

**Public ou Privé: l'Impact des
Modèles de Management dans le
Secteur Pétrolier**

Article publié dans la revue *Medénergie*, No
29, pp.17-31, Mai 2009

Yannis Eustathopoulos

Table des matières

Introduction	3
1. Les entreprises pétrolières publiques en Europe	5
1.1 Bref aperçu historique	5
1.2 Parcours historique de quelques entreprises publiques pétrolières européennes.....	8
1.2.1 <i>Elf – Aquitaine</i>	8
1.2.1 <i>Ente Nazionale Idrocarburi (ENI)</i>	11
2. La gouvernance du secteur énergétique et pétrolier mondial : privée ou publique ?	16
3. Les privatisations des entreprises pétrolières européennes	21
3.1 Privatisation de Elf Aquitaine	22
3.2 Privatisation d’ENI	24
3.3. La privatisation de Repsol	24
4. L’impact des politiques de libéralisation et privatisation sur les entreprises pétrolières et énergétiques	26
5. Ni privées - ni publiques : quelle gouvernance des entreprises énergétiques mixtes?	28
6. Hellenic Petroleum face aux enjeux énergétiques, économiques et environnementaux du 21eme siècle	31
6.1 Bref aperçu historique du secteur pétrolier hellénique	32
6. 2 Genèse et développement d’ Hellenic Petroleum	35
6.4 Hellenic Petroleum aujourd’hui	38
6.5 Options stratégiques d’Hellenic Petroleum	40
6.6 A propos des enjeux liés au management d’ Hellenic Petroleum : une optique syndicale	42
Conclusion	47

Introduction

Le groupe Hellenic Petroleum S.A est aujourd'hui un des plus grands employeurs du secteur industriel grec. Les activités du groupe concernent le secteur du raffinage, de la distribution, de la recherche et production ainsi que de la pétrochimie. Le groupe opère parallèlement une politique de diversification vers le secteur de l'électricité, du gaz naturel et plus récemment des énergies renouvelables. Grâce à une politique d'internationalisation menée depuis environ une décennie, le groupe est aujourd'hui présent dans la plupart des pays des Balkans. En Grèce, Hellenic Petroleum jouit d'une présence particulièrement bien établie, avec 73% des parts de marché dans le secteur du raffinage et 18 % dans le secteur de la distribution. La profitabilité accrue de ces dernières années semble confirmer l'image d'un groupe dynamique, en position de relever les défis de la libéralisation des marchés européens de l'énergie, de la lutte contre le changement climatique ainsi que de la sécurité d'approvisionnement.

Derrière ces perspectives prometteuses, plusieurs interrogations s'élèvent cependant, quant aux orientations stratégiques mises en oeuvre par le management de l'entreprise depuis son introduction en bourse en 1998 et sa privatisation, amorcée la même année. Le passage du management de l'entreprise, du secteur public au secteur privé -presque achevée aujourd'hui- semblerait annoncer l'intensification d'une stratégie visant à une progressive financiarisation du groupe, à la flexibilisation de l'emploi ainsi qu'à la marginalisation d'activités considérées comme stratégiques pour la politique énergétique nationale.

Les organisations syndicales de l'entreprise affrontent, aujourd'hui, une série de changements radicaux, aussi bien dans leur environnement intérieur (privatisation, management privé, contestation du régime de relations

professionnelles, passage d'une culture d'entreprise publique à l'adoption des normes et principes édictés par la gouvernance d'entreprise) que dans leur environnement extérieur (nouvelle donne énergétique, changement climatique, libéralisation des marchés de l'électricité et du gaz naturel, concentration des marchés de l'énergie, financiarisation et globalisation de l'économie). Ces évolutions appellent à une reformulation des axes et champs d'intervention du mouvement syndical dans le secteur pétrolier et énergétique hellénique. Une telle démarche ne peut prendre place que suite à une analyse approfondie des enjeux associés au nouvel environnement énergétique, économique et climatique du XXI^{ème} siècle. La redéfinition de l'action syndicale représente, sans aucun doute, une démarche difficile, non seulement en raison de la complexité dont fait preuve la nouvelle réalité énergétique internationale, mais aussi à cause des difficultés liées au dépassement du syndicalisme « traditionnel » d'entreprise publique. Celui-ci, -établi dans le cadre d'une conjoncture économique et sociale favorable au monde du travail- confine le champ d'action des représentants syndicaux et des travailleurs à des revendications concernant essentiellement les aspects qualitatifs et quantitatifs de leur emploi. Cette forme de revendication semble être aujourd'hui quelque peu débordée par les bouleversements liés à la privatisation des entreprises publiques et à la dérégulation des marchés énergétiques : les organisations syndicales semblent ne plus pouvoir se passer aujourd'hui d'une participation accrue dans les démarches d'élaboration des nouvelles stratégies d'entreprises, qui -dans leur orientation actuelle- exercent des pressions systématiques et diverses à l'encontre de l'emploi. Plusieurs sujets cruciaux demandent à être abordés et articulés, dans le but d'aboutir à une intervention syndicale renouvelée et cohérente, capable d'assurer un équilibre entre les impératifs de compétitivité, les objectifs d'intérêt général et l'emploi. Cette stratégie devra, par ailleurs, faire preuve de solidarité avec les employés et travailleurs des autres entreprises du secteur énergétique hellénique et ceux des autres pays dans lesquels Hellenic Petroleum déploie

ses activités ainsi que d'une réelle capacité de dialogue avec les représentants de la société civile.

Cet article tente de contribuer à cette fin en s'appuyant, entre autres, sur l'expérience internationale concernant la gouvernance des entreprises pétrolières en Europe au cours des dernières décennies. C'est donc une approche en termes d'histoire économique (comparative) qui sera favorisée durant la première partie de cet article.

Nous commencerons par un bref aperçu historique des entreprises publiques pétrolières en Europe. Nous continuerons par la suite avec l'étude des facteurs agissant sur les modalités de gouvernance du secteur énergétique et pétrolier international. Dans un troisième temps, nous aborderons quelques exemples de privatisations d'entreprises pétrolières européennes. Dans un quatrième temps, nous traiterons rapidement des conséquences de ces politiques sur les stratégies des entreprises pétrolières et énergétiques. Par la suite, nous essaierons d'identifier quels sont les modalités et enjeux de gouvernance des entreprises mixtes du secteur énergétique. Dans la deuxième partie de l'article, seront abordés - à la lumière de l'expérience internationale - les enjeux auxquels la compagnie Hellenic Petroleum et les organisations syndicales sont aujourd'hui confrontées.

1. Les entreprises pétrolières publiques en Europe

1.1 Bref aperçu historique

Les ressources bibliographiques sur les entreprises pétrolières publiques sont relativement rares. Il est intéressant de noter que le dernier ouvrage offrant un panorama relativement complet des entreprises publiques du secteur pétrolier européen date de 1981¹, peut être en raison de l'important processus de privatisation dont il fut au cœur dans les années '90. L'observatoire

¹ Grayson, L.E (1981) *National Oil Companies*, John Wiley and Sons.

Privatization Barometer recense presque 80 ventes d'actifs appartenant aux Etats-membres de l'Union Européenne dans le secteur pétrolier depuis 1977². A quelques exceptions près, les plus grandes entreprises pétrolières européennes appartiennent entièrement aujourd'hui au secteur privé. Certains pays continuent à maintenir cependant une part de la propriété de leur ex-entreprise pétrolière comme, par exemple, l'Italie (ENI), la Grèce (Hellenic Petroleum), l'Autriche (OMV) ou la Pologne (Orlen) à une hauteur de 20,3%, 35,5%, 31,5% et 10,2% respectivement.

Par rapport à d'autres secteurs énergétiques comme l'électricité, le charbon, le nucléaire ou le gaz naturel, la présence des Etats européens dans le secteur pétrolier semble avoir été relativement limitée jusqu'à la première crise pétrolière. Cette exception fut essentiellement attribuée à deux facteurs (Grayson, 1981):

- Jusqu'aux années '70, un nombre relativement important d'acteurs sur le marché international du pétrole -aussi bien dans la production que dans la distribution- limitait les risques concernant l'apparition de situations monopolistiques.
- Le prix du pétrole était faible, n'incitant pas ainsi les Etats à intervenir directement sur le marché.

La première crise pétrolière eu un rôle crucial dans l'accroissement de l'intervention publique dans le secteur, lorsque les gouvernements européens se rendirent soudainement compte que cette forme d'énergie -jusque la relativement abondante et peu coûteuse- pouvait s'avérer rare. La dépendance pétrolière de la France, de l'Italie et de l'Allemagne vis-à-vis des majors ainsi que le quadruplement des prix du pétrole créèrent un sentiment d'impuissance face aux événements se déroulant sur la scène internationale pétrolière. Les multinationales pétrolières furent accusées de ne pas assurer une répartition optimale des ressources pétrolières, de privilégier leur pays

² Date de la première privatisation de British Petroleum.

d'origine ou encore de profiter de la crise pour accroître leurs profits. Les gouvernements décidèrent ainsi, soit de renforcer leur industrie pétrolière, soit d'en créer une, quand celle-ci faisait défaut. Le marché international du pétrole étant caractérisé d'imperfections, obstruant son fonctionnement optimal, le choix des entreprises publiques pétrolières fut considéré comme la solution la plus appropriée pour remédier à la dépendance vis-à-vis de l'OPEP et des multinationales anglo-saxonnes. Les entreprises publiques du secteur pétrolier en Europe furent donc constituées dans le but de répondre à trois objectifs fondamentaux³:

- Renforcer la politique énergétique nationale en réduisant la dépendance vis-à-vis des majors, étant donné que la structure optimale des activités des celles-ci, à l'échelle internationale, ne coïncidait pas forcément avec les besoins au niveau national. Par ailleurs, les petits pays risquaient de se trouver face à des situations monopolistiques en raison des fortes économies d'échelle qui caractérisent le secteur pétrolier.
- Contribuer à l'acquisition de savoirs et compétences dans le secteur pétrolier visant à améliorer la capacité d'analyse des données et informations fournies par les majors et les pays de l'OPEP.
- Assurer la sécurité d'approvisionnement pétrolier dans les meilleures conditions financières possibles. Les gouvernements auraient estimé que les pays producteurs préféreraient négocier directement avec d'autres gouvernements plutôt qu'avec les majors (Grayson, 1981). Ne fonctionnant pas sur les mêmes critères de rentabilité que ceux du secteur privé, il fut apprécié que les entreprises publiques pétrolières étaient capables, par ailleurs, de s'installer dans des régions délaissées par les majors, contribuant ainsi, par des investissements de long terme, au développement économique des pays producteurs.

³ Nous nous référons aux entreprises des pays importateurs de pétrole.

D'autres objectifs semblent avoir influé sur la décision concernant la création d'entreprises publiques dans le secteur des hydrocarbures. Grâce à leurs entreprises publiques, certains gouvernements auraient perçu une série d'avantage en termes de politique extérieure : l'acquisition de savoirs et d'une capacité d'expertise dans le secteur pétrolier permettrait de conclure des projets avec d'autres pays. Par cette voie, l'entreprise pétrolière publique contribuerait au renforcement de la présence géopolitique de son pays d'origine. Enfin, ces entreprises furent utilisées par leurs gouvernements à des fins de politique économique et sociale, comprenant :

- un accès élargi aux produits pétroliers (caractéristiques « publiques » des biens énergétiques),
- l'accomplissement d'objectifs incombant à la politique énergétique nationale (réalisation d'investissements coûteux dans la recherche et production, exploitation soutenable des gisements, maximisation des revenus gouvernementaux),
- le développement de l'industrie pétrochimique,
- la localisation de sites industriels en fonction de critères géographiques (développement régional) et la signature d'accords avec des fournisseurs locaux (politique industrielle).

Deux exemples d'entreprises publiques pétrolières (Elf-Aquitaine et ENI) sont brièvement présentés par la suite afin d'illustrer le rôle de ces compagnie par rapport aux divers objectifs de politique énergétique, économique et sociale susmentionnés.

