

Croissance externe: quel lien avec la performance financière?**(Cas d'Attijariwafa Bank)****النمو الخارجي: ما علاقته بالأداء المالي (حالة التجاري وفا بنك)****Dr. Raja SEBTI - Université de Bejaia, [Email: sebtiraja@yahoo.fr](mailto:sebtiraja@yahoo.fr)***Received: 30/10/2019**Accepted: 25/12/2019**Published: 31/12/2019***Résumé:**

Nos actes de recherche ont pour objectif central, de réfléchir sur les voies et les options qui s'offrent aux banques en termes de performance qui leur permettent d'atteindre un niveau de seuil d'efficience. Dans ce contexte, la croissance externe est une opération difficile à réussir, elle suscite l'intérêt des chercheurs en finance, dont la préoccupation consiste à évaluer et mesurer la performance de ces opérations à haut risque, et afin d'explicitier et concrétiser davantage ces opérations, nous avons choisi une étude de cas pionnière de fusion, il s'agit du cas Marocain « Attijariwafa Bank ».

Mots clés : Croissance, fusion, acquisition, performance, rentabilité.

JEL Classification Codes: E59, D69

ملخص:

تهدف ورقتنا البحثية إلى التفكير في الطرق والخيارات المتاحة للبنوك من حيث الأداء والتي تسمح لهم بالوصول إلى عتبة الكفاءة. في هذا السياق، فإن النمو الخارجي عملية صعبة لتحقيق النجاح، فهو يؤثر اهتمام الباحثين في مجال التمويل، الذين يهتمون بتقييم وقياس أداء هذه العمليات عالية المخاطر. ولجعل هذه العمليات أكثر وضوحا وبشكل ملموس، اخترنا دراسة حالة رائدة في الاندماج، وهي حالة البنك المغربي التجاري وفا بنك.

الكلمات المفتاحية: نمو، اندماج، استحواذ، أداء، الربحية.

تصنيفات JEL: E59, D69

1. Introduction:

Les dernières années ont été marquées par une accélération du nombre et de la taille des opérations de concentration dans tous les secteurs économiques. De plus, la tendance mondiale à la concentration du secteur financier est justifiée par les économies d'échelle qui permettent d'expliquer les phénomènes liés à l'organisation des systèmes de production et la structure des entreprises. Ainsi, les innovations technologiques ont été propices au développement de ces opérations de concentration notamment celles de croissance externe qui occupent une place centrale au cœur du système capitaliste. Elles constituent par conséquent, l'un des principaux modes de développement et de management à la disposition des entreprises pour améliorer leur position stratégique au sein de leur environnement respectif.

Sous l'effet de la montée en puissance de la concurrence et de soumission aux règles de compétitivité (comme le résume l'expression « to big too fail »), notamment en ce qui concerne les faillites bancaires, il est certain que le SBA ne peut pas être à la marge de cette logique managériale, l'objectif étant sa mise à niveau, sa capacité à faire face à une ouverture inévitable de l'économie Algérienne au marché international (faiblement structuré et organisé).

La croissance externe semble selon nous, constituer le mode de restructuration privilégié sur l'échelle internationale afin de constituer de véritables leaders capables de faire face à la concurrence étrangère. Elle permet en effet, d'atteindre la taille critique dans le secteur bancaire et donc la réalisation des économies d'échelle et de gamme.

Les opérations des fusion-acquisition continuent de susciter de nombreuses interrogations sur leur efficacité économique. En effet, il existe un intérêt pour ce type de rapprochement, la réalité des opérations montre une difficulté pour les entreprises d'améliorer les performances du nouvel ensemble. Ce qui pose par conséquent, le problème de la gestion stratégique de ces opérations et de la nécessaire maîtrise des processus de croissance externe. L'objectif de cette étude est de s'interroger sur les gains à tirer d'une éventuelle opération de croissance externe au sein du système bancaire Algérien et également, sur le degré de faisabilité d'une politique de rapprochement,

comparativement aux banques marocaines (Attijariwafa bank par exemple). De ce fait, on s'interroge sur la question suivante : Existe-t-il un lien entre taille et performance?

Ce papier offre par conséquent, une présentation globale des opérations de croissance externe sous un angle théorique dans la première section, quant à la seconde, elle met l'accent sur l'impact de ces opérations sur la rentabilité de la banque à partir d'une analyse financière en termes d'indices financiers de performance.

Méthodologie de recherche :

Pour mener à bien cette étude, on a recouru aux approches suivantes :

-Méthode descriptive : afin d'éclaircir le lecteur sur le sujet de notre recherche, on a jugé opportun de définir les concepts clés de l'intitulé de notre étude. Pour cela, on a adopté la méthode descriptive qui nous permettra de décrire le concept de croissance externe qui s'offre aux banques actuelles.

