

Mécanismes de gouvernance et efficacité du conseil : une analyse empirique dans le contexte des PME marocaines

Governance mechanisms and board effectiveness: an empirical analysis in the context of Moroccan SMEs

Soumia EL ALAOUI, (Doctorante)

*Laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Mohammed Rachid AASRI, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Anouar FAITEH, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire d'Economie, Finance, Management et Innovation - LEFMI
Faculté d'Économie et de Gestion
Université Ibn Tofaïl, Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi Université Mohammed V de Rabat, Maroc Rabat BP 6430
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL ALAOUI, S., AASRI, M. R., & FAITEH, A. (2026). Mécanismes de gouvernance et efficacité du conseil : une analyse empirique dans le contexte des PME marocaines. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(4), 443–460. https://doi.org/10.5281/zenodo.19458236
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Mécanismes de gouvernance et efficacité du conseil : une analyse empirique dans le contexte des PME marocaines

Résumé :

La littérature consacrée à la gouvernance d'entreprise a largement étudié la relation entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance ou la création de valeur. Toutefois, plusieurs travaux, notamment celui de Forbes et Milliken (1999), remettent en question l'existence d'un lien direct entre la structure du conseil et la performance organisationnelle, en soulignant que la contribution du conseil dépend avant tout de son fonctionnement interne et de l'efficacité de ses missions. Dans cette perspective, les caractéristiques démographiques du conseil d'administration ne constituent pas des facteurs explicatifs autonomes, mais influencent la performance à travers leur impact sur les processus internes du conseil d'administration et la dynamique des interactions entre administrateurs.

Cependant, les travaux empiriques demeurent limités en ce qui concerne l'analyse des déterminants de la performance des rôles du conseil d'administration, en particulier dans le contexte des petites et moyennes entreprises non cotées des pays émergents, où les mécanismes de gouvernance présentent des spécificités institutionnelles et organisationnelles.

S'inscrivant dans cette approche, la présente étude vise à analyser les mécanismes de gouvernance susceptibles d'influencer l'efficacité des conseils d'administration au sein des petites et moyennes entreprises marocaines non cotées. Plus précisément, elle examine l'effet des caractéristiques du conseil, de la propriété familiale et de l'âge du dirigeant sur la performance du rôle de service du conseil d'administration. L'analyse empirique repose sur un échantillon de 31 PME de la Région Rabat-Salé-Kénitra, sur une période de neuf ans (2015-2023). La méthodologie mobilisée repose sur des données de panel statiques, et les estimations économétriques sont réalisées à l'aide d'un modèle Feasible Generalized Least Squares (FGLS).

Les résultats empiriques montrent que la taille du conseil ($\beta = 0.203$; $p < 0.001$), le niveau d'études des membres du conseil ($\beta = 1.310$; $p < 0.001$), la propriété familiale ($\beta = 0.195$; $p < 0.001$) et l'âge du dirigeant ($\beta = 0.148$; $p < 0.001$) influencent positivement la performance du rôle de service du conseil. En revanche, la fréquence des réunions du conseil ($\beta = -0.148$; $p < 0.001$) et la dualité des fonctions de président de conseil et de dirigeant ($\beta = -0.304$; $p < 0.001$) exercent un effet négatif.

Ces résultats apportent une contribution originale en mettant en évidence les déterminants de l'efficacité du rôle de service du conseil dans un contexte encore peu exploré, celui des PME marocaines non cotées, et soulignent l'importance des mécanismes internes de gouvernance comme levier de performance organisationnelle.

Mots clés : Gouvernance, Conseil d'administration, Rôle de service, Performance, PME.

JEL Classification : G32, G34, M41

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

The literature on corporate governance has extensively examined the relationship between board characteristics and firm performance or value creation. However, several studies, notably Forbes and Milliken (1999), challenge the analysis of a direct link between board structure and organizational performance. These authors emphasize that the board's contribution primarily depends on its internal functioning and the effectiveness of its roles. From this perspective, the demographic characteristics of the board do not constitute independent explanatory factors but rather influence performance through their impact on internal board processes and the dynamics of interactions among directors.

However, empirical studies remain limited with regard to the determinants of board role performance, particularly in the context of non-listed small and medium-sized enterprises (SMEs) in emerging economies, where governance mechanisms exhibit specific institutional and organizational features.

Within this framework, the present study aims to provide a better understanding of the governance mechanisms that may influence the effectiveness of boards of directors in Moroccan small and medium-sized enterprises (SMEs). More specifically, it examines the effect of board characteristics, family ownership, and CEO age on the performance of the board's service role. The empirical analysis is based on a sample of 31 SMEs from the Rabat-Salé-Kénitra region over a nine-year period (2015–2023). The methodology relies on static panel data, and the econometric estimations are conducted using a Feasible Generalized Least Squares (FGLS) model.

The empirical results indicate that board size ($\beta = 0.203$; $p < 0.001$), the educational level of board members ($\beta = 1.310$; $p < 0.001$), family ownership ($\beta = 0.195$; $p < 0.001$), and CEO age ($\beta = 0.148$; $p < 0.001$) have a positive influence on the performance of the board's service role. In contrast, board meeting frequency ($\beta = -0.148$; $p < 0.001$) and CEO duality ($\beta = -0.304$; $p < 0.001$) exert a negative effect.

These findings provide an original contribution by highlighting the determinants of the board's service role effectiveness in a relatively underexplored context, namely Moroccan non-listed SMEs, and emphasize the importance of internal governance mechanisms as a lever for organizational performance.

Keywords: Governance, Board of directors, Service Role, Performance, SME.

Classification JEL: G32, G34, M41

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

La gouvernance d'entreprise constitue aujourd'hui un champ central de recherche en sciences de gestion (Faiteh & Aasri, 2022). Les travaux consacrés à cette thématique ont largement examiné la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des entreprises, en mettant particulièrement l'accent sur le rôle du conseil d'administration dans l'orientation stratégique et le contrôle des dirigeants (De Andres et al., 2005). Dans cette perspective, de nombreux travaux empiriques ont analysé l'impact des caractéristiques structurelles du conseil d'administration, telles que sa taille, sa composition, la dualité des fonctions ou encore la fréquence des réunions, sur la performance ou la création de valeur des entreprises (Afrifa & Tauringana, 2015; Arosa et al., 2010, 2013; Essel & Addo, 2021; Ismail & Tarofder, 2015; Iturralde et al., 2016; Faiteh & Aasri, 2023; Muhammad et al., 2025; El Badri, et al., 2025). Toutefois, ces travaux aboutissent à des résultats contrastés et parfois contradictoires, remettant en question l'existence d'un lien direct et systématique entre les caractéristiques du conseil et la performance organisationnelle.

Dans ce contexte, Pettigrew (1992) et Forbes et Milliken (1999) soulignent que l'influence du conseil d'administration sur la performance dépend avant tout de son fonctionnement interne et de sa capacité à remplir efficacement ses rôles. Ainsi, les caractéristiques structurelles du conseil n'agissent pas directement sur la performance, mais à travers leur impact sur les processus internes et la dynamique des interactions entre administrateurs. Cette approche met en évidence la nécessité d'appréhender l'efficacité du conseil d'administration à travers la performance de ses rôles fonctionnels, notamment ses rôles de contrôle et de service. Par ailleurs, plusieurs études empiriques confirment que l'efficacité du conseil d'administration constitue un levier de création de valeur (Nasrallah & El Houry, 2022).

