

## **Internationalisation des banques Marocaines : cas du groupe Attijariwafabank**

## **Internationalization of Moroccan banks: case of the Attijariwafa Bank group**

**EL KHATTABI Fatima Ezzahra**

Doctorante

Faculté des sciences juridiques et économiques et sociales Souissi

Université Mohammed V de Rabat

Structure de recherche Gouvernance de l'Afrique et du Moyen Orient (GAMO)

Doctorat : de science de l'économie et de la gestion

Maroc

**Fati.elkhatabi@gmail.com**

**Date de soumission** : 24/09/2022

**Date d'acceptation** : 01/02/2023

**Pour citer cet article** :

EL KHATTABI .F. (2022) «Internationalisation des banques Marocaines : cas du groupe Attijariwafabank », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4: Numéro 2» pp : 269 – 298.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

L'ouverture de l'économie marocaine sur les pays de l'Afrique a été marquée par l'internationalisation des banques marocaines en Afrique. Les IDE marocains sont plus marqués dans le secteur bancaire qui occupe la première position avec une part de 41, 6%. La multinationalisation bancaire en Afrique subsaharienne conduit par les banques marocaines s'articule autour les axes de recherche suivants ; Le choix stratégiques des banques marocaines pour pouvoir comprendre et traiter les besoins et les spécificités du marché africain ; la compétitivité externe des groupes bancaires marocains pour dégager le degré de capacité des banques marocaines de s'adapter sur le marché subsaharien afin de drainer un effet positif sur leurs indicateurs de performance.

Dans cette perspective, nous avons nous appuyée sur le modèle du groupe AttijariWafabank, vu ses résultats positifs liés à sa stratégie de diversification géographique, notamment l'évolution remarquable de l'activité de ses filiales depuis la reprise par le groupe bancaire marocain. Ceci est fait à travers une analyse des indicateurs de performance des banques de l'échantillon (SIB, UGB, BIM) qui ont été compléter par les résultats d'une enquête sur le terrain, afin de définir les marchés potentiels pour le groupe.

**Mots clés :** « délocalisation ; indicateur de performance ; filiale ; pays hôte ; satisfaction des clients ».

## Abstract

The opening of the Moroccan economy to African countries has been marked by the internationalization of Moroccan banks in Africa. Moroccan FDI is more marked in the banking sector which ranks first with a share of 41.6%. Banking multinationalization in sub-Saharan Africa led by Moroccan banks revolves around the following lines of research; The strategic choice of Moroccan banks to be able to understand and deal with the needs and specificities of the African market; The external competitiveness of Moroccan banking groups to identify the degree of capacity of Moroccan banks to adapt to the sub-Saharan market in order to drain a positive effect on their performance indicators.

In this perspective, we relied on the model of the AttijariWafabank group, given its positive results linked to its geographic diversification strategy, in particular the remarkable development of the activity of its subsidiaries since the takeover by the Moroccan banking group This is done through an analysis of the performance indicators of the banks in the sample (SIB, UGB, BIM) which were supplemented by the results of a field survey, in order to define the potential markets for the group

**Keywords :** « relocation ; performance indicator ; subsidiary, host country ; customer satisfaction »

**Classification JEL :** G14 ; G15 ; C24 ; F21

## Introduction

la délocalisation des banques marocaines vers l'Afrique a véritablement accélérée, elles ont concentré 27,8% de la part de marché dans l'UEMOA, et plus de 30% (Hafsa Bekri , 2019) de la part du résultat net global dans la région. Notamment une évolution remarquable des indicateurs d'activité extérieurs, Elargissement des réseaux des agences accompagnées d'une forte mobilisation des collaborateurs de trois groupes bancaires marocains présents en Afrique à savoir Attijariwafabank, BMCE BoAet la Banque centrale populaire (BCP).

La banque est d'abord une institution financière et intermédiaire financier, sa principale fonction consiste à accorder des crédits, collecter et gérer les fonds de ses clients. Elle offre également des produits d'assurance pour sa clientèle. La majorité des études qui s'intéresse à l'internationalisation bancaire stipule que la première motivation de la diversification géographique est d'augmenter leurs parts de marché international tout en réalisant de bénéfices, ainsi il apparait important de relier entre le niveau de développement économique et bancaire du pays d'accueil et la décision d'une banque de s'internationaliser.

Ensuite, la taille du marché, sa croissance et le degré de développement du pays hôte sont des facteurs très déterminants dans le choix d'investissement (Dunning, 1977, 1980, 1993), pour notre cas plusieurs motivations qui sont à l'origine de développement des banques marocaines sur le continent africain ;

- Attaquer des marchés moins matures ayant une certaine proximité avec le marché domestique ; la langue, la culture, lien de la spiritualité
- forte présence commerciale du Maroc en Afrique
- accompagner ses clients groupes industriels déjà présents en Afrique
- Financement des investissements : infrastructures et projet d'équipement
- Transfert de l'argent entre l'Europe et l'Afrique opéré par les africains résidents à l'étranger et celui des flux d'affaires entre les deux continents.

Dans cette perspective, l'expansion des banques marocaines en Afrique induits aux questions de recherche suivantes : Quels sont les choix stratégiques des groupes bancaires marocains en Afrique ? Les implantations en Afrique contribuent-elles à l'amélioration de leurs indicateurs de performance ?

Pour cela, nous allons mettre l'accent sur l'expérience AWB comme acteur de la coopération sud sud, dans un premier temps, nous expliquons, les différentes théories portant sur le phénomène de l'internationalisation bancaire, ensuite nous analyserons les choix stratégiques

du groupe AWB sur le continent africain. Dans cette partie nous allons également examiner les indicateurs de la performance du groupe marocain à travers ses implantations dans trois principaux pays à savoir Mali, Gabon et la Côte d'Ivoire. Enfin, nous avons consacré le dernier point à l'étude des résultats du questionnaire qui a eu lieu pour évaluer la satisfaction des clients de la filiale AttijariWafabank (AWB) (la société Ivoirienne de banque (SIB)), Notre étude quantitative mesure le comportement et le feedback des clients consommateurs des produits et/ou services bancaires.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. Déterminants de l'internationalisation bancaire**

La diversification géographique des banques est associée principalement à la recherche de la réalisation de profit et l'exploitation des ressources qui ne sont pas disponibles en augmentant par conséquent leur pouvoir de marché (Caves 1981), de son côté, Cerasi et Daltung (2000) affirment qu'un arbitrage entre l'augmentation des coûts et les bénéfices liée à la diversification est opéré par la banque. Les banques s'expatrient également pour suivre leurs clients, ce qui constitue un moyen pour conquérir un nouveau marché, construire un portefeuille de clients étrangers en exploitant le savoir faire et la connaissance acquise au niveau du marché local (Grubbel 1977) (Casson 1990) (Molyneux 2003). D'autres parts cette stratégie peut être un moyen d'avoir accès à un coût du capital moins élevé (Slager 2004), et création des nouveaux outils de performances managériales par le biais de l'innovation financière et les progrès technologiques tels que les centres d'appels, services bancaires en lignes...).

### **1.2. Le processus d'internationalisation :**

La décision d'une banque de s'expatrier engendre des profits supplémentaires mais de l'autre côté l'allocation des ressources supplémentaires liée d'une part à des coûts de transaction qui constituent l'ensemble des coûts liés à la recherche et l'établissement de contrat ou encore comme des coûts d'accès aux prix (Coase 1937).

Diesch distingue trois types de coûts non récupérables ; les coûts liés à l'acquisition des équipements, les coûts liés à la réglementation et en fin les coûts associés à la mise en œuvre dans la banque et les politiques de publicité. Il s'agit généralement des coûts d'origine technologique, institutionnels et stratégiques.

Dans le processus d'implantation, la banque doit prendre en compte les différents types de barrières à l'entrée. Pour Muldur (1992) l'intervention de la banque centrale sur le marché par ses instruments de la politique monétaire qui agit sur la réglementation du système bancaire, ainsi la législation vis-à-vis des investissements directs à l'étranger (IDE) à l'instar des droits

des employés, droits des dirigeants et les statut juridiques des firmes dans le pays hôte , ils constituent des barrières réglementaires. Les barrières économiques, sont multiples et évoluent à mesure que les règles du système bancaire changent. En effet Dietsch (1992) dans son analyse, développe plusieurs barrières économiques la première renvoie à la recherche de la taille efficiente sur le marché bancaire, et la réalisation de l'économie d'échelle, les banques locales développent des nouveaux produits adaptés à leurs clients ce qui représente un avantage concurrentiel, face à telle situation les banques entrants procèdent à concevoir des nouveaux produits différents de ceux proposés par les banques déjà présentes sur le marché, par conséquent, la différenciation en terme technologique et financière représente un autre type de barrière à l'entrée, en définitif, pour pénétrer le marché il existe des charges supplémentaires qui rend la phase d'internationalisation d'une banque couteuse et plus complexe.

## **2. Stratégies d'internationalisation des banques marocaines : cas Attijariwafabank**

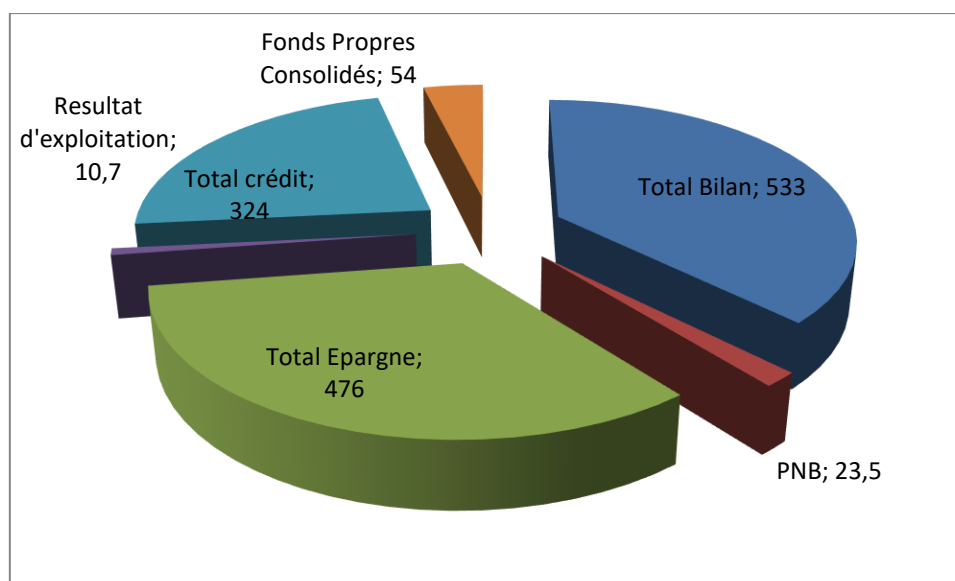
Dans cette partie nous présentons l'internationalisation des banques marocaines à travers le modèle du groupe Attijariwafabank, le choix du groupe AttijariWafabank est justifié en fonction de leur présence en Afrique subsaharienne, il se positionne en tant que premier acteur de bancarisation en Afrique, en 2019 le groupe atteint 323.8 milliards de dirhams de totaux crédits distribués et 476.1 milliards de dirhams d'épargne collectée, dépassant ainsi ceux de la banque populaire (259 Mdhs et 310 Mdhs) et la BMCE bank of Africa (116.6 Mdhs et 134.4 Mdhs) respectivement.

