



HAL
open science

Rupture et stabilité des alliances stratégiques : le cas de l'alliance SAMIR-SOMEPI dans le secteur pétrolier au Maroc

Abderrahim Oubrahim, Mohammed Benlahcen Tlemçani

► **To cite this version:**

Abderrahim Oubrahim, Mohammed Benlahcen Tlemçani. Rupture et stabilité des alliances stratégiques : le cas de l'alliance SAMIR-SOMEPI dans le secteur pétrolier au Maroc. *Revue Marocaine de Commerce et de Gestion*, 2010, 6, pp.111-124. <hal-02540391>

HAL Id: hal-02540391

<https://hal.science/hal-02540391v1>

Submitted on 11 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Rupture et stabilité des alliances stratégiques : le cas de l'alliance SAMIR-SOMEPI dans le secteur pétrolier au Maroc

OUBRAHIM Abderrahim*
BENLAHCEN TLEMÇANI Mohamed**

Résumé

La rupture d'alliance suite à une dissolution, cession ou acquisition de la coentreprise n'est pas synonyme d'échec car elle pourra déboucher sur une situation gagnant-gagnant pour les deux partenaires membres de l'alliance. Qualifier la rupture d'une coentreprise d'un échec peut correspondre à une situation vraisemblable, mais le diagnostic de l'échec ne peut découler uniquement du constat que l'un ou l'ensemble des partenaires ait décidé de mettre un terme à leur alliance. Le départ unilatéral d'une alliance dans la majorité des cas est associé à des risques et coûts. Afin d'y remédier, Les partenaires recourent à des contrats avec des clauses contractuelles stipulant les modalités de sortie d'alliance. Les coûts de négociation, prix de rachat des parts de capital et les différentes opportunités d'investissement du prix d'opportunité post rupture conditionnent les décisions de départ, et par conséquent la stabilité de l'alliance.

Mots clés : Alliance, stabilité, rupture, négociation, coût de sortie, prix d'opportunité post-rupture

* Chercheur au GRECOS/CERTAP –Université de Perpignan Via Domitia
e.mail : oubrahim_abd@hotmail.fr

** Maître de Conférence, GRECOS/CERTAP, Université de Perpignan Via Domitia
e.mail : benlahcen@univ-perp.fr

Cet article a pour premier objectif d'éclairer et de faciliter la compréhension du phénomène de rupture des alliances, et l'évaluation de leurs performances à travers une réflexion et une discussion de sens à propos des concepts de rupture, de réussite et de succès. Ainsi, on tentera de dresser un panorama de facteurs explicatifs de la stabilité des alliances. Notre article se donne également comme objectif d'établir une nouvelle grille d'analyse des ruptures afin de juger de la stabilité ou non, des alliances comme des formes organisationnelles hybrides.

Il convient tout d'abord de noter que la décision de mettre fin à une alliance pourrait avoir des conséquences différentes (positives ou négatives) sur les partenaires¹, nous avons choisi deux paramètres les coûts de sortie et le prix d'opportunité post-rupture afin d'évaluer les retombées économiques et financières.

Dans cette recherche, nous proposons d'évaluer la rupture d'alliance comme une issue non synonyme de l'échec de l'alliance, ce qui pourra faire revivre le débat sur le taux d'échec d'alliances dans l'optique de suggérer un classement des alliances rompues volontairement en présence de performances économiques et financières comme des alliances réussies. Dans cette recherche, nous nous intéresserons à étudier la stabilité ou non de cette forme organisationnelle hybride et nous considérons que :

- La rupture d'une alliance présuppose l'échec de l'alliance qui pourra être d'ordre commercial, financier et relationnel.
- La théorie des coûts de transaction et l'opportunisme pourront favoriser une rupture à l'amiable comme le prétendent certains partenaires.
- La performance et la stabilité qui sont deux concepts interdépendants, nécessitent des mesures spécifiques et adaptées pour les étudier et les analyser.

¹ Cf. . **Benlahcen Tlemçani M. & Tahi S. (2001)**, "Coopération et stratégies interentreprises : une analyse en termes d'intention stratégique", in "Economies émergentes et politiques de promotion de la PME, expériences comparées", L'Harmattan.

L'instabilité des alliances stratégiques est contingente au développement de cette forme de relations inter-entreprises. La performance de ces relations est souvent appréciée à travers leur survie, leur durée, leur stabilité et leur issue. L'ambiguïté dans les mesures d'instabilité accentue l'assimilation de la sortie des alliances stratégiques à des échecs de relation.

Or, plusieurs études empiriques ont montré que les motifs de sortie vont au-delà de la notion de conflits et divergences entre les partenaires.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi d'investir un cas de rupture d'alliance considéré comme une déviance d'une firme par rapport au destin commun unissant les partenaires d'une alliance et partant de questionner les raisons et les implications d'une telle manœuvre sur les deux partenaires.

1- les alliances stratégiques sont elles des structures stables ?

