



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Gazprom, la nouvelle arme de la Russie

Véritable Etat dans l'Etat, Gazprom est devenu, sous Vladimir Poutine, une arme majeure au service des intérêts géostratégiques de la Russie.

En ce jour d'avril 2007, le représentant de la Shell en Russie fait grise mine. Convoqué au Kremlin, il est contraint de signer, sous l'œil ravi des officiels russes, un accord aux termes duquel la compagnie pétrolière « accepte » de céder à Gazprom la majorité des parts qu'elle détenait depuis 1994, aux côtés des Japonais Mitsui et Mitsubishi, dans les énormes gisements gaziers de Sakhaline. « Un accord très satisfaisant », murmure l'homme de Shell, les lèvres pincées, devant les caméras. Dans l'affaire, la compagnie pétrolière s'est fait littéralement forcer la main : confrontée depuis 2004 à une véritable guérilla juridique, accusée de violations répétées des lois sur l'environnement, menacée de perdre sa licence d'exploitation, la Shell

n'a eu d'autre choix que d'accepter l'offre que lui a fort opportunément faite Gazprom à la fin de l'année 2006 : 7,4 milliards de dollars pour la majorité de ses parts. A prendre ou à laisser ! Le dossier a entièrement été piloté depuis le Kremlin. C'est en effet Vladimir Poutine et son entourage qui ont suscité les poursuites juridiques contre la Shell, miraculeusement abandonnées au lendemain de l'accord ; eux également qui ont donné carte blanche à Gazprom pour négocier la reprise des parts de la Shell au mieux de ses intérêts. Avec un objectif : remettre la main sur les ressources énergétiques du pays. Au besoin par la force. Dans les chancelleries et les états-majors des grands groupes industriels occidentaux, on commence à



dire que Gazprom est sur le point de réaliser ce que l'Armée Rouge n'était jamais parvenue à faire : conquérir l'Europe. Le tout sans tirer un coup de fusil !

400 000 salariés, 155 000 kilomètres de gazoducs, 17% des réserves mondiales de gaz, des intérêts dans la production d'électricité, la chimie, la banque, la construction, les medias, des villes entières gérées par ses soins et dotées de tout le confort... Représentant 8% du PIB russe et 20% des impôts collectés par l'Etat fédéral, Gazprom est bien plus qu'une entreprise : un Etat dans l'Etat, une puissance à elle toute seule, entièrement inféodée aux intérêts du Kremlin. Pour comprendre la genèse de ce véritable empire et les comportements - de « gangsters » ira jusqu'à suggérer le très sérieux hebdomadaire *The Economist* - de ses dirigeants, il faut remonter au début des années 1960, lorsque sont découverts les énormes gisements gaziers de l'Oural et du grand nord Russe, en Sibérie. Dans ces régions glacées où la température descend facilement jusqu'à - 45 degrés, se forge une mentalité très spéciale : celles des pionniers, d'hommes rudes à la tâche, animés d'une volonté de fer, conscients de leur valeur et de la mission qui est la leur

- apporter le chauffage et l'énergie à la patrie du socialisme véritable - et, surtout, totalement dévoués à leur métier. Cette mentalité-là, on la retrouve chez la plupart des dirigeants de Gazprom, à commencer par le père de la compagnie et futur premier ministre de Boris Elstine : Viktor Tchernomyrdine. Né en 1938 dans la région d'Orenbourg, dans cette partie de l'Oural où se trouvent les principaux gisements du pays, fils d'un conducteur de tracteur, ancien ouvrier devenu ingénieur après avoir suivi des cours du soir, il a fait une grande partie de sa carrière dans l'industrie du gaz, dirigeant l'une des principales usines du pays avant d'accéder au poste de ministre de l'Energie de l'URSS. Un tremplin idéal qui permet à cet homme au caractère abrupt de préserver les intérêts des *gazoviks* - les gaziers - tout en bâtissant un empire industriel à sa mesure lorsque le système soviétique finit par s'effondrer à la fin des années 1980.

La disparition de l'URSS est en effet la deuxième clé pour appréhender Gazprom. Au départ, il y a le terrible sentiment d'humiliation ressentie par les anciens *apparatchiks* lors de ces années qui voient tout un pays sombrer dans le chaos. Nous sommes en 1988. Deux ans plus



tôt, en 1986, Mikhaïl Gorbatchev a lancé la Perestroïka, une tentative désespérée de réformer, pour le sauver, un système à bout de souffle. Ce faisant, le jeune Secrétaire Général du Parti communiste a ouvert la boîte de Pandore. Incapable de s'amender, l'Union soviétique craque de toutes parts. A Moscou, un homme suit la situation avec beaucoup d'attention : Viktor Tchernomyrdine. Depuis 1985, il est ministre de l'Industrie pétrolière et gazière. A l'heure où le système se délite de jour en jour, l'homme a une conviction : il faut tout faire pour préserver l'industrie gazière du pays, cette industrie dont il est l'un des bâtisseurs et dont il n'a jamais cessé de défendre les intérêts. A ce moment-là, personne encore ne parle de privatiser les actifs énergétiques du pays. La grande foire d'empoigne, celle d'où émergeront de nouveaux géants industriels comme Loukos ou Sibneft, se produira un peu plus tard, sous la présidence de Boris Eltsine et une fois que l'URSS aura définitivement été passée par pertes et profits. Mais avec un flair remarquable, Viktor Tchernomyrdine sent que tôt ou tard, l'Etat, cet Etat en déliquescence totale et qui n'a plus un sou en caisse, n'aura d'autre choix que de confier à d'autres la gestion de ses installations énergétiques. Pourquoi,

