
strategie d'internationalisation des banques

Auteur : Riad, Siham

Promoteur(s) : Niessen, Wilfried

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion (Horaire décalé)

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/19355>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Programme IMBA 2022-2023

STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DES BANQUES CAS D'ATTIJARIWAFABANK

Réalisé par :

Riad Siham

Encadré par:

Dr. Badr Habba

Résumé

L'internationalisation des banques marocaines, notamment en Afrique, représente une tendance stratégique majeure dans le secteur financier du Maroc ces dernières années. Cette expansion à l'étranger reflète la volonté des institutions financières marocaines de devenir des acteurs majeurs sur la scène financière africaine, tout en diversifiant leurs activités et en tirant parti des opportunités de croissance sur le continent.

L'internationalisation des banques marocaines en Afrique s'inscrit dans le cadre de la politique économique du Royaume, visant à renforcer sa présence économique et financière en Afrique. Cela s'aligne également avec la vision d'intégration régionale du Maroc, en soutenant le développement économique des pays africains et en renforçant les liens commerciaux et financiers entre le Maroc et le reste du continent.

Les banques marocaines se sont engagées dans des stratégies d'expansion en Afrique grâce à des partenariats stratégiques, à l'acquisition de filiales bancaires, à la création de succursales, et à la diversification de leurs services financiers. Ces banques ont développé des compétences et des expertises spécifiques pour répondre aux besoins des marchés africains en pleine croissance, notamment dans les domaines de la banque de détail, de la banque d'investissement.

Cette expansion en Afrique présente de multiples avantages pour les banques marocaines, notamment l'élargissement de leur base de clientèle, la diversification de leurs revenus, la réduction des risques liés à la concentration géographique, et la possibilité de bénéficier de l'intégration économique régionale en Afrique.

Cependant, cette internationalisation ne se fait pas sans défis. Les banques marocaines doivent faire face à des environnements économiques, réglementaires et culturels différents dans chaque pays africain où elles opèrent. Elles doivent également gérer des risques liés à la stabilité politique, à la volatilité des taux de change et à la concurrence locale. Cela nécessite une gestion prudente, une adaptation continue aux marchés locaux et une stratégie solide.

Mots-clés : Stratégie ; Internationalisation ; Diversification ; Banque ; Afrique ; Filiale

Abstract

The internationalization of Moroccan banks, particularly in Africa, represents a significant strategic trend in Morocco's financial sector in recent years. This overseas expansion reflects the Moroccan financial institutions desire to become major players in the African financial landscape while diversifying their activities and capitalizing on growth opportunities on the continent.

The internationalization of Moroccan banks in Africa is part of the Kingdom's economic policy, aimed at strengthening its economic and financial presence in Africa. It also aligns with Morocco's regional integration vision, supporting the economic development of African countries and bolstering trade and financial ties between Morocco and the rest of the continent.

Moroccan banks have pursued expansion strategies in Africa through strategic partnerships, acquiring banking subsidiaries, establishing branches, and diversifying their financial services. These banks have developed specific skills and expertise to meet the needs of growing African markets, particularly in retail banking and investment banking.

This expansion in Africa offers multiple advantages for Moroccan banks, including broadening their customer base, diversifying their revenue streams, reducing risks associated with geographical concentration, and the potential to benefit from regional economic integration in Africa.

However, this internationalization is not without challenges. Moroccan banks must contend with different economic, regulatory, and cultural environments in each African country where they operate. They also need to manage risks related to political stability, exchange rate volatility, and local competition. This requires careful management, ongoing adaptation to local markets, and a robust strategy.

Keywords: Strategy; Internationalization; diversifying; Bank; Africa; subsidiary; branches

Remerciements

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers Dr Badr Habba pour son encadrement et son soutien tout au long de mon projet de fin d'étude sur la stratégie d'internationalisation des banques. Votre expertise, vos conseils éclairés et votre disponibilité ont été d'une valeur inestimable pour la réussite de ce travail.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance envers tous les membres du corps professoral qui ont contribué à ma formation et qui ont partagé leurs connaissances et leur expertise avec moi tout au long de mes études. Vos enseignements m'ont permis d'acquérir une compréhension approfondie du domaine de la finance et de développer des compétences essentielles pour mener à bien ce projet.

Je tiens à remercier spécialement les professionnels du secteur bancaire qui ont accepté de participer à mes entretiens et qui ont généreusement partagé leurs expériences et leurs connaissances. Leurs perspectives ont apporté une valeur significative à mon travail et ont contribué à une analyse approfondie de la stratégie d'internationalisation des banques.

Je n'oublie pas de remercier mes camarades de classe et mes amis qui m'ont soutenu tout au long de ce parcours académique. Votre présence et vos encouragements m'ont motivé à donner le meilleur de moi-même et à mener à bien ce projet.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude envers ma famille pour leur soutien constant, leur compréhension et leurs encouragements tout au long de mes études. Leur amour et leur soutien indéfectibles ont été une source d'inspiration et de motivation tout au long de ce projet.

Table des matières

Résumé	1
Abstract	2
Remerciements.....	3
Introduction Générale.....	5
Problématique	6
Structure du Rapport	7
Partie I : Internationalisation Bancaire.....	8
Chapitre 1 : Les Voies d’Internationalisation des Banques.....	9
Section 1 : La Stratégie d’Internationalisation des Banques	9
Section 2: Les Formes d’Implantation des Banques	14
Section 3: Evolution de la Réglementation sur l’Internationalisation.....	19
Chapitre 2 : Avantage Compétitif et Diversification Géographique.....	21
Section 1: Avantage Compétitif des Banques Multinationales.....	21
Section 2 : Diversification Géographique et Risque	25
Conclusion Partie 1	28
Partie II : Méthodologie de recherche et analyse des résultats.....	29
Chapitre 1 : La Démarche Méthodologique de la Recherche.....	30
Section 1 : Méthodologie de Recherche	30
Section 2 : Analyse Préliminaire.....	34
Chapitre 2 : L’Expérience International d’AttijariWafa Bank	45
Section 1 : Présentation Générale d'Attijariwafa Bank	45
Section 2 : Etude de Cas	49
Section 3 : Analyse des Résultats de Recherche	55
Conclusion Partie 2	58
Conclusion Générale	59
Table de Figures.....	61
Liste de Tableau	61
Annexe.....	61
Annexe.....	62
Listes des Sigles et des Abréviations	65
Table des matières.....	67
Bibliographie	69

Introduction Générale

Une banque est essentiellement une institution financière et un intermédiaire financier. Sa principale mission consiste à octroyer des prêts, à recueillir et à gérer les fonds de ses clients. Elle propose également des produits d'assurance à sa clientèle. La plupart des recherches portant sur l'internationalisation bancaire indiquent que la principale raison derrière la diversification géographique est d'accroître leur présence sur les marchés internationaux tout en réalisant des bénéfices. Par conséquent, il est crucial d'établir un lien entre le niveau de développement économique et financier du pays d'accueil et la décision d'une banque de s'étendre à l'international.

L'objectif commun à toutes les banques est la recherche de rentabilité. Leur priorité est constamment de maximiser leurs bénéfices, en se distinguant des autres établissements bancaires. Cette quête de profit est encore plus aiguë de nos jours, en raison de l'intensification de la concurrence.

Par conséquent, la croissance et la pérennité des banques opérant à l'échelle mondiale dépendent de leur capacité à garantir la compétitivité. Pour atteindre cet objectif, les banques doivent élaborer des stratégies qui exigent une utilisation efficace des ressources et une adaptation constante à l'évolution de leur environnement.

L'internationalisation bancaire représente un processus de multinationalisation au cours duquel les banques étendent la portée de leurs produits et services à plusieurs pays. Cela englobe des services tels que l'ouverture de comptes bancaires à l'étranger, l'émission de cartes bancaires et la réalisation de virements internationaux. Au fil du temps, la présence des banques dans d'autres nations est devenue non seulement nécessaire, mais également incontournable pour soutenir l'internationalisation des autres secteurs économiques.

La stratégie d'internationalisation des banques est devenue une composante essentielle de la croissance et de la compétitivité dans le secteur financier mondial. Face à un environnement économique de plus en plus globalisé, les institutions bancaires cherchent à étendre leur empreinte au-delà des frontières nationales pour diverses raisons. Cette démarche stratégique vise à diversifier les revenus, à atténuer les risques liés à la concentration géographique, à accéder à de nouveaux marchés et à exploiter des opportunités de croissance.

L'un des principaux enjeux de cette stratégie réside dans la recherche d'équilibre entre la poursuite de la croissance et la gestion prudente des risques. Les banques doivent composer avec des marchés étrangers souvent caractérisés par des réglementations financières distinctes, des systèmes juridiques différents et des risques de change. De plus, les fluctuations des taux de change et des marchés financiers internationaux peuvent avoir un impact significatif sur les résultats financiers des banques internationales. Par conséquent, la gestion efficace de ces risques est cruciale pour le succès de l'internationalisation.

Une autre considération majeure est la conformité réglementaire, car les réglementations bancaires varient considérablement d'un pays à l'autre. Les banques doivent s'adapter aux cadres réglementaires locaux, ce qui nécessite une expertise juridique et une capacité à naviguer dans des environnements réglementaires souvent complexes.

En outre, l'internationalisation bancaire implique de composer avec des cultures et des langues différentes, ce qui peut créer des défis en matière de communication et de gestion des équipes à travers le monde. Une compréhension approfondie des nuances culturelles et une capacité à construire des relations interculturelles sont essentielles pour réussir.

Enfin, le choix de la forme d'implantation à l'étranger est une décision critique. Les banques ont plusieurs options, allant de la création de filiales indépendantes à des partenariats stratégiques avec des institutions locales ou des acquisitions d'entreprises bancaires existantes. Cette décision dépendra de nombreux facteurs, notamment la réglementation locale, les objectifs stratégiques, la taille du marché cible, les ressources disponibles et les risques perçus.

En analysant ces éléments, nous chercherons à mieux comprendre comment les banques naviguent dans cet environnement international en constante évolution et les stratégies qu'elles adoptent pour prospérer sur la scène mondiale.

Problématique

Le choix du mode d'implantation bancaire à l'étranger relevé d'une décision stratégique lié à l'activité que la banque mère entend exercer dans le pays d'accueil.

L'objectif est d'analyser les déterminants du choix de la forme de représentation bancaire à l'étranger. Ainsi les facteurs relatifs à l'environnement économique et à la réglementation bancaire des pays d'origine et d'accueil.

- Quels sont les principaux défis de l'internationalisation ?
- Quels sont les enjeux d'une stratégie d'internationalisation pour la banque ?
- Quels sont les déterminants du choix de la forme d'implantation bancaire à l'étranger ?

Structure du Rapport

Notre rapport est organisé en deux parties distinctes. La première partie constitue le fondement théorique et conceptuel de notre recherche. Dans le premier chapitre de cette partie, nous fournirons un aperçu de l'internationalisation des banques, en examinant en détail la stratégie, les facteurs qui la motivent, ainsi que les différentes méthodes d'implantation des banques dans les pays d'accueil. Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous analyserons les caractéristiques de la concurrence au sein du secteur bancaire, en mettant en évidence les principaux avantages concurrentiels dont bénéficient les institutions bancaires multinationales.

La deuxième partie de notre rapport sera également divisée en deux chapitres et sera dédiée à une analyse approfondie visant à apporter des réponses à notre problématique, en se concentrant spécifiquement sur le cas d'Attijariwafa Bank.

Le premier chapitre de notre mémoire débutera par une analyse approfondie de la situation actuelle du secteur bancaire marocain. Par la suite, nous examinerons les motifs qui incitent les institutions bancaires étrangères à s'intéresser au marché bancaire marocain.

Enfin, dans le dernier chapitre, nous procéderons à la validation de notre enquête et présenterons les résultats de notre recherche de manière détaillée.

Partie I : Internationalisation Bancaire

Chapitre 1 : Les Voies d'Internationalisation des Banques

L'internationalisation requiert une perspective à long terme et son objectif principal est d'accroître la compétitivité de la banque.

Afin de mieux appréhender ce phénomène, nous avons segmenté la première section en deux chapitres distincts :

Le premier chapitre sera subdivisé en trois sections distinctes. La première section se concentrera sur l'analyse de la stratégie d'internationalisation des banques. La deuxième section détaillera les divers modes d'implantation des banques multinationales. Enfin, la troisième section examinera l'évolution de la réglementation concernant l'internationalisation.

Section 1 : La Stratégie d'Internationalisation des Banques

Le phénomène d'expansion des banques à l'échelle internationale trouve ses racines au XIXe siècle, période au cours de laquelle plusieurs groupes bancaires ont opté pour l'internationalisation en tant que composante clé de leur stratégie de croissance.

1. Les Vagues d'Internationalisation

Après avoir fonctionné dans un système compartimenté, largement contrôlé, et caractérisé par une réglementation variée et abondante, le secteur bancaire marocain a entamé, à partir des années 1980, un vigoureux processus de modernisation.

Les banques marocaines ont graduellement abandonné leur statut institutionnel hautement protégé pour se transformer en entreprises confrontées aux exigences de leur environnement, de la compétitivité et de la rentabilité.

Les experts ont segmenté le processus d'internationalisation bancaire en trois périodes majeures qu'ils ont nommées "les vagues d'internationalisation bancaire". Chacune de ces vagues présente ses propres particularités et traits distinctifs.

1.1. La première vague d'internationalisation

La première phase, s'étendant de 1802 à 1912, se caractérise par l'émergence des premières banques marocaines ainsi que l'établissement des premières banques étrangères dans le pays. Au cours de cette période, la création de la Banque d'État du Maroc en 1907, suite au traité d'Algésiras de 1906, est un événement marquant. Toutefois, malgré son nom, cette

banque n'était que nominale sous le contrôle de l'État marocain. En réalité, la participation du gouvernement marocain dans son capital a progressivement diminué au profit d'autres puissances coloniales, jusqu'à disparaître complètement. Cette situation était inhabituelle, avec un État qui n'était pas actionnaire de son propre établissement émetteur.

1.2. La deuxième vague d'internationalisation

La deuxième phase, couvrant la période de 1912 à 1956, se caractérise par la domination de la puissance coloniale sur le système financier et bancaire marocain. Sur le plan monétaire, la France a pris le contrôle de la Banque d'État du Maroc, excluant ainsi son caractère international, et a introduit une nouvelle monnaie, le franc marocain. Le pays a également été intégré dans la zone Franc.

En ce qui concerne la régulation des changes, la France a simplement appliqué le contrôle des changes qu'elle avait établi en 1939 sur son propre territoire. En ce qui concerne la réglementation et l'organisation de l'activité bancaire, il a fallu attendre jusqu'en 1943 pour voir la première législation, largement inspirée de la loi bancaire française de 1941, régir la profession. Pendant cette période, toutes les grandes banques françaises étaient présentes au Maroc sous la forme de succursales entièrement supervisées et contrôlées par leurs maisons mères.

1.3. La troisième vague d'internationalisation

La troisième phase, qui a suivi la période coloniale, s'étend de 1956 à nos jours et se caractérise par la volonté de l'État de regagner sa souveraineté en matière monétaire et financière. Cette reprise s'est effectuée progressivement en trois phases distinctes. Tout d'abord, il y a eu la mise en place des structures fondamentales. Ensuite, l'organisation du système bancaire a été entreprise. Enfin, une réforme et une modernisation du système financier et bancaire ont été entreprises.

