

# **Le BM Islamique et BM conventionnel, entre intégration et séparation : Cas des banques de détail au Maroc.**

**Bourkha, Bilal**

**Université Mohammed Premier (ENCG)**

[b.bourkha@gmail.com](mailto:b.bourkha@gmail.com)

## **Résumé :**

---

Comment les banques conventionnelles peuvent-elles intégrer le nouveau business model islamique ? Cette question est devenue particulièrement urgente pour un nombre croissant des banques conventionnelles dans les pays islamiques et dans d'autres pays destinataires des banques islamiques. Pour répondre à cette question de recherche nous avons mobilisé une recherche qualitative basée sur des études de cas multiples. Pour collecter les données, plus à la documentation, nous avons effectué 21 entretiens semi-directifs. Les résultats de l'étude montrent que les banques islamiques et celles conventionnelles sont différentes et présentent des conflits. Sur un même marché compétitif les banques conventionnelles ont choisi entre deux modes d'entrée (fenêtre et filiale) et ont adopté des stratégies différentes à savoir, la stratégie d'intégration du business model islamique, la stratégie de séparation et la stratégie de séparation progressive. Ces résultats viennent enrichir les connaissances sur le Business Model (BM) et les banques islamiques. Cependant, ce travail présente certaines limites inhérentes à la méthodologie choisie et propose des perspectives d'amélioration, étant donnée la jeunesse de l'approche par BM.

**Mots-clés :** Business model, banque conventionnelle, banque islamique, RCOV

---

# **Le BM Islamique et BM conventionnel, entre intégration et séparation : Cas des banques de détail au Maroc.**

## **INTRODUCTION**

Le problème central des managers en matière de stratégie est relativement simple : comment formuler et mettre en œuvre des stratégies qui créent de la valeur pour les clients et génèrent des bénéfices pour l'entreprise. Il existe une multitude de configurations possibles de ressources et de capacités qu'une entreprise puisse choisir pour créer de la valeur, mais aussi de nombreuses incertitudes qui peuvent l'empêcher de convertir ces configurations en produits qui créent de la valeur pour les clients et donc des bénéfices pour l'entreprise. Le BM est un concept qui peut aider les managers à comprendre d'éventuelles configurations de ressources et de capacités et les incertitudes auxquelles ils sont confrontés dans le choix d'une stratégie génératrice de valeur pour les clients et de capturer des bénéfices pour leur entreprise.

Teece (2010) note que l'une des principales contributions de l'approche du BM est qu'elle offre des conseils clairs sur la façon dont une entreprise fournit de la valeur aux clients, un point repris par le tableau de définitions des BMs de Baden-Fuller et Morgan (2010). Dans cet article, nous mobilisons l'approche BM pour identifier facilement les configurations des entreprises qui proposent deux valeurs différentes. Ce travail sur les BMs bancaires s'inscrit dans l'intérêt croissant des chercheurs pour ce domaine ces dernières années. Hanafizadeh et Marjaie (2021) ont remarqué que le nombre d'articles traitant des BMs bancaires est passé de 2 articles à 25 articles par an entre 2002 et 2020. Le nombre de citations des articles mentionnés est passé de 5 à plus de 300 citations par an. Selon ces chercheurs cette attention exponentielle est due à la réaction de repenser le BM bancaire après les crises financières de 2007-2009. Nous considérons aussi que l'émergence et le développement des banques islamiques peuvent expliquer cet intérêt massif des chercheurs. Ces banques islamiques ont créé de nouveaux défis de concurrence pour les banques conventionnelles surtout dans les pays musulmans voire même ailleurs comme l'Angleterre.

La manœuvre stratégique d'une banque comprend le choix d'un bon BM, la sélection d'un marché cible et l'identification d'un bon produit ou service. La stratégie fait référence au choix d'un BM par lequel la banque est en concurrence (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Les BMs sont les outils de concurrence d'une organisation (Teece, 2010). Dans un environnement concurrentiel, les banques cherchent inévitablement à utiliser toutes leurs ressources pour atteindre des objectifs et réussir face à leurs concurrents (Donnellan et Rutledge, 2019). D'autre part, les produits bancaires sont facilement visibles par le public, et les lois sur la propriété intellectuelle ne protègent pas les innovations bancaires (Bourkha et Demil, 2016). Par conséquent, les concurrents peuvent les simuler et donc les imiter.

Les banques classiques craignent de perdre des parts de marché dans l'écosystème du marché monétaire face à la concurrence créée par les banques islamiques (Saeed et al., 2021). En outre, dans un marché hautement concurrentiel, les marges bénéficiaires sont érodées et les banques pourraient prendre des risques excessifs pour augmenter les rendements (Berger et al., 2017). Pour faire face à une telle situation de rivalité, la compréhension du BM est cruciale (Hanafizadeh et Marjaie, 2021). Un BM approprié, efficace et innovant créera un avantage concurrentiel pour une banque. Les BMs aident les banques à obtenir un avantage concurrentiel continu et durable (Ayadi et al., 2021).

Par conséquent, notre question de recherche est « comment les banques conventionnelles peuvent-elles intégrer le BM d'une banque islamique dans leur stratégie ? » Pour faciliter le traitement de cette question, nous l'avons décomposée en quatre sous-questions suivantes : (1) Le marché des produits classiques et celui des produits islamiques sont-ils différents ? (2) Existe-il des conflits entre les deux business (conventionnel et islamique) ? (3) quel mode d'entrée des banques conventionnelles sur le marché des produits islamiques ? (4) quelle stratégie adopter pour dualiser les deux BMs (conventionnel et islamique) ?

Le reste du document est organisé comme suit. Dans la section suivante, nous présentons le concept du BM en général et le BM des banques en particulier. Nous allons également exposer les contributions théoriques sur la coexistence de plusieurs BM dans une même organisation. Par la suite, nous décrivons notre méthodologie de recherche adoptée. La dernière section sera consacrée à la présentation et discussion des résultats de notre recherche. En conclusion nous mettons en évidence les contributions, les limites de notre travail et les perspectives de recherche.

## **1. REVUE DE LITTÉRATURE**

Dans cette section, nous justifions le choix de la conceptualisation du BM et examinons l'évolution du concept dans le domaine bancaire ces dernières années. Ensuite, nous discutons la coexistence de deux BMs.

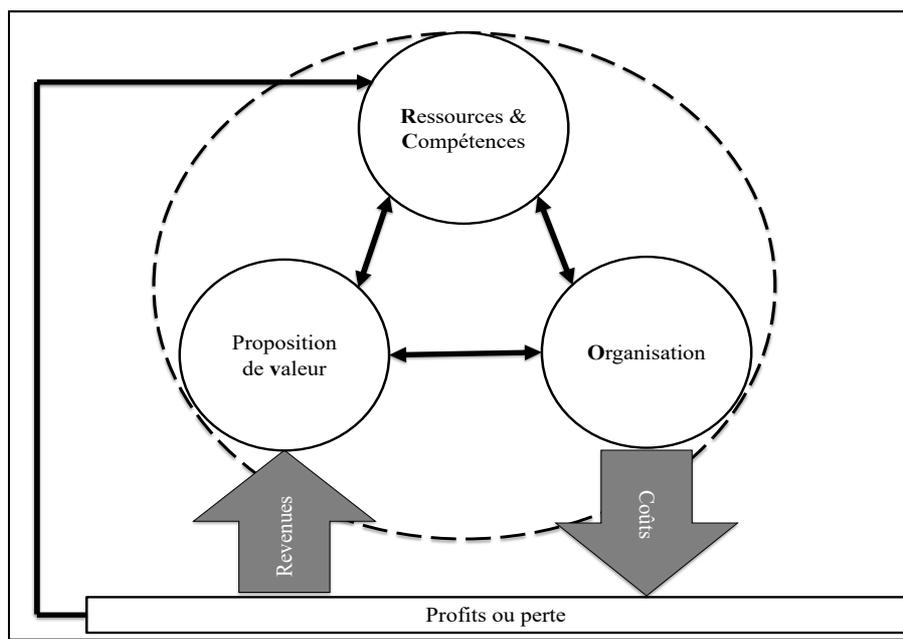
### **1.1. LE CONCEPT DU BUSINESS MODEL**

Le BM représente un concept et une unité d'analyse relativement nouveaux dans la littérature, qui ont fait l'objet d'une attention accrue au cours des vingt dernières années (Lecocq et al., 2006 ; Zott et Amit, 2008). Des examens récents du domaine ont révélé la nature fragmentée de la recherche existante et un large éventail de définitions du concept (Demil et al., 2018). Parmi les différentes façons dont les BMs ont été perçus dans la littérature existante sur le sujet (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Teece, 2010 ; Zott et Amit, 2010), nous avons choisi la

conceptualisation de Lecocq et ses collègues (2006) qui est largement acceptée aux fins de notre étude pour structurer notre analyse d'intégration ou de séparation de deux valeurs : conventionnelle et islamique.

En termes simples, Lecocq et ses collègues ont défini le BM comme « *les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus* » (Lecocq et al., 2006, p. 99). Les auteurs ont proposé le modèle RCOV basé sur trois dimensions principales : les ressources et les compétences (RC), l'organisation des activités internes et externes (O) et la proposition de valeur (V). L'hypothèse de base du modèle RCOV est qu'une entreprise construit son BM en répondant à plusieurs questions : comment une entreprise s'organise pour exploiter les ressources et les compétences pour fournir des produits et des services aux marché (proposition de valeur). L'organisation fait référence au choix organisationnels d'une entreprise sur sa chaîne de valeur et aux relations avec ses fournisseurs, concurrents et l'état (parties prenantes externes) pour exploiter ses ressources et ses compétences qui sont les actifs d'une entreprise. Les ressources peuvent être développées en interne ou acquérir en externe, alors que les compétences font référence aux capacités et aux connaissances développées pour dynamiser les services que les ressources peuvent offrir. Enfin, les propositions de valeur sont livrées aux clients sous la forme de produits et de services.

**Figure 1 : Représentation des éléments du BM (Lecocq et al., 2006, p. 234)**



Nous avons choisi de retenir cette représentation (RCOV) qui nous paraît pertinente à plusieurs égards. Premièrement, ce modèle offre un compromis satisfaisant entre le niveau de détail et de simplification. Il permet ainsi de mettre en lumière les caractéristiques essentielles et simples de la logique de création de valeur d'une entreprise (Moyon et Lecocq, 2014). Cet avantage permet d'identifier facilement si une entreprise intègre ou sépare ses BMs. Deuxièmement, la pertinence du modèle RCOV réside dans sa capacité de généralisation. Il peut être appliqué à des entreprises variées issues des secteurs d'activités traditionnels ou de l'e-business (Bourkha et al., 2015). Nous supposons qu'il est aussi pertinent pour des BMs spécifiques comme le BM islamique. Troisièmement, le modèle RCOV est un outil d'analyse dynamique à l'inverse des représentations linéaires avancées dans la littérature (Demil et Lecocq, 2010). Cette

caractéristique nous permet de supposer que les entreprises peuvent intégrer avant de séparer deux valeurs différentes, ou l'inverse, séparer avant d'intégrer.

## 1.2. LE BUSINESS MODEL DES BANQUES

Les réflexions sur la littérature relative aux BMs des banques sont également influencées par une vision structurelle et une autre cognitive. La vision structurelle cherche à identifier et à expliquer la performance du système bancaire en classant son BM d'un point de vue réglementaire et, en fin de compte, se préoccupe de sa force et d'assurer sa stabilité pour sa survie (Ayadi, 2019). Les études quantitatives et réductionnistes avec des méthodes de regroupement de données rétrospectives entrent dans cette catégorie d'études sur les BMs bancaires. Influencés par ce point de vue, les chercheurs ont étudié l'évolution des BMs (Köhler, 2014), les types des BMs en essayant de trouver des caractéristiques similaires (Ayadi et al., 2016 ; Ayadi et al., 2017), le BM bancaire influencé par les théories économiques et comptables (Huelsbeck et al., 2011 ; Ittner et al., 2003), et création de valeur par le biais du BM (DeYoung, 2005 ; Sorescu et al., 2011).

Dans les études mentionnées ci-dessus, la réalité du BM d'une banque n'est pas nécessairement reflétée. Par exemple, elles n'ont pas abordé les ressources et compétences mobilisées, l'organisation adoptée et la valeur proposée par les différents BM. Au contraire, les études se concentrent principalement sur l'activité conventionnelle des banques, qui rassemble les fonds de dépôt en tant qu'actifs tangibles et propose des prêts (Chen et al., 2014). Des chercheurs tels que Ayadi et al. (2017) et Ayadi et al. (2016) ont mené des études en utilisant des méthodes de clustering. Par exemple, pour expliquer les BMs des banques en Europe, 147 banques européennes (environ 80% du marché) ont été incluses dans leur étude. Ils supposent que si les banques ont consciemment choisi leurs BMs, cela se reflétera dans les indicateurs financiers.