-Méthode analytique : elle a été utilisée dans l'analyse des rapports financiers (2005-2016) d'Attijariwafa Bank. Le choix est justifié par la nature de notre travail qui consiste à analyser l'impact de la restructuration sur la position concurrentielle de la banque, en se référant au cas de fusion-acquisition d'une banque marocaine (Attijariwafa bank).

-Méthode statistique : elle nous a permis de quantifier et de faciliter la compréhension des résultats de la recherche en les présentant sous forme de tableaux.

2. Le concept de croissance :

La croissance est l'un des concepts fondamentaux des sciences économiques. Tant au niveau macro que microéconomique, la croissance est donnée comme étant le support du progrès, du développement, et de puissance. Toutefois, ses sources et ses mécanismes font l'objet des explications et parfois antagoniques. Cette section a pour objet de rendre compte de l'état actuel des connaissances au sujet du concept de Croissance.

2.1 Définition de la croissance:

Dans la littérature, la croissance est perçue comme une forme d'«équilibre entre l'exploitation des ressources existantes et le développement de nouvelles ressources» (Quellin et Arregle, 2000, p35). Autrement dit, l'augmentation de la taille procure des économies d'échelle, elle accroît le pouvoir de la firme vis-à-vis de ses fournisseurs et ses

clients (MEHITEL et BOURICHE, p06).

2.2 Objectifs :

- la recherche d'une meilleure efficacité ;
- la recherche d'un pouvoir plus important ;
- la recherche de la taille optimale.

2.3 Les modalités de la croissance: interne, externe ou conjointe:

L'analyse économique traditionnelle a considéré pendant longtemps que la recherche d'une grande taille était un gage de compétitivité pour l'entreprise. Ceci a conduit de nombreux auteurs à expliciter les avantages de la croissance autour de plusieurs concepts : Les « économie d'échelle et d'apprentissage », les « économies d'intégration » et les « économie de champs ». Il existe trois principaux modes de développement à la disposition de l'entreprise pour réaliser ses objectifs de croissance:

La croissance interne, la croissance externe (fusion, acquisition, prise de participation). Il convient d'ajouter une troisième modalité de la croissance qui repose sur la coopération entre deux ou plusieurs entités qui demeurent indépendantes sur le plan juridique même si elles se lient économiquement, c'est la croissance conjointe (à travers des alliances stratégiques).

2.3.1. Croissance externe:

2.3.1.1. Définition:

Elle est peut être définie comme le processus par lequel des unités économiques croissent en acquérant la propriété (ou le contrôle) de capacités de production existantes et déjà en fonctionnement.

Ces capacités peuvent être de vastes ensembles organisés, sous forme d'entreprises, voire de groupes, avec une raison sociale, des activités, des marchés,... il peut aussi s'agir d'ensembles moins complets, susceptibles de n'accomplir que certaines fonctions à l'exclusion d'autres : cela concerne plutôt des établissements industriels (des usines) ou commerciaux (des magasins). (Morvan, 1991, p187).

Les politiques de croissance externe dépendent du lien qui existe entre les produits (activités) de l'acquéreur et de la cible. Et selon la nature de ce lien, l'acquisition permet à

l'entité initiatrice (acquéreur) de renforcer, de centrer, d'étendre, d'élargir ses activités ou d'explorer de nouvelles activités : (Gasmi, 1998, p 109)

- l'acquéreur élargit ses activités en amont ou en aval (croissance externe verticale) ;
- l'acquéreur centre, renforce ou étend ses mêmes ou très proches activités (croissance externe horizontale) ;
- L'acquéreur élargit ses activités à celles qui sont complémentaires (croissance externe de diversification concentrique ou croissance externe de diversification par extension de produits) ;
- l'acquéreur explore des secteurs entièrement nouveaux et complètement différents (croissance externe de diversification conglomerale).

La croissance externe consiste à acheter ou à prendre le contrôle d'une ou plusieurs entreprises présentant les compétences recherchées. L'entreprise achetée peut soit fusionnée avec l'acquéreur soit conservée sa personnalité morale d'où l'appellation habituelle de fusions-acquisitions ou de façon plus extensive de restructuration ou de consolidation.(De coussergues, 2007, p265)

Donc la croissance externe se définit comme l'acquisition de capacités productives ou commerciales déjà existantes.

En Algérie, la tendance au recours à cette politique passe par, une décision des pouvoirs publics, par l'intermédiaire des Fonds de participation, concrétisée dans l'affirmative par un financement planifié. Ce genre d'opérations a lieu surtout lors des rachats des participations des entreprises étrangères détenues dans les sociétés d'économie mixte. (Belaiboud, 1995, p102)

Les motifs pour reprendre une firme peuvent se décliner dans plusieurs domaines. (Idem, p07)

Acquérir un nouveau outil économique à bon marché, espérer réaliser une plus-value à terme en revendant l'affaire, prendre des participations financières, acquérir une part de marché, un réseau de distribution, un savoir-faire, des brevets, une notoriété, disposer d'une notoriété juridique bénéficiant d'une situation privilégiée, rechercher une diversification ou exploiter des synergies potentielles, pénétrer un marché étranger,

apporter une nouvelle catégorie de produits, élargir la gamme de produits, sauvegarder un secteur qui pourrait s'avérer stratégique pour l'avenir.

