

---

Recebido: 27-12-2023 | Aprovado: 07-01-2024 | DOI: <https://doi.org/10.23882/rmd.24213>

# La gouvernance d'entreprise : Un déterminant du management du risque bancaire

Corporate governance:  
A determining factor in banking risk management.

**Aboubakre Haji,**

Équipe de Recherche en Communication (ERC-Béni-Mellal)  
(haji.aboubakre@gmail.com)

**Mehdi Lechguar,**

Équipe de Recherche en Business Intelligence, Gouvernance des Organisations,  
Finance et Criminalité Financière (FSJES-Ain Chock) (lechguar.mehdi@gmail.com)

**Mohamed Adraoui,**

Faculté des Sciences Juridiques et Sociales, Mohammedia, Maroc  
(mo.adraoui@uhp.ac.ma)

**Résumé :** L'objectif de notre étude est de proposer la structure de propriété et le conseil d'administration comme deux critères novateurs du management du risque. Notre approche mixte, combinant une étude qualitative et exploratoire avec 7 dirigeants et une étude quantitative confirmatoire menée auprès de 78 dirigeants, visait à évaluer l'impact de ces mécanismes sur le risque de défaillance de l'entreprise.

Les résultats démontrent de manière significative l'influence de la structure de propriété et du conseil d'administration sur le risque de défaillance. Ainsi, l'examen des interactions entre les différents acteurs du système de gouvernance révèle une relation d'accompagnement et de complémentarité plutôt qu'une relation de discipline.

Notre étude confirme que la configuration de la structure de propriété et la composition du conseil d'administration jouent un rôle clé dans la prévention du risque de crédit de l'entreprise. Ainsi, ces résultats suggèrent que l'optimisation de ces mécanismes peut non seulement réduire le risque de défaillance, mais également une perspective pour une approche globale et proactive du risque de crédit bancaire.

**Mots-clés :** Structure de propriété, Gouvernance, Conseil d'administration, défaillance d'entreprise

**Abstract:** The aim of our study is to propose ownership structure and board of directors as two innovative risk management criteria. Our mixed-method approach, combining a qualitative, exploratory study with 7 executives and a confirmatory quantitative study with 78 executives, aimed to assess the impact of these mechanisms on the risk of corporate failure. The results significantly demonstrate the influence of ownership structure and board of directors on default risk.

Thus, examination of the interactions between the various players in the governance system reveals a relationship of support and complementarity rather than one of discipline. Our study confirms that the configuration of the ownership structure and the composition of the board of directors play a key role in preventing corporate credit risk. Thus, these results suggest that optimizing these mechanisms may not only reduce the risk of default, but also provide a perspective for a comprehensive and proactive approach to bank credit risk.

**Keywords:** Ownership structure, Governance, Board of directors, business failure.

### **Introduction :**

L'entreprise qui décide de financer sa croissance par endettement bancaire rentre dans une relation de long terme avec la banque. Cette dernière se trouve face à un risque de non-remboursement des fonds prêtés. Ce risque, communément appelé "risque de crédit", est d'autant plus grand que les conflits d'agence impliquant les dirigeants et les actionnaires sont importants.

Cette situation conflictuelle émane du comportement opportuniste et de l'attitude discrétionnaire des dirigeants. En effet, ces derniers prévalent leurs intérêts personnels sur ceux de l'entreprise et de ses partenaires. Ainsi, les actionnaires, propriétaires de la firme se trouvent contraints d'instaurer des mécanismes de contrôle et de surveillance de ces dirigeants.

Bien qu'au début de leur apparition, ces mécanismes dits de gouvernance avaient pour seul but de protéger les intérêts des actionnaires, leur rôle s'est reconsidéré dans le cadre d'une vision partenariale pour intégrer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise y compris la banque. Cette dernière peut être soucieuse de la qualité de la gouvernance au sein de l'entreprise emprunteuse puisque le contrôle exercé par ces mécanismes peut influencer la gestion de l'entreprise et plus particulièrement sa politique d'investissement. Ceci dit, au moment où les banques marocaines se mobilisent pour tracer les perspectives d'une relance inclusive après la crise sanitaire, l'intégration des mécanismes de gouvernance pourrait-elle représenter une solution innovante au problème de défaillance des entreprises ?