L'internationalisation bancaire s'est donc produite dans un contexte de mondialisation financière, reposant sur trois facteurs clés connus sous le nom de la "**Règle des 3D**" : **Déréglementation, Désintermédiation et Décloisonnement.**

- a) **La déréglementation** : Elle englobe la libéralisation et l'expansion des opérations bancaires, notamment la levée des restrictions sur les crédits. Toutefois, il convient de noter qu'après l'adoption de mesures significatives de déréglementation, on observe souvent un phénomène de consolidation bancaire.

La déréglementation en France a été mise en œuvre grâce à plusieurs lois, notamment les lois Debré de 1966 et 1967, ainsi que la loi bancaire de 1984. Ces réformes ont entraîné un décloisonnement des marchés financiers et une déspecialisation du secteur bancaire. La loi de 1984 a particulièrement redéfini la nature même du métier bancaire en introduisant le concept de la "banque universelle". Aux États-Unis, l'abrogation du Glass-Steagall Act en 1999 a permis le retour des banques universelles et a été suivie d'un mouvement de fusion entre les banques commerciales et d'investissement. Ces modifications dans la législation bancaire et financière ont favorisé le développement de nouveaux segments de marché pour les institutions financières et ont considérablement impacté la relation entre les banques et les entreprises, comme évoqué dans l'ouvrage de Druker en 2006.

En Europe, l'établissement d'un marché unique européen a simplifié l'accès aux marchés bancaires de la région, permettant à chaque institution bancaire d'exercer ses activités sans entraves. Cette ouverture a stimulé la concurrence et réduit les marges d'intérêt. De plus, l'introduction de l'euro a éliminé les besoins de change, renforçant ainsi l'intégration et la liquidité du marché, favorisant ainsi un processus de désintermédiation financière.

- b) **La désintermédiation** : elle a mis en évidence le rôle d'intermédiaire financier joué par les banques entre les acteurs nécessitant des financements « les emprunteurs » et ceux disposant de capacités de financement « les prêteurs ». Le financement des emprunteurs se réalise de manière indirecte en passant par l'intermédiaire des banques.
- c) **Le décloisonnement** : il se manifeste par l'ouverture des marchés qui étaient auparavant séparés, tant du point de vue externe par l'abolition des contrôles de change que du point de vue interne, par l'intégration des compartiments existants entre ces marchés (tels que le marché monétaire à court terme, le marché financier à long terme, le marché des changes, etc.). Cette intégration permet aux marchés de devenir interconnectés grâce à l'utilisation de réseaux de communication modernes et à l'innovation de nouveaux produits financiers, comme le Swap de devise, par exemple.

2. Le Processus d'Internationalisation

La recherche sur l'internationalisation des banques est encore limitée, et elle repose en grande partie sur les modèles d'internationalisation des entreprises.

En règle générale, les chercheurs ont convergé vers un consensus selon lequel le processus d'internationalisation se décompose en trois phases distinctes :

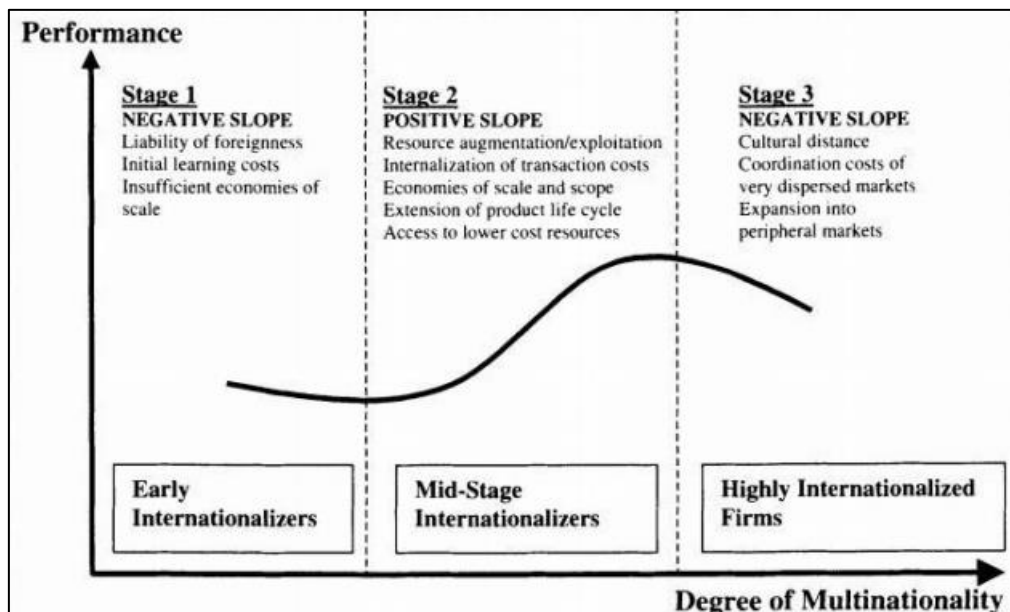


Figure 1: Relation performance-internationalisation à trois phases et en S horizontale¹

a) La première phase

Au début de leur processus d'internationalisation, les banques se trouvent confrontées à des obstacles pour pénétrer un marché étranger, ce qui implique de supporter divers coûts d'entrée. Johanson et Vahlne (1977) font référence aux "coûts de connaissances" (Market Knowledge). Il s'agit de compétences générales liées aux caractéristiques des clients internationaux, ainsi que de connaissances spécifiques relatives aux particularités du marché local (la compréhension de la culture, des habitudes sociales et de l'environnement économique).

Lorsque la banque initie son processus d'internationalisation en s'implantant dans des pays présentant une grande diversité économique, technologique et culturelle par rapport à son pays d'origine, elle ne peut pas exploiter pleinement les avantages de son expansion internationale, car les coûts engagés excèdent les économies d'échelle réalisées.

b) La deuxième phase

Au cours de cette phase, la banque poursuit son processus d'internationalisation en accumulant de plus en plus d'expérience, ce qui lui permet de réaliser des avantages liés à

¹ Contractor F. J., Kundu S. K. et Hsu C. (2003), « A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sectors »

l'internationalisation, tels que les économies d'échelle, l'exploitation et le développement des ressources. Parallèlement, tous les coûts fixes et les charges générales associés aux opérations des filiales peuvent être répartis sur un plus grand nombre de pays grâce à une présence plus étendue et plus profonde sur les marchés.

c) La troisième phase

L'expansion des entreprises représente un niveau optimal de développement international. En effet, l'extension vers plusieurs pays serait avantageuse pour une entreprise jusqu'à un certain point, au-delà duquel la relation entre les bénéfices et la multinationalisation deviendrait défavorable. Cette notion est souvent illustrée par la métaphore d'une courbe en forme de "U inversé". Ainsi, pour certains secteurs, les entreprises auraient tout intérêt à s'étendre à l'étranger jusqu'à un certain seuil, au risque de subir des pertes. Pour ces entreprises, les coûts additionnels liés à une expansion internationale plus poussée surpassent les bénéfices générés par cette expansion, ce qui finit par avoir un impact négatif sur la rentabilité globale de l'entreprise.

En conséquence, la courbe présente une pente négative à nouveau. Cette tendance s'explique par le fait que les entreprises, dans un premier temps, se concentrent sur les marchés lucratifs des pays à fort potentiel de croissance. Par la suite, elles étendent leurs activités vers des marchés périphériques qui offrent un potentiel de croissance moins élevé que les marchés initiaux. Cette expansion entraîne une augmentation significative des coûts liés à la gestion, à la direction et à la coordination, ce qui exerce une pression négative sur la rentabilité des entreprises (conformément à la théorie de Galbraith et Kazanjian de 1986).

Section 2: Les Formes d'Implantation des Banques

L'implantation des banques revêt une importance cruciale dans leur stratégie d'expansion, de croissance et de prestation de services financiers. Les banques utilisent diverses formes d'implantation pour atteindre leur clientèle cible, s'adapter aux marchés locaux et internationaux, et offrir une gamme variée de services.

1. Les Activités des Banques Multinationales

L'internationalisation des banques et la sélection du modèle de présence à l'étranger ont fait l'objet de nombreuses études dans la littérature bancaire. Le choix du mode de présence à l'étranger constitue une décision stratégique cruciale, car il détermine les types d'activités que la banque mère prévoit de développer dans le pays d'accueil.

Il y a deux catégories de métiers bancaires, chacune présentant ses caractéristiques distinctes :

1.1. La banque spécialiste

Une banque spécialiste est un établissement financier qui se consacre à la gestion d'une gamme restreinte de produits et de services financiers à forte valeur ajoutée, tels que la gestion de patrimoine et l'ingénierie financière. Par conséquent, elle accorde une grande attention à la qualité et à l'innovation pour répondre aux besoins d'une clientèle focalisée sur un nombre limité de produits.

a) La banque de détail

La mission principale de la banque de détail consiste à fournir aux acteurs économiques les ressources monétaires et financières dont ils ont besoin. La structure organisationnelle de ces banques varie, mais elles sont généralement des sociétés par actions qui opèrent au travers d'un réseau d'agences. Leurs activités principales englobent l'intermédiation (comme la collecte de dépôts et la distribution de crédits), la gestion des moyens de paiement (tels que les comptes chèques, les virements, les prélèvements automatiques, les cartes bancaires, les cartes de crédit) et la commercialisation de produits d'assurance (notamment l'assurance vie, l'assurance dommage et l'assurance prévoyance). La vente de ces produits et services bancaires peut être effectuée directement par la banque ou à travers des canaux de contact à distance.

La banque de détail touche quatre principaux segments de marché : Les particuliers ; les professionnels (comme les artisans, les commerçants, les professions libérales) ; les associations locales à revenu modeste ; les petites et moyennes entreprises (PME).

L'internationalisation des banques de détail se fait généralement par le biais de fusions et acquisitions avec d'autres banques locales, en raison des différences juridiques, culturelles et des particularités propres à chaque marché dans les différents pays.

b) La banque d'investissement

Les banques d'investissement collectent des ressources sur les marchés, principalement pour de grandes entreprises, qui constituent leur clientèle principale.

Les activités des banques d'investissement englobent le conseil à leurs clients, notamment dans le cadre d'opérations de fusion-acquisition. Elles sont également impliquées dans l'organisation d'augmentations de capital, d'introductions en bourse et de l'émission d'obligations. De plus, les banques d'investissement jouent le rôle d'intermédiaires pour leurs clients sur les marchés financiers en identifiant les opportunités de placement les plus rentables.

Ces activités sont souvent très lucratives, ce qui explique pourquoi même d'autres banques se lancent dans ce secteur, souvent par le biais de filiales, tout en restant rattachées à leur société mère.

c) La banque privée

Les banques privées proposent une gamme de services financiers et de gestion de patrimoine conçus pour répondre aux besoins spécifiques de leurs clients riches.

Ces services comprennent la gestion de portefeuille, la planification financière, la planification successorale, les services de crédit, la gestion de trésorerie, les conseils en investissement et d'autres services financiers haut de gamme.

Les banques privées s'efforcent également de fournir un accès à des opportunités d'investissement exclusives, des investissements alternatifs et des placements privés qui ne sont pas facilement accessibles au grand public.

1.2. La banque universelle (généraliste)

La banque universelle est un type d'institution financière qui offre une gamme complète de services bancaires et financiers à la fois au niveau de la banque de détail et de la banque d'investissement. Contrairement aux banques spécialisées qui se concentrent sur des activités spécifiques, les banques universelles fournissent une variété de services tels que la gestion de comptes courants, les prêts, les services de cartes de crédit, la gestion de patrimoine, les services de change, les opérations de marchés financiers, le conseil en fusion-acquisition, la gestion d'actifs, et d'autres produits financiers.

Les banques universelles sont généralement des institutions financières de grande envergure qui ont la capacité de servir une clientèle diversifiée, allant des particuliers aux entreprises de toutes tailles, en passant par les investisseurs institutionnels. Elles sont souvent présentes à l'échelle nationale et internationale et offrent un large éventail de services pour répondre aux besoins variés de leurs clients.

2. Les Formes d'Implantation

Les termes "banque multinationale" et "banque internationale" sont parfois utilisés de manière interchangeable, mais ils ont des significations légèrement différentes.

La principale différence réside dans l'orientation de l'activité : une banque multinationale a une présence physique dans plusieurs pays sous la forme de filiales ou de succursales, ces filiales sont souvent des entités distinctes, chacune réglementée par les lois du pays où elle est située, elles peuvent offrir une gamme de services bancaires plus limitée dans chaque pays en fonction de la réglementation locale ; tandis qu'une banque internationale se spécialise dans les opérations internationales, tel que le commerce international, les prêts et les services de change, même si elle peut ne pas avoir une présence physique dans de nombreux pays. Les banques internationales peuvent ou non avoir des filiales dans différents pays, mais leur principale activité est axée sur les opérations financières internationales.

Il y a diverses méthodes d'expansion à l'étranger pour les banques multinationales, et selon Nekhili et Karyotis (2008), ces méthodes peuvent être catégorisées en deux grandes catégories :

- Les formes d'implantations autonomes ;

- Les formes d'implantations dépendantes.

2.1. Les formes d'implantations autonomes

Les deux types d'implantation autonome d'une banque-mère comprennent la "banque affiliée" et la "filiale".

a) **La banque affiliée**

Une banque affiliée est une institution bancaire dans laquelle la maison mère détient une participation minoritaire, généralement inférieure à 50% du capital. C'est une entité juridiquement distincte, et en règle générale, elle est dirigée par des responsables originaires du pays d'accueil. Cette forme d'organisation peut être complexe, car la gestion de cette entité implique un système de partenariat, et les activités de la banque affiliée sont assujetties à la législation locale.

b) **La banque filiale**

La filiale représente la forme d'implantation la plus autonome. Elle est une entité juridique distincte qui peut résulter de l'acquisition d'une banque locale ou de sa création. Dans ce cas, la maison mère détient au moins 50% du capital de la filiale. Ce choix d'implantation est souvent motivé par le désir de s'intégrer de manière significative sur le marché bancaire local, offrant une pénétration de marché très complète. Selon Blandon (1998), la filiale est le moyen par lequel la banque mère établit sa présence dans le pays d'accueil à travers diverses activités. Cette forme d'implantation est totalement indépendante de la maison mère, que ce soit pour la formulation des stratégies commerciales ou pour la gestion administrative.

2.2. Les formes d'implantations dépendantes

Les deux types d'implantation dépendent de la banque-mère comprennent la "succursale" et le "bureau de représentation".

a) **La succursale :**

La succursale n'est pas une entité autonome. La maison mère en possède 100% du capital, et elle est établie à l'étranger sous son propre nom. La succursale peut servir de passerelle pour la banque qui souhaite s'établir dans le pays hôte et y promouvoir sa propre marque. Cependant, ce mode d'implantation comporte divers inconvénients. Les procédures

administratives sont complexes, et l'entité est soumise à l'obligation d'obtenir une autorisation du gouvernement local.

b) Le bureau de représentation :

Un bureau de représentation est une entité chargée de représenter la banque, mais il n'effectue pas d'opérations bancaires actives. Sa mission principale consiste à recueillir des informations, à établir des contacts et, dans certains cas, à promouvoir la banque-mère avant son implantation réelle dans le pays d'accueil.

