

«Il faudrait pour le bonheur des États que les philosophes fussent Rois et que les Rois fussent philosophes»

Platon in La République

SID-AHMED GHOZALI AU SOIR D'ALGÉRIE

Histoire des nationalisations, politique pétrolière et bonne gouvernance

4^e partie

«L'ambition de recouvrement des richesses nationales, qui était dans toutes les têtes... Elle s'est déroulée sur tous les fronts, huit années durant...»

Entretien réalisé par
Mohamed Chafik Mesbah

Chafik Mesbah : C'est une autocritique ?

Sid-Ahmed Ghozali : Oui, nous n'avons pas fait ce qu'il fallait faire en matière de communication. Nous avons certes consacré un temps et des efforts considérables à la communication. Mais celle-ci était focalisée sur nos démêlés avec les sociétés pétrolières françaises, sur les négociations bilatérales et internationales, sur la constitution de notre partenariat international, sur un lobbying très dynamique tendu vers l'établissement et l'affermissement du crédit de notre pays en matières énergétique et financière dans les sphères politiques, pétrolières et financières mondiales. Quinze d'années d'efforts qui ont produit leur résultat. Sur le plan extérieur.

Paradoxalement nous avions, en matière de communication battu nos concurrents dans leur monde à eux. Tandis que dans notre monde à nous ce sont eux qui nous ont battus. L'erreur commise consistait à supposer que la réussite de notre communication à l'étranger, allait comme couler de source à la maison. Or il fallait à l'évidence une communication adaptée pour l'opinion publique nationale et ciblant aussi les pouvoirs publics. Il aurait fallu un travail didactique appliqué et patient, adapté à chaque cible. Il fallait communiquer, pour que le citoyen de base puisse voir le lien entre le pétrole et l'avenir de ses enfants. Pour qu'il en arrive à considérer que Sonatrach c'était son affaire.

Un tel travail était-il envisageable avec le régime politique d'alors ? Le fait est que nous n'y avons pas prêté suffisamment d'attention. Comme si nous avions pris pour notre compte le slogan publicitaire des dirigeants de Général Motors «Tout ce qui est bon pour General Motors est bon pour les États-Unis d'Amérique». Nous supposions dans notre intime conviction que ce que nous faisons était bon pour le pays et qu'il allait de soi que cela allait être considéré comme tel par l'opinion et les pouvoirs publics. Pensant ainsi, nous commimes peut-être une sorte de péché d'orgueil. Qui sait ? Oui, il nous revenait, indiscutablement, d'accomplir le travail de persuasion que je viens d'évoquer...

Pouvez-vous aller plus loin dans l'autocritique de la période durant laquelle vous avez dirigé Sonatrach ?

Bien sûr, comme toute entreprise humaine, Sonatrach, dont j'ai assuré la direction générale durant plus de treize ans, a eu ses points forts, ses lacunes et ses faiblesses. Une entreprise dont les effectifs sont passés en moins de quatorze années de quelques dizaines d'employés à cent vingt mille, dont le patrimoine s'est élevé de quelques millions à plus de dix milliards de dollars, ne peut pas avoir été une entreprise banale.

Compte tenu d'un tas de facteurs historiques et politiques, elle s'est trouvée confrontée à des obstacles plus que de mesure, exposée à des feux nourris d'attaques qui l'ont placée d'emblée dans la posture psychologique d'un soldat acculé dans une guerre de tranchée ou derrière une barricade. De surcroît, toutes les critiques ou les procès qui ont été faits à Sonatrach ont été, soit insensés à l'instar de la première d'entre elles sur le plan historique et que j'ai mentionnée dans l'anecdote de «Sonatrach cet organisme monstre» soit mensongers comme dans l'histoire du contrat El Paso, celle des salaires royaux ou de la trésorerie

extérieure ; ces critiques ont ciblé les points les plus forts de Sonatrach, ses actions les plus exemplaires ou les plus accomplies. Il faut se poser la question pourquoi. Et quelle est la place qui reste pour l'autocritique dans une aussi grande profusion de critiques infondées et injustes ?

Je peux vous assurer que nous étions loin d'être satisfaits de nous-mêmes ! Nous avions nos cauchemars, qui étaient liés à des faiblesses réelles celles-là. Principalement en matière de productivité. Le temps et le coût du mètre foré, du mètre de pipe posé ; telle usine de production d'ammoniac qui a mis dix ans pour produire ; des équipements insuffisamment entretenus ; l'accouchement difficile d'un système moderne d'information et de management. Le plus difficile n'est pas de lister ces lacunes mais d'en analyser les causes pour les combler. Parmi ces causes il y en a qui sont inhérentes au fait de la jeunesse et des problèmes de croissance. Il y a les difficultés induites de l'environnement, non seulement celui qui est propre à Sonatrach, sur lequel j'ai assez longuement disserté, mais aussi de l'environnement politique et bureaucratique en général. Mais dans quels cas ces difficultés sont elles de véritables causes de nos faiblesses et dans quels cas elles nous fournissent des prétextes à nos propres déficiences ?

Pouvez-vous illustrer vos propos par des cas concrets ?

