



Rôles des comités consultatifs auprès d'entrepreneurs novices : recherche-collaboration dans le secteur agricole

Jessie Greene

Université Laval, Québec, Canada

jessie.greene.1@ulaval.ca

Fanny Lepage

Université Laval, Québec, Canada

fanny.lepage@eac.ulaval.ca

Maripier Tremblay

Université Laval, Québec, Canada

maripier.tremblay@fsa.ulaval.ca

Mots-clés : gouvernance cognitive, comités consultatifs, entrepreneur novice, très petite entreprise, agriculture, Québec.

Résumé : Face à la complexité de gérer une entreprise, les entrepreneurs novices doivent maîtriser une variété grandissante de connaissances et de compétences, et ceux-ci manquent parfois de ressources et d'accompagnement pour les appuyer dans leurs prises de décision. Dans ce contexte, la mise en place d'un mécanisme de gouvernance cognitive tel que le comité consultatif (CC) apparaît comme une alternative intéressante. Le CC permettrait notamment de faciliter l'identification des enjeux stratégiques, d'avoir accès à des nouvelles ressources et de rendre le processus décisionnel moins intuitif. Que ce soit à la création ou lors de la reprise d'une entreprise, la mise en place d'un CC pourrait donc être bénéfique à plusieurs égards. L'objectif de cet article est d'identifier les rôles que peut jouer une telle structure auprès des entrepreneurs novices afin de comprendre comment elle peut contribuer à la prise de décision au sein de leur entreprise. Par le biais d'une recherche-collaboration, des CC ont été mis en place et accompagnés dans cinq entreprises de la relève agricole québécoise pendant un an, ce qui a permis d'identifier un certain nombre de rôles et de tâches, parmi lesquels figurent le conseil, le mentorat et le coaching entrepreneurial.

1. Introduction

Si le manque d'accès aux ressources humaines et financières est un défi pour les petites et moyennes entreprises (PME) en général, ces enjeux sont particulièrement difficiles à surmonter pour les entreprises nouvellement établies ou transférées (Institut de la statistique du Québec, 2020). Les entreprises en démarrage sont plus vulnérables aux fluctuations du marché, et elles n'ont généralement pas accès à un réseau stable de clients et de fournisseurs (Clarysse, Knockaert, et Lockett, 2007). Cette fragilité des jeunes entreprises est décrite dans la littérature entrepreneuriale par le concept de « liability of newness », ou « hypothèque de la nouveauté » (Stinchcombe, 1965). De plus, les entreprises en démarrage sont généralement des très petites entreprises (TPE), et par conséquent confrontées à ce qui est appelé la « liability of smallness » (Aldrich et Auster, 1986), ou « hypothèque de la taille », selon laquelle les ressources financières et humaines limitées de la petite entreprise conduisent à une plus grande vulnérabilité aux chocs, à un pouvoir de marché plus faible, et par conséquent, une mortalité plus élevée (Kale et Arditi, 1998).

À ces difficultés s'ajoutent certaines limitations des entrepreneurs novices¹ telles qu'un manque d'expérience se manifestant notamment par une insuffisance de vision à moyen et long terme (Baldwin et al., 1997), une prise de décision défailante, un manque de planification (Gaskill, Van Auken, et Manning, 1993), ainsi qu'une stratégie commerciale et concurrentielle difficile à établir (Baldwin et al., 1997). L'entrepreneur novice qui souhaite faire croître son entreprise doit rapidement développer, ou se procurer, des ressources cognitives incluant des connaissances et de l'expertise (Ahn, 2014; Bonnet et Wirtz, 2012) ainsi que des ressources financières (Zahra, 2021). Comme l'entrepreneur novice n'est pas en mesure de trouver toutes les ressources dont il a besoin au sein de son entreprise; il doit souvent avoir recours à l'externe pour combler des besoins spécifiques (Priego, Lizano, et Madrid, 2014; Torrès et Julien, 2005; Zahra, 2021). Tandis que plusieurs méthodes d'accompagnement entrepreneurial telles que le mentorat, le coaching et les formations sont reconnues comme étant des moyens de développer les ressources cognitives de l'entrepreneur novice (St-Jean, 2008), les mécanismes de gouvernance et leurs apports cognitifs sont rarement considérés, et leur fonctionnement en contexte de TPE demeure méconnu (Li, Terjesen, et Umans, 2020). L'approche cognitive de la gouvernance (Charreaux, 2012) envisage que les mécanismes génèrent, pour l'entrepreneur, un apport de ressources et de compétences, et constituent un accompagnement du dirigeant pour soutenir la prise de décision (Charreaux, 1997; Karoui et Fadil, 2019) et le développement de l'entreprise (Tarillon, 2017). Dans ce contexte, la mise en place de mécanismes de gouvernance apparaît comme une alternative intéressante pour appuyer les entrepreneurs novices.

En se reposant sur ces constats et sachant que la nature et l'importance des rôles joués par la gouvernance évoluent au fil des stades de vie de l'entreprise (Filatotchev et Wright, 2005), l'objectif de cet article est d'identifier les rôles que peut jouer la mise en place d'un mécanisme de gouvernance cognitive auprès des entrepreneurs novices, afin de mieux comprendre les apports potentiels de la gouvernance en contexte de TPE. Plus

¹ L'entrepreneur novice est une personne qui gère sa première entreprise (Baron et Ensley, 2006; Cohen et Burkhardt, 2019) qu'il a créée ou reprise.

spécifiquement, cet article s'intéresse au comité consultatif (CC) à titre de mécanisme de gouvernance. Le CC permettrait, par exemple, de faciliter l'identification des enjeux stratégiques, d'avoir accès à des ressources qui autrement ne seraient pas accessibles (Gramén et Kauranen, 2019), et de rendre le processus décisionnel moins intuitif (Heuvel, Gils, et Voordeckers, 2006). Ce que font les CA en pratique est une question importante abordée dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise (Tricker, 1984), mais cette question, tout aussi pertinente dans le contexte des CC, a été plus rarement abordée (Jonsson, 2017). Dans les CC en contexte de TPE, identifier les rôles joués par les membres peut contribuer à mieux comprendre ce mécanisme, à expliquer comment il peut influencer la performance de l'entreprise et dans quel contexte il peut être utile, à déterminer ce sur quoi le mécanisme devrait être évalué, et à améliorer sa performance (Jonsson, 2017; Morkel et Posner, 2002; Zahra, Newey, et Shaver, 2011).

Dans le cadre de cette étude en recherche-collaboration, des CC ont été mis en place dans cinq entreprises de la relève agricole québécoise, et leur déroulement a été suivi pendant un an. Le secteur agricole, et plus spécifiquement, les entrepreneurs novices du secteur agricole représentent un terrain d'étude pertinent dans ce contexte. En effet, les entrepreneurs de la relève agricole sont reconnus comme présentant des lacunes dans leurs accès aux diverses ressources et dispositifs d'accompagnement pour les appuyer dans leur prise de décisions (Lans, Seuneke, et Klerkx, 2020). Le développement des compétences entrepreneuriales représente également un défi important dans le secteur (Wolf, McElwee, et Schoorlemmer, 2007). L'analyse de contenu thématique menée sur les narratifs des 19 rencontres de CC a permis d'identifier une variété de rôles endossés par ce mécanisme parmi lesquels figurent le conseil, le mentorat et le coaching entrepreneurial.

2. Revue de la littérature

La revue de la littérature se penche sur les principaux courants théoriques de la gouvernance, suivi d'une section sur les mécanismes de gouvernance et leur évolution, les comités consultatifs et enfin, les rôles des comités consultatifs, afin de dresser un cadre d'analyse qui servira pour la suite de l'étude.

2.1. Les courants de la gouvernance

Les théories portant sur la gouvernance d'entreprise peuvent être séparées en deux visions principales (Tarillon, Grazzini, et Boissin, 2015; Wirtz, 2011) : une vision coercitive et une vision cognitive. La gouvernance coercitive, liée à la théorie de l'agence introduite par Jensen et Meckling (1976), envisage les mécanismes de gouvernance comme un moyen pour les actionnaires de contraindre les actions des dirigeants, considérés comme opportunistes (Tarillon, 2017). L'objectif de la gouvernance coercitive est de réduire les conflits d'intérêts au niveau du dirigeant, et de réduire les coûts d'agence pour les actionnaires (Charreaux, 2005). Bien que la gouvernance coercitive soit la plus souvent référée dans les recherches en gouvernance (Karoui, Khelif, et Ingley, 2017), elle est souvent critiquée pour son caractère réductionniste (Khelif, Clarke, Karoui, Seny Kan, et Ingley, 2019; Tarillon, 2017).

