

**Conseils d'administration de  
PME : un examen de la  
documentation**

par

Brahim Allali sous la direction de  
Louis Jacques Filion

Cahier de recherche 2002-06

Juin 2002

ISSN: 0840-853X

---

*Copyright © 2002 - École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal.*

*Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.*

*Les textes publiés dans la série des cahiers de recherche de la Maclean Hunter Chair of Entrepreneurship n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs*

## **Conseils d'administration de PME : un examen de la documentation**

### **Résumé**

Les PME manquent souvent des ressources nécessaires à leur développement. Leurs dirigeants peuvent trouver dans le conseil d'administration un moyen efficace et relativement peu onéreux pour compenser cette absence de ressources. Cependant, s'il est considéré comme «l'épine dorsale» du gouvernement d'entreprise et son niveau ultime de prise de décision dans le contexte des grandes firmes, le conseil d'administration conseille plutôt qu'il ne décide dans celui de la plupart des PME. Ses caractéristiques et missions sont largement définies et conditionnées par le dirigeant qui en évalue les performances en fonction de ses propres attentes et objectifs. Néanmoins et en dépit des nombreux avantages et mérites qui lui sont associés, le conseil d'administration reste peu connu et souvent mal exploité dans les PME. En outre, l'état des connaissances sur la question demeure indubitablement lacunaire. Le corpus de connaissances présentées et discutées dans ce texte devrait permettre d'améliorer la cohérence des travaux de celles et ceux qui s'intéressent à la question sur un plan pratique et ouvrir de nouvelles pistes pour les chercheurs.

Mots clefs : PME, conseil d'administration, quasi-CA, gouvernement d'entreprise.

## Conseils d'administration de PME : un examen de la documentation

### Introduction

L'une des grandes difficultés qui caractérisent l'étude des PME réside dans leur grande hétérogénéité (Julien, 1997) à telle enseigne que Torrès (1999 : 7-9) écrit : «la PME n'existe pas, la diversité des cas est telle qu'il convient mieux de dire *les* PME. Le monde des PME est foisonnant de variétés. Il est difficile d'en donner une seule image tant les représentations diffèrent selon les pays, les régimes politiques, les niveaux de développement économique». Aussi, existe-t-il une kyrielle de façons : quantitatives, qualitatives, combinées, etc., de définir ce que l'on entend par «PME» (Julien, 1997 ; d'Amboise, 1989). Déjà en 1982, White, Bennett et Shipsey (1982) par exemple, rapportent qu'un comité du Congrès américain a recensé pas moins de 700 définitions rien que de la petite entreprise. Fillion (1990) en a recensé plus de 50 seulement au Québec.

Quelle que soit la définition choisie, pour bon nombre d'auteurs, le mot "PME" est synonymique de ressources limitées et de difficultés d'accès aussi bien aux sources de financement qu'aux compétences nécessaires à son développement. En effet, le propriétaire-dirigeant de PME n'a souvent à sa disposition que son patrimoine personnel et parfois aussi celui de sa famille, pour puiser les ressources nécessaires à la création et au développement de son entreprise. Les ressources personnelles et familiales n'étant pas sans limite, le dirigeant se trouve la plupart de temps confronté à un dilemme cornélien : faire appel à d'autres investisseurs et accepter de partager avec eux le contrôle de l'entreprise ou, brider le développement de cette dernière en conditionnant sa croissance à sa propre capacité d'autofinancement.

Néanmoins, depuis quelques années, on semble redécouvrir les vertus de pratiques et de techniques développées dans d'autres contextes dont celui de la grande entreprise pour contourner la pénurie des ressources dans la PME. Ainsi, en est-il de pratiques comme celle de faire partie de réseaux sociaux ou interfirmer permettant à la PME de compléter ses ressources et d'élargir ses frontières (Allali, 2001). C'est également et de plus en plus, le cas des conseils d'administration (CA) et des autres formes de gouvernement d'entreprise dont il est question dans le présent examen de la documentation.

Dans cette perspective, d'aucuns voient dans ce conseil d'administration (CA) de même que dans les formes similaires<sup>1</sup>, une solution de rechange peu onéreuse et efficace pour compenser les ressources requises (Robinson, 1982 ; Castaldi et Wortman, 1984 ; Nelton, 1985 ; Gasse et Carrier, 1992 ; Robitaille et St-Pierre, 1993a et b, 1995 ; St-Pierre et Robitaille, 1996) mais aussi une nécessité imposée par le recours de plus en plus fréquent des PME au marché financier (Ben Tahar, 2001).

---

<sup>1</sup> Pour simplifier la présentation et sauf stipulation contraire, le concept de conseil d'administration (CA) sera utilisé dans le reste du document pour désigner aussi toutes les formes similaires que peut prendre cette structure au sein de l'entreprise et en particulier, le conseil de gestion, le conseil consultatif, le conseil de famille, etc., expliquées sous le titre «Conseil d'administration et structures avoisinantes».

Force est de constater cependant que cette ressource reste peu connue et souvent mal exploitée par les PME et surtout les plus petites d'entre elles (Robitaille et St-Pierre, 1993a ; Ouellette et Lapiere, 1995 ; St-Pierre et Robitaille, 1995 ; Bédard et Marrakchi Chtourou, 1998). Il semble d'après les résultats d'une étude empirique de St-Pierre et Robitaille (1995) que «seulement 40% des PME de plus de 10 employés utilisent les services d'un CA ou d'un comité équivalent ... ». Il semblerait même que parmi les petites entreprises ayant créé un CA, certaines l'ont fait juste pour suivre la mode (Nadeau, 1994).

Sur le plan de la recherche, le CA est assez complexe à étudier en raison de l'enchevêtrement de plusieurs dimensions inhérentes à la dynamique des groupes, à l'exercice de pouvoirs et aux enjeux politiques, aux profils psychologiques et idéologiques des membres du conseil, sans compter les complémentarités et chevauchements de compétences, etc.

La complexité de la question s'explique aussi par la diversité des approches théoriques et méthodologiques utilisées par les chercheurs engendrant ainsi une absence d'unanimité des auteurs intéressés par le sujet. Robitaille et St-Pierre (1993a) par exemple recensent trois grandes causes de cette divergence : (1) la complexité elle-même du phénomène étudié, (2) les différences des approches théoriques ou méthodologiques, voire paradigmatiques utilisées par les chercheurs, et (3) la diversité des situations étudiées. Ils font remarquer en outre que plusieurs dirigeants de PME refusent même de faire établir des comptes-rendus des réunions de leurs CA, de peur de voir passer à la concurrence des informations confidentielles sur l'entreprise.

En l'absence de connaissances suffisantes sur les conseils d'administration dans les PME, de nombreux chercheurs intéressés par la question des CA dans le contexte de ces entreprises, se sont basés sur les prémisses des travaux développés dans le cadre de grandes entreprises. Tout en faisant observer que «les études sur les CA se font de plus en plus nombreuses, même en contexte de PME» (Robitaille et St-Pierre, 1996), Robitaille et St-Pierre (1993a) se demandent à juste titre, si ces prémisses sont valables pour expliquer le rôle, le fonctionnement et la composition des CA dans les PME. Les auteurs des directives pour l'amélioration du gouvernement d'entreprise au Canada (Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada<sup>1</sup>, 1994), semblent apporter un début de réponse à cette question en reconnaissant que, du fait de leurs particularités, les PME même publiques, pourraient adopter des systèmes de gouvernement très différents de ceux préconisés pour la grande entreprise. Qui plus est, les différences sont tellement importantes même entre les grandes entreprises que chacune doit définir sa propre approche de gouvernement. Ils écrivent à cet égard : "... every corporation is unique and every corporation should design its own approach to corporate governance." (p. 9).

---

<sup>1</sup> Dans la suite du document, nous utiliserons l'abréviation TSECCGC pour désigner "Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada". En outre, bien que les directives de ce rapport soient avant tout destinées aux grandes entreprises pour leur permettre d'améliorer leurs mécanismes de gouvernance, elles sont d'une grande utilité également pour les PME et surtout pour celles qui choisissent de devenir publiques. Conscients de la portée de leurs recommandations à cet égard, les auteurs de ce rapport écrivent (directive 1.10) : "The smaller company, perhaps led by an entrepreneur who has recently taken the company public, may have more difficulty in satisfying the guidelines or may even choose to adopt a system of governance which materially departs from the guidelines.» Par conséquent et en raison de cette souplesse, nous faisons dans le présent examen de la documentation, de nombreuses références à ce rapport.

Allant dans le même sens, Gasse et d'Amboise (1998 : 41) font remarquer avec raison que «la PME n'est pas un modèle réduit de grande entreprise. Elle obéit à des impératifs propres qui l'amènent ainsi à adopter des formes d'organisation et de régie qui doivent non seulement être adaptées à sa taille et à ses particularités, mais aussi et surtout, répondre aux besoins et aux capacités de ceux qui la dirigent. C'est dans cette forte personnalisation de sa régie que la PME prend toute sa distinction par rapport à la grande entreprise, mais aussi, une large partie de sa vulnérabilité et de sa dépendance vis-à-vis de ses dirigeants.»

Dans cette perspective, nous nous efforçons de procéder à l'examen des principaux travaux de recherche en quête d'informations nous permettant d'améliorer nos connaissances sur les CA dans les PME. Nous n'avons aucunement l'intention ni la prétention de vouloir faire le tour de la question de façon exhaustive dans son ensemble et sa complexité. Notre objectif est d'élaborer une synthèse des principales connaissances en la matière. Pour ce faire, nous commençons par (I) définir le concept de "conseil d'administration" et les structures avoisinantes ; (II) nous ferons un survol des fondements théoriques de cette pratique ; (III) nous aborderons les aspects liés à la constitution et à la composition des CA dans les PME ; (IV) nous en présenterons les activités et le fonctionnement ; (V) nous traiterons des questions liées à l'évaluation des CA et à la rémunération des administrateurs ; (VI) nous aborderons les aspects de relation entre CA et dirigeants d'entreprise ; et enfin (VII), nous évoquerons brièvement les considérations d'éthique qui commencent à être soulevées dans les travaux de recherche.

## **I - Conseil d'administration et structures avoisinantes**

Force est de constater la grande diversité des définitions données au CA et aux autres formes de gouvernement d'entreprise qui traduit une diversité encore plus grande des objectifs et des préoccupations des chercheurs. Définissons d'abord les notions de "gouvernement d'entreprise" et de "régie d'entreprise" qui sous-tendent la notion même de CA.

### **1. Notions de "Gouvernement d'entreprise" et de "Régie d'entreprise"**

La diversité des formes que peuvent prendre le CA et les structures avoisinantes a amené de nombreux auteurs à leur préférer la notion plus large de «gouvernement d'entreprise» (corporate governance). Cette dernière se définirait comme «une question d'obligation de performance» ou, comme «une façon de résoudre le conflit entre les actionnaires minoritaires et majoritaires plutôt qu'entre actionnaires et managers» (L'Économiste, 2001<sup>1</sup>). Il semble que la première définition soit plus conforme au cas des grandes entreprises anglo-saxonnes où l'actionnariat est très atomisé et exerce de ce fait, peu de contrôle sur l'entreprise. La seconde définition, s'appliquerait davantage aux entreprises européennes et asiatiques où les actionnaires majoritaires jouissent d'un large pouvoir de contrôle sur l'entreprise, mais aux dépens des petits actionnaires.

Les auteurs des directives pour l'amélioration du gouvernement d'entreprise de la bourse de Toronto (TSECCGC, 1994 : 7), définissent le gouvernement d'entreprise comme étant "the process and structure used to direct and manage the business and affairs of the corporation with

---

<sup>1</sup> Ce document peut être consulté sur le site de l'Économiste à l'adresse suivante : [www.leconomiste.com](http://www.leconomiste.com), numéro du 20 mars 2001.

the objective of enhancing shareholder value, which includes ensuring the financial viability of the business. The process and structure define the division of power and establish mechanisms for achieving accountability among shareholders, the board of directors and management. The direction and management of the business should take into account the impact on other stakeholders such as employees, suppliers and communities." Nous pouvons constater que cette définition s'applique au conseil d'administration dans un contexte de grande entreprise. En effet, un des éléments qui définit une PME est le fait d'avoir une direction et une gestion fortement influencée par la personnalité de son propriétaire-dirigeant. Le CA n'échappe pas à cette influence.

Se prononçant au nom de l'OCDE, Witherell (2000<sup>1</sup>) va dans le même sens en écrivant : "[Corporate] Governance is more than just board processes and procedures. It involves the full set of relationship between a company's management, its board, its shareholders and its other stakeholders, such as its employees and the community in which it is located".

Labelle et Martel (1997 : 30) utilisent indifféremment les notions de "gouvernement d'entreprise" et de "régie d'entreprise" qu'ils définissent comme étant «une procédure et une structure utilisée pour diriger et gérer les affaires tant internes que commerciales de l'entreprise dans le but d'en augmenter la valeur pour les actionnaires, ce qui inclut d'en assurer la viabilité financière [...]». La régie d'entreprise, qui touche notamment les rôles et responsabilités des administrateurs, les règles de composition du CA et les modes de rémunération des cadres, est l'un des mécanismes qui visent à prendre en compte les intérêts des parties concernées par la relation contractuelle entre les actionnaires (mandants) et les dirigeants (mandataires).» Les auteurs prennent le soin de préciser que leur définition s'applique aussi bien aux grandes entreprises qu'à «une foule d'entités, notamment les PME constituées en société par actions ou sous une autre forme». Ils distinguent également le gouvernement d'entreprise (ou régie d'entreprise) du CA qu'ils considèrent comme étant «l'épine dorsale du gouvernement d'entreprise.» (voir aussi Labelle et Raffournier, 2000). Labelle et Martel (1998 : 10) résument la définition du gouvernement de l'entreprise dans «le processus utilisé par les actionnaires pour se faire représenter et faire valoir efficacement leurs intérêts.»

Charreaux (1997) définit la régie d'entreprise comme étant l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Il s'agit, en d'autres termes, des mécanismes qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire (Ben Tahar, 2001).

Pour Bégin (1998 : 23), le gouvernement d'entreprise qu'elle appelle aussi "régie d'organisation", «renvoie aux multiples situations organisationnelles où les intérêts d'une partie (actionnaires, propriétaires, fiduciaires, membres, etc.) sont confiés en gérance à une autre (le mandataire). Elle consiste en différents mécanismes de suivi, d'encadrement et de contrôle qui orientent la conduite des dirigeants et délimitent leur pouvoir discrétionnaire sur le plan de la gestion.». Elle précise cependant, en note de la fin, que «dans les très petites organisations où il n'y a pas ou peu d'employés ainsi que dans celles où les propriétaires et administrateurs sont aussi les dirigeants au quotidien, les questions de gouvernance ne se posent pas puisqu'il n'y a pas de séparation entre les décideurs et les parties prenantes.» (p. 27).