Le cadre théorique est lié à la problématique centrale de notre recherche à savoir la stabilité ou non des alliances. Le cadre conceptuel proposé permet de délimiter les postulats centraux de notre problématique à savoir les caractéristiques d'une alliance stable ainsi que les conditions de stabilité de l'alliance.

Selon Blanchot² la fin d'un accord n'est pas toujours synonyme d'échec mais peut s'inscrire dans la logique des objectifs du partenariat. L'issue d'une alliance peut prendre trois formes :

- La fin programmée de l'alliance, comme suite à l'atteinte des objectifs que les partenaires s'étaient fixés, c'est notamment le cas des consortia constitué pour les grands chantiers (type réalisation du tunnel sous la Manche) et qui prennent fin avec la livraison du chantier.
- L'acquisition de l'un des partenaires par l'autre.
- La rupture entre les partenaires qui peut résulter(i) d'un changement de stratégie de l'un des partenaires,(ii) de l'insatisfaction de l'un au moins des alliés ou (iii) de l'occurrence un différend entre les alliés.

Le premier cas de figure, c'est-à-dire la fin programmée de l'alliance avec atteinte d'objectif sur une courte ou moyenne durée biaise le calcul de taux de survie d'alliance et par conséquent la stabilité des alliances.

² Fabien blanchot2008 : Rupture et finitude des alliances stratégiques- 2 ème conférence internationale sur le temps, Brest 25-26 Juin 2008.

Nous nous attacherons dans un premier temps à la notion de stabilité, ou le taux de survie de l'alliance, puis dans un second temps, nous nous intéresserons aux facteurs de stabilisation des accords et enfin nous essaierons de démontrer comment la distinction entre échec d'alliances et modalités de sortie de l'alliance peut conforter la thèse de stabilité des alliances.

1.1- Stabilité et durée des alliances

Le temps est une dimension fondamentale non seulement de l'expérience humaine mais également de l'organisation (Tarondeau &Naccache ,2001³). La notion de temps est entendue ici de façon extensive, nous permettant de définir à la fois le moment favorable à la mise en œuvre du partenariat, et sa durée optimale. Le terme de durée s'entend de la période de temps comprise entre l'initiation de l'alliance et son interruption ou résiliation. Aussi le taux de survie est-il le pourcentage des alliances qui perdurent au-delà d'une certaine période.

La stabilité sera exprimée comme une variable dépendante pour tester l'évolution des alliances, une alliance sera considérée comme stable si elle existe à un moment t, et si elle détient une durée de vie supérieure ou égale à n années. Cependant, le problème réside au niveau du choix de la période à partir de laquelle on peut considérer l'alliance comme stable, Anne Masgnaux-Moulonguet 2002⁴ont proposé 3 ans, cette période, à notre avis est courte pour permettre un apprentissage organisationnel et l'instauration de confiance considérée comme facteur clé de stabilité et performance de l'alliance.

On conclut que la survie, la durée et la stabilité des alliances ne sont donc pas synonymes de réussite. Elles peuvent être associées à de médiocres performances.

1.2- Les conditions de stabilité des alliances

La stabilité de l'alliance sera exprimée comme une variable dépendante de plusieurs autres qui peuvent être des facteurs explicatifs de sa stabilité ou pas. Pour garantir la stabilité d'une alliance, il faut augmenter les coûts de partenariat à un niveau qui rend l'engagement à

³Tarondeau &Naccache, 2001, « Introduction, dossier le temps en gestion » Revue française de gestion, n 132

⁴Anne Masgnaux-Moulonguet 2002 :l'alliance stratégique est elle un arrangement institutionnel stable le cas du transport aérien, Thèse de Doctorat Caen 2002.

coopérer irréversible et pénalisant le partenaire ayant l'intention de quitter l'alliance. Les éléments les plus pertinents à notre point de vue pour stabiliser une alliance sont les suivants :

- Les coûts d'entrée.
- Les coûts de sortie.
- Les opportunités offertes ex-post rupture.

On distingue les facteurs exogènes et les facteurs endogènes.

1-2-1 Les facteurs exogènes

Parmi les conditions qui peuvent être favorables à la stabilité de l'alliance Yan ⁵ identifie les ressources initiales des partenaires et l'environnement institutionnel légal de la joint-venture et la situation économique.

1-2-1-1 -Situation économique et financière saine

La jouissance par chaque partenaire d'une situation économique et financière saine devrait avoir un effet positif sur la stabilisation de l'alliance. Du fait des incertitudes menaçant l'avenir des alliances, comme les risques d'échec (Harrigan, 1987), la difficulté à « manager » (Killing, 1983), Burgers&al 1993), tous ces éléments suggèrent que les firmes hésiteront à s'allier. La valeur des performances financières et opérationnelles d'une firme devrait ainsi, en premier lieu, avoir tendance à pérenniser la collaboration.