Volontiers, la question évoquée se pose, au demeurant, pour Sonatrach comme pour les autres entreprises. C'est ainsi que les entreprises étrangères les plus performantes chez elles, ont accusé chez nous des surcoûts et des déficiences. Nous avons eu faire à deux types de réaction de ces entreprises, l'honnête et la malhonnête. Le premier type est représenté par la JGC, la société japonaise qui a construit la raffinerie d'Arzew ; le second type par la société américaine Chemico qui était chargée de construire l'usine GNL1 d'Arzew. Les deux sociétés ont accusé des surcoûts qui ont dépassé le prix du contrat. Le président de la première est venu me voir quelque trois mois avant la fin du chantier pour me dire ce qui suit «A cause des monopoles, des procédures bureaucratiques etc. nous prévoyons un dépassement de 8 millions de Dollars (sur un contrat d'environ 70 millions). Nous n'allons rien vous demander aujourd'hui, nous tenons d'abord à terminer l'ouvrage et dans les délais contractuels. Ensuite nous reviendrons vers vous, après la mise en marche de la raffinerie, avec un



Houari Boumediène accompagné de Belaid Abdesslam et Sid-Ahmed Ghozali, visitant le premier appareil de forage installé par Sonatrach.

Photos : DR

dossier justificatif de tous les dépassements indépendants de notre volonté. Si vous acceptez d'en discuter avec nous et de nous accorder une rallonge pour que nous ne soyons pas perdants, nous vous en remercions à l'avance. Sinon, nous irons en rendre compte à votre conseil et notre société sera mise en faillite» La construction s'est terminée à notre satisfaction. La raffinerie est entrée en fonctionnement. Nous avons examiné les justificatifs de JGC. Nous avons abouti sans difficulté à un accord de dédommagement. Aucune des deux parties n'est sortie blessée dans l'affaire. Il en est sorti deux sociétés amies.

Quatorze ans plus tard, dans le cadre du démantèlement du secteur de l'Énergie et de la persécution de ses cadres, Mohamed Mazouni, docteur en sciences physiques, ancien de l'ALN, Vice-président de Sonatrach et ancien chef du projet de la raffinerie a été «invité à rendre des comptes en «justiciable» sur cette affaire à la Cour des comptes... puis nommé un an plus tard Ministre de la Pêche.

Quant à Chemico, c'était une société américaine à laquelle nous avions confié en 1971 la construction à Arzew de l'usine de liquéfaction de gaz GNL1, dans le cadre d'un contrat «clé en main» au prix de 314 millions de dollars. Trois ans plus tard ses nouveaux dirigeants (la société venait d'être rachetée par Aerojet filiale du groupe General Tire, multinationale qui avait eu maille à partir avec les autorités américaines sur une grande affaire de corruption qui avait abouti à la disgrâce du premier ministre japonais Tanaka) sont venus me voir au printemps 1974 pour réclamer une rallonge de 70 millions de dollars, alors que le chantier accusait déjà une année de retard sur le planning prévisionnel. Soupçonnant ces

dirigeants de vouloir exercer une sorte de chantage, nous avons dépêché dans leur siège à New York une équipe de dix experts financiers et ingénieurs algériens pour éplucher toute la comptabilité du projet. Au cours de leurs investigations nos experts sont tombés sur deux paiements, datant de 1970, qui se sont avérés porter sur deux commissions, l'une de 2 millions de dollars l'autre de 750 mille dollars, déguisées en «contrats de services» au profit de deux sociétés prête-nom domiciliées en Suisse. Notre relation avec Chemico aussitôt rompue et celle-ci aussitôt renvoyée du chantier qui fut ensuite confié à Bechtel, nous avons saisi de l'affaire le tribunal de commerce de New York. Nous avons récupéré en mars 1977 les sommes indûment payées. Nous avons mené parallèlement une campagne de vaste échelle auprès des autorités américaines et de tous nos partenaires pour dénoncer les intermédiaires qui s'étaient insinués (ou tentaient de s'insinuer) dans nos relations d'affaires.

J'ai cité ces deux exemples pour illustrer le fait que l'environnement bureaucratique hostile affaiblit le bon manager et aggrave ses lacunes, tandis qu'il fournit au mauvais manager des prétextes pour masquer ses propres faiblesses ou turpitudes.

Tout compte fait, c'est notre carence en matière de communication intérieure que j'ai retenue comme leçon principale. Une leçon que j'ai tenté par la suite, de partager avec mes ministres quand je leur demandais de «consacrer une heure de travail à expliquer, pour chaque heure de travail consacrée à bâtir. Vous construirez deux fois moins mais ce que vous construirez vous survivra. Et ce sera la seule manière d'assurer la continuité à vos réalisations». Car rien de durable ne peut être fait par un dirigeant public, sans la participation de citoyens se sentant concernés par ce qu'il fait.

Puisque l'Algérie a eu une politique pétrolière très particulière au lendemain de l'indépendance, avec le recul, celle-ci, a pu comporter des points faibles ?

La politique pétrolière a été on ne peut plus claire, on ne peut plus en cohérence avec les choix fondamentaux faits dès l'indépendance, et ce, jusqu'à la disparition de Houari Boumediène.

Si vous l'évoquez sous les éclairages de la justesse de la vision, de la légitimité des aspirations, du réalisme des objectifs, de la validité des choix en matière de voies et moyens et de la bonne évaluation des risques, on ne peut déceler, même avec trente et quarante ans de recul, d'autre défaut que la grosse lacune en matière de communication intérieure. Et sans doute d'inévitables imperfections de second ordre.

●●●



Belaid Abdesslam, Sid-Ahmed Ghozali et Nouredine Ait Lahoussine à bord d'un hélicoptère en Allemagne fédérale.