

## **La Gouvernance au sein des Banques Participatives au Maroc : Conception et pratiques**

### **The Corporate Governance into the Participating Banks in Morocco: Definition and practices**

**LALLA NEZHA LAKMITI**

Doctorante à la Faculté Polydisciplinaire de Beni-Mellal  
Sultan My Slimane de Beni-Mellal  
Sciences de Gestion

Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et Sociales  
**nezhalakmiti@gmail.com**

**ABDELKAHAR ZAHID**

Enseignant chercheur à la Faculté Polydisciplinaire de Beni-Mellal  
Sultan My Slimane de Beni-Mellal  
Sciences de Gestion

Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et Sociales  
**Email : a.zahid59000@gmail.com**

**Date de soumission** : 12/05/2019

**Date d'acceptation** : 22/06/2019

**Pour citer cet article** :

Lakmiti. N & Zahid. A (2019) « La Gouvernance au sein des Banques Participatives au Maroc : Conception et pratiques », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Juin 2019 / Volume 4 : numéro 1 »  
p : 698 - 716

## Résumé

En raison des revers de la scène internationale et de la vague de scandales financiers cacophoniques qui ont touché de grands groupes internationaux, la nouvelle industrie financière islamique n'est pas à l'abri malgré sa résistance initiale. L'objectif de cet article est de comprendre et d'analyser la signification du concept de Corporate Governance (CG) dans le système bancaire participatif marocain avec une référence spécifique à leurs institutions. L'objectif de cette recherche est d'identifier également la voie conçue et adoptée en matière de gouvernance par ces banques récemment installées au Maroc. Étant donné l'enracinement de leur fondement dans la Chari'a, aucune partie prenante (l'approche actionnariale) ne doit être lésée, et la valeur éthique se reflète dans le comportement de ces parties. Nous avons choisi une méthode qualitative, des entretiens semi-structurés où huit managers(directeurs)ont fourni des réponses sur leur système bancaire. Les résultats ont permis d'identifier l'orientation des banques participatives et d'évaluer le fonctionnement de la gouvernance, tout en déterminant quelle partie est favorisée : actionnaires, parties prenantes ou les deux. Cette étude traite une condition incontournable pour la survie des organisations en l'occurrence la bonne gouvernance qui pourrait garantir une meilleure intégration entre la banque participative et son homologue conventionnel dans le contexte économique du Maroc.

**Mots-clés:** « Gouvernance d'entreprise », « Banque Participative », « Actionnaires », « Parties Prenantes » et « Intérêts ».

## Abstract

Due to the setbacks on the international scene and the wave of cacophonous financial scandals that have affected major international groups, the new Islamic financial industry is not immune despite its initial resistance. The objective of this article is to understand and analyze the meaning of the concept of Corporate Governance (CG) in the Moroccan participating banks system with a specific reference to their institutions. The objective of this research is also to identify the governance path designed and adopted by these banks recently established in Morocco. Given their roots in the Shari'a, no stakeholder (the shareholder approach) should be harmed, and ethical value is reflected in the behaviour of these parties. We chose a qualitative method, semi-structured interviews where eight managers(directors) provided answers about their banking system. The results made it possible to identify the orientation of the participating banks and to evaluate the functioning of governance, while determining which party is favoured: shareholders, stakeholders or both. This study discusses an essential condition for the sustainability of organizations, in this case good governance that could guarantee and better integration between the participating bank and its conventional counterpart in the Moroccan economic context.

**Keywords:** Corporate Governance, Participating Banks, Stakeholders, Shareholders and Interests.

## Introduction

La Corporate Governance CG est un système qui peut être utilisé pour gérer et contrôler l'efficacité d'une entreprise. En tenant compte et en respectant les réglementations internationales, la CG crée une collaboration entre l'entreprise et ses parties prenantes, en particulier entre investisseurs et gestionnaires. Cette façon de faire pourrait inévitablement contribuer au succès de l'entreprise. D'autre part, la CG contrôle les incertitudes qui peuvent découler des investissements et du financement, lorsqu'ils ont un impact majeur sur les investissements, ce qui se répercute à la fois sur les actionnaires et sur la société<sup>1</sup>. Les banques participatives au Maroc sont des institutions financières particulières qui génèrent des défis spécifiques en matière de gouvernance d'entreprise. La gouvernance de ces institutions devrait être différente de celle des banques conventionnelles en raison du nombre élevé de parties impliquées dans leur système de gouvernance.

En mars 2015, la première banque participative a été mise en place au Maroc (Ibrahim, 2015). De nombreuses questions se posent tout au long de cette introduction sur les services de ces banques, leur fonctionnement et leur différence par rapport aux multiples banques conventionnelles qui s'emparent du monde financier. Plusieurs études empiriques (Mollah, Achraf, WanAbdullah 2016) ont montré une curiosité importante à l'égard de ce nouveau modèle bancaire émergent en raison de sa croissance inattendue et remarquable du total des actifs et de son importance dans la part de marché. Ils visent tous à mieux connaître le modèle de la banque islamique comme elle est nommée ailleurs, afin d'évaluer les différentes variables qui ont contribué à son développement. La banque participative au Maroc est assez récente, c'est pourquoi cet article tente d'examiner la CG dans différentes banques participatives au Maroc. En particulier, nous essayons d'identifier la signification de la CG et l'objectif de ces banques (approche des parties prenantes ou des actionnaires, ou les deux), et enfin d'examiner si les principes de bonne gouvernance recommandés par l'OCDE sont respectés ou non par les banques participatives.