Selon Blandon (1998), ce mode d'implantation permet à la banque-mère de mener des études approfondies sur le pays cible et d'établir des relations commerciales avec les clients locaux. Cependant, en raison de la petite taille de ce bureau, il est limité dans sa capacité à gérer un grand nombre d'affaires, ce qui peut restreindre rapidement la clientèle potentielle de la banque dans le pays concerné.

Section 3: Evolution de la Réglementation sur l'Internationalisation

L'évolution des conditions économiques et réglementaires a un impact profond sur l'internationalisation des banques.

Les banques doivent surveiller de près ces conditions économiques et réglementaires, car elles peuvent influencer les décisions concernant l'expansion internationale, le choix des marchés cibles et la gestion des risques. Par exemple, des réglementations strictes dans un pays donné peuvent nécessiter une conformité supplémentaire, des coûts de conformité plus élevés et une adaptation des produits et services bancaires. De plus, des conditions économiques favorables dans un pays étranger peuvent inciter une banque à renforcer sa présence internationale pour exploiter les opportunités de marché.

Le cadre administratif et fiscal pour l'internationalisation d'une banque dépend largement du pays d'origine de la banque, du ou des pays dans lesquels elle souhaite s'internationaliser, ainsi que des réglementations locales.

1. Le Cadre Administratif

- **Licences et Autorisations** : Une banque doit obtenir les licences et autorisations nécessaires pour opérer à l'étranger. Cela peut inclure l'approbation des autorités de réglementation financière locales, telles que la Banque centrale, l'autorité de régulation des services financiers, etc.
- **Conformité aux Normes Internationales** : La banque doit se conformer aux normes internationales en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (LBA) et le financement du terrorisme (FT), ainsi qu'aux exigences de fonds propres telles que celles définies par les accords de Bâle.
- **Contrôles Internes** : La mise en place de contrôles internes solides est essentielle pour gérer les risques liés aux opérations internationales, notamment la gestion des risques de crédit, de marché et opérationnels.

2. Le Cadre Fiscal

- **Traités Fiscaux** : Les banques doivent examiner les traités fiscaux bilatéraux entre leur pays d'origine et le pays dans lequel elles souhaitent opérer. Ces traités déterminent les

règles fiscales applicables aux revenus générés à l'étranger et les mécanismes de double imposition.

- **Structure Fiscale** : Le choix de la structure d'implantation à l'étranger (filiale, succursale, bureau de représentation) peut avoir des implications fiscales importantes. La structure doit être optimisée pour minimiser la charge fiscale.
- **Rapatriement des Bénéfices** : Les règles concernant le rapatriement des bénéfices d'une filiale étrangère vers le pays d'origine de la banque doivent être prises en compte pour gérer les flux de trésorerie internationaux.
- **Taxes Locales** : Les banques doivent se conformer aux règles fiscales locales dans les pays où elles opèrent, y compris les impôts sur les sociétés, la TVA et d'autres taxes applicables.
- **Planification Fiscale Internationale** : La planification fiscale internationale peut être utilisée pour minimiser l'impact fiscal de l'internationalisation en utilisant des structures fiscales efficaces.
- **Conformité Fiscale** : Les banques doivent se conformer aux obligations fiscales internationales, telles que la déclaration de revenus étrangers, la documentation de prix de transfert et la divulgation des comptes étrangers.

Chapitre 2 : Avantage Compétitif et Diversification Géographique

La diversification des banques marocaines s'est avérée être un élément clé de la croissance du secteur bancaire au Maroc et de l'internationalisation de l'économie marocaine. Elle a permis aux banques de réduire leur dépendance à l'égard du marché domestique et de diversifier leurs sources de revenus.

Dans ce deuxième chapitre, notre objectif sera de recenser l'ensemble des atouts concurrentiels dont disposent les banques multinationales pour fournir des services bancaires de premier plan. Par la suite, nous exposerons la stratégie d'expansion des banques multinationales.

Section 1: Avantage Compétitif des Banques Multinationales

L'Avantage compétitif, qu'il soit temporaire ou durable, se caractérise par un ensemble d'attributs ou de caractéristiques qui confèrent à une banque un avantage supérieur par rapport à ses concurrents. En d'autres termes, l'avantage concurrentiel englobe tout ce qui permet à une organisation de surpasser la concurrence.

De fait, chaque banque doit chercher à établir une position de force qui la démarque de ses concurrents. Cela implique d'atteindre une position distinctive grâce à des caractéristiques particulières lui conférant un avantage supérieur par rapport à toutes les autres banques.

Les chercheurs en stratégie ont accordé une attention particulière à l'analyse concurrentielle en raison de son rôle essentiel dans la survie des banques face à leurs rivaux. En examinant la littérature, on peut identifier deux modèles prédominants en stratégie.

Le premier met l'accent sur l'environnement concurrentiel, notamment à travers le modèle des "Forces concurrentielles" élaboré par Porter en 1980. Le deuxième se concentre davantage sur les aspects internes à l'organisation, s'appuyant sur la théorie des "Ressources et compétences" développée par plusieurs chercheurs en stratégie, tels que Barney et Hamel.

1. Le Modèle des Cinq Forces de Porter

Les cinq forces de Porter sont les suivantes :

- 1) **Pouvoir de négociation des fournisseurs** : Dans le secteur bancaire, les fournisseurs peuvent être les déposants institutionnels ou les agences de notation. Le pouvoir de

négociation des fournisseurs dépend de la concentration des ressources et de la disponibilité d'options pour les banques. Par exemple, si les déposants ont plusieurs options pour placer leurs fonds, leur pouvoir de négociation est plus élevé.

- 2) **Pouvoir de négociation des clients (acheteurs) :** Les clients dans le secteur bancaire sont les déposants et les emprunteurs. Leur pouvoir de négociation dépend de leur capacité à comparer les offres de différentes banques, de la diversité des produits financiers offerts et des taux d'intérêt en vigueur sur le marché. Dans les marchés avec de nombreuses options, les clients ont un pouvoir de négociation plus élevé.
- 3) **Menace des produits de substitution :** Dans le secteur bancaire, les produits de substitution peuvent inclure les marchés financiers, les plateformes de financement participatif (crowdfunding), ou d'autres alternatives de financement en dehors des services bancaires traditionnels. La menace des produits de substitution peut varier en fonction des besoins financiers des clients et des coûts associés à l'utilisation de ces produits.
- 4) **Menace des nouveaux entrants :** Les barrières à l'entrée dans le secteur bancaire peuvent être élevées en raison de la réglementation stricte, du capital requis et de l'importance de la confiance des clients. Cependant, la menace des nouveaux entrants peut augmenter avec l'innovation technologique, comme les banques en ligne, qui réduisent les coûts d'entrée.
- 5) **Intensité de la rivalité entre les concurrents existants :** La rivalité dans le secteur bancaire dépend de facteurs tels que le nombre de concurrents, la différenciation des produits, la pression sur les marges, la réglementation, et la demande des clients. Une forte concurrence peut exercer une pression sur les marges bénéficiaires et forcer les banques à innover pour se démarquer.

L'analyse des Cinq Forces de Porter dans le secteur bancaire permet de comprendre les défis et les opportunités auxquels sont confrontées les banques, et de formuler des stratégies pour maintenir leur compétitivité sur le marché financier.

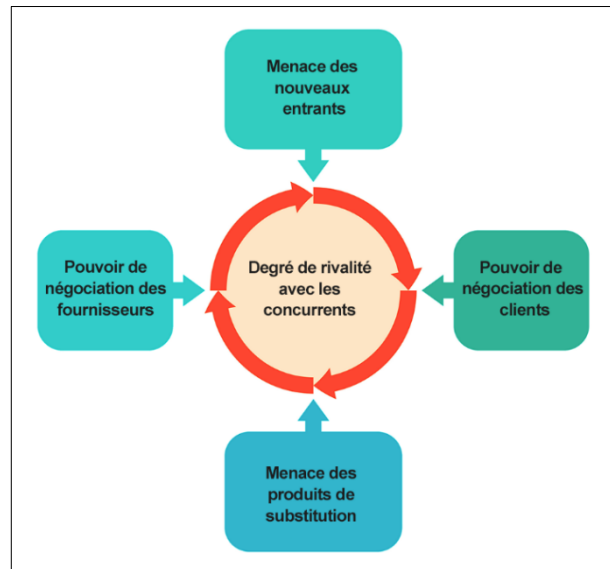


Figure 2: Les 5 Forces de Porter

2. La Théorie des Ressources et Compétences

La théorie des ressources et compétences développée par Barney et Hamel peut également s'appliquer au secteur bancaire.

- **Ressources :** Les ressources des banques dans le cadre de cette théorie comprennent les éléments tels que les actifs financiers (prêts, investissements, titres), les infrastructures technologiques, les données client, le capital, la marque, le réseau de succursales, le personnel, etc. Pour les banques, ces ressources sont essentielles pour fournir des services financiers, gérer les opérations et générer des revenus.
- **Compétences :** Les compétences des banques englobent leurs capacités à utiliser efficacement ces ressources pour atteindre des objectifs stratégiques. Dans le secteur bancaire, les compétences peuvent inclure la gestion du risque, la tarification, la connaissance des marchés financiers, la capacité à attirer et à fidéliser les clients, l'efficacité opérationnelle, etc.

Dans le contexte bancaire, l'approche des ressources et compétences met en évidence que la compétitivité d'une banque dépend de sa capacité à développer et à exploiter efficacement ses ressources et compétences uniques. Par exemple, une banque qui excelle dans la gestion des risques peut être mieux positionnée pour attirer des déposants et des investisseurs, et pour résister aux turbulences du marché.

L'application de cette théorie au secteur bancaire peut aider les banques à identifier leurs avantages concurrentiels spécifiques, à développer des stratégies axées sur l'exploitation de

leurs ressources et compétences, et à rester compétitives dans un environnement financier en constante évolution.

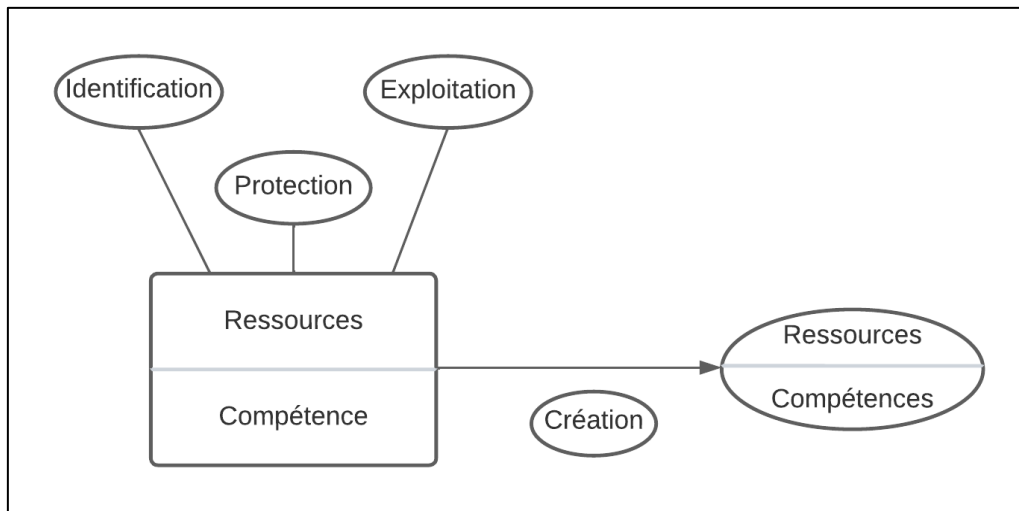


Figure 3: Management des ressources et des compétences

Section 2 : Diversification Géographique et Risque

La diversification géographique pour une banque fait référence à la stratégie de répartition de ses activités, de ses investissements et de ses opérations dans différentes régions géographiques ou pays. Cette approche est utilisée par les banques pour diverses raisons stratégiques et pour gérer les risques.

1. Diversification géographique

Voici comment la diversification géographique peut s'appliquer à une banque :

- a) **Réduction du risque souverain** : En étant active dans plusieurs pays, une banque peut réduire son exposition aux risques souverains, tels que des crises économiques, politiques ou réglementaires spécifiques à un pays. Cela permet de répartir le risque et d'atténuer les perturbations potentielles.
- b) **Diversification des sources de revenus** : Une banque diversifiée géographiquement peut générer des revenus à partir de différentes sources, ce qui peut contribuer à atténuer les impacts négatifs de la variation de la performance économique dans un seul marché.
- c) **Optimisation de la réglementation et de la fiscalité** : En opérant dans plusieurs juridictions, une banque peut optimiser sa structure fiscale et bénéficier de réglementations plus favorables dans certaines régions. Cela peut réduire la charge fiscale et améliorer la rentabilité.
- d) **Réduction de la dépendance à un marché spécifique** : En évitant de se concentrer sur un seul marché, une banque peut être moins vulnérable aux chocs économiques locaux ou aux perturbations spécifiques à un marché, comme une bulle immobilière ou une crise bancaire.
- e) **Accès à de nouveaux marchés et opportunités** : La diversification géographique permet à une banque d'explorer de nouveaux marchés, d'élargir sa base de clients et d'accéder à de nouvelles opportunités d'investissement.

Cependant, la diversification géographique n'est pas sans défis. Elle peut entraîner des coûts opérationnels supplémentaires, des exigences de conformité plus complexes et des risques liés à la gestion à distance. De plus, les banques doivent prendre en compte les différences culturelles, réglementaires et économiques entre les marchés où elles opèrent. Une gestion prudente et une surveillance continue sont essentielles pour garantir le succès de la diversification géographique pour une banque.

2. La Gestion des Risques

Le risque est la possibilité d'être confronté à des situations potentiellement dommageables ou à des événements incertains. Ces risques peuvent être associés à des dangers connus qui ont la possibilité de se concrétiser. En ce qui concerne les institutions bancaires, on distingue généralement deux catégories de risques : les risques financiers et les risques non financiers.

2.1. Les risques financiers

Les risques financiers pour une banque sont les menaces potentielles qui peuvent affecter sa stabilité financière et sa rentabilité. Les principaux risques financiers auxquels une banque peut être exposée comprennent :

- **Risque de Crédit** : C'est le risque que les emprunteurs ou les contreparties ne puissent pas rembourser leurs dettes ou ne respectent pas leurs obligations de paiement. Cela inclut le risque de défaut de crédit.
- **Risque de Marché** : Il concerne les variations défavorables des taux de change, des taux d'intérêt, des prix des actifs et des marchés financiers en général, qui peuvent affecter la valeur des actifs de la banque.
- **Risque de Liquidité** : C'est le risque que la banque ne puisse pas répondre à ses obligations de paiement à court terme en raison d'une pénurie de liquidités.
- **Risque de Taux d'Intérêt** : Il se produit lorsque les taux d'intérêt évoluent de manière défavorable, ce qui peut affecter les marges d'intérêt de la banque.
- **Risque de Change** : C'est le risque lié à la fluctuation des taux de change, qui peut affecter la valeur des actifs et des passifs en devises étrangères.
- **Risque de Crédit Souverain** : Il se rapporte au risque de non-remboursement des dettes souveraines par les gouvernements étrangers.
- **Risque de Contrepartie** : Il découle du risque que la partie avec laquelle la banque traite (contrepartie) ne respecte pas ses obligations contractuelles.
- **Risque de Modèle** : Il concerne l'utilisation de modèles mathématiques et statistiques dans l'évaluation des risques et des investissements, avec le risque que ces modèles ne soient pas précis.

