

## **LA REORGANISATION DE L'INDUSTRIE DES HYDROCARBURES RUSSES : UNE MISE EN PERSPECTIVE**

Catherine LOCATELLI

1994 - Novembre

La Russie fait face, aujourd'hui, à une recomposition majeure de son industrie des hydrocarbures. Cette recomposition n'est pas sans susciter de nombreuses interrogations sur le modèle organisationnel susceptible d'émerger. L'environnement économique dans lequel évolue ce secteur a profondément changé. Il s'est déstructuré, conséquence logique de l'effondrement des principaux mécanismes de coordination de la planification impérative et centralisée, que sont les mécanismes d'attribution et les principes de commandement-subordination entre agents économiques qui en découlent. Le secteur des hydrocarbures apparaît ainsi à la recherche d'un nouveau mode de cohésion et de nouveaux mécanismes de coordination, susceptibles d'assurer un développement qui ne soit plus de type extensif.

Posée en ces termes, la régulation de l'industrie des hydrocarbures en Russie ne peut s'appréhender indépendamment de l'évolution d'ensemble du système économique, c'est-à-dire de sa mutation. Elle ne peut non plus se concevoir indépendamment de l'héritage laissé par le système de planification impérative et centralisée. Celui-ci a tout autant façonné les comportements énergétiques que les formes organisationnelles. En particulier, la nature des monopoles énergétiques apparaît très spécifique. Dès lors, que peut-il se substituer à l'organisation hiérarchisée organes centraux- ministère - unités techniques- qui prévalait sous l'économie planifiée ? On le voit, la question, pourtant si débattue, de la privatisation n'épuise pas à elle seule le débat. A l'heure actuelle, celui-ci est peut-être d'un autre ordre et se résume en deux questions principales. Les réorganisations, aujourd'hui constatées, sont-elles une simple adaptation des comportements aux bouleversements de l'environnement économique ? Ou sont-elles les prémisses de l'émergence d'un nouveau modèle organisationnel compatible avec les spécificités de l'environnement économique russe ? La question essentielle consiste, en fait, à spécifier les frontières de l'entreprise énergétique, c'est-à-dire d'un agent ayant une viabilité économique, par ailleurs agent de base de toute économie de marché.

## **I - LA CRISE DE L'INDUSTRIE PETROLIERE DE L'EX-UNION SOVIETIQUE OU LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU MODE D'ACCUMULATION**

Aujourd'hui un constat s'impose : l'industrie pétrolière russe semble en proie à une crise profonde dont le signe le plus éclatant serait la baisse continue de sa production depuis 1990. Au-delà de toute autre considération, une des explications essentielles de cette "crise" réside dans l'incapacité de l'industrie à financer des investissements par ailleurs considérables. Il y aurait donc une crise du mode d'accumulation dans ce secteur.

### **1.1. La "crise" d'investissement de l'industrie pétrolière russe**

Nul ne conteste aujourd'hui l'importance du besoin d'investissements de cette industrie tout autant pour satisfaire une politique de modernisation, sans cesse évoquée mais jamais réalisée, que pour mettre en production de nouvelles réserves. Malgré l'ampleur des investissements qui lui avaient déjà été consacrés, (l'énergie représentait près de 40% des investissements industriels à la veille de l'effondrement soviétique), la situation de cette industrie n'est guère plus brillante que celle du reste de l'économie. De manière générale, elle doit impérativement se moderniser. Selon certaines études, 14% seulement de l'équipement utilisé atteint les standards internationaux, alors que 70% des éléments des installations de forage auraient besoin d'être remplacés. La nécessité de disposer de techniques de récupération assistée se fait aussi cruellement sentir. Compte tenu de la maturité des gisements, l'utilisation sur grande échelle de technologies simples (injection massive d'eau) pour atteindre rapidement le plein développement du gisement n'est plus souhaitable.

De plus, l'industrie pétrolière russe souffre d'un manque d'exploration chronique, problème largement exacerbé par les difficultés économiques actuelles. Y remédier exigera un minimum d'investissement qui semble aujourd'hui hors de portée de l'économie russe. Le volume d'activité de l'industrie pétrolière de l'Union soviétique, évalué en mètres forés (indicateur traditionnel des plans attribués au ministère de la Géologie) stagnait autour des cinq millions de mètres durant les années soixante-dix pour ne retrouver qu'au début des années quatre-vingt les niveaux des années soixante (environ sept millions)<sup>1</sup>. L'effondrement de

---

<sup>1</sup>Locatelli (C.).- La question énergétique en Europe de l'Est.- L'Harmattan, Paris, 1992, p. 94-101.

l'Union soviétique s'est accompagné d'un recul sans précédent de l'exploration avec une baisse de 30% entre 1993 et 1992 pour la seule Russie, qui succède à une baisse de 36% en 1992 par rapport à 1991 et 22% en 1991 rapport à 1990 (cf. tableau 1). De plus, au niveau de la production, le manque d'équipement de remplacement est à l'origine de la fermeture d'un nombre considérable de puits. On estime leur nombre à 31 900 , soit 22% du total <sup>2</sup> .

La détérioration de certains indicateurs de productivité (croissance des besoins en capital pour produire une tonne de pétrole), est encore plus révélatrice de la "crise pétrolière" de la Russie que ne l'est la baisse de la production, voire celle du nombre de forages <sup>3</sup>. D'ailleurs l'effondrement de l'activité économique (de l'ordre de 25%) ayant pour conséquence des baisses de consommations énergétiques internes, certaines associations de production subissent paradoxalement une crise de surproduction face à un réseau de transport saturé qui ne permet plus l'accès aux marchés internationaux.

La réussite du modèle de développement de l'industrie pétrolière soviétique se fondait sur une gestion extensive des ressources supposant une croissance continue des inputs adressés au secteur dont le capital est une composante essentielle. Cette gestion assurait la croissance, même irrégulière, de la production pétrolière. Elle n'empêchait pas la détérioration continue des performances de l'industrie que l'on peut appréhender au travers d'indicateurs physiques tels que l'évolution du taux d'accroissement des réserves, la productivité marginale ou moyenne des nouveaux gisements. Paradoxe s'il en est, l'industrie pétrolière russe doit être profondément modernisée malgré l'importance des investissements qui lui ont été accordés (cf. tableau 2). L'économie russe n'étant plus en mesure d'assurer le financement d'une croissance continue des investissements au secteur, la production pétrolière ne pourrait que baisser fortement ; une nouvelle logique de développement du secteur doit donc s'affirmer pour permettre de maintenir le niveau des ressources d'exportation. Elle ne peut se concevoir que resituée dans la dynamique du processus de décomposition-recomposition du système économique russe.

---

<sup>2</sup>Konoplyanik (A.).- "Russia Struggling to review production, Rebuild oil industry"- OGJ, Vol. 91, n°31, 2 août 1993, pp. 43-51.

<sup>3</sup>La diminution de la production et du nombre de forages pourrait être un indicateur de rationalisation de la gestion des ressources dès lors que seraient prises en compte les contraintes de coût et de rentabilité en lieu et place de la gestion antérieure par les quantités.

**Tableau 1 : Quelques indicateurs de performance de l'industrie pétrolière de l'ex-Union soviétique : 1980-1990**

	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>
Productivité moyenne des nouveaux gisements (t/j)	38,9	26,9	17,2
Profondeur moyenne des puits : (mètres)	2003	2031	2340
Teneur en eau : (%)	57,4	69,6	77,5
Investissements par capacité unitaire (roubles 1984/t).	73,2	97,2	177,8

**Source** : Bobylev (Y.).- Le complexe (d'hydrocarbures) et énergétique de la Russie. Les problèmes de développement dans les conditions de transformation de l'économie.- Institut Economique de la Transition, Moscou, Janvier 1994.