1.2 Parcours historique d'entreprises publiques pétrolières européennes

1.2.1 Elf – Aquitaine

Elf-Erap fut créée suite à la fusion de deux entreprises, elles-mêmes fondées entre 1939 et 1945 (RAP et BRP). La création des ces entreprises s'inscrit dans la politique pétrolière française de la seconde moitié du XXième siècle. Cette politique contribua à la découverte, dès les premières années de sa mise en

oeuvre, d'importants gisements (Lacq en 1951, Sahara algérien en 1956, Gabon en 1958, etc). La création d'Elf-Erap en 1965 fut considérée comme un tournant pour la politique pétrolière française. La compagnie pétrolière s'est investit dans le domaine de la recherche et développement en concluant d'importants accords avec des pays producteurs comme l'Iran (1966). La création de Elf-Erap semble s'inscrire dans la lignée tracée antérieurement par l'Italie (création d'ENI en 1953) et de l'Espagne (Hispanoil en 1965). Les perspectives d'Elf-Erap, en 1966, semblaient être particulièrement prometteuses, en raison de l'accès à d'importants gisements -aussi bien en France qu'à l'étranger- ainsi que de l'appui de l'Etat sur une série de projet comme le développement de l'industrie pétrochimique, du raffinage et de la distribution. Ces perspectives furent cependant troublées par deux événements majeurs, soit, la nationalisation des gisements et infrastructures des entreprises pétrolières françaises en Algérie en 1971, ainsi que la crise énergétique, amorcée en 1973. La nationalisation des gisements en Algérie fut une perte particulièrement sévère pour Elf-Erap : ces gisements garantissaient, jusqu' à lors, une part importante de l'approvisionnement en brut de la compagnie à un coût relativement modéré. Suite à ce changement, la production d'Elf-Erap chuta de presque 50%. Malgré un avenir plutôt sombre pour Elf-Erap, la compagnie réussie à se remettre assez rapidement de la perte des gisements algériens. La politique de diversification mise en œuvre dès les années '60 fut intensifiée suite aux événements de 1971. La crise de 1973 ne sembla pas perturber, initialement, le rétablissement d'Elf-Erap. La compagnie jouissait d'une réelle capacité dans le domaine de la recherche et production. Des activités de recherche furent déployées avec succès dans des régions comme la Mer du Nord, le Golfe de Guinée, le Gabon, le Congo, le Cameroun, le Nigeria, la Tunisie, la Libye, le Canada et la France. Dans une espace de temps de quatre ans (1971-1975), ces efforts permirent la restauration de la capacité de production perdue quelques années plus tôt. En 1975, les premiers signes de la crise énergétique commencèrent cependant à se faire ressentir, malgré la relance de l'activité d'Elf-Erap. Le contrôle des

prix des produits pétroliers par l'Etat français provoqua une baisse des revenus de l'entreprise (en 1976, l'entreprise devait s'approvisionner sur les marchés internationaux à raison d'un tiers environ de ses besoins). Par ailleurs, les investissements de l'entreprise dans le secteur du raffinage furent touchés par la baisse de la demande. Ces difficultés incitèrent Elf-Erap à fusionner avec la Société Nationale des Pétroles d'Aquitaine en 1976. La nouvelle entreprise fut baptisée Société Nationale Elf Aquitaine (SNEA). L'Etat français participait à raison de 70% dans le capital de l'entreprise. Plusieurs raisons furent avancées pour justifier cette fusion : économies d'échelle, synergies, capacité de financement de nouveaux projets, rationalisation de la structure des multiples entreprises et organismes publics du secteur pétrolier, création d'une entreprise verticalement intégrée capable d'affronter la concurrence des majors sur la scène internationale, atténuation des plaintes adressées par la Commission européenne à l'Etat français quant à sa politique interventionniste grâce à l'entrée de capitaux privés. Malgré une restructuration de ses activités au cours des années '80, suite aux conséquences de la deuxième crise pétrolière, Elf Aquitaine continua avec succès son internationalisation ainsi que sa politique de différenciation (acquisition de Texas Gulf en 1981, développement d'activités sur les marchés espagnols et allemands, réussite en offshore profond en Afrique et dans le Golfe du Mexique). A l'heure de sa fusion avec Total en 1999, Elf Aquitaine figurait parmi les leaders mondiaux de l'industrie pétrochimique. Le nombre de succursales de l'entreprise (tous secteurs compris) s'élevait à plus de 800. Dans le secteur pétrolier, Elf Aquitaine comptait des gisements dans 12 pays différents, cinq raffineries et 6500 stations essence. La production journalière de l'entreprise était estimée à 1 million de barils.

1.2.1 *Ente Nazionale Idrocarburi (ENI)*⁴

La création d'ENI représente, indéniablement, un événement majeur, aussi bien pour le développement économique de l'Italie pendant la période de l'après-guerre, que pour l'industrie pétrolière mondiale. Cette compagnie contribua d'une manière décisive à la sécurité de l'approvisionnement du système énergétique italien, tout en assurant, par ailleurs, un soutien non négligeable à l'emploi, au processus d'industrialisation ainsi qu'au développement régional. ENI fut créée en 1953, suite à la fusion de plusieurs entreprises du secteur. Jusqu'à cette période, l'entreprise la plus importante était Agip, elle-même créée en 1926 par le régime fasciste. Suite à la deuxième guerre mondiale, l'avenir d'Agip se révéla être un terrain de confrontation entre d'une part, les alliés et les industriels qui désiraient la dissolution d'Agip (au profit des majors) et d'autres parties –à la première ligne desquelles figurait Enrico Mattei- qui soutirent avec détermination la survie de cette compagnie. La découverte d'importants gisements de méthane dans la vallée du Po, en 1946, permit, trois ans plus tard (dés 1949), l'approvisionnement énergétique de communautés et industries avoisinantes. La rente issue du monopole d'Agip sur les ressources de cette région contribua au développement fulgurant de cette compagnie au cours des années suivantes. Ces droits de monopole s'étendirent sur toute la péninsule italienne en 1957. La création d'ENI représentait un symbole de force face aux intérêts particuliers, étrangers ou locaux. L'intégration verticale de l'entreprise poursuivie par Mattei servait à protéger ENI d'interventions et influences exogènes à l'entreprise. Plus précisément, la stratégie de l'entreprise sur le plan énergétique comportait deux priorités:

- ENI menait une politique offensive vis-à-vis des majors sur le marché intérieur. L'approvisionnement en pétrole soviétique à des prix très modérés permis à ENI de conquérir très rapidement ¼ du marché intérieur de la distribution.

⁴ Les passages sur ENI sont largement puisés des articles de Pier Angelo Toninelli (2008) et de Luigi Orsenigo, Gulio Sapelli et Pier Angelo Toninelli (1992).

- Sur le plan international, ENI développa une stratégie de recherche et production qui allait révolutionner, à jamais, l'industrie pétrolière mondiale. En 1955, ENI obtenu des permis de recherche et production en Iran, en Egypte, au Maroc, en Tunisie et en Libye. Ces véritables succès furent obtenus grâce à la concession de conditions d'exploitation particulièrement favorables pour les pays producteurs. La « formule Mattei » (75-25) déclencha une confrontation directe avec les intérêts des majors. La décision d'ENI de s'approvisionner en pétrole soviétique -en pleine guerre froide- suscita des réactions vives. Cette initiative symbolisa une rupture avec la politique du *containment* des pays socialistes (en 1961, ENI importait 22% de son brut d'Union Soviétique).

La construction de oléoducs à partir du port de Gênes jusqu'en Allemagne permit à ENI d'alimenter les marchés européens en essence à des prix particulièrement modérés. ENI suivie, par ailleurs, une politique de différenciation en élargissant ses activités vers d'autres secteurs (textile, industrie chimique, production de vitres). Les objectifs sociaux de l'entreprise acquirent une place centrale dans son fonctionnement lorsque l'entreprise fut obligée, par la voie législative, de réaliser 40% de ses nouveaux investissements dans les régions défavorisées du pays. ENI eu un rôle décisif dans la modernisation du système productif italien en introduisant de nouveaux modes de gestion et de fonctionnement de l'entreprise. La contribution d'ENI fut tout aussi impressionnante sur le plan social grâce à l'adoption de nouvelles formes de relation de travail, l'inauguration d'une école de formation pour les techniciens et les cadres de l'entreprise et la construction du quartier résidentiel Metanopoli.

Le décès de Mattei en 1962 fut suivi cependant par un nombre croissant de problèmes économiques et financiers. Des fonds publics furent mobilisés pour la rescousse d'ENI, la compagnie n'étant plus en position d'assurer le

financement des ses ambitieux projets d'investissement en Italie et à l'étranger. Cet événement marqua un changement radical dans les relations de l'entreprise avec la sphère politique. Le décès de Mattei marqua la subordination d'ENI à des interventions et intérêts de nature exogène à l'entreprise. Les conflits d'intérêts politiques, dont ENI fut le terrain, provoquèrent très rapidement la perte du soutien dont celle-ci jouissait et par conséquent, de son dynamisme et de sa flexibilité. Dans la période Mattei, l'entreprise était en position d'imposer sa vision au système politique. Cette capacité était elle même le résultat d'une image d'entreprise particulièrement dynamique et fiable, d'un management fier et technocratique, capable de mener à bout des projets ambitieux et innovateurs.

En diffusant ses propres conflits d'intérêt dans ENI, le pouvoir politique provoqua la paralysie du management de l'entreprise. Par ailleurs, des décisions particulièrement néfastes pour les performances d'ENI furent prises dans la décennie 1970. ENI fut obligée d'acheter une multitude d'entreprises en difficulté financière (ex. métallurgie). L'époque post-Mattei fut accompagnée par un moindre intérêt pour la recherche et développement. ENI préféra assurer son approvisionnement par l'intermédiaire d'accords commerciaux de long terme avec des pays producteurs et des multinationales. Cette décision ne fut pas le résultat d'un choix stratégique délibéré mais celui d'une réalité incontournable: les gisements d'ENI étaient en voie d'épuisement et leur renouvellement nécessitaient des investissements considérables que la santé financière dégradée du groupe ne permettait plus. La première crise pétrolière cependant créa à nouveau les conditions nécessaire afin qu'ENI renoue avec la recherche et production. Ses investissements dans ce domaine augmentèrent rapidement entre 1970 et 1980 pour atteindre 50% des investissements totaux en 1985. Il est important de souligner le fait que les critères d'investissement d'ENI, durant cette époque, différaient sensiblement de ceux des majors, ENI continuant ses efforts d'investissements, même quand le cours du brut était en chute.

L'expertise cumulée d'ENI dans la recherche offshore (50% des recherches totales des 1976) fut d'une importance considérable pour les efforts fournis par l'entreprise en période de crise énergétique. Parallèlement, ENI contribuait à la sécurité d'approvisionnement en élargissant sensiblement ses réseaux de gazoducs. Paradoxalement, la crise marqua l'expansion d'ENI dans la distribution, en raison de la décision des multinationales de se retirer du marché italien, jugé non suffisamment rentable. La crise fut ainsi une période de croissance pour ENI aussi bien en aval qu'en amont. Cette croissance n'empêcha pas, cependant, l'apparition de tensions liées à la nécessité d'une profonde rationalisation et restructuration du groupe. Cette tension se manifesta à plusieurs niveaux (Orsenigo, Sapelli, Toninelli, 1992):

- Entre les tenants du maintien de la structure verticalement intégrée d'ENI (Agip) et ceux qui poursuivaient une décentralisation des activités et des centres de décision.
- Entre la culture de management public et de management privé (cette dernière ayant été issue par l'intermédiaire de succursales à capital mixte de l'entreprise).
- Entre la logique industrielle et financière.
- Enfin, entre la logique amont (recherche et production), intermédiaire (raffinage) et aval (distribution).

Ces tensions finirent par aboutir en 1977 sur la séparation des activités amont et aval, au profit des ces dernières. Les années '80 furent une période de restructurations profondes pour l'industrie pétrolière mondiale. La restructuration d'ENI se déroula en deux temps. Initialement, les mauvaises performances du groupe dans les activités autres que celles de l'énergie conduirent à son retrait du secteur textile puis plus tard, du secteur chimique. Le nombre d'employés du groupe passa de 144.000 en 1983 à 106.000 en 1988, inversant la tendance des années '70 et du début des années '80 (76.000 en 1971 à 144.000 en 1983). Par la suite, l'effort de rationalisation des activités du groupe s'est diffusé dans les activités pétrolières d'ENI, en raison de la baisse

des prix et de la demande mondiale. Le groupe poursuivit une politique de désintégration verticale, les objectifs d'efficacité et de profitabilité économique prenant progressivement le pas sur les objectifs d'intérêt général, tandis que le groupe accordait dorénavant plus d'importance à ses activités commerciales.

