

# **La professionnalisation des conseils d'administration dans les PME : Un levier de renforcement de leur participation au processus stratégique**

**Lotfi Karoui**

**Ecole de Management de Normandie**

lkaroui@em-normandie.fr

## **Résumé :**

---

Dans cette recherche, nous examinons les effets de la professionnalisation du conseil d'administration (CA) dans les PME sur sa participation au processus de décision stratégique. A partir d'un échantillon de 123 moyennes entreprises indépendantes françaises, nous montrons que tant la formalisation du fonctionnement du CA que la présence de connaissances et compétences collectives sont des déterminants majeurs de sa participation au processus de décision stratégique. Ces résultats contribuent à la littérature émergente en mettant l'accent sur l'importance des caractéristiques cognitives et comportementales lors de l'étude des organes de gouvernance.

**Mots-clés :** Gouvernance d'entreprise, Conseil d'administration, Processus stratégique, PME, Professionnalisation

---

# **La professionnalisation des conseils d'administration dans les PME : Un levier de renforcement de leur participation au processus stratégique**

## **Introduction**

Depuis plus de deux décennies, une pression croissante a été mise sur la gouvernance des entreprises (Huse, 2007) générant une pléthore de travaux sur les conseils d'administration (Désormais CA) dans les sociétés de capitaux. De ces travaux, un consensus semble avoir émergé et attribue à ces organes deux missions centrales (**Short, Keasey, Wright et Hull, 2000 ; Sundaramurthy et Lewis, 2003**). La première essentiellement disciplinaire (Cf. Charreaux et Wirtz, 2006) vise à réduire les coûts d'agence en assurant une plus grande transparence des entreprises et une meilleure conformité des décisions aux intérêts des actionnaires mais aussi des parties prenantes externes. La seconde mission est entrepreneuriale (Short et al. 2000). Elle s'appuie sur les ressources cognitives et relationnelles des administrateurs et vise à améliorer la qualité des décisions dans un environnement reconnu plus complexe et incertain (Rindova, 1999 ; Forbes et Milliken, 1999 ; Daily, Dalton et Cannella, 2003).

Si dans les grandes entreprises cotées, l'accent a longtemps été mis sur la première mission, dans les PME, et en raison de leur structure patrimoniale (Osborne, 1991 ; Daily et Dalton, 1992 ; Torrès, 2011) mais aussi de leur manque de ressources et de compétences (Castaldi et Wortman, 1984 ; Brunninge, Nordqvist et Wiklund, 2007 ; Fillion, 2007), leur CA serait davantage utile dans sa mission entrepreneuriale (Forbes et Milliken, 1999 ; Lynall, Golden, et Hillman, 2003 ; Sundaramurthy et Lewis, 2003). En apportant son capital humain et social au dirigeant et à son équipe tant pour l'obtention des ressources (ex. Huse, 2000 ; Daily, Dalton et Cannella, 2003; Machold, Huse, Minichilli, et Nordqvist, 2011) que pour la prise de décision stratégique (ex. Fiegenger, 2005, Pugliese et Zhang Wenstøp, 2007, Machold et al., 2011), l'accomplissement de la mission entrepreneuriale par le CA serait une source significative de création de valeur et contribuerait au développement et à la survie des PME.

Pour autant, le rôle central du dirigeant, tant par son engagement patrimonial (ex. Torrès, 2011) que par sa position hiérarchique et son contrôle sur les décisions (ex. Osborne, 1991), peut affaiblir sinon empêcher la participation des membres de son conseil à la prise de décision stratégique. Ainsi, alors même que la contribution du CA au processus stratégique serait une source notable de création de valeur et un levier important pour la survie et le développement de ces entreprises (ex. Forbes et Milliken, 1999 ; Fiegenger, 2005 Machold et al. 2011), le pouvoir du dirigeant pourrait s'avérer un frein majeur à la participation des membres du CA à ce processus (Osborne, 1991; Daily et Dalton, 1992; Fiegenger, 2005).

Dans le cadre de cette recherche, nous tentons de résoudre ce paradoxe en avançant que la professionnalisation du CA serait un déterminant majeur de sa participation active au processus de décision stratégique. Considérée comme une dimension clé de la professionnalisation des PME (Flamholtz et Randle, 2007 ; Dekker, Lybart, Steijvers, Depaire et Merken, 2013), la professionnalisation de la gouvernance participerait ainsi à introduire des méthodes et des outils dans des organisations caractérisées jusque-là par un style entrepreneurial peu adapté à la croissance des PME et à la complexité croissante de leurs opérations comme de leur environnement (Flamholtz et Randle, 2007; Stewart et Hitt, 2012).

Delà, l'objectif central de cet article est d'apporter un éclairage complémentaire quant aux déterminants de la participation du CA au processus stratégique dans les PME. A l'instar de Zahra et Pearce (1990), de Rindova (1999) et plus récemment Machold et al. (2011), nous adoptons une perspective large de ce processus. Il englobe des activités de recueil et d'analyse des informations, de débats et de choix stratégiques ainsi que de suivi de la mise en œuvre. D'un autre côté, nous analysons la professionnalisation du CA à travers deux dimensions liées d'une part, à la formalisation de son fonctionnement et, d'autre part, au renforcement des connaissances et compétences présentes au sein du CA. Notre argument majeur étant que la professionnalisation, à travers ces deux dimensions, serait le déterminant majeur de sa participation au processus stratégique.

Ce faisant, notre recherche apporte plusieurs contributions aux débats sur la participation du CA dans le processus stratégique et plus généralement à l'accomplissement de ses missions dans les PME. D'abord, en s'inscrivant dans la perspective nouvelle fondée sur l'examen des caractéristiques cognitives (connaissances et compétences) et comportementales (modes de fonctionnement) du CA, notre recherche contribue à ouvrir la boîte noire et dépasse les

simples caractéristiques traditionnelles du CA. Sur un autre plan, en abordant la question de la professionnalisation sous cet angle nouveau, nous contribuons à dépasser la vision démographique qui a dominé jusque-là. En effet, certains travaux ont réduit la professionnalisation aux caractéristiques de composition (ex. Gabrielsson, 2007 a; Yildirim-Oktem et Üsdiken, 2010) considérant un CA comme professionnalisé dès qu'il dépasse la taille légale (3 personnes) et qu'il englobe au moins deux administrateurs externes. Enfin, en se concentrant sur les PME françaises, cette recherche apporte un premier éclairage sur leur gouvernance qui reste encore très peu étudiée.

Cet article est structuré en trois parties. Dans un premier temps nous présentons notre cadre théorique et nos hypothèses de recherche. Ensuite, nous explicitons notre méthodologie en détaillant le protocole de la recherche. Dans la troisième et dernière partie de cet articles nous présentons et discutons les principaux résultats au regard de la littérature sur les rôles des CA et notamment par rapport à la stratégie. Nous concluons cet article en soulignant ses contributions et en présentant certains prolongements qui nous semblent nécessiter de plus amples investigations.

