

Une nouvelle Sonatrach en gestation

Sonatrach, première compagnie pétrolière nationale du tiers monde, pionnière dans divers domaines de l'activité pétrolière et gazière, veut aujourd'hui s'afficher sur les cinq continents en relevant le défi de la mondialisation. Portrait d'une entreprise en pleine mutation, qui devient internationale et offensive.

Le fanion de Sonatrach sur les cinq continents ! Telle est l'ambition affichée des responsables de la première compagnie pétrolière du tiers monde, qui figure aussi dans le "top-15" des opérateurs internationaux d'hydrocarbures. La stratégie d'internationalisation de la compagnie algérienne est déjà à l'œuvre. Elle s'accompagne d'une profonde mutation de ses structures et d'une très grande motivation des hommes, qui, après avoir essuyé les plâtres d'une activité à haut risque dans leur propre pays et largement tenu leurs paris, veulent aujourd'hui partager leurs expériences et relever les défis d'une mondialisation qui, à leurs yeux, ne doit pas rester à sens unique.

LA CONVERSION EST DÉJÀ EN COURS. Elle a commencé plutôt discrètement. Il y a quelques semaines, les Algériens apprenaient, un peu surpris, que Sona-

trach était partie prenante d'un consortium pour la construction de deux canalisations reliant le gisement de gaz et de condensats à Lima, au Pérou. La société algérienne opère aux côtés de l'américaine Hunt Oil Company, de deux compagnies argentines, Pluspetrol et Tecgas, d'une entreprise sud-coréenne et de deux sociétés locales péruviennes. Elle a mis sur la table 69 millions de dollars, à hauteur de 10 % de l'investissement global, pour la réalisation dans les trois ans, puis la gestion et la maintenance d'un gazoduc qui permettra le transport du condensat et du gaz de Camiséa sur 700 km vers Lima, la capitale péruvienne, et la ville de Callao, à travers un terrain montagneux, difficile d'accès. Le champ exploité est assez consistant. Il renferme 250 milliards de m³ de gaz et 60 millions de tonnes de condensats. Titulaire d'une conces-

sion de trente-trois ans, la compagnie algérienne, qui est à la tête des plus importantes réserves de gaz naturel au monde, connaît son affaire. Son savoir-faire dans la construction, la gestion et la maintenance des gazoducs est internationalement reconnue. C'est cette compétence qu'elle veut désormais valoriser, mettre en avant pour s'implanter hors de ses frontières.

Sonatrach n'en est d'ailleurs pas à son premier essai d'essaimage vers d'autres cieux. Elle est depuis longtemps en association avec l'italien Agip, titulaire d'une concession au Yémen – dont le sous-sol est très prometteur – et a récemment signé avec la compagnie indienne OMGC un partenariat pour le développement du gisement de Touba en Irak. D'autre part, elle est en discussion avec les compagnies sud-africaines Mossgas et Soekor qui l'associeraient à l'exploitation de quelques gisements en Afrique du Sud et en Angola, vraisemblablement en échange de la participation de compagnies minières sud-africaines – qui en ont l'expertise et les moyens – à l'exploration et à l'exploitation minières en Algérie, notamment des gisements aurifères du Hoggar. Des négociations se déroulent aussi avec le Mozambique et l'Angola. Outre l'exploration de l'offshore, Sonatrach pourrait contribuer à la récupération du gaz associé au pétrole, une de ses spécialités. Ce gaz est en effet actuellement brûlé en pure perte, à la torche, comme il y a trente ans en Algérie ! Il peut être recyclé dans la consommation au lieu de partir en fumée.

D'AUTRES PROJETS SONT ENVISAGÉS, en Guinée équatoriale, au Tchad et dans le Sud-Est asiatique, notamment au Viêt-nam où l'Algérie bénéficie d'une excellente cote dans le raffinage et la distribution... On assiste ainsi à un déploiement d'une grande ampleur, qui révèle une nouvelle ambition : surveiller les opportunités, participer aux grandes manœuvres stratégiques et devenir un acteur marquant sur une scène pétrolière internationale en pleine transformation.



