



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

# Vaguit Alekperov, les nouvelles ambitions du pétrole russe

---

Liquidé ! Près de trois ans après l'arrestation mouvementée, sur le tarmac d'un petit aéroport de Sibérie, de son trop ambitieux patron, Mikhaïl Khodorkovsky, le Kremlin est enfin parvenu à son but : démanteler le groupe pétrolier loukos. Le partage des dépouilles devrait s'opérer au profit des deux groupes d'Etat Rosneft et Gazprom. Aux Etats-Unis, ceux qui nourrissaient encore quelques illusions en sont pour leurs frais : avec la liquidation de loukos prend fin en effet la grande alliance russo-américaine dont Khodorkovsky était à ce point un ardent défenseur qu'il n'avait pas hésité - erreur fatale ! - à négocier un projet de rapprochement avec le pétrolier américain ExxonMobil. A Moscou en revanche, on jubile : en démantelant loukos, le président russe remet en effet la main sur des actifs hautement stratégiques et réaffirme les ambitions

pétrolière de la Russie, aujourd'hui deuxième producteur mondial de pétrole avec 12,1 de l'offre mondiale. Mieux ! Au Kremlin, l'affaire loukos a un petit goût de revanche après l'humiliation de l'oléoduc BTC (Bakou-Tbilissi-Ceyhan). C'était en 1994, en pleine décomposition de l'ex-URSS. Cette année-là, avec le soutien appuyé de Washington, un consortium de groupes pétroliers occidentaux - dont BP, l'ENI, Total et quelques autres - signait avec le président Azerbaïdjanais Gueïdar Aliev, tout juste remis en selle par un coup d'Etat financé par la BP, le « contrat du siècle » - permettant l'acheminement du pétrole de la Caspienne sur les marchés mondiaux via un gigantesque oléoduc de plus de 1 700 kilomètres débouchant en Turquie. Un oléoduc qui évitait soigneusement la Russie - laissée en dehors de l'affaire - et l'Iran et qui a été



inauguré très récemment, en mai 2005. Les Russes, à l'époque, n'avaient guère apprécié d'être évincés de la Caspienne mais, faute de moyens, avaient été contraints de regarder le train passer. Dix ans plus tard, la donne semble bien différente. Désormais fermement tenu en main par le pouvoir, le secteur énergétique russe a reçu carte blanche pour forcer la porte des marchés d'hydrocarbures. On l'a bien vu très récemment avec l'accord entre Gazprom et la société gazière algérienne Sonatrach qui fait craindre en Europe la constitution d'un « OPEP du gaz ». Au Moyen-Orient, en Afrique et même aux Etats-Unis, l'affrontement promet d'être rude...

Au cœur de cette stratégie, une compagnie moins connue que Gasprom ou Rosneft mais qui occupe pourtant la première place des groupes pétroliers russes : Loukoïl. Créée il y a quinze ans, Lukoïl est aujourd'hui, avec 1,3% des réserves mondiales de pétrole et 2,1% de la production mondiale, la deuxième plus grande compagnie pétrolière du monde en termes de réserves d'hydrocarbures et la sixième pour ce qui concerne la production. Employant 150 000 personnes, le groupe est implanté dans toute la Russie, de Saint-Petersbourg

au fin fond de la Sibérie où se situent ses plus grosses réserves. Et ce n'est pas tout ! Loukoïl est également présent dans 30 pays, de l'Ukraine à la Roumanie et à la Bulgarie en passant par l'Afrique, l'Amérique du Sud, l'Irak et même les Etats-Unis où l'entreprise ne cesse de se renforcer ! Affichant haut les ambitions pétrolières de la Russie, le groupe a récemment annoncé sa volonté de porter sa production d'hydrocarbures à 4 millions de barils jour à l'horizon 2015-2016 contre 2 millions actuellement. Un terrible défi en perspective pour les majors occidentales...

L'artisan de cet extraordinaire développement s'appelle Vaguit Alekperov. La perspective d'une montée en puissance, sur le dos de la défunte Loukos, de ses rivaux Gazprom et Rosneft, constitue aujourd'hui l'un des plus gros défis auquel il a à faire face. Mais l'homme a de la ressource et est bien décidé à être partie prenante dans les futures opérations de consolidation du secteur pétrolier en Russie. Pour y parvenir, il peut compter sur de nombreux appuis. Comme Mikhaïl Khodorkovsky, Vaguit Alekperov fait en effet partie de ces oligarques qui se sont enrichis dans les années 1990 à la faveur des privatisations déci-