Le groupe compte aujourd'hui plus de 5 265 agences, 20 filiales et 5 bureaux de représentation dans 25 pays en Afrique, en Europe et au Moyen-Orient. Réparties comme suit ;

- 3508 agences au Maroc
- 302 agences en Afrique du Nord
- 70 points de vente en Europe, aux moyens orientes et en Amérique
- 688 agences en Afrique de l'ouest
- 697 agences en Afrique centrale

Il mobilise 20 602 collaborateurs qui accompagne aujourd'hui 10,6 millions de clients particuliers, professionnels, entreprises et institutionnels. Ainsi, nous avons choisi un échantillon de trois filiales en raison de leurs poids dans la présence du groupe AttijariWafabank sur le continent africain. La société ivoirienne de banque (SIB), la banque internationale pour le mali (BIM), union gabonaise de banque (UGB).

### **Figure 1- Evolution des indicateurs de performance du groupe AWB-2019**



Source : Auteur

**Figure 1 :** Le groupe a réalisé un bilan de 533 milliards de dirhams, une hausse du PNB de 4.9% pour s'établir à 23.5 milliards dhs grâce à la progression de la marge d'intérêt (+6.7%), de la marge sur commissions (+2.3%), un rythme annuel de près de 20 milliards de dirhams de crédits distribués aux ménages plus de 700 mille ménages financés, 8 milliards de crédits distribués à la TPE en 2018, le groupe a atteint 860 TPE clientes. Le compte d'épargne a affiché une croissance de 3.5% à savoir 476 milliards de dirhams par rapport à la même période un an auparavant.

### 2.1. Les options stratégiques du groupe (AWB) en Afrique :

Le groupe AWB dans sa stratégie de développement sur le marché africain, ambitionne d'assurer les activités de financement et de prestations de services de tous les opérateurs économiques du pays d'accueil, notamment,

#### ➤ Les particuliers

La première prestation du groupe marocain est de contribuer à bancariser la population du pays hôte, acquérir un maximum de clients particuliers qui ne sont pas bancarisés ou qui sont bancarisés et ils veulent changer de la banque. Et donc il y a un outil qui est nécessaire c'est qu'il faut être à proximité de ses clients, et il faut un programme d'extension massif de réseaux des agences. Donc c'est contribuer à bancarisation des populations, à travers un réseau de proximité plus étendu.

Bref ;

- Extension des réseaux
- Bancarisation de population

➤ les PME

Accompagner le tissu productif du pays hôtes plutôt les PME et les TPE, c'est un tissu qui est risqué partout dans le monde pas seulement en Afrique, par conséquent, le groupe à initier certains mécanismes pour se couvrir essentiellement ;

- Accompagner les PME avec des conseils aux prometteurs que leurs projets ils s'apprêtent à lancer ; exercice de conseil.
- inciter le pouvoir public à apprendre leur responsabilité en mettant en place un fond de garantie, pour soutenir le tissu de PME
- Partager le risque avec des organismes internationaux <sup>1</sup> ou des banques de développement.

Donc trois niveaux d'accompagnement du tissu des PME.

- Le conseil type « MOKAWALATI »
- Les mécanismes de garantie y compris les locaux
- Le mécanisme de partage du risque

➤ Les multinationales

AWB a étendu sa démarche aux grands groupes africains<sup>2</sup> et les multinationales qui opèrent dans plusieurs pays, il y a un mécanisme de suivi de la relation qui est fait à Casablanca à partir du Maroc, il a des antennes à Paris, à Abidjan et en Moyen Orient et à Casablanca. Evidemment, ça s'appelle une couverture de la relation multinationale et il a choisi un anglicisme pour cela qui est le COUVIGE qui est couvert par une ligne des métiers de la banque de financement.

➤ l'Etat

L'Etat fait des appels des adjudications en bons de trésor ou en obligations et le groupe accompagne les états à 2 niveaux :

En terme de structuration de la démarche c'est-à-dire le groupe dispose de l'expertise pour levée de fonds pour l'Etat moyennant émission obligataire, et à charge pour la banque d'aller chercher les souscripteurs pour souscrire à ses émissions obligataires.

---

<sup>1</sup> Il y a plusieurs organismes qui font le partage du risque le 1<sup>er</sup> c'est l'Agence Française de Développement l'AFD elle opère beaucoup dans l'Afrique particulièrement dans les zones de présence du groupe marocain, et la SFI Société Financière Internationale qui dépend du groupe banque mondiale,

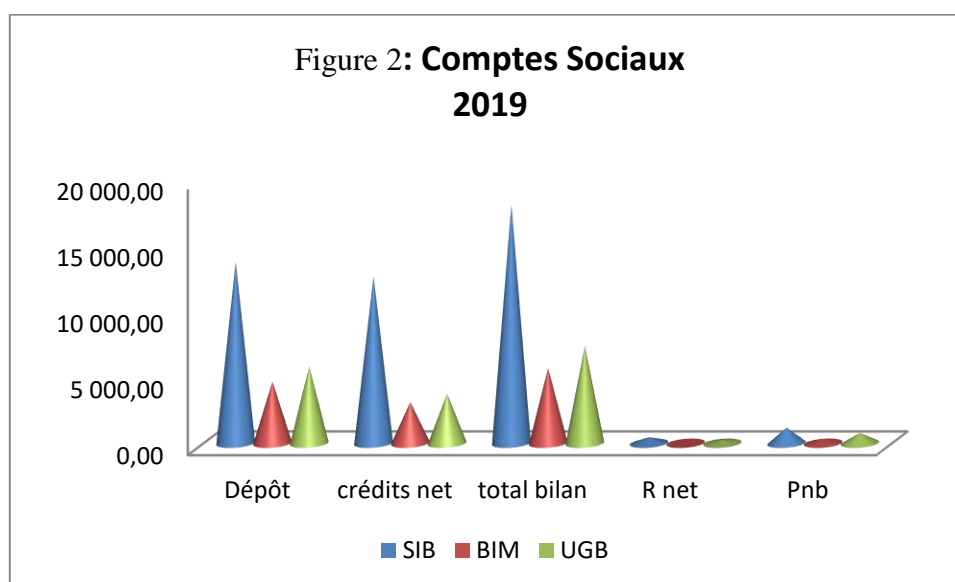
<sup>2</sup> Par exemple une multinationale de type Orange, le groupe ne négocie pas avec Orange uniquement la présence au Mali avec sa filiale malienne il met à sa disposition leur réseaux de banque en Afrique parce que Orange est aussi présente au Sénégal, Cote d'Ivoire, Cameroun...

La banque s'engage à apporter de l'argent et contribuer à ses souscriptions souvent d'ailleurs ça s'appelle « une prise ferme » alors quand la banque a le mandat pour arranger un emprunt obligataire il cherchait l'éventuel souscripteur chez leurs clients ou chez d'autres banques, et en suite il vend sur le marché secondaire ces obligations donc les Etats il les accompagne à 2 niveaux

- la structuration de la levée de fonds
- l'apport de fonds

## 2.2. Résultats du groupe AWB en Afrique Subsaharienne:

Dans cette partie nous allons procéder à l'évaluation de l'activité des trois filiales depuis la reprise par AWB, nous estimons que les éléments des états financiers annuels obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre examen.



Source : Auteur

- **La société ivoirienne de banque (SIB) :**

Le produit net bancaire affiche une tendance haussière durant les 4 dernières années. En 2019 le PNB s'établit à 1 179 millions de dirhams contre 1 114 millions de dirhams en 2018 soit +6%, grâce à la bonne tenue des opérations des crédits qui atteint 12 630 millions de dirhams soit une hausse de 5%. Pour les crédits à consommation, la banque a développé un partenariat avec des concessionnaires automobiles et des grandes surfaces d'électroménagers, de même pour son offre « Crédit scolaire » afin de répondre efficacement aux besoins de financement de ses clients en période de rentrée scolaire.

En répartition, les grandes entreprises et institutionnels occupe la première place avec 56% des emplois de la banque juste avant les particuliers avec 18% . La SIB poursuit son financement du secteur cacao,

La Banque escompte un résultat positif en progression soit 461 millions de dirhams en 2019 contre 394 millions de dirhams en 2018, et le total bilan atteint 18 040 millions de dirhams. En parallèle la banque a lancé sa plateforme monétique et la carte SIB Visa Platinum et a généralisé son offre SIB Confirming dans le cadre de lancement de son offre digitale,

la SIB a su faire régulièrement progresser ses ressources, elles se sont établi à 13 735 millions de dirhams contre 12 951 millions de dirhams soit une hausse de 6%.

En détail, les particuliers arrivent en tête des clients épargnants de la banque avec une part de 53% suivi des grandes entreprises et institutionnels 34% ce qui traduit la confiance des investisseurs en la SIB. et dans une moindre mesure les PME- PMI et les professionnels respectivement 12% et 1%. (Voir Figure 2).

- **Banque internationale pour le mali (BIM) :**

Le PNB affiche une hausse de 6 millions de dirhams soit 348<sup>3</sup> en 2019 contre 342 millions une année auparavant, l'activité de la banque s'est soldée par un résultat net de 8.7<sup>4</sup> millions de dirhams enregistrant une hausse de 2 points.

