



Entretien avec M. Noureddine Boutarfa, Président-directeur général du Groupe Sonelgaz

La restructuration prépare Sonelgaz aux défis du futur

Enjeux énergétiques. Défis du marché. Avenir de Sonelgaz. Dans cet entretien fleuve, Noureddine Boutarfa, Président-directeur général du Groupe, nous fait part de sa vision et passe en revue la stratégie que le Groupe veut adopter en perspective de l'ouverture, en mettant l'accent sur la réorganisation de la Distribution.

Réseaux : Monsieur le Président, la réorganisation de la Distribution continue de soulever beaucoup de questions. Est-ce un signe de malaise ou est-ce une réaction normale ?

Noureddine Boutarfa : Il est vrai qu'à travers les interventions que j'ai pu entendre lors des différents regroupements qui ont été organisés au niveau de la Distribution, ainsi que lors des contacts avec des membres du personnel, une certaine appréhension s'est manifestée. Cette réaction est certainement due à la peur du changement et aux bouleversements que cela suppose. Je dirais donc que c'est un sentiment légitime et

compréhensible. A notre niveau, nous devons cependant continuer à sensibiliser et à rassurer nos personnels sur les perspectives de leur entreprise. Je crois que nous vivons des changements importants. Je crois même que ce sont les changements les plus importants de Sonelgaz depuis la création, en 1947, de Electricité et Gaz d'Algérie (EGA). Outre cela, il s'agit d'un processus inévitable qui s'inscrit dans une dynamique mondiale de transformation du secteur de l'électricité, mais aussi du secteur des industries du gaz. Fatalement, Sonelgaz ne peut pas échapper à ces bouleversements.

Certains observateurs disent que l'Algérie anticipe sur ce point ? Qu'en pensez-vous ? Je ne sais pas si nous avons anticipé ou pas. En tout cas, en matière d'électricité et de distribution du gaz par canalisations, l'Algérie a mis tout son dispositif législatif en ordre. La loi de février 2002 sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations a libéré le champ et permis à Sonelgaz d'anticiper les organisations prévues par la nouvelle législation. Vous le savez, la première étape a été celle de la transformation par les pouvoirs publics du statut de Sonelgaz. Celle-ci n'est plus une EPIC mais une SPA. La seconde étape consiste en la filialisaiton de Sonelgaz

et en la création des activités de production, de transport et de distribution d'électricité, mais aussi de transport et de distribution du gaz. C'est dans le cadre de cette transformation que les filiales des métiers de base (production, transport d'électricité et transport du gaz) ont été créés. La suite naturelle sera donc la Distribution. S'il y a des craintes qui subsistent, nous sommes là pour donner des réponses aux interrogations de notre personnel et lui assurer que tout ce que nous faisons, tout ce que nous ferons, nous le ferons après concertation.

La loi régissant le secteur fixe une période transitoire de trois ans pour que Sonelgaz se mette en conformité avec le nouveau texte. Sommes-nous dans les délais ?

Je crois que Sonelgaz, dès la promulgation de la loi et bien avant, s'est préparée à cette restructuration. Les travaux ont commencé au début des années 1990 déjà. Je pense donc que nous serons dans les délais, mais nous devons l'être avec tous les atouts et toutes les armes nécessaires pour affronter la concurrence quand celle-ci sera là. Nous devons réaliser cette structuration vers la fin de l'année 2005.

Quel sera l'impact de cette réorganisation pour le fonctionnement du Groupe ?

Je reste convaincu que cette transformation apportera beaucoup de bien à Sonelgaz. D'abord, elle permettra de mieux connaître nos métiers. Le fait d'être une entreprise verticalement intégrée fait que toutes les fonctions sont enchevêtrées. Cette séparation nous permettra de faire une meilleure allocation de nos moyens, mais aussi de mieux cibler les avantages que nous comptons en tirer. En isolant la production du système transport d'électricité et du gaz, nous pourrions nous attarder sur l'organisation de la production pour voir si l'organisation interne est vraiment la meilleure. Nous disposons d'une organisation de la production qui vise tout le territoire national et d'une mixité de types de moyens de production (diesel, turbines à gaz, hydraulique...). Il nous faut savoir si la meilleure organisation est celle d'aujourd'hui ou celle issue de la réorganisation, qui est la seconde phase après la filialisation de la production. Nous pensons qu'il y a des synergies à l'intérieur de la production qu'il va falloir identifier. Cette réorganisation nous permettra de faire émerger davantage de compétences pour faire face à la concurrence.