Pour Charreaux (2011), les théories coercitives, en se concentrant uniquement sur la résolution de conflits, ignorent le levier principal de création de valeur, qui passe par les notions d'apprentissage, de compétence et d'innovation. Pour dépasser cette limitation, cet auteur propose une deuxième vision, la gouvernance cognitive, basée dans les théories des ressources (Tarillon, 2017) telles que la théorie de l'approche par les ressources (Barney, 1991) et la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). La

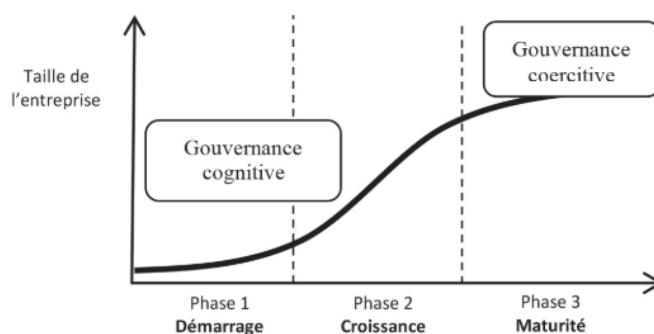
gouvernance cognitive envisage les mécanismes de gouvernance comme un apport de ressources, de compétences et donc comme un accompagnement du dirigeant pour soutenir l'entreprise (Tarillon, 2017), permettant de détecter et de créer de nouvelles opportunités de croissance et d'investissement (Brenet et Burkhardt, 2018). À noter que Charreaux (2012) considère les dimensions coercitives et cognitives de la gouvernance comme complémentaires et imbriquées et non pas en opposition.

Une autre théorie de la gouvernance pertinente à l'étude de la gouvernance en contexte de TPE (Lepage, Couderc, et Perrier, 2014) est la théorie de l'intendance ("stewardship theory") (Davis, Schoorman, et Donaldson, 1997; Donaldson et Davis, 1991). Selon cette théorie, les intérêts des actionnaires et des dirigeants sont alignés, et les mécanismes de gouvernance doivent chercher à augmenter l'autonomie de ces derniers, qui agiront de manière optimale pour l'entreprise.

2.2. Les mécanismes de gouvernance et l'évolution de la gouvernance dans les entreprises

Charreaux (1997) représente la gouvernance d'entreprise comme un système de mécanismes spécifiques (ex. : le conseil d'administration) et non spécifiques (ex : le cadre réglementaire et légal). Ces deux catégories peuvent être composées de mécanismes de nature intentionnelle et d'autres qui émergent de façon spontanée de l'interaction entre les divers acteurs de la gouvernance. L'ensemble de ces mécanismes forme un dispositif dynamique qui interagit avec le dirigeant dans la formulation et la mise en œuvre des décisions stratégiques (Wirtz, 2008). Wirtz (2011) énonce, dans le cas de la firme entrepreneuriale, une évolution de la gouvernance en fonction de la nature cognitive ou coercitive des mécanismes entre trois temps : une gouvernance cognitive prédominante en phase de démarrage ; une dualité entre gouvernance cognitive et coercitive en phase de croissance, puis une prédominance coercitive en phase de maturité (cf. Figure 1).

Figure 1: Croissance et évolution du type de gouvernance



Source : Tarillon (2017) adapté de Wirtz (2011)

Les différents mécanismes de gouvernance peuvent avoir des effets essentiellement cognitifs, tel que la confiance ou les valeurs, essentiellement coercitifs, ou une combinaison des deux, tel que par exemple le conseil d'administration.

2.3. Comités consultatifs : de quoi s'agit-il ?

Le CC est constitué d'un groupe de personnes relativement restreint (3 à 6 membres) qui rencontre un entrepreneur à intervalles réguliers ou de manière occasionnelle afin de discuter des activités de son entreprise (Duclos, Bérubé-Lepage, et Lachance, 2019). Le CC est un instrument flexible pouvant être adopté à différentes phases de développement d'une entreprise (Weber, 2016), qui permet à l'entrepreneur de conserver son autonomie tout en

bénéficiant de l'appui de personnes impartiales et expérimentées (Duclos et al., 2019). Le CC semble donc particulièrement bien adapté aux besoins des entrepreneurs novices, car il leur permet de partager leurs enjeux et de bénéficier d'un appui à la prise de décision (Morkel et Posner, 2002).

Le CC peut être créé à des fins circonstanciées ou de façon permanente, selon les besoins de l'entreprise (Mueller, 1988). Par exemple, un CC peut être mis en place afin de contribuer à dénouer une crise passagère ou pour faciliter une transition délicate telle qu'une reprise de la firme (Duclos et al., 2019).

Bien qu'un faible pourcentage de PME semble avoir un CC en place (Banque de Développement du Canada (BDC), 2014; Graves et Seet, 2017; Stephenson, 1987), plusieurs études ont conclu aux apports largement positifs de ce mécanisme. Selon Duclos et al. (2019), un CC favorise l'adoption de pratiques de gestion plus rigoureuses et plus structurées. Les entreprises familiales qui ont un CC en place sont plus susceptibles d'avoir un plan de succession et d'effectuer une planification stratégique (Blumentritt, 2006), elles sont plus en mesure de bien gérer une forte croissance de manière durable (Ahn, 2014) et de se développer à l'international (Graves et Seet, 2017). Selon les données de la BDC (2014), 86 % des dirigeants qui sollicitent l'aide d'un CC considèrent que celui-ci a un impact important sur le succès de leur entreprise. La mise en place d'un CC est aussi souvent une première phase vers la formalisation de la gouvernance (Graves et Seet, 2017; Tremblay, Veilleux, Roy, et Belkacemi, 2021).

2.4. Les rôles du comité consultatif

Les rôles des mécanismes de gouvernance peuvent être définis comme des groupes de tâches liés à des perspectives théoriques spécifiques (Heuvel et al., 2006; Karoui et Ben-Hafaeidh-Dridi, 2012). Une littérature substantielle existe sur les rôles joués par les CA dans les grandes entreprises, dans le but de comprendre ce que les CA font et ce qu'ils devraient faire (Åberg, Bankewitz, et Knockaert, 2019; Johnson, Daily, et Ellstrand, 1996; Zahra et Pearce, 1989). Les trois grands rôles les plus communément nommés sont le contrôle, le service et la stratégie (Zahra et Pearce, 1989; Karoui et Ben-Hafaeidh-Dridi, 2012), avec des tâches afférentes qui définissent ces rôles (Huse, 2007). Il n'existe toutefois pas de consensus sur la définition des rôles ou des tâches qui les composent (Heuvel et al., 2006; Jonsson, 2017). Seulement quelques études se sont intéressées aux rôles des CC auprès des entreprises de petite taille ou en phase de démarrage.

L'étude la plus complète sur les rôles des CC en contexte de PME et de TPE en démarrage est celle de Jonsson (2017). Le chercheur a mis en place et accompagné plus de 100 CC auprès d'entreprises danoises en phase de démarrage et de croissance, participantes dans un programme d'accompagnement opéré par son université. Dans cette étude, les CC étaient tous composés d'étudiants au MBA, et chaque CC rencontrait l'entrepreneur novice à trois reprises sur une période de six à huit mois. Jonsson a identifié les rôles suivants, en ordre d'importance : le conseil, la stratégie, le service et le contrôle. À noter que Jonsson semble être le seul auteur à séparer le rôle de conseil du rôle de service, qui est généralement considéré comme une sous-tâche du rôle de service. L'importance primordiale du conseil fait néanmoins l'unanimité auprès de tous les auteurs qui ont écrit sur les rôles des CC en contexte d'entreprise en phase de démarrage (Ahn, 2014; Morkel et Posner, 2002; Stephenson, 1987; Weber, 2016).