---

<sup>1</sup> Le document peut être consulté à l'adresse suivante : [www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/317](http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/317)

Preston (1998 : 13-4) donne une large définition du gouvernement d'entreprise en y incluant «toute institution ou mécanisme qui a une incidence sur la sélection d'administrateurs ou qui modifie les décisions ou les comportements d'administrateurs ou de gestionnaires par rapport à ce qu'ils seraient autrement.»

## **2. Notion de "Conseil d'administration"**

Labelle et Martel (1997 : 30) font du CA l'épine dorsale du système de gouvernement d'entreprise même si Ouellette et Lapierre (1995 : 230) le voient «un peu comme la démocratie : c'est à dire la moins pire de toutes les formes du gouvernement.»

St-Pierre et Robitaille (1995 : 58) définissent quant à eux le CA comme étant «un groupe de personnes formé légalement d'après les statuts et règlements d'une entreprise constituée en société par actions (compagnie), qui se réunit entre 2 et 24 fois par année. Il est considéré que le CA se réunissant plus souvent joue plutôt le rôle d'un comité exécutif alors que celui qui ne le fait qu'une seule fois assume une obligation de présence légale sans jouer de rôle significatif dans l'organisation.». Dans un autre texte, les mêmes auteurs définissent le CA comme étant «un comité permanent (souvent appelé quasi-CA, conseil de gestion ou comité consultatif), se réunissant entre 2 et 26 fois par année et dont le fonctionnement et les rôles s'apparentent à ceux d'un CA légal.» (Robitaille et St-Pierre, 1996 : 2).

Pour Vachon (1995 : 2), «un CA n'est ni plus ni moins qu'une équipe de personnes gravitant autour d'un même objectif commun : la rencontre des objets et de la mission de la corporation.»

## **3. Autres formes de gouvernement : les quasi-CA**

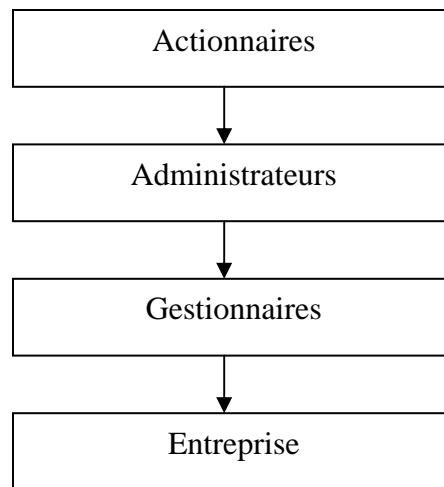
De nombreux auteurs trouvent le CA trop formel et contraignant pour les PME et font constater la prééminence dans ces entreprises de structures moins formelles, souvent sans existence légale, et plus adaptées à leurs besoins comme les comités de gestion, les conseils de gestion ou les comités consultatifs (quasi-CA) (Robitaille et St-Pierre, 1993a et b ; St-Pierre et Robitaille, 1995 ; Fox, 1984). Robitaille et St-Pierre (1993b) ont trouvé, lors de leur étude exploratoire, que la majorité des PME qui n'étaient pas (légalement) obligées d'utiliser un CA formel, optaient pour le comité de gestion. Ils définissent ce dernier «de la même façon que le CA, à l'exception [du fait] qu'il peut œuvrer à l'intérieur d'une entreprise constituée ou non en société par actions et qu'aucune obligation légale n'en dicte la création (St-Pierre et Robitaille, 1995 : 58-9). Il semblerait en fait que cette préférence soit motivée par la crainte du cadre juridique trop contraignant du CA formel (Stikeman, 1995), ainsi que par le souci de «dégager les membres [du CA] de toute responsabilité face aux agissements de l'entreprise, ce qui ne peut qu'en faciliter le recrutement. Le CA formel serait surtout utilisé par les moyennes entreprises [employant un effectif variant entre 100 et 500 employés] et les entreprises possédant des actionnaires non familiaux ou institutionnels.» Cependant, St-Pierre et Robitaille (1995 : 77) ont démontré que «les craintes de poursuites légales n'ont aucune influence sur leur décision de se doter de cet outil de gestion.»

L'étude empirique conduite par St-Pierre et Robitaille (1995) auprès de 362 PME manufacturières québécoises a révélé que 29% d'entre elles, surtout les plus grandes, disposent

d'un CA formel, alors que 14% seulement de ces PME, de taille plus petite, utilisent un comité de gestion. Les 57% restants, surtout les plus petites, mais aussi les plus jeunes et celles qui évoluent dans des secteurs traditionnels, ne recourent à aucune forme de gouvernement d'entreprise.

S'intéressant aux entreprises familiales, Hugron (1998: 39) distingue entre "conseil de famille" et "conseil d'administration". Le premier formalise la «dimension économique de la famille en assurant une certaine harmonie et cohérence entre ses membres pour qu'ils soient solidaires face aux décisions concernant la mission et les objectifs de l'entreprise.» Lorsque la taille et la complexité augmentent, l'entreprise forme un conseil d'administration qui «s'intéresse principalement aux questions stratégiques.» Cette forme reste cependant peu courante dans les entreprises familiales «puisque tous les pouvoirs reliés à la propriété et à la direction sont concentrés au sommet stratégique de l'entreprise.» Hugron (1998) trouve dans le comité consultatif de gestion une solution appropriée à ces entreprises et surtout les plus petites d'entre elles pouvant jouer le même rôle que le CA sans en avoir les responsabilités juridiques. (voir aussi Fortier, 2002).

**Schéma 1 : Modèle de gouvernement d'entreprise dans la zone Grande-Bretagne – États-Unis<sup>1</sup>**



Source : Preston (1998 : 13)

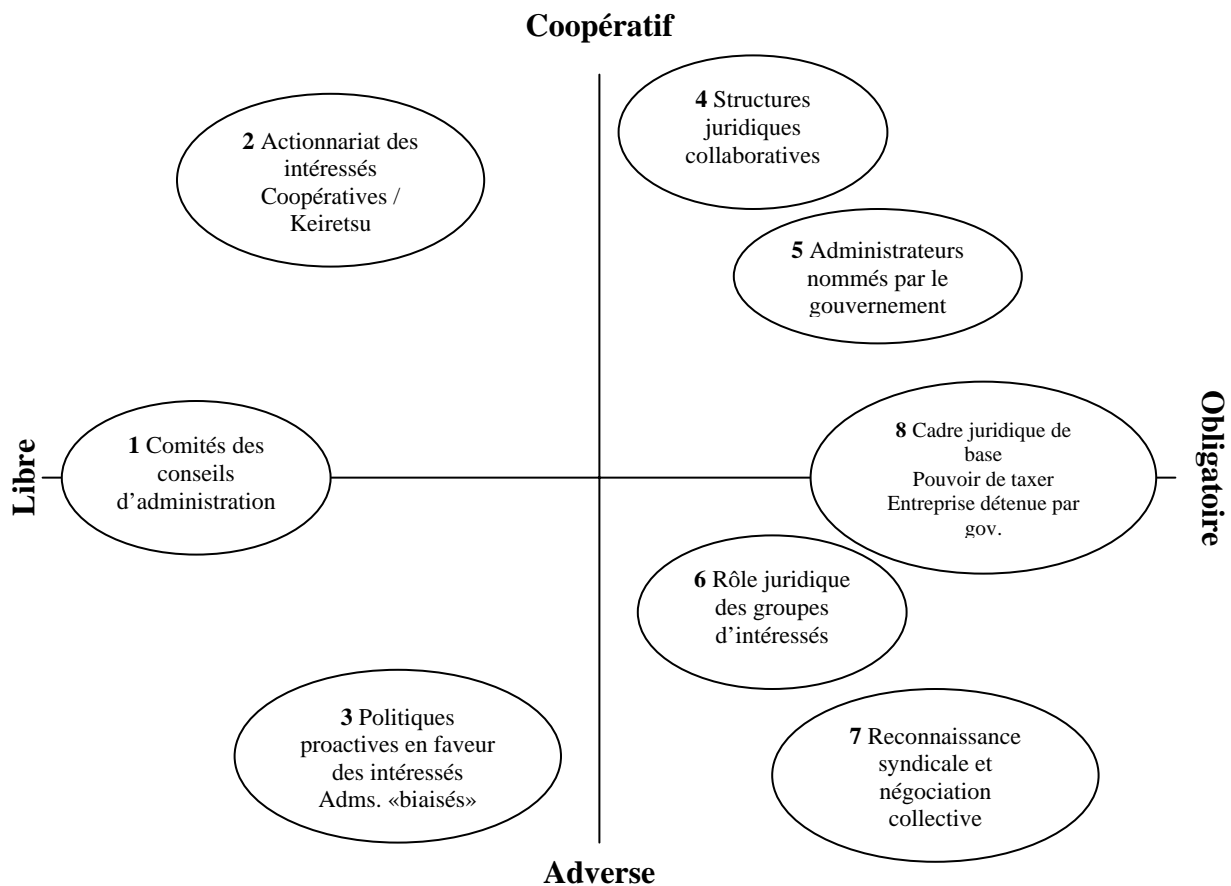
---

<sup>1</sup> Preston, L.E. (1998), p. 13.

#### 4. Représentation des mécanismes de gouvernement d'entreprise

La plupart des premiers travaux de recherche sur le CA et le gouvernement d'entreprise se sont basés sur le modèle du schéma 1. De nombreuses critiques s'accordent à reconnaître que cette schématisation «ne constitue pas une représentation juste de la structure actuelle du gouvernement d'entreprise, même dans la zone Grande-Bretagne – États-Unis, et qu'elle est grossièrement fautive comme modèle général de gouvernement d'entreprise à travers le monde.» (Preston, 1998 : 13)

Schéma 2 : L'éventail des mécanismes de gouvernement d'entreprise<sup>1</sup>



Source : Preston (1998 : 16)

Constatant la grande diversité des formes de représentation des intéressés (*stakeholders*) que recouvre la notion fourre-tout de gouvernement d'entreprise, Preston (1998) identifie deux principaux axes autour desquels il positionne ces formes. Le premier axe, *obligatoire/libre*, est déterminé par la réponse à la question de savoir si les mécanismes de représentation des intéressés sont imposés par la loi ou adoptés librement ; le second, *coopératif/adverse*, est établi

<sup>1</sup> La taille des ellipses n'a aucune signification.

en fonction de la réponse à la question de savoir si ces mécanismes sont mis en œuvre sur la base de comportements de collaboration ou de diversité fondamentale d'intérêts. Les deux axes peuvent faire l'objet de gradation en fonction des combinaisons possibles. La grille bidimensionnelle suggérée par le schéma 2, indique les différentes formes de représentation qui naissent d'une telle combinaison.

L'encadré 1 explique brièvement ces différents mécanismes de gouvernement d'entreprise qui apparaissent sur le schéma 2.

Les travaux de recherche sur les CA dans les PME autorisent à penser que ces CA, étant le plus souvent des formes libres, se rapprocheraient davantage, tout en restant différents, des comités de CA et des coopératives.

### Encadré n° 1

1. «Les comités des conseils d'administration et les autres formules de consultation au sein d'une structure conventionnelle actionnaire-administrateurs reflètent une politique générale qui "prend en compte" les différentes préoccupations des intéressés sans introduire de modifications institutionnelles.[...] Leurs objectifs les plus courants peuvent être d'anticiper les préoccupations des intéressés soit en réagissant avant qu'elles deviennent inquiétantes, soit en leur donnant une plus grande diffusion par une communication et une participation plus importantes.»
2. Quant à l'actionnariat des intéressés et bien que les formes de coopératives et de *Keiretsu* puissent paraître très différentes les unes des autres, «elles partagent l'importante similitude de tabler sur des liens et des comportements, ou de tenter de les renforcer, en vue de faire valoir les intérêts et les avantages communs à des participants volontaires» (Preston, 1998 :16-7).
3. Les politiques proactives en faveur des intéressés / administrateurs "biaisés" sont généralement adoptées par des sociétés connaissant des confrontations entre leurs différents intéressés. Ces politiques sont ainsi intégrées «dans les structures du gouvernement d'entreprise par le biais de politiques proactives, soit directement vis-à-vis des groupes d'intéressés eux-mêmes, soit en nommant des personnes représentant leurs intérêts dans les structures officielles du gouvernement d'entreprise.» (p. 17).
4. Les structures juridiques collaboratives ont été conçues pour augmenter l'incidence de la représentation d'intéressés non actionnaires dans le gouvernement d'entreprise. Les plus connues de ces structures sont le conseil d'administration à deux paliers (conseil de direction et conseil de supervision) ; le comité d'entreprise ; et les statuts des parties constituantes.
5. La nomination d'administrateurs par le gouvernement est une pratique courante dans de nombreux pays. Ces administrateurs ne sont pas forcément des fonctionnaires de l'État. Ils sont souvent membres de "l'élite" universitaire ou professionnelle et sont censés assurer une supervision sur l'entreprise au nom de la société en général.
6. Cadre juridique de base / pouvoir de taxer / entreprises détenues par le gouvernement : «le contrôle sur l'émission des chartes d'entreprises, allié au pouvoir de taxer et d'imposer d'autres règlements, donne aux entités gouvernementales un statut unique parmi les intéressés et, en même temps, le pouvoir d'affirmer ou de protéger les intérêts d'autres parties prenantes.» (p. 18).

7. Le rôle juridique des groupes d'intéressés consacre la reconnaissance judiciaire croissante de l'influence des activistes environnementaux et autres qui leur confère un rôle de plus en plus primordial dans le gouvernement d'entreprise.

8. «La syndicalisation et la négociation collective sont des éléments importants du répertoire du gouvernement d'entreprise» (p. 18) eu égard à l'importance des relations de travail au sein des sociétés nord-américaines.

## II - Fondements théoriques du gouvernement d'entreprise

Très peu de travaux de recherche se sont focalisés sur les fondements théoriques du gouvernement d'entreprise et de son "épine dorsale", le CA. Force nous est de constater cependant, que bon nombre de ceux qui s'y sont intéressés, mettent particulièrement l'accent sur la théorie de l'agence comme étant la théorie qui explique le mieux la raison d'être même du gouvernement d'entreprise. Il n'en demeure pas moins cependant que d'autres théories sont également évoquées dans certains travaux pour expliquer tel ou tel aspect du gouvernement d'entreprise et du CA.

### 1. Théorie de l'agence

La théorie de l'agence vise à construire un système d'incitation et de surveillance susceptible d'inciter l'agent à se comporter de manière à maximiser la fonction d'utilité de son mandant. Toute relation définie dans ce cadre entre un mandant et un mandataire est perçue comme étant «un contrat par lequel une ou plusieurs personnes [...] engage une autre personne [...] pour exécuter en son nom, une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision de l'agent.» (Jensen et Meckling, 1976)<sup>1</sup>.

