



## La gouvernance à l'épreuve de la PME

---

### Rédacteurs invités :

Karim MESSEGHEM, Université de Montpellier  
Caroline TARILLON, Université de Grenoble Alpes  
Peter WIRTZ, emlyon business school

---

Initialement abordée dans le champ de la grande entreprise, la question de la gouvernance est aujourd'hui également très présente dans le monde de l'entrepreneuriat et de la PME, en particulier à des moments clés dans la vie de ces organisations, comme la création d'entreprise, les levées de fonds ou encore la transmission d'entreprise. Pour autant, même s'il existe des définitions couramment admises, la notion de gouvernance et sa signification dans un environnement entrepreneurial restent encore assez floues, tant pour les praticiens que pour les chercheurs. Qui plus est, l'étude de la gouvernance est souvent limitée aux conseils d'administration à proprement parler. Pourtant, dans les PME, dont l'actionariat est concentré, le comité consultatif, moins contraignant sur le plan légal est un mécanisme très courant. De plus, comme soulevé par différents chercheurs, les approches théoriques généralement mobilisées en gouvernance s'avèrent limitées pour comprendre le phénomène en dehors d'une réalité de grande entreprise, où l'actionariat est dilué. Des efforts de recherche sont ainsi nécessaires pour apporter des clarifications et mieux asseoir les fondements théoriques de la gouvernance entrepreneuriale et de celle de la PME. L'objectif de ce numéro spécial est de mettre en lumière les travaux qui s'intéressent à la gouvernance d'entreprise dans le domaine spécifique de l'entrepreneuriat et de la PME. Il cherche entre autres à permettre l'exploration de la gouvernance en fonction de la trajectoire d'évolution des entreprises (Chabaud et al., 2015), mais également de leurs industries et enjeux stratégiques spécifiques. Si la gouvernance a le plus souvent été abordée au niveau de la firme, le développement des approches contextuelles conduit, par ailleurs, à s'intéresser à la gouvernance en privilégiant des lectures multiniveaux (Theodoraki et Messegghem, 2017). Ce numéro visera également à approfondir les débats théoriques et à mettre en lumière de nouvelles perspectives de recherche en lien avec des enjeux comme la transformation environnementale et la transformation numérique (Berger-Douce et al., 2023). Les formes d'organisations alternatives, telles que les coopératives, constituent également un terrain fertile pour l'étude de la gouvernance dans les plus petites organisations (Michaud et Audebrand, 2022).

### **Origine des recherches sur la gouvernance et pertinence pour l'entrepreneuriat et la PME**

La gouvernance d'entreprise, définie comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997, p. 1), a initialement été étudiée dans le cadre des sociétés ouvertes, partant du constat de la séparation de la propriété et du contrôle et des problématiques spécifiques posées par une telle séparation (Berle et Means, 1932; Fama et Jensen, 1983). Beaucoup de ces travaux ont étudié des mécanismes de gouvernance spécifiques, tels que le conseil d'administration ou la rémunération des dirigeants, leur fonctionnement et leur lien avec la performance financière pour des entreprises existantes, au capital ouvert, et avec un modèle d'affaires souvent bien établi. Dans ce cas, une des principales préoccupations était de comprendre le lien entre les caractéristiques des mécanismes de gouvernance