PROFIL

ABDELHAK BOUHAFS : introduire Sonatrach dans la cour des grands

Ce qui frappe d'abord chez lui, c'est sa totale discrétion. Certains de ses amis le lui reprochent, dans un monde où le bluff tient parfois lieu de CV. Mais, scientifique de formation, plongé très jeune dans le chaudron des hydrocarbures, Abdelhak Bouhafs reste surtout un homme de dossiers et de réflexion. Sans doute le meilleur stratège algérien du gaz, selon plusieurs de ses confrères américains qui l'ont côtoyé, défendant avec détermination, conviction et parfois véhémence, les atouts de l'Algérie dans ces univers froids que sont les congrès internationaux sur les hydrocarbures qui rassemblent l'aréopage d'une activité s'entourant volontiers de mystères. La logique des chiffres, Abdelhak Bouhafs la maîtrise mieux que quiconque : diplômé de mathématiques, il avait rejoint l'Institut de l'économie de l'énergie à l'université de Grenoble, en France – pépinière de nombreux pétroliers algériens. Très tôt, il a fait partie des équipes chargées d'imaginer l'avenir du gaz algérien.

Le gaz était alors considéré comme sans avenir par les compagnies pétrolières internationales, qui mettaient en avant ses difficiles conditions de transport – il faut liquéfier ou construire des gazoducs et, dans les deux cas, investir lourdement – ainsi qu'un retour sur investissement insuffisant. L'idée simple à énoncer, mais complexe à mettre en œuvre, était d'amener le gaz du Sahara en Europe, son débouché naturel, sous toutes les formes : gazeuse ou liquide, et de faire jouer à l'Algérie un rôle de plus en plus important dans l'approvisionnement de l'Union européenne. La stratégie envisagée paraît sur un accroissement inéluctable de la consommation européenne et prenait des risques d'investissements très lourds dans l'exploration, la production et le transport pour y faire face le moment venu. L'Algé-

rie, qui maîtrisait depuis quelques années déjà les technologies du GNL (gaz naturel liquéfié) – les premières cargaisons étaient parties de la Camel à Arzew vers la Grande-Bretagne dès le début de l'exploitation gazière –, n'allait pas tarder à maîtriser celles des gazoducs intercontinentaux : deux gazoducs sous-marins la relient à l'Europe à travers la Tunisie et le Maroc. Deux cordons ombilicaux amarrant les Quinze au continent africain !

Ces années pionnières furent exaltantes pour les pétroliers algériens. Il eurent l'occasion de s'affirmer et de tremper leur caractère en se frottant aux milieux pétroliers inter-

1988. Les plus pessimistes parlaient déjà de déclin des hydrocarbures en se détournant du Sahara. En même temps, un vent de réformes soufflait sur le pays, qui se devait de remonter la pente. Les hydrocarbures seront les premiers concernés par ces difficultés, d'autant plus que Sonatrach perdait du terrain sur ses principaux marchés, notamment en Europe, et que l'endettement extérieur grevait les finances publiques.

Abdelhak Bouhafs s'attela à la tâche avec la foi du charbonnier. L'idée était de desserrer l'étau administratif pour attirer le plus possible d'investisseurs pétroliers internationaux, accroître la pro-

rieur, était mené un formidable travail de refonte interne des structures afin de moderniser et d'améliorer les capacités de management de la compagnie nationale. En 1995, pourtant, Abdelhak Bouhafs est écarté de ses fonctions. Pour des raisons obscures. Qu'à cela ne tienne : il reviendra à ses chères études, à la tête de l'AIG (Association algérienne de l'industrie du gaz). Il continuera à suivre les affaires, de trop loin à son goût, mais avec discrétion. Avec cependant la satisfaction de voir que la stratégie qu'il avait défendue et mise en œuvre était effectivement en train de porter ses fruits. Ces quatre ans de recul, en fait, ne seront pas perdus.

Lorsque Abdelaziz Bouteflika, qui s'appropriait à déclarer sa candidature à la présidence de la République, lui demande de rejoindre son équipe de campagne, il n'hésite pas. Il s'engage dans le staff chargé de la rédaction du volet économique du programme présidentiel. Une fois Abdelaziz Bouteflika élu, Abdelhak Bouhafs ronge encore quelques mois son frein à la présidence. Mais l'appel des hydrocarbures est le plus fort. Le voilà de retour à la tête de Sonatrach, avec, cette fois, l'appui de son ministre de l'Énergie et de l'Industrie, Chakib Khelil, lui-même "ancien" cadre de Sonatrach, qu'il avait quittée vingt ans plus tôt pour la Banque mondiale à Washington, dont il était devenu le "Monsieur pétrole".