Au fil du temps, les objectifs d'ENI connurent d'importants changements. L'abandon d'objectifs visant au développement industriel, régional et social de l'Italie fut attribué à la convergence de deux tendances:

- La "politisation" d'ENI avait conduit l'entreprise à pratiquer des décisions d'investissements qui se sont avérées particulièrement néfastes pour la santé financière du groupe. La survie de l'entreprise exigeait une rupture radicale avec cet antécédent.
- Une nouvelle norme internationale de conduite des affaires s'est progressivement installée dans les années '80, incitant les dirigeants d'ENI à aligner leur mode de gestion sur celui du secteur privé. La nouvelle culture d'entreprise et la rationalisation des activités du groupe engendrèrent d'importants profits dans les années 1990. Comme Pier Angelo Toninelli (2008) souligne, les performances particulièrement satisfaisantes d'ENI, puisent dans le cumul quinquagénaire d'expertise et de connaissances lié à la mission fondatrice d'ENI.

Les deux entreprises étudiées ci-dessus furent privatisées –comme grand nombre d'entreprises pétrolières publiques en Europe- dans les années '90. Au delà de facteurs généraux, liés aux impératifs macroéconomiques des années '90 (« critères de Maastricht »), les décisions portant sur la privatisation de l'industrie pétrolière semblent résulter, par ailleurs, de l'apaisement des tensions sur les marchés énergétiques internationaux, incitant les Etats à restreindre leur rôle dans la gouvernance du secteur pétrolier.

2. La gouvernance du secteur énergétique et pétrolier mondial : privée ou publique ?

La gouvernance du secteur énergétique mondial représente un terrain d'affrontement permanent entre disciples du marché libre et de l'intervention publique. Un recours à l'histoire économique de l'énergie des dernières décennies permettrait de dépasser le caractère idéologique de ce débat (Radanne, 2005). L'histoire du XXI^{ème} siècle fut marquée par une succession de cycles énergétiques, ponctuée par une alternance dans les modes de gouvernance du secteur de l'énergie.

Le caractère cyclique de l'économie énergétique

Au début du cycle, la découverte récente de gisements ainsi que la mise en place d'innovations technologiques provoque une augmentation de l'offre, la baisse des prix et une hausse prononcée de la consommation. La baisse des prix engendre une baisse des dépenses en recherche et production et un ralentissement des efforts en matière d'innovation. A moyen terme, les excédents diminuent sous la poussée d'une consommation grandissante. Souvent, les inquiétudes engrangées par l'éventualité d'une pénurie énergétique s'expriment sous la forme de tensions géopolitiques et d'une hausse des prix. La hausse des prix conduit à son tour à un renouvellement des investissements consacrés à la découverte de nouveaux gisements, à la différenciation de l'offre grâce au développement de nouvelles sources et technologies énergétiques ainsi qu'à la réalisation d'économies énergétiques. En situation de crise, l'intervention publique accorde une attention particulière à la réalisation des investissements de long terme ainsi qu'au maintien de services publics garantissant le droit à l'énergie des citoyens. L'Etat stimule le développement de nouvelles branches énergétiques et contribue à la stabilisation du système énergétique face aux tensions géopolitiques. Ces efforts favorisent le dépassement des tensions grâce à l'avènement d'un nouveau cycle énergétique.

Contrairement à l'approche avancée par Pierre Radanne ci dessus, la succession des cycles énergétiques décrite par Pierre Noël (1999) dépend-en premier lieu- des événements se déroulant sur la scène internationale ainsi que des intérêts particuliers des grandes puissances économiques. L'histoire du pétrole serait ainsi ponctuée par une alternance entre, d'une part, de périodes durant lesquelles le secteur est dispensé des confrontations interétatiques (le secteur évoluant en fonction des lois du marché libre et des

multinationales) et, d'autre part, de périodes où les acteurs pétroliers évoluent dans le cadre de règles énoncées par les nations hégémoniques.

Pour en revenir à l'approche de Pierre Radanne, lorsque les coûts de production diminuent, grâce au progrès technologique ou à l'abondance de ressources énergétiques, des voix s'élèvent pour la libéralisation du secteur de l'énergie. Souvent, l'utilisation des nouvelles technologies de production confère aux entreprises privées qui intègrent les marchés libéralisés, un avantage compétitif vis-à-vis des opérateurs historiques. L'apaisement des tensions sur les marchés affaiblit le caractère stratégique de l'énergie. La vente d'actifs dans le secteur énergétique permet à l'Etat de mobiliser des fonds pour la poursuite d'objectifs de politique économique et sociale. L'Europe traverserait une phase de ce genre depuis 1985, date à laquelle le secteur de l'énergie entra dans une période de prix modérés du pétrole et d'excédents de production dans le secteur de l'électricité. Des situations analogues furent observées dans la plus grande partie du XX^{ème} siècle grâce à la diffusion du pétrole sur l'ensemble de des activités économiques et sociales : de 1930 à 1970, le niveau d'internationalisation du secteur pétrolier fut particulièrement élevé, celui de l'Etat demeurant relativement limité. En période de tensions sur les marchés énergétiques, l'intervention publique est généralement sollicitée pour remédier aux multiples problèmes agissant sur le secteur (hausse des prix des importations énergétiques, dégradation de l'environnement, risques pesant sur la sécurité d'approvisionnement, instabilité en Moyen Orient, besoins en investissements).

La décennie 1970 illustrerait parfaitement ce type de période. Suite à la pénurie en énergie provoquée par la deuxième guerre mondiale, la reconstruction des économies ainsi que la disponibilité de pétrole à des prix peu élevés en provenance du Moyen Orient engendrèrent une hausse de la consommation durant les années '60. Cependant, le manque

d'investissements, conjugué aux tensions géopolitiques au Moyen Orient, contribua à l'apparition de crises énergétiques en 1973 et 1979.

La sortie de la crise énergétique se concrétisa, entre autres, aussi bien grâce aux efforts déployés du côté de la demande (économie d'énergie) que du côté de l'offre (différentiation des sources d'énergie grâce à l'utilisation du gaz naturel, du charbon, du nucléaire et des énergies renouvelables). Dans le secteur pétrolier, la réponse à la crise fut concrétisée, entre autres, par l'intermédiaire des entreprises nationales créées dans les décennies 1950-1960 pour faire face à l'hégémonie des majors anglo-saxonnes. La création de l'OPEC et l'ascension des compagnies nationales pétrolières des pays de l'OCDE, introduisirent une dimension interétatique dans les relations pétrolières internationales (Noël, 1999). La conclusion d'accords entre gouvernements importateurs et producteurs fut une des expressions les plus concrètes de cette rupture historique avec le paradigme précédant. Selon Pierre Noël, la structure du marché pétrolier mondial perdit son caractère transnational pour deux raisons essentielles:

- Les états acquièrent un rôle décisif sur les deux bouts de l'industrie pétrolière.
- La part des majors dans la production mondiale subit une chute importante.

Les politiques concrétisées par les Etats au cours de la période 1973-1985 contribuèrent à la baisse des prix du pétrole et des autres formes d'énergie après 1986. Pierre Radanne souligne le fait que les résultats de ces initiatives créèrent l'impression que l'humanité était entrée dans une période irréversible d'énergie abondante. L'énergie perdit alors son caractère stratégique. Ce nouvel cycle énergétique fut marqué, en parallèle, par la financiarisation du prix du pétrole ainsi que par le rétablissement partiel des réserves des majors suite à des efforts en recherche et production dans de

nouvelles zones plus stables d'un point de vue géopolitique (Mer du Nord, Golfe du Mexique, Alaska).

Depuis le contre-choc pétrolier de 1986, une nouvelle forme de régulation de l'industrie pétrolière mondiale, à caractère transnational, pris ainsi place. Cette nouvelle forme, différente de celle exercée par les majors auparavant, fait preuve de trois caractéristiques essentielles (Noël, 1999. Bourgeois, 1997):

- L'intensification de la concurrence entre compagnies pour la conquête des parts de marché.
- La concurrence entre pays producteurs pour l'attrait des investissements et de l'expertise des compagnies internationales.
- La propagation de nouveaux instruments financiers pour la gestion du risque dans un environnement d'excédents de production (futures, derivatives, forward).

La diffusion de mécanismes de marché dans la fixation des prix du pétrole fut perçue comme un bouleversement majeur pour l'industrie pétrolière. Ces mécanismes vinrent remplacer les procédures technico-administratives antérieures, marquant une transition majeure dans la régulation du secteur pétrolier, de *l'autorité* vers le *marché* (Noël, 1999). En raison d'une plus grande dispersion, le contrôle de l'industrie pétrolière devint aussi plus difficile. L'intensification de la concurrence et l'instauration des mécanismes de marché marquèrent le retrait progressif des Etats en tant que vecteur privilégié d'intégration des nations dans l'économie mondiale. La privatisation progressive de British Energy sur la période 1977-1987 fut le premier événement reflétant cette évolution. Deux arguments semblent avoir joué en faveur de la privatisation de cette compagnie (Hoopes, 1997):

- La transition d'une structure oligopolistique vers le marché ainsi que la multiplication des nouveaux entrants dans l'industrie pétrolière mondiale aurait amoindri le rôle de la propriété publique des moyens de production vis-à-vis de la sécurité d'approvisionnement.

- Secondement, la nouvelle configuration internationale du secteur empêchait le traitement privilégié de certains pays aux dépens d'autres. British Petroleum aurait refusé de céder aux requêtes du Premier Ministre Edward Heath ayant comme objet un traitement préférentiel du Royaume Uni pendant la première crise pétrolière.

Finalement, les pays importateurs cessèrent de ressentir la présence des compagnies internationales en tant que menace sur leur indépendance énergétique, sous l'effet parallèle, de l'affaiblissement de l'OPEP et de la réduction de l'intensité énergétique des économies des pays de l'OCDE.

La libéralisation des marchés pétroliers et la privatisation des entreprises publiques pétrolières des pays importateurs s'inscrivirent ainsi dans la lignée des mutations structurelles de l'économie mondiale (Bourgeois, 1997. Noël, 1999). Le secteur pétrolier suivit l'évolution du plus grand nombre des secteurs d'activité économique dans les années '90 (libre circulation des capitaux, homogénéisation des produits, conclusion d'alliances stratégiques et intégration d'innovations organisationnelles en vue d'une meilleure utilisation des informations au sein et à l'extérieur de l'entreprise). L'influence exercée par la globalisation de l'économie sur le secteur pétrolier sembla cependant trébucher sur les limitations liées aux conditions d'accès des investisseurs étrangers aux gisements de pays producteurs (Bourgeois, 1997) : le nationalisme pétrolier demeura relativement élevé, particulièrement dans des pays où les ressources étaient déjà en voie d'exploitation (ex. Arabie Saoudite) ou dans des pays qui envisageaient un développement autonome de leur industrie pétrolière (ex. Russie).

Des nouvelles tendances dans l'environnement pétrolier international semblent aujourd'hui accroître sensiblement l'importance de cette « exception pétrolière » au phénomène de globalisation. Les éléments constitutifs du cycle énergétique prévalant depuis la moitié des années '80 s'atténuent depuis le

début des années 2000. La carence d'investissements productifs et l'augmentation de la demande en provenance des pays en voie de développement et du secteur des transports sembleraient signaler, parmi de nombreux autres facteurs, l'avènement d'un nouveau cycle énergétique. La vague des méga-fusions des années '90 pourrait affaiblir le jeu des forces concurrentielles, en rétablissant de ce fait le contrôle exercé sur le marché par les compagnies internationales et les pays producteurs. Les politiques énergétiques sont de nouveau menées sous le prisme de la souveraineté nationale tandis que des pays producteurs conditionnent l'exploitation de leurs ressources énergétiques par des investisseurs étrangers. Des comportements spéculatifs ont alimenté, de leur part, la hausse fulgurante des prix du pétrole observée ces dernières années. Face à ce retournement de situation, il reste à déterminer si les politiques de libéralisation et privatisation menées par l'Union Européenne - qui conduisent au démantèlement des entreprises publiques du secteur de l'électricité, du gaz et du pétrole- sont en mesure de relever les multiples défis engendrés par la nouvelle donne énergétique. Les experts et analystes dénonçant la profonde inadaptation des politiques actuelles avec les enjeux du cycle énergétique émergent se font de plus en plus nombreux (Radanne, 2005. Aufort, 2006). La privatisation des entreprises énergétiques est cependant un phénomène bien avancé, voire presque achevé en ce qui concerne les entreprises publiques pétrolières de certains de pays européens.

3. Les privatisations des entreprises pétrolières européennes

Les années '90 marquèrent la privatisation -souvent silencieuse- des compagnies nationales des pays européens. Des entreprises de l'envergure de British Petroleum (Royaume-Uni), de Total et Elf (France), de Repsol (Espagne), Petrogal (Portugal), OMV (Autriche) et ENI (Italie) furent progressivement transférées -entièrement ou partiellement- au secteur privé dans l'espace d'une décennie. Il est intéressant de signaler le fait que la privatisation de ces entreprises ne semble pas avoir été l'objet de débats

publics élargis examinant les enjeux liés à cette décision. Le nombre relativement restreint de ressources bibliographiques sur ce sujet témoigne, par ailleurs, du faible intérêt suscité par la privatisation des compagnies nationales pétrolières auprès des chercheurs. Face à ce déficit en information, une très brève présentation de trois études de cas permet de mettre en valeur les grandes lignes de la privatisation de l'industrie pétrolière en Europe.