2.3.1.2. Les modalités de la croissance externe:

Sont toutes celles qui permettent d'assurer l'acquisition de la propriété ou les transferts de contrôle sur les actifs existants. Selon les extensions retenues de la notion de croissance externe, on notera deux familles de modalités d'une telle croissance : (Morvan, op.cit, p188)

-dans le cas d'une extension limitée de la notion de croissance externe, on citera toutes les opérations permettant le changement de propriété d'actifs, c-à-d au premier chef, les opérations de fusion, fusion-absorption, de cession, d'apport partiel d'actifs...

Les opérations de fusions et acquisitions viseraient l'amélioration de la rentabilité et par incidence la création de valeur pour l'actionnaire. Ces opérations permettent bien une redistribution des propriétés au sein du système industriel.

-dans le cas d'une extension large de la notion de croissance externe, on évoquera au-delà des simples transferts de propriété, toutes les techniques aboutissant à des transferts de contrôle...cette fois, on citera les prises de participation financière susceptibles d'entraîner, de façon directe ou indirecte, des modifications dans les modalités de contrôle du système industriel, en créant des liens de domination entre les unités (filiales simples, filiales communes, groupes de sociétés...);

On y ajoutera dans la mesure où elles aboutissent de façon plus ou moins complexe, à la prise de contrôle croissante d'actifs ou profit de pôles dominants, les liaisons personnelles ou contractuelles de toutes sortes...

2.3.1.3. Avantages et inconvénients de croissance externe:

Les avantages et inconvénients que présente le mode de croissance externe sont : (Meier, op.cit, p11)

➤ Avantages :

- Accès rapide à de nouveaux domaines d'activités;
- développement à l'international;
- exploitation de synergies de coûts ou de complémentarités;
- augmentation du pouvoir de marché de l'entreprise ;

-réduction de la concurrence

➤ **Inconvénients :**

-besoins en capitaux élevés ;

-problèmes de coordination et contrôle des activités regroupées ;

-coût de l'intégration physique des activités (réorganisation) ;

-impact psychologique de l'opération sur le climat social ;

-intégration culturelle et managériale des entités délicate.

On peut conclure qu'une opération de croissance externe ne saurait relever ni du hasard ni d'un simple opportunisme, mais d'abord et avant tout d'un choix stratégique qui suppose que l'entreprise se prépare pour être en mesure de saisir la bonne opportunité lorsqu'elle supportera. (De La Houpliere, 2010, p02)

Lorsque l'opération de croissance externe aura été finalisée sur un plan juridique et financier, il sera trop tard pour mettre en place les conditions de sa réussite. Par contre, il faudra être en mesure de dérouler l'action selon des plans prévus et préparés.

2.3.1.4. Comparaison avec la croissance interne:

Seule la croissance externe permet des changements rapides de grande ampleur. Cependant elle est plus risquée que la croissance interne. Celle-ci consiste en la création par autofinancement de capacités nouvelles (capacité de production, recherche, technologie, pénétration de nouveaux marchés...). Elle nécessite donc de disposer de ressources stables disponibles. Avec ce type de mouvement, l'entreprise choisit de développer par elle-même ses capacités et compétences en investissant pour créer des moyens de production supplémentaires. La croissance interne peut être motivée par : (BARDIN, 2005/2006, p 03)

-Volonté de protéger l'identité de l'entreprise en évitant le rachat d'autres entreprises (avec nouvelles personnes, site...) ;

-Elle a pour avantages le caractère progressif, donc plus facile à maîtriser, du développement, l'optimisation de l'expérience acquise, la préservation de la culture d'entreprise. Elle s'accompagne d'une image de réussite et de sagesse et permet la préservation du contrôle des actionnaires. Ses inconvénients sont la lenteur de la

croissance, une faible réactivité face aux actions des concurrents, un accès limité aux ressources financières. La formation du personnel et l'accès à de nouvelles compétences sont ralentis. (Souterain, 2007, p172)