Pour les autres filiales, nous allons appliquer les mêmes processus, c'est-à-dire le transport d'électricité et le transport de gaz. Nous allons voir si l'ancienne organisation est adaptée à la nouvelle configuration. Ce sont

des activités régulées. Elles véhiculent l'énergie sans discrimination, ce qui est nouveau, et cela va nous permettre de mieux appréhender le coût du transport et d'aller vers un meilleur service vis-à-vis des opérateurs.

La résolution du conseil d'administration et de l'assemblée générale du mois d'août dernier avait très bien déterminé la forme que prendra la Distribution en 2005. Qu'est-ce qui a changé depuis ? Pourquoi avoir choisi de mettre en place quatre filiales ? Pourquoi pas deux ou neuf ?

Nous avons constaté que la Distribution telle qu'elle est organisée, avec une direction centrale et neuf zones de distribution, ne pouvait pas répondre aux impératifs d'efficacité. Il fallait découper. On voyait déjà se dessiner des entités Centre, Est et Ouest. On regardant de plus près l'entité Centre, on y trouve la Zone d'Alger, elle-même une zone extrêmement complexe, puisqu'elle comprend la ville d'Alger avec son statut de capitale et la densité de son réseau. On trouve aussi dans cette entité Centre une partie du Sud. Après ce constat, il apparaissait nécessaire de donner à la Zone d'Alger un statut particulier.

N'est-ce pas pour vendre la Zone d'Alger ?

Non, pas du tout. Il y a eu peut-être des appréhensions, puisque certains craignaient le fait que si on limite le territoire d'Alger à Alger wilaya ou à Alger intra-muros, on pourrait demain adopter le concept de concession. A cette question, je réponds qu'on ne connaît pas de concession aujourd'hui, même si nous ne connaissons pas encore les intentions de l'Etat et que, finalement, la forme de la propriété de l'Entreprise ne peut pas préjuger la configuration des concessions. C'est donc un argument qui ne tient pas la route, d'autant plus que nous n'avons pas l'intention de réduire la région d'Alger à Alger intra-muros, mais de considérer Alger dans sa configuration actuelle, c'est-à-dire regroupant les Centres de Tipaza et de Boumerdès.

Concrètement, qu'est-ce qui vous fait penser que diviser la Distribution en quatre serait plus bénéfique que d'avoir une seule Direction générale ?

Malheureusement, nous sommes encore dans une société où la ligne hiérarchique reste importante. Or, comment faire pour réduire les niveaux décisionnels entre ceux qui activent sur le terrain et ceux qui sont au sommet de la pyramide décisionnelle ? Diviser la Distribution en quatre veut dire découpler ses pouvoirs de décision et mettre

en place quatre pouvoirs régionaux qui auraient une entière autonomie, ce qui permettrait d'agir de façon beaucoup plus efficace. Cela permettrait de faire émerger une nouvelle façon de faire et de mettre en valeur le génie local au sein de chacune des directions. Cela nous permettra aussi de créer un effet d'émulation entre les différentes directions générales.

C'est ce que vous aller défendre auprès du conseil d'administration et de l'assemblée générale ?

Nous avons déjà réussi à convaincre le conseil d'administration de Sonelgaz. Il nous reste à passer l'écueil de l'assemblée générale. Ce n'est pas le fait de créer 4 entités au lieu de 3 qui pose problème par rapport à la décision de l'assemblée générale, mais plutôt le fait de passer d'une filiale Distribution à quatre filiales Distribution. En fait, c'est ce que nous allons d'abord défendre au niveau de l'assemblée générale. Nous allons aussi défendre la nécessité de différer la date de création d'une filiale au 1^{er} janvier 2005, parce que nous ne voyons pas d'intérêt à créer une filiale, sauf si on met un niveau intermédiaire entre le P-DG que je suis et le potentiel P-DG d'une filiale distribution unique. De mon point de vue, cela n'apporterait pas grand-chose. Donc, nous allons plutôt défendre la démarche qui consiste à créer quatre directions autonomes, chacune dotée d'un Directeur général et d'un conseil d'orientation et de surveillance, de manière à asseoir cette autonomie. Et nous leur permettrons entre le 1^{er} juillet 2004 et la fin de l'année de pouvoir s'organiser. Par la suite, elles auront jusqu'à la fin de l'année 2005 pour fonctionner en entité autonome à l'intérieur de la maison mère. Au 1^{er} janvier 2006, si tout va bien, on pourra créer 4 filiales de Distribution qui auront toutes les chances de pouvoir se prendre en charge par elles-mêmes.