Une fois instaurés, ces mécanismes sont supposés agir sur le comportement du dirigeant et sur l'asymétrie d'information marquant la relation de crédit. Pour s'enraciner dans l'entreprise, un dirigeant malsain peut adopter un

---

comportement opportuniste et opter pour des investissements spécifiques où il est le seul à connaître leurs rouages. De ce fait, il faut se poser la question des caractéristiques de gouvernance qui contribuent à mieux contrôler le dirigeant. Ce contrôle peut préserver les intérêts de la banque en réduisant les risques d'aléa moral et/ou de sélection adverse marquant la relation de crédit.

La problématique de ce travail s'inscrit dans la suite des travaux visant à identifier les déterminants du risque de crédit des banques. Ainsi, Nous nous interrogeons sur la mesure dans laquelle les mécanismes de gouvernance, en particulier la structure de propriété et le conseil d'administration influencent le risque de crédit bancaire. En effet, au-delà des facteurs financiers du risque, nous avons fait le choix d'examiner l'influence de deux mécanismes internes de gouvernance sur le risque de défaillance des entreprises marocaines. En explorant l'interaction entre la structure de propriété, le conseil d'administration et le dirigeant, nous analyserons les principaux moyens dont disposent ces mécanismes pour réduire le risque de défaillance de l'entreprise.

## **1 Revue de littérature et développement des hypothèses de recherche :**

### **1.1 La structure de propriété :**

Dans le cadre d'un crédit d'investissement, les indicateurs financiers ne sont pas les seuls déterminants du risque de crédit retenu par les banques. Les indicateurs organisationnels peuvent également servir de signal de la qualité de l'emprunteur. La gouvernance d'entreprise, en l'occurrence, à travers ses mécanismes internes et externes peut jouer un rôle dans la prévention du risque de défaut de l'emprunteur.

En effet, ces mécanismes trouvent leurs origines dans les travaux de (Berle et Means 1932) qui ont soulevé la question de séparation des fonctions de propriété et de contrôle au niveau des firmes managériales. Pour eux, l'entreprise moderne a changé radicalement les bases de la propriété privée. La mainmise des dirigeants sur la richesse de l'entreprise, a fait que ces derniers se sont dotés d'un pouvoir sur l'entreprise et ses ressources. Ainsi, (Berle et Means 1932)estiment que le développement des firmes managériales a changé les rapports de force dans l'entreprise moderne. En effet, l'abandon du contrôle direct des actionnaires et la

concentration de leur richesse dans des actions immatérielles a réduit leur champ de manœuvre sur la propriété physique au profit d'une direction unifiée.

Une autre analyse des problèmes posés par la direction centralisée de la firme a été apportée par (Alchian et Demsetz 1972). En qualifiant l'actionnaire de créancier résiduel de l'entreprise, ces auteurs lui attribuent un rôle de contrôle des performances des membres de l'équipe de production. En l'absence d'un contrôle efficace, ces derniers adoptent un comportement opportuniste et sont enclins à réduire leur contribution.

Par ailleurs, (Jensen et Meckling 1976), les pères fondateurs de la théorie de l'agence affirment les constats de (Berle et Means 1932) et (Alchian et Demsetz 1972). Ils mettent davantage l'accent sur les conflits d'intérêt marquant les rapports entre les actionnaires et les dirigeants. Ils affirment que la séparation existante entre les propriétaires, qui assument le risque, et les dirigeants qui gèrent la firme est de nature à renforcer le pouvoir discrétionnaire de ces derniers. Par ailleurs, (Fama et Jensen 1983) affirment qu'une grande part des coûts d'agence que subissent les actionnaires est due à la séparation de la propriété et du management de la firme.

La structure de propriété a été présentée jusqu'à présent dans une perspective disciplinaire. Un changement important a été proposé par (Charreaux 2002). En fondant son analyse sur les limites de l'approche classique de gouvernance, il propose d'élargir le rôle de l'actionnariat dans le contrôle de l'entreprise à une dimension cognitive. Par ailleurs, ce même auteur a proposé d'accompagner à cette approche cognitive une approche comportementale du rôle de l'actionnaire dans l'entreprise.

