

5^{ème} Conférence Annuelle des Cadres de l'Activité Commercialisation

«Vers plus de convergence de la relation Activité Com avec les filiales de trading et de shipping»

Les Cadres de l'Activité Commercialisation ont tenu leur cinquième conférence annuelle le 26 mai dernier à l'hôtel El Aurassi. Grande nouveauté de cette cinquième édition : La poursuite des travaux par la tenue d'un brainstorming durant deux jours, les 27 et 28 mai, qui a regroupé l'ensemble des acteurs concernés et associé des clients et partenaires internationaux.



Plus de 250 participants ont assisté à cette cinquième édition. Le thème de la convergence de la relation Activité Commercialisation/ Filiales de trading et de shipping s'inscrit en cohérence avec celui retenu cette année par l'Entreprise pour sa conférence annuelle de juin 2007 à Hassi Messaoud et qui vise **«L'amélioration des capacités de Sonatrach dans le domaine du management des projets»**.

Dans son allocution d'ouverture, M. Mohamed Meziane, Président Directeur Général de Sonatrach, a rappelé que la rencontre s'inscrit dans une tradition managériale désormais bien ancrée au sein du Groupe : Tradition qui consiste à *«réunir nos cadres, de les faire se rencontrer pour débattre d'idées, de projets, de tâches communes, pour mieux se connaître aussi et réfléchir ensemble aux meilleures façons de mettre en œuvre nos plans et nos programmes de développement.»*

Parlant du thème de la rencontre, M. Chawki Mohamed Rahal, Vice-Président de l'Activité Commercialisation, a souligné dans son allocution que le développement à l'international de

Sonatrach *«passe par une cohérence d'ensemble»* (lire extraits en page 2). Huit communications, réparties en deux sessions, étaient inscrites au programme de la conférence (voir détails ci-dessous).

Retrouvez, en pages 2 et 3, le rapport de restitution des travaux de la conférence ainsi que la synthèse des débats et consultez, en page 4, le compte rendu du déroulement des travaux du brainstorming.

Programme de la conférence

- Allocution de M. le Président Directeur Général de Sonatrach
- Allocution de M. le Vice-Président COM

1^{ère} Session

- «Réalisation des objectifs stratégiques de COM : Apport des filiales de trading» M. M. Menouar - EBP
- «Convergence et synergie dans les activités de trading : Cas des GPL» M. C. Zikara - SPC
- «Global Trader Program» M. A. Ahmed Khodja - SP Asia
- «Déploiement de Sonatrach dans l'aval gazier international : Rôle des filiales de commercialisation» M^{me} S. Ayati - EGZ
- «Sonatrading au service du développement de Sonatrach dans l'aval gazier européen» M. B. Benameur - Sonatrading
- Débats

2^{ème} Session

- «Synergies entre l'Activité Commercialisation et les Filiales sur le marché national des Produits Pétroliers» M^{lle} S. Amrane - MIF
- «Expérience du Groupe de Travail DTM, Développement du Transport Maritime des hydrocarbures» M. S. Ghomri - Hyproc SC
- «Déploiement sur le Marché International des GPL : Rôle et Contributions des Filiales» M. M. Ayati - EGZ
- Table Ronde présidée par le Vice Président COM
- Débats

M. Chawki Mohamed RAHAL, Vice-Président Commercialisation au cours de son allocution :

« Une ferme volonté de rassemblement de synergies et un esprit d'ouverture »