Contrairement à l'approche structurelle, l'approche cognitive (ontologique) peut expliquer le concept du BM d'une banque, y compris sa logique commerciale, une certaine configuration organisationnelle, l'utilisation de ressources et compétences, et la manière de créer un avantage concurrentiel (Schindehutte et al., 2008 ; Yunus et al., 2010). Dans cette optique, le BM indique les structures cognitives des frontières d'une entreprise, comment configurer et orchestrer et comment créer de la valeur (Doz et Kosonen, 2010). Le BM en tant qu'outil cognitif dans le secteur bancaire peut être utilisé pour guider les managers dans l'obtention de la structure cognitive de l'organisation, de la structure et de la gouvernance interne, et surtout, pour créer de la valeur dans une banque (Baden-Fuller et Haefliger, 2013). En tant qu'outil cognitif, le BM contribue à former la compréhension managériale ou les études de la conception organisationnelle et des mécanismes d'interaction liés à la création de valeur et à l'avantage concurrentiel (Martins et al., 2015).

Ces études qui traitent le BM des banques sous les deux approches (structurelle et cognitive) s'appuient généralement sur l'idée que les banques sont définies par rapport à leurs activités (Zott et al., 2011 ; Saebi et al., 2017). Les études qui suivent cette logique ont tenté de proposer une classification acceptable des BM des banques en utilisant les données du bilan (Cernov et Urbano, 2018 ; Giansante et al., 2020). Bien que s'appuyant sur des méthodes différentes, ces études tendent à identifier quatre/cinq structures différentes qui distinguent les BMs orientées vers le détail et celles orientées vers le marché. D'une part, les banques qui restent plus proches du rôle d'intermédiation traditionnel en s'appuyant davantage sur les opérations du détail et les prêts à la clientèle ; d'autre part, les banques qui s'engagent dans des activités de financement

et de négociation moins stables comme les banques d'investissement. Dans cette recherche nous étudions les BMs orientés vers le détail que ce soit sur le marché des produits conventionnels ou sur le marché des produits islamiques.

Il est clair que la littérature académique sur les BMs des banques s'est considérablement développée ces dernières années. Cette attention particulière est due à des crises financières économiques qui a remis en question les BMs d'avant crise et poussé les banques à réévaluer leurs BMs. La tendance des nouvelles technologies qui a fait naître des nouveaux BMs, des banques en ligne, cela a poussé les banques physiques à reconfigurer leurs BMs (Sena et al., 2019). Et finalement, la réussite des banques islamiques et le processus de re-réglementation qui en découle ont poussé plusieurs banques d'intégrer cette valeur (islamique) pour ne pas rater le virage d'« islamisation » du secteur bancaire. Cette co-existence de deux valeurs (conventionnelle et islamique) est une réflexion qui n'a pas été assez développée. La grande partie de la littérature a misé sur la co-existence du BM physique et le BM en ligne.

### 1.3. CO-EXISTENCE DE DEUX BUSINESS MODELS

Le défi que représente la tentative de gérer deux BMs différents par une même entreprise est que les deux modèles pourraient entrer en conflit l'un avec l'autre (Markides et Charitou, 2004). La principale solution proposée pour résoudre ce problème consiste à séparer physiquement les deux BMs dans deux organisations distinctes (Markides et Charitou, 2004 ; Broekhuizen et al., 2018). Dans ce sens Markides (2013) a utilisé le mot « ambidextérité structurelle » pour désigner cette séparation des BMs. Même Porter s'est prononcé en faveur de cette stratégie. Bien qu'il ait affirmé que la plupart des entreprises qui tentent d'affronter la concurrence en adoptant des stratégies doubles ont toutes les chances d'échouer, il a également proposé ce qui suit : « *les entreprises qui cherchent à croître en s'élargissant au sein de leur secteur d'activité peuvent mieux contenir les risques liés à la stratégie en créant des unités autonomes, chacune ayant sa propre marque et des activités sur mesure* » (Porter, 1996, p. 214).

Par exemple Nestlé a créé Nespresso pour cibler un public différent de celui de Nescafé, son activité principale de café. Nespresso était destiné à servir un groupe de niche et était conçu comme une marque haut de gamme. Les deux marques étaient gérées sous deux BMs différents. Les frictions créées ont finalement abouti à la séparation managériale et physique de Nespresso du siège principal en tant qu'unité commerciale distincte. Cela a donné à Nespresso la liberté et l'autonomie de décider comment être compétitif sur le marché et d'opérer selon ses propres valeurs et attitudes plutôt que selon celles de Nescafé (Markides et Charitou, 2004). Ce choix de séparation est également privilégié pour le cas des BMs en ligne des éditeurs des journaux (Thorén et al., 2014 ; Wiener et al., 2018 ; Hoßbach et al., 2016). La même chose pour les BMs low-cost adoptés par les entreprises classiques, comme c'était le cas pour Air France avec sa filiale low-cost Transavia (Bourkha et al., 2015).

Cette solution est justifiée par la présence de conflits qui signifie que l'organisation existante et ses dirigeants trouveront souvent que le nouveau BM se développe à leurs dépens. Ils auront donc intérêt à le limiter, voire à le détruire. Par conséquent, le maintien de deux BMs séparés, aide à éviter que les processus et la culture existants de l'entreprise n'étouffent le nouveau BM (Markides et Charitou, 2004 ; Wiener et al., 2018 ; Hoßbach et al., 2016). Pour ces chercheurs, la nouvelle unité peut développer sa propre culture, ses processus et sa stratégie sans interférence de la société mère. Elle peut également gérer son activité comme elle l'entend sans

être étouffée par les responsables de l'entreprise établie qui, à chaque instant, font peser des menaces de cannibalisation et des conflits de canaux.

Cependant, la solution de séparation n'est pas toujours un choix optimal. Le coût le plus important de la séparation des deux entreprises est l'incapacité à exploiter les synergies entre les deux BMs (Markides, 2013). Par exemple, une étude ancienne menée par un groupe de consultants de McKinsey a révélé qu'une séparation stricte peut les empêcher d'obtenir des ressources stratégiques (Day et al. 2001). De même, Khanagha et al. (2014) ont analysé comment le groupe Teleco a intégré progressivement le « *Cloud Computing* » au sein de son BM initial. Cette séparation entre un BM traditionnel et un BM low-cost n'était pas un bon choix dans le cas de Bouygues Télécom. Ce dernier a créé un BM séparé (B&YOU) afin de réagir au BM du FREE mobile, avant de l'intégrer sous une forme de « gamme *low-cost* » dans des BM traditionnel (Bourkha et al., 2015).

Comme le montrent ces deux perspectives, il n'y a pas de « bonne » réponse au problème. Si l'entreprise maintient la séparation des BMs, elle donne au nouveau BM une chance de survivre sans l'interférence de la société mère, mais elle prive également le nouveau BM d'actifs, de ressources et de connaissances qui résident dans la société mère. En revanche, si les deux BMs sont intégrés, le nouveau BM bénéficie des ressources et des connaissances de la société mère, mais il risque également de subir des interférences inappropriées et une mauvaise gestion de la part de la société mère. Une organisation doit gérer l'équilibre délicat entre le degré optimal de séparation et l'intégration de ses BMs, afin de surmonter les éventuelles frictions et, en même temps, ne pas négliger la possibilité de synergies entre eux. Plusieurs ont essayé de proposer des critères de détermination de la stratégie à adopter pour résoudre ce problème du dilemme de séparation et d'intégration, mais les pionniers Markides et Charitou (2004) ont suggéré que le moyen de déterminer la manière dont une organisation doit gérer deux BMs différents dépend de la gravité des conflits entre ces BMs et de la similitude stratégique, entre le nouveau marché et l'existant, perçu par l'entreprise. Ces deux chercheurs ont proposé 4 stratégies possibles pour exister sur un marché avec deux BMs (Cf. Figure 2).

**Figure 2 : Différentes stratégies pour gérer « dual Business Models » (Markides et Charitou, 2004, p. 24)**

Nature des conflits entre le BM établi et l'innovation	Sérieux	A Stratégie de séparation	B Stratégie d'intégration progressive
	Mineurs	D Stratégie de séparation progressive	C Stratégie d'intégration
		Faible Relation stratégique (marchés différents)	Forte Relation stratégique (marchés similaires)
Similitude entre le BM établi et l'innovation			

La stratégie de séparation est privilégiée non seulement lorsque le marché du nouveau BM est différent, mais aussi lorsque les conflits et les compromis entre le BM établi et le nouveau sont trop importants. La stratégie d'intégration est favorisée lorsque la relation entre les deux marchés est élevée et que les conflits entre eux sont mineurs. Deux stratégies intéressantes progressives sont présentées dans cette matrice. Une stratégie d'intégration progressive qui suggère que lorsque les conflits entre le BM existant et le nouveau sont sérieux et que les marchés sont similaires, il est préférable de séparer temporairement les BMs et de les fusionner lentement à long termes. À l'inverse, la stratégie de séparation progressive stipule que lorsque les similitudes entre les marchés sont faibles (marchés différents) et que les conflits et les compromis entre les BMs sont mineurs, le nouveau BM a intérêt à se fusionner avec le BM existant dans un premier temps et à ne pas se séparer que plus tard, lorsqu'elle se développe. Toutefois, Markides et Charitou (2004) soulignent que le fait de savoir quand séparer ou non n'est qu'une partie du défi auquel les entreprises sont confrontées lorsqu'elles gèrent deux BMs, et qu'une question plus importante concernant les activités ou les éléments qui doivent être séparés ou intégrés entre les deux BMs doit être abordée.

Concernant les BMs bancaires, la littérature suggère que dans plusieurs pays comme Pakistan (Hanif et al., 2012), Malaisie (Shifa et al., 2021 Saeed et al., 2021), Iran (Ashraf et Giashi, 2011), Qatar (Ibrahim, 2015), Kuwait (Kamarudin et al., 2018) Maroc (Aaminou et Aboulaich, 2017), les banques conventionnelles sont les mêmes qui commercialisent les produits bancaires islamiques mais en adoptant des stratégies différentes d'une banque à une autre. Ces deux business idéologiquement différents (Halal vs Haram) nécessitent un effort pour réussir à les cohabiter malgré leurs différences. Notre travail consiste à faire avancer la recherche à la fois sur le sujet de co-existence des BMs différents, et sur le sujet des banques islamiques.

## 2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour étudier le BM des banques islamiques et leur place par rapport aux BMs conventionnelles existants, nous avons utilisé une méthode de recherche qualitative. Nous considérons que cette méthode est appropriée pour explorer, découvrir et analyser des phénomènes du monde réel (Miles et Haberman, 2003). Cette partie de l'article présente le terrain de l'étude et explique comment la collecte et l'analyse des données ont été effectuées.

## 2.1. HISTOIRE DES BANQUES ISLAMIQUES AU MAROC

L'histoire de la finance islamique au Maroc remonte au début des années 80, lorsque plusieurs institutions financières islamiques internationales ont manifesté leur intérêt pour l'introduction de la finance islamique au Maroc. En 1985, l'association marocaine d'études et de recherches en économie islamique (ASMECI) avait proposé à la « Wafa Bank » (ancienne Attijariwafa bank) d'introduire des produits financiers islamiques. Néanmoins, la banque centrale du Maroc (Bank Al-Maghrib) a manifesté son refus absolu pour des raisons ambiguës. Pourtant, le Maroc est parmi les pays ayant contribué à la création de la Banque Islamique de Développement (BID) en 1975. Cette situation paradoxale est restée sans explication pendant plusieurs années.

Il fallait attendre septembre 2007 pour que les autorités marocaines autorisaient la commercialisation des produits bancaires islamiques pour les banques conventionnelles locales. Le 13 septembre 2007 la banque centrale a diffusé une recommandation qui concerne les conditions de commercialisation des produits islamiques. Elle a insisté sur l'obligation de nommer ces produits comme des « produits alternatifs » ou « produits participatifs » au lieu de produits islamiques et a interdit toute référence à leurs spécificités islamiques lors des campagnes de promotion. La banque centrale et le groupement professionnel des banques marocaines (GPBM) ont élaboré un guide sur la manière de commercialiser ces produits alternatifs : « Aucune mention de nature religieuse, comme halal, fatwa, islamique, Charia, conseil religieux... ». En janvier 2017, les banques marocaines ont obtenu une réponse positive à l'octroi d'une autorisation de démarrage de l'activité bancaire islamique. Ainsi, en juillet 2017, il y a eu le démarrage effectif de l'activité des banques islamiques et des guichets.

Les principaux produits islamiques sont désormais basés généralement sur le principe du partage des profits et des pertes (Moudaraba), les partenariats ou les coentreprises (Moucharaka), les contrats de vente (Salam), les contrats de crédit-bail (Ijara) et le commerce avec majoration (Mourabaha). Ils sont regroupés entre deux instruments à savoir participatifs et de financement. (Cf. Tableau 1). Nous signalons que produit phare des banques islamiques au Maroc est Mourabaha. Dans certaines agences bancaires les produits comme Moucharaka, Moudaraba ne sont même pas connus. L'un des interviewés a déclaré que « 99% des transactions bancaires sont limitées à la « Mourabaha » et le 1% pour d'autres » (Responsable d'agence Assafa). À fin décembre 2022, les contrats « Mourabaha immobilier » constituent 83% du portefeuille des banques réparti à 95 % pour l'acquisition de l'immobilier et 5% sur la promotion. Selon le rapport de la banque centrale.

