

## LE MODELE ORGANISATIONNEL DE GAZPROM

C. Locatelli, IEPE-CNRS

« The Role of Russian and CIS Countries Gas in Deregulated Energy Markets »,

MIEC-CGEMP

6-7 décembre 1999

Les réformes mises en œuvre ont visé à organiser le secteur gazier russe sur la base de la firme privée verticalement intégrée soit une organisation qui combine à la fois des logiques de décentralisation à partir de la constitution d'unités autonomes (organisées en centres de profit) et une structure hiérarchique. La société, Gazprom, holding financière gérant le segment production-transport du secteur gazier russe et partiellement privatisée est ainsi le fruit d'une réforme portant sur les droits de propriété et sur les frontières des organisations de l'économie planifiée.

Cependant huit ans après la création de Gazprom, on est aujourd'hui en droit de s'interroger sur le modèle d'organisation qui a réellement émergé. A l'évidence, la réforme des droits de propriété alors que c'était son objectif initial n'a pas créé, l'entreprise privée, même si elle a bien résulté en une modification des droits de propriété. Gazprom, inséré dans des relations économiques essentiellement non monétaires, reste pour l'essentiel une organisation non soumise à une contrainte « budgétaire dure ». En lieu et place de l'entreprise privée, on est en présence d'un modèle d'organisation original et stable qu'il reste à caractériser. Ce modèle est le curieux produit d'une modification profonde des institutions formelles (au premier rang desquelles les droits de propriété), d'une réorganisation des frontières d'entreprise et d'une modification très lente des institutions informelles qui assurent la permanence de comportements et de modes de coordinations plus proches des relations d'attribution de l'économie planifiée que de celles d'une économie de marché.

Ce modèle « d'intégration verticale » spécifique est celui qui permet de gérer au mieux les spécificités de l'environnement économique russe que ce soit les relations non marchandes ou le rapport salarial hérité de l'économie planifiée et dont certaines caractéristiques se

maintiennent dans la transformation post communiste. En la matière, ce modèle démontre que la firme est tout autant une institution, lieu de gestion de rapports d'intérêts et de conflits qu'une organisation.

## **I – LES TENTATIVES DE DEFINITION D'UN NOUVEL MODELE ORGANISATIONNEL PAR LA REFORME DES DROITS DE PROPRIETE**

Les réformes mises en œuvre ont eu essentiellement pour objectif de créer l'entreprise par la définition de «nouveaux de droits de propriétés » (ou plus précisément par une réallocation des droits de propriété<sup>1</sup>) au travers de l'émergence d'un actionariat privé. En particulier, il s'est agi au travers des privatisations de tenter d'implanter le modèle de la firme privée de type occidental (proche du modèle anglo-saxon). Il s'agit d'un modèle où la structure de gouvernement d'entreprise assure la souveraineté des actionnaires assortie de conditions institutionnelles particulières au premier rang desquelles des marchés du travail et du capital concurrentiels<sup>2</sup>.

### **1.1 La définition des frontières de Gazprom**

Les organisations industrielles du secteur énergétique de l'économie planifiée étant des hiérarchies complexes et centralisées à l'extrême, il importe de savoir à quel niveau de ces hiérarchies l'on doit définir les frontières des entreprises à privatiser<sup>3</sup>. Ainsi, le secteur gazier russe est jusqu'en 1989 aux mains d'un ministère qui organisé à l'échelle de l'Union soviétique coiffe douze associations ou unions de production. Généralement établies sur une base régionale, ces associations gèrent directement des unités techniques de production recouvrant des bassins gaziers distincts. Ces unités, directement responsables de la production courante, sont entièrement subordonnées aux associations de production. Le réseau de gazoducs est aux mains de Transgaz, composée de 14 associations de transport, placée directement sous la tutelle du ministère du gaz.

Les associations de production en dépit de certaines caractéristiques ne sont pas assimilables aux "entreprises" de l'industrie gazière étant dépourvues des fonctions traditionnelles d'une

---

<sup>1</sup>Joskow (P.), Schmalensee (R.) « Privatization in Russia : what should be a firm ? » in Menard (C.) ed *Transaction Cost Economics : Recent development*, Edward Elgar, 1997, p. 86-126.

<sup>2</sup>Aoki (M.) « Controlling Insider Control : Issues of Corporate Governance in Transition Economies » in Aoki (M.), Kim (H-K), Ed.- *Corporate Governance in Transitional Economies : Insider Control and the Role of Banks*.- The World Bank, Washington, D.C, 1995, p. 5.