- Cette conférence s'inscrit dans une tradition de communication qui remonte au Brainstorming de Hassi R'Mel de juin 2001
- Il s'agit également de nous préparer pour la conférence annuelle du Groupe Sonatrach du 13 juin 2007 dont le thème central est : « *l'amélioration des capacités de Sonatrach dans le domaine du management des projets* ».
- A l'issue de la conférence de l'année dernière, plusieurs problématiques se sont dégagées, notamment :
 - La nécessité de s'assurer d'une cohérence permanente entre, d'une part, la stratégie des différentes activités de Sonatrach et, d'autre part, la stratégie de Sonatrach et celles de ses filiales.
 - La conduite de nos projets en international doit être la plus fluide possible, de l'initiation de projets jusqu'aux affaires complétées.
 - La recherche de nouvelles réponses :
 - ¹⁾ sur le plan des compétences de nos ressources humaines,
 - ²⁾ sur le plan des procédures de travail et de communication,
 - ³⁾ sur le plan de l'expertise dans des domaines pointus tel que le *Risk Management*.
- Cela montre à quel point la libéralisation des marchés et l'ouverture à la concurrence posaient des défis à relever.
- Le thème choisi cette année sera traité avec une ferme volonté de rassemblement de synergies et un esprit d'ouverture.
- Hommage appuyé doit être rendu aux responsables de Sonatrach qui ont initié et mis en application, souvent dans des conditions environnementales difficiles, l'idée de création de filiales de commercialisation à l'étranger.
- L'Activité Commercialisation doit dorénavant se montrer suffisamment réactive pour pouvoir saisir les meilleures opportunités au moment propice. Elle doit aussi s'ouvrir au dialogue et à l'échange transversal pour susciter et entraîner le développement à l'international.
- Le développement à l'international passe par une cohérence d'ensemble.
- Il s'agit de pouvoir, sans délais, faire face aux nouveaux acteurs qui font leur entrée sur les marchés du gaz naturel par exemple, avec comme mot d'ordre la possibilité d'arbitrer à tout moment entre les meilleures opportunités de placement et se faire respecter en tant qu'acteur incontournable du marché international.
- Obligation nous est faite de développer des approches originales de façon à transformer notre rôle de fournisseur traditionnel en celui d'acteur dynamique. Il s'agit d'accompagner notre positionnement sur les marchés par une capacité d'exiger et d'obtenir des conditions de traitement équitables.
- Les filiales de trading et de shipping sont les instruments les plus indiqués pour cela.
- Gage de réussite dans cette mission: s'assurer que la convergence des actions de l'Activité Commercialisation avec toutes les filiales, existantes ou à venir, soit optimale.
- Outre les travaux de la conférence, la réflexion sera prolongée au cours d'un brainstorming regroupant l'ensemble des acteurs concernés.



Les travaux de la conférence

La volonté d'adhésion de manière concrète aux préoccupations actuelles du Groupe Sonatrach, notamment dans le domaine du management des projets, a conduit l'Activité Commercialisation à placer la cinquième édition de sa Conférence annuelle des Cadres, tenue le 26 mai 2007 à l'hôtel El-Aurassi, sous le thème : " Vers plus de convergence de la relation Activité Commercialisation avec les filiales de Trading et de Shipping ".

Cette conférence avait pour objectifs :

- de déceler les principaux facteurs qui obstruent une bonne gestion des interfaces de l'Activité Commercialisation avec les filiales de Trading et de Shipping et peuvent se traduire par des manques à gagner pour le Groupe Sonatrach,
- d'arriver à définir, à travers les débats, les principaux axes de progrès,
- de déboucher, enfin, sur un projet de plan d'actions à mener et à mettre en œuvre, dans le sens de cette convergence incontournable, et dans la volonté de contribuer activement aux efforts d'amélioration des capacités du groupe Sonatrach dans le domaine du management des projets.

C'est ainsi que, dans un but de renforcement des vertus du dialogue et du raffermissement des liens de coopération et d'échange d'idées entre les différents intervenants de la sphère nationale de la commercialisation des produits pétroliers, la conférence a été élargie aux filiales internationales qui l'ont enrichie par leurs expériences dans les domaines du Trading, du Shipping et de la gestion des projets.

A travers leurs différentes présentations, les communicants ont exposé les motivations qui ont été à l'origine de la création des filiales à l'international, les règles qui ont régi la relation entre l'Activité Commercialisation et ses filiales de Trading et les missions qui

leur ont été assignées.

La contribution apportée par ces filiales dans la réalisation des objectifs stratégiques de Sonatrach, en particulier en matière de valorisation des exportations d'hydrocarbures et la pénétration de nouveaux marchés, a été illustrée par plusieurs exemples.