dées par le président Boris Eltsine. Mais contrairement à son malheureux rival, Alekperov a su rester à sa place et a eu l'habileté de faire allégeance à l'actuel maître du Kremlin qui, depuis, ne lui ménage plus son soutien. On vit même le même du Kremlin, lors d'une visite aux Etats-Unis en 2001, boire ostensiblement son café dans une tasse frappée du logo de Lukoïl... Une fois pourtant, l'homme d'affaires faillit dérapier. C'était lors des législatives de 1999, gagnées haut la main par Poutine ainsi mis en orbite pour le présidentielle. Il avait alors fort imprudemment soutenu le maire de Moscou, Iouri Loujkov. Pour se faire pardonner et éviter une soudaine inculpation pour fraude fiscale, Alekperov avait donné un gage précieux à Vladimir Poutine, l'aidant à faire chuter l'oligarque Berezovsky, opposant notoire au nouveau maître de la Russie. A cette fin, il n'avait pas hésité à mettre en faillite le réseau télévisé NTV, dont Lukoïl était actionnaire aux côtés de Berezovsky, contribuant ainsi à nourrir les accusations de fraude fiscale lancées contre ce dernier et le contraignant à l'exil. Depuis cette époque, Alekperov est en cour au Kremlin. Ces appuis lui ont notamment permis de faire pression sur les gouvernements

locaux pour racheter une myriade de sociétés pétrolières dans le Caucase.

Surnommé le « Général » ou bien encore « Alek 1<sup>er</sup> », Alekperov tient aujourd'hui solidement les rênes de Lukoïl dont il possède une part du capital, faisant de lui, avec une fortune de 1,3 milliard de dollars, l'un des hommes les plus riches de Russie. Comme tous les oligarques, Lukoïl a également pris des intérêts dans le secteur bancaire et les medias, presse écrite et télévision. Quant à ses méthodes, elles n'ont rien à envier aux autres « barons valeurs » du capitalisme russe : lorsqu'en 1997, le journal Izvestia publie une enquête sur les connexions entre le groupe pétrolier et le crime organisé, Alekperov orchestre une prise de contrôle foudroyante du journal et débarque du jour au lendemain l'ensemble de la rédaction, remplacée par une équipe sûre et à sa main. Corruption, dessous-de-table et « petits cadeaux » sont monnaie courante. Lukoïl a même créé une société de jets privés destinés à servir de cadeaux pour les grosses transactions. Dans les années 1990, le président du Kazakhstan reçut ainsi un jet d'une valeur de 18 millions de dollars en échange de droits d'exploitation dans le pays... Le sexe joue également



un rôle non négligeable dans le développement du groupe. Le siège moscovite du groupe est ainsi littéralement peuplé de créatures de rêves qui n'ont pas seulement pour fonction d'accueillir les visiteurs. Pour lisser son image, Vaguit Alekperov a entrepris d'étoffer son équipe de cadres de haut rang venus de sociétés pétrolières occidentales, comme l'Américain Richard Matzke, ancien numéro deux de Chevron. Mais Lukoïl a encore beaucoup à faire pour se débarrasser des scories du passé...

Homme d'affaires peu scrupuleux, Vaguit Alekperov a cependant pour lui d'être un authentique expert du secteur pétrolier qu'il connaît sur le bout des doigts. Né à Bakou en 1950, fils d'un ingénieur pétrolier, il commence à travailler dans le secteur à 18 ans avant de poursuivre des études à l'Institut du pétrole et du gaz de Bakou. C'est là, dès le milieu des années 1970, qu'il prend conscience de la nécessité de créer de véritables compagnies pétrolières intégrées, sur le modèle de ce qui se pratique ailleurs, notamment aux Etats-Unis. Des idées pionnières dans l'URSS de l'époque qui compte alors une trentaine de sociétés pétrolières d'Etat et qui lui valent d'être nommé en 1983, après un début

de carrière sur la Mer Caspienne, à la tête de la société d'Etat pétrolière Kogalymneft, qui exploite des gisements de gaz et d'or noir en Sibérie. En sept ans, il fait passer la production annuelle de l'entreprise de 2 à 240 millions de barils ! Pour y parvenir, Alekperov a multiplié les opérations de prospection, exploité de nouveaux gisements, amélioré les process industriels...et soigné ses troupes. En échange d'une discipline de fer, il a en effet financé la construction de logements, d'écoles, de centres de loisir, d'un hôpital et d'un aéroport dans la ville de Kogalym, propriété de la compagnie. Cette attention aux aspects sociaux - un moyen de motiver les équipes mais aussi de s'attacher le personnel - reste encore aujourd'hui l'une des principales « marques de fabrique » d'Alekperov. Loukoïl est en effet l'une des très rares entreprises Russes à proposer à ses salariés une retraite complémentaire avantageuse et un programme de stocks-options.

