

## **Banques marocaines : ce que pèse la contribution des filiales africaines**

### **Moroccan Banks: The contribution of African subsidiaries**

**Mustapha ACHIBANE**

Enseignant chercheur FSJES Kenitra, université Ibn Tofail, Maroc  
Université Ibn Tofail, Laboratoire Sciences économiques et de gestion  
achibm@hotmail.com

**Souhir BENKIRANE**

Doctorante  
FSJES, université Ibn Tofail, Kenitra Maroc  
Laboratoire sciences économiques et de gestion  
souhir.benkirane@gmail.com

### **Résumé :**

Au cours des dernières décennies, le nombre d'entreprises qui s'internationalisent partout dans le monde a marqué une croissance significative. En effet la proportion des entreprises qui, très tôt dans leur existence s'orientent vers l'international est non négligeable. Pour leur part, les banques marocaines ne tirent pas leur épingle du jeu. Conscients du grand rôle que joue une stratégie d'internationalisation dans le développement de leur chiffre d'affaires et de leurs activités, un nombre considérable d'acteurs marocains opérant dans différents secteurs d'activités parient sur le potentiel d'investissement qui existe à l'étranger et principalement en Afrique Subsaharienne.

L'objectif de cet article est de montrer la contribution considérable des filiales africaines des banques marocaines dans le développement de leurs indicateurs financiers.

**Mots clés :** Stratégie d'internationalisation, chiffre d'affaires, potentiel d'investissement, acteurs marocains, l'international.

### **Abstract:**

In recent decades, the number of companies that are internationalizing around the world has grown significantly. Indeed, the proportion of companies, which, very early in their existence, are moving towards the international level, is not negligible. For their part, Moroccan companies are not doing well. Aware of the great role that an internationalization strategy plays in the development of their turnover and their activities. Today a considerable number of Moroccan actors operating in different sectors of activity are betting on the investment potential that exists abroad and mainly in Sub-Saharan Africa.

The objective of this article is to show the considerable contribution of African subsidiaries of Moroccan banks in the development of their financial indicators.

**Keywords:** Internationalization strategy, turnover, investment potential, Moroccan actors, international.

## Introduction :

Dans cet article on s'intéressera à la description de la stratégie d'internationalisation des trois championnes du secteur bancaire marocain à savoir, le groupe Attijariwafa bank (AWB), la Banque Centrale Populaire (BCP) et BMCE Bank. Ce papier vise à présenter les différentes opportunités et défis de ces stratégies. On s'interrogera plus particulièrement sur les raisons qui les ont poussés à s'internationaliser, leurs pays d'implantation ainsi que les retombées d'une telle stratégie sur leur chiffre d'affaires.

Au cours de quelques entretiens et enquêtes, j'ai essayé de faire le décryptage d'une stratégie prometteuse de bons résultats pour les banques marocaines. En fait leur ouverture sur les pays du sud a été faite de manière incrémentale. Le renforcement des relations économiques sud-sud contribuent fortement à la dynamique politique avec les nouveaux partenaires commerciaux.

S'internationaliser, est une orientation qui permet aux banques de nouer des relations économiques avec de nouveaux acteurs commerciaux. Objectif : pallier au ralentissement que connaît les pays du nord surtout en temps de crise.

La problématique principale à laquelle essayera de répondre cet article est : Quels sont les déterminants qui permettent aux filiales africaines des banques de continuer à générer des bénéfices pour leurs sociétés mères (Banques) ?

Le plan de cet article se déroulera comme suite :

Un aperçu sur l'expansion africaine d'Attijariwafa bank en Afrique : cette partie traitera de l'expansion progressive du groupe en Afrique, avec les principales villes d'implantation illustrées par des chiffres.

La deuxième partie s'intéressera aux retombées de la stratégie d'internationalisation d'AWB sur les indicateurs financiers, avec la contribution de chaque filiale.

La troisième partie se base sur l'internationalisation des compagnies d'assurance filiales de ces banques et leur contribution positive au développement des agrégats financiers de leurs sociétés mères.

L'échantillon choisi pour cet article est composé de trois banques à savoir, le groupe Attijariwafa bank, BCP et BMCE Bank. Pourquoi ce choix ? Ces banques sont considérées comme étant les championnes du secteur bancaire marocain en termes des dépôts, distribution des crédits et en engagements hors bilan.