**Tableau 1 : Les produits bancaires islamiques**

	<b>PRODUITS</b>	<b>DÉFINITIONS</b>	<b>ÉQUIVALENT CLASSIQUE</b>
<b>Instruments participatifs</b>	<b>Moucharaka</b>	C'est un contrat de partenariat entre la banque et le client dans lequel les deux partenaires investissent leur capital dans un projet. Ils partagent les profits ou les	Néant

		perdes de manière à ce que les pertes soient partagées entre les partenaires dans la proportion où ils ont investi leur capital, mais les profits sont partagés dans une proportion prédéterminée avec un consensus mutuel. Ce produit est généralement utilisé dans les prêts immobiliers à des fins de construction et de rénovation.	
	<b>Moudaraba</b>	Ce produit est utilisé pour financer les entreprises. La banque fournit les finances et l'entreprise fournit la main d'œuvre. Si une perte se produit, elle est supportée par la banque à condition qu'il n'y ait pas d'intention du « Moudarib » de la perte.	Spéculation
<b>Instruments de financement</b>	<b>Mourabaha</b>	C'est un contrat de vente de la marchandise avec un profit de marge sur le coût de la marchandise. Le client donne l'ordre à la banque d'acheter les marchandises à un tiers. La banque vend ensuite les biens au client au prix qui comprend le coût plus le profit. Ce produit est également utilisé pour financer l'entreprise.	Crédit hypothécaire classique
	<b>Ijara</b>	Ce produit est surtout utilisé pour l'achat de véhicules tels que des voitures, des camionnettes de livraison, etc. La banque achète le véhicule pour le client qui paie des loyers mensuels. Lorsque le coût du véhicule plus le montant du profit est payé par le client, la propriété est transférée au client.	Crédit-bail
	<b>Salam</b>	C'est un contrat en vertu duquel l'une des parties (la banque ou le client) paie à l'avance le prix total des marchandises et l'autre partie, selon le cas, s'engage à livrer une quantité définie de ces marchandises dans un délai convenu.	Contrat de vente à terme
	<b>Istisna'a</b>	C'est un contrat commercial par lequel le client, en tant que maître d'ouvrage « Mostasni'i » souhaite procurer un bien nécessitant un processus de fabrication. La Banque en tant que maître d'œuvre « Sani'i » s'engage à acquérir les matières premières et à livrer le bien à fabriquer à un prix fixé et réglable selon les conditions du contrat.	Néant

## 2.2. ÉTUDES DE CAS

Assafa Bank, Umnia Bank, Al Akhdar Bank, Bank Al Youusr, et Bank al Tamwil wal Inmaa sont les cinq banques islamiques marocaines. Nejmah, Arreda et Dar Al-Amane sont des fenêtres participatives (islamiques). Une « fenêtre participative » est définie, selon la circulaire de la banque centrale n°3/W/17 du 27 janvier 2017, comme une structure dédiée au sein d'une banque conventionnelle, qui mobilise des ressources conformément aux avis du Conseil supérieur des Oulémas<sup>1</sup>. La majorité des banques marocaines ont choisi de faire des accords de partenariat avec des groupes étrangers de renom dans une perspective de complémentarité. Également, la commercialisation de ces produits se fait à travers les banques existantes de deux manières : soit par la création de « fenêtres », soit par leur propre réseau de distribution, sans la création de banques islamiques spécialisées (Cf. Tableau 2).

**Tableau 2 : Les banques conventionnelles présentent sur le marché des produits bancaires islamiques**

<b>BANQUE CONVENTIONNELLE</b>	<b>BANQUE/FENÊTRE ISLAMIQUE</b>	<b>PARTENAIRE EXPERT SUR LE MARCHÉ</b>
Attijariwafa bank (AWB)	Assafa Bank	
Banque Centrale Populaire (BCP)	Al-Youusr Bank	Guidance Financial Group (GFG)
BMCE Bank of Africa	Bank Al Tamwil wal Inmaa (BTI Bank)	Al Baraka Banking Group (ABG)
Crédit Agricole du Maroc (CAM)	Al-Akhdar Bank	Société islamique pour le développement du secteur privé (ICD)
Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH)	Umnia Bank	Qatar International Islamic Bank (QIIB) Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG)
Banque Marocaine pour le commerce et l'industrie (BMCI)	Nejmah (Fenêtre)	
Crédit du Maroc (CDM)	Arreda (Fenêtre)	
Société générale du Maroc (SGM Bank)	Dar Al-Amane (Fenêtre)	

### 2.2.1. Étude de cas multiples

Nous avons opté pour la méthode d'étude de cas multiples. Cette approche est considérée comme utile pour répondre à la question de recherche car elle permet aux chercheurs de se concentrer sur un phénomène et de l'observer en profondeur dans un contexte spécifique. Cette méthode présente l'avantage d'explorer et d'éclairer les complexités qui se produisent dans le monde social en produisant des comptes rendus riches pour les explications et pour faire avancer la théorie (Yin, 2018). Cette méthode permet également de « s'approcher » de la situation réelle tels qu'elle se déroule dans la pratique (Yin, 2018). Pour assurer la validité

<sup>1</sup> Créée en 1981 par Dahir n°1-80-270, CSO est institution officielle, organe du Ministère des Habous et des Affaires Islamiques. Elle est la seule instance habilitée à émettre des fatwas (décrets) sur la conformité des produits bancaires islamiques (dites participatives) aux principes de la « Charia ».

externe lors de l'échantillonnage, nous avons étudié toutes les banques (marocaines et étrangères) (Cf. Tableau 2) qui commercialisent les produits islamiques au Maroc.

### **2.2.2. Un raisonnement abductif**

Une méthode qualitative avec une stratégie de recherche abductive a été utilisée pour obtenir un aperçu global des nouveaux BMs sur le marché bancaire marocain. Cette approche abductive permet d'explorer de manière impartiale la réalité vécue de phénomènes distincts dans divers cas à un niveau plus abstrait (Kaplan et Maxwell, 2005). Suivant le raisonnement abductif, nous avons essayé de construire une grille d'analyse développée à partir des données et reprenant les thématiques de la littérature les plus adaptées à notre terrain. Dans l'analyse de la littérature, nous avons retenu l'idée que la co-existence des BMs est faite sur la base de deux critères tels que le conflit entre le BM existant et le nouveau BM, et la similitude entre ces deux BMs. Inversement, le terrain nous a amené à explorer d'autres critères. Dans cet article, la théorie et les données ont joué des rôles de complémentarité. Nous rejoignons l'avis de Koenig (1993), quand il considère l'abduction comme une démarche adaptée à une recherche exploratoire qui vise à découvrir des régularités dans la réalité sociale. Nous avons décidé d'éviter la forte structuration de la démarche hypothético-déductive qui peut limiter notre recherche et freiner l'apparition de nouvelles idées et d'éviter également la trop grande « souplesse » de la démarche inductive. Cette démarche correspond à notre objectif, qui n'est pas d'engendrer une loi universelle ni de tester des propositions existantes, mais d'explorer la co-existence de deux BMs, idéologiquement différents (Halal et Haram).

### **2.2.3. Les sources de données**

Les données empiriques de cette étude ont été collectées entre janvier et décembre 2022. Au cours de cette période, nous avons effectué 21 entretiens semi-directifs (Cf. Tableau 3) qui ont duré environ 45 minutes (de 30 min à 90 min) par participant et ont donné lieu à plus de seize heures d'enregistrement, qui a ensuite été transcrit à environ 170.000 mots sur Microsoft Word. Deux guides d'entretien ont été préparés pour répondre à la question de recherche. Un guide dédié aux responsables des banques conventionnelles et un autre pour les responsables des banques islamiques. Néanmoins, nous n'avons pas toujours respecté ces guides. Dans certains entretiens nous avons laissé les acteurs s'exprimer en espérant voir émerger de nouvelles choses. Nous passons à la question suivante seulement si l'acteur s'arrêtait de parler. Dans d'autres cas, nous avons construit des questions sur place en fonction des réponses obtenues. Les entretiens réalisés avec les acteurs d'une même organisation ont été guidés par des comparaisons entre les éléments de réponses des personnes interviewées, comme le recommande Yin (2018). Cette comparaison permet de résoudre les contradictions constatées.

Des questions thématiques et dynamiques ont été utilisées pour les entretiens. Les questions thématiques ont été incluses afin de répondre directement à notre question de recherche et les questions dynamiques ont été introduites pour motiver les participants à partager avec nous le maximum d'information. Avant d'effectuer les premiers entretiens nous avons testé et discuté le guide avec nos collègues ce qui a engendré quelques ajustements. Nous soulignons également que le guide s'est évolué après les premiers entretiens puisque ces derniers nous permis d'explorer des nouvelles pistes.

**Tableau 3 : Inventaire des entretiens effectués**

CAS	NOMBRE	FONCTIONS DES INTERVIEWÉS	TECHNIQUES	TEMPS
<b>AWB</b> et sa filiale islamique <b>Assafaa Bank</b>	1 AWB et 2 Assafa Bank	Chef de secteur (AWB) Responsable d'agence Directeur du pôle	Téléphone Face à face Zoom	45 min 90 min 45 min
<b>BCP</b> et sa filiale islamique <b>Al-Yousr Bank</b>	1 BCP et 2 Al-Yousr Bank	Cadre de direction régionale (BCP) Responsable d'agence Chargé de clientèle	Face à Face	60 min 45 min 45 min
<b>BMCE</b> et sa filiale islamique <b>BTI Bank</b>	1 BMCE et 2 BTI Bank	Chargé d'affaires (BMCE) Responsable d'agence Responsable régional	Face à face Zoom Google meet	60 min 45 min 40 min
<b>CAM</b> et sa filiale islamique <b>Al-Akhdar Bank</b>	1 CAM et 2 Al-Akhdar Bank	Cadre de direction régionale (CAM) Responsable d'agence Chargé de clientèle	Face à face	60 min 45 min 45 min
<b>CIH</b> et sa filiale islamique <b>Umnia Bank</b>	1 CIH et 2 Umnia Bank	Responsable d'agence (CIH) Responsable d'agence Chargé de clientèle	Face à face	45 min 45 min 30 min
<b>BMCI</b> avec sa fenêtre « <b>Nejmah</b> »	2	Responsable d'agence Chargé de clientèle	Google meet	40 min 30 min
<b>CDM</b> avec sa fenêtre « <b>Arreda</b> »	2	Responsable d'agence Chargé de clientèle	Google meet	45 min 40 min
<b>SGM</b> avec sa fenêtre « <b>Dar Al-Amane</b> »	2	Responsable d'agence Chargé de clientèle	Google meet	45 min 45 min

Les entretiens ont eu lieu dans des endroits différents (bureau, café et à distance) selon le choix des interviewés. Les entretiens ont été effectués en arabe et français, ils ont été enregistrés, anonymisés, transcrits et traduits. Après la transcription, les entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique. Cette dernière a permis de fournir un traitement nuancé et plus ciblé du matériel et de former une vue d'ensemble du contenu. En parallèle à cette analyse nous avons effectué une étude comparative inter-cas afin de comprendre les différentes situations (séparation et intégration) des BMs. Cette analyse comparative est accompagnée par une schématisation des BMs en utilisant le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) qui nous a facilité à montrer la relation entre les BMs étudiés. Nous avons trouvé ce modèle RCOV plus approprié comme cadre de classification des thèmes d'analyse dans cette étude. La majorité des interviewés n'ont pas une connaissance de ce modèle RCOV, malgré que ce concept a été commercialisé au cours des dernières années dans des livres, des articles et des conférences internationales. Pour cela nous avons présenté ce modèle avant chaque entretien avec des personnes qui ne connaissaient pas ce modèle. Par conséquent, il répondait mieux aux exigences de l'étude et il était plus pratique et simple d'exprimer la classification en 3 blocs : ressources et compétences (RC), organisation (O) et proposition de valeur (V).

L'analyse des documents est une source de données non négligeables dans une recherche exploratoire. Elle permet de se familiariser avec le jargon interne utilisé au sein du secteur étudié. Ces documents selon Wacheux (1996) reflètent, par exemple, l'histoire de l'organisation, les événements, les décisions, les actions et les activités. Autrement dit, ces documents représentent la mémoire de chaque organisation dans le secteur. Dans ce papier, plusieurs documents ont été utilisés pour compléter notre recueil de données. Par documents, nous entendons des informations écrites en format papier et/ou en format page internet (rapports annuels et trimestriels des banques, les publications dans les journaux et magazines en ligne, les fiches descriptives des produits bancaires islamiques et les sites des banques).

Lors d'une démarche qualitative, la décision de se retirer du terrain est difficile. La décision de quitter le terrain, après tous les entretiens réalisés, fait suite la saturation théorique au sens de Corbin et Strauss (2008). Nous avons constaté que les dernières données collectées sont, en majorité, les mêmes que celles collectées auparavant.

#### **2.2.4. Analyse de données**

L'analyse thématique constitue le noyau de notre analyse. Elle présente un moyen de condenser les données et de les présenter. Le principe de cette analyse est de classer des mots, des phrases et les paragraphes dans un tableau d'unités thématiques. Pour définir les thèmes et les sous-thèmes, nous avons tout d'abord déterminé une série primaire de thèmes d'après la littérature. Ensuite nous avons déterminé une autre série selon la première lecture des notes prises et des documents. Finalement nous avons croisé ces deux séries pour construire toutes les unités et sous-unités thématiques possibles. La même méthode de construction des thèmes a été utilisée pour chaque cas.

