

Les alliances stratégiques au sein de l'Amont SONATRACH

Strategic alliances within the SONATRACH upstream

Khalida Ayad^{(1)*}; Yacine Redjouani⁽²⁾.

⁽¹⁾Université de Bouira, Algérie, k.ayad@univ-bouira.dz

⁽²⁾Université de Bouira, Algérie, y.redjouani@univ-bouira.dz.

Date de réception: 04/09/2022 –Date d'admission: 20/12/2022-Date de publication : 31/12/2022

Le résumé:

Le partenariat ou l'alliance stratégique est l'un des outils de Management. S'allier aujourd'hui à un partenaire cible est la meilleure garantie d'accroître demain la performance de son entreprise « *Capacités de productions, portefeuille technologiques, importance capitalistique et savoir faire* ». Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, nos choix d'aujourd'hui pèseront assurément sur nos performances de demain.

Le marché pétrolier est un secteur d'activité qui n'échappe pas à cette réalité, il en est d'ailleurs l'illustration parfaite. L'accroissement des incertitudes, qui le singularisent « proximité du pic-oil, technicité accrue pour l'exploration et l'exploitation des hydrocarbures/ maturité des gisements, croissance de la demande mondiale,...etc. », pousse en effet ses acteurs industriels à s'armer davantage aujourd'hui pour garantir leur survie à venir.

Mots clés: Alliances stratégiques; Partenariat; Joint venture; marché pétrolier.

Abstract:

The partnership or strategic alliance is one of the Management tools. Joining today with a target partner is the best guarantee to

*Auteur correspondant.

increase the performance of your company tomorrow "production capabilities, technological portfolio, capital importance and know-how".». In an increasingly competitive environment, our choices today will certainly weigh on our performance of tomorrow.

The oil market is a sector of activity that does not escape this reality, it is also the perfect illustration of it. The increase in uncertainties, which distinguish it "proximity to the peak, increased technicality for the exploration and exploitation of hydrocarbons / maturity of deposits, growth in global demand, etc.", is indeed pushing its industrial actors to arm themselves more today to guarantee their future survival.

Key words: Strategic alliances; Partnership; Joint venture, oil market.

1. INTRODUCTION

L'alliance stratégique est un outil conceptuel au service du management, dont la finalité est d'adapter le tissu industriel aux développements du marché convoité par cette même industrie.

S'il est établi que le marché est issu de la confrontation Offre / Demande, il demeure que la structure de l'offre évolue parallèlement à celle de la demande. Les Managers sont alors tenus de s'adapter aux mutations de la structure Demande et même d'en anticiper l'évolution. A cette fin, ces derniers disposent d'une palette d'outils de gestion qui permettent de préserver à terme la compétitivité de leurs entreprises.

Maîtriser le renouvellement technologique des processus de production, et s'ouvrir aux perspectives prometteuses des nouvelles sources énergétiques « le Solaire notamment » sont autant de défis à considérer et sur lesquels SONATRACH est amenée à se positionner rapidement. Pour se faire le partenariat ciblé est un impératif.

Cette lecture soulève cependant plusieurs interrogations :

S'allier d'accord !! Mais s'allier avec qui et sous quelle forme ?

Notre travail de recherche s'inscrit dans cette optique. Ou nous avons opté sur une recherche descriptive en analysant les besoins et

ambitions de SONATRACH par rapport à l'évolution de son environnement concurrentiel. Ce descriptif nous conduira, tout naturellement, à la formalisation d'un portefeuille de partenaires pour l'entreprise nationale.

Nous avons choisi de développer en premier, les différentes formes de coopérations et d'alliances possibles, dans un cadre général, avant d'en exposer les extensions et spécificités pétrolières.

Nous évoquerons en seconde intention, une analyse de l'évolution du marché pétrolier. Cet énoncé s'attachera alors à présenter les parcours des acteurs clés du marché, tout en identifiant les partenaires potentiels de SONATRACH.

L'objectif de cette recherche est de nous permettre alors de situer les besoins et défis à venir du Groupe SONATRACH, en illustrant ces ambitions sur le court, moyen et long terme, tant en Algérie, qu'à l'international.