## **1.2. Les conséquences de l'effondrement d'un système économique**

La crise de l'industrie pétrolière russe illustre les contraintes rencontrées dans le processus de transformation du système économique hérité de l'économie centralement planifiée. Elle a en effet été façonnée par des mécanismes de coordination centrés sur des relations de commandement-subordination. Mais elle doit s'adapter à un environnement économique largement déstructuré, en pleine mutation, et donc instable, tant que de nouvelles régulations économiques ne seront pas totalement substituées à celles de l'économie planifiée<sup>4</sup>. Cette transformation est un processus instable, à l'image des sentiers de dépendance tels qu'appréhendés par D. North et l'approche néo-institutionnaliste. Les futurs possibles dépendent de l'héritage du système de l'économie planifiée<sup>5</sup> ou, plus largement, ils seront "fonction des contraintes du système de départ et des obstacles rencontrés pendant la transformation"<sup>6</sup>. On ne peut donc faire l'économie d'une interprétation de l'évolution actuelle de la situation pétrolière de l'ex-Union Soviétique au travers des transformations des mécanismes de coordination et des transformations organisationnelles en cours.

---

<sup>4</sup>Andreff (W.).- La crise des économies socialistes. La rupture d'un système.- PUG, Grenoble, 1993, p. 327.

<sup>5</sup>North (D.C.).-"Institutions".- Journal of Economic Perspectives, Vol 5, n°1, Winter 1991, pp. 97-112.

<sup>6</sup>W. Andreff, op. cit. p. 327.

### **1.2.1. L'industrie pétrolière et l'économie centralement planifiée : la régulation antérieure**

La Russie a hérité d'une industrie pétrolière dont le développement s'est inscrit dans le cadre d'une planification impérative et centralisée par les quantités. La planification constitue ainsi le cœur du système d'information par rapport auquel se déterminent les agents économiques. Pour l'essentiel, la monnaie et les prix jouent un rôle passif au sens où ils ne sont en aucun cas un vecteur principal d'information <sup>7</sup>. Au niveau micro-économique, ce sont les objectifs de production définis par les plans annuels et les plans quinquennaux qui orientent la croissance de l'industrie pétrolière dans la mesure où ils constituent l'impératif à réaliser. Ils répondent, de plus à la logique des plans tendus puisque l'objectif d'une année est calculé à la hausse par rapport au niveau atteint l'année précédente. Le développement de cette industrie suit ainsi une logique de développement par les quantités. La fameuse barre mythique, toujours répétée mais jamais atteinte, des 630 Mtep de production pétrolière en est une parfaite illustration.

Le mode de coordination principal d'un tel système est le régime d'attribution <sup>8</sup>. Une économie d'attribution se définit comme "une économie dans laquelle les industries et les groupes sont reconnus comme "ayant acquis" les biens en vertu d'une décision de leur supérieur appelé "répartiteur", et dans laquelle ils acquièrent les biens par suite de commandements adressés aux fournisseurs (producteurs ou distributeurs) des biens par les supérieurs de ces derniers". Ainsi chaque ministère au sein de l'économie soviétique assure une fonction de répartiteur des inputs entre les unités qui lui sont subordonnées. Ce mode de coordination définit des relations de type commandement-subordination au travers d'un mode d'organisation hiérarchisé. Les relations qui s'imposent entre unités économiques sont de type essentiellement vertical. La mise en oeuvre de ce mode de coordination s'opère au travers de deux mécanismes essentiels : le financement centralisé des investissements sur dotations budgétaires et la

---

<sup>7</sup>Hewett (E.A.).- Reforming the Soviet economy : equality versus efficiency.- The brooking Institution, Washington D.C., 1988, pp. 96-152.

<sup>8</sup> Cf. notamment : Bensimon (G.).- Le processus d'attribution et la monnaie dans une économie zinoïévienne.- ROSES-CNRS, Grenoble, 1990, et Bensimon (G.), Locatelli (C.).-Libération des prix, priorités et allocation des ressources dans une économie commandée avec relâchement de la coordination. Application au cas de l'industrie pétrolière russe.- CNRS-ROSES-IEPE, Grenoble, juin 1993.

centralisation des approvisionnements en inputs. Ils assurent la cohérence d'ensemble du système.

• **Le schéma d'attribution des inputs**

Conformément à ce schéma, le secteur pétrolier est dominé par une structure hiérarchique à plusieurs niveaux jusqu'en 1991. Une première conséquence est la séparation institutionnelle entre exploration et production. Dans sa toute première phase, l'exploration est placée sous l'autorité du ministère de la Géologie (MINGEO), déconnectée de la production placée sous la responsabilité du ministère du Pétrole. Les découvertes, financées sur dotations budgétaires sont ensuite "transmises" (en fait données) au ministère du Pétrole, à charge pour lui de les confirmer, puis de les mettre en production. Le financement sur dotation budgétaire de l'exploration a par ailleurs des conséquences importantes sur l'appréciation du coût et du prix du pétrole soviétique. Le coût d'exploration n'intervient que comme un coût arbitraire et figé dans le prix du pétrole <sup>9</sup>, laissant aujourd'hui largement ouverte la question du coût réel de production pétrolière russe.

Pour le reste, la même structure organisationnelle prévaut dans chacun des ministères évoqués. Les ministères recouvrent des associations de production qui sont des groupements d'unités techniques de production. Le ministère du Pétrole couvre à l'échelle de l'Union soviétique quarante-quatre associations de production (33 pour la seule Russie) établies sur une base régionale. Elles gèrent des unités techniques de production (111 en Russie) qui recouvrent des bassins pétrolifères distincts. Les associations de production sont chargées de distribuer, entre les unités de production, les inputs (investissements, main-d'oeuvre) préalablement attribués par le ministère.

Ce dernier concentre donc entre ses mains les vrais pouvoirs de décisions économiques, assurant la fonction de répartiteur des ressources. Par là-même, ses pouvoirs sont énormes. Ils ont largement façonné la situation actuelle de l'industrie pétrolière russe, peut-être plus que les stratégies définies par les organes centraux (Etat, organismes de planification). La répartition régionale des

---

<sup>9</sup>Tretyakova (A.) et Heinemeier (M.).- Cost estimates for the Soviet Oil Industry : 1970 to 1990.- Center for International Research, US Bureau of the Census, Washington D.C., 20233, 1986, n° 20, p. 12. En fait, au cours des différentes réformes de prix (1967 et 1982), la prise en compte du coût d'exploration dans le prix du pétrole a grandement varié.

investissements effectués sous l'égide du ministère du Pétrole en est un exemple. En privilégiant les vieilles régions européennes au détriment de la toute jeune et très riche province de Sibérie occidentale, malgré les décisions du Comité Central, les choix opérés par le ministère ont lourdement obéré le futur de l'industrie <sup>10</sup>.

• **Une gestion par la priorité définie par le ministère**

Le ministère exerce en effet une fonction essentielle, celle de rééquilibrage. Elle se traduit par des réallocations d'inputs entre les "firmes" en fonction de la "tension" de leur plan. Pour permettre aux associations de réaliser leurs plans, le ministère du Pétrole a systématiquement procédé à des réallocations de fonds d'investissements entre exploration et production puis, plus tard, à un recentrage des ressources sur la seule Sibérie quand il fut manifeste que l'écart entre les ressources allouées à cette région et la "tension" de son plan était trop grand. On voit ici s'exercer une gestion par la priorité.