Toujours selon Jonsson, le deuxième rôle le plus important dans les CC est le rôle de la stratégie. Ce rôle est aussi identifié par Weber (2016), qui l'identifie toutefois comme un rôle de « co-gestion », ainsi que par Ahn (2014) et Morkel et Posner (2002). Deux tâches sont identifiées comme importantes pour ce rôle : l'observation des tendances dans le marché (Jonsson, 2017), et la discussion d'alternatives stratégiques (Jonsson, 2017; Morkel et Posner, 2002).

Le troisième rôle plus important selon Jonsson est le rôle de service, qui semble présenter un degré élevé de chevauchement avec les rôles de stratégie et de conseil dans les résultats du chercheur. Les tâches généralement attribuées au rôle de service dans le contexte des CC sont le conseil, la mise en réseau et la légitimité (Weber, 2016; Jonsson, 2017; Morkel et Posner, 2002), et l'apport de ressources (Weber, 2016; Jonsson, 2017; Stephenson, 1987).

Selon Jonsson, le rôle de contrôle et monitoring est faible ou non-existant en contexte de CC dans les entreprises en démarrage. Contrairement à Jonsson, Weber (2016) a observé ce rôle, toutefois l'étude de Weber se concentre sur un échantillon d'entreprises en forte croissance dans le secteur des hautes technologies en Allemagne, et certains CC dans son échantillon sont composés d'actionnaires, ce qui est inhabituel et possiblement réservé au contexte allemand. Le CC pourrait donc être considéré comme un mécanisme de gouvernance essentiellement cognitif (à l'exception de situations particulières telle que celle prévalant dans le contexte législatif allemand).

Les études de Weber (2016) et de Jonsson (2017) viennent confirmer que certains rôles reconnus des CA sont également attribuables aux CC, mais en se basant sur les tâches traditionnellement attribuées au CA en contexte de grandes entreprises, leurs classifications sont limitées dans la possibilité d'identifier de nouveaux rôles spécifiques au cadre de la TPE en phase de démarrage. Certaines tâches spécifiques aux CC n'ont pas été observées par Jonsson ni Weber, mais ont été identifiées par d'autres auteurs, telles que la tâche du groupe de réflexion (Stephenson, 1987; Morkel et Posner, 2002) et le mentorat (Morkel et Posner, 2002). Le rôle de mentorat a parfois aussi été observé dans les études sur les rôles de CA (Machold et Farquhar, 2013; Huse, 2007). Ces tâches font partie du rôle de service.

La grille d'analyse a été constituée à partir de la littérature afin d'analyser les rôles des CC (cf. Tableau 1). Le rôle de monitoring et contrôle a été maintenu malgré le fait qu'il n'est pas attendu de l'observer en contexte de CC. Contrairement à Jonsson (2017), le conseil est inclus comme une sous-tâche du rôle de service.

Tableau 1 : Rôles et tâches des CA et des CC

Rôle	Tâches
Monitoring et contrôle	Monitoring, révision et contrôle des budgets, des procédures, etc. (Weber, 2016; Ahn, 2014)
Service	Apport de ressources (Stephenson, 1987; Jonsson, 2017)
	Mentorat (Morkel et Posner, 2002; Machold et Farquhar, 2013)
	Conseil (Jonsson, 2017; Weber, 2016; Stephenson, 1987; Ahn, 2014)
	Mise en réseau et légitimité (Weber, 2016; Morkel et Posner, 2002)
	Groupe de réflexion (Jonsson, 2013; Morkel et Posner, 2002; Zahra et al., 2011)
Stratégie	Observation des tendances dans le marché (Jonsson, 2017)
	Discussion des options stratégiques (Jonsson, 2017; Morkel et Posner, 2002)

Source : Les auteures.

En l'appliquant au terrain d'étude, la grille d'analyse a ainsi servi à identifier les rôles des CC en contexte de TPE en démarrage.

3. Approche méthodologique

La présente section décrit l'approche méthodologique ainsi que le terrain d'étude de la recherche.

3.1. La recherche collaborative : collecte et analyse des données

La démarche analytique de cette étude est abductive: c'est-à-dire une combinaison d'induction et de déduction, enrichie avec une composante de compréhension (Alvesson, Sköldbberg, et Sköldbberg, 2004). Selon les directives de l'abduction, le travail empirique et les choix théoriques se défont constamment, et la recherche consiste à effectuer des allers-retours successifs entre le terrain et les théories mobilisées (Burkhardt-Bourgeois et Bonnet, 2021; Eisenhardt, 1989; Miles et Huberman, 2005; Yin, 2018). Ce type de démarche est utilisée dans de nombreuses études récentes en gouvernance d'entreprise avec une composante empirique (Bloemen-Bekx, Van Gils, Lambrechts, et Sharma, 2021; Helvert-Beugels, 2018; Nordqvist, 2012; Kaarlela, 2021) et plus spécifiquement s'intéressant à la gouvernance cognitive (Burkhardt-Bourgeois et Bonnet, 2021; Sastourné-Gastou, 2021).

La méthodologie appliquée est l'étude de cas multiples réalisée dans le cadre d'une recherche collaborative. À titre de recherche participative, la recherche collaborative préconise que la recherche devrait être faite avec les participants, plutôt que sur les participants (Lieberman, 1986), avec des praticiens qui s'engagent, avec le chercheur, à explorer un aspect de leur pratique (Morrisette, 2013). La recherche collaborative a pour objectif la compréhension en profondeur de l'objet de préoccupation mutuelle (Morrisette, 2013), elle ne cherche pas à régler un problème (Couture, Bednarz, et Barry, 2007), et l'implication des praticiens peut se limiter à la collecte de données (Desgagné, 1998). Dans le cadre de cette étude, la recherche collaborative a consisté à constituer, mettre en place et suivre pour une durée d'un an (février 2021 à mars 2022) des CC dans cinq entreprises de la relève agricole québécoise. Quatre rencontres² pour chacun des comités consultatifs ont été organisées par la chercheure. La comparaison longitudinale (Gerring et McDermott, 2007) des cinq cas a permis d'observer le déroulement des rencontres et d'identifier plusieurs occurrences de chacun des rôles de gouvernance des CC.

Les entrepreneurs participants ont été recrutés avec le support de la Fédération de la relève agricole du Québec (FRAQ) et du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). Les entrepreneurs recrutés devaient avoir moins de 40 ans, et être actionnaire majoritaire d'une entreprise agricole créée ou reprise au cours des 5 dernières années (cf. Tableau 2).

² À noter, qu'un des cinq comités s'est rencontré uniquement à trois reprises, l'entrepreneur et les membres jugeant que ces trois rencontres étaient suffisantes à faire avancer la réflexion stratégique de l'entreprise.

Tableau 2 : Entreprises des entrepreneurs participants³

Ferme	Secteur	Mode d'établissement	Propriété/opération	Nombre d'employés
Ferme Saguenay	Maraichère	Démarrage	Couple/seul	1 employé saisonnier
Ferme Granby	Arboriculture	Reprise non apparentée	Couple/couple	4-6 employés saisonniers
Ferme Mistassini	Laitière	Reprise non apparentée	Couple/couple	Stagiaires
Ferme Amos	Maraichère	Démarrage	Seul/seul	1 stagiaire saisonnier
Ferme Rimouski	Grandes cultures et arboriculture	Reprise familiale	Couple/seul	1-15 employés saisonniers

À la suite du recrutement, une session de travail virtuelle de deux heures a été organisée avec chacun des entrepreneurs afin de : (1) les initier aux comités consultatifs, (2) présenter le fonctionnement et la logistique du projet; (3) partager des fiches d'information; (4) identifier, avec chacun des producteurs agricoles, les objectifs spécifiques pour le CC. Une fois l'objectif de travail défini, le recrutement des membres des CC a été réalisé en deux étapes : constitution d'une liste préliminaire de membres, puis validation de cette liste par l'entrepreneur. L'étape de validation a servi à assurer que les entrepreneurs puissent partager leurs préférences et exprimer leurs réserves, d'assurer une bonne adéquation de la composition des comités et des besoins des entrepreneurs, et d'assurer que le processus de recrutement des membres du CC se rapprochait d'une situation réelle dans laquelle l'entrepreneur choisit les membres de son comité. Le recrutement des membres des CC a été réalisé par invitation ciblée ainsi qu'à travers des annonces auprès d'un réseau spécialisé en gouvernance d'entreprise, le Collège des administrateurs de société⁴. Chaque CC était composé de trois membres et avait la même configuration : un pair opérant une entreprise similaire ou dans un secteur connexe, un expert dans un domaine pertinent, et un externe qui était une personne certifiée en gouvernance avec de l'expérience en gouvernance, généralement de PME. Un total de 19 rencontres a eu lieu, d'une durée de 2 à 3 heures chacune, et la chercheure a participé à toutes les rencontres. Étant donné les conditions sanitaires reliées à la COVID-19, la majorité des rencontres ont été tenues virtuellement, par Teams ou par Zoom, et toutes les rencontres ont été enregistrées et transcrites. Un ordre du jour était préparé par la chercheure conjointement avec l'entrepreneur pour chacune des rencontres, principalement pour éviter des oublis dans les sujets à aborder.