Au 31 décembre 2019, les emplois de la banque se sont chiffrés à 5 683 millions Dhs, soit une baisse de 10,5% par rapport au 31 décembre 2018 (6 348 millions).

Cette tendance baissière s'inscrit dans décalage projeté entre les emplois et ressources clientèles<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Les opérations avec la clientèle ont rapporté FCFA 7.506 millions au titre des produits sur opérations financières, les produits sur titres de placement a représenté l'essentiel des produits collectés à savoir 5. 318 millions FCFA, des charges supportées de FCFA 388 millions  
Soit une marge bénéficiaire de 7118 millions FCFA, en 2017, La marge sur les opérations avec la clientèle a représenté l'essentiel des produits collectés.

<sup>4</sup> Le meilleur résultat est affiché en 2015 avec 372 millions FCFA.

<sup>5</sup> - ressources – hors bilan : 975 millions Francs CFA

- Emplois– hors bilan : 131 millions Francs CFA

L'encours global des crédits directs accordés à la clientèle (3 123 millions) est en hausse de 14.8% par rapport au 31 décembre 2018 (3 664 millions). Pour les dépôts elles se sont établies à 4 675 millions contre 4 702 millions au 31 décembre 2018, soit une variation à la baisse de 1%.

- **Union gabonaise de banque (UGB)**

A fin 2019, le produit net bancaire affiche 781 millions dirhams contre 796 en 2018, la banque contribue à hauteur 3,3% dans le PNB global du groupe AWB en 2019. Elle enregistre une progression de 25 millions au niveau du volume de dépôts collectés qui atteint 5799 millions dirhams, avec une prédominance des ressources à vue, UGB représente une part de marché de 16,9% au Gabon en termes de dépôt. Et 1,8% dans les dépôts global collectés par le groupe AWB fin 2019.

Le total des emplois et les ressources sont reculés de 37 millions en 2019 par rapport à 2020, pour atteindre 7373 millions dirhams, la part de la banque dans le total du bilan du groupe AWB s'établie à 1,5%. Bien que leur résultat contribue à hauteur de 6,1%, le total du résultat de la banque 252 millions dirhams soit (+10%).

Compte tenu de ces tendances, le résultat de la banque augmente mais à un rythme plus lent que l'investissement engagé par le groupe.

Le niveau des crédits distribués à la clientèle a atteint 3751 millions dirhams en 2019 contre 4334 en 2017 soit une baisse de (13,5 %), plus de la moitié de ces concours a financé le secteur privé, parallèlement le taux de contribution des crédits octroyé par la banque dans le groupe AWB est de 1,3% en décembre 2019, plus une part de marché 16,7% sur le territoire Gabonais.

### 2.3. Expérience AWB à la Cote d'Ivoire : La société Ivoirienne de banque (SIB)<sup>6</sup> :

Nous notons qu'au décembre 2017, Investissements pour immobilisations incorporelles s'élève à 489 millions FCFA, il s'agit de Frais de système information logiciel, de matériels de bureau et Autres immobilisations (Construction),

Les Investissements pour immobilisations corporelles regroupent ; mobiliers de bureau

- Matériels de bureau, de transport, informatiques et de Sécurité 25 855 millions Francs CFA.

De façon générale, le suivi du budget des investissements, se fait par rapport au budget global.

<sup>6</sup> La Société Ivoirienne de la banque (SIB) est une filiale de groupe bancaire Attijawafabank depuis 2009, qui en détient 51% le reste des parts détenu par l'Etat Ivoirien, la banque est active depuis 1962, avec cette reprise la banque s'attèle à conduire une vision stratégique portée par ;

La compétitivité d'un agent économique privé ou public est sa capacité à faire mieux dans tous les domaines que ses concurrents et ou à s'assurer temporairement un ou plusieurs niches d'activités, c'est-à-dire une position de monopole le mettant à l'abri de toute imitation et donc de toute concurrence. (Farissi, 2018). Dans cette définition émergent une idée qui méritent d'être développés ; la compétitivité se déroule dans un cadre où il y a confrontation directe entre les concurrents,

Dans cette partie, nous établissons d'une part, l'influence de l'internationalisation de la banque marocaine en Afrique Subsaharienne sur sa compétitivité et le degré de capacité de l'établissement financier marocaine de s'adapter sur le marché bancaire ivoirien d'autre part.

Figure 3. Evolution du produit net bancaire

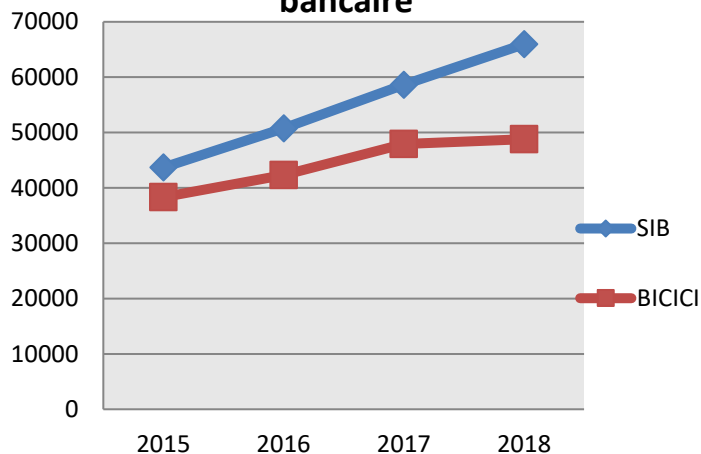
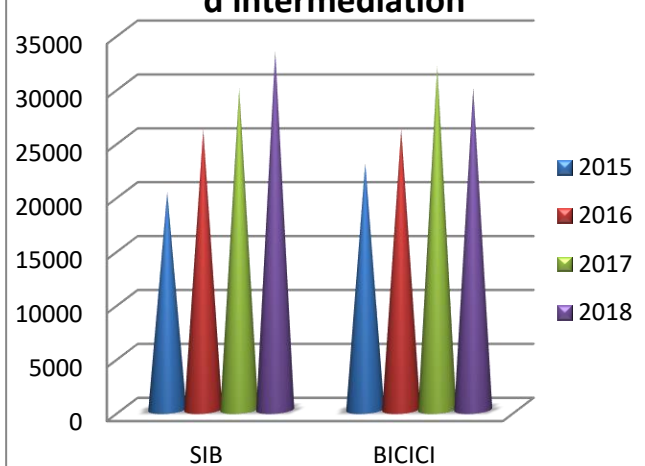


Figure 4. Evolution de la marge d'intermediation



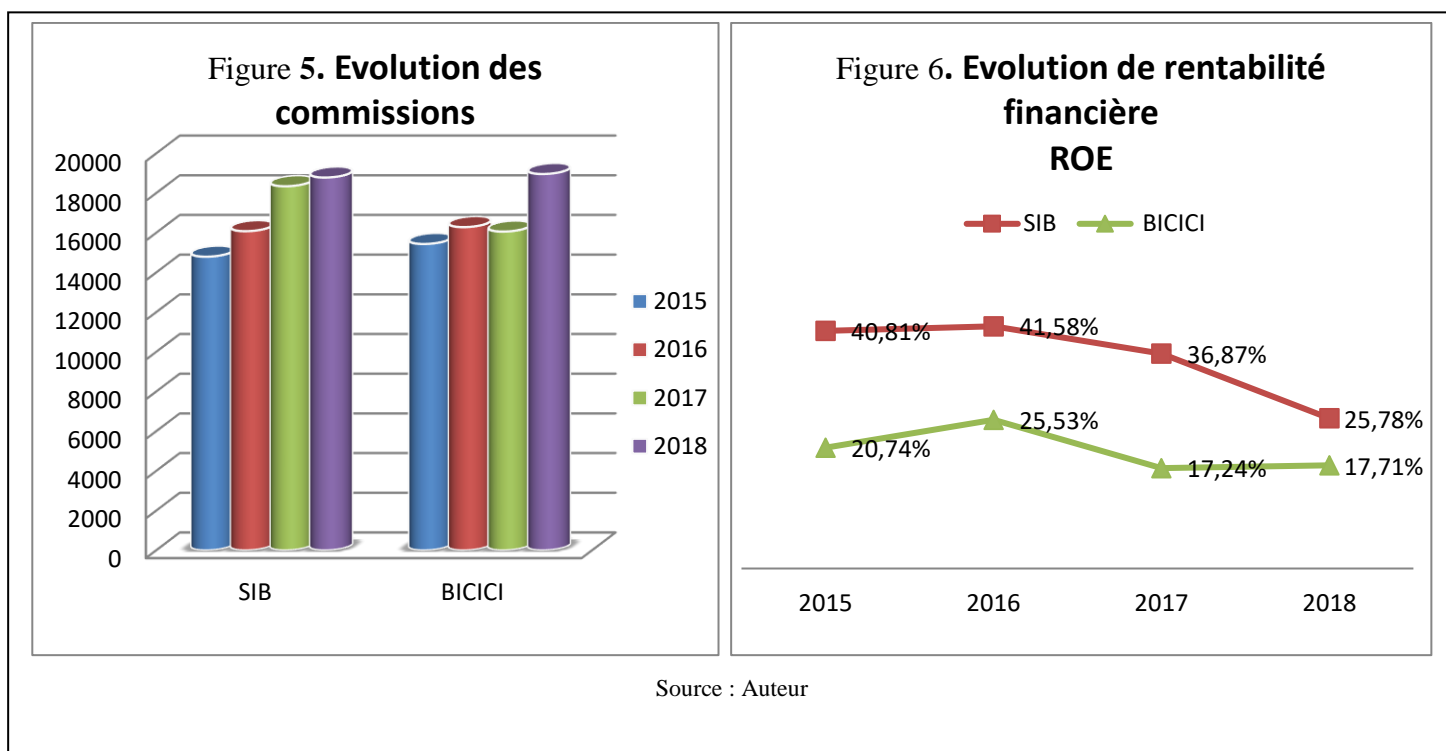
Source : Auteur

- Le déploiement d'un modèle de banque universelle
- L'accélération de la politique de croissance
- La proposition de produit « World Class » dans un environnement bancaire propre et sécurisé
- Le développement d'une stratégie commerciale à l'endroit de cibles spécifiques identifiées

Sur la période 2014-2018, la BICICI<sup>7</sup> réalise une hausse soutenue de son PNB 48,7 milliards en 2018 contre 38 milliards de FCFA en 2014 soit une augmentation de 27%.

