

Mohamed El Kettani: «Nous allons nous enrichir mutuellement!»

14-12-2008

En reprenant cinq filiales africaines du Crédit Agricole, Attijariwafa Bank prend une longueur d'avance sur ses concurrents dans la course à la bancarisation du continent africain. Enthousiaste, Mohamed El Kettani, PDG du groupe, exprime toute sa foi dans le développement du continent.



Mohamed El Kettani : « Nous sommes donc congolais au Congo, gabonais au Gabon. »

PROPOS RECUEILLIS PAR ADAMA WADE, CASABLANCA

Les Afriques : Attijariwafa Bank vient de confirmer le maintien d'une stratégie offensive sur le continent africain avec l'acquisition de cinq filiales africaines du Crédit Agricole. Quel sens stratégique donner à ces investissements ?

Mohamed El Kettani : Sur le plan stratégique, en tant que groupe bancaire et financier africain (ndlr : 1er au Maghreb et 6e à l'échelle du continent), cette transaction a permis au groupe « Attijariwafa 2012 » de se réaliser dans sa dimension régionale avec quatre ans d'avance. Nous avons donné, à travers cette opération, un coup de fouet à notre développement. L'opération est éminemment stratégique pour les clients et les collaborateurs du groupe Attijariwafa Bank (9000 employés à fin 2007).

Imaginez les opportunités à effet multiplicateur : les ouvertures offertes en Afrique et en Europe pour les opérateurs et les collaborateurs. Imaginez ensuite les forces de frappe des services que ces banques peuvent offrir dans ces ensembles régionaux, imaginez les économies d'échelle, les partages de savoir-faire dans tous les métiers (assurances, investissements, *immigrant banking*, achats, systèmes d'informations, etc.), les économies de temps pour performer efficacement et se développer plus rapidement, en mettant ainsi en réseau nos expertises respectives.

L'opération est également stratégique pour les pays concernés par le réseau d'expertises, ainsi étoffé (Sénégal, Gabon, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Maroc, Mali, Mauritanie, Tunisie et Europe) : travailler ensemble veut dire se connaître encore plus, bénéficier des expériences de chacun. Nous considérons cette opération comme une belle manière de consolider la coopération Sud-Sud, car quoi de plus important que d'apprendre à nous connaître et nous développer

ensemble ? Et j'ai l'intime conviction que nous sommes sur le bon chemin.

Enfin, imaginez toutes les fabuleuses routes d'enrichissement que nous ouvrons à travers ces rapprochements : la plus précieuse, vous vous en doutez, est la connaissance, la découverte de l'autre à travers nos valeurs, nos cultures, notre histoire, notre création de richesse contemporaine. Nous avons ensemble établi des ponts humains. Nous avons sans doute là, gagné le plus fondamental.

Vous savez, ces pays disposent d'une vigueur, d'un dynamisme et d'une jeunesse qui irradient notre empreinte commune, et irriguent l'incalculable patrimoine de ce continent. Nous avons hâte de pouvoir en révéler quelques-uns.

LA : Et quel est l'objectif sur le plan économique ?

MK : Nous voulons nous inscrire dans une logique de développement sur le long terme. Sur le plan macroéconomique, les tendances lourdes montrent un intérêt croissant des investisseurs étrangers pour l'Afrique. Jamais, de son histoire, le continent n'a capté autant d'investissements directs étrangers que cette dernière décennie.

Cela a un sens économique profond : c'est l'avenir que nous construisons aujourd'hui en Afrique. Chez nous. En l'occurrence le développement des services bancaires, l'inclusion dans les circuits modernes de développement, les populations, le soutien à la création d'entreprises, le logement, etc., c'est notre métier. Nous avons pour vocation de nourrir ce type de croissances. Et nous voulons conjuguer les expertises pour faire en sorte que 1+1 = 3.

En somme, nous nous considérons éminemment Africains, et nous nous sentons, comme le prouve cette opération, impliqués et contributeurs dans le développement de notre continent.