Les logiques qui président au développement de cette industrie n'ont eu que peu à voir avec des notions de coût ou de critères de rentabilité. Financé sur dotation budgétaire, le capital est pratiquement sans coût pour le ministère et ses unités de production. La logique d'affectation prioritaire exige la réalisation des plans de production quel qu'en soit le coût, même si cela doit se faire au détriment d'autres secteurs au travers des réallocations inter-sectorielles des fonds d'investissement. C'est l'illustration même du principe de la priorité inhérente au système de planification <sup>11</sup>. Elle s'opère au travers des "chaînon conducteurs" de la méthode des balances matières. Par ailleurs les concepts de rentabilité jouent peu parce que le mode de formation même des prix sous-évalue systématiquement celui des biens de base. L'énergie est considérée comme l'un d'entre eux, elle doit assurer un développement industriel continu et être quasi-gratuite pour les consommateurs.

---

<sup>10</sup>Hewett (E.A.).- Energy economics and foreign policy in the Soviet Union.- Brookings Institutions, Washington D.C, 1984, p. 59.

<sup>11</sup>"L'existence de priorité (..) est inhérente au système de planification. En effet dès lors que l'Etat (...) dirige la production et fixe les objectifs de production, il est conduit à guider la répartition des ressources productives entre les firmes de telle sorte que les objectifs qu'il considère comme devant absolument être atteints, quelles qu'en soient les ressources, soient réalisés". in G. Bensimon, C. Locatelli, op. cit. p. 7.

La dégradation des performances de l'industrie pétrolière a amené, en retour, une réponse des organes centraux essentiellement de type quantitatif par l'accroissement des ressources en main-d'oeuvre et en capital. Là aussi cette réponse n'était rendue possible que par l'existence d'un capital "sans coût" pour les associations de production, financé et réparti centralement par les organes centraux (Etat, Gosplan, ministères). Exemple frappant, les premiers signes de difficultés en Sibérie occidentale ont amené une réorientation massive et rapide des investissements vers cette province avec rééquilibrage vers l'exploration. Cette réponse n'était concevable que dans le cadre d'une économie d'attribution.

### **1.2.2. La désintégration des mécanismes de coordination**

La dislocation progressive du système de l'économie centralement planifiée a détruit les mécanismes essentiels de coordination et de cohérence à l'oeuvre dans le secteur pétrolier. Cette rupture suffit à elle seule à expliquer la baisse vertigineuse de production qui a marqué le début des années quatre-vingt-dix. Tour à tour ont effectivement disparu le financement centralisé des investissements, l'attribution centralisée des inputs, les fonctions de répartiteur et d'équilibrage assurées par les ministères de branche.

Cette désintégration a été progressive. La loi sur l'autonomie des entreprises d'Etat de 1987 et 1991 de M. Gorbatchev en est une première étape importante. Elle touche directement le pétrole puisqu'elle accorde formellement l'autonomie financière et de gestion aux associations de production tout en maintenant les ministères. Identifiées comme "entreprises pétrolières", elles sont ainsi investies, au moins en théorie, de la plupart des pouvoirs de décision économique en matière d'allocation des ressources. Plus prosaïquement, il s'agit pour l'Etat de se désengager du financement de ce secteur face à la montée du déficit budgétaire de l'Union soviétique. Le caractère stratégique de cette industrie n'en disparaît pas pour autant, comme le prouve l'instauration des "commandes d'Etat" qui définissent le niveau de production que doit livrer l'industrie pétrolière à l'Etat à des prix fixés administrativement. En contrepartie l'Etat assure au ministère la garantie de livraison d'une certaine quantité d'inputs. Or, il est très vite apparu que ces commandes d'Etat recouvraient pour une large part les anciens plans de production dévolus aux associations de production. De fait, celles-ci n'ont acquis que peu d'autonomie sur la maîtrise de leur production (et de sa vente) et, par conséquent, sur leur gestion économique.

Les commandes d'Etat étaient censées assurer la cohérence d'ensemble du secteur. Mais l'incapacité de l'Etat à faire respecter les livraisons d'input a rendu très problématique ce schéma de régulation. Avec la baisse du financement centralisé des investissements a disparu un puissant moyen de coordination et d'application de ses priorités. S'est posé alors un problème de coordination, notamment entre les ministères pour respecter les cohérences de la filière industrielle. Directement confrontés à ces questions, les ministères ont commencé à assurer l'essentiel des fonctions économiques jusque-là dévolues au centre. Le ministère du Pétrole assure alors une double fonction : coordination grâce à des alliances avec les autres ministères pour la fourniture des biens d'équipement, mais aussi répartition des inputs entre associations afin de répondre aux commandes d'Etat. Progressivement se sont ainsi instaurés des rapports de "marchandage" au sein de la filière pétrolière entre des ministères aux pouvoirs de négociation différenciés. Car le ministère du Pétrole a de moins en moins la capacité financière d'acheter ses biens d'équipement face à une branche amont qui connaît des dérégulations de prix progressives, ceux du pétrole restant strictement contrôlés. Cette évolution progressive consacre de fait l'émergence de nouveaux rapports de pouvoir, qui subsistent aujourd'hui, bouleversant implicitement l'ordre des priorités quant à la répartition des ressources. Ainsi les libéralisations de prix explicitent clairement les rapports de force qui se nouent entre les entreprises au travers du marchandage <sup>12</sup>. Le coup d'Etat d'août 1991 parachève ce processus de dislocation des liens au sein de la filière pétrolière entre producteurs et fournisseurs d'équipement. Suivant la logique spatiale de la planification stalinienne, ceux-ci se trouvent localisés géographiquement dans des régions très éloignées des centres de production ; l'essentiel est en effet situé en Azerbaïdjan, république désormais indépendante.

### **1.3. La recomposition de l'industrie des hydrocarbures russes**

L'effondrement de l'économie planifiée oblige à une réorganisation d'ensemble du secteur énergétique. La disparition des ministères de branche pose une question incontournable. Sur quelle base peut se recomposer le secteur énergétique à partir de l'héritage du passé ? La volonté des dirigeants "d'aller vers une économie de marché", quel que soit le caractère mythique de cet objectif, suppose une recomposition sur la base d'entreprises énergétiques. Il est impératif de préciser ce que peut recouvrir la notion d'entreprise, de qualifier ses frontières

---

<sup>12</sup> Aglietta (M.), Moutet (Ph.).- "Redéployer les réformes".- Economie Internationale, CEPII, n° 54 2e trimestre 1993, p. 83.

dans le domaine des hydrocarbures russes à la lumière du legs laissé par l'économie planifiée. Mais il convient également de procéder à une analyse des comportements des nouveaux acteurs qui ne peuvent être encore considérés comme des entreprises au sens des critères classiques.

• **Le schéma de réorganisation de l'industrie des hydrocarbures russes**

Au moins en théorie, le schéma de réorganisation de l'industrie des hydrocarbures russes est simple. Il correspond, dans ses grandes tendances, au cadre général adopté pour toutes les industries <sup>13</sup>. Des holdings financières d'Etat, les *Joint Stock Companies* ont été créées afin de gérer les entreprises d'Etat du secteur. Il s'agit en l'occurrence de Gazprom pour le gaz naturel et de Rosneft pour le pétrole. Dans un deuxième temps, celles-ci seront l'objet d'une privatisation. On a ainsi un mouvement de concentration de la propriété "par le haut". Ces holdings doivent assurer les restructurations nécessaires avant la privatisation proprement dite <sup>14</sup>. Ceci est surtout vrai pour Rosneft (cf. encadré 1).