Malgré ces avancées, la littérature présente encore des limites importantes. D'une part, les travaux empiriques portant sur les déterminants de la performance des rôles du conseil demeurent encore limités (Gabrielsson & Winlund, 2000; Minichilli et al., 2009; El Badri, et al., 2025; Faiteh et al., 2026). D'autre part, ces recherches restent largement concentrées sur les grandes entreprises cotées, laissant en retrait le contexte des petites et moyennes entreprises, en particulier dans les pays émergents. Or, les PME se caractérisent par une forte concentration de la propriété, des structures décisionnelles centralisées et des mécanismes de gouvernance spécifiques, susceptibles d'influencer différemment le fonctionnement et l'efficacité du conseil d'administration.

Dans ce contexte, la présente recherche vise à analyser l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des rôles du conseil d'administration, notamment le rôle de service, au sein des PME marocaines. Elle s'inscrit dans une approche empirique fondée sur l'analyse de données issues d'un échantillon d'entreprises observées sur plusieurs années.

La question de recherche qui guide cette étude peut être formulée comme suit : ***dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance influencent-ils la performance du rôle de service du conseil d'administration dans les PME marocaines ?***

L'apport de cette étude est double. Sur le plan théorique, elle propose d'appréhender l'efficacité du conseil d'administration à travers la performance de ses rôles fonctionnels plutôt que par son seul impact direct sur la performance organisationnelle. Sur le plan empirique, elle fournit des résultats originaux dans le contexte des marchés émergents, tels que le Maroc, où les mécanismes institutionnels peuvent être moins développés et où la gouvernance interne peut constituer un levier déterminant de performance et de création de valeur (Faiteh et al., 2024 ; Ararat et al., 2021). Enfin, l'article est structuré comme suit : la section suivante présente le cadre théorique et les hypothèses de recherche, suivie de la méthodologie, des résultats empiriques et de leur discussion.

2. Revue de littérature

Le conseil d'administration est un groupe restreint d'administrateurs qui se réunit périodiquement pour orienter, surveiller et influencer la stratégie de l'entreprise, sans intervenir dans sa gestion quotidienne (Forbes & Milliken, 1999). Le cadre d'analyse proposé par Forbes et Milliken (1999) repose sur deux dimensions de l'efficacité du conseil d'administration, notamment la performance des rôles et la cohésion du groupe.

La première dimension concerne la performance des rôles du conseil d'administration, entendue comme sa capacité à exercer de manière efficace ses fonctions fondamentales, généralement regroupées en deux catégories : les rôles de contrôle et les rôles de service.

La seconde dimension renvoie à la cohésion du groupe, entendue comme la capacité du conseil d'administration à fonctionner durablement comme un groupe de travail cohérent, traduisant son aptitude à collaborer et à maintenir une dynamique collective dans le temps. C'est ce que les auteurs appellent un critère de « maintenance », indispensable à la viabilité du groupe sur le long terme.

Le rôle de contrôle s'inscrit dans la perspective de la théorie d'agence développée par Jensen et Meckling (1976), selon laquelle le conseil d'administration a pour mission de surveiller la gestion des dirigeants afin de limiter les conflits d'intérêts entre actionnaires et managers. Toutefois, dans le contexte des petites et moyennes entreprises, caractérisé par une forte concentration de la propriété et une superposition fréquente des fonctions de propriété et de direction, ces conflits d'agence traditionnels sont souvent moins marqués.

Au-delà de sa fonction de contrôle, le conseil d'administration exerce également un rôle central de service, qui consiste à accompagner le dirigeant dans la formulation de la stratégie, à apporter des conseils et à faciliter l'accès à des ressources externes (Faiteh & Aasri, 2022). Cette perspective est notamment soutenue par la théorie de l'intendance, développée par Donaldson et Davis (1991), selon laquelle les dirigeants agissent comme des intendants cherchant à maximiser la performance organisationnelle plutôt que des agents opportunistes. Dans cette optique, le conseil d'administration joue principalement un rôle de soutien stratégique et d'accompagnement du dirigeant.

La théorie de la dépendance aux ressources apporte également un éclairage complémentaire considérant le conseil d'administration comme un mécanisme permettant à l'entreprise d'accéder à des ressources critiques, telles que l'expertise, l'information ou les réseaux relationnels. Les administrateurs contribuent ainsi à renforcer la capacité de l'entreprise à faire face à son environnement et à améliorer ses décisions stratégiques (Hillman & Dalziel, 2003). Dans le contexte des PME, plusieurs travaux empiriques soulignent la prépondérance du rôle de service du conseil d'administration. Par exemple, l'étude de Van den Heuvel et al. (2006), menée auprès des PME familiales, montre que les dirigeants attribuent une importance plus élevée aux fonctions de conseil et d'accompagnement stratégique qu'au rôle de contrôle traditionnel. De même, les travaux de Zahra et al. (2007), fondés sur un large échantillon de PME américaines, mettent en évidence la contribution des conseils d'administration au développement stratégique et entrepreneurial de la firme.

L'efficacité du conseil dépend des processus internes qui structurent les interactions entre ses membres. A cet égard, Forbes et Milliken (1999) identifient plusieurs mécanismes clés influençant la performance des rôles du conseil, notamment les normes d'effort, le conflit cognitif et la mobilisation des connaissances et des compétences au sein du groupe.

Les normes d'effort renvoient aux attentes collectives concernant le niveau d'engagement et de préparation des administrateurs dans l'accomplissement de leurs responsabilités (Wageman, 1995). Des normes d'effort élevées favorisent la préparation individuelle des membres de conseil, la qualité de l'analyse des informations et la participation active aux discussions (Lorsch, 1989; Mace, 1986).

Le conflit cognitif défini comme la divergence d'opinions ou d'interprétations concernant les décisions à prendre, peut également jouer un rôle positif dans les processus décisionnels (Jehn, 1995). Contrairement aux normes d'effort, qui reflètent les attentes collectives en matière d'engagement, le conflit cognitif concerne la coexistence d'opinions divergentes sur des questions spécifiques (Forbes & Milliken, 1999). À la différence des conflits relationnels, susceptibles de détériorer la cohésion du groupe, un niveau modéré de conflit cognitif favorise le débat critique, l'évaluation approfondie des alternatives stratégiques et, par conséquent, l'amélioration de la qualité des décisions collectives (Amason, 1996; Eisenhardt et al., 1997; Jehn, 1995).

Enfin, l'efficacité du conseil dépend de la présence et de l'utilisation des connaissances et des compétences de ses membres (Faiteh et al., 2024). Si la diversité des expertises constitue une ressource potentielle importante pour le conseil, la littérature souligne que la simple présence de ces compétences ne garantit pas leur mobilisation effective dans les processus décisionnels (Jackson, 1992). L'efficacité du conseil dépend donc de sa capacité à intégrer et à exploiter ces ressources cognitives dans l'exercice de ses fonctions.

Dans cette perspective, les caractéristiques structurelles du conseil d'administration doivent être considérées comme des antécédents des processus internes du conseil, qui influencent à leur tour la performance de ses rôles de contrôle et de service. Toutefois, l'observation empirique directe de ces processus internes demeure particulièrement difficile, en particulier dans le contexte des PME où les données relatives au fonctionnement interne des conseils sont rarement disponibles.

En conséquence, de nombreuses études empiriques continuent de mobiliser des variables structurelles et démographiques du conseil comme indicateurs observables susceptibles d'influencer la performance de ses rôles (Iturralde et al., 2016). C'est dans cette perspective que la présente recherche examine l'impact de certains mécanismes de gouvernance sur la performance du rôle de service.