Cette inquiétude qu'on observe chez notre personnel n'est-elle pas inhérente à un déficit de communication ?

Sans doute qu'il doit y avoir un problème de communication. La première préoccupation était, en effet, de s'assurer que la filialisation n'allait pas aboutir à un démembrement de Sonelgaz. Nous disons non dès lors que nous allons mettre en place des cadres relationnels entre les filiales d'abord, puis entre le Groupe et ses filiales. De telle façon que l'essentiel du fonds commun qui fait l'unicité de Sonelgaz ne soit pas détruit. Je pense que cette réorganisation et ces directives qui commencent à être mises au point représentent déjà un message selon lequel il n'y a aucune intention de brader ou de détruire l'Entreprise.



Au contraire, il s'agit de créer un véritable groupe industriel «ramassé» autour de la maison mère. Un Groupe puissant capable d'affronter les changements qui se préparent dans le monde.

Il y a des activités communes à l'ensemble de la Distribution et qui sont nécessaires à la cohérence globale du métier. A quelles personnes physiques ou morales reviendra le rôle d'assurer cette cohésion ?

Je pense que la cohésion ne devrait pas être assurée par des personnes, mais par des cadres institutionnalisés. C'est aux quatre filiales de développer le cadre de coordination et de concertation pour se consulter et se concerter sur les préoccupations qui leur sont communes. Par moment, il n'est pas nécessaire d'avoir des structures centralisées. Par ailleurs, il est vrai que dans la phase que nous traversons, il y a des systèmes qui existent déjà et que le niveau central continue de développer au profit des Zones. Je peux citer entre autres l'homologation du matériel, le système de gestion de la clientèle breveté par Sonelgaz, la gestion des ouvrages. Ce sont des pôles de création et de compétences. C'est un acquis qu'il ne faut pas détruire. C'est à ce niveau qu'on a besoin d'une compétence pour prêter assistance aux futures Directions générales afin d'assurer la mise en œuvre du système de gestion.

Nous avons envisagé de rattacher ces activités à la division Recherche et Développement qui, plus tard, sera, elle aussi, érigée en filiale et pourrait travailler pour tout le Groupe. Après avoir mûri l'idée de créer une Direction générale Développement et Systèmes (DGDS) au niveau du Groupe, et cela s'intégrait bien dans la dynamique visant à asseoir, au sein du Groupe, un centre de compétences. Ces activités seront donc rattachées à la DGDS en créant une Direction normes et systèmes.

Sachant que les futures filiales ne disposent pas de moyens égaux, peut-on s'attendre à ce que la maison mère édicte des actions pour assurer les chances de succès de chacune d'elles ?

C'est un peu pour cette raison que nous avons été un peu pragmatiques quant à la

création d'une ou de plusieurs filiales. Je pense qu'avant de filialiser, il vaut mieux créer des entités autonomes, voir comment chacune d'elle fonctionnera et identifier leurs charges et leurs performances, ce qui nous donnera la véritable image de ces Directions générales. A ce moment-là, nous pourrions parler de l'équivalence de leurs moyens et agir en conséquence, de telle manière que chaque filiale puisse se prendre en charge.

Comment allez-vous rémunérer ces filiales ?

A partir du moment où ces filiales sont des entités juridiquement et financièrement autonomes, il y aura des contrats inter-filiales. La production d'électricité aura un contrat avec les transporteurs d'électricité, la Distribution aura un contrat avec la production pour l'achat d'énergie, mais aussi des contrats avec les transporteurs de gaz et d'électricité. Les relations contractuelles fixeront les prix : ceux du transit et ceux en rapport avec la vente d'énergie. C'est comme cela que nous pourrions mesurer les charges et les performances de ces entreprises. Aujourd'hui, il nous est difficile de connaître la charge réelle du Centre.

Quels sont les mécanismes mis en place pour assurer la cohésion du Groupe ?