2.4 L'évaluation de la performance des opérations de F&A: l'exemple d'Attijariwafa Bank

Certain auteur (RHOADES S.A, 1993) a examiné 39 études empiriques sur l'efficacité des fusions-acquisitions bancaires aux États-Unis, de 1980 à 1993, dont 19 utilisant des ratios financiers. En dépit des choix méthodologiques variés, la plupart des résultats converge vers un manque d'amélioration de la productivité ou de la profitabilité. La majorité des études vont dans le même sens (Voir par exemple, Pilloff, 1996 ; Akhavian et al, 1997 ; Fadzlan et al, 2007) En revanche, une autre étude (Cornett M.M & Tehranian H,) analyse la performance opérationnelle de 30 fusions des firmes bancaires entre 1982 et 1987. Ils ont démontré une amélioration significative de la performance opérationnelle post-acquisition (0,87%). Ces auteurs ont également voulu déterminer la source de cette performance. En effet, une hausse du flux de trésorerie d'exploitation est due selon ces auteurs à la capacité d'attirer les prêts et les dépôts, de la productivité des employés, et la croissance profitable des actifs. L'accroissement de la rentabilité des banques consolidées ne provient pas d'un pouvoir de marché ou de l'atteinte d'une taille critique mais plutôt d'une diversification du portefeuille d'activités. (Bousslama, p10)

Les résultats des études de performances économiques après fusions permettent de conclure à un effet plutôt positif de la fusion sur l'efficacité coût dans la période. (Dietsch, 2001, p18). Les acquisitions peuvent contribuer à réduire les coûts de fonctionnement interne de l'entreprise si les rendements d'échelle sont réalisés grâce à la mise en commun d'actifs entre des activités concurrentes (economies of scale) ou grâce au partage d'actifs à un coût marginal entre des activités différentes (economies of scope). (Ingham, 1995, p262) Il résulte de cette analyse un « bilan concurrentiel » positif ou négatif que l'on peut finalement toujours ramener à un arbitrage entre deux effets aux conséquences contrastées sur le bien être. (Perrot, p67)

-une réduction (éventuelle) des coûts par rationalisation de la production, accès à une technologie plus efficiente, gain d'une position plus favorable dans les négociations avec les fournisseurs, etc.

-une augmentation du pouvoir de marché qui en général vient tempérer (et éventuellement annuler) l'effet potentiellement favorable précédant.

2.4.1 Analyse de l'activité d'Attijariwafa Bank :

Cette banque marocaine est en effet, issue du rapprochement entre la Banque Commerciale du Maroc (BMC) et la wafa Bank qui a eu lieu le 23 Novembre 2003. Attijariwafa Bank est entrain de tracer son chemin par excellence, ...

Classée au 1^{er} rang des banques du Maghreb, et au 9^{ème} rang des banques Africaines hors Afrique du Sud, Attijariwafa Bank a pu réussir le challenge de la fusion, puisque la fin 2005 a marqué la fin du processus de rapprochement et la réussite de l'intégration de la nouvelle entité, au sein du marché bancaire dans les délais et conditions prévus.

Cette performance est redevable aux bonnes réalisations de la banque et d'une importante contribution de ses filiales sur la période 2005-2016.

2.4.1.1 La structure de l'actif et du passif :

- 2005-2016

-La structure de l'actif :

Tableau n°01. La structure de l'actif et du passif (en Mds de Dh)

Années	Total actif	Créances sur la clientèle	Total passif	Dépôts de la clientèle
2005	117,95	52,44	117,95	98,47
2006	142,77	67,95	142,77	120,90
2007	168,24	87,33	168,24	136,41
2008	204,82	108,42	204,82	151,66
2009	225,88	122,32	225,88	154,21
2010	227,46	138,80	227,46	157,04
2011	276,16	157,60	276,16	165,59
2012	253,32	167,65	253,32	171,91
2013	292,34	168,89	292,34	174,13
2014	288,81	170,22	288,81	190,71
2015	288,12	164,25	288,12	200,95

Croissance externe: quel lien avec la performance financière?

2016	299,52	174,92	299,52	208,83
------	--------	--------	--------	--------

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des rapports annuels d'Attijariwafa Bank 2005-2016

Commentaire :

L'année 2016 s'est annoncée en forte hausse, le total d'actifs s'est établi à 299,52 milliards Dh contre 227,46 milliards Dh en 2010 et 117,95 milliards Dh en 2005, soit une hausse de 60,62%. Cette progression découle essentiellement de la forte croissance des crédits à l'équipement et des crédits immobiliers.

En termes de crédits à l'économie, Attijariwafa Bank réalise une part de marché de 25,9% en 2016. (Attijariwafa Bank, 2016, p16)