Pour Labelle et Martel (1997 : 31), les prémisses de cette théorie se retrouvent aussi loin que dans les travaux de Berle et Means (1932<sup>2</sup>) que Jensen et Meckling ont repris par la suite. Ces travaux se basent sur «l'idée classique de l'entreprise cotée en bourse dont la propriété des actions est séparée du contrôle des actifs par les dirigeants». Du fait de cette séparation, une relation s'établit entre ceux qui possèdent les actifs (les actionnaires) et ceux qui sont responsables de leur gestion (les dirigeants).

Cette relation constitue un cas particulier de la relation d'agence (Ben Tahar, 2001). Comme les parties prenantes à cette relation désirent toutes maximiser leur propre utilité ou richesse, et comme cette dernière est conditionnée par les performances de l'entreprise, des conflits d'intérêt peuvent alors naître entre mandants et mandataires. Ces derniers se trouvent en effet dans une position privilégiée leur conférant un pouvoir de contrôle sur l'entreprise, et peuvent en abuser pour maximiser leur richesse aux dépens des autres. «Il convient donc, selon la théorie d'agence, d'organiser les relations entre les actionnaires et les dirigeants de façon à ce que ces derniers n'abusent pas de leur position privilégiée.

---

<sup>1</sup> Cités par Ben Tahar (2001 : 6).

<sup>2</sup> Cités par Labelle et Martel (1997), p. 31.

Pour limiter cette divergence d'intérêt, l'actionnaire doit engager des coûts de mandat ou de contrôle. Les mécanismes de gouvernement d'entreprise [...] visant à assurer le respect des intérêts des actionnaires font partie de ces coûts de mandat.». (Labelle et Martel, 1997 : 31). Il est donc nécessaire, selon cette théorie, de «concevoir des contrats d'emploi qui indiquent les actions particulières que les gestionnaires devraient prendre dans toutes les situations possibles [*sic*]. Ce dernier [?] doit donc chercher à limiter les divergences en mettant en place un système d'incitation approprié ainsi que des mécanismes de régie visant à aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires.» (Ben Tahar, 2001 : 7). Il semble aussi que la rémunération des dirigeants sous forme d'options contribue à combler le fossé entre actionnaires et dirigeants.

## 2. Théories des organisations

Certains travaux de recherche qui se sont intéressés à la problématique de savoir s'il convient ou non de séparer les fonctions du chef de la direction et de président du conseil, comme celui de Daily et Dalton (1998), ont utilisé des théories des organisations pour montrer que le cumul des deux statuts renforce le leadership au sein de l'entreprise.

En raison de la grande diversité des écoles de pensée qui se sont intéressées aux organisations ainsi que de l'extrême hétérogénéité de ces dernières, il est d'usage de parler des théories des organisations plutôt que de la théorie de l'organisation. En effet, cette appellation renvoie à un ensemble de théories disparates, souvent contradictoires et difficilement conciliables. Rojot (1989) catégorise les théories des organisations en pas moins de six grandes classes : (1) théories traditionnelles (taylorisme, modèle rationnel de Weber, administration industrielle générale de Fayol) ; (2) théories des relations humaines (apports de Mayo, Argyris, Maslow, McGregor, Herzberg, etc.) ; (3) théories de la contingence ; (4) théorie des systèmes ; (5) théories économiques de l'organisation ; et (6) et les théories modernes de l'organisation (analyse stratégique, dépendance des ressources, écologie des populations). Cela sans compter les tentatives de synthèse comme celle de Mintzberg. Il importe en outre de souligner que, depuis 1989, de nombreux autres courants ont fait leur apparition ou se sont considérablement développés comme la théorie structurationniste, etc., ce qui est de nature à ajouter davantage à la confusion.

Par delà leur divergence, la plupart de ces théories insistent sur l'importance d'un leadership fort au sein de l'organisation. Aussi, les auteurs qui préconisent le cumul des statuts de dirigeant de l'entreprise et de président du conseil, s'appuient sur la nécessité de préserver l'unité de direction et la force du leadership au sein de l'organisation pour lui permettre de jouer pleinement son rôle (voir tableau 2).

## 3. Théorie des systèmes ouverts

De nombreux auteurs comme Rojot (1989), considèrent que cette théorie fait partie des théories des organisations. Développée par Von Bertalanffy<sup>1</sup>, cette théorie «étudie des phénomènes complexes aux composantes inter reliées dont les comportements sont apparemment orientés vers un but.» (Rojot, 1989 : 2939)

---

<sup>1</sup> Cité par Rojot (1989 : 2939)

Rojot (1989 : 2940) fait constater que «l'organisation en tant que système social n'a pas d'existence physique. Chaque individu dans l'organisation occupe une position à laquelle sont associées des séries d'activités qui incluent des interactions avec d'autres. [...] Puisque les éléments du système sont interdépendants, l'occupant d'un rôle donné est interdépendant avec d'autres dans et hors l'organisation.»

Dans l'optique de son utilisation dans le cadre des recherches sur les C.A., la théorie des systèmes ouverts permet de comprendre la relation entre les caractéristiques de l'environnement organisationnel, de l'organisation, du C.A., des processus de conseil (e.g. vision partagée, conflit avec le dirigeant, implication dans la planification stratégique, implication dans le quotidien) ainsi que de ses performances et de celles de l'organisation. Elle sert aussi de base à de nombreux modèles contingents en matière de gouvernement d'entreprise (Ouellette et Lapierre, 1995) comme ceux de Zald (1969), de Pfeffer et Salancik, de Kramer, etc.

### **III - Constitution de CA dans les PME**

#### **1. Événement déclencheur**

La création d'un CA est souvent due à un événement déclencheur comme une campagne de promotion en faveur des CA mise en œuvre par certains organismes, le recrutement d'un consultant (Robitaille et St-Pierre, 1993b), le recours de la PME à un financement externe (Ben Tahar, 2001), la fusion avec une autre firme, le passage d'une gestion entrepreneuriale à une gestion davantage professionnelle ou rationnelle (Robitaille et St-Pierre, 1995), la préparation de l'entreprise à entrer en bourse, etc.

Robitaille et St-Pierre (1993b) ont trouvé à l'issue de leur étude sur les PME québécoises que les dirigeants des PME ayant accepté de créer des CA au sein de leur entreprise, y voient les principaux avantages suivants : (1) apport d'un éclairage différent pour permettre au dirigeant d'être conforté dans ses décisions et pour forcer une réflexion sur des options non envisagées et (2) support pour faire accepter plus facilement ses idées dans l'entreprise, en particulier auprès du personnel familial ou familier.

Les résultats obtenus par Robitaille et St-Pierre (1993b) suggèrent que, dans deux tiers des PME étudiées où le CA avait été créé depuis moins d'une année, des problèmes de gestion reliés à la famille du dirigeant constituaient les principaux points des ordres du jour des premières réunions du CA. Il semble donc que, dans ces entreprises au moins, le CA a été formé pour aider à résoudre ce genre de problèmes.

Comme cela a été précisé précédemment, le statut juridique du CA est un attribut hautement pertinent dans le contexte des PME. En effet, alors qu'il revêt toujours un caractère légal dans la grande entreprise, le CA peut être d'une nature informelle dans les PME. C'est peut-être ce qui en fait un aspect peu étudié dans le contexte de ces entreprises (Robitaille et St-Pierre, 1996).

## 2. Composition des CA

St-Pierre et Robitaille (1995) font remarquer que la composition du CA est étroitement liée aux rôles qu'on souhaite qu'il assume. Cela ne signifie pas pour autant que ces CA reflètent la composition de la société. Ouellette et Lapierre (1995) observent qu'on n'y trouve généralement qu'une élite de professionnels mâles.

### 2.1. Statut des administrateurs

L'une des dimensions les plus étudiées en relation avec la composition des CA des entreprises, a trait au rapport entre administrateurs internes et externes des CA. Les premiers sont généralement les administrateurs faisant partie du personnel de l'entreprise, alors que les seconds sont habituellement ceux qui n'entretiennent pas de rapport salarial avec l'entreprise. Il est d'usage de distinguer parmi ces derniers entre les administrateurs dits "associés" qui entretiennent une certaine relation professionnelle avec l'entreprise comme les banquiers, les avocats, les experts-comptables, etc., et ceux dits "indépendants" qui ne sont liés à l'entreprise par aucune relation de ce type (Lee, Roseinstein *et al.*, 1992 ; Shivdasani, 1993 ; TSECCGC, 1994). Dans bon nombre de travaux, on distingue aussi entre les administrateurs actionnaires dans l'entreprise et ceux qui ne le sont pas. D'une manière générale, les typologies que recèle la littérature se basent sur les caractères suivants pour distinguer entre les administrateurs : interne ou externe ; familial ou non familial ; associé ou indépendant ; actionnaire ou non ; institutionnel, co-institutionnel<sup>1</sup> ou non. Ainsi, théoriquement, est-il possible de recenser 14 types d'administrateurs : interne, interne-actionnaire, interne-actionnaire-familial, interne-familial, externe, externe-actionnaire, externe-actionnaire-familial, externe familial, associé, associé-actionnaire, associé-actionnaire-familial, associé-familial, institutionnel, et finalement, le co-institutionnel (Robitaille et St-Pierre, 1993b). Cependant, les typologies les plus fréquentes se focalisent habituellement sur la distinction entre administrateurs internes, externes et institutionnels.

Stikeman (1995 : 464) rappelle que «les lois qui régissent les compagnies et les valeurs mobilières au Canada exigent qu'un certain nombre des administrateurs d'une compagnie qui a émis des valeurs mobilières par voie de souscription publique ou qui entend le faire, ne soient ni des dirigeants ni des employés de cette compagnie ou des compagnies affiliées. Ces personnes sont appelées administrateurs "externes" ou "indépendants".» (voir aussi TSECCGC, 1994 ; Bourse de Montréal, 1995). Allant dans le même sens, Robitaille et St-Pierre (1993a) font remarquer que la théorie de l'agence suggère que la présence d'administrateurs indépendants serait plus importante dans les grandes entreprises où la direction est habituellement distincte de la propriété. Aussi, en déduisent-ils qu'on doit s'attendre à trouver plus d'administrateurs internes sur les conseils de PME. Ils insistent cependant sur l'utilité d'une plus grande utilisation d'administrateurs externes (Robitaille et St-Pierre, 1993a et b) et relèvent avec satisfaction que la plupart des CA des PME étudiées sont mixtes (Robitaille et St-Pierre, 1993b). De son côté, Cyr (1998) souhaite que la presque totalité des membres de CA soit composée d'administrateurs indépendants et que seul le chef de la direction y siège au nom de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Administrateur choisi par une institution mais ne travaillant pas pour elle.

De nombreux auteurs associent, à la présence d'administrateurs externes dans les CA, les avantages suivants : un plus grand contrôle de la direction ; une plus grande connaissance de l'environnement ; une plus grande assurance d'objectivité (Jain, 1980 ; Nelton, 1985 ; Brickley & James, 1987), mais aussi un plus grand accès aux ressources, aux marchés et aux débouchés. En plus, ces administrateurs «sont plus indépendants et sont ainsi mieux placés que les administrateurs internes pour contrôler le chef de la direction.» (Bédard et Marrakchi Chtourou, 1998 : 33). Cependant, il leur est souvent reproché leur indifférence quant aux intérêts de l'entreprise, de même que leur méconnaissance des affaires et activités de l'entreprise. Ford-Stockes (1980) remarque à ce titre que les administrateurs internes sont plus disposés que les externes à affronter le président du conseil et que les entreprises ayant des conseils d'administration composés surtout d'administrateurs internes, sont relativement plus performantes.

Pour Leighton et Thain (1990 : 22), sur les CA des entreprises où la propriété est contrôlée par le dirigeant, le conseil est souvent formé d'amis, de membres de la famille et de conseillers. «The director in a privately-owned corporation is really there as a friend, confidant and adviser to the owner. Typically chosen because of friendship, personal loyalty and business experience, the director usually has no personal financial stake in the company.»

De plus en plus nombreux dans les CA des PME québécoises à la faveur de la prolifération d'institutions et de programmes de financement spécialisés dans les PME, les administrateurs institutionnels peuvent se trouver en situation de conflit quand les intérêts de l'entreprise et ceux de l'institution divergent (Robitaille et St-Pierre, 1993b ; Labelle et Martel, 1997). La présence de ces administrateurs au sein des CA est régie par des dispositions légales qui précisent les modalités de leur contribution. À cause de ce caractère légal, l'arrivée de ces administrateurs a souvent pour conséquence, sinon de créer le CA là où il n'existait pas, du moins de l'ériger en structure formelle.

## **2.2. Sélection et formation des administrateurs**

Pour avoir un CA performant et efficace, il faut «s'assurer d'une saine sélection des administrateurs [...]. L'administrateur doit être une personne expérimentée, spécialiste dans son domaine, possédant un bon réseau de contacts et d'influence, jouissant d'une notoriété reconnue ainsi que d'un bon jugement, tout en étant intègre et loyal et capable de fonctionner à l'intérieur d'une équipe structurée.» (Vachon, 1995). Pitcher et Bourque (1999 : 224) assimilent le choix des membres des CA à la sélection d'un cabinet gouvernemental. Ce choix disent-ils, obéit à plusieurs logiques : «il peut suivre une logique politique, par exemple par la nomination d'un mandataire de chacun des principaux marchés dans lesquels l'entreprise traite ou encore une logique sociale comme lorsqu'on invite des représentants de minorités visibles. Il peut aussi obéir à une logique de l'image. Une entreprise appartenant à un secteur d'activité où l'éthique joue un rôle important peut préférer, par exemple, nommer un homme ou une femme dont l'intégrité est reconnue. Et les logiques stratégiques qui sous-tendent ces nominations varient tout autant : une entreprise qui fait surtout affaire avec le gouvernement orientera son choix vers un ex-ministre ou un ancien fonctionnaire qui a fait ses preuves» (voir aussi Harel Giasson,

1998). Vennat (1998) va aussi dans le même sens en insistant sur la spécificité de chaque cas en relation avec les visées et les objectifs de l'entreprise.

Selon Whisler (1984), les administrateurs externes doivent avoir une bonne connaissance de l'activité et du secteur de la PME, de même que des particularités de la fonction de propriétaire-dirigeant dans l'entreprise. Ainsi, suggère-t-il de recruter ces administrateurs parmi les dirigeants et ex-dirigeants d'entreprises et ensuite parmi les professionnels et les universitaires. Jain (1980) va dans la même direction et recommande de recruter les administrateurs externes chez les professionnels, les chercheurs scientifiques, les universitaires, les dirigeants d'entreprise, les administrateurs institutionnels, les consultants, ainsi que parmi les dirigeants retraités. Cependant, Burke (1998 : 122) fait constater qu'en continuant d'insister sur le recrutement de dirigeants masculins, «on se condamne à recruter des candidats de qualité moindre». Il recommande par conséquent d'admettre plus d'administratrices dans les CA. Pour lui, les candidates à siéger au CA sont celles qui, outre l'expérience des affaires, une scolarité poussée, de bons états de service et des aptitudes personnelles, disposent d'un bon réseau confraternel leur donnant suffisamment de visibilité.

