

ENTREPRISES

SNI, le détail de la nouvelle stratégie

• Les dessous de l'opération LafargeHolcim

• Energie, télécoms, grande distributions: ambitions réaffirmées

• Attijariwafa bank: prochaine étape, l'Afrique anglophone

SNI et LafargeHolcim vont se déployer dans une dizaine de pays d'Afrique francophone sous la bannière LH Maroc Afrique. C'est la première grosse opération de SNI sur le continent depuis son repositionnement en tant que fonds d'investissement de long terme. Les participations de SNI ont déjà des positions fortes en Afrique dans la banque, les mines ou encore la distribution spécialisée. Engagés depuis

l'arrivée de la nouvelle équipe en 2014, les effets de consolidation des comptes semblent avoir porté leurs fruits avec un endettement allégé et une plus grande marge de manœuvre pour partir vers de nouvelles conquêtes. Entretien avec Hassan Ouriaghli

- L'Economiste: Que prévoit le pacte d'actionnaires du nouvel ensemble, LafargeHolcim Maroc, pour ce qui est des clauses de gouvernance et/ou de prise de décision entre SNI et LafargeHolcim?

- Hassan Ouriaghli: Sans rentrer dans les détails juridiques, je peux vous dire que la gouvernance paritaire qui caractérise le pacte d'actionnaires reste de mise. Les principales décisions doivent être validées conjointement par les 2 partenaires. Lafarge Maroc reste ainsi le véhicule d'investissement paritaire des deux associés au Maroc. Ce pacte a été étendu à l'Afrique avec la création de LH Maroc Afrique, filiale de Lafarge Maroc.



Hassan Ouriaghli, président de la SNI: «La dette financière nette de SNI SA a été ramenée à 7 milliards de dirhams aujourd'hui, soit un gearing très raisonnable de 15%, ce qui laisse largement à la SNI les moyens d'investir à la fois dans de nouveaux projets et de soutenir le développement de ses participations existantes» (Ph. L'Economiste)

- Vous vous lancez dans le ciment en Afrique subsaharienne avec LafargeHolcim. Quels potentiels avez-vous décelés sur les marchés ciblés, et quels sont les montants des investissements?

-L'Afrique subsaharienne francophone recèle un potentiel important de développement pour l'industrie cimentière, en raison de la forte croissance économique et du besoin considérable en infrastructures et en constructions, que nous souhaitons adresser. LafargeHolcim et SNI établiront ensemble un plan de développement qui sera communiqué en temps opportun au marché. Le marché marocain est au-

jourd'hui en surcapacité. Il est donc naturel de se déployer sur les marchés africains où beaucoup de choses restent à faire.

Le déploiement prévu en Afrique présente par ailleurs un potentiel de synergies important avec LafargeHolcim Maroc, à travers la fabrication locale de ciment dans ces pays en utilisant le clinker fabriqué au Maroc, et ce, à partir du calcaire qui reste une ressource abondante au Maroc, mais plutôt rare en Afrique de l'Ouest.

- Quels sont les enjeux stratégiques de cette opération?

- La fusion de Lafarge et de Holcim au Maroc permet de créer un acteur régional leader et qui s'avère d'ores et déjà le deuxième acteur cimentier en Afrique après Dangote. Par ailleurs, sur le plan financier, une amélioration significative des performances est attendue en raison des économies d'échelle et des synergies industrielles. La nouvelle joint-venture Lafarge Maroc Afrique, associant SNI et LafargeHolcim à 50-50, permettra de se déployer dans une dizaine de pays d'Afrique francophone.

Le fait qu'une compagnie multinationale leader mondial comme LafargeHolcim choisisse le Maroc pour en faire un hub pour l'Afrique subsaharienne francophone est un témoignage de la maturité de l'économie marocaine et de la qualité des ressources humaines de notre pays.