2. Alliances stratégiques : Définitions et typologie

2.1 Définitions :

Selon GARETTE&DUSSAUGE: « Les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que:

- De mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence,

- De fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités ».⁽¹⁾

Par contre LEGRIS & BOUAYARD définissent l'alliance stratégique comme: « un rapport de forces, un rapport de pouvoir ou de

(1)DUSSAUGE (Pierre) et GARETTE (Bernard): *Les Stratégies l'Alliances*, Edition Organisation, Paris, 1995, P27.

négociation dynamique. Ce rapport s’articule autour des trois axes suivants : le projet, la relation, et le contrat ».⁽¹⁾

2.2 Typologie :

On distingue généralement plusieurs logiques d’alliances au sein de la littérature. En effet, on oppose en règle générale l’intégration horizontale à l’intégration verticale, ainsi que les fusions –acquisitions et joints venture.

- **Alliances Verticales :**

Il s’agit d’alliances conclues entre les entreprises opérant sur des segments d’activités complémentaires au sein d’une seule et même industrie. Ces alliances servent à maîtriser toute la chaîne de l’industrie. Ainsi, une entreprise « Exploration Production » aura tendance à rechercher une seconde entreprise opérant dans la transformation ou la distribution ou la vente afin d’augmenter sa maîtrise sur le marché pétrolier.

- **Alliances Horizontales:**

Les alliances horizontales sont sollicitées habituellement en vue de réaliser des économies d’échelle. Elles s’inscrivent ainsi dans une optique de coopération, mutuellement profitable, où les partenaires tentent de mettre à profit leur complémentarité «ressources, savoir faire, expertise, .etc.» pour atteindre des objectifs qu’ils ne pourraient atteindre seuls. Donc l’entreprise « Exploration Production » va chercher une entreprise opérant sur le même segment. Elle partage ainsi les risques d’exploration, et étoffe son savoir faire ou sa ligne d’expertise.

- **Les Fusions-Acquisitions:**

Les fusions- acquisitions constituent des outils couramment sollicités par les entreprises. Il y’a fusion lorsque deux entreprises ou

(1)BOUAYARD (Anis) : *Les Alliances Stratégiques*, Edition DUNOD, Belgique, 2007, P28.

plus décident de réunir leur patrimoine pour n'en former qu'une seule.⁽¹⁾

Par acquisition, on entend l'achat d'un actif ou d'une part relativement conséquente d'une entreprise donnée, par une autre entreprise.

- **Les Joints ventures :**

La joint venture est une formule de plus en plus utilisée par les investisseurs étrangers. Elle consiste à s'associer avec des partenaires locaux afin de créer une affaire dont ils partagent la propriété et le contrôle.⁽²⁾

Lorsqu'une entreprise associe un capital donné et des moyens identifiés à ceux d'un partenaire pour créer une troisième entité indépendante des deux, nous parlons d'une société commune ou conjointe, ou société mixte, dite : joint-venture en anglais.

3. Structuration du marché pétrolier :

3.1 Avant 1973 :

La structuration du marché pétrolier a connu depuis plus d'un siècle une évolution parsemée d'évènements majeurs et de chocs divers. Né à la fin du 19^{ème} siècle aux Etats-Unis, ce secteur d'activité s'est développé à la faveur du développement industriel européen et nord américain, favorisant le recul du charbon au profit des hydrocarbures.

Schématiquement, les compagnies pétrolières nationales (NOC) ou étatiques disposent d'importants volumes d'hydrocarbures non produits, dénommés « réserves d'hydrocarbures ». Ces compagnies sont organisées autour d'organisations de pays producteurs ou

(1) *STRATEGOR*, Edition DUNOD, Paris, 2005, P300.

(2) DUBOIS (Bernard), KOLTER (Philippe) *Marketing Management*, PubliUnion, 10^{ième} Edition, Paris, 2000, P398.

exportateurs de pétrole telles que l'OPEP et constituent la force vive du marché en amont des hydrocarbures.

Le second bloc est quant à lui formé d'entreprises à capitaux privés, et constituent la force vive du marché de l'aval pétrolier. Le progrès technologique est aujourd'hui le point fort de certaines IOC⁷⁸, qui capitalisent depuis des décennies un savoir-faire aussi inestimable que varié. Les NOC⁷⁹ contrebalancent cette prédominance par une abondance de leurs ressources pétrolières respectives, confortée par des cadres législatifs et fiscaux qui leur sont taillés sur mesure au sein de leurs domaines miniers respectifs. Ceux là leur accordent d'ailleurs un avantage concurrentiel avéré et une certaine pérennité à venir, dès lors que leurs prétentions se limitent à leurs pays respectifs.