<sup>3</sup>P. Joskow, R. Schmalensee, 1997, op. cit., p. 101.

entreprise en économie de marché. Elles ne maîtrisent pas (ou de manière imparfaite) le processus d'allocation de leurs ressources, notamment en ce qui concerne les investissements. Elles n'ont aucun droit de regard sur leurs exportations ni sur leurs ventes, le Gosnab et les centrales d'achat constituant un écran total entre producteurs et consommateurs, entre marchés extérieurs et marché intérieur. L'association de production n'est que le maillon intermédiaire d'une structure administrative. Les pouvoirs économiques et de décision sont aux mains du ministère lui-même placé sous l'autorité du Gosplan et de l'Etat. Le mode de coordination principal d'un tel schéma organisationnel est le régime d'attribution<sup>4</sup> dont la mise en œuvre s'opère au travers du financement centralisé des investissements sur dotations budgétaires et au travers de la centralisation des approvisionnements en inputs. C'est le ministère qui répartit entre les associations de production les ressources en inputs qui lui sont affectées par les organes centraux. A leur tour, ces dernières sont en charge de distribuer, entre les unités de production, les inputs préalablement attribués par le ministère. Ce dernier assure donc une fonction de répartiteur de ressources. C'est à partir de cette structure que seront définies les frontières de « l'entreprise gazière russe.

- **Les tentatives de définition de « hiérarchies décentralisées » dans le secteur énergétique**

Définir les frontières de l'entreprise suppose de répondre à des critères d'efficacité, l'enjeu étant celui de définir les frontières "optimales" de la firme. Compte tenu des structures monopolistiques de l'économie soviétique, il s'agit, aussi, d'impulser un certain degré de concurrence entre les firmes<sup>5</sup>. Par ailleurs, les réorganisations des modèles organisationnels des économies planifiées doivent permettre de décentraliser le système de prise de décision afin d'utiliser de manière la « plus efficace » possible l'information issue des unités productives de l'organisation<sup>6</sup>. En effet, ces modèles sont marqués par des problèmes d'asymétries d'information qui selon la théorie du principal-agent sont à l'origine d'inefficiences productives importantes.

---

<sup>4</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 ». Cf. notamment : Bensimon (G.)- *Le processus d'attribution et la monnaie dans une économie zinoïévienne*.- Grenoble : CNRS - ROSES, 1990.

<sup>5</sup>P. Joskow, R. Schmalensee, 1997, op. cit., p. 104.

<sup>6</sup> Aoki (M.) « An evolving diversity of organizational mode and its implications for transitional economies ».- *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol 9, 1995, p. 330-353.

Afin de répondre à ces objectifs, la réforme organisationnelle du secteur énergétique russe a tenté de définir des « hiérarchies décentralisées » en lieu et place des hiérarchies centralisées de l'économie planifiée. Ainsi, le modèle de réorganisation dominant des industries énergétiques russes est celui de la holding financière (joint stock company). Selon un schéma classique, à partir de l'ancien schéma d'organisation, les holdings émergent sur la base d'une transformation (« corporatisation ») des associations de production, de raffinage, de transport et de distribution, en sociétés par actions suivant la loi portant sur les privatisations de 1992. Ces dernières sont donc, en théorie, l'unité économique de base, l'entreprise du secteur énergétique où doivent être établis les centres de profit.

### *Un monopole d'intégration verticale production-transport dans le secteur gazier russe*

Ainsi, la restructuration du secteur gazier russe a maintenu l'intégration du système gazier au sein d'un monopole afin de préserver la chaîne de l'industrie gazière sur son segment production-transport tout en définissant des centres de profit au niveau des anciennes associations de production érigées en sociétés par action. La création du « concern Gazprom » (sous M. Gorbatchev) puis de la holding Gazprom a défini les frontières des activités constituant le cœur de la société gazière et qui sont celles directement impliquées dans le *Système Unifié d'Approvisionnement Gazier* de l'Union Soviétique. Le second groupe d'entreprises plus ou moins liées à l'activité du système unifié d'approvisionnement gazier est traité comme des entreprises auxiliaires. Ce critère établira en particulier la différence entre les entreprises détenues à 100% par Gazprom et celles dans lesquelles la prise de participation de Gazprom n'est pas totale, mais d'au moins 51%. Par décret présidentiel du 5 novembre 1992, les actions des sociétés de production gazière (au nombre de 7)<sup>7</sup>, des sociétés de transport, Transgaz, (au nombre de 14) et de la société de commerce extérieur (Gazexport) sont en totalité transférées à la holding Gazprom.

