

# STRATÉGIE

## LES BANQUES AFRICAINES FACE AUX DÉFIS DE LA MONDIALISATION



Alain Le Noir

Finances  
sans frontières

Avec une bancarisation proche de 6 %, le marché africain est prometteur. Comment les grandes banques africaines pourront-elles déployer une stratégie d'expansion efficace dans les turbulences de la mondialisation? Cette question est au centre des préoccupations des patrons de banques africaines\*.



Dhafer Saidane

Université  
Lille 3 – Equipe  
et Lille School  
of Management  
Research Center

Dans le domaine bancaire, de grandes inquiétudes dominent aujourd'hui. La crise a remis en cause certaines croyances. Beaucoup de doutes sont exprimés sur ce qui était unanimement admis il y a quelques mois. Par exemple, le principe "too big to fail" a été fragilisé depuis que Lehman Brothers n'est plus, après 158 ans d'existence. Face à ce monde en mutation, où vont les banques africaines?

### QUEL AVENIR ?

Les banques africaines ont été jusqu'à présent protégées des placements toxiques par un "cordon sanitaire" : administration des taux, contrôle des changes, marchés financiers nais-

sants... Leurs bilans et leurs comptes de résultat n'ont pas été touchés de manière frontale en 2008, mais cela ne sera plus le cas en 2009.

Il est vrai que, pour l'instant, les banques africaines se portent bien. En 2008, les 200 premières banques pesaient un total de bilan de 1 000 milliards de dollars [1]. Cela représente une hausse de 28 % en un an. En cinq ans, le total des bilans a été multiplié par 2,5.

Rappelons que les banques africaines ont dû faire face aux nouveaux défis de la mondialisation. À la fin des années 1990, elles ont commencé à industrialiser leur production et à rechercher la productivité. Elles doivent s'adapter à trois défis majeurs : la globalisation financière, le développement de la concurrence, l'adoption de règles prudentielles et la mise en place d'une bonne gouvernance. Les banques qui progressent le mieux en Afrique sont celles qui ont démarré cette mutation grâce aux restructurations et à la modernisation. La rationalisation du processus de production est devenue un impératif. Il s'agit de sortir d'un paradoxe : lutter contre les surcapacités et améliorer la bancarisation. Certains banquiers considèrent en effet qu'il y a trop d'établissements, mais un maillage insuffisant.

[1] Jeune Afrique, hors série Banque Finance n° 19, octobre 2008.

Des stratégies de fusions-acquisitions domestiques et transfrontalières sont actuellement en cours. Elles visent la maîtrise des coûts et l'exploitation des économies d'échelle. À cette occasion, les banques révisent les coûts de certains services encore trop élevés pour les PME-PMI. Elles exploitent des synergies par la recherche d'une envergure régionale et mondiale pour évoluer vers une taille optimale.

### DES BANQUES AFRICAINES SONT DÉJÀ DANS LA LOGIQUE "PRÉDATEUR-PROIE"

Dans ce paysage, certaines banques se démarquent. Si les établissements d'Afrique du Sud sont considérées comme des *leaders*, ceux du Maghreb ont connu une modernisation exceptionnelle.

Certaines banques marocaines semblent avoir fait le choix de l'expansion africaine par une croissance externe transfrontalière. Le système bancaire marocain a été pour l'essentiel privatisé. Les quelques banques publiques qui restent sont en train de l'être. Mais une question s'impose : la consolidation domestique est-elle à ce point achevée pour songer à une consolidation transfrontalière? Les banques marocaines se sont montrées particulièrement agressives au Maghreb (encadré 1).

En Tunisie, en 2005, on note le rachat de la Banque du Sud par Attijariwafa

\* Cet article résulte des travaux de la réunion annuelle du Club des dirigeants des banques et établissements de crédits d'Afrique sur "La place des banques africaines dans le contexte de la mondialisation financière", les 5 et 6 février 2009 à Lomé - Togo à la Banque Ouest Africaine de Développement.