alors, ne pas anticiper le mouvement, se dit Tchernomyrdine. En 1989, au nom de l'efficacité et de l'esprit de réforme, cet homme de pouvoir apparenté aux « modernes » qui entourent Gorbatchev, obtient que la branche gazière de son ministère soit converti en une entité autonome dont l'Etat garderait le contrôle. Ainsi naît Gazprom, « Société de production de gaz » en russe, dont Viktor Tchernomyrdine devient le premier président. Trois ans plus tard, en 1992, lorsque ce dernier est nommé premier ministre par Boris Eltsine, un décret transforme le conglomérat Gazprom en une société par actions dont l'Etat ne détient plus que 41% des parts. Une privatisation menée tambour battant, faite au profit de quelques privilégiés, et d'abord à Victor Tchernomyrdine et à son fidèle adjoint, Rem Viakhirev, un *gazovik* comme lui, auquel le nouveau premier ministre de Russie a confié les clés de Gazprom...Encore aujourd'hui, on ignore combien d'actions s'attribuèrent les deux hommes, et à quel prix.

La grande braderie des actifs énergétiques russes a commencé. Mais alors que l'industrie pétrolière, qui faisait jadis la fierté du régime, a été divisée en morceaux, donnant naissance à plusieurs groupes intervenant



sur des métiers différents - la production, le raffinage, le transport, etc... -, Tchernomyrdine a bataillé ferme pour que soit préservée l'unité de l'industrie gazière. « Le gisement, le gazoduc et le consommateur sont les composantes d'un même organisme vivant », ne cesse d'expliquer Rem Viakhirev. Lui et son patron, qui se sont connus sur les gisements de l'Oural, sont trop conscients de la valeur de Gazprom pour la laisser dépecer entre les mains des nouveaux oligarques. Dans le chaos ambiant, Gazprom reste l'une des rares entreprises encore rentable de Russie. Non pas tant sur le marché intérieur où - héritage de l'Union Soviétique - la société vend son gaz pour presque rien, que sur le marché international où elle réalise l'essentiel de ses profits. Employant des dizaines de milliers de salariés disposant de conditions de travail enviables, elle pèse socialement très lourd. Protégée au plus haut niveau de l'Etat par Victor Tchernomyrdine, Gazprom multiplie les prises de participation, la plupart obtenue en paiement de factures de gaz non réglées. Construction, chimie, mécanique, métallurgie, biens de consommation courants : Gazprom se transforme peu à peu en un gigantesque conglomérat. Viakhirev négocie le montant des impôts

directement avec le premier ministre, en fonction des ressources dont l'entreprise dispose et de ses projets de développement. Le tout dans la plus grande opacité... Les deux anciens gazoviks sont alors les véritables maîtres de la Russie.

Les défis, pour autant, ne manquent pas. L'explosion de l'URSS a en effet amputé Gazprom d'une partie de ses gisements et de ses gazoducs. Une partie d'entre eux appartient désormais aux nouveaux Etats indépendants apparus dans le Caucase ou, plus à l'Ouest, en Ukraine et en Biélorussie. L'interruption des livraisons de gaz russe à l'Ukraine, en janvier 2006, trouve là son origine, dans la volonté de Gazprom et du Kremlin de remettre la main sur « ses » gazoducs. Tout au long des années 1990, la production du géant gazier ne cesse ainsi de décliner, passant de 641 milliards de mètres cubes en 1992 à 512 milliards en 2001. Mais ce n'est pas tout ! Dans une Russie en déliquescence avancée, Gazprom devient le théâtre de l'impitoyable guerre que se livrent les différents clans qui entourent un Boris Eltsine vieillissant. A plusieurs reprises, les « libéraux » cherchent ainsi à casser le géant gazier - et derrière lui Tchernomyrdine - notamment en lui réclamant de gigantesques

arriérés d'impôts. En vain. A chaque fois, Rem Viakhirev parvient à parer les coups, utilisant les énormes moyens dont dispose Gazprom pour retourner ses opposants. Quant à Victor Tchernomyrdine, il attend patiemment son heure. Pour tous les observateurs, cela ne fait aucun doute : c'est lui, le fondateur de Gazprom devenu premier ministre, qui succédera, le moment venu, à Boris Eltsine. Une perspective qui réjouit au plus haut point les dirigeants du géant gazier.