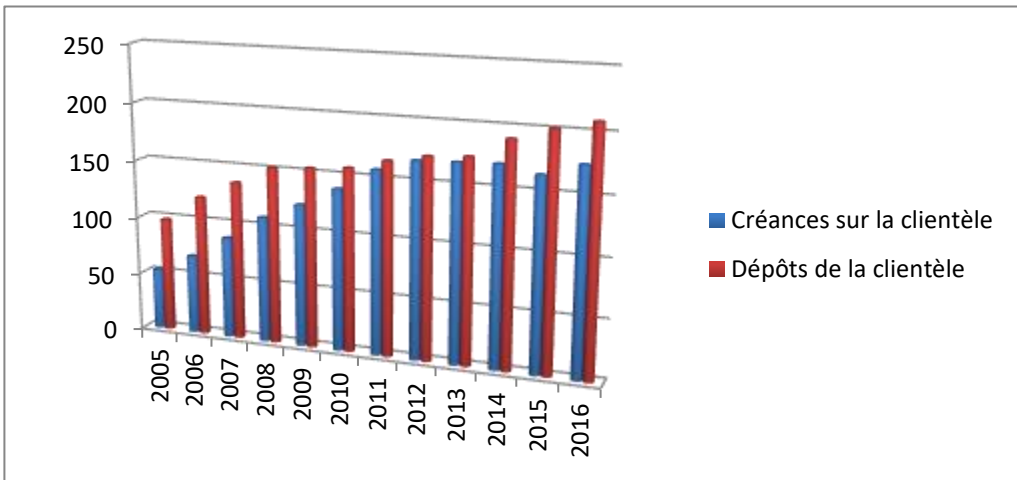
-La structure du passif :

- **2005 -2016 :**

Les dépôts de la clientèle d'Attijariwafa Bank progressent de 98,47 milliards Dh en 2005 à 157,04 milliards Dh en 2010, au titre de l'année 2016, les dépôts s'élèvent à 208,83 milliards Dh, enregistrant une hausse de 52,84% (+110,36 milliards Dh) par rapport à l'année 2005. Cette évolution a touché aussi bien les dépôts non rémunérées que les dépôts rémunérés. A rappeler qu'en termes de dépôts clientèle, Attijariwafa Bank se place en première position et clôture l'année avec une part de marché de 26,0%. (Idem, p16)

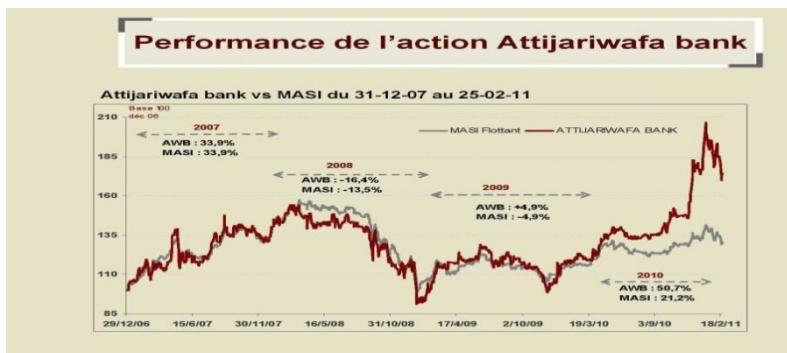
Attijariwafa Bank confirme ainsi son leadership dans la collecte des ressources et les gains de part de marché dans chacun des produits attestant de la solidité commerciale de la banque.

Graphique N° 1. L'activité bancaire d'Attijariwafa Bank (M Dh)

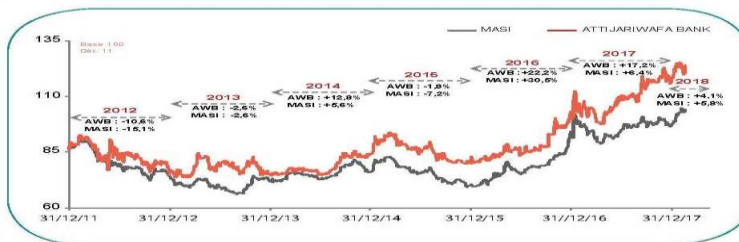


Source : réalisé par nous-mêmes à partir du tableau n°1

2.4.1.2 La performance boursière :



Évolution du cours de l'action Attijariwafa bank
 Attijariwafa bank vs MASI
 du 31/12/2011 au 31/12/2017.
 1^{re} capitalisation boursière du secteur bancaire au Maroc: 98,5 MRDS de MAD au 31 décembre 2017.



Commentaire :

Depuis l'annonce de la fusion entre la Banque Commerciale du Maroc et la Wafabank en Novembre 2003, le titre Attijariwafa Bank a surperformé le marché, enregistrant une performance cumulée de 180%, comparé à 145% pour le MASI. Ceci traduit la confiance des investisseurs dans le plan du développement de la banque qui s'avère porteur au regard de la forte progression de ses indicateurs de rentabilité.

Après une longue période de léthargie, le marché boursier a réalisé une performance exceptionnelle au titre de l'année 2016, se traduisant par une progression notable des indices associée à une importante reprise des volumes des échanges. L'indice MASI a clôturé l'année sur une hausse de 30,5% à 11644 points. Pour sa part, le MADEX a enregistré une amélioration de 31,6% à 9547 points.