## 1. Retour sur une décennie d'expansion africaine du groupe Attijariwafa bank

Le groupe Attijariwafa bank est né de la fusion de la banque commerciale du Maroc et de Wafabank en 2004. Une année après, le groupe obtient le premier agrément bancaire au Sénégal, en procédant à l'acquisition de 54% dans la banque du sud en Tunisie. Et ce en consortium avec Attijariwafa bank et grupo Santander, donnant ainsi naissance à Attijaribank Tunisie.

En 2007 le groupe a acquis 67% de la banque Sénégalo Tunisienne, suivie par la fusion avec Attijariwafa bank Sénégal.

Par ailleurs, l'année 2008 s'est marquée par trois principales opérations, d'abord l'acquisition de 79% de CBAO Sénégal par Attijariwafa bank, suivie d'une opération d'acquisition de 51% de la banque internationale du Mali et enfin la fusion entre Attijari bank Sénégal et CBAO.

Le développement du groupe Attijariwafa bank a l'international continu. En 2009, le groupe a procédé à l'acquisition du crédit du Congo et de l'union Gabonaise de banque ainsi que l'acquisition de la société Ivoirienne de banque et crédit du Sénégal.

Décembre 2010, est la date du lancement effectif des activités au Burkina Faso. Alors qu'une année après, le groupe Attijariwafa bank a procédé à l'acquisition de 51% de la société commerciale de banque Cameroun.

En 2013, le groupe bancaire a acquis 55% du capital de BIA Congo tout en procédant à l'ouverture de la succursale CBAO Niger.

Dans Le tableau qui suit, on présente les différents pays de présence du GAWB en Afrique :

**Tab1 : Le groupe Attijariwafa bank en Afrique**

Pays de présence en Afrique	Sénégal, Burkina Faso, Niger, Bénin, Côte d'Ivoire, Mali, Togo, Cameroun, Gabon, Congo, Tunisie, Mauritanie
Effectif	5788
Réseau	629 agences
Nombre de clients	1,9 million de clients

Source : Dossier des résultats financier d'AWB en 2015

## 1.1 Une dynamique soutenue par le développement à l'international

C'est grâce à sa grande dynamique à l'échelle internationale que le groupe Attijariwafa bank devient la première banque au Maroc et au Maghreb et la 6<sup>ème</sup> en Afrique. Avec ses 7,4 millions de clients et 16.716 collaborateurs, le groupe est présent dans 24 pays et mets ses clients au cœur de sa stratégie, et ce via son ambitieux programme de bancarisation ainsi que ses différents efforts d'innovation.

Aujourd'hui, le groupe est leader dans tous les métiers de la banque et de l'assurance : Épargne, crédits à la consommation, crédits immobiliers, Trade finance...

Basé au Maroc, et opérant dans 23 autres pays, le groupe Attijariwafa bank est non seulement une banque nationale mais aussi internationale. Présent en Afrique (Tunisie, Sénégal, Burkina-Faso, Guinée Bissau, Mali, Mauritanie, Côte-d'Ivoire, Congo, Gabon, Cameroun, Togo et Niger). En Europe (Belgique, France, Allemagne, Pays-Bas, Italie et Espagne) et ce à travers des filiales bancaires contrôlées majoritairement par la banque à Dubai, Riyadh, Londres, Shanghai et Tripoli à travers des bureaux de représentation.

A travers ses trois filiales basées au Cameroun via la société commerciale de banque (SCB), au Gabon à travers l'Union Gabonaise de Banque (UGB) et au Congo via le Crédit du Congo. Le groupe Attijariwafa bank joue le rôle d'une vraie locomotive de la bancarisation des populations. En effet en l'espace de 4 ans certaines filiales du groupe ont réussi à multiplier par 3 le nombre d'agences et par 2 le nombre de clients.

**Tab 2 : Les pays de présence du GAWB en Afrique**

<b>Pays de présence en Afrique</b>	<b>Effectif</b>	<b>Réseau</b>	<b>Nombre de clients</b>
Sénégal (CBAO+Crédit Sénégal)	1341	168	258460
Burkina Faso (CBAO)	3	26	3112
Niger	13	1	896
Bénin	16	-	100
Côte d'Ivoire	648	50	242689
Mali	468	83	194018
Togo	163	10	27360
Cameroun	608	50	185340
Gabon	359	19	93705
Congo	250	33	49388
Tunisie	1749	201	783466
Mauritanie	163	11	12254

Source : Groupe Attijariwafa bank

## 1.2 Les retombées de la stratégie d'internationalisation sur le GAWB

En 2015, la contribution des filiales Africaines du GAWB au RNPG était assez importante, en effet la filiale Tunisienne «Attijaribank Tunisie» a enregistré une contribution de 279 millions de dirhams soit 6,2% du résultat net global.