## **1. Cadre conceptuel et hypothèses de la recherche**

### **1.1. Le rôle stratégique du conseil d'administration**

L'importance du rôle du CA dans la stratégie de l'entreprise a été reconnue de longue date (Andrews, 1981). Cependant, un débat continue à animer la recherche dans ce domaine. En effet, sous l'influence de la théorie de l'agence nombre d'auteurs ont considéré le rôle stratégique du CA sous l'angle de la fonction de contrôle et le cantonne ainsi à la ratification des décisions stratégiques et à la surveillance de leur mise en œuvre (cf. Hendry et Kiel, 2004 ; Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Van den Bosch et Volberda, 2009). D'autres auteurs ont considéré ce même rôle avec le prisme de la théorie de l'intendance considérant les membres du CA comme un soutien aux dirigeants et un levier de leur accompagnement. Dans cette perspective, la responsabilité de la stratégie de l'entreprise incombe aux dirigeants, considérés comme des intendants honnêtes et loyaux.

Plus récemment, ce rôle a été isolé dans certains travaux comme au cœur de la fonction de gouvernance conçu comme un lieu politique de gouvernement de l'entreprise (ex. Andrews, 1981 ; Zahra et Pearce, 1990 ; Demb et Neubauer, 1992 ; Rindova, 1999 ; Machold et al.

2011, etc.). Partant d'une perspective cognitive, plusieurs auteurs ont revisité les rôles des administrateurs en les présentant comme des détenteurs de connaissances, d'expertises et d'expériences particulièrement utiles dans le cadre des processus de décision stratégique (ex. Forbes et Milliken, 1999 ; Rindova, 1999). En mettant en avant les dynamiques collectives des CA considérés comme des groupes de prise de décision (Forbes et Milliken, 1999 ; Machold et al. 2011), ces travaux considèrent les administrateurs comme partageant une responsabilité conjointe avec les dirigeants tant dans la formulation que dans la mise en œuvre de la stratégie.

Cette vision du CA est en adéquation avec des arguments en management stratégique accordant un rôle de direction (orientation) aux organes de gouvernance. Ainsi, Finkelstein, Hambrick et Cannella (2008) voient les CA comme des « équipes dirigeantes supra »<sup>1</sup> qui sont, de plus en plus, des espaces de réflexions indépendants et qui, généralement, prennent un rôle actif permettant d'infléchir, de modeler voire même d'élaborer la direction stratégique de leurs organisations. De son côté, Hung (1998) voit dans le rôle de stratégie un rôle de coordination et un rôle de prise de décision alors que Huse (2007) participe à le spécifier en indiquant qu'il s'agit, respectivement, de collaborer à et d'accompagner la prise de décision stratégique et de contrôler ces décisions. On retrouve ainsi généralement un ensemble d'activités comme la définition de la mission et de la vision stratégique, l'identification des opportunités stratégiques et les activités éventuelles de diversification, le débat et la prise de décisions concernant les investissements et, enfin, la veille active pour des tendances et opportunités externes.

En poursuivant les arguments de Zahra et Pearce (1990) ainsi que ceux de Rindova (1999), nous considérons la participation du CA au processus stratégique comme regroupant (i) les activités de collecte et d'analyses des informations relatives à l'entreprise et à son environnement, (ii) les activités de formation, de discussion et de choix des alternatives stratégiques ainsi que (iii) les activités liées à la mise en œuvre et l'évaluation des résultats.

## **I.2. La professionnalisation du CA dans les PME**

Lorsqu'elle est mobilisée dans la littérature générale en management, la professionnalisation de l'entreprise, renvoie à une transition organisationnelle permettant à l'entreprise de passer

---

<sup>1</sup> A certains égards, certains analystes considèrent le rôle central des organes de gouvernance comme celui de « manager le management » (cf travaux de l'Institut Français des Administrateurs par exemple).

d'une étape à une autre dans sa trajectoire de croissance (Dekker et al. 2013). L'entreprise, caractérisée jusque-là par une gestion entrepreneuriale, devra adopter de nouveaux systèmes et de nouvelles méthodes plus systématiques et plus sophistiquées lui permettant de répondre au surcroît de complexité généré par la croissance de ses opérations (Flameholtz et Randle, 2007 ; Stewart et Hitt, 2012). Cette transformation touche l'ensemble des domaines de l'entreprise. Dekker et al. (2013) dans leur étude sur des entreprises familiales belges identifient cinq grands domaines de la vie de l'organisation touchés par le processus de professionnalisation que sont la gouvernance, la direction, la structure organisationnelle, le système de contrôle financier et le système RH. Ainsi, le premier et probablement le plus crucial concerne l'organisation du système de pouvoir fondamentalement avec une différenciation plus marquée entre les fonctions de direction et celle de gouvernance (Yildirim-Öktem et Üsdiken, 2010). Caractérisé jusque-là par un style entrepreneurial avec une forte concentration des pouvoirs entre les mains du dirigeant propriétaire et/ou de la famille, la professionnalisation induit un rééquilibrage des pouvoirs au sommet de l'organisation. Cette mutation s'accompagne par deux autres transformations non moins structurantes. D'abord la professionnalisation de la gouvernance se traduit par une répartition plus nette des responsabilités entre le management et la gouvernance de l'entreprise. Dans ce cadre, tant l'équipe de management que le conseil d'administration s'enrichissent par de nouveaux profils, souvent externes, reconnus pour leurs compétences fonctionnelles et managériales. Au niveau de l'organisation de l'entreprise, la professionnalisation s'accompagne par le développement de nouvelles méthodes formalisées de recrutement, de formation, d'évaluation et de définition des responsabilités avec une plus forte spécialisation des tâches et une définition plus précises des postes et des responsabilités (Dekker et al. 2013). Il s'en suit également l'adoption d'un système de contrôle plus formel permettant d'accompagner la décentralisation des décisions.

Sur le plan opérationnel, la professionnalisation, pourtant un concept multidimensionnel, a été souvent réduit aux caractéristiques de composition de l'équipe de management et/ou de l'organe de gouvernance. Ainsi tant le nombre de dirigeants salariés ou non familiaux que le nombre d'administrateurs externes ont été régulièrement mobilisés pour mesurer la professionnalisation du management et de la gouvernance. Cette approche, pourtant bien utilisée peut être trompeuse à plus d'un titre. D'abord, la présence de managers professionnels et/ou d'administrateurs externes n'impliquent pas nécessairement la professionnalisation de

l'entreprise et/ou de sa gouvernance (Stewart et Hitt, 2012). Elle peut même être une mesure cosmétique permettant d'envoyer certains signaux aux parties prenantes externes. Ensuite, cette approche considère implicitement que les membres d'une famille ne peuvent être professionnels et ne peuvent conduire l'entreprise dans la voie de la professionnalisation.

Dans le cadre de ce travail, nous optons pour une approche différente en mettant l'accent sur la transformation elle-même. En effet, nous proposons de prendre en compte deux dimensions complémentaires permettant de caractériser la professionnalisation de l'organe de gouvernance. La première porte sur la formalisation du fonctionnement du conseil alors que la seconde porte sur les connaissances et des compétences au niveau du conseil.

#### 1.1.1. La formalisation du fonctionnement du CA

Le premier levier de la professionnalisation du CA porte sur son mode de fonctionnement. Il renvoie aux caractéristiques liées à la tenue de ses réunions, à l'organisation de son travail et à son évaluation (Lawler, Finegold, Benson et Conger, 2002 ; Payne, Benson et Finegold, 2009).