3.1 Privatisation d'Elf Aquitaine

La première privatisation d'Elf fut réalisée en 1993, sans qu'un réel débat public, concernant les enjeux d'une telle décision, n'ait préalablement eu lieu. Avec la concession, en 1999, des ses actions dans le capital de Total, l'Etat français achevait son désengagement de la gestion des deux entreprises emblématiques de la politique pétrolière française. Plusieurs éléments semblent avoir influé sur cette décision⁵:

- Le déficit en termes de contrôle démocratique sur le rôle et la mission d'Elf. Les décisions concernant cette entreprise furent prises par un milieu particulièrement restreint et opaque.
- Le caractère relativement introverti –par rapport à d'autres entreprises comme EDF-GDF- des organisations syndicales de cette entreprise.
- La révélation d'obscurités affaires de corruption et l'utilisation de la présence d'Elf en Afrique pour l'exercice de la diplomatie secrète de la France.
- Le contre-choc pétrolier de 1986 ainsi que la volonté affichée des gouvernements français, dès la deuxième moitié des années '70, de réduire la dépendance vis-à-vis du pétrole grâce au développement de l'énergie nucléaire.
- L'objectif de fusionner Total et Elf afin de créer une entreprise leader d'envergure mondiale suite aux mega-fusions de la période 1998-2001.

⁵ Sur ce sujet voir Conseil Scientifique d'ATTAC, *Le secteur public a l'encran. Liberalisation – Demantèlement –Privatisation*, sous la direction de Jacques Cossart et Phillipe Muhlstein, Avril 2004.

- Les garanties du gouvernement Balladur concernant la préservation des intérêts publics grâce au maintien d'une *golden share* (la légalité de cette option de sécurité fut contestée en 2002 par la Cours de Justice des Communautés Européennes).

Paradoxalement, la réaction des organisations syndicales semble s'être manifestée cinq ans après la première privatisation de l'entreprise en 1999, lorsque la direction de l'entreprise annonça un vaste plan de restructuration visant à la suppression de 1320 à 1500 postes dans la recherche et production.⁶ Cette décision aurait été annoncée pour la première fois en Mars 1999 devant une audience d'investisseurs à Londres. L'externalisation de 500 postes dans les services informatiques et comptables de l'entreprise fut annoncée par la suite. L'externalisation de tâches productives était d'ailleurs un phénomène en plein développement dans les années '90 dans le secteur pétrolier (ILO, 1997). Cette décision permettrait d'augmenter la valeur actionnariale de l'entreprise. L'importance accordée à la rentabilité à court terme par l'entreprise fut perçue comme un acte de radicalisation des employeurs français face aux pressions exercées par la globalisation financière⁷. Les conséquences de la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise semblent avoir été particulièrement retentissantes dans le cas d'Elf. L'entreprise continuait à présenter des résultats satisfaisants en 1998, malgré la dégradation de la conjoncture (baisse des prix). De 1995 à 1998, la valeur de l'action d'Elf augmenta de 20% par an tandis que le nombre des stock-options distribuées à des dirigeants et cadres de l'entreprise s'éleva de 375.706 en 1995 à 926.804 en 1998⁸.

⁶ "Les cadres d'Elf au pays de la finance", Christophe Dabitch, Jean-Francois Meekel, Le Monde Diplomatique, Octobre 1999, p.24.

⁷ «Le pourquoi de notre action», Politis no 545, 22 Avril 1999.

⁸ Le président d'Elf quitta son poste suite à la fusion avec Total, en recevant une indemnisation estimée à 200 à 300 millions de francs.

3.2 Privatisation d'ENI

La restructuration du groupe, entamée dans les années '80 et imposant une gestion selon les critères du secteur privé, prépara la privatisation progressive d'ENI. L'intention de privatisation fut annoncée la première fois en 1992 et concrétisée en cinq phases successives. ENI fit son entrée en Bourse en 1995. Une décennie après, l'Etat italien ne détenait que 28,6% du capital de son capital (20% environ aujourd'hui). La fin des années '90 fut marquée par une nouvelle restructuration, conduisant à la suppression de 42.000 emplois. ENI resta à l'écart de la vague de fusions de la fin des années '90 suite à une tentative non réussie d'acquisition d'Elf Aquitaine.

3.3. La privatisation de Repsol

La compagnie pétrolière internationale Repsol est aujourd'hui un des plus grands investisseurs en Amérique Latine. L'acquisition de la compagnie pétrolière argentine YPF projeta Repsol parmi les dix plus grandes entreprises pétrolières mondiales. L'étude du cas de Repsol dévoile une procédure singulière de concession des actifs publics au secteur privé : l'Etat espagnol s'engagea à réunir les conditions nécessaires à la création de champions nationaux, tout en mettant en œuvre une politique de privatisation soigneusement conçue, visant à prévenir les risques liés à la participation d'investisseurs étrangers dans le capital des entreprises d'intérêt général (Etchemendy, 2004). Ces entreprises furent ainsi cédées aux institutions financières du pays. Cette décision serait le fruit d'un compromis entre le gouvernement de l'époque et les groupes financiers espagnols selon lequel ces derniers fourniraient les capitaux nécessaires à l'internationalisation des entreprises tandis que l'Etat continuerait, par l'intermédiaire de closes spécifiques (golden share), à exercer leur management. Cette politique permis dans un premier temps la création de noyaux durs dans les entreprises à caractère stratégique, constitués de représentants du secteur public et des institutions bancaires. Au fil des privatisations successives, le nombre de représentants des banques augmenta.

Le secteur pétrolier espagnol était constitué d'entreprises aussi bien publiques que privées, les plus importantes parmi ces dernières étant contrôlées par les banques espagnoles. Leurs produits étaient vendus à CAMPSA, une entreprise mixte. De 1982 jusqu' à 1996, une vaste restructuration de l'industrie pétrolière espagnole pris lieu. Cette restructuration fut réalisée dans le but de préserver des intérêts bien établis suite à l'intégration de l'Espagne dans la Communauté Européenne. Deux risques majeur pesaient sur cette industrie, soient, la libéralisation des prix (les prix étaient habituellement plus élevés qu'à l'étranger) ainsi que la perte de parts de marché provoquée par l'entrée de nouveaux concurrents. La petite taille des entreprises représentait par ailleurs un désavantage compétitif évident.

En réponse à ces défis, l'Etat espagnol mis en place une politique protectionniste sur la période 1983-1993 qui s'avéra particulièrement bénéfique pour les entreprises espagnoles. Les stations essence de CAMPSA furent partagées par les compagnies de raffinerie espagnoles. Ainsi, 91% des stations essence en Espagne étaient contrôlée, en 1994, par trois entreprises (Repsol⁹, Cepsa, Petromed). Repsol fut créée en 1981 sur les bases de l'Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH), lui même fondé en 1981 à partir de l'ensemble des entreprises et organismes publiques du secteur pétrolier.

Avec la création de Repsol, l'Etat espagnol espérait constituer une entreprise verticalement intégrée, capable de faire face à la concurrence internationale. Il convient de souligner que l'Etat espagnol avait déjà entrepris en 1974 la constitution d'une entreprise pétrolière nationale (Enpetrol) en vue d'acquérir une présence sur le marché international.

⁹ Les parts de Repsol furent acquises par l'intermédiaire de son prédécesseur, INH (Instituto Nacional de Hidrocarburos), lui-même crée en 1981 suite au rassemblement des participations de l'Etat espagnol dans l'industrie pétrolière. INH hérita du 51% du capital de CAMPSA tandis que les 49% restants furent distribuées aux entreprises privées.

L'Etat espagnol conféra à Repsol un traitement privilégié qui pris la forme d'une expansion sur le marché intérieur, d'une protection de la concurrence étrangère grâce à la préservation du monopole commercial jusqu'en 1993 (les propriétaires de CAMPSA étaient en même temps ses fournisseurs) et le contrôle des privatisations, en empêchant l'acquisition de Repsol par une compagnie étrangère (les privatisations privilégièrent les investisseurs internationaux et privés et de ce fait, la diffusion du capital de l'entreprise parmi une multitude d'investisseurs). Finalement, grâce à cette démarche de privatisations «sous contrôle», le secteur financier espagnol acquit presque l'ensemble des actions destinées aux investisseurs institutionnels au long des cinq offres publics réalisées de 1989 à 1997 (1989, 1993, 1995, 1996, 1997).

4. L'impact des politiques de libéralisation et privatisation sur les entreprises pétrolières et énergétiques

La libéralisation des marchés de l'énergie, le mouvement de privatisation entamé dès 1977 dans le secteur pétrolier en Europe ainsi que la concentration croissante du capital s'associèrent à l'internationalisation et la diversification des entreprises pétrolières et énergétiques. Les premières tentatives de diversification des compagnies pétrolières vers le charbon, le nucléaire, les carburants synthétiques et l'énergie solaire furent entreprises dans les années '60 sans que celles-ci aboutissent, en raison de perspectives de rentabilité trop incertaines. (Martin- Amouroux, 2003). Depuis plus d'une décennie déjà, les entreprises pétrolières semblent renouer avec leurs efforts de diversification. Bien que depuis longtemps productrices de gaz naturel, ces compagnies font preuves de nouvelles initiatives en aval concernant aussi bien la production et commercialisation d'électricité, grâce à la construction de centrales à cycle combiné, que le transport et la distribution de gaz naturel auprès des consommateurs. La libéralisation des marchés européens de l'énergie ainsi que le mouvement de concentration du capital dans le secteur du pétrole et celui de l'électricité, encouragent la consolidation de nouvelles compagnies multi-energies. Par exemple, ENI développe depuis plusieurs années déjà sa

présence sur le secteur du gaz naturel, aussi bien en Italie qu'en Europe (Allemagne, Espagne, Autriche, Grèce). Total S.A figure parmi les plus grands producteurs de gaz naturel (hormis les compagnies nationales des pays producteurs). Cette compagnie déploie des activités dans ce secteur au Royaume Uni, en Norvège, en France ainsi qu'au Moyen Orient, en Asie et en Amérique Latine en tant que producteur d'électricité.

L'activation des entreprises pétrolières dans le secteur du gaz naturel -par l'intermédiaire des technologies de cycle combiné- annoncerait la consolidation de leur présence sur les marchés de l'électricité. Cette perspective serait cependant fortement concurrencée par les entreprises du secteur de l'électricité grâce à leur entrée fulgurante sur le marché du gaz naturel (Schiaffino, 2004).

La diversification des activités des entreprises pétrolières s'inscrit dans un questionnement plus général concernant les choix stratégiques des entreprises sur les marchés libéralisés de l'énergie. Les dirigeants des compagnies sont appelés à trancher entre (Chevalier, 2004) :

- L'intégration verticale des activités.
- L'intégration horizontale, (l'entreprise adoptant le modèle de la compagnie multi-energy).

A ce dilemme, vient s'ajouter bien sur la question fondamentale concernant la dispersion géographique optimale des activités de l'entreprise. Mais l'impact le plus important des privatisations sur les entreprises énergétiques nous renvoie à l'étude des éléments influençant l'apparition de nouveaux modèles de management, liée à la présence d'actionnaires privés et de représentants de l'Etat dans les entreprises à capital mixte.

5. Ni privées - ni publiques : quelle gouvernance des entreprises énergétiques mixtes?

Les années 1990 furent marquées par la privatisation -partielle ou totale- de l'industrie pétrolière des pays européens. Les entreprises partiellement privatisées, désignées comme « mixtes », font preuve de logiques managériales souvent complexes, résultants de compromis établis entre les missions d'intérêt général et les objectifs privés.

L'entreprise mixte correspond donc à une entreprise partiellement privée et publique. Cette définition n'est manifestement pas capable d'appréhender l'hétérogénéité émanant des combinaisons potentielles entre capitaux publics et privés (Bedard, Tereraho, Bernier, 1998). Aucune catégorisation des organisations existantes ne semble d'ailleurs être actuellement en mesure de refléter cette complexité. La nécessité concernant la formation d'un cadre théorique pour les entreprises mixtes fut déjà mentionné dans les années '80, suite aux privatisations menées dans le secteur public britannique (Eckel, Vining, 1985). Cette nécessité se fait particulièrement ressentir aujourd'hui, étant donné qu'un grand nombre d'entreprises, y compris énergétiques, sont partagées entre actionnaires publics et privés¹⁰. La notion d'entreprise mixte semble par ailleurs être le terrain d'affrontement entre d'une part, les partisans de l'action publique, qui perçoivent l'entreprise mixte en tant qu'un instrument susceptible de contribuer à la réalisation d'objectifs socioéconomiques à moindres coûts, et d'autre part, les disciples du marché, qui appréhendent l'entreprise mixte, en tant qu'un mécanisme d'allocation des ressources non optimal.