Nous nous sommes livrés à des analyses de courts extraits dans lesquelles nous avons essayé de « donner le sens », de « faire parler » les données prises au-delà de leur signification directe et de repérer des contradictions et des différences dans la conception des thèmes par les différents acteurs. Pour cette analyse thématique nous avons construit un tableau des thèmes et sous-thèmes et nous avons lié les différents mots, extraits et paragraphes à chaque thème. Nous rappelons que cette analyse thématique a été faite cas par cas, dans le sens d'une analyse verticale (Bardin, 2003) qui consiste à analyser document par document, et entretien par entretien. Pour Giannelloni et Vernet (2019), il s'agit de déterminer les points de différences (mots, idées, thèmes) entre les différents documents et entretiens analysés.

Après cette analyse par unité thématique, nous avons comparé les différents mots, phrases, extraits et des paragraphes classés dans le tableau de thèmes. Cette analyse transversale consiste à identifier des thèmes comparables afin d'homogénéiser les grilles d'analyse. L'objet de cette analyse comparative est de comprendre la différence entre les banques étudiées concernant l'intégration ou la séparation des BMs. Cette analyse inter banques a été réalisée à l'aide des tableaux comparatifs. D'une part, nous avons comparé les différents thèmes de chaque banque et leur description. D'autre part, nous avons comparé les résultats d'analyses banque par banque. Cette première analyse nous a permis de comprendre les différences et les similitudes entre les banques conventionnelles et les banques islamiques. Cette analyse inter-banques a commencé dès l'analyse de données de la deuxième banque étudiée. Certains tableaux comparatifs étaient descriptifs et d'autres explicatifs. Dans le cas des tableaux descriptifs, l'objectif recherché est d'organiser les données de façon à identifier la différence entre les banques étudiées (Miles et Huberman, 2003).

Nous avons suivi les recommandations (utilisation de la triangulation des données et des méthodes d'analyse) de Miles et Huberman (2003) et de Perret et al. (2008) pour améliorer la crédibilité de notre recherche qualitative. Pour la triangulation des données nous avons utilisé plusieurs sources pour collecter les données (entretiens, discussions informelles, documents internes et externes). Pour la triangulation des méthodes d'analyse nous avons utilisé plusieurs types d'analyse (analyse thématique, analyse comparative descriptive, analyse comparative explicative). Cette triangulation peut assurer une « bonne validité interne » (Perret et al., 2008).

Dans la recherche de validité externe, nous avons assuré une représentativité statistique au sens d'Eisenhardt (1989) (8 cas étudié, un nombre dans l'intervalle de 4 et 10 cas fixé par Eisenhardt) et une représentativité sociologique au sens de Perret et al. (2008) puisque toutes les banques de détail au Maroc ont été étudiées. Nous avons également soumis les résultats de notre recherche à des acteurs de terrain afin de vérifier les résultats de notre analyse. Obtenir un accord concernant les conflits, la différence, les configurations des BMs, les stratégies, et les avantages/inconvénients de chaque stratégie présente une preuve d'une qualité d'analyse satisfaisante et une certaine objectivité dans l'interprétation de nos données.

### **3. RÉSULTATS ET DISCUSSION**

La « Charia », qui est l'interprétation de la loi religieuse de l'islam, énonce quatre interdictions principales pour distinguer la finance islamique de la finance conventionnelle. L'un des principes les plus importants de la finance islamique est l'injonction scripturale contre l'intérêt ou « Riba ». Les principes de la « Charia » considèrent également comme non islamiques l'incertitude « Gharar », les jeux d'argent « Maysir » et l'utilisation de certains produits comme le porc ou l'alcool. Il existe des académies composées d'érudits juridiques et religieux islamiques qui produisent des lois islamiques « Fatwas » ou des décisions juridiques sur diverses questions. Pour chaque banque islamique, un comité consultatif de la « Charia », composé de juristes islamiques, supervise le fonctionnement de chaque banque. Il incombe à ce comité de déterminer si la nature des activités commerciales et financières est licite « Hallal » ou illicite « Haram ». Au Maroc c'est le conseil supérieur des oulémas qui effectue ce travail consultatif et du contrôle en même temps.

La définition et l'analyse des produits islamiques montrent clairement la grande différence existante par rapports aux produits classiques. Cette différence que nous présenterons dans le point suivant justifie le choix de notre problématique de vérifier comment les banques proposent cette valeur « islamique » par rapport à la valeur « conventionnelle ». Nous allons également présenter les conflits existants entre les deux modèles. Par la suite nous exposerons les modes d'entrée de chaque banque sur le marché des banques islamiques. Enfin, nous exposerons les stratégies d'intégration ou de séparation adoptées par les différentes banques étudiées.

#### **3.1.DIFFERENCES ENTRE LES DEUX SYSTEMES BANCAIRES**

La banque islamique est différente de la banque conventionnelle car elle est sans intérêt. Elle fonctionne selon des principes différents et ils ont des profils de risque différents. Les banques islamiques sont soumises à deux types de réglementation : d'une part, le gouvernement et la banque centrale qui régissent également les banques conventionnelles et, d'autre part, le conseil

de surveillance de la « Charia » qui approuve les produits des banques islamiques et contrôle l'application des règles définies par le conseil. La banque centrale définit certaines règles qui sont spécifiques aux banques islamiques. Par exemple, les exigences en matière de capital minimum sont plus élevées pour établir une banque islamique que pour les banques conventionnelles. Les banques islamiques doivent payer plus d'impôts et de frais d'enregistrement parce qu'il s'agit d'une banque basée sur les actifs et que la banque doit posséder les biens qu'elle vend par la suite, qui sont finalement payés par le client, mais cela augmente les coûts. Trois thèmes ont été évoqués par les interviewés pour expliquer la différence entre les deux banques : la rentabilité, la liquidité et le risque.

### **3.1.1. Les banques islamiques sont moins rentables que les banques conventionnelles**

Au Maroc les banques participatives ne sont pas assez développées contrairement aux autres pays islamiques comme la Malaisie, le Bangladesh et dans les pays du Moyen-Orient. Contrairement au Maroc, dans ces pays les banques islamiques sont plus rentables que les banques conventionnelles (Ahmad et Hassan, 2007 ; Julia et Kassim, 2019). Ce retard est expliqué par deux éléments : (1) le retard que le Maroc a fait pour autoriser la finance islamique comme a indiqué un cadre de direction « *nous sommes très en retard dans ce domaine par rapport aux autres pays islamiques même en Afrique* » ; (2) les marocains s'inscrivent dans l'école de pensée islamique « Maliki » qui est un courant modéré qui ne considère pas l'intérêt comme « Riba ». Cheikh Tantawi, principal clerc de l'islam sunnite dans le monde et ancien recteur de l'université Al Azhar du Caire, affirme également que les dépôts bancaires rémunérés sont plus « islamiques » que les produits islamiques assortis de conditions défavorables pour le peuple (Vogel et Hayes, 1998). Cela est également évoqué par un chargé clientèle « *les clients viennent nous voir pour demander le devis et le comparent avec la proposition de la banque conventionnelle pour choisir le moins coûteux* ».

### **3.1.2. Les banques islamiques détiennent une liquidité plus élevée que les banques conventionnelles**

« *Quand la demande est faible, c'est logique que nous n'eussions jamais connu des difficultés au niveau de la liquidité* » a exposé un responsable d'une banque islamique. Cette déclaration confirme ce que Basu et ses collègues ont constaté. Ces chercheurs s'accordent généralement à dire que les banques islamiques ont généralement des liquidités excessives en raison de l'insuffisance des opportunités d'investissement (Basu et al., 2018). Cet avantage des banques islamiques est expliqué par un cadre de direction : « *les banques participatives, au passif du bilan, reçoivent des dépôts basés sur le partage des profits et des pertes, sur lesquels ils doivent verser des bénéfices. D'autre part, elles investissent ces fonds du côté de l'actif. En raison des possibilités d'investissement limitées, elles disposent d'actifs très liquides, de sorte que le risque de liquidité est très faible. Par conséquent, elles s'exposent au risque de crédit en accordant des prêts par le biais de la Mourabaha afin de générer plus de profits, mais le risque de défaut global reste sous contrôle* ».

Cette confirmation par certains professionnels sur le terrain n'est pas en accord avec certaines recherches qui considèrent que les problèmes de liquidité des banques islamiques sont plus compliqués que ceux des banques conventionnelles, car l'instrument de placement des fonds pour les banques islamiques est limité (Islam et Barghouthi, 2017). Ce problème de liquidité est mentionné par certains interviewés uniquement au lancement de la filiale bancaire islamique

puisque les clients demandent des produits islamiques tout en gardant leur compte chez les banques conventionnelles. Ce problème est dépassé aujourd'hui avec un taux de bancarisation chez les filiales bancaires islamiques en hausse continue.

### **3.1.3. Les Banques islamiques sont moins risquées que les banques conventionnelles**

Les principes de l'islam considèrent également comme non islamiques l'incertitude « Gharar » et les jeux d'argent « Maysir ». Cela a donné naissance au fameux principe du partage des pertes et des profits (3P). « *Dans les prêts, Mourabaha, le prêteur n'est pas exposé au risque commercial mais reçoit un revenu fixe. Par conséquent, le concept de profits et pertes est mis en avant* » selon un cadre dans une banque islamique. Ce principe de partage de risque est la règle fondamentale des banques islamiques. Un autre responsable a déclaré « *notre travail ne se réduit pas à un simple commerce de l'argent, nous nous engageons activement dans les projets financés et assumer notre part des risques en cas de pertes ou des difficultés de remboursement* ». Ce système bancaire autorise également le partage des bénéfices (Moudaraba), la coentreprise (Moucharaka) et le crédit-bail (Ijara).

Un autre principe des banques islamiques consiste à l'interdiction des paris et des jeux d'argent « Maysir ». « *Ce n'est pas un simple nom (banque islamique) mais nous le sommes vraiment et nous rappelons et nous expliquons à nos clients dans certains cas que gagner de l'argent sans travailler et sans mérite est considéré comme un acte immoral* » (Responsable d'agence). Cela montre encore une fois que les banques islamiques ne prennent pas de risque. En outre, les banquiers « islamiques » évoquent le principe de « l'asset banking » pour qu'une banque soit valide au regard de la « Charia ». Ce principe consiste à adosser toutes les transactions financières à des actifs tangibles. Cela aide largement les banques islamiques à mieux maîtriser et stabiliser la finance islamique.

## **3.2. LES CONFLITS ENTRE LES DEUX SYSTEMES BANCAIRES**

Selon les interviewés, il existe quatre types de clients sur le marché des produits islamiques à savoir : les « *idéalistes* », pour ces clients les produits des banques islamiques sont « Halal » et l'intérêt bancaire est un péché grave « Haram » ; les « *pragmatiques* », ces clients considèrent que les intérêts bancaires sont effectivement interdits mais ils doivent chercher d'autres moyens pour les éviter sans recours aux méthodes orthodoxes ; les « *opportunistes* », cette clientèle est ouverte et regarde à l'intérêt bancaire d'aujourd'hui comme une chose différente de « Riba », par conséquent la consommation de l'intérêt bancaire est « Halal » ; les « *vierges* », ces clients n'ont jamais été bancarisés avant l'arrivée des banques islamiques et ils ne possèdent pas des comptes bancaires chez les banques conventionnelles. Cette segmentation basée sur le comportement psychologique du consommateur génère, selon les professionnels, deux conflits possibles à savoir, le risque de détruire l'image des banques conventionnelles et le risque de cannibalisation entre les produits islamiques et les produits classiques.

Nous présentons ci-dessous les trois conflits que nous avons pu identifier après l'analyse de données :

### **3.2.1. Risque de détruire l'image des banques conventionnelles**

Les « idéalistes » et les « pragmatiques » considèrent les banques conventionnelles comme des banques contre « Charia », autrement dit contre l'islam. Par exemple, après l'arrivée des banques islamiques les clients « idéalistes » se sont montrés catégoriques et ils ont suspendu toutes leurs activités avec les banques conventionnelles. Cela est indiqué par un responsable en disant « *certains de nos clients ont demandé le transfert de leur compte vers des comptes dans des banques islamiques* ». Ce comportement a donné une image négative pour les banques conventionnelles. Un responsable de pôle a clairement soulevé ce point en déclarant « *chez certains clients les banques participatives sont des banques halal et notre banque est une banque non Halal* ».

En outre, les « pragmatiques » ont suspendu uniquement les transactions qui ont une relation avec le taux d'intérêt (Riba). Ils ont gardé leur compte et effectuent d'autres transactions comme le transfert d'argent, l'assurance... « *Je connais des clients qui ont deux comptes, un chez les banques islamiques et un autre chez nous* » a déclaré un responsable d'une banque conventionnelle. Avec le développement des banques islamiques, les clients « pragmatiques » ont tendance ces dernières années à quitter carrément les banques conventionnelles.