La taille des firmes constitue aussi un facteur déterminant pour la participation à une alliance, Chung et al⁶(2000) considèrent que la similarité de taille offre une garantie quant à l'honnêteté des partenaires, puisque les alliés seront incités à partager de façon équitable les coûts et les bénéfices de l'alliance

1-2-1-2 La détention ex-ante des ressources complémentaires

Les opportunités que possède une firme à nouer des alliances dépendent des ressources techniques et commerciales dont elle dispose, c'est-à-dire ce que ses actifs peuvent apporter à ses partenaires. Plus le stock de ressources d'une firme est important, plus cette dernière sera

⁵ Yan A. (1998), « Structural stability and reconfiguration of international joint ventures » *Journal of international business studies*, vol29-issue 4, p. 773-796

⁶ Chung S., Singh K. & Lee K. (2000), « Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation », *Strategic management journal*, vol. 21, p.1-22

attractive vis-à-vis des partenaires potentiels, et plus les opportunités de collaboration seront nombreuses (Abuja⁷, 2000).

- La possession ex-ante par les partenaires de ressources dont la combinaison permet la constitution d'un ensemble compétitif a un effet positif sur la stabilisation de l'alliance.
- La complémentarité des actifs engagés dans l'alliance contribue à la stabilisation de l'alliance.
- La compatibilité des actifs engagés dans l'alliance et les cultures des partenaires contribue à la stabilisation de l'alliance.

1-2-2 Les facteurs endogènes

1-2-2-1 L'engagement des ressources

L'engagement de ressources limite la flexibilité stratégique et peut entraîner des coûts liés à des opportunités perdues ou au redéploiement des actifs de la firme. Le fait de dédier des ressources spécifiques à une alliance crée une barrière à la sortie, et réduit aussi l'attitude opportuniste des partenaires (Parkhe⁸,1991), plus les ressources investies dans l'alliance seront spécifiques et irrécupérables, plus l'effet potentiel sur la stabilité de l'alliance se fera sentir.

La notion d'engagement des ressources comprend non seulement le volume des ressources investies, mais aussi le caractère irrécouvrable de l'investissement consenti. Cette dimension irrécouvrable de l'investissement est mesurée par le niveau de spécificité des actifs engagés dans l'alliance.

L'irréversibilité de l'alliance augmente avec le niveau d'engagement des ressources de partenaires : un haut degré d'investissements irrécupérables et d'investissements spécifiques à l'alliance génère des alliances plus spécifiques et plus durables.

1-2-2-2 Les coûts de sortie

Les alliances stratégiques sont considérées comme des stratégies flexibles et réversibles par la majorité des auteurs. Cependant, dans la réalité les partenaires ont tout intérêt à maîtriser

⁷ Ahuja G. (2000), « The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages », *Strategic management journal*, 21, p. 317-343

⁸ Parkhe A. (1991), « Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances », *Journal of international business studies*, p. 579-601

l'alliance et dissuader leur partenaire de toute rupture inopinée et inattendue, en augmentant les coûts de sortie, cela se traduit par un niveau d'irréversibilité des alliances élevé.

Si sur le plan théorique les alliances stratégiques sont réversibles par rapport à d'autres stratégies de fusion ou d'acquisition, sur le plan pratique cette réversibilité n'est pas évidente suite à la possibilité de mettre en place des mécanismes contractuels, tels que des clauses ou contraintes pour augmenter le niveau d'irréversibilité des alliances, ainsi les coûts de négociation et les prix imposés au partenaire pour la reprise ou la cession des parts financières dans ces structures à capital partagé, constituent des limites à la réversibilité de ces alliances. A ce niveau on a proposé une matrice d'évaluation de la stabilité de l'alliance en fonction de deux variables importantes :

Le coût de sortie, tel que le prix à payer pour acquérir la partie du capital détenu par le partenaire, ou le déficit lié à la sous-estimation de la partie du capital du partenaire ayant déclaré vouloir quitter l'alliance.

1-2-2-2 /Les prix d'opportunité post rupture

Le prix d'opportunité post-rupture, c'est le prix proposé par un tiers pour racheter les parts de capital vendues par le partenaire et sa valeur potentielle en investissant dans un projet alternatif au projet sujet de l'alliance.

Figure 1: Matrice Coûts de sortie et prix d'opportunité

		<u>Prix d'opportunité post-rupture</u>	
		<u>Faible</u>	<u>Elevé</u>
<u>Faible</u>	<u>Coûts de</u>	Stable /Instable 1	Instable 2
		<u>Sortie</u>	Stable 3
		<u>Faible</u>	<u>Elevé</u>
		<u>Faible</u>	<u>Elevé</u>

Cette matrice décrit quatre situations :

1 -Alliances caractérisées par un coût de sortie faible et en absence d'opportunité du marché (nouvelle alliance avec nouveau partenaire portant sur une autre activité, changement de segment stratégique, ex.....) : l'alliance pourra déboucher sur une rupture (instabilité) ou renouvellement (stabilité).