Dans le domaine des exportations d'hydrocarbures liquides, les filiales SPC et SP Asia ont mis l'accent sur leurs contributions à la pénétration de nouveaux marchés, à l'augmentation des ventes aux utilisateurs finaux, au renforcement des ventes CIF/CFR et à l'optimisation de l'utilisation de la flotte de transport maritime de Sonatrach.

(Suite page 3)

Les travaux de la conférence *(suite de la page 2)*

La synergie entre l'Activité Commercialisation et SPC dans des axes stratégiques comme le shipping, le ciblage des marchés et la prise de participation dans le stockage, a été illustrée à travers deux cas : le trading du GPL et le trading du Gasoil d'origine hors Algérie ; cette expérience pourrait être élargie à d'autres produits. Contrairement au pétrole brut, caractérisé par une gestion stratégique centralisée, les cas des produits pétroliers et des GPL, ont fait l'objet d'une stratégie de complémentarité et de segmentation géographique des marchés de manière à tirer un profit optimal des opportunités de marché. Cela a conduit à un renforcement de la position de Sonatrach sur le marché méditerranéen, et à encourager une action des filiales sur les destinations Asie et Amérique et des prises de position logistique sur les marchés traditionnels en Europe au niveau du stockage et de la distribution.

Dans le domaine des exportations d'hydrocarbures gazeux, le rôle des filiales à l'international s'est avéré prépondérant dans la réalisation des objectifs stratégiques de Sonatrach, notamment par l'intégration du Groupe dans l'aval gazier international. Cette intégration passe nécessairement par une harmonisation des actions menées par les filiales de commercialisation présentes sur les marchés ciblés et

l'Activité Commercialisation.

Toutefois, pour assurer une convergence des objectifs et des actions respectives avec les filiales de trading et de commercialisation, existantes ou futures, les différents communicants ont préconisé des actions, qui serviraient de cadres de projets, essentiellement :

- Participation à l'élaboration et l'enrichissement des stratégies de l'Activité pour l'ensemble des produits ;
 - Appropriation par les filiales de la stratégie du Groupe ;
 - Alignement et adhésion des filiales à la stratégie globale du groupe dans le déploiement à l'international, grâce à leur intégration et participation dans les différentes phases de développement de projets ;
 - Segmentation et coordination dans le cadre de la prise de décision pour éviter toute compétition ;
 - Mise en place d'un système d'information intégrant les filiales du groupe qui permettra d'assurer et d'intensifier les échanges d'informations et d'expériences ;
- Sur un tout autre plan, la croissance de la demande nationale en gasoil et bitumes ces dernières années, a généré un besoin en importation auprès de fournisseurs étrangers, une situation qui a nécessité l'implication des filiales de trading comme SPC et Hyproc afin d'assister l'Activité Commercialisation à acquérir ces produits à des prix compétitifs ; ce cas a illustré la



synergie qui a prévalu et donné un parfait exemple de la synergie entre l'Activité Commercialisation et ses filiales.

Un autre exemple de réussite, se situe au niveau de la concrétisation des projets du Groupe Développement Transport Maritime (DTM). Ce groupe, qui a été chargé d'étudier et d'assurer l'acquisition des moyens de transport maritime et de donner des recommandations en matière d'investissement, a été à l'origine de l'acquisition de plusieurs navires (méthaniers, GPLiers, Pétroliers et condensateurs), permettant de mettre en œuvre la stratégie de commercialisation du Groupe, de disposer d'une flexibilité commerciale supplémentaire et d'éviter le recours systématique, onéreux, au marché du fret. Cette réussite probante devra néanmoins faire l'objet d'un effort supplémentaire en regard de la qualité des services et des programmes de maintenance de la flotte.