La période de collecte de données s'est étendue sur 18 mois entre octobre 2020 et avril 2022, de la session de travail avec chacun des entrepreneurs, jusqu'à l'entretien de fin de projet avec chacun des participants. Une analyse des propos tenus par les membres des CC durant les rencontres a été réalisée. Suivant les recommandations de Eisenhardt (1989), la première étape de l'analyse a impliqué le codage des verbatims de chacune des rencontres selon la grille d'analyse initiale (cf. Tableau 1). Cette méthode de codage des données primaires est aussi nommé « codage déductif » (Miles, Huberman, et Saldaña, 2014). De nouveaux codes ont été créés tout au long du codage pour les échanges qui ne cadraient pas avec cette grille,

³ Des noms fictifs sont utilisés afin d'assurer l'anonymat des participants.

⁴ Le Collège des administrateurs de sociétés est une institution de formation en gouvernance basée à Québec. Le programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés mène à la désignation Administrateur de sociétés certifié (ASC).

en effectuant des retours dans la littérature pour analyser si ces tâches ou rôles avaient été identifiés par d'autres chercheurs. Suivant la méthodologie proposée par Gioia, Corley, et Hamilton (2013), une fois que l'ensemble des concepts avait été identifié, un examen a été fait afin de déterminer s'il était possible de faire émerger des thèmes de 2^{ème} ordre et ensuite, des dimensions agrégées, le tout afin de constituer ce que ces chercheurs appellent la structure de données (« data structure »). Certains codes ont été combinés ou abandonnés. Les cas ont été analysés individuellement (analyse intra-cas), et comparés entre eux (analyse inter-cas).

3.2. Terrain d'étude

Au Québec, le maintien du nombre de fermes est une nécessité pour assurer le dynamisme de certaines filières, pour conserver une densité suffisante d'exploitations agricoles sur les différents territoires de la province (FRAQ, 2011; Mundler et Ouellet, 2017) de même que pour contrer l'isolement social et la dévitalisation des milieux ruraux (Parent, 2011). Le maintien et le renouvellement des fermes passe par le transfert familial ou non-apparenté des fermes établies, ainsi que par les nouveaux établissements. Toutefois selon les recensements de l'agriculture réalisés par Statistique Canada, de 1996 à 2021, le nombre d'exploitations agricoles au Québec est passé de 35 991 à 29 380, représentant une ferme sur cinq en moins (Statistique Canada, 2022). De plus, les agriculteurs canadiens de moins de 35 ans quittent l'agriculture deux fois plus que la population agricole générale (Laforge, Fenton, Lavalée-Picard, et McLachlan, 2018). Par conséquent, le Canada fait face à une crise de renouvellement générationnel dans ses fermes. Les entrepreneurs novices du secteur agricole canadien ont besoin de politiques et d'infrastructures de soutien pour les aider à réussir (Laforge et al., 2018). Plus spécifiquement, dans la province de Québec, la relève agricole⁵ est constituée d'environ 7 500 entrepreneurs dont l'âge moyen est de 33 ans et dont près du tiers sont des femmes (MAPAQ, 2021). Ces entrepreneurs sont confrontés à des défis spécifiques tels :

- La hausse de la valeur moyenne des terres agricoles : augmentation de 23,7 % entre 2019 et 2021 (Financement Agricole Canada [FAC], 2022) ;
- Une plus grande variabilité des pluies et des sécheresses, menant à plus grande vulnérabilité des productions (Unc et al., 2021);
- L'augmentation du prix des intrants dépassant celle de certains produits agricoles, entraînant une diminution de la rentabilité des entreprises (MAPAQ, 2022).

Diverses formes d'accompagnement existent afin d'appuyer les entrepreneurs agricoles dans le développement de leurs compétences et afin d'améliorer les chances de survie des entreprises, telles que la formation en entrepreneuriat, le mentorat et les services conseils. Toutefois, aucune littérature n'a été identifiée sur l'utilisation de CC dans ces entreprises.

4. Principaux résultats

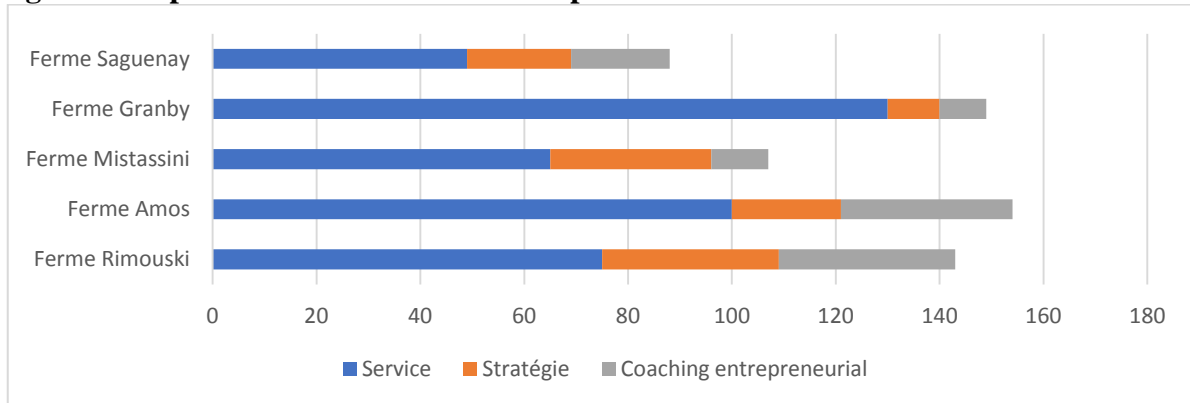
4.1. Les rôles identifiés

Au fil des différentes rencontres, trois principaux rôles ont été observés : le service, la stratégie de même que le coaching entrepreneurial qui a émergé du codage. Le rôle de

⁵ Au Québec, selon la définition ministérielle, la relève agricole regroupe les entrepreneurs agricoles de moins de 40 ans qui détiennent au moins 1 % des parts d'une entreprise agricole (MAPAQ, 2018).

contrôle et de monitoring n'a pas été observé. À noter que l'importance des rôles est basée sur le nombre de fois que ces rôles ont été observés. Le rôle de service est de loin le plus présent, suivi de la stratégie et du coaching entrepreneurial. Ces rôles présentent quelques différences par ferme (cf. Figure 2).

Figure 2: Importance de chacun des rôles par ferme



Le rôle de **service** est le plus important rôle observé et ce, dans toutes les fermes.

Le rôle de **stratégie** est particulièrement présent dans les CC des fermes Mistassini et Rimouski, et important dans les CC des fermes Amos et Saguenay. Dans la ferme Granby, où le comité s'est concentré sur l'expérience client, ce rôle était moins présent. Ce rôle présente parfois un chevauchement important avec le rôle de service.

Le rôle de **coaching entrepreneurial** a émergé du codage et est particulièrement présent dans les fermes Amos et Rimouski. Ce rôle qui est possiblement unique au cadre de la TPE en phase de démarrage, est axé sur le savoir-faire, sur le développement des compétences et des qualités managériales.

4.2. Les tâches des CC

Le rôle de service est composé des tâches de conseil, d'apports de ressources, de mise en réseau et légitimité, de mentorat et de groupe de réflexion. Toutes ces tâches ont été observées.