- **Taille du conseil (BSIZE)**

La taille du conseil n'est pas une caractéristique démographique, mais elle est susceptible d'exercer une influence sur le fonctionnement du conseil (Forbes & Milliken, 1999). D'une part, un conseil de grande taille favorise l'émergence du conflit cognitif en termes d'une plus grande diversité de points de vue, d'expériences et de compétences, ce qui stimule les échanges critiques, les débats d'idées et les remises en question lors des décisions stratégiques.

D'autre part, les difficultés de coordination et d'intégration des contributions individuelles augmentent avec la taille du groupe, rendant plus complexe l'utilisation des connaissances et des compétences. Ajoutons à cela, l'accroissement de la taille du conseil peut affecter négativement les normes d'effort individuelles. Certains administrateurs peuvent réduire leur niveau de préparation et d'implication, estimant que la responsabilité est diluée au sein du groupe.

Ainsi, bien qu'un conseil de grande taille puisse être porteur d'une diversité informationnelle et cognitive accrue, il est également confronté à des contraintes liées à la motivation individuelle et à la coordination collective, susceptibles de limiter son efficacité globale.

- **Dualité du dirigeant (DUAL)**

La dualité du dirigeant désigne la situation où une même personne exerce simultanément les fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration. L'étude de Iturralde et al. (2016), menée auprès de 307 PME espagnoles, montre que la dualité influence positivement le rôle de service. Selon les auteurs, le cumul des fonctions permet au dirigeant de mettre plus facilement ses connaissances et son expérience à la disposition des autres administrateurs, renforçant ainsi la capacité du conseil à exercer son rôle de service.

- ***La fréquence des réunions (BMEET)***

Charreaux et Wirtz (2006) affirment l'apport des débats qui se déroulent dans le conseil pour le dirigeant à construire, affiner, tester ou réviser sa vision stratégique et à acquérir des capacités managériales supplémentaires. Dans ce sens, la fréquence des réunions du conseil, la présence de ses membres au conseil ainsi que leur expérience en matière de gestion et de relations extérieures peuvent être des facteurs de son efficacité. Ainsi, un conseil qui se réunit souvent peut être considéré comme plus efficace car il multiplie les échanges constructifs et les points de contrôle. Lipton et Lorsch (1992) insistent d'ailleurs sur le fait que la fréquence des réunions est très importante pour assurer l'efficacité des missions du CA, au point de recommander d'augmenter le nombre de réunions annuelles afin de mieux créer de la valeur pour les actionnaires.

Cependant, des recherches indiquent que la fréquence des réunions ne suffit pas, mais c'est plutôt la qualité des réunions, notamment le temps accordé à la préparation et l'analyse préalable des informations, qui conditionne la capacité du conseil à traiter des questions stratégiques au lieu de simples échanges formels ou informatifs (Gallo, 1995; Huse, 2005).

- ***Le niveau d'études des membres de conseil (BEDU)***

Le niveau d'études des administrateurs ou leur formation académique et, plus largement, leurs compétences et expériences professionnelles constituent le capital humain du conseil (Faiteh et al., 2025). Charreaux et Wirtz (2006) insistent sur la dimension cognitive du conseil d'administrateurs, à savoir les connaissances et les compétences, qui conditionnent en grande partie la capacité du conseil à comprendre les enjeux stratégiques et à prendre des décisions éclairées. Des administrateurs plus qualifiés sont susceptibles de mieux analyser les informations complexes, de formuler des recommandations pertinentes et de contribuer plus efficacement aux décisions stratégiques.

Les auteurs de Bouton soulignent la compétence et l'expérience comme étant les qualités premières des administrateurs. Ces derniers ont pour rôle, selon ces auteurs, la maîtrise des enjeux stratégiques des marchés où l'entreprise intervient (Charreaux & Wirtz, 2007).

- ***Propriété familiale (Propfam)***

Dans les PME, la propriété est fréquemment concentrée entre les mains d'une ou plusieurs familles, ce qui réduit la séparation classique entre propriété et contrôle décrite par Jensen et Meckling (1976). Cette concentration peut limiter les conflits d'agence traditionnels, mais elle modifie la dynamique du conseil d'administration.

La littérature souligne que les entreprises familiales tendent à privilégier la préservation du patrimoine socio-émotionnel et la pérennité transgénérationnelle plutôt qu'une maximisation financière à court terme (Gómez-Mejía et al., 2007). Cette orientation peut se traduire par une attitude plus prudente face au risque, une centralisation accrue des décisions et une moindre ouverture aux apports externes. Dans ce contexte, le conseil peut voir son rôle de service limité si les décisions stratégiques demeurent fortement contrôlées par la famille.

À l'inverse, certains travaux montrent que l'engagement familial peut favoriser une vision de long terme et une meilleure cohésion stratégique, susceptibles de renforcer l'efficacité du conseil lorsqu'il existe une réelle volonté d'ouverture.

- ***Age du dirigeant (AGEDIR)***

L'âge du dirigeant constitue une caractéristique individuelle susceptible d'influencer la gouvernance des PME. Les travaux sur les caractéristiques managériales (Hambrick & Mason, 1984) suggèrent que l'âge reflète des différences en matière d'expérience, d'aversion au risque et d'orientation stratégique.

Les dirigeants plus âgés disposent généralement d'une expérience accumulée et d'un capital relationnel important, ce qui peut favoriser une meilleure interaction avec le conseil. Toutefois, la littérature indique également qu'un âge avancé peut s'accompagner d'une plus grande prudence stratégique et d'une moindre propension à intégrer des points de vue divergents.

Dans les PME caractérisées par une forte personnalisation du pouvoir, l'âge du dirigeant peut ainsi influencer l'ouverture aux contributions du conseil et, par conséquent, l'intensité du rôle de service exercé par celui-ci.

L'objectif de cet article est d'analyser empiriquement l'impact des mécanismes de gouvernance interne sur la performance du rôle de service du conseil des petites et moyennes entreprises marocaines.

H1 : La taille du conseil a un impact positif sur la performance du rôle de service.

H2 : la dualité du dirigeant a un impact positif sur la performance du rôle de service.

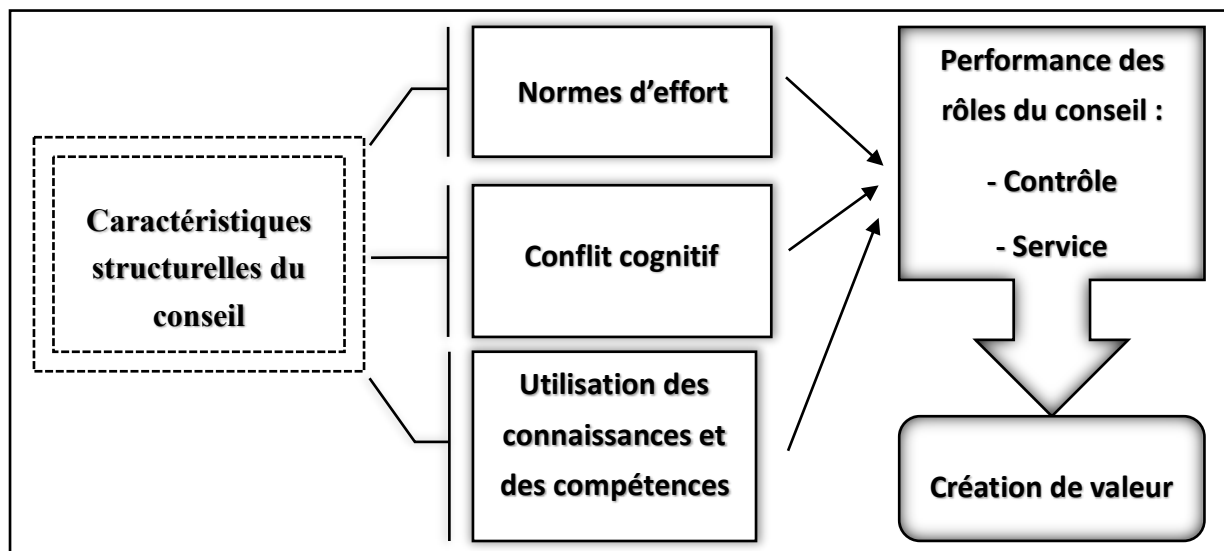
H3 : La fréquence des réunions a un impact positif sur la performance du rôle de service.