Pour sa part, la SIB (Côte d'Ivoire) contribue à hauteur de 177 millions de dirhams représentant 3,9% du Résultat Net Part du Groupe.

La CBAO (Sénégal), la SDC (Congo), La SCB (Cameroun) et UGB (Gabon) ont enregistré des contributions au RNPG du groupe respectives de 2,6%, 2,3%, 2,1% et 1,6%.

**Tab 3 : Les principaux contributeurs au RNPG du GAWB en 2015 En millions de dhs**

<b>Filiales</b>	<b>Contribution 2015</b>	<b>Poids en %</b>
Attijaribank Tunisie	279	6,2%
SIB(Côte D'Ivoire)	177	3,9%
CBAO (Senegal)	119	2,6%
CDC (Congo)	106	2,3%
UGB (Gabon)	71	1,6%
SCB (Cameroun)	94	2,1%

Source : service financier du GAWB

## 1.3 L'Afrique au cœur des préoccupations du groupe Attijariwafa bank

L'Afrique dispose d'un potentiel de croissance beaucoup plus important qu'on ne le croit communément, mais...qui reste tout de même mal exploité.

C'est dans cette optique que le groupe Attijariwafa bank organise chaque année le Forum International Afrique Développement (FIAD), un rendez-vous annuel qui a pour principal objectif de déterminer les projets d'investissement les plus porteurs sur le continent. Tout en suscitant la réflexion et le débat sur des thématiques qui sont liées au développement du continent Africain.

Si le forum Afrique développement est devenu un rendez-vous incontournable, c'est parce qu'à chaque fois l'ensemble des acteurs économiques y trouvent un intérêt au service de la coopération Sud-Sud.

En outre, le Groupe Attijariwafa bank considère que le développement du continent Africain reste incontestablement tributaire des actions durables qui répondent aux besoins des populations et des tissus économiques.

#### **1.4 Wafa assurances renforce sa présence en Afrique**

Solide leader du secteur des assurances au Maroc, Wafa Assurance, filiale du groupe Attijariwafa bank consolide sa présence en Afrique. En effet après la Tunisie et le Sénégal, la compagnie d'assurance poursuit le déploiement de sa stratégie à l'international avec son implantation au Cameroun.

Par ailleurs, Wafa Assurance vie Côte d'Ivoire vise à développer un marché additionnel sans l'assurance vie en Côte d'Ivoire, en s'appuyant sur le modèle de bancassurance intégré. Ce modèle est déployé avec succès en Tunisie depuis 2012 et au Sénégal depuis 2015.

Wafa Assurance vie Côte d'Ivoire s'appuie en premier lieu sur les réseaux de distribution de la SIB « Société Ivoirienne de Banque », filiale bancaire du groupe Attijariwafa bank en Côte d'Ivoire. Elle ambitionne aussi d'élargir l'offre d'assurance non-vie pour couvrir les particuliers et les entreprises non assurées en s'appuyant d'une part sur les réseaux de distribution traditionnels, et d'autre part sur les synergies commerciales avec la SIB.

Enfin, La présence du Groupe Attijariwafa bank sur le marché Africain a permis notamment de fournir un financement local des opérations dans les différents pays d'activité, la sécurisation des investissements et des transactions commerciales, ainsi que le conseil et l'assistance.

## **2. La stratégie d'internationalisation de la BCP en Afrique**

Le Groupe Banque Populaire a adopté une stratégie d'internationalisation pour deux principales raisons, d'une part étendre son territoire d'implantation et d'autre part créer de nouveaux relais de croissance à l'ensemble de ses activités.

En effet, la stratégie de conquête de la banque populaire a permis dès 1992 d'avoir une représentation en Guinée, mais il faut tout de même dire que la pénétration du marché Africain a démarré dès 1990 avec la République Centrafricaine.