Considéré comme déterminant par de nombreux auteurs (ex. Huse, 2000, Forbes et Milliken, 1999 ; Lawler et al. 2002 ; Daily, Dalton, et Cannella, 2003 ; etc.), l'étude du fonctionnement effectif des conseils d'administration reste limité (Demb et Neubauer, 1992 ; Forbes et Milliken, 1999 ; Payne et al. 2009) et plus particulièrement dans les PME (Gabrielsson et Windlund, 2000 ; Pugliese et Zhang Wenstøp 2007, Minichilli et Hanssen, 2007).

Ainsi, deux études empiriques portant sur certaines caractéristiques du fonctionnement des CA dans les PME ont pu être identifiées. Elles portent sur des entreprises scandinaves. Ainsi, dans leur étude de 422 PME suédoises, Gabrielsson et Windlund (2000) ont examiné l'effet du mode de fonctionnement du CA sur l'efficacité des CA dans l'accomplissement de leurs rôles de contrôle et de services. Ils ont mesuré le mode de fonctionnement à travers, d'un côté, la fréquence et la durée des réunions et, de l'autre, l'adoption de procédures formelles de travail ainsi que l'adoption d'une évaluation formelle du CA. Gabrielsson et Winlund (2000) montrent que seule l'adoption de procédures formelles de travail affecte l'efficacité du conseil dans les rôles contrôle et de services.

Quant à l'étude de Pugliese et Zhang Wenstøp (2007) dans le contexte de PME norvégiennes, elle tente de mettre en relation les modes de fonctionnement du CA et leur contribution à la prise de décision stratégique. Ces auteurs montrent que seule l'adoption de procédures régu-

lières d'évaluation affecte positivement et significativement l'implication du CA dans les processus de prise de décision stratégique. Ni la fréquence des réunions ni leur durée ne semblent affecter cette implication.

Malgré ces premiers résultats mitigés, deux arguments majeurs nous semblent justifier les liens entre le mode de fonctionnement du conseil et son implication tant dans son rôle de contrôle que dans ses rôles collaboratifs. Le premier découle de la thèse disciplinaire du CA pointant l'existence d'asymétrie d'information entre les administrateurs internes en charge des opérations quotidiennes et informés continuellement des réalités de l'entreprise d'un côté, et, de l'autre, les administrateurs indépendants par essence extérieurs à l'entreprise cotée et susceptibles de manquer d'information. La régularité des réunions ainsi que la formalisation de fonctionnement du CA seraient des leviers importants à même de réduire cette asymétrie et de favoriser un flux régulier d'informations entre d'une part, la direction et le CA et, de l'autre, entre les administrateurs internes et les administrateurs indépendants (Demb et Neubauer, 1992 ; Forbes et Milliken, 1999 ; Lawler et al., 2002 ; Payne et al. 2009).

Le deuxième argument est d'inspiration cognitive. En effet, le CA étant un groupe de travail intermittent, la discontinuité de son travail peut engendrer des pertes liées aux processus de fonctionnement des équipes (*process losses*) et notamment les difficultés de maintenir un niveau d'information suffisant de l'ensemble de ses membres afin de permettre la confrontation des points de vue et des débats fructueux. Ainsi tant la régularité des réunions que le degré de formalisation des sessions permettraient d'améliorer l'information transmises aux administrateurs mais également favoriseraient le développement d'un sentiment d'appartenance et de développer le sens du devoir à l'égard de l'entreprise (Demb et Neubauer, 1992).

Ces arguments convergent et nous conduisent à poser notre première hypothèse générale, selon laquelle :

H.I. : La formalisation du fonctionnement du CA est positivement associée à sa participation au processus stratégique

Cette hypothèse générale est déclinée en quatre hypothèses opératoires. En effet, dans le cadre de ce travail, quatre caractéristiques essentielles du fonctionnement des CA sont examinées. Il s'agit de la fréquence des réunions, de leur durée, de l'adoption de procédures formelles de fonctionnement ainsi que l'adoption d'une procédure d'évaluation du CA et de ses contributions. Ainsi, nous posons que :

- H. 1. : La fréquence des réunions du conseil est positivement associée à sa participation au processus stratégique ;
- H. 2. : La durée moyenne des réunions du CA est positivement associée à sa participation au processus stratégique ;
- H.3. : L'adoption de procédures formelles de fonctionnement par le CA est positivement associée à sa participation au processus stratégique ;
- H.4. : L'adoption d'une procédure d'évaluation du conseil est positivement associée à sa participation au processus stratégique ;

#### 1.1.1. Les compétences et connaissances collectives du conseil

Le second levier de la professionnalisation du CA porte sur le renforcement des connaissances et compétences présentes dans le CA et nécessaires à la conduite de ses missions. Ces caractéristiques cognitives ont été souvent inférées à partir des caractéristiques de composition et notamment la présence des administrateurs externes. Depuis, l'émergence des perspectives cognitives dans l'étude des conseils d'administration (Forbes et Milliken, 1999 ; Rindova, 1999) a permis de remettre l'accent sur une caractéristique essentielle liée au capital humain des administrateurs, à leurs expériences, à leurs expertises et à leurs compétences.

Dans cette lignée, Demb et Neubauer (1992), la contribution essentielle d'un CA tient à sa capacité à développer une vision d'ensemble et intégrée de l'entreprise, de ses activités et de son environnement. Selon ces auteurs, cette capacité est tributaire de quatre caractéristiques majeurs que sont : les connaissances de l'entreprise, les connaissances de son contexte, l'implication et le recul des administrateurs. De son côté, Rindova (1999) souligne que les administrateurs sont des experts de la prise de décision et en tant que tels ils apportent à l'entreprise une réelle capacité d'analyse et de synthèse. Hendry et Kiel (2004) prolongent ces arguments et affirment que les savoirs, connaissances et compétences sont un des déterminants majeurs de la performance du CA et de sa contribution à la stratégie de l'entreprise. Plus récemment, Lawler et al. (2002) considèrent les connaissances détenues par les administrateurs comme un déterminant clés de leur efficacité. Selon ces auteurs, les connaissances utiles dans un CA se rapportent à la stratégie, la finance, la succession, l'environnement politique et technologique et les enjeux sociétaux, ainsi qu'au fonctionnement des organisations.

Ces arguments seraient encore plus forts dans le contexte des PME où le déficit des compétences managériales semble être récurrent (Castaldi et Wortman, 1984 ; Lynall et al. 2003 ; Brunninge et al. 2007 ; Machold, et al. 2011).

Pourtant, et malgré leur importance reconnue, les connaissances et compétences collectives du conseil n'ont été que rarement mesurées directement par les chercheurs (Payne, et al. 2009) et plus particulièrement dans le contexte des PME patrimoniales (Machold et al. 2011). Le plus souvent, elles ont été inférées à partir des caractéristiques de composition et associées à la présence d'administrateurs externes (Gabrielson, 2007 ; Boivie, Jones et Khanna, 2008).

Les principales études empiriques que nous avons pu recenser offrent des résultats convergents malgré la diversité de leurs méthodes de mesure. Ces études, conduites dans le contexte scandinave, ont étudié le lien entre, d'une part, les connaissances et compétences du conseil et, d'autre part, son efficacité et/ou la réalisation des différentes activités qui lui incombent (*Board Task Performance*). Elles rapportent des effets positifs entre les compétences et connaissances collectives présentes au sein du conseil et son implication dans ses rôles.