H4 : Le niveau d'études des membres de conseil a un impact positif sur la performance du rôle de service.

H5 : La propriété familiale a un impact positif sur la performance du rôle de service.

H6 : L'âge du dirigeant a un impact positif sur la performance du rôle de service.

Figure 1 : Modèle processuel de l'efficacité du conseil d'administration



Source : Élaborée par nos soins

3. Méthodologie de recherche

En cohérence avec l'approche développée par Forbes et Milliken (1999) et de Faiteh et al., (2024), la présente étude s'attache à examiner l'impact des mécanismes de gouvernance sur l'efficacité du rôle de service du conseil au sein des PME.

L'analyse empirique est conduite sur un échantillon de 31 petites et moyennes entreprises (PME) marocaines situées dans la région Rabat-Salé-Kénitra et observées sur une période de neuf ans allant de 2015 à 2023. L'échantillon comprenait initialement 80 PME, sélectionnées par le Haut-Commissariat au Plan (HCP) selon une méthode d'échantillonnage aléatoire simple de la population. Les critères de la population sont les suivants : (i) un chiffre d'affaires annuel inférieur à 75 millions de dirhams, (ii) l'appartenance à la région Rabat-Salé-Kénitra.

À l'issue de la phase de collecte et de traitement des données, seules 31 entreprises ont répondu avec des informations complètes et exploitables sur l'ensemble de la période d'étude. Les entreprises n'ayant pas répondu au questionnaire ainsi que celles dont les données étaient incomplètes ont été exclues de l'échantillon final.

L'étude adopte une approche en données de panel. Les données relatives à la variable dépendante à savoir l'efficacité du rôle de service du conseil, et les variables indépendantes relatives aux mécanismes de gouvernance ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire administré auprès des dirigeants des PME. La taille, l'âge de l'entreprise et la pandémie de Covid-19 sont introduits en tant que variables de contrôle. Le modèle empirique retenu s'écrit comme suit :

$$\text{Score}_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{BSIZE}_{it} + \beta_2 \text{DUAL}_{it} + \beta_3 \text{BMEET}_{it} + \beta_4 \text{BEDU}_{it} + \beta_5 \text{Propfam}_{it} + \beta_6 \text{AGEDIR}_{it} + \beta_7 \text{SIZE}_{it} + \beta_8 \text{AGE}_{it} + \beta_9 \text{covid20}_{it} + \beta_{10} \text{covid21}_{it} + \mu_{it} + \varepsilon_{it}$$

Où :

Score_{it}: représente le vecteur de la variable à expliquer score pour l'ensemble des PME i à un horizon temporel t ;

β₀: symbolise le vecteur des constantes du modèle économétrique ;

BSIZE, DUAL, BMEET, BEDU, Propfam, AGEDIR: sont le vecteur des variables explicatives du modèle économétrique ;

SIZE, AGE, covid20, covid21 : sont le vecteur des variables du contrôle du modèle économétrique ;

β_i : est le coefficient des variables explicatives du modèle économétrique ;

ε_{it} : représente le vecteur du terme d'erreur ou du résidu ;

Compte tenu du caractère confidentiel des délibérations du conseil d'administration, l'évaluation directe de sa performance demeure complexe. Conformément à l'approche proposée par Forbes & Milliken (1999), la performance du conseil dans l'exercice de son rôle de service peut être appréhendée à travers des évaluations perceptuelles portant sur la valeur ajoutée effective de ses contributions.

Dans cette perspective, la variable dépendante relative à la performance du rôle de service du conseil est mesurée à partir de trois items évalués sur une échelle de Likert de 1 à 4. Ces items portent sur : (1) la collaboration des membres du conseil avec le dirigeant dans le processus de prise de décision et l'élaboration des stratégies ; (2) l'apport de nouvelles idées et suggestions au dirigeant ; et (3) la contribution des administrateurs, à l'exception du dirigeant, à l'élargissement du réseau de l'entreprise à travers la création d'opportunités (nouveaux clients, fournisseurs, partenaires ou relations d'influence). La variable est mesurée à l'aide d'un score factoriel issu d'une analyse en composantes principales (ACP) réalisée sur les trois items. Les résultats de l'ACP sont reportés en tableau 2.

Les variables retenues dans cette étude sont opérationnalisées de la manière suivante :

Tableau 1 : Synthèse des variables du modèle de recherche

N°	Variabiles	Indicateur de mesure	Codification
Variabiles dépendantes			
1	Performance du rôle de service	Score factoriel (ACP) construit à partir de trois items Likert (1–4) relatifs à la collaboration stratégique, à l'apport d'idées et à l'élargissement du réseau.	Score
Variabiles indépendantes			
1	Taille du conseil	Nombre total des membres du conseil	BSIZE
2	Dualité des fonctions de président de conseil et de dirigeant	1 si le dirigeant est aussi président du conseil et 0 sinon	DUAL
3	Fréquence des réunions	Cette variable prend les valeurs suivantes en fonction du nombre des réunions du conseil organisées par an : 1 : une fois ; 2 : 2 fois ; 3 : 3 fois ; 4 : 4 fois ; 5 : plus de 4 fois)	BMEET

4	Niveau d'études des membres du conseil	Nombre de personnes dans le conseil ayant une formation supérieure	BEDU
5	Propriété familiale	Le pourcentage du capital social détenu par les membres de la famille	Propfam
6	Age du dirigeant	L'âge du dirigeant au moment de l'exercice étudié, il prend les valeurs suivantes : 1 : si l'âge est moins de 30 ans ; 2 : si l'âge est entre 30 et 40 ans ; 3 : si l'âge est entre 41 et 50 ans ; 4 : si l'âge est entre 51 et 60 ans ; 5 : si l'âge est plus de 60 ans.	AGEDIR
Variables de contrôle			
1	Taille de l'entreprise	Logarithme du total actif	SIZE
2	Age de l'entreprise	Logarithme du nombre d'années écoulées depuis la création de l'entreprise jusqu'à l'année étudiée	AGE
3	Pandémie de Covid-19 (2020)	Variable binaire prenant la valeur 1 pour l'exercice 2020 et 0 sinon	Covid20
4	Pandémie de Covid-19 (2021)	Variable binaire prenant la valeur 1 pour l'exercice 2021 et 0 sinon	Covid21

Source : *Élaboré par nos soins*

Tableau 2 : Synthèse des résultats de l'Analyse en Composantes Principales (ACP)

Dimension	Indicateur	Résultat
Adéquation des données	Indice KMO	0,643
	Test de Bartlett (χ^2 , ddl)	97,215 (ddl = 3)
	p-value	0,000
Extraction des composantes	Méthode	ACP
	Nombre de composantes retenues	1
Variance expliquée	Valeur propre (composante 1)	1,717
	% de variance expliquée	57,237 %
	% cumulé	57,237 %
Qualité de représentation	Collab	0,531
	Apport	0,612
	Networking	0,574
Charges factorielles	Apport	0,782
	Networking	0,758
	Collaboration	0,729
Fiabilité de l'échelle	Alpha de Cronbach	0,626
	Nombre d'items	3
Échantillon	Observations valides	279 (93,9 %)
	Observations exclues	18 (6,1 %)

Source : SPSS

4. Résultats et discussion

Les statistiques descriptives des variables mobilisées dans l'analyse sont présentées dans le tableau 3. L'échantillon comprend 31 PME observées sur 9 années, soit 279 observations.

