



**Laboratoire d'Economie de la Production et
de l'Intégration Internationale**
Département Energie et Politiques de
l'Environnement (EPE)
FRE 2664 CNRS-UPMF



**Vers la constitution de multinationales dans le secteur
de l'énergie russe ? Le cas des hydrocarbures**

Communication au colloque "Les multinationales émergentes : qui sont-elles ? Que font-elles ? Quels enjeux ?", OCDE, Paris, 27 mars 2006.

Catherine Locatelli

mars 2006

Vers la constitution de multinationales dans le secteur de l'énergie russe ? le cas des hydrocarbures

“Emerging Multinationals : Who are they ? What do they do ? What does it mean ?”

Colloque OCDE, 27 mars 2006

C. Locatelli, chargée de recherche CNRS,
EPE-LEPII, Université de Grenoble II

Les années 1990 témoignent d'évolutions en profondeur du secteur des hydrocarbures russes. Ce dernier voit l'émergence de puissantes compagnies pétrolières et gazières, verticalement intégrées, à l'image de Lukoil et de Yukos pour le pétrole, et de Gazprom pour le gaz. Le modèle de réorganisation sous-jacent est celui des groupes industrialo-financiers, l'essentiel de l'actionariat de ces compagnies étant à côté de l'Etat constitué par les banques russes. Créées sur la base des anciennes associations de production du ministère du pétrole de l'Union soviétique, ces compagnies ont des réserves et une production qui les rendent comparables aux principales compagnies pétrolières internationales. Ainsi la société gazière Gazprom détient plus de 38 % des réserves mondiales de gaz et a une production de 547 Gm³ de gaz en 2005. La Russie est aussi avec une production de 9,4 Mb/j est le deuxième producteur mondial de pétrole derrière l'Arabie Saoudite. Mais là s'arrêtent les comparaisons et les ressemblances. Les compagnies russes restent essentiellement des compagnies nationales. Leur internationalisation se limite pour l'essentiel aux pays de la Caspienne et de l'Asie centrale, où elles bénéficient d'avantages comparatifs en raison de l'appartenance de ces pays à l'Union soviétique. Même la société gazière russe qui témoigne d'une forte logique d'intégration en aval de la chaîne gazière sur les marchés européens obtient l'essentiel de sa production en Russie.

Aujourd'hui, en termes de stratégies industrielles, l'internationalisation de leurs activités est un enjeu majeur pour les compagnies d'hydrocarbures de la Russie, même si leur base nationale restera sans doute importante en raison des réserves en hydrocarbures de la Russie. Elle répond incontestablement à la politique pétrolière et gazière que le Kremlin entend depuis quelques années mettre en œuvre. Deux logiques président à cette politique. La première vise à la constitution de compagnies d'hydrocarbures gaz-pétrole, alors que pour l'heure les acteurs gaziers et pétroliers sont relativement différenciés en Russie. C'est en partie cette logique qui a présidé à la fusion en 2005 de la compagnie gazière Gazprom et de la compagnie pétrolière Sibneft. La deuxième a pour objectif de constituer de grandes compagnies d'hydrocarbures (dont certaines majoritairement détenues par l'Etat) capables de concurrencer les plus grandes firmes pétrolières internationales. Ceci suppose une internationalisation croissante de ces compagnies dont pour l'heure il est encore difficile d'en apprécier la réalité et la faisabilité.

I – L'enjeu des réformes : la constitution de compagnies pétrolières et gazières

Au début des années 2000, l'industrie pétrolière russe se présente comme un secteur profondément réformé, pour l'essentiel dominé par des compagnies privées. Jusqu'en 2003, le secteur des hydrocarbures russes s'organise pour le pétrole autour d'un oligopole composé de quelques grands groupes industrialo-financiers privés et pour le gaz principalement autour de

la société gazière Gazprom quasi-monopole de production, de transport et d'exportation dont l'Etat est l'actionnaire dominant (38 %). On a donc une nette séparation entre le secteur pétrolier et le secteur gazier, fruit de la réorganisation des années 1990.