### **3.2.2. Risque de cannibalisation des produits islamiques et les produits classiques**

Pour certains clients qui ne font pas la différence entre les banques islamiques et celles conventionnelles, comme chez les « opportunistes », les banques islamiques sont des concurrents directs aux banques conventionnelles. Le choix entre ces deux banques est basé exclusivement sur le coût global du crédit ou de « Mourabaha ». Les produits sont considérés comme similaires et le critère de « Halal » n'est pas déterminant dans leur choix. « *Un jour un client m'a dit, je m'en fiche de halal ou non mais combien je rembourserai après* » a déclaré un responsable. Un autre nous a confirmé que ce risque de cannibalisation est plus fort quand il s'agit d'une fenêtre islamique au sein d'une banque conventionnelle. Il a déclaré « *chez une grande partie de nos clients, « mourabaha » ce n'est qu'un type de crédit sur la liste* ».

### **3.2.3. Risque de confusion dans l'esprit des employés et des clients**

« Mourabaha », « Ijara », « Salam », « Istisna'a », « moudaraba » et « moucharaka », plusieurs produits qui font confusion chez les clients. Cette confusion peut poser problème chez certains employés qui ne maîtrisent pas tous les produits islamiques, plus en particulier chez les banques ayant choisi d'attaquer le marché des banques islamiques à travers des fenêtres. La formation des banquiers n'était pas assez suffisante selon un responsable, contrairement aux banques ayant choisi d'intégrer le marché avec des filiales. Systématiquement, ce « *désordre organisationnel* » (ce concept utilisé par un interviewé) peut créer une confusion chez les clients. « *Quand un banquier ne maîtrise pas toutes les transactions bancaires, qu'est-ce que vous attendez des clients ? Un désordre organisationnel génère automatiquement une désorientation des clients* » a déclaré un responsable d'une fenêtre islamique.

Ce concept « désordre organisationnel » est également utilisé pour expliquer une autre forme de confusion. Il s'agit de la confusion dans le cas des fenêtres islamiques où les clients de type « idéalistes », « pragmatiques » et « vierges » peuvent perdre leur repère. Par exemple un client a dit « *Il ne faut jamais mettre le « halal » et le « haram » dans un même panier* » a déclaré un chargé de clientèle. Cette volonté à tout faire de certaines banques risque de déconcentrer l'organisation et la clientèle.

### **3.3. LE MODE D'ENTREE DES BANQUES CONVENTIONNELLES SUR LE MARCHE DES PRODUITS ISLAMIQUES**

Les banques de détail au Maroc ont choisi trois modes d'entrée différents sur le marché des produits islamiques. Les banques étrangères ont opté pour la création d'une « fenêtre islamique » tant dit que les banques marocaines ont choisi de créer une « filiale bancaire islamique » avec des partenaires étrangers spécialisés dans la finance islamique, à l'exception d'une seule banque (AWB) qui a lancé une filiale à 100% marocaine (Cf. Tableau 2). Les deux premiers modes ont déjà été mentionnés dans des recherches antérieurs (Nghaizi, 2013 ; Zarouali, 2017 ; Hanafizadeh et Marjaie, 2021), néanmoins le mode choisi par AWB est négligé dans la littérature. Nous présentons ci-dessous ces trois modes d'entrée.

#### **3.3.1. Mode d'entrée 1 : « Fenêtre bancaire islamique »**

Les trois banques (BMCI, CDM et SGM) qui sont des filiales de groupes bancaires étrangers (français), ont opté pour une « fenêtre islamique » ou « guichet islamiques ». Ces banques proposent des produits islamiques dans certaines agences avec une « fenêtre » dédiée. Cette dernière nécessite moins d'efforts pour augmenter le nombre de point de distribution des services bancaires islamiques. Également, l'utilisation d'un même canal de distribution est considérée comme un moyen facile d'attirer les clients.

En outre, les performances des « fenêtres islamiques » peuvent être largement influencées par les performances globales de la banque elle-même. Également, le respect des principes de la « Charia » n'est pas non plus une tâche facile étant donné que la priorité de la direction et du conseil d'administration des banques conventionnelles est de maximiser le profit et non l'esprit de bénéficiaire à la société dans son ensemble et la conformité avec les exigences de la « Charia ». Cette critique est a été faite par un responsable d'une banque islamique contre les « fenêtres islamiques » : *« les guichets ont été créés uniquement pour faire semblant de répondre aux clients idéalistes qui sont exigeant coté « Charia »*.

#### **3.3.2. Mode d'entrée 2 : « Filiale bancaire islamique » avec partenaire expert**

Les banques marocaines (BCP, BMCE, CAM et CIH) ont préféré la création d'une filiale bancaire islamique en partenariat avec des banques des pays du Golfe, spécialisées en finance islamique. Du point de vue de l'Islam, la « filiale bancaire islamique » favorise et assure le respect du véritable esprit de l'Islam dans la mesure où il n'y a pas de mélange de fonds. Ainsi, elle est plus conforme à la « Charia » que les « fenêtres islamiques ». La déclaration suivante montre clairement cet avantage *« notre banque, est une banque islamique et les autres (fenêtres) sont des banques classiques maquillées avec la Charia »* (Responsable d'une filiale bancaire islamique).

En termes de ressources humaines, les employés de la filiale se concentrent uniquement sur les services financiers islamiques alors que celles des « fenêtres islamiques » sont également responsables des produits conventionnels. *« Nous avons des ressources humaines spécialisées et formées par nos partenaires experts dans la finance islamique qui n'est pas le cas chez les banques étrangères au Maroc ayant opter pour les fenêtres islamiques »* a déclaré un responsable d'une filiale bancaire islamique. Cette déclaration a été confirmée par un

responsable d'une fenêtre islamique « *Je n'ai pas suivi une formation mais uniquement une visite d'un responsable qui nous a présenté - mourabaha - rapidement et en cas de blocage nous contactons un centre d'appel dédié* ».

Les professionnels affirment que la mise en place d'une filiale bancaire islamique est plus coûteuse que celle de fenêtres bancaires islamiques. En effet, le fait d'avoir une filiale autonome plutôt qu'une fenêtre sous un même toit implique une duplication des ressources. En d'autres termes, la banque doit investir davantage dans la technologie, les ressources humaines, les succursales bancaires et le capital. Tant dit que dans les fenêtres bancaires islamiques la même technologie et la même expertise peuvent servir à la fois les produits islamiques et ceux conventionnels.

### 3.3.3. Mode d'entrée 3 : Filiale bancaire islamique sans partenaire

AWB est la seule banque au Maroc ayant choisi d'attaquer le marché bancaire islamique avec une filiale 100% AWB. Ce choix de ne pas profiter de l'expertise des autres n'était pas facile au départ. La banque qui est numéro 1 sur le marché des banques conventionnelles a souffert au départ sur le marché des banques islamiques qui est en concurrence avec des partenaires internationaux spécialisés.

AWB a commencé d'abord par une « fenêtre » en 2007 avant de lancer une société anonyme indépendante de financement islamique surnommée « Dar Assafaa » en 2010. Il fallait attendre 2017 pour que la banque crée sa filiale bancaire islamique « Assafaa Bank ». Ce cheminement unique sur le marché a permis aux équipes de développer des connaissances et des compétences, et de construire des mémoires organisationnelles internes. « *On n'est pas la première banque par hasard, nous avons su travailler depuis 2007, c'était difficile au départ mais avec le temps et surtout la présence de Dar Assafaa sur le marché de la finance alternative, depuis 2010 a permis aux équipes de développer une expertise métier et une connaissance des besoins et aspirations des marocains et des étrangers au Maroc* », a déclaré un responsable d'agence Assafaa Bank.

Les résultats des entretiens révèlent des avantages et des inconvénients de ce mode d'entrée que nous résumons dans le tableau suivant. Nous signalons que « N » est le nombre des interviewés ayant évoqué un même avantage ou un même inconvénient.

**Tableau 4 : les avantages et les inconvénients des différents modes d'entrée**

MODES	AVANTAGES	N	INCONVÉNIENTS	N
<b>Fenêtre islamique</b>	Réseau de distribution similaire aux banques conventionnelles	10	Objectifs purement commerciaux et non pas sociétale	10
	Plus efficace	4	Confusion des clients et des employés à l'égard de « Charia »	12
	Un moyen plus rapide et plus facile d'attirer les clients	4		
	Nécessite moins d'efforts	10		
	Favorise et assure le respect du véritable esprit de l'Islam	14	Réseau de distribution difficile à construire	12

<b>Filiale islamique avec partenaire</b>	Ressources humaines spécialisées	12	Coûteuse (Duplication des ressources)	6
	Profiter de l'expertise des partenaires spécialisés.	15	Perdre le contrôle de la filiale	5
<b>Filiale islamique sans partenaire</b>	Contrôle parfait de la filiale	3	Coût d'apprentissage (formation de personnel, le temps pour maîtriser le marché)	6
	« Made in morocco »	6		
	Mutualisation possible des ressources	3		

Sur la base de notre analyse des données recueillies par le biais d'entretiens, nous constatons que les trois approches présentent des avantages et des inconvénients. Alors que les guichets bancaires islamiques offrent une meilleure efficacité opérationnelle, la filiale bancaire islamique offre une meilleure conformité avec la « Charia », et une meilleure expertise pour les filiales en partenariat avec des instituts spécialisés dans la finance islamique (Cf. Tableau 4).

### 3.4. CO-EXISTENCE DE DEUX BUSINESS MODELS (CONVENTIONNEL ET ISLAMIQUE)

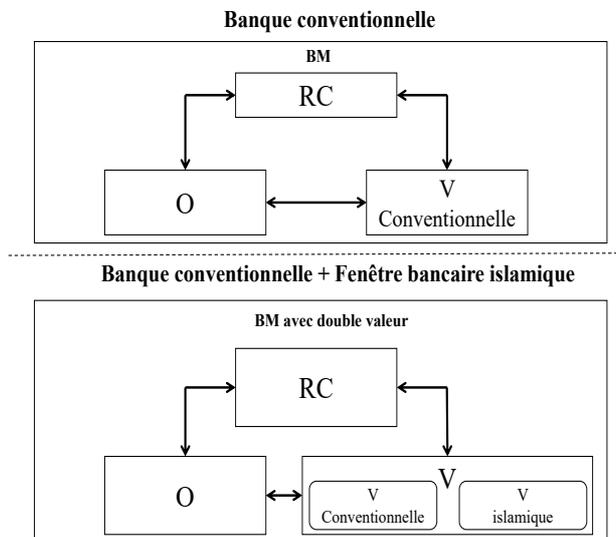
Les banques marocaines ont choisi de signer des accords de partenariat avec des groupes étrangers de renom dans une perspective de complémentarité. D'une part, les banques marocaines seront plus conscientes du potentiel du marché bancaire marocain. D'autre part, le marché bancaire marocain bénéficiera de l'expertise de ces groupes étrangers dans ce domaine de la finance islamique. Cette section vise à présenter les stratégies de co-existence de deux « business ». Le BM comme outil d'analyse nous a permis d'expliquer le choix des banques entre filiale et fenêtre. Pour cela nous avons mobilisé le modèle RCOV (Ressources & Compétences, Organisations et proposition de Valeur).

L'analyse de données montre la présence de trois stratégies de configuration des BMs à savoir, la stratégie d'intégration, la stratégie de séparation et stratégie de séparation progressive.

#### 3.4.1. Stratégie d'intégration

Malgré les différences et les conflits entre les banques conventionnelles et les banques islamiques certaines banques ont préféré d'adopter la stratégie d'intégration. Les seules banques ayant opté pour ce choix sont des banques étrangères (BMCI, CDM et SGM). Ces banques ont choisi de mobiliser les mêmes ressources et compétences, et même infrastructure organisationnelle pour une proposition de valeur islamique (Cf. Figure 3). « *Nous avons choisi de ne pas suivre la foule. Nous pensons que les produits islamiques ne diffèrent pas vraiment des produits classiques et que nous ne pouvons pas créer toute une filiale pour uniquement un seul produit que celui de mourabaha* » a déclaré un responsable de BMCI. Cette déclaration met en évidence la perception de différence entre les deux marchés. Cette perception sera utilisée pour expliquer le décalage entre la littérature et ce résultat.

**Figure 3 : Configuration d'intégration de la valeur islamique dans le BM conventionnel**



Ce choix est à l'opposé de ce que Markides et Charitou (2004) ont suggéré. Ces chercheurs ont proposé que lorsque le nouveau modèle d'entreprise dessert un marché stratégiquement différent à celui de l'entreprise existante, mais que les deux modèles de concurrence se heurtent à de graves conflits, l'entreprise est confrontée à un défi difficile : d'une part, elle a tout à gagner si elle intègre les deux et exploite les synergies entre eux ; d'autre part, l'intégration pourrait entraîner de graves problèmes internes en raison de tous les conflits. Dans ce cas, il est préférable de séparer les deux concepts. Dans nos cas de figure certaines banques n'ont pas opté pour ce choix de séparation et ont adopté directement la stratégie d'intégration. Ce décalage entre ce résultat et la littérature est expliqué par deux arguments : (1) la perception des conflits, malgré la confirmation de 12 interviewés, les responsables des banques étrangères ayant opté pour des fenêtres bancaires islamiques étrangères ont une vision différente du conflit « halal » et « haram » et ciblent davantage les clients du type « opportuniste » ; (2) ces banques étrangères ont attaqué le marché des produits islamiques tardivement et cela après que les marocains commençaient à développer une culture des banques islamiques grâce aux autres banques pionnières sur le marché.