L'environnement organisationnel des entreprises mixtes est indéniablement un des plus complexes. Cet environnement se forge sous l'impact qu'exercent les attentes souvent contradictoires de l'actionnaire public, des investisseurs privés, de la direction de l'entreprise (en quête d'autonomie

¹⁰ Par exemple VERBUND, FORTUM, EDF, MVM, ENEL, VATTENFALL, PPC, ELPE, ENI, OMV, STATOIL.

organisationnelle) et des organisations syndicales. Le caractère conflictuel ou coopératif des relations établies entre les différents acteurs dépendent aussi bien de la composition de l'actionnariat (investisseurs institutionnels ou privés) que de la nature des relations entre l'entreprise et l'état (contrôle direct ou indirect). Il est évident que le caractère d'une entreprise mixte varie, par ailleurs, en fonction de la présence majoritaire ou minoritaire de l'Etat dans son capital. En général, plusieurs éléments semblent présenter une influence décisive sur le modèle de management adopté par l'entreprise mixte (Bedard, Tereraho, Bernier, 1998):

- Les relations entre actionnaires publics et privées sont d'autant plus harmonieuses que la structure de l'actionnariat est diffuse. La présence d'investisseurs institutionnels ou d'entreprises privées aurait tendance à rendre ces relations plus conflictuelles.
- Les conflits entre actionnaires se manifestent sur le choix des produits, des technologies et des marchés. Le rejet d'objectifs poursuivis par une catégorie d'actionnaire provoque habituellement des frictions, sauf si des mesures compensatrices sont prises. Une absence de compensation envers les actionnaires privés, suite à la réalisation d'un objectif d'intérêt général, risque de se traduire par une baisse du prix de l'action de l'entreprise et le retrait de capitaux privés.

Au-delà des facteurs influant sur la formation du modèle de management de l'entreprise mixte, les raisons conduisant à la création de cette catégorie spécifique d'entreprises présente un grand intérêt. Au total, la décision de ne pas achever le processus de privatisations semble être le résultat de plusieurs nécessités (Eckel, Vining, 1985) :

- Ces organisations se révèlent capables d'assumer des objectifs duaux (rentabilité et rôle social).
- La pression exercée par les actionnaires privés pour l'amélioration de la rentabilité serait un des avantages de l'entreprise mixte par rapport à l'entreprise publique. En même temps, l'état maintient une capacité

d'intervention dans la stratégie de l'entreprise nettement plus importante que dans une entreprise entièrement privée.

Ainsi, l'entreprise mixte semble représenter une solution adéquate dans le cas où les activités entreprises exigent, simultanément, une « discipline de marché » et l'intervention de l'état (certaines caractéristiques « publiques » des biens produits justifient la présence de l'état dans le capital de l'entreprise). Par conséquent, les entreprises mixtes sembleraient exprimer une forme de compromis de la part des instances gouvernementales entre la volonté de préserver une influence sur certaines activités et la disponibilité des ressources pour leur financement. Une étude sur la privatisation de 28 entreprises pétrolières nationales conclue que les gouvernements arriveraient à saisir la plus grande partie des gains en termes d'efficacité productive des privatisations sans à avoir à céder la majorité du contrôle de l'entreprise (Wolf, Pollit, 2008). Dans certains cas, suite à la libéralisation des marchés, des entreprises privées coexistent avec des entreprises mixtes ou publiques. Le maintien d'une entreprise mixte ou publique s'avérerait par ailleurs bénéfique en présence de situations oligopolistiques, l'entreprise publique étant capable de corriger les défaillances émanant de la structure oligopolistique du marché (De Donder, 2005). Dans un oligopole classique, les entreprises diminuent leur production afin d'obtenir des prix plus élevés. L'entreprise publique, en produisant plus que les autres entreprises privées, serait ainsi capable de rétablir l'efficacité allocative du marché. Un oligopole mixte s'avérerait de ce fait une solution appropriée en présence de marchés où le nombre d'entreprises est restreint.

Les remarques susmentionnées permettent d'appréhender d'une meilleure façon le fonctionnement des entreprises à capital mixte. Une analyse du modèle de management de ces organisations devra de ce fait aborder préliminairement le cadre général et la forme prise par la privatisation ainsi que les objectifs et caractéristiques des investisseurs privés. Les directions des

entreprises mixtes seront contraintes d'aboutir sur des compromis entre les objectifs stratégiques des actionnaires privés et publics :

- Ce compromis sera obtenu sur les choix des produits, des technologies et des marchés (environnement extérieur).
- Ce compromis, sera par ailleurs, d'autant plus facile à réaliser que l'environnement extérieur est compétitif.
- Enfin, ce compromis se manifeste à l'intérieur de l'entreprise, avec comme objet le partage des pouvoirs (ex. la société mère conserve une culture d'entreprise publique tandis que les succursales adoptent les objectifs des actionnaires privés).

Une étude récente a par ailleurs mis en évidence que les niveaux d'emploi dans les entreprises pétrolières mixtes sont d'autant plus importants que les parts de capital détenues par l'Etat sont élevées (Wolf, Pollit, 2008). En définitive, il est généralement admis que la coexistence entre actionnaires publics et privés demeure viable tant que les investisseurs privés acceptent des dividendes et une valeur de leurs actions inférieure à ceux obtenus par une entreprise entièrement privée. Ces actionnaires évaluent positivement, en échange, la sûreté de leur investissement liée à la présence de l'état dans le capital de l'entreprise (Oettle, 1999).

6. Hellenic Petroleum face aux enjeux énergétiques, économiques et environnementaux du XXIème siècle

Hellenic Petroleum est le plus grand groupe industriel et commercial grec avec plus de 5000 employés en Grèce et à l'étranger. Pour mieux appréhender les enjeux liés au management de ce groupe, nous commencerons par un bref aperçu historique de l'industrie pétrolière hellénique.

6.1 Bref aperçu historique du secteur pétrolier hellénique¹¹

Malgré l'importance du pétrole dans la consommation énergétique finale du pays (78,5% en 1973), la présence de l'Etat hellénique dans le secteur du raffinage ne s'est manifestée que tardivement (1976) suite aux pressions exercées par la première crise pétrolière. L'Etat préféra louer en 1958 la raffinerie publique d'Aspropirgos à une compagnie privée (dans le capital de laquelle participait, entre autres, le groupe de l'armateur grec Niarchos). Plus d'un quart des investissements étrangers en Grèce sur la période 1953-1975 furent réalisés dans le secteur du raffinage (85% par les armateurs grecs et 15% par des sociétés étasuniennes)¹². Les armateurs assureraient en même temps l'approvisionnement et le transport du pétrole vers leurs raffineries.

La première raffinerie en Grèce (Aspropirgos), fut construite, malgré les vives protestations des cinq compagnies pétrolières qui assuraient la distribution du pétrole sur le marché grec (B.P. Shell, Caltex, Petrofina, Mobil). N'ayant pu annuler la construction de cette raffinerie, ces mêmes compagnies, en s'associant à l'armateur grec Niarchos, réussirent à acquérir son contrôle avec des termes d'exploitation particulièrement favorables. Une décision visant à rompre cette situation fut prise en 1964 mais celle-ci fut annulée par la junte militaire en 1967.

La seconde raffinerie qui fonctionna en Grèce fut celle de Thessalonique en 1966 par la compagnie Standard Oil of New Jersey (Esso). L'accord conclu entre l'Etat grec et cette compagnie souleva de nombreuses réactions en raison des termes particulièrement défavorables pour l'économie nationale. Esso détenait une exclusivité sur l'importation et le transport du brut pour alimenter ses installations. La construction de la troisième raffinerie fut initialement concédée à l'armateur Onassis. Cependant l'armateur renonça en

¹¹ Les informations qui suivent sont puisées du livre de Catherine Sifaki (voir les références bibliographiques).

¹² Une grande partie des investissements des armateurs étant elle-même financée sur la base de prêts concédés par des banques américaines.

1972 à la réalisation de ce projet d'investissement. Une part de ce projet fut récupérée par l'armateur Latsis qui détenait déjà la petite raffinerie Petrola. Comme dans le cas de Niarchos et d'Esso, l'armateur maintenait le droit de s'approvisionner en brut.

La domination du secteur pétrolier grec par les armateurs ne fut pas sans conséquences. Les termes et conditions d'exploitation des raffineries conduisirent à d'importants surprofits au détriment de l'économie nationale (Sifakis, 1985). Les prix fixés de l'approvisionnement en brut (assuré par les armateurs) étaient notablement plus élevés que les prix prévalents sur les marchés internationaux. Les raffineries, qui intégraient cette différence dans le prix de vente de leurs produits, obtenaient d'importants surprofits. Dans le cas d'Esso, ces surprofits allaient même à égaliser l'ensemble des investissements effectués par la compagnie. D'une manière semblable, les surprofits réalisés par Niarchos furent estimés à un montant représentant l'ensemble des investissements étrangers réalisés en Grèce sur la période 1958-1962.

Les contrats signés au début des années '70 avec les armateurs grecs remédiaient à ce manque à gagner considérable pour l'état grec, en fixant des prix d'approvisionnement moins élevés. Cependant, les armateurs ne respectèrent jamais les clauses de ces contrats, en refusant de prendre en charge l'approvisionnement en brut. Dès 1972, cette responsabilité incombait à l'Etat grec qui s'approvisionnait en brut par l'intermédiaire d'accords intergouvernementaux. Suite aux nouveaux contrats, les stratégies des compagnies pétrolières se limitèrent au secteur du raffinage, nettement plus lucratif que l'approvisionnement et le transport du brut. Les prix chargés par les armateurs grecs pour le transport du brut étaient, à l'instar des prix d'approvisionnement du pétrole, défavorables pour l'économie nationale, créant de ce fait un ralentissement supplémentaire de la croissance du PIB. Enfin, les prix de vente des produits par les raffineries grecques étaient

sensiblement supérieurs aux prix observés dans d'autres pays, ce qui permit le cumul d'importants surprofits (l'Etat ayant garanti à chaque compagnie des débouchées fixes sur le marché intérieur).

Somme toute, le mode d'organisation du secteur pétrolier hellénique provoqua –avant la nationalisation de la raffinerie d'Aspropirgos– d'importants surcoûts pour l'économie grecque :

- Les investissements des armateurs dans le secteur du raffinage convoiaient au renforcement de leur capacité de négociation vis-à-vis des majors. Les armateurs concédaient aux majors l'exclusivité d'approvisionnement en pétrole de leurs raffineries en échange de l'affrètement de leurs pétroliers. L'intérêt des armateurs et des entreprises multinationales vis-à-vis du raffinage semble élucider le fait que –contrairement à d'autres pays– l'Etat grec ne se soit impliqué que tardivement dans le secteur pétrolier.
- Les termes d'exploitation du secteur pétrolier furent particulièrement favorables pour les investisseurs étrangers et les armateurs grecs jusqu'au début des années '70, provoquant de ce fait le ralentissement de l'économie nationale. La présence des compagnies pétrolières multinationales en Grèce pendant cette période est due aux conditions monopolistiques qui leur furent offertes, aussi bien dans le secteur du raffinage que dans l'approvisionnement du brut.
- A partir années '70, les conditions d'exploitation des raffineries grecques s'alignèrent progressivement avec celles qui prévalaient au niveau international. Cette tendance fut attribuée au déclin de la puissance des majors au niveau international, à l'exacerbation de la concurrence entre armateurs pour le contrôle des raffineries ainsi qu'à la hausse des prix du pétrole, ces facteurs ne permettant plus la réalisation des surprofits obtenus antérieurement.

6. 2 Genèse et développement d' Hellenic Petroleum

L'histoire d'Hellenic Petroleum, en tant que compagnie pétrolière publique remonte à 1976, date à laquelle l'Etat grec acquit les deux tiers du capital de la raffinerie d'Aspropirgos (ELDA S.A à l'époque). L'armateur Niarchos avait auparavant obtenu l'exploitation de cette raffinerie durant la junte des colonels. Au delà des investissements réalisés pour l'amélioration de la productivité et des performances environnementales de la raffinerie, les relations professionnelles furent progressivement rétablies, grâce à la restitution du collectif syndical en 1976. En 1982, une loi rétablit les droits syndicaux et l'action syndicale. Des mécanismes participatifs furent mis en place dans l'entreprise, les syndicats obtinrent des locaux, une convention collective fut signée ainsi qu'un règlement intérieur.