## 1. FUSIONS ACQUISITIONS

### La stratégie africaine des banques marocaines

Acquéreur	Cible	Année
Attijariwafa Bank	Compagnie bancaire de l'Afrique occidentale (Sénégal) (79,15 %)	2008
Attijariwafa Bank	Banque Internationale du Mali (51 %)	2008
Attijariwafa Bank	Banque Sénégal-Tunisienne (66.6)	2007
Attijariwafa Bank	Banque du Sud (Tunisie) (33,54 %)	2005
BMCE	Bank of Africa (Group) (42,5 %)	2008
BMCE	Axis Capital (Tunisie) (50 %)	2005
BMCE	La Congolaise de Banque (25 %)	2004
BMCE	Banque de développement du Mali (27,38)	1989

Source : compilation des auteurs sur les sites Internet des banques

Bank et d'Axis par la BMCE. En 2008, la BMCE a racheté 42,5 % de Bank of Africa. La stratégie en Afrique des banques marocaines est claire. Elle consiste à acquérir les *leaders* sans être minoritaire afin de participer à la gouvernance des cibles. Attijariwafa Bank est déjà présente au Mali avec 51 % de la Banque Internationale du Mali. Elle est aussi au Sénégal, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon. Cette banque a opté pour une stratégie de rachat et de création *ex-nihilo* tous azimuts fondée sur une stratégie des "petits pas" (encadré 2).

Certaines banques nigérianes ont également adopté cette stratégie d'expansion transfrontalière. Cette approche se traduit par l'apparition de banques dynamiques et de stratégies agressives même hors Afrique anglophone. Les banques nigérianes sont en effet un peu plus à l'étroit sur leur territoire domestique. La concentration du marché bancaire nigérian a considérablement augmenté : de 89 banques en 2005, il n'en reste plus que 25 en 2007. À cela s'ajoute un afflux de devises lié à l'envolée des prix du pétrole. Ainsi le produit net bancaire d'Access Bank a augmenté de 109 % en 2007 et ses profits ont été multipliés par huit. Les profits de GT Bank ont aussi augmenté de 60 % en 2008 et ceux de Zenith Bank de 100 %. Il en résulte qu'en décembre 2008, le Nigérian UBA (United

Bank for Africa) a racheté 37,84 % de la Banque Internationale du Burkina, deuxième banque du pays. Une rude concurrence s'est déclarée avec d'autres acteurs panafricains comme Ecobank ou Attijariwafa Bank. UBA est installée dans sept pays dont deux francophones. En avril 2008, Access Bank avait, de son côté, racheté 88 % de l'Ivoirien Omnifinance. La même stratégie d'expansion est dupliquée par GT Bank, Zenith Bank et Diamond Bank.

#### LES RISQUES D'UNE STRATÉGIE TROP AGRESSIVE

L'expansion marocaine en Afrique présente peut-être quelques limites. Le processus d'expansion est sans doute trop rapide. Il suscite trois interrogations :

- les cultures bancaires du Maghreb et d'Afrique de l'Ouest et Centrale sont-elles miscibles ?
- cette stratégie "prédateur-proie" améliore-t-elle le financement de l'économie du pays cible ?

– ces opérations ont-elles un "effet d'entraînement" ou de "démonstration" sur le reste du système bancaire par une amélioration de la productivité et du savoir-faire des banques déjà en place ?

**« Attijariwafa Bank a payé les 51 % de la Banque Internationale du Mali quinze fois le montant de ses bénéfices en 2007 soit 60 millions d'euros. Ce prix résulte d'une surenchère avec le Nigérian UBA. »**

Le cabinet Standards&Poor's a émis quelques réserves sur ces stratégies d'acquisition "quantitatives" : "Ces opérations peuvent coûter chers et nuire aux comptes des banques du pays" [2]. En effet, Attijariwafa Bank a payé les 51 % de la Banque Internationale du Mali quinze fois le montant de ses bénéfices en 2007 soit 60 millions d'euros. Ce prix résulte d'une surenchère avec le Nigérian UBA.

Par ailleurs, on peut noter que l'exercice de la nouvelle entité à Tunis, résultant de l'acquisition de la Banque du Sud par Attijariwafa Bank en 2005, enregistre des résultats net négatifs pour la troisième année consécutive. On remarque aussi

[2] Cité par Julien Félix, Maroc : un pont entre l'Europe et l'Afrique, *Jeune Afrique*, 23 septembre 2008.

## 2. ATTIJARIWAFI BANK

## La stratégie africaine des “petits pas” d’Attijariwafa Bank : une équation infaillible

“L’État a sans doute un rôle à jouer. Ce rôle est à définir au nom d’un certain « patriotisme économique » utile au développement de l’Afrique.”