Notre objectif est de fournir des informations utiles et une feuille de route pour repenser la gouvernance des banques participatives afin d'identifier l'orientation privilégiée d'une partie par rapport à l'autre et aussi de connaître son degré d'indépendance vis-à-vis du régulateur central.

---

<sup>1</sup> [1] <http://kau.divaportal.org/smash/get/diva2:1076070/fulltext01.pdf>

Le système financier islamique a son fondement et son origine dans le Coran et dans la Sunna (les sources de la charia, c'est-à-dire la loi islamique). Son application est liée par un ensemble conventionnel de règles et règlements. Considérant qu'un système alternatif s'adressant principalement aux personnes non bancarisées, il s'adosse au système traditionnel, alors qu'il repose sur des valeurs et principes éthiques et religieux qui exigent des actions responsables et la protection des intérêts des parties prenantes.

Il est donc essentiel de partir d'études théoriques sur la définition de la CG formulée par l'Organisation de comptabilité et d'audit des institutions financières islamiques (AAOIFI).

Pendant la crise financière mondiale de 2008, les banques conventionnelles ont été pénalisées financièrement, alors que les banques islamiques à travers le monde, ont connu une croissance qui a accru la pertinence de ces banques, en particulier sur le plan financier (Ibrahim, et al 2015). Leur sortie de ladite crise est également due à la création de nouveaux produits en dehors de la sécurisation, afin de se conformer aux principes de la charia.

La finance islamique interdit le fait d'émettre ou de recevoir l'intérêt, ce qui est l'une des principales différences avec le système conventionnel (Hyafil,1996). Les mécanismes bancaires islamiques diffèrent de ceux des banques conventionnelles. Ainsi, au sein des banques islamiques, il existe un conseil de la charia dans chaque banque, comme en Malaisie, ou un conseil unique comme au Maroc, où en particulier le Conseil supérieur des oulémas est chargé de contrôler la conformité de l'activité bancaire avec la charia.

Notre objectif de recherche est d'abord d'identifier la compréhension du concept de "gouvernance" et l'objectif de la mise en place d'un système de gouvernance pour mieux comprendre la perception globale et la conscience de la bonne gouvernance au sein des banques participantes qui pourraient certainement les protéger des risques et assurer leur durabilité. Nos questions de recherche dans cet article sont les suivantes : comment le système bancaire marocain participatif perçoit-il et définit-il le concept de CG ? Quel est son objectif et sa finalité derrière sa mise en place au sein des banques participantes ?

Les principes de gouvernance sont-ils respectés par les principales institutions internationales, mis en œuvre et respectés par les banques participatives ?

Nos travaux proposent une contribution relative à la thématique gouvernance dans les banques participatives au Maroc. Le présent article est organisé comme suit : après cette introduction, les sections 1, 2 traitent de la documentation connexe, la section 3 examine notre étude méthodologique à l'aide de résultats empiriques et de discussions. Notre conclusion figure à la section 4.

## 1. Aperçu de la littérature en Gouvernance d'entreprise

Après les pertes importantes enregistrées par les principales sociétés telles qu'Enron, Worldcom (Daanoue et al 2018 ), Parmalat, Tyco, Vivendi et d'autres au début des années 2000, la notion de CG a suscité un regain d'intérêt étant donné l'impact que ses mécanismes pouvaient avoir sur la valeur de l'entreprise. Selon (Shleifer & Vishny, 1997), le concept recouvre « l'ensemble des mécanismes et des structures organisationnelles qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, c'est-à-dire, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

Autre signification de la CG par la Banque mondiale, (Zingales, 1998) " cela signifie toutes les traditions et institutions par lesquelles le pouvoir est exercé dans un pays pour le bien commun. En ce sens, la gouvernance comporte trois aspects essentiels : l'aspect politique, l'aspect économique et l'aspect institutionnel. Premièrement, elle a un aspect politique en ce sens qu'elle couvre les procédures selon lesquelles les dirigeants de l'État sont choisis, contrôlés et remplacés. L'aspect économique est défini en ce sens que la gouvernance tient compte de la capacité du gouvernement à gérer efficacement ses ressources dans une logique d'efficacité et à appliquer des politiques judicieuses. Enfin, il a un aspect institutionnel car il inclut le respect des citoyens, des administrations publiques et de l'Etat envers les institutions nationales dans une logique de responsabilité sociale".

Une autre définition qui a fait l'objet d'un consensus est la suivante ( Napier & Haniffa, 2011) : " La gouvernance d'entreprise fait référence à toutes les relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les diverses autres parties prenantes ". La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre dans lequel les objectifs de l'entreprise sont fixés et définit les moyens de les atteindre et d'en contrôler la performance".

Parmi les définitions de ce vocable ancien (Cadbury, 2000): "La GC vise à maintenir l'équilibre entre les objectifs économiques et sociaux et entre les objectifs individuels et les objectifs communs. Son cadre vise à encourager l'utilisation efficace des ressources et exige la reddition de comptes à l'égard de ces ressources. L'objectif est d'aligner autant que possible les intérêts des individus, des entreprises et de la société". Cela signifie que les actionnaires doivent nommer les administrateurs, que les administrateurs doivent définir les objectifs stratégiques de la société et assurer la supervision pendant la réalisation et faire rapport aux actionnaires. "La CG agit comme un mécanisme financier mis en place par le conseil

d'administration qui contrôle sa mise en œuvre et établit le processus de reporting aux actionnaires sur les activités et le développement de l'entreprise<sup>2</sup>.