La variable dépendante, correspondant à la performance du rôle de service du conseil (SCORE), présente une moyenne proche de 0 et un écart-type de 1, ce qui est cohérent avec la standardisation d'un score factoriel en ACP. Les valeurs positives traduisent une contribution du conseil supérieur à la moyenne de l'échantillon, tandis que les valeurs négatives indiquent un rôle de service plus limité. L'étendue des valeurs (de -1,990 à 2,064) révèle une hétérogénéité notable entre les PME quant à l'intensité de l'exercice de ce rôle de service.

Concernant les mécanismes de gouvernance, la taille est en moyenne d'environ cinq membres (entre 3 et 8), ce qui correspond aux caractéristiques organisationnelles des PME. Cette

configuration reflète des structures de gouvernance relativement restreintes, cohérentes avec la nature des PME.

La variable de dualité du dirigeant (DUAL) présente une moyenne de 0,97, indiquant que la quasi-totalité des entreprises cumule les fonctions de directeur général et de président du conseil.

La fréquence des réunions du conseil (BMEET) s'établit à environ 4.5 réunions par an.

Le niveau de formation des membres du conseil (BEDU) indique qu'une majorité possède un niveau supérieur au baccalauréat, avec des différences surtout observées entre entreprises.

La propriété familiale représente en moyenne 31 % du capital, mais avec une forte dispersion, révélant la coexistence d'entreprises fortement familiales et d'autres, non familiales. L'âge des dirigeants indique que la majorité se situe dans la tranche 51–60 ans.

S'agissant des variables de contrôle, la taille des entreprises (SIZE) présente une dispersion modérée, traduisant une certaine hétérogénéité au sein de l'échantillon. L'âge des entreprises (AGE) correspond en moyenne à environ 11 années d'existence, avec la coexistence d'entreprises relativement jeunes et plus établies. Enfin, les variables Covid20 et Covid21 reflètent l'impact temporel de la crise sanitaire sur les observations de l'échantillon.

Tableau 3 : Statistiques descriptives

Variable	Dimension	Moyenne	Écart-type	Min	Max
Score	Overall	0.000	1.000	-1.990	2.064
	Between	—	0.959	-1.546	2.064
	Within	—	0.328	-2.006	1.604
BSIZE	Overall	4.799	1.337	3	8
	Between	—	1.280	3	8
	Within	—	0.442	3.133	6.466
DUAL	Overall	0.968	0.177	0	1
	Between	—	0.180	0	1
	Within	—	0.000	0.968	0.968
BMEET	Overall	4.495	0.985	1	5
	Between	—	0.992	1.333	5
	Within	—	0.120	4.161	6.161
BEDU	Overall	0.723	0.327	0	1
	Between	—	0.331	0	1
	Within	—	0.031	0.574	0.908
Propfam	Overall	0.312	0.426	0	1
	Between	—	0.414	0	1
	Within	—	0.123	-0.354	0.868
AGEDIR	Overall	3.853	1.054	2	5
	Between	—	1.045	2	5
	Within	—	0.224	2.964	4.742
SIZE	Overall	14.866	1.733	10.404	18.280
	Between	—	1.646	11.877	17.990
	Within	—	0.610	11.320	17.114
AGE	Overall	2.374	0.374	1.609	3.367
	Between	—	0.274	2.153	3.213
	Within	—	0.259	1.831	2.786

Source : logiciel Stata

L'analyse de la corrélation statistique montre que, globalement, les coefficients restent modérés, ce qui suggère l'absence de relations fortes entre les variables. Afin de confirmer ce constat, un test de multicolinéarité a été réalisé à l'aide du facteur d'inflation de la variance (VIF) et de l'indice de tolérance.

Les résultats du test VIF montrent que les valeurs des facteurs d'inflation varient entre 1,04 et 1.64, avec une moyenne de 1,27. Ces valeurs sont largement inférieures au seuil critique de 5 recommandé par Hair et al. (2018), tandis que les indices de tolérance demeurent tous

supérieurs au seuil de 0,1. Ces résultats confirment l'absence de multicollinéarité significative entre les variables et attestent de la robustesse de la spécification retenue pour l'analyse économétrique en données de panel.

Tableau 4 : Matrice de corrélations

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1) Score	1.00										
(2) BSIZE	0.48	1.00									
(3) DUAL	-0.05	-0.03	1.00								
(4) BMEET	-0.15	0.16	-0.09	1.00							
(5) BEDU	0.48	0.09	-0.16	-0.10	1.00						
(6) Propfam	0.30	0.49	0.13	-0.02	-0.01	1.00					
(7) AGEDIR	0.30	0.37	0.30	-0.05	-0.04	0.44	1.00				
(8) SIZE	0.14	0.25	0.03	0.28	-0.15	0.12	0.30	1.00			
(9) AGE	0.03	0.22	0.05	0.04	-0.04	0.11	0.27	0.01	1.00		
(10) covid20	0.03	0.01	-0.00	-0.00	-0.01	-0.00	0.01	0.03	0.11	1.00	
(11) covid21	0.01	0.00	0.00	-0.00	-0.01	-0.03	0.03	0.02	0.19	-0.13	1.00

Source : logiciel Stata

Tableau 5 : Test de multicollinéarité (Variance Inflation factor)

	VIF	1/VIF
AGEDIR	1.643	0.609
BSIZE	1.549	0.646
Propfam	1.501	0.666
SIZE	1.289	0.776
AGE	1.197	0.836
DUAL	1.162	0.861
BMEET	1.158	0.864
BEDU	1.081	0.925
covid21	1.068	0.936
covid20	1.041	0.961
Mean VIF	1.269	

Source : logiciel Stata

Avant de procéder à l'estimation finale du modèle en données de panel, il est nécessaire de déterminer la spécification la plus appropriée. À cet effet, plusieurs tests de spécification sont mobilisés afin de comparer les différentes structures possibles du modèle. Le test F permet d'évaluer la pertinence d'un modèle à effets fixes (FE) par rapport au modèle poolé (OLS). Le test de Breusch-Pagan Lagrange Multiplier (BP-LM) examine l'existence d'effets individuels non observés justifiant l'adoption d'un modèle à effets aléatoires (RE). Enfin, le test de Hausman est utilisé pour trancher entre les modèles à effets fixes (FE) et à effets aléatoires (RE) en testant l'hypothèse d'exogénéité des effets individuels. L'ensemble de ces tests permet d'orienter le choix du modèle le plus adéquat pour l'analyse empirique.