(comme, par exemple, la proportion des administrateurs indépendants siégeant au conseil ; les contrats de rémunération des dirigeants, etc.) et leur capacité à gérer des conflits d'agence entre les dirigeants et les actionnaires (Jensen et Meckling, 1996). Or, le monde des firmes entrepreneuriales et de la PME soulève des problématiques spécifiques pour la gouvernance (Wirtz, 2011 ; Teixeira et Carvalho, 2023). D'une part, les acteurs de la gouvernance sont spécifiques, dans la mesure où les caractéristiques des entrepreneurs et des patrons de PME et leur importance relative au cœur des décisions et du fonctionnement des PME diffèrent de celles des dirigeants des sociétés ouvertes. En effet, il n'y a pas le même enjeu de séparation de la propriété et du contrôle, central dans la gouvernance des grandes firmes cotées, dans le cas des firmes entrepreneuriales et des PME que l'on qualifie de sociétés fermées, dans la mesure où le dirigeant est aussi un actionnaire significatif, voire majoritaire ou même exclusif dans certains cas. Cela modifie fondamentalement la structure des conflits d'agence potentiels et soulève des enjeux particuliers sur les plans stratégique et managérial (St-Pierre et Robitaille, 1995). D'autre part, au-delà des dirigeants et de leurs familles, la propriété est marquée par la présence d'actionnaires hétérogènes aux caractéristiques variables, tels que les anges financiers (*business angels*), la foule (socio-financement, *equity crowdfunding*), les capital-risqueurs (VCs), etc. Ces spécificités et cette hétérogénéité des acteurs, couplées avec un niveau d'incertitude (technologique ou de marché, par exemple) particulièrement élevé, notamment dans le cadre des firmes entrepreneuriales et des PME innovantes, soulèvent des problématiques particulières pour les mécanismes de gouvernance (Tarillon, 1997). Premièrement, cela crée des conflits d'agence singuliers entre des catégories d'actionnaires différents (Bessière et al., 2020 ; Lang et Wirtz, 2022). Ainsi, les *Business Angels* et les Capital-investisseurs n'ont souvent pas le même horizon d'investissement, ni les mêmes motivations, lorsqu'ils investissent dans une *start-up*. En contexte entrepreneurial et de PME, la dimension cognitive de la gouvernance prend tout son sens (Wirtz, 2011). Les mécanismes mis en place ont alors moins une fonction de contrôle et surveillance, mais plutôt une fonction d'offrir des ressources complémentaires à l'équipe de direction. Par exemple, le dirigeant fondateur d'une *start-up* manque parfois de compétences stratégiques et managériales pour transformer son idée innovante en entreprise viable et pour gérer son développement et sa croissance (Séville et Wirtz, 2010). Certains acteurs de la gouvernance, au sein du conseil d'administration ou du comité consultatif, par exemple, peuvent alors jouer le rôle de véritables mentors et ainsi aider à acquérir les connaissances et compétences nécessaires (Bonnet et al., 2017). Au-delà de l'observation de tels exemples ad hoc, la genèse des solutions spécifiques mises en place en matière de gouvernance des firmes entrepreneuriales et des PME reste pourtant un domaine encore insuffisamment exploré à ce jour et mériterait une investigation plus systématique.

## De nouvelles perspectives théoriques

Le présent appel à contributions encourage les travaux qui interrogent plus particulièrement l'émergence puis la structuration de la gouvernance dans les firmes jeunes (Bonnet et al., 2017 ; Lang et Wirtz, 2022), ainsi que les transformations de cette gouvernance en devenir à des étapes clés de l'évolution de ces firmes. En effet, loin d'être un phénomène statique, la gouvernance dans les PME doit être pensée comme dynamique tout au long du développement de l'entreprise. Une approche contingente de la gouvernance invite à considérer cet aspect dynamique (Filatotchev et Wright, 2005 ; Filatotchev et al., 2006) dans lequel les mécanismes disciplinaires /coercitifs et cognitifs peuvent prendre place à différents moments clés de la vie de l'entreprise. À ce jour, seuls quelques travaux ont considéré l'aspect dynamique du système de gouvernance en PME. Ils mettent en évidence la place centrale des mécanismes cognitifs dans les premières phases du cycle de vie (naissance et début de la phase de croissance), puis le rôle de plus en plus important des mécanismes coercitifs lorsque l'entreprise grandit (croissance rapide et maturité) (Wirtz, 2011 ; Tarillon, 2017). Plusieurs questions restent à creuser dans ce cadre, notamment pour clarifier ces liens qui peuvent être complexes entre croissance et gouvernance, ainsi que pour mieux comprendre le rôle actif du dirigeant dans la mise en place des différents mécanismes à chaque stade de développement (par exemple lorsque celui-ci souhaite conserver le pouvoir au sein de son entreprise, ce qui peut freiner la mise en place de