En 2012, le Groupe Banque Populaire a pris le contrôle du réseau Banque Atlantique, implanté dans sept pays d'Afrique de l'Ouest. Principal objectif est de transformer le GBP en

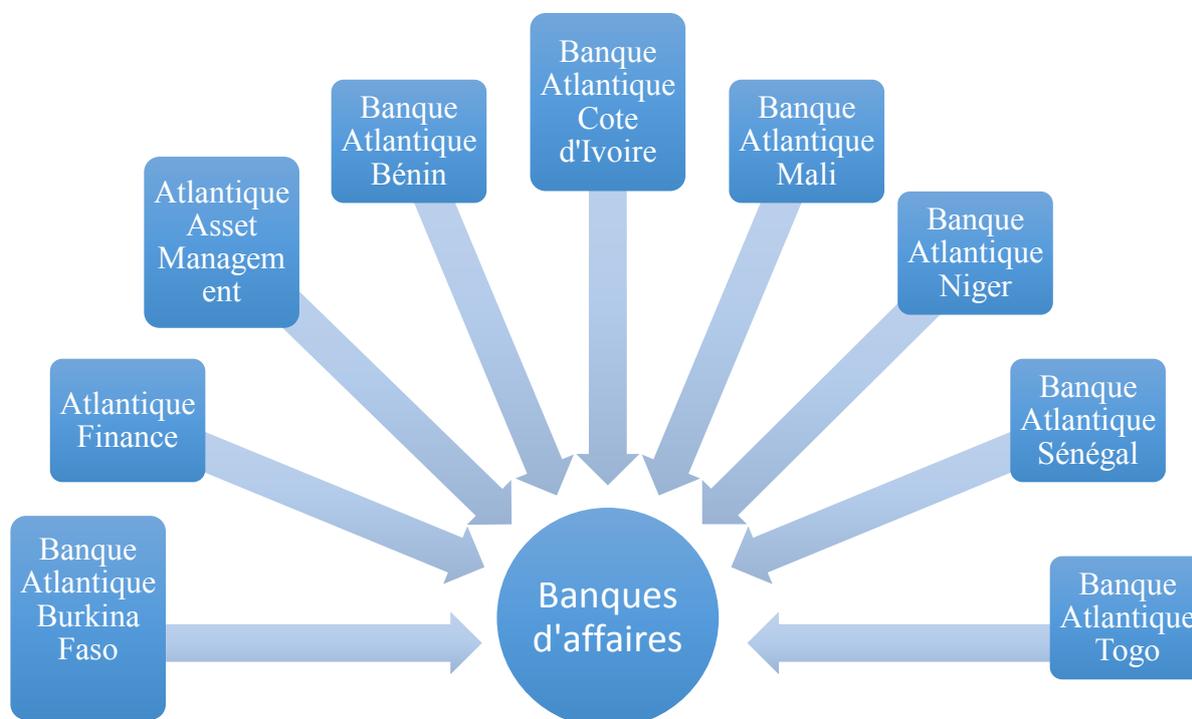
une banque universelle et d'en faire un réseau panafricain. Cette transformation est largement avancée via l'élargissement du portefeuille d'activités couvrant l'ensemble des segments du marché.

Le développement international du Groupe Banque Centrale Populaire est considéré comme un relais de croissance essentiel sur les cinq prochaines années. Et ce dans l'ambition majeure d'être un groupe financier universel à l'échelle du continent Africain à travers l'extension de ses activités de banque.

Conscient du grand potentiel dont dispose l'Afrique, le Groupe Banque Populaire a renforcé sa participation dans le capital de la holding Atlantique Business International (ABI). Le pourcentage de détention est de 75%.

Ses pays de présence sont principalement, le Burkina Faso, le Bénin, La côte d'Ivoire, Le Mali, Le Niger, Le Sénégal et le Togo.

**Figure1 : Les composantes de la filiale ABI du groupe BCP**



Source : Groupe BCP

En 2015, le groupe banque populaire a poursuivi sa stratégie de croissance enclenchée depuis deux ans en Afrique Subsaharienne. Laquelle visant la bancarisation et l'inclusion financière

des populations. Le mardi 10 novembre 2015, le Groupe Banque Populaire a inauguré son nouveau bureau à Washington DC, une première dans le secteur bancaire marocain. Une action de la part du groupe qui permettra désormais à quelque 400 000 marocains résidant à l'étranger d'entrer directement en contact avec leur région d'origine, pour ouverture de comptes, accès aux différentes expertises bancaires permettant ainsi de financer leurs projets personnels et professionnels au Maroc. C'est dans ce sens que les transferts d'argent reçus des États-Unis d'Amérique ont dépassé les 500 millions de dollars.

