

Internationalisation des banques marocaines

Toulouse Business School ouvre le débat

Face à la maturité du marché marocain, la démarche d'internationalisation des banques marocaines est un processus rentable. Sa contribution au résultat net bancaire en témoigne. Attijariwafa bank et la Banque Centrale Populaire ont pu se hisser, d'ailleurs, dans le top ten des 200 premières banques africaines. Eclairage sur des business plans basés essentiellement sur le capital humain et la plateforme informatique.

Dounia Essabban
dessabban@aujourd'hui.ma

L'internationalisation des banques marocaines, c'est la thématique retenue mardi lors du cycle des conférences de TBS (Toulouse Business School Casablanca). Le débat qui a démarré à 19h30 pour finir vers 22 h a été riche en enseignements compte tenu de la conjoncture internationale marquée par une concurrence acerbée dans tous les domaines. Le secteur bancaire en tant que locomotive qui suit l'évolution de l'économie rappelle les enjeux de la conquête de nouveaux marchés. Car c'est un fait : le marché bancaire a atteint un seuil de maturité. Toutes les banques marocaines se sont trouvées dans une démarche d'internationalisation de leurs services dans un esprit de quête de gains mais également d'accompagnement des entreprises marocaines dans le cadre des échanges bilatéraux. L'exemple le plus

édifiant est bien entendu la quête des marchés africains. Attijariwafa bank et la Banque Centrale Populaire ont su se hisser dans le top ten des 200 premières banques africaines (classement Jeune Afrique 2015). «Nous sommes arrivés à un stade au Maroc où il fallait décider soit d'accepter de croître au même rythme que l'économie marocaine soit de gagner des parts de marché ailleurs», introduit Ismail Douiri, DG d'Attijariwafa bank. Il faut dire que la situation de surcapitalisation de la banque après la fusion avec Wafabank à l'époque qui avait la même taille que l'ex-BCM a permis cette stratégie de conquête de marchés. La démarche s'est également inscrite dans le cadre d'un processus global de mondialisation où les entreprises marocaines ont commencé à chercher elles-même d'autres marchés. «Nos clients ont commencé, en effet, à devenir des clients internationaux et ils risquaient d'aller vers des banques étrangères, d'où l'intérêt de les suivre pour ne pas perdre en actifs». Une réponse claire devant une audience attentive et studieuse car plutôt fournie en étudiants inscrits à la Business School de Toulouse, école installée depuis 20 ans au Maroc. Classé au 8ème rang en France des écoles de management, l'établissement a su tisser des liens avec les établissements dans le cadre des recrutements de ses lauréats. D'ailleurs, deux critères fédèrent une implantation bancaire en Afrique, à savoir le capital humain et la plate-forme informatique. «La plupart des marchés qui se présentaient à nous, mis à part le cas de l'Algérie et la Tunisie, étaient petits et il fallait donc maîtriser les coûts. Et c'est justement sur ces deux critères que nous pouvons agir», poursuit le représentant d'Attijariwafa bank. La politique retenue est celle, justement, du recrutement



local et de l'utilisation d'une seule plate-forme à l'international constituée de 40 à 50 personnes pour l'ensemble des pays. «D'ailleurs, le cas de l'acquisition de la Banque du Sud en Tunisie qui représente le plus gros marché actuel a permis d'être un modèle et un comparatif indéniable compte tenu des tailles des autres marchés africains». L'intervention de Ismail Douiri a permis finalement de rappeler la logique de conquête d'une des deux banques de la place selon la logique de Banque Universelle...

L'environnement a dicté la démarche puisque l'activité hors Maroc a pris de la valeur et a soutenu le total bilan consolidé. Les résultats officiels d'AWB, publiés hier (suite au conseil d'administration) révèlent, en effet, une contribution de la Banque de détail à l'international au résultat net du groupe de l'ordre de +30,6%. Les business models ont été, par ailleurs, diversifiés de telle sorte à pouvoir maîtriser le risque. Les contre-coups de la révolution en Tunisie, le coup d'Etat en Côte d'Ivoire ou encore la guerre au Mali où certaines agences appartenant à la banque AWB ont dû fermer,

ont pu, en effet, être lissés par l'ensemble des activités à l'international.

Le mastodonte financier est bel et bien dans une logique de synergie de revenus au-delà des aspects liés à la création d'emploi. Les bénéfices pour les Etats choisis demeurent intéressants dans le sens où de nouveaux modèles de financement leur sont présentés. Le cas le plus emblématique pour la banque précitée est celui du Cameroun qui a vu la modernisation de son programme de financement. Au passage, l'enrichissement de la banque a été atteint. «Comme les marchés sont petits nous avons l'ambition d'être leader», avance le porte-parole d'AWB...

N'étant pas en reste, la stratégie de conquête de la Banque Centrale Populaire a permis dès 1992 d'avoir une représentation en Guinée. Il faut dire que la pénétration du marché africain a démarré dès 1990 avec la République centrafricaine... L'année 2007 a signé l'obtention du passeport européen avec l'ouverture de succursales dans 7 pays de l'Union européenne. Pour Hassan El Basri, directeur général Banque Centrale Populaire, «la stratégie

employée à cette fin par l'entité repose essentiellement sur deux variables. La première est liée à la défense et la consolidation de la position acquise. La seconde renvoie à la conquête de nouveaux marchés à fort potentiel de création de valeurs». Plusieurs paramètres entrent en jeu, notamment la stratégie de communication, l'inclusion financière et le respect des normes compatibles à celles du système bancaire marocain et le modèle de gouvernance.

Bref, les politiques d'internationalisation de l'un ou de l'autre établissement bancaire rappellent les enjeux de la politique instaurée par le Maroc dans le cadre de la coopération Sud Sud. Les projets structurants lancés ces dernières années positionnent définitivement le Maroc comme plate-forme entre les autres pays d'Afrique et l'Europe.

La mondialisation ne fera qu'accroître les implications économiques des uns et des autres dans un contexte géostratégique international à scanner attentivement. Le risque pays représentant un critère fondamental de pénétration ou non d'un marché.