

DOCUMENT I : AFRIQUIA- SOMEPI : Un géant pétrolier est né

Le vœu du PDG de OISMINE Group, est aujourd'hui exaucé ! En juin 2004, il avait déclaré : « La diversification industrielle est essentielle, comme le besoin de disposer d'une taille importante; cela passe par des concentrations et des regroupements; à titre d'exemple, mon souhait pour le secteur du pétrole est que les différents opérateurs s'associent dans une structure géante; cela a l'avantage, comme c'est un secteur stratégique pour le pays, de sécuriser le marché et de faire face aux mastodontes qui forceront la porte en 2010 ». Des sources du marché confient qu'AKWA Group a pris désormais le contrôle et la gestion du groupe AMHAL.

Le premier groupe pétrolier au Maroc est né. L'acquisition d'AKWA Group est en partie financée par un prêt consortial D'ATTIJARIWAFI BANK, la Banque Centrale Populaire et BMCE BANK.

L'accent est mis sur le développement des synergies qui s'offre au nouvel ensemble dans un marché de plus en plus concurrentiel et hautement capitalistique. Au niveau commercial d'abord, car il y a complémentarité des réseaux de stations- services des deux groupes sur le plan géographique et fonctionnel. Puis dans l'exploitation, car le rapprochement se traduira par des économies d'échelles importantes à travers la constitution d'un outil industriel intégré bénéficiant de fonctions supports communes, de réseaux de distribution élargis et de compétences améliorées. Et enfin dans le développement stratégique des industries, car les deux groupes déploient un effort d'investissement soutenu dans les infrastructures d'usinage et dans les services aux consommateurs.

Tout cela devrait renforcer davantage la compétitivité du nouvel ensemble, qui gagnerait également sur l'effet taille, un facteur déterminant pour la survie et la pérennité dans la mouvance des ouvertures des économies. Car AFRIQUIA-SOMEPI pèse déjà lourd dans le marché des produits énergétiques avec un chiffre d'affaires consolidé d'environ 12 milliards de DH. Un fonds de business qui regroupe aussi bien les activités de distribution des carburants que de production des lubrifiants et du GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié).

Avec 1.511.656 tonnes métriques, le nouveau groupe contrôlera 30% d'un marché des carburants estimé à 5.059.257 tonnes. Il les distribuera à travers un réseau de 400 stations et disposera d'une capacité de stockage de 300.000 tonnes métriques ainsi que de 200 camions. Quant aux lubrifiants, AFRIQUIA-SOMEPI détiendra 26% de parts de marché d'une capacité de 81.995 tonnes. Le nouvel ensemble contrôlera également 48% des 1.245.991 tonnes du GPL commercialisé annuellement sur le marché.

Source : L'Économiste du 03 mars 2008.

DOCUMENT 2 : Un an après la fusion

« ...des synergies, il y en a. Selon les estimations des spécialistes, pas moins de 180 millions de dirhams seront dégagés annuellement à l'horizon 2008 ». Mais comme les bonnes nouvelles n'arrivent jamais seules, AKHENNOUCH nous annonce dans la foulée, qu'au terme de ce processus, AFRIQUIA SMDC sera introduite en bourse. « 2006 sera l'année de la consolidation des acquis avec comme objectif de réfléchir au développement régional en 2007. L'introduction en bourse, prévue en 2008, devrait nous donner un nouveau souffle et nous apporter le capital nécessaire au développement de notre activité à l'international ».

Fort des jeunes compétences dont il s'est entouré et qu'il n'hésite pas à mettre en avant, celui qu'on appelle « Le président » a déjà tout tracé, se fiant à son flair et à l'expérience et la clairvoyance de ses conseillers.

La fusion avec SOMEPI permettait à AFRIQUIA de porter son réseau de 230 à 400 stations, avec un gain colossal en temps et en investissement. « C'est un projet qui était évidemment viable et qui nous permettait de gagner 25 ans en termes de synergies attendues ».

Source : Économie et Entreprises n° 81.

DOCUMENT 3: Trois questions au président d'AKWA

Question : Quel est le secret de la réussite de cette fusion ?

Réponse : Je pense que l'état d'esprit s'y prêtait. Il y a une grande ressemblance entre les deux groupes, en plus du fait que nous ayons été à l'écoute et que nous ayons beaucoup communiqué en interne.

Question : Comment voyez-vous l'évolution et la réaction du marché par rapport à votre nouvelle position ?

Réponse : Certains opérateurs vont très certainement chercher des alliances, mais cela ne peut être que bénéfique pour ce secteur fortement capitalistique et qui nécessite des investissements conséquents et réguliers. Pour cela, il faut des sociétés solides et regroupées. Nous encourageons ce genre de regroupements. Nous avons une responsabilité et un rôle d'équilibre vis-à-vis du marché.

Question : Qu'est ce que chaque groupe a apporté à l'autre en termes d'échange de culture ?

Réponse : Sur la partie logistique, le groupe SOMEPI et PRIMAGAZ ont apporté beaucoup à AFRIQUIA aussi bien au niveau des compétences que pour les process. Sur le plan commercial, et de marketing, AFRIQUIA est plus efficace. « La fusion entre les deux groupes est la plus grosse opération de l'année aussi bien sur le plan de l'ingénierie qu'en terme de synergies et d'économies d'échelles attendues »

Source : Economie et Entreprises n° 81.