Hyafil traite de la gouvernance comme " un processus annoncé ou efficace de prise de décision collective, correspondant à la refonte du cadre décisionnel ". La mise en œuvre de la gouvernance permet de passer de relations sociales hiérarchiques et verticales à une consultation horizontale et partagée entre de multiples acteurs ". De même, toutes les dispositions qui permettent de s'assurer que les objectifs poursuivis par les gestionnaires sont légitimes et que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont appropriés ; en ce sens, le rôle premier d'un système de gouvernance serait de promouvoir l'alignement des intérêts des gestionnaires sur ceux des intervenants.

Quant à Shleifer§Vishny, ils présentent la gouvernance comme " un ensemble de mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, évitant une appropriation excessive de la valeur par le dirigeant et les actionnaires dominants ".

Dans une approche plus large, il est noté que " le système de gouvernance n'influence la création de valeur que par sa distribution " et que la gouvernance n'est qu'" un ensemble de contraintes pour régir la négociation a posteriori entre parties prenantes sur le partage des bénéfices ". Le statut de créancier résiduel est ici étendu à toutes les parties prenantes, c'est-à-dire au nœud de contrats qui constitue l'entreprise. C'est notamment à partir de cette définition que s'est développé le thème de la gouvernance partenariale (Zingales, 1998).

La Porta définit la gouvernance comme suit : "l'ensemble des mécanismes qui permettent aux investisseurs de se protéger contre les risques d'expropriation de la part des dirigeants et des administrateurs qui sont liés aux dirigeants ". Enfin, nous pouvons définir la GC comme " la manière dont les parties prenantes d'une entreprise entretiennent des relations entre elles ". La GC a une connotation positive et une entreprise avec une "bonne" GC est considérée comme une entreprise dans laquelle toutes les parties prenantes ont des relations positives les unes avec les autres. "Une bonne GC est considérée comme une qualité importante de la croissance durable d'une entreprise, c'est-à-dire que si les actionnaires, la direction et les employés s'acquittent tous de leurs responsabilités fiduciaires les uns envers les autres, l'entreprise a de meilleures chances de réussir. La GC est énoncée dans la charte de la société

---

<sup>2</sup> Heritage and participation, towards a new governance framework in the Maghreb "page 32, openarchives.icomos.org

et dans d'autres documents applicables<sup>3</sup>". Ensuite, nous déduisons de toutes ces définitions que les auteurs ci-dessus sont divisés en deux catégories. La première catégorie défend la gouvernance comme un cadre destiné à protéger uniquement les intérêts des actionnaires en tant que seuls créanciers résiduels. La deuxième catégorie renforce le système de gouvernance au sein des entreprises en raison de sa capacité à gérer les dirigeants tout en atteignant les objectifs fixés en amont de l'entreprise et surtout à sauvegarder les intérêts de toutes les parties prenantes. C'est pourquoi, nous avons choisi comme première question de recherche, comment le concept de CG est défini dans les banques islamiques au Maroc. La réponse à cette question sera donnée par le biais d'un entretien avec les responsables des agences des banques participatives marocaines.

## **2. Les finalités de la vision stratégique des banques marocaines participatives**

L'objectif de recherche de cette deuxième question est d'identifier la voie entreprise et adoptée par ces banques récemment installées au Maroc, sachant que leur fondement de base est ancré dans la charia, en particulier, aucun acteur (l'approche actionnariale) ne doit être lésé et la valeur éthique se reflète dans le comportement des acteurs.

### **2.1 La Corporate Governance et l'approche disciplinaire**

Plusieurs visions de la gouvernance ont émergé et se sont développées à travers le monde au cours des 40 dernières années. À travers notre revue de littérature, de nombreux auteurs notamment (Charreaux, Jensen, Coase §Alchian) et d'autres, ont fait plusieurs débats et se sont opposés sur la question de la gouvernance pour finalement sortir de plusieurs théories propres à chacune et qui sont ensuite agglomérées en dimensions ou approches distinctes. En ce sens, deux approches peuvent être adoptées au sein des entreprises pour assurer une bonne gouvernance : le modèle de l'actionnariat et celui du partenariat. L'adoption d'une approche CG dépend de l'environnement et des spécificités de chaque entreprise. Selon Charreaux, la première approche a toujours favorisé les actionnaires comme principal contributeur de fonds et c'est à eux de bénéficier de la rente de l'entreprise à titre de créanciers résiduels uniques. Cette vision est très répandue dans le modèle anglo-saxon, où l'entreprise est un nœud de contrats entre les actionnaires en tant que mandants qui délèguent la gestion de leur

---

<sup>3</sup> <https://financial-dictionary.thefreedictionary.com/corporate+governance>

entreprise à des agents (dirigeants), ce qui a donné naissance à la théorie du mandat. Le problème qui se posera ici réside dans le comportement opportuniste de ces agents et dans le doute quant à la manière de protéger les intérêts des actionnaires.

Les théories de la gouvernance sont étudiées non pas pour comprendre comment les gestionnaires gouvernent leur entreprise, mais comment les gestionnaires sont gouvernés. Selon l'analyse de la construction (Berle&Means 1932), le problème de la gouvernance des dirigeants naît de la désintégration de la propriété, en deux fonctions : Les fonctions disciplinaire et décisionnelle, dont la première fonction qui doit être exercée par les actionnaires, repose sur des systèmes d'incitation et de contrôle. Cependant, la vision de Berles and Means a changé en termes de maximisation de la valeur pour les actionnaires. En effet, parce que les actionnaires ont renoncé à exercer la dimension active de la propriété et se sont satisfaits de la prise de risque, ils perdent la légitimité d'être les seuls créanciers "résiduels". En conséquence, le profit doit également être attribué aux acteurs exerçant des fonctions entrepreneuriales actives (approche partenariale).