Les recherches évoquées, bien qu'ils attribuent à l'actionnaire la mission de protéger les intérêts des actionnaires, ceux des créanciers financiers semblent être négligés au niveau de ces analyses. Limiter le contrôle des actionnaires à une vision actionnariale ne permet-il pas de préserver les intérêts de la banque ? La structure de l'actionnariat a-t-elle une influence sur le management de l'entreprise ? Dans quelle mesure la présence de bloc de contrôle d'actionnaire réduit-il les risques de défaillance de l'entreprise ?

---

De là, nous formulons la première hypothèse H1 de cette recherche qui s'énonce comme suit : la concentration du capital est négativement liée au risque de défaillance de l'entreprise.

## **1.2 Le conseil d'administration :**

L'un des mécanismes les plus influents d'un système de gouvernance et le conseil d'administration. Dans une perspective partenariale de la gouvernance, le conseil d'administration veille non seulement sur l'intérêt des actionnaires mais également celui de l'ensemble des parties prenantes Charreaux, G. (2015). Son rôle est double : d'une part, il accompagne les dirigeants dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, d'autre part, il est mandaté par les actionnaires pour contrôler les dirigeants. En mettant en place des mesures à la fois incitatives et coercitives, le conseil d'administration peut aligner les intérêts des dirigeants à ceux des partenaires internes et externes de l'entreprise et réduire par conséquent les problèmes d'agence (Denis & McConnell, 2003).

Le conseil d'administration a-t-il un impact favorable sur la prévention du risque de défaut de l'entreprise? Cette relation varie en fonction des caractéristiques de la firme. Dans les grandes entreprises à capital dispersé, le conseil d'administration joue un rôle disciplinaire tandis qu'il est moins actif dans les moyennes entreprises où les actionnaires détiennent le contrôle de l'entreprise (Bouraoui, 2021). Par ailleurs, la fonction du conseil d'administration est aussi influencée par le cadre réglementaire et juridique de chaque pays. C'est le cas par exemple aux États-Unis où les scandales financiers récents ont remis en cause l'efficacité des conseils et ont donné lieu à une nouvelle législation exigeant une majorité d'administrateurs indépendants dans le conseil. Le contrôle exercé par le conseil d'administration est-il dans l'intérêt de la banque ? et conduit-il à réduire le risque de crédit de l'entreprise ? Nous déclinons ces questions en étudiant dans un premier temps le rôle du conseil d'administration dans la réduction du risque de crédit, puis les caractéristiques qui conditionnent son efficacité.

### **1.2.1 Le rôle du conseil d'administration dans la gestion du risque de défaillance :**

Dans une relation de crédit, la banque est supposée connaître la réalité économique de la firme sur toute la durée de prêt. Ceci n'est pas une tâche facile au vu des imperfections informationnelles qui marquent cette relation (Ferguson & Lam, 2023). Comme partie externe à l'entreprise, la banque fonde son analyse sur les seules informations communiquées par le dirigeant. Or, ce dernier peut être tenté de manipuler, dissimuler, voire même frauder pour des fins personnelles (Jensen et Meckling 1976).

De nombreux travaux ont étudié le lien du conseil d'administration avec la gestion du risque global et l'entreprise (Lajili et Zéghal 2005); (Bérard et Teyssier 2018) parmi tant d'autres. Cependant, nous ne connaissons aucune étude examinant de près le rôle dudit conseil sur le risque de défaut de la firme. Bien que ce dernier fasse partie des risques que l'entreprise cherche à limiter à travers des stratégies dites de gestion des risques, celui-ci, à notre avis, a un aspect particulier qui le distingue des autres risques financiers.

En fondant notre analyse sur la théorie d'agence, le risque de crédit peut amener d'un comportement opportuniste du dirigeant, qui peu soucieux de l'intérêt de la firme et encore moins celui des partenaires financiers, peut être incité à investir dans des projets risqués et peu rentables. Une telle attitude managériale risque de conduire la firme à une situation de détresse et éventuellement à un défaut de remboursement d'où le rôle potentiel que peut jouer le conseil d'administration dans la réduction du risque de crédit.