Ces banques se concentrent délibérément sur leur BM établi et en utilisant les produits islamiques comme une opportunité d'améliorer leur proposition de valeur existante pour ses clients cibles. Cela signifie qu'il faut considérer ces produits comme une offre supplémentaire et l'utiliser pour offrir aux clients un portefeuille large. Pour proposer cette valeur les banques mobilisent toutes les ressources, les compétences et le réseau d'agence. En conséquence, les produits islamiques ne sont pas utilisés pour répondre à la question de « Charia » mais comme un moyen d'améliorer l'offre commerciale. Dans un interview un responsable a déclaré : « *Une grande partie des clients consomment les produits islamiques, ce n'est pas parce que c'est halal mais ces produits sont moins risqués et sont basés sur le principe de moucharaka (partage)* ».

Les banques n'ont pas abordé cette tâche d'intégrer la valeur islamique d'une manière proactive et stratégique mais comme une réaction instinctive et hâtive à l'arrivée de la finance islamique sur le marché. Nous partageons l'idée de Markides et Charitou (2004), le fait de ne pas

considérer ce marché comme une opportunité à se développer n'a pas aidé ces « fenêtres » bancaires à réussir malgré l'évaluation raisonnée et délibérée de ce marché. Plus important encore, les ressources allouées à ces fenêtres ne sont pas stratégiques. Par exemple, selon un responsable d'une fenêtre bancaire islamique : *« Les chargés de clientèle les plus forts ne sont pas affectés pour gérer les clients de nos fenêtres »*. Un autre a mis l'accent sur la mauvaise lecture du marché des produits islamiques et a déclaré *« pour une fenêtre islamique il faut un responsable avec la barbe ou une femme voilée si non la confusion déjà existante ne peut que s'aggraver »*.

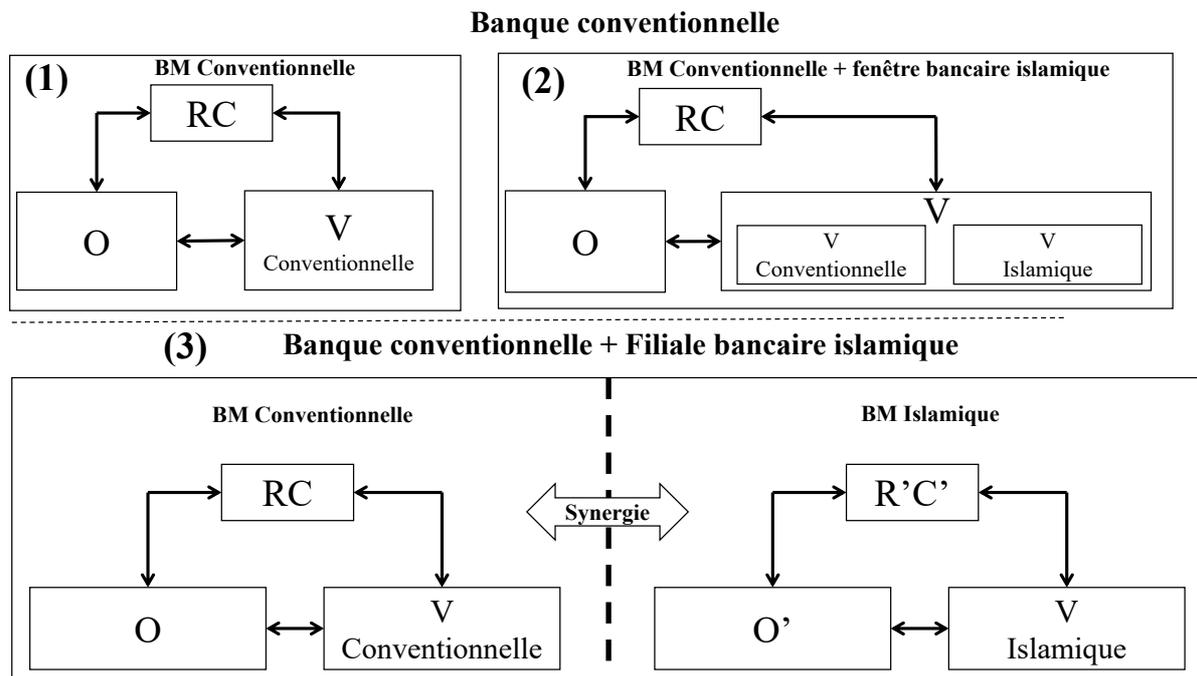
Pour comprendre comment ils y sont parvenus, il est important de se rappeler que les banques islamiques ont créé un marché dont la rentabilité est beaucoup plus faible que celui des banques conventionnelles. Cela suggère que même dans le meilleur des cas, lorsqu'une banque réussit à intégrer les produits islamiques sous forme d'une fenêtre, le résultat sera une cannibalisation des ventes existantes et des marges beaucoup plus faibles. Considérons, par exemple, la déclaration suivante d'un responsable d'agence : *« La question n'est pas de savoir si nous pouvons répondre avec succès à la menace des filiales bancaires islamiques. Je pense que nous pouvons le faire, soit en interne, comme nous l'avons fait, soit par le biais d'une filiale aussi. Mais quel est l'intérêt de le faire si le résultat final est de détruire le secteur ? nous ne voulons pas jouer leur jeu. Ce que nous devons faire, c'est trouver une réponse qui s'appuie sur nos ressources et compétences et restaure les marges de cette activité »*.

La stratégie d'intégration du système financier islamique dans l'infrastructure existante ne suffit pas à garantir le succès. Les deux banques sur trois de notre échantillon qui ont le mieux réussi sont celles qui ont non seulement intégré le nouveau business (en tirant parti des compétences et des connaissances de l'entreprise existante), mais qui ont également considéré ce nouveau business comme une chance pour développer la banque conventionnelle. En conséquence, ils ont veillé à ce que les forces des banques conventionnelles soient exploitées, mais ils ont également pris soin de ne pas étouffer le business islamique.

### **3.4.2. Stratégie de séparation progressive**

Une seule banque (AWB) a adopté la stratégie de séparation progressive. Elle est le leader sur les deux marchés : conventionnel et islamique. AWB est la première banque qui a commercialisé les produits islamiques au Maroc avant que la banque centrale autorise la création des filiales. Elle a commencé par une stratégie d'intégration avec (2) l'ouverture d'un guichet unique spécialisé dans les opérations financières islamiques avant de lancer une société de financement islamique qui a été par la suite (3) transférée à une banque « Assafa Bank », 100% AWB, avec un BM séparé du BM conventionnel mais en forte synergie entre eux au départ (Cf. Figure 4).

**Figure 4 : Configuration de séparation progressive des Business Models**



Lorsque les deux modèles d'entreprise n'entrent pas sérieusement en conflit l'un avec l'autre, mais que les marchés qu'ils desservent sont fondamentalement différents, l'entreprise adopte la stratégie de séparation progressive (Markides et Charitou, 2004). Dans notre cas, AWB a adopté cette stratégie même dans le cas de deux marchés avec une nature sérieuse des conflits. Notre résultat va carrément à l'opposé de ce que Markides et Charitou (2004) ont proposé. Cela est expliqué par le fait qu'AWB était la première banque à attaquer le marché avec un niveau d'expérience très faible dans le domaine de la finance islamique et sans partenaire expert. Elle a choisi de construire d'abord la nouvelle activité au sein de l'organisation afin de tirer parti des actifs et de l'expérience existants sur le marché des produits conventionnels et acquérir une nouvelle expérience sur le marché des produits islamiques avant de la séparer en une unité indépendante.

Cette recherche confirme l'idée que l'adoption de cette stratégie de séparation progressive met l'entreprise face à deux grands défis (Wiener et al., 2018 ; Hoßbach et al., 2016). Le premier est la préparation à l'intégration de l'activité dans le BM existant, et le deuxième est la préparation au divorce des activités. Une déclaration d'un responsable de cette banque témoigne sur ces difficultés : « nous avons mis du temps pour réussir un mariage impossible entre des produits halal et un lieu haram comme disent certains, et par la suite il fallait divorcer. Le mariage et le divorce, les deux étaient difficiles à mettre en œuvre »

Au fil du temps, l'activité des produits islamiques a développé une vie propre. Selon le directeur du pôle : « Nous avons commencé par proposer une gamme étroite de produits islamiques, mais à certain moment, nous nous sommes demandés pourquoi nous ne commercialisons pas tous les produits. Nous pouvions soit de continuer la stratégie des fenêtres, soit de lancer une filiale bancaire islamique. Nous avons décidé de séparer les deux activités bancaires. C'était un grand saut, mais nous pensions que c'était maintenant ou jamais ». Les produits islamiques sont considérés comme des compléments sur les segments des clients « idéalistes » et

« pragmatiques », comme des concurrents des produits conventionnels pour les clients « opportunistes », et comme un nouveau marché pour les clients « vierges ». Par conséquent, nous suggérons que l'essentiel pour une entreprise est le comportement de ses clients : préféreront-ils demander les produits islamiques dans une agence bancaire conventionnelle ou dans une agence bancaire islamique ? C'est la réponse à cette question qui peut contribuer à la détermination de la stratégie à adopter.

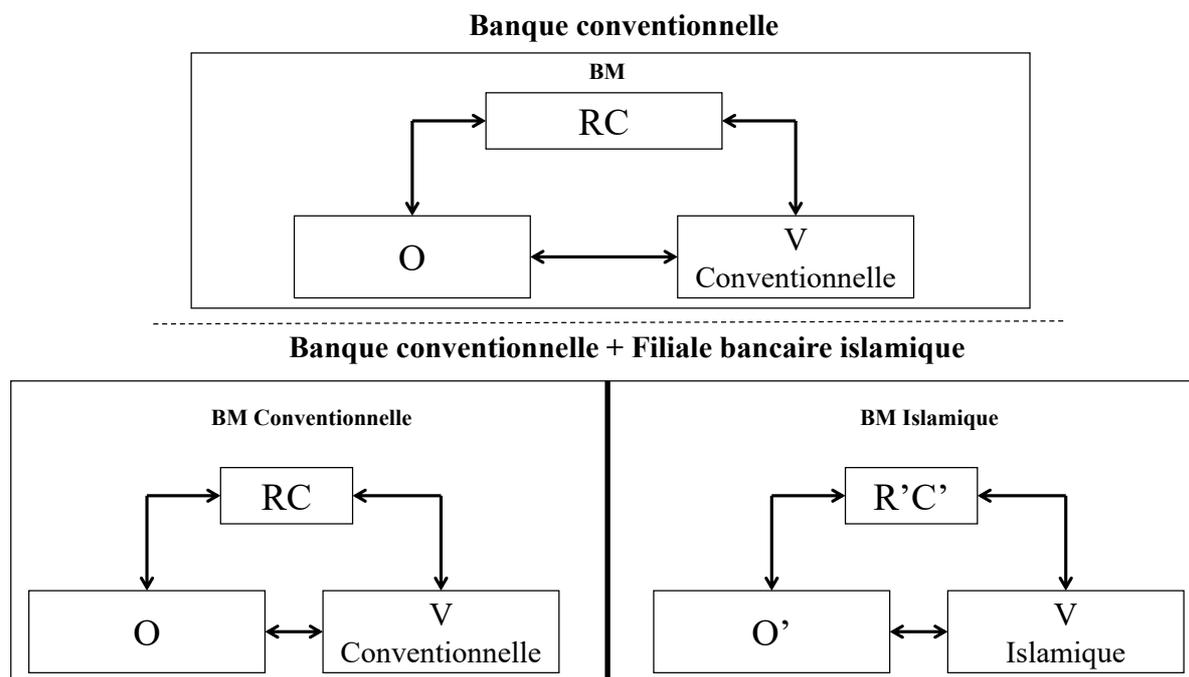
Comme dans le cas de la stratégie d'intégration décrite ci-dessus, le défi auquel la banque est confrontée dans le cadre de la stratégie de séparation progressive consiste à faire en sorte que les deux unités (AWB et sa filiale Assafaa Bank) exploitent toutes les synergies entre elles tout en protégeant le nouveau BM. « *Parfois je ne me sens pas que nous sommes deux banques séparées même si c'est le cas réellement. C'est vrai qu'au niveau opérationnel nous sommes des concurrents mais au haut niveau il y a une forte synergie... Par exemple, certaines agences que nous avons fermées, ont été proposées pour notre filiale Assafaa Bank* » a déclaré un directeur du pôle. Un autre responsable était plus explicite quand il a dit « *nous partageons presque tout ce qui peut nous aider à réussir notre filiale Assafaa Bank, comme les moyens de financement et les ressources qui sont limités puisque les clients d'Assafaa Bank viennent uniquement pour le financement mais ils gardent leur compte opérationnel et d'épargne auprès d'AWB* ». Nous considérons que cette stratégie de séparation progressive est la plus réussie étant donné qu'Assafaa Bank est le leader sur le marché des banques islamiques malgré que les concurrents aient fait appel à des partenaires internationaux experts dans le domaine.