- **Risque de Concentration** : Il survient lorsque la banque a une exposition excessive à un secteur particulier, un emprunteur unique ou une région géographique, ce qui augmente les risques.

2.2. Les risques non financiers

Les risques non financiers, également appelés risques extra-financiers ou risques non économiques, font référence aux menaces ou aux défis auxquels une institution financière peut être confrontée, mais qui ne sont pas directement liés à ses aspects financiers tels que les bilans, les ratios financiers, ou les pertes monétaires. Ces risques non financiers sont importants car ils peuvent avoir un impact significatif sur la réputation de la banque, sa conformité aux réglementations, la satisfaction de ses clients, et la confiance du public. Les principaux risques non financiers auxquels une banque peut être exposée comprennent :

- **Risque de marge** : Certaines activités bancaires génèrent des revenus en fonction du volume d'activité, comme c'est le cas pour les gestionnaires d'actifs dont la rémunération est proportionnelle aux actifs sous gestion. Dans ces situations, si le total des actifs est bas, les revenus futurs seront également limités.
- **Risques réglementaires et légaux** : Ils peuvent inclure diverses situations juridiques et réglementaires qui ne sont pas directement liées à des pertes financières, mais qui peuvent avoir un impact significatif pour la banque, tel que : la conformité réglementaire ; litiges juridiques ; responsabilité civile ; protection de la vie privée et des données ; éthique et réputation.
- **Risque opérationnel** : Ce risque englobe des événements tels que la fraude, les bugs informatiques, les incendies dans les locaux, etc. Selon le document consultatif du comité de Bâle, les risques opérationnels se définissent comme les risques de pertes directes ou indirectes résultant de dysfonctionnements ou de défaillances des procédures, des individus, des systèmes, ou résultant d'événements externes.

La gestion des nombreux risques est une tâche complexe pour une banque, nécessitant l'intégration de tous les secteurs de l'institution. En réalité, les banques les plus performantes ne se limitent pas à améliorer leur gestion des risques, elles en font un outil pour créer un avantage concurrentiel

Conclusion Partie 1

L'internationalisation du secteur bancaire a fait l'objet de nombreuses études, mais il existe peu de consensus sur les effets réels de cette internationalisation sur la performance des banques. Il convient de noter que l'internationalisation est un processus progressif qui se déroule au fil du temps. Les stratégies des banques ne sont définies qu'au fur et à mesure de ce processus.

Notre objectif de recherche est d'analyser les impacts de la diversification internationale sur la performance des banques. Ce qui distingue notre étude est l'examen de quatre modes d'implantation différents.

L'objectif principal de la stratégie de diversification géographique pour une banque est d'accroître sa rentabilité en exploitant son avantage concurrentiel.

La diversification géographique a un effet bénéfique sur les performances des banques. Les motivations principales de l'internationalisation se trouvent dans la recherche d'économies d'échelle et l'atteinte d'objectifs spécifiques.

L'internationalisation des banques, en dépit de ses avantages potentiels en termes de diversification, de croissance et d'accès à de nouveaux marchés, est une stratégie complexe qui nécessite une gestion prudente des risques et une compréhension profonde des marchés étrangers. Les banques qui réussissent dans leur internationalisation sont celles qui sont capables de s'adapter aux variations culturelles, réglementaires et économiques, tout en exploitant efficacement leur expertise en matière de gestion des risques. L'internationalisation offre des opportunités, mais n'est pas sans défis, et chaque banque doit évaluer soigneusement sa propre situation avant de s'engager dans ce processus.

La deuxième partie de notre rapport expose à la fois la méthodologie de notre recherche et les conclusions qui en découlent.

**Partie II : Méthodologie de
recherche et analyse des résultats**

Chapitre 1 : La Démarche Méthodologique de la Recherche

La démarche méthodologique a pour finalité d'étudier le lien entre la performance bancaire et la diversification géographique.

Par conséquent, ce chapitre sera divisé en trois sections : La première section introduira notre démarche méthodologique. La deuxième section exposera notre étude préliminaire. Enfin, la troisième section se concentrera sur la présentation de notre analyse quantitative.

Section 1 : Méthodologie de Recherche

La démarche méthodologique de la recherche fait référence à l'ensemble des étapes, des méthodes et des approches utilisées pour concevoir, mener et analyser une étude ou une enquête de recherche. Elle englobe la planification, la collecte de données, l'analyse, l'interprétation des résultats et la communication des conclusions. Une démarche méthodologique solide est essentielle pour garantir la qualité et la validité des résultats de la recherche. Le choix de la méthodologie de recherche dépend naturellement de la disponibilité des données.

Lorsqu'un chercheur commence un projet de recherche, il doit être en mesure de situer son projet dans un contexte épistémologique. Afin d'accomplir cela, il est essentiel de commencer par définir ce qu'est un cadre épistémologique.

1. Recherche Epistémologique

La recherche épistémologique, également appelée épistémologie, est une branche de la philosophie qui se concentre sur l'étude de la nature, des origines, de la structure, de la validité et des limites de la connaissance. Elle examine les questions fondamentales concernant la connaissance, telles que la manière dont nous acquérons la connaissance, les critères de vérité, la nature de la réalité, et les fondements de la méthode scientifique.

L'objectif de la recherche épistémologique est de comprendre les principes qui sous-tendent la connaissance et de déterminer comment nous pouvons justifier nos croyances et nos connaissances. Elle explore également les différentes perspectives philosophiques sur ces questions, notamment le rationalisme, l'empirisme, le constructivisme, le relativisme.

Étant donné que l'objectif de toute recherche est de générer des connaissances, il est essentiel pour un chercheur de s'interroger sur la nature de la connaissance elle-même, ainsi que sur les

principes fondamentaux qui sous-tendent sa propre compréhension de la connaissance. Le chercheur ne doit pas se limiter à garantir que la création de connaissances est pertinente et valide par rapport à l'objet de sa recherche. Plus généralement, il ne doit pas se contenter d'évaluer la pertinence de la méthodologie. Par conséquent, le questionnement épistémologique fait partie intégrante du processus de recherche.

Le questionnement épistémologique est un processus intellectuel qui consiste à poser des questions et à réfléchir sur la nature, la source, les limites et les fondements de la connaissance. Cela implique souvent de se demander comment nous pouvons savoir ce que nous savons, quelles sont les bases philosophiques de nos croyances et comment nous justifions nos connaissances. Le questionnement épistémologique est essentiel pour évaluer la fiabilité et la validité des idées, des théories et des méthodes de recherche. Il contribue également à la compréhension de la philosophie de la connaissance, de l'épistémologie, et à la remise en question des présupposés sous-jacents à notre compréhension du monde.

Le questionnement épistémologique est donc lié à la recherche. Il ne se limite pas à une simple réflexion sur la méthodologie employée pour mener à bien la recherche. Il revêt une importance capitale au sein de la recherche, car son objectif est de préciser la conception de la connaissance sur laquelle repose le travail de recherche. Cette clarification permet ensuite de définir, en harmonie avec la vision du chercheur de la connaissance, les objectifs de la recherche ainsi que les stratégies et méthodes qui seront mises en œuvre.

2. Travail Epistémologique

Le travail épistémologique fait référence à l'effort intellectuel déployé pour analyser, critiquer et explorer les bases de la connaissance et de la recherche dans un domaine donné. Cela peut inclure des activités telles que la réflexion philosophique sur les présupposés sous-jacents d'une discipline, la formulation de nouvelles théories de la connaissance, l'identification des limites de la méthode scientifique, et la recherche des implications philosophiques des découvertes scientifiques. Le travail épistémologique vise à approfondir notre compréhension de la façon dont la connaissance est produite, validée et utilisée, et il contribue souvent à l'évolution des paradigmes épistémologiques dans un domaine donné.

Le processus du travail épistémologique comprend généralement les étapes suivantes :

- **Identification du sujet de recherche :** Le processus débute par la sélection d'un sujet ou d'un domaine d'étude spécifique. Cela implique de déterminer ce que le chercheur souhaite explorer ou comprendre plus en profondeur.
- **Définition du cadre épistémologique :** Le chercheur établit le cadre épistémologique de la recherche en identifiant les principes, les croyances, les hypothèses et les paradigmes philosophiques qui sous-tendent la démarche de recherche. Cette étape permet de clarifier les fondements conceptuels de l'étude.
- **Formulation du questionnement épistémologique :** Le chercheur pose des questions sur la nature de la connaissance dans le contexte de son domaine d'étude. Ces questions peuvent concerner la manière dont la connaissance est construite, validée, ou les prémisses philosophiques qui sous-tendent la recherche.
- **Examen des paradigmes existants :** Le chercheur analyse les paradigmes épistémologiques préexistants dans son domaine de recherche, en tenant compte des écoles de pensée, des théories et des méthodologies dominantes.
- **Identification des présupposés et des limites :** Le travail épistémologique implique l'identification des présupposés implicites dans la recherche et la reconnaissance des limites ou des biais potentiels dans l'approche choisie.
- **Choix de la méthodologie :** Le chercheur sélectionne une méthodologie de recherche en fonction de sa compréhension du cadre épistémologique. Cette méthodologie doit être cohérente avec les principes philosophiques sous-jacents.
- **Collecte de données et analyse :** Le chercheur entreprend la collecte de données, mène des expériences ou des enquêtes, puis analyse les informations rassemblées en utilisant la méthodologie choisie.
- **Interprétation des résultats :** Les résultats sont interprétés à la lumière du cadre épistémologique, ce qui permet de tirer des conclusions et de discuter de la signification des découvertes.
- **Réflexion sur l'impact philosophique :** Le travail épistémologique inclut également une réflexion sur les implications philosophiques des résultats de la recherche. Cela peut conduire à des révisions du cadre épistémologique initial.
- **Communication des conclusions :** Le chercheur présente ses conclusions dans des rapports de recherche, des articles scientifiques ou d'autres formes de communication académique.

Le travail épistémologique est un processus continu qui se déroule tout au long de la recherche, guidant la réflexion du chercheur sur la nature de la connaissance et influençant les décisions prises à chaque étape du processus de recherche.

Par conséquent, afin de répondre à notre question de recherche, et en prenant en considération la présentation des divers paradigmes épistémologiques et des approches méthodologiques que nous venons de présenter, nous avons choisi d'adopter la méthodologie suivante :

- **Choix du paradigme :** Paradigme constructiviste ; Ce paradigme considère que la réalité est construite socialement et dépend des perspectives individuelles. Il met l'accent sur la compréhension des expériences subjectives des participants à travers des méthodes qualitatives telles que les entretiens en profondeur.
- **Démarche :** Démarche descriptive ; Cette démarche a pour but de décrire de manière détaillée un phénomène, un groupe ou un événement. Les enquêtes, les sondages, l'analyse documentaire et les statistiques descriptives sont fréquemment utilisés pour collecter et analyser des données.
- **Analyse préliminaire exploratoire :** Nous avons examiné la stratégie d'internationalisation de trois groupes bancaires sur un marché étranger. Ce type d'approche présente l'avantage d'être axé sur l'observation, ce qui facilite la compréhension des diverses stratégies comportementales.
- **Analyse qualitative :** Nous avons réalisé une analyse qualitative, car notre étude se concentre sur les effets de l'expansion géographique sur la performance des banques. L'entretien avec le responsable du Marché des Marocains du Monde nous permettra de recueillir les informations nécessaires à notre recherche.

Le choix de l'approche méthodologique est naturellement influencé par la disponibilité des données dont dispose le chercheur.

Section 2 : Analyse Préliminaire

Autrefois perçue comme un continent en difficulté, l'Afrique affiche désormais une croissance économique plus soutenue que la moyenne mondiale depuis plus d'une décennie. De nos jours, l'Afrique est synonyme de dynamisme économique, d'adoption rapide des nouvelles technologies, de réduction de sa dépendance aux revenus tirés des matières premières, et d'une expansion de sa classe moyenne qui prend de plus en plus d'ampleur. En parallèle de cette amélioration sur le plan économique, les systèmes bancaires ont connu un développement et une modernisation fulgurants, avec un nombre croissant de banques africaines se conformant désormais aux normes internationales. Ainsi, au cours des deux dernières décennies, le continent a vu émerger rapidement plusieurs institutions bancaires originaires d'Afrique, notamment d'Afrique du Sud, du Nigeria, du Kenya et du Maroc.

Face à cette évolution récente et compte tenu du manque de publications académiques consacrées aux banques marocaines, nous entreprendrons une étude exploratoire visant à examiner les aspects suivants :

- Examiner les caractéristiques distinctives du secteur bancaire au Maroc.
- Identifier et exposer les groupes bancaires marocains qui se développent en Afrique, tout en cherchant à comprendre leurs stratégies d'expansion sur le continent.
- Évaluer l'ampleur de ce phénomène et analyser la nécessité et la faisabilité de mener une étude plus approfondie.

1. Analyse Exploratoire

L'analyse exploratoire (ou EDA, pour "Exploratory Data Analysis" en anglais) est une approche de l'analyse de données qui consiste à examiner, à explorer et à comprendre un ensemble de données sans a priori.

Selon Van der Maren (1995) "la recherche exploratoire viserait à combler un vide" .

Cette exploration repose sur l'observation, qui peut être une méthode de collecte de données couramment utilisée en sciences de la gestion, stimulant souvent la réflexion (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Joliber 2008).

Cependant, l'utilisation de l'observation comme un support de recherche peut soulever des problèmes, à la fois d'ordre technique et stratégique. L'aspect technique de l'observation est

généralement associé, dans la méthodologie de recherche, à la collecte de données primaires. Cette conception de l'observation est étroitement liée à l'approche exploratoire. Son objectif premier est de développer une compréhension du phénomène que l'on souhaite étudier. Concrètement, l'observation technique implique principalement la capacité à observer et analyser des individus, des objets et des institutions, ainsi que la compréhension de leurs interactions. Plus concrètement, l'observation d'un phénomène peut englober à la fois l'observation de l'activité directe ainsi que l'environnement et les indicateurs associés à cette activité. Ainsi, son objectif est d'évaluer un phénomène et de suivre son évolution. C'est pourquoi on la qualifie d'étude exploratoire.

L'exploration constitue la première étape essentielle pour examiner ce qui est directement observable et pour appréhender les stratégies des acteurs sous observation. Bien que l'observation puisse avoir une dimension technique, comme nous l'avons déjà évoqué, elle peut également servir de stratégie particulière pour mieux comprendre le contexte que l'on souhaite étudier.

L'observation est également interprétée comme un exercice d'attention attentive. Elle ne se cantonne pas seulement à l'analyse du phénomène sous observation, mais englobe également une observation minutieuse de l'environnement, une observation qui est inévitablement influencée par le contexte dans lequel elle se déroule.

Cependant, il est important de noter que l'observation est sujette à divers biais cognitifs, notamment le biais d'attention sélective, le biais de confirmation et le biais de reconstitution.