3.2 Du Colonel DRAKE à l'émergence des 7 Sœurs:

L'origine du premier forage remonte au 28 août 1859, à Titusville en Pennsylvanie. L'histoire retiendra l'année 1865, comme celle du coup d'envoi de l'exploitation pétrolière à l'échelle Industrielle. C'est en effet l'année au cours de laquelle un certain Rockefeller introduit le secteur du Raffinage.⁽¹⁾

En 1870, John D. Rockefeller crée la première société par actions du secteur pétrolier : La Standard Oil Company de l'Ohio. Déjà en 1872, celle-ci contrôle la quasi-totalité des concessions de raffinage de Cleveland.

Cette situation de monopole lui vaut d'ailleurs une levée de bouclier de la part des autorités américaines qui tente dès 1890 de mettre fin à sa suprématie par le biais de la Sherman Act. Cette tentative a conduit au vote historique antitrust de 1911.

Cette année là, le pouvoir de la Standard Oil est tel que le congrès américain vote, la segmentation en trois « morceaux » :

(1)- Encarta 2007.

- The Standard Oil of New Jersey (Exxon en 1872) ;
- The Standard Oil of New York (Mobil en 1966) ;
- The Standard Oil of California (Socal puis Chevron en 1879).

Toutes les trois feront partie du groupe qu'on appellera plus tard The seven sisters (les sept sœurs) : Exxon, RD Shell « fusion entre Shell et Royal Dutch en 1907 pour contrecarrer l'influence de Rockefeller », BP, Mobil, Chevron, Gulf Oil, Texaco.⁽¹⁾

A partir de 1924, la production pétrolière se développe aux États-Unis. Le Mexique, le Venezuela, l'Irak, l'Iran et l'Arabie Saoudite « à partir de 1930 » sont les principaux acteurs de ce marché.

Malgré la domination des Sept Sœurs, le Venezuela tente puis obtient dès 1948 le principe du partage des profits 50/50.

L'Arabie Saoudite obtient cet acquis dès 1950, mais le défi le plus sérieux fut porté par l'Iran le 29 Avril 1951 qui, fit voter la loi de nationalisation du pétrole iranien par la création de la NIOC (National Iranian Oil Co).

De nouveaux pays producteurs apparaissent alors dans le Golfe Persique, Abu-Dhabi, Qatar et surtout Koweït, devenu indépendant en 1962 et dont les réserves pétrolières sont considérables tout comme celles de l'Irak déjà exploitées par l'Irak Petroleum Company.

Dans les années 1950, la part de revenus pétroliers des pays producteurs augmente sensiblement, mais les bénéfices des majors sont peu touchés, grâce à des avantages fiscaux accordés par leurs gouvernements.

3.3 Emergence de l'Organisation des Pays Exportateur de Pétrole (OPEP):

L'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole [OPEP], est

(1) BOY de la TOUR, (Xavier), GIRAUD (André) : *Géopolitique du pétrole et du gaz*, éditions, Technip, Paris, 1987, P184.

créée le 14 septembre 1960, à l'initiative de l'Arabie saoudite, de l'Iran, de l'Irak et du Venezuela, et chargée de coordonner les politiques pétrolières des États membres.

Huit autres nations se joignent au groupe : le Qatar (1961), la Libye, l'Indonésie, le Koweït (1962), les Emirats Arabes Unis (1967), l'Algérie (1969), le Nigeria (1971), l'Equateur (1973) et le Gabon (1975).

Les Etats producteurs prennent progressivement le contrôle de leurs ressources pétrolières (création de Sonatrach en 1963, ADROC à Abu Dhabi en 1971 et KOC à Koweït en 1973), par la reprise en main des concessions, accords de participation, et nationalisations massives à partir des années 1970 (la nationalisation du pétrole algérien le 24 février 1971, suivie par l'Irak en 1972 et la Libye en 1973).⁽¹⁾

3.4 Avènement et conséquences du premier Choc pétrolier :

Au début des années 1970, les taux d'utilisation des capacités de production atteignent des sommets. Un évènement purement politique va montrer la sensibilité des prix à la moindre variation exogène de l'offre.

En effet, en 1967, les États arabes décrètent, pour quelques mois, une suspension des livraisons de pétrole aux États-Unis et à la Grande-Bretagne, accusés de soutenir Israël. La même situation se reproduit lors de la guerre du Kippour en 1973, mais d'une façon beaucoup plus dure. Le 16 octobre 1973, l'OPAEP décide un embargo total envers les États-Unis, les Pays-Bas, le Portugal et l'Afrique du Sud. Cette dernière décrète une réduction de 5% chaque mois de sa production, jusqu'à ce que les Israéliens se soient retirés des territoires occupés.