De nombreuses théories de la CG s'orientent vers la perspective de l'efficacité. C'est pourquoi la fonction d'un mécanisme de gouvernance est attribuée à sa capacité à améliorer l'efficacité de l'entreprise à condition de garantir la discipline des dirigeants pour accroître encore la valeur.

Les différentes théories de la gouvernance remontent aux travaux de recherche sur la séparation des fonctions de gestion et de contrôle (Berle&Means,1932) et à l'émergence de la théorie des agences (Jensen,1976) et de la théorie des coûts de transaction (Coase ,1937). L'essence de ce modèle contractuel est de résoudre les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les gestionnaires et de minimiser les coûts générés par leur relation de mandataire. Ainsi, un système de bonne gouvernance est donc un système qui limite les risques d'appropriation de la valeur par les dirigeants et de non-maximisation de la valeur actionnariale, d'où la nécessité d'établir un modèle institutionnel de gouvernance capable de garantir la rentabilité des investissements financiers (Shleifer&Vishny,1997).

### **2.1.1 La théorie des droits de propriété**

La première approche du courant disciplinaire de la Corporate Governance est la théorie des droits de propriété. Cette théorie repose sur l'influence des différents systèmes de propriété sur le comportement des agents ainsi que sur le fonctionnement et l'efficacité du système

économique et de l'entreprise en particulier (Coase,1937). C'est précisément dans ce cadre que les approches contractuelles sont entreprises et la GC.

En incluant dans les échanges des droits de propriété transférables, un droit de contrôle résiduel émane sans aucun doute de l'incertitude sur le comportement des salariés et du caractère incomplet des contrats (Coriat&Weinstein, 1995). De ce point de vue, l'entreprise apparaît comme la forme d'organisation la plus efficace dans laquelle l'employeur, dans la limite du contrat, recrute et licencie le contrôle et dirige les membres de son équipe en échange d'un revenu résiduel après déduction de la rémunération des fonds des propriétaires. Quant à l'attribution du nom de "créancier résiduel, il est réservé" à l'employeur ou au dirigeant.

Ainsi, le système des droits de propriété est considéré comme efficace dans la mesure où il permet de résoudre avec souplesse les problèmes d'information imparfaite et d'aléa moral, mieux qu'un système contractuel décentralisé (Alchian 1987).

Au sein des sociétés de gestion, il existe une séparation entre la fonction décisionnelle et la fonction immobilière. Théoriquement, le système de gouvernance permet aux détenteurs de droits de propriété de contrôler et d'inciter ceux qui exercent la fonction décisionnelle à agir en leur faveur, sous peine de sanction ou d'éviction de l'entreprise ou d'être remplacés par les forces du marché (Ricketts 1987). Pour cette raison, les théoriciens privilégient la forme " société par actions " comme étant la plus efficace pour tirer profit des gains potentiels de la séparation de ces deux fonctions et du contrôle des équipes.

### **2.1.2 La théorie de l'Agence § La valeur actionnariale**

Inspirée par la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence est la conception dominante de la CG (Fama et al,1980). Dans cette vision, l'entreprise est conçue comme un " nœud contractuel " au sein d'une relation d'agence entre actionnaires et autres agents, afin de mettre en évidence les problèmes d'asymétrie d'information et de caractère incomplet des contrats. Ces problèmes génèrent des coûts pécuniaires que les parties supportent, y compris les frais de surveillance et d'incitation encourus par le principal pour rectifier le comportement de l'agent ou les coûts de l'obligation de ne pas nuire au principal ou de la perte résiduelle subie par ce dernier en cas de valeur minimale pour les actionnaires. Ainsi, le modèle contractuel se concentre uniquement sur les règles du jeu de l'entreprise, sur les droits des actionnaires et sur les systèmes d'évaluation de la rémunération des agents (Fama,1983). Dans ce cadre, le système de gouvernance (SG) se présente sous la forme d'une séquence de

quatre étapes : initiative, ratification, mises en œuvre et suivi. De cette séquence découlent deux fonctions principales : la fonction de décision et la fonction de contrôle. La première fonction doit être chargée d'initier et de mettre en œuvre les décisions en utilisant des agents. Quant à la deuxième fonction, elle s'occupera de la ratification et de la surveillance des agents par les actionnaires. Le SG est essentiellement conçu comme un outil de sélection pour discipliner les gestionnaires (Charreaux, 2004) et ainsi sécuriser l'investissement financier en garantissant aux actionnaires une valeur maximale.

## 2.2 Les approches partenariales de la gouvernance

Au-delà du modèle actionnarial, l'analyse financière et contractuelle s'inspire de l'analyse dite " partenariale " où le rôle du créancier résiduel n'est pas primordial et la performance de l'entreprise est plus que simplement mesurée par la seule valeur actionnariale. D'autre part, il faut s'entendre sur des mécanismes de gouvernance capables de mesurer les droits à partager la rente organisationnelle entre tous les contributeurs aux facteurs de production. Selon Zingales, 1998, le SG apparaît comme un ensemble de contraintes régissant la négociation du partage des loyers entre les différents partenaires. L'objectif principal de ce SG est de pérenniser "le nœud contractuel" dans l'entreprise et d'optimiser la latitude managériale.

Dans la même perspective d'élargissement des théories traditionnelles de la gouvernance, Trois théories appartenant aux approches partenariales sont mentionnées comme suit : la théorie du contrat incomplet de [Grossman&Hart,1986], la théorie de l'agence des parties prenantes [Hill&Jones,1992] et la théorie des coûts de transaction de Williamson [Coase, 1937].