Ce pendant la SIB, réalise son meilleur résultat en 2018 le PNB s’établit à 66 milliards FCFA soit une hausse de 51% par rapport 2014, sachant que la filiale affiche 43 milliards au cours cette dernière. (Voir figure 3).

**Figure 4 :** Les deux banques affichent une augmentation de leurs marge d’intérêt<sup>8</sup>, en termes de variation la BICICI enregistre une légère amélioration par rapport la SIB jusqu’au 2017, une année après la marge de la SIB s’est située à 33 milliards FCFA soit une hausse de 34 millions par rapport la filiale française.

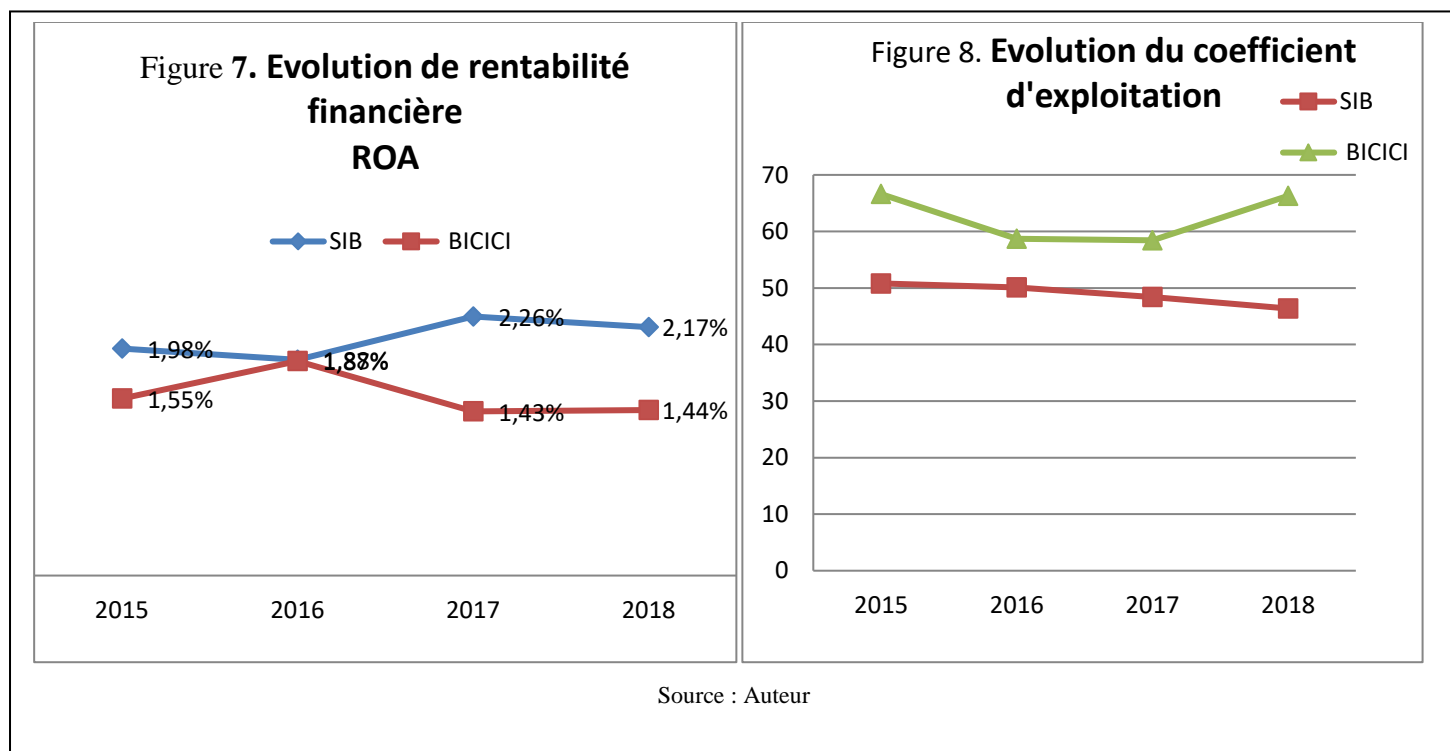


La SIB enregistre une croissance soutenue des revenus issus des commissions sur la période 2014-2018 passant de 14,7 en 2014 à 18,7 milliards FCFA en 2018, de même la filiale française réalise une augmentation durant les 4 ans, soit 15,4 en 2014 et 18,9 milliards Francs CFA en 2018, en variation cette dernière affiche un taux de croissance atteint 18% contre seulement 2% réalisée par la filiale d’AWB.(voir figure 5).

<sup>7</sup> La banque internationale pour le commerce et l’industrie de la cote d’ivoire (BICICI), filiale du groupe PNB Paribas, est une société anonyme ayant son siège à Abidjan (avril 1962). La BICICI est présente dans les principales villes du pays, est également présente sur les marchés financiers à travers sa filiale BICIBourse

<sup>8</sup> La différence entre les intérêts reçus de la distribution de crédits et les intérêts versés (coût de leurs ressources).

**Figure 6 :** En 2016, les deux banques réalisent un taux<sup>9</sup> élevé de 41,58% SIB et 25,5% BICICI. Ce qui est expliqué par la bonne administration des fonds propres et les résultats positifs de cet exercice à savoir 12 milliards FCFA pour la BICICI ce chiffre constitue son meilleur sur la période 2014-2018, néanmoins une année après ce ratio affichait une baisse remarquable revenant à 36,8 % pour la SIB et 17% enregistré par la filiale de PNB PARIBAS.



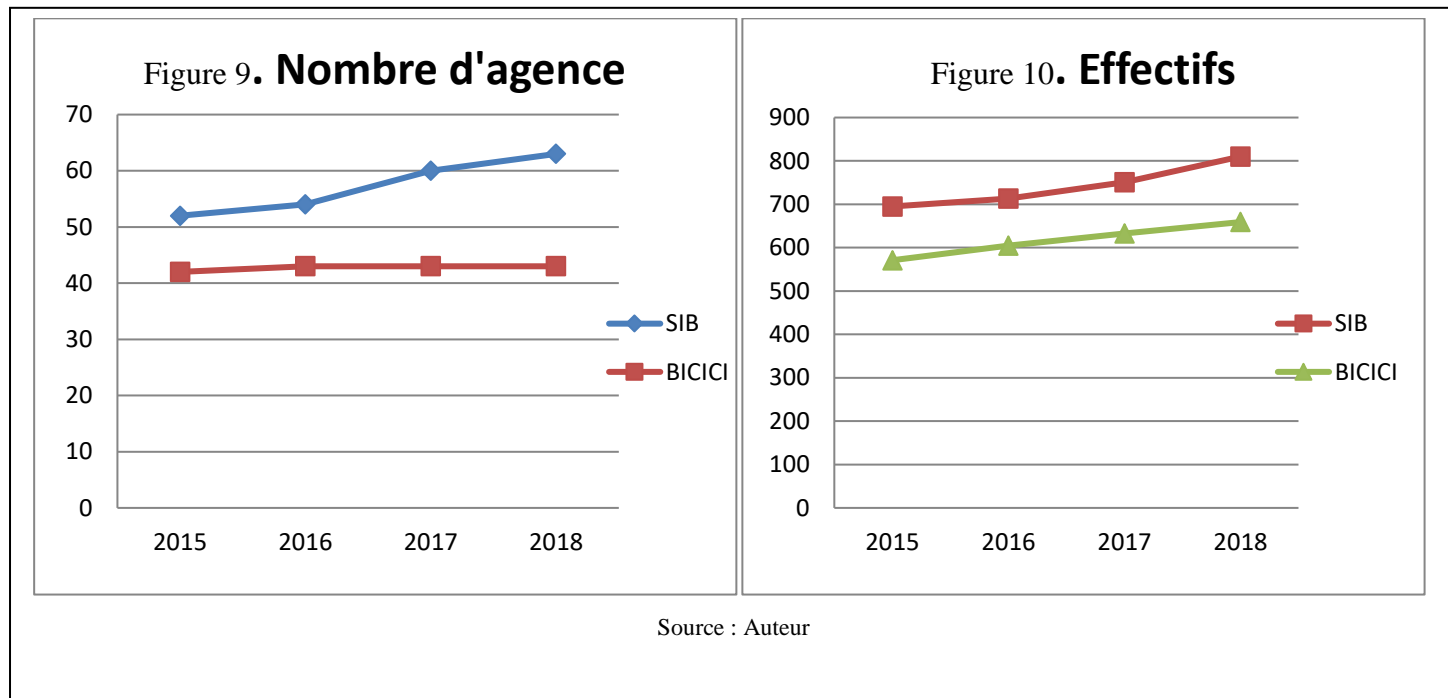
En 2016 les deux banques réalisent un taux<sup>10</sup> de 1,8% l'année suivante la SIB a renforcé ses emplois pour atteindre 995 milliards FCFA soit une hausse de 88 milliards ce qui révèle un taux de ROA 2.2%. La BICICI enregistre un taux qui varie entre 1,5 et 1.4 soit une variation d'un point entre 2017-2018,

En 2018 LA BICICI a consolidé ses emplois pour atteindre 677 milliards FCFA soit une hausse de 83 millions FCFA, une hausse qui n'est pas traduite en termes de résultat la banque réalise un résultat de 0.09 milliards FCFA soit une baisse de 0.02 milliards FCFA par rapport 2016.

<sup>9</sup> Le coefficient de rentabilité indique le taux de rendement des fonds propres investis par la banque. Il est donné par le rapport entre le résultat net et les capitaux propres de la banque. Ce ratio mesure la rentabilité exprimée par rapport aux capitaux investis, il détermine le rendement des capitaux propres, plutôt l'aptitude de la banque à rentabiliser les capitaux.