Trois principaux groupes structurent le secteur pétrolier. Il s'agit d'abord des groupes industrialo-financiers privés composés de cinq grandes compagnies verticalement intégrées de la production jusqu'à la distribution¹. Les compagnies Lukoil, Yukos, TNK (aujourd'hui TNK-BP²) et Surgutneftegaz assurent 65 % de la production et plus de 50 % des exportations de brut. Cette concentration de l'industrie pétrolière résulte du vaste mouvement de fusion de la fin des années 1990, qui a porté sur la prise de contrôle (100 %) de KomiTek par Lukoil, de la VNK (54,2 %) par Yukos, de Slavneft par TNK et Sibneft (à parts égales), puis de Sidanko par TNK. Le deuxième groupe est celui des compagnies non verticalement intégrées de petite ou moyenne taille. Enfin le troisième groupe, plus hétérogène, est constitué par des compagnies intégrées ou non intégrées, majoritairement détenues par l'Etat (pour Rosneft et Slavneft jusqu'en 2002) ou par les gouvernements régionaux (Tatneft, Basneft...).

Tableau 1 : Les principales compagnies pétrolières et gazières russes

	Compagnies	Production	Exportations
Compagnies pétrolières verticalement intégrées privées		Mb/j, 2003	Exportations de brut, Mb/j, 2003
1. Détenues par des banques extérieures	Yukos	1,6 (1)	0,6
	TNK-BP	1,2	0,58
	Sibneft (2)	0,6	0,2
2. Détenues par des <i>Insiders</i> bancaires	Lukoil	1,6	0,59
	Surgutneftegaz	1,1	0,41
Total		6,1	2,38
Compagnies pétrolières majoritairement détenues par l'Etat ou les Régions			
- Etat	Rosneft	0,4 (3)	0,1
- Régions	Bashneft	0,2	-
	Tatneft	0,5	0,23
Total pétrole	-	8,4	3,7
Compagnies gazières		Gm ³ , 2004	Gm ³ , 2004
1. Détenues par l'Etat	Gazprom	544,4	192,7
2. Les indépendants	Itera, Novatek...	44,7	-
Total gaz		634	192,7

Note : (1) : Avant la vente de Yunganskneftegaz ; (2) : Avant la fusion avec Gazprom ; (3) : Avant le rachat de Yunganskneftegaz

Sources : *Petroleum Argus*, 28 février 2005 ; Gazprom, Moscou 2006.

L'année 2005 consacre toutefois une certaine reprise en mains par l'Etat du secteur des hydrocarbures. Elle est marquée par l'augmentation de la part de l'Etat dans le capital de Gazprom qui en 2005 est passée de 38 à 51 %, par la fusion Gazprom-Sibneft (décembre

¹ L'intégration verticale était censée répondre au problème de définition des frontières optimales de la firme.

² La compagnie TNK-BP est une joint venture 50/50 entre TNK et BP créée en 2003. Dans la nouvelle société sont inclus tous les actifs de TNK, les parts de Sidanko détenues par BP et TNK, les parts de BP détenues dans la Rusia Petroleum et les parts de Sibneft détenues par TNK. Les actifs de BP dans le consortium de Sakhaline sont exclus de l'accord.

2005) ainsi que par le rachat de Yunganskneftgaz par Rosneft. L'Etat contrôle aujourd'hui un peu plus de 30 % de la production pétrolière, ce qui change la nature (en termes de droits de propriété) de l'oligopole pétrolier défini dans les années 1990.

Les compagnies pétrolières et la compagnie gazière résultent de profondes réformes dont l'objectif principal était d'implanter le modèle organisationnel et institutionnel de la firme privée, agent économique essentiel de toute économie de marché en lieu et place des ministères de branche de l'économie centralement planifiée. D'un côté, il s'est agi de définir les frontières « optimales » de la firme et de décentraliser le processus de prise de décision afin d'utiliser de manière plus efficiente l'information issue des unités productives en réduisant les problèmes d'asymétries d'information³. De l'autre côté, compte tenu des structures monopolistiques de l'économie soviétique, l'objectif était de fragmenter l'ancienne hiérarchie organisationnelle afin de créer des marchés concurrentiels et efficaces. La constitution de ces compagnies repose sur un processus d'intégration verticale des anciennes associations de production, de raffinage et de distribution transformées en sociétés par actions (« corporatisation »). Elle s'accompagne de différents mouvements de privatisation, dont celui des *Loans for Shares* (à partir de 1995) qui donne le contrôle des principales compagnies pétrolières aux banques privées russes⁴.