Une Sonatrach, qui a certes pris un peu de graisse en réintégrant verticalement les filiales de raffinage, de distribution et de pétrochimie qu'Abdelhak Bouhafs avait séparées de la "maison mère" recentrée sur ses métiers de base – exploration, production, transport et commercialisation – mais dotée d'une nouvelle ambition : s'internationaliser pour jouer dans la cour des grands. □



nationaux aux moments les plus "chauds" des affrontements entre producteurs et consommateurs sur des marchés tendus. Des années de passion à tous les étages de Sonatrach. En juillet 1989, après s'être occupé de la commercialisation, du développement et des études, Abdelhak Bouhafs est nommé à la tête de la compagnie nationale au poste de directeur général – celui de Pdg n'existait pas, Sonatrach n'ayant pas encore gagné ses premiers galons de société par actions. L'Algérie sortait de plusieurs années difficiles, après l'effondrement des prix du pétrole de 1986, et d'une terrible épreuve politique : les émeutes de

duction et l'exportation de gaz et de pétrole, de relancer le secteur pour accroître les revenus de l'État et renflouer les caisses vides. Une bonne vingtaine de contrats furent signés grâce aux nouvelles dispositions législatives, annonçant des investissements de plusieurs milliards de dollars. Tous n'aboutirent pas. Certains accords, victimes de conflits politiques au sommet de l'État, ont été mis sous le boisseau. Mais le mouvement était amorcé. En quelques années, l'Algérie rétablit ses réserves à leur niveau de 1970. Le redressement était amorcé.

En même temps que ce travail de prospection de capitaux à l'exté-

d'obstacles à la réalisation de leurs programmes, ils ont patiemment remis plusieurs fois leur ouvrage sur le métier. Leur projet, fruit de quinze années de réflexion pour certains, de plus de dix ans pour d'autres, est en train d'aboutir. Dès 1986, les jeunes cadres algériens (ingénieurs, géologues, économistes, financiers, etc.) prirent conscience, dans le sillage de la crise pétrolière internationale – que les politiques s'obstinaient à nier (ils s'en laveront les mains par la suite, mais cela est une autre histoire) –, du fait que le secteur des hydrocarbures en Algérie, qui se résumait alors aux activités aussi bien en amont qu'en aval de Sonatrach, était sur une pente déclinante. Sous une apparente bonne santé, la compagnie nationale – fierté de la génération de l'indépendance – était elle-même menacée par une sorte de ronron qui la portait à négliger ses performances, à mal entretenir (faute de moyens ou par simple laisser-aller) ses installations, à négliger de renouveler ses équipements, etc. Sans parler d'une insidieuse interférence des politiques dans ses affaires à des niveaux souvent médiocres : choix des implantations, définition des zones de forage. *“Une période noire. Littéralement, on jouait alors en toute inconscience avec les principales ressources du pays, son poumon financier, autant dire son avenir économique, celui de nos enfants et de nos petits-enfants”*, se souvient un de ces cadres supérieurs aujourd'hui à la retraite.

IL N'A PAS FALLU MOINS DE DIX ANS pour inverser enfin la tendance et redonner de la marge à une entreprise virtuellement menacée d'étouffement. Le tournant fut pris après l'ouverture aux compagnies étrangères de la prospection et de la possibilité d'acquérir des participations dans des gisements déjà découverts ou en production et d'accéder ainsi à la production en cours, ainsi que le droit de s'associer au développement des champs gaziers (réservé jusque-là à Sonatrach). Le tout avec un régime fiscal plus attractif, fondé sur un contrat de type “partage-production” : le partenaire étranger prend le risque d'avancer les montants – souvent importants – nécessaires à la prospection et à la mise au jour des hydrocarbures et se rémunère par la suite sur les exportations en cas de découverte commercialisable. A défaut, les fonds investis sont perdus. Le temps de la mise en place de la nouvelle législation – quelques mois de plus pour mener à bien les travaux techniques –, et les premières découvertes confirmèrent que la direction prise était la bonne. Après une décennie d'érosion, les réserves natio-

nales d'hydrocarbures ont recommencé à croître. Le ratio réserves-production, mesurant le volume des découvertes par rapport à celui des extractions, est repassé très rapidement au-dessus de la barre des 150 %. Autrement dit, l'Algérie découvrait plus d'hydrocarbures qu'elle n'en produisait. L'espérance de vie de ces réserves a été ainsi portée à plus de trente-cinq ans – contre à peine quinze au milieu des années quatre-vingt-dix.