La réduction cumulée de la production (qui atteint 25% en novembre 1973), conjuguée et la hausse du prix du brut constituent un

(1)DUROUSSET, (Maurice) : *le marché du pétrole*, édition, ellipses, France, 1999, P67.

véritable choc dans les pays occidentaux, d'autant plus que le 23 décembre 1973, l'OPEP fixe le prix du baril à 11,65 dollars, (le prix a quadruplé en trois mois).⁽¹⁾

Cette brutale augmentation, qui met fin au pétrole bon marché, n'a pu se réaliser que grâce à une évolution du marché favorable aux pays exportateurs.

Le premier choc pétrolier, cependant, touche les pays industrialisés de façon diverse, et afin de résorber l'important déficit que cette hausse creuse dans leur balance commerciale, les pays importateurs se voient contraints de réduire leurs importations provoquant une situation de crise en occident.

Bien que la hausse soudaine du prix du baril ait affecté l'économie des pays consommateurs, nous retiendrons que l'abandon du système de concession, induit par la vague de nationalisation, constitue l'événement majeur de cette période.

3.5. - Évolution de la Structure du marché pétrolier: 1973-1991

3.5.1 Extensions et contrecoups du 1^{er} choc pétrolier et avènement du 2nd choc pétrolier :

Dés la fin de 1973, des négociations ont été programmées à Vienne entre les pays de l'OPEP et les compagnies pétrolières internationales. Celles-ci ne s'ouvriront pas ; les pays arabes et représentants des compagnies ne parvenant pas à s'entendre sur le prix du baril.

Fort de cette nouvelle donne, L'OPEP décide de prendre des participations (60% en moyenne) dans les sociétés exploitant leur pétrole, dès le 1 janvier 1974, en revendant l'huile correspondant à sa part aux compagnies internationales exploitant ses gisements.⁽²⁾

(1)BOY de la TOUR, (Xavier), GIRAUD (André), op.cit, P244.

(2)DUROUSSET, (Maurice), op.cit, P67.

En novembre 1974, sous l'impulsion des Etats-Unis, l'Agence Internationale de l'Energie (AIE) voit le jour, qui apparaît comme une réponse à l'OPEP, et préconise une diversification des fournisseurs, ainsi que des sources d'énergies (réactivation du charbon,.....etc.), donc garantir la sécurité des approvisionnements et l'indépendance énergétique de ses membres.⁽¹⁾.

3.5.2 Le second choc pétrolier (1979-1980) :

Le 22 septembre 1980 commence la guerre Iran-Irak, le prix de baril de pétrole atteint 39 dollars, pour un taux d'inflation de 4%.⁽²⁾

À cette époque, l'arrêt des exportations iraniennes provoque une envolée du prix officiel du pétrole. Cela réduit une bonne partie des approvisionnements des Majors.

En effet, la compagnie nationale iranienne (NIOC) commence à vendre directement sur le marché spot. Cet évènement marque l'accélération des ventes sur le marché libre, et ouvre la voix à l'accroissement du volume des transactions sur ce marché. Ce dernier constitue un tournant majeur dans l'histoire de l'industrie pétrolière.

3.5.3 Expansion des opérations financières et boursières au sein du marché pétrolier

Jusqu'en 1973, le pétrole circulait principalement à l'intérieur des réseaux intégrés des Majors.

Le fonctionnement du marché spot s'apparente à celui de la bourse ; « les transactions sont conclues à des prix d'équilibre se trouvant entre le prix minimum auquel le vendeur est disposé à vendre et le prix maximum auquel l'acheteur est prêt à payer la cargaison. »

La plupart des transactions sur le marché spot sont effectuées par des courtiers et négociants qui jouent le rôle d'intermédiaires. A la

(1)CHALABI (Fadhil): *Géopolitique du pétrole*, éditions Technip, Paris, 2005, P75.

(2)BP Statistical Review of world energy , édition BP, 2007, P20.

différence d'un marché boursier traditionnel, le marché spot n'a pas de lieu physique, ne publie pas les cotations et fonctionne 24\24.

A partir de 1983, nous assistons au développement du marché spot grâce à un recours massif des opérateurs (producteur et consommateur) sur ce marché.

3.5.4 Implications du choc pétrolier sur la structure du marché : « 1986 »

Face au second choc pétrolier, les pays consommateurs s'organisent afin de réduire leur dépendance, principalement envers l'OPEP. Les États occidentaux, en particulier, s'engagent dans une politique drastique d'économie d'énergie.