## **2.1 Les retombées de la stratégie d'internationalisation sur le groupe BCP**

C'est grâce à sa stratégie d'internationalisation bien élaborée, que le réseau Groupe Banque Populaire gère actuellement plus de 900.000 clients marocains résidant à l'étranger. En outre, ses différents canaux captent plus de 35% des transferts d'argent en provenance de l'étranger dont le volume a atteint les 5,8 milliards de dirhams en 2014, avec notamment des parts de marché en dépôts clientèle au Maroc sur ce segment dépassant les 51%.

La filiale Africaine, Atlantic Business International (ABI) a enregistré une progression remarquable des dépôts de la clientèle à hauteur de 16,5% et des crédits de l'ordre de 11, 8%.

Par ailleurs, la contribution des filiales bancaires du Groupe Banque Atlantique à travers ses sept pays de présence est très remarquable lors de l'exercice 2015. En effet, le recrutement net de nouveaux clients s'est élevé à 56.800 portant le portefeuille à 542.300 relations en hausse nette de 12% sur une année.

Dans le même ordre d'idée, le nombre de cartes bancaires actives a progressé de 20% pour se retrouver à 420.000 unités. Alors que le nombre d'offres packagées distribués à la clientèle a plus que doublé depuis 2014 pour dépasser les 38.000 packs.

## **2.2 Développement de l'activité Assurance en Afrique**

Le Groupe Banque Atlantique est implanté dans deux pays pour ses activités d'assurance, filiales d'assurance non-vie et d'assurance vie en côte d'Ivoire (Atlantique Assurance Vie et IARD) et au Togo (GTA C2A Vie et IARD).

Les primes collectées en assurance non-vie en Côte d'Ivoire ont atteint les 8,2 milliards FCFA et ont connu une hausse de 36% par rapport à l'exercice précédent avec des progressions importantes sur les branches automobiles à (+24%) , accident corporel (+35%) et incendie (+63%).

Les primes collectées en assurance non-vie par la filiale Togolaise GTA C2A IARD ont atteint les 2,9 milliards de FCFA.

Les primes collectées en assurance-vie ont atteint les 12,1 milliards FCFA en 2015, en amélioration de 10% par rapport à un exercice plus tôt, avec des progressions de 20% en Côte d'Ivoire et de 7% au Togo.

#### Tab 4 : Les filiales du groupe BCP en assurance

ABI, Assurance
Atlantique Assurance Côte d'Ivoire
Atlantique Assurances Vie Côte d'Ivoire
GTA-C2A IARD
GTA-C2A Vie

Source : Groupe BCP

Enfin, le secteur bancaire en tant que locomotive qui suit l'évolution de l'économie rappelle les enjeux de la conquête de nouveaux marchés. Car c'est un fait... le marché bancaire a atteint un seuil de maturité et donc toutes les banques se sont trouvées dans une démarche d'internationalisation. L'exemple le plus édifiant est bien entendu la quête des marchés africains.

Cette démarche est également inscrite dans le cadre d'un processus global de mondialisation où le groupe banque populaire a commencé à chercher d'autres marchés.

Bref, la politique d'internationalisation du groupe rappelle les enjeux de la politique instaurée par le Maroc dans le cadre de la coopération Sud-Sud. En effet les différents projets structurants lancés ces dernières années positionnent définitivement le Maroc comme plateforme entre les autres pays d'Afrique.

### 3. Focus sur la stratégie d'internationalisation adoptée par la BMCE Bank

La BMCE Bank Of Africa ne tire pas son épingle du jeu, et s'implante aussi dans différents pays d'Afrique.

Sa stratégie d'internationalisation se base sur deux principales directions : D'abord une stratégie agressive qui vise de faire face à la concurrence ardue, et le second est l'adoption d'une stratégie leader dans toute la zone Africaine.

La Banque bleue est la première banque marocaine présente en Afrique de l'Est et ce à travers ses filiales à Djibouti, Kenya, l'Éthiopie, Rwanda, Tanzanie... Raison pour laquelle la BMCE met toute son expérience et expertise au service des entreprises marocaines qui désirent s'exporter dans cette région du continent.

Après son implantation au Sénégal en 2003 via sa filiale BMCE Capital. La BMCE Bank a lancé en 2006 le groupe financier AXIS Capital du groupe tunisien AXIS.

Pour sa part, MEDICapital Bank (Actuellement BMCE Bank International) est considérée comme étant le premier actionnaire privé à 20% du capital de la banque de développement du Mali, elle contrôle aussi la Congolaise des banques à hauteur de 25% du capital.