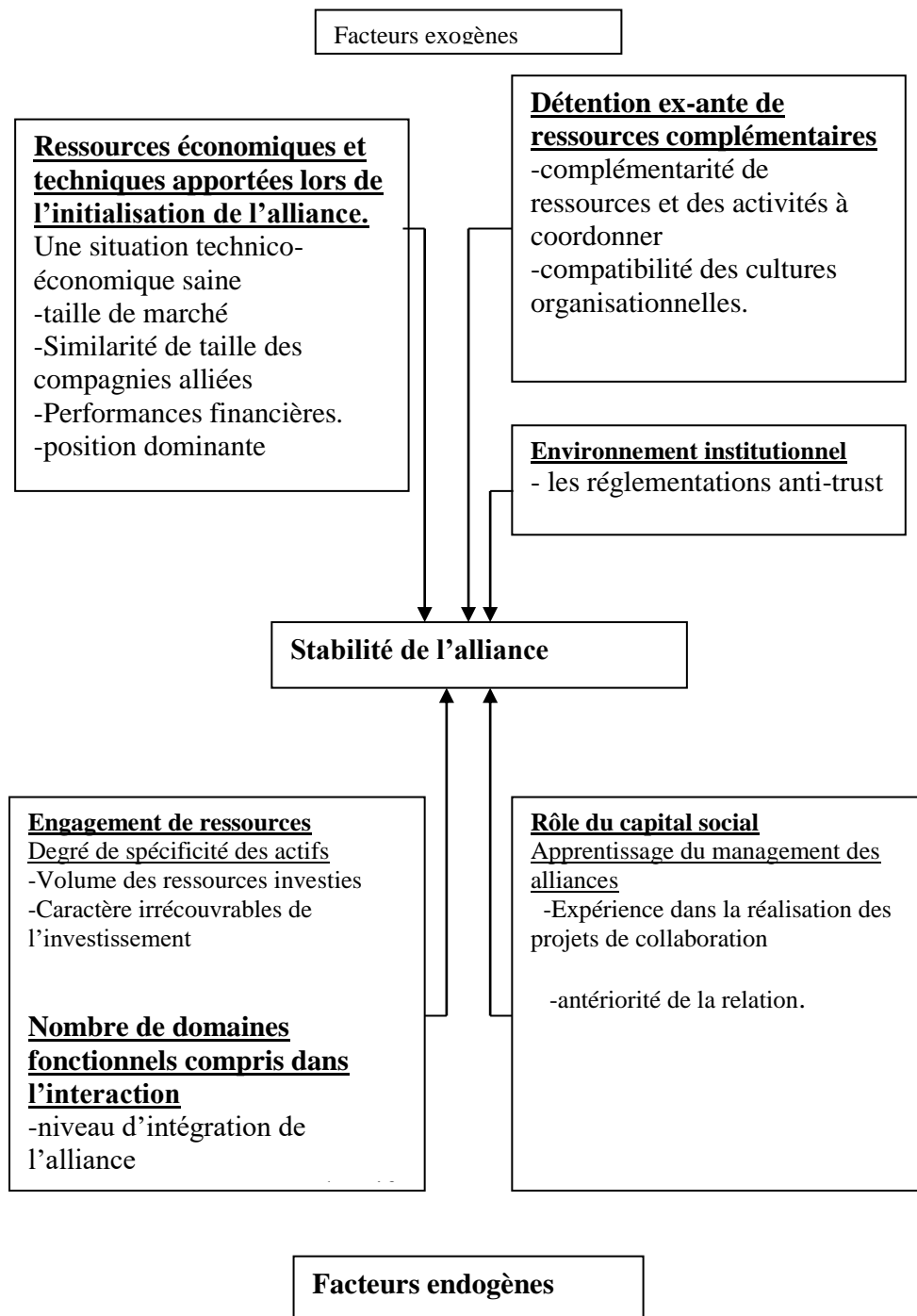
2-Alliances caractérisées par un coût de sortie élevé et en absence d'opportunité de nouvelles activités rentables et porteuses sur le marché, dans ce cas il y a moins de tentation à quitter l'alliance, les partenaires ont intérêt à maintenir l'alliance.

3- Alliances caractérisées par un coût de sortie élevé et en présence d'opportunité de nouvelles activités rentables et porteuses sur le marché, dans ce cas chaque partenaire va évaluer l'écart entre ce qu'il va gagner suite aux alternatives proposées (nouvelles alliances, revente des parts financières achetées du partenaire....) et ce qui va perdre en quittant l'alliance (parts financières sous estimées ex.....) l'alliance pourra déboucher sur deux situations soit maintien soit rupture.

4-Alliances caractérisées par un coût de sortie faible et en présence d'opportunité de nouvelles activités rentables et porteuses sur le marché, dans ce cas il y a une forte tentation à quitter l'alliance, cette dernière est qualifiée d'instable.

Dans la figure suivante on va présenter un récapitulatif des facteurs contribuant à la stabilité des alliances.