Pour Cyr (1998), il est primordial que les administrateurs des PME soient disponibles et aient une connaissance suffisante des rouages juridiques et financiers pour pouvoir aider l'entreprise à accéder aux marchés de capitaux. Ils doivent en outre, être crédibles et disponibles (Vennat, 1998) Castaldi et Wortman (1984) insistent de leur côté sur la nécessité pour l'administrateur externe de posséder une formation technique, économique et de gestion. Le premier type de formation devrait lui permettre de connaître les particularités et contraintes du secteur industriel dans lequel l'entreprise exerce son activité. La formation en gestion devrait lui permettre de compenser les éventuelles lacunes du dirigeant de l'entreprise, alors que la formation économique a pour but de faciliter sa compréhension des lois, des relations avec les banques, etc. Danco (1975) va dans le même sens en préconisant que l'administrateur externe doit avoir des qualités complémentaires à celles du dirigeant. Il recommande également qu'il soit imaginatif et bon animateur et qu'il provienne d'une entreprise ayant des particularités compatibles avec la vision du dirigeant. Il doit en plus apporter de l'expérience, du savoir et des relations permettant à l'entreprise de compléter ses ressources et/ou de diminuer ses risques (Mace, 1971 ; Vance, 1983 ; Kesner, 1988) et ne pas être en situation de conflit d'intérêt (Ford-Stoke, 1980).

Dans le même ordre d'idées, Robitaille et St-Pierre (1993b), énoncent que «les administrateurs externes doivent être compétents, disponibles et posséder des affinités avec le propriétaire-dirigeant (des conflits de génération pourraient expliquer les échecs de certains CA). L'expertise fonctionnelle et l'expérience semblent aussi être importants dans le choix des administrateurs externes. Il faudrait une période d'au moins 2 ans à l'administrateur, qu'il soit interne ou externe, pour être efficace. Cependant, estiment-ils, après un certain temps (5 ans ou plus) son apport décroîtrait, car il deviendrait trop proche de l'entreprise et perdrait son recul vis-à-vis de ses problèmes (Robitaille et St-Pierre, 1993a et b).

Les administrateurs externes sont souvent choisis sur la base de conseils externes (associations, conseillers, etc.) surtout dans les plus petites PME. Dans les plus grandes, les dirigeants se fient généralement à leurs contacts personnels pour le recrutement de ces administrateurs. (voir aussi Fortier, 2002). En outre, le recours croissant aux institutions de capital-risque qui s'adressent aux

PME, suggère à Robitaille et St-Pierre (1993a) que la présence des administrateurs institutionnels est de plus en plus grande<sup>1</sup> (voir aussi Daily et Dalton, 1998). Ils associent certains avantages à cette présence d'administrateurs institutionnels comme l'amélioration du réseau de contacts, l'accroissement de la crédibilité, l'accès à des sources de financement supplémentaires, etc. (voir aussi Bédard et Marrakchi Chtourou, 1998). Cependant, une telle présence a aussi quelques inconvénients comme un excès de formalisme incompatible avec les particularités des PME, etc.

Castaldi et Wortman (1984) préconisent une composition basée sur la présence d'au moins un gestionnaire externe, d'un expert financier externe, ainsi que d'un expert économique. Une telle composition, disent-ils, est susceptible d'assurer l'équilibre interne/externe permettant à l'entreprise de compléter ses compétences en ressources humaines.

Vachon (1995 : 2) insiste sur l'utilité d'avoir une bonne «représentation de toutes les compétences nécessaires au succès de la corporation. On recherchera donc des spécialistes de différents domaines pouvant assurer un champ d'expertise nécessaire à la corporation ainsi qu'un ensemble de réseaux de contacts et d'influence.». Il recommande d'avoir dans l'équipe d'administrateurs, un comptable, un avocat, un spécialiste en communication, un financier et des «dirigeants d'entreprise à grande visibilité. Le CA se doit également d'être bien équilibré en terme d'hommes et de femmes.» On doit veiller également à ce que les membres du CA aient «des compétences qui se complètent plutôt que des compétences qui se répètent.»

Pitcher et Bourque (1999 : 225) recommandent même de recruter parmi les administrateurs, un psychiatre pour, «d'une part, éclairer le conseil sur les membres de la haute direction et, dans l'autre sens, éclairer le P.D.G. obligé de composer avec les membres du conseil.»

Le choix du président du CA est également un élément crucial (Vachon, 1995 : 2). La personne pressentie pour occuper ce poste doit être indépendante et ne doit pas être employée de l'entreprise. Elle «doit savoir convoquer et tenir des réunions, établir et suivre des échéanciers, préparer des plans stratégiques, être connu du milieu et être en mesure, par ses nombreux contacts d'ouvrir ou de faire ouvrir des portes. Il doit, de plus, [pouvoir et savoir] tenir les membres au courant de l'évolution des affaires de la corporation, non seulement en situation de crise, mais également de façon régulière.». Nadeau (1994 : 17) note pour sa part que «désormais, on cherche aussi des spécialistes en marketing, des universitaires, des représentants d'autres pays, etc. [pour le poste de président du CA]. Pour les observateurs attentifs, toute nomination du président du CA en dit long sur les visées d'une entreprise.» (voir aussi Vennat, 1998).

Concernant le nombre d'administrateurs, Vachon (1995 : 2) recommande qu'il soit restreint. «Mieux vaut être une douzaine d'administrateurs actifs qu'une trentaine ou une soixantaine d'administrateurs peu intéressés». Malenfant (1998: 55) va aussi dans le même sens en écrivant que «[le CA] doit être composé de peu d'individus pour pouvoir former une véritable équipe.» Cyr (1998) préconise un maximum de 12 à 15 membres. Castaldi et Wortman (1984)

---

<sup>1</sup> Nadeau (1994) fait remarquer que la Caisse de dépôt a été, au début des années 70, l'un des premiers grands investisseurs institutionnels à exiger des sièges aux conseils des sociétés dont elle est un actionnaire important. D'autres institutions lui ont emboîté le pas abandonnant ainsi la règle dite de "Wall street" selon laquelle un investisseur insatisfait n'a qu'à vendre ses actions.

recommandent quant à eux un CA composé de 7 membres, alors que pour Bédard et Marrakchi Chtourou (1998), constatent que ce nombre n'est que de 4 à 6 administrateurs dans des PME de certains secteurs d'activité. L'étude conduite par St-Pierre et Robitaille (1995) auprès de 362 PME manufacturières québécoises révèle, elle aussi, que la taille du CA se situe le plus souvent entre 4 et 5 administrateurs dont moins de 17% seulement provenaient de l'extérieur de l'entreprise. Il semble cependant que «les entreprises de plus grande taille ont tendance à avoir plus de membres externes siégeant à leur comité. Cela pouvant peut-être confirmer les besoins de se doter d'une structure plus formelle à mesure que la taille augmente.» (p. 74). Les travaux de Bacon (1993) montrent justement une forte corrélation de la taille du CA avec celle de l'entreprise (Voir aussi Bédard et Marrakchi Chtourou, 1998). Les recommandations de TSECCGC (1994) et de la Bourse de Montréal (1995) vont dans le même sens et encouragent aussi les entreprises à avoir sur le CA une majorité d'administrateurs indépendants.

Nadeau (1994 : 22) fait remarquer la prédominance des conseils de famille au Québec et au Canada par rapport aux États-Unis. Ainsi, «les familles (30 %) pèsent encore plus lourds que les investisseurs institutionnels (28 %) dans la capitalisation des entreprises. Ces sociétés reposent souvent sur quelques associés omniprésents, ou sur un leader charismatique dont l'influence peut durer deux générations [...]. On retrouve le même profil dans la PME.» Dans ces entreprises familiales, le noyau du CA est constitué des membres de la famille. Les autres membres sont souvent «les amis, les beaux-frères, l'avocat, le courtier et le banquier». C'est généralement le président qui établit et contrôle l'ordre du jour des réunions du conseil, décide des informations à communiquer aux membres, etc.

Concernant la formation des administrateurs, plusieurs auteurs rapportent que la formation sur le tas reste la pratique la plus courante (Perrault, 1998 ; Harel Giasson, 1998 ; Burke, 1998). Cependant, la formation plus formelle des administrateurs semble prendre de plus en plus d'importance à la faveur de la triple tendance au recrutement d'administrateurs externes, au renforcement du nombre de femmes<sup>1</sup> sur les CA et à la séparation entre les rôles du chef de direction et celui du président du conseil (Vennat, 1998 ; Burke, 1998 ; Perrault, 1998).

## **IV - Activités et fonctionnement du CA**

### **1. Rôles et responsabilités du CA**

Bien que le cadre réglementaire portant sur la création, les attributions et le fonctionnement des CA ne cesse de s'étoffer (TSECCGC, 1994 ; Stikeman, 1995 ; Vachon, 1995 ; Labelle et Martel, 1997 ; Bédard et Marrakchi Chtourou, 1998 ; Pitcher et Bourque, 1999 ; Witherell, 2000), les particularités des PME font que ce cadre soit peu pertinent dans leur contexte. En effet, eu égard à la fréquente concentration de la propriété de ces entreprises entre les mains du propriétaire-dirigeant, la création du CA revêt rarement un caractère obligatoire.

D'une manière générale, «siéger sur un conseil d'administration [...], c'est gérer et administrer les affaires d'une corporation et exercer tous les pouvoirs nécessaires à cette fin.» (Vachon, 1995). Cependant, dans la pratique, les pouvoirs et attributions du CA ne sont pas aussi simples à

---

<sup>1</sup> Voir aussi Labelle et Raffournier (2000).

définir surtout en contexte de PME, même si «le modèle du P.D.G. exerçant un contrôle absolu sur le CA et les actionnaires s'estompe.» (Labelle et Martel, 1997).

Les rôles du CA sont en pleine évolution (Thain et Leighton, 1992 ; Vachon, 1995) mais varient, parfois considérablement, selon le type d'organisation considéré (Bégin, 1998) et l'environnement dans lequel ladite organisation évolue (Bédard et Marrakchi Chtourou (1998). Ces rôles semblent être cependant influencés par de nombreux facteurs : composition du CA, propriété du capital de l'entreprise, taille, etc. D'une manière générale, les rôles du CA peuvent être approchés sous différents angles. Ainsi, Mintzberg (1986) par exemple, distingue entre les rôles de service (conseil et soutien à la direction) et ceux de contrôle ; pour Stikeman (1995: 463), «les administrateurs constituent ensemble le cerveau dirigeant de la compagnie. Ce qu'ils ne gèrent pas eux-mêmes, ils doivent le superviser, car ce sont eux qui répondent des affaires de la compagnie devant les actionnaires et, de plus en plus, devant les tiers, notamment l'État»<sup>1</sup> ; Zahra et Pearce (1989) insistent sur le rôle du CA dans la formulation de la stratégie en distinguant entre différents types de CA selon le pouvoir qu'ils détiennent dans l'entreprise ; Daily (1991) s'intéresse plus particulièrement au rôle de pourvoyeur de ressources que peut jouer le CA ; etc.

**Tableau 1 : Principales responsabilités du CA selon TSECCGC, 1994**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Gérance de la firme<sup>2</sup></li><li>• Gestion du processus de planification stratégique</li><li>• Identification et contrôle des principaux risques d'affaires</li><li>• Désignation, développement et relève de la direction</li><li>• Mise en place d'une politique efficace de communication</li><li>• Adoption de systèmes internes appropriés et fiables permettant au CA de s'acquitter de ces responsabilités</li></ul>
--

Se basant sur le rôle du CA dans la direction de l'entreprise comme critère déterminant, Vance (1964) propose une typologie de quatre CA : (1) le conseil constitutionnel ; (2) le conseil consultatif ; (3) le conseil collégial ; et (4) le conseil communal.

Heidrick et Struggles (1986) proposent une typologie des rôles du CA articulée autour des cinq types suivants : (1) un rôle de "protecteur" ; (2) un rôle d'"arbitre" ; (3) un rôle de "planificateur" ; (4) un rôle d'"évaluateur" ; et (5) un rôle de "progéniteur", c'est à dire de planificateur de la croissance des profits et des gains en capitaux (Charreaux et Pitol-Belin, 1992). Pearce II et Zahra (1991) suggèrent quant à eux une typologie des rôles des CA basée sur l'intensité du pouvoir qu'ils détiennent. Ainsi, distinguent-ils en allant du plus faible au plus

---

<sup>1</sup> Stikeman (1995) parle ici des CA constitués par obligation légale, ce qui n'est pas toujours le cas pour les CA des PME.

<sup>2</sup> Le paragraphe 4.10 des recommandations précise cependant qu'il ne s'agit pas de la gestion au jour le jour mais de la supervision de la direction. (Voir aussi Leighton et Thain, 1990). Les cinq responsabilités suivantes sont présentées dans le reste du document de TSECCGC comme faisant partie de la première appelée "stewardship of the corporation".

puissant, entre le conseil "façade" ou "vitrine" (*caretaker*) ; le conseil "statutaire" ; le conseil "pro-actif" ; et le conseil "participatif". Robitaille et St-Pierre (1993a) pensent cependant que, du fait des caractéristiques des PME qui ne favorisent généralement pas la concentration des pouvoirs au niveau du CA, les deux premiers types de CA à savoir le conseil "façade" et le conseil "statutaire", devraient y être plus présents.

Pour Lorsch et Graff (1996), le CA remplit trois principaux rôles : (1) il contrôle les activités de la direction au nom des *stakeholders* de l'entreprise ; (2) il s'assure du respect par les dirigeants et les employés des normes juridiques et éthiques ; et enfin, (3) il surveille la sélection et la relève des dirigeants et des cadres. Il semble cependant que cela s'applique davantage aux grandes entreprises qu'aux PME et surtout celles où le dirigeant, souvent en raison de son contrôle total ou majoritaire de la propriété, définit lui-même les pouvoirs de son CA.

Quand le CA est légalement constitué, les administrateurs «doivent s'assurer que la compagnie pour laquelle ils agissent respecte ses obligations en tant que compagnie et en tant qu'employeur. Comme les standards imposés aux administrateurs et aux dirigeants dans l'accomplissement de leurs devoirs sont de plus en plus rigoureux, il est essentiel qu'ils comprennent bien les exigences, les obligations, la responsabilité et les risques potentiels que comporte leur poste, sans quoi ils pourraient être passibles d'importantes amendes, d'emprisonnement et d'autres sanctions.» (Stikeman, 1995 : 459). Il est d'usage de distinguer entre deux types de responsabilité : la responsabilité personnelle résultant de la défaillance de paiement par l'entreprise des sommes dues aux employés et aux tiers ; et la responsabilité pénale relative au non-respect d'une obligation statutaire personnelle ou à la participation active ou passive à une infraction commise par l'entreprise. Bien entendu, la portée de ces responsabilités peut varier considérablement en fonction des lois et juridictions qui régissent la constitution et la gestion des entreprises.

Le CA peut déléguer certaines de ses attributions à des comités spécialisés (exécutif, de vérification, d'audit, etc.). Cependant, eu égard à la taille des PME, cela ne semble pas pertinent dans leur contexte.