Le volume des échanges sur le marché Central Actions s'est élevé à 32,1 milliards Dh correspondant à une moyenne quotidienne de 128 Millions Dh. Les valeurs les plus actives de l'année sur ce marché sont Attijariwafa Bank (6,5 milliards Dh), suivi de la BCP (4,0 milliards Dh) et d'Addoha (2,9 milliards Dh), canalisant respectivement 20,2%, 12,4% et 8,9 du volume des transactions.

Sur le compartiment des blocs, le montant des échanges a atteint 18,4 milliards Dh. La capitalisation boursière a atteint son plus haut niveau depuis Janvier 2011 pour s'établir à 583,4 milliards Dh, en progression de 28,7% en glissement annuel. L'année 2016 a enregistré l'introduction en bourse de la valeur Marsa Maroc qui a été à l'origine d'un parcours boursier réussi. (Attijariwafa Bank, 2016, p15)

2.4.1.3 Les indices de performance : PNB, RN et les charges d'exploitation :

- 2005 -2016:

Tableau n°02 : PNB, Marge d'intérêt, RN, charges d'exploitation et charges personnels
(en Mds Dh)

Années	PNB	Marge d'intérêt	Résultat Net	Charges générales d'exploitation	Charges personnels
2005	4,55	3,63	1,22	2,15	0,97
2006	5,01	3,52	1,93	2,30	0,99
2007	5,91	4,20	2,14	2,72	1,35

Raja SEBTI

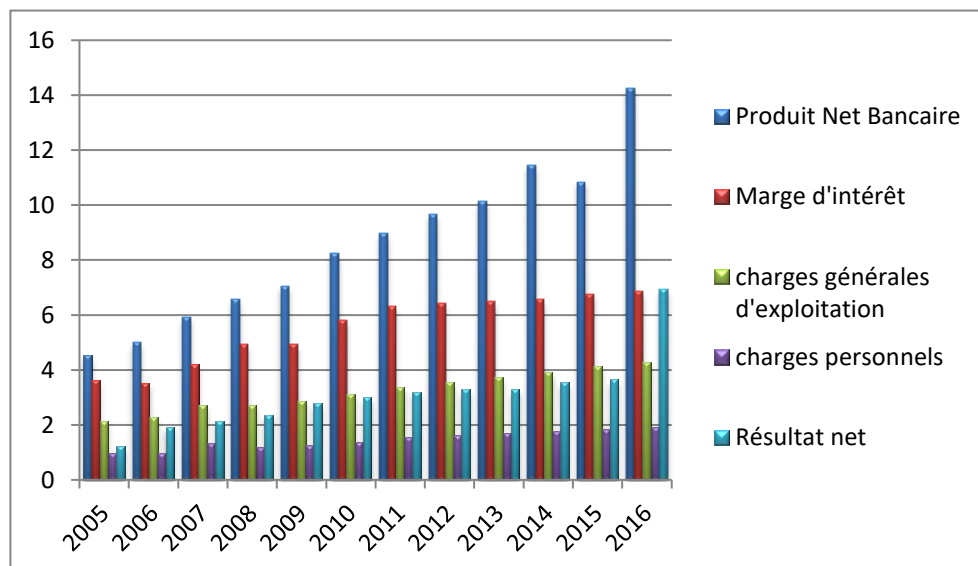
2008	6,56	4,93	2,36	2,73	1,20
2009	7,05	4,94	2,79	2,88	1,28
2010	8,23	5,82	3,00	3,11	1,37
2011	8,97	6,32	3,2	3,35	1,54
2012	9,66	6,42	3,3	3,56	1,61
2013	10,13	6,49	3,28	3,73	1,68
2014	11,44	6,56	3,54	3,92	1,77
2015	10,84	6,76	3,66	4,12	1,85
2016	14,23	6,85	6,93	4,30	1,92

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des rapports annuels d'Attijariwafa bank 2005,... 2016

Commentaire :

Le PNB passe de 4,5 milliards Dh en 2005 à 8,2 milliards Dh en 2010, à l'issue de l'année 2016, le PNB s'élève à 14,2 milliards Dh, marquant un accroissement de 68,30% (soit 9,7 milliards Dh) par rapport à 2005. Cette amélioration est essentiellement redevable à la forte progression du résultat des opérations de marché et sur l'augmentation de la marge d'intérêt de 47% par rapport à 2005 (Attijariwafa Bank, 2016, p16)

Graphique n°02: Structure du PNB, RN et charges d'exploitation (2005-2016)



Source : établi par nous-mêmes à partir des données du tableau n°02

➤ **Résultat Net :**

En 2010, le résultat net s'établit à 03 milliards Dh au lieu de 1,2 milliards Dh en 2005, à l'issue de l'année 2016, il ressort à 6,9 milliards Dh en hausse de 82,6% par rapport à l'année 2005.