Figure 2 : les facteurs contribuant à la stabilité des alliances



Source : Anne Masgnaux 2002

2 -choix méthodologiques et présentation du cas

2-1 - Méthodologie

La présente recherche s'appuie sur une étude de cas sectorielle, conduite en profondeur et dans une perspective longitudinale rétrospective (Forgues et Vandangeon Derumez⁹, 1999). L'étude de cas se révèle être une option pertinente dès lors que le phénomène observé implique plusieurs dimensions difficilement dissociables les unes des autres (Eisenhardt¹⁰, 1989 ; Yin¹¹, 1994) et que l'objectif poursuivi réside dans une compréhension du phénomène (Wacheux¹², 1996) Notre démarche s'inscrit pleinement dans cette perspective.

Le premier axe de collecte d'informations a nécessité la conduite d'entretien auprès des acteurs cadres des firmes, représentants des pouvoirs publics.

Le deuxième axe de collecte concerne les données secondaires et leur recueil en continue au fil de la recherche. Elles sont de deux natures dans notre cas : qualitatives (articles de presse, études et rapports publics, etc.) et quantitatives (séries statistiques, notamment celles produites, elles permettent de corriger l'incomplétude des données primaires (Baumardet Ibert¹³,1999).

Dans une étude de cas unique, le choix du cas est déterminant dans la mesure où la connaissance produite est intimement liée aux propriétés et au contexte d'observation du cas. Ici, le choix du cas (secteur) intervient en amont du protocole de recherche.

Les questionnements théoriques ont pris forme à partir d'une observation continue et rétrospective du secteur des hydrocarbures au Maroc depuis le début de la décennie 1990.

⁹ Forgues B., Vandangeon-Derumez I., « Analyses longitudinales », Méthodes de recherche en management, Thiétart R.-A (ed), chap.15, Paris, Dunod, 1999, p 422-448.

¹⁰ Eisenhardt K. , « Building Theoris from Case Study Research », Academy of Management Review, vol.14,n°4,1989 p.532-550

¹¹ Yin R., Case Study Research: Design and Methods, Londres, Sage, 1994.

¹² Wacheux F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Paris, Economica, 1996.

¹³ Baumard P., Ibert J., « Quelles approches avec quelles données ? », Méthodes de recherche en management, chap. 4 Thiétart R.-A (ed), Paris, Dunod, 1999, p 81-103.

Les transformations de l'industrie au cours des quinze dernières années constituent un contexte d'observation favorable pour l'étude des comportements stratégiques des firmes.

La distribution des produits pétroliers est l'activité, situé en aval de l'activité raffinage.

2-2- Analyse du cas.

Etude rétrospective des comportements collectifs et individualistes.

L'analyse d'un comportement individualiste par rapport au destin collectif nous conduit à analyser les différentes étapes d'évolution en quatre étapes :

-un rappel des liens historiques unissant les firmes étudiées et une réflexion sur les éléments stimulants l'émergence d'un destin commun,

La forme et la réalisation de la stratégie collective, l'avènement d'une attitude rompant avec le destin commun et enfin les répercussions d'une telle manoeuvre sur le fonctionnement de cette alliance...

2-2-1 Les acteurs, la forme et les origines de l'alliance SAMIR et SOMEPI

a- Les acteurs de l'alliance

1- La SAMIR société anonyme marocaine de l'industrie de raffinage détient le monopole du raffinage au Maroc.

2- La SOMEPI société de distribution de carburant filiale du groupe OISMIN.

La SAMIR : Au cours des années 1950, l'office italien des hydrocarbures dénommé ENI (Ente Nazionale Idrocarbur) décide de s'implanter au Maroc dans le but de mener des activités de recherche et d'exploration pétrolière.

En 1959, l'ENI abandonne les activités amont au Maroc qui se révèlent infructueuses et, face à un marché local important (près de 700.000 tonnes par an), charge sa filiale l'ANIC pour la construction d'une raffinerie à Mohammedia en partenariat avec le Bureau des Etudes et des Participations Industrielles (BEPI). La capacité initiale de la raffinerie était de 1.250.000 tonnes/an (T/an) de traitement de pétrole brut par distillation atmosphérique.

C'est en 1961-62 que démarre l'activité de la raffinerie dans un contexte très favorable (un marché qui double tous les 5-6 ans).

Une deuxième extension de la raffinerie eut lieu en 1972 et porta la capacité à 2.250.000 T/an. La raffinerie tourne alors à pleine capacité.

Le choc pétrolier de 1973 induisit une flambée des prix au niveau international. Pour éviter les répercussions sur le Maroc où les prix sont administrés, l'Etat marocain décida de racheter les parts de l'ANIC.

Face à la demande de plus en plus forte des produits pétroliers, la SAMIR décida, en 1975, l'installation d'une nouvelle raffinerie complète d'une capacité de 4.000.000 T/an.