### 3.4.3. Stratégie de séparation

La stratégie de séparation consiste à séparer la banque islamique de toute activité bancaire conventionnelle. Quatre banques ont choisi cette stratégie avec un dénominateur commun auteur des partenaires internationaux pour lancer des filiales bancaires islamiques : (1) BCP a créé sa filiale « Bank Al Yousr », 80% du capital détenu par la BCP et 20% par Guidance Financial Group, 50 ans d'expérience dans l'innovation des produits d'investissement et des services conformes à la « Charia » ; (2) BTI Bank filiale de BMCE et d'Al Baraka Banking Group qui en détiennent respectivement 51% et 49% ; (3) Al Akhdar Bank filiale du Groupe Crédit Agricole (51%) et la Société Islamique pour le Développement du Secteur Privé (49%) ; (4) Umnia Bank filiale du groupe CIH avec les actionnaires : la Banque Internationale Islamique du Qatar et la Caisse de Dépôt et de Gestion (la répartition du capital est respectivement 40%, 40% et 20%).

Plus la différence entre les deux BMs est importante et plus la possibilité de partager des synergies entre les deux BMs est faible, plus la stratégie de séparation est appropriée (Markides et Charitou, 2004). C'est la seule contribution proposée par ces deux chercheurs que nous confirmons dans cet article. C'est la stratégie que les quatre banques ont adoptée lorsqu'elles ont créé des unités distinctes pour commercialiser les produits islamiques. La configuration de deux BMs est présentée ci-suivant (Cf. Figure 5) :

**Figure 5 : La configuration de la stratégie de séparation**



Non seulement les deux « business models » étaient différents, mais ils étaient également en conflit l'un avec l'autre. Les produits bancaires islamiques cannibalisaient en effet les ventes des produits bancaires conventionnels, et les valeurs et attitudes d'une banque islamique sont exactement à l'opposé de celles de la banque conventionnelle. Pour ces raisons les quatre banques ont créé des filiales bancaires islamiques. La stratégie s'est avérée être un succès malgré les conflits existants. Pour un cadre de direction « *La question n'est pas de savoir si des conflits existent entre les deux banques. Ces conflits sont là et sont sérieux. La question clé est de savoir si l'entreprise gère bien ces conflits, ce qui déterminera en fin de compte son succès sur les deux marchés. Notre banque a décidé de créer Bank Al Yousr en tant que filiale autonome et lui a donné la liberté de mettre en place ses propres processus, sa structure organisationnelle, ses mécanismes d'incitation et de contrôle, et de créer sa propre culture distincte... Nous avons estimé qu'il était plus important de donner à cette filiale une autonomie totale que d'essayer de partager les ressources ou de faire des ventes croisées aux clients... c'est une stratégie qui a marché pour nous - cela ne signifie pas qu'elle est valable pour les autres* ».

L'analyse de données a révélé qu'il ne suffit pas de séparer le nouveau BM de la société mère pour réussir. Nous partageons l'idée de Broekhuizen et al. (2018) pour laquelle la séparation absolue n'existe pas et que les banques étudiées n'ont pas abandonné les synergies. Malgré que les banques aient créé des filiales avec des partenaires et que les deux BMs étaient stratégiquement divergents et qu'il y avait peu de possibilités d'exploiter des synergies, les banques ont mis en place des processus et des mécanismes pour exploiter les synergies lorsqu'elles se présentaient même d'une façon informelle. Par conséquent, il est important à noter que les banques réussies ont trouvé des moyens d'exploiter les synergies et en même temps ont donné une autonomie totale pour leur filiale islamique.

La société mère continue à surveiller de près la stratégie de sa filiale, et la coopération entre les deux est encouragée par des systèmes d'incitation et de récompense communs. En outre, nous avons remarqué que les PDG de toutes les filiales islamiques sont des anciens hauts responsables dans les banques conventionnelles. Ce choix est justifié par le fait qu'une telle stratégie permet de faciliter une coopération plus étroite et une exploitation active des synergies. Plusieurs responsables partagent l'idée déclarée par un directeur du pôle « *Il est très illogique de créer une filiale et de ne pas lui donner la liberté de décider de ce qu'il faut faire sur son marché. Mais il est aussi très stupide d'oublier que nous sommes dans le secteur bancaire et en contact avec les marocains depuis plus d'un demi-siècle. Notre filiale peut sûrement apprendre quelque chose de nous* ».

Les résultats des entretiens illustrent les avantages et les inconvénients des trois stratégies identifiées sur le terrain des banques islamiques au Maroc que nous présentons dans le tableau suivant (Cf. Tableau 5). Nous précisons que « N » est le nombre des interviewés ayant évoqué un même avantage ou un même inconvénient.

**Tableau 5 : les avantages et les inconvénients des différentes stratégies de co-existence de deux Business (conventionnel et islamique)**

MODES	AVANTAGES	N	INVONVÉNIENTS	N
<b>Stratégie d'intégration</b>	Exploiter les ressources et compétences du BM existant	8	Manque à gagner par rapport aux concurrents ayant choisi la stratégie de séparation	8
	Exploiter les infrastructures existantes	14	Confusion entre les valeurs proposées (conventionnelles et islamiques)	12
	Exploiter la base de données des clients	12		
<b>Stratégie de séparation</b>	Clarté entre les valeurs proposées (conventionnelles et islamiques)	14	Nouvelles ressources et compétences à acquérir	12
	Performance	10	Ne pas profiter des années d'expérience du BM existant	15
<b>Stratégie de séparation progressive</b>	Clarté progressive entre les valeurs proposées (conventionnelles et islamiques)	6	Coût d'intégration au départ et coût de séparation par la suite	8
	Exploiter les ressources et compétences, et de l'infrastructure du BM existant avant et après la séparation.	11	Une réaction tardive face à des concurrents ayant choisi directement une stratégie de séparation.	5
	Exploiter la base de données des clients	12		

Ce tableau peut aider les entreprises qui souhaitent adopter l'une des trois stratégies soulevées dans cette recherche à s'en sortir mieux si elles exploitent parfaitement les avantages et se protègent des faiblesses (inconvénients). Par exemple, une entreprise qui adopte la stratégie

d'intégration optimise l'exploitation des ressources et compétences du BM existant, et en même temps investit en publicité et formation pour les équipes afin de réduire la confusion entre les deux valeurs différentes proposées. Ce tableau permettra aux managers d'avoir une idée à propos de comment réussir l'adoption d'une des stratégies.

### **3.5.LES CRITERES DETERMINANTS DU CHOIX DE LA STRATEGIE**

Dans la littérature académique, il y a eu des désaccords sur la question d'intégration ou de séparation de deux « business models » différents et conflictuels en même temps. Certains ont affirmé qu'en raison des conflits entre les deux modèles d'entreprise, une entreprise devrait les maintenir physiquement séparés (Markides et Charitou, 2004 ; Smith et al., 2010). D'autres ont proposé qu'une telle solution prive la synergie entre les deux BM (Hoßbach et al., 2016 ; Wiener et al., 2018 ; Broekhuizen et al., 2018). Ils ont donc plaidé en faveur d'une stratégie intégrée. Dans cet article, nous avons montré que dans une même situation des banques ont adopté des stratégies différentes. Cela montre que ce ne sont pas uniquement le conflit entre les BM et le potentiel de synergie qui déterminent le choix entre la stratégie d'intégration et la stratégie de séparation. Par exemple, cette recherche suggère que toutes les banques étrangères (françaises) sans exception ont adopté la stratégie d'intégration en ouvrant des fenêtres bancaires islamiques dans la banque conventionnelle, c'est-à-dire elles ont choisi de proposer la valeur des produits islamiques dans un BM existant. Ceci est expliqué par le fait que ces banques ont purement des objectifs commerciaux et non pas sociétaux par exemple de bénéficier à la société dans son ensemble et la conformité avec les exigences de la « Charia ». Cet objectif sociétal est recherché par les banques marocaines qui ont choisi la stratégie de séparation en créant des filiales bancaires islamiques.

Concernant le choix entre la stratégie de séparation et la stratégie de séparation progressive, l'étude montre qu'une banque qui ne souhaite pas faire appel à un partenaire spécialisé dans la finance islamique, a intérêt d'intégrer l'activité islamique pour apprendre et développer des ressources et compétences spécifiques dans ce domaine avant de la séparer progressivement pour créer un nouveau BM. En revanche, les banques qui sont pour un partenariat avec des experts peuvent opter directement pour une stratégie de séparation.

En outre, nous avons fait valoir que la séparation est la stratégie préférée lorsque le nouveau marché est similaire à l'existant et lorsque les deux BM sont confrontés à de sérieux compromis et conflits. Nous avons également décrit les circonstances dans lesquelles une entreprise pourrait préférer intégrer le nouveau BM d'entreprise dans un premier temps avant de le séparer du BM existant. Nous avons également fait valoir que la simple séparation ou intégration du nouveau BM ne suffit pas à garantir le succès. L'intégration peut être une solution opérationnelle à court et moyen terme et la séparation comme une solution stratégique à long terme. La stratégie d'intégration n'est pas suffisante sans une volonté de saisir l'opportunité que le nouveau business offre malgré la nature sérieuse des conflits avec l'ancien BM. De même la stratégie de séparation ne peut pas réussir sans une synergie entre les deux BMs avec une autonomie de gestion pour la filiale. Nous avons conclu aussi qu'une stratégie de séparation pure et parfaite n'existe pas en pratique.

La littérature existante suggère que deux critères clés influencent la manière dont une entreprise doit gérer deux modèles d'entreprise simultanément : la gravité des conflits entre les deux

entreprises et la perception de l'hétérogénéité stratégique entre le nouveau marché et l'entreprise existante (Markides et Charitou, 2004 ; Smith et al., 2010 ; Wiener et al., 2018 ; Hoßbach et al., 2016 ; Broekhuizen et al., 2018). Dans cette étude ces critères n'étaient pas les seuls qui peuvent déterminer la stratégie à adopter pour co-exister deux BMs. Nous proposons deux autres : (1) l'origine et l'objectif du BM initial et (2) la possession ou non des ressources et compétences pour réussir le nouveau BM. Lorsque nous reportons ces deux dimensions dans une matrice (Cf. figure), nous obtenons empiriquement trois stratégies possibles pour co-exister deux BMs.

**Figure 6 : les stratégies de co-existence de deux BMs**

<b>Ressources et compétences pour réussir le nouveau BM</b>	Faible	<b>Stratégie de séparation</b>  <b>BCP</b> et sa filiale bancaire <b>Al-Yousr Bank</b> <b>BMCE</b> et sa filiale bancaire <b>BTI Bank</b> <b>CAM</b> et sa filiale bancaire <b>Al-Akhdar Bank</b> <b>CIH</b> et sa filiale bancaire <b>Umnia Bank</b>	<b>Stratégie d'intégration</b>  <b>BMCI</b> avec sa fenêtre « <b>Nejmah</b> » <b>CDM</b> avec sa fenêtre « <b>Arreda</b> » <b>SGM</b> avec sa fenêtre « <b>Dar Al-Amane</b> »
	Forte	<b>Stratégie de séparation progressive</b>  <b>AWB</b> Fenêtre <b>Dar Assafaa</b> (2007) Société de financement <b>Dar Assafaa</b> (2010) Filiale bancaire <b>Assafaa Bank</b> (2017)	<b>Stratégie d'intégration progressive</b>
		Objectif commercial et sociétal	Objectif purement commercial
<b>Objectif du BM initial</b>			

La stratégie de séparation est privilégiée lorsque l'objectif de l'entreprise est à la fois commercial et sociétal, mais aussi lorsque le nouveau BM nécessite des ressources et compétences que l'entreprise ne détient pas. D'autre part, aucune séparation n'est nécessaire lorsqu'une entreprise n'a pas les ressources et compétences nécessaires pour réussir le nouveau BM mais qu'elle a un objectif purement commercial. Dans ce cas, la meilleure stratégie est celle d'intégration qui consiste à adopter le nouveau BM par le biais de l'infrastructure organisationnelle existante de l'entreprise. Un autre scénario intéressant émerge lorsqu'une entreprise possède toutes les ressources et compétences pour réussir le nouveau BM et que l'objectif stratégique de l'entreprise est commercial et sociétal. Dans ce cas, il peut être préférable de construire d'abord la nouvelle activité au sein de l'organisation afin de tirer parti des actifs et de l'expérience existants de l'entreprise (et d'apprendre la dynamique du nouveau BM) avant de la séparer en une unité indépendante. Une dernière stratégie consiste à séparer les deux concepts pendant un certain temps, puis de les fusionner lentement afin de se concentrer sur son objectif purement commercial. Cette stratégie est proposée théoriquement et elle est absente sur le terrain d'étude dans cet article.

Cependant, décider quand séparer et quand intégrer le nouveau BM n'est qu'une partie de la solution. Notre étude montre qu'il existe des entreprises qui ont séparé le nouveau BM et ont réussi (AWB, BCP, CIH), mais aussi des entreprises qui ont fait la même chose et n'ont pas

connu la même réussite (BMCE et CAM). De même, il existe des entreprises qui ont intégré le nouveau BM et ont réalisé des résultats différents (BMCI, CDM et SGM). Ces exemples montrent clairement que les critères externes proposés par Markides et Charitou (2004) ne sont pas significatifs pour expliquer la réussite ou non des stratégies. Par conséquent, nous suggérons de compléter ces critères par d'autres qui sont internes à savoir l'objectif stratégique de l'entreprise vis-à-vis de ce nouveau BM et également la possession des ressources et compétences nécessaires pour réussir ce nouveau BM (Cf. Figure 6).