Je vois la cohésion du Groupe sous différents aspects. Il y a la cohésion technique, c'est-à-dire permettre à la production de parvenir au consommateur sans aléas. Pour cela, il faut régler tous les rapports entre les producteurs et les transporteurs et entre les transporteurs et le distributeur. A ce propos, des textes réglementaires seront promulgués. Il y a aussi des dispositifs de gestion entre les filiales et la maison mère en ce qui concerne, par exemple, la problématique de la gestion de la paie. Il y a le mouvement du personnel et la nécessité de s'assurer que les filiales travaillent suivant les orientations du Groupe. Pour cela, dans une première phase, nous avons fait une révision des conseils d'administration des trois filiales production, transport gaz et électricité. Il s'agit aussi de nous assurer que la représentation au niveau du conseil d'administration aura un lien direct avec la maison mère, et c'est ainsi que nous avons mis en place l'administrateur délégué. Ce dernier a un siège au conseil d'administration. Il sera aussi mandataire du Groupe au niveau de l'assemblée générale de la filiale en plus de deux autres cadres dirigeants du Groupe. A travers ce mécanisme, l'administrateur est légalement en droit de demander toute information sur la filiale. Il peut inscrire aussi au niveau du conseil d'administration une question importante pour le Groupe. Pour

le mouvement du personnel entre les filiales, les dispositifs sont en cours.

Ce mécanisme est-il suffisant sachant que l'administrateur délégué n'a aucune prise opérationnelle sur les filiales ?

Les P-DG des filiales sont responsables du fonctionnement de leurs entreprises devant leurs conseils d'administration, et c'est ce conseil qui est responsable devant l'assemblée générale. Il faut donc faire la différence : les organes de gestion au niveau de la filiale sont le P-DG et le conseil d'administration. L'administrateur délégué est chargé par la maison mère de suivre le fonctionnement de ces filiales sans ingérence dans leur gestion, mais, par contre, il a l'obligation de mettre sur la table, au niveau du conseil d'administration, les points que la maison mère juge importants.

Elaborer sa propre stratégie et suivre sa mise en œuvre sont deux critères fondamentaux pour l'autonomie d'une entité économique, or on constate que ces deux missions sont du ressort de la maison mère. Cela ne risque-t-il pas d'étouffer les initiatives au niveau des filiales ?

Il s'agit là d'une question de mentalité que nous avons constatée au fil de notre parcours. Quand chacun de nous était directeur, il voulait être seul maître à bord au niveau de sa direction et n'aimait pas que l'un de ses collègues vienne voir ce qui se passait chez lui. Cette attitude, nous la retrouvons malheureusement dans nos filiales. Il faut justement comprendre que l'autonomie n'est pas l'indépendance. L'autonomie est attribuée dans le cadre d'un Groupe industriel. Ce n'est qu'une fois que le conseil d'administration a approuvé le budget ou le plan stratégique de la filiale, qu'ils aient été soumis à l'assemblée générale et qu'elle les aient approuvés, qu'il appartient au P-DG de les mettre en œuvre après avoir été mandaté par le conseil d'administration. En fait, le P-DG n'a pas le pouvoir de changer un plan approuvé par son conseil et par l'assemblée générale. Il a, par contre, la liberté de choisir les moyens pour mettre en application ce plan. Il faut dire donc que l'autonomie doit être accompagnée d'audit et de contrôle. L'audit est un outil complémentaire au conseil d'administration. Il vérifiera si les règles sont appliquées.

En plein chantier de travail, les recommandations formulées par le bureau d'études Mackenzie ont été gelées. Quelle en est la raison ?

Lorsque j'ai pris mes fonctions, le 6 janvier dernier, j'ai trouvé sur mon bureau le dossier Mackenzie et ses plans de bataille.



La conclusion de son rapport était que les résultats étaient mitigés. En fait, on n'était pas capable d'évaluer les gains qu'avaient apportés deux années de travail au niveau des structures et le bureau d'études proposait de partir sur un certain nombre de projets. Toutefois, la question, pour nous, était de savoir s'il fallait vraiment mener un plan de bataille par projet, alors que les organisations internes des filiales que nous venions de créer n'étaient même pas mises en place. Personnellement, je suis arrivé à la conclusion qu'il n'était plus question de continuer avec Mackenzie tel que cela avait été projeté, mais qu'il fallait au préalable savoir à partir de quelle organisation on allait travailler.

Vous avez engagé un autre bureau d'études, IBM. Quel est son rôle dans la réorganisation de la Distribution ?

IBM est chargé de revoir toute la réorganisation et la restructuration de Sonelgaz, mais ce bureau a essentiellement travaillé sur les gros chantiers. Avec notre nouvelle démarche qui consiste à créer quatre directions générales autonomes dans une première phase sans toucher à l'organisation actuelle des zones, IBM va nous accompagner pour l'organisation interne. Il va revoir l'organisation actuelle et proposer une autre plus adéquate qui ira de l'agence à la Direction générale.

On dit que la filialisation en quatre entités ne marchera pas, parce que l'électricien portugais EDP a fait la même chose avant de se raviser et d'opter pour une seule filiale...