### **3.1 Forte consolidation des activités Africaines**

Dans cette partie, on va mettre plus de lumière sur trois banques Africaines, d'abord la Congolaise de banque, ensuite la banque de développement du Mali et enfin Bank of Africa. L'ADN d'un groupe bancaire panafricain s'exprime principalement par la présence de la BMCE Bank en Afrique. En présentant le deuxième groupe bancaire implanté dans 21 pays couvrant ainsi 4 des 5 principales zones économiques du continent.

La Congolaise de banque est la première banque du Congo en termes de réseau d'agences et leader dans la distribution de crédit. Avec une grande ambition de devenir la banque de référence dans la sous-région d'Afrique Centrale.

Pour sa part, la BMCE Bank Of Africa détient 37% dans le capital de la Congolaise de banque. Et ambitionne de créer en partenariat avec Maghrebail d'une nouvelle filiale de leasing dans le but d'accompagner les clients de LCB Bank dans l'ensemble de ses projets de financement et d'investissement. Et ce dans le cadre du développement des synergies intra-groupe en Afrique.

S'agissant de la banque de développement du Mali, détenue par la BMCE Bank Of Africa à hauteur de 27,38%, En 2015, elle a vu son résultat net triplé à 23 millions d'euros conjugué à une amélioration nette de son ROE se situant à 26%.

La BMCE Bank a renforcé sa part dans le capital de BOA en passant de 59,4% à 75% et dans celui de la Banque de Développement du Mali de 27,4% à 32,4% et dans celui de la Congolaise de Banque de 25% à 37%.

Grace à sa forte présence en Afrique, la BMCE Bank Of Africa a pu bénéficier d'une contribution de ses filiales Africaines à hauteur de +13,5% dans les revenus de la banque.

En outre, le groupe BOA a affiché en 2015 des performances solides depuis sa prise de contrôle en 2011. En effet le RNPG et le PNB consolidés s'élèvent respectivement à 55 millions d'euros et 440 millions d'euros.

Le tableau suivant récapitule l'ensemble des pays de présence de BMCE Bank en Afrique :

**Tab 5 : le nombre d'agences BMCE Bank par pays africain**

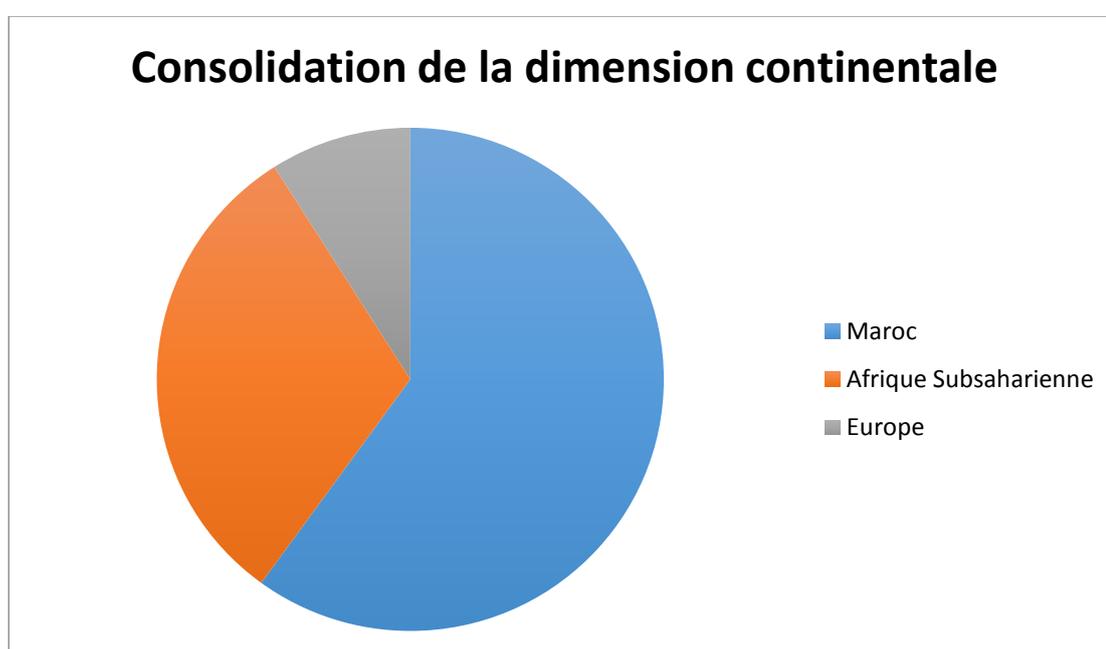
<b>Filiale</b>	<b>Année</b>	<b>Nombre d'agences</b>
BOA- Bénin	1989	45
BOA-Burkina Faso	1997	45
BOA-cote d'Ivoire	1996	28
BOA-Ghana	2011	23
BOA-Mali	1983	52
BOA-Niger	1994	25
BOA-Sénégal	2001	33
BOA-RDC	2010	10
La Congolaise de Banque	2009	19
BOA-Ethiopie	2014	Bureau de representation
BOA-Kenya	2004	42
BOA-Tanzanie	2007	23
BOA-Uganda	2006	35
Burundi	2008	21
BOA-Djibouti	2010	7
Tunisie	2006	-
BDM S-Mali	1983	40
BOA-Togo	2013	8
BOA-Madagascar	1999	90
BOA-Rwanda	2015	13
BMCE Bank SA Maroc	1959	671

Source : BMCE Bank

En effet, le tiers des résultats du groupe est généré par le groupe BOA, la banque de développement du Mali et la Congolaise de banque, En outre l'Afrique augmente sa contribution régulièrement depuis 2011 dans les résultats du groupe à hauteur de +19,5% par an et de +13,5% dans les revenus de la banque.

La figure suivante montre la forte consolidation de la dimension continentale de la BMCE Bank, présente au Maroc à hauteur de 60%, en Afrique Subsaharienne à hauteur de 31% et en Europe 9%.

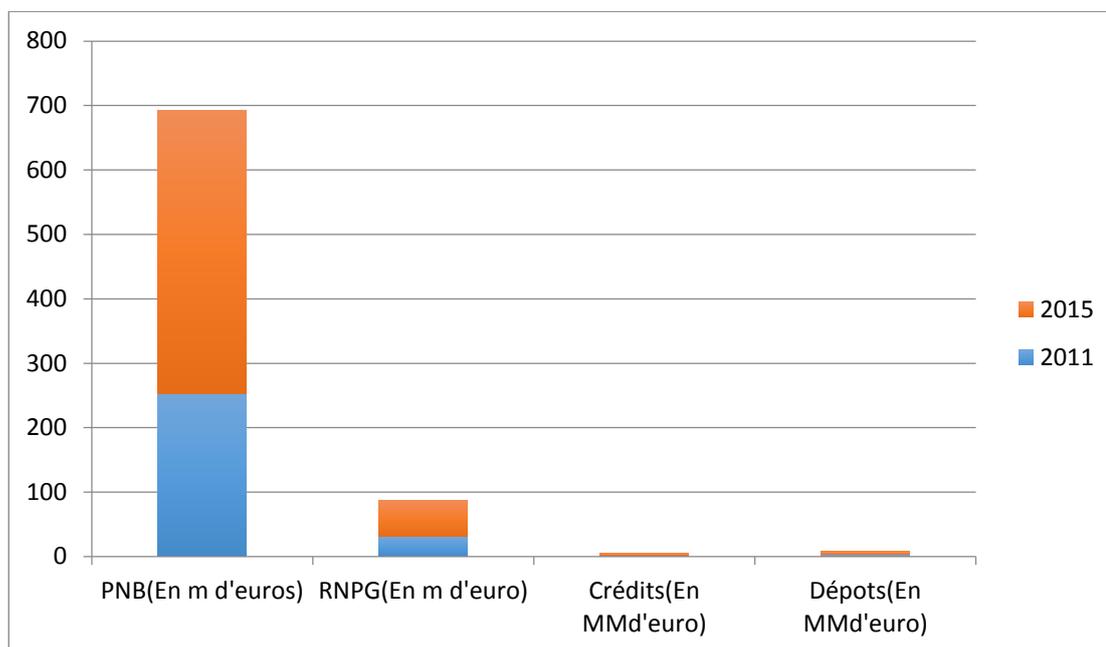
**Figure2 : consolidation de la dimension continentale de BMCE Bank**