mécanismes considérés comme coercitifs). La dynamique de développement de la gouvernance peut également être fortement influencée par les relations avec différentes parties prenantes, notamment les investisseurs en capital (Al-Najjaret Al-Najjar, 2017). Des travaux autour des phases pré- et post-investissement permettront de clarifier la manière dont la gouvernance se met en place en collaboration avec ces investisseurs, dès la phase de négociation jusqu'à la phase de formalisation des mécanismes. L'évolution et le rôle de la gouvernance en phase de transmission (familiale ou extérieure) restent également des domaines à explorer puisqu'elle implique potentiellement de fortes évolutions en termes de structuration des mécanismes de gouvernance et de prise de décision au sein de l'entreprise.

D'un point de vue théorique, de nombreuses perspectives sont envisageables. Si la théorie de l'agence a contribué à initier les réflexions et les modélisations sous un angle disciplinaire, d'autres théories comme l'approche fondée sur les ressources ou l'approche fondée sur les connaissances, ont été mobilisées pour comprendre la gouvernance sous un angle cognitif. Les théories néo-institutionnelles peuvent également se révéler utiles pour comprendre des formes d'isomorphisme en termes de pratiques de gouvernance dans un secteur ou dans un écosystème. La théorie de l'identification sociale, ainsi que des approches comportementales ont également été mobilisées récemment pour comprendre des phénomènes liés à la naissance des conseils d'administration dans de jeunes firmes entrepreneuriales (Bonnet et al., 2017) et aux modalités de fonctionnement particulières à différents stades de son développement (Bédard et Wirtz, 2023).

Nous encourageons globalement une diversité de perspectives théoriques et d'approches méthodologiques pour ce numéro spécial, afin de mieux comprendre tout type de mécanisme de gouvernance spécifiquement mobilisé dans le cadre des PME.

### Thématiques (liste non exhaustive)

Gouvernance et performance	Gouvernance et profils du dirigeant
Gouvernance et légitimité	Gouvernance et transmission d'entreprise
Gouvernance et parties prenantes	Gouvernance et genre
Gouvernance et croissance des PME	Gouvernance durable
Gouvernance et start-up	Gouvernance et finance participative
Gouvernance dans les entreprises familiales	Gouvernance et cycle de vie des entreprises

### Échéancier

Dates à retenir	Attentes
23 mai 2024	Présentation de l'appel à contribution lors de la conférence ENIG
Mai ou juin	Webinaire : La gouvernance à l'épreuve de la PME
5 décembre 2024	Dépôt des articles complets, répondant aux normes de la revue, sur la plateforme numérique de la RIPME en indiquant dans l'espace commentaire qu'il s'agit d'un texte pour le numéro spécial – « Gouvernance, Entrepreneuriat et PME »
20 décembre 2024	Décision de rejet ou envoi en évaluation
1 <sup>er</sup> mars 2025	Décision sur la première évaluation transmise aux auteurs
15 mai 2025	Retour 2 <sup>e</sup> version et envoi en évaluation si nécessaire
30 juin 2025	Décision transmise aux auteurs
15 septembre 2025	Retour 3 <sup>e</sup> version et évaluation finale par le comité de rédaction
15 octobre 2025	Réception des versions finales

Les textes retenus seront publiés dans un numéro thématique de la Revue internationale PME (vol. 39, n° 1, 2026).