Je pense que chaque pays a sa spécificité. Il faut bien sûr tirer profit de l'expérience d'autrui mais en tenant compte de la particularité économique de chaque pays. Le Portugal est d'abord un pays de l'Union européenne. Celle-ci l'a d'ailleurs beaucoup aidé dans la mise à niveau de son économie. Le Portugal a été l'un des premiers pays à appliquer la directive européenne sur l'électricité.

Effectivement, il avait organisé l'EDP en 3 ou 4 distributions, ensuite il y a eu regroupement en une seule filiale. En fait, il a changé complètement son organisation. Il a créé une branche chargée de la gestion de tout son patrimoine, une autre branche commerciale et une troisième pour les services. Donc, je pense qu'il n'est pas revenu à la filiale initiale, mais a complètement changé son mode de gestion de la distribution. S'il est arrivé à ce niveau de changement, n'est-ce pas le passage à quatre filiales qui lui a permis d'identifier ses points forts et ses points faibles. J'ajoute à cela qu'EDP a expérimenté le travail dans un milieu concurrentiel, ce qui n'est pas notre cas. Il y a aussi la particularité territoriale qu'il ne faut pas oublier.

On parle beaucoup des concessions. Les Directions générales de Distribution sont aujourd'hui découpées territorialement. Lorsque la limite sera connue, cela n'amènerait-il pas la maison mère à revoir le découpage des filiales ?

La loi dit que Sonelgaz et donc les filiales seront titulaires des concessions qu'elles exploitent. En d'autres termes, quel que soit le découpage des concessions, elles reviennent au Groupe. Il n'y a pas de crainte sur ce point. La crainte viendra demain si nous ne sommes pas assez performants sur le marché. Je peux citer quelques anomalies : les gros clients ne sont pas personnalisés, ce qui est grave. Moi-même, je suis destinataire d'un nombre important de réclamations et de doléances des abonnés. Ce sont là des attitudes à changer. Il faut comprendre que le plus grand changement consiste à respecter le client.

Sonelgaz devra prochainement faire face à la concurrence mais elle aura aussi à assurer une mission de service public. Est-ce que cette dernière ne risque pas de freiner l'ambition du Groupe ?

C'est un honneur pour nous d'être chargés d'une mission de service public. La loi stipule que les coûts du service public devront être pris en charge par l'Etat. Il s'agira pour nous d'identifier les contraintes et de savoir quels surcoûts elles induisent de façon à demander à l'Etat de les prendre en charge. Cela dit, je crois qu'effectivement il faut prendre en considération la concurrence à la fois dans la production et dans la distribution. Dans ce dernier cas, c'est beaucoup plus une concurrence de référence. C'est une question de monopoles régionaux. Pour la production, avec l'extension des réseaux de transport et les interconnexions avec les pays voisins, il est clair qu'il y a des choses à faire en matière de production et que la production va, d'une façon ou d'une autre, s'internationaliser. Mais avant de parler de l'international, il faut d'abord être en mesure d'être compétitif sur le marché national.

L'on écarte l'éventualité de compression d'effectif. Est-ce que cette question ne sera pas de mise en cas de non-rentabilité de l'une des filiales ?

Depuis le début de son processus de restructuration, Sonelgaz a toujours affiché le principe de non-compression des effectifs. Je dirai même que cette transformation va, au contraire, générer plus d'emplois en faisant appel à plus de compétences.

Sonelgaz a toujours aspiré à être l'une des cinq premières sociétés du bassin méditerranéen. Est-ce que cet objectif est maintenu ?

Oui. Nous avons toujours cet objectif. Je pense que nous aurons davantage de chances d'atteindre cet objectif, car en créant les filiales, nous pourrions amener chacune d'elles à être la meilleure dans son secteur. Si on n'est pas les meilleurs dans la distribution durant les années à venir, qu'on le soit au moins dans le transport ou la production.

Un dernier message...

Ce que je demande aux travailleurs, c'est d'être mobilisés autour du Groupe, d'éviter les clichés et les discussions inutiles en rapport avec le «démembrement» de la Société ou autre. Nous sommes en train de construire un Groupe fort autour de filiales fortes. Il appartient à chacun de s'identifier à sa filiale, mais aussi au Groupe. Il ne faut pas avoir un raisonnement régional, mais un raisonnement de groupe. C'est en étant ensemble que nous ferons de Sonelgaz un vrai groupe industriel. Un groupe fort qui fera la fierté de notre pays.

Entretien réalisé par
Manal Aït Mékidèche et Khedoudja Ouadi