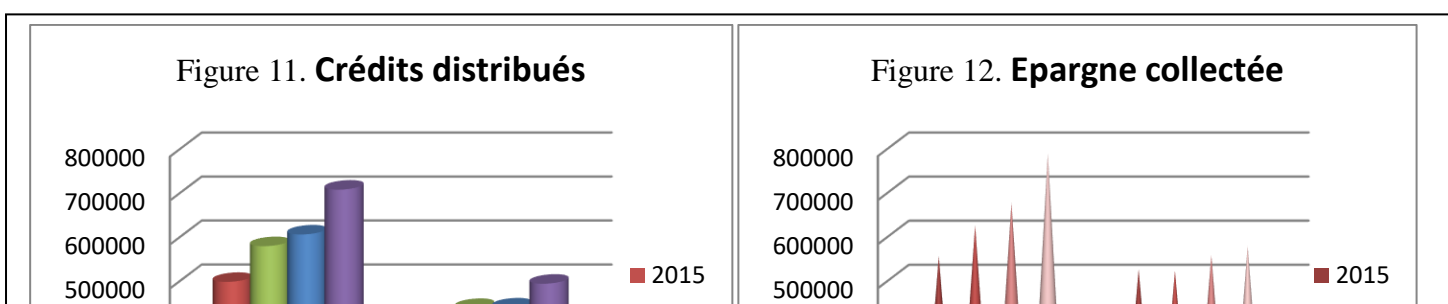
<sup>10</sup> Le taux de rendement de l'actif investi, Il mesure le rapport entre le résultat net et le total des actifs.

D'après le graphe un taux du coefficient d'exploitation faible réalisé par la SIB (50% en 2016 contre 46% en 2018) ce qui reflète que ses gains se sont renforcés aux regards ses charges fixes, la BICICI réalise un taux élevé en 2018 ce qui traduit que les gains ne couvrent pas les couts fixes de la banque 66% en 2016 et 2018) (figure 8).



Au niveau développement du réseau commercial, les deux banques compte un nombre important d'agence avec une variation élevée enregistré par la SIB qui atteint 63 agences (voir figure 9) , en 2018 la banque a ouvert 3 agences ( Adzopé, Ypougon Base CIE et Treichville Avenue 8) par contre la BICICI n'a pas élargie son réseau des agences depuis l'année 2016, elle compte jusqu'aujourd'hui 43 agences au territoire ivoirien .

Sur la période 2015-2018, les deux banques renforcent ses effectifs employés, la filiale d'AWB passe de 695 à 810 personnes, de même la BICICI atteint 659 collaborateurs contre 571 en 2015. Dans cette dynamique le marché d'emploi ivoirien enregistre 100 795 emplois en 2018, la création d'emplois a été porté par le secteur privé qui emploie 89 186 personnes soit 88.5% des postes d'emplois créés dans le secteur formel (figure 10).



Sur les crédits distribués, la BICICI enregistre une hausse de 33,6% en 2018 par rapport 2015 Soit 494,4 milliards FCFA en 2018 contre 369,8 milliards FCFA en 2015.

L'activité de la banque a été marquée par son offre des crédits promotionnels notamment, le financement « des projets immobiliers» « crédits scolaire » « crédits de consommation »

Cependant, la SIB réalise des performances meilleurs son niveau de crédits atteint 708 milliards FCFA en 2018. Pour les crédits immobilier, la banque a signée des conventions avec plusieurs opérateurs afin d'encourager l'accès au logement de la population, de même pour son offre « crédits scolaires » la banque réponds plus efficacement aux besoins de ses clients en période de rentrée scolaire, enfin la SIB a développée un partenariat avec des concessionnaires automobiles et des grandes surfaces d'électroménagers (Figure 11).

Les deux filiales ont progressée régulièrement leurs ressources, la SIB atteint 780 milliards FCFA en 2018 contre 546 milliards en 2015 soit une hausse de 43%, dans une moindre mesure la BICICI enregistre une hausse de 10%, ses ressources se sont établi à 569 milliards FCFA en 2018 contre 517 milliards en 2015 (Figure 12).

### 3. Analyse quantitative

Pour évaluer la satisfaction des clients de la filiale AttijariWafabank (AWB) (la société Ivoirienne de banque (SIB)), Un questionnaire sur la qualité, la confiance, la fidélité... Constitue d'une part, un déterminant essentiel pour le développement de la multinationale marocaine en Afrique, particulièrement à la Côte d'Ivoire. L'objectif visé d'autre part, est identifier les besoins des clients africains et de repérer la manière dont le groupe marocain gère les risques associés à ces marchés-là.

Notre étude quantitative mesure le comportement et le feedback des clients consommateurs des produits et/ou services bancaires. En général, l'étude s'est déroulée selon quatre phases séquentielles :

### **3.1. Echantillonnage et conception du questionnaire**

L'enquête quantitative a été menée en 2021, la base de sondage était constituée par des clients bancaires, nous avons déterminé ci-dessous les caractéristiques descriptives de la population<sup>11</sup> à étudier :

- **Les entreprises:**

**Domaine d'activité:** industrie, service, commerce

**Origine:** locale, multinationale

**Statut:** publique, privé

- **Particuliers:**

**Sexe:** homme, femme

**Âge :** adulte, personne âgée

**Profession:** fonctionnaire, ouvriers, salarié, étudiant... (Mentionné dans la grille du questionnaire)

**Origine:** ivoirien, étranger

Les critères d'inclusion ont été conçus de manière à examiner la satisfaction de toutes les catégories des clients avant et après la reprise par le groupe Marocain AttijariWafaBank (AWB). Nous avons ainsi diversifié notre base d'échantillon<sup>12</sup> pour savoir si cette banque a pu se démarquer par la qualité de leurs services et prestations bancaires rendus à tous les opérateurs économiques du pays d'accueil (Côte d'Ivoire)

#### ➤ **Echantillonnage**

---

<sup>11</sup> La population est l'ensemble des individus auxquels on s'intéresse, autrement dit c'est le groupe entier tel que défini dans les objectifs de l'enquête.

<sup>12</sup> L'échantillon est le sous-ensemble de la population sélectionné pour représenter le groupe entier.

Etant inconvenant d'interroger la totalité de la clientèle, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage par strate<sup>13</sup> qui répond le mieux à nos besoins a été utilisée. la taille de notre échantillon donc était de 200.

Nous avons créé un tableau de deux onglets. Le premier récapitule la répartition, et la seconde donne le détail en termes de poids des critères dans la population de référence et par rapport à l'échantillon retenu (200). Or, certains critères n'apparaissent pas, soit parce qu'ils ont un poids trop faible dans la population de référence (<0.5%) soit que les données informatiques reçues n'étaient pas suffisantes pour avoir un résultat fiable. (Critères non renseignés par exemples). Lorsqu'il manque au moins 10% des informations relatives à un critère, on le retire de l'échantillon. Enfin, l'âge et les professions ont été classés au même titre comme sous critère du genre. Ils apparaissent donc tous sur la ligne. La somme de leurs valeurs cumulées est donc différente du total de leur population de référence.

### **3.2. Méthodologie**

Ce questionnaire permet d'aborder 14 questions, regroupées en 5 parties portant sur les thèmes suivants :

- Identification : définit les sujets recrutés par notre échantillonnage ; proportion H/F, âge, particulier/entreprise, catégories sociales
- Perception globale : désigne l'image de la banque les critères et les causes du choix
- Accueil : qualité de l'accueil et disponibilité du personnel
- Services E-banking : accessibilité du site et qualité des produits et services offerts
- Satisfaction globale : satisfaction vis-à-vis les tarifs et les procédures des crédits

On a pu parvenir à déterminer la nature des questions ainsi que leurs contenants tout en essayant de respecter les critères de : clarté, simplicité et ordre de précision au niveau des questions.

#### ➤ **Typologie des questions**

Le questionnaire comprend 3 types de questions :

- Des questions fermées multiples
- Des questions fermées à choix unique
- Une question ouverte

#### ➤ **Administration du questionnaire**

---

<sup>13</sup> Méthode stratifié consiste à répartir la population en sous groupe homogène et sélectionner un échantillon au sein de chaque sous population selon des critères de variation

Cette enquête sur le terrain a été réalisée en « Face à face » avec les clients de la banque car ce mode permet un contact direct avec la cible afin de faciliter la compréhension du questionnaire et il permet d'avoir un taux de réponse plus élevé.

Dans un premier temps nous avons envoyé la grille du questionnaire et les critères d'inclusion À l'administration générale de la banque à Abidjan, L'équipe<sup>14</sup> a diffusé le questionnaire à tous les agences de la banque sur le territoire ivoirien, en suite, les questionnaires ont été distribué au sein de l'agence ce qui permet de récupérer les réponses immédiatement.

Chaque agence avait son propre mode pour distribuer les questionnaires sur les clients et pour collecter les réponses. En respectant les caractéristiques de la cible.

Tous les étapes de la réalisation du questionnaire ont été administrées et contrôlé au niveau du siège à Abidjan. Les réponses des clients étaient collectées du lundi au vendredi durant les mois Février-Mars-Avril 2021.

Une fois les fiches de réponses collectées, la deuxième étape constitue la saisie des réponses, le traitement et l'analyse des données, on a fait appel au logiciel Excel pour réaliser les graphiques. Cet outil informatique a permis de transformer les résultats sous forme :

- De secteurs pour les questions fermées thème par thème
- D'histogramme pour les questions portant sur les niveaux de satisfaction

### **3.3. Difficultés rencontrés et limites des données recueillies**

Durant le processus de réalisation de cette étude quantitative nous avons été confrontés à de nombreuses difficultés :

- Avec plusieurs allers et retour dans les banques, notamment les trois banques AWB, BCP, BMCE bank of Africa, nous avons pris beaucoup de temps pour la prise des rendez- vous. Parfois les dirigeants n'étaient pas présent, ou n'avaient pas le temps de nous recevoir, ou bien refusaient carrément l'entretien.
- La fermeture des frontières causées de la pandémie Coronavirus empêchait notre voyage à la Côte d'ivoire pour guider notre questionnaire sur le terrain, et pouvoir diffuser et récolter les réponses dans les locaux de la banque (SIB).
- Le regroupement des fiches des réponses et les transferts par mail provoquaient la saturation de la boîte messagerie. Dans tel cas nous avons fait un fichier par fiche cette technique de

---

<sup>14</sup> La banque à Abidjan a mis à notre disposition une équipe relevant de service qualité (Alain-Stéphane AHUI : Responsable qualité DPOQ, Poste:5027, LD:20 20 00 27) pour diffuser et collecter les fiches de réponses en respectant l'échantillon de personnes interrogées.