### 2.2.1 La Théorie du contrat incomplet

Cette théorie suppose qu'il est impossible de contracter totalement les comportements futurs des agents lorsqu'aucun tiers n'est en mesure de vérifier l'état réel de certaines variables [Brousseau&Glachant, 2000]. Ce caractère incomplet des contrats est dû à des défaillances institutionnelles et à une information imparfaite. Il est proposé comme solution de faire signer aux parties prenantes un engagement contraignant au cadre de négociation afin de les encourager à investir au niveau optimal [Hart&Aghion 1988,1994]. Ainsi, la propriété ici n'est définie par des droits de décision résiduels que par l'appropriation du loyer organisationnel (Charreaux,2002). En effet, celui qui a un pouvoir de décision devient l'un des propriétaires comme tous les acteurs. La perception du loyer est donc le résultat d'un effort très important. En ce sens, le SG est un ensemble de mécanismes permettant de prendre des décisions sur des

situations non spécifiées dans le contrat initial. Ces mécanismes devraient permettre une répartition optimale des loyers, minimiser les pertes dues aux conflits liés aux accords de partage et optimiser la valeur du partenariat pour assurer la pérennité de l'entreprise.

### 2.2.2 La Théorie de l'agence des parties prenantes

La présente théorie stipule que les agents économiques qui ont un droit légitime sur l'entreprise sont des parties prenantes et qu'ils ont donc droit à une partie du loyer de l'organisation. Selon la vision de cette théorie, pour que les mécanismes de gouvernance soient efficaces, ils doivent être capables de réduire les asymétries et les différentiels de pouvoir entre le mandant et les agents pour réduire ensuite les coûts contractuels qu'ils génèrent. Par conséquent, un système de gouvernance efficace est censé " viabiliser " la coalition des parties prenantes par la satisfaction de tous les partenaires afin de soutenir l'entreprise [Charreaux,1997].

### 2.2.3. La Théorie des coûts des transactions

La dernière théorie dans ce compartiment partenarial est celle de Williamson. Contrairement aux théories précédentes selon cette théorie, le système de gouvernance doit s'intéresser à toutes les parties prenantes. Dans une vision de réduction des coûts de transaction et de maximisation de la richesse, c'est la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et le niveau d'incertitude qui permettront de clarifier la nature du système de gouvernance. Au-delà de leurs avantages en termes de mesure de l'efficacité relative des systèmes de gouvernance, les approches traditionnelles n'échappent pas à certaines limites. Charreaux(2002) en a cité cinq importantes, dont la performance et son lien avec la manière dont les parties prenantes sont disciplinées, contrôlées et encouragées, plutôt que la manière dont la performance est axée sur la création de valeur. La deuxième limite est que ces approches reposent sur une conception statique de la performance et sur un pouvoir normatif relativement limité des systèmes de gouvernance en dehors des entreprises anglo-saxonnes. Enfin, nous jugeons que les dirigeants adoptent un comportement passif résultant de mécanismes disciplinaires.

## 3 Étude de la méthodologie de la recherche

### 3.1 Stratégie de recherche et collecte de données

Dans cette étude, nous avons choisi de nous concentrer d'abord sur la gouvernance telle qu'elle est pratiquée dans les banques participatives, ensuite sur l'objectif que la gouvernance doit jouer en fonction de la manière dont elle est tracée par les hauts responsables.

Notre première question de recherche est de savoir ce que signifie le terme " gouvernance " dans les banques marocaines participatives. Après avoir mené une enquête qualitative exploratoire dans le secteur bancaire participatif, nous avons réussi à réaliser 8 entretiens semi-structurés répartis comme suit : 4 à Casablanca, 2 à Rabat, 1 à Marrakech et 1 à Agadir, dans les banques participatives suivantes : Dar Al Amane Bank, Najmah Bank, Assafa Bank, Bank Attamwil, Arreda Bank, Al Youssr Bank, Al Akhdar Bank.

Les personnes interrogées étaient toutes des directeurs d'agence. Les données présentées ici ont été recueillies entre février et décembre 2018. Le guide d'entrevue s'articule autour de deux thèmes : la définition de la GC et le rôle et la finalité qui lui sont attribués dans chaque banque ou groupe de banques et. À défaut de toute confusion avec la gouvernance de la Charia, nous avons proposé quelques choix de définitions relatives à la GC et provenant évidemment de la littérature sur la gouvernance.

### 3.2. Résultats et discussion

Le tableau 1 présente les résultats concernant la première question de recherche, comme suit :

**Tableau 1 : Résultats à propos de la signification de la gouvernance telle qu'elle est perçue par chaque banque participative**

<b>G1 la portée du concept "Gouvernance" dans votre établissement ?</b>						
<b>Code de la banque</b>	Système alignant intérêts actionnaire dirigeants- <b>G11</b>	Système conforme aux intérêts des actionnaires <b>G12</b>	Image de marque attirant les investisseurs institutionnels <b>G13</b>	Système reflétant la relation institution-parties prenantes <b>G14</b>	Système conforme aux exigences du Régulateur central « BAM » <b>G15</b>	Preuve de l'existence de transparence et d'un retour de confiance en l'établissement par les investisseurs <b>G16</b>
<b>Bp1</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Bp2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La CG est l'ensemble de moyens et de coûts de gestion permettant de garantir la pérennité de l'entreprise et sa conformité au arsenal réglementaire.</li> <li>❖ La Gouvernance est la maîtrise de l'ensemble des risques (réduction des coûts opérationnels, maîtrise des frais généraux (coefficient) ).</li> </ul>			<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Bp3</b>				<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Bp4</b>		<b>X</b>			<b>X</b>	
<b>Bp5</b>					<b>X</b>	
<b>Bp6</b>				<b>X</b>		
<b>Bp7</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Bp8</b>					<b>X</b>	<b>X</b>