Ainsi, Gabrielsson et Winlund (2000) montrent que les connaissances et expertises collectives, mesurées par une échelle de 3 items, sont positivement et significativement associées au rôle de services alors qu'elles n'interviennent pas de façon significative sur le rôle de contrôle. Dans une autre étude, Pugliese et Zhang Wenstøp (2007) ont analysé l'effet de la qualité du CA sur son rôle stratégique. En mettant l'accent sur le degré de connaissance de l'entreprise (ses activités, ses compétences, ses technologies et ses faiblesses), Ils montrent que ces connaissances internes sont positivement associées aux décisions stratégiques.

Plus récemment, Machold et al. (2011) adoptent un point de vue complémentaire et soulignent le rôle déterminant des connaissances spécifiques de l'entreprise et de son secteur d'activité comme facteur explicatif de sa participation au processus de décision stratégique. Ils montrent, toujours dans le même contexte des PME norvégiennes que les connaissances internes et externes sont positivement et significativement associées à l'implication du CA dans la stratégie de l'entreprise qu'ils gouvernent.

Compte tenu des arguments ci-dessus et en ligne avec les résultats empiriques examinés, nous avançons que :

H.II : Le degré de présence des connaissances et compétences au sein du CA est positivement associée à sa participation au processus stratégique ;

Cette hypothèse est déclinée en trois sous hypothèses en fonction de la nature des connaissances présentes au sein du conseil. En effet, compte tenu des caractéristiques des conseils dans les PME, et notamment leur taille ramassée (Huse, 2000 ; Machold et al., 2011), la présence des connaissances internes, externes et celle des compétences générales peut varier en fonction des entreprises et des caractéristiques de leurs conseils. Aussi, nous poserons :

- H.5. : Le degré de présence de connaissances internes au sein du conseil est positivement associé à sa participation au processus de décisions stratégiques ;
- H.6. : Le degré de présence de connaissances externes au sein du conseil est positivement associé à sa participation au processus de décisions stratégiques ;
- H.7. : Le degré de présence de compétences générales au sein du conseil est positivement associé à sa participation au processus de décisions stratégiques.

## **2. Méthodologie**

La présente étude a été réalisée sur un échantillon de 119 entreprises françaises de taille moyenne. Dans ce paragraphe, nous présentons successivement la procédure de collecte des données et l'échantillon ainsi que le modèle et la méthode d'analyse.

## 2.1. La collecte des données

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de nous concentrer sur les moyennes entreprises indépendantes de 50 à 500 employés enregistrée sous la forme de Société Anonyme (SA) avec un conseil d'administration<sup>2</sup>. A partir de la base de données Diane, nous avons recensé 1071 entreprises respectant ces 3 conditions. Un examen approfondi de ces entreprises nous a conduits à en écarter 420 entreprises appartenant au secteur public, au secteur de la santé ou présentant de nombreuses années manquantes dans la base de données. Ainsi, la population finale adressée par notre enquête englobait 651 entreprises et un questionnaire renseignant les caractéristiques de l'entreprise et de sa gouvernance a été adressé à son dirigeant (Président ou PDG). Ce dernier a été considéré comme la personne la plus informée de la gouvernance et de la stratégie de son entreprise (ex. Fiegenger, 2005 ; Pugliese et Zhang Wens-top, 2007; Machold et al. 2011).

Afin de réduire le risque de non réponse, très élevé dans les études sur les PME, nous avons mis en œuvre un pré-test du questionnaire auprès de dirigeants et d'experts en PME (18) et nous avons conduit une étude pilote auprès de 100 entreprises sélectionnées aléatoirement. En adaptant tant le questionnaire que la procédure de suivi, nous avons obtenu 136 questionnaires retournés soit un taux de réponse de 20,9% dont 119 étaient exploitables (18,28%).

Le tableau 1 fournit les caractéristiques de cet échantillon en termes d'activités et alors que le tableau 2 donne les caractéristiques de leur organe de gouvernance.

**Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises**

<b>Description de l'échantillon</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>	<b>Ecart Type.</b>
Chiffres d'affaires HT	M€15.16	M€9,23	15.98
Effectifs Permanents	118,93	85	80,41
Total Bilan	M€11.31	M€5,29	27,07
Age de l'entreprise	40,47	29	33,79
<b>Distribution des entreprises</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Cumul</b>
De 50 à 99 salariés	77	62,6	62,6
De 100 à 249 salariés	38	30,9	93,5
De 250 à 500 salariés	8	6,5	100,0
Moins de 10 ans	3	2,4	2,4
De 10 à 25 ans	50	40,7	43,1
De 25 à 50 ans	41	33,3	76,4
Plus de 50 ans	29	23,6	100

<sup>2</sup> Nous avons écarté les SA à gouvernance duale (Directoire et Conseil de Surveillance) qui sont peu diffusées dans le contexte des PME patrimoniales.

Dont plus de 100 ans

7

5,7

La lecture de ce tableau révèle qu'en moyenne les entreprises ont une taille de près 119 salariés pour un chiffre d'affaires moyen de 15,16 millions et un total actif moyen de 11,31 millions. Ces entreprises sont pour leur large majorité de taille comprise entre 50 et 99 salariés (62,6%) et pour près de 30% ont un effectif compris entre 100 et 249 salariés. Seules 8 entreprises (6,5% de l'échantillon) ont dépassé le seuil de 250 dont deux ont des effectifs compris entre 400 et 500 salariés.

Concernant les caractéristiques de leur CA (Tableau 2), les entreprises de l'échantillon présentent pour 35% un conseil correspondant au minimum légal de 3 membres alors que dans 32% la taille du CA ne dépasse pas les 5 membres (32%). Ces statistiques sont conformes aux études antérieures sur les conseils d'administrations dans les PME d'autres pays qui dépassent rarement la taille de 6 membres (ex. Daily et Dalton, 1992 ; Huse, 2000 ; Gabriellson et Winlund, 2000 ; Fiegenger 2005). En termes de composition, les CA de notre échantillon sont composés à 40% par des administrateurs salariés contre 60% d'administrateurs non-salariés ou externes. Néanmoins, sur ces derniers seuls 15,6% des administrateurs peuvent être considérés comme indépendants et ne présentent aucun lien autre qu'actionnarial à l'entreprise et à son dirigeant.

**Tableau 2: Caractéristiques des CA**

Taille du CA:	
- 3 membres	35%
- 4 à 5 membres	36%
- 6 à 8 membres	22%
- 9 membres ou plus	7%
Composition du CA:	
Administrateurs Internes	40%
Administrateurs externes:	60%
Affiliés (Famille et	44.4%
Indépendants	15.6%
Structure du CA	% de l'échantillon
Dualité	75%
Séparation des fonctions	25%

Enfin, nous remarquons que la pratique de la séparation des fonctions demeure minoritaire puisque seules 25% ont séparé ses fonctions contre 75% où une même personne cumule les deux fonctions.

## 2.1. La mesure des variables

**La variable dépendante.** Notre étude porte sur les déterminants de la participation du CA au processus stratégique. En conséquence, notre variable dépendante mesure sa participation aux différentes activités relative à ce processus. Une liste de 5 activités, reflétant ce processus, a été adaptée des travaux de Pearce et Zahra (1990) et de Rindova (1999). Il s'agit de la participation des administrateurs<sup>3</sup> à : (1) l'analyse de l'environnement, (2) la discussion et l'évaluation des options stratégiques, (3) le choix des options stratégiques, (4) la définition des objectifs stratégiques et des plans d'actions (5) le suivi de la mise en œuvre. Pour chacun de ces items, le degré de participation des membres du conseil a été évaluée sur une échelle de 5 points. La cohérence interne de cette échelle a été particulièrement satisfaisante et l'alpha de Cronbach s'établit à 0,92. Conformément aux études antérieures, la participation du CA au processus de décision stratégique a été calculé comme la moyenne de ces 5 items (ex. Gabrielson et Winlund, 2000 ; Pugliese et Zhang Wenstøp, 2007 ; Machold et al. 2011).