Dans le même temps, plusieurs états tentent de promouvoir une alternative énergétique.

A partir de 1985, sous l'impulsion de l'Arabie Saoudite, certains pays de l'OPEP décident d'accroître leur production, pour compenser leurs pertes enregistrées suite à la baisse des cours. Cette attitude déclenche un mouvement en chaîne qui accentue la crise conduisant à une chute prononcée du prix du baril.

3.5.5 Réintégration Verticale et le Rapport NOC-IOC's : « 1986-1991 »

La tentative d'intégration verticale a commencé, pour les NOC, par une augmentation des capacités de raffinage à domicile. L'Arabie Saoudite et le Koweït ont été les premiers à développer une importante industrie pétrochimique au Moyen-Orient, souvent en coopération avec les Majors.

Au cours de cette période, KPC (Koweït) et PDV (Venezuela) ont commencé à s'aventurer dans le secteur aval aux États-Unis par l'achat d'installations pétrochimiques.

Les partenariats entre les Majors et les NOC de l'OPEP se font plus fréquents dans les années 90. Prenons l'exemple de l'alliance Aramco-Exxon-Shell dans le secteur aval du marché pétrolier de la

côte Est américaine. Ce regroupement leur permet de contrôler 15% du marché de la vente aux États-Unis avec 25 000 stations-service et une capacité de raffinage de 1,7 millions de barils par jour.⁽¹⁾

Malgré tous les efforts d'intégrations verticales, le « club aval » des pays de L'OPEP est toujours limité à quatre membres en 1990 : le Venezuela, l'Arabie Saoudite, le Koweït, et la Libye. L'intégration en aval, demeure un objectif, sans cesse renouvelé, de la part des NOC : décennies 80 et 90.

En termes d'intégration verticale à la fin des années 80, la situation des Majors se trouve à l'opposé des pays de l'OPEP. Ces IOC produisent tout juste assez de brut pour approvisionner leurs raffineries.

3.6 Les années 2000 :

A partir des années 2000, on a assisté à de multiples événements, le cours de pétrolé a marqué des augmentations durant les années 2009 et 2010, mais à partir de 2011, on a assisté aux guerres tels que Lybie, le cours de pétrole a marqué des chutes importantes.

Cette période voit parallèlement l'avènement des activités de marketing et de commerce des produits raffinés qui accapare l'effort des Majors. En effet, le profit de ces opérations compense les pertes induites par la baisse de leurs réserves. Cette réalité enterre définitivement les ambitions d'intégration verticale des Majors et signe l'abandon du modèle de la compagnie intégrée « du puits à la pompe ».

Durant cette décennie, nous avons assisté à un mouvement important de fusions acquisitions, notamment en aval, en raison de :

- Une offre abondante du pétrole,
- Des coûts de production très élevés / prix de ventes faible.

(1)Energy Intelligence; « *Shell-Texaco merger puts brand strategy at forefront* », Juin 1998, p22.

4. Développement des Fusion- Acquisition & Joint venture

4.1 Recomposition, Fusions-Acquisitions & Effondrement des cours : 91-99

Au début des années 90 un seul impératif demeure pour les compagnies internationales, renouveler leurs réserves produites. En effet, à cette époque le poids des nationalisations commence à peser sur les Majors (réduction de leurs niveaux de réserves). Acheter des réserves d'hydrocarbures devient une question de survie. L'acquisition d'entreprises d'exploration production (détentrices de réserves d'hydrocarbures) est le moyen privilégié d'alors pour y parvenir.

Une fois la parenthèse « guerre du Golfe » fermée, et ses effets estompés, les compagnies pétrolières IOC cherchent à augmenter leur profitabilité par le biais d'acquisitions de compagnies d'exploration et de production de taille moyenne afin d'augmenter leurs réserves.

Bien que les acquisitions effectuées par les IOC en Amont pour augmenter leurs réserves. Au contraire ces derniers n'ont pas réussi à atteindre leur objectif. On remarquera aussi l'apparition d'une nouvelle compagnie NOC dans le classement, c'est le Koweit (KPC), avec un taux de réserve très important et l'absence de la compagnie Elf Aquitain (IOC).

En 1997 la tendance des fusions acquisitions de taille moyenne arrive à terme.