La création de la holding Gazprom a toutefois fait l'objet d'un vif débat (d'ailleurs relativement récurrent) sur le modèle organisationnel à développer dans l'industrie gazière. Il opposait les tenants de l'intégration et de la centralisation au travers d'une organisation en monopole verticalement intégré à la vision libérale (d'inspiration anglo-saxonne) de certains réformateurs visant à dé-intégrer l'industrie gazière selon le modèle britannique. Selon la première approche, l'interdépendance technologique de la chaîne gazière ainsi que la spécificité des actifs (selon une approche transactionnelle) justifient l'intégration verticale de la production, du transport et de la distribution alors que des rendements croissants, à la base des économies d'échelle, définissent les conditions d'un fonctionnement en monopole naturel.

---

<sup>7</sup> Deux associations de production, Yakutgazprom et Norilskgazprom, sont maintenues hors de Gazprom.

Toutefois en phase de maturité, la baisse de la spécificité des actifs permet de remettre en question le modèle d'organisation précédant notamment concernant ses caractéristiques d'intégration verticale<sup>8</sup>. Ainsi, pour les tenants de la dé-intégration, l'objectif poursuivi est d'impulser un certain degré de concurrence d'une part en mettant fin au monopole de production dans l'industrie gazière, au travers de la création de différentes sociétés de production sur la base des associations de production, et d'autre part en ouvrant le segment du transport sur la base d'un fonctionnement en Common Carrier selon le modèle de réforme de l'industrie gazière britannique. Dans cette logique, Gazprom aurait gardé le contrôle du réseau de gazoducs mais aurait fonctionné comme une entreprise de transmission transportant le gaz sur la base d'un système de tarification.

L'arrivée de V. Tchernomyrdine, ancien ministre de l'industrie gazière soviétique, à la tête du gouvernement russe consacre la vision centralisatrice qui permet, par ailleurs, d'éviter de poser l'épineuse question de l'héritage de la gestion des contrats de long terme passés par l'Union soviétique avec les pays européens. Le débat en la matière est, toutefois, loin d'être clos. A ce jour, la structure organisationnelle de Gazprom n'a été que peu modifiée. Toutefois suite en particulier aux demandes du FMI, le gouvernement russe a tenté d'imposer un fonctionnement en Common carrier. Même si les principes d'un tel fonctionnement sont aujourd'hui acceptés (décret du 13 mai 1997), ils restent lettre morte tant que de nouveaux producteurs indépendants de Gazprom, ne pourront émerger. Rappelons, en effet, que lors de la constitution de la holding Gazprom, l'ensemble des licences de développement des réserves gazières ont été purement et simplement transférées à la holding sans paiement de redevances<sup>9</sup>. L'émergence de ces nouveaux producteurs pourrait être favorisée par la mise en œuvre effective de la procédure d'appel d'offre instituée pour l'attribution des licences de développement des nouveaux gisements et ce comme l'impose la loi sur les ressources naturelles.

## **1.2 Les tentatives de définition d'un nouveau modèle d'organisation par les privatisations**

---

<sup>8</sup>Quast (O.).- *Les fondements des modèles successifs d'organisation de l'industrie gazière :analyse des conditions d'introduction de la concurrence dans une industrie de réseau.*- Thèse de doctorat, IEPE, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 29 novembre 1997, p. 111-115.

<sup>9</sup>Kryukov (V.), Moe (A.).- *The new russian corporatism ? A case study of Gazprom.*- Londres : Post-Soviet Business Forum, The Royal Institute of International Affairs, 1996, p . 13.

Le décret portant sur la création de la société gazière russe stipulait, dans un deuxième temps<sup>10</sup>, une réforme de type juridique à savoir une distribution des droits sur les actifs. L'objectif poursuivi, avec la définition de droits de propriété privés, est d'impulser de « nouveaux » comportements qui seraient déterminés par la recherche de l'efficacité économique. La littérature classique sur les droits de propriété met, ainsi, l'accent sur l'importance de droits de propriétés "correctement" définis<sup>11</sup> pour obtenir une allocation efficace des ressources dont dépend la croissance économique<sup>12</sup>, les relations entre droits de propriétés et décisions économiques étant au cœur de l'analyse.