Cette bataille-là, l'ancien *gazovik* et son homme lige vont pourtant la perdre, ouvrant une nouvelle page dans l'histoire de Gazprom. 1999 : alors que la Russie se débat dans une crise financière de grande ampleur, Victor Tchernomyrdine est contraint de quitter le pouvoir, victime du succès des communistes aux élections législatives. Dans une ultime manœuvre pour mettre ses biens mal acquis à l'abri et s'assurer une retraite paisible, le clan Eltsine fait monter un parfait inconnu, un ancien colonel du KGB aux teint pâle : Vladimir Poutine. C'en est fini des ambitions de Tchernomyrdine, nommé un peu plus tard ambassadeur en Ukraine. Elu président de la Russie en mars 2000, Poutine est déterminé à restaurer ce qu'il appelle « la

verticale du pouvoir », fondée sur une reprise en main autoritaire de tous les pouvoirs. Par sa puissance et les enjeux dont il est porteur, Gazprom constitue bien sûr une cible de choix pour le nouveau maître du Kremlin. Dans un premier temps, l'ancien colonel du KGB évite d'attaquer de front Rem Viakhirev, qui préside toujours aux destinées du géant gazier. Tout juste se contente-t-il de faire entrer au conseil d'administration l'un de ses fidèles, Dimitri Medvedev, le chef adjoint de l'administration présidentielle. La bataille est finalement déclenchée en novembre 2000. Prenant prétexte d'une sombre histoire d'intermédiaire rémunéré fort cher pour vendre le gaz de l'entreprise sur les marchés européens, les fidèles du Kremlin sonnent l'hallali contre Rem Viakhirev et la direction en place. La lutte dure un an et demi, 18 mois au cours desquels est complaisamment révélé un vaste système de corruption fondé sur la vente, à des fidèles du tandem Tchernomyrdine-Viakhirev et à des prix dérisoires, de filiales entières de Gazprom. En juin 2002, Rem Viakhirev est contraint de démissionner. Aux deux anciens *gazoviks* succèdent deux fidèles de Poutine de la première heure, deux hommes qui ont fait carrière sous sa direction à la



mairie de Saint-Pétersbourg : Dimitry Medvedev et Alexeï Miller. Le premier est aujourd'hui président de la Fédération de Russie. Quant au second, il préside aux destinées de Gazprom.

L'heure de la mise au pas a sonné. Dans le système Poutine, Gazprom, la première entreprise du pays, et à travers elle tout le secteur de l'énergie, a un rôle clé à jouer dans la réaffirmation de la puissance russe. Malheur à ceux qui ne le comprennent pas ! En témoigne le sort réservé à Mikhaïl Khodorkovsky, le flamboyant patron du groupe pétrolier loukos, arrêté en 2003 pour avoir osé défier le maître du Kremlin. Avec Gazprom, les choses se passent plus en douceur. En juin 2005, l'entreprise, qui a bien compris où était son intérêt, décide « librement » de revendre une partie de ses actions à l'Etat russe, redonnant à celui-ci un peu de 50% du capital. Ainsi renationalisé, le géant du gaz entreprend tout au long des années 2000 de reprendre le contrôle, au besoin par la force et la menace, des gisements et des gazoducs dont il estime avoir été spolié dans les années 1990 : crise ukrainienne en 2006, affaire Shell la même année, reprise en mains du réseau de gazoducs biélorusses et des gisements des ex-républiques du

Caucase. Autant de facettes d'une même politique teintée de forts relents nationalistes.

Indubitablement, la puissance de Gazprom inquiète. Premier producteur mondial de gaz, l'entreprise fournit un quart du gaz consommé au sein de l'Union Européenne. La moitié du gaz consommé en Allemagne vient de Russie. La proportion atteint 100% en Finlande, 86% en Grèce, 73% en Autriche et 26% seulement en France. Le groupe a ouvert des filiales de distribution dans le monde entier et est à l'affût de toute opportunité de croissance. Il a suffi d'une simple rumeur d'OPA sur la société française Vallourec, le leader mondial des tubes sans soudure, à l'été 2007, pour que le titre atteigne des sommets. L'ombre de Gazprom plane aujourd'hui sur de nombreuses entreprises du secteur pétrolier et gazier. Tout à sa conquête de l'Europe, Gazprom a entrepris la construction de deux gazoducs évitant le transit par des pays tiers : l'un reliant la Russie à l'Allemagne en passant sous la Baltique - le North Stream - l'autre reliant la Russie à l'Italie et passant sous la Mer Noire - le South Stream. Pour ces deux tracés concurrençant directement les projets européens de gazoducs, l'entreprise s'est assuré le concours de « VIP » de luxe, à



l'image de l'ancien chancelier Gerhard Schröder, devenu président du conseil d'administration du futur Gazoduc North Stream, ou de Silvio Berlusconi, qui ne tarit pas d'éloges sur son « ami » Poutine. Peinant à mettre au point une politique énergétique commune, l'Union Européenne semble bien mal partie pour résister aux appétits du nouvel ours Russe.

Tristan GASTON-BRETON,
Historien d'entreprises
tgastonbreton@elzear.com