Cette période s'achève, en 1998, année qui marque le début d'une autre phase

Durant cette période, le marché est marqué par une rareté de réserves et de compagnies de taille moyennes d'exploration production, et l'offre d'acquisition est saturée, c'est dans ce contexte qu'intervient le phénomène des méga-fusions qui a déjà bouleversé plusieurs secteurs d'activité économique tel le secteur bancaire et celui des télécommunications.

En un peu plus de deux ans, la plupart des grandes firmes pétrolières privées auront pris part à au moins une transaction majeure:

Fusion d'Exxon et Mobil (1998), acquisition de Petrofina et Elf par Total (1999), fusion de Chevron et Texaco (2000), acquisition d'Arco par BP-Amoco (1999).

La valeur totale des fusions et acquisitions dans le secteur pétrolier atteint un record de 130\$ milliards en 1998 et de 100\$ milliards en 1999.

La frénésie des fusions et acquisitions ne touchera les Majors qu'à la fin des années 90. Cette accélération à un niveau macroscopique de ce phénomène a été accentuée par les implications et conséquences de la crise asiatique de 1997. En effet, suite à l'effondrement des cours boursiers au sein du marché du sud est asiatique, et de l'éclatement de la bulle spéculative qui prévalait à l'époque sur bon nombre de ces places financières. La consommation des hydrocarbures de cette zone économique, pourtant en plein essor, a connu une baisse jamais égalée « niveau de consommation de 1988 », en terme de consommation de produits pétroliers. Cette baisse brutale a aussitôt précipité la baisse des cours du brut au niveau planétaire, occasionnant d'importantes pertes au sein de l'industrie pétrolière. La récession qui s'en est suivie a alors conduit les Majors à s'allier pour préserver la pérennité de leur business. Ces entreprises prévoyaient en effet un regain d'intérêt des investisseurs pour l'industrie pétrolière à moyen terme. Il s'agissait pour elles de consolider leurs positions respectives, à moindre coût à la faveur de cette conjoncture défavorable, afin de faire face à l'expansion prochaine du marché.

4.2 Réajustement des cours et Développement des Joint-ventures 2000's :

Au terme des années 90, le marché pétrolier était dominé par une offre légèrement excédentaire par rapport à une demande pétrolière relativement stable. La chute vertigineuse des prix du brut, avait alors

conduit à une baisse importante des investissements d'exploration et de prospection.

A partir des années 2000, nous avons assisté à un regain substantiel de la demande pétrolière, bien aidée par la croissance de la chine et de l'Inde. L'accélération de cette demande fut alors bien trop rapide par rapport à l'accroissement de l'offre mondiale. Les pays de l'OPEP ont un temps pu compenser cette croissance. Ils disposaient en effet de capacités supplémentaires de production qui ont permis de maintenir les prix du brut à un niveau appréciable.

A partir de 2005, et l'accroissement périodique de l'offre pétrolière en provenance de l'OPEP n'arrivait plus à compenser efficacement celui de la demande. Les cours s'envolent, et le marché est gagné par la phobie de rupture des approvisionnements. Une bulle spéculative est alors amorcée au sein des différentes places boursières.

Nous assistons parallèlement, à une baisse graduelle mais continue du Dollar Américain par rapport à la monnaie européenne. En effet, les américains tablent depuis 2001 sur une politique soutenue de leurs exportations. Proposer à une Europe divisée des produits américains moins chers et donc plus compétitifs, était et demeure le maître mot de la politique américaine à l'exportation. Cette stratégie a ainsi conduit au recul du dollar par rapport à l'euro.

Etant donné que les cours pétroliers sont libellés en Dollar, cette parité dollar / euro a ainsi accentué la tendance à la hausse du cour du baril de pétrole, atteignant la valeur surréaliste de 130 Dollars US, en 2008.

4.3 Développement des Joint-ventures au sein du marché pétrolier :

En matière de partenariat, la rigidité des cadres législatifs, au sein des pays à fort potentiel, a longtemps freiné le développement des consortiums et autres associations. La chute des cours a par ailleurs précipité l'intérêt des gouvernements pour l'assouplissement de leurs législations respectives, en raison de la chute des investissements

d'exploration (le cas de l'Algérie). L'assouplissement de ces contraintes a ouvert alors de nouveaux horizons de coopération aux compagnies nationales telles que SONATRACH, soucieuses alors de parfaire leur retard en matière d'acquisition technologique et de savoir faire, par le biais du partenariat.