- **Un modèle dominé par les « insiders »**

Les méthodes « non-standards de privatisation » (notamment la technique des « vouchers » ou coupons de privatisations) mises en place dans les économies d'Europe centrale et orientale et en CEI<sup>13</sup> ont essentiellement conduit à un contrôle par les « insiders » (salariés et managers). Le secteur gazier russe ne déroge pas à ce constat quoique de manière atténuée et spécifique. En effet, le poids de l'Etat dans la structure du capital de Gazprom est resté important voire dominant. Jusqu'en 1998, l'Etat avec près de 40% des actions<sup>14</sup> reste l'actionnaire principal de la holding. Les employés détiennent 15% des actions, 5,2% ont été donnés aux habitants de la région de Yamals-Nenets, 10% sont restés au niveau de la direction de Gazprom et 28,5% ont été vendus à la population et aux associations de production par la technique des vouchers. Au total, 35% des actions sont contrôlées par des « insiders » (employés et managers). En théorie, la structure du capital de Gazprom permet de conclure que les problèmes de Corporate Governance liés à un actionnariat fractionné et dominé par les

---

<sup>10</sup> La question de savoir si l'on doit effectuer les privatisations avant les restructurations ou inversement est l'une des questions les plus souvent débattues dans la littérature économique sans que l'on puisse y apporter de réponses précises. Sur ce point on pourra notamment se référer à P. Joskow, R. Schmalensee, 1997, op. cit., p. 102.

<sup>11</sup> Au moins deux conditions (non remplies dans les Economies planifiées) apparaissent essentielles pour définir un système clair de droits de propriété : ceux-ci doivent être aux mains d'acteurs dont les fonctions sont purement économiques et une partie tiers neutre doit les mettre en œuvre.  
Brabant (J.).- *Privatizing Eastern Europe : The Role of Markets and Ownership in the Transition*.- Kluwer Academic Publishers Dordrecht, Boston, Londres 1992, p. 105.

<sup>12</sup> Shleifer (A.) "Establishing Property Rights".- *Annual Conference on Development Economics*, Proceedings of the World Bank, 1994, p. 93-117.

<sup>13</sup> Andreff (W.) « Privatisation et gouvernement d'entreprise dans les économies en transition : une évaluation critique ».- *Economie internationale*, CEPII, N° 77, 1<sup>er</sup> trimestre 1999, p.104.

<sup>14</sup> Depuis lors, 2,5% des actions détenues par l'Etat ont été achetées par Ruhrgas.

« insiders » sont moins prégnants que pour d'autres schémas de privatisations initiés dans le secteur industriel russe.

Toutefois en dépit de la structure en capital de Gazprom, les problèmes liés à une structure de propriété dominée par les « insiders » ne sont pas totalement absents. La réforme n'a pas créé un système de droits de propriété clairement définis ce qui était pourtant son objectif principal. Ainsi doit-on conclure à l'existence d'un transfert formel des droits de propriété qui ne résulte pas en une modification équivalente des structures de gouvernement d'entreprise<sup>15</sup>. L'Etat actionnaire dominant demeure un acteur largement passif, dans l'incapacité d'exercer son droit de contrôle, attribut pourtant essentiel des droits de propriété. Il suffit pour s'en convaincre de s'en référer à son incapacité récupérer une partie substantielle de la rente gazière.

En revanche, les managers disposent d'un pouvoir de contrôle important<sup>16</sup> (ce qui peut toutefois atténuer de manière significative les problèmes d'agence liés à une structure de propriété dominée par les « insiders »)<sup>17</sup>. Le modèle de privatisation adopté, les conditions de la privatisation et l'héritage de l'économie planifiée sont autant de facteurs qui ont permis aux managers d'affirmer leur pouvoir économique avec à leur disposition une minorité d'actions. Ayant peu changé (la composition de la direction de Gazprom le confirme), les managers sont sans doute les seuls de par leur connaissance des réseaux et des relations économiques dans lesquels étaient insérées les organisations de l'économie planifiée à pouvoir assurer la survie de l'entreprise. Par leurs relations informelles, leur connaissance mutuelle, ils permettent d'établir des règles et des normes de comportement communes, indispensables au maintien des relations interindustrielles. Ces caractéristiques témoignent de facteurs inertiels (selon la terminologie employée par W. Andreff<sup>18</sup>) importants dans la transformation des économies planifiées.

---

<sup>15</sup>Earle (J.), Estrin (S.).- « Employee Ownership in Transition » in Frydman (R.) ? Gray (C.), Rapaczynski (A.).- *Corporate Governance in Central Europe and Russia.*- Vol 2, Central European University Press, 1996, p. 6.

<sup>16</sup>Blasi (J.), Shleifer (A.) « Corporate Governance in Russia » in Frydman (R.), Gray (C.), Rapaczynski (A.).- *Corporate Governance in Central Europe and Russia.*- Vol 2, Central European University Press, 1996, p. 78-108.