**Les variables indépendantes.** Dans le cadre de cette étude notre questionnaire porte sur les effets de la professionnalisation sur la participation au processus stratégiques. Aussi nos variables explicatives portent, d'une part, sur la formalisation du fonctionnement du CA et, d'autre part, sur les connaissances et compétences collectives. La première série de variables indépendantes est composée de quatre variables. Le nombre de réunion rend compte du nombre de réunions annuelles tenues par le conseil. La durée moyenne des réunions est le nombre d'heure que durent, en moyenne, ces réunions. Enfin, les deux dernières variables sont des variables binaires. La première interroge le dirigeant quant à l'adoption de procédures formelles de fonctionnement. La seconde mesure l'adoption d'une procédure d'évaluation. Ces deux variables prennent la valeur 1 en cas d'adoption de ces procédures et 0 sinon.

La seconde série de variable porte sur les connaissances et compétences collectives. Elles ont été mesurées à partir d'une liste de 10 items relatifs aux connaissances de l'environnement, aux connaissances de l'entreprise ainsi qu'aux compétences en gestion. Le dirigeant a été invité à évaluer le degré de présence, au sein du CA, de chacune de ces 10 connaissances et compétences à partir d'une échelle allant de 1 à 5. Une ACP (tableau 3) a permis de distinguer 3

---

<sup>3</sup> Machold et al. (2011) dont le travail a été publié après notre enquête utilisent une échelle identique et confirment sa cohérence.

facteurs correspondants respectivement aux connaissances externes, aux connaissances internes et aux compétences générales. Ces facteurs expliquent 72% de la variance. Le score de chaque facteur a été obtenu par extraction selon la méthode des régressions.

**Tableau 3 : Les connaissances et compétences collectives du CA**

	Extraction	Composants		
		1	2	3
Connaissances de l'environnement institutionnel et économique	,735	-,043	<b>,749</b>	,414
Connaissances des principaux concurrents	,724	,305	<b>,790</b>	,076
Connaissance des clients et des marchés de l'entreprise	,716	,343	<b>,766</b>	-,108
Connaissances des technologies de l'entreprise et de son secteur	,523	,357	<b>,607</b>	,166
Connaissances des produits et services de l'entreprise	,737	<b>,723</b>	,453	,094
Connaissance de l'organisation de l'entreprise	,885	<b>,921</b>	,178	,070
Connaissance de la culture de l'entreprise	,838	<b>,877</b>	,223	,142
Compétences en Direction Générale	,597	,227	,230	<b>,702</b>
Compétences financières	,800	,105	,070	<b>,886</b>
Compétences juridiques	,661	-,021	,017	<b>,813</b>
Intitulé des composants		Connaissances internes	Connaissances externes	Compétences Générales
Variance Expliquée		43,065	18,542	10,547
Alpha de Cronbach		,803	,890	,768

Analyse en Composantes Principales avec une rotation Varimax avec Normalisation de Kaiser ;

la rotation a convergée en 5 itérations.

**Variabes de contrôle.** Deux séries de variables ont été retenues comme variables de contrôle. La première série rend compte des caractéristiques de l'entreprise en mesurant, d'une part, sa taille et, d'autre part, le contrôle familial. La taille est mesurée par le logarithme népérien de la moyenne du total de bilan des 3 années précédant l'année de l'enquête (en million d'euros). Le contrôle familial est une variable binaire prenant la valeur 1 si une famille détient plus de 50% du capital et 0 sinon.

La deuxième série de variable rend compte des caractéristiques du CA en termes de composition et de structure. Ainsi, la taille du CA est mesurée par le nombre d'administrateurs composant le conseil. La séparation des fonctions de Président et de Directeur Général est une variable binaire prenant la valeur 1 en cas de séparation et de 0 en cas de cumul des fonctions. Enfin, l'origine des administrateurs a été captée par deux variables. La première rend compte du nombre d'administrateurs affiliés. Elle mesure le nombre d'administrateurs non-salariés

présentant un lien amical ou familial au dirigeant augmenté par les administrateurs anciennement salariés de l'entreprise. La seconde mesure le nombre d'administrateurs indépendants définis comme les administrateurs non-salariés et ne présentant aucun lien familial ou amical au dirigeant.

### **2.3. Méthode d'analyse des données**

Afin de tester nos hypothèses de recherche, nous mobilisons les modèles de régression linéaires multiples pas à pas. Quatre modèles ont ainsi été considérés. Dans le premier modèle, nous introduisons les deux variables de contrôle relatives aux caractéristiques de l'entreprise. Nous introduisons ensuite les quatre variables de contrôle relatives aux caractéristiques traditionnelles du CA. Ainsi, le modèle 2 regroupe l'ensemble des 5 variables de contrôle. Dans le 3<sup>ème</sup> modèle nous introduisons les quatre variables rendant compte du mode de fonctionnement du CA. Le dernier modèle permet d'introduire les 3 variables relatives aux connaissances et compétences collectives du CA. Ce dernier modèle (modèle 4) regroupe l'ensemble des variables de l'étude. Les contrôles préalables (normalité des résidus, homogénéité de la variance, indépendance des résidus, absence de colinéarité) ne révèlent pas de problèmes particuliers.

## **3. Résultats et discussion**

### **3.1. Résultats**

Le tableau 4 présente les statistiques descriptives ainsi que la matrice des corrélations des différentes variables du modèle. D'abord, et d'un point de vue descriptif, il apparaît que la majorité des entreprises de l'échantillon est contrôlées par une famille (70%). Il apparaît également que la taille moyenne des CA s'établit à 4,6 membres dont, en moyenne, 10% seraient des administrateurs indépendants. En moyenne, les CA de notre échantillon se réunissent 3,6 fois par année et que chacune de ces réunions durent entre 2 et 3 heures (2 heures et 46 minutes). De plus, nous notons que le nombre de CA ayant adopté une procédure d'évaluation est relativement faible (17%) alors même que près de la moitié de l'échantillon déclare avoir adopté des procédures formelles de fonctionnement (46%).