Les résultats des tests de spécification indiquent que le modèle poolé est inapproprié, comme le montrent le test F et le test LM de Breusch-Pagan. Par ailleurs, le test de Hausman ne rejette pas l'hypothèse d'exogénéité des effets individuels, ce qui conduit à retenir le modèle à effets aléatoires pour l'estimation.

Tableau 6 : Tests de spécification

Test	Null hypothesis (H0)	Prob	Decision
F-test (OLS/FE)	The fixed effects are not significant (Pooled).	Prob>F=0.000	FE
Breusch-Pagan (LM) (OLS/RE)	The variance of specific effects is zero (Pooled).	Prob>chibar2=0.000	RE
Hausman (FE/RE)	Specific effects not correlated with the explanatory variables (RE).	Prob>chi2= 0.7884	RE

Source : logiciel Stata

Afin de tester la robustesse des résultats issus du modèle à effets aléatoires (RE), des tests diagnostiques ainsi que des estimations alternatives ont été menés afin de vérifier la validité des hypothèses du modèle et la stabilité des coefficients estimés ((Faiteh et al., 2025).

Les tests diagnostiques ont d'abord été appliqués afin de détecter l'hétéroscédasticité, l'autocorrélation des erreurs et la normalité des résidus dans le cadre du modèle à effets aléatoires.

Les tests diagnostiques de Wooldridge et de Breusch–Pagan LM mettent en évidence la présence d'une hétéroscédasticité des erreurs et d'une autocorrélation de premier ordre. Ces résultats indiquent une violation des hypothèses classiques du modèle de panel et justifient le recours à des méthodes d'estimation robustes afin de garantir la validité de l'inférence statistique.

Les résultats des tests de Jarque-Bera et de Skewness / Kurtosis (Sktest) conduisent au rejet de l'hypothèse de normalité des résidus. Néanmoins, la littérature économétrique souligne que les écarts à la normalité n'affectent généralement ni la cohérence des estimateurs ni la validité de l'inférence statistique lorsque la taille de l'échantillon est suffisante (Schmidt & Finan, 2018).

Au regard de la structure en panel des données (31 entreprises observées sur neuf années), les estimations peuvent ainsi être considérées comme robustes malgré la violation de cette hypothèse.

Tableau 7 : Tests diagnostiques du modèle de panel (RE)

Test	Hypothèse nulle (H ₀)	Statistique / p-value	Décision
Wooldridge	Absence d'autocorrélation d'ordre 1	$F(1,30) = 38.232$ $p = 0.000$	Autocorrélation présente
Breusch–Pagan LM	Homoscédasticité des erreurs	$\chi^2 = 610.34$ $p = 0.000$	Hétéroscédasticité présente
Jarque-Bera	Normalité des résidus	$\chi^2(2) = 7071$ $p = 0.000$	Non-normalité des résidus
Skewness / Kurtosis (Sktest)	Normalité des résidus	$\chi^2(2) = 98.51$ $p = 0.000$	Non-normalité des résidus

Source : logiciel Stata

Tableau 8 : Résultats de la régression FGLS sur données de panel (cross-sectional time-series) du deuxième modèle

Score	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
BFSIZE	0.203	0.013	15.87	0	0.178	0.228	***
DUAL	-0.304	0.099	-3.06	0.002	-0.498	-0.109	***
BMEET	-0.148	0.042	-3.54	0	-0.23	-0.066	***
BEDU	1.314	0.069	19.14	0	1.179	1.448	***
Propfam	0.195	0.053	3.66	0	0.091	0.3	***
AGEDIR	0.148	0.023	6.39	0	0.103	0.194	***
SIZE	0.056	0.01	5.67	0	0.037	0.076	***
AGE	-0.067	0.036	-1.89	0.058	-0.137	0.002	*
covid20	0.002	0.011	0.22	0.828	-0.02	0.025	
covid21	0.004	0.011	0.36	0.716	-0.018	0.027	
Constant	-2.338	0.324	-7.21	0	-2.974	-1.702	***
Mean dependent var		0.000	SD dependent var			1.000	
Number of obs		279	Chi-square			746.401	

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

Source : logiciel Stata

Les tests diagnostiques mettent en évidence la présence d'hétéroscédasticité des erreurs et d'une autocorrélation de premier ordre. En conséquence, et afin d'obtenir une inférence plus fiable en présence de violations des hypothèses classiques, nous complétons l'estimation par une approche FGLS, via la commande xtglm sous STATA (version 17). Cette approche permet de tenir compte d'une hétéroscédasticité spécifique aux panels et d'une structure d'autocorrélation

de type AR (1), afin d'analyser la relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance du rôle de service du conseil au sein des PME.

Dans ce contexte, les résultats du modèle de panel statique sont présentés dans le tableau 8 ci-dessus.

L'estimation a été réalisée à l'aide d'un modèle FGLS en données de panel, corrigeant l'hétéroscédasticité inter-individuelle et l'autocorrélation de type AR(1).

La taille du conseil (BSIZE) exerce un effet positif et hautement significatif ($\beta = 0.203$; $p < 0.001$). Ce résultat suggère qu'un conseil plus large favorise la mobilisation d'un ensemble plus diversifié de connaissances, de compétences et de réseaux relationnels susceptible de soutenir le dirigeant dans la prise de décision stratégique.

Dans le cadre théorique de Forbes et Milliken (1999), la taille du conseil constitue une ressource d'entrée qui influence la disponibilité des connaissances et compétences au sein du groupe décisionnel. Un conseil plus large peut accroître la diversité cognitive et favoriser l'émergence de conflits cognitifs constructifs, susceptible d'améliorer la qualité des analyses stratégiques et des recommandations adressées au dirigeant.

La dualité des fonctions de direction (DUAL) a un impact négatif et significatif sur la performance du rôle de service ($\beta = -0.304$; $p < 0.001$). Lorsque le dirigeant cumule les fonctions de dirigeant et président de conseil, l'autonomie et la capacité d'influence du conseil tendent à se réduire, ce qui peut limiter l'intensité des échanges et la qualité des contributions stratégiques.

Dans une perspective processuelle, la dualité peut affecter les normes d'effort et les dynamiques d'interaction au sein du conseil. La domination du dirigeant peut décourager l'expression de points de vue divergents et limiter l'émergence de conflits cognitifs constructifs, pourtant essentiels à l'amélioration de la qualité des décisions collectives. Ce qui peut réduire l'implication active des administrateurs dans la préparation et les discussions stratégiques. Dans cette configuration, les réunions du conseil risquent davantage de valider les décisions du dirigeant que de favoriser une participation engagée et un débat approfondi, limitant ainsi l'efficacité du rôle de service.

La fréquence des réunions (BMEET) a un impact négatif et significatif sur la performance du rôle de service ($\beta = -0.148$; $p < 0.001$). Ce résultat peut paraître paradoxal, car une fréquence élevée de réunions est souvent interprétée comme un signe d'implication accrue du conseil.

Cependant, d'une part, dans le contexte des PME, une multiplication des réunions peut également refléter l'existence de tensions organisationnelles ou de difficultés stratégiques nécessitant une mobilisation plus fréquente du conseil. Dans ce cas, les réunions peuvent être davantage orientées vers la résolution de problèmes immédiats que vers un véritable accompagnement stratégique du dirigeant. D'autre part, ce résultat peut être rapproché de celui relatif à la dualité des fonctions de direction (DUAL), également négatif et significatif. Lorsque le dirigeant cumule les fonctions de dirigeant et de président de conseil, les réunions peuvent être davantage orientées vers la validation des décisions managériales plutôt que vers un véritable espace de délibération stratégique. Dans ce contexte, une fréquence élevée de réunions ne se traduit pas nécessairement par une contribution stratégique plus importante du conseil, mais peut au contraire refléter un fonctionnement moins interactif, limitant l'expression des points de vue des administrateurs et, par conséquent, la performance du rôle de service.