*Source : BMCE Bank*

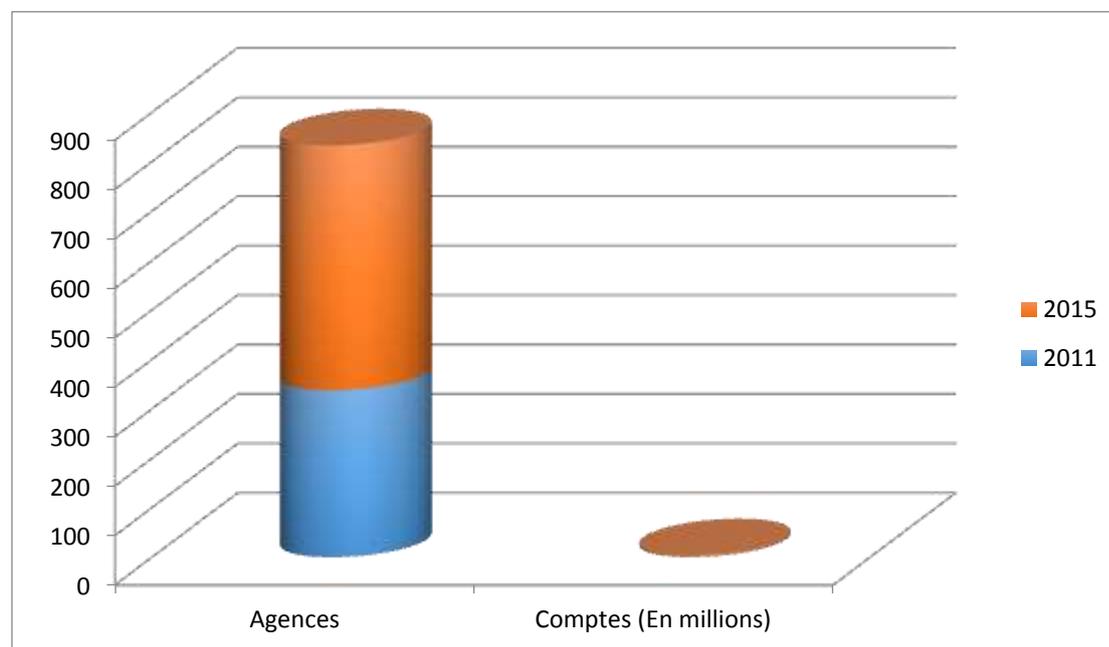
Entre 2011 et 2015, la BMCE Bank a pu réaliser une croissance à deux chiffres sur l'ensemble de ses indicateurs financiers (Fig 2). Elle a aussi réussi à multiplier par 1,5 le nombre d'agences ouvertes en Afrique, au moment où 1,5 million de nouveaux comptes ont été ouverts en 4 ans (Fig 3).

**Figure3 : Croissance à deux chiffres des agrégats financiers de BOA**



Source : BMCE Bank

**Figure4 : Une bancarisation accrue en Afrique Subsaharienne**



Source : BMCE Bank

Aujourd'hui, la BMCE Bank élargi sa présence avec de nouvelles ouvertures notamment au Rwanda en 2015, en Ethiopie en 2014 et au Togo en 2013. Le géant africain a pu réaliser un développement soutenu de son fonds de commerce avec l'ouverture de 34 nouvelles agences

portant la taille du réseau à 495 agences en 2015. De même que l'ouverture de près de 470.000 nouveaux comptes portant le nombre de comptes à près de 2,7 millions en évolution de +21%.

### **Conclusion**

D'une manière générale, l'internationalisation des entreprises n'est plus considérée comme une stratégie laissée à l'appréciation de son bon vouloir, mais c'est plutôt une ardente obligation pouvant assurer la survie de l'entreprise.

Toute politique d'internationalisation d'un groupe bancaire rappelle les enjeux de la politique instaurée par le Maroc dans le cadre de la coopération Sud-Sud. En effet les différents projets structurants lancés ces dernières années positionnent définitivement le Maroc comme plateforme entre les autres pays d'Afrique.

Aujourd'hui, les grands comptes s'internationalisent et les banques marocaines doivent suivre cette même stratégie de développement afin de ne pas perdre leur clientèle.

### **Bibliographie**

-Dossiers de présentation des résultats annuels 2015 des groupes bancaires : Attijariwafa bank, BCP et BMCE Bank

-Souhir Benkirane. (2016). Le groupe Attijariwafa bank, acteur incontournable en terre africaine. Journal La Nouvelle Tribune.

-Baba Hamed. J (2015) : «Stratégies d'internationalisation des banques dans les pays en développement», thèse de doctorat en gestion FSJES université d'Oran 2.

-Bernard. M (1979), l'internationalisation des banques : Broché

-Honla.JP (2014), stratégies d'internationalisation des entreprises : Broché

-Cazabat, G (2014). L'internationalisation des petites entreprises : une nouvelle représentation, la facilitation d'internationalisation. Hal Archives.

-Troudart.J (2012) »Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques » thèse de doctorat en gestion, université Montesquieu Bordeaux IV.