Les années 1980 furent marquées par d'importants projets d'investissements (évalués à 600 millions de dollars) visant à la modernisation de l'appareil productif de la raffinerie, aussi bien en termes qualitatifs (augmentation de la capacité de production de produits légers, capacité de raffinage de brut de faible qualité) qu'en termes environnementaux (minimisation des émissions, traitements des déchets, prévention d'accidents industriels). La compagnie développa au cours de cette période des activités en aval grâce à la création de sa succursale ELDA-E dans la distribution et commercialisation de produits pétroliers. La création de la compagnie Asprofos A.E en 1983 dans le domaine de l'ingénierie et de la consultance contribua par ailleurs au développement d'une importante capacité d'expertise dans le secteur pétrolier hellénique. Ces investissements visaient enfin à renforcer la compétitivité de l'entreprise suite à la libéralisation du secteur pétrolier réalisée en 1992.

Au-delà de la nationalisation de la raffinerie d'Aspropirgos ELDA, l'Etat grec suivit une politique volontariste visant à la création d'une compagnie nationale verticalement intégrée. L'état fonda l'Entreprise Publique Pétrolière

(DEP) en 1975, acquit les installations de raffinerie et de pétrochimie et le réseau de distribution d'ESSO en Grèce (rebaptisé EKO), se lança dans la recherche et développement avec DEP-EKI et créa la compagnie de distribution de gaz naturel DEPA. Par la suite, DEP obtenu les actions de ELDA puis de EKO.

En 1998, l'Entreprise Publique Pétrolière (DEP) fusionna avec ELDA (raffinage), EKO (distribution) et DEP-EKI (recherche et production). Le nouveau groupe, rebaptisée Hellenic Petroleum, détenait à cette date deux raffineries (ELDA et celle d'ESSO à Thessalonique), des installations pétrochimiques ainsi que les réseaux de commercialisation d'EKO et ELDA-E. Hellenic Petroleum fit son entrée dans les bourses d'Athènes et de Londres la même année, en disposant du 23% des ses actions.

L'internationalisation du nouveau groupe est inaugurée en 1999 avec la création de la succursale ELPET-BALKANIKI S.A. Cette succursale rachète le 54% de la raffinerie OKTA AD SCOPJE¹³ ainsi que le 75% de la compagnie commerciale GLOBAL S.A en Albanie. La seconde privatisation de Hellenic Petroleum prend lieu en 2000, accompagnée d'une augmentation de capital. La compagnie augmente sa participation dans le capital de ses succursales en Grèce et à l'étranger. Parallèlement, Hellenic Petroleum forme un consortium avec OMV en Albanie et en Iran et avec SIPETROL en Libye dans le domaine de la recherche et production. En 2002, ELPE fonde HELLENIC PETROLEUM - Poseidon Maritime Company et développe ses activités à Chypre. Hellenic Petroleum continue son expansion dans les Balkans en achetant le 54,35% de JUGOPETROL AD KOTOR. La compagnie pénètre la même année le marché bulgare.

L'année 2003 fut une année charnière dans l'histoire de la compagnie. Hellenic Petroleum fusionne avec la raffinerie PETROLA (l'une des quatre

¹³ Ce pourcentage atteindra 81,5% en 2004.

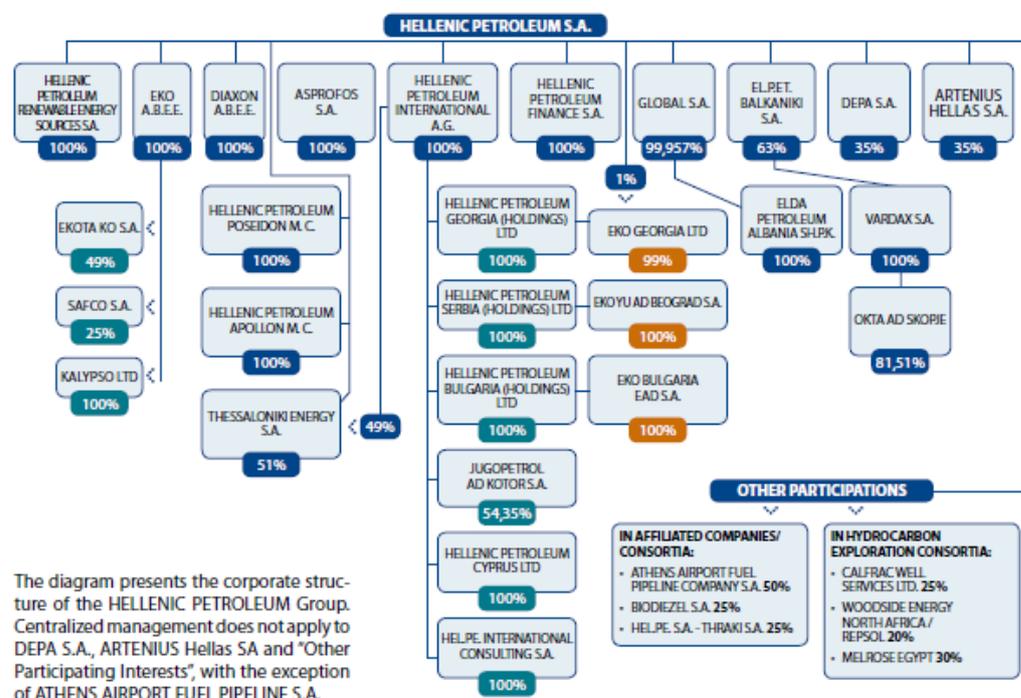
raffineries du pays)¹⁴. L'accord prévoit qu'après une période de cinq ans, le management de la compagnie cessera d'être désigné par l'Etat. Cette décision soulève des protestations de la part des syndicats qui rejettent la logique industrielle de cette fusion en raison du très faible indice complexité de cette raffinerie. Le maintien du management public pour cinq années est considéré par ailleurs être un leurre pour apaiser les réactions s'opposant à ce projet. Parallèlement, Hellenic Petroleum continue son expansion sur divers fronts dont le marché de l'électricité (construction à Thessalonique d'une centrale de 390MW à cycle combiné) et le marché du gaz naturel. Hellenic Petroleum forme un consortium avec WOODSIDE ENERGY et REPSOL concernant des activités de recherche et production dans six régions du Nord-Est de la Libye. En 2004, le nouveau gouvernement grec décide une nouvelle concession d'actifs du groupe (8,21%). L'Etat diminue sa part à 35,48% contre 35,89% pour Paneuropean Oil & Industrial Holdings (groupe Latsis). La part des investisseurs individuels compte pour 28,63% du capital. Avec le fonctionnement de sa centrale, Hellenic Petroleum devient le premier producteur indépendant sur le marché de l'électricité grec en 2005. Une année après, le groupe pénètre le marché des énergies renouvelables (dont le biodiesel) avec HELLENIC PETROLEUM RENEWABLE ENERGY SOURCES. En 2007, le groupe signe un Mémorandum de Coopération avec la compagnie italienne EDISON pour la création d'une capacité de production de 1500-2000MW sur le marché de l'électricité.

En 2008, cinq ans après la fusion avec la compagnie PETROLA, un ex dirigeant de PETROLA est nommé directeur exécutif d'ELPE (sans que le Président du groupe change). Cette évolution semble s'inscrire dans une transition discrète et progressive vers un management privé.

Enfin, les résultats du groupe Hellenic Petroleum et de Hellenic Petroleum S.A présentent une amélioration importante durant la période 2003-2006. La

¹⁴ Appartenant à la famille Latsis.

rentabilité du capital fixe s'élève en moyenne à 18,7% pour le Groupe Hellenic Petroleum et à 21,4% pour la société mère. La rentabilité des capitaux propres du groupe s'élève respectivement à 11,4% et 11,6% pour le groupe et la société mère.



6.4 Hellenic Petroleum aujourd'hui

Hellenic Petroleum détient aujourd'hui la place du plus grand groupe industriel et commercial du pays. Au total, le groupe compte 5251 employés (dont plus de 3300 en Grèce). Hellenic Petroleum développe des activités sur tous les stades de l'industrie pétrolière en maintenant une présence dans 11 pays différents :

- Le secteur du raffinage est la principale activité d' Hellenic Petroleum, aussi bien au niveau des investissements qu'au niveau des résultats du groupe (78,2% en 2007). Le groupe possède trois raffineries en Grèce (Aspropirgos, Elefsina et Thessalonique) et une raffinerie à Skopje (FYROM). La raffinerie de Skopje est reliée par un oléoduc à celle de Thessalonique. Les trois unités comptent pour environ 73% de la

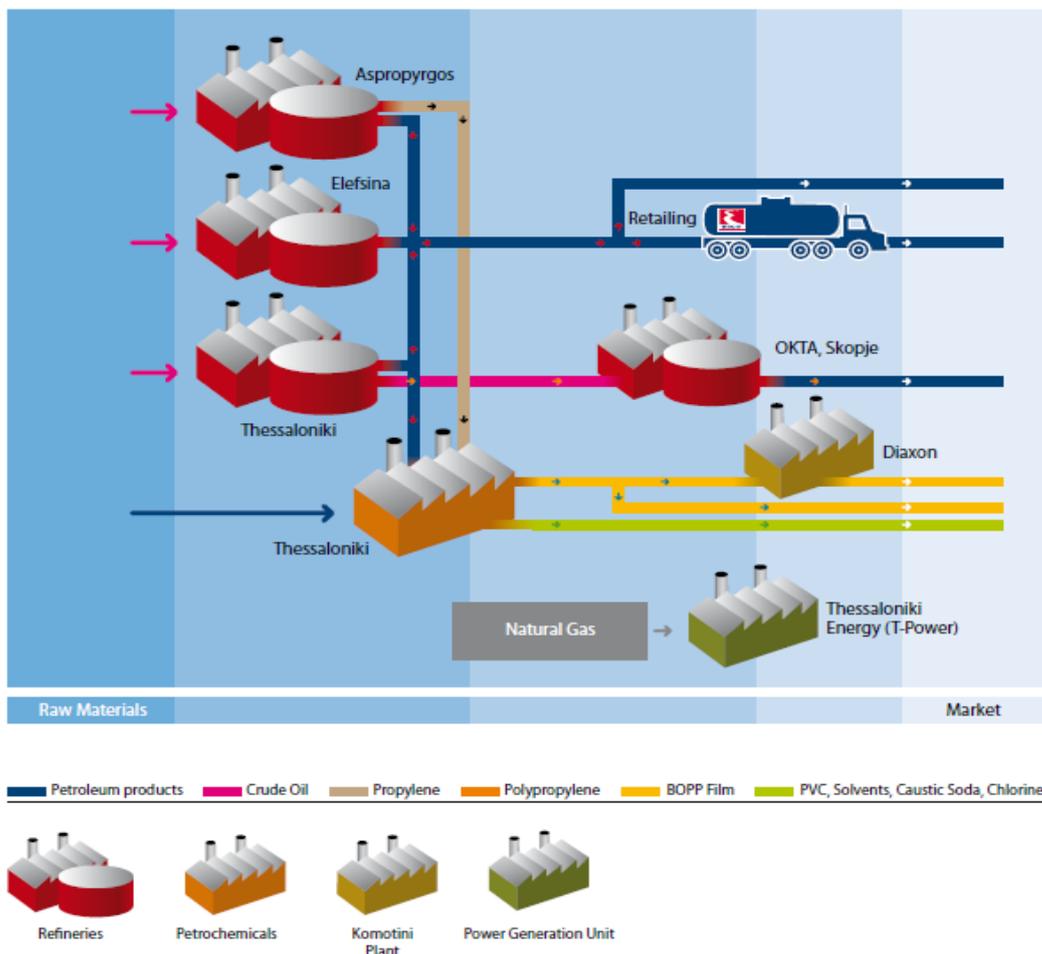
capacité de raffinage totale du pays¹⁵. En ce qui concerne l'approvisionnement, plus de 63% des quantités de brut en 2007 furent importées d'Iran (29,5%) et de Russie (33,7%). Les quantités restantes sont fournies par la Libye, l'Arabie Saoudite, le Kazakhstan et d'autres pays.