Le mouvement initié sous M. Gorbatchev n'a pas été remis en cause. Les associations de production se sont vu confirmer leur "rôle" d'entreprises énergétiques en récupérant certains pouvoirs économiques. Notamment, elles sont tenues de financer leurs investissements à partir de leur propre budget et ce en conformité avec la loi sur l'entreprise et l'activité entrepreneuriale de 1990, toujours en vigueur. Juridiquement, ce mouvement s'est trouvé conforté par la loi sur les privatisations de 1992 qui exige que les associations de production se transforment en sociétés par actions détenues dans un premier temps à 100% par les holdings financières. Progressivement une partie du capital doit être ouvert aux "investisseurs privés", notamment par distribution de coupons à la population, puis aux salariés de l'entreprise.

---

<sup>13</sup>W. Andreff, (1993), op. cit.,p. 384-385.

<sup>14</sup>W. Andreff (1993), op. cit., p. 384-385.



Toutefois, au moins à moyen terme, l'Etat restera majoritaire au travers des holdings financières. Pendant au moins trois ans, Rosneft devrait garder la majorité des actions des associations de production. De la même manière, le capital de Gazprom devrait se répartir de la manière suivante : 40% des actions resteront, au moins pendant trois ans, propriété de l'Etat russe ; 10% iront à la direction de Gazprom ; le reste sera réparti entre le personnel, les administrateurs des différentes unités de Gazprom, voire la population. Elément important, pour parer d'éventuels conflits centre-régions, 29% des actions seront vendues dans les seules régions où sont implantées les unités de Gazprom <sup>15</sup>.

Le décret du 27 novembre 1992 de B. Eltsine sur la privatisation de l'industrie pétrolière recouvre en fait deux mouvements distincts. Nous venons d'évoquer le premier, préparation de la transformation de la propriété juridique des associations de production. Mais, en parallèle, le décret recouvre aussi un mouvement de restructuration de l'industrie pétrolière. Rosneft est ainsi censée réorganiser l'industrie sur la base de huit à dix compagnies pétrolières verticalement intégrées. L'un des objectifs poursuivis au travers de la création de ces sociétés est d'impulser une certaine concurrence dans l'industrie pétrolière en lieu et place d'un marché monopolistique. Si l'ampleur de leurs réserves peut déboucher sur la constitution de monopoles régionaux, il s'agit de faire émerger des compagnies susceptibles de rivaliser entre elles et de concurrencer, sur les marchés énergétiques mondiaux, les grandes compagnies internationales. C'est dans cette perspective qu'ont été créées les trois compagnies verticalement intégrées de l'exploration à la distribution en passant par le raffinage que sont Lukoil, Yukos et Surguneftegaz. Plus récemment sont venus se rajouter quatre autres groupes à savoir Slavneft, Sidanko, Vostochnaya Komp et Onako (juillet 1994) (cf. encadré 2). Ces dernières, comme Rosneft, ont la structure d'une holding financière. Rosneft devrait toutefois, au moins pour les trois années à venir, rester majoritaire dans ces compagnies en détenant 45% de leur capital ainsi constitué : 38% d'actifs des associations, 38% d'actifs de raffineries et le reste d'actifs des sociétés de distribution (cf. encadré 3).

---

<sup>15</sup> JOSSE (C.) "Privatisation de Gazprom : plus de 200 millions d'actions émises avec retard".- Revue de Presse Russe. IFP, n° 7, mai-juin 1994.

**Encadré 2 : La composition des compagnies pétrolières intégrées  
fiche d'identité**

**\* Lukoil**

Cette holding s'est structurée à partir

- 1) des associations de production : Langepasneftegaz (production de 21,9 Mt en 92)  
: Uraineftegaz (production de 6 Mt en 92)  
: Kogalymneftegaz (production de 29,1 Mt en 92)

- 2) des raffineries de : Mazheikai  
: Ufa  
: Volgograd

La "privatisation" devrait être lancée en 1994.

**\* Yukos**

Cette holding se structure autour de :

- 1) l'association de production : Yuganskneftegaz (production de 39,4 Mt en 92)

- 2) des raffineries de : Kuybyshev  
: Syrzans  
: Novo Kuybyshev

**\* Surguneftegaz**

Cette holding se structure autour de :

- 1) l'association de production : Surguneftegaz (production de 42,5 Mt en 92)

- 2) la raffinerie de : Kirishnefteorgsyntez

A ces trois holdings viendrait s'ajouter **Slavneft** structurée autour :

- 1) de l'association de production Megionneftegaz : (production de 4,6 Mt en 92)

- 2) des raffineries de : Mozir (Biélorussie)  
: Gorknefteorgsyntez

**\* Sidanko**

- 1) Associations de production : Varyeganneftegaz (6,5 Mt)  
: Kondpetroleum (7,0 Mt)  
: Purneftegaz (9,3 Mt)  
: Udmurtneft (6,8Mt)

- 2) Raffineries : Angarsk  
: Saratov

**\* Vostochnaya Komp**

- 1) Association de production : Tomskneftegaz (10,9 Mt)

- 2) Raffinerie : Achinsk

**\* ONAKO ou Orenburg oil**

- 1) Association de production : Orenburgneftegaz (7,2 Mt)

- 2) Raffinerie : Orsk

**Encadré 3 : La structure en capital des quatre compagnies pétrolières intégrées  
(Holding financière)**

\* Un même schéma d'organisation s'impose pour les quatre compagnies créées. Elles sont ainsi composées :

- les producteurs (associations) représentent : 38% des parts de la société
- les raffineries : 38 %
- les distributeurs : 24%

\* Ainsi constitué, le capital sera réparti entre

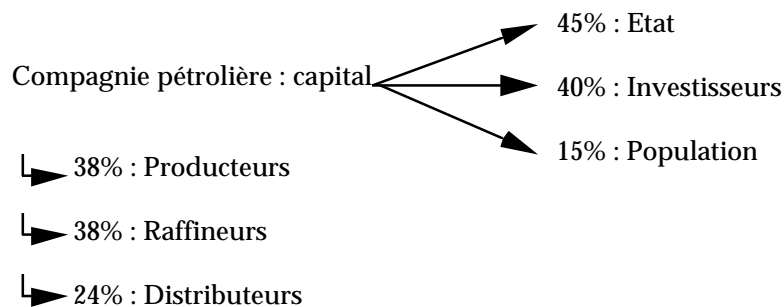
- l'Etat (en l'occurrence Rosneft) pour : 45%
- les investisseurs privés : 40% dont 15% au capital international
- la population : 15%

Concernant la privatisation partielle de Surguneftegaz fin 1993, un contentieux a vivement opposé le ministère de l'Energie, soutenu par les autorités locales et le Comité d'Etat pour la gestion de la Propriété d'Etat. Ce dernier souhaitait que les 15% d'actions soient destinées à l'ensemble de la population russe, le ministère de l'Energie préférant limiter la vente à la population de la région concernée par la compagnie (lieu géographique de l'association de production).