<sup>17</sup>J. Earle, S. Estrin, op. cit., p. 6.

<sup>18</sup>Andreff (W.) « Facteurs inertiels et effets de sentiers (« path dependency ») dans l'analyse théorique de la transition ».- Contribution au XLVe Congrès de l'Association Française de Science Economique, septembre 1996, 37p.

## II – GAZPROM : LE MODELE D'ORGANISATION POST COMMUNISTE

La caractérisation du modèle organisationnel de Gazprom ne peut se concevoir à la seule lumière d'une réforme par les droits de propriété. Même si l'on ne peut en nier l'importance, il importe de dépasser l'analyse de la firme en tant qu'organisation pour prendre en compte sa dimension institutionnelle. La société gazière est le produit de deux évolutions contradictoires. Elles résultent d'une transformation radicale des institutions formelles (modification de l'allocation des droits de propriété)<sup>19</sup>. Mais les holdings sont également issues des changements beaucoup plus lents des institutions informelles (habitudes, routines, normes, apprentissage issu des pratiques individuelles<sup>20</sup>) héritées de l'ancien système. Au-delà d'une transposition formelle des modes d'organisation en vigueur dans les économies de marché, les logiques mises en œuvre en leur sein sont particulières.

### 2.1 La permanence de mécanismes de coordination non monétaires

Le processus de transformation économique en Russie se caractérise avant tout par la difficulté qu'il y a à « monétariser » les transactions économiques. Pourtant un des enjeux essentiels de cette transformation est précisément le développement d'une économie monétaire<sup>21</sup>.

- **La non-monétarisation des échanges**

La croissance progressive et importante des impayés, du crédit interentreprises et de formes variées et complexes de troc rend compte, à l'heure actuelle, de ce phénomène. Des études récentes tendraient à démontrer que dès 1997, la moitié de la production industrielle ne serait plus soumise à une régulation de type monétaire<sup>22</sup>. Ce processus est particulièrement développé dans le secteur énergétique avec une croissance importante des non-paiements. En 1996, 72% des ventes de gaz auraient été payées, chiffre qui n'est plus que de 45% en 1997

---

<sup>19</sup>Suite aux travaux de T. Veblen, J.R. Commons et du courant institutionnaliste, on distingue les institutions formelles des institutions informelles. Cette distinction a largement été reprise par le courant néo-institutionnaliste et notamment D. North. Sur ce point, on pourra se reporter à Rutherford (M.).- *Institutions in economics : the old and the new institutionalism*.- Cambridge University Press, 1994, p. 51-80.

<sup>20</sup>COREI (T.).- *L'économie institutionnaliste : les fondateurs*.- Paris : Economica, 1995, 112p.

<sup>21</sup>Poser (J.) « Monetary Disruptions and the Emergence of Barter in FSU Economies ».- *Communist Economies and Transformations*, Vol 10, N° 2, 1998, p. 157.

<sup>22</sup>Aukutsionek (S.) « Industrial Barter in Russia ».- *Communist Economies and Economic Transformation*, Vol 10, N° 2, 1998, p. 186.

dont 6% seulement réglées en liquide en 1996 et 1997. En 1996, 51% aurait été réglé en troc, chiffre de 39% en 1997<sup>23</sup>.

Le développement de ce type de coordinations non monétaires témoigne des facteurs inertiels de la transformation des économies planifiées car faut-il le rappeler le troc a constitué une relation économique importante de l'économie planifiée<sup>24</sup>. Les non paiements des livraisons énergétiques peuvent s'interpréter comme le prolongement (mais sous une forme différente) des subventions budgétaires de l'économie soviétique précédemment distribuées au travers d'une sous-évaluation des prix des matières premières. Au niveau des entreprises, la logique qui préside au maintien de tels types de relation est celle de la survie dans un environnement hautement incertain. Le secteur énergétique se caractérise, ainsi, par le fait qu'il subit plus d'impayés qu'il n'en crée<sup>25</sup>.

- **Les conséquences de la non-monétarisation des échanges**

*Une coordination des marchés par les quantités*

En présence d'une croissance de la non-monétarisation des échanges, les régulations du secteur énergétique russe demeurent essentiellement des régulations de type quantitatif. Les marchés énergétiques russes restent soumis à une gestion par la production en dehors de critères monétaires. Le contrat monétaire a peu de signification. L'énergie reste, ainsi, essentiellement fournie et non vendue. Dès lors dans le cas du gaz, la production ne s'est que partiellement ajustée aux évolutions de la demande solvable<sup>26</sup>.