- Au total, le groupe compte plus de 1500 stations en Grèce, Georgie, Albanie, Bulgarie, FYROM, Serbie, Monténégro et Chypre. La succursale EKO est le leader sur le marché grec avec 18% des parts. Les parts de EKO sur les marchés des combustibles aériens et maritimes s'élève à 24%.
- Des activités en recherche et production sont déployées au Monténégro, en Egypte, en Libye et en Grèce.
- La production et distribution de produits pétrochimiques. Le groupe occupe la première place sur le marché intérieur (plus de 50% des parts de marché). L'usine de Thessalonique est le seul producteur de produits pétrochimiques en Grèce. Les deux tiers des ventes sont réalisées en Italie et Turquie.
- La construction et l'exploitation d'oléoducs. Hellenic Petroleum participe à hauteur de 25% dans le consortium grec du projet international de construction de l'important oléoduc Burgas - Alexandroupoli. Hellenic Petroleum participe (par l'intermédiaire de DEPA), dans la construction des gazoducs Turquie-Grece, Grèce -Italie et South Stream. Le fonctionnement de l'oléoduc (prévu en 2010-2011) est estimé contribuer à la différenciation des sources et à la sûreté de l'approvisionnement (des installations de stockage de 650.000 mètres cubes seront aussi construites) ainsi qu'au renforcement de la place géopolitique du pays due au transit d'infrastructures énergétiques d'une grande importance pour l'approvisionnement énergétique de l'Europe à partir de la Mer Noire.

¹⁵ Asprirgos, 140.000 barils/jour, 10,6 Nelson complexity. Elefsina, 100.000 barils/jour, 1,5 Nelson complexity. Thessalonique, 75.000 barils/jour, 6,7 Nelson complexity. Skopje, 65.000 barils/jours, 4,3 Nelson complexity.

- Le secteur du gaz naturel via la participation à hauteur de 35% au capital de DEPA.
- La production et distribution d'énergie électrique. Une unité de production à cycle combiné de 390MW fonctionne déjà à Thessalonique. L'alliance stratégique avec EDISON vise à augmenter la capacité de production à 1500-2000 MW sur les années suivantes.

Unités de production du Groupe Hellenic Petroleum



Source: Hellenic Petroleum (2008)

6.5 Options stratégiques d'Hellenic Petroleum

Hellenic Petroleum déploie un plan de développement ambitieux dans les années suivantes, visant à se positionner parmi les leaders énergétiques dans l'Europe du Sud-Est. La direction d'Hellenic Petroleum communiquait en Novembre 2008, lors d'une présentation aux investisseurs institutionnels, une intention de doublement de ses profits d'ici 2012 (indicateur EBITDA - profit

d'activité avant dotations aux amortissements et provisions). D'importants investissements de modernisation des unités de raffinage contribueraient à une internationalisation croissante dans les activités avals ainsi qu'à consolidation de la position de l'entreprise sur le marché intérieur. Ces investissements s'adressent essentiellement à la modernisation et expansion de la raffinerie d'Elefsina (ex-Petrola), fusionnée en 2003 avec Hellenic Petroleum. Cette fusion avait été considérée comme particulièrement désavantageuse par les organisations syndicales, en raison de la très faible complexité de cette raffinerie (complexité Nelson 1,5). L'investissement d'Elefsina, qui vise à l'augmentation de l'indice de complexité à 7,2 est estimé à 1,1 milliard d'euros (pour des investissements de 2,2 milliards sur l'ensemble du groupe). Cependant, ce projet d'investissement reste jusqu'à présent bloqué par les réticences de la société locale d'Elefsina vis-à-vis de l'expansion des installations industrielles.

Hellenic Petroleum s'est fixé par ailleurs l'objectif de se positionner parmi les trois premières places sur l'ensemble des marchés balkaniques dans lesquels la compagnie maintient déjà une présence¹⁶. Ce positionnement, qui permettrait un élargissement des débouchés pour la production du secteur du raffinage, serait renforcé par les avantages en termes de sécurité d'approvisionnement liés aux deux raffineries proches des marchés balkaniques (Thessalonique, Skopje) et à la participation d'Hellenic Petroleum dans la construction de l'oléoduc Burgas - Alexandroupoli. Hellenic Petroleum semble par ailleurs effectuer un tournant concernant sa politique en matière de recherche et développement. La cession de ses droits de recherche en Libye à GDF-Suez semble marquer la subordination de ces activités à une logique strictement financière (création de valeur actionnariale). Le groupe espère par ailleurs se positionner sur le marché intérieur puis régional de l'électricité, en occupant la deuxième place après

¹⁶ La compagnie souhaite augmenter son nombre de stations de 252 stations en 2007 à 500 en 2012.

l'opérateur historique P.P.C. L'alliance stratégique avec EDISON, la hausse attendue des prix de l'électricité sur le marché intérieur et la création de la Communauté Energétique d'Europe du Sud Est semblent renforcer l'attractivité du secteur de l'électricité pour la rentabilité du groupe. Enfin, la direction a annoncé vouloir valoriser les capitaux investis dans l'Entreprise Publique de Distribution de Gaz Naturel (DEPA), qui jouit de droits exclusifs sur un marché intérieur en plein développement.

Les unités de raffinage d'Hellenic Petroleum



Source : Hellenic Petroleum (2007)

6.6 A propos des enjeux liés au management d' Hellenic Petroleum : une optique syndicale

L'analyse des stratégies de l'entreprise mixte Hellenic Petroleum fait ressortir une multitude d'enjeux concernant aussi bien la politique énergétique nationale, les questions de l'environnement et du développement durable, le

droit à l'énergie, l'emploi ainsi que le rôle de l'Etat par rapport au management des entreprises à capital mixte. Le mouvement syndical est appelé à formuler une position cohérente vis-à-vis de l'ensemble de ces thèmes. Or, il s'agit d'une tâche particulièrement difficile en raison des nombreux changements intervenants dans l'environnement intérieur et extérieur de l'entreprise. La transition progressive du management de la compagnie, du secteur public vers le secteur privé, provoque des difficultés de lecture et de positionnement face aux diverses décisions prises par la direction :

- Depuis l'entrée en Bourse (1998) et la fusion avec Petrola, une nouvelle culture d'entreprise prend progressivement forme, marquant la subordination du groupe à des impératifs financiers. Contrairement aux décennies précédentes, aucune mesure ne fut prise pour apaiser les conséquences sociales dues à la hausse des prix du pétrole¹⁷. Certains cadres supérieurs de l'entreprise soulignent le fait que toute décision allant à l'encontre de la maximisation du profit serait directement sanctionnée par les marchés. Selon des représentants syndicaux, le recrutement de cadres supérieurs en provenance du secteur financier reflète d'ailleurs la nouvelle orientation managériale du groupe. Celle-ci se traduirait par une baisse des investissements du groupe.
- La libéralisation du marché énergétique bouleverse les relations- jusque là relativement peu développées- des collectifs syndicaux des diverses entreprises du secteur de l'énergie. A la place de relations de solidarité en voie de renforcement -suite aux changements structurels des marchés énergétiques- l'on aperçoit, au contraire, des relations parfois conflictuelles, alimentées par la concurrence entre les directions des entreprises partiellement privatisées du secteur énergétique. Cependant, les perspectives de coopération entre les entreprises énergétiques à capital mixte sont bien perçues et soulignées par les représentants syndicaux et certains cadres de l'entreprise. Pour les

¹⁷ Le pétrole est utilisé en Grèce par les ménages à des fins de chauffage.

premiers, la logique de coopération comporterait bien plus d'avantages en termes de synergies et d'économie d'échelle. Pour les seconds, une telle perspective –bien que potentiellement bénéfique– serait sanctionnée par le Conseil de la Concurrence. L'entrée de Hellenic Petroleum sur le marché du pétrole semble avoir été réalisée aux dépens de l'entreprise publique d'électricité P.P.C et des consommateurs : le régulateur a augmenté le prix marginal sur la bourse de l'énergie afin de favoriser l'entrée d'entrants sur le marché. Cette décision provoqua des pertes importantes pour P.P.C qui est obligée d'acheter cher et de distribuer l'électricité aux ménages à des prix particulièrement peu élevés (parmi les plus faibles dans l'U.E avant les récentes augmentations réalisées par l'entreprise). D'un point de vue syndical, les activités d'Hellenic Petroleum –bien que prometteuses, suite à l'alliance stratégique avec Endesa– soulèvent d'importantes questions de solidarité vis-à-vis des travailleurs des autres branches énergétiques. Premièrement, parce que cette décision oblige l'entreprise publique d'électricité à des pertes colossales, favorisant de ce fait la réalisation de restructurations à l'encontre des employés de cette compagnie. Deuxièmement, parce que les politiques du régulateur visant au développement de la concurrence conduisent à la hausse des prix de l'énergie électrique afin d'attirer les investissements dans ce secteur. Enfin, parce que les nouveaux entrants sur le marché choisissent des technologies utilisant le gaz naturel, en raison des investissements relativement faibles requis par cette forme d'énergie. Cette option, ouvertement favorisée par le gouvernement, amoindrit l'importance occupée par le « combustible national » (lignite) utilisé par P.P.C, qui représentait en 2006 environ 37% de la puissance installée du pays. Le choix du gaz naturel risque ainsi d'augmenter la dépendance énergétique du pays (71,9% en 2006 contre 56,9% pour l'U.E-15 selon Eurostat).

- Sur le plan de l'emploi, la modernisation est assimilée à la flexibilisation des régimes de travail de l'entreprise. La direction d'Hellenic Petroleum communique des économies considérables en ce qui concerne les dépenses de fonctionnement de l'entreprise et les dépenses de fourniture en biens et services (150 millions d'euros environ sur une période de 3-4 ans). Selon les organisations syndicales, ces économies se traduisent en une dégradation continue des conditions de sécurité touchant aussi bien les installations que les employés. Au-delà des enjeux touchant à la cohésion du mouvement syndical, la formation d'un marché de l'emploi périphérique -via l'externalisation d'un nombre grandissant de tâches productives - empêche la transmission des savoirs tacites des travailleurs les plus expérimentés. Ce phénomène engendre ainsi une perte de ressources immatérielles considérables dont la réalisation reposait sur le régime de relations professionnelles antérieur. La nouvelle direction semble préparer une restructuration massive du système d'emploi d'Hellenic Petroleum. A l'opposé, les revenus de cadres et consultants du groupe semblent avoir connu des augmentations particulièrement élevées. Enfin, les représentants syndicaux reconnaissent la nécessité d'établir des liens de solidarité avec les travailleurs des entreprises énergétiques des autres pays balkaniques, en raison des risques de dumping social émanant de l'internationalisation croissante et de la libéralisation du secteur de l'énergie. Des efforts timides ont déjà été établis dans ce sens.
- La question de l'avenir des ex-entreprises publiques dans les discussions publiques n'est abordée que sous le strict angle de la compétitivité, des résultats financiers, du droit de la concurrence, de l'internationalisation et de la diversification de leurs activités. Les organisations syndicales peinent à formuler un ensemble de propositions articulant d'une manière cohérente divers thèmes concernant le rôle de leur entreprise vis-à-vis de la politique

énergétique nationale, de l'environnement, du droit à l'énergie, des autres entreprises à capital mixte du secteur de l'énergie et de l'emploi. Cette difficulté elle-même renforcée par l'absence d'une vision stratégique explicite de la part du gouvernement concernant l'avenir de Hellenic Petroleum. Face à ce déficit, le directeur exécutif annonçait publiquement que la compagnie, en tant que société anonyme, n'a pas de compte à rendre au Parlement.

- Il est généralement admis parmi les employés du secteur que la fusion d'Hellenic Petroleum avec Petrola semble avoir été le résultat d'objectifs de nature politique bien plus que technico-économique. Le faible niveau de complexité de la raffinerie de Petrola pénalise le groupe. La rentabilité est ainsi assurée par les investissements publics réalisés sur le site d'Aspropirgos depuis 1986. Par ailleurs, la privatisation du groupe et le passage du management au secteur privé comporte des risques non négligeables en termes d'abus de position dominante. Des doutes sont exprimés quant à l'efficacité des instances de régulation face à un puissant duopole privée. La restructuration annoncée du groupe est perçue par les employés comme la conséquence des problèmes découlant de la fusion avec le groupe privé Petrola.
- La vente des droits de recherche d'Hellenic Petroleum à GDF-Suez en Libye semblerait marquer un changement d'orientation stratégique dans le domaine de la recherche et production. L'externalisation croissante des activités de recherche du groupe s'inscrit dans cette orientation. La financiarisation des activités de recherche et développement peut être expliquée, entre autres, par l'exacerbation de la concurrence sur les marchés de capitaux entre l'industrie pétrolière et d'autres branches d'activité économique plus porteuses (Boussena *et al.*, 2006). La perte en importance des projets de recherche et développement dans la stratégie du groupe traduit la subordination des objectifs d'intérêt général (le pétrole représentait 68,5% de la

consommation finale du pays en 2005) aux nouveaux impératifs financiers. La participation de Hellenic Petroleum dans le consortium pour la construction de l'oléoduc Burgas - Alexandroupoli semble, par contre, compenser partiellement, la perte d'intérêt pour la recherche et production. Ce projet pourrait être perçu comme le résultat d'un consensus entre l'actionnaire public et privé quant au rôle de la compagnie par rapport aux objectifs de politique énergétique et de sécurité d'approvisionnement.