C'était la période où, pris de panique, le pouvoir politique, sous prétexte de garantir l'avenir des générations futures, avait préconisé des restrictions de production pour préserver les ressources, contre l'avis des jeunes experts de Sonatrach qui étaient, eux, pour une expansion de l'exploration et de la production, permettant à la fois de couvrir les besoins actuels du pays et de préparer l'avenir des générations nouvelles. Ils ne voyaient pas les raisons pour lesquelles on devait sacrifier les générations actuelles pour les générations futures. Mais ce n'était pas la première fois que le pouvoir politique d'alors – qui se fondait sur une approche rentière de l'économie – déjà tiré à hue et à dia, visait à côté de la plaque !

A cette politique d'ouverture s'est ajouté un énorme effort financier qui a permis à Sonatrach de moderniser ses équipements, de se doter d'un outil informatique plus performant pour sa gestion financière et de remettre à niveau ses bases sahariennes afin de sécuriser ses installations. Mais la politique s'en mêle de nouveau en 1995, sous la forme d'un décret modifiant la composition et la tutelle du Conseil national de l'énergie. L'équipe de rénovateurs, dont Abdelhak Bouhafs, qui avait fait l'essentiel du travail d'aggiornamento de la compagnie nationale pour la remettre dans le sens de la marche, a dû provisoirement quitter la place. Une parenthèse qui durera cinq ans. Il a depuis été réinstallé par le président Abdelaziz Bouteflika à la tête de Sonatrach.

LA COMPAGNIE EST AUJOURD'HUI à la veille d'un nouveau tournant. Tout en confortant l'autonomie acquise de fait ces dernières années à l'égard d'un Etat de moins en moins porté à exercer sa tutelle administrative sur les entreprises, elle doit accroître dans des proportions considérables ses moyens financiers propres pour assurer son développement international et apporter des revenus supplémentaires à l'Etat. L'équation n'est certainement pas facile à résoudre. Depuis qu'elle s'est frottée à ses partenaires étrangers,



●●● **GAZ NON ASSOCIÉ** : tous les hydrocarbures gazeux, qu'ils soient humides ou secs.

GAZ DE PÉTROLE LIQUÉFIÉS : hydrocarbures composés essentiellement d'un mélange de butane et de propane qui n'est pas liquide aux conditions normales.

GAZ SEC : hydrocarbure gazeux contenant essentiellement du méthane, de l'éthane et des inertes.

GISEMENT : aire géographique dont le sous-sol est constitué par un ou plusieurs réservoirs empilés, et dont la surface est distincte et séparée d'un ou de plusieurs autres réservoirs d'après les résultats des études géologique et d'ingénierie.

HYDROCARBURES : pétrole, gaz et solides (notamment sables et schistes bitumineux).

HYDROCARBURES LIQUIDES : pétrole ●●●

Sonatrach a réalisé en effet qu'elle a encore bien des progrès à faire dans la gestion et beaucoup à investir pour s'équiper. Le retard pris dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix n'a pas été totalement rattrapé. Depuis, les méthodes ont de nouveau évolué, nécessitant de nouvelles et salutaires mises à niveau. L'Etat n'ayant plus les moyens – mais cela, on le savait depuis longtemps – de financer les investissements de sa compagnie pétrolière, ni d'en garantir les emprunts internationaux, la solution préconisée par le tandem Chakib Khelil, ministre de l'Energie et de l'Industrie, et Abdelhak Bouhaf, qu'il a appelé à ses côtés en tant que Pdg de Sonatrach, est l'ouverture du capital de la compagnie nationale. Il leur a fallu bien du courage pour ramer ainsi à contre-courant, Sonatrach ayant de tout temps été au centre d'enjeux politiques complexes, dont certains, parfaitement honorables, sont compréhensibles, comme le sentiment nationaliste sincère qui anime certains opposants

cales (YPF) ajoute : *“Le contexte actuel ne permet plus aux entreprises publiques de compter sur le capital de l'Etat pour financer leurs projets de développement. Il est nécessaire de trouver d'autres formules de financement sans accentuer l'endettement de l'Etat.”* Et l'Etat a effectivement bien besoin de partager son lourd fardeau pour ne pas entraver le développement des autres secteurs de l'économie, qui demandent de l'argent frais, mais attirent moins d'investisseurs étrangers.