Ainsi, en 1978, la SAMIR porta effectivement sa capacité à 6.250.000 T/an et lança un appel d'offres pour la réalisation d'un complexe de lubrifiants pouvant débiter 100.000 T/an d'huiles ; Cette unité débutera 6 ans plus tard.

- En 1991, la SAMIR entreprit le réaménagement de l'ensemble des installations existantes en vue d'améliorer la qualité de ses produits et la sécurité de son processus de production.

- En 1995, dans le cadre de la première phase du programme de privatisation de la société, la SAMIR fut introduite à la Bourse de Casablanca par la voie d'une offre publique de vente sur 5.160.375 actions, soit 25% du capital social.

- En 1997, dans le cadre de la seconde phase de privatisation de la SAMIR, le groupe Corral acquit 60,9% du capital de cette dernière

En 1998, le groupe Corral racheta la part encore détenue par l'Etat, soit 6,77%.

Le deuxième partenaire :

SOMEPI créée en 1972 avait pour activité la distribution et la commercialisation de carburants devenue en 2000 filiale du groupe OISMIN diversifié dans d'autres métiers liés au secteur énergétique tel que le Gaz et production et commercialisation de lubrifiants.

b- Les origines de l'alliance

La libéralisation du secteur pétrolier marocain a incité les dirigeants des sociétés du secteur à réfléchir pour adopter une stratégie de pérennité à long terme.

Pour le raffineur national l'ouverture du marché en 2010 menacera son triomphe sur le marché local d'où la nécessité de sécuriser le marché de la distribution par des accords et des prises de participations.

Pour la SOMEPI: selon Alain Cornil Administrateur général Carburants et lubrifiants SOMEPI « *quand on regarde l'intérêt des compagnies pétrolières, c'est dans l'intérêt de SOMEPI en tout cas, on doit se dire est ce que à court terme je peux résister, à moyen terme je ne peux pas me développer et à long terme, je disparaiss. Donc l'idée c'est de s'adosser à quelqu'un de fort qui a la puissance financière, qui est en amont, c'est-à-dire présent au niveau du raffinage, de la logistique et du trading* ». (Maroc Hebdo International, n° 518/2002)

c- Forme de l'alliance

L'alliance entre SAMIR et OISMIN GROUPE s'est traduite par la création d'une société anonyme SOMIRGY Holding détenue à hauteur de 40% par la SAMIR et contrôle 100% de la société SOMEPI. de 40% par SAMIR.

2-2-2 Evolution, résultats et sort de l'alliance

a- Evolution

Après l'alliance avec la SAMIR en 2002, lui permettant de mettre le pied sur l'amont, en 2003 changement de cap pour le groupe OISMIN qui s'est lancé dans les produits à grande consommation, à travers la création de filiales dans des secteurs à forte rentabilité économique. Il monte une usine à Mohammedia pour la fabrication de détergents, puis s'intéresse aux boissons gazeuses et lance la marque Ice Cola. Dernier bastion à investir, l'huile de table en lançant une nouvelle marque (conclure sur la stratégie de diversification ; diversification financée par des concours bancaires)

Le 14 décembre 2004, les administrateurs de la SAMIR sont au complet pour le dernier Conseil d'Administration de l'année, le patron du groupe SOMEPI annonce sa volonté de rompre ses liens capitalistiques avec le raffineur. Scellé en 2002 cet accord se voulait pourtant comme un signal fort de la SAMIR à destination des opérateurs, d'ailleurs bien que disposant d'une trésorerie confortable, le raffineur avait opté pour une prise de participation croisée plutôt qu'un paiement en Cash.

L'étude et l'analyse de l'évolution de l'alliance SAMIR et SOMEPI, nous ont permis de distinguer trois périodes différentes :

1 - la première période entre 2001 date de signature de l'accord jusqu'au fin 2003 est caractérisée par un intérêt considérable pour le secteur de la distribution des produits pétroliers.

2-deuxième étape à partir de fin 2003 où la société SOMEPI s'est engagée dans une stratégie de diversification sur d'autres secteurs avec de lourds investissements ce qui a abouti à un surendettement de ladite société ; des pressions d'ordre financier auraient incité les dirigeants à opter pour d'autres choix stratégiques à savoir le désengagement du secteur de la distribution sollicité en octobre 2004, pour cela il a fallu négocier le départ de son partenaire et ensuite la cession de la société conjointe pour un autre opérateur.

3- la troisième période allant de la date de demande de désengagement de la SOMEPI jusqu'au jour de la réalisation de l'acquisition des parts de SAMIR dans SOMIRGY : cette période est caractérisée par un processus de négociation portant sur des sommes importantes.

b- Résultats

Durant les trois dernières années (2002-2005) la société SOMPEI a confirmé sa position et a consolidé ses parts de marché.