Un biais peut être défini comme une orientation systématique, souvent inconsciente, lorsque le chercheur collecte ou traite les informations. Ces biais peuvent entraîner des erreurs. L'attention sélective se manifeste lorsque le chercheur concentre son attention sur ce qu'il considère comme essentiel, c'est-à-dire pertinent. Cependant, cela comporte le risque que le chercheur soit distrait ou submergé par des éléments qu'il juge secondaires. Dans ce contexte, il est essentiel de définir clairement ce qui est considéré comme essentiel. La sélection des phénomènes importants est directement liée aux objectifs de recherche et au rôle de l'observation.

2. Objectif de l'Analyse Exploratoire

L'objectif principal de l'analyse exploratoire (EDA) est de mieux comprendre les données brutes avant de les soumettre à des analyses statistiques plus avancées ou à la construction de modèles. Voici quelques-uns des principaux objectifs de l'EDA :

- **Comprendre les données** : L'EDA vise à développer une compréhension initiale des données. Il permet de découvrir la structure, les tendances, les relations et les caractéristiques essentielles des données. Cela aide les chercheurs à mieux appréhender le contexte et les spécificités des données avec lesquelles ils travaillent.
- **Identifier les valeurs aberrantes** : L'EDA peut révéler des valeurs aberrantes ou des anomalies dans les données. Ces valeurs peuvent avoir un impact significatif sur les analyses ultérieures, et il est important de les identifier et de décider comment les traiter.
- **Vérifier les hypothèses** : Avant de faire des analyses statistiques, il est courant de formuler des hypothèses sur les données. L'EDA permet de valider ou d'invalider ces hypothèses en se basant sur l'examen des données réelles.
- **Sélectionner les variables pertinentes** : L'EDA peut aider à déterminer quelles variables sont les plus pertinentes pour une analyse ou un modèle spécifique. Cela permet de réduire la dimensionnalité des données et d'améliorer l'efficacité des analyses ultérieures.
- **Préparer les données** : L'EDA révèle les besoins de nettoyage des données, tels que la gestion des données manquantes, la normalisation des données, la conversion de types de données, etc. Cela garantit que les données sont prêtes pour des analyses plus avancées.
- **Communiquer les résultats préliminaires** : L'EDA peut aider à communiquer des informations initiales sur les données à des parties prenantes non techniques, ce qui peut faciliter la compréhension des données et la prise de décisions.
- **Définir des questions de recherche** : Lors de l'exploration des données, de nouvelles questions de recherche peuvent émerger, ce qui peut guider des analyses plus approfondies.

L'analyse exploratoire a pour objectif de fournir une vue d'ensemble des données, d'identifier des informations clés, de valider des hypothèses et de préparer les données pour des analyses plus avancées. Elle est souvent la première étape dans le processus d'analyse de données et joue

un rôle essentiel pour garantir que les analyses ultérieures sont basées sur une compréhension solide des données.

3. La Présence des Banques Marocaines en Afrique

Après avoir évolué dans un système cloisonné, caractérisé par une régulation abondante et hétérogène, le secteur bancaire marocain a entrepris, à partir des années 1980, une importante démarche de modernisation comprenant le désengagement des frontières, la déréglementation, et d'autres réformes. Puis, à partir des années 2000, ce secteur a amorcé une phase d'ouverture vers l'Afrique. Au cours de cette période, les banques marocaines ont progressivement abandonné leur positionnement institutionnel fortement protégé pour devenir des entreprises soumises aux contraintes de l'environnement, de la compétitivité et de la recherche de rentabilité.

Dans cette partie nous allons décrire le processus d'expansion des banques marocaines à l'international :

3.1. Cas du groupe Banque Centrale populaire (BCP)

Créé en 1926, le Groupe Banque Centrale Populaire se compose de la Banque Centrale Populaire (**BCP**) et de plusieurs Banques Populaires Régionales (**BPR**). La BCP est une société anonyme à conseil d'administration, cotée en bourse de Casablanca depuis 2004. Quant aux BPR, ce sont des coopératives à capital variable, dirigées par un directoire et un conseil de surveillance, autorisées à réaliser toutes les opérations bancaires dans leurs zones géographiques respectives.

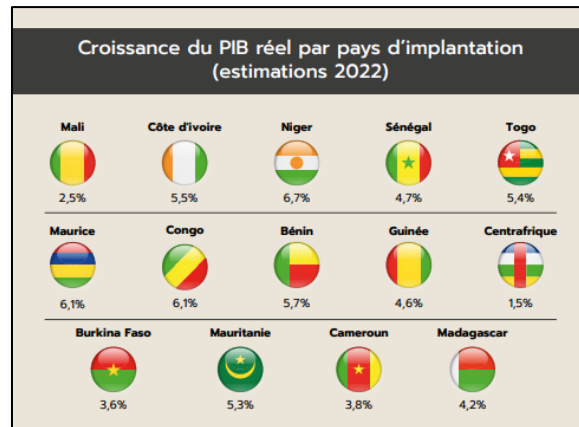


Figure 4: Croissance du PIB réel par pays d'implantation²

Pour établir sa présence actuelle sur le continent africain, la BCP a suivi une stratégie progressive au fil des années, se déroulant comme suit : À partir de la fin des années 80, le groupe BCP a amorcé son intérêt pour le marché africain en établissant un Bureau de représentation en Côte d'Ivoire. En 1990, la Banque Populaire Maroc-Centrafricaine (**BPMC**) et la Banque Populaire Maroc-Guinéenne (**BPMG**) ont été fondées. Ces deux filiales sont des institutions coopératives de banque et de crédit à capital variable.

En 2006, le groupe **BCP** a inclus les deux banques, **BPMC** et **BPMG**, dans son ensemble de sociétés consolidées, détenant respectivement des parts de contrôle de 62,50 % et 53,90 %.

En 2010, la BCP a acquis une participation de 33 % dans le capital de la BNP Paribas Mauritanie². Au cours de la même année, cette institution a changé de nom pour devenir Attijari Bank Mauritanie (**ABM**). Cette acquisition a été effectuée en collaboration avec AWB, au sein d'un consortium.

En 2012, le Groupe BCP a établi, en partenariat avec Atlantic Financial Group (**AFG**), une société holding commune dénommée Atlantic Business International (**ABI**), détenue à parts égales. Cette holding détient un contrôle total de sept filiales opérant dans sept pays de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (**UEMOA**). Ces filiales comprennent :

- La Banque Atlantique du Bénin (**BAB**)
- La Banque Atlantique du Burkina Faso (**BABF**)
- La Banque Atlantique de la Côte d'Ivoire (**BA CI**)
- La Banque Atlantique du Mali (**BAM**)

² Rapport Annuel de la BCP 2022

- La Banque Atlantique du Niger (**BAN**)
- La Banque Atlantique du Sénégal (**BAS**)
- La Banque Atlantique du Togo (**BAT**)

En outre, le groupe détient des participations dans la banque d'affaires Atlantique Finance (AF) et dans la société d'ingénierie informatique Atlantique Technologie (AT). Conformément à l'accord conclu avec AFG, la BCP assure la gestion opérationnelle de toutes ces filiales sous la bannière Banque Atlantique, ainsi que leur gestion stratégique et financière. La même année, le groupe a augmenté sa participation dans BPMG pour atteindre 55,53%.

En 2013, la BCP a pris le contrôle à 100 % d'ABI et de toutes ses filiales (AF, AT, BAB, BABF, BACI, BAM, BAN, BAS et BAT).

En 2014, la BCP a fondé la filiale Atlantic MicroFinance For Africa (AMIFA), dont le siège est à Casablanca. De plus, elle a augmenté sa participation dans BPMG pour atteindre 77,25%.

En 2015, la BCP a étendu ses activités au Mali et en Côte d'Ivoire en créant deux filiales, AMIFA Mali (AMIFAM) et AMIFA Côte d'Ivoire (AMIFA CI), gérées directement par AMIFA.

Durant la même année, le groupe a également acquis, par le biais d'ABI, la totalité des parts de quatre filiales dédiées à l'assurance, à savoir le Groupement Togolais Assurance Vie (GTA-Vie), le Groupement Togolais Assurance IARD (GTA-IARD), l'Atlantique Assurance Vie Côte d'Ivoire (AA-Vie CI) et l'Atlantique Assurance IARD Côte d'Ivoire (AA-IARD CI).

En 2016, le Groupe BCP, via sa filiale ABI, a obtenu l'approbation de la Commission bancaire de l'UEMOA pour ouvrir une succursale de la Banque Atlantique de Côte d'Ivoire (BA CI) en Guinée-Bissau, appelée BA GB.

En 2017, la BCP, à travers sa filiale ABI, a conclu l'acquisition de 69,51 % de la Banque Internationale pour l'Afrique Niger (BIA Niger) et a établi l'Atlantique Asset Management (AAM).

Pendant cette même année, la BCP a créé une nouvelle filiale en Guinée, AMIFA Guinée (AMIFAG).

En 2018, la BCP a finalisé l'acquisition de 100 % de la Banque des Mascareignes (BM) et de sa filiale malgache BMM. En outre, elle a établi AMIFA Sénégal (AMIFAS).

L'année 2020 a été marquée par une forte contraction de l'activité économique dans la région Afrique, en raison de l'introduction de mesures de confinement en réponse à la pandémie. Cependant, grâce à un assouplissement progressif de ces mesures, à une hausse des prix des matières premières et à des conditions financières moins contraignantes, une légère reprise s'est manifestée au cours du second semestre de cette année. Dans l'ensemble, l'économie de la région a enregistré une contraction de 2,6 % en 2020, comparée à une croissance de 3,2 % en 2019.

Après une reprise en 2021, la dynamique de croissance économique en Afrique a été brusquement interrompue en 2022. Cette pause a été causée par la décélération de la demande mondiale, l'augmentation significative de l'inflation à l'échelle mondiale, ainsi que par des conditions financières plus strictes. Dans l'ensemble, le produit intérieur brut (PIB) de la région aurait enregistré une progression modérée de 3,6 % en 2022, comparativement à une croissance de 4,7 % en 2021.

3.2. Cas du groupe Banque de Commerce Extérieur d'Afrique (BMCE)

Créée en 1959 par Dahir Royal, dans le but de soutenir le commerce international et promouvoir le développement, la BMCE a été introduite en bourse à Casablanca en 1975, puis privatisée en 1995 avec la cession des 43 % restants de son capital détenu par l'État. Vous trouverez un récapitulatif des dates importantes marquant l'évolution de la BMCE

Aujourd'hui, la BMCE est le deuxième groupe panafricain en termes de présence géographique, comptant 6,6 millions de clients, avec une présence dans 32 pays d'Afrique, d'Europe, d'Asie et d'Amérique du Nord, et l'un des réseaux les plus étendus sur le continent africain.

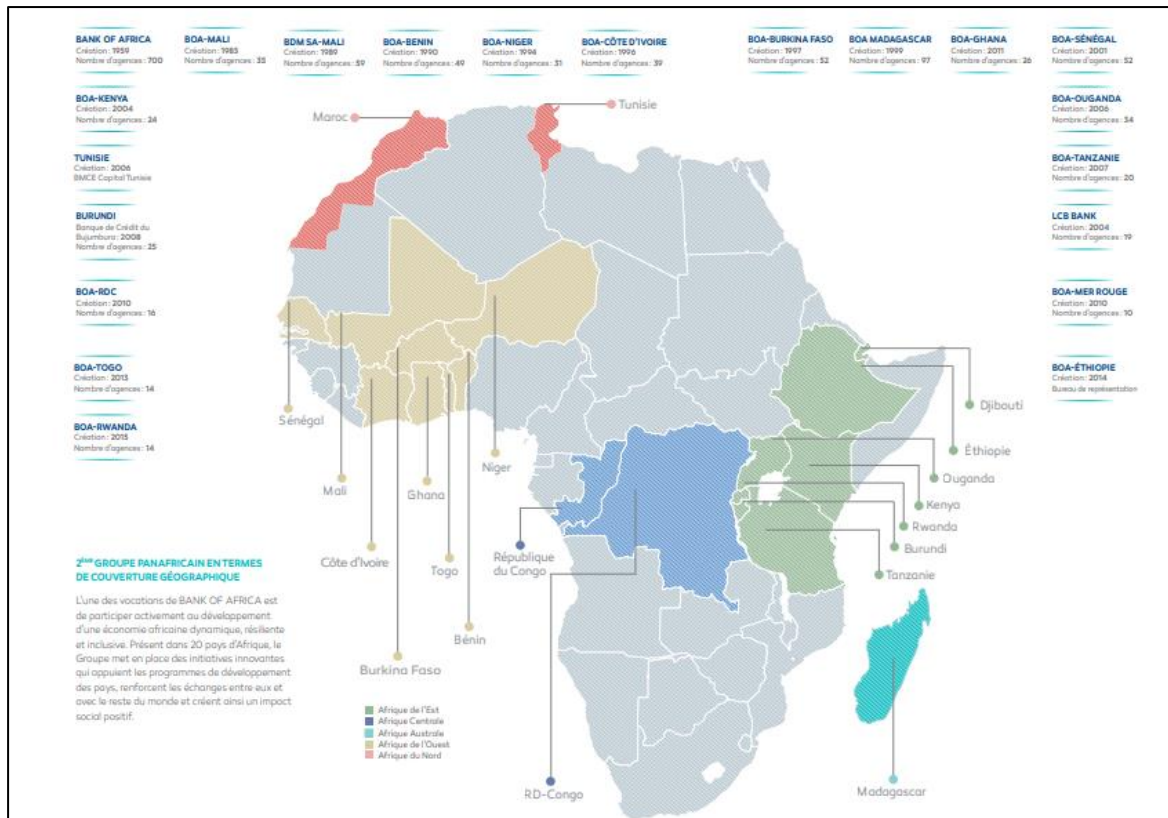


Figure 5: Diversification Géographique de la BMCE en 2022

Pour parvenir à sa présence géographique actuelle sur le continent africain, la BMCE a entrepris plusieurs initiatives d'expansion à partir des années 2000.

En l'an 2000, la BMCE a pris sa première initiative en Afrique en acquérant 25,5 % des parts de la Banque Malienne de Crédit et de Dépôt (BMCD) pour un montant total de 17 390 KMAD. Cette transaction a été réalisée en collaboration avec la Banque de Développement du Mali (BDM), qui a acquis 51 % du capital dans le cadre de ce consortium.

En 2001, la BMCE a augmenté sa participation en acquérant 8,33 % du capital de la BDM. Pendant cette même année, une opération de fusion par absorption a eu lieu, intégrant la BMCD au sein de la BDM, ce qui a résulté en une participation de 20,73 % de la BMCE dans le capital de la BDM.

En 2003, la BMCE a étendu sa présence au Sénégal en créant la filiale BMCE Capital Dakar (BMCEC D), qui est une filiale à 100 % de la BMCE Capital (BMCEC).

En 2004, la BMCE a acquis 25 % des parts de La Congolaise de Banque (LCB).

En 2006, la BMCE a renforcé sa participation dans la BDM, atteignant ainsi 27,38 % de son capital. Au cours de la même année, la BMCE a établi une banque d'affaires en Tunisie en prenant une participation majoritaire de 51 % dans le capital de la banque tunisienne Axis Capital (AC), une entité spécialisée dans la gestion d'actifs, l'intermédiation boursière et le conseil financier. Cette participation est détenue directement par la BMCEC.