#### **Tableau 4 : Statistiques descriptives et matrice des corrélations**

**Tableau 5 : Statistiques descriptives et Matrice des Corrélations**

Variables	Moy.	Ecart-type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Famille majoritaire	,70	,46	1													
2 Taille de l'entreprise (Ln)	15,79	,88	,029	1												
3 Taille du CA	4,61	1,77	-,092	,346**	1											
4 Séparation des fonctions	,24	,43	-,109	-,014	-,013	1										
5 Administrateurs Affiliés	1,99	1,59	,158	-,010	,173	,128	1									
6 Administrateurs indépendants	,58	1,31	-,100	,319**	,360**	,072	-,205*	1								
7 Nombre de réunion	3,62	2,66	-,230*	,343**	,313**	-,053	-,157	,119	1							
8 Durée des réunions	2,77	1,40	,247**	,222*	,283**	,035	-,107	,124	,426**	1						
9 Procédures formelles	,46	,50	-,087	,080	,088	,439**	,016	,066	,236**	,292**	1					
10 Evaluation du CA	,17	,38	,051	,159	,162	,122	,059	,093	,210*	,203*	,305**	1				
11 Connaissances Internes	-,01	1,00	,117	,033	-,157	,082	-,232*	-,136	,102	-,088	,096	,005	1			
12 Connaissances externes	,00	1,00	-,180	,157	,101	,148	-,168	,081	,050	,031	,105	-,023	,002	1		
13 Compétences Générales	-,01	1,00	-,098	,124	,088	-,069	,108	-,002	,276**	,304**	,141	,170	,008	-,013	1	
14 Participation Stratégie	3,83	,98	-,032	,212*	-,083	,235*	-,223*	-,047	,365**	,343**	,439**	,157	,361**	,274**	,306**	1

La corrélation est significative : \*\* au niveau 1% et \* au niveau 5%. (bilatéral).

**Tableau 5 : Modèles de régression**

Variabiles du modèle	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
(Constante)				
Famille majoritaire	-,038	,011	,108	0,118
Taille de l'entreprise (Ln)	0,213*	0,297**	0,179*	0,110
Taille du CA		-,059	-0,199*	-0,195*
Séparation des fonctions		0,291**	0,167†	0,130†
Administrateurs Affiliés		-0,290**	-0,200*	-0,120
Administrateurs indépendants		-0,200*	-0,145†	-0,080
Nombre de réunion			0,239**	0,183*
Durée des réunions			0,196*	0,206*
Procédures formelles de fonctionnement			0,282**	0,235**
Evaluation du CA			-,016	-0,018
Connaissances Internes				0,239**
Connaissances externes				0,227**
Compétences Générales				0,200**
R <sup>2</sup>	,046	,210	,417	,544
R <sup>2</sup> ajusté	,030	,168	,364	,488
Test F	2,826†	4,970**	7,740**	9,655**
N	119			

Variable Expliquée : Participation Stratégie ;

Le tableau reporte les coefficients standardisés ( $\beta$ ) ;

Les coefficients sont significatif au seuil de : \*\* pour  $p < 1\%$ , \* pour  $p < 5\%$  et † pour  $p < 10\%$ .

Les VIF de l'ensemble des variables du modèle sont compris entre 1,148 et 1,600

Concernant les tests de nos hypothèses de recherche, le tableau 5 fournit les coefficients standardisés des régressions ainsi que les caractéristiques des 4 modèles résultants de l'introduction respective des variables de contrôle (Modèles 1 et 2), des variables relatives à la formalisation du fonctionnement (modèle 3) et des variables mesurant les connaissances et compétences collectives (modèle 4). L'examen de ce dernier modèle intégrant l'ensemble des variables du modèle (modèle 4) révèle que le pouvoir explicatif global du modèle est très satisfaisant avec plus de 48% de la variance globale expliquée par les variables de notre modèle. Ainsi, la participation du CA au processus de décisions stratégiques peut être attribuée en partie substantielle, d'une part, au mode de fonctionnement du conseil et plus particulièrement à

la fréquence et à la durée des réunions et, d'autre part, aux connaissances et compétences collectives du CA. En effet, les deux premiers modèles intégrant les variables de contrôle n'expliquent respectivement que 3% et 16,8% de la variance alors que le coefficient de détermination globale du modèle 3 s'établit à 36,4% et celui du modèle 4 à 48,8%. Tant l'introduction des variables de fonctionnement que celle des connaissances et compétences collectives du CA entraînent une amélioration sensible des coefficients de détermination globale de près de 20% pour les premières et de 12% pour les secondes.

L'examen des relations obtenues dans le dernier modèle de régression nous permet de relever l'existence de relations intéressantes. D'abord, concernant les variables de contrôle et alors que, dans le premier modèle, seule la taille de l'entreprise est associée à la participation du CA au processus de décision stratégique, le modèle 2, révèle un effet positif et significatif de la séparation des fonctions sur la participation du CA tandis que le nombre d'administrateurs externes, qu'il s'agisse d'affiliés ou d'indépendant y sont négativement associés. La taille du CA n'apparaît pas significativement liée à cette participation.

L'examen du modèle global révèle que toutes les variables explicatives retenues sauf une sont associées positivement au rôle stratégique du CA. Concernant la formalisation du fonctionnement du CA, 3 des 4 variables retenues pour cette mesure sont positivement et significativement associées à la participation du CA au processus stratégique. Ainsi, le nombre de réunions ( $\beta=0,183$ ), leur durée moyenne ( $\beta=0,206$ ) et l'adoption de procédures formelles de fonctionnement ( $\beta=0,235$ ) y sont positivement associées respectivement au seuil de 5% pour les deux premières et de 1% pour la dernière. Ces résultats nous conduisent à retenir les hypothèses 1 à 3 de la recherche. A l'opposé, la variable mesurant l'adoption d'une procédure d'évaluation n'est pas associée significativement à la participation du conseil au processus stratégique et nous conduit à rejeter l'hypothèse 4. Néanmoins, le faible nombre d'entreprises ayant adopté ce type de procédure (17%) nous conduira à relativiser ce résultat.

Enfin, les trois variables mesurant les connaissances sont positivement et significativement associées à sa participation au processus stratégique. Les connaissances internes, celles externes ainsi que les compétences générales y sont associées avec des coefficients standardisés respectivement de 0,239, de 0,227 et de 0,200 significatifs au seuil de 1%. Ces résultats nous amène à retenir les trois hypothèses 5 à 7.

### 3.2. Discussion

Nos résultats contribuent à faire avancer les connaissances sur le fonctionnement des conseils d'administration et leur participation à un processus clé de la vie des PME à savoir la prise de décision stratégique. En ouvrant la boîte noire du CA, nous montrons que la professionnalisation du CA contribue significativement à renforcer sa participation au processus stratégique. La professionnalisation du CA tant par l'accroissement des connaissances et compétences collectives que par la formalisation de son fonctionnement apparaissent, dans le cadre de notre étude, comme des déterminants majeurs de sa participation au processus stratégique. Nos résultats, révèlent le caractère ambivalent des variables liés à la structuration et à la composition du CA. Ces variables ont été considérées comme des indicateurs de la professionnalisation du CA par Yildirim-Öktem et Üsdiken (2010) voir même de renforcement du pouvoir du CA par Gabrielsson (2007).

Ainsi, la taille du CA semble défavoriser la participation du CA au processus stratégique alors que la séparation des fonctions de Président de celle de Directeur général semble la favoriser. Concernant le nombre d'administrateurs externes, nos résultats révèlent des éléments intéressants. Outre le fait que les entreprises de notre échantillon mobilisent davantage des administrateurs externes proches du dirigeant (famille et ami) que des administrateurs indépendants, le nombre de ces administrateurs semble défavoriser la participation au processus stratégique. Ces résultats contredisent ceux de Yildirim-Öktem et Üsdiken (2010) et remettent en cause le postulat de Gabrielsson (2007). Ces premiers résultats contribuent à la littérature comportementale et cognitive (Huse, 2007) considérant que les variables de composition et de structure des CA n'offre que peu d'explication à l'accomplissement de leur mission (Daily et al. 2003). Ce débat traditionnel dans la littérature sur la gouvernance des entreprises a contribué à tempérer l'une des thèses majeures de la théorie de l'agence quant à l'indépendance des administrateurs. Nos résultats s'inscrivent ainsi dans le prolongement de ces travaux prônant davantage l'équilibre dans la composition des CA. Ainsi, déjà en 1992, Demb et Neubauer avaient affirmé que les CA ne peuvent prétendre à l'efficacité que s'ils intègrent un subtil dosage d'administrateurs internes, externes et affiliés garantissant d'une part, l'accès aux connaissances et compétences nécessaires au travail des administrateurs et, d'autre part, permettant aux différents administrateurs de fonctionner en collégialité. Cette thèse de la complémentarité des administrateurs internes, externes et affiliés a même été considérée comme contextuelle

(Forbes and Milliken, 1999) et devant évoluer avec la croissance et la maturité de l'entreprise (Lynall et al. 2003).