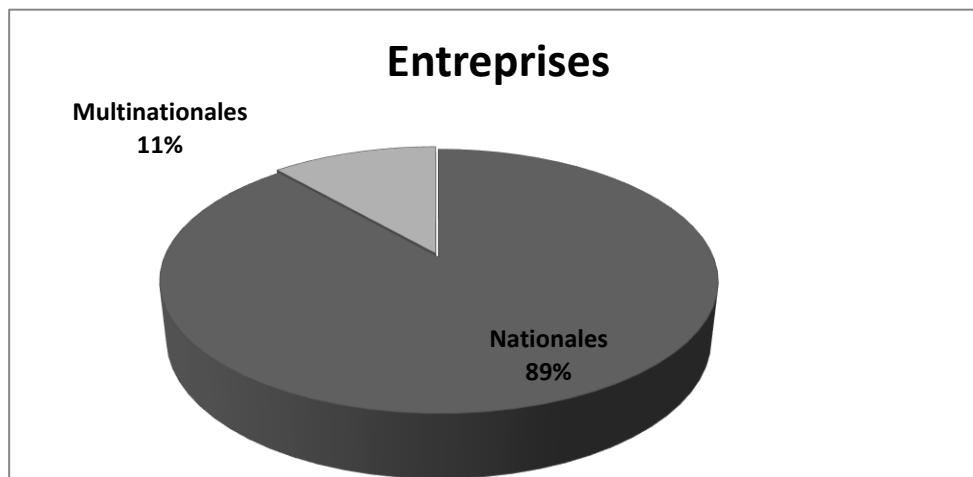
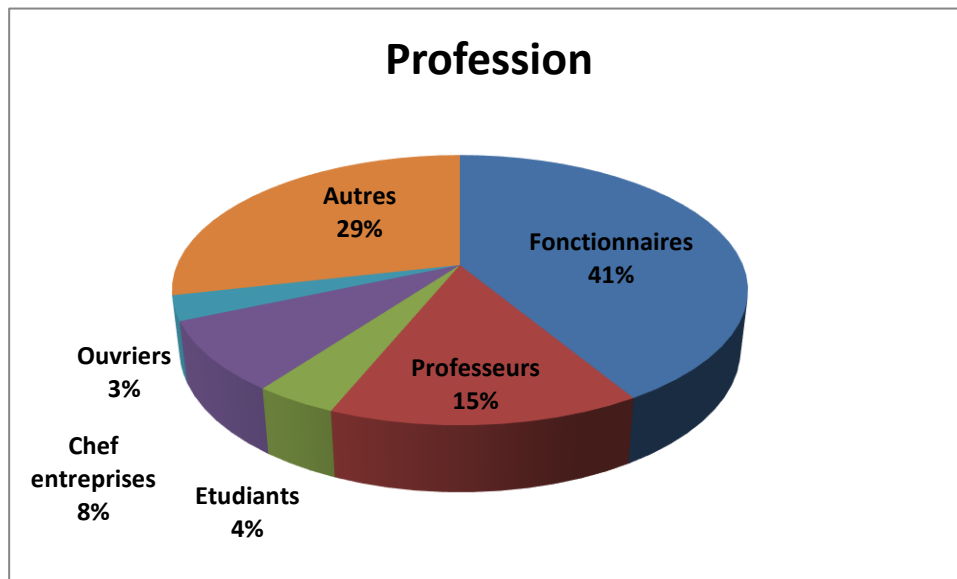
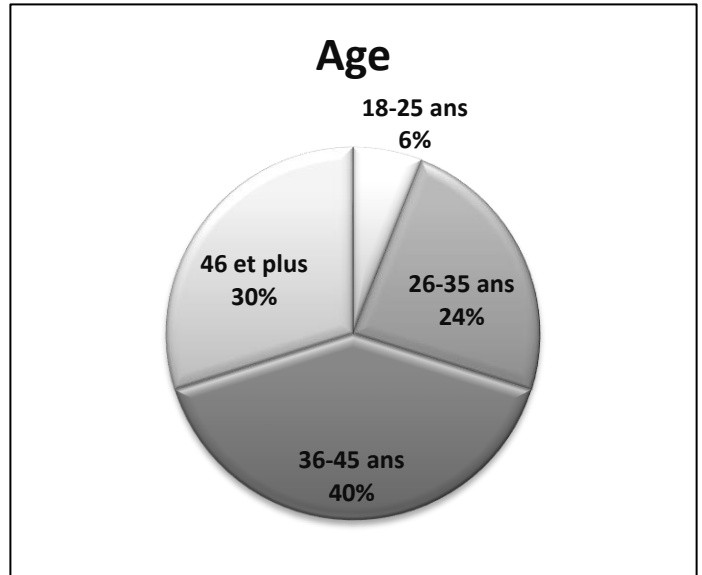
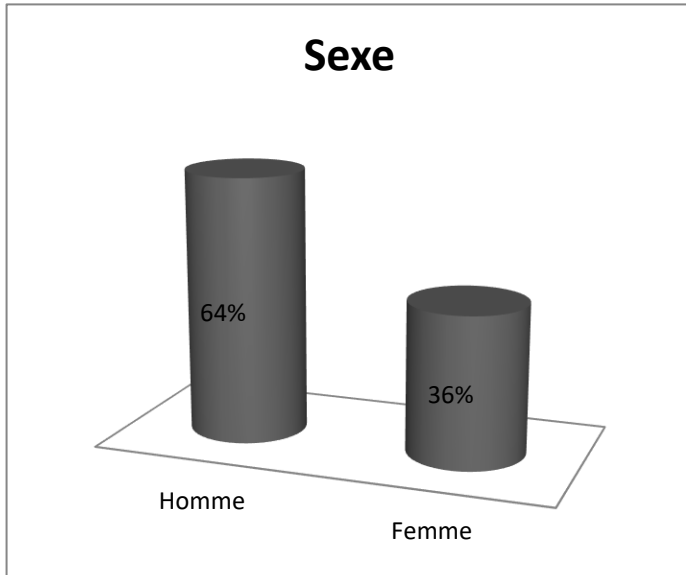
collecte des fiches prend beaucoup de temps ce qui arrête la fluidité de réception des réponses.

#### **3.4. Présentation des résultats**

La population étudiée est constituée de l'ensemble des clients particuliers et professionnels de la SIB (la société ivoirienne de la banque) filiale du groupe AttijariWafabank en Côte d'Ivoire, Nous nous sommes appuyés sur la méthode d'échantillonnage stratifié tel que les résultats se sont généralisés à l'ensemble de la population.

Les résultats sont comme suit ;

### Thème1 : Identification



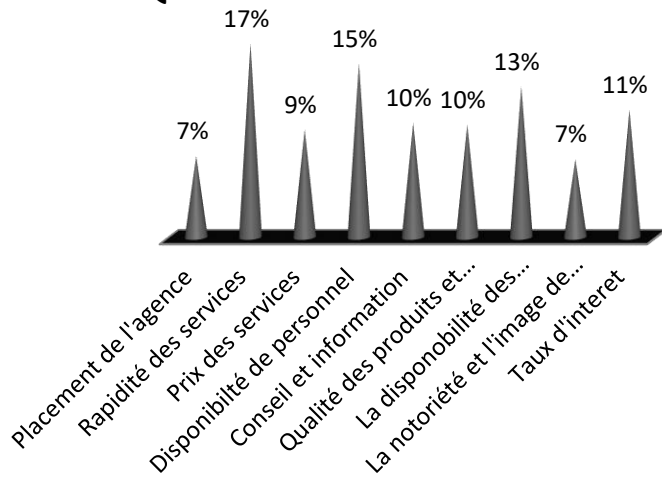
La population étudiée est constituée de l'ensemble des clients (particuliers et professionnels) du groupe AttijariWafabank en Côte d'Ivoire, Nous nous sommes appuyés sur la méthode d'échantillonnage tel que les résultats se sont généralisés à l'ensemble de la population.

Sur les 200 clients interrogés, 128 masculins soit 64% dont 9 hommes non ivoirien et 73 féminin (36%), 3 femmes étrangères résident, une prédominance des jeunes adultes deux tiers des sujets soit 64% pour (26-35 ans avec 24%) et (36-45 ans avec 40%), on retrouve même des seniors (30%). cette prédominance reflète celle de la population ivoirienne composée en majorité par des jeunes. Dans notre étude l'âge n'était pas lié aux différents niveaux de satisfactions.

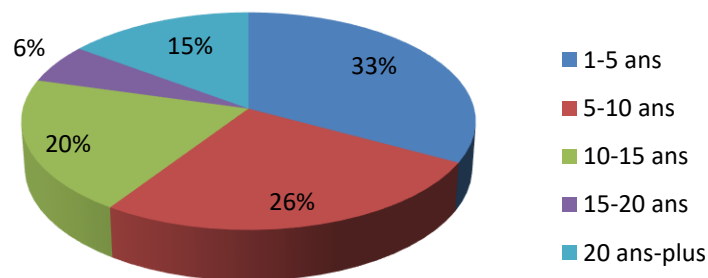
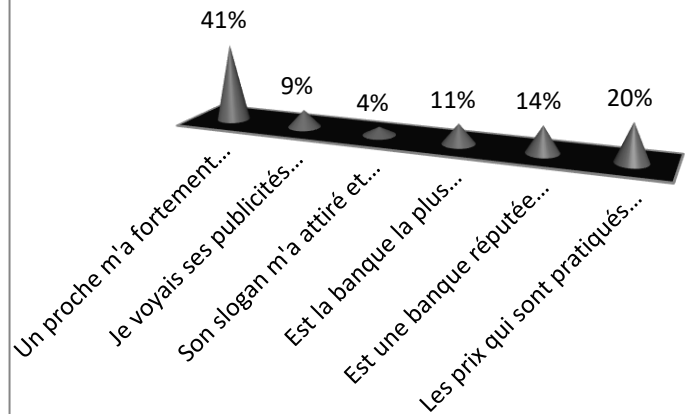
En ce qui concerne la profession 41% de la population auprès de laquelle a été validé ce questionnaire est des fonctionnaires, ensuite viennent les professeurs avec une part de 15%, les restes sont des étudiants (soit 4%), des ouvriers (3%) des cadres et des retraités. Par contre 17 clients sont des chefs des entreprises qui travaillent dans le secteur industrie et commerce.