En 2007, la BMCE a acquis 35 % du capital de la Bank Of Africa (BOA) et est ainsi devenue l'actionnaire principal du groupe BOA. Ce dernier est actif dans 11 pays africains et possède plusieurs filiales.

En 2008, la BMCE a augmenté sa participation dans BOA pour atteindre 42,5 %. Au cours de la même année, BOA a acquis 20,25 % du capital de la Banque de Crédit de Bujumbura (BCB) et l'a intégrée dans son réseau BOA.

En 2009, BOA a créé Bank Of Africa Togo (BOAT), Bank Of Africa Asset Management (BOA AM) et Colina Participations (CL P), détenant respectivement 67,02 %, 99,92 % et 7,83 % de chacune de ces entités.

En 2010, la BMCE a pris le contrôle de la BOA en augmentant sa participation à 55,8 %. Pendant la même année, la BOA a établi sa présence en République Démocratique du Congo et à Djibouti par le biais de l'acquisition et du changement de nom de deux banques, qui sont devenues la Banque Of Africa - République Démocratique du Congo (BOA RDC) et la Bank Of Africa – Mer Rouge (BOA MR). Ces acquisitions ont permis de détenir respectivement 60,01 % et 80 % du capital. De plus, les sociétés Equibail Bénin et Equibail Mali ont été absorbées par BOAB et BOAM suite à leur fusion.

En 2011, la BMCE a accru sa participation dans la BOA, atteignant ainsi 59,39 %. Au cours de cette même année, la BOA a étendu sa présence au Ghana en acquérant 86,82 % du capital de la nouvelle banque, Amalgamatek Bank, et a changé son nom pour devenir Bank Of Africa Ghana (BOAG).

En 2012, la BMCE a augmenté sa participation dans la BOA, atteignant ainsi 65,01 %. Au cours de la même année, les sociétés Equibail Madagascar et Colina Madagascar ont été absorbées par BOA Madagascar, tandis que les actions détenues dans la seconde ont été cédées.

En 2013, la BMCE a consolidé sa participation dans la BOA, atteignant un pourcentage de 72,63 %. La même année a vu le lancement des activités de la nouvelle banque au Togo, Bank Of Africa Togo (BOAT).

En 2014, la BOA a établi sa présence en Éthiopie en créant un Bureau de représentation affilié à BOA MR. Pendant la même année, elle a lancé les opérations de Bank Of Africa Capital (BOAC). Cette entité est détenue à hauteur de 51 % par la BMCEC et à 49 % par la BOA. Elle a son siège à Casablanca, dispose d'une direction opérationnelle à Dakar (Sénégal) et bénéficie du statut de Casablanca Finance City (CFC). Au cours de cette opération, la BOA a transféré ACTIB et la BOA AM à la nouvelle entité BOAC. Ces entités ont ensuite changé leur nom pour devenir respectivement BOAC Securities (BOAC S) et BOAC Asset Management (BOAC AM).

En 2015, la BMCE a modifié sa dénomination pour devenir BMCE Bank Of Africa, consolidant ainsi ses participations dans le capital de la BOA, de la BDM et de la LCB, atteignant respectivement 74,97 %, 32 % et 37 %. La même année, la BOA a reçu l'approbation des autorités pour acquérir 90 % du capital de l'institution de microcrédit rwandaise, Agaseke Bank, et a obtenu l'agrément pour exercer l'activité de banque universelle, lui permettant de transformer l'entité acquise en une banque commerciale sous le nom de Bank Of Africa Rwanda (BOAR).

En 2016, la BMCEC a acquis la totalité des parts détenues par les actionnaires minoritaires au sein d'Axis Capital (AC) et a changé sa dénomination pour devenir BMCE Capital Tunisie (BMCEC T). Pendant cette même année, la BMCE a enregistré une légère diminution de sa participation dans la BOA, la portant à 72,85 %. Cette réduction s'explique par une augmentation de capital de 2,6 millions d'euros à laquelle la BMCE n'a pas participé.

En 2017, les parts détenues par la BMCE dans la BOA, la BDM et la LCB sont restées inchangées. Pendant cette même année, une fusion par absorption de la Banque Hebdo Bénin (BHB) par la Banque Of Africa Bénin (BOAB) a été effectuée.

En 2018, les participations de la BMCE dans la BOA, la BDM et la LCB sont demeurées stables.

En 2019, Au sein de la BOA, il y a eu des acquisitions de participations auprès de ses filiales comme suit :

- **BOA-RDC** : Au troisième trimestre 2019, l'achat de 3 745 actions à Proparco a permis à BOA-RDC de porter sa participation au sein du groupe de 65,00 % à 79,99 %.
- **BOA-MER ROUGE** : Au quatrième trimestre 2019, l'achat de 12 000 actions à Proparco a permis à BOA-TANZANIA de porter sa participation au sein du groupe de 79,99 % à 99,99 %.

En 2020, la crise sanitaire a créé un contexte difficile, semblable à celui des autres entités du Groupe. L'impact de cette crise sur le secteur bancaire africain est resté relativement limité. Il a principalement touché les clients exerçant dans certains secteurs d'activité, notamment l'hôtellerie, le transport et la restauration.

Néanmoins, le BOA a été affecté par une forte dépréciation des monnaies, avec des variations à deux chiffres dans certains des pays où il est présent. Dans ce contexte, le bilan consolidé du BOA Group s'est élevé à 8,7 milliards d'euros à la fin de décembre 2020, enregistrant une croissance de 2 % par rapport à décembre 2019.

En 2021, BOA a déclaré un résultat net consolidé de 164,5 millions d'euros, enregistrant ainsi une augmentation significative de 60 %.

Durant la même année, La Banque de Développement du Mali a étendu ses opérations avec l'ouverture d'une succursale au Sénégal, renforçant ainsi sa présence géographique aux côtés de ses autres filiales en Guinée-Bissau, en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso, en plus de ses bureaux de représentation en France et en Espagne.

En 2022, BOA a enregistré une croissance de 9,3% par rapport à 2021. Sur le plan financier, le Produit Net Bancaire total a atteint 681,4 millions d'euros à la fin de l'année 2022, affichant ainsi une augmentation annuelle de 12,8%. Cette progression a été rendue possible grâce à l'amélioration de la marge bancaire et à la solide performance des commissions.

Chapitre 2 : L'Expérience International d'AttijariWafa Bank

L'internationalisation des banques marocaines en Afrique a été un élément clé de l'ouverture de l'économie marocaine aux pays africains.

Ce chapitre portera sur l'extension continue d'Attijariwafa Bank en Afrique, en mettant en avant les principales villes où le groupe s'est implanté, avec des données chiffrées à l'appui ; nous allons entreprendre une étude de cas sur AWB ; et enfin nous analyserons les résultats obtenus.

Section 1 : Présentation Générale d'Attijariwafa Bank

Attijariwafa Bank a vu le jour en 2004 suite à une fusion entre deux grands organismes bancaires la Banque Commerciale du Maroc (**BCM**) et Wafabank lancé en 1904 à Tanger, il est considéré comme premier groupe bancaire et financier du Maghreb.

Attijariwafa Bank est basé au Maroc, à sa tête **Mr Mohamed El Kettani**, le groupe opère dans **27 pays en Afrique** dont Egypte, Tunisie, Mauritanie, Sénégal, Burkina Faso, Mali, Côte-d'Ivoire, Togo, Niger, Bénin, Congo, Gabon, Cameroun et Tchad, on le trouve également en **Europe** (Belgique, France, Allemagne, PaysBas, Italie, Espagne et Suisse) à travers des filiales bancaires contrôlées majoritairement par la banque, à Dubai, Abou Dabi, Riyadh, Londres, Montréal et Shanghai à travers des bureaux de représentation.

Le groupe Attijariwafa Bank compte **19 filiales** au Maroc, **Attijari Factoring** Maroc dans le Factoring, **Wafa Assurance** dans la bancassurance, **Wafa LLD** dans la location longue durée, **Wafacash** dans le transfert de fonds, **Wafabail** dans le crédit-bail mobilier, **Wafa Immobilier** dans le crédit immobilier, **Wafasalaf** dans le crédit à la consommation, etc.

Le logo de la Fondation permet, grâce au signe de l'Atlas et aux couleurs jaune et rouge, une identification immédiate au Groupe. Par ailleurs, la rencontre des couleurs et des ébauches de calligraphies véhiculent l'idée de métissage culturel. L'aplat vert traduit l'intérêt pour la préservation de l'environnement et le développement durable. Enfin, le cadre ouvert symbolise la liberté d'expression avec des perspectives d'évolution permanente par l'enrichissement constant de l'existant et l'exploration de nouveaux champs d'intervention.



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

Figure 6: Logo d'Attijariwafa Bank

« **CROIRE EN VOUS** » traduit la confiance qu'Attijariwafabank témoigne, depuis plus de **110 ans**, à son pays, à son environnement, à ses clients, à ses collaborateurs et aux citoyens. En effet, cette banque centenaire a su tout au long de son évolution confirmer sa confiance dans son environnement, son engagement envers ses clients et s'impliquer fermement dans le développement économique du pays apportant son soutien aux entrepreneurs, Grandes Entreprises, PME et TPE.

1. Fiche Signalétique

Ci-dessous la fiche signalétique présentant les différentes informations sur l'établissement :

Nom de l'Entreprise	Attijariwafa-Bank SA
Siege Social	2 Boulevard Moulay Youssef, 2000 Casablanca Maroc
Statut Juridique	Société Anonyme
CA	3,8 Milliards de dirhams
Date de création (fusion effective)	1 Septembre 2004
PDG	Mr Mohamed El Kettani
Réseau et effectifs	<ul style="list-style-type: none">• 20467 Collaborateurs• 3614 Agences• Environ 11 millions de clients

Valeurs	Ethique / Leadership / Engagement / Solidarité / Citoyenneté
Produit	Crédit / Assurance / prévoyance / Collecte de Fond
Site Web	www.attijariwafabank.com

Tableau 1: Fiche Signalétique d'Attijariwafa Bank

2. Actionnaire

Les actionnaires d'AttijariWafa Bank détiennent un intérêt stratégique dans la croissance et la performance de l'institution financière.

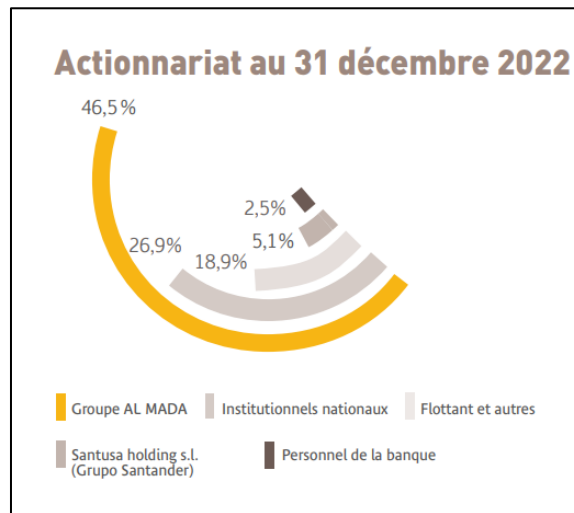


Figure 7: Actionnaire d'Attijariwafa Bank

3. Organigramme

Attijariwafa Bank possède différents services, chacun ayant un rôle bien défini. L'organigramme suivant illustre l'organisation des différents services hiérarchique et fonctionnelle :

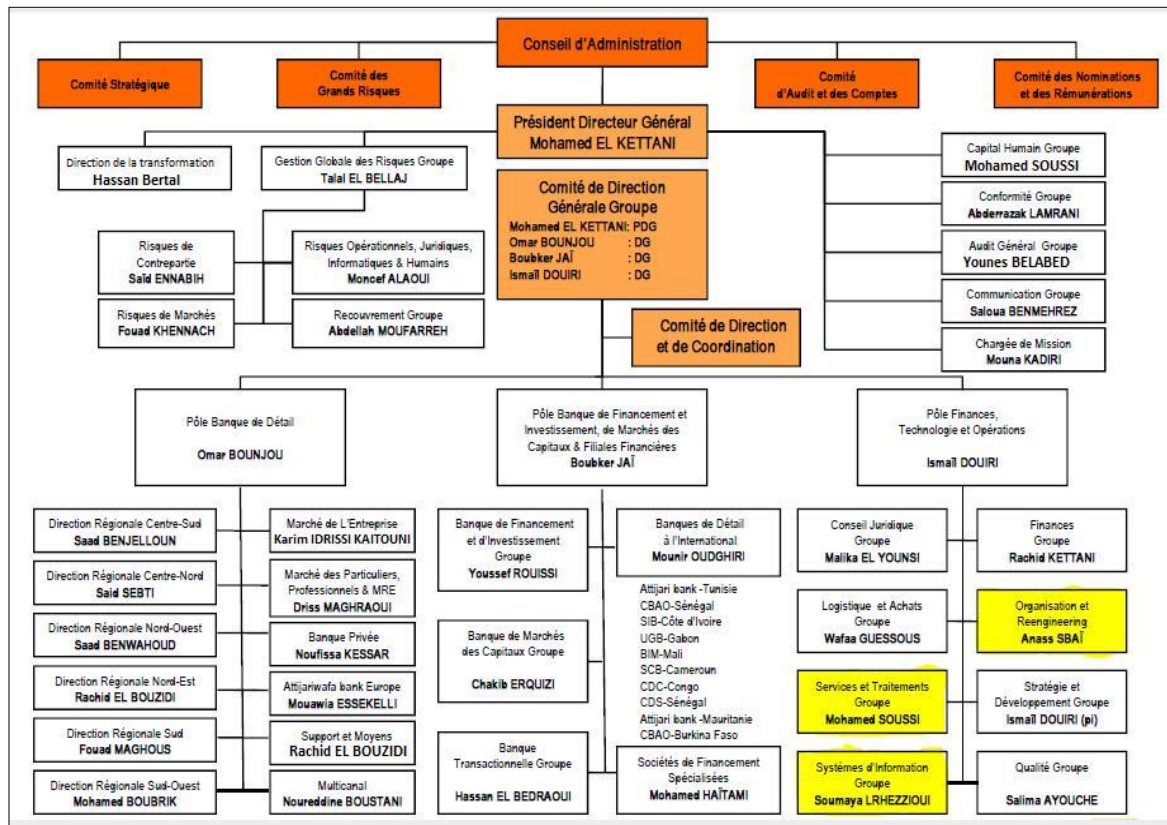


Figure 8: Organigramme d'Attijariwafa Bank

Section 2 : Etude de Cas

La multinationalisation des banques marocaines en Afrique constitue le point central de notre recherche. L'examen des choix stratégiques des banques marocaines visant à comprendre et à répondre aux besoins spécifiques du marché africain.

Dans cette optique, nous avons choisi de nous appuyer sur le modèle du groupe AttijariWafa Bank en raison de ses résultats positifs attribués à sa stratégie de diversification géographique, notamment la croissance significative de l'activité de ses filiales depuis leur acquisition par ce groupe bancaire marocain.