Compte tenu des principales caractéristiques de ces réformes, de l'environnement institutionnel particulier de la Russie marqué par la faiblesse de la *Rule of Law*, les compagnies qui ont émergé, même si elles témoignent de réserves importantes, ne sont en rien comparables avec leurs homologues occidentales. Premièrement, à de rares exceptions près telles que Lukoil, dans le passé Yukos, voire Rosneft, l'essentiel de leur portefeuille de réserves se situe en Russie. Lorsque stratégie d'internationalisation il y a, c'est en Caspienne (cf. tableau 2) et en Asie centrale, c'est-à-dire dans les pays de l'ex-Union ou dans les pays d'Europe centrale et orientale (dans le raffinage⁵) que se situe l'essentiel de leur prise de participation. Hors de ces zones, leur implication reste aujourd'hui encore marginale. Ainsi, en 2010, Lukoil prévoit de produire 18 % de sa production hors de la Russie. Il faut également noter son implication au Moyen-Orient notamment en Arabie Saoudite dans le développement de gisements gaziers, et en Iran.

³ Rappelons-le, les modèles d'organisation de l'économie planifiée sont marqués par d'importants problèmes d'asymétries d'informations qui sont, selon la théorie du principal-agent, à l'origine de sources d'inefficiences productives importantes.

⁴ Locatelli (C.).- « Transition économique et modèles d'organisation industrielle : le cas de l'industrie pétrolière russe ».- *Revue d'Economie Industrielle*, n° 96, 2001, p. 29-54.

⁵ A titre d'exemple, en Ukraine, Lukoil possède la raffinerie d'Odessa sur la mer Noire, en Bulgarie la raffinerie de Neftochim, en Roumanie, la raffinerie de Petrotel. En Serbie, Lukoil possède une chaîne de stations services.

Tableau 2 : Les implications de Lukoil dans les principaux accords de partage de production en Caspienne

	Part de Lukoil dans le consortium	Gisements
Azerbaïdjan	10% au travers de LukAgip	Shah Deniz
	80%	Yalama
	10% de l'AIOC	Chirag, Azeri
Kazakhstan	15%	Karachaganak
	2,7%	Tengiz
	50%	Kumkol
	50%	Atash
Ouzbékistan	90%	Khandym, Khauzak, Shady

Sources : Rapport d'activité de Lukoil ; Boussena (S.), Pauwels (J.P.), Locatelli (C.), Swartenbroeckx (C.).- *Le défi pétrolier : questions actuelles du pétrole et du gaz.*- Paris, Vuibert. (A paraître en mars 2006)

Deuxièmement, l'actionnariat de ces compagnies est pour l'essentiel composé d'investisseurs privés russes. Il faut attendre 1997⁶ pour le pétrole et fin 2005 pour le gaz (avec l'abolition du double marché pour les actions de Gazprom) pour que les restrictions à la participation des investisseurs étrangers dans le capital des compagnies énergétiques russes soient totalement levées. Dans ces conditions, la joint venture TNK (50 %)-BP (50 %) reste une exception notoire même si on a un temps pensé qu'elle pouvait constituer un modèle privilégié d'investissements en Russie pour le capital international⁷. A nouveau, Lukoil fait exception au schéma général puisque plus de 20 % de son capital serait détenu par des investisseurs étrangers dont plus de 10 % par ConocoPhillips. Paradoxalement, la reprise en mains du secteur des hydrocarbures pourrait faciliter la pénétration du capital étranger dans l'actionnariat des compagnies pétrolières à condition que l'Etat en soit l'actionnaire majoritaire. C'est de fait ce que l'on a constaté pour Gazprom, le même schéma pouvant se reproduire en 2006 pour Rosneft qui serait susceptible d'ouvrir son capital.