## Soumission des articles

Comme tous les articles soumis à la RIPME, ceux qui sont attendus dans ce numéro spécial ne doivent pas avoir été publiés précédemment ni être en cours d'examen pour publication ailleurs. Veuillez lire les instructions présentées sur la plateforme de la RIPME afin de vous assurer de respecter les consignes de soumission ainsi que la politique éditoriale.

Les propositions d'articles devront être soumises sur la plateforme électronique <<https://revueinternationalepme.com>>, en indiquant dans l'espace commentaire qu'il s'agit d'un texte pour le numéro spécial « Entrepreneuriat et PME à l'épreuve de la gouvernance ».

## Bibliographie

- Al-Najjar, B. et Al-Najjar, D. (2017). The impact of external financing on firm value and a corporate governance index: SME evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 411-423.
- Bédard, J. et Wirtz, P. (2023). The scale-up process and the nascent board's modus operandi: The role of attention and self-efficacy. *Finance Contrôle Stratégie*, 26(1). <https://doi.org/10.4000/fcs.10271>.
- Berger-Douce, S., Coeurderoy, R., Constantinidis, C., Favre-Bonté, V., Germain, O., Guieu, G., Janssen, F., Messeghem, K., Schmitt, C., St-Pierre, J., Reboud, S., Tremblay, M. et Verstraete, T. (2023). PME et entrepreneuriat : ajuster la recherche aux réalités sociales, environnementales et économiques du monde des affaires en transformation. *Revue internationale PME*, 36(1), 6-25. <https://doi.org/10.7202/1098936ar>.
- Berle, A. A., et Means, G. G. C. (1932/1991). *The modern corporation and private property*. Transaction publishers.
- Bessière, V., Stéphanie, E. et Wirtz, P. (2020). Crowdfunding, business angels, and venture capital: an exploratory study of the concept of the funding trajectory. *Venture Capital*, 22(2), 135-160.
- Bonnet, C., Séville, M. et Wirtz, P. (2017). Genèse et fonctionnement du conseil d'administration d'une firme entrepreneuriale: le rôle des identifications sociales des administrateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, (20-3).
- Burkhardt, K. (2016). Difficultés et risques des coopérations interPME : les solutions apportées par les sociétés de capital-investissement. *Revue internationale PME*, 29(3-4), 73-107. <https://doi.org/10.7202/1038333ar>.
- Charreaux, G. (Ed.). (1997). *Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance: théories et faits*. Paris, Economica.
- Fama, E. F. et Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Filatotchev, I., Toms, S. et Wright, M. (2006). The firm's strategic dynamics and corporate governance life-cycle. *International Journal of Managerial Finance*, 2, 256-279.
- Filatotchev, I. et Wright, M. (2005). *The corporate governance life cycle. The life cycle of corporate governance*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Lang, N. K. et Wirtz, P. (2022). Kicking off the corporate governance lifecycle: Seed funding, venture capital and the nascent board. *British Journal of Management*, 33(1), 181-210.
- Michaud, M. et Audebrand, L. K. (2022). One governance theory to rule them all? The case for a paradoxical approach to co-operative governance, *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(1), 100151. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100151>.
- St-Pierre, J. et Robitaille, L. (1995). La présence d'un conseil d'administration ou d'un « quasi-CA » dans la PME manufacturière québécoise. *Revue internationale PME*, 8(1), 57-80. <https://doi.org/10.7202/1008275ar>.
- Séville, M. et Wirtz, P. (2010). Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hypercroissance. *Revue internationale PME*, 23(3), 43-70.
- Tarillon, C. (2017). Une vision élargie de la gouvernance au service de la croissance des entreprises innovantes. *Revue internationale PME*, 30, 145-179.

- Teixeira, J. F. et Carvalho, A. O. (2023). Corporate governance in SMEs: a systematic literature review and future research. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- Theodoraki, C. et Messeghem, K. (2017). Exploring the entrepreneurial ecosystem in the field of entrepreneurial support: A multi-level approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31(1), 47-66. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.083847>.
- Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, 29(6), 431-447.