Commentaire :

En 2016, Attijariwafa Bank poursuit sa politique de rationalisation des coûts et parvient à contenir la hausse des frais généraux et ce malgré la croissance organique soutenue de la banque. En effet, les charges générales d'exploitation passent de 2,15 milliards Dh en 2005 à 3,1 milliards Dh en 2010, au terme de l'année 2016, les charges générales d'exploitation se fixent à 4,3 milliards Dh, enregistrant une hausse de 50% par rapport à l'année 2005, en raison de la hausse des charges du personnel de 49,4% et à l'appréciation des charges d'exploitation (+133,1Millions Dh).

2.4.2. La rentabilité financière d'Attijariwafa Bank

Tableau n°03: La rentabilité financière d'Attijariwafa Bank

année	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ROE	16,72	19,52	17,8	20,8	22,7	20,4
ROA	1,17	1,22	1,3	1,4	1,6	1,6

année	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROE	21,2	17,6	15,4	14,6	14,8	13,5
ROA	1,5	1,4	1,3	1,3	1,3	1,3

Source : Rapports d'activité d'Attijari Wafa Bank (2005,...2016)

Selon ces résultats, on peut conclure que la banque a su relever le défi majeur qu'elle s'était fixée : construire un modèle de référence et disposer d'une taille lui permettant de se déployer dans tous les métiers bancaires et financiers dans les meilleures conditions

d'efficacité et de rentabilité, tant sur le marché intérieur en recherchant de nouvelles voies de croissance, qu'en dehors des frontières à travers un plan de développement régional ambitieux.

Dans ce contexte, les mesures de performance qui sont choisies sont celles de rentabilité des actifs (ROA) et la rentabilité des fonds propres (ROE).

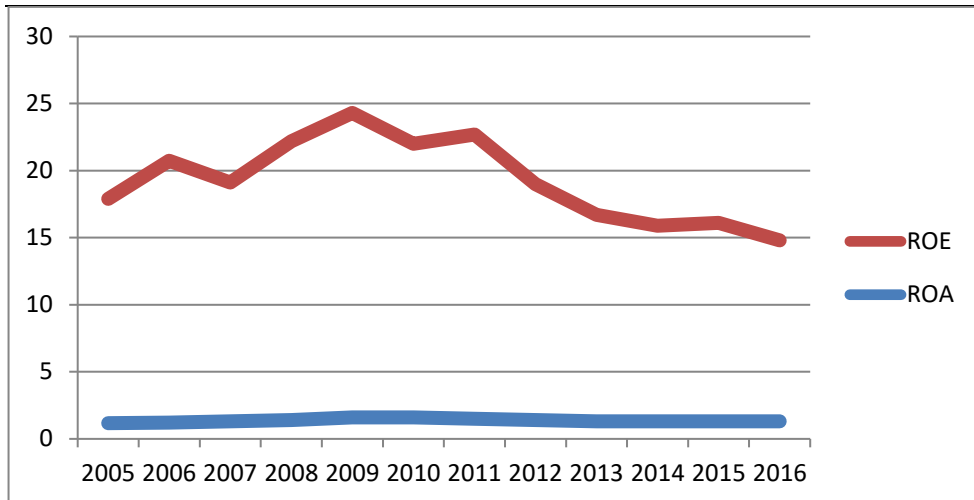
Nous rappelons que la rentabilité des actifs (ROA) est définie comme le rapport entre le résultat net et le total actif tandis que, la rentabilité des fonds propres (ROE) se calcule comme le rapport entre le résultat net et les fonds propres.

ROA (Return On Assets): ce ratio est un indicateur de rendement des actifs immobilisés de la banque. Le rendement de l'actif d'Attijariwafa Bank essaye de s'aligner autour des normes prudentielles qui sont de 2%, il a réalisé un rendement amélioré passant de 1,17% en 2005 à 1,6% en 2009. En 2016, le ROA se stabilise à 1,3. Cela peut être expliqué par la composition du PNB, qui montre que la part de la marge d'intérêt est très élevée.

ROE (Return On Equity): la banque a un niveau de Return Equity acceptable on constate que le rendement des fonds propres d'Attijariwafa Bank a connu une hausse significative sur la période 2005-2009, passant de 16,72% en 2005 à 22,7% en 2009, ce qui lui a permis de garder un niveau un peu proche de celui des banques européennes; dont le rendement des fonds propres est d'environ 25%. À partir de l'année 2010, le ROE de la banque tend à la baisse, il atteint 20,4%, pour reconnaître ensuite une augmentation en 2011 de 21,2%, et enchaîne les baisses pour les années qui suivent s'établissant à 13,5% en 2016, du fait des exigences des capitaux propres supplémentaires faites à la banque. Cela s'explique par la crise financière 2008, qui a mis en exergue l'insuffisance de la réforme de Bâle II. Pour réagir face à cette crise la réponse de G20 de Séoul est l'instauration de nouvelles exigences de comité de Bâle avec un durcissement significatif des contraintes en fonds propres des banques.