II – La stratégie d'internationalisation de Gazprom

Comparée aux compagnies pétrolières russes, Gazprom témoigne d'une stratégie d'internationalisation et de diversification plus affirmée. Centrée sur l'Europe, elle a prioritairement pour objectif de sécuriser les marchés traditionnels de la société gazière face aux changements induits par la libéralisation des marchés gaziers de l'Union européenne. Il s'agit pour Gazprom de tenter d'accéder directement aux consommateurs finaux. Cette stratégie d'intégration vers l'aval de la chaîne gazière à l'origine de la constitution de la joint venture Wintershall-Gazprom dénommée Wingas est aujourd'hui mise en œuvre dans différents pays de l'Union européenne, notamment au Royaume-Uni et en France, Gazprom cherchant à négocier un accès direct à certains clients gros consommateurs de gaz. Dans ces deux derniers pays, la société gazière affirme vouloir détenir directement plus de 10 % de leur marché. De manière générale, cette politique s'appuie sur la constitution de joint ventures

⁶ La restriction de 15 % à la participation des investisseurs étrangers dans l'actionnariat des holdings pétrolières introduites en 1992 sera levée par le décret du 4 novembre 1997.

Henrich (A.), Kuznir (J.), Pleines (H.).- "Investment and National Interests in the Russian Oil and Gas Industry".- *Post-Communist Economies*, Vol. 14, n° 4, 2002, p. 495-507.

⁷ Locatelli (C.).- "The russian oil industry between public and private governance : obstacles to international oil companies' investment strategies".- *Energy Policy*, Vol. 34, n° 9, 2006, p. 1075-1085.

avec les sociétés des pays de l'Union européenne. Elle pourrait se prolonger dans des prises de participation directes (pouvant aller jusqu'au rachat) dans un certain nombre de compagnies énergétiques importantes des pays de l'Union européenne⁸. Cette stratégie a pour objectif de tenter de récupérer une partie de la rente gazière perdue (ou non valorisée) en amont de part la modification du partage classique de la rente gazière entre importateur-transporteur et exportateur-producteur⁹.

- **Les stratégies de sécurisation des voies d'exportation sur la CEI et l'Europe centrale et orientale**

La stratégie d'internationalisation de Gazprom s'exprime également au travers de ses tentatives de prises de participation dans les principales sociétés gérant les gazoducs par lesquels transitent les exportations de gaz russe à destination de l'Europe. C'est donc, en Europe centrale et orientale ainsi qu'en CEI, une stratégie de sécurisation des voies d'exportation vers l'Europe qui prime. Elle s'est le plus clairement exprimée avec l'option de 16,3 % prise par Gazprom au coté de Gaz De France et de Ruhrgas dans la privatisation de la société slovaque SPP qui gère le gazoduc amenant le gaz russe sur les marchés européens.

En Biélorussie et en Ukraine où les enjeux sont considérables, Gazprom tente de développer une politique similaire. C'est ainsi que le principe d'un consortium entre Gazprom et la société d'Etat Naftogaz (avec éventuellement la participation de sociétés allemandes et françaises) pour gérer et rénover le réseau de transit gazier en Ukraine a été adopté en 2004. La remise en cause de cet accord de principe en 2005 par le gouvernement ukrainien a été un élément important de la crise gazière entre la Russie et l'Ukraine fin 2005-début 2006, témoignant de l'importance de ce facteur dans le dispositif russe de sécurisation des voies d'exportation vers l'Europe¹⁰. En Biélorussie, Gazprom notamment en échange des dettes gazières de ce pays est le propriétaire de la section biélorusse du gazoduc Yamal¹¹.