Du point de vue du modèle de Forbes et Milliken (1999), la fréquence des réunions ne constitue qu'un indicateur indirect des normes d'effort au sein du conseil. Si ces réunions ne s'accompagnent pas d'une préparation adéquate des administrateurs et d'interactions constructives, leur multiplication ne garantit pas nécessairement une amélioration de la performance des rôles de service.

Le niveau d'études des membres du conseil (BEDU) a un impact positif et significatif sur la performance du rôle de service ($\beta = 1.314$; $p < 0.001$). Ce résultat souligne l'importance du

capital cognitif des membres du conseil dans l'exercice des fonctions de conseil et d'accompagnement stratégique.

Dans le cadre du modèle de Forbes et Milliken (1999), les compétences et connaissances des membres du conseil constituent une ressource cognitive essentielle permettant au conseil de traiter efficacement des décisions complexes. Ce qui facilite l'analyse des informations stratégiques, la formulation d'alternatives pertinentes et la qualité des recommandations adressées au dirigeant.

La propriété familiale (Propfam) exerce un effet positif et significatif sur la performance du rôle de service ($\beta = 0.195$; $p < 0.001$). Dans les PME familiales, les dirigeants sont souvent davantage orientés vers la préservation et la transmission de l'entreprise, ce qui peut les conduire à mobiliser plus activement les compétences et les conseils de l'organe de gouvernance dans le processus décisionnel.

L'âge du dirigeant (AGEDIR) exerce un impact positif et significatif sur la performance du rôle de service ($\beta = 0.148$; $p < 0.001$). Les dirigeants plus expérimentés peuvent disposer d'une meilleure capacité à interagir avec les membres du conseil, à valoriser leurs compétences et à intégrer leurs recommandations dans les processus décisionnels.

Les variables de contrôle révèlent que la taille de l'entreprise constitue un déterminant significatif du rôle de service du conseil, traduisant l'importance des ressources organisationnelles dans la structuration de la gouvernance. À l'inverse, l'âge de l'entreprise exerce un effet négatif marginal, suggérant une possible rigidité des entreprises matures. Enfin, les variables liées à la crise sanitaire (COVID-19) ne présentent aucun effet significatif, ce qui indique que le rôle de service du conseil dans les PME étudiées relève davantage de caractéristiques structurelles que de facteurs conjoncturels.

Dans ce cadre, les hypothèses relatives à la taille du conseil (H1), le niveau d'études des membres du conseil (H4), la propriété familiale (H5) et l'âge du dirigeant (H6) sont confirmées. En revanche, les hypothèses portant sur la dualité (H2) et la fréquence des réunions du conseil (H3) ne sont pas validées.

Pris dans leur ensemble, ces résultats confirment la pertinence du cadre processuel proposé par Forbes et Milliken (1999) pour analyser l'efficacité du conseil d'administration dans les PME. Les caractéristiques structurelles du conseil, notamment la taille du conseil et le niveau d'études des membres du conseil, ainsi que la propriété familiale et l'âge du dirigeant, apparaissent comme des facteurs d'entrée qui influencent positivement la performance de son rôle de service.

5. Conclusion

L'objectif principal de cette recherche était d'analyser l'impact de la gouvernance d'entreprise sur la performance du rôle de service du conseil dans les petites et moyennes entreprises marocaines non cotées de la région Rabat-Salé-Kénitra.

Les résultats empiriques mettent en évidence des effets différenciés des mécanismes de gouvernance mobilisés. D'une part, la taille du conseil, le niveau d'études des membres du conseil, la propriété familiale et l'âge du dirigeant exercent un effet positif et significatif sur la performance du rôle de service. Ces résultats suggèrent que le capital humain du conseil, l'expérience du dirigeant ainsi que certaines formes de structuration de la propriété contribuent à renforcer la capacité du conseil à jouer un rôle d'accompagnement stratégique.

D'autre part, la dualité des fonctions et la fréquence des réunions ont un effet négatif. Ces résultats traduisent les limites de certains mécanismes de gouvernance lorsqu'ils conduisent à une concentration du pouvoir décisionnel ou à une formalisation excessive des interactions, susceptibles de réduire la qualité des échanges et la mobilisation effective des compétences au sein du conseil.

Ces résultats apportent un éclairage empirique à la littérature relative à l'efficacité des conseils d'administration dans les PME. Ils confirment notamment que les caractéristiques structurelles

du conseil peuvent influencer la manière dont celui-ci exerce ses fonctions de conseil et d'accompagnement stratégique, rejoignant ainsi l'approche proposée par Forbes et Milliken (1999), selon laquelle les mécanismes de gouvernance agissent indirectement sur la création de valeur à travers les processus internes et la performance des tâches du conseil.

Cette recherche propose, également, une lecture renouvelée de la relation entre gouvernance d'entreprise et création de valeur en intégrant les processus internes du conseil d'administration. Elle met ainsi en évidence l'importance d'analyser le fonctionnement des rôles du conseil d'administration pour mieux comprendre l'impact de la gouvernance d'entreprise sur la création de valeur.

Sur le plan méthodologique, elle mobilise les méthodes économétriques appliquées aux données de panel afin d'analyser empiriquement d'une part, la relation entre les mécanismes de gouvernance et la création de valeur, et d'autre part, l'influence de ces mécanismes sur la performance du rôle de service du conseil.

Sur le plan pratique, les résultats de cette recherche offrent des enseignements utiles à destination des dirigeants de PME, des associés ainsi que des décideurs publics. Ils mettent en évidence que la création de valeur ne dépend pas uniquement de la formalisation des mécanismes de gouvernance, mais surtout de leur adaptation aux spécificités organisationnelles des PME.

Cependant, comme toute recherche empirique, cette étude présente certaines limites. La première concerne la taille de l'échantillon, qui demeure relativement restreinte et limitée à des PME appartenant à une seule région, ce qui peut restreindre la portée de généralisation des résultats. La deuxième limite tient à la mesure de la performance du rôle de service du conseil, en raison des difficultés d'accès à ce type de données, particulièrement dans le contexte des PME. Enfin, les données relatives aux mécanismes de gouvernance ont été collectées à partir d'un questionnaire administré auprès des entreprises. Toutefois, les réponses ont été fournies uniquement par les dirigeants. Bien que cette approche soit cohérente avec la littérature existante, elle peut introduire un biais de subjectivité ou de désirabilité sociale.

Ces limites ouvrent néanmoins plusieurs pistes pour les recherches futures. Des travaux ultérieurs pourraient élargir l'échantillon à un nombre plus important de PME et à différentes régions au Maroc, voire à d'autres pays, afin de comparer les effets des mécanismes de gouvernance dans différents contextes institutionnels. De futures recherches pourraient également affiner la mesure de la performance du rôle de service du conseil en intégrant un plus grand nombre d'items permettant de capter plus finement les différentes dimensions de ce rôle. D'autres travaux pourraient approfondir l'analyse des processus internes du conseil, notamment les normes d'effort, le conflit cognitif ainsi que la présence et l'utilisation des compétences et connaissances au sein du conseil. Enfin, de futures recherches pourraient intégrer des modèles de médiation explicite afin d'examiner si les rôles du conseil d'administration constituent un canal intermédiaire entre la gouvernance et la création de valeur.