Dans ce travail seules 8 entreprises clientes avaient répondu à notre questionnaire dont 2 privés et une multinationale travaillent dans différents secteurs (commerce, tourisme...).

### Q7.Critères du choix



### Q8. Raison du choix



Pour la question : Depuis combien de temps êtes-vous client chez SIB?

En effet 33% des clients ont répondu être clients plus de 5 ans et 26% sont clients depuis plus de 10 ans. 20% et 15% représentent les parts des clients depuis 10-15 ans et (20 ans –plus) respectivement. On remarque que notre échantillon ne représente pas de nouveaux clients. De même plus de 30 clients interrogés existent avant la reprise par le groupe Marocain AttijariWafabank.

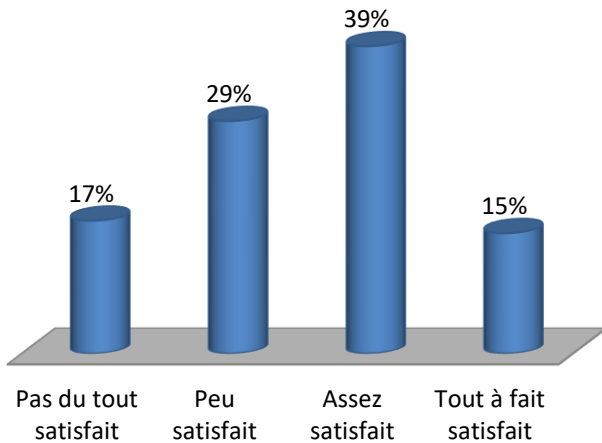
Sur les critères et les causes du choix de la banque, les recommandations d'un proche apparaît comme critère important avec une part de 41%, les clients peuvent demander le conseil à un proche déjà client chez la banque, parallèlement la notoriété et l'image de la banque reste un volet non négligeable, plusieurs clients ont y devenu pour la qualité des services et du personnel

à savoir (17% Rapidité des services et 15% Disponibilité de personnel et 14% Est une banque réputée pour la qualité de l'accueil,,). Plusieurs répondants ont affirmé que leurs choix lié au placement de l'agence et qu'ils préféreraient d'avoir la banque près de leurs domicile surtout les clients qui assurent leurs opérations financières depuis l'agence. (11% Est la banque la plus proche de mon lieu de résidence et 7% Placement de l'agence). Dans une moindre mesure, la publicité et le slogan de la banque affecte le choix des clients.

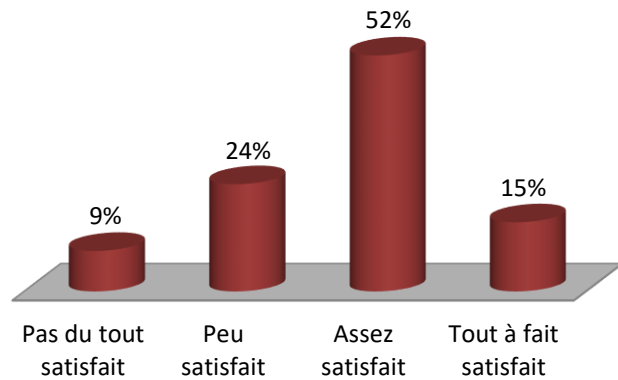
En général, le choix des entreprises se fait en liaison avec les prix pratiqué par la banque et les avantages financiers offerts aux entreprises.

Thème 3 : **Accueil**

### Q11. Attente au guichet



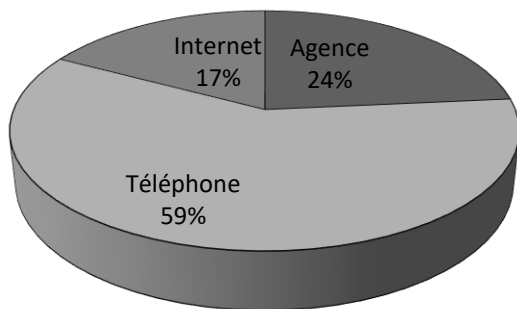
### Q12. disponibilité des personnel



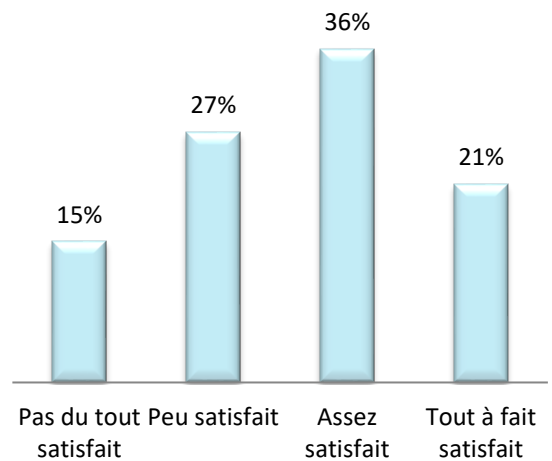
Pour une meilleure évaluation de la relation client et personnel nous avons questionné les clients sur la disponibilité du personnel, plus la moitié d'entre eux (soit 52%) estimait qu'il est assez satisfait et 15% sont tout à fait satisfait. Certains commentaires libres des clients critiquent d'ailleurs la qualité de l'accueil, l'écoute, le respect du rendez-vous et la disponibilité des banquiers. Selon les résultats de l'enquête le contact avec les personnels pour 9% des usagers a été jugé insatisfait. D'autres manifestent les langues files d'attentes au guichet, la panne de l'appareil automatique soit 17% pas du tout satisfait et 39% représente la part des répondants assez satisfait.

Thème 4 : Services E-banking

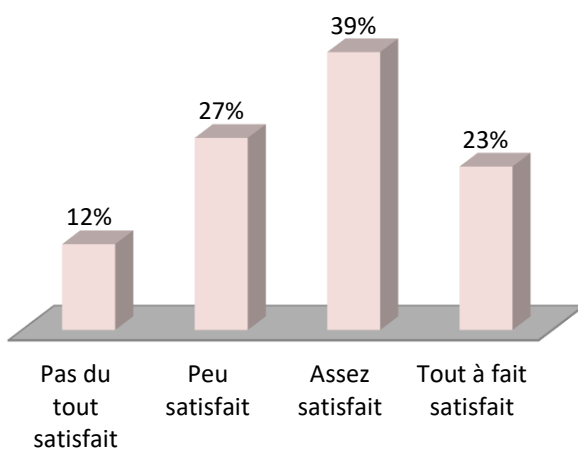
### Q5. Canal de communication



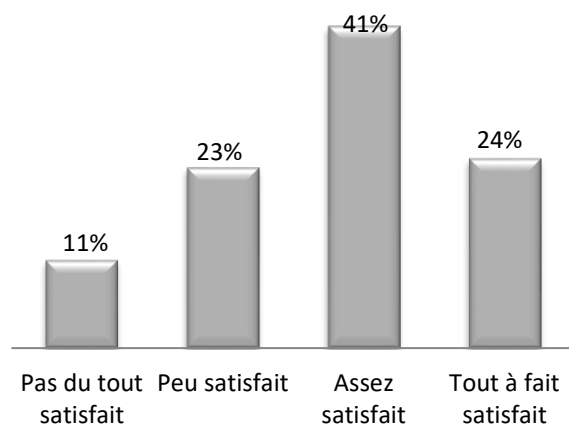
### Efficacité site web



### Fiabilité site



### Evaluation digital



A propos le canal de communication préféré le plus par les clients, on obtient que 59% de la population préfère être informés des prestations et services de la banque par téléphone, la banque envoie à ses clients des messages contenant des informations sur leurs comptes, également, de publicité de nouvelles offres, des vœux...etc.

24% demandent les offres eux même auprès de l'agence, effectivement, le contact physique permet au client de se renseigner et prendre connaissance des nouveaux produits et/ou services par leurs banquiers, seulement 17% des répondants opte pour l'utilisation de l'internet pour communiquer les prospectus publicitaires, des mails de rappel sur les opérations relatives au

comptes (virement, prélèvement). Généralement ces pourcentages signifient que la majorité des clients ne maîtrise pas la navigation sur internet, et par conséquent il ne consulte pas le site web de la banque.

La banque dans sa stratégie de différenciation met à la disposition de ses clients un site web qui contient des informations sur la banque notamment, son historique, objectifs, mot du directeur général...etc. Un espace pour se connecter pour les entreprises et les particuliers afin de découvrir les fonctions, les opérations de gestion des flux, ouvrir un compte bancaire, crédit bancaire, épargne et placement...etc.

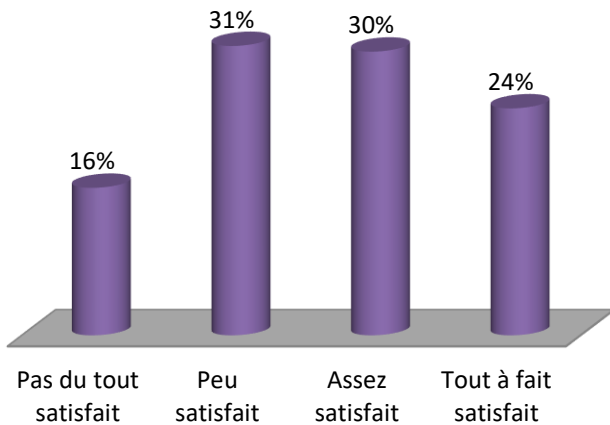
Nous avons demandé à notre échantillon d'exprimer leur satisfaction vis-à-vis l'efficacité de site ;

On constate que 27% des clients qui ont déjà visité le site internet de la banque sont peu satisfait au regard la rapidité de service électronique ils disent que le site ne permet pas de déterminer leurs transactions rapidement. Seuls 21 % des clients estimaient que le site procure une meilleure information de possibilité de réaliser des transactions à distance. Tandis que 12% trouvaient que les opérations sur le site web ne sont pas crédibles. Cette insatisfaction explique le nombre important souligné ci-dessus des clients qui se déplacent à l'agence pour assurer leurs opérations financières. Généralement 41% des usagers étaient assez satisfait des informations et services proposés sur l'espace virtuel de la banque.