Débats et table ronde

Des débats riches et instructifs ont été suscités par les différentes communications présentées lors des deux sessions et ont principalement porté sur :

- La compréhension de la stratégie du Groupe en matière de déploiement à l'international et de création de filiales pour l'atteinte des marchés cibles ;
 - Les relations qui devraient exister entre l'Activité Commercialisation et ses filiales de Trading, notamment les aspects d'autonomie et contrôle, de fixation et d'optimisation des prix ;
 - Les rôles que devraient jouer les filiales dans le cadre des missions qui leur sont assignées pour l'application de la stratégie commerciale de l'Activité et son déploiement à l'international ;
 - L'amélioration de la réactivité de l'Activité Commercialisation et de ses filiales afin d'éviter toute compétition inter-filiales ou avec la société mère, d'où le rôle de coordonnateur qui devrait assurer l'Activité Commercialisation ;
- En plus des questions directes posées aux communicants, les débats ont été élargis à travers une table ronde présidée par Mr le Vice-Président de l'Activité Commercialisation, avec la participation de Mme Sadeg, Directrice Risk-Management, Mr Demmak, Directeur Exportation Pétrole Brut, Mr Soulem, représentant de Cepsa Gas Comercializadora (CGC) et enfin Mr Abad représentant la filiale SPC. Cette table ronde a été l'occasion de revenir sur d'autres projets initiés et pilotés par l'Activité Commercialisation

à l'image du projet Risk-Management qui s'est progressivement transformé en structure opérationnelle, et dont la mission principale réside dans la gestion efficace de l'exposition au risque prix pour une meilleure valorisation des produits, grâce aux opérations de hedging et d'arbitrage dans les différents marchés, tout en couvrant les risques temporel et géographique liés à l'utilisation de l'option de stockage.

En matière de valorisation du pétrole brut algérien, le blending a été présenté comme une option stratégique dans le développement des ventes non conventionnelles et le renforcement de la position de Sonatrach en Asie et aux Etats-Unis, deux marchés porteurs à fort potentiel de plus value. Ce blending constituerait également la solution idoine pour compenser les qualités des nouvelles productions de pétroles bruts acides et/ou soufrés.

Parmi les expériences présentées, celle de SPC dans le stockage de gasoil d'origine hors Algérie en Espagne, a également permis de démontrer le degré de flexibilité atteint par cette filiale, qui a su utiliser l'autonomie qui lui a été donnée, pour diversifier ses activités et élargir sa présence géographique. La présentation de la filiale espagnole Cepsa Gas Comercializadora, a lancé les débats sur les différents aspects de gouvernance

tels que l'amélioration du relationnel et de la communication, l'amélioration de la réactivité et enfin l'évaluation des gains en valeur et en savoir faire.

Les discussions autour de ces contributions ont été largement ouvertes, touchant un grand nombre de sujets. La pratique du Risk-Management a occupé une grande partie du débat, avec des interrogations quant à sa généralisation aux autres segments de l'Activité Commercialisation, notamment l'importation et à l'utilisation d'une approche corporate de l'analyse du risque, au-delà de l'aspect prix, dans l'ensemble des projets initiés dans un but de maximalisation des profits escomptés. Le blending a été le sujet de plusieurs interventions, essentiellement liées à la problématique d'exportation du fuel-oil, un produit dont le portefeuille clients reste limité et qui pourrait trouver une solution dans une reconstitution du pétrole brut à partir d'un blending condensat/fuel-oil. D'autres réflexions concernant la qualité du pétrole brut algérien ont été soumises à débat, notamment en ce qui concerne l'opportunité de proposer plusieurs qualités de pétrole brut, à partir d'un blending du Sahara Blend avec des pétroles plus lourds, dans le but de toucher le plus grand nombre de clients en particulier ceux basés en Asie et en Amérique du Sud.

Le Brainstorming

Dans le but d'élargir les débats autour des principales problématiques soulevées lors de la première journée, et de récolter le plus grand nombre d'idées concernant les axes d'amélioration et de progrès proposés ; la conférence des cadres de cette année a été prolongée sur les journées du 27 et 28 mai 2007, par un brainstorming organisé autour du même thème.

Le brainstorming a regroupé, en séance bloquée, outre les responsables des filiales de l'Activité Commercialisation, les directeurs des structures opérationnelles et fonctionnelles, les représentants des unités commerciales (Arzew et Skikda), ainsi que des cadres, dont plus de 10% de jeunes recrues, sélectionnés selon la nature des missions qui leur sont assignées au sein de l'Activité.