Dans cet état d'esprit, le conseil d'administration s'assure du niveau de risque afférent aux projets de la firme pour en faire un rapport aux partenaires externes. Celui-ci servira de base à la banque pour ajuster ses prévisions de risque relatif aux projets financés. Plus ces informations sont fiables, plus meilleure l'évaluation faite par la banque. Autrement dit, la divulgation des informations, la transparence, et l'exactitude des données comptables et financières relatives aux investissements objets de financement sont autant d'indicateurs qui facilitent la gestion du risque de la part de la banque. Par exemple, une dégradation de la situation financière de la firme conduit la banque à prendre des mesures d'ajustement pour éviter tout risque de défaut.

---

Une fois le lien entre le système de gouvernance et la gestion du risque de crédit établi, il nous semble utile de nous arrêter sur la composition du conseil d'administration qui non seulement affecte l'efficacité du conseil, mais peut contribuer sensiblement à la réduction des risques.

### **1.2.2 La composition du conseil d'administration et son effet sur le risque de défaillance de l'entreprise :**

Le conseil d'administration semble être l'organe de gouvernance le plus étudié dans la littérature financière. Son importance émane de son rôle clé de réduction des conflits d'agence, origines de la naissance des théories de gouvernance (Shleifer et Vishny 1997). De nombreuses études ont examiné les caractéristiques de conseil d'administration notamment en rapport avec d'autres variables, telles que la performance, la création de valeur, le risque du côté de la banque, la divulgation financière et bien d'autres. Les questions les plus fréquemment soulevées dans ces travaux se rapportent à la taille du conseil, la nature des administrateurs, et la diligence. De ce fait, plusieurs questions méritent d'être posées : quelles sont les qualités requises d'un administrateur ? Ou encore, quel est le nombre optimal des administrateurs dans un conseil ? Faut-il révoquer les administrateurs non indépendants ?

À l'instar de ces interrogations, nous analysons les caractéristiques et la composition optimales du conseil d'administration. Le but que nous cherchons à ce niveau est de vérifier si une bonne gestion du risque de crédit est tributaire de la qualité du conseil d'administration. Dans cette optique, nous étudions l'effet des caractéristiques dudit conseil sur la prévention du risque de crédit à l'échelle de la firme.

#### **1.2.2.1 La taille du conseil d'administration et son effet sur le risque de défaillance de l'entreprise :**

Le nombre d'administrateurs a été amplement étudié dans la littérature de gouvernance. Selon la théorie d'agence, la taille du conseil d'administration revêt d'une importance particulière. Plus le nombre d'administrateurs est réduit, de 7 à 8 administrateurs (Jensen 1993) plus ce mécanisme de contrôle est efficace. D'autant plus que des études en psychologie montrent que plus la taille du groupe est

importante, moins sont bonnes les décisions Charreaux, G. (2000) Ainsi, une taille élargie du conseil d'administration risque d'entraver son efficacité et entraîner des problèmes de coordination et de communication (Lipton et Lorsch 1992). Cette situation amène sans doute à la création de coalition entre les administrateurs, source de conflit et laisse le champ ouvert au dirigeant pour continuer à prévaloir ses propres intérêts.

Ces imperfections liées au nombre élargi d'administrateurs sont éloignées en présence d'un nombre restreint d'administrateurs. Au sein d'un conseil d'administration de taille limitée, la coordination est plus efficace et les décisions sont plus rationnelles. Les administrateurs évaluent rapidement la performance des dirigeants et sont capables de le révoquer facilement Krifa, N., & Maati, J. (2017). Au Maroc, la loi sur les sociétés anonymes prévoit un minimum de trois administrateurs et 15 au maximum pour les sociétés faisant appel à l'épargne publique. Ainsi, le nombre moyen d'administrateurs se situe à 7 par entreprise (Enquête établie par l'Institut Marocain des Administrateurs (IMA), 2013, p 15).