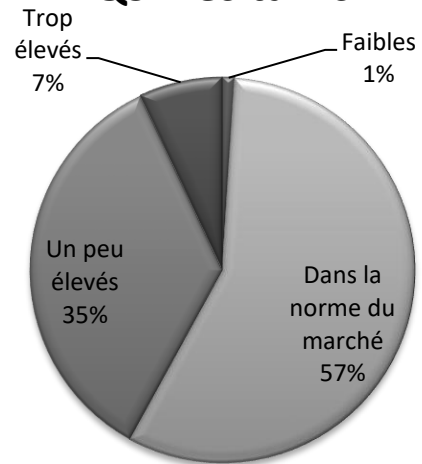
Toutefois 11.5% de l'échantillon n'ont jamais utilisé le service et ne répondaient pas à la question à cause d'une manque d'information et de communication bancaire, parmi les clients ceux qui ne savaient pas manipuler l'outil informatique et par conséquent ils devaient se déplacer à l'agence pour des opérations de virement et de transfert.

Thème 5 : Satisfaction globale

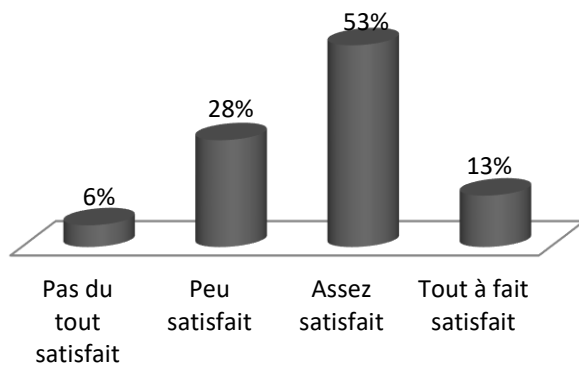
**Q10.Obtention crédit**



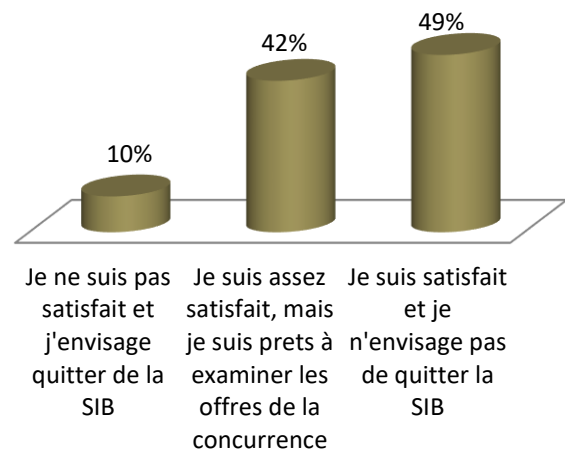
**Q9. Les tarifs**



**Q13.Satisfaction vis a vis la SIB**



**Q14. Décision finale**



En théorie, la différence des tarifs constitue la principale raison du changement de la banque locale par une banque internationale. La prestation du service bancaire implique une rémunération sous forme des commissions payées par le client tels que ; les frais de gestion de compte, intérêts de remboursement d'emprunt, virement interbancaire... etc.

Sur ce point plus la moitié de la population 57% trouvaient que le niveau des tarifs de la SIB (la société ivoirienne de la banque) est dans la norme du marché et compétitifs. Par contre 35% jugés les tarifs un peu élevé et 7% stipulent qu'ils sont trop élevés.

Ce pendant, les tarifs et les taux d'intérêts appliqués par la banque ne peuvent pas dépasser un plafond fixé par la banque centrale du pays. Toute implantation d'une banque internationale reste soumise au règlement du système bancaire du pays hôte, et le contrôle de sa banque centrale.

Dans la figure N°Q10, 16% des clients ne sont pas satisfait à l'égard de la lenteur des procédures d'obtention du crédit, des allers et retours à l'agence, la multitude des papiers, des pièces pour constituer le dossier...etc. Cette fonctionnalité limitée de l'agence est expliqué par la centralisation des décisions, allocation du crédit n'est pas autorisé qu'après validation de la banque siège.

28% et 53%, représentent les parts des clients peu satisfait et assez satisfait respectivement, de nombreux clients répondants ont eu leurs crédits sollicités pour financé leurs besoins de consommation ou d'investissement, 24% des répondants ont une bonne appréciation sur la procédure d'obtention du crédit. 16% de la population n'a pas répondu à cette question n'ont pas sollicité de prêts chez la SIB.

Dans la question N°13, nous avons demandé aux clients le niveau de satisfaction vis-à-vis la SIB

Plus la moitié 53% sont assez satisfait de la qualité des services et produits proposés par la banque, les restes soit 28% sont peu satisfait et 13% n'étaient pas du tout satisfait, ils ont affirmé que les services ne correspondaient pas du tout à leurs besoins.il en résulte des actions d'améliorations devront être définies par la direction de la banque que ce soit au niveau de l'offre et la gestion des ressources humaines, afin de rétablir la confiance entre le client et sa banque et instaurer davantage une relation en permanence.

Enfin 49% de la population nous ont assuré qu'ils envisagent rester chez la SIB, ce pourcentage représente les clients fidèles de la banque, 42% sont satisfaits mais prêts à examiner les offres de la concurrence et enfin un nombre plus réduit de clients (10%) projettent de quitter la SIB.

## **Conclusion**

S'installer dans une géographie avec des participations majoritaires pour avoir le contrôle et la gestion, intégrer des locaux dans la direction générale des filiales, le choix des collaborateurs selon les critères de la compétence et la responsabilité. Représentent désormais, les grandes lignes de la stratégie du développement à l'international du groupe Attijariwafabank.

Dans l'espace subsaharien, le groupe AttijariWafabank est capable de proposer des services de qualité, réparties dans différents compartiments ; banque de détail, middle market, banque de

financement et d'investissement et banque de marché des capitaux, le groupe bancaire marocain possède aujourd'hui le grand nombre d'agence 160 et plus de 733 631 clients dans trois pays seulement. Les trois filiales (UGB, SIB, BIM) se sont devenues plus compétitives sur les activités de crédit et de dépôt depuis la prise de participation du Groupe Attijariwafabank. Néanmoins, la majorité des marchés visés par le groupe marocain souffre des déséquilibres politiques et des fragilités socioéconomiques, ce qui implique l'instauration d'un mode de fonctionnement spécifique.

L'engagement de la banque en Afrique se distingue d'un territoire à l'autre, les problèmes politiques représente un défi majeur de développement du groupe en Afrique, en effet, la première demande d'agrément à l'international a été faite en Algérie sauf que des considérations d'ordre politique ont empêché cette instruction. La banque pour éviter les pertes liée aux difficultés et contraintes locales sur le marché libyen s'est installée à travers juste un bureau de représentation mais pas en tant qu'une banque de plein exercice.

En somme, cette étude permis de dégager des résultats satisfaisants pour la diversification géographique des banques marocaines en Afrique, particulièrement pour le groupe Attijariwafabank, mais n'avons pas pu intégrer les données certaines variables de filiales (UGB, BIM) qui sont jugées significatives pour l'analyse de leurs compétitivité sur le continent.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages**

FARISSI. E, 2018, La notion de la compétitivité et ses approches. Babel com, Rabat

### **Articles et documents de travail**

Caves, R. E. (1981). Diversification and seller concentration: Evidence from change, *Review of Economics and Statistics*, 63, pp. 289–293.

Cerasi V., Daltung S. (2000), The Optimal Size of a Bank: Costs and Benets of Diversication, *European Economic Review*, 44 (9), 1701-1726.

Cerasi V., Daltung S. (2000), The Optimal Size of a Bank: Costs and Benets of Diversication, *European Economic Review*, 44 (9), 1701-1726.

Casson, M. (1990), « Evolution of multinational banks: a theoretical perspective », In G. Jones (ed.), *Banks as Multinational*, (pp. 14-29) London: Routledge Publishing.

Altunbas, Y., Evans, L., Molyneux, P., ( 2001). Bank ownership and efficiency. *Journal of Money, Credit and Banking* 33, 926–954.

Slager, A. M. H. (2004), « Banking across borders », Working Paper, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam

DUNNING, J. H., «Toward an eclectictheory of international production: someempirical tests», Journal of International Business Studies, 1980, pp 9-19 ; in Larrinaga O. V. (2010), « The Dodecagon of Internationalisation: A TheoreticalIntegration Model », EuropeanResearchStudies, Volume XIII, 2010.

BEKRI.H, « L'épopée des banques marocaines sur le continent africain »la tribune Afrique,juillet 27  
Juillet 2019

Hymer S., « The multinational corporation and the law of unevendevlopment », J. Bhagwati, ed.,Economics and World Orderfrom the 1970s to the 1990s, Collier-Macmillan 1972.

DUNNING, J. H., «International production and the multinational entreprise», London; Boston: Allen &Unwin, 1981.

DUNNING, J. H., «The eclecticparadigm of international production: a restatement and some possible extensions», Journal of International Business Studies, n°19, 1988, pp 1-32.

DUNNING, J. H., «Reappraising the eclecticparadigm in an age of alliance capitalism», Journal of International Business Studies, n°26, 1995, pp 461-491.

Gérard Henry,Milton Freidman,la politique monétaite et la liberté économique (octobre 2019)

Pierre-Cyrille Hautcœur, Article pour le volume Crises financières dirigé par J. Gravereau et J. Trauman, Economica, *La crise de 1929 et ses enseignements* (2001).

### **Rapports**

DEPF, Rapport économique et financier 2018,2017

Institut Amadeus, Etude partenariat Maroc-Afrique, juillet 2014

Office des changes, indicateur des échanges extérieurs, Juillet 2017

AWB, Présentation des résultats 31 décembre 2018

### **Rapport d'activité des groupes bancaires**

**AWB** : Rapport d'activité : 2015 ; 2016 ; 2017 ; 2018 ; 2019

**BCP** : Rapport d'activité 2019

**BMCE BoA** : Rapport d'activité 2019

**SIB** : Rapport annuel : 2015 ; 2016 ; 2017 ; 2018 ; 2019

**Bicici** : Rapport annuel : 2015 ; 2016 ; 2017 ; 2018

**BIM** : Rapport annuel 2019

**UGB** : Rapport annuel 2019