Cette politique d'acquisition d'actifs notamment dans les sociétés de distribution est également essentielle pour accroître, sécuriser les parts de marché et poursuivre l'intégration aval de la société gazière sur les marchés gaziers de l'Europe centrale et orientale et dans les pays baltes. Les tentatives faites pour prendre des parts dans les deux distributeurs roumains, Distrigaz Sud et Distrigaz Nord, ainsi que dans la société gazière bulgare, Bulgargaz, à l'occasion de sa privatisation en sont la traduction¹². Celle-ci s'est concrétisée dans les pays

⁸ Gazprom chercherait à prendre des participations significatives dans des compagnies énergétiques anglaises comme Centrica ou Scottish Power. En Italie des discussions ont eu lieu sur la possible entrée de Gazprom dans EniPower.

« Gazprom considers UK options ».- *FSU Petroleum Argus*, 10 février 2006, p. 4 ; « Gazprom dans EniPower ? ».- *Enerpresse*, 21 janvier 2005.

⁹ Quast (O.), Locatelli (C.).- « Russian natural gas policy an its possible effects on European gas markets ».- *Energy Policy*, Vol. 25, n° 2, 1997, p. 37-82.

¹⁰ Stern (J.).- *The Russian-Ukrainian gas crisis of January 2006*.- Oxford Institute for Energy Studies, 16 janvier 2006, p. 2-3.

¹¹ J. Stern, 2006, op. cit., p. 11.

¹² Cette compagnie d'Etat a aujourd'hui de fait un monopole sur les importations, le transport, le stockage et l'offre de gaz. Elle est l'opérateur et le propriétaire de l'ensemble du système de transit gazier en Bulgarie. Ce système achemine du gaz russe vers la Turquie, la Grèce et la Macédoine. 13,5 milliards de gaz russe ont transité par ce système en 2002. Ce volume pourrait être porté à 19 milliards d'ici 2010.

baltes avec l'acquisition de 34 % des parts de la compagnie gazière Latvia Gaze (Lettonie), de 37 % des parts de la compagnie Eesti Gaas (Estonie) et de plus de 37 % des parts de la compagnie Lietuvos¹³. Gazprom poursuit la démarche mise en œuvre dans l'Union européenne en créant des joint ventures sur l'ensemble des pays de la zone, ce qui lui offre l'opportunité de consolider ses positions (cf. encadré 1).

Cette stratégie d'acquisition d'actifs dans l'aval de la chaîne gazière témoigne d'une évolution importante et durable de la stratégie de Gazprom puisqu'elle vise à renforcer son intégration. Mais ceci ne peut totalement se concevoir comme étant le signe de l'internationalisation de Gazprom. En effet, que ce soit en termes de réserves ou de production, l'essentiel des actifs de Gazprom se trouve en Russie et non à l'international, ce qui peut sans doute se concevoir par l'importance de ses réserves en Russie. Gazprom reste donc avant tout une société nationale. Une zone fait cependant exception à cette logique, l'Asie centrale.

Encadré 1 : Les principales joint ventures de Gazprom en Europe

Pays	Joint Venture	Part de Gazprom %	Nature de la JV
Allemagne	Wingas	35	Transport et vente
	WIEH	50	Vente et marketing
France	Fragaz	50	Distribution et trading
Italie	Promgaz	50	Marketing et distribution
Suisse	Baltic LNG	80	Développement et vente de GNL
	Gas Project Dev't Centre Asia	50	Production et développement des gisements d'hydrocarbures en Asie centrale
Slovaquie	Slovrusgaz	50	Transport et marketing
Autriche	GWH	50	Marketing et trading
Finlande	Gasum	25	Transport et marketing
Pologne	EuroPolGaz	48	Transport (gazoduc Yamal)
	Gaz Trading	16	Marketing et trading, Gaz et GNL
Serbie	Progresgaz trading	25	Distribution
Bulgarie	Overgas	50	Marketing
République tchèque	Gas-Invest	37,5	Marketing, distribution et trading
Turquie	Turusgaz	45	Marketing
	Bosphorus Gas	40	Transport et distribution
Hongrie	Panrusgaz	40	Marketing et distribution
Grèce	Prometheus Gas	50	Marketing
Lituanie	Stella Vitae	30	Transport et transportation
	Lietuvos Dujos	37	Marketing et transport
Estonie	Eesti Gaze	37,5	Marketing et transport
Lettonie	Latvias Gaze	34	Marketing gaz et GNL

Source : A partir de Stern (J.).- *The Future of Russian Gas and Gazprom.*- Oxford Institute for Energy Studies, 2005, p. 113.