1. Ouverture de quatre agences d’Attijariwafa Bank Sénégal (2006)
- +
2. Acquisition de 66,6 % de la Banque Sénégal-Tunisienne (2007)
- +
3. Acquisition de 79,15 % de CBAO (mai 2008)
- =
4. Création de CBAO Groupe AwB par fusion des trois entités

**Objectif:**

atteindre 30 % du marché sénégalais et constituer le “bras armé” permettant de faciliter l’installation du groupe dans la région

Données issues des sites Internet des banques.

une nette diminution des fonds propres [3]. Ce type de constat défie les principaux résultats des recherches empiriques. De manière plus précise et en distinguant la cible de l’acquéreur, les travaux académiques sont depuis longtemps unanimes sur les conséquences des fusions-acquisitions. Ils mettent en perspective un rendement moyen positif pour les cibles et une absence de gains pour l’acquéreur, Altunbas et Marqués [4].

Cette stratégie de concurrence par les quantités est celle aussi adoptées par certaines banques nigérianes. Une expansion tous azimuts : géographique et par ligne de métier. Une question s’impose. N’est-il pas plus opportun, hors Afrique Anglophone, que les banques nigérianes se recentrent sur la BFI et l’activité *corporate* dans laquelle elles disposent d’un certain avantage plutôt que de se disperser dans la banque de détail “culturellement” plus exigeante ?

[3] Voir rapport d’activité [http://www.attijaribank.com.tn/attijari/site/rp07\\_f.pdf](http://www.attijaribank.com.tn/attijari/site/rp07_f.pdf)

[4] Zhang, H., 1995, *Wealth Effects of US Bank Takeovers*, *Applied Financial Economics*, Vol. 5, pp.329-36. Altunbas, Y. et Marqués, D., 2008, *Mergers and Acquisitions and Bank Performance in Europe : The Role of Strategic Similarities*, *Journal of Economics and Business*, 60, pp 204-222.

**ECOBANK : UNE SUCCESS STORY PANAFRICAINNE**

Poids lourd d’Afrique de l’Ouest, Ecobank est présente dans bientôt trente pays grâce à l’alliance avec le leader sud-africain Nedbank. Il s’agit d’une banque dynamique : entre 2005 et 2007, le total de son bilan a été multiplié par trois. Son PNB a augmenté de 130 % et les bénéfices de 172 %. Le secret de sa réussite réside dans le déploiement d’une stratégie cohérente de banque à tout faire ou *one stop shop*, répondant aux besoins de la population par une diversification dans les limites du périmètre de son cœur de métier : la banque de détail.

Les mécanismes du marché peuvent cependant modifier les ambitions d’Ecobank. D’un statut de prédateur, elle risque de devenir une proie potentielle depuis l’entrée du fonds d’investissement russe Renaissance Capital dans son capital (à hauteur de 18,6 % du capital d’Ecobank Transnational Incorporated, maison mère du groupe). Cette intrusion n’est-elle pas susceptible de remettre en cause les objectifs panafricains de la banque ?

Plus généralement, les banques africaines sont-elles prêtes à affronter les bourrasques du capitalisme financier et les stratégies violentes “préda-

teurs-proies” qui en résultent ? L’État a sans doute un rôle à jouer ici. Ce rôle est à définir au nom d’un certain patriotisme économique utile au développement de l’Afrique.

**COMMENT DÉPLOYER UNE STRATÉGIE D’EXPANSION EFFICACE ?**

On assiste en Afrique au développement d’une culture bancaire africaine en phase avec la mondialisation. Avec une faible bancarisation, en moyenne autour de 6 %, le marché africain est prometteur. Comment les grandes banques africaines pourront-elles déployer une stratégie d’expansion efficace ? Pour y parvenir, il y a des préalables à observer en vue d’assainir et de rechercher l’efficacité. On peut en évoquer trois :

- lutter contre les inefficacités par une meilleure gestion de la production et des coûts ;
- rapprocher les lignes de métier qui présentent des synergies et éviter les doublons afin de bâtir des banques universelles cohérentes sous forme de *one stop shops* utiles aux usagers ;
- contribuer à un meilleur cadre légal permettant une gestion efficace des risques. ■