Le rôle de stratégie est composé de l'observation des tendances du marché, de la discussion des options stratégiques, de l'apport de pistes de réflexion, de l'appui à la prise de décision stratégique et des questions sur la stratégie. Les trois dernières tâches ont émergé du codage.

Le rôle de coaching entrepreneurial est constitué de trois sous-tâches : l'identification des risques, la professionnalisation des pratiques et la validation.

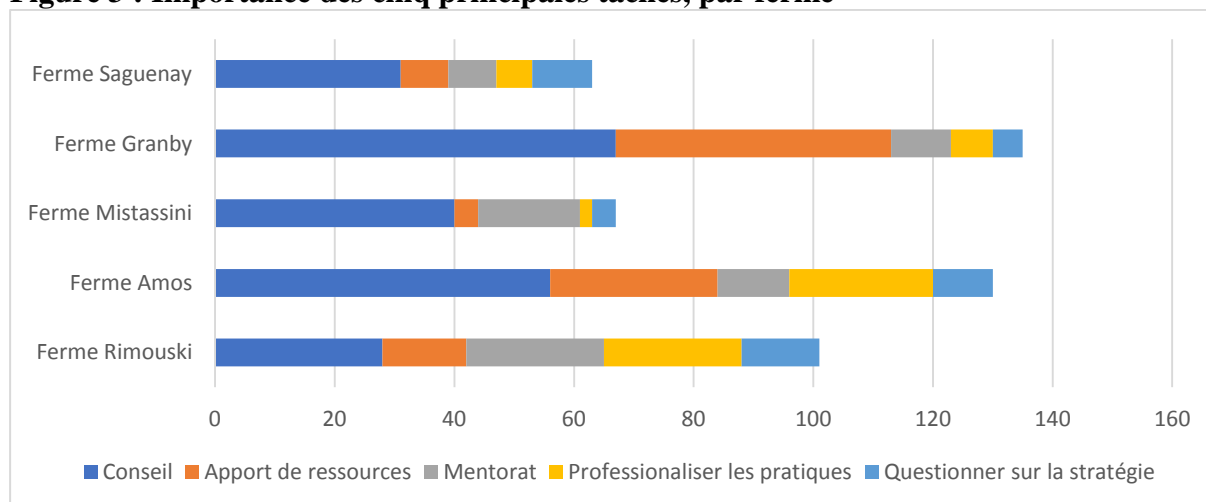
Les cinq tâches les plus importantes sont :

- Le conseil
- L'apport de ressources
- Le mentorat
- La professionnalisation des pratiques
- Les questions sur la stratégie.

La comparaison des CC des cinq entreprises permet d'observer des différences au niveau des tâches. Le conseil est la tâche la plus importante dans toutes les fermes, tandis que l'apport de ressources est particulièrement important dans la ferme Granby, suivi de la ferme Amos. Le

mentorat est important dans les fermes Mistassini et Rimouski, tandis que la professionnalisation des pratiques est plus présente dans les fermes Amos et Rimouski.

Figure 3 : Importance des cinq principales tâches, par ferme



La tâche de **conseil** peut être sous-divisée en recommandations positives (« Il te faut trouver un(e) comptable qui s’y connaît en agriculture »), en recommandations négatives (« Il ne faut pas accepter ce contrat qui est peu rentable et qui entraîne un risque de réputation »), en partage d’information à propos des options, et en conseils sur le processus de décision.

L’**apport de ressources** constitue également une tâche importante des membres des CC. Cette tâche peut prendre la forme d’un partage de connaissances sur les tendances dans le marché, d’un partage de documents ressources, ou d’une anecdote informative à propos de pratiques observées sur d’autres fermes, par exemple.

Le **mentorat** est aussi une tâche importante qui a été observée dans tous les comités. Tous les membres des CC se sont démarqués par leur grande bienveillance, leurs encouragements et leur écoute empathique pendant les rencontres.

La **professionnalisation des pratiques** s’est manifestée par des recommandations pour aider les entrepreneurs à développer leurs connaissances et leurs compétences de gestion. Cette tâche a été observée à travers de nombreux échanges où les membres ont supporté les entrepreneurs dans le développement de leurs pratiques.

Les **questions sur la stratégie** étaient une manière pour les membres de challenger les entrepreneurs au sujet de leurs plans. Les membres aidaient alors les entrepreneurs à cheminer dans leur considération des options stratégiques pour l’entreprise.

La tâche de **mise en réseau** est présente, mais en plus faible mesure, et la légitimité n’a pas été observée. Dans quelques cas les dirigeants d’entreprise ont demandé des recommandations de personnes à contacter, et certains membres ont partagé des ressources. Presque tous les membres ont offert d’aider les entrepreneurs en dehors des rencontres, et certains membres ont été en contact avec les entrepreneurs entre les rencontres.

La tâche de **groupe de réflexion** « sounding board » a été observée dans certains CC, où les entrepreneurs souhaitaient discuter de certaines options avec le comité afin d’avoir leur opinion.

Le Tableau 3 présente les rôles et les tâches identifiés, ainsi que des exemples de codage de chacun.

Tableau 3 : Rôles et tâches identifiés, et exemples

Rôle	Tâches	Présence de la tâche	Exemples
Monitoring et contrôle		Ce rôle n'a pas été observé	
Service	Apport de ressources	Tâche observée dans tous les comités. Plus présente dans les comités des Fermes Amos et Granby.	« Si un produit est emballé, il doit avoir un code-barres et il faut que tu le pèses. Tout ce qui est pesé, fermé, c'est un code-barres et quand c'est en vrac, c'est un code PLU. » (Ferme Amos)
	Mentorat	Tâche observée dans tous les comités.	« Il faut bien gérer ton temps et ne pas trop perdre d'énergie sur les choses que tu apprécies moins. » (Ferme Saguenay)
	Conseil	La tâche la plus importante dans tous les comités, sauf la Ferme Rimouski.	« Vous devriez acheter quelques animaux de plus pour maximiser l'utilisation de vos installations » (Ferme Mistassini)
	Mise en réseau et légitimité	La mise en réseau a été observée dans toutes les Fermes, sauf la Ferme Amos. La tâche de légitimité n'a pas été observée.	« Je peux vous présenter une personne qui fait un produit comme vous cherchez » (Ferme Granby)
	Groupe de réflexion « Sounding board »	Observée dans les Fermes Amos, Rimouski et Granby.	Entrepreneur : « J'aimerais avoir votre opinion à propos de l'offre que j'ai reçue » (Ferme Rimouski)
Stratégie	Observation des tendances de marché	Tâche observée dans 3 des 5 CC.	« L'engouement pour le local devrait se maintenir » (Ferme Amos)
	Discussion des options stratégiques	Observée dans tous les CC, sauf la Ferme Granby.	« Si vous souhaitez faire de la transformation, il faut prendre en compte la pénurie de main d'œuvre » (Ferme Mistassini)
	Questionner sur la stratégie*	Observée dans tous les CC.	« Est-ce que vous avez pensé à faire de l'outsourcing de la transformation? » (Ferme Rimouski)
	Apporter des pistes de réflexion*	Observée dans tous les CC.	« Est-ce qu'il s'agit d'un commerce de destination ou d'un commerce de passage? » (Ferme Saguenay)
	Appui à la prise de décision stratégique*	Observée dans tous les CC, sauf la Ferme Saguenay.	« C'est une bonne idée de prendre une pause avant de démarrer un autre projet d'envergure » (Ferme Mistassini)
Coaching entrepreneurial*	Identification des risques	Tâche observée dans tous les comités.	« Il faut être conscient des coûts associés à une solution de paiement » (Ferme Amos)
	Professionnalisation des pratiques	Tâche observée dans tous les comités. Très importante dans les Fermes Amos et Rimouski.	« Vous devez apprendre à calculer votre marge, et abandonner les produits qui ne sont pas rentables » (Ferme Rimouski)
	Validation : clarifier les choix, les plans, les données financières et effectuer des recommandations pour les améliorer	Tâche observée dans toutes les fermes, sauf la Ferme Granby.	« Cet objectif de ventes est très élevé par rapport à l'an passé. Est-ce possible de détailler les ventes par canal? » (Ferme Saguenay)