Les données suivantes montrent l'évolution du chiffre d'affaires et du résultat net comptable

Les résultats économiques et comptables de la SOMEPI

	2002	2004
Chiffre d'affaires	496.146.042 ,17	521.874 .410 ,06
Résultat net Comptable	2.049.028 ,22	2.158. 532.7 1

(Source : Bilans comptables de la SAMIR)

Les résultats comptables de ladite société objet d'alliance montre un résultat net comptable important avec une croissance du chiffre d'affaires de 5,18% ainsi le résultat net comptable s'est amélioré de 5,34%.

Ces résultats ont permis à SOMIRGY de consolider ses parts de marché et d'occuper une place particulière dans le portefeuille des métiers de chaque partenaire.

Selon le GPM (Groupement des Pétroliers du Maroc) : la SOMEPI a confirmé sa position en 5^{ème} rang sur le marché de la distribution des produits pétroliers derrière TOTAL, MOBIL, AFRIQUIA et CMH, ses parts de marchés sont passées de 8% à 10%.

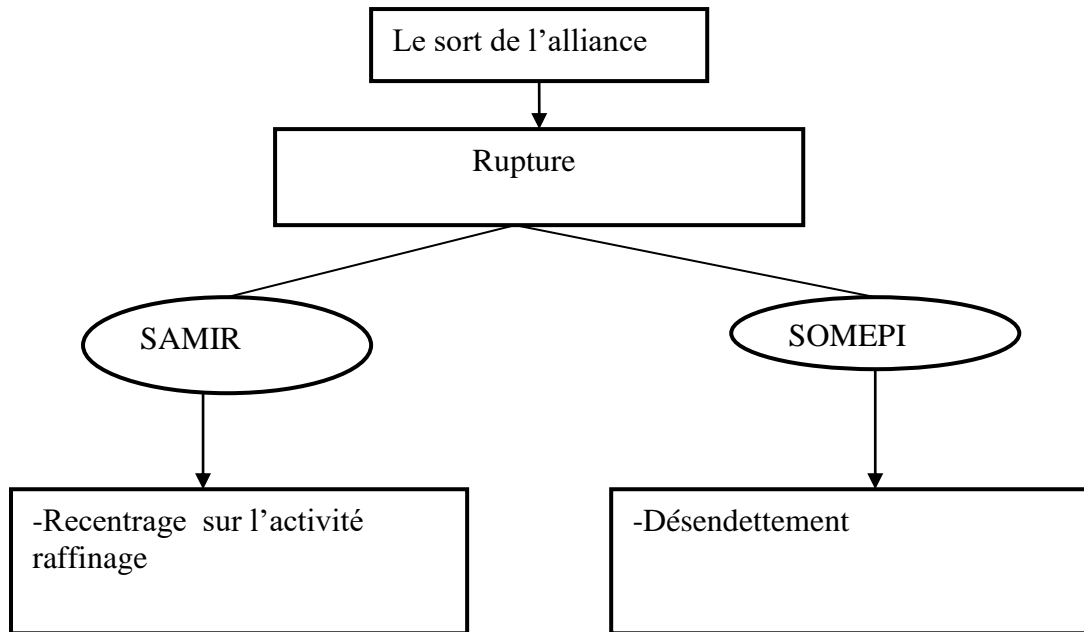
Cependant les résultats économiques ne sont qu'un volet de l'évaluation, d'autres indicateurs interviennent pour confirmer l'échec ou la réussite d'une alliance.

c- Le Sort de l'alliance et politique générale des partenaires

Le sort de la coentreprise est ici lié à des choix de politique générale des partenaires qui dépassent le seul cadre de la coentreprise. Ce sont les choix de politique générale, notamment ceux de recentrage et de désendettement, qui vont réduire la surface du portefeuille des métiers, et ainsi remettre en question la place de la coentreprise au sein de ce portefeuille.

Afin d'établir le lien entre le sort d'alliance et la politique générale des partenaires, nous optons pour le schéma suivant :

Figure 3 : le sort de l'alliance SAMIR & SOMEPI



Dans le cadre de la mise en œuvre de ses orientations stratégiques visant à concentrer tous ses moyens en priorité sur la modernisation des installations de raffinage et conformément aux orientations de la stratégie pétrolière nationale, la SAMIR a répondu favorablement à la demande formulée en novembre 2004, par son partenaire le groupe OISMINE, en lui cédant ses intérêts dans la société SOMIRGY Holding, qu'ils possèdent en commun.

A la suite d'une évaluation de la Holding par une entité indépendante, la cession, qui a été rendue effective le 28 février 2005, a porté sur la participation de 40% dans le capital de SOMIRGY Holding pour une valeur de 315 MDH ce qui correspond à une plus value de 57% par rapport au prix initial.

Si la SAMIR a placé la barre si haut, c'est parce qu'elle entrevoit dans ce divorce l'ombre de l'éternel rival : le groupe AKWA

Cette rupture était conclue par le paiement de la somme demandée par la SAMIR et un rapprochement avec le groupe AKWA qui a acheté la SOMIRGY avec la somme de 1 Milliard de DH, ce qui a permis de satisfaire les patrons de SOMEPI.

