

## CHANGEMENT À LA TÊTE DE SONATRACH

## Les raisons du limogeage de Zerguine

**Sans surprise, Abdelhamid Zerguine, le P-dg de la Sonatrach, a été relevé de ses fonctions pour être remplacé par son vice-président Amont, Saïd Sahnoun.**

Perçu par nombre d'observateurs comme tout aussi responsable que l'ancien patron de la compagnie publique dans le déclin que connaît la production, le ministre de l'Energie est lui aussi sur la sellette et quelques initiés affirment même qu'il devrait remettre le tablier lors du prochain remaniement ministériel.

Ce changement à la tête de l'entreprise intervient à un moment où d'autres nominations et départs à la retraite ont touché l'activité Amont, le cœur battant de la Sonatrach. D'ailleurs, on annonce le nom de l'actuel directeur central des associations, Kamel Chikhi, comme successeur de Saïd Sahnoun au poste de vice-président Amont.

Pour la plupart des observateurs, les hautes autorités du pays ont pris cette décision de relever le patron de la Sonatrach dans le but de freiner l'inquiétant déclin de la production nationale en gaz et pétrole enregistré notamment au cours des deux dernières années. Depuis son installation en novembre 2011 à la tête de la Sonatrach, Abdelhamid Zerguine n'a malheureusement pas été capable d'améliorer la situation de son portefeuille Amont qui a sensiblement fondu. Et même ses quelques timides tentatives de faire avancer les choses ont toutes été empêchées par son ministre de tutelle.

## La stratégie de la discorde

Même si tout le monde est d'accord pour dire que la Sonatrach vient de se séparer du président le moins performant de son histoire, il faut reconnaître qu'il n'a jamais eu l'occasion de montrer ce qu'il était en mesure de réaliser pour la compagnie. Pour exemple, chaque année la Sonatrach publie son PMT (Programme à moyen terme, généralement quinquennal) et le transmet à toutes les autorités du pays. Mais, lors de la plupart de ses sorties sur le terrain, le ministre de l'Energie éton-

ne par l'annonce de projets de la Sonatrach qui n'existent pas.

Par ailleurs, lorsqu'il avait accepté de prendre la Sonatrach, Zerguine était conscient qu'il n'était pas en mesure de diriger le groupe pétrolier selon sa propre vision. Mais il avait quand même été charmé par les promesses et a fini par jurer «obéissance et fidélité» à son ministre qui a dû relancer le président de la République à trois reprises pour pouvoir le confirmer dans son poste.

Pour sa part, le ministre a choisi Zerguine sur la base de deux critères: le premier est le fait qu'il n'était pas une très grosse pointure dans la hiérarchie de la Sonatrach et par conséquent ne risquait pas de lui faire de l'ombre. Le second est encore plus surnois dans la mesure où le fils du P-dg était employé par une multinationale qui raflait des milliards de dollars auprès de la Sonatrach. C'était là une manière comme une autre de s'assurer de sa loyauté.

A sa nomination à la tête de la Sonatrach, Abdelhamid Zerguine avait les mains pratiquement liées. Sa feuille de route se résumait ainsi : ne rien changer sans l'aval du ministre, ne jamais se mêler des affaires antérieures de corruption et surtout axer le principal de l'effort à l'exploration.

Dans la tête du ministre, l'annonce de grandes découvertes de réserves en hydrocarbures lui permettrait de multiplier les sorties médiatiques et de se dire que la compagnie publique a fait telle ou telle découverte importante. Finalement, par cette stratégie, le ministre a fini par dégarner la production tout en essayant un sanglant échec sur l'activité exploration. Car, tous les connaisseurs sont unanimes à dire que les découvertes annoncées par notre ministre de l'Energie ont toutes été entamées avant 2010, autrement dit, initiées du temps de Chakib Khelil.



Photo : Samir Sid

Abdelhamid Zerguine.

Cette obsession de dire que la Sonatrach a réalisé des découvertes est allée même jusqu'à duper les hauts responsables du pays et l'opinion publique. On creuse parfois des puits dans des périmètres avoisinant les champs matures et on crie victoire alors qu'en réalité ces puits sont localisés dans le prolongement des gisements déjà connus.

## 18 mois de manœuvres

Si le ministre est parvenu aujourd'hui à évincer son ancien «protégé», c'est qu'il pense récolter le fruit d'un an et demi de manœuvres pour atteindre cet objectif.

Cette crise entre les deux responsables est née justement en décembre 2012, lorsque le P-dg de la Sonatrach s'est aventuré, seul avec la presse, dans la wilaya de Chlef. Par ignorance Zerguine fait une déclaration fracassante: «Nous allons signer avec la société française CGG Veritas, un contrat pour forer le premier puits offshore au large de Béjaïa», avait-il lancé. La situation devenait alors insoutenable. C'est la première fois en 50 ans d'existence de la Sonatrach que le P-dg montre publiquement qu'il ne fait pas la différence entre une société de géophysique (c'est le cas de CGG Veritas) et une compagnie qui réalise des forages en offshore ou en onshore.