Les résultats obtenus par Alekperov en Sibérie lui valent en tout cas d'être remarqué par Mikhaïl Gorbatchev qui, depuis son arrivée au pouvoir en 1985, cherche à redynamiser l'économie soviétique et à s'entourer de techniciens de talent. En 1990, le voici nommé vice-ministre de



l'Energie en charge de la rationalisation du secteur pétrolier. Un poste idéal pour mener comme il l'entend la réorganisation du secteur pétrolier. Le coup d'Etat contre Gorbatchev et l'arrivée au pouvoir de Boris Eltsine ne changent rien à sa position. Ses compétences et son habileté politique - il a su se ranger aux côtés d'Eltsine - lui valent en effet d'être promu à la tête du ministère de l'Energie en 1991. Dans le climat de chaos qui règne alors dans l'ex-URSS, Alekperov règne en maître absolu sur l'or noir russe. Partisan depuis toujours de la création de grandes compagnies intégrées, il orchestre la fusion de trois sociétés pétrolières - dont Kogalymneft - au sein d'une nouvelle entité entièrement contrôlée par l'Etat : Lukoïl. Un véritable empire à sa mesure, en fait. La nouvelle société exploite en effet les meilleurs gisements de Russie - essentiellement en Sibérie - et emploie les cadres et ingénieurs les plus expérimentés que le ministre, tout à son projet, n'a pas hésité à aller débaucher dans toutes les entreprises du secteur. Lorsqu'il quitte son poste ministériel, en 1993, Alekperov prend tout naturellement la tête de la nouvelle compagnie. Il ne lui reste plus qu'à obtenir le désengagement de l'Etat. C'est chose faite dès 1993 avec le transfert par l'Etat de 38% du

capital et 51% des droits de vote au management et au salarié. Le grand gagnant est bien sûr l'ancien ministre qui, fort de ses liens avec le clan Eltsine, obtient la part du lion dans cette vaste entreprise de redistribution du capital. Les mêmes connexions lui permettent, au milieu des années 1990, de faire main basse sur quelques beaux fleurons pétroliers russes lors de leur privatisation.

Depuis cette époque, d'abord protégé par le clan Eltsine et à présent par Vladimir Poutine, le groupe Loukoïl s'est considérablement étendu, notamment à l'étranger. En 1997, Alekperov réalise un coup de maître en signant avec Saddam Hussein un contrat pour l'exploitation du champ de West Qurma 2, dans le site de l'Irak, sans doute l'un des plus vastes gisements du monde avec 15 milliards de barils ! Las ! En 2002, à la veille du déclenchement de l'offensive américaine, le gouvernement irakien annule ce contrat au motif que Loukoïl n'a pas encore investi le moindre dollar sur place. En réalité, le groupe russe est sanctionné pour avoir mené des discussions avec l'opposition irakienne en exil...à la demande des Etats-Unis qui ont posé cette condition pour que le groupe Russe puisse continuer à opérer

en Irak après la chute du dictateur. Selon certains, les services secrets de Saddam Hussein auraient été avertis du double jeu de Loukoïl grâce à une fuite orchestrée par les Américains. Un moyen commode de se débarasser des Russes... Du coup, depuis l'invasion américaine, le gisement de West Qurma 2 est au centre d'un vaste bras de fer géostratégique entre les Etats-Unis et la Russie, celle-ci réclamant ses droits, les premiers faisant jusqu'ici la sourde oreille. Afin de se voir attribuer une part du gâteau irakien, Lukoil a même cédé une participation minoritaire de son capital au groupe américain Conoco-Phillips... A Moscou, on a compris que les Américains étaient incontournables dans le dossier de l'or noir irakien. Du côté de Washington, on n'est pas mécontent de l'affaire : aux yeux de l'Administration Bush en effet, l'un des grands mérites de la guerre du Golfe est d'avoir remis en selle les compagnies américaines.

Dans le grand jeu pétrolier qui se livre aujourd'hui sur presque tous les gisements de la planète, le groupe dirigé par Alekperov a cependant marqué des points. En 2000, Loukoïl reprend ainsi ce qui reste du groupe Getty Oil, soit un réseau de 1 300 stations-

services implantées pour l'essentiel dans le nord-est des Etats-Unis. Pour la première fois, une société russe s'empare d'une société américaine cotée. Mais Alekperov est bien décidé à aller plus loin. Depuis quelques mois, avec le soutien actif du Kremlin, Loukoïl mène une offensive en règle sur les grands marchés pétroliers mondiaux. Récemment, le groupe a ainsi annoncé la signature d'accords de coopération avec le Congo et la Côte d'Ivoire et proposé de créer avec la Chine un consortium pour la vente, le stockage et le raffinage de pétrole. Le groupe est également très actif en Iran et est sur le point de s'implanter au Vénézuéla, dirigé par le très anti-américain Hugo Chavez. Vénézuéla, Iran : dans sa conquête agressive de nouveaux marchés, le « général » Alekperov est prêt à faire feu de tout bois et même à s'allier aux pires ennemis des Etats-Unis. La guerre pour le pétrole ne fait sans doute que commencer. Une guerre qui risque d'être d'autant plus féroce qu'un nouvel acteur s'est récemment mis sur les rangs : la Chine.

---

**Tristan GASTON-BRETON,**

Historien d'entreprises

[tgastonbreton@elzear.com](mailto:tgastonbreton@elzear.com)