(Suite en page 12)



ENTREPRISES

SNI, le détail de la nouvelle stratégie

(Suite de la page 10)

- Le changement d'orientation en fonds d'investissement à long terme place l'Afrique au cœur de vos projets. Comment se décline votre stratégie?

- Notre objectif est d'adresser le développement en Afrique à partir du Maroc, en phase avec la stratégie nationale qui vise à faire du pays un hub régional.

La SNI ambitionne d'accompagner les participations, qui sont déjà bien établies au Maroc, pour en faire des acteurs régionaux, voire même continentaux. Je précise qu'il faut être solide sur son marché local avant d'affronter la compétition internationale. Sinon, c'est de la fuite en avant. A cet égard, ce qui a été réalisé au niveau de Attijariwafa bank (et qui doit se poursuivre) est un modèle pour nos autres métiers. Les matériaux de construction sont aujourd'hui le 5e secteur où la SNI déploie une stratégie panafricaine après la banque, les mines, la distribution spécialisée et plus récemment l'assurance. A l'avenir, nous ambitionnons d'étendre ce modèle à l'énergie, aux télécoms et à la grande distribution.

- L'endettement est-il un obstacle à vos ambitions?

- Aucunement. Grâce à une gestion efficace de la trésorerie, à la cession des parts résiduelles dans les sociétés agroalimentaires et au reclassement des parts de SNI dans la CBAO auprès de la banque, nous avons pu nous désendetter fortement en 2015. La dette financière nette a ainsi été ramenée à 7 milliards de dirhams aujourd'hui, soit un gearing très raisonnable de 15%, ce qui laisse largement à la SNI les moyens d'investir à la fois dans de nouveaux projets et de soutenir le développement de ses participations existantes.

Nous avons retrouvé aujourd'hui une marge de manœuvre financière importante. La SNI est désormais en mesure de saisir les opportunités d'investissement créatrices de valeur, aussi bien au Maroc que dans les pays de la région.

- Le désengagement des filiales matures a concerné jusqu'ici les entreprises agroalimentaires. Avez-vous identifié un partenaire pour Attijariwafa bank et dans le même ordre d'idées, quels sont vos projets pour Managem?

- Attijariwafa bank et Managem sont des entreprises de grande qualité, bien gérées, dotées de stratégies claires et ambitieuses pour leur développement et qui ne nécessitent aucunement le recours à un partenaire. Pour Attijariwafa bank, après la réussite du déploiement en Afrique francophone, le challenge actuel est de réussir à s'implanter en Afrique anglophone, voire en Egypte. Quant à Mana-

gem, elle a pour objectifs de consolider ses acquis au Maroc notamment dans l'argent et le cuivre et de réussir à atteindre un niveau de production respectable dans l'or en Afrique subsaharienne.

- Quels sont vos objectifs pour les télécoms et où en êtes-vous dans la construction de votre réseau de téléphonie 4G avec Inwi?



Après la banque, les mines, la distribution spécialisée, les assurances et maintenant les matériaux de construction, SNI, présidée par Hassan Ouriaghli, nourrit des appétits dans l'énergie, les télécoms ou encore la grande distribution en Afrique (Ph. L'Economiste)

- Nous sommes en ligne avec nos prévisions d'investissements sur le réseau 4G.

- Dans les télécoms, ne pensez-vous pas que vous êtes handicapés par un problème de taille qui relativise vos ambitions. Un projet de croissance externe est-il envisageable?

- Le secteur des télécoms traverse aujourd'hui une situation délicate au Maroc avec une concurrence intense, qui pèse sur les prix alors même que les investissements engagés sont très importants. Cette situation rend problématique la recherche d'un modèle économique viable.

Dans ce contexte, notre objectif dans le secteur des télécoms est le même que pour les autres participations: assoir le business model au Maroc puis se développer en Afrique, probablement à travers une croissance externe.

- Le consortium Nareva a remporté le marché des 850 MW dans l'éolien. Que comptez-vous faire?