« Bulgaria's role as transit country helps stimulate interest in privatisation ».- *Gas Matters*, mars 2003, p. 19-23.

¹³ J. Stern, 2005, op. cit., p. 126.

- **La réintégration de l'espace économique de l'Asie centrale par les compagnies énergétiques ?**

L'internationalisation de Gazprom en Asie centrale, bien qu'à ces débuts, n'en est pas moins réelle et répond à une stratégie de diversification de l'origine de sa production. Au travers de son implication dans le développement des gisements gaziers, que ce soit en Ouzbékistan¹⁴, au Turkménistan, au Kazakhstan ou au Kirghizstan, la société gazière cherche à accroître la base de ses réserves. Cette implication se réalise au travers de la signature d'accords de partage de production. C'est dans ce cadre qu'entre la signature fin 2001 d'un accord gazier entre la Russie et le Kazakhstan d'une part, et entre la Russie et le Turkménistan d'autre part. Son objectif est, au travers de la création de joint venture entre Gazprom et les compagnies gazières kazakhe et turkmène, le développement des ressources gazières de ces deux pays¹⁵.

Cette internationalisation s'accorde avec les intérêts et la politique étrangère de l'Etat russe qui entend « réinvestir » l'espace économique de l'Asie centrale et accroître son influence sur cette zone. Avec son « retour » sur la scène gazière asiatique, Gazprom est un des instruments privilégiés de cette stratégie¹⁶ qui s'inscrit dans les nombreuses tentatives d'intégration économique régionale qui voient le jour en Asie¹⁷. Par ailleurs, à de nombreuses occasions V. Poutine s'est prononcé pour la création d'une alliance eurasiennne des producteurs de gaz¹⁸.

L'internationalisation des compagnies d'hydrocarbures russes relève pour l'heure essentiellement du discours, à de rares exceptions près comme Lukoil et surtout Gazprom qui témoignent de stratégies d'intégration vers l'aval très développées à l'international, principalement sur le marché européen. L'importance des réserves en hydrocarbures de la Russie, l'héritage du système planifié de l'économie soviétique en sont des raisons importantes. Cette situation devra évoluer si les compagnies russes entendent s'ériger en concurrentes des grandes compagnies pétrolières internationales, ne serait-ce que pour

¹⁴ Les accords entre Gazprom et le gouvernement ouzbèqne portent sur le développement de gisements du plateau de Ustyurt au travers d'accords de partage de production.
« Gazprom to Sea Uzbek Deals ».- *The Moscow Times*, 25 janvier 2006.

¹⁵ « Russia signs gas pacts with Kazakhstan, Turkmenistan ».- *Petroleum Economist*, Vol. 69, n°1, janvier 2002.

¹⁶ Il est très difficile de définir les connexions existantes entre la politique étrangère de V. Poutine et les stratégies des compagnies énergétiques russes. Mais comme le souligne R. Legvold, on ne peut ignorer que les prises de participation de certaines de ces compagnies dans les pipelines, les raffineries, les gisements d'Asie centrale s'accordent avec la volonté de V. Poutine d'accroître son influence sur cette zone.
Legvold (R.).- « Russia's Unformed Foreign Policy ».- *Foreign Affairs*, n° 5, septembre-octobre 2001, p. 70.