L'évolution de l'actionnariat de la SOMIRGY durant la vie de l'alliance.

Participation	Au 10-05-2002	28-02-2005	
SAMIR	40% pour une valeur de 200 Millions de DH	Cession de 40% pour 315 Millions de DH	Plus value de 57%
SOMEPI	60% pour une valeur de 300 Millions de DH	100% 615 Millions de DH	Plus value de 65% après cession totale de SOMIRGY à AKWA group

Dans le cas de la rupture de l'alliance SAMIR et SOMEPI, Le prix d'opportunité post-rupture permet de compenser le coût de rupture mis en place par la SAMIR afin d'empêcher la SOMEPI de sortir de l'alliance en augmentant le prix de rachat des actions.

La SOMEPI avait négocié la revente de sa filiale SOMIRGY même avant de racheter les 40% du capital détenus par la SAMIR.

La cession de la filiale SOMIRGY au groupe AKWA AFRIQUIA avec un prix d'opportunité post-rupture : c'est le prix proposé par un tiers pour racheter les parts de capital vendues par le partenaire et sa valeur potentielle en investissant dans un projet alternatif au projet sujet de l'alliance.

Conclusion

Certes le succès d'une alliance est mesuré par la réalisation des objectifs fixés au départ, une rupture prématurée sollicitée par l'un des partenaires confirme l'hypothèse de non réalisation des buts. Mais l'impact de cette rupture pourrait être bénéfique pour les deux partenaires.

En s'intéressant aux modalités de sortie de la SOMEPI de cette alliance, on s'aperçoit que c'est l'autre partenaire la SAMIR qui a proposé les conditions du désengagement de la société

conjointe SOMIRGY du fait qu'elle était en position de force puisque sa participation de 40% dans la filiale commune était assortie de 51% des droits de vote.

La SOMEPI avant de répondre à la proposition de la SAMIR avait déjà négocié la cession totale à un prix fort de sa filiale à un concurrent le groupe AKWA.

Les alliances stratégiques sont considérées comme des stratégies flexibles et réversibles par la majorité des auteurs. Cependant, dans la réalité les partenaires ont tout intérêt à maîtriser l'alliance et dissuader leur partenaire de toute rupture inopinée et inattendue, en augmentant les coûts de sortie, cela se traduit par un niveau d'irréversibilité des alliances élevé et par conséquent favorise leur stabilité.

Bibliographie

Benlahcen Tlemçani M. & Tahi S. (2001), "Coopération et stratégies interentreprises : une analyse en termes d'intention stratégique", in "Economies émergentes et politiques de promotion de la PME, expériences comparées", L'Harmattan.

Benlahcen Tlemçani M. & Tahi S. (2001), "Typologie des alliances stratégiques : Une approche en termes d'intention stratégique ", Communication pour le congrès de la société canadienne de sciences économiques, Québec, 16-17 mai.

Benlahcen Tlemçani M. & Tahi S. (2005), « Les stratégies inter-entreprises et le défi de la PME-PMI : le cas français », in « De la gouvernance des PME-PMI : regards croisés France-Algérie », sous la direction de Abderrahmane ABEDOU, Ahmed BOUYACOUB, Michel LALLEMENT et Mohamed MADAOU, L'Harmattan.

Tahi S. (2000), " Les stratégies interentreprises : une analyse en termes d'intention stratégique ", Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Perpignan.

Fabien blanchot (2008) : Rupture et finitude des alliances stratégiques- 2 ème conférence internationale sur le temps, Brest 25-26 Juin 2008.

Yan A. (1998), « Structural stability and reconfiguration of international joint ventures» *Journal of international business studies*, vol29-issuée 4, p. 773-796

Chung S., Singh K. & Lee K. (2000), « Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation », *Strategic management journal*, vol. 21, p.1-22.

Ahuja G. (2000), « The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages », *Strategic management journal*, 21, p. 317-343

Tarondeau&Naccache, (2001), « Introduction, dossier le temps en gestion » *Revue française de gestion*, n 132.

Anne Masgnaux-Moulonguet (2002) :l'alliance stratégique est elle un arrangement institutionnel stable le cas du transport Aérien, Thèse de Doctorat Caen 2002.

Parkhe A. (1991), « Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances », *Journal of international business studies*, p. 579-601.

ForguesB., Vandangeon-Derumez I., « Analyses longitudinales », *Méthodes de recherche en management*, Thiétart R,-A (ed), chap.15, Paris, Dunod, 1999, p 422-448.

Eisnhardt K., « Building Theoris from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, 1989 p.532-550.

Yin R., *Case Study Research: Design and Methods*, Londres, Sage, 1994.

Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 1996.

Baumard P., Ibert J., « Quelles approches avec quelles données ? », *Méthodes de recherche en management*, chap. 4 Thiétart R-A (ed), Paris, Dunod, 1999, p 81-103.