Le lendemain, son ministre de

tutelle improvise une «sortie» à Tizi Ouzou uniquement pour le corriger. «Nous n'avons attribué aucune exploration offshore. Ce projet est en cours d'études géophysiques et géotechniques», dira le ministre de l'Energie. Et là aussi, toute la communauté internationale des pétroliers s'est moquée des deux principaux acteurs du secteur des hydrocarbures en Algérie. Car, quelques années auparavant, Chakib Khelil avait confié ce travail à une société d'envergure mondiale et tout le dossier géophysique des côtes de Béjaïa était déjà ficelé.

## Retour sur la scène du crime

A la Sonatrach, tout le monde s'interrogeait sur l'implication du ministre de l'Energie dans toutes les manifestations publiques auxquelles prenait part le P-dg de l'entreprise. Par exemple, le ministre était sérieusement fâché si par malheur il n'était pas invité à une cérémonie en l'honneur des nouveaux bacheliers parmi les enfants des travailleurs de l'entreprise. En revanche, ce même ministre se dérobait lorsqu'il sentait qu'il aurait pu être susceptible de trébucher sur les dossiers de Chakib Khelil. Dans ce cas, il préférerait que le patron assume ses responsabilités.

Le dernier cas en date est sans doute la signature, il y a deux mois, d'accords avec l'espagnole Villar Mir sur le projet Fertal et El Bahia Fertilizer. Ces dossiers, pourtant d'une grande importance pour le pays et pour la Sonatrach, ont été traités par Zerguine tout seul, en l'absence de son ministre.

Toujours dans le même chapitre de la pétrochimie, la Sonatrach entame sa deuxième année de production sur l'usine de Sorfert, réalisée par Chakib Khelil avec les Egyptiens d'Oрасcom. Et pourtant, jusqu'à ce jour le ministre de l'Energie refuse catégoriquement de participer à son inauguration ou même la visiter.

Idem pour l'usine de GNL réalisée à Oran par l'italienne Saipem et la LDHP de Hassi Messaoud auxquelles le ministre tourne le dos depuis son arrivée à la tête du sec-

teur de l'énergie. Plutôt que de s'afficher sur ces scènes de crime, le ministre suggère à son P-dg de «gérer» avec tact les dossiers de Saipem.

## Sournoiseries de palais

Dans les rouages du sérail, on n'admet pas que l'éviction du P-dg de la Sonatrach soit une victoire pour son ministre de tutelle. On l'interprète par le fait que le président et tout son clan ne sont plus en mesure d'assumer l'incompétence de Zerguine. On a fini par le lâcher pour sauver la Sonatrach et non pas pour offrir un quelconque sentiment de victoire au ministre de l'Energie.

Le P-dg de la Sonatrach, qu'on a voulu cataloguer avec l'image d'une victime malmenée par son ministre, est loin d'être facile à manier. Bien ancré dans les circuits de soutien aux candidatures successives de Bouteflika, il a tissé en plus, des alliances familiales avec de hauts responsables de l'Etat, faisant même partie du cercle le plus influent qui entoure le Président. Mais, ces soutiens n'ont pu combler ses déficiences dans la gestion du plus grand complexe industriel et économique du pays.

Abdelhamid Zerguine quitte la scène dans l'anonymat, dans l'attente d'être recyclé par les siens.

Pour sa part, Saïd Sahnoun, le troisième P-dg de l'ère Yousfi, aura l'avantage d'un court sursis. Apprécié par son entourage à la Sonatrach, il affiche le profil du technicien toujours en symbiose avec son métier.

Contrairement à ses prédécesseurs, il pourra largement contenir l'ingérence temporaire du ministre parce qu'il ne souffre pas d'un déficit sur le plan technique. Par ailleurs, son parcours jusque-là purement technique le met à l'abri des turbulences politiques.

Mais ce qui devrait l'irriter, c'est surtout le manque de temps. Le nouveau patron de la Sonatrach est appelé à réaliser des miracles dans la production avec des échéances très courtes.

Mokhtar Benzaki

## MANAGEMENT DE SONATRACH

## Huit P-dg en 15 ans

**Huit présidents-directeurs généraux se sont succédé à la tête du groupe Sonatrach depuis 1999. En quinze ans, la gouvernance Bouteflika a imposé une certaine instabilité au management de la compagnie pétrolière qui a perdu progressivement de son autonomie.**

**Chérif Bennaceur - Alger (Le Soir)** - Créée fin 1963, la Société nationale de transport et de la commercialisation des hydrocarbures (Sonatrach) a été dirigée depuis par plusieurs directeurs généraux ou présidents-directeurs généraux. Certes, la direction générale de Sonatrach a été assez stable entre 1964 et 1979, soit durant la gouvernance des défunts présidents Ahmed Ben Bella et Houari Boumediène.