*Les stratégies de maximisation de la production en dehors de logique de rentabilité*

---

<sup>23</sup>Bagratian (H.), Gürgen (E.) « Payments Arrears in the Gas and Electric Power Sectors of the Russian Federation and Ukraine ».- *IMF Working Paper*, 1997, 20. et Stern (J.).- *Competition and Liberalization in European Gas Markets*.- The Royal Institute of International Affairs, 1998, p. 159.

<sup>24</sup>Aglietta (M.), Sapir (J.) « Inflation et pénurie dans la transition » in V. V. Ivanter et J. Sapir, Eds *Monnaie et Finance dans la transition en Russie : un dialogue franco-russe*, Paris : Editions de la MSH et l'Harmattan, 1995, 304p.

<sup>25</sup>Zlotowski (Y.).- *La crise des paiements en Russie : expression d'un consensus social ?*.- Les études du CERI, N° 43, août 1998, p. 18.

<sup>26</sup>Locatelli (C.).- *Energie et transition en Russie : les nouveaux acteurs industriels*.- Paris : L'Harmattan, 1998, 279p. et notamment le chapitre III « L'intégration verticale de Gazprom en réponse aux régulations non monétaires » p. 72-89.

Plus particulièrement dans un contexte de développement important et généralisé du troc, les holdings peuvent être incitées à produire pour répondre à une demande insolvable et participer aux échanges en troc. Le troc est ainsi partie intégrante de leur stratégie de production et n'est en aucun cas un frein à cette dernière<sup>27</sup>. Ainsi, si chaque directeur d'entreprise est concerné par la survie de son entreprise, il l'est tout autant par celle de ses fournisseurs et de ses clients s'il veut tenter de sécuriser approvisionnements et débouchés, justifiant, ainsi, l'accord tacite des entreprises à l'égard de cette forme de paiements. Les stratégies des holdings énergétiques restent donc plus orientées vers des logiques de production (pour pouvoir s'insérer dans les réseaux de troc) que vers des logiques d'efficience ou de rentabilité.

Il est indéniable que la stratégie actuelle de Gazprom répond à cette logique. Elle se caractérise par le maintien d'un niveau de production élevé, 591 milliards de m<sup>3</sup> en 1998, qui ne correspond pas à la demande solvable russe. Par ailleurs, la stratégie de développement de nouvelles zones menée par Gazprom témoigne de la persistance de certaines logiques de maximisation de la production caractéristiques d'une gestion par les plans tendus. En effet, compte tenu des évolutions de la demande gazière russe, des conditions de rentabilité des exportations sur le marché gazier européen, une stricte logique de rentabilité économique conduirait à privilégier dans le moyen terme le développement de la seule région gazière de Nadym-Pur-Taz en Sibérie occidentale. Au lieu de cela, les dirigeants de Gazprom réaffirment leur priorité en faveur du développement des gisements de la province de Yamal qui en dépit de ressources considérables n'en demeure pas moins coûteuse en termes de développement. Dans les conditions actuelles, la rentabilité d'un tel projet reste très problématique.

## **2.2 Les holdings comme substitut aux échanges monétaires**

Dans ce contexte très spécifique, se développent des stratégies particulières d'intégration et de diversification des entreprises dont Gazprom est une des formes les plus achevées. Celles-ci sont une réponse au problème du développement de relations monétaires entre les firmes.

- **Le rôle de coordination dévolu aux holdings : l'internalisation des échanges**

Le modèle organisationnel développé par Gazprom repose sur une forte internalisation des transactions qui se matérialise par une stratégie de diversification à la fois industrielle et géographique dans les pays de la CEI. L'endettement d'un bon nombre de pays de la CEI à son

---

<sup>27</sup>Y. Zlotowski, 1998, op. cit., p. 8.

égard permet au producteur gazier russe de développer une telle stratégie<sup>28</sup>. En conséquence, le nombre d'entreprises directement ou indirectement contrôlées par Gazprom est en croissance rapide, limitant drastiquement les échanges monétaires au sein de l'industrie gazière russe. Les transactions marchandes entre partenaires indépendants ne font que décroître dans ce secteur<sup>29</sup>. En contrepartie, dans un tel contexte, les prix ne sont pas une variable stratégique pour l'entreprise.