\* Les actions des associations, dont 38% des parts sont cédées à la compagnie pétrolière créée, sont, pour le reste, réparties entre :

- les employés : 35%
- les directeurs de l'association : 5%
- les autorités locales : 5%
- le public : 17%

En résumé :



Mais, en parallèle, un mouvement plus ou moins spontané d'émergence de "sociétés indépendantes" se manifeste. Il existe, grosso modo, trois types "d'indépendants" sur la scène russe qui recouvrent cependant des réalités différentes. Le premier est constitué de compagnies qui fonctionnent sur une base de leasing pour la gestion d'une partie du bassin pétrolifère. Elles se forment généralement à partir d'une ou plusieurs unités de production appartenant à une association. La plus connue est la compagnie Chernogorneft à l'intérieur de l'Association Nizhnevartovskneftegaz. Il est difficile pour le moment d'apprécier la viabilité et la signification économique de telles entreprises. Le second type est constitué d'organisations financières dont la vocation apparaît être purement commerciale (échanges et exportations de pétrole), telles Hermès, Ritek et Nipek<sup>16</sup>. Enfin des acteurs ont émergé de façon non prévue sur la scène pétrolière russe, produit d'un mouvement spontané de réorganisation résultant des oppositions et tensions entre le centre et les pouvoirs locaux et régionaux. Ces derniers tendent à s'autonomiser par rapport au centre, en cherchant à créer leur propre structure afin d'avoir un accès privilégié à la rente pétrolière. Les sociétés telles Sameko (pour l'onshore de Sakhaline), Sinko (Corporation de Sibérie occidentale) ou la Russia Petroleum (dans l'Oblast d'Irkutsk) ont ainsi obtenu de la part des Comités Régionaux de Géologie des licences d'exploration<sup>17</sup>, sans pour autant avoir eu un quelconque aval de la part des autorités centrales. Les revendications de la république autonome de Bashkirie, à l'égard des ressources de son sous-sol, sont aussi révélatrices d'une tendance à l'autonomisation des provinces pétrolières par rapport au centre en matière de gestion et de réorganisation de leur industrie pétrolière (cf. encadré 1).

---

<sup>16</sup>"New kids on the block" .- Petroleum Economist, August, 1993, pp. 5-6.

<sup>17</sup>Petroleum Economist, August, 1993, op., cit. p. 5.

#### Encadré 4 : Organisation de la Joint Stock Company Gazprom

##### GAZPROM

<b>Système unifié d'approvisionnement</b>	<b>Neuf Instituts de R/D</b>	<b>six unités de construction</b>	<b>six unités de services</b>	<b>21 filiales</b>
---	----------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------

↓

- ③ Unités de forage,
- ③Gaz export,
- ③Transgaz (13 unités),
- ③Unités de distribution,
- ③Associations de production :  
(12 unités)
- Astrakhan gazprom
- Kavkaz transgaz
- Kuban gazprom
- Nadyngazprom : 11,5% de la production de Gazprom
- Orenburggazprom
- Severgazprom
- Surgutgazprom
- Tyumentransgaz
- Urengoygazprom : 47% de la production de Gazprom
- Yamalgazprom
- Yamburggazdolycha : 29,6% de la production de Gazprom
- Yugtransgaz

\* Deux associations de production sont indépendantes de Gazprom. Il s'agit de

- Yakutgazprom et
- Norilskgazprom

A l'éclatement du secteur pétrolier, malgré l'apparente identité que serait censée conférer la présence d'holdings financières, répond l'intégration forte de l'industrie du gaz (cf. encadré 4). Elle bénéficie d'un monopole de production-transport-distribution. La notion de monopole reste toutefois à préciser dans ce type d'économie. Elle fait aujourd'hui l'objet d'un vaste débat en Russie dans la mesure où les comportements de ce type d'organisation sont spécifiques, même si dans le secteur énergétique, elle peut recouvrir des phénomènes de monopoles naturels<sup>18</sup>. Mais les différences de réalités technologiques des deux industries considérées sont ici une puissante variable explicative de l'évolution contrastée de ces deux industries. La branche gazière est une industrie de réseau. Les associations de production gazière, quels que soient par ailleurs les intérêts des républiques autonomes, oblast, etc sont dépendantes du réseau de transport et de distribution de Gazprom. Elles sont de plus tenues par les contrats de long terme signés au niveau européen. Tel n'est pas le cas du pétrole. Il représente indéniablement, dans le contexte russe, la marchandise la plus facilement valorisable en devises, de par notamment des facilités d'exportation plus importantes.

## **II - UNE AUTRE LECTURE DE LA REFORME DES HYDROCARBURES RUSSES**

Au-delà des réorganisations purement juridiques que nous venons d'évoquer, la recomposition du secteur et surtout son évolution sont liées aux transformations générales de l'économie. On assiste aujourd'hui à une déformation et une adaptation du système organisationnel de l'économie planifiée à un nouveau contexte marqué par l'absence de mécanismes de coordination clairement définis. Sont-elles une adaptation des formes anciennes de coordination à la disparition des mécanismes clés du mode de coordination et à un environnement économique de plus en plus incertain ? Ou ces adaptations sont-elles porteuses à terme d'un nouveau modèle d'organisation adapté au contexte russe ? Quelques hypothèses peuvent être testées pour répondre à ces interrogations.

---

<sup>18</sup> Une grande partie du premier numéro de 1994 de la revue Communist Economies and Economic Transformation a été consacrée à cette question. On citera notamment :  
 - Starodubrovskaya (I.)- "The nature of Monopoly and Barriers to entry in Russia" pp. 3-18.  
 - Yakovlev (A.)- "Anti-Monopoly Policy in Russia - Basic Stages and Prospects", pp. 33-44.  
 - Capelik (V.E.)- "Should Monopoly be regulated in Russia ?", pp. 19-32.

Si l'on adopte cette démarche, l'enjeu des réorganisations apparaît double. Il s'agit d'abord, comme le souligne X. Richet, de changer les structures internes et externes du contrôle de l'entreprise <sup>19</sup>. Il faut aussi tracer des frontières entre l'entreprise et son environnement économique, et par là-même, donner un contenu à la notion de marché (suivant l'approche de Williamson) <sup>20</sup>. Dans le domaine de l'énergie, le débat se focalise autour du monopole (pétrolier et gazier). Reste que, compte tenu du système d'attribution précédemment détaillé, le monopole en Russie est d'une nature différente de celle habituellement constatée en économie de marché. Il induit des comportements spécifiques. Ils ne peuvent se réduire à celui d'une entreprise cherchant à accroître son profit de monopole. Ces comportements ne sont pas non plus réductibles à la recherche d'économies d'échelle <sup>21</sup>. Le "monopole" est en fait la forme d'organisation de l'économie centralement planifiée imposée par les mécanismes antérieures de coordination de commandement-subordination. C'est l'ensemble du fonctionnement de l'économie qui est ainsi en cause, et non pas celui d'un secteur ou d'un marché particulier <sup>22</sup>. Cette caractéristique est essentielle pour toute réforme, tant en termes de restructurations, de privatisations que de régulations à mettre en place notamment au niveau de la tarification de l'énergie. L'organisation hiérarchique des monopoles industriels et les comportements qui en découlent sont autant de contraintes qui vont directement affecter le processus de privatisation et de restructuration.

La forme réelle que prend et prendra le secteur des hydrocarbures dépendra de l'environnement économique en cours de mutation et de l'héritage institutionnel et organisationnel passé, selon l'hypothèse de "dépendance au sentier économique" développée par North<sup>23</sup>. En économie planifiée, les comportements typiques visaient, au travers de rapports de marchandage, face aux phénomènes de pénurie, à se garantir un approvisionnement stable, voire

---

<sup>19</sup> Richet (X).- "Restructurations industrielles et transformations économiques en Europe Centrale et orientale". Revue Française d'Economie, Vol VII, n° 4, Automne 1992, pp. 3-31.