¹⁷ On peut en particulier mentionner le groupe économique « EvrazES » composé de la Biélorussie, du Kazakhstan, du Kirghizstan, de la Russie et du Tadjikistan, dont l'objectif est de créer une union douanière eurasiennne et une zone de libre échange. Un des objectifs prioritaires de ce groupe est l'harmonisation des tarifs de transport et des tarifs énergétiques. Le Kazakhstan tente également de promouvoir l'idée d'un « Partenariat d'Asie centrale » afin d'harmoniser les politiques commerciales des quatre pays d'Asie centrale. On peut également mentionner la signature en 2001 d'un traité entre les pays d'Asie centrale visant à la création d'un réseau régional d'électricité.
Glason (G.).- *Kazakhstan positioned as locomotive of Eurasian integration*.- 22 février 2002, <http://www.eurasianet.org>

¹⁸ « Presidents Get a Grip on Central Asia ».- *The Moscow Times*, 22 janvier 2002.

répondre à la politique pétrolière définie par V. Poutine. C'est un enjeu majeur qui tend à souligner et à renforcer les nombreuses différences qui existent encore aujourd'hui entre ces compagnies et leurs homologues occidentales, et qui ne se limitent pas à la seule question de leur internationalisation. D'une part il s'agit de constituer des entreprises d'hydrocarbures. Les acteurs pétroliers ont d'importantes réserves gazières qui n'en demeurent pas moins extrêmement difficile à valoriser (monétiser) compte tenu des bas prix du gaz sur le marché russe. D'autre part l'environnement institutionnel, juridique et économique dans lequel évoluent ces compagnies reste marqué par des spécificités qui induisent des stratégies et des comportements d'adaptation spécifiques. Ainsi on ne peut ignorer que les prix intérieurs russes notamment en matière gazière couvrent difficilement les coûts de production et de développement de Gazprom, ce qui laisse peser de lourdes interrogations sur la rentabilité de son marché intérieur. C'est avant tout cette caractéristique qui détermine la stratégie de la société gazière, notamment dans sa recherche d'internationalisation.

Bibliographie

Boussena (S.), Pauwels (J.P.), Locatelli (C.), Swartenbroeckx (C.).- *Le défi pétrolier : questions actuelles du pétrole et du gaz*.- Paris, Vuibert. (A paraître en mars 2006)

Boussena (S), Locatelli (C.).- « Vers une plus grande cohérence de la politique pétrolière de la Russie ? ».- *Revue de l'Energie*, Vol 55 n° 560, 2004, p. 505-515.

« Bulgaria's role as transit country helps stimulate interest in privatisation ».- *Gas Matters*, mars 2003, p. 19-23.

« Gazprom considers UK options ».- *FSU Petroleum Argus*, 10 février 2006, p. 4

« Gazprom dans EniPower ? ».- *Enerpresse*, 21 janvier 2005.

Glason (G.).- *Kazakhstan positioned as locomotive of Eurasian integration*.- 22 février 2002, <http://www.eurasianet.org>

Henrich (A.), Kuszniir (J.), Pleines (H.).-“Investment and National Interests in the Russian Oil and Gas Industry”.- *Post-Communist Economies*, Vol. 14, n° 4, 2002, p. 495-507.

Locatelli (C.).- “The russian oil industry between public and private governance : obstacles to international oil companies' investment strategies”.- *Energy Policy*, Vol. 34 n° 9, 2006, p. 1075-1085.

Locatelli (C.).- « Transition économique et modèles d'organisation industrielle : le cas de l'industrie pétrolière russe ».- *Revue d'Economie Industrielle*, n° 96, 2001, p. 29-54.

Petroleum Argus, 28 février 2005

« Presidents Get a Grip on Central Asia ».- *The Moscow Times*, 22 janvier 2002.

Quast (O.), Locatelli (C.).- « Russian natural gas policy an its possible effects on European gas markets ».- *Energy Policy*, Vol. 25, n° 2, 1997, p. 37-82.

« Russia signs gas pacts with Kazakhstan, Turkmenistan ».- *Petroleum Economist*, Vol. 69 n°1, janvier 2002.

Stern (J.).- *The Russian-Ukrainian gas crisis of January 2006*.- Oxford institute for Energy Studies, 16 janvier 2006, p. 2-3.

Stern (J.).- *The Future of Russian Gas and Gazprom*.- Oxford Institute for Energy Studies, 2005, p. 113.