LA : Les cinq pays d'implantation de ces filiales présentent chacun des spécificités socioculturelles plus ou moins différentes de celles du Maroc. Comment comptez-vous gérer ces enjeux humains qui, parfois, font ou empêchent la réussite des fusions ?

MK : Comme dirait l'autre, nous sommes « *tous parents, tous différents* ». En effet, nous sommes aussi différents, et c'est peut-être bien là que se situe pour nous la plus grande plus-value de cette opération (rires) ! Nous allons nous enrichir mutuellement, décupler nos moyens, et notre envie de nous développer à travers ces différences. C'est là où vous devez bien comprendre notre démarche : nous ne nous implantons pas, nous sommes accueillis par les banques locales de ces pays et nous leur offrons notre expérience à notre humble niveau pour en faire un atout supplémentaire pour leur croissance, en fonction de leurs spécificités et de celles du marché. Ces banques resteront : camerounaise au Cameroun, sénégalaise au Sénégal, ivoirienne en Côte d'Ivoire, etc. Nous sommes donc congolais au Congo, gabonais au Gabon, etc. Les organes de gestion sont maintenus, et bien plus, étant donné que nous sommes dans une logique de développement et non de restructuration, de fabuleuses opportunités de développement de carrière s'offrent à chaque collaborateur dans son pays, mais aussi dans les 22 autres pays où nous sommes présents, en particulier en Afrique et en Europe.

A titre de modèle nous citons la belle aventure entamée par les équipes des deux banques rapprochées : Attijari bank Sénégal et CBAO qui ont donné naissance à « CBAO, groupe Attijariwafa Bank », et laquelle entité, aujourd'hui, requiert pour sa croissance davantage de haut cadres et salariés à recruter. Et notre fierté qu'est Attijari bank Tunisie qui déploie un plan de développement ambitieux.

« En effet, nous sommes aussi différents, et c'est peut-être bien là que se situe pour nous la plus grande plus-value de cette opération ! Nous allons nous enrichir mutuellement. »

La gestion opérationnelle se poursuivra donc dans une logique de consolidation du *leadership* sur les marchés naturels et d'ouverture sur les autres. Nous ne pouvons prétendre imposer un modèle. En revanche nous promettons une implication très forte pour faire interagir les opérateurs économiques de la région.

LA : Comment allez-vous financer cette acquisition dans le contexte de la crise financière actuelle ?

MK : L'acquisition des cinq banques nécessite un investissement de notre part de 250 Meuros, auquel il faut soustraire le produit de cession, au profit de Crédit Agricole France, de 24% de Crédit du Maroc et de 15% de Wafasalaf, soit 215 Meuros. La différence à notre charge de 35 Meuros va être financée par les moyens propres d'Attijariwafa Bank.

LA : Quand avez-vous véritablement commencé à négocier avec le Crédit Agricole ? Comment a été fixée la valeur des acquisitions ?

MK : Nous avons démarré la négociation à partir du mois de septembre dernier. Nous avons utilisé les méthodes d'évaluation en vigueur pour déterminer les prix de cession de part et d'autre. La négociation a été conclue dans des délais performants, compte tenu de l'excellence des relations qui lient notre groupe au Crédit Agricole.

LA : Vos ambitions se limiteront-elles à l'Afrique francophone, votre zone d'influence économique, ou comptez-vous vous intéresser aussi à l'Afrique anglophone ?

MK : Vous savez, quand on brandit haut et fort notre identité africaine, non seulement avec intime conviction et fierté, mais aussi par le travail, c'est que nous avons l'ambition de contribuer, certes à notre humble niveau, mais le plus possible, au développement de nos relations de coopération entre Africains. Partant de là, je peux vous dire avec certitude que nous sommes disposés à examiner toutes possibilités générant toujours plus de valeurs ajoutées pour les ménages, les collaborateurs et les actionnaires, pour que se développe et que vive l'Afrique.