<sup>20</sup> Chavance (B).-Hierarchical forms and Coordination Problems in Socialist Economy.- CEMI, Paris, mars 1994, Doc de travail.

<sup>21</sup> I. Starodubrovskaya , op. cit., pp. 3-6.

<sup>22</sup> A.Yakovlev, op. cit., pp. 34-36.

<sup>23</sup> North (C.G).- "Institutions".- Journal of Economic Perspectives, Vol 5, n° 1, pp. 97-112

croissant en inputs, et à préserver la force de travail au sein de l'entreprise. Ils ne consistent en aucun cas à maximiser le profit <sup>24</sup>. Dès lors que l'environnement économique dans lequel évoluent les nouvelles formes organisationnelles est susceptible de maintenir des phénomènes de pénurie, de marchandage et de gestion sociale de la force de travail au sein de l'entreprise, il n'y a aucune raison que les comportements se modifient sensiblement, ou en tout cas, qu'ils s'orientent vers une prise en compte minimale des critères de rentabilité.

L'enjeu est donc bien de s'interroger sur la capacité de la réforme de l'industrie des hydrocarbures à impulser de nouveaux comportements micro-économiques. Le "fractionnement" des monopoles est-il à lui seul suffisant pour induire des comportements de type marchand ou pour impulser un certain niveau de concurrence ? Ne risque-t-on pas plutôt de voir émerger des monopoles régionaux, notamment dans le cas du pétrole ?

### **2.1. La définition de la frontière de l'entreprise énergétique russe.**

Le domaine des hydrocarbures était sans doute un cas extrême, l'exemple achevé du modèle d'organisation administratif dominé par des relations de commandement-subordination, sans véritable existence d'entreprise énergétique. Aujourd'hui, les formes organisationnelles que tendent à impulser les réformes dans le domaine des hydrocarbures à partir des anciennes associations de production peuvent-elles être vues comme des entreprises dotées d'autonomie stratégique et financière, face aux holdings financières d'Etat et face à l'enjeu conflictuel du partage de la rente pétrolière ?

#### **• Quelle viabilité économique pour l'entreprise pétrolière russe ?**

L'affirmation d'une autonomie entrepreneuriale au niveau décentralisé de l'ancienne organisation hiérarchisée se heurte à plusieurs contraintes. En premier lieu, les activités d'exploration et de production ne sont toujours pas intégrées. Le maintien de leur séparation manifeste l'absence de changements du comportement russe vis-à-vis de l'appropriation des ressources naturelles : les hydrocarbures sont avant tout une richesse et une propriété de la Nation dans son entier, supposant implicitement une notion de quasi-gratuité des réserves. La coupure traditionnelle en économie planifiée a donc été maintenue, même si formellement disparaît le ministère de la Géologie, remplacé par un Comité à la

---

<sup>24</sup> Leitzel (J.)\_ "A note on Monopoly and Russian Economic Reform".- Communist Economies and Economic transformations, Vol. 6, n° 1, pp. 45-53.

Géologie, assorti de comités régionaux, directement placé sous la tutelle du gouvernement (cf. encadré 1). Les associations sont censées signer des contrats avec les comités régionaux pour l'exploration<sup>25</sup>. De ce fait, toute l'exploration est encore financée sur dotations budgétaires. Ainsi la viabilité "économique" des diverses associations sur la base d'une prise en charge de l'ensemble des dépenses réelles exploration-production demeure une inconnue de taille. Qu'arrivera-t-il lors d'un alignement sur les normes d'organisation des entreprises pétrolières occidentales ?

En second lieu, la viabilité économique des associations est mise en cause de façon plus immédiate par l'absence de numéraire et par le maintien du contrôle des prix. Les associations sont, de fait, de plus en plus dans l'incapacité financière d'assurer normalement l'activité quotidienne de production. La hausse du nombre de puits fermés est là pour en témoigner. L'accroissement des impayés de la part des consommateurs (ménages, industries, raffinage), l'impossibilité des associations à fixer leurs prix qui restent régulés par l'Etat, la faiblesse de marchés financiers et bancaires embryonnaires pour assurer le financement par emprunt sont autant de facteurs qui réduisent les marges de manoeuvre décisionnelle. L'ensemble de la filière pétrolière, de la production au raffinage, est lourdement endettée, à des niveaux extrêmes pour certaines associations<sup>26</sup>.

La question des prix mérite que l'on s'y attarde quelque peu. Elle détermine la rentabilité de l'industrie pétrolière. La tendance générale a été celle d'une baisse des prix relatifs du pétrole, notamment par rapport aux prix des biens d'équipement, avec pour conséquence une incapacité croissante de l'industrie à financer le renouvellement de son capital. Ainsi, jusqu'en 1992, les prix du pétrole n'ont bénéficié que de hausses administrées sans commune mesure avec le niveau d'inflation enregistré. Dès le mois de mai 1992 a été mis progressivement en place un système de plafonnement du prix du pétrole (autour des 9000 R/tonne en janvier 1993)<sup>27</sup>. Au-delà de ce plafond, une fiscalité croissante (et par conséquent dissuasive) est imposée. A partir de juillet 1993, ce plafond est supprimé, mais on instaure une réglementation limitative en *cost plus*,

---

<sup>25</sup>p. 107 in Dienes (L.), Dobozi (I.), Radetzki (M.).- Energy and Economic Reform in the Former Soviet Union.- St Martin Press, New York, 1994, 246p.

<sup>26</sup>Fin 1993, la dette des producteurs pétroliers auprès de leurs banques et de leurs fournisseurs se montait à 485 milliards de roubles. "Financial situation of the Fuel and Energy Complex".- BWW, n° 44, 1989, p 8.

<sup>27</sup> Pour une analyse détaillée, on pourra se reporter à : Russian Energy Prices, Taxes and Costs 1993. -AIE-OCDE., Paris,1994, 101p.

le prix étant aligné sur l'ensemble des coûts de production et des taxes, augmenté d'un bénéfice standard qui ne peut dépasser 50%<sup>28</sup>. (cf. encadré 5).

Ce système s'est avéré difficile à mettre en oeuvre. Face à une demande de plus en plus insolvable, les producteurs ne peuvent guère en tirer parti pour augmenter leur prix sous peine de voir croître les impayés ou diminuer très fortement la demande.<sup>29</sup> Qui plus est, la limitation réglementée du niveau des bénéfices par rapport aux coûts s'avère être une très forte contrainte pour les producteurs bénéficiant de bas coûts de production. Elle leur interdit de vendre leur production au prix maximum que les consommateurs solvables seraient prêts à payer<sup>30</sup>. Les producteurs ayant des coûts de productions plus élevés se retrouvent dans une situation financière un peu meilleure, en pouvant dégager un profit unitaire plus élevé. Mais de manière générale, les producteurs se trouvent dans une situation de ciseaux de prix, avec une hausse du prix de leurs biens d'équipement très supérieure à celle du prix de leur production.