5. Discussion et principales contributions théoriques et managériales

5.1. Rôles des CC

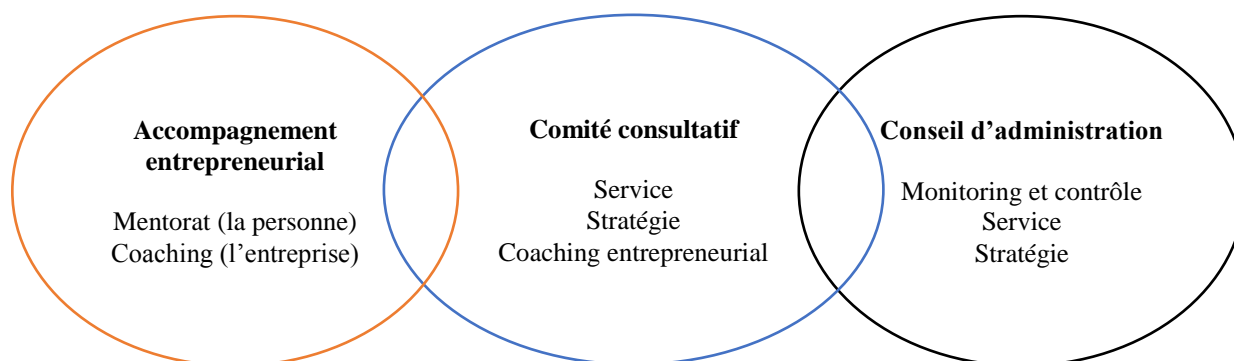
Globalement, les rôles observés convergent avec le cadre d'analyse, à l'exception du rôle de contrôle et monitoring, qui n'a pas été observé. Les comités consultatifs en contexte de TPE en phase de démarrage s'engagent dans des activités liées aux rôles théoriques de service et de stratégie, à des degrés variables selon le comité et selon l'entreprise. De plus, une catégorie absente du cadre d'analyse a émergé : le coaching entrepreneurial.

Dans l'étude de Jonsson (2017), le rôle le plus important est la stratégie, suivi du rôle de service, tandis que la présente étude constate que le rôle de service est de loin plus important. Cette différence pourrait être attribuable à la constitution des échantillons, par exemple, en lien avec l'âge des entreprises ou en lien avec le secteur d'activité. En effet, les entreprises dans l'étude de Jonsson étaient âgées de quatre ans en moyenne, tandis que les entreprises dans la présente étude sont plus jeunes, à 2,8 ans en moyenne. D'après Weber (2016), l'importance des rôles évolue avec l'âge et la taille des entreprises en démarrage. Le secteur d'activité pourrait aussi avoir un impact sur l'importance des rôles, puisque la présente étude s'est penchée exclusivement sur le secteur agricole, tandis que l'échantillon de Jonsson inclut des entreprises de plusieurs secteurs, avec une concentration d'entreprises dans le secteur des technologies de l'information. La différence avec l'étude de Jonsson pourrait aussi être attribuable à la composition des CC, puisque les CC de Jonsson étaient composés d'étudiants au MBA, tandis que les CC de la présente étude étaient composés de personnes aux profils diversifiés et avec plusieurs années d'expérience.

Le rôle de coaching entrepreneurial a émergé en observant les rencontres, et ne semble pas avoir été identifié dans d'autres études sur les CC. Le coaching entrepreneurial est défini comme un accompagnement individuel s'adressant aux entrepreneurs dont l'entreprise est en phase de démarrage ou de jeune croissance (Audet et Couteret, 2005; Berglas, 2003; Hernandez, 2005; Jaouen, 2022). Il répond à un besoin particulier d'acquisition, de développement et d'amélioration des compétences de gestion d'entreprise et il est axé sur le savoir-faire, à la différence du mentorat qui est centré sur la personne : « Le coaching vise davantage à aider le manager à accroître ses propres performances, et, en conséquence, celles de son organisation » (Audet et Couteret, 2005, p. 473).

L'étude a permis d'identifier les rôles joués par les CC en contexte de TPE en phase de démarrage, correspondant partiellement aux rôles identifiés par d'autres auteurs pour les CA. Certains rôles observés relèvent toutefois plutôt de l'accompagnement entrepreneurial, défini comme un processus s'inscrivant dans la durée et permettant à un ou des entrepreneur(s) de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage, d'un accès à des ressources, d'une mise en réseau, de services, et d'une aide à la décision, tel que le coaching, qui se concentre sur l'entreprise, et le mentorat, qui se concentre plutôt sur l'entrepreneur (Labex Entreprendre, 2014) (cf. Figure 3).

Figure 3: Intersection des rôles de l'accompagnement, des CC et des CA en contexte entrepreneurial



Source : Les auteures

Tout comme Jonsson (2017), la présente étude constate que la tâche de mise en réseau est effectivement présente, mais en assez faible mesure comparativement aux autres tâches. La tâche de légitimité n'a pas été observée pendant les rencontres, ce qui est peu surprenant puisque cette tâche se rapporte aux perceptions des parties prenantes externes.

La tâche de groupe de réflexion, ou « sounding board » est présente dans trois des cinq CC. Cette tâche a aussi été notée par Jonsson (2013) en contexte de CA de PME, par Zahra et al. (2011) dans leur étude des CC en contexte universitaire, tout comme par Morkel et Posner (2002) et par Stephenson (1987) en contexte de CC. Elle n'avait toutefois pas été identifiée dans les études précédentes sur les CC dans un contexte similaire. Cette tâche consiste en une discussion ouverte sur les avantages et les désavantages d'une option potentielle, et se tenait généralement à la demande de l'entrepreneur.

Plusieurs auteurs ont noté l'importance de la tâche de mentorat en contexte d'entreprises en phase de démarrage (Fiegener, Brown, Dreux, et Dennis, 2000; Gramén et Kauranen, 2019). En contexte de l'entrepreneuriat, le mentorat concerne l'établissement d'une relation de soutien entre un entrepreneur novice (nommé le mentoré) et une personne expérimentée du monde des affaires (appelé le mentor) (St-Jean et Mitrano-Méda, 2013). Tout comme le CC, un mentor est une source de conseils et de savoir-faire sur l'exploitation d'une entreprise (Cull, 2006). Le mentor peut avoir plusieurs fonctions auprès de l'entrepreneur novice, incluant des fonctions au niveau de la carrière, de la personne, et une fonction de modèle de rôle, en servant d'inspiration ou de comparaison (St-Jean, 2010). Toutes ces fonctions ont été observées lors des rencontres, mais la plupart des tâches de mentorat se rapportaient à la fonction psychologique, principalement sous forme d'encouragements.

Au niveau de la stratégie, trois tâches ont émergé du codage, soit les questions sur la stratégie, l'apport de pistes de réflexion, et l'appui à la prise de décision stratégique. Puisque le CC n'est pas décisionnel, les tâches reliées à la stratégie sont toutes sous forme de discussion, et c'est ensuite à l'entrepreneur de déterminer comment il utilisera ces apports.

5.2. Contributions théoriques et managériales

L'étude a permis, sur le plan théorique, de contribuer au corpus de recherche restreint mais croissant qui examine la gouvernance et plus particulièrement, les CC en contexte de TPE en démarrage (Jonsson, 2017; Weber, 2016), en précisant notamment les rôles de la gouvernance en contexte de démarrage. L'analyse permet de constater que la grille utilisée semble

pertinente, et les résultats permettent de confirmer et de bonifier les rôles observés par d'autres auteurs qui ont étudié les CC en contexte d'entreprises en démarrage (Jonsson, 2017; Weber, 2016; Morkel et Posner, 2002; Stephenson, 1987). Sur le plan méthodologique, aucune autre étude n'a pu être identifiée qui appliquait la méthodologie de recherche-collaboration à la gouvernance. L'étude semble être la première à tester le CC en contexte du secteur agricole. Sur le plan managérial, l'étude a contribué à faire connaître le mécanisme de CC auprès d'un plus grand nombre d'entrepreneurs et de parties prenantes.

Plutôt que de chercher à converger vers un seul modèle de « meilleure pratique » en gouvernance, Khlif et al. (2019) recommandent d'entamer une réflexion sur quels systèmes de gouvernance d'entreprise fonctionnent bien dans quel contexte, et pour quel objectif. En contexte de TPE en démarrage, le CC semble jouer des rôles pertinents en termes d'appui à l'entrepreneur novice.