1. Le Processus d'Expansion d'AWB en Afrique

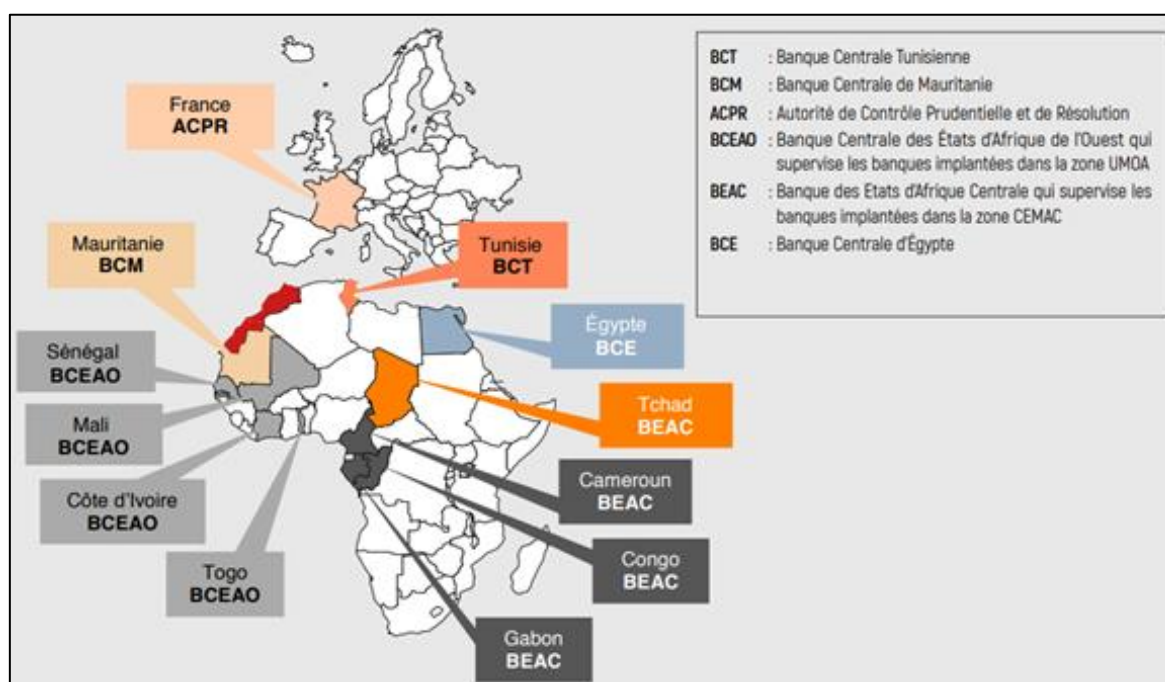


Figure 9:Présence du groupe AttijariWafa Bank dans le monde

Pour parvenir à sa présence géographique actuelle sur le continent africain, AWB a entrepris plusieurs initiatives d'expansion au fil des années.

En 2005, le groupe AWB a amorcé son expansion en Afrique en achetant 53,54 % des actions de la Banque du Sud (BS), une banque tunisienne.

En 2006, AWB a étendu sa présence au Sénégal en créant une filiale AttijariWafa Bank Sénégal (AWBS), qui opère avec quatre agences situées à Dakar, la capitale. Parallèlement, le groupe

a effectué un changement de nom en Tunisie, transformant la Banque du Sud (BS) en Attijari Bank Tunisie (ABT).

L'année 2007 a marqué une consolidation de la présence du groupe au Sénégal grâce à l'acquisition de 79,15 % des actions de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) et de 66,67 % des actions de la Banque Sénégal-Tunisienne (BST). Ensuite, BST a fusionné avec AWBS pour créer Attijari Bank Sénégal (ABS), dont le groupe détient 83,38 % des actions.

Au cours de cette même année, la participation du groupe dans le capital d'ABT a diminué pour s'établir à 45,66 % à la fin de l'année.

En 2008, il y a eu une fusion entre les deux banques, ABS et CBAO, pour donner naissance à la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale Groupe AttijariWafa Bank (CBAO GAWB), dont le groupe détient 49 %. En juillet de cette même année, AWB a acquis 51 % des actions de la Banque Internationale pour le Mali (BIM).

En 2009, le groupe AWB a renforcé sa présence au Sénégal en finalisant l'acquisition de 95 % des actions de la banque Crédit du Sénégal (CS) et a établi sa présence dans quatre nouveaux pays :

- **Libye** : Établissement d'un bureau de représentation à Tripoli ;
- **Côte d'Ivoire** : Acquisition de 51 % des actions de la Société Ivoirienne de Banque (SIB) ;
- **Gabon** : Acquisition de 58,71 % des actions de l'Union Gabonaise de Banque (UGB) ;
- **Congo** : Acquisition de 91 % des actions du Crédit Du Congo (CDC).

En 2010, le groupe a élargi sa présence sur le continent en s'implantant dans trois nouveaux pays :

- En Mauritanie, le groupe a acquis 53,6 % des actions de BNP Paribas Mauritanie. Au cours de la même année, cette banque a changé de nom pour devenir Attijari Bank Mauritanie (ABM).
- Au Burkina Faso, il a établi et lancé des activités bancaires à travers la succursale CBAO Burkina Faso (CBAO BF).
- Au Cameroun, il a acquis 51 % des actions de la Société Commerciale de Banque Cameroun (SCB).

Au cours des années 2011 et 2012, AWB a renforcé sa participation au capital des filiales ABT et CBAO GAWB, portant sa part respective à 58,98 % et 51,93 %.

En 2013, AWB a élargi sa présence en intégrant deux nouveaux pays :

- **Niger** : Le lancement des activités bancaires a été réalisé par le biais d'une deuxième succursale, CBAO Niger (CBAO N).
- **Togo** : Le groupe a acquis 55 % du capital de la Banque Internationale pour l'Afrique (BIA).

En 2014, AWB a consolidé sa participation au capital de sa filiale CBAO GAWB, portant sa part à 83,01 %.

En 2015, AWB a établi sa présence au Bénin en lançant les activités bancaires de la succursale CBAO Bénin (CBAO B). Parallèlement, le groupe a augmenté sa participation au capital de la Société Ivoirienne de Banque (SIB) à 90 %, grâce à l'acquisition de 39 % supplémentaires.

En 2016, AWB a pris la décision de fermer son bureau de représentation à Tripoli, en Libye.

En 2017, le groupe AWB a continué son expansion en s'implantant en Égypte grâce à l'acquisition du capital de Barclays Bank Egypt, pour un montant de 494,9 millions de dollars. La banque acquise a ensuite changé de nom dans la même année pour devenir Attijari Bank Egypt (ABE).

En 2018, Attijari Bank Tunisie (ABT) lance la première banque en ligne « WEBANK »

En novembre 2019, AWB a conclu un protocole d'accord avec le Fonds Africain de Garantie. L'objectif de cette collaboration est de promouvoir le financement des petites et moyennes entreprises (PME).

En 2022, Attijariwafa bank a annoncé son expansion au Tchad en établissant une nouvelle filiale appelée Attijari Bank Tchad.

2. Entretien avec le Responsable : Analyse de Cas

Pour notre étude qualitative, nous avons opté pour un entretien avec le responsable du marché des Marocains du Monde. L'objectif de cette démarche est de recueillir les informations essentielles pour notre rapport.

Afin de conduire efficacement notre entretien, nous avons préparé un questionnaire d'entretien contenant des questions préétablies auxquelles le responsable devra répondre.

Ce type d'entretien, connu sous le nom d'entretien semi-structuré, permet de guider la discussion des personnes interrogées en abordant divers sujets prédéfinis par les enquêteurs.

2.1 Entretien Semi-Structuré

Un entretien semi-structuré est une méthode de recherche qualitative qui implique une combinaison d'un ensemble de questions prédéfinies et la possibilité de poser des questions ouvertes en cours d'entretien. Cela permet au chercheur de guider la discussion autour de thèmes spécifiques tout en laissant de la flexibilité pour explorer en profondeur les réponses des participants. L'approche semi-structurée offre un équilibre entre la standardisation des questions et la spontanéité des réponses, ce qui peut permettre de recueillir des informations riches et nuancées.

2.2 Elaboration du Questionnaire d'Entretien

L'étude qualitative ; nous allons identifier d'abord les objectifs de recherche, les questions de recherche. Sur cette base, un guide d'entretien est préparé.

Le guide d'entretien contient une liste de questions, mais il n'est pas nécessairement suivi de manière rigide. Assurer la confidentialité des données est une nécessité.

Nous avons programmé un entretien en fixant un rendez-vous à l'avance, je me suis tout d'abord présentée et avons rappelé l'objectif de mon étude.

L'Entretien a duré environ 20 minutes (Annexe 1) , au cours desquelles j'ai pris des notes manuscrites.ci-dessous

Le questionnaire tient compte des thèmes et des sujets d'intérêt suivants :

- La performance du groupe AWB en Afrique
- Le choix du mode d'implantation
- L'étude et la politique AWB en Afrique
- Le déploiement international à partir de filiale
- Les risques liés à l'expansion en Afrique

3. Les Variables de Recherche

Les variables de recherche jouent un rôle fondamental dans le processus de toute étude ou enquête. Ce sont les éléments clés qui permettent aux chercheurs de mesurer, de quantifier et d'analyser les phénomènes ou les relations qu'ils étudient.

Elles sont soigneusement sélectionnées en fonction des objectifs de l'étude et servent de base pour générer des données, effectuer des analyses statistiques et tirer des conclusions significatives.

Ci-dessous les variables de recherche les plus pertinentes pour notre analyse, extraite des rapports annuels (AWB, BCP, BOA).

	Variables	Formules
Internationalisation	Indice d'Internationalisation	$(\Sigma (\text{Poids du pays} * \text{Indicateur de présence dans le pays})) / \text{Total des poids}$
	Diversification Géographique	Nombre de pays d'implantation
Performance Bancaire	Rentabilité des Capitaux Propres (ROE)	Résultat net / Fonds propres
	Rentabilité de l'Actif Economique (ROA)	Résultat net / Total actifs
	Coefficient d'Exploitation	
Risque Bancaire	Z-Score	$(\text{ROA} + (\text{Capitaux propres} / \text{Total actifs})) / \text{Ecart type (ROA)}$
	Rentabilité de l'Actif Economique ajustée au risque	$\text{ROA} / \text{Ecart type(ROE)}$
	Rentabilité des Capitaux Propres ajustée au risque	$\text{ROE} / \text{Ecart type(ROA)}$
Opportunité de Croissance	Taux de Croissance du PIB	$(\text{PIB}_n - \text{PIB}_{n-1}) / \text{PIB}_{n-1}$

	Taille du Secteur Bancaire	Total crédit intérieur fourni par le secteur financier / PIB
	Concentration du marché	Total actif des cinq premières banques marocaines / Total actif du secteur bancaire au Maroc

Tableau 2: Les variables de recherche

Section 3 : Analyse des Résultats de Recherche

Dans cette section, nous allons plonger dans une analyse approfondie des résultats de notre recherche, Cette analyse permettra de répondre aux objectifs de notre étude et d'apporter un éclairage précieux sur les questions de recherche que nous avons explorées.

- Parmi toutes les banques ayant leur siège au Maroc, seules trois d'entre elles adoptent une stratégie d'expansion en Afrique. Ces trois banques sont les plus importantes sur le marché marocain, à savoir AttijariWafa Banque, la Banque Centrale Populaire et la Bank of Africa ; celle-ci cherchent à établir une présence pérenne, plutôt que de se limiter à une approche à court terme, lorsqu'elles s'implantent dans un nouveau pays. Au fil du temps, elles renforcent leur engagement dans cette nouvelle région.
- Au cours de la décennie précédente, les banques marocaines ont réussi à instaurer un tout nouveau modèle de croissance à l'échelle internationale, capitalisant sur un savoir-faire accumulé sur plus d'un siècle. Cette excellence en matière de gestion se manifeste à travers trois constatations. En premier lieu, les groupes bancaires marocains se distinguent par leur aptitude à maîtriser efficacement leurs coûts opérationnels. Deuxièmement, leur bilan d'acquisitions en Afrique au cours des deux dernières décennies sert d'indicateur révélateur de la pertinence et de la discipline de leurs stratégies. Troisièmement, l'expansion du modèle bancaire marocain en Afrique est intransigeante en ce qui concerne la centralisation de certaines fonctions clés au sein de la banque, notamment : la gestion des risques pour maintenir une maîtrise des risques de crédit et de conformité, la gestion des capitaux pour garantir les dividendes provenant des filiales, les processus d'audit pour garantir la qualité de la gestion, et enfin la gestion des systèmes informatiques, supervisée par une équipe unique permettant une mutualisation des coûts.
- Le Groupe Banque Populaire a opté pour une stratégie d'internationalisation motivée par deux objectifs fondamentaux : élargir sa présence géographique et ouvrir de nouvelles perspectives de croissance pour l'ensemble de ses opérations. Tandis que la stratégie d'internationalisation de la BOA Bank of Africa repose sur deux axes majeurs. Tout d'abord, une approche proactive visant à affronter une concurrence féroce, suivie par une stratégie de leadership sur l'ensemble de la zone africaine. En revanche ; la stratégie de croissance sur le marché africain, AWB a pour ambition de fournir des

services de financement et d'assistance à l'ensemble des acteurs économiques du pays d'accueil.

- Attijariwafa Bank et BOA se basent sur un modèle économique diversifié qui englobe divers secteurs, allant de la banque de détail à la banque d'investissement, en incluant également la gestion d'actifs. Ces deux groupes bancaires possèdent plusieurs filiales dans ce cadre. Ces deux groupes comptent plusieurs filiales opérant dans divers secteurs, dont les plus significatives sont actives dans l'immobilier, le crédit à la consommation, l'assurance et la gestion d'actifs. Toutefois, la Banque Populaire a adopté un modèle de banque universelle plus traditionnel, mais elle se distingue par une structure organisationnelle qui présente des particularités.
- L'engagement de la banque en Afrique varie considérablement d'un territoire à un autre, les défis politiques constituant un obstacle majeur au développement du groupe sur le continent.
- Le développement des clients locaux en Afrique a un effet positif sur l'expansion des banques marocaines sur le continent.
- Notre analyse de l'effet de l'internationalisation sur la performance révèle que, dans le cadre de notre étude, l'internationalisation n'a pas d'effet significatif sur la performance globale des banques examinées.
- L'analyse des territoires d'implantation des trois banques met en lumière que les variables de la langue et des liens diplomatiques contribuent partiellement à expliquer leur choix de territoires. En effet, d'une part, elles ont commencé leurs opérations dans les pays francophones avant de s'étendre vers d'autres pays, et d'autre part, elles privilégient les territoires avec lesquels le Maroc entretient des relations diplomatiques solides.
- Le déploiement international à travers des filiales portant la marque du groupe est avantageux pour l'institution bancaire ; elle offre une multitude d'avantages, notamment la diversification, la croissance des revenus, l'accès à de nouvelles sources de financement, la réduction des risques, l'amélioration de la réputation et des opportunités de synergies. C'est pourquoi de nombreuses institutions bancaires considèrent cette stratégie comme essentielle pour leur croissance et leur succès à long terme.
- Il existe une corrélation significative et positive entre la taille du secteur bancaire et l'indice d'internationalisation. Le manque d'opportunités de croissance sur le marché national incite les banques marocaines à étendre leurs activités à l'échelle internationale. Nos constatations s'alignent avec la théorie de Hymer-Kindelberger, également connue

sous le nom de théorie de l'avantage spécifique. Cette théorie soutient que l'investissement à l'étranger devient justifié lorsque les possibilités de croissance sur le marché national sont limitées en raison de conditions telles que l'existence d'un oligopole ou des contraintes légales antitrust.