En effet, la compagnie a été dirigée par Belaid Abdesselam entre 1964 et 1966 et par Sid-Ahmed Ghazali entre 1966 et 1979 qui lui ont impulsé une forte dynamique de développement, stimulée par la nationalisation des hydrocarbures. Par la suite, plusieurs managers, généralement issus du secteur énergétique et certains ayant même exercé des activités ministérielles, se sont succédé à la tête de la société pétrolière durant la décennie 1980, soit sous la présidence du défunt Chadli Bendjedid. Et ce, dans le contexte notable de fluctuation des prix du pétrole, la mise en œuvre d'un programme de restructuration de la compagnie pétrolière et le développement progressif du partenariat à l'international.

Une option couplée à la stimulation de la production que les managers successifs de Sonatrach durant la décennie 1990, notamment Abdelhak Bouhafs de 1989 à 1995 et Nazim Zouiouèche de 1995 à 1997, ont bien poursuivie, nonobstant le contexte sécuritaire, politique et social prévalant alors.

Œuvrant selon une vision, ces managers ont lancé diverses actions plus ou moins abouties en matière de modernisation, développement des ressources humaines et formation. Mais c'est durant les années 2000, soit durant les trois premiers mandats du président Abdelaziz Bouteflika, que le management de Sonatrach a été assez instable.

Lors de l'élection en avril 1999 du chef de l'Etat, Sonatrach était dirigée depuis déjà deux ans par un ingénieur Abdelmadjid Attar. Engagé dans une dynamique de développement à l'international et de réorganisation de la holding Sonatrach, Abdelmadjid Attar continuera d'exercer, assez difficilement, ses fonctions jusqu'à la fin 2000 pour être remplacé par Abdelhak Bouhafs.

Aux commandes de la société jusqu'en février 2001, Abdelhak Bouhafs a tenté d'insuffler un nouveau rythme en termes de modernisation et relance stratégique de Sonatrach, avec une efficacité toutefois moindre et une action davantage réactive, défensive. En effet, cette impulsion a été contrariée par la suite, avec l'arrivée en tant qu'intérimaire à la tête de l'entreprise de Chakib Khelil, alors ministre de l'Energie et des Mines depuis la fin 1999.

Cumulant deux fonctions, Chakib Khelil engagera une intense politique de restructura-

tion sectorielle, de libéralisation et d'ouverture à l'international, dans le contexte de la révision attendue de la loi des hydrocarbures, et une politique que d'aucuns qualifieront de destructrice, dangereuse pour la préservation des intérêts de la compagnie.

A la tête de Sonatrach, Chakib Khelil cédera en mai 2003 ses fonctions au défunt Djamel-Eddine Khène qui, malade, n'a pu exercer son management et concrétiser ses engagements que pendant deux mois, dans la mesure où il est décédé en juillet 2003. Et c'est Mohamed Meziane qui exercera le rôle de P-dg de Sonatrach dès septembre 2003 jusqu'en janvier 2010, une période où la compagnie pétrolière a poursuivi la stratégie d'intensification de la production, de libéralisation sectorielle à la faveur des amendements de la loi des hydrocarbures.

Mais une période également marquée par de multiples affaires de corruption et de malversation impliquant d'une certaine manière le staff dirigeant de la compagnie et même le ministre de tutelle, et qui ont provoqué début 2010 la démission de Mohamed Meziane et la mise en place d'une direction intérimaire pendant cinq mois, assurée par le vice-président Aval, Abdelhafidh Feghouli mais sans influence réelle sur l'activité de l'entreprise. Dès mai 2010, Sonatrach est confiée à un nouveau P-dg, Noureddine Cherouati, à la personnalité velléitaire mais qui tentera vaille que vaille de gérer les répercussions de ces affaires et de relancer la compagnie, dans un contexte pétrolier fluctuant et une productivité domestique assez tendue, voire déclinante. Toutefois, Noureddine

Cherouati n'exercera ses fonctions que jusqu'à la fin 2011, limogé et remplacé depuis par Abdelhamid Zerguine qui s'efforçait encore de relancer la production pétrolière domestique, gérer l'impact des perturbations du marché gazier mondial et insuffler un souffle autre à l'entreprise.

Ainsi, ce sont huit présidents-directeurs généraux qui se sont succédé à la tête de Sonatrach durant ces quinze dernières années. Au-delà de leurs compétences intrinsèques et de leurs mérites, des managers dont la marge de manœuvre s'est avérée toutefois étroite. Dans la mesure où les orientations et options énergétiques sont fixées par le ministre de tutelle, les managers de Sonatrach n'ont pas toujours eu une capacité d'action évidente.

Si certains managers ont pu exercer leurs fonctions de manière quelque peu autonome durant la décennie 1999, il n'en sera pas le cas pour leurs successeurs, confrontés tant aux velléités du chef de l'Etat qu'à celles du ministre de l'Energie, nonobstant les différences entre Chakib Khelil et l'actuel titulaire du poste, Youcef Yousfi. Ainsi, la gouvernance Bouteflika a imposé une certaine instabilité au management de la compagnie pétrolière qui perdra progressivement son autonomie.

Un management soumis à un manque d'orthodoxie et de conformité aux us internationaux en matière de mode de désignation, éviction des responsables et transmission de fonction, voire aux velléités et humeurs des ministres de tutelle. Ce qui constitue de fait une source de traumatisme pour la compagnie pétrolière.

C. B.