L'OBJECTIF EST POUR L'INSTANT d'amender la loi pour sortir du piège des trois “i” : inaccessibilité, imprescriptibilité et inaliénabilité des actions formant le capital de la compagnie. Le stratagème imaginé il y a dix ans par les juristes pour calmer les appréhensions des politiques est devenu une entrave. Car désormais tout le monde en est convaincu : Sonatrach sera un jour ou l'autre introduite en Bourse avec plusieurs actionnaires minoritaires, l'Etat restant l'actionnaire de référé-

garanties sur l'emploi, d'une part, et une protection efficace du secteur des hydrocarbures contre toute concurrence déloyale, d'autre part. Sur ce dernier point, c'est à l'Etat de tenir son rôle de régulateur et d'assurer le strict respect des règles de la concurrence qu'il aura édictées. Le gouvernement américain le fait très bien depuis des décennies pour empêcher la constitution de monopoles : le géant de l'informatique, Microsoft, vient de faire les frais de cette vigilance tatillonne de la Federal Trade Commission (FTC). Les Européens, pourtant plus novices en la matière, viennent eux aussi de donner la preuve de leur efficacité dans la lutte contre toute entrave à la concurrence en mettant un coup d'arrêt brutal à la fusion dans l'aluminium – qui semblait acquise – du français Pechiney avec le canadien Alcan et le suisse AluSuisse.

CONCERNANT L'EMPLOI, les comptes des syndicats sont loin d'être bons. En effet, selon toute vraisemblance, les restructurations à venir dans le pétrole généreront bien plus d'emplois qu'elles n'en détruiront. L'ouverture de la distribution à la concurrence, à raison d'un millier de nouvelles stations, devrait se traduire par la création d'une dizaine de milliers d'emplois directs répartis sur l'ensemble du territoire, sans parler des emplois induits. Mais Sonatrach, qui compte actuellement, avec ses filiales, soixante-dix mille salariés (quarante mille pour la maison mère et trente mille pour les filiales de raffinage, de distribution, de pétrochimie...) dispose d'un énorme réservoir de cadres et de techniciens supérieurs qu'elle pourrait injecter à l'international pour encadrer ses futurs projets et assurer le renouvellement des générations à l'intérieur. Plusieurs milliers de ces cadres – formés dans les années soixante à quatre-vingt – avaient essaimé à titre individuel dans les pays pétroliers, apportant un précieux savoir-faire et une grande expérience, notamment aux compagnies nationales arabes du Golfe. D'autres se sont établis à leur propre compte comme experts ou consultants en Europe. D'autres enfin sont dans le négoce. L'aisance financière dont bénéficie actuellement l'Algérie avec plus de dix milliards de dollars de réserves à fin décembre – en augmentation de 400 millions de dollars depuis la fin octobre 2000 – permet de telles audaces de la part de Sonatrach. Elle doit se saisir de cette occasion, qui risque de ne pas se représenter de sitôt. Mais, à les entendre et à les voir agir, ce n'est pas du tout l'état d'esprit prévalant actuellement parmi les dirigeants de Sonatrach. □



à sa privatisation. Mais d'autres le sont beaucoup moins : rentes, avantages acquis, etc.

Pour l'instant, en tout cas, les deux hommes, qui ont le feu vert de la présidence, avancent avec prudence. Tandis qu'Abdelhak Bouhaf martèle cette vérité de base selon laquelle *“la survie de la compagnie pétrolière nationale dépend de sa capacité à œuvrer et à évoluer dans un univers concurrentiel”*, Chakib Khelil rappelle que *“l'ouverture du capital de Sonatrach est un mécanisme de financement comme un autre”*. L'ancien “Monsieur pétrole” de la Banque mondiale, qui avait ficelé la privatisation de la compagnie argentine Yacimientos Petroliferos Fis-

rence. C'est une question de temps et de préparation.

LES DEUX HOMMES QUI SYMBOLISENT cette stratégie sont cependant, l'un et l'autre, convaincus que la mutation en cours passera par un dialogue social approfondi avec les personnels et les syndicats, qui, comme il fallait s'y attendre, ont réagi plutôt avec réserve aux premières informations sur une prochaine ouverture du capital. De tout temps les pétroliers algériens, qui ont une longue tradition dans ce domaine, ont été associés aux évolutions de leur secteur. Ils ont déjà fait savoir qu'ils n'étaient pas opposés à une évolution du statut de Sonatrach, mais qu'ils souhaitaient des