6. Conclusion

Les rôles des mécanismes de la gouvernance évoluent au fil de l'évolution de l'entreprise. En contexte de petites entreprises nouvellement établies, les rôles des mécanismes de gouvernance sont principalement cognitifs, axés sur l'apport de ressources et le développement des compétences. En mettant en place et en suivant cinq comités consultatifs pendant un an, et en appliquant une méthodologie qualitative de recherche-collaboration, l'étude a permis de confirmer la présence des rôles de service et de stratégie, et de reconfirmer que le rôle de monitoring est peu ou prou présent dans les comités consultatifs. Un nouveau rôle a émergé, soit le rôle de coaching entrepreneurial, possiblement spécifique au contexte des TPE en démarrage.

L'étude est limitée par sa petite taille, avec cinq études de cas, et par sa relativement courte durée, sur douze mois. De plus, l'étude se concentre uniquement sur le contexte agricole. Bien que les résultats offrent des informations intéressantes, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour explorer les besoins des entrepreneurs en termes d'encadrement et d'appui pour mettre en place un CC, ainsi que les rôles des CC dans d'autres contextes, par exemple auprès de PME établies, et dans d'autres secteurs. De plus, l'étude des retombées présente une avenue intéressante pour des recherches futures. De tels efforts de recherche pourraient proposer des typologies de CC et contribuer à la compréhension théorique et pratique des rôles des CC en gouvernance d'entreprise.

7. Bibliographie

- Åberg, C., Bankewitz, M., et Knockaert, M. (2019). Service tasks of board of directors: A literature review and research agenda in an era of new governance practices. *European Management Journal*, 37(5), 648-663.
- Ahn, M. (2014). Enhancing Corporate Governance in High-Growth Entrepreneurial Firms. *International Journal of Innovation and Technology Management* 11(6), 16.
- Aldrich, H., et Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.
- Alvesson, M., Sköldbberg, K., et Sköldbberg, K. (2004). *Reflexive methodology : new vistas for qualitative research*. London [Angleterre]: Sage.
- Audet, J., et Couteret, P. (2005). Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(4), 471-489.
- Baldwin, J., Gray, T., Johnson, J., Proctor, J., Rafiquzzaman, M., et Sabourin, D. (1997). Les faillites d'entreprise au Canada. *Statistique Canada*.
- Banque de Développement du Canada (BDC). (2014). *Les comités consultatifs: Un atout incontestable pour les PME canadiennes*. Tiré de: https://www.bdc.ca/fr/Documents/analyses_recherche/etude_bdc_comites_consultatifs.pdf
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Baron, R. A., et Ensley, M. D. (2006). Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331-1344. doi:10.1287/mnsc.1060.0538
- Berglas, S. (2003). Les vrais dangers du coaching. *L'expansion management review*.
- Bloemen-Bekx, M., Van Gils, A., Lambrechts, F., et Sharma, P. (2021). Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2). doi:10.1016/j.jfbs.2019.100309
- Blumentritt, T. (2006). The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses. *Family Business Review*, 19(1), 65-72.
- Bonnet, C., et Wirtz, P. (2012). Raising capital for rapid growth in young technology ventures: When business angels and venture capitalists coinvest. *Venture Capital*, 14(2-3), 91-110. doi:10.1080/13691066.2012.654603
- Brenet, P., et Burkhardt, K. (2018). Les leviers de la gouvernance des organisations: une illustration au travers de la genèse et de l'évolution d'un système de gouvernance d'entreprise. Dans K. Burkhardt et P. Desbrières (Eds.), *Cas en gouvernance des organisations* (pp. 34-54). Caen: Éditions EMS.
- Burkhardt-Bourgeois, K., et Bonnet, C. (2021). Comment les capital-investisseurs aident-ils leurs participations à croître? . *Revue française de gestion*, 6.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits*. Paris: Economica.
- Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale ». Une réflexion exploratoire... *Revue française de gestion*, 31(157), 215-238.
- Charreaux, G. (2011). Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et Comportementale.
- Charreaux, G. (2012). Le gouvernement d'entreprise. Dans J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 725-732). Paris: Libr. Vuibert.
- Clarysse, B., Knockaert, M., et Lockett, A. (2007). Outside Board Members in High Tech Start-ups. *Small Business Economics*, 29(3), 243-259.

- Cohen, L., et Burkhardt, K. (2019). *Entrepreneurs (novice vs. expert) et investisseurs : interactions et dynamique des rationalités (effectuale vs. causale)*. Présenté à 18ème Conférence Internationale de Gouvernance (CIG), Bruxelles, Belgique.
- Couture, C., Bednarz, N., et Barry, S. (2007). Multiples regards sur la recherche participative. In M. Anadon (Ed.), *La recherche participative multiples regards* (pp. 205-220).
- Cull, J. (2006). Mentoring Young Entrepreneurs: What Leads to Success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 8-18.
- Davis, J., Schoorman, F., et Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. doi:10.2307/259223
- Desgagné, S. (1998). La position du chercheur en recherche collaborative : illustration d'une démarche de médiation entre culture universitaire et culture scolaire. *Recherches qualitatives*(18), 77-105.
- Donaldson, L., et Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64. doi:10.1177/031289629101600103
- Duclos, C., Bérubé-Lepage, C., et Lachance, E. I. (2019). Patrons de PME: n'ayez pas peur des comités consultatifs! *Gestion*, 44(1), 100.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- FAC. (2022). *Rapport Valeur des terres agricoles 2021*. Tiré de: <https://www.fcc-fac.ca/fcc/resources/2021-farmland-values-report-f.pdf>
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Dreux, D. R., et Dennis, W. J. (2000). CEO Stakes and Board Composition in Small Private Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 5-24. doi:10.1177/104225870002400401
- Filatotchev, I., et Wright, M. (2005). *The life cycle of corporate governance*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- FRAQ. (2011). Mémoire déposé à la Commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources naturelles.
- Gaskill, L. R., Van Auken, H. E., et Manning, R. A. (1993). A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure. *JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT*, 31(4), 18.
- Gerring, J., et McDermott, R. (2007). An Experimental Template for Case Study Research. *American Journal of Political Science*, 51(3), 688-701.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., et Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. doi:10.1177/1094428112452151
- Gramén, I., et Kauranen, I. (2019). *Corporate Boards in Start-Up Companies From Monitoring to Mentoring With Expert Board Members*. Présenté à 7th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship., Dubrovnik.
- Graves, C. R., et Seet, P.-S. (2017). Chapter 8: Internationalization Through Investor, Advisory Board, and Accountant Networks: An Exploratory Study of Australian SMEs. Dans N. Thirawat (Ed.), *Internationalization and managing networks in the Asia Pacific*. Cambridge, MA: Chandos Publishing is an imprint of Elsevier.
- Helvert-Beugels, J. v. (2018). *The emerging role of advisory boards in strategizing in family firms- A sensemaking perspective*.
- Hernandez, E. m.-M. (2005). Le coaching au service de l'organisation entrepreneuriale. *L'Expansion Management Review*, 116(1), 54. doi:10.3917/emr.116.0054