Ainsi, la deuxième hypothèse de ce travail peut se formuler ainsi : La taille du conseil d'administration influence significativement le risque de défaut d'entreprise.

#### **1.2.2.2 L'indépendance des administrateurs et son effet sur le risque de défaillance de l'entreprise :**

L'indépendance des membres du conseil d'administration est vérifiée à travers deux aspects : la séparation entre la fonction de direction et de présidence du conseil et le degré d'indépendance des administrateurs (Godard et Schatt 2000). La présence d'administrateurs indépendants est d'une extrême importance, car leur unique objectif est de représenter les actionnaires et protéger leurs intérêts. Notons la présence de deux autres groupes d'administrateurs :

Les premiers sont issus de l'intérieur de la firme, ils occupent des postes dans différentes fonctions opérationnelles. La présence de ces membres dans le conseil d'administration est expliquée par leurs compétences et connaissances des activités de leur firme. Généralement, ils sont des salariés affiliés à l'équipe managériale. Ce lien d'affiliation réduit leur contrôle et leur influence sur les décisions prises par la direction.

---

Une deuxième catégorie d'administrateur vient de l'extérieur de la firme. Ils sont affiliés à l'entreprise et donc non indépendants. Il s'agit entre autres des cas de participations croisées où deux firmes peuvent s'échanger des sièges au niveau de leur conseil d'administration. Cette réciprocité trouve son explication dans la théorie d'indépendance envers les ressources (Salancik et Pfeffer 1978). Cette théorie repose sur l'idée selon laquelle les firmes sont contraintes d'entretenir des liens avec leur environnement afin d'obtenir des ressources nécessaires à leur survie. Sur ce registre, l'actionnariat bancaire représente un exemple parfait de cette relation. En disposant d'un siège au conseil d'administration de la firme cliente, la banque exerce un pouvoir sur la direction et suit de près l'évolution de la situation financière de celle-ci.

Ainsi, la troisième hypothèse de ce travail s'énonce comme suit : L'indépendance du conseil d'administration influence significativement le risque de défaut de l'entreprise.

## **2 Méthodologie et instruments de mesure :**

Notre étude s'appuie sur une méthodologie mixte, combinant des approches qualitatives et quantitatives, afin d'explorer de manière approfondie le rôle des mécanismes de gouvernance dans la gestion du risque de défaillance des entreprises marocaines. Ainsi, le terrain d'investigation de notre enquête est composé d'un échantillon aléatoire d'entreprises marocaines issues de divers secteurs d'activité. Le but est d'étudier la perception des dirigeants de l'effet potentiel des mécanismes de gouvernance comme une solution managériale innovante au problème de gestion du risque de défaillance. Le choix de se concentrer sur les dirigeants est crucial, car ils occupent une position centrale dans les discussions théoriques sur la gouvernance d'entreprise.

L'étude sur le terrain comporte deux phases distinctes : une phase exploratoire, réalisée à travers des entretiens semi-directifs, et une phase confirmatoire, basée sur un questionnaire. Dans la première phase, le guide d'entretien a été administré à un groupe restreint de répondants, composé de 7 dirigeants actifs dans la ville de Casablanca. L'objectif était d'explorer en profondeur les perceptions des dirigeants, et l'analyse thématique a été appliquée au corpus des entretiens, découpant transversalement les données pour identifier les thèmes émergents.

Suite à cette phase exploratoire, un questionnaire a été conçu et administré à un échantillon plus vaste de répondants, représentant divers secteurs d'activité. La diffusion des questionnaires a été effectuée en ligne, en utilisant des plateformes telles que LinkedIn pour cibler les dirigeants d'entreprise. Parmi les 215 dirigeants contactés, seulement 78 questionnaires ont été dûment remplis après le dépouillement des résultats, reflétant un taux de réponse de 36%, expliqué par la disponibilité des adresses e-mails et la complétude des questionnaires obtenus. Les données analysées ont ensuite été traitées à l'aide du logiciel SPSS 21."