La logique de cette intégration verticale est de rendre viable les relations non monétaires entre les différents acteurs d'une chaîne industrielle. Elle représente, ainsi, un substitut au développement des relations monétaires et marchandes. Le modèle d'organisation des holdings de par l'internalisation des échanges qu'il suppose est un moyen de sécuriser approvisionnements et débouchés face à la non-monétarisation des échanges tout en diminuant les coûts de transaction induit par le troc. Il permet de préserver un minimum de relations interindustrielles nécessaires à la survie de ces organisations et donc de maintenir un certain niveau de production industrielle.

- **Le financement centralisé des investissements**

Les impayés, les relations de troc et les pratiques de gestion quantitative des marchés imposent une centralisation des décisions d'investissements qui suppose une centralisation de leur financement. L'organisation interne de Gazprom est ainsi fondamentale dans un tel environnement et lui permet de gérer au mieux les particularismes de l'environnement économique russe. Jusqu'à présent, les réformes n'ont pas remis en cause quelques uns des principes fondateurs de la société et de l'ancien ministère du Gaz soviétique. La holding Gazprom demeure ainsi centralisée à l'extrême en dépit de la création de sociétés de production gazière sur la base des anciennes associations de production et en dépit de l'affirmation en théorie de leur autonomie. Dans les faits, la centralisation demeure au travers d'un système interne de financement très particulier qui assure une rentabilité au seul niveau de la holding financière. Dès lors, la stratégie d'investissement en matière gazière est du seul ressort de la holding financière.

En matière de critères de choix des investissements, une hypothèse peut être avancée. Les logiques d'affectation des investissements se définissent en privilégiant des projets d'un type particulier, à savoir les projets de grande envergure susceptibles d'assurer la production la plus

---

<sup>28</sup> V. Kryukov, A. Moe, 1996, op. cit., p. 34.

<sup>29</sup> V. Kryukov, A. Moe, 1996, op. cit., p. 45-48.

élevée et surtout d'employer une force de travail importante. Ces types de projets (par exemple Yamal) permettent de répondre à la fonction sociale jouée par Gazprom en matière d'emploi comme toute grande entreprise russe. Il est important de rappeler que, dans les économies planifiées, l'entreprise ne s'est jamais réduite à ses seules fonctions économiques, mais intégrait aussi des fonctions sociales. Cette logique s'est sensiblement renforcée durant la « transition », confortée par le problème des arriérés de paiement des salaires auxquels font face la plupart des entreprises russes. Ces arriérés obligent les entreprises à fournir des « équivalents » sous la forme de biens. Ainsi, les firmes prennent à leur charge une partie des prestations sociales que l'Etat, en bute à un déficit budgétaire considérable, n'est plus à même d'assurer. Elles assurent aussi des livraisons en nature à leurs salariés. Ainsi, le salaire n'est plus la seule composante du revenu des salariés<sup>30</sup>.

- **La viabilité grâce aux exportations sur les marchés énergétiques internationaux**

Dans un contexte de non paiement et de troc, les seules sources de liquidités sont assurées par les exportations sur les marchés internationaux et dans le cas du gaz par les exportations sur le marché européen. Il s'ensuit logiquement des stratégies d'exportations prioritaires. En 1998, Gazprom a exporté 67 milliards de m<sup>3</sup> à destination de l'Union européenne. Elles permettent de pallier, même partiellement, les contraintes financières internes résultant d'un marché de moins en moins solvable. Les recettes en devises sont centralisées par la holding Gazprom, contrôle qui s'effectue au détriment de l'Etat russe. Gazprom s'est ainsi approprié l'essentiel de la rente gazière qui ne peut être dégagée qu'en devises selon un compromis classique entre les grandes entreprises et l'Etat, en échange des non-paiements des livraisons gazières au niveau interne et du maintien de l'emploi.

En conséquence, même si les prix européens restent à un niveau bas et peu rémunérateurs dans les prochaines années, Gazprom sera incité à maintenir cette orientation. Celle-ci conduit, par ailleurs, la Russie à s'assurer d'une capacité de transport suffisante pour atteindre les marchés européens.

\*\*\*

Gazprom, à l'image des autres holdings du secteur énergétique russe, est investi d'un rôle de régulateur social hérité du rapport salarial de l'économie centralement planifiée. On peut

---

<sup>30</sup>Motamed-Nejad (R.) « Monnaie et travail en Russie : fondements et enjeux d'une déconnexion ».- *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, juin 1996, p. 78.

considérer que l'emploi est l'objet d'un compromis entre l'Etat et Gazprom dont l'enjeu est le maintien des effectifs dans la holding et la poursuite des livraisons énergétiques en échange d'impayés fiscaux, de retards de paiements des salaires, et d'une grande partie des devises issues des exportations.