Par ailleurs, dans une autre étude, Baysinger and Hoskisson (1990) affirment que si les conseils d'administration étaient dominés par des administrateurs externes, ils pourraient manquer sensiblement des connaissances de l'entreprise et de son environnement ce qui peut altérer grandement leur capacité à contribuer à la prise de décision stratégique. Notre étude conforte cette idée à un double titre. D'abord, elle montre que les connaissances de l'entreprise et de ses activités (connaissances internes) ainsi que les connaissances de son environnement institutionnel et concurrentiel (connaissances externes) sont fortement reliées à la participation du CA au processus stratégique alors même que le nombre d'administrateurs indépendants ne semble pas la favoriser. De plus, l'examen de la matrice de corrélation ne permet pas d'envisager un quelconque lien entre ce nombre d'administrateurs externes et les connaissances en question.

Ce résultat fait également échos à la thèse de Boivie et al. (2008). En effet, ces auteurs soulignent que les approches traditionnelles, privilégiant le recours aux administrateurs externes, reposent sur une hypothèse implicite d'efficience du marché du travail et plus particulièrement celui des administrateurs. Le simple recours aux administrateurs externes, sous cette hypothèse, garantirait l'accès à des compétences et des connaissances validées par le marché. Cette hypothèse nous semble difficilement défendable sur des marchés où l'asymétrie des informations est forte. De plus, nos résultats semblent soulever une réelle question, rarement abordée dans la littérature, et relative à l'accès des PME au marché des administrateurs. En effet, en raison de leurs ressources limitées (Castaldi and Wortman, 1984; Torrès and Julien, 2005; Brunninge et al. 2007), les PME de notre échantillon s'appuieraient davantage sur des administrateurs non-salariés proches du dirigeant (famille et amis) que sur des administrateurs indépendants. De plus, même le recours aux administrateurs indépendants semble se faire dans une logique de proximité (Torrès et Julien, 2005) limitant le recrutement d'administrateurs aux réseaux de leur dirigeant et aux viviers locaux (Filion, 2007).

D'un autre côté, nos résultats apportent un éclairage complémentaire aux thèses défendues par les tenants de l'approche cognitive en gouvernance. Ainsi, Forbes et Milliken (1999) en considérant les CA comme des groupes décisionnels, avancent que l'étude des connaissances et compétences disponibles pour le travail des administrateurs favoriseraient leur efficacité et de-

là leur contribution à la stratégie et à la performance de l'entreprise. En introduisant l'argument de la professionnalisation du CA, nous montrons que cette professionnalisation dépasse largement la composition du CA et comprend deux leviers d'action que sont (i) les connaissances et compétences collectives et (ii) la formalisation du fonctionnement. Ainsi, la composition du conseil dans les PME française ne pourrait favoriser la participation du CA dans le processus stratégique qu'à partir du moment où elle favoriserait la professionnalisation du CA.

Sur un autre plan, l'élargissement de la taille des CA, considérée par certains auteurs comme une source de renforcement des conseils (Gabrielsson, 2007-a ; Yildirim-Öktem et Üsdiken, 2010), apparaît dans le cadre de notre étude comme une source d'affaiblissement de la participation du CA au processus stratégique. Nous considérons que, dans des entreprises de taille moyenne, l'accroissement de la taille du CA par l'intégration d'administrateurs externes et/ou indépendants, en augmentant la distance sociale entre le dirigeant et ses administrateurs, pourrait altérer la participation du CA au processus stratégique.

La confirmation de nos hypothèses 5. à 7. corrobore les thèses de Demb et Neubauer (1992) et de Lawler et al. (2002). Le CA s'il dispose du mix adéquat de connaissances et de compétences lui permettant de saisir correctement les enjeux stratégiques de l'entreprise, se voit davantage associé aux processus de prise de décision. Dans un contexte où le pouvoir des dirigeants est marqué (Osborne, 1991 ; Daily et Dalton, 1992), ce dernier s'ouvre à ces administrateur pour la réflexion et la prise de décision lorsqu'il est persuadé de leur capacité à lui apporter une contribution de par les connaissances et les compétences qu'ils détiennent.

Même si les hypothèses relatives à la formalisation du fonctionnement ne soient que partiellement corroborées (3/4), nous pouvons affirmer que cette formalisation contribue à professionnaliser le CA et le conduit à contribuer au processus stratégique. En agissant sur le nombre et la durée des réunions, les dirigeants de PME non seulement témoignent de leur volonté d'impliquer leurs administrateurs dans la vie de l'entreprise mais également leur donnent les moyens de contribuer significativement aux processus de prises de décisions. Un temps de réunion suffisant favoriseraient ainsi une discussion approfondie des différents sujets stratégiques alors qu'une fréquence élevée des réunions assurent une certaine continuité des réflexions, une meilleure communication et par là une moindre déperdition des informations entre chaque session du conseil. Certains auteurs considèrent même qu'un travail régulier et

suffisant favorise le développement d'un sentiment d'appartenance des administrateurs externes et améliore sensiblement leur contribution tant à la stratégie qu'à la performance de l'entreprise (Demb et Neubauer, 1992 ; Gabrielsson et Winlund, 2000 ; Pugliese et Zhang Wenstop, 2007).

## **Conclusion**

L'objectif central de cet article est d'examiner les déterminants de la participation du CA au processus de décision stratégique dans les PME françaises en mettant l'accent sur son degré de professionnalisation. En nous intéressant, d'une part, aux caractéristiques de fonctionnement et, d'autre part, aux connaissances et compétences collectives, nous avons montré qu'il s'agit de réels leviers d'amélioration de la participation du CA tant à la réflexion qu'aux choix et à la mise en œuvre des décisions stratégiques. Ces deux déterminants ont été considérés comme importants par Demb et Neubauer (1992) et par Lawler et al. (2002) mais rarement testés empiriquement. Nos résultats apportent une confirmation quant à l'importance de s'assurer, lors de la composition d'un conseil d'administration, de l'équilibre entre les différents types de connaissances et compétences nécessaires à l'organe de gouvernance. De plus, même si la formalisation du fonctionnement du CA apparaît comme un déterminant clés de sa participation au processus stratégique, cette formalisation semble davantage liée aux opportunités de travail conjoint et régulier des administrateurs qu'à l'adoption de procédures formelles.

Outre le fait d'offrir un panorama sur un phénomène encore peu étudié en France, notre travail contribue à déplacer le débat de l'intérêt du recrutement des administrateurs externes dans les PME vers l'utilité de professionnaliser leur gouvernance.