Afin de mieux cadrer les débats en ateliers autour de la problématique centrale, les travaux du brainstorming ont été enrichis par les contributions de trois grands groupes énergétiques : Shell, BP et Statoil. Ces compagnies ont procédé, tour à tour, à la présentation de leurs expériences respectives dans le domaine de la gouvernance de leurs filiales de trading et de shipping à l'international.

La première présentation a été assurée par les représentants de Shell : Mrs David Wells et Mike Muller, respectivement, Vice-président de l'Activité "Gas & Power" et Global Leader de l'Activité "Crude Oil". Dans leur contribution scindée en deux parties, les communicants ont présenté leur modèle global de trading, dans les segments pétrole et gaz, essentiellement basé sur la répartition géographique et l'optimisation des flux physiques, ainsi que sur la décentralisation de la décision.

La deuxième contribution a été celle du groupe britannique BP, à travers laquelle M. Gerry Peereboom, Président Directeur Général de BP Algérie, a présenté le modèle de trading adopté par le major. Ce modèle, dont la performance est principalement liée à une structure largement décentralisée, suit une logique de business units et de mesure de performance dans la relation entre la société mère et ses filiales de trading. Une relation également basée sur le knowledge sharing et la valorisation des ressources humaines.

La dernière présentation a retracé l'expérience de la compagnie nationale norvégienne Statoil, une compagnie dont l'organisation de l'activité commerciale est très similaire à celle adoptée par la Sonatrach. Contrairement aux deux majors, Statoil a opté pour une politique de corporate governance, où les filiales - pour la

Une feuille de route couvrant quatre aspects principaux :

- L'organisation et les procédures,
- La planification stratégique,
- Les systèmes d'information
- Les Ressources Humaines.

plupart détenues à 100% par la compagnie - sont prises dans une ligne hiérarchique avec un management centralisé.

L'encadrement des ateliers a été confié au cabinet spécialisé "Ernst & Young", avec l'assistance du Centre de Perfectionnement de l'Entreprise CPE. Les participants ont été regroupés en quatre ateliers : Pétrole Brut et Condensat, Produits Raffinés, GPL et enfin GN/GNL.

Grâce au professionnalisme des encadreurs, les travaux en ateliers se sont déroulés dans un climat serein, où les participants, invités à s'exprimer librement et sans contrainte hiérarchique, ont contribué de manière très active aux débats.

Dans une première étape, les groupes ont essayé de construire une stratégie de commercialisation par produit. L'exercice consistait à positionner géographiquement les excédents à engager, à l'horizon 2015, ensuite à décider des types de clients à toucher, des types de ventes adoptés (Contrat, Spot, FOB, CIF, prise de participation, réservations de capacités...) tout en

prenant en compte la concurrence sur zone existante. Une fois le processus de vente établi, il s'agissait, dans une deuxième étape, de déterminer à quels niveaux de ce processus, se situaient les interventions de l'Activité Commercialisation et de ses filiales de trading et de shipping et de distinguer les rôles et les missions de chaque entité.

La dernière étape consistait à réfléchir sur un plan de transformation, qui servirait de feuille de route à l'aboutissement de la vision de chaque groupe relative à l'intervention future des Filiales de trading et de shipping autour de l'Activité Commercialisation.

Après avoir procédé à l'identification des éléments qui sont apparus à l'issue des ateliers, les représentants du cabinet "Ernst & Young" ont présenté un rapport préliminaire de restitution, en plénière avant la clôture du séminaire.

Un ensemble d'options pour l'optimisation des processus de commercialisation a été recommandé. Ces options constituent l'ossature de la feuille de route globale qui couvre quatre principaux aspects :

- l'organisation et les procédures,
- la planification stratégique,
- les systèmes d'information,
- les ressources humaines.

Ces aspects vont être exploités par l'Activité après livraison du rapport final, par la mise en place d'équipes de projets pour une mise en œuvre et un suivi adéquats.