**Tableau 1** : Caractéristiques de l'échantillon

Questionnaires	Distribués	Récupérés	Pourcentage
Divers secteurs	215	78	36%

### **3 Résultats et interprétations :**

L'analyse approfondie des résultats de notre enquête s'est concentrée sur deux axes fondamentaux. Le premier axe a scruté l'impact de la structure de propriété, cherchant à déterminer dans quelle mesure la concentration du capital influence le risque de défaillance des entreprises. Nous avons entrepris une évaluation minutieuse des variations entre les entreprises à concentration élevée et celles à concentration faible.

Le deuxième axe d'investigation s'est attardé sur la mesure de l'effet des caractéristiques du conseil d'administration sur le risque de défaillance de l'entreprise. À ce niveau, notre objectif était de dévoiler le rôle spécifique joué par la taille et l'indépendance des administrateurs dans la prévention du risque de défaillance de l'entreprise.

Pour étayer nos conclusions et assurer la validité des résultats, nous avons opté pour une analyse de la variance (ANOVA) pour les deux axes d'investigations. Ce choix s'est justifié par notre volonté d'apporter une contribution significative et fondée à la compréhension du lien entre la gouvernance d'entreprise et la gestion du risque au sein des entreprises étudiées.

### **3.1 La gouvernance d'entreprise : facteur réducteur de risque et créateur de valeur :**

En examinant les résultats de l'étude qualitative, nous remarquons que la majorité de nos enquêtés perçoivent positivement le rôle de la gouvernance d'entreprise dans la prévention du risque de défaillance.

En effet, une entreprise disposant d'un système de gouvernance est plus disposée à survivre. Cela se manifeste au niveau de la qualité des décisions prises par les dirigeants. Ces derniers sont moins incités à prendre des décisions risquées et agissent avec prudence.

Par ailleurs, l'influence des actionnaires majoritaires n'est pas sans effet sur la performance de l'entreprise. Ces derniers contrôlent les dirigeants et agissent sur les décisions stratégiques engageant l'avenir de la firme. Ainsi, nos répondants se mettent tous d'accord sur le rôle déterminant du conseil d'administration dans la réduction du risque de défaillance de l'entreprise. Pour la majorité des dirigeants interrogés, les caractéristiques du conseil d'administration cautionnent son efficacité.

Le rôle attribué au conseil d'administration est tributaire de sa taille du conseil et de sa composition. Conformément à la théorie d'agence, plus le nombre d'administrateurs externes est élevé, plus est l'efficacité du système de gouvernance. Bien entendu, un administrateur indépendant est plus incité à contrôler objectivement les dirigeants. Il intervient dans l'intérêt non seulement des actionnaires de l'entreprise, mais également ceux de partenaires de l'entreprise notamment financiers.

A la suite de l'analyse qualitative des entretiens-semi directifs avec les dirigeants d'entreprises des 7 entreprises explorées, nous présentons l'analyse statistique causale permettant de tester les hypothèses formulées. Pour cela, nous analysons successivement l'influence des variables « Concentration du capital », « Taille du CA » et « Indépendance du CA »

### **3.2 L'influence de la structure du capital sur le risque de défaut de l'entreprise :**

Dans le but d'analyser le lien entre la structure de propriété et le risque de défaut, nous avons scindé notre échantillon en deux groupes. Le premier regroupe les entreprises caractérisées par une structure de capital concentrée. Pour les

entreprises de ce groupe, la variable associée Conc\_capprend la valeur 1. Le second groupe G2 est composé d'entreprises dont le capital est dispersé entre plusieurs actionnaires. Pour ces entreprises, la variable associée Conc\_capprend la valeur 0.

**Tableau 2** : Les moyennes de la variable Risk-déf sur les groupes G1 et G2

Concentration du capital	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard de la moyenne
Risk-Déf ,00	36	,3733	,49583	,03960
1,00	42	,3333	,47583	,06803

La distribution de la variable Risk-Déf étant normale, le test paramétrique associé à l'analyse de la variance a une signification. Le tableau de résultat dégagé de SPSS montre que  $P(D/H_0)=0,0334 < 0,05$ . Ainsi, les données collectées ne sont pas cohérentes avec l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes entre les deux groupes au seuil de 5%.

**Tableau3** : ANOVA de la variable Risk\_déf suivant le facteur Con\_Cap

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Risk_défaut * Con_Cap	Entre groupes (Combinée)	,048	1	,048	,189	,0334
	Intra-groupes	5,645	76	,252		
	Total	5,693	77			

Toutefois, le coefficient ( $\text{Eta}^2 = 0,48/5,693 = 0,085$ ) ce qui signifie que la variable « concentration du capital » n'explique que 8,5% de la variation de la variable « Risque de défaut ». Ainsi, l'effet exercé est important ( $\text{Eta}^2 > 0,01$ ) au sens de (Cohen 1988). Sur la base de ce résultat, nous considérons que l'effet de la concentration du capital sur le risque de défaut de l'entreprise est significatif.

Sur la base de ces résultats, nous concluons que l'effet de la concentration du capital sur le risque de défaut de l'entreprise est significatif, confirmant ainsi l'hypothèse H1. Cette conclusion est en cohérence avec les postulats théoriques de la théorie de l'agence, corroborant l'influence de l'actionnariat concentré sur le risque de crédit des entreprises. Cette influence s'observe particulièrement au niveau de la politique d'investissement, où l'activisme des actionnaires peut impacter la qualité des projets à investir et, par conséquent, le risque encouru par l'entreprise.

### 3.3 L'influence du conseil d'administration sur le risque de défaut de l'entreprise :

Afin d'analyser le lien entre les caractéristiques du conseil d'administration et le risque de défaut de l'entreprise, nous analysons successivement l'influence de la taille et de l'indépendance des administrateurs sur le risque que l'entreprise ait des difficultés financières.

La distribution de la variable « Intensité du risque de défaut » ( Int\_Risk) n'étant pas normale, le test de corrélation non paramétrique de Spearman renseigne une p-value (  $p(D/H_0)=0,316$ ) non significative au seuil de 5%. Cela signifie que les données collectées sont cohérentes avec l'hypothèse nulle d'une corrélation entre les variables.

**Tableau 4 :** Paramètres de la régression ( Int-Risk)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,031	,001	,004	1,37739

Le coefficient de corrélation linéaire entre les deux variables est  $r=0,031$ , avec un coefficient de détermination de  $r^2=0,001$  ce qui indique qu'à peine 1% de la variation de la variable « Intensité du risque » est expliquée par la variable « Taille du conseil d'administration ». Ceci nous conduit par conséquent à réfuter l'hypothèse 2.

Pour l'analyse de l'intensité du risque avec l'indépendance du conseil d'administration, nous avons mobilisé deux groupes associés à la variable «

Indépendance du CA ». Le premier groupe est composé d'entreprises ayant au moins un administrateur indépendant, et le deuxième est composé d'entreprises qui n'ont aucun administrateur indépendant au sein de leur conseil d'administration. La distribution de la variable n'étant pas normale, la comparaison de moyennes non paramétriques sur les deux groupes est réalisée sur la base de tests de Mann-Whitney. Le p-value associé à ce test ( $P(D/H_0)=0,0719$ ) est supérieur au seuil de 5%. Ceci signifie que les données ne sont pas cohérentes avec l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes sur les deux groupes G1 et G2

Par ailleurs, l'analyse de la variance (ANOVA) sur les variables « Intensité du risque » (Int\_Risk) en fonction du facteur « Indépendance du CA » (Indep\_CA). Le coefficient  $\eta^2 = 0,029/1,625 = 0,0178$  signifie que la variable « Indépendance du CA » n'explique que 17,53% de la variable « Intensité du risque ». Ce taux étant significatif au seuil de ( $\eta^2 > 0,14$ ), nous considérons que la présence d'administrateurs externes au sein du conseil d'administration de l'échantillon étudié influence significativement le risque de défaut de l'entreprise. Par conséquent, nous confirmons l'hypothèse H3.