Dernier élément conditionnant la viabilité économique des associations, de puissants moyens de contrôle ont été donnés aux holdings financières d'Etat, coiffant les associations, en conférant aux premières le contrôle des réseaux de transport, des réseaux de commercialisation mais aussi des sociétés d'exportation dans le cas de Gazprom. Par rapport à de tels pouvoirs économiques, les associations se voient confinées dans un simple rôle de production, en l'absence d'un accès direct aux exportations et surtout aux devises convertibles. Pour l'heure, l'autonomie financière et donc stratégique des entités a plus de réalité pour les holdings (c'est-à-dire au niveau de marchés régionaux) que pour les associations reproduisant, cette fois-ci sur une base régionale, l'autonomie qui existait auparavant au niveau des ministères de branches. Cette réalité retarde aussi l'apprentissage des fonctions managériales et financières des associations qui risque d'être un long processus. Par contre les holdings émergent progressivement comme de puissants acteurs de la scène pétrolière russe, mais ce sont des acteurs toujours majoritairement contrôlés par l'Etat. L'enjeu de l'appropriation de la rente pétrolière en devises est tel qu'il ne peut pas y avoir d'autres compromis que celui de la préservation par l'Etat de cet accès principal aux recettes en devises de la Russie.

---

<sup>28</sup> AIE-OCDE., op. cit., p. 32

<sup>29</sup> AIE-OCDE., op. cit., p. 31

<sup>30</sup> AIE-OCDE., op. cit., p. 33-34

**Encadré 5 :****L'évolution du système de formation du prix du pétrole en Russie****\* Sous le système de l'économie centralement planifiée**

Les prix sont déterminés sur la base d'un coût moyen plus un profit standard

**\* Janvier 1991**

Augmentation administrée des prix énergétiques

**\* Janvier-Mai 1992**

Instauration d'un système à deux canaux de commercialisation. Sous le système des commandes d'Etat (soit 60% de la production), le prix de vente du brut est de 350 R/tonnes. Le reste est vendu à un prix libre.

**\* Mai 1992**

Prix négociés librement dans la limite d'un plafond de 2200 R/tonne. Pour les prix qui s'établissent entre 1800 et 2200 R/tonne, mise en place d'une fiscalité progressive visant à égaliser les prix.

**\* Décret du 17 septembre 1992**

Le système de formation des prix est celui du *cost plus* mais sur une base individuelle. Le prix se définit comme la somme des coûts et des taxes plus un taux de profit standard.

Les prix par zone sont abolis. Mais il est défini un prix de base à la tête de puits de 4000 Roubles par tonne. Si le prix de transaction dépasse le prix de base, il est soumis à une fiscalité croissante de :

30 R pour 100 roubles d'augmentation de prix dans la fourchette	4000-4999 R/tonne
40 R dans la fourchette	4500-4999 R/tonne
50 R	au delà de 5000 R/tonne

La marge de profit est limitée à 50%, si le prix dépasse 4000 R/tonne.

**\* Janvier 1993**

Le prix de base à la tête de puit est porté à 9000 R/tonne

**\* Juillet 1993**

Introduction d'un nouveau régime. Seule subsiste la règle du *cost plus*, c'est-à-dire un prix défini comme la somme des coûts de production et des taxes, plus un profit maximum de 50%.

Source : Russian Energy Prices, Taxes and Costs 1993.-AIE - OCDE, Paris, 1994, 101 p.

### • Les structures de propriété en cours d'émergence

La création de holdings financières a ajouté à la confusion des pouvoirs économiques. Qui prend réellement les décisions notamment en termes d'investissement ? Si l'on s'en tient aux "compagnies" verticalement intégrées, le pouvoir de décision est dispersé entre Rosneft, représentant de l'État, ces "compagnies-holdings", les associations et les raffineries. Par ailleurs, il est difficile d'avoir une idée claire de la marge d'autonomie des associations dont 38% des actions appartiennent à l'une de ces "compagnies-holdings" verticalement intégrées.

En matière d'ouverture du capital, le mouvement de privatisation reste limité. Seul 40% du capital sera ouvert aux investisseurs privés dont 15% attribuable au capital international. Mais dans le contexte d'incertitudes juridiques, législatives, économiques et fiscales, ces "privatisations" sont peu attractives pour les investisseurs étrangers. Tous les partenaires potentiels de l'industrie pétrolière russe (notamment les compagnies pétrolières internationales) se heurtent en particulier à la question essentielle de la localisation future du pouvoir de contrôle de ces entreprises. En fait, les schémas de privatisation mis en place impulsent une structure de propriété qui pourrait largement favoriser les structures de contrôle interne par rapport à un contrôle externe par les actionnaires. En effet, l'émiettement de la propriété et l'absence de marchés financiers développés mettent en question la possibilité d'un contrôle externe effectif de leur part. L'émergence d'un contrôle interne conséquent, par les collectifs de travailleurs, paraît inévitable <sup>31</sup>. Mais dans ces conditions, leur position pèsera sur toutes les réorganisations et restructurations internes.

Les structures actuelles de propriété reflètent, pour l'heure, la recherche d'un compromis entre les intérêts de l'État et ceux des régions, entre une propriété publique et une propriété privée. La question de la propriété des ressources naturelles est au coeur des conflits entre le centre et les régions. Les discussions acharnées sur l'adoption d'une législation pétrolière le prouvent. Reste à savoir si le compromis actuel peut être durable. Les oppositions ouvertes ou implicites et les blocages rencontrés lors des réorganisations successives de

---

<sup>31</sup>Joskow (P.), Schmalensee (R.), Sukova (N.).- "Competition policy in Russia during privatization".- Economic Activity Micro Economics, n°1, 1994, pp. 301-381, et Creating Private Enterprises and Efficient Markets.- Banque Mondiale, Washington D.C., 1994, 255 p.

l'industrie pétrolière permettent d'en douter. Les oppositions entre le Comité pour la Gestion de la Propriété d'Etat et le ministère de l'Energie et des Combustibles concernant la privatisation de Surguneftegaz, l'une des premières holdings pétrolières créées, illustrent les clivages qui traversent l'Etat russe lui-même.

## **2.2. Les spécificités des comportements des entreprises : la survie**

Dans cet environnement économique très spécifique où les régulations de type monétaire et marchand sont encore peu élaborées, les entreprises ont pu développer des comportements particuliers. Les adaptations-ajustements existent. Mais ils méritent d'être spécifiés.

Face aux modifications de l'environnement économique, les réponses des entrepreneurs ont été très éloignées de celles attendues par la plupart des observateurs occidentaux. Elles relèvent, de la part des chefs d'entreprise, de la recherche de la survie par la préservation en l'état de l'entreprise <sup>32</sup>. Il s'agit de conserver ce qui constituait en économie planifiée son socle principal, à savoir sa force de travail <sup>33</sup>. Pour ce faire, il convient de poursuivre autant que possible une logique de maximisation de la production indépendamment des critères d'efficacité et de rentabilité économiques. L'indice le plus évident de cette logique, dans le domaine pétrolier, est le maintien d'une production relativement élevée malgré la baisse de la demande interne conduisant à des situations de surproduction pour les associations les plus importantes.

Dans cette perspective, on peut parler d'une continuité dans le comportement des entreprises. Héritage de l'économie centralement planifiée, l'entreprise ne se réduit pas à ses seules fonctions économiques ; elle intègre aussi des fonctions sociales, <sup>34</sup> telles que la gestion sociale de la force de travail au sein de l'entreprise. Ceci conduit l'Etat à se substituer à l'entreprise pour le paiement

---

<sup>32</sup>Les récentes enquêtes sur les comportements des chefs d'entreprises russes réalisées à l'Institut de l'Economie de la Transition d'E. Gaïdar confirment largement ce comportement dans l'ensemble de l'économie russe.