Pour Robitaille et St-Pierre (1993a), les rôles joués par le CA dans le contexte de PME, peuvent être regroupés sous les sept ensembles suivants : (1) protection des intérêts des actionnaires ; (2) participation à la formulation de la stratégie ; (3) participation aux décisions importantes ; (4) constitution d'une interface avec l'environnement ; (5) évaluation du travail de la direction ; (6) garantie de la pérennité de l'entreprise ; et enfin (7) conseil de la direction (voir aussi Robinson, 1982 et Pearce II et Zahra, 1991). Cependant, ils pensent que du fait des spécificités et conditions des PME, les rôles que le CA joue réellement dans le contexte de ces entreprises se réduisent aux rôles de participation à la formulation de la stratégie (rôle 2), à celui de constituer une interface avec l'environnement (rôle 4) et, enfin à celui de conseiller la direction (rôle 7).

Il semble même que la plupart des rôles ci-dessus peuvent être regroupés dans le rôle fondamental de soutenir le propriétaire-dirigeant. Celui de conseiller la direction constituant le second rôle principal du CA dans les PME (Robitaille et St-Pierre, 1993b ; Richard, 1989). Il paraît en effet à la lumière des travaux empiriques de Robitaille et St-Pierre que, à moins d'avoir une existence légale, cas dans lequel les administrateurs se soucieraient de leur responsabilité civile et pénale (Stikeman, 1995), et à l'exception peut-être des administrateurs institutionnels

(Hafsi et Nadeau, 1998), le CA tend, dans les PME, à privilégier l'intérêt du dirigeant. Le soutien "moral" ainsi assuré, lui permet d'augmenter son pouvoir de négociation, à l'intérieur de la PME pour entériner et crédibiliser ses décisions, et à l'extérieur, pour lui donner plus de poids vis-à-vis des partenaires de l'entreprise.

Prenant pour base la concentration de la propriété comme c'est le cas dans la plupart des PME, Leighton et Thain (1999) font du conseil au propriétaire dirigeant le principal rôle de l'administrateur (voir aussi Huse et Landström, 2001 ; Roseinstein, 1988). Toutefois, dans une autre étude, Robitaille et St-Pierre (1995) trouvent que «86 propriétaires-dirigeants de PME ont souligné que les rôles les plus importants du CA étaient ceux reliés à la stratégie, à la rationalisation de la gestion et à la surveillance de la direction.»

Les auteurs s'étonnent que «le CA ne servirait pas de moyen pour constituer un réseau de contacts et, [...] ne serait pas utilisé pour servir ses intérêts [ceux du propriétaire-dirigeant].». Cela semble aller dans le sens de la préconisation de Vachon (1995) qui souhaite voir le CA «plus interventionniste [...] plus exigeant et plus critique qu'autrefois [et ses] membres [...] soulever des questions embarrassantes et critiquer positivement les gestes posés par le directeur général ou la direction.». Cela semble s'expliquer aussi par l'influence d'un environnement réglementaire plus exigeant (Pitcher et Bourque, 1999 ; Witherell, 2000). En effet, «beaucoup d'organismes canadiens [et étrangers] s'affairent à déterminer comment les actionnaires, les dirigeants et les administrateurs devraient se répartir le pouvoir au sein de l'entreprise.» (Labelle et Martel, 1997 : 32). On doit cependant apporter une nuance de taille à cet égard. En effet, quand la propriété de l'entreprise appartient en totalité ou en majorité au dirigeant et quand ce dernier n'est pas légalement obligé de constituer un CA, c'est à lui qu'appartient généralement de définir les pouvoirs de son conseil en fonction du rôle qu'il souhaite lui faire jouer pour la réalisation de sa vision (Filion, 1991).

Robitaille et St-Pierre (1993a) apportent une précision de taille quand ils écrivent que «le CA de la PME ne décide pas, il conseille». Ceci transparaît d'ailleurs dans la boutade suivante d'un dirigeant d'une PME technologique de la région de Montréal à qui nous avons demandé comment il perçoit son CA : «Ma mère me répétait souvent», a-t-il répondu, «que Salomon disait : "la sagesse réside dans un grand nombre de conseillers".» Dans cette optique, le CA semble se rapprocher davantage du "quasi-CA" que du CA entendu dans le sens formel qui lui est généralement reconnu. C'est justement à cela que St-Pierre et Robitaille (1995 : 64) font allusion quand ils écrivent : «ce qui semble plaire davantage aux dirigeants des PME, c'est l'absence d'autorité formelle de tel comité [comité de gestion ou "quasi-CA"] à l'égard de l'entreprise. Le "quasi-CA" conseille et ne gouverne pas l'entreprise.» (voir aussi Fortier, 2002).

En outre, le CA des PME semble jouer un rôle important dans l'étape de design des options face aux problèmes importants rencontrés par l'entreprise. Les administrateurs externes, à travers la demande d'informations supplémentaires pour donner leur avis (Robitaille et St-Pierre, 1993b) ou, en jouant leur rôle d'avocat du diable (Schwenk, 1989), amènent le dirigeant à considérer des options nouvelles.

## 2. Fonctionnement du CA

Bien qu'il s'agisse d'une "instance mystérieuse" et qu'on ne sache pas exactement ce qui se passe "derrière les portes closes" (Harel Giasson, 1998), l'on peut imaginer, plus ou moins aisément, que le fonctionnement des CA dans les PME est loin d'être uniforme comme d'ailleurs le sont les PME elles-mêmes. En effet, ce fonctionnement peut varier considérablement en fonction de la composition du CA et de l'arrivée d'administrateurs externes (Jain, 1980), de l'implication effective du CA dans la direction de la PME (Vance, 1964), de la propriété de l'entreprise (Chowdbury, 1992), du pouvoir que détient le CA (Pierce II et Zahra, 1991), du type d'organisation (Bégin, 1998), de son environnement (Bédard et Marrakchi Chtourou, 1998), etc. Néanmoins, Robitaille et St-Pierre (1993a) recensent un ensemble de caractéristiques les plus facilement observables de leur fonctionnement. Ces caractéristiques ont trait essentiellement aux principaux points ci-après. D'abord, la fréquence des réunions : les CA des PME auraient tendance à se réunir moins souvent que ceux des grandes entreprises. Deuxièmement, le formalisme et les procédures : les PME seraient caractérisées par le peu de formalisme et l'absence de description de tâches des administrateurs. Troisièmement, les comités : les PME ont recours moins souvent aux comités (de vérification, de rémunération, etc.) que le font les grandes entreprises (Andrews, 1980 ; Castaldi et Wortman, 1984). Quatrièmement, la prise de décision : dans les PME, le CA est souvent tenu à l'écart de certaines décisions importantes et n'intervient qu'après coup.

Robitaille et St-Pierre (1993b) constatent, à l'issue de leur étude sur les PME québécoises, que la plupart des CA des entreprises étudiées établissent un ordre du jour qui ressemble à celui des grandes entreprises. Le dit ordre du jour est débattu après le suivi des recommandations de la dernière réunion. Ensuite, les états financiers de l'entreprise sont passés en revue et une discussion sur les opérations de l'entreprise a habituellement lieu. Des différends peuvent survenir entre les administrateurs. Les seules issues possibles dans pareils cas sont la discussion, l'abstention, la dissidence et la démission (Nadeau, 1994).

Ces activités prennent généralement la moitié de la réunion, l'autre moitié étant consacrée le plus souvent aux discussions à caractère stratégique ou exceptionnel «qui se matérialisent surtout sous forme de projets et de décisions importantes». Il semble que cette proportion varie considérablement selon la taille de l'entreprise. Ainsi, plus la taille de l'entreprise est petite, plus le temps alloué aux activités opérationnelles est long et plus la fréquence des réunions est grande.

Il y aurait en effet de 4 à 5 réunions dans les plus grandes des PME alors que dans les plus petites, il n'est pas rare que des séances du CA soient tenues tous les mois. Richard (1989) indique que les grandes sociétés privées se réunissent 4 à 5 fois par an, alors que celles plus petites se réunissent de 6 à 10 fois. L'étude de St-Pierre et Robitaille (1995) a révélé quant à elle que les PME manufacturières québécoise réunissent leur CA moins d'une fois par mois, alors que pour celles qui recourent à des comités de gestion, la fréquence des réunions est de deux fois par mois.

Cette fréquence semble en outre plus élevée pour les PME évoluant dans des secteurs industriels complexes de même que dans celles qui ont recours principalement à des administrateurs externes. Les auteurs en tirent prudemment la conclusion que, peut-être, les PME «qui ont besoin

d'un CA, à cause de leur environnement, s'adjoignent des [administrateurs] externes pouvant compléter l'expertise de leur personnel, et sollicitent leurs services de façon régulière.» (p. 74). Jensen (1994) va même jusqu'à soutenir que le seul administrateur interne qui doit participer activement au CA est le président de la compagnie ; les autres administrateurs ne doivent intervenir que pour donner leurs opinions à l'occasion de discussions particulières.

Vachon (1995 : 1) préconise des réunions périodiques, de préférence mensuelles, du CA, complétées par des «"retraites" bi-annuelles de ses membres pour faire le point, examiner les résultats et établir les stratégies».

Eu égard à l'importance des dossiers et missions dont il a la charge, un CA peut former des comités qu'il investit de différents mandats : comité exécutif, de vérification, de rémunération, de ressources humaines, des finances, de gestion des fonds de retraite, etc. On peut même créer des comités *ad hoc* comme un comité pour le bogue de l'an 2000, etc. (Harel Giasson, 1998). Cependant, cela semble de peu de pertinence pour les PME.

## V - Évaluation des performances et de l'efficacité des CA

### 1. Bases d'évaluation

Pour Witherell (2000), «The quality of governance is directly linked to the policy framework. Governments play a central role in shaping the legal, institutional and regulatory framework within which governance systems are developed. If the framework conditions are not in order, the governance regime is unlikely to be either.». À supposer même que le cadre institutionnel et réglementaire soit propice, l'existence d'un CA et plus généralement d'un gouvernement d'entreprise au sein de la firme n'est pas en elle-même un gage de performance (Cyr, 1998). Cependant, certaines études ont montré qu'une bonne utilisation des mécanismes de gouvernement d'entreprise peut parfois conduire à de bonnes performances (Ben Tahar, 2001). De même, il ne semble pas faire de doute, du moins dans l'esprit des auteurs des directives de la Bourse de Toronto pour l'amélioration du gouvernement d'entreprise que : "... over time poor corporate governance will lead to poor corporate performance." (TSECCGC, 1994: 9).

Pour Stikeman (1995: 464), le fait d'imposer aux entreprises qui émettent des valeurs mobilières par voie de souscription publique ou qui envisagent de le faire de désigner des administrateurs "externes" ou "indépendants", s'explique par la volonté de «protéger l'intérêt des actionnaires en faisant en sorte que le CA soit en mesure d'évaluer objectivement le travail des dirigeants et des employés de la compagnie.» En effet, quand une entreprise fait faillite ou connaît des difficultés, on entend souvent les gens se demander «Mais où étaient donc les membres du conseil d'administration ?» (Labelle et Martel, 1997 ; TSECCGC, 1994 ; Nadeau, 1994 ; Bédard et Marrakchi Chtourou, 1998 ; Ben Tahar, 2001).

En règle générale, aussi bien les administrateurs que les dirigeants doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, «agir avec soin, diligence et compétence, comme le ferait en pareilles circonstances un bon père de famille<sup>1</sup>» (Stikeman, 1995). Vachon (1995) parle quant à lui de

---

<sup>1</sup> Tiré de OBCA, art. 134 (1)(b) ; LCSA, art. 122(1)(b).

«bonne foi, prudence, diligence, honnêteté et loyauté», «dans le meilleur intérêt de la corporation». Bien qu'il soit principalement destiné aux entreprises publiques et surtout celles de grande taille, le document des directives de la Bourse de Toronto énonce que "A system of corporate governance is only as good as its contribution to the attainment of these objectives [ceux de maximiser la richesse des actionnaires et d'assurer la viabilité financière de l'affaire]." (TSECCGC, 1994).

Théoriquement du moins, l'évaluation des performances et de l'efficacité d'un CA doit se faire sur cette base. Dans la pratique, cela n'est pas toujours aisé même pour les grandes entreprises où seulement un peu plus de 50% d'entre elles disposeraient de mécanismes formels d'évaluation de leur CA<sup>1</sup> (Spencer Stuart, 1996 ; Labelle et Martel, 1997).

Cette question d'évaluation est encore plus difficile dans le contexte de PME où il appartient généralement au propriétaire-dirigeant d'évaluer l'efficacité de son CA. Leighton et Thain (1990 : 20-1), écrivent à juste titre : "evaluating the performance of corporate boards can only be done against a clear understanding of what the board is supposed to do. It is no use criticizing a board for something that is not in its job description in the first place. To understand what a board should be doing, we must first understand the ownership pattern of the corporation.[...] The nature of ownership determines what the director is expected to do".

Dans le même ordre d'idées, Vachon (1995: 2) fait remarquer que «si le législateur a jugé opportun de préciser, dans le Code civil [du Québec], les devoirs de loyauté, d'honnêteté, de bonne foi et d'intégrité à l'endroit des administrateurs, il n'a aucunement abordé la question de l'obligation de performance à leur égard. Il en revient donc à la direction et à ses membres de choisir adéquatement des administrateurs possédant les qualifications susmentionnées.» En d'autres termes, l'évaluation des performances du CA doit commencer aussitôt qu'au moment de la sélection des administrateurs.

Cependant, Bédard et Marrakchi Chtourou (1998) font remarquer qu'il est très difficile dans les petites entreprises d'établir un lien d'incidence du conseil sur les performances de l'entreprise du fait justement que les propriétaires-dirigeants contrôlent eux-mêmes la gestion.

Pour Robitaille et St-Pierre (1996), le CA des PME se trouve considérablement influencé par des facteurs de contingence concernant aussi bien le dirigeant (fondateur ou non, pourcentage détenu dans le capital, âge, expérience et scolarité) que l'entreprise elle-même (taille, âge, secteur d'activité, ressources financières et performance). Tous ces facteurs semblent influencer, non seulement la constitution, la composition et le fonctionnement du CA, mais aussi son efficacité et performance et la manière dont ces dernières sont perçues. Dans la même veine, l'étude de Rao et Lee-Singh (1996) montre que les entreprises américaines soumises à un contrôle majoritaire de leur capital, comme c'est le cas dans la plupart des PME, affichent une rentabilité inférieure à celles dont la propriété est dispersée. Nous remarquons cependant que leur étude des entreprises canadiennes n'a établi aucune différence significative à cet égard.

---

<sup>1</sup> Pourtant, il existe de nombreux guides d'évaluation comme celui de PriceWaterHouseCoopers (2000) et celui élaboré par l'Ordre des comptables agréés du Québec (1995).