Références :

- (1). Afrifa, G. A., & Taurigana, V. (2015). Corporate governance and performance of UK listed small and medium enterprises. *Corporate Governance*, 15(5), 719-733.
- (2). Amason, A. C. (1996). DISTINGUISHING THE EFFECTS OF FUNCTIONAL AND DYSFUNCTIONAL CONFLICT ON STRATEGIC DECISION MAKING: RESOLVING A PARADOX FOR TOP MANAGEMENT TEAMS. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148. <https://doi.org/10.2307/256633>
- (3). Ararat, M., Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2021). Corporate governance in emerging markets: A selective review and an agenda for future research. *Emerging Markets Review*, 48, 100767.

- (4). Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance : Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 236-245.
- (5). Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2013). The board structure and firm performance in SMEs : Evidence from Spain. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(3), 127-135.
- (6). Charreaux, G., & Wirtz, P. (2006). Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives. *Economica*. <https://hal.science/halshs-00144927/>
- (7). Charreaux, G., & Wirtz, P. (2007). Discipline ou compétence? L'apport des perspectives cognitives et comportementales à la compréhension des mécanismes de gouvernance d'entreprise. *Revue française de gouvernance d'entreprise*, 1(1), 211-215.
- (8). De Andres, P., Azofra, V., & Lopez, F. (2005). Corporate Boards in OECD Countries : Size, composition, functioning and effectiveness. *Corporate Governance*, 13(2), 197-210. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00418.x>
- (9). Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory : CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- (10). Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Lj III, B. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard business review*, 75(4), 77-86.
- (11). El Badri, L., Aasri, M. R., Houmair, M., & Faiteh, A. (2025). Impact of corporate social responsibility on company's value creation: evidence from listed Moroccan companies. *Discover Sustainability*, 6(1), 539.
- (12). El Badri, L., Aasri, M. R., Houmair, M., & Faiteh, A. (2025). Corporate Social Responsibility: Historical Overview and Conceptual Framework. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 16(1), 68-79.
- (13). Essel, R., & Addo, E. (2021). SMEs corporate governance mechanisms and business performance : Evidence of an emerging economy. *Journal of Governance and Integrity*, 5(1), 155-169.
- (14). Faiteh, A., Aasri, M. R., & El Badri, L. (2024). L'audit interne une étape importante vers la résilience des organisations. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 5(9), 285-300.
- (15). Faiteh, A., & Aasri, M. R. (2022). Internal audit and added value: What is the relationship? Literature review. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 10(3), 666-675.
- (16). Faiteh, A., & Aasri, M. R. (2022). Accounting Beta as an indicator of risk measurement: the case of the Casablanca Stock Exchange. *Risks*, 10(8), 149.
- (17). Faiteh, A., & Mohammed, R. A. (2023). Economic value added: the best indicator for measuring value creation or just an illusion?. *Investment Management & Financial Innovations*, 20(1), 138.
- (18). Faiteh, A., Aasri, M. R., & El Badri, L. (2025). Artificial Intelligence: A New Frontier For Corporate Finance. *Finance & Finance Internationale*, 1(29).
- (19). Faiteh, A., Aasri, M. R., Ouakil, H., Hosni, M., Ez-zarzari, Z., & Farabi, Z. (2026). The impact of corporate governance on financial performance in emerging markets: empirical evidence from Morocco. *International Journal of Disclosure and Governance*, 1-18.
- (20). Faiteh, A., & Aasri, M. R. (2024). Reinforcing Business Resilience: A Dynamic Exploration of Internal Audit's Influence Through Econometric Panel Data Analysis. In *Business Sustainability with Artificial Intelligence (AI): Challenges and Opportunities: Volume 1* (pp. 1009-1019). Cham: Springer Nature Switzerland.

- (21). Faiteh, A., Aasri, M.R. and Farabi, Z. (2024), “Contribution of internal audit and audit committee to value creation in unlisted companies”, *International Journal on Technical and Physical Problems of Engineering*, Vol. 16 No. 2, pp. 195–203.
- (22). Faiteh Anouar, Aasri Mohammed Rachid, Ez-zarzari Zakaria, Farabi Zineb, Doukkali Qamar, El Badr Lamia. (2025). The relationship between audit committee characteristics and corporate value creation: Evidence from Moroccan listed companies. *Accounting and Financial Control*, Vol. 6 No. 1, pp. 69-78.
- (23). Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance : Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *The Academy of Management Review*, 24(3), 489. <https://doi.org/10.2307/259138>
- (24). Gabriellsson, J., & Winlund, H. (2000). Boards of directors in small and medium-sized industrial firms : Examining the effects of the board’s working style on board task performance. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 311 330. <https://doi.org/10.1080/08985620050177930>
- (25). Gallo, M. A. (1995). The Role of Family Business and Its Distinctive Characteristic Behavior in Industrial Activity. *Family Business Review*, 8(2), 83 97. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00083.x>
- (26). Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms : Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106 137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- (27). Hair, J. F. (2018). Multivariate data analysis. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs/2925/>
- (28). Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193. <https://doi.org/10.2307/258434>
- (29). Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance : Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383 396. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196729>
- (30). Huse, M. (2005). Accountability and Creating Accountability : A Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. *British Journal of Management*, 16(s1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00448.x>
- (31). Ismail, R., & Tarofder, A. K. (2015). Corporate governance structure and firm performance in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Sri Lanka : A path to access the credit. *Journal of Management*, 12(1). https://account.jm.sljol.info/index.php/sljo-j_m/article/view/7584
- (32). Iturralde, T., Maseda, A., Arosa, B., & García-Ramos, R. (2016). Boards of directors in SMEs : An empirical evidence of board task performance. *South African Journal of Business Management*, 47(4), 47 58. 10
- (33). Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in strategic management*, 8(3), 345 382.
- (34). Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256 282.
- (35). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate governance* (p. 77 132). Gower. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315191157-9/theory-firm-managerial-behavior-agency-costs-ownership-structure-michael-jensen-william-meckling>

- (36). Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *The business lawyer*, 59 77.
- (37). Lorsch, J. W. (1989). Pawns or potentates. Harvard Business School.
- (38). Mace, M. L. (1986). Directors: Myth and reality. (No Title). <https://cir.nii.ac.jp/crid/1971712334792506884>
- (39). Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2009). Making Boards Effective : An Empirical Examination of Board Task Performance. *British Journal of Management*, 20(1), 55 74. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00591.x>
- (40). Muhammad, H., Migliori, S., & Consorti, A. (2025). Corporate governance and SME performance : Is technological capability a missing link? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 25(6), 1301 1323.
- (41). Nasrallah, N., & El Khoury, R. (2022). Is corporate governance a good predictor of SMEs financial performance? Evidence from developing countries (the case of Lebanon). *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(1), 13 43. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1874213>
- (42). Pettigrew, A. M. (1992). On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 163 182. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130911>
- (43). Schmidt, A. F., & Finan, C. (2018). Linear regression and the normality assumption. *Journal of clinical epidemiology*, 98, 146 151.
- (44). Van Den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses : Performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467 485. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00519.x>
- (45). Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 145 180. 10
- (46). Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Naldi, L. (2007). The Effects of Ownership and Governance on SMEs' International Knowledge-based Resources. *Small Business Economics*, 29(3), 309 327. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9025-y>