- Notre évaluation de l'influence de l'internationalisation (mesurée par l'indice d'internationalisation et le nombre de pays d'implantation), sur la performance, (évaluée en fonction de la rentabilité de l'actif économique, la rentabilité des capitaux propres et le coefficient d'exploitation), démontre que l'internationalisation n'a pas d'incidence significative sur la performance globale des banques que nous avons examinées dans notre étude.

Conclusion Partie 2

La stratégie d'expansion géographique en Afrique se caractérise par son caractère progressif et durable. L'engagement de la banque en Afrique varie selon les régions, et les obstacles politiques représentent un défi significatif pour le développement du groupe sur ce continent.

L'internationalisation des banques marocaines a été guidée par un cadre épistémologique positiviste. Cette approche a servi de socle méthodologique pour notre recherche et a influencé la manière dont nous avons conçu et mené notre étude. Le positivisme repose sur la croyance en la possibilité d'acquérir des connaissances objectives.

Afin d'analyser la corrélation entre les stratégies d'expansion à l'étranger et la performance des banques, nous avons initié une phase préliminaire de recherche en examinant d'abord le cas de banques marocaines ; à savoir la Banque Centrale Populaire et la BMCE Bank Of Africa.

La stratégie de développement international du groupe Attijariwafa Bank repose désormais sur plusieurs axes clés (notamment : établir une présence majoritaire pour exercer un contrôle et une gestion plus étroites, intégrer des professionnels locaux au sein de la direction des filiales, et choisir les collaborateurs en fonction de leur compétence et de leur responsabilité), représentant désormais les principales orientations de la stratégie de développement international du groupe.

Conclusion Générale

Depuis son indépendance, le Maroc n'a cessé de renforcer son identité africaine. Il accorde une priorité majeure au développement de son continent d'appartenance, plaçant l'Afrique au centre de ses préoccupations diplomatiques. Au cours de la dernière décennie, une croissance significative des investissements marocains en Afrique a été constatée, faisant du Maroc le deuxième investisseur sur le continent, après l'Afrique du Sud, et le premier investisseur en Afrique de l'Ouest. Le Maroc attache une importance capitale à la coopération avec ses homologues africains, ce qui le positionne parmi les pays du continent qui considèrent cette collaboration comme cruciale.

La banque peut opter pour l'internationalisation en tant que stratégie proactive pour étendre sa présence sur de nouveaux marchés, en capitalisant sur ses avantages concurrentiels tels que la qualité de ses ressources humaines, sa solide assise financière, ou encore des produits adaptés au marché. Cette internationalisation bancaire est désormais devenue un véritable moteur de croissance.

De nos jours, les grandes entreprises étendent leurs opérations à l'international, ce qui incite les banques marocaines à adopter une stratégie similaire de croissance pour ne pas risquer de perdre leur clientèle.

Le choix de la forme organisationnelle de représentation bancaire consiste alors, avant tout, en un arbitrage en termes de coût. Il s'agit pour les dirigeants de la banque-mère de choisir le mode d'implantation à l'étranger qui, étant donné les types d'activité qu'ils veulent entreprendre dans le pays d'accueil.

L'engagement des banques marocaines dans cette internationalisation s'est effectué par le biais de partenariats stratégiques, d'acquisitions de filiales bancaires, de la création de succursales et de la diversification des services financiers. Cela a permis de développer des compétences et des expertises spécifiques pour répondre aux besoins des marchés africains en pleine croissance. Les avantages de cette expansion sont nombreux, notamment l'élargissement de la clientèle, la diversification des revenus, la réduction des risques liés à la concentration géographique et la possibilité de tirer parti de l'intégration économique régionale en Afrique.

Cependant, il est important de noter que cette internationalisation ne se réalise pas sans rencontrer des défis, notamment la gestion des différences économiques, réglementaires et culturelles dans les pays africains, ainsi que la gestion des risques liés à la stabilité politique, à la volatilité des taux de change et à la concurrence locale. Néanmoins, avec une gestion avisée et une stratégie solide, les banques marocaines sont bien positionnées pour continuer à prospérer en contribuant à la croissance économique et au développement du continent africain.

Tout compte fait, les banques marocaines ont réussi à étendre leur influence en Afrique grâce à des stratégies d'implantation soigneusement élaborées et à leur capacité à s'adapter aux marchés locaux. Leurs efforts continus visent à consolider leur position en tant que leaders financiers sur le continent tout en contribuant au développement économique des pays d'accueil.

Table de Figures

Figure 1: Relation performance-internationalisation à trois phases et en S horizontal	12
Figure 2: Les 5 Forces de Porter	23
Figure 3: Management des ressources et des compétences	24
Figure 4: Croissance du PIB réel par pays d'implantation	38
Figure 5: Diversification Géographique de la BMCE en 2022	41
Figure 6: Logo d'Attijariwafa Bank	46
Figure 7: Actionnaire d'Attijariwafa Bank	47
Figure 8: Organigramme d'Attijariwafa Bank	48
Figure 9: Présence du groupe AttijariWafa Bank dans le monde	49

Liste de Tableau

Tableau 1: Fiche Signalétique d'Attijariwafa Bank	47
Tableau 2: Les variables de recherche	54

Annexe

Annexe 1: Guide d'entretien avec le Responsable du marché marocain du monde	62
---	----

Annexe

Annexe 1: Guide d'entretien avec le Responsable du marché marocain du monde

➤ **Information d'ordre général**

-Nom et Prénom :

-Nombre d'année d'expérience :

-Poste occupé :

-Effectif géré :

➤ **Stratégie d'Internationalisation**

1) Quels sont les objectifs principaux que votre banque cherche à atteindre ?

.....
.....
.....

2) Comment votre département contribue-t-il aux objectifs globaux de l'entreprise à l'échelle internationale ?

.....
.....
.....

3) Pouvez-vous me parler des projets récents ou en cours menés par votre département à l'étranger ?

.....
.....
.....

4) L'expansion au Tchad peut-elle constituer un vecteur de croissance pour la banque ?

.....

.....

.....

5) Quels sont les futurs projets ou opportunités de croissance que vous envisagez pour votre département à l'international ?

.....

.....

.....

6) Comment votre département gère-t-il les risques et les aspects réglementaires liés aux opérations à l'étranger ?

.....

.....

.....

7) Quel segment de clientèle ciblez-vous spécifiquement ?

.....

.....

.....

8) Menez-vous des évaluations de la satisfaction de la clientèle ?

.....

.....

.....

9) Comment évaluez-vous le niveau de concurrence sur le marché marocain ?

.....

.....

.....

10) Comment décririez-vous la qualité de vos offres ?

.....

.....

.....

11) Pouvez-vous me fournir des informations sur l'implication du personnel dans le processus de modernisation de la banque ?

.....

.....

.....

Listes des Sigles et des Abréviations

AA-IARD :	Atlantique Assurance IARD
AAM :	Atlantique Asset Management
AA-Vie :	Atlantique Assurance Vie
ABI :	Atlantic Business International
ABM :	Attijari Bank Mauritanie
AC :	Axis Capital
AF :	Atlantique Finance
AFG :	Atlantic Financial Group
AMIFA :	Atlantic MicroFinance For Africa
AT :	Atlantique Technologie
AWB :	Attijariwafa Bank
BA :	Banque Atlantique
BCM :	Banque Commerciale du Maroc
BCP :	Banque Centrale Populaire
BDM :	Banque de Développement du Mali
BHB :	Banque Hebdo Bénin
BIA :	Banque Internationale pour l'Afrique
BM :	Banque des Mascareignes
BMCD :	Banque Malienne de Crédit et de Dépôt
BMCEC :	BMCE Capital
BMM :	Banque des Mascareignes Malgache
BOA :	Bank Of Africa
BOAC AM :	BOAC Asset Management
BOAC S :	BOAC Securities
BOAC :	Bank Of Africa Capital
BPMC :	Banque Populaire Maroco-Centrafricaine
BPMG :	Banque Populaire Maroco- Guinéenne
BPR :	Banques Populaires Régionales
BS :	Banque du Sud
BST :	Banque Sénégal-Tunisienne
CBAO :	Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale

CDC :	Crédit Du Congo
CFC :	Casablanca Finance City
EDA :	Exploratory Data Analysis
FT :	Financement du Terrorisme
GTA-IARD :	Groupement Togolais Assurance IARD
GTA-Vie :	Groupement Togolais Assurance Vie
IARD :	Incendies, Accidents et Risques Divers
LBA :	Lutte contre le Blanchiment d'Argent
LCB :	La Congolaise de Banque
LLD :	Location Longue Durée
PIB :	Produit Intérieur Brut
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
SCB :	Société Commerciale de Banque
UEMOA :	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UGB :	Union Gabonaise de Banque

Table des matières

Résumé	1
Abstract	2
Remerciements.....	3
Introduction Générale.....	5
Problématique	6
Structure du Rapport	7
Partie I : Internationalisation Bancaire.....	8
Chapitre 1 : Les Voies d’Internationalisation des Banques.....	9
Section 1: La Stratégie d’Internationalisation des Banques	9
1. Les Vagues d’Internationalisation.....	9
1.1. La première vague d’internationalisation	9
1.2. La deuxième vague d’internationalisation.....	10
1.3. La troisième vague d’internationalisation	10
2. Le Processus d’Internationalisation.....	11
Section 2: Les Formes d’Implantation des Banques	14
1. Les Activités des Banques Multinationales	14
1.1. La banque spécialiste.....	14
1.2. La banque universelle (généraliste).....	16
2. Les Formes d’Implantation	16
2.1. Les formes d’implantations autonomes	17
2.2. Les formes d’implantations dépendantes.....	17
Section 3: Evolution de la Réglementation sur l’Internationalisation.....	19
1. Le Cadre Administratif	19
2. Le Cadre Fiscal	19
Chapitre 2 : Avantage Compétitif et Diversification Géographique	21
Section 1: Avantage Compétitif des Banques Multinationales.....	21
1. Le Modèle des Cinq Forces de Porter	21
2. La Théorie des Ressources et Compétences	23
Section 2: Diversification Géographique et Risque	25
1. Diversification géographique	25
2. La Gestion des Risques.....	26
2.1. Les risques financiers	26
2.2. Les risques non financiers.....	27

Conclusion Partie 1	28
Partie II : Méthodologie de recherche et analyse des résultats	29
Chapitre 1 : La Démarche Méthodologique de la Recherche	30
Section 1: Méthodologie de Recherche	30
1. Recherche Epistémologique.....	30
2. Travail Epistémologique.....	31
Section 2: Analyse Préliminaire	34
1. Analyse Exploratoire	34
2. Objectif de l'Analyse Exploratoire.....	36
3. La Présence des Banques Marocaines en Afrique	37
3.1. Cas du groupe Banque Centrale populaire (BCP).....	37
3.2. Cas du groupe Banque de Commerce Extérieur d'Afrique (BMCE).....	40
Section 3: Analyse Quantitative	Error! Bookmark not defined.
1. Echantillonnage	Error! Bookmark not defined.
1.1. Méthode Probabiliste.....	Error! Bookmark not defined.
1.2. Méthode Non Probabiliste	Error! Bookmark not defined.
2. Choix de la Méthode d'Echantillonnage	Error! Bookmark not defined.
Chapitre 2 : L'Expérience International d'AttijariWafa Bank	45
Section 1: Présentation Générale d'Attijariwafa Bank	45
1. Fiche Signalétique	46
2. Actionnaire.....	47
3. Organigramme.....	48
Section 2: Etude de Cas	49
1. Le Processus d'Expansion d'AWB en Afrique.....	49
2. Entretien avec le Responsable : Analyse de Cas.....	52
2.1 Entretien Semi-Structuré	52
2.2 Elaboration du Questionnaire d'Entretien	52
Section 3: Analyse des Résultats de Recherche.....	55
Conclusion Partie 2	58
Conclusion Générale	59
Table de Figures.....	61
Annexe.....	62
Listes des Sigles et des Abréviations	65
Bibliographie	69

Bibliographie

Attijariwafa bank, premier Groupe bancaire et financier au Maroc. (n.d.).
<https://www.attijariwafabank.com/fr>

BANK OF AFRICA. (n.d.). <https://www.bankofafrica.ma/>

Bank, M. (s. d.). La gestion des risques dans la banque. Documentation de Memo Bank. <https://aide.memo.bank/article/311-gestion-risques-banque>

banques marocaines en Afrique: Une étude exploratoire », Revue Internationale des Sciences Bernard. M (1979), l'internationalisation des banques : Broché

CHAABI NET. (n.d.). <https://bpnet.gbp.ma/>

de Gestion, 2(4),

Sissy & al (2017), Goetz & al (2016)

Focarelli & Pozzolo 4 (2005), Focarelli & Pozzolo5 (2001).

Facon, P. (2021, November 11). Les 5 forces de Porter pour analyser l'environnement concurrentiel. Le Coin Des Entrepreneurs. <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/5-forces-de-porter-analyse-concurrence/>

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

Gavard-Perret et al. (2008), Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education.

Haouat M., « L'internationalisation des banques : entre difficultés et opportunités », ISERAM, N°1, 2010

Lamarque, E., « Les activités clés des métiers bancaires : une analyse par la chaîne de valeur », Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 2, juin, 1999.

Marois, 1997; Fung et al., 2002; Tschoegl, 2002a; José Alvarez-Gil et al., 2003; Prada, Alemany et Planellas, 2009

Morgan, D. P. et Samolyk, K. (2003) Geographic diversification in banking and its implications for bank portfolio choice and performance.

Nemrouri, A., Karim, K. et Faridi, M. (2019) « La stratégie d'expansion géographique des

Quélin B., Arrègle J.-L., Le management stratégique des compétences, Ellipses, Paris, 2000.

*Rapport d'activité 2019 | Attijariwafa bank .(n.d.-b).
<https://www.attijariwafabank.com/fr/rapport-digital-2019>*

*Rapport d'activité annuel 2017 du groupe Attijariwafa bank. (n.d.).
<https://www.attijariwafabank.com/fr/rapport-annuel-2017>*

Rapport d'activité annuel 2020 du groupe Attijariwafa bank.

Rapport financier 2018 de la Banque Centrale Populaire

Rapport financier 2019 de la Banque Centrale Populaire

Rapport financier 2020 de la Banque Centrale Populaire

Rapport financier 2021 de la Banque Centrale Populaire

Rapport financier 2021 du groupe Attijariwafa bank.

Rapport financier 2022 du groupe Attijariwafa bank.

*Rapport sur la politique monétaire - 2023. (n.d.). BANK AL-MAGHRIB.
<https://www.bkam.ma/Publications-et-recherche/Documents-d-analyse/Rapport-sur-la-politique-monetaire/Rapport-sur-la-politique-monetaire-2023>*

Rapports d'Activité | BANK OF AFRICA. (n.d.). <https://www.ir-bankofafrica.ma/information-financiere-et-extra-financiere/rapports-dactivite>

ROYAUME DU MAROC (2019), Le positionnement du secteur bancaire marocain en Afrique: réalité et perspectives de renforcement, ministère de l'Économie et des Finances.