**Tableau5** : ANOVA de la variable Int\_Risk suivant le facteur Ind\_CA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Int_Risk* Indépendance du CA	Entre groupes (Combinée)	,029	1	,029	,124	,725
	Intra-groupes	1,625	76	,232		
	Total	1,654	77			

À la lumière de ces résultats, la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration émerge comme un pilier essentiel dans la prévention du risque de défaut de l'entreprise. Les administrateurs, particulièrement ceux externes, apportent une vision impartiale et une expertise critique qui jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de la qualité des décisions stratégiques prises par les dirigeants.

---

La valeur ajoutée de ces administrateurs indépendants transcende la simple protection des intérêts des actionnaires. Leur contribution s'étend à la promotion d'une gouvernance d'entreprise efficace, mettant l'accent sur la transparence et la performance globale de l'entreprise. En prenant part activement aux comités de surveillance et d'audit, ces administrateurs indépendants participent à l'établissement de normes élevées de conformité, renforçant ainsi la confiance des parties prenantes, y compris les institutions bancaires.

Allant au-delà des strictes contraintes réglementaires, l'influence des administrateurs se manifeste au niveau stratégique. Ils agissent en tant que partenaires stratégiques, accompagnant les dirigeants dans leurs choix stratégiques et contribuant ainsi de manière significative à la croissance durable de l'entreprise.

### **Conclusion :**

Dans un contexte de reprise post-covid-19, les banques marocaines se retrouvent face au défi de relancer leur activité. En accumulant plusieurs créances en souffrance pendant la pandémie, elles font face à la double contrainte de continuer à financer les investissements et de préserver leurs équilibres prudentiels.

Dans cette perspective, les banques sont appelées à innover et revoir leur management du risque notamment du crédit. Ainsi, la pandémie Covid-19 a montré que les systèmes bancaires étaient incapables de prévoir la défaillance de leurs entreprises partenaires. Cela nous a conduit à penser à des outils de prévention de risque plus innovants.

Ce travail permet d'apporter un aperçu sur l'influence de certains mécanismes de gouvernance sur le risque de crédit des entreprises marocaines. Nos résultats montrent que la concentration du capital ainsi que l'indépendance du conseil d'administration influencent positivement le risque de défaut des entreprises de notre échantillon.

Bien que cette étude présente certaines limites liées notamment à la taille de l'échantillon retenu, elle permet d'éclairer les décideurs au niveau des banques marocaines sur l'importance des facteurs managériaux dans la prévention du risque de contrepartie.

S'il est admis que le débat sur la gouvernance des entreprises au Maroc se limite aux approches dites disciplinaires, la prise en compte des dimensions cognitives et comportementales pourrait à notre sens réduire davantage le risque de défaut des entreprises marocaines. Ceci est possible à travers l'apprentissage organisationnel qui, non seulement réduit les biais de jugements des dirigeants mais, représente également une source de création de valeur.

Ainsi, ce travail ouvre des pistes de recherche inexplorées, notamment dans le contexte marocain. De ce fait, les résultats de cette recherche méritent d'être complétés par une étude empirique en données de panel sur les sociétés marocaines cotées à la bourse de Casablanca.

### **Références :**

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Bérard, C., & Teyssier, C. (2018). La gestion des risques dans les PME: levier de développement et de création de valeur partenariale. *ISTE Group*.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan.
- Bouraoui, N. (2021). Au-delà du rôle disciplinaire du conseil d'administration. In *La gouvernance et l'innovation*. Google Books.
- Charreaux, G. (2002). L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. *Revue française de gestion*, 5, 77-107.
- Charreaux, G. (2015). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue française de gestion*.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 567.
- Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1-36.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Ferguson, A., & Lam, P. (2023). "Information asymmetry, financial intermediation, and wealth effects of project finance loans." *The Review of Corporate Finance Studies*.

- 
- Godard, L., & Schatt, A. (2000). Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration? Université de Bourgogne - Latec/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance), *Working Papers FARGO 127* (janvier).
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Krifa, N., & Maati, J. (2017). Excès de confiance des dirigeants et performance des acquéreurs : rôle modérateur des administrateurs indépendants. *Management & Prospective*, 34(1-2), 97-116.
- Lajili, K., & Zéghal, D. (2005). A content analysis of risk management disclosures in Canadian annual reports. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 22(2), 125-142.
- Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *The business lawyer*, 59-77.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783