Graphique n°03: La rentabilité financière d'Attijariwafa Bank

Croissance externe: quel lien avec la performance financière?



Source : établi par nous-mêmes à partir des données du tableau n°03

3. Conclusion:

Les opérations de croissance externe sont devenues un véritable phénomène qui règne sur le marché mondial. Des vagues de Fusion-Acquisition émergent sans arrêt dans différents secteurs et différents pays. Elles sont en train de devenir une partie intégrante de la vie de l'entreprise. Cette dernière, lorsqu'elle fusionne toute l'attention est portée sur les bonnes nouvelles: une plus grande efficacité, un potentiel et des bénéfices accrus.

Il est indéniable qu'il existe une relation de cause à effet, durant la période 2005-2016, la banque a confirmé son leadership en matière de fusion-acquisition. La banque se positionne au 1^{er} rang des banques du Maghreb, numéro 1 dans le crédit à la consommation, la bancassurance, la gestion de l'actif et des métiers de bourse, leader dans le corporate banking. Attijariwafa Bank, dispose avec son nombre impressionnant d'agences du 1^{er} réseau bancaire du royaume Marocain.

A ce constat, on peut considérer cette banque comme une institution de référence situant ses performances aux standards internationaux.

Aujourd'hui, la fusion-acquisition représente l'une des voies privilégiées par les entreprises pour se développer de façon indépendante. Il convient donc d'apprécier les avantages et les inconvénients de cette option par rapport aux autres modes de développement alternatif.

La décision d'engager une banque dans une politique de croissance externe est souvent lourde de conséquences pour son développement voire sa pérennité et impose en conséquence une préparation minutieuse.

Aussi, nous devons souligner le risque suivant à savoir que le groupe bancaire peut se transformer en lobby financier en mesure de dicter ses règles aux politiques, voire être dans l'impunité. Dès lors, nous aurons to big too jail et le développement de l'offshore.

4. Liste Bibliographique:

- **Ouvrages :**

- BELAIBOUD Mokhtar (1995), De la survie à la croissance de l'entreprise, OPU, Alger ;
- DE COUSSERGUES Sylvie (2007), Gestion de la banque (du diagnostic à la stratégie), 5^{ème} édition, Dunod, Paris ;
- INGHAM Marc (1995), Management stratégique et compétitivité, De Boeck-Wesmael s.a, Bruxelles ;
- MEIER Olivier, SCHIER Guillaume (2009), Fusion- Acquisition (Stratégie-Finance-Management), 3^{ème} édition, Dunod, Paris ;
- MORVAN Yves (1991), Fondements d'Economie Industrielle, 2^{ème} édition, Economica, Paris ;
- QUELLIN Bertrand et ARREGLE Jean-Luc (2000), le management stratégique des compétences », Ellipses, Paris ;
- SOUTERAIN Jean-François et FARCET P (2007), Organisation et gestion de l'entreprise, Éd. BERTI, Alger ;

- **Articles du Journal :**

- CORNETT M.M & TEHRANIAN H (1992), Changes in corporate performance associated with bank acquisition, Journal of Financial Economics, Vol.31, pp211-234;
- DIETSCH Michel(2001), L'efficacité économique des restructurations bancaires en France au cours des années 1990, bulletin de la commission bancaire n°24 ;
- RHOADES S.A (1993), Efficiency effects of horizontal (In-market) bank mergers , Journal of Banking and Finance, Vol.17, n°2, pp411-422.

- **Sites web :**

- BARDIN Stéphanie et VIALLEMONTEIL Nicolas, la croissance organique, IUFM, 2005/2006. Disponible sur le site : <http://www.economia.net> (Consulté le 20/10/2015) ;
- BOUSLAMA Ghassen, Fusions-acquisitions bancaires et décentralisation des droits décisionnels vers les chargés d'affaires PME. Disponible sur le site : <http://www.researchgate.net> (Consulté le 02/05/2015) ;
- DE LA HOUPLIERE Philippe, La croissance externe comme outil de développement, (2010), Modus-Operandi. Disponible sur le site : <http://www.mod-op.eu> (Consulté le 25/01/2016) ;
- MEHITEL Salima et BOURICHE Hanane, La stratégie de croissance interne, TC2 HA, p06. Disponible sur le site : <http://www.pdfall.com> (Consulté le 30/01/2016) ;
- PERROT Anne, Fusion, Intégration et Concurrence, Crest- Insee, Université de Paris1-Panthéon-Sorbonne. Disponible sur le site : <http://www.docplayer.fr> (Consulté le 18/05/2015)

- **Thèses :**

- GASMI Nacer (1998), Déterminants de la croissance externe horizontale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.

- **Rapports :**

- Attijariwafa Bank, Rapports financiers (2005,...2016).Disponible sur le site: www.attijariwafabank.com