**Source : Auteurs**

En se référant au tableau ci-dessus, on trouve une concentration totale des réponses autour de la définition G15 qui est celle de la conformité du système de gouvernance aux exigences de la Banque Centrale. Certes, Bank al Maghreb a accordé les agréments à ces banques et reste le principal régulateur du système financier et bancaire que ce soit classique ou participatif. En deuxième ordre, on remarque l'alignement des réponses G14 sur l'intéressement relation banque-ses parties prenantes en soulignant avec gras l'importance de prendre en compte les intérêts des parties prenantes au sein du système de gouvernance tel qu'il a été prononcé par les interviewés. En troisième ordre, nous avons eu trois réponses relatives à la définition G16 respectives aux trois banques Bp1, Bp3 et Bp8. Seulement 3/8 déclarent la gouvernance comme étant une preuve de la transparence et un retour de confiance par les investisseurs vis à vis de la banque. En avant dernier ordre, on a uniquement 2 banques qui voient la gouvernance en tant que système conforme aux intérêts des seuls actionnaires, nommés aussi les seuls créanciers résiduels. Et enfin une seule banque Bp1 considère la gouvernance tel un système conçu pour aligner les intérêts des dirigeants à ceux des actionnaires.

Une seule exception ou une nouvelle définition formée par le directeur de Bp2 est comme suit « La gouvernance d'entreprise est l'ensemble de moyens et de coûts de gestion permettant de garantir la pérennité de l'entreprise et sa conformité au arsenal réglementaire. » elle est aussi selon ce directeur : « La Gouvernance est la maîtrise de l'ensemble des risques (réduction des coûts opérationnels, maîtrise des frais généraux ».

Autre définition annoncée par le directeur Bp5, pour lui : « la gouvernance on ne l'a même pas dans le système financier classique. Il y a toute une diaspora , il y a :

- *Des groupes multinationaux qui sont succursales de groupes français (politique de la société mère en France qui est mise au Maroc : Crédit du Maroc, BMCI et Société Générale qui sont des filiales de banques françaises). Pour parler de gouvernance, Il faut marier la politique de la société mère avec le contexte marocain. Certes, elles sont anciennes mais tributaires des décisions prises ailleurs, elles n'ont pas l'autonomie totale de décision sur tous les plans : conformité, politique internationale ...elles ont une double casquette.*
  - *Des groupes marocains 100% privés comme BMCE, à capital 100% privé, multinationale avec l'Afrique qui concrétise une autre vision des choses.*
- Donc, parler de la gouvernance dans une dimension nationale, continentale ou internationale, les modèles changent ...”....

À partir de ces multiples avis des interviewés, on remarque que le concept « Gouvernance d'entreprise » est une notion riche et galvaudée. La variété des définitions ci-dessus traduit la différence et la dissociation des visions managériales pour la gouvernance. Même si ce recueil

de définitions appartient et provient des pensées du même secteur, en l'occurrence les banques islamiques, sauf que la vision de chaque entité change une à l'autre. Ayant tous des expériences antérieures importantes dans le secteur financier conventionnel avant d'atterrir dans le secteur islamique, ces hauts responsables affirment que la gouvernance est d'abord un ensemble de lois et de règles à respecter puisque ça découle des exigences du régulateur central, plus qu'un système reflétant la transparence qui à son tour génèrera un retour d'investissement comme étant le résultat de confiance en ces banques.

**Tableau 2 : Résultats à propos du poids de la finalité de la gouvernance telle qu'elle est pratiquée par chaque banque participative**

La finalité derrière la mise en place de la gouvernance G2	Bp1	Bp2	Bp3	Bp4	Bp5	Bp6	Bp7	Bp8
Protéger les intérêts des actionnaires majoritaires G21								
Protéger les intérêts de toutes les parties prenantes G22	X	X	X			X		X
Préserver les intérêts des actionnaires minoritaires G23							X	
Maintenir l'équilibre entre les objectifs individuels et communs G24	X	X					X	
Garantir la durabilité et la prospérité de l'institution G25	X	X	X	X	X	X	X	
Sécuriser l'investissement des actionnaires G26	X	X		X				X
Inspirer la confiance dans l'entreprise G27	X	X	X	X	X		X	X
Passer de rapports sociaux hiérarchisés et verticaux à une concertation horizontale G28		X						
Développer les ressources cognitives (les connaissances) G29		X						

**Source : Auteurs**

D'abord, on remarque un regroupement intense idéologique autour de 2 finalités majeures : la première finalité dénommée G25 derrière la mise en place d'un système gouvernance est de garantir la durabilité et la prospérité de la banque, 7/8 banques affirment comme conséquence

la pérennité de l'activité bancaire islamique à mesure que l'on intègre un bon système de gouvernance. La deuxième finalité G27 soulevée par 87,5 % des banques interviewées est celle d'inspirer la confiance dans l'entreprise.

En rassemblant G25 et G27, on voit un rapprochement trop étroit et un alignement entre la durabilité, la prospérité et la confiance dans l'activité bancaire participative au Maroc. Si l'on fait un feedback à la théorie, il n'y aura pas de pérennité et de création de valeur s'il n'y a pas de bonne gouvernance, et il n'y aura de bonne gouvernance s'il n'y a pas de confiance.