## Références :

Aglietta (M.), Sapir (J.) « Inflation et pénurie dans la transition » in V. V. Ivanter et J. Sapir, Eds *Monnaie et Finance dans la transition en Russie : un dialogue franco-russe*, Paris : Editions de la MSH et l'Harmattan, 1995, 304p.

Andreff (W.) « "Privatisation et gouvernement d'entreprise dans les économies en transition : une évaluation critique" ».- *Economie Internationale*, CEPII, N° 77 1<sup>er</sup> trimestre 1999, p. 97-129.

Andreff (W.) « Facteurs inertiels et effets de sentiers (« path dependency ») dans l'analyse théorique de la transition ».- Contribution au *XLVe Congrès de l'Association Française de Science Economique*, septembre 1996, 37p.

Aoki (M.) « An evolving diversity of organizational mode and its implications for transitional economies ».- *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol 9, 1995, p. 330-353.

Aoki (M.) « Controlling Insider Control : Issues of Corporate Governance in Transition Economies » in Aoki (M.), Kim (H-K), Ed.- *Corporate Governance in Transitional Economies : Insider Control and the Role of Banks*.- The World Bank, Washington, D.C, 1995, p. 3-29.

Aukutsionek (S.) « Industrial Barter in Russia ».- *Communist Economies and Economic Transformation*, Vol 10, N° 2, 1998, p. 179-188.

Bagratian (H.), Gürgen (E.) « Payments Arrears in the Gas and Electric Power Sectors of the Russian Federation and Ukraine ».- *IMF Working Paper*, 1997.

Bensimon (G.)- *Essai sur l'économie communiste*.- Paris : L'Harmattan, 1996, (Collection pays de l'Est), 271p.

Bensimon (G.)- *Le processus d'attribution et la monnaie dans une économie zinoïévienne*.- ROSES-CNRS, Grenoble, 1990.

Blasi (J.), Shleifer (A.) « Corporate Governance in Russia » in Frydman (R.), Gray (C.), Rapaczynski (A.)- *Corporate Governance in Central Europe and Russia*.- Vol 2, Central European University Press, 1996, p. 78-108.

COREI (T.)- *L'économie institutionnaliste : les fondateurs*.- Paris : Economica, 1995, 112p.

Earle (J.), Estrin (S.) « Employee Ownership in Transition » in Frydman (R.), Gray (C.), Rapaczynski (A.)- *Corporate Governance in Central Europe and Russia*.- Vol 2, Central European University Press, 1996, p. 6.

Joskow (P.), Schmalensee (R.) « Privatization in Russia : what should be a firm ? » in Menard (C.) ed.- *Transition cost economy*.- Edward Elgard, 1997, p. 86-126.

Kryukov (V.), Moe (A.)- *The new russian corporatism ? A case study of Gazprom*.- Londres : Post-Soviet Business Forum, The royal Institute of international affairs, 1996, 40p.

Locatelli (C.)- *Energie et transition en Russie : les nouveaux acteurs industriels*.- Paris : L'Harmattan, 1998, 279p.

Motamed-Nejad (R.) « Monnaie et travail en Russie : fondements et enjeux d'une déconnexion ».- *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, juin 1996, p. 53-108.

Poser (J.) « Monetary Disruptions and the Emergence of Barter in FSU Economies ».- *Communist Economies and Transformations*, Vol 10, N° 2, 1998, p. 157.

Quast (O.).- *Les fondements des modèles successifs d'organisation de l'industrie gazière : analyse des conditions d'introduction de la concurrence dans une industrie de réseau*.- Thèse de doctorat, IEPE, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 29 novembre 1997, 307p.

Rutherford (M.).- *Institutions in economics : the old and the new institutionalism*.- Cambridge University Press, 1994, p ; 51-80.

Van Brabant (J.).- *Privatizing Eastern Europe : The role of markets and ownership in the transition*.- Boston, Londres : Kluwer academic, 1992, 327p.

Shleifer (A.) « Establishing property rights ».- Annual conference on development economics, proceeding of the World Bank, 1994, p. 93-117.

Sorokine (I.), Eskin (V.), Wilson (J.).- *Natural gas industry of Russia : diagnostic review and discussion of policy issues*.- Prepared for the Ministry of Economy of the Russian Federation, program on natural monopolies, july 1995, 27p.

Stern (J.).- *Competition and Liberalization in European Gas Markets*.- The Royal Institute of International Affairs, 1998, 232p.

Zlotowski (Y.).- *La crise des paiements en Russie : expression d'un consensus social ?*.- Les études du CERI, N° 43, août 1998, 43p.