## CONCLUSION

La présente étude apporte plusieurs contributions importantes à la recherche sur le BM et les banques islamiques. Tout d'abord, il s'agit de l'une des premières contributions à traiter la co-existence des banques conventionnelles et les banques islamiques sous l'approche BM. Les recherches antérieures dans le domaine de la finance islamique ont comparé les deux banques conventionnelle et islamique (Saeed et al., 2021), ont identifié les difficultés et les barrières à la réussite sur le marché des banques islamiques (Hanafizadeh et Marjaie, 2021). Les recherches qui mobilisent l'approche BM ont déjà traité la question de séparation ou d'intégration des nouveaux BM (Markides et Charitou, 2004) et de comment les entreprises s'organisent pour réagir à un nouveau BM d'un concurrent (Bourkha et al., 2015). Néanmoins, ces travaux ont négligé ces questions dans le cas des banques islamiques. Nous faisons avancer cette recherche en proposant les stratégies adoptées par les entreprises après l'arrivée d'une nouvelle activité sur leur territoire. En outre, nous suggérons de creuser la piste de recherche concernant les avantages et les inconvénients des stratégies d'intégration et de séparation. Nous l'avons fait qualitativement mais une étude quantitative pour confirmer et généraliser nos contributions. Également, étudier comment les entreprises adoptent les différentes stratégies est une piste de recherche qui peut enrichir la recherche sur le sujet. Cette approche processuelle complètera notre approche contenue que nous avons mobilisée.

Ensuite, cette étude élargit la recherche sur la co-existence entre un nouveau BM et un autre existant. Nous avons montré que face à une même situation les entreprises peuvent adopter des stratégies différentes concernant l'intégration ou la séparation des BMs, et que ce n'est pas seulement le conflit entre les BMs et la similitude des marchés qui déterminent le choix d'intégrer ou de séparer les BMs comme l'a montré (Markides et Charitou, 2004). D'autres critères peuvent être prise en compte comme l'objectif principal de l'entreprise, les ressources disponibles pour pouvoir choisir la séparation au lieu de l'intégration, la culture de l'entreprise d'accepter de travailler avec un partenaire et finalement le temps de réaction souhaité, l'entreprise qui n'a pas le temps d'attendre de développer un nouveau BM elle peut préférer l'intégration en attendant (la stratégie de séparation progressive). Ce constat indique que des recherches supplémentaires sont nécessaires pour confirmer ces critères et explorer d'autres.

Cette étude contribue également à la littérature sur la finance islamique. En comparant les fenêtres bancaires islamiques et la filiale bancaire islamique, on constate que les fenêtres sont une bonne approche à un stade préliminaire du développement de la banque islamique. Cependant, en termes de conformité à la « Charia », une filiale s'avère meilleure que les fenêtres. Par conséquent, si l'approche des fenêtres bancaires islamiques doit être utilisée, ce ne devrait être que sur une base provisoire en tant que stimulant pour le développement de l'industrie. Une fois que le marché aura accepté la banque islamique, les filiales devraient être fortement encouragés. Également, le choix d'instaurer directement une filiale est aussi une

approche privilégiée par certaines entreprises avec une synergie potentielle entre la société mère et la filiale. Nous avons proposé les avantages et les inconvénients des deux approches en se basant sur notre étude qualitative, l'utilisation d'une recherche quantitative enrichira la discussion sur le sujet.

Nos contributions doivent être considérées dans le contexte de quelques limitations, qui ouvrent de nouvelles opportunités de recherche. Premièrement, notre étude qualitative ne permet pas une généralisation des résultats. Bien que cette recherche ait permis de proposer une réflexion sur la co-existence des BMs, des recherches empiriques sont nécessaires pour confirmer nos résultats et déterminer leur caractère généralisable. Deuxièmement, dans cet article nous avons déduit que la stratégie de séparation progressive est la plus performante étant donné que la banque ayant l'adopté est leader sur le marché. Des études futures pourraient vérifier la meilleure stratégie en utilisant d'autres indicateurs ou de prendre en considération les ressources mobilisées en parallèle au choix stratégique. Troisièmement, nous avons proposé les choix stratégiques des entreprises après l'arrivée d'un nouveau BM sans pour autant étudier le processus suivi en détail pour adopter chaque stratégie, bien que la réponse à la question de comment adopter une stratégie pourrait être une piste de recherche intéressante.

## Références

- Aaminou, M. W., & Aboulaich, R. (2017). Modeling consumers' behavior in new dual banking markets: the case of Morocco. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, 20(02), 1750009. <https://doi.org/10.1142/S0219091517500096>
- Ahmad, A. U. F., & Hassan, M. K. (2007). Regulation and performance of Islamic banking in Bangladesh. *Thunderbird International Business Review*, 49(2), 251-277. <https://doi.org/10.1002/tie.20142>
- Ashraf, S. H., & Giashi, A. A. (2011). Islamic Banking in Iran: progress and challenges. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(830), 1-28.
- Ayadi, R. (2019). Banking business models: Definition, analytical framework and financial stability assessment. Cham: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-02248-8>.
- Ayadi, R., Bongini, P., Casu, B., & Cucinelli, D. (2021). Bank business model migrations in Europe: Determinants and effects. *British Journal of Management*, 32(4), 1007-1026. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12437>
- Ayadi, R., De Groen, W., Sassi, I., Mathlouthi, W., Rey, H., & Aubry, O. (2016). Banking business models monitor 2015 Europe SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2784334>. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2784334>.
- Ayadi, R., Keoula, M., Pieter De Groen, W., Mathlouthi, W., & Sassi, I. (2017). Bank and credit union business models in the United States. ISBN: 978-0-9949169-2-1, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3107931>.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long range planning*, 46(6), 419-426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43(2-3), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Bardin, L. (2003), L'analyse de contenu, le psychologue, Vendôme, 11<sup>ème</sup> édition.
- Basu, R., Prasad, A., & Rodriguez, S. (2018). Monetary operations and Islamic banking in the GCC: challenges and options. *Journal of governance & regulation*, (7, Iss. 1), 49-63. [https://doi.org/10.22495/jgr\\_v7\\_il\\_p4](https://doi.org/10.22495/jgr_v7_il_p4)

- Berger, A. N., Klapper, L. F., & Turk-Ariss, R. (2017). Bank competition and financial stability. *Handbook of competition in banking and finance*. Edward Elgar Publishing.
- Bourkha, B., & Demil, B. (2016). La capacité d'absorption, un processus d'imitation de produits. *Revue française de gestion*, (2), 155-168. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00026>
- Bourkha, B., Dewitte, A., & Ranjatoelina, J. T. (2015). Organiser l'imitation d'un business model innovant: quatre propositions pour les entreprises. In *XXV<sup>ème</sup> conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Paris, France.
- Broekhuizen, T. L., Bakker, T., & Postma, T. J. (2018). Implementing new business models: What challenges lie ahead?. *Business Horizons*, 61(4), 555-566. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.003>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Cernov, M., & Urbano, T. (2018). *Identification of EU bank business models: a novel approach to classifying banks in the EU regulatory framework*. European Banking Authority.
- Chen, L., Danbolt, J., & Holland, J. (2014). Rethinking bank business models: the role of intangibles. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 27(3), 563-589. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2012-1153>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques to Developing Grounded Theory* (3<sup>rd</sup> Ed.), Los Angeles, CA: Sage.
- Day, J., Mang, P., Richter, A., & Roberts, J. (2001). The innovative organization: Why new ventures need more than a room of their own. *The McKinsey Quarterly*, 2, 20-31.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2018). "Business model thinking", business ecosystems and platforms: the new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, 21(4), 1213-1228. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1213>
- DeYoung, R. (2005). The performance of Internet-based business models: Evidence from the banking industry. *The Journal of Business*, 78(3), 893-948. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.376821>
- Donnellan, J., & Rutledge, W. L. (2019). A case for resource-based view and competitive advantage in banking. *Managerial and Decision Economics*, 40(6), 728-737. <https://doi.org/10.1002/mde.3041>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education.
- Giannelloni, J. L., & Vernet, E. (2019). *Etudes de marché*. Vuibert.
- Giansante, S., Fatouh, M., & Ongena, S. (2020). Does quantitative easing boost bank lending to the real economy or cause other bank asset reallocation? The case of the UK. Staff Working Paper No. 883, Bank of England.
- Hanafizadeh, P., & Marjaie, S. (2021). Exploring banking business model types: A cognitive view. *Digital Business*, 1(2), 100012. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100012>

- Hanif, M., Tariq, M., & Tahir, A. (2012). Comparative performance study of conventional and Islamic banking in Pakistan. *International Research Journal of Finance & Economics*, (83).
- Hoßbach, N., Wiener, M., & Saunders, C. S. (2016). The unfolding of value sources during online business model transformation. *Journal of Business Models*, 4(2), 22-41. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v4i2.1623>
- Huelsbeck, D. P., Merchant, K. A., & Sandino, T. (2011). On testing business models. *The Accounting Review*, 86(5), 1631-1654. <https://doi.org/10.2308/accr-10096>
- Ibrahim, A. J. (2015). Empirical findings on the profitability of banks in Qatar: Islamic vs. conventional. *International Journal of Business and Commerce*, 5(4), 63-78.
- Islam, K. A., & Barghouthi, O. A. (2017). Risk Management of Islamic Banking: An Islamic Perspective. *International Journal of Islamic Banking and Finance Research*, 1(1), 25-28.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, organizations and society*, 28(7-8), 715-741. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3)
- Julia, T., & Kassim, S. (2019). Exploring green banking performance of Islamic banks vs conventional banks in Bangladesh based on Maqasid Shariah framework. *Journal of Islamic Marketing*, 11(3), 729-744. <https://doi.org/10.1108/JIMA-10-2017-0105>
- Kamarudin, F., Sufian, F., Nassir, A. M., Anwar, N. A. M., Ramli, N. A., Tan, K. M., & Hussain, H. I. (2018). Price efficiency on Islamic banks vs. conventional banks in Bahrain, UAE, Kuwait, Oman, Qatar and Saudi Arabia: impact of country governance. *International Journal of Monetary Economics and Finance*, 11(4), 363-383. <https://doi.org/10.1504/IJMEF.2018.095743>
- Kaplan, B., & Maxwell, J. A. (2005). Qualitative research methods for evaluating computer information systems. In *Evaluating the organizational impact of healthcare information systems* (pp. 30-55). Springer, New York, NY.
- Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R&D Management*, 44(3), 322-340. <https://doi.org/10.1111/radm.12070>
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Köhler, M. (2014). Business Models in Banking—How Did They Evolve and How Do They Need to Be Changed in the Post-Crisis Period?. *Journal of Financial Perspectives*, 2(1), 1-21.
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'expansion management review*, (4), 96-109. <https://doi.org/10.3917/emr.123.0096>
- Markides, C. C. (2013). Business model innovation: what can the ambidexterity literature teach us?. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313-323. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0172>
- Markides, C., & Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 22-36. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776164>
- Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 99-117. <https://doi.org/10.1002/sej.1191>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Moyon, E., & Lecocq, X. (2014). Rethinking business models in creative industries: The case of the French record industry. *International Studies of Management & Organization*, 44(4), 83-101. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440405>

- Nghaizi, A. (2013). la Finance Islamique et le Maroc... Une longue histoire qui finit par commencer. *Les Cahiers de la Finance Islamique*, (4), 28-40.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long range planning*, 50(5), 567-581. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>
- Saeed, S. M., Abdeljawad, I., Hassan, M. K., & Rashid, M. (2021). Dependency of Islamic bank rates on conventional rates in a dual banking system: A trade-off between religious and economic fundamentals. *International Review of Economics & Finance*, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2021.09.013>
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kocak, A. (2008). Understanding market-driving behavior: the role of entrepreneurship. *Journal of small business management*, 46(1), 4-26. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00228.x>
- Sena, V., Bhaumik, S., Sengupta, A., & Demirbag, M. (2019). Big data and performance: what can management research tell us?. *British Journal of Management*, 30(2), 219-228. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12362>
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long range planning*, 43(2-3), 448-461. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.003>
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of retailing*, 87, S3-S16. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Thorén, C., Ågerfalk, P. J., & Edenius, M. (2014). Through the printing press: an account of open practices in the swedish newspaper industry. *Journal of the Association for Information Systems*, 15(11), 779-804. <https://doi.org/10.17705/1jais.00379>
- Vogel, F. E., & Hayes, S. L. (1998). *Islamic law and finance: religion, risk, and return* (Vol. 16). Brill.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*, Economica.
- Wiener, M., Hoßbach, N., & Saunders, C. (2018). Omnichannel businesses in the publishing and retailing industries: Synergies and tensions between coexisting online and offline business models. *Decision Support Systems*, 109, 15-26. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.008>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308-325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zarouali, M. J. E. (2017). Le Maroc... un château-fort devant le développement de la finance islamique. *Finance & Finance Internationale*, (6), 1-18. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/ffi-v0i6.7733>
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic management journal*, 29(1), 1-26. <https://doi.org/10.1002/smj.642>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