L'évolution des cadres législatifs a été accompagnée par l'évolution des outils du partenariat (Fusion-Acquisition puis Joint-ventures). En effet, suite aux grandes fusions et acquisitions des années 90, bon nombre d'opérateurs pétroliers (notamment les Majors) se sont heurtés à de grandes difficultés organisationnelles. Uniformiser les procédures de travail et répartir les expertises acquises par ces opérations de fusions et d'acquisitions occasionnaient d'importants retards dans le déploiement (baisse de compétitivité) de ces compagnies.

La réussite des joint-ventures dans les milieux de la finance et des assurances, a alors précipité l'intérêt des pétroliers. Cet intérêt fut d'ailleurs renforcé par la multiplication des sites d'exploration et leur volonté manifeste de réduire les risques encourus dans ce domaine. Monter des joint-ventures permettait par ailleurs une plus grande flexibilité opérationnelle et d'importants avantages fiscaux qui ont conduit les acteurs pétroliers à développer ce type de coopération.

La Joint venture est aujourd'hui un outil privilégié de la coopération. Elle permet de doter des entités indépendantes d'un portefeuille projets conséquent tout en répartissant le risque sur deux ou plusieurs entités (compagnies).

Cette démarche requiert par ailleurs une connaissance des orientations et besoins de SONATRACH en matière d'organisation, de développement, des objectifs stratégiques et des ambitions du groupe que nous proposons de présenter lors de notre prochain chapitre.

5. Logique d'ouverture de SONATRACH vers le Partenariat

Avant 1986, le partenariat de SONATRACH avec les compagnies étrangères sur le domaine minier algérien était un partenariat subi. Il

constituait alors une contrainte pour l'entreprise nationale qui gérait alors des rapports souvent conflictuels avec des consortiums et autres groupes étrangers. Cette cohabitation se résumait alors à la gestion d'un rapport de force dont le but demeurait la réappropriation graduelle de l'exploitation des richesses naturelles algériennes.

A partir de 1986, l'Algérie se trouvait en situation de crise économique suite à l'effondrement des prix de pétrole sur le marché mondial. Elle subissait alors de plein fouet les effets du contre choc pétrolier.

Cette chute des cours de pétrole, a alors plongé le pays vers une situation de d'endettement sans précédent. C'est dans ce contexte qu'est intervenue la promulgation de la loi 86-14 du 19 Août 1986 dont la finalité était alors d'ouvrir le domaine de mines algériennes à l'investissement étranger.

Cet afflux de capitaux visait à l'époque de doter SONATRACH d'une aide substantielle dans son effort de prospection et d'exploration pétrolière du domaine algérien, et de partager dans le même temps tant le risque encouru, que les bénéfices de cette coopération.

Cette ouverture, que bon nombre d'observateurs qualifiaient à l'époque de timide, n'a pas connu le succès escompté par les autorités algériennes. En effet, le regain en capitaux étrangers fut très localisé et surtout globalement faible. La raison évoquée alors par les compagnies internationale était l'absence de visibilité « risque de nationalisation » et surtout la limitation de la part du partenaire à 49%, ainsi que le taux élevé de la fiscalité par apport à d'autre pays, et l'impossibilité de partenariat sur les gisements exploités par SONATRACH.

Le 23 Janvier 1998, SONATRACH devient un Groupe pétrolier. Son statut se transforme en une société par action dotée d'un capital social de 245 milliards de dinars.

Cette phase est marquée par l'effondrement des cours du brut et l'essoufflement de l'investissement dans le secteur des hydrocarbures au niveau mondial, ainsi que par une forte concurrence entre les provinces pétrolières et gazières de part le monde pour attirer les investisseurs. Dans ce contexte SONATRACH tente de se repositionner en s'impliquant dans la réforme législative régissant le domaine minier algérien.

Cette phase s'est conclue par l'avènement de la Loi 05-07 que nous proposons d'illustrer dans ce qui suit .

1.5 Entrée en vigueur de la Loi 05-07 sur les Hydrocarbures(2005-2008)

Compte tenu d'une part, du nouvel environnement mondial, caractérisé par une importante transformation des relations et des échanges entre les pays, entraînant des changements qualitatifs des rapports, et d'autre part, de la nécessité de stimuler le développement des activités d'exploitation des hydrocarbures, les pouvoirs publics Algériens ont décidé d'entreprendre et de mettre en place un processus de réformes économiques et structurelles ayant pour objectifs l'adaptation de notre économie à ce nouvel environnement. C'est pourquoi, la nouvelle loi 05-07 sur les hydrocarbures, qui s'inscrit dans le processus de réformes sus cité, a été promulguée en avril 2005.