La plupart des travaux qui se sont penchés sur la question de l'évaluation des performances des CA dans les PME semblent suggérer que, d'une part, il s'agit d'un processus plutôt arbitraire et, d'autre part, toute évaluation dans ce sens doit porter sur le propriétaire-dirigeant lui-même. Ainsi, Pour Nadeau (1994), dans les entreprises familiales<sup>1</sup>, c'est toujours le président chef de famille qui fait la différence entre un bon et un mauvais conseil. Dans la même veine, Robitaille et St-Pierre (1993b) soutiennent qu'une partie de la responsabilité de la bonne performance du CA incombe au dirigeant. Ce dernier doit en effet y croire et posséder une formation adéquate pour le préparer. Il est nécessaire également qu'il mette à la disposition des administrateurs les informations susceptibles de leur permettre de s'acquitter de leurs tâches.

Le fait également d'être le fondateur de l'entreprise semble, de l'avis de certains auteurs, influencer l'importance qu'accorde le dirigeant à la performance du CA. Ainsi, pour Daily et Dalton (1993), les fondateurs semblent plus obnubilés par le maintien de leur contrôle sur l'entreprise que par la performance et l'efficacité de leur CA. C'est peut-être pour cette raison qu'ils acceptent plus difficilement les membres externes. Constatant une stabilité du rôle et du fonctionnement des CA des PME qu'ils ont étudiées, Robitaille et St-Pierre (1993b) écrivent de leur côté que «cette stabilité peut s'expliquer par une dynamique particulière qui voudrait que si le CA fonctionne mal, on préférerait le saborder plutôt que d'y apporter les changements requis. De fait, le mauvais fonctionnement du CA peut simplement montrer qu'il est un outil mal adapté au profil du propriétaire-dirigeant, dans quel cas son sabordement est tout indiqué» (p. 5).

Si l'évaluation de l'efficacité et des performances des CA dans les PME reste une opération arbitraire, peut-on au moins dynamiser ces CA ? Une étude de McLaughlin (1994) montre que les entreprises dans lesquelles les administrateurs détenaient une part importante du capital ont eu un taux de rendement des actionnaires de 174%, contre 73% pour celles où cette part est faible. Il semble en effet «selon la théorie de l'agence, que les administrateurs comme les dirigeants devraient mieux représenter les intérêts des actionnaires s'ils sont eux-mêmes d'importants actionnaires.» (Labelle et Martel, 1997 : 32). Cependant, cela revient souvent à convaincre le propriétaire-dirigeant de la PME de réduire la proportion qu'il détient dans le capital de l'entreprise ce qui semble peu plausible que ce soit là le vœu des propriétaires-dirigeants dans de nombreux cas.

Plusieurs travaux de recherche insistent sur les avantages associés aux CA composés surtout d'administrateurs externes. Ainsi, est-il largement admis que ces administrateurs facilitent l'accès de l'entreprise aux ressources que recèle l'environnement. Cependant, les travaux de Ford-Stockes (1980) démontrent que les entreprises ayant des conseils d'administration composés surtout d'administrateurs internes, sont relativement plus performantes.

Molz (1984) soutient même que la capacité de l'entreprise ayant un CA composé surtout d'administrateurs externes à entretenir de bonnes relations avec son environnement, n'est pas supérieure à celle où dominent des administrateurs internes. St-Pierre et Robitaille (1995) coupent la poire en deux en soutenant que «l'impact des administrateurs externes sur l'efficacité des CA est équivoque.» Ainsi paraît-il, ce n'est-ce pas le caractère interne ou externe de l'administrateur qui fait sa valeur. En effet, comme le disent si bien Hermalin et Weisbach

---

<sup>1</sup> Pierre Hugron (1998) parle aussi des "familles en affaires".

(1991), il y a de bons et de mauvais administrateurs indépendamment de leur statut interne ou externe.

St-Pierre et Robitaille (1995) résument bien la situation en écrivant que «le débat sur la composition idéale du CA autant chez la grande entreprise que chez la PME est loin d'être clos». Cependant, s'ils ne peuvent pas lier la présence d'administrateurs externes à la bonne ou à la mauvaise performance de l'entreprise, Robitaille et St-Pierre (1996 : 8) trouvent «intéressant de noter que la présence de membres de la famille du propriétaire-dirigeant sur le CA est négativement reliée à la proactivité alors que la portion des membres externes est associée positivement à cette dimension de l'OS [orientation stratégique]. La gestion familiale, source de conservatisme, peut expliquer cette constatation.» (Robitaille et St-Pierre, 1996 : 8).

Dans le même ordre d'idées visant à dynamiser le rôle des CA, Labelle et Martel (1997 : 35) proposent un cadre articulé autour de quatre pôles qui pourrait s'avérer utile pour les entreprises intéressées y compris les PME.

1. Définition claire d'objectifs communiqués et mesurables qui tiennent compte, notamment, de la mission et de la vision de la société pour permettre un processus de suivi et d'évaluation de la performance en matière de stratégie ;
2. Mise en place d'un système de contrôle et d'information de gestion susceptible de favoriser de façon concrète la mobilisation des employés autour de ces objectifs et valeurs de l'entreprise en définissant clairement leurs responsabilités et attributions ;
3. Mise en œuvre de moyens efficaces pour réaliser les dits objectifs et pour valoriser la compétence au sein de l'entreprise ;
4. Suivi et amélioration continue permettant à l'entreprise de gérer les changements en temps opportun et de saisir les occasions d'affaires qui se présentent.

## **2. Rémunération des administrateurs**

Selon Fortier (2002 : 14), «la rémunération des membres du CA d'une PME dépend de la taille de l'entreprise et des défis à relever.» En fait, il n'est pas rare de trouver même des PME où les administrateurs siègent bénévolement au CA. Il semble cependant que cette pratique soit plus fréquente chez nos voisins du Sud que chez nous. En effet, alors que 45% des 120 PME américaines étudiées par Jain (1980), ne rémunéraient pas leurs administrateurs, l'étude conduite par Robitaille et St-Pierre (1993b) sur les PME québécoises a révélé que les administrateurs externes de leurs CA, étaient habituellement rémunérés par des jetons de présence dont la valeur variait entre 1 500 et 5 000 dollars par année.

Jadis, l'apanage du seul dirigeant d'entreprise, la rémunération des administrateurs devient de plus en plus une prérogative du CA, surtout quand ce dernier est constitué par obligation légale. TSECCGC (1994) de même que la Bourse de Montréal recommandent au CA de se pencher sur la question de la compensation due à chaque administrateur sur la base de ses responsabilités

effectives et des risques encourus dans l'exercice de ses fonctions au sein du CA (TSECCGC, paragraphe 5.50).

Au sein même du CA, le contrôle de la rémunération semble échapper progressivement au président du conseil. Nadeau (1994 : 24) fait remarquer à cet égard que «dans les années 50, les administrateurs négociaient leur rémunération en tête-à-tête avec le président du conseil. Maintenant, un comité établit des politiques qui sont publiques. La moyenne canadienne [de rémunération des administrateurs] en 1990 était de 22 300 dollars avec un maximum de 41 000 dollars, incluant les jetons de présence. Un tiers de moins que la moyenne américaine».

Leighton et Thain (1990) soutiennent eux aussi que la rémunération des administrateurs canadiens est inférieure à celle de leurs collègues américains. Elle équivaudrait à peine à la moitié de ce que ces derniers perçoivent. Cette rémunération serait surtout faible dans les entreprises appartenant en totalité au propriétaire-dirigeant comme c'est le cas de bon nombre de PME. En effet, quand elles rémunèrent leurs administrateurs, les PME leur attribuent des jetons de présence d'une valeur de 1 500 à 5 000 dollars par année (Robitaille et St-Pierre, 1993a) ou de 500 à 1 000 dollars par réunion suivant la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et les défis auxquels elle est confrontée (Fortier, 2002).

Jensen (1993) de même que TSECCGC (1994) recommandent d'inciter les administrateurs à s'approprier des actions dans l'entreprise. Conformément aux stipulations de la théorie de l'agence, cela serait susceptible de faciliter l'identification de l'administrateur avec les actionnaires et l'inciterait à mieux défendre leurs intérêts. La Bourse de Montréal (1995) va aussi dans le même sens. Les entreprises pourraient elles-mêmes assister les administrateurs à acquérir des actions à travers différents mécanismes dont leur rémunération partiellement ou totalement sous forme d'actions ou d'options. Cependant, les options ainsi attribuées ne doivent pas dépasser ce que le CA estime raisonnable eu égard aux circonstances et à la contribution de l'administrateur bénéficiaire.

Vennat (1998) fait observer que de plus en plus d'administrateurs affichent leur préférence pour ce mode de rémunération incluant des actions de l'entreprise. Cela semble même s'inscrire dans le cadre d'un courant émergent de gestion des ressources humaines qui lie la rémunération des administrateurs à leur performance. Dans le même ordre d'idées, Nadeau (1994 : 24) fait remarquer qu'aussi bien au Canada qu'aux États-Unis, «on tend de plus en plus à "motiver" les administrateurs en leur offrant des options sur les actions de l'entreprise. [Cependant,]», précise-t-il, «Tout le monde n'est pas d'accord.». En effet, Bédard et Marrakchi Chtourou (1998) se demandent si cette forme de rémunération, n'est pas de nature à influencer, consciemment ou inconsciemment, le jugement et partant, l'indépendance des administrateurs.

Pour Vachon (1995), outre les avantages directs et le prestige qu'ils tirent de leur participation aux CA, les administrateurs profitent souvent aussi d'avantages indirects (par exemple, des occasions d'affaires, des contacts, un réseau d'influence, une visibilité, etc.). Stikeman (1995 : 472-3) prévient cependant contre les situations de conflits d'intérêt et rappelle les décisions des tribunaux sur le devoir de fiduciaire des administrateurs qui leur interdisent «de se commettre dans des engagements dont ils [pourraient] tirer un avantage personnel.»

## VI - Relations CA - dirigeant de l'entreprise

Nadeau (1994 : 18) rapporte le sentiment de frustration d'un administrateur qui l'exprime ainsi : «Siéger à un conseil d'administration, c'est comme être assis sur la banquette arrière d'une auto. Ça devient intenable si on ne fait pas confiance au chauffeur.» Il ajoute cependant : « Mais même si on ne conduit pas, on peut s'assurer qu'on est sur la bonne route, que le chauffeur est sain d'esprit et qu'il limite sa vitesse. S'il roule à 150 km/h sur un chemin de terre, il faudra l'arrêter.» Il faudrait peut-être préciser, s'agissant de CA de PME, que, s'il est possible d'arrêter un chauffeur que vous avez engagé, vous n'avez souvent d'autres alternatives que de demander à descendre si ce chauffeur est en même temps le propriétaire de l'auto et qu'il vous a embarqué de son propre gré. Nadeau (1994 : 20) rapporte plus loin les propos du même administrateur qui semble répondre à ce genre de bémol : «Si vous croyez qu'on vous fait une fleur en vous nommant à un conseil, assurez-vous donc qu'il n'y a pas d'épines.»

Dans ce contexte, Pitcher et Bourque (1999 : 225) semblent parler exclusivement des grandes entreprises quand ils font de «la sélection et [de] l'évaluation permanente des membres de la haute direction de l'entreprise.» la «fonction primordiale du conseil». Ils ne peuvent cependant s'empêcher de se demander «comment un conseil peut [-il] jouer un tel rôle quand ces membres ont été choisis non pas pour leurs aptitudes à évaluer des êtres humains, mais pour une foule d'autres raisons [ ?]». Magnan, St-Onge *et al.* (1998) s'intéressent aussi davantage aux grandes entreprises qu'aux PME quand ils parlent du triple enjeu (économique, politique et symbolique) de la rémunération des dirigeants par les CA. (voir aussi St-Onge, Magnan *et al.*, 2001).

Comment se caractérise alors la relation CA – dirigeant dans un contexte de PME ? Pour Stikeman (1995: 466), «une personne peut être considérée comme dirigeant à chaque fois qu'elle agit comme "cerveau dirigeant de la compagnie".» Dans un contexte de PME, la seule personne qui agit habituellement de la sorte est généralement le propriétaire-dirigeant. Dans un cadre pareil où tous les pouvoirs sont généralement concentrés entre les mains du propriétaire-dirigeant, le fait même d'accepter la constitution d'un CA, équivaut pour lui à accepter de perdre une partie de ses pouvoirs en contrepartie de ce qu'il espère en obtenir : contacts, conseils, etc. (Fortier, 2002).

Autrement dit et à l'opposé de la grande entreprise où c'est le CA qui investit généralement le dirigeant des pouvoirs nécessaires à la gestion de l'entreprise, dans les PME où le CA n'est pas créé par obligation légale, c'est le dirigeant qui donne une partie de ses pouvoirs au conseil. Ainsi, pour infléchir la résistance presque naturelle du dirigeant à cette constitution, il faudrait, selon Ford-Stoke (1980), lui faire admettre qu'il a besoin d'aide et de faire confiance aux administrateurs. Il faudrait également, pour comprendre les relations qui existent entre le CA et le dirigeant, étudier les dimensions les plus pertinentes de ce dernier : idéologie, valeurs, éducation, scolarité, âge, aversion au risque, désir d'autonomie, etc. (Robitaille et St-Pierre, 1993a et b). Dans ce cadre, il semble que les dirigeants relativement âgés (quinquagénaires et plus), soient plus jaloux de leur pouvoir personnel ce qui pourrait nuire à l'efficacité du CA. (Robitaille et St-Pierre, 1993b). Cependant, les dirigeants non diplômés de même que ceux qui «ne possèdent pas le contrôle de plus de la moitié des droits de votes semblent attacher plus d'importance aux rôles du CA.» (Robitaille et St-Pierre, 1995).

La question de la dualité du rôle du dirigeant qui assume parfois le statut de président du conseil en même temps que celui de P.D.G. de l'entreprise a été évoquée par de nombreux chercheurs (TSECCGC, 1994 ; Nadeau, 1994 ; Finkelstein et D'Aveni, 1994 ; Robitaille et St-Pierre, 1995 ; Cyr, 1998 ; Daily et Dalton, 1998 ; Vennat, 1998). Ainsi par exemple, Pitcher et Bourque (1999 : 239) soutiennent que «si la séparation des rôles de P.D.G. et de président offre peut-être l'avantage de donner au conseil une certaine indépendance d'action, elle comporte aussi des inconvénients.»

En fait, le choix du cumul ou de la séparation entre les deux fonctions semble être tiraillée entre deux conceptions divergentes<sup>1</sup>. Finkelstein et D'Aveni (1994) résument bien la situation dans la citation suivante : «Lorsque le chef de la direction d'une entreprise est aussi président du conseil, les administrateurs visent des objectifs antagonistes. Selon certaines théories des organisations, ce cumul de rôles crée une situation de leadership fort et sans ambiguïté. Mais selon la théorie de l'agence, un tel cumul de rôles favorise le retranchement du président de la direction en réduisant les pouvoirs de surveillance et de contrôle du conseil d'administration.<sup>2</sup>» (voir tableau 2).