- Notre ambition est de faire de Nareva un acteur majeur, au niveau africain, des énergies renouvelables et de la transition énergétique. Effectivement, le consortium constitué par Nareva, Enel et Siemens a été déclaré adjudicataire du projet 850 MW. Ce projet a été remporté de haute lutte contre des leaders mondiaux, ce qui constitue pour nous une véritable fierté. Par ailleurs, le prix du kWh à la sortie est un record mondial pour l'énergie éolienne avec un investissement qui reste dans les normes de rentabilité du groupe.

Ce projet contribuera à faire du Maroc le champion des énergies renouvelables en Afrique. Grâce à cet effet d'échelle, notre partenaire Siemens, qui est un industriel réputé de classe mondiale, investira dans une nouvelle usine à Tanger qui produira des pales d'éoliennes pour le marché marocain et pour l'export, et contribuera à la création d'emplois. On peut espérer que cet investissement encourage d'autres grandes entreprises allemandes à créer des unités industrielles au Maroc.

- Quel a été l'impact de la crise sur l'activité du groupe?

- La conjoncture mondiale est marquée depuis plusieurs années par un ralentissement notable qui touche non seulement l'Europe, mais aussi les pays émergents et la Chine, qui tiraient jusqu'à présent la croissance mondiale. Nos partenaires européens traditionnels (France, Espagne notamment) n'échappent pas à ce ralentissement. Dans ce

Les moteurs de croissance pour l'avenir

«TOUTES nos participations sont encouragées à faire de la croissance. Nous avons la chance d'évoluer au sein d'une économie dynamique qui connaît une croissance soutenue depuis une dizaine d'années et qui présente des opportunités significatives» souligne Hassan Ouriaghli. Il estime que l'Afrique offre aussi des gisements de croissance énormes pour nos participations les plus matures.

«Ceci dit, quelques-unes de nos participations devraient croître plus vite que les autres. C'est le cas de Nareva qui devrait afficher une croissance à deux chiffres dans les cinq prochaines années, avec la mise en service notamment des projets de Safi et du projet éolien 850 MW». Par ailleurs, SNI anticipe une forte création de valeur suite à la fusion Lafarge et Holcim au Maroc en raison des synergies escomptées et aussi grâce à la nouvelle plateforme africaine. □

contexte, le modèle marocain a plutôt bien résisté, mais certains secteurs comme la sidérurgie, l'immobilier ou encore les télécoms souffrent. Au niveau de SNI, certaines participations sont affectées par la conjoncture et traversent un cycle économique difficile. Cependant, grâce à notre diversification sectorielle, à la bonne allocation des actifs du portefeuille et aussi grâce aux efforts soutenus de nos équipes, la SNI fait preuve de résilience en 2015.

- Doit-on prochainement s'attendre à des opérations financières d'envergure?

- L'objectif de SNI n'est pas de faire des opérations financières d'envergure, mais de réaliser celles qui ont un sens stratégique et qui sont porteuses de valeur pour l'économie marocaine et pour nos actionnaires. □

Propos recueillis par Mohamed BENABID & Franck FAGNON

Pour réagir à cet article: courrier@economiste.com

Des administrateurs indépendants au Conseil

«NOUS disposons d'un conseil d'administration comprenant plusieurs administrateurs chevronnés, représentant nos actionnaires tant institutionnels que de référence», indique Ouriaghli. Ce conseil sera prochainement renforcé par des administrateurs indépendants de qualité. La transformation annoncée fin 2014 a permis d'améliorer la gouvernance grâce à la constitution de plusieurs comités spécialisés: un comité stratégique, un comité des risques et des comptes, un comité RSE et mécénat et un comité nominations et rémunérations. «Cette gouvernance, élaborée selon les meilleurs standards internationaux, vise à faire de SNI un investisseur professionnel, engagé et responsable au service de l'économie marocaine». □