<sup>33</sup>Selon W. Andreff, la transformation du rapport salarial atténué, caractéristique des économies planifiées centralement, est un des enjeux fondamentaux des réformes en cours. W. Andreff, 1993, op. cit. p. 324.

<sup>34</sup>Du combinat à l'entreprise. Reconversion des combinats d'Europe de l'Est et de l'Ex URSS. CERNA, Paris, 1992.

des salaires en cas d'insolvabilité de cette dernière. On a vu ainsi récemment, l'Etat assurer lui-même le paiement des salaires des employés de Gazprom dans certaines régions <sup>35</sup>. L'absence de chômage, malgré des situations de quasi-faillite, est un résultat concret de ces comportements. A l'inverse, on a vu se développer le phénomène nouveau du crédit inter-entreprise, forme particulière d'adaptation aux modifications de l'environnement économique. Mais cette nouvelle "régulation" a permis de maintenir une contrainte budgétaire lâche, comme auparavant, malgré la loi sur les faillites de 1992. Les impayés représentent, en effet, une émission de monnaie privée <sup>36</sup>. Il s'ensuit que la contrainte monétaire joue peu, les libéralisations de prix perdant de leur substance. En aucun cas, les variables monétaires sont susceptibles d'orienter et de modifier les comportements des agents économiques vers une rationalisation des coûts et une recherche de rentabilisation ; tout au plus, les hausses de prix successives des inputs sont-elles répercutées dans le prix final. En aucun cas les prix ne peuvent être alors un facteur susceptible d'orienter l'offre des entreprises et au bout du compte d'impulser des réformes structurelles, au travers notamment d'une prise en compte des notions de rentabilité et d'efficience dans les comportements économiques.

• **L'absence d'incitation par la contrainte monétaire**

Le développement du crédit inter-entreprise tend à perpétuer les comportements passés. Il n'incite pas à adopter des critères de rentabilité économique, l'important pour les entreprises étant de sécuriser leur approvisionnement en inputs pour continuer à produire. Cette pratique rend inopérante a priori l'incitation à l'efficience de gestion des entreprises que constituent normalement en économie de marché les conditions d'accès au crédit bancaire. La réforme du secteur bancaire a donc, comme enjeu fondamental, le durcissement de la contrainte budgétaire des entreprises et de l'incitation à l'efficience productive, au travers de la redéfinition des conditions d'octroi du crédit <sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> "Workers in Russian gas region End Strike".- The Moscow Tribune, 3.12.1993.

<sup>36</sup> Aglietta (A.), Moutet (Ph.), op. cit., pp. 67-103.

<sup>37</sup> W. Andreff souligne même que c'est " l'exigence de dégager un autofinancement ou d'obtenir un crédit dont le remboursement à la banque est obligatoire, sous peine de faillite, qui rend la contrainte budgétaire de l'entreprise véritablement dure". W. Andreff, 1994, op. cit., p. 354.

Les mécanismes fiscaux récemment élaborés contribuent également à maintenir les comportements passés en matière de financement de l'investissement. D'une part les mécanismes d'amortissement fiscal qui constituent, en économie de marché, une variable clé du financement des investissements des entreprises posent problème. Tels qu'ils sont établis à l'heure actuelle, ils ne permettent pas aux entreprises de remplacer réellement leurs équipements. D'autre part, l'essentiel de l'effort fiscal porte sur les producteurs, avec qui plus est une assiette fiscale portant sur la production réalisée et non sur les bénéficiaires. De ce simple fait, une grande partie de l'industrie pétrolière se trouve dans l'incapacité de dégager un *cash flow* après impôt pour financer ses investissements<sup>38</sup>. Dès lors, l'essentiel du financement des investissements de cette industrie doit passer par le fonds d'investissement pétrolier, c'est-à-dire par un système de subventions qui maintient les comportements passés de dépendance par rapport à l'Etat. En 1993, en dépit des pertes importantes de l'industrie pétrolière, les investissements ont été ainsi payés par ce fonds à hauteur de 1,3 milliard de \$, le reste du financement (0,5 milliard de \$) provenant des prêts à court terme du gouvernement consentis à un taux très bas comparé à celui de l'inflation. Les investissements peuvent donc être réalisés indépendamment de leur rentabilité financière ou d'une évaluation de la rentabilité économique de l'entreprise. Le maintien de ce type de subventions consacre les comportements passés, au travers de stratégies d'entreprise fondées sur leur capacité à obtenir des subventions. Elles remettent en cause toute discipline financière alors que celle-ci est l'enjeu même des réformes. Le mécanisme du fonds d'investissement pétrolier revient finalement à procéder à un prélèvement auprès des producteurs pétroliers via la fiscalité sur la production puis à redistribuer sans que les critères de répartition soient réellement connus.

#### • Une superposition de logiques hétérogènes

Dans ces conditions, la reconstitution des anciennes organisations sous la nouvelle forme des conglomérats est l'aboutissement de cette situation. Les holdings financières sont un moyen de sécuriser des approvisionnements grâce au rapport de forces qu'elles peuvent développer avec l'Etat. Elles reproduisent aussi en interne des comportements de commandement-subordination dans une logique d'attribution entre la holding d'une part et ses unités constitutives d'autre part. Elles assurent pour partie un rôle de répartiteur des investissements, se

---

<sup>38</sup> AIE, 1994, op. cit., p. 32-37.

substituant en cela aux anciens ministères<sup>39</sup>. On serait alors loin de l'institutionnalisation de comportements monétaires au sein de l'entreprise.

L'instauration d'une coordination par le marché et l'échange monétaire, enjeu des réformes économiques, ne s'effectue que de façon limitée dans le domaine pétrolier. Ceci n'empêche pas qu'aient pu émerger des logiques commerciales. Celles des compagnies pétrolières et gazières nouvellement créées sont indéniables notamment au sein de la CEI. On repère celles-ci oeuvrant sur les marchés internationaux, en particulier Gazprom en Europe, à la recherche de nouveaux débouchés. Certaines stratégies commerciales ont pu émerger, sur le marché russe entre régions, stratégies strictement gouvernées par des logiques financières et spéculatives et motivées par les différences de prix qui existent en matière de pétrole. Toutefois, l'essentiel des réseaux de distribution reste intégré au sein des holdings d'Etat ce qui se traduit par une commercialisation fondée sur des monopoles régionaux. Cette intégration verticale ne permet pas le développement d'une concurrence, à l'échelle de la Russie, au travers de formes diversifiées de commercialisation.

## **Conclusion**

La scène pétrolière russe a ainsi profondément changé, même s'il est difficile pour le moment de prédire ce qui émergera d'évolutions aussi contradictoires. Toutefois, celles-ci ouvrent un champ d'investigation intéressant notamment pour interpréter et suivre l'évolution des liens entre les holdings et leurs composantes, lors des modifications futures de leur environnement économique et financier.

De plus, il est clair que, si différentes formes organisationnelles et de commercialisation semblent coexister, relevant de logiques économiques différentes, s'il apparaît aussi une permanence des comportements et des régulations antérieures, la structuration implicite actuelle n'apparaît pas stable. L'affirmation progressive d'une logique d'entreprise réserve de nouveaux changements importants.

---

<sup>39</sup>Crosnier (M.A.).- "Les ressources primaires d'énergie en ex-URSS : état des lieux fin 1993".- Le Courrier des Pays de l'Est. n° 387, mars 1994, p. 10.