Robitaille et St-Pierre (1995) estiment cependant que la situation de cumul reste très rare dans les PME sauf peut-être dans certaines entreprises familiales (Nadeau, 1994 ; Hugron, 1998). L'étude de Rao et Lee-Sing (1995) portant sur 766 entreprises canadiennes et 3 000 américaines a montré que dans 34.5% des entreprises canadiennes étudiées, le P.D.G. assume aussi la présidence du CA contre 60% dans les entreprises américaines. Després (1998) rapporte lui aussi qu'en 1996, environ 66% des entreprises canadiennes optaient pour la séparation des rôles alors que ce pourcentage est passé une année plus tard à 76%<sup>3</sup>.

Si le cumul des fonctions semble poser des problèmes, bon nombre de dirigeants semblent avoir trouvé le moyen de les atténuer. Nadeau (1994 : 22) par exemple décrit la recette secrète d'un président de CA qui était en même temps P.D.G., pour réduire l'influence du conseil. «Primo, isoler les têtes fortes dans des comités spéciaux ; secundo, asseoir les plus coopératifs aux postes importants ; tertio, attendre que les premiers démissionnent.»

---

<sup>1</sup> Voir titre II «Fondements théoriques du gouvernement d'entreprise».

<sup>2</sup> Citation reprise par Daily et Dalton (1998).

<sup>3</sup> Fortier (2002) préconise lui aussi la séparation des rôles dans les PME même quand il s'agit de structures informelles.

**Tableau 2 : Structure de l'appareil de direction – justification théorique**

Théories des organisations Cumul des rôles	Théorie de l'agence Séparation des rôles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assure un leadership fort et sans ambiguïté</li> <li>• Favorise l'efficacité interne par une structure de commandement unique</li> <li>• Élimine les risques de conflit entre le chef de la direction et le président du conseil</li> <li>• Évite la confusion résultant de la présence de deux porte-parole face aux actionnaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évite le retranchement du chef de la direction</li> <li>• Accroît l'efficacité des mesures de contrôle du conseil d'administration</li> <li>• Permet au président du conseil d'agir à titre de conseiller du chef de la direction</li> <li>• Assure l'indépendance du CA et des gestionnaires de l'entreprise</li> </ul>

Source : Daily et Dalton (1998 : 111)

L'évaluation du travail fait par la direction est un autre aspect de la relation entre le CA et le dirigeant surtout dans les PME où ce dernier ne contrôle pas la totalité du capital (Daily, 1991 ; Ford, 1992). Labelle et Martel (1997 : 31) font remarquer que certains dirigeants d'entreprise tentent «d'accroître leur prestige en maximisant la taille de l'entreprise plutôt que sa rentabilité.» Pour St-Pierre et Robitaille (1995), ce rôle ne serait même pas joué dans les PME eu égard au statut particulier du propriétaire-dirigeant.

Outre ses relations avec le chef de direction qui doivent être basées sur le respect mutuel et la confiance (Fortier, 2002), le CA doit établir des contacts fructueux avec les parties intéressées (*stakeholders*). TSECCGC (1994), par exemple, recommande aux administrateurs d'établir des contacts avec les actionnaires qui sont les véritables propriétaires de l'entreprise. Ils doivent s'informer sur les attentes et inquiétudes de ces actionnaires quant à la gestion et l'avenir de la firme. Encore une fois, cela semble davantage s'appliquer aux cas de grandes entreprises et de PME faisant appel à l'épargne publique par voie d'émission d'actions qu'à celui des PME entrepreneuriales.

## VII - Considérations d'éthique

«Les valeurs d'éthique d'une société influencent tout ce qu'elle fait. Par exemple, elles conditionnent non seulement les rapports avec les actionnaires, la clientèle, les fournisseurs, les salariés et les autres parties intéressées mais aussi la façon dont l'organisation aborde diverses questions comme le respect des lois, l'information financière et la qualité des produits.» (Labelle et Martel, 1997 : 34). Ainsi, le CA dont la création elle-même est une manifestation de la volonté de respecter l'éthique, doit, selon Labelle et Martel (1997), s'assigner pour l'un des principaux rôles d'être «le gardien des valeurs ou [...] la conscience de l'organisation.»

Selon Royer (1998 : 91), «avant que le phénomène plus récent de la mondialisation ne nous rejoigne, il n'était pas aussi important, pour l'entreprise, d'énoncer officiellement son code d'éthique parce qu'il était déjà présent dans l'esprit des dirigeants, des administrateurs et des

employés qui l'acceptaient tous implicitement parce qu'ils avaient en commun un code moral individuel.»

Girard et Provost (1998 : 93) qui font eux aussi du CA le "gardien des valeurs", font observer de leur côté que «plusieurs situations problématiques auxquelles l'entreprise doit faire face peuvent être associées à l'éthique : fraude, discrimination, conflits d'intérêt, fermeture d'usine, [...]. Les CA des entreprises ont un rôle déterminant à jouer pour faire en sorte que chacune d'elles se dote d'un cadre d'action responsable pour relever les défis de la gestion des risques éthiques.».

Pour Cyr (1998 : 87), «les membres de conseils d'administration doivent s'astreindre à certaines règles éthiques favorisant une prise de décision objective afin que soient pris en compte les intérêts de l'entreprise et de tous ses actionnaires». La composition même du conseil doit être faite de manière à éviter les conflits d'intérêt. Ainsi, Cyr (1998) déconseille par exemple la présence d'un fournisseur important ou d'un avocat avec qui l'entreprise serait ou pourrait être liée par une relation quelconque. Il conviendrait également de recruter des administrateurs représentant les régions et cultures avec lesquelles l'entreprise envisage de traiter pour éviter de commettre des inepties susceptibles d'offusquer la clientèle de l'entreprise.

## **Conclusion**

Bédard et Marrakchi Chtourou (1998: 35) écrivent : «on ne peut que déplorer la "pauvreté" de nos connaissances scientifiques sur les processus de gouverne des entreprises canadiennes. Non seulement nous ne possédons pas d'informations sur les caractéristiques visibles du conseil, mais il n'existe pas de données sur ce qui se passe dans la salle du conseil. Quelle est la dynamique relationnelle ? Comment les administrateurs créent-ils leur rôle et leur pouvoir ? Est-ce que les membres du conseil s'identifient à l'équipe de gestion ou aux actionnaires et autres intéressés ?

Voilà des questions sur lesquelles nous devons nous pencher à l'avenir si nous voulons améliorer la gouverne des entreprises canadiennes.» De nombreux autres auteurs vont dans le même sens en précisant que nos connaissances sur les CA sont au mieux incomplètes. Il faut aussi considérer que ce qui se passe "derrière les portes closes" n'est pas toujours nécessairement bon à ébruiter à l'extérieur (Harel Giasson, 1998).

S'agissant des PME, notre ignorance des mécanismes de gouvernement d'entreprise et plus particulièrement du CA est encore plus grande. En effet, à la pénurie et à la confidentialité des informations, s'ajoute la grande diversité des PME et des formes de gouvernement qui y sont utilisées de même que la fréquente centralité du propriétaire-dirigeant qui façonne son CA selon sa vision, ses attentes, voire son humeur.

**Tableau 3 : Principales caractéristiques des conseils d'administration des PME<sup>1</sup>**

Thèmes	Caractéristiques
Principales formes revêtues par le CA des PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil consultatif</li> <li>- Comité de gestion</li> <li>- Conseil de famille (dans les entreprises familiales)</li> </ul>
Principales raisons derrière la formation du CA et/ou objectifs assignés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil</li> <li>- Accès aux réseaux de contacts des administrateurs</li> <li>- Accès à certaines sources de financement</li> <li>- Amélioration de l'image de l'entreprise</li> <li>- Renforcement de la crédibilité / légitimité interne / externe du dirigeant</li> <li>- Accès à certains marchés surtout à l'étranger</li> <li>- Recrutement de compétences complémentaires</li> </ul>
Composition du CA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrateurs internes et externes</li> <li>- Membres de la famille dans les PME familiales</li> <li>- Administrateurs institutionnels (PME recourant à certains organismes de financement)</li> <li>- Partenaires professionnels de la PME (avocat, expert-comptable, banquier, etc.)</li> <li>- Généralement entre cinq et sept administrateurs</li> </ul>
Cumul des fonctions de dirigeant et de président du CA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus courant dans les PME familiales</li> </ul>
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Largement décidé par le dirigeant. En général, une séance du CA se déroule selon les étapes suivantes :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi des recommandations des séances antérieures</li> <li>- Examen des états financiers</li> <li>- Discussions sur les opérations courantes</li> <li>- Discussions à caractère stratégique ou relatives à des situations exceptionnelles</li> </ul> </li> </ul>
Création de comités spécialisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rare sauf dans les plus grandes des PME. Dans ce cas, la création des comités spécialisés se fait selon la nature et la complexité des tâches à déléguer</li> </ul>
Rémunération des administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De plus en plus fréquente dans les PME. Outre les jetons de présence, cette rémunération prend souvent d'autres formes (options d'achat d'actions, comptes de dépenses, etc.)</li> </ul>

Aussi, ne pourrions-nous trouver meilleure conclusion que celle à laquelle sont parvenus Ouellette et Lapierre (1995) qui écrivent avec beaucoup de raison : «il est illusoire de prétendre mener une recherche empirique qui fasse le tour du sujet ou de proposer un modèle normatif qui puisse répondre à toutes les attentes. L'état de la question milite plutôt pour une approche domaine par domaine, type d'entreprise par type d'entreprise et cas par cas.»

<sup>1</sup> Nous ne reprenons dans ce tableau que les caractéristiques des CA créés volontairement dans les PME à l'exclusion de ceux dont la formation est rendue obligatoire.

Néanmoins, l'examen de la documentation dans lequel nous nous sommes aventurés, permet de dégager quelques tendances et caractéristiques d'ensemble (voir tableau 3) concernant le recours par les dirigeants des PME à la formation de CA que nous présentons succinctement ci-après :

- Bien qu'ils ne soient pas toujours légalement obligés de le faire, de plus en plus de dirigeants de PME forment des CA. Ils semblent cependant lui assigner des objectifs et des missions différentes de ceux qui lui sont généralement reconnus dans la grande entreprise. Ainsi, les raisons les plus souvent invoquées par les dirigeants pour expliquer la constitution de ces CA sont : le conseil en particulier sur des sujets dont a expressément besoin l'entreprise, l'accès aux réseaux de contacts des administrateurs, l'apprentissage préalable à l'entrée en bourse, l'amélioration de l'image de l'entreprise, l'entrée sur des marchés étrangers, le renforcement de la crédibilité interne ou externe du dirigeant et de l'entreprise, le recrutement de compétences complémentaires, etc.
- Tant et aussi longtemps qu'ils ne sont pas obligés d'ériger leurs CA en structures légales impliquant des responsabilités juridiques, les dirigeants des PME affichent leur préférence pour des formes moins contraignantes comme les comités de gestion et les conseils consultatifs. Sabin Boily, président du Groupe Minutia, disait récemment : «Maintenant, il me faut apprendre à faire des affaires, car je veux que Minutia grandisse vite et bien. Et les membres du comité consultatif m'aident à devenir un bon entrepreneur en me faisant partager leur expérience et en m'aiguillant rapidement sur la bonne voie.» (Fortier, 2002 : 12). Claude Martel, président d'Inno-Centre, un organisme qui accompagne les entreprises technologiques en démarrage, précise que le comité consultatif «est une formule qui lui [parlant de Boily] permet de faire ses classes dans un environnement moins contraignant. Et comme le comité consultatif ne comporte pas de responsabilité personnelle pour ses membres, il est plus facile de convaincre des gens d'affaires d'en faire partie à l'étape du démarrage.» (Fortier, 2002 : 12).
- Sauf dans les PME où la propriété du capital est dispersée, le CA conseille mais ne gouverne pas. Autrement dit, le pouvoir décisionnel reste concentré entre les mains du propriétaire-dirigeant même s'il feint parfois le contraire vis-à-vis de l'extérieur.
- Généralement, c'est le propriétaire-dirigeant qui décide de la rémunération des administrateurs et non l'inverse comme c'est le cas dans la grande entreprise. La rétribution consiste souvent en jetons de présence et en comptes de frais. Parfois, elle prend aussi la forme d'options sur des achats d'actions, en particulier dans les PME technologiques.
- Les administrateurs des CA de PME, surtout familiales, semblent plus souvent recrutés parmi les amis, les membres de la famille, les partenaires professionnels du dirigeant ou de l'entreprise : avocats, experts-comptables, banquiers et autres. Leur nombre varie généralement entre 5 et 7. D'autre part, de plus en plus de CA de PME comptent des administrateurs indépendants.
- Sauf dans certaines PME familiales, le dirigeant assume rarement la présidence du conseil. Il choisit souvent le président dans son propre réseau. À défaut, il le recruterait sur la base de ce qu'il pourrait apporter à l'entreprise eu égard à la vision qu'il fait de son avenir.

- Très peu de PME recourent à des comités spécialisés : rémunération, vérification, ressources humaines, etc. Cependant, au fur et mesure que la taille de l'entreprise croît, un tel recours peut progressivement se justifier eu égard à la complexification des tâches du CA et à la nécessité d'en déléguer certaines.

Eu égard à l'état de nos connaissances sur les CA des PME, tout travail de recherche quel que soit l'aspect qu'il cherche à approfondir ne pourrait être que le bienvenu. Bédard et Marrakchi Chtourou (1998) suggèrent quelques questions pouvant servir de base aux recherches futures. D'autres questions plus spécifiques aux CA des PME pourraient également être posées : Quels critères utiliser pour sélectionner des membres de CA de PME ? Comment faire évoluer la composition du CA en fonction des changements d'orientation de l'entreprise? Comment la transition entre un quasi-CA et un CA formel devrait-elle être pilotée au sein de la PME ? Comment préparer un propriétaire-dirigeant de PME à la transition vers un CA qui passe du stage informel à niveau formel et légal ? Comment préparer la transition pour l'internationalisation d'un CA, en particulier comment préparer le dirigeant et les administrateurs à cette nouvelle composition du CA ? À partir de quelle taille d'entreprise et de CA, un CA devrait-il déléguer une partie de ses pouvoirs à des comités ?

Certaines questions s'adressent plus spécifiquement aux CA de PME familiales : Comment établir un état d'équilibre entre les membres de la famille et les membres extérieurs dans la composition d'un CA de PME familiale ? À partir de quand peut-on penser intégrer des membres de la famille de la génération montante à un CA de PME familiale ? Comment préparer le dirigeant, les administrateurs familiaux et les autres administrateurs à l'arrivée d'un administrateur institutionnel au CA d'une entreprise familiale ? Quel impact le CA peut-il avoir sur la gestion de la relève dans les entreprises familiales ?