DOCUMENT 4: Fusion dans la fusion

Au départ, il était uniquement question de fusionner AFRIQUIA et SOMEPI pour créer le premier groupement pétrolier.

Lorsque les responsables de PRIMAGAZ ont annoncé leur intention de vendre toutes leurs parts dans TPZ, SOMAS et SODIPIT, le gaz qui n'était pas impliqué dans le projet initial se retrouve au cœur du deal. Le gaz qui n'était pas aussi stratégique que le carburant pour le groupe, allait s'avérer encore plus rentable. TPZ était quand même leader dans son secteur et AFRIQUIA Gaz troisième.

Dans le cas du pôle gaz, c'est le petit qui a mis la main sur le grand, portant sa part de marché à 42%.

Aujourd'hui la nouvelle entité, née de cette fusion, mais qui n'a pas encore de nom définitif, gère un parc de bouteilles qui dépasse les 16 millions avec une capacité de stockage de 22.000 tonnes. L'entreprise investit annuellement quelques 200 millions de dirhams.

Aussi bien pour AFRIQUIA SMDC que pour AFRIQUIA Gaz, la taille critique permet au groupe de négocier dans de meilleures conditions les prix au niveau des fournisseurs ainsi que pour les financements et le stockage, en attendant que le marché soit libéralisé pour le carburant. « Nous avons beaucoup travaillé sur l'optimisation de la logistique pour superposer les réseaux et assurer un meilleur maillage du territoire ».

Toujours dans les synergies de coût, il y a la partie industrie et emplissage qu'il fallait également étudier afin d'optimiser l'utilisation des différents sites aussi bien pour le vrac que pour le conditionné.

Source : Économie et Entreprises n° 81.

DOCUMENT 5 : Le défi des ressources humaines

La fusion des ressources humaines est souvent la clé de réussite d'une opération de rapprochement. Pour relever ce défi, une nouvelle direction des ressources humaines a été créée début septembre 2005, avec un plan d'action spécifique, étudié de manière à permettre une plus grande mobilité des compétences et une cohabitation harmonieuse des groupes mixés à tous les niveaux. A nouvelle direction, nouveau directeur qui a la lourde tâche de réussir l'évaluation et le redéploiement des effectifs du groupe ainsi que la négociation, au cas par cas, des dossiers de départ volontaire lorsque le besoin s'en fait sentir. « J'ai pour mission de contribuer à l'insertion du personnel nouvellement intégré. Nous voulons en faire une fusion à visage humain en maintenant un climat social serein » dit-il. Avec son équipe de DRH pôle, il doit assurer une fluidité de l'information et un contact permanent avec le personnel du groupe à travers tout le Royaume. Les doublons sont gérés de manière très délicate. Ces personnes sont soit redéployées dans d'autres filiales du groupe, soit attendent la prochaine étape du processus pour avoir plus de visibilité en terme d'évolution de carrière. Pour ceux qui le désirent, des formules d'indemnisation sont proposées dans le cadre d'un programme de départs négociés, est-il indiqué. Une fois cette phase n°1 du programme bouclée, le management s'attaque à une étape encore plus délicate, à savoir l'harmonisation salariale et sociale (avantages...), véritable levier de stabilisation des effectifs. Par ailleurs, un programme de formation avec différentes spécialités sera proposé au personnel pour les aider dans leur mobilité interne. Une revue interne ponctuelle, « Synergies », a été lancée spécialement pour accompagner la fusion et donner au personnel une idée sur les étapes franchies et les enjeux du rapprochement. Elle est à son cinquième numéro. Mais déjà à première vue, l'objectif intégration semble être atteint à en juger par l'ambiance dans les espaces communs (restaurant, cantine...).

Source : Économie et Entreprises n° 81.

Travail à faire

1	a. Identifier le mode de croissance d'AKWA. b- Dégager des documents les raisons qui ont motivé le groupe pour un tel choix.
2	a- Identifier la stratégie adoptée par AKWA. b- analyser les finalités recherchées à travers cette stratégie.
3	Placer (situer) l'activité carburant du groupe dans la matrice BCG et justifier.
4	Dégager des documents « Les effets de synergie » réalisés suite au rapprochement AKWA- OISMINE.
5	Identifier le style de commandement adopté par AKWA et justifier.
6	Quel est l'intérêt de ce type de direction pour une entreprise.
7	Identifier le rôle de la DRH dans le groupe AKWA et justifier.
8	Dégager des documents, les facteurs sur lesquels se base la motivation chez AKWA.
9	L'opération d'acquisition du groupe AMHAL par AKWA Group, était au départ un projet , ayant nécessité plusieurs étapes pour sa réalisation, dont notamment des études en matière de financement, d'avantages à retirer de l'opération, la manière de s'y prendre,... Imaginer une fiche sommaire de ce projet .
10	Synthèse : Montrer, en quelques lignes, que le choix stratégique « rapprochement AKWA- OISMINE » permet, certes, un effet de taille au nouveau groupe, mais qu'il pose des contraintes sociales et économiques.