Également, 5/8 banques communiquent que le rôle assigné au système de gouvernance en leur sein réside dans la protection de toutes les parties prenantes (G22) sans exception, que ce soit des clients, des fournisseurs, des salariés, des actionnaires...

En quatrième rang, 4/8 banques révèlent que l'importance de la mise en place de la gouvernance réside dans la sécurité de l'investissement et des fonds apportés par les actionnaires(G26).

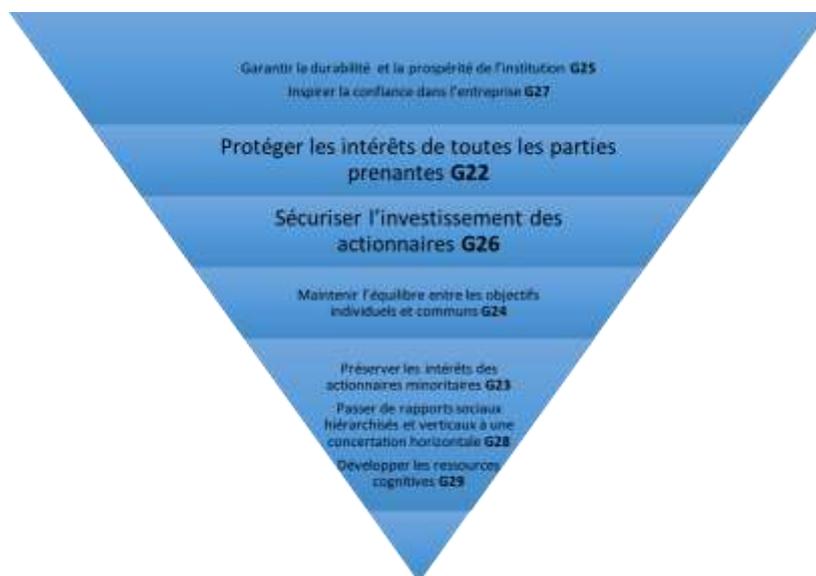
En avant dernier rang, 3 banques uniquement sur 8 attribuent à la gouvernance, le rôle de maintenir l'équilibre entre les objectifs individuels et communs (G24), et enfin 3 banques chacune séparément voit en la finalité de la gouvernance comme suit :

- Préserver les intérêts des actionnaires minoritaires (G23)
- Passer de rapports sociaux hiérarchisés et verticaux à une concertation horizontale (G28)
- Développer les ressources cognitives (G29)

Par ailleurs, une autre définition a été prononcée par un interviewé concernant le rôle de la gouvernance : « la gouvernance dans le système financier est loin d'être conçue pour l'intérêt de l'affaire(dans les autres secteurs oui), car c'est là où il y a beaucoup d'intervenants (banques, assurance...) donc des conflits d'intérêts qu'on ne peut pas imaginer, on va les frôler....c'est primordial de sécuriser les dépôts, mais dans la logique de vouloir préserver l'activité on peut tuer toutes les activités qu'on est entrain de financer, parce que gouvernance et prise de risques(rationnels) ça n'arrive pas trop... ».

En superposant selon le degré d'importance les définitions déclarées par les différents interviewés, on a la configuration suivante :

**Le degré d'importance conceptuel attribué à la gouvernance au sein des Banques participatives**



**Source : Auteurs**

Ce graphique illustre l'ordre d'importance et le classement des définitions telles qu'elles étaient annoncées par les interviewés. À la base, on voit la supériorité de la durabilité et de la confiance dans l'activité bancaire participative. Cette vision s'inscrit dans l'approche partenariale qui exige la participation de toutes les parties prenantes ainsi que la préservation de leurs intérêts en vue d'atteindre la pérennité de l'activité.

En descendant, on trouve un détour vers l'approche actionnariale qui insiste sur la protection des intérêts des actionnaires comme créanciers résiduels et dans la même logique le maintien de l'équilibre entre intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires s'impose fortement. Un tel alignement doit être instauré s'il l'on ne veut pas qu'il y ait des conflits d'intérêts entre le management et les actionnaires.

À la fin du graphique, on remarque un faible intérêt vis-à-vis de la protection des intérêts de l'actionnariat minoritaire, une faible concertation horizontale puisque la décision toujours émane de la haute direction et enfin un très faible intéressement pour l'amélioration des ressources cognitives et des connaissances en matière des compétences, chose due à l'absence de plan de formation jusqu'à présent étant donné que l'activité participative au Maroc a débuté en mi 2018.

## Conclusion

Dans ce travail, nous nous sommes rapprochés de la conception et de l'orientation du système de gouvernance " participatif " à travers des entretiens avec les directeurs d'agences de 8 banques marocaines.

La vision globale des banques participatives reflète essentiellement celle de la banque centrale, alors que ces banques sont normalement soumises aux avis et aux normes du Conseil supérieur des oulémas. On peut en déduire qu'il existe une double gouvernance pratiquée par ces deux principaux organes avec une influence plus forte de Bank Al Maghrib sur ces banques.

Quant aux parties concernées, il y a une conception logique de la part des personnes interrogées de ne pas renoncer à prendre en compte leurs intérêts car ils constituent un maillon indissociable de la chaîne.

Ainsi, la CG telle qu'elle est définie par un cadre supérieur d'une filiale bancaire participative d'un grand groupe français : la CG est l'ensemble des moyens et des coûts de gestion qui garantissent la pérennité de l'entreprise et sa conformité avec l'arsenal réglementaire.