Cette législation a aussi consacré bon nombre de changements et de modifications que l'on peut résumer comme suit :

Avènement d'un nouveau régime fiscal indépendant des prestations et performances de SONATRACH applicable aux activités de recherche et d'exploitation comprend :

-Une taxe superficielle non déductible payable annuellement au trésor public ;

-Une redevance payable mensuellement à ALNAFT ;

-Accès en nature aux cargaisons de gaz naturel en nature ;

-Obligation pour SONATRACH de consentir une participation minimale de 51 % sur l'ensemble des blocs en exploration, émis en appel d'offre par l'agence d'État ALNAFT ;

-Avènement d'une législation restrictive dans le domaine de la protection de l'environnement ;

-Instauration d'une taxe sur les superprofits TPE, qui limite l'enrichissement démesuré des opérateurs suite à une hausse des cours.

2.5Partenaires potentiels ou joints venture de SONATRACH :

L'ambition première de SONATRACH est de pouvoir être un acteur régional clé dans les années à venir. Pour cela, l'entreprise opère depuis quelques années déjà sur bon nombre de marchés Africains. Afin de consolider ses positions, et assurer un déploiement efficace à l'international, SONATRACH ambitionne de construire des alliances stratégiques dans les pays suivants :

- En Afrique :

Egypte ;

Libye ;Nigéria ;Angola ;Tunisie ;Mali ;Niger ;Mauritanie.

- En Amérique de sud :

Venezuela et Pérou

Une liste des partenaires potentiels, comportant 11 compagnies internationales, a été arrêtée par SONATRACH. Il s'agit de :

Exxon

Mobil,Shell ;Total ;Chevron ;Eni ;Statoil ;BP ;PDVSA ;PetroBras ;

Anadarko ;BG

Analyse des partenariats de Sonatrach :

Ces compagnies disposent en effet d'intérêts, d'importance diverses au sein des pays cibles de SONATRACH. L'influence de ces compagnies est d'ailleurs tributaire de la qualité de leur présence

“potentialités en termes de réserves” dans ces pays, et de leur disposition à s’associer avec SONATRACH sur leurs intérêts dans des pays cibles.

En effet, l’alliance à des fins stratégiques est l’une des options qu’envisage SONATRACH pour l’avenir. Cet outil est devenu, au sein de cet environnement concurrentiel, un impératif pour son développement. Sa finalité :

- Assurer un positionnement géostratégique performant en pérennisant tant les réserves stratégiques que la productivité à moyen et long terme de l’entreprise ;

- Optimiser un processus de transfert technologique, qui perpétue et diversifie son savoir-faire, en direction de besoins identifiés, tels que les technique d’EOR, les Tights Réservoirs, l’Offshore, le profond et l’ultra profond (HPHT)...etc.

6. Conclusion :

Finalement, il apparaît que les alliances se font et se défont au grès des conjonctures et des partenaires en présence. Le risque d’alliance est un facteur omniprésent que toute entreprise doit savoir gérer dans le temps. L’une des recommandations que nous pourrions émettre est sans nul doute l’instauration d’un système de veille stratégique, dédié à scruter les mutations et autres retournements du marché. Ce système permettrait dès lors d’accroître la mobilité d’une grande entreprise telle que SONATRACH.

7. Les ouvrages :

Ouvrage :

1-BOUAYARD (Anis) : *Les Alliances Stratégiques*, Edition DUNOD, Belgique, 2007.

2-BOY de la TOUR, (Xavier), GIRAUD (André) : *Géopolitique du pétrole et du gaz*, éditions, Technip, Paris, 1987.

3-CHALABI (Fadhil): *Géopolitique du pétrole*, éditions Technip, Paris, 2005.

4-DUBOIS (Bernard), KOLTER (Philippe) *Marketing Management*, PubliUnion, 10^{ième} Edition, Paris, 2000.

5-DUROUSSET, (Maurice) : *le marché du pétrole*, édition, ellipses, France, 1999.

6-DUSSAUGE (Pierre) et GARETTE (Bernard) : *Les Stratégies l'Alliances*, Edition Organisation, Paris, 1995.

7-STRATEGOR, Edition DUNOD, Paris, 2005.

Reuves:

8-BP ; “ *BP StatisticalReview* ”, revue pétrolière, 2007.

9-Energy Intelligence; “ revue pétrolière ”, Juin 1998.

Dictionnaire :

10- Encarta 2007