Certaines questions s'adressent plus spécifiquement aux CA de PME technologiques : quels pourcentages de propriété établir pour les partenaires financiers et de quelle façon répartir les sièges du CA entre eux ? De quelle façon répartir les sièges du CA entre les représentants du monde de la finance, de ceux qui connaissent la gestion dans le secteur concerné, de l'international ? Quelles sont les principales différences dans les rôles du CA entre les entreprises technologiques et les autres ?

Notre texte a présenté diverses perspectives de ce qu'est un CA d'entreprise en voulant mettre une emphase sur le CA de PME et en particulier de PME technologiques. Nous avons cependant réalisé que l'état des connaissances sur le sujet est fort limité, en particulier en ce qui a trait au CA de PME technologiques. Comme dans toute autre dimension de la gestion des organisations, il n'existe pas ici de réponses précises. Toutefois le corpus de connaissances présentées et discutées dans ce texte devrait permettre d'améliorer la cohérence des travaux de celles et ceux qui s'intéressent aux pratiques des conseils d'administration des PME et fournir des pistes mieux ciblées pour les chercheurs.

### Références

- Allali, B., (2001). *Réseaux sociaux et stratégies des PME entrepreneuriales*. Cahier de recherche. Montréal : École des Hautes Études Commerciales.
- Andrews, K.R., (1980). "Directors' Responsibility for Corporate Strategy". *Harvard Business Review*, (nov.-dec.): 30-42
- Bacon, J., (1993). *The Conference Board*, n° 1036.
- Bédard, J. & Marrakchi Chtourou, S., (1998). «Gouverne d'entreprise et fiabilité des informations financières : une évaluation». *Gestion* 23(3) : 30-36.
- Bégin, L., (1998). «À différentes organisations, différentes conditions de gouvernance». *Gestion* 23(3) : 23-29.
- Ben Tahar, H., (2001). *L'impact des mécanismes de régie d'entreprise sur la valeur de la firme : Une étude canadienne*. Mémoire de maîtrise en sciences de la gestion. Montréal : École des HEC.
- Bourse de Montréal, (1995). *Divulgence en matière de régie d'entreprise*. Politique I-15 (Juillet), Montréal.
- Brickley, J.A. & James, C.M., (1987). "The Takeover Market Corporate Board Composition, and Ownership Structure: The Case of Banking". *The Journal of Law and Economics*, 30 :161-181
- Burke, R.J., (1998). «Les femmes au conseil d'administration des sociétés canadiennes : il y a loin de la coupe aux lèvres». *Gestion* 23(3) : 121-126.
- Castaldi, R. & Wortman, M.S., (1984). "Boards of Directors in Small Corporations: An Untapped Resource". *American Journal of Small Business* 2(9): 1-11.
- Charreaux, G., (1997). *Le gouvernement des entreprises, Théories et faits*. Paris : Economica.
- Charreaux, G. et Pitol-Belin, J.-P., (1989). «Image et réalité du conseil d'administration». *Revue Française de Gestion*, 74 : 51-61.
- Chowdbury, S.D., (1992). "Institutional Ownership, Corporate Governance, and R & D Spending: Some Competing Hypothesis". In *ASAC Conference Proceedings* : 23-36, Quebec.
- Cyr, J.V. R., (1998). «La nouvelle panacée à tous les maux». *Gestion* 23(3) : 86-89.
- Daily, C.M. & Dalton, D.R., (1993). "Board of directors leadership and structure: Control and performance implications". *Entrepreneurship Theory and Practice* 17(3): 65-81.

- Daily, C.M. & Dalton, D.R., (1998). «Cumul ou séparation des rôles de chef de la direction et de président du conseil : y a-t-il de quoi fouetter un chat ?». *Gestion* 23(3) : 110-114.
- Daily, C.M., (1991). *Governance Structure and Financial Performance in the Smaller Corporation*. Thèse de doctorat, Indiana University, 168 pages.
- D'Amboise, G., (1989). *La PME canadienne – Situation et défis*. Québec : Institut de recherches politiques, Presses de l'Université Laval.
- Danco, L.A., (1975). *Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success*. Ohio : University Press.
- Després R., (1998). «Commentaires sur *Cumul ou séparation des rôles de chef de la direction et de président du conseil : y a-t-il de quoi fouetter un chat ?*». *Gestion* 23(3) : 115-116.
- Économiste (L'), (2001). *Mastering stratégie : la corporate governance pour préserver l'intérêt des investisseurs*. Casablanca : édition du 20 mars 2001.
- Filion, L.J. (1990) "The Need for a Definition of Small Business". *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 7, 2: 33-46.
- Filion, L.J., (1991), *Vision et relations : Clefs de succès de l'entrepreneur*. Montréal : Les éditions de l'entrepreneur.
- Finkelstein, S. & D'Aveni, R.A. (1994). "CEO Duality as a Double-edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command". *Academy of Management Journal*, 37 : 1078-1108.
- Ford, R.H., (1992). "Boards of directors and the privately-owned firm". *Small Business Report* 17, p. 67-70.
- Ford-Stokes, J., (1980). "Involving New Directors in Small Company Management". *Harvard Business Review* (July-Aug.) : 170-174.
- Fortier, R., (2002). «Comment bâtir son conseil». *PME* (février) : 10-14.
- Fox, H.W., (1984). "Quasi-boards guidance without governance". *American Journal of Small Business* 9(1): 12-18.
- Gasse, Y. & Carrier, C., (1992). *Gérer la croissance de sa PME*. Montréal : éditions de l'entrepreneur.
- Gasse, Y. & d'Amboise, G., (1998). «La croissance réussie des PME : une question de compétence et de régie». *Gestion* 23(3) : 41-47.

- Girard, D. & Provost, M., (1998). «La gestion des risques éthiques dans les entreprises au Québec : le rôle du conseil d'administration». *Gestion* 23(3) : 93-98.
- Hafsi, T. & Nadeau, B., (1998). «Les investisseurs institutionnels : le nouveau gouvernement pour l'entreprise». *Gestion* 23(3) : 146-155.
- Harel Giasson, F., (1998). «Le conseil d'administration : derrière les portes closes». *Gestion* 23(3) : 99-104.
- Heidrick & Struggles (1986). *The Changing Board*. Chicago: Heidrick & Struggles Inc.
- Hermalin, B.E. & Weisbach, M.S., (1991). "The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance". *Financial Management*, (Winter): 101-112.
- Hugron, P., (1998). «La régie d'entreprises familiales». *Gestion* 23(3): 37-40.
- Huse , M. & Landström, H., (2001). "Corporate governance in SMEs: a teaching issue". In Huse, M. & Landström, H. (Eds.). *Corporate Governance in SMEs*. Halmstad: Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship, p. 1-18.
- Jain, S.K., (1980). "Look to outsiders to strenghten small business boards". *Harvard Business Review*, p. 162-170.
- Jensen, M.C., (1993). "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of the Internal Control Systems". *Journal of Finance*, Vol. XLVIII, (July): 831-880.
- Jensen, M.C., (1994). "Reviving Internal Corporate Control Systems". *Financial Management Collection*, 9(1): 12-16.
- Julien, P.-A., (1997). «Pour une définition des PME». In Julien, P.-A. (dir.), *Les PME – Bilan et perspectives*. Québec : Presses Inter Universitaires.
- Kesner, I.F., (1988). "Directors Characteristics and Committee Membership: An Investigation of the Type Occupation and Gender". *Academy of Management Journal*, 31(1): 66-84.
- Labelle, R. & Martel, L., (1997). «Exigences et pratiques canadiennes en matière de gouvernement d'entreprise». *Gestion* 22(4) : 30-36.
- Labelle, R. & Martel, L., (1998). «Le gouvernement d'entreprise aujourd'hui». *Gestion* 23(3) : 10-12.
- Labelle, R. & Raffournier, B., (2000). *Comparaison internationale en matière de gouvernement d'entreprise*. Cahier de recherche 2000-02 du CETAI. Montréal : École des HEC.

- Lee, C.I.; Roseinstein, S.; Rangan, N.; & Davidson III, W.N., (1992). "Board Composition and Shareholder Wealth: The Case of Management Buyout". *Financial Management* (Spring): 59-72.
- Leighton, D.S.R. & Thain, D.H., (1990). "The Role of the Corporate Director". *Business Quarterly* (Autumn) : 20-24.
- Lorsch, J. & Graff, S.K., (1996). "Corporate Governance". In *International Encyclopedia of Business & Management*, pp. 772-782.
- Mace, M., (1971). *Directors: Myth and Reality*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Magnan, M. ; St-Onge, S., Craighead, J. & Thorne, L., (1998). «La rémunération des dirigeants : un enjeu économique, politique et symbolique pour les conseils d'administration». *Gestion* 23(3) : 127-134.
- Malenfant, R., (1998). «Les pratiques efficaces d'un conseil d'administration performant». *Gestion* 23(3) : 55-60.
- McLaughlin, D.J., (1994). "The Director's Stake in the Enterprise". *Directors & Boards*, 18(2): 53-59.
- Mintzberg, H., (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Molz, R., (1989). *Corporate Boards of Directors: A Study of the Relationship of Board Structure and Composition and Corporate Performance*. PhD Thesis.
- Nadeau, J.B. (1994). «Administratrice ou femme de service ?», *Revue Commerce*, février, p. 25.
- Nadeau, J.B., (1994). «La fin des conseils d'admiration». *Revue Commerce* (Février), pp. 16-25
- Nelton, S., (1985). "Bringing an outside board aboard". *Nations Business*, p. 30-31.
- Ordre des comptables agréés du Québec (1995). *Recommandations à l'intention des administrateurs - Processus de gouvernement d'entreprise liés au contrôle*, pp. 7-18.
- Ouellette, P.F. & Lapierre, L., (1995). «Les conseils d'administration d'organismes artistiques : le point de vue des chercheurs et celui du dirigeant». In *3<sup>rd</sup> international conference*, London : City University : 227-236.
- Pearce, J.A. II & Zahra, S.A., (1991). "The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance". *Strategic Management Journal* 12: 135-153.
- Perrault, C., (1998). «La formation des administrateurs : un nouveau défi pour l'entreprise». *Gestion* 23(3): 135-138.

- Pitcher, P. & Bourque, J.-J., (1999). «Des psychiatres dans les conseils d'administration». In Bourque, J.-J., Lelord, F. et coll., *L'âme de l'organisation*. Montréal : Québec-Amérique et Presses HEC, p. 223-247.
- Preston, L. E., (1998). «Les parties intéressées et le gouvernement d'entreprise». *Gestion* 23(3): 13-20.
- PriceWaterHouseCoopers (2000). "Corporate Governance and the Board", appendice A *Self-Assessment Guide*, pp. 77-94.
- Rao P. & Lee-Singh, C.R., (1996). *Les structures de régie, la prise de décision et le rendement des entreprises en Amérique du Nord*. Série de documents de travail. Document de travail no. 7. Ottawa : Industrie Canada.
- Richard, J.E., (1989). "Director Pay Developments in Smaller and Private Companies". *Directors & Boards*, 13(3): 35-39.
- Robinson, R.B., (1982). "The importance of 'Outsiders' in small firm strategic planning". *Academy of Management Journal* 25(1): 80-93.
- Robitaille, L. & St-Pierre, J., (1993a). *Conseil d'administration et PME : une revue de la littérature*, Cahier de recherche du GREPME-UQTR Chaire Bombardier 93-11. Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières.
- Robitaille, L. & St-Pierre, J., (1993b). *Le conseil d'administration dans la PME québécoise : une description préliminaire*. Congrès international de la PME francophone, Carthages, Tunisie.
- Robitaille, L. & St-Pierre, J., (1995). *L'influence du propriétaire-dirigeant sur les rôles du conseil d'administration ou du quasi-CA dans la PME*. Cahier de recherche du GREPME-UQTR Chaire Bombardier 95-15. Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières.
- Robitaille, L. & St-Pierre, J., (1996). *L'orientation stratégique de la PME manufacturière québécoise: analyse des liens avec la présence d'un conseil d'administration*. Cahier de recherche du GREPME-UQTR Chaire Bombardier 96-18. Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières.
- Rojot, J., (1989). «Théorie des organisations». In Joffre, P. et Simon, Y. (dir.) *Encyclopédie de gestion*. Paris : Economica. Pp. 2927-2947.
- Roseinstein, J., (1988). "The board and strategy: Venture capital and high technology". *Journal of Business Venturing*, p. 159-170.
- Royer, R., (1998). «Régie d'entreprise et code d'éthique». *Gestion* 23(3) : 90-92.

- Schwenk, C.R., (1989). "Devils Advocacy and the Board: A Modest Proposal". *Business Horizon* (July-Aug.): 22-27.
- Shivdasani, A., (1993). "Board composition, ownership structure, and hostile takeovers". *Journal of Accounting and Economics* 16 : 167-198.
- Spencer Stuart (1996). *Canadian Board Index*. 20 p.
- Stikeman, E., (1995). «Devoirs et responsabilités des administrateurs et des dirigeants de compagnies». In Blais, Y. *Les dirigeants : leurs droits et leurs obligations*. Cowansville : Éditions Yvon Blais Inc.. Pp. 459-517
- St-Onge, S. ; Magnan, M. & Calloc'H, Y., (2001). «Conseils d'administration et rémunération des dirigeants d'entreprise au Canada : Une perspective politique». *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 18(2) : 57-76.
- St-Pierre, J. & Robitaille, L., (1995). «La présence d'un conseil d'administration ou d'un "quasi-CA" dans la PME manufacturière québécoise». *Revue Internationale PME*, 8(3) : 57-80.
- Thain, D.H. & Leighton, D.S.R., (1992). "The Director's Dilemma: What's My Job?". *Business Quarterly*, 4: 75-87.
- Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada (1994). *Where Were the Directors?* (December).
- Torrès, O., (1999). *Les PME*. Paris : Flammarion, coll. Dominos.
- TSECCGC (1994). Voir Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada
- Vachon, P., (1995). *Votre conseil d'administration : vers un conseil d'administration plus performant ; la responsabilité des administrateurs*. Heenan Blaikie.
- Vance, S.C., (1964). *Structure and Performance*, Eugenes: University of Oregon Press.
- Vance, S.C., (1983). *Corporate Leadership: Boards Directors and Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Vennat, M., (1998). «Un secteur en croissance : la sélection des administrateurs et des présidents de conseils d'administration». *Gestion* 23(3) : 117-120.
- Whisler, T.L., (1984). "The Outside Director and the Treshold Company". *Director's Monthly* 8(7): 1-5.
- White, B., Bennett, R. & Shipsey, R., (1982). *Information and the Small Manufacturing Firm*. Report of a Study of Information Use and Needs in Small Manufacturing Firms in the UK

and the Current Pattern of Information Position, funded by the British Library Research and Development Department. Edinburgh, UK: C. P. I., Ltd.

Witherell, W., (2000). "Corporate governance: A basic foundation for the global economy". *OECD Observer*. [www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/317](http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/317)

Zahra, S.A. & Pearce, J.A. II, (1989). "Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model". *Journal of Management* 15(2): 291-334.

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