Un bon système de gouvernance doit d'abord garantir la pérennité de l'activité bancaire par la réalisation d'une bonne productivité et inspirer confiance afin d'attirer davantage d'investisseurs. Deuxièmement, c'est la protection des intérêts des parties prenantes qui semble importante aux yeux des personnes interrogées et la sécurité des fonds des actionnaires. Enfin, il y a peu d'intérêt pour la coordination entre les objectifs individuels et les objectifs communs, pour la protection des actionnaires minoritaires contre la spoliation ou pour le développement de l'apprentissage des ressources cognitives.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alchian & Demsetz 1972, "Production, Information Costs, and Economic Organisation", The American Economic Review, vol.62, No.5, pp 777-795.
- Alchian 1987 « Reflections on the Theory of the Firm ».
- Aghion et al (1994). AGHION P, DEWATRIPONT M, REY P [1994], « Renegotiation Design with Unverifiable Information », Econometrica, vol. 62, pp. 257-282.
- Ashraf, D., Rizwan, M.S. & L'Hullier, B. (2016). A net stable funding for Islamic banks and its impact on financial stability: An international investigation. Journal of Financial Stability. 25, 24-57
- Berle, A.A & Means, G.C (1932): "The modern corporation and the private property". New York.
- Brousseau, E & Glachant, J.M « Introduction : Économie des contrats et renouvellements de l'analyse économique », Revue d'économie industrielle, année 2000.
- Cadbury, A: "Global Corp Governance Forum", World Bank 2000.
- Charreaux, G (1997) « Towards a theory of The corporate governance » in. GE, Paris, Economic.
- Charreaux (2002a, 2002b, 2004).
- Charreaux, G., « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la théorie des systèmes nationaux », Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, cahier du FARGO, n°1040101, décembre 2004.
- Charreaux G., « Variation sur le thème "À la recherche de nouvelles fondations pour la finance d'entreprise" », Finance Contrôle Stratégie, vol. 5, n° 3, septembre 2002a, p. 5-68.
- Charreaux G. « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », Revue française de gestion, vol. 28, n° 141, novembre-décembre 2002b, p. 75-107.
- Carmichael, D. & Hanford, L. (2015). A note on Equivalent fixed rate and variable rate loans; borrower's perspective. The Engineering Economist. 60(2), 155-162.
- Coase, R.H (1937), « The Nature of the Firm », Economica, New Series, vol.4, No.16.(Nov,1937), pp.386-405.
- Coriat and Weinstein 1995, CORIAT B. et WEINSTEIN O. (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, Paris : Le livre de poche, Librairie générale française.
- Daanoun, Mouallim, Belkebir, 2018 : Impact de la structure d'administration sur la performance financière des banques au Maroc.
- Fama E.J. (1980), "Agency Problems and the Theory of the Firm", Journal of Political Economy, vol 88, n° 2.
- Fama, E., & Jensen, M., "Separation of Ownership and Control". Journal of Law & Economics 26 1983: 301-25"

- Fama . E,§ Jensen.M, ” Organizational Forms and Investment Decisions” Managerial Economics Research Center Working Paper no. MERC 83-03. Rochster, N.Y University, 1983.
- [https ://Financial-dictionary.thefreedictionary.com/corporate+governance](https://Financial-dictionary.thefreedictionary.com/corporate+governance).
- Grossman§Hart (1986), « The Costs and Benefits of Ownership : A Theory of Vertical and Lateral Integration », Journal of Political Economy, 94(2): 691-719.
- Hart§Moore 1988, « Incomplete Contracts and Renégociation », Econometrica,56, pp. 755-786.
- Hart (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm Hart, S. L. (1995).Based view of the firm. Academy of Management Review,20(4),986-1014.
- Hill. Charles W.L§ Thomas .M.Jones, “ Stakeholder-Agency Theory”, Journal of Management Studies 29:2 March 1992.
- Hyafil,A «Systèmes financiers et systèmes de gouvernance »,Cahier de recherche HEC,n°576,1996.
- Heritage and participation, towards a new governance framework in the Maghreb "page 32, [openarchives.icomos.org](http://openarchives.icomos.org)
- Ibrahim, M.H. (2015). Issues in Islamic banking anf finance: Islamic banks, Shari’ahcompliant investment and sukuk. Pacific-Basin Finance Journal. 34, 185-191.
- Jensen,M.C, Meckling , W.H “ Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, Journal of Financial Economics, vol. 3, 1976”
- Jensen.M.C ; « Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function »European Financial Management, vo.7, No.3,2001, 297-317.
- <http://kau.divaportal.org/smash/get/diva2:1076070/FULLTEXT01.pdf>
- La porta et al (2000), « Investor protection and corporate governance », Journal of Financial Economics 58,2000.
- Mollah, S. & Zaman, M. (2015). Shari’ah supervision, corporate governance and performance: Conventional vs. Islamic banks. Journal of Banking & Finance. 58, 418-435
- Napier, C & Haniffa, R. (2011). Islamic accounting. Edward Elgar Publishing Limited.
- Ricketts.M,. « Why Do Corporations Distribute Assets? An Analysis of Dividends and Capital Structure: Comment . Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE),Vol.143, No.1, 4 th Symposium on the New Institutional Economics : Some Perspectives on the Modern Theory of the Firm (March 1987).
- Shleifer A. et Vishny R. (1997), « A Survey of Corporate Governance », Journal of Finance, vol. 52, p. 737-783
- Wan Abdullah, W.A., Percy, M. and Stewart, P. (2015). Determinants of voluntary governance disclosure: Evidence from Islamic banks in the Southeast Asian and Gulf
- Zingales, L.“Corporate Governance.” In P. Newman (ed.), The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law.New York: Macmillan .