Malgré son intérêt, notre étude a été volontairement limitée à un rôle particulier du CA, celui de sa participation au processus de décision stratégique. Ce choix, justifié au regard de la littérature, nécessite cependant de nouvelles études sur deux aspects complémentaires. Il s'agit d'abord de tester les variables explicatives de notre modèle sur les autres rôles du conseil et notamment le contrôle et l'accès aux ressources. En examinant les effets des variables mesurant la professionnalisation sur l'ensemble du portefeuille de rôles du CA (ex. Contrôle, service et stratégie). Ces éclairages additionnels pourraient contribuer à résoudre la tension existant entre les différents rôles du CA (Sundaramurthy and Lewis, 2003).

Par ailleurs, cette étude n'a porté que les PME sous la forme de SA à conseil d'administration. Or en France, le choix de cette forme juridique peut s'accompagner d'un autre choix, celui d'une gouvernance duale séparant le directoire du conseil de surveillance. Il nous semble utile que des recherches adresse cette forme particulière dans le contexte des PME voire même des Entreprises de Taille Intermédiaire qui pourraient profiter davantage de cette spécialisation des organes de gouvernance.

Enfin, de nouvelles recherches sur la même question relative aux déterminants de la participation du CA aux processus stratégiques pourraient prolonger notre recherche dont la taille de l'échantillon reste limitée. La constitution d'une base de donnée plus fournie pourrait même autoriser de mettre en relation cette participation avec certains choix stratégiques telle que la diversification, l'internationalisation ou encore l'orientation entrepreneuriale.

Ces différents prolongements de la recherche pourraient permettre une meilleure connaissance de la gouvernance des PME françaises et par là même leur croissance et leur développement.

## **Bibliographie**

- Andrews K. R. (1981), «Corporate strategy as a vital function of the board», *Harvard Business Review*, 59 : 6, 174-184.
- Baysinger B. D. and Hoskisson R. E. (1990) «The composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy», *Academy of Management Review*, 15 : 1, 72-87.
- Boivie S., Jones C. D. and Khanna P. (2008), «Director Capabilities, Information Processing Demands and Board Effectiveness», *Academy of Management Annual Meeting*, August 8-13, Anaheim, Californie.
- Brunninge O., Nordqvist M. and Wiklund J. (2007), «Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Team», *Small Business Economics*, 29 : 3, 295-308.
- Castaldi R. and Wortman M.S. Jr. (1984), «Boards Of Directors In Small Corporations: An Untapped Resource», *American Journal of Small Business*, 9 : 2, 1-10.
- Charreaux G. et Wirtz P. (2006), «Gouvernance des entreprises : Nouvelles Perspectives», Paris: Economica.
- Daily C. M. and Dalton D. R. (1992), « The Relationship Between Governance Structure and Corporate Performance in Entrepreneurial Firms», *Journal of Business Venturing*, 7 : 5, 375-386.
- Daily C. M., Dalton D. R., and Cannella A.A. Jr. (2003), «Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data», *Academy of Management Review*, 28 : 3, 371-382.

- Dekker J. C., Lybart N., Steijvers T., Depaire B. et Merken R. (2013) «Family Firm Types Based on the Professionalization construct: Exploratory Research», *Family Business Review*, 26 : 1, 81-99.
- Demb A. and Neubauer F. F. (1992), «The Corporate Board», New York: Oxford University Press.
- Fiegner M. F. (2005), «Determinants of board participation in the strategic decisions of Small Corporations», *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29 : 5, 627-650
- Filion L. J. (2007), «Management des PME : De la création à la croissance», Edition du Renouveau Pédagogique.
- Finkelstein S. Hambrick D. C. and Cannella A.A. Jr. (2008), «Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards», Oxford University Press.
- Flamholtz E. G. and Randle Y. (2007), «Growing Pains: Transitioning From an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm», San Francisco: Jossey-Bass.
- Forbes D. P. and Milliken, F.J. (1999), «Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision Making Groups», *Academy of Management Review*, 24 : 3, 489-505.
- Gabrielsson J. (2007), «Correlates of Board Empowerment in Small Companies», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31 : 5, 687-711.
- Gabrielsson J. and Winlund H. (2000), «Boards of Directors in Small and Medium-Sized Industrial Firms: Examining the Effects of the Boards Working Style on Board Performance», *Entrepreneurship and regional development*, 12 : 4, 311-330.
- Hendry K. and Kiel G. C. (2004), «The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organizational control perspectives», *Corporate Governance: An International Review*, 12 : 4, 500-520.
- Hung H. (1998), «A typology of the theories of the roles of governing boards», *Corporate Governance: An International Review*, 6 : 2, 101-111.
- Huse M. (2007), «Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance», Cambridge: Cambridge University Press.
- Huse M. (2000), «Boards of Directors in Small Firms: a Review and Research Agenda», *Entrepreneurship and Regional Development*, 12 : 4, 271-290.
- Lawler E. E. III, Finegold D. I., Benson G. S. and Conger J. A. (2002), «Corporate Boards: Keys to Effectiveness», *Organizational Dynamics*, 30 : 4, 310-324.
1. Sundaramurthy C. and Lewis M. (2003), «Control and Collaboration: Paradoxes of Governance», *Academy of Management Review*, 28 : 3, 397-415.
- Lynall, M.D., Golden, B.R. and Hillman, A.J. (2003), «Board Composition From Adolescence To Maturity: A Multi-theoretic View», *Academy of Management Review*, 28 : 3, 416-431.
- Machold S., Huse M. , Minichilli A., et Nordqvist M. (2011), «Board Leadership and Strategy Involvement in Small Firms : A Team Production Approach», *Corporate Governance: An International Review*, 19 : 4, 368-383.
- Osborne R. L. (1991), «The dark side of the entrepreneur», *Long Range Planning*, 24 : 3, 26-31.
- Pugliese A. and Zhang Wenstop P. Z. (2007), «Board Members' Contribution to Strategic Decision-Making in Small Firms», *Journal of Management and Governance*, 11 : 4, 383-404.

- Pugliese A., Bezemer P., Zattoni A., Huse M., Van den Bosch F. A. J. and Volberda H. W. (2009), «Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda», *Corporate Governance: An International Review*, 17:3, 292-306.
- Rindova V.P. (1999), «What Corporate Boards Have To Do With Strategy: A Cognitive Perspective», *Journal of Management Studies*, 36 : 7, 953-959.
- Short H., Keasey K., Wright M, Hull, A. (2000), «Corporate governance: from accountability to enterprise», *Accounting & Business Research*, 29 : 4, 337-352.
- Stewart A. et Hitt A. (2012),\_«Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms, *Family Business Review*, 35 : 1, 58-86.
- Torrès O. (2011), «Proxémies financières des PME», *Revue Française de Gestion*, 213, 189-204.
- Torrès O. (2003), «Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité», *Revue Française de Gestion*, 144, 119-138.
- Torrès O. and Julien P. A. (2005), «Specificity and Denaturing of Small Business», *International Small Business Journal*, 23 : 4, 355-377.
- Yildirim-Oktem O. et Üsdiken B. (2010), «Contingencies versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries», *British Journal of Management*, 21 : 1, 115-130.
- Zahra S. A. et Pearce J. A. (1990), «Determinants of Board Directors' Strategic Involvement», *European Management Journal*, 8 : 2, 164-173.