- Heuvel, J. v., Gils, A. v., et Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance*, 14(5), 467-485.
- Huse, M. (2007). *Boards, governance and value creation : the human side of corporate governance* [1 online resource (xix, 371 pages) : illustrations].
- Institut de la statistique du Québec. (2020). *Les entreprises québécoises de moins de 5 employés. Portrait et contribution à la dynamique des entreprises et de l'emploi*. Tiré de: www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/bulletins/sti-202007-1.pdf
- Jaouen, A. (2022). Le coaching d'entrepreneur : réflexions théoriques et perspectives pour l'accompagnement. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 21(1), 65-92. doi:10.3917/entre1.pr.0013
- Jensen, M. C., et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Johnson, J. L., Daily, C. M., et Ellstrand, A. E. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438.
- Jonsson, E. I. (2013). One role is not big enough: A multi-theoretical study of board roles in SMEs. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(1), 50-68.
- Jonsson, E. I. (2017). Advisory boards in entrepreneurial companies. Dans J. Gabriellson (Ed.), *Handbook of research on corporate governance and entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Kaarlela, M. (2021). *Individual perceptions of Value and Value-Creation: The Human side of the Board of Directors of the Entrepreneurial Growth Company*. Hanken School of Economics, Helsinki, Finland.
- Kale, S., et Arditi, D. M. A. (1998). Business Failures: Liabilities of Newness, Adolescence, and Smallness. *Journal of Construction Engineering and Management*, 124(6), 458-464. doi:10.1061/(ASCE)0733-9364(1998)124:6(458)
- Karoui, L., et Ben-Hafaeidh-Dridi, C. (2012). *Les organes de gouvernance dans les PME : des mécanismes de création de valeur*. Présenté à 11ème Congrès Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME, Brest. [http://web.hec.ca/airepme/images/File/2012/A13-Karaoui% 20et% 20Ben-Hafaiedh-Dridi-CIFEPME2012. pdf](http://web.hec.ca/airepme/images/File/2012/A13-Karaoui%20et%20Ben-Hafaiedh-Dridi-CIFEPME2012.pdf)
- 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. doi:10.7202/1060060ar
- Karoui, L., Khlif, W., et Ingley, C. (2017). SME heterogeneity and board configurations: an empirical typology. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 545-561.
- Khlif, W., Clarke, T., Karoui, L., Seny Kan, K. A., et Ingley, C. (2019). Governing complexity to challenge neoliberalism? Embedded firms and the prospects of understanding new realities. *European Management Journal*, 37(5), 601-610. doi:10.1016/j.emj.2019.09.001
- Labex Entreprendre. (2014). *Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France - Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance*.
- Laforge, J., Fenton, A., Lavalée-Picard, V., et McLachlan, S. p. (2018). New farmers and food policies in Canada. *Canadian Food Studies / La Revue canadienne des études sur l'alimentation*, 5(3), 128-152. doi:10.15353/cfs-rcea.v5i3.288

- Lans, T., Seuneke, P., et Klerkx, L. (2020). Agricultural entrepreneurship. In E. G. Carayannis (Ed.), *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship* (2e ed.).
- Lepage, F., Couderc, J. P., et Perrier, J. P. (2014). La gouvernance dans les très petites entreprises : de la définition au modèle théorique. *Revue française de gouvernance d'entreprise*(12), 65-87.
- Li, H., Terjesen, S., et Umans, T. (2020). Corporate governance in entrepreneurial firms: a systematic review and research agenda. *Small Business Economics : An Entrepreneurship Journal*, 54(1), 43-74. doi:10.1007/s11187-018-0118-1
- Lieberman, A. (1986). Collaborative Research: Working With, Not Working On. *Educational Leadership*, 43(5), 28-32.
- Machold, S., et Farquhar, S. (2013). Board Task Evolution: A Longitudinal Field Study in the UK. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 147-164.
- MAPAQ. (2018). Portrait de la relève agricole au Québec 2016. Tiré de https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Portrait_releveagricole.pdf
- MAPAQ. (2021). Les résultats du recensement de la relève agricole établie 2021. *Bioclips Actualité Bioalimentaire*, 29, 2. Tiré de https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/BioClips2021/Volume_29_no32.pdf
- MAPAQ. (2022). *Le bioalimentaire économiques - bilan de l'année 2021*. Tiré de:
- Miles, M., et Huberman, M. (2005). *Analyse des données qualitatives* (2e édition ed.). Bruxelles: de Boeck.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., et Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (Third edition. ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Morkel, A., et Posner, B. (2002). Investigating the effectiveness of corporate advisory boards. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 2(3), 4-12.
- Morrisette, J. (2013). Recherche-action et recherche collaborative : quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 35-49.
- Mueller, R. K. (1988). The Care and Feeding of Advisory Boards. *Journal of Business Strategy*, 9(4), 21-24. doi:10.1108/eb039237
- Mundler, P., et Ouellet, F. (2017). Qui est agriculteur au Québec ? Ambiguïté des institutions et enjeux pour le développement rural. *Cahiers de géographie du Québec*, 61(172), 9-32. doi:10.7202/1042713ar
- Nordqvist, M. (2012). Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30(1), 24-40. doi:10.1177/0266242611407413
- Parent, D. (2011). *Les réalités et défis de la relève agricole. Dans Louise Cadieux et Bérangère Deschamps (dir.) Le duo cédant-repreneur pour une compréhension intégrée du processus de transmission-reprise des PME.*
- Pfeffer, J., et Salancik, G. R. (1978). *The External control of organizations : a resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Priego, A. M., Lizano, M. M., et Madrid, E. M. (2014). Business failure: incidence of stakeholders' behavior. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(1), 75-91. doi:10.1108/ARLA-12-2013-0188
- Sastourné-Gastou, C. (2021). Chapitre 5. Gouvernance et normalisation des ressources humaines : cas d'une recherche-intervention dans une PMI. Dans M. Dufour, F. Noguera, D. Vallade, J.-M. Plane, et F. Zogning (Eds.), *La gouvernance dans tous ces états* (pp. 108-128). Caen, France: Éditions EMS.

- St-Jean, É. (2008). La formation destinée à l'entrepreneur novice : exploration des possibilités offertes par le mentorat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1), 1.
doi:10.3917/entre.071.0002
- St-Jean, É. (2010). Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2), 34. doi:10.3917/entre.092.0003
- St-Jean, É., et Mitrano-Méda, S. (2013). Former les mentors pour entrepreneurs pour aller au-delà de la transmission d'expérience. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(1), 121-140.
doi:10.3917/entre.121.0121
- Statistique Canada. (2022). *Exploitations agricoles classées selon le type d'exploitation agricole, Recensement de l'agriculture, 2021*.
- Stephenson, H. B. (1987). *Advisory Boards for Small Business: Who uses a Board with what Results*. Présenté à Small Business Institute Director Association Proceedings.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. *Handbook of organizations*, 44(2), 142-193.
- Tarillon, C. (2017). Une vision élargie de la gouvernance au service de la croissance des entreprises innovantes. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 30(2). doi:10.7202/1040459ar
- Tarillon, C., Grazzini, F., et Boissin, J.-P. (2015). Trajectoires de croissance et structures de gouvernance élargies : une lecture des représentations des dirigeants-fondateurs de startups. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 28(3-4). doi:10.7202/1035411ar
- Torrès, O., et Julien, P.-A. (2005). Specificity and Denaturing of Small Business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377.
doi:10.1177/0266242605054049
- Tremblay, M., Veilleux, S., Roy, M.-J., et Belkacemi, R. (2021). *La gouvernance des PME québécoises* Tiré de: <https://www.cas.ulaval.ca/wp-content/uploads/2021/04/etude-gouvernance-pme-quebecoises-6avril2021.pdf>
- Tricker, R. I. (1984). *Corporate Governance: Practices, Procedures, and Powers in British Companies and Their Boards of Directors* : Gower Publishing Company.
- Unc, A., Altdorff, D., Abakumov, E., Adl, S., Baldursson, S., Bechtold, M., . . . Guðjónsdóttir, M. (2021). Expansion of agriculture in northern cold-climate regions: A cross-sectoral perspective on opportunities and challenges. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 5, 663448.
- Weber, E. (2016). *Advisory Boards in Startups : Investigating the Roles of Advisory Boards in German Technology-Based Startups*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wirtz, P. (2008). Les firmes entrepreneuriales en croissance ont-elles un système de gouvernance spécifique? *FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO n° 1080701*.
- Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, 29(6), 431-447.
doi:10.1016/j.emj.2011.06.004
- Wolf, P. d., McElwee, G., et Schoorlemmer, H. (2007). The European farm entrepreneur: a comparative perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(6), 679. doi:10.1504/IJESB.2007.014979
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition. ed.). Los Angeles: SAGE.
- Zahra, S. A. (2021). The Resource-Based View, Resourcefulness, and Resource Management in Startup Firms: A Proposed Research Agenda. *Journal of Management*.
doi:10.1177/01492063211018505

- Zahra, S. A., Newey, L. R., et Shaver, J. M. (2011). Academic Advisory Boards' Contributions to Education and Learning: Lessons From Entrepreneurship Centers. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 113-129.
- 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.