- Enfin, la « responsabilité sociale » de l'entreprise est confinée aux performances environnementales. Les investissements du groupe dans ce domaine visent à l'amélioration des caractéristiques qualitatives des produits (biodiesel, etc). Cependant des doutes persistent quant à la réelle efficacité des intentions de la direction sur le plan environnemental, aussi bien au sein des travailleurs qu'auprès des communautés locales.

Conclusions

L'étude des trajectoires d'ENI, Elf-Aquitaine, Repsol ou Hellenic Petroleum durant la deuxième moitié du XXème siècle contribue à une meilleure appréhension des enjeux liés à la gouvernance du secteur énergétique et pétrolier. Le parcours historique de ces entreprises présente une série de caractéristiques communes, articulées autour de trois objectifs fondamentaux:

- *Le renforcement de la politique énergétique nationale et la réduction de la dépendance vis-à-vis de majors* : à titre indicatif, les multinationales se sont ouvertement opposées à la survie d'Agip en Italie, à la sortie de la deuxième guerre mondiale, ainsi qu'à la création de la raffinerie publique d'Aspropirgos. Bien qu'ENI réussit, par la suite, à s'ériger en une entreprise pétrolière internationale, des puissants intérêts particuliers locaux et étrangers enrayèrent systématiquement les perspectives de création d'une industrie pétrolière nationale hellénique jusqu'en 1976. Cette situation provoqua un ralentissement relativement

élevé du rythme de croissance de l'économie grecque, en raison des surprofits engendrés par les compagnies privées pétrolières présentes sur le marché intérieur. La quête d'indépendance des entreprises publiques du secteur pétrolier se concrétisa, entre autres, par une stratégie d'intégration verticale, permettant de contourner les facteurs exogènes capables d'exercer une influence indésirable sur les différents maillons du marché pétrolier.

- *L'acquisition de savoirs et d'une capacité d'expertise dans le domaine pétrolier* : l'accumulation de savoirs spécialisés a stimulé la conduite de projets dans des secteurs de nature stratégique (recherche et production, infrastructures de transport, raffineries). L'importance de cette expertise fut révélée au cours des années '70, période durant laquelle, ENI et Elf réalisèrent-en réponse à la crise énergétique-d'importantes découvertes de ressources pétrolières. Au delà de la portée de cette capacité d'expertise en termes d'indépendance énergétique, celle-ci fut également utilisée par les gouvernements dans le but de renforcer leur présence géopolitique, soit grâce à la réalisation de projets d'envergure internationale, soit par l'intermédiaire d'acquisition d'entreprises stratégiques (ex. acquisition de la raffinerie OKTA à Skopje par Hellenic Petroleum¹⁸).
- *La sécurité d'approvisionnement*: la différenciation des critères d'investissements et de rentabilité de ces entreprises par rapport à ceux des compagnies privées favorisa la réalisation d'importants projets, comme l'attestent les investissements entrepris par Hellenic Petroleum dans les années '80 pour la modernisation de son appareil productif et ceux réalisés par ENI une décennie auparavant. Par ailleurs, ces entreprises démontrèrent leur capacité à remédier aux « défaillances du marché », lorsque les compagnies privées (internationales ou locales) décidèrent, soit de quitter le marché

¹⁸ Sur ce sujet, voir l'article de Stephane Yerasimos, "Les politiques balkaniques de la Grèce et de la Turquie depuis la fin de la guerre froide".

intérieur, jugé comme insuffisamment rentable (Italie, Grèce), soit de ne pas respecter leur engagement en matière d'approvisionnement pétrolier (Grèce). Ainsi, ces entreprises reprirent les activités délaissées par les majors dans une période particulièrement critique pour l'économie de ces pays. Ces compagnies imposèrent par ailleurs une nouvelle norme dans l'industrie pétrolière, impliquant des accords intergouvernementaux sur l'approvisionnement en brut.

- La réalisation d'objectifs sociaux et économiques. Il est généralement admis qu'ENI contribua activement au développement économique et social de l'Italie (avant les effets particulièrement néfastes de sa « politisation »). De sa part, Hellenic Petroleum mena une politique sociale via ses succursales dans le secteur de la distribution. Aussi bien Elf qu'ENI et Hellenic Petroleum contribuèrent, par ailleurs, à la politique industrielle (construction d'usines pétrochimiques).

▪

La décennie 1990 marqua indéniablement une mutation profonde de ces entreprises. L'apaisement des tensions sur les marchés du pétrole, la globalisation des économies ainsi que les impératifs en matière de politique macroéconomique imposés par le Traité de Maastricht incitèrent les gouvernements européens à privatiser leurs avoirs dans l'industrie pétrolière. Dans certains cas (Repsol, Hellenic Petroleum), ce processus semblerait avoir été régi par les Etats eux-mêmes, en vue d'empêcher la prise de contrôle des compagnies nationales par des investisseurs étrangers. Dans d'autres cas, les gouvernements préférèrent maintenir un certain contrôle sur le management de l'entreprise grâce à la détention d'une *golden share* (Elf-Aquitaine). Enfin, les Etats semblent maintenir une capacité de contrôle plus ou moins importante sur les compagnies partiellement privatisées, grâce à la détention d'une part minoritaire non négligeable de leurs actions (ex. Hellenic Petroleum, ENI, OMV). La privatisation de l'industrie pétrolière fut par ailleurs accompagnée de la libéralisation des autres marchés de l'énergie (électricité, gaz naturel), provoquant l'intensification des politiques de

diversification et d'internationalisation menées jusqu'à lors (ENI, Elf, Hellenic Petroleum). Enfin, une nouvelle culture d'entreprise, orientée vers les marchés financiers, a progressivement pris le pas sur les relations entre le management de l'entreprise et le pouvoir politique. De ce point de vue, l'industrie pétrolière ne semble pas être restée à l'écart du processus de financiarisation de l'économie mondiale.

Suite à ces changements, Hellenic Petroleum évolue aujourd'hui dans un équilibre mouvant, entre :

- les impératifs de rentabilité à court terme, exigés par les marchés financiers et les objectifs d'intérêt général, édictées par l'Etat grec, qui maintient en sa possession plus d'un tiers du capital du groupe.
- la volonté d'assurer une intégration réussite de l'économie nationale sur les marchés internationaux et le désir de préserver une certaine influence sur les secteurs stratégiques
- la volonté de réaliser d'importants projets d'investissements et la restriction du champ de l'intervention publique suscitée par les normes de l'U.E en matière de politique budgétaire et de droit de la concurrence.

Face aux évolutions touchant l'industrie énergétique, les organisations syndicales d'Hellenic Petroleum sont appelées à reformuler leur champ d'action, en intégrant les changements prenant lieu aussi bien au sein de l'entreprise que dans son environnement extérieur (dérégulation, privatisations, concentration, internationalisation, diversification et financiarisation). Des positions structurées demandent ainsi à être formulées sur un ensemble de thèmes influençant directement les orientations stratégiques de l'entreprise –et par ce biais- les dimensions aussi bien quantitatives que qualitatives de l'emploi. Parmi les sujets potentiellement abordés, figurent, entre autres, le rôle de l'entreprise par rapports aux enjeux suscités par la configuration d'un nouveau cycle énergétique et pétrolier, le droit à l'énergie, la participation des organisations syndicales dans

l'élaboration des politiques de lutte contre le changement climatique ainsi que la recherche d'un modèle de management aspirant à un judicieux équilibre entre compétitivité, emploi et objectifs d'intérêt général.

La légitimité sociale de ces propositions sera fonction de la capacité des organisations syndicales à assurer des liens de solidarité avec les travailleurs et employés des autres entreprises énergétiques, aussi bien en Grèce que dans les pays de la Péninsule Balkanique.

Somme toute, la définition des objectifs d'intérêt général ne peut continuer à demeurer sous la responsabilité exclusive de pouvoirs étatiques souvent incapables de relever à temps les multiples défis soulevés par la nouvelle donne énergétique et environnementale. La définition des priorités et choix collectifs dans le domaine de l'énergie nécessite, bien au contraire, l'implication de l'ensemble des acteurs directement concernés par le mode de gouvernance du secteur de l'énergie (représentants de la société civile, Etat, collectivités locales, PME, organismes financiers, organisations syndicales, etc). La contribution des travailleurs à ces démarches participatives -grâce à leurs connaissances et leur expérience professionnelle- revêt sans aucun doute un caractère crucial pour l'avenir des relations entre l'énergie, la société et l'environnement au cours des prochaines décennies.

Références bibliographiques

- Aufort, C. (2006), "L'après-pétrole? Des enjeux pour le XXI^e siècle", Notes du séminaire de la Fondation Gabriel Péri.
- Bedard, M., Bernier, L., Tereraho, M. (1998) "La configuration stratégique de l'entreprise mixte: pour la distinction public vs privé au plan organisationnel", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol.69, No 1, pp. 33-66.
- Bourgeois, B. (1997) "Les compagnies pétrolières occidentales dans les années quatre-vingt-dix : de la multinationalisation à la globalisation?", *Revue de l'Energie*, No 484, pp 27-36.
- Boussena, S., Pauwels, J.P, Locatelli, C., Swartenbroekx, C. (2006) *Le défi pétrolier*, Vuibert.
- Chevalier, J.M. (2004) *Les grandes batailles de l'énergie*, Gallimard.
- De Donder, P. (2005) "L'entreprise publique en concurrence: les oligopoles mixtes", *Revue Française d'Economie*, Vol. XX, Septembre 2005, pp 11-50.
- Eckel, C., Vining, A. (1985) "Elements of a theory of mixed enterprise", *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.32, No1, pp. 82-94.
- ENI Spa, *International Directory of Company Histories*, Vol.69. St. James Press, 2005.
- Etchemendy, S. (2004) "Revamping the weak, protecting the strong and managing privatization", *Comparative Political Studies*, Vol 37, No 6, pp. 623-651.
- Grayson, L.E (1981) *National Oil Companies*, John Wiley and Sons.
- Hoopes, S.M (1997) *Oil Privatization, Public Choice and International Forces*, MacMillan Press Ltd.
- ILO (1997), *Employment and industrial relations issues in oil refining*.
- Kapetanaki-Sifaki Katerina (1985) I diethnpoiisi tou kefalaiou stin Ellada. I periptosi ton diilistirion, Ekdoseis Papazizi (Sifakis - Kapetanakis Catherine, L'internationalisation du capital en Grèce. Le cas du raffinage du pétrole).
- Martin - Amouroux, J. M. (2003) "La restructuration des industries de l'énergie (1970-2000) dans la mondialisation économique", Coloquio "Energia, reformas institucionales y desarrollo en America Latina", Universidad Autonoma de Mexico - Université UPMF de Grenoble, Mexico, 5-7 Novembre 2003.
- Noël, P. (1999), "Transnational Anew, Competitive at Last? The Oil Market in the Globalisation Area", IEPE Working Paper, Université de Grenoble.
- Oettle, K. (1999) "Public enterprises after privatization as quoted companies", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol.70, No 2, pp. 213-226.

- Orsenigo, L., Sapelli, G., Toninelli, P.A. (1992) "State-Owned Company: The case of Agip Petroli S.p.a, 1960-1990", *Business and Economic History*, Second Series, Volume 21, pp 129-137.
- Pollitt, G., Wolf, C. (2008) "Privatising national oil companies: Assessing the impact on firm performance", EPRF Working Paper 0805, University of Cambridge.
- Radanne, P. (2005) *Energies de ton siècle! Des crises à la mutation*, Editions Lignes de Repères, Paris.
- REPSOL S.A, *International Directory of Company Histories*, Vol. 16. St. James Press, 1997.
- Schiaffino, C. (2004), "La réorganisation du secteur énergétique par le biais des fusions et acquisitions", *Mémoire de Recherche*, IEP de Toulouse.
- Total Fina Elf S.A, *International Directory of Company Histories*, Vol. 50. St. James Press, 2003.
- Toninelli, P.A (2008) "Energy supply and economic development in Italy: the role of state-owned companies", Working paper No 146, Department of Economics, University of Milan - Bicocca.