



HAL
open science

Chercheurs d'or noir : les pétroliers français entre le Sahara et le monde (1924-2003). Hommes, savoirs et représentations

Radouan Mounecif

► **To cite this version:**

Radouan Mounecif. Chercheurs d'or noir : les pétroliers français entre le Sahara et le monde (1924-2003). Hommes, savoirs et représentations. Histoire. Sorbonne Université, 2021. Français. NNT : 2021SORUL102 . tel-04224016

HAL Id: tel-04224016

<https://theses.hal.science/tel-04224016v1>

Submitted on 1 Oct 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



SORBONNE UNIVERSITÉ

ÉCOLE DOCTORALE II - Histoire moderne & contemporaine

UMR 8138 Sirice

THÈSE

pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ SORBONNE UNIVERSITÉ

Discipline : Histoire moderne et contemporaine

Présentée et soutenue par :

Radouan Andrea MOUNECIF

le : 30 Septembre 2021

**Chercheurs d'or noir : les pétroliers français
entre le Sahara et le monde (1924-2003).
Hommes, savoirs et représentations.**

Sous la direction de :

M. Pascal GRISET – Professeur, Sorbonne Université

Membres du jury :

M. Alain BELTRAN – Directeur de recherche, CNRS

M. Yves BOUVIER – Professeur, Université de Rouen

Mme Clotilde CUCCHI-VIGNIER – Responsable des Archives, TotalEnergies

Mme Maria Paula DIOGO – Professeure, Universidade Nova de Lisboa

Mme Laure QUENNOUELLE-CORRE – Directrice de recherche, CNRS

M. Jean-Pierre WILLIOT – Professeur, Sorbonne Université



Un personnage, monsieur, peut toujours demander à un homme qui il est. Parce qu'un personnage a vraiment une vie à lui, marquée de caractères qui lui sont propres, ce qui fait qu'il est toujours quelqu'un. Alors qu'un homme - je ne parle pas de vous à présent - un homme pris comme ça, en général, peut n'être personne.

Luigi Pirandello, Six personnages en quête d'auteur



Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier mon directeur de thèse, Pascal Griset, pour avoir accepté de diriger ce travail de recherche. Monsieur Griset a su m'orienter, nourrir ma réflexion et me donner de bons conseils tout en me laissant une grande liberté d'initiative.

Je souhaite remercier Clotilde Cucchi-Vignier et Christine Berdon-Mouhoud de la Direction Information Veille et Archivage de Total. Sans leur soutien ce travail n'aurait pas été possible. Je leur exprime donc toute ma gratitude pour avoir cru en ce projet de thèse CIFRE et pour m'avoir formé aux métiers des archives et de l'information.

J'exprime toute ma reconnaissance à Alain Beltran qui m'a fait découvrir en premier l'histoire de l'énergie et qui m'a accompagné dans la préparation de ce travail. Les discussions que nous avons eues au cours des dernières années m'ont fait comprendre qu'il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine d'études.

Je tiens à saluer tous les collègues qui ont partagé avec moi un bout de chemin au cours des dernières années à Total, au CRHI de Sorbonne Université, au Comité d'histoire de l'électricité et de l'énergie et à Eogan.

À titre personnel, je remercie ma compagne Cecilia – pour la patience qu'elle a eue au cours des dernières années – ma mère Claudia, ma sœur Jasmine et mes frères Samuele et Nicolò. Mais également mes amis, en particulier Samuel et Nicolas, qui ont bien voulu relire ce manuscrit et corriger les italianismes présents dans le texte.

Enfin, je dédie ce travail à *nonna* Delfina et *nonno* Natalino, mes grands-parents. Les premiers « historiens » et « archivistes » que j'ai connus. Les premières personnes qui m'ont fait comprendre l'importance de la mémoire et qui m'ont transmis la passion pour les histoires du passé.

Sommaire

Table des photographies	8
Liste des tableaux.....	12
Liste des cartes	13
Liste des sigles et des abréviations	14
Introduction générale	19
Partie 1 : La naissance de l'industrie française d'exploration et production d'hydrocarbures : formation des travailleurs et apprentissage industriel (1924-1964).....	41
Chapitre 1 : Le démarrage de la recherche pétrolière française : politiques publiques et investissements privés.....	45
Chapitre 2 : La Compagnie Française des Pétroles et l'invention de l'épopée saharienne.....	103
Chapitre 3 : Organisation, production et indépendance : histoire d'une adaptation socio-économique ...	157
Partie 2 : L'innovation des méthodes de gestion du personnel : une stratégie de continuité industrielle (1964-1973).....	223
Chapitre 4 : Une transition sans césure : contestation ouvrière et formation des travailleurs algériens ...	227
Chapitre 5 : La Compagnie Française des Pétroles entre prudence organisationnelle et algérianisation du personnel.....	279
Chapitre 6 : Les nationalisations des hydrocarbures en Algérie : un laboratoire pour de nouvelles formes de coopération avec les pays producteurs	335
Partie 3 : D'une crise à l'autre : adaptation industrielle et transfert de technologie (1973-2003)	383
Chapitre 7 : Organisation et innovations technologiques : la recherche d'hydrocarbures après le choc pétrolier.....	387
Chapitre 8 : Les relations avec les pays producteurs : transfert de technologie et formation des travailleurs locaux.....	439
Chapitre 9 : Contre-choc pétrolier et restructuration industrielle : la naissance du groupe Total.....	485
Conclusion générale.....	533
Sources.....	545
Bibliographie.....	553
Annexes	581

Table des photographies

Photo 1: Éruption du puits de Baba Gurgur à Kirkuk, 1927 –Photothèque Iraq Petroleum Company.....	49
Photo 2 : Appareils de forage à Câmpina en Roumanie, est. 1930 – Photothèque Historique Total, 17V00549-318, Droits Réservés - Total©	55
Photo 3 : Incendie du puits TS 26 à Tselfat, 1934 - Photothèque Historique Total, 98.01/7, Willy Bruderer©	62
Photo 4 : Visite d'un forage pétrolier à Petitjean (Maroc) - Photothèque Historique Total, 17V00546-132, Droits Réservés - Total©	81
Photo 5: Peones en pose durant une campagne géologique à El Roble (Venezuela), 1946 - Photothèque Historique Total, 98.01/7, Willy Bruderer ©.....	92
Photo 6: Mission d'exploration de la SN Repal et la CFP au Sahara, 1947 - Photothèque historique Total, 17V00537-74, Willy Bruderer	98
Photo 7 Préparation d'une explosion sismique : géophysiciens mettant une charge en place au Sahara, 1959 - Photothèque Historique Total, 101307, Guyot ©	120
Photo 8 : Lecture de bande d'enregistrement de tir sismique au Sahara, 1959 – Photothèque Historique Total, 101308, Guyot ©	123
Photo 9 : Installation de l'appareil de forage Emsco J 1400 à El Goléa, 1954 – Photothèque historique Total, 17V00537-78-1.....	127
Photo 10 : Déchargement d'un avion Air France au Sahara, 1959 – Photothèque Historique Total, 17V00537-67-2, Alain Pol©.....	129
Photo 11 : Ouvriers en pose devant un camion Berliet T100, 1957 - Photothèque Historique Total, 17V00537-73-1, Droits Réservés - Total ©.....	131
Photo 12: Transport de denrées alimentaires dans un container isothermique, 1957 – Photothèque Historique Total, 17V00539-3-2, Droits Réservés - Total©.....	134
Photo 13 : Les Pieds nickelés découvrent du pétrole au Sahara, n° 20 Octobre 1957.....	145
Photo 14: Hassi Messaoud : camp mobile d'exploration, 1957 – Photothèque Historique Total, 17V00537-15-1, Dimitri Dimka ©.....	151
Photo 15 : Vue de la photothèque historique de la CFP : tiroirs avec photos dont celles Maison Verte à Hassi Messaoud, 1961 – Photothèque Historique Total, 17V00539-300-1, Droits Réservés - Total©.....	156

Photo 16: Vue aérienne de la base Maison Verte et ses installations, 1961 – Photothèque Historique Total, 17V00537-40-2, Grevin S.T.E.P.- J.©.....	173
Photo 17: Vue des jardins et des plantations de la base Maison Verte, 1964 - Photothèque Historique Total, 17V00538-491-1, Dimitri Dimka ©	175
Photo 18 : Promenade dans les allées fleuries de la base Maison Verte, 1964 – Photothèque Historique Total, 17V00538-491-1, Dimitri Dimka ©	177
Photo 19: Célébration de la Sainte Barbe à Hassi Messaoud, 1962 – Photothèque Historique Total, 17V00550-559-1, Droits Réservés - Total©	180
Photo 20: Siège de la CFP-A dans le quartier Hydra à Alger, 1959 – Photothèque Historique Total, 17V00538-436-1, Droits Réservés - Total ©	190
Photo 21: Déménagement d'un appareil de forage avec un camion Kenworth, est. 1959 – Photothèque historique Total, 17V00537-71-1. Dimka Dimitri, Coirier Léon ©.....	192
Photo 22 : Dispositif de protection militaire sur le chantier de construction du pipeline SOPEG, 1958 – Photothèque Historique Total, 17V00550-585-4, Droits Réservés - Total ©.....	206
Photo 23 : Militaires à Hassi Messaoud, 1957 – Photothèque Historique Total, 17V00550-585-2, Droits Réservés - Total©	207
Photo 24 : Chargement d'un avion Breguet-Deux-Ponts dans l'aérodrome d'Hassi Messaoud, 1959 – Photothèque Historique Total, 17V00537-67-1, Droits réservés - Total©	213
Photo 25: Ahmed Ben Bella et Jean-Marcel Jeanneney à la cérémonie de pose de la première pierre de l'usine de liquéfaction de la CAMEL à Arzew, 1962 – Photothèque Historique Total, 17V00537-47, Droits réservés - Total©.....	221
Photo 26: Le coiffeur de la base Maison Verte à Hassi Messaoud, est 1959 – Photothèque Historique Total, 10182, Droits Réservés - Total©	230
Photo 27: Réalisation d'un test psychotechnique pour le recrutement des travailleurs locaux à Hassi Messaoud, 1963 – Photothèque Historique Total, 17V00550-545-1, Droits Réservés - Total©.....	234
Photo 28 : Récolte des dattes dans l'oasis de Guerrara, 1961 – Photothèque Historique Elf-Aquitaine, 778, Droits Réservés - Total©	240
Photo 29 : Travailleurs locaux dans camp des auxiliaires, 1959 – Photothèque Historique Total, 17V00550-547-1, Méheux Armand©	244
Photo 30 : Appareil de forage IDECO 2500 diesel sur le champ de Haoud Berkaoui - Ben Khala, 1967 - Photothèque Historique Total, 17V00537-14-1, Dimitri Dimka©	274
Photo 31: Ouvrier sur l'appareil de forage IDECO 2500 diesel à Haoud Berkaoui - Ben Khala, 1967 - Photothèque Historique Total, 17V00537-14-2, Dimitri Dimka©	277

Photo 32 : Cargaison d'un tanker pétrolier au port de Bejaïa, 1964 - Photothèque Historique Total, 17V00538-463-13, Dimitri Dimka©	283
Photo 33 : Personnel local dans le centre de formation base Maison Verte à Hassi Messaoud, 1963- Photothèque Historique Total, 17V00550-587-1, BP©	309
Photo 34 : Formation en atelier des Aides Opérateurs de Production, 1964 - Photothèque Historique Total, 17V00538-430-2, Droits Réservés - Total©	312
Photo 35 : Ordinateurs IBM au siège de la CFP en rue Michel Ange, 1962 – Photothèque Historique Total, 17V00550-103-1, Alain Pol©	325
Photo 36: La salle des cadres de la base Maison Verte à Hassi Messaoud, 1965 (est.) – Photothèque Historique Total, 17V00537-40-1, Grevin S.T.E.P.- J. ©	331
Photo 37 : Torchères et installations de production dans le champ d'Hassi Messaoud, 1964 – Photothèque Historique Total, 17V00538-463-10 – Dimitri Dimka©	341
Photo 38 : Forage à Mereksen, derrick, ouvrier, désert, 1978 – Photothèque Historique Total, 17V00538-479-1, Droits Réservés Total©	381
Photo 39 : Campagne promotionnelle « Lire aujourd'hui », 1972 – Photothèque Historique Total, 102380, Droits Réservés Total ©	400
Photo 40 : Publicité Totalconfort, « Crédit, Chauffage, abonnement, fuel, entretien », 1973 – Photothèque Historique Total, 106271, Droits Réservés Total ©	401
Photo 41: Stage de formation à la réparation d'une pompe à essence au centre de formation de Gonfreville, 1962 – Photothèque Historique Total, 102368, Droits Réservés Total ©	412
Photo 42: Construction de la barge Ile de France à Dakar, des ouvriers dans une nacelle, Dakar en arrière-plan, 1966 – Photothèque Historique Total, 17V00540-47, Bracher G. - Total©	425
Photo 43: Mission en eaux profondes (COMEX), le submersible Total Sub 01 en attente sur le pont – Photothèque Historique Total, 17V00544-108, Droits Réservés - Total©	426
Photo 44: Transport du réservoir en béton "Ekofisk Centre", 1969 – Photothèque Historique Total, 30117, Droits Réservés - Total©	430
Photo 45: Tournage du film <i>Objectif Forage au Spitzberg</i> , 1972 – Photothèque Historique Total, 17V00538-328, Languepin Jean-Jacques©	434
Photo 46: Moment de détente dans une plateforme pétrolière en mer du Nord, 1980 – Photothèque Historique Total, 17V00546-105-2, Droits Réservés - Total©	436
Photo 47: Plateforme MCP 1 du champ de Frigg, 1978 – Photothèque Historique Total, 101466, Droits Réservés - Total©	437
Photo 48: Portrait de Jean d'Herbès, directeur de Total Coopération Industrielle, 1978 – Photothèque Historique Total, 17V00544-47-1, Droits Réservés - Total©	458

Photo 49 : Signature d'un accord de coopération industrielle le développement du gisement offshore Bombay High, 1979 – Photothèque Historique Total, 17V00545-509-3, Droits Réservés - Total©	463
Photo 50: Personnel français détaché sur le champ de Romashkino, fin années 1980 – Photothèque Historique Total, 17V00546-12-1, Droits Réservés - Total©.....	467
Photo 51: Entretien des plantations dans la base Maison Verte à Hassi Messaoud, 1958 – Photothèque Historique Total, 17V00548-418-3, Dimka Dimitri©	469
Photo 52 : Inauguration du centre expérimental agricole d'Al Aïn en présence de Victor de Metz et du Sheikh Zayed, 1972 – Photothèque Historique Total, 17V00544-64, Droits Réservés Total©	476
Photo 53 : Ouvrier dans le centre expérimental agricole d'Al Aïn, 1976 – Photothèque Historique Total, 17V00544-64, Charliat Philippe - Total ©	477
Photo 54 : Vue aérienne du centre expérimental agricole d'Al Aïn, 1978 - Photothèque Historique Total, 105149, Droits Réservés Total©.....	479
Photo 55: Signature du premier Production Sharing Contract entre Total Indonésie et la société d'Etat Pertamina, 1968 – Photothèque Historique Total, 101354, Droits Réservés Total©	489
Photo 56: Ouvriers indonésiens sur la barge de forage Morgan à Bekapai, 1973 – Photothèque Historique Total, 155, Watung Max F – Total ©	491
Photo 57: Formation du personnel Indonésien, 1978 – Photothèque Historique Total, 17V00550-168-2, Droits Réservés Total ©.....	497
Photo 58 : Personnel de la Compagnie Française des Pétroles devant le siège d'Auteuil, 1988 – Photothèque Historique Total, 17V00544-46-1, Droits Réservés Total©	515
Photo 59 : Le comex de Total aux États-Unis sous la présidence de Serge Tchuruk, est. 1992 – Photothèque Historique Total, 17V00545-419, Latron Patrice Total©	521

Liste des tableaux

Tableau 1: Importation de brut d'Irak par la CFP (1934-1940).....	51
Tableau 2: Dépenses d'exploration des territoires coloniaux en 1937 (en millions de francs).....	65
Tableau 3 : Affectation des élèves de l'ENSPM de la promotion 1949/1950	76
Tableau 4 : Comparaison entre les mètres forés et l'effectif du personnel de la sonde-école entre 1947 et 1953	80
Tableau 5: Évolution de l'effectif de la RAP (1938 – 1949)	83
Tableau 6: Évolution du personnel titulaire et auxiliaire CFP-A (1954-1963).....	160
Tableau 8 : Répartition des Ingénieurs de la CFP-A en fonction du parcours de formation (1957-1959).....	166
Tableau 9: Évolution du personnel de la CFP-A par siège en 1962	210
Tableau 10: Personnel auxiliaire présent à la CFP-A (1959-1963)	231
Tableau 11: Incidence des frais du personnel sur le budget de travaux de la CFP-A.....	285
Tableau 12: Nombre d'agents expatriés à l'Iranian Operating Company (1955-1967).....	297
Tableau 13: Algérienisation et déseuropéanisation du personnel titulaires de la CFP-A (1963-1969)	327
Tableau 14: Grille tarifaire pour le personnel détaché dans le cadre de l'assistance technique à Sonatrach (en DA/mois)	377
Tableau 15: Évolution des investissements consolidés du Groupe CFP par secteur en MF (1972-1975).....	396
Tableau 16: McKinsey, Proposition d'organigramme du secteur amont écartée par la direction de la CFP, 1970	407
Tableau 17 : Évolution du personnel temporaire TAT (1974-1982)	449
Tableau 18: Effectif de Total Indonésie par service et par catégorie (1974-1982).....	499
Tableau 19: Investissements en recherche et développement et situation des brevets de la CFP (1975-1985)	506
Tableau 20: Impact du deuxième plan social sur l'effectif de Total Exploration production.....	514

Liste des cartes

Carte 1 : Permis d'exploration de la CFP-A et de la SN Repal	102
Carte 2 : Système de protection du tracé du pipeline Hassi Messaoud – Bougie,	205
Carte 3 : Permis de la COPETAO au Sénégal en 1965.....	422
Carte 4: Projet d'installation d'un centre de production agricole à Haoud el Msseid, 1961.....	472

Liste des sigles et des abréviations

ADMA : Abu Dhabi marine area
ADNOC: Abu Dhabi national oil company
ADPC : Abu Dhabi petroleum company
AEE : Agence pour les économies d'énergie
AFPT : Association française des techniciens du pétrole
AIOC : Anglo-Iranian oil company
ALFLUID : Société algérienne des fluides de forage
ALFOR : Société algérienne de forage
ALGEO : Société algérienne de géologie
APOC : Anglo-Persian oil company
ARAMCO : Arab American oil company
ASBK : Association sur la surface d'Haoud Berkaoui-Ben Kala
ASCOOP : Association coopérative
BAP : Bureau algérien des pétroles
BASF : Badische Anilin und Soda Fabrik
BEICIP : Bureau d'études industrielles et de coopération de l'IFP
BIA : Bureau industriel africain
BP : British Petroleum
BRP : Bureau de recherches de pétrole
BRPM : Bureau de recherches et prospection minières du Maroc
CAMEL : Compagnie algérienne de méthane liquide
CEA : Commissariat à l'énergie atomique
CEO : Centre d'études d'organisation
CEDA : Caisse d'équipement pour le développement de l'Algérie
CFA : Chemins de fer d'Algérie

CFDPA : Compagnie française de distribution des pétroles en Afrique
CFP : Compagnie française des pétroles
CFP-A : Compagnie française des pétroles Algérie
CFP-G : Compagnie française des pétroles Gascogne
CFP-GR : Compagnie française des pétroles gestion et recherches
CFP-N : Compagnie française des pétroles Normandie
CFR : Compagnie française de raffinage
CGG : Compagnie générale de géophysique
CGT : Confédération générale du travail
CNP : Compagnie navale des pétroles
CNPf : Conseil national du patronat français
CNRS : Centre national de la recherche scientifique
COFIREP : Compagnie financière des recherches pétrolières
COMES : Société de commercialisation du méthane saharien
COMEX : Compagnie maritime d'expertise
COPETAO : Compagnie des pétroles Total en Afrique de l'Ouest
CORT : Compagnie d'organisation rationnelle du travail
CPA : Compagnie des pétroles d'Algérie
CREPS : Compagnie de recherche et d'exploitation du pétrole au Sahara
CPT-L : Compagnie des pétroles Total-Libye
DCAD : Direction centrale approvisionnement et distribution
DCEP : Direction centrale exploration et production
DDP : Direction du développement de la production
DEC : Direction de l'énergie et des carburants
DEP : Direction exploration production
DGO : Direction générale opérations
DICA : Direction des carburants
DMO : Direction Moyen-Orient
DPAG : Direction personnel et administrative
DPA : Développement à pression atmosphérique

DRE : Direction des relations extérieures
DRHL : Direction de développement des ressources humaines locales
EGA : Electricité et gaz d'Algérie
ENSGN : École nationale supérieure de géologie de Nancy
ENSPM : École nationale supérieure des pétroles et des moteurs
ERAP : Entreprise de recherches et d'activités pétrolières
FINANCO : Société financière franco-belge de colonisation
FINAREP : Société financière des pétroles
FPC-A : French petroleum company of Australia
FPC-C : French petroleum company of Canada
GDF : Gaz de France
GP : Gestion prévisionnelle
GPRA : Gouvernement provisoire de la République algérienne
IAP : Institut algérien du pétrole
IFP : Institut français du pétrole
IOC : Iranian operating company
IPC : Iraq petroleum company
JAPEX : Japanese petroleum exploration company
MERIC : Middle East industrial relation counselor
NIOC : National Iranian oil company
OAS : Organisation de l'armée secrète
OCRS : Organisation commune des régions sahariennes
OFP : Omnium français des pétroles
ONCL : Office national des combustibles liquides
OPEP : Organisation des pays exportateurs de pétrole
OS : Organisme technique de mise en valeur du Saharien
PDVSA : Petróleos de Venezuela
PROHUZA : Centre d'études et information des problèmes humains en zones arides
QPC : Qatar petroleum company
RAP : Régie autonome des pétroles

SAEM : Société anonyme d'exploitations minières de Pêchebron

SAGR : Société auxiliaire de gestion et de recherche

SAM : Société des ateliers de la méditerranée

SCP : Société chérifienne des pétroles

SEGANS Société d'études du transport et de la valorisation des gaz naturels du Sahara

SEHR : Société d'exploitation des hydrocarbures d'Hassi R'Mel

SEP : Société européenne de propulsion

SERP : Syndicats d'études et de recherches pétrolières

SERPM : Syndicats d'études et de recherches pétrolières du Maroc

SERPT : Syndicats d'études et de recherches pétrolières de Tunisie

SETREL : Société d'études du transport du gaz de Hassi R'Mel par canalisation transméditerranéenne

SFPA : Société foncière de la place d'Auteuil

SMA : Service des méthodes administratives

SMF : Société de matériel de forage

SNMAREP : Société nationale de matériel pour la recherche et l'exploitation du pétrole

SNPA : Société nationale des pétroles d'Aquitaine

SNPLM : Société nationale des pétroles Languedoc-Méditerranée

SNREPAL : Société nationale des recherches et d'exploitation des pétroles en Algérie

SOMAÏR : Société des mines de l'Aïr

SONATRACH : Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures

SOPEFAL : Société pétrolière française en Algérie

SOPEG : Société pétrolière de gérance

SOTHRA : Société de transport du gaz naturel d'Hassi R'Mel à Arzew

SPAEF : Société des pétroles de l'Afrique Équatoriale française

SPE : Société de prospection électrique :

SPG : Société de prospection géophysique

SRA : Société de la raffinerie d'Alger

SRM : Service de recherches minières d'Algérie

STEP : Service training études planning

TAI : Total agrosystems international

TAO : Total Afrique de l'ouest

TAT : Total assistance technique

TCI : Total coopération industrielle

TEP : Total exploration production

TMN : Total marine norsk

TMO : Total trading Moyen-Orient

TOM: Total oil marine

TRD : Total raffinage distribution

TSG : Total service golfe

TWI : Training within industry

UGEMA : Union générale des étudiants musulmans algériens

UGTA : Union générale des travailleurs Algériens

Introduction générale

Un derrick en acier se dresse sous le soleil ardent du désert. Le trépan diamanté descend dans le ventre de la terre guidé par la main experte du maître sondeur. Des centaines de tuyaux serpentent dans une mer de sable, s'enfoncent dans le sous-sol et réémergent pour donner vie à un grand complexe industriel. Ici, le paysage sonore alterne les tintements métalliques aux voix des ouvriers, étouffées par le souffle des flammes qui jaillissent des torchères. À des milliers de kilomètres de distance, le climat, la lumière et les couleurs changent, mais les mêmes éléments dominent la scène. Sur une immense plateforme ancrée au fond marin, le souffle du vent, la rumeur des vagues et les cris des travailleurs créent un contraste sinistre avec la mer en tempête qui domine l'extrême nord du monde. Un navire pétrolier s'approche à cette île en béton et en acier pour s'imprégner de la substance huileuse qui était emprisonnée à plusieurs centaines de mètres de profondeur. Le capitaine et son équipage peuvent alors reprendre leur navigation vers un grand port industriel où la précieuse cargaison nourrira la civilisation du pétrole.

Situées à mi-chemin entre la réalité et la science-fiction, ces images évoquent une représentation de l'industrie pétrolière largement partagée dans notre société. Mais comment celles-ci ont-elles réussi à marquer notre inconscient collectif ? Dans une époque caractérisée par la remise en cause de la société de consommation, questionner notre dépendance matérielle et culturelle aux énergies fossiles demeure très difficile. Alors que les débats sur l'environnement, la décarbonisation et la transition énergétique se multiplient, nous continuons à consommer du pétrole et inconsciemment à y penser. Chaque jour, nous prenons des autobus, nous faisons le plein d'essence dans nos voitures et nous nous envolons en avion vers des destinations exotiques pour passer les vacances. Nous portons des chaussures en caoutchouc, des habits en fibre synthétique et nous achetons des appareils informatiques fabriqués grâce à la synthèse des matières plastiques. En somme, si au

XX^e siècle le pétrole a transformé radicalement nos vies, au XXI^e siècle il continue à façonner notre existence¹.

La construction de notre idée de modernité a fortement contribué à rendre le pétrole omniprésent. La théorie de la « Carbon democracy » nous a expliqué à quel point l'interdépendance entre la politique et la matérialité des ressources naturelles ont façonné les systèmes démocratiques du monde occidental². En même temps, la diplomatie économique des Pétro-États nous a montré l'impact des choix politiques des pays producteurs sur l'économie globale³. Pour défricher l'histoire du pétrole au XX^e siècle, plusieurs chercheurs ont étudié les conflits, les responsables politiques, les stratégies des entreprises, les marchés et la « la manière dont l'argent du pétrole est converti en revenu public ou en richesse privée⁴ ». En revanche, la dimension sociale et culturelle – dans le sens de la construction sociale des techniques⁵, de la circulation des idées⁶ et des représentations⁷ – a été longtemps sous-estimée. Pourtant, l'histoire du pétrole est profondément influencée par les hommes et les femmes qui ont contribué à l'innovation dans le domaine des géosciences, de l'ingénierie industrielle, du management et de la gestion des ressources humaines. Celle du pétrole est une histoire des savoirs, des élites, de la contestation, de l'émancipation des ouvriers et des anciens colonisés qui ont lutté pour trouver leur place dans les hiérarchies socioprofessionnelles de cette industrie.

Le pétrole est souvent présenté comme un élément structurant de l'histoire humaine⁸ et comme un véritable vecteur de développement de la société de consommation. Toutefois, cette perception dépend profondément des périodes historiques, des contextes géographiques et du vécu individuel. Si nous interrogeons la place du pétrole dans la société française nous remarquerons que cette ressource est perçue comme un outil de domination économique, sociale et écologique. Cela après

¹ Sheena WILSON, Adam CARLSON et Imre SZEMAN (dir.), *Petrocultures, Oil, Politics, Culture*, Montréal, McGill-Queen's University Press, 2017.

² Timothy MITCHELL, *Carbon Democracy: le pouvoir politique à l'ère du pétrole*, La Découverte, 2017.

³ Terry Lynn KARL, *The Paradox of Plenty: Oil Booms and Petro-States*, University of California Press, 1997; Giuliano GARAVINI, *The Rise and Fall of OPEC in the Twentieth Century*, Oxford; New York, Oxford University Press, 2019.

⁴ T. MITCHELL, *Carbon Democracy*, op. cit., p. 8.

⁵ Wiebe E. BIJKER, Thomas P. HUGHES et Trevor J. PINCH (dir.), *The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology*, Cambridge, MIT Press, 1987.

⁶ Michel COTTE, *Circulations techniques: en amont de l'innovation*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2004.

⁷ Pascal ORY, *L'histoire culturelle*, Paris, PUF, 2015.

⁸ Vaclav SMIL, *Energy and civilization: a history*, Cambridge, MIT Press, 2017.

avoir été considérée pendant longtemps comme un élément essentiel pour le rayonnement économique et technique du pays. Durant les Trente glorieuses les enfants rêvaient de la grande aventure pétrolière après avoir lu une bande dessinée ou avoir vu un film au cinéma. En revanche, à partir des années 1970, le pétrole a commencé à être associé à la pollution, aux risques sécuritaires et environnementaux liés aux impacts de l'activité d'extraction et de transformation sur la planète. Dans les anciens territoires coloniaux devenus aujourd'hui des pays producteurs, la situation se montre très différente. Initialement présenté comme un vecteur d'émancipation, le pétrole commence à être perçu davantage comme une des causes principales de la stagnation économique et du sous-développement. Autrefois, l'or noir était évoqué pour légitimer la lutte pour l'indépendance et pour convaincre les jeunes générations à participer à la construction d'une industrie moderne. Aujourd'hui il est perçu comme un objet de convoitise, une source de corruption et un moyen d'appropriation de la richesse nationale par la classe dirigeante.

La complexité politique, humaine et culturelle que nous venons de présenter est soumise à une simplification drastique qui se transforme en véritable personnification. Dans l'imaginaire collectif, l'industrie du pétrole est la création du « chercheur d'or noir » tandis que le « chercheur d'or » noir est présenté comme le produit de la civilisation du pétrole. Mais qui est-ce véritablement cet aventurier qui part dans les contrées les plus inhospitalières de la planète à prospecter le sous-sol inconnu ? Qui est ce savant qui détient le monopole des techniques et assure la mise en exploitation des nouveaux gisements ? Qui est cet habile négociateur qui entretient des liens privilégiés avec les chefs d'État, les autorités militaires, les élites et le monde de la finance internationale ? Présenté comme le dépositaire des secrets de la modernité, le chercheur d'or noir trouve sa raison d'être dans la maîtrise des processus d'innovation et des cycles économiques. Cela nous amène à nous demander comment les interactions entre la dimension technique, sociale et culturelle ont contribué à la construction d'un personnage qui a profondément marqué l'histoire du XX^e siècle. La propagande d'État et des entreprises pétrolières a sans doute donné un visage au jeune ingénieur français au chapeau de cowboy qui habite dans une maison climatisée bâtie sur une oasis artificielle. Sillonnant le Sahara avec son véhicule tous terrains, il est présenté comme le seul capable de défier les forces de la nature. Ce personnage semble trouver son origine dans un processus de co-construction plus ou moins consciente qui implique également la participation des consommateurs. Assoiffés d'énergie, au cours du siècle dernier nous avons fait l'éloge du chercheur d'or noir, fascinés par le gigantisme ses appareils industriels, par sa capacité de recourir

aux technologies informatiques, à la robotique et aux outils de précision. Par ailleurs, durant les crises des années 1970 et 1980, nous n'avons pas hésité à demander aux chercheurs d'or noir de repousser les frontières des possibilités techniques afin de chasser le fantasme de la pénurie énergétique et protéger notre modèle de consommation. En somme, si aujourd'hui l'histoire de la recherche pétrolière – celle des hommes, des représentations et des circulations des savoirs – semble très éloignée de nos préoccupations, elle continue à influencer profondément notre société et notre vision du monde. Pour cette raison elle mérite de faire l'objet d'une déconstruction.

La lente affirmation de l'histoire du pétrole en France

En dépit de la centralité de la question énergétique dans l'histoire du XX^e siècle, l'intérêt des chercheurs français pour ce sujet se révèle très tardif. C'est à partir des années 1980 que le développement de la *Business History* et l'ouverture des archives bancaires ont contribué à l'émergence des premières recherches sur l'histoire du pétrole. Pendant cette période, Éric Bussière commence à s'intéresser à la stratégie d'investissements des grandes banques d'affaires françaises dans le secteur pétrolier⁹. En parallèle, Philippe Marguerat interroge le rôle de la Banque de Paris et des Pays-Bas dans l'industrie roumaine durant l'entre-deux-guerres¹⁰ margue. Si cette production scientifique donne « des teintes bureaucratiques¹¹ » à un récit aussi épique que celui de l'histoire du pétrole, le choix de cet angle d'analyse répond à des contraintes chronologiques. Dans la première moitié du XX^e siècle, la France se limite à financer la recherche et la production et délègue la conduite des opérations aux entreprises anglo-américaines.

Au tournant du XXI^e siècle, la question pétrolière commence à attirer davantage l'attention des chercheurs. André Nouschi publie deux ouvrages de référence qui posent les bases pour l'évolution du champ d'études en France. Dans *Pétrole et relations internationales depuis 1945*¹² l'historien originaire de Constantine met en évidence le rôle stratégique joué par cette ressource dans les

⁹ Éric BUSSIÈRE, « La France et les affaires pétrolières au lendemain de la Première Guerre Mondiale : la politique des groupes financiers à travers celle de la banque de l'Union Parisienne », *Histoire, économie & société*, 1-2, 1982, p. 313-328.

¹⁰ Philippe MARGUERAT, *Banque et investissement industriel: Paribas, le pétrole roumain et la politique française, 1919-1939*, Neuchâtel, Suisse, Faculté des lettres, 1987.

¹¹ Fernand BRAUDEL et Ernest LABROUSSE, *Histoire économique et sociale de la France (4): L'ère industrielle et la société d'aujourd'hui (1880-1980) : le temps des guerres mondiales et de la grande crise de 1914 à 1950*, FeniXX, 1980.

¹² André NOUSCHI, *Pétrole et les relations internationales depuis 1945*, Paris, Armand Colin, 1999.

conflits du XX^e siècle. Après cette publication, Nouschi commence à orienter son analyse vers le cas français et à questionner le rôle des entreprises pétrolières en tant qu'acteurs au service de la politique énergétique nationale. La publication de *La France et le pétrole : de 1924 à nos jours* apporte un éclairage sur l'histoire française dans une période caractérisée par une profonde restructuration de ce secteur industriel¹³. Dans cet ouvrage, le pétrole est donc présenté comme le moteur d'un récit d'histoire nationale qui met les pouvoirs publics, les technocrates et les entreprises au centre d'un mouvement d'émancipation politique, technologique et sociale.

La montée en puissance de l'histoire des entreprises et la facilitation d'accès aux archives privées contribuent à faire sortir l'histoire du pétrole du domaine exclusif des services de communication des sociétés pétrolières¹⁴. Dans un numéro spécial du bulletin de l'IHTP paru en 2004, Alain Beltran encourage les historiens à tirer profit de cette conjoncture pour commencer à interroger les trois paradoxes de l'histoire du pétrole¹⁵. Pourquoi la France figure-t-elle parmi les premières puissances pétrolières au monde alors que le pays est dépourvu de ressources énergétiques ? Comment est-il possible d'aborder l'histoire des hydrocarbures « d'une manière scientifique, sans préjugés, mais sans naïveté excessive¹⁶ » ? Quelle approche faut-il adopter pour créer un dialogue entre l'histoire du pétrole et celle des autres sources d'énergie ? Ces questionnements confirment l'ambition d'étudier le pétrole en tant qu'objet social et de mobiliser des approches transdisciplinaires pour saisir la complexité des phénomènes qui y sont liés¹⁷. Après avoir commencé à défricher l'histoire de l'électricité et du gaz¹⁸, la jeune école française d'histoire de l'énergie met le pétrole au centre de ses préoccupations.

Au fil des années, les recherches en histoire du pétrole ont continué à se multiplier en raison de l'accessibilité de certaines sources d'archives. S'inscrivant dans la tradition de l'histoire des grandes entreprises, les thèses de Constance Hubin et Mohamed Sassi ont apporté des éléments de

¹³ André NOUSCHI, *La France et le pétrole: de 1924 à nos jours*, Paris, Picard, 2001.

¹⁴ Plusieurs ouvrages sur l'histoire du pétrole ont été publiés par les services de communication des entreprises françaises. Cf Emmanuel CATA, *Victor de Metz: de la CFP au groupe Total*, Paris, Total éd. presse, 1990., Gisela BLANC (dir.), *Elf-Aquitaine: des origines à 1989*, Paris, Fayard, 1998.

¹⁵ cf Alain BELTRAN, « Pétrole et gaz: nouvelles perspectives et outils de recherche », *Bulletin de l'IHTP*, n° 84, novembre 2004.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Alain BELTRAN, « Introduction : l'énergie dans l'histoire, l'histoire de l'énergie », *Journal of Energy History/Revue d'Histoire de l'Énergie* [En ligne], n°1, mis en ligne le 04 décembre 2018, consulté le 26 janvier 2021.

¹⁸ Alain BELTRAN, Jean-Pierre WILLIOT, *Le noir et le bleu : 40 ans d'histoire de Gaz de France*, Paris, Belfond, 1992 ; Jean-Pierre WILLIOT, *Naissance d'un service public: le gaz à Paris*, Paris, Editions Rive droite, 1999.

compréhension à l'histoire de la Compagnie française des pétroles (CFP) et de Desmarais Frères du point de vue de l'organisation et de la stratégie industrielle¹⁹. En même temps, les travaux de René Walther sur les activités pétrolières de Pechelbronn et de Morgan Le Dez sur l'industrie de raffinage et distribution dans la basse vallée de la Seine ont contribué à l'émergence d'un récit pétrolier profondément ancré à la dimension territoriale²⁰. Toutefois, le sujet de prédilection demeure l'implication française dans les questions pétrolières du Moyen-Orient. La thèse de Philippe Tristani sur l'Iraq petroleum company (IPC) est encore aujourd'hui la plus importante contribution française à l'histoire du puissant consortium pétrolier²¹. Après cela, plusieurs mémoires de recherche ont continué à questionner le rôle des entreprises françaises dans cette région du monde, ce qui confirme l'intérêt continu pour ce thème fondateur.

Située au croisement entre le récit national et transnational, la recherche pétrolière dans l'Empire français trouve peu de place dans cette historiographie. Toutefois, si peu de travaux ont été réalisés sur l'exploration pétrolière en Afrique, le terrain algérien a attiré davantage l'attention des chercheurs. Dès la moitié des années 2000, Samir Saul commence à s'intéresser à l'implication des compagnies pétrolières françaises dans la recherche de « pétrole franc ». Cette approche qui mobilise sources diplomatiques et archives d'entreprise est également adoptée par Jad Kabbajji dans sa thèse sur la stratégie pétrolière de la France entre l'indépendance et la nationalisation du pétrole en Algérie²². Plus récemment, les travaux de Marta Musso et de Roberto Cantoni ont présenté l'Algérie comme le point de départ de la politique énergétique commune en Europe²³ et comme le territoire de l'affrontement technoscientifique qui caractérise la diplomatie de la Guerre froide²⁴. Tout en mobilisant des sources françaises et internationales, ces deux chercheurs ont

¹⁹ Mohamed SASSI, *La politique pétrolière de la France de 1861 à 1974 : à travers le rôle de la compagnie privée Desmarais Frères*, Paris, SPM, 2018 ; Constance HUBIN, « Stratégie industrielle de la Compagnie Française des Pétroles (1945-1975) », Thèse de doctorat, Université Paris X, 2012.

²⁰ René WALTHER, « Les activités pétrolières de Pechelbronn (1735-1970) », Thèse de doctorat, Université Marc Bloch, Strasbourg, France, 2005 ; Morgan LE DEZ, *Pétrole en Seine: 1861-1940 : du négoce transatlantique au cœur du raffinage français*, Bruxelles, Peter Lang, 2012.

²¹ Philippe TRISTANI, *L'Iraq Petroleum Company de 1948 à 1975 : Stratégie et déclin d'un consortium pétrolier occidental pour le contrôle des ressources pétrolières en Irak et au Moyen-Orient*, Thèse de doctorat, Université Paris 4, 2014.

²² Jad KABBANJJI, « La stratégie pétrolière de la France en Algérie, 1962-1971 », Thèse de doctorat, Université de Montréal, 2017.

²³ Marta MUSSO, « Towards an independent European energy policy: the oil industry in the aftermath of the Algerian War », Thèse de doctorat, University of Cambridge, 2016.

²⁴ Roberto CANTONI, *Oil exploration, diplomacy, and security in the early Cold War: the enemy underground*, New York, Taylor and Francis, 2017.

contribué à faire sortir l'étude du pétrole saharien de sa dimension « franco-algérienne ». Toutefois, en dépit d'une bibliographie qui ne cesse pas de s'enrichir, la difficulté d'accès aux sources et la prégnance du conflit de mémoires²⁵ n'ont pas encore permis de repositionner ce chapitre en continuité avec l'histoire de la recherche pétrolière française.

Le besoin d'humaniser l'histoire du pétrole à la française

À premier abord, les hommes et les femmes sont les grands absents de l'histoire du pétrole à la française. Si la thèse de François Pelletier sur le fondateur de la CFP Ernest Mercier a introduit la « biographie pétrolière » dans l'espace de la francophonie²⁶, cette recherche s'inscrit dans un courant littéraire qui présente les « grands patrons » comme de véritables *deus ex machina*²⁷. Dans ce sens, l'étude des technocrates²⁸, des corps d'État²⁹ et les biographies des grands hommes politiques ont véhiculé un récit où Monsieur et Madame Tout-le-monde ne trouvent guère leur place. Pourtant, la publication de livres d'aventure a continué au fil des ans, encouragée par les services de communication des entreprises et par la volonté de certains témoins de raconter leur vécu. Les « romans pétroliers » ont permis de faire connaître au grand public les actes héroïques des chercheurs d'or noir et de montrer leur relation privilégiée avec le savoir technique. Cela a donc contribué à personnifier la recherche pétrolière³⁰. D'innombrables histoires, qui mélangent des anecdotes et des souvenirs de voyages, ont trouvé toute leur place dans les journaux locaux et dans les revues des amicales d'anciens salariés de l'industrie pétrolière. Toutefois, la plupart de

²⁵ Hocine MALTI, *Histoire secrète du pétrole algérien*, Paris, La Découverte, 2010.

²⁶ François PELLETIER, « Ernest Mercier, le pétrole et la France », Thèse de doctorat, Université Paris I, Université de Montréal, 2016.

²⁷ Jonathan CONLIN, *Mr Five Per Cent: The many lives of Calouste Gulbenkian, the world's richest man*, London, Profile Books Ltd, 2019.

²⁸ Jean-Louis BEFFA, Christian STOFFAËS, et INSTITUT D'HISTOIRE DE L'INDUSTRIE, *Pierre Guillaumat : la passion des grands projets industriels*, Paris, Institut d'histoire de l'industrie : Editions Rive droite, 1995.

²⁹ Anne-Françoise GARÇON, Bruno BELHOSTE, et INSTITUT DE LA GESTION PUBLIQUE ET DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (dir.), *Les ingénieurs des Mines: cultures, pouvoirs, pratiques : colloque des 7 et 8 octobre 2010*, France, 2012 ; Douglas A. YATES, *The French oil industry and the Corps des mines in Africa*, Trenton, Africa World Press, 2009.

³⁰ Willy BRUDERER, *La Chasse aux bougies: né avec le siècle, un géologue pétrolier raconte l'aventure de sa vie*, Paris, ILEM, 1985 ; Étienne DALEMONT, *Pélerinage à travers le XXe siècle: souvenirs et témoignages*, Neuilly-sur-Seine, Dalvor, 2005 ; Patrice TEISSERENC, *Mon aventure pétrolière: Le témoignage d'un géologue en Afrique et au Moyen-Orient (1955-1975)*, Paris, L'Harmattan, 2019.

ces récits n'ont jamais dépassé la dimension familiale et ils ont été oubliés dans un tiroir avec quelque photographie en noir et blanc.

L'existence de cette mémoire latente n'a pas encouragé les chercheurs à questionner la dimension sociale et culturelle de cette histoire. Cela n'a pas non plus encouragé à considérer l'émergence de l'industrie française du pétrole comme une véritable révolution technique qui contribue à remettre en cause la continuité d'un modèle technique existant³¹. Certainement, le besoin de consolider la connaissance du passé énergétique de la France a imposé de s'intéresser, tout d'abord, aux architectes de cette construction industrielle. Mais cela n'explique que partiellement pourquoi la vie et le travail quotidien des ingénieurs, des chefs de chantier, des ouvriers et des employés sont restés en arrière-plan. Néanmoins, les récentes tendances historiographiques confirment la volonté de faire sortir l'histoire du pétrole de sa dimension institutionnelle pour remettre l'humain au centre de la réflexion³². Plusieurs recherches ont démontré que les travailleurs et les relations professionnelles sont des éléments structurants pour le développement de l'industrie pétrolière³³. Au même titre, celles-ci ont confirmé que le territoire industriel est avant tout un lieu de construction identitaire qui influence la culture du travail et de la consommation. En adoptant ce point de vue, la littérature, les films, les chansons, les bandes dessinées et les témoignages oraux sont élevés au rang de sources primaires pour le chercheur qui souhaite interroger la place du travailleur au sein de l'entreprise et dans son contexte social.

L'accessibilité des sources devient alors un enjeu crucial pour l'émergence d'une histoire du pétrole ainsi conçue. En effet, les entreprises pétrolières et les établissements publics ont rarement permis la consultation d'archives concernant leurs anciens salariés, ce qui aurait certainement encouragé l'adoption d'une démarche prosopographique de la part des chercheurs. Récemment

³¹ Bertrand GILLE, « La notion de système technique », *Milieux*, n° 6, 1981 ; François CARON, *La dynamique de l'innovation: changement technique et changement social, XVIe-XXe siècle*, Gallimard, 2010.

³² S. WILSON, A. CARLSON et I. SZEMAN (dir.), *Petrocultures*, *op. cit.*

³³ Peyman JAFARI, « Oil, labour and revolution in Iran: a social history of labour in the Iranian oil industry, 1973-1983 » Leiden University, 2018 ; Touraj ATABAKI, Elisabetta BINI et Kaveh EHSANI (dir.), *Working for Oil: Comparative Social Histories of Labor in the Global Oil Industry*, 1st ed. 2018 edition., New York, NY, Palgrave Macmillan, 2018 ; Elisabetta BINI et Francesco PETRINI, « Labor politics in the oil industry: new historical perspectives », *Labor History*, 60-1, 2019, p. 1-7 ; T. ATABAKI, E. BINI et K. EHSANI (dir.), *Working for Oil*, *op. cit.* ; Kaveh EHSANI, « The social history of labor in the Iranian oil industry : the built environment and the making of the industrial working class (1908-1941) », Leiden University, 2014.

impactées par les nouvelles dispositions en matière de protection des données personnelles³⁴, les règles de communicabilité des archives limitent l'accès à ces informations sur des durées très longues. Par ailleurs, la politique d'archivage appliquée par les compagnies pétrolières comme le groupe Total nous montre jusqu'à quel point les besoins d'assurer la gestion courante des affaires a imposé la destruction d'une immense documentation concernant la vie quotidienne de l'entreprise. Autrement dit, si pour l'archiviste, un billet d'avion, une note de frais et le programme d'un événement interne sont des documents sans utilité probante, pour les historiens ce sont les morceaux manquants de la mosaïque qui représente cette histoire industrielle.

Pour faire face à la pénurie de sources écrites, le chercheur qui souhaite questionner la place du pétrole dans la culture et dans la société du XX^e siècle doit donc faire appel à l'oralité, à l'iconographie et à l'audiovisuel. Aujourd'hui les nouvelles technologies appliquées à l'histoire ont ouvert d'importantes perspectives pour élargir les horizons de ce champ d'études³⁵. Toutefois, le numérique favorise l'accès à une multitude de sources nouvelles, cette démarche impose à l'historien de participer activement à la « fabrique alternative d'archives³⁶ ». En France cette pratique tarde à s'affirmer, mais dans plusieurs pays du monde anglo-saxon des projets d'archives orales ont permis de collecter les récits de vie et de carrière des travailleurs du pétrole³⁷. La collaboration entre les historiens et les archivistes a donc permis de constituer un important patrimoine immatériel et de faire émerger à la surface une nouvelle dimension de cette histoire industrielle³⁸. C'est donc dans cet esprit que cette thèse tâche de contribuer à un débat historique, méthodologique et mémoriel.

³⁴ Le Règlement Général Européen sur la protection des données personnels a introduit de nouvelles responsabilités des entreprises en matière de protection des données personnelles. Si le « droit à l'oubli » peut faire l'objet de dérogation en raison de la valeur historique des archives privées, de nouvelles restrictions d'accès pourraient être introduites dans le futur.

³⁵ Frédéric CLAVERT, *L'histoire contemporaine à l'ère numérique - Contemporary History in the Digital Age*, Bruxelles, Peter Lang, 2013.

³⁶ Véronique FILLIEUX, Aurore FRANÇOIS et Françoise HIRAUX, *Archiver le temps présent : Les fabriques alternatives d'archives*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain, 2021.

³⁷ À partir de 2003 la University of Aberdeen et la British National Library Oral ont conduit le projet d'archives orales « Lives in the Oil Industry ». Ce projet a permis de collecter plus de 200 récits de vie et de carrière sur les travailleurs de l'industrie pétrolière britannique en mer du Nord. En même temps, au Canada le projet « Petroleum Industry Oral History Projects », cofinancé les entreprises pétrolières et la Petroleum History Society a permis de collecter entre 1981 et 2013 plus de 400 entretiens d'anciens salariés de cette industrie.

cf <https://www.abdn.ac.uk/oillives/about/programme.shtml>; <http://petroleumhistory.ca/oralhistory/>, (consultés le 14 mars 2021).

³⁸ Florence DESCAMPS, *Archiver la mémoire : de l'histoire orale au patrimoine immatériel*, Paris, Éditions EHESS, 2019.

Les chercheurs d'or noir : moteur de l'histoire de l'énergie ?

Au début du XX^e siècle, la création de la Compagnie Française des Pétroles contribue à faire basculer la France dans la modernité. Fortement impacté par la pénurie de carburants durant la Première Guerre mondiale, le pays obtient une participation dans les gisements productifs du Moyen-Orient. Cela permet donc d'envisager la construction d'une industrie pétrolière nationale. À la différence de la Grande-Bretagne et des États-Unis, la France est profondément dépendante du charbon et la faible consommation de produits pétroliers est le miroir d'un système où la mécanisation industrielle progresse très lentement. Au-delà du manque de ressources, c'est l'absence d'ingénieurs formés, de connaissances techniques et d'équipements industriels qui entrave le démarrage de la recherche autonome de pétrole dans les vastes territoires de l'Empire. Dans l'entre-deux-guerres, un embryon d'industrie nationale commence à se structurer autour des premières entreprises spécialisées dans la distillation et la distribution des carburants et de lubrifiants destinés à satisfaire les besoins de l'armée et d'autres filières industrielles. Le nouveau secteur est alors dominé par les raffineurs. Ces entrepreneurs ne maîtrisent guère les techniques de prospection et de production mais fondent leur appareil productif sur des réseaux de ravitaillement qui relient les provinces pétrolières de l'Europe centrale au marché national. Avant l'éclatement de la Seconde Guerre mondiale, la France est donc entièrement dépendante de l'étranger pour le ravitaillement en pétrole brut, en carburants et pour l'achat de technologies industrielles. Les grandes compagnies pétrolières anglo-américaines commencent par ailleurs à élargir leur influence dans le territoire national et à installer leurs raffineries en métropole et dans les colonies.

Après la Libération, l'ambition d'indépendance énergétique proclamée par le gouvernement français donne l'impulsion à une véritable ruée vers l'or noir. La mise en place d'une politique de recherche et d'extraction du pétrole dans son territoire permet à la France de devenir un des premiers producteurs au monde en l'espace d'une décennie. Cette politique se fonde sur l'acquisition de technologie et d'équipements, sur le financement des programmes de recherche scientifique, mais surtout sur la formation des travailleurs français chargés d'accompagner la création de la nouvelle industrie. La formation des premiers ingénieurs et techniciens et le démarrage des activités de prospection permettent donc d'acquérir des connaissances et d'identifier des zones d'intérêt prioritaire. Au-delà de la région du Sud-Ouest – où les premières recherches avaient commencé durant la guerre – le nouveau programme industriel se concentre dans le

continent africain et plus particulièrement en Afrique du Nord. En effet, les indices de présence d'hydrocarbures font du « Sahara français » l'espace idéal pour territorialiser le nouveau programme industriel et développer un savoir-faire national dans le secteur.

À partir des années 1960, le collapse du système colonial et les nationalisations proclamées par les gouvernements indépendants remettent en cause le positionnement des entreprises étrangères dans les pays producteurs. La déchirure politique provoquée par la Guerre d'Algérie est un élément déstabilisateur pour la Compagnie Française des Pétroles qui avait fait de l'ancienne colonie la pièce maîtresse de sa politique énergétique. Les nouveaux rapports de force qui se définissent au tournant des années 1970 ont un impact majeur sur l'accès aux ressources sahariennes, mais également sur le contrôle d'un système industriel qui se présente comme la destination principale de l'expertise, de l'équipement et des capitaux français. En effet, le Sahara est loin d'être un simple centre de production du pétrole nécessaire à ravitailler les raffineries françaises et le marché de distribution européen. Au contraire, le Sahara devient un terrain d'essai, un lieu de formation et un espace d'innovation qui garantit le développement et l'expansion de l'industrie pétrolière nationale vers de nouvelles zones d'activité. Le changement de contexte politique et les chocs pétroliers des années 1970 et 1980 imposent à la CFP un effort d'adaptation technique, humaine et organisationnelle afin d'assurer la continuité d'un secteur stratégique pour le rayonnement international de la France. Seulement l'émergence de nouvelle forme d'interaction avec les pays producteurs permet donc de répondre aux demandes d'émancipation et de garantir la circulation de la technique française à travers le monde.

À la lumière de ces observations liminaires, la question qui oriente cette recherche doit être clairement posée : comment la Compagnie française des pétroles a-t-elle réussi à construire une des plus puissantes industries d'exploration et production d'hydrocarbures au monde ? Comment les ingénieurs et les techniciens français ont-ils contribué à façonner et à adapter ce secteur industriel ? Mais, surtout, pourquoi l'histoire de la recherche pétrolière a-t-elle influencé à tel point notre présent ?

Pour mieux analyser cette complexité, nous allons adopter une démarche qui met les chercheurs d'or noir au centre de l'histoire de l'industrie française du pétrole. Le présent travail s'inscrit donc dans la continuité des recherches en histoire de l'innovation qui analysent la technique en tant que construction sociale et les systèmes industriels en tant qu'un produit de l'interaction entre

différents acteurs³⁹. Nous proposons donc de mettre l'accent sur la continuité et les ruptures techniques qui accompagnent l'avènement et l'affirmation d'un système énergétique fondé sur la production et sur la consommation de pétrole. Selon notre hypothèse, le chercheur d'or noir est un véritable moteur de la transition. Il accompagne le développement industriel et l'avènement de la pétroculture dans la société française⁴⁰ tout en remettant en cause de la place attribuée aux autres énergies. Dans ce mouvement économique, politique et culturel qui traverse le XX^e siècle la définition de « chercheur d'or noir » assume donc plusieurs significations. D'une part, « les chercheurs d'or noir » sont les membres d'un corps de métiers qui construisent leur identité sur la maîtrise des techniques de recherche et d'exploitation des ressources pétrolières. D'autre part, « le chercheur d'or noir » est un personnage de fiction présenté dans la presse, dans les films et dans les romans d'aventures comme la personnification de la modernité. Son action héroïque – qui conjugue les dynamiques de l'innovation et de la domination socio-économique – incarne l'idée de l'avènement d'une nouvelle ère énergétique et les valeurs d'un nouveau modèle de consommation.

Acteur de l'innovation et du développement industriel, le chercheur d'or noir – dans sa double dimension de personne et de personnage – devient le principal vecteur de circulation de la culture technique et du savoir français. Formés dans les Grandes écoles d'ingénieurs ou initiés au métier sur les gisements sahariens, les pétroliers français contribuent au ravitaillement énergétique du pays et assurent l'expansion de l'industrie nationale à travers le monde. L'espace de leur action participe donc à la construction du groupe socioprofessionnel au même titre que leurs interactions avec l'organisation industrielle et la structure des entreprises. Le besoin de s'adapter aux contraintes de l'environnement, aux dynamiques du marché et au changement de contexte socio-économique impose aux chercheurs d'or noir d'assurer la reproduction d'un modèle industriel qui se présente comme un véritable outil de domination. Pour répondre à nos questionnements de départ, nous proposons donc d'explorer trois axes principaux : la formation et la gestion du

³⁹ François CARON, *La dynamique de l'innovation: changement technique et changement social, XVIe-XXe siècle*, Paris, Gallimard, 2010 ; CARON FRANÇOIS, *Les deux révolutions industrielles du XXe siècle*, Paris, Albin Michel, 1997 ; Wiebe E. BIJKER, Thomas P. HUGHES et Trevor J. PINCH (dir.), *The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology*, Cambridge, MIT Press, 1987 ; Alain BELTRAN et Pascal GRISET, *Histoire des techniques aux XIXe et XXe siècles*, Paris, Armand Colin, 1990 ; Pascal GRISET et Yves BOUVIER, « De l'histoire des techniques à l'histoire de l'innovation. Tendances de la recherche française en histoire contemporaine », *Histoire, économie & société*, 31e année-2, 2012, p. 29-43.

⁴⁰ S. WILSON, A. CARLSON et I. SZEMAN (dir.), *Petrocultures, op. cit.*

personnel ; l'innovation et la circulation des savoirs ; l'organisation des structures et la construction de l'espace. Cette analyse multidimensionnelle permettra de définir le profil des chercheurs d'or noir et de comprendre le rôle joué par ces acteurs dans l'histoire de l'industrie française d'exploration et de production de pétrole.

Apprentissage industriel et de la gestion des ressources humaines

Dans un système d'industrie intégrée, la conduite des activités d'exploration et de production de pétrole impose de maîtriser les plus modernes techniques afin de ravitailler l'outil de raffinage et le réseau de distribution au meilleur prix de revient⁴¹. Si l'histoire du secteur aval est dominée par les ouvriers des raffineries et par les pompistes des stations à essence, le secteur amont trouve sa personnalisation dans la figure du chercheur d'or noir. Protagoniste de la culture du XX^e siècle, ce personnage fait son apparition en France dans l'après-guerre, quand les besoins énergétiques imposent de se doter d'une nouvelle élite industrielle et d'acquérir un savoir-faire national dans ce domaine à haute technicité. Dans ce contexte, le principe d'autosuffisance devient une condition essentielle pour garantir l'indépendance de la France dans le système international. L'exploitation des ressources naturelles présentes dans le sous-sol de l'Empire français est donc une opportunité pour lancer le développement industriel des territoires coloniaux tout en réduisant les risques de divorce⁴². Après avoir expérimenté les techniques importées d'outre-océan à Lacq et à Saint-Marcet, la découverte de réservoirs productifs au Sahara permet d'envisager le passage à une organisation industrielle sur grande échelle. En parallèle, cela assure la création d'un « savoir pétrolier français » grâce à une synthèse originale des connaissances existantes⁴³.

Entre les années 1940 et les années 1960, le Sahara fournit à la CFP un terrain idéal pour créer un puissant secteur amont et pour compléter ainsi l'intégration d'une structure industrielle qui était trop dépendante du secteur du raffinage. Les gisements sahariens assurent la formation des travailleurs et l'apprentissage des méthodes industrielles. En même temps, la commercialisation de cette production permet de financer l'expansion de l'entreprise vers de nouveaux contextes

⁴¹ Étienne DALEMONT, *Le pétrole*, Paris, Presses universitaires de France, 1979 ; Étienne DALEMONT et Jean CARRIE, *L'économie du pétrole*, Paris, Presses universitaires de France, 1994 ; Étienne DALEMONT, *L'Industrie du pétrole*, Paris, Presses Universitaires de France, 1982.

⁴² Jacques MARSEILLE, *Empire colonial et capitalisme français : Histoire d'un divorce*, Paris, Albin Michel, 2015.

⁴³ F. CARON, *La dynamique de l'innovation*, *op. cit.*, p. 438.

géographiques. Pour faire face à des événements politiques et économiques majeurs, comme l'indépendance, la nationalisation et les chocs pétroliers, la CFP et ses partenaires publics – en particulier les sociétés de recherche contrôlées par le Bureau de recherches des pétroles (BRP) – doivent donc réimaginer leurs stratégies industrielles afin de garantir la continuité opérationnelle. Dans ce contexte, les stratégies de gestion des ressources humaines et les plans de formation du personnel local jouent un rôle primordial.

Durant la phase de décolonisation, le gouvernement algérien et le nouveau syndicat national invoquent la prise de contrôle des entreprises étrangères et le remplacement du personnel expatrié par des travailleurs locaux. Inspirée par l'expérience des compagnies pétrolières anglo-américaines au Moyen-Orient et en Amérique latine, la CFP met en place une véritable politique de régionalisation de son personnel technique et administratif qui assure la promotion des autochtones et la réduction du nombre de travailleurs français. Cette décision permet à l'entreprise de se conformer aux revendications politiques et sociales et, en même temps, de redresser son équilibre financier en réduisant l'incidence des coûts d'activité sur le prix de revient du brut saharien. La modélisation des dispositifs de formation fondés sur les principes de la gestion prévisionnelle des ressources humaines⁴⁴ contribue donc à stabiliser la position de la CFP en Algérie durant toute la phase de transition. En même temps, cette stratégie lui permet de redresser l'image d'entreprise coloniale largement dénoncée par les membres de l'OPEP. Dans une période où la course à la coopération internationale met en concurrence les compagnies pétrolières américaines, britanniques et soviétiques, le nouveau positionnement de la CFP permet d'accélérer la diffusion de techniques, de brevets et de la culture industrielle française. Au moment de l'implantation de l'entreprise en Indonésie dans les années 1960, le plan d'algérianisation se transforme en plans d'indonésianisation. Plus tard, entre les années 1970 et 1980, la même stratégie assure la formation d'ingénieurs et techniciens locaux dans plusieurs pays d'Afrique, d'Amérique latine du Moyen-Orient et du nord de l'Europe. En somme, la construction, l'adaptation et la circulation du modèle du chercheur d'or noir à la française se révèlent des conditions fondamentales pour l'expansion du groupe Total à travers le monde.

⁴⁴ Jean FOMBONNE, *Personnel et DRH: l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises : France, 1830-1990*, Paris, Vuibert, 2001 ; Patrick GILBERT, *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris, La Découverte, 2012 ; Franck NASSER, *Gestion prévisionnelle de l'ingénierie*, Paris, Editions TECHNIP, 1985.

Innovations techniques et circulations des savoirs

Comme nous l'avons souligné, le développement de l'industrie française d'exploration et de production a été fortement conditionné par les limites du savoir technique et par la domination technologique des entreprises anglo-américaines. En effet, l'absence de capitaux, d'experts et de ressources naturelles facilement accessibles n'a guère encouragé les entreprises à investir dans le développement de matériaux, d'outils ou de procédés industriels. Les mythes fondateurs de l'industrie pétrolière nationale font souvent l'éloge de la contribution française à l'innovation dans le domaine de la géophysique et du raffinage, toutefois très peu de récits mettent l'accent sur le retard cumulé par la France dans le domaine de la recherche pétrolière au début du XX^e siècle. L'histoire de Pécchelbronn, évoque rarement la contribution des ingénieurs allemands au développement du gisement alsacien. Au même titre, le récit de la découverte du champ pétrolier de Kirkūk ne précise pas qu'aucun technicien français était présent sur le chantier lors du jaillissement du premier puits producteur en 1927. En effet, si dans les années 1930 les premiers géologues de nationalité française commencent à être détachés aux Moyen-Orient pour suivre l'avancement des travaux de l'IPC, il faudra attendre la fin de la Seconde Guerre mondiale pour que les plans de développement du secteur assurent l'émergence du Corps des pétroliers « français ». Seulement à la fin des années 1940, les nouvelles dotations financières permettent d'acheter des brevets, des équipements industriels et d'assurer la circulation d'experts et de formateurs étrangers détachés par les cabinets-conseils et les sociétés d'*engineering*.

Dans les années 1950, les premières découvertes de pétrole dans les territoires coloniaux permettent d'inaugurer ainsi un cycle d'innovation. Après une phase de démarrage, les disponibilités financières accompagnent le développement des programmes de collaboration entre les universités, les écoles d'ingénieurs, les entreprises et les centres de recherche comme l'Institut français du pétrole (IFP). Au moment de la décolonisation, l'adaptation des techniques aux terrains d'activité devient donc un enjeu crucial pour la CFP. La société envisage en effet de renforcer sa présence sur les terrains d'activité en dépit du mouvement de décolonisation en cours. Les recettes du pétrole saharien contribuent donc à financer les nouveaux programmes de recherche qui permettent d'anticiper les grands bouleversements politiques. Alors qu'entre 1964 et 1965 les gouvernements français et algérien négocient des accords d'association, la CFP réalise à Hassi Messaoud les premiers tests d'étanchéité sur les têtes de puits destinées à développer la production

sous-marine dans les permis *offshore* au Sénégal et en mer du Nord. Au port d'Arzew, dans le nord de l'Algérie, des expériences concluantes permettent de mettre en fonction la première usine de liquéfaction pour le transport du gaz naturel par navire méthanier. En même temps, les recherches sur les techniques de soudure, sur la corrosion des matériaux et la robotisation des procédés contribuent à constituer un important capital technologique qui accompagne la diversification et l'expansion de l'activité de l'entreprise.

À partir des années 1970, les nationalisations, le choc pétrolier et les changements de contexte politique imposent de changer le modèle d'activité. L'augmentation généralisée des prix du brut et la conséquente réduction des activités d'exploration et de production n'empêchent pas de renforcer les partenariats industriels avec le d'Elf-ERAP et d'autres sociétés parapétrolières comme TECHNIP et COMEX. Dans un contexte de pénurie d'énergie, le groupe CFP inaugure un nouveau cycle d'innovation fondé sur la multiplication des programmes de recherche scientifique et sur le dépôt de brevets dans différents domaines du secteur amont, notamment dans la production en *offshore*. En même temps, elle commence à diversifier son activité dans la recherche minière, la production d'énergie solaire, l'agriculture industrielle et à mettre en place des dispositifs de coopération et d'assistance technique avec les pays producteurs. La mise en œuvre de cette stratégie garantit la permanence de techniciens français sur les terrains d'activité et contribue à redresser l'image d'une entreprise perçue comme un outil au service du colonialisme français. En dépit du succès de cette stratégie, la chute des prix du baril conséquente au contre-choc pétrolier des années 1980 impose de réorganiser la structure du secteur amont. Le redimensionnement des budgets et le départ d'un grand nombre d'ingénieurs et techniciens formés dans les années 1960 anticipent l'externalisation progressive des cycles d'innovation. Néanmoins, cela ne remet pas en cause le positionnement de l'entreprise à l'égard de ses concurrents internationaux.

L'entreprise et la fabrication de l'espace

L'histoire de la recherche pétrolière française se déroule principalement au sein des entreprises, des organismes qui fournissent un cadre de vie et de travail aux chercheurs d'or noir. Depuis le XIX^e siècle, les compagnies pétrolières ont toujours été présentées comme des organisations qui fondent leur raison d'être sur le gigantisme de leurs structures et sur l'extension de leurs réseaux industriels. Les images qui représentaient la Standard oil company comme une pieuvre géante

étendant ses tentacules autour de la planète confirment un idéal largement partagée par l'opinion publique. Développé dans le monde anglo-saxon, ce modèle d'organisation industrielle fonde sa puissance sur les principes de fragmentation géographique et humaine. En dépit de sa pénétration en France à la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'adoption de ce modèle par les compagnies pétrolières françaises se révèle un processus très lent et progressif. Alors que le processus « d'américanisation » se diffuse dans tous les secteurs industriels, l'influence des structures préexistantes – comme l'armée et les grands corps de l'État – contribue à l'émergence d'une synthèse originale de structures et des modes de gouvernance.

L'évolution des modes d'organisation est particulièrement visible tout au long de l'histoire de la CFP. Au moment de sa création en 1924, la société est conçue comme un *trust* financier chargé de gérer les intérêts de l'État français et de protéger les investissements réalisés par les grands groupes bancaires dans les gisements du Moyen-Orient. Durant les premiers vingt-cinq ans d'activité, la taille de la CFP reste extrêmement réduite et l'effectif de l'entreprise ne dépasse guère le nombre de 50 agents⁴⁵. Il faut attendre le démarrage des programmes de recherche pétrolière au Sahara pour que celle-ci complète sa métamorphose industrielle et commence à développer ses activités d'exploration et de production de pétrole. Pour créer la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) – la première grande filiale du secteur amont – la société s'appuie sur les « familles de métiers », des réseaux de solidarité qui trouvent leurs racines dans les établissements de formation, les trajectoires professionnelles et les filiations intellectuelles. Intégrés au sein de la même organisation, géologues, géophysiciens, ingénieurs de construction, juristes et financiers donnent vie à une synthèse originale qui permet d'unifier des compétences complémentaires et de donner vie au Corps des pétroliers. La coexistence de quatre différents groupes hiérarchiques - les cadres, la maîtrise, les ouvriers et les travailleurs indigènes - permet donc de reproduire dans l'espace de l'entreprise l'organisation sociale qui caractérise la société coloniale de l'époque.

L'organisation de la CFP et la décentralisation des structures permettent de territorialiser un modèle industriel qui se veut ontologiquement déterritorialisé. Ainsi, la fabrication de lieux de vie et de travail – réels ou imaginaires – fournit une assise spatiale qui accompagne la construction et

⁴⁵ Nous faisons référence uniquement au personnel directement rattaché à la structure de la société. Sont exclus de ce décompte les travailleurs de la Raffinerie de Provence et de la Raffinerie de Normandie qui étaient gérés par la Compagnie Française de Raffinage (CFR), une filiale complètement autonome de la maison-mère en termes de gestion administrative et financière.

la reproduction identitaire du chercheur d'or noir, tout comme la célébration romantique de l'épopée du pétrole⁴⁶. La base Maison Verte à Hassi Messaoud est certainement l'exemple le plus emblématique de la territorialisation d'un modèle technique à travers l'invention de l'espace. La construction en plein désert d'une cité verdoyante et dotée de tous les comforts de la modernité répond certes à des besoins fonctionnels mais également à des exigences de communication et de construction identitaire. Hérité de l'industrie extractive anglo-américaine⁴⁷, le modèle de cité pétrolière – qui sera adapté à l'espace de la plateforme lors du démarrage de la recherche *offshore* – permet de construire dans cet espace les valeurs et les hiérarchisations sociales qui caractérisent le Corps des pétroliers⁴⁸. Dans l'imaginaire collectif, Hassi Messaoud devient donc le véritable *u-topos* du chercheur d'or noir et un terrain idéal pour l'émergence de la pétroculture dans la société française. Influencés par les discours officiels, les consommateurs et l'opinion publique perçoivent Hassi Messaoud comme « le territoire du pétrole français ». En revanche, pour les travailleurs du pétrole exilés après l'indépendance Hassi Messaoud est le dernier bastion de la France dans leur pays natal. Pour les cadres et les techniciens algériens Hassi Messaoud c'est un symbole d'émancipation. Un espace où les anciens colonisés ont pu prendre conscience des opportunités offertes par les ressources pétrolières et par les projets d'industrialisation du pays. En somme, Hassi Messaoud se transforme rapidement en un modèle d'organisation socio spatiale qui s'adapte aux changements politiques mais qui continue à assurer la présence des travailleurs expatriés sur les zones d'activité, tout comme la formation des nouvelles élites pétrolières locales.

Des personnes ou des personnages en quête d'auteur ?

Étudier les travailleurs de l'industrie française d'exploration et de production nous a mis devant une question existentielle : les chercheurs d'or noir sont-ils des personnes ou sont-ils devenus des personnages qui incarnent les valeurs d'une époque historique ? En effet, les représentations qui ont influencé notre imaginaire au fil des ans ne permettent pas de bien saisir la frontière entre la

⁴⁶ Miguel Tinker SALAS, *The Enduring Legacy: Oil, Culture, and Society in Venezuela*, Duke University Press, 2009, p. viii.

⁴⁷ T. MITCHELL, *Carbon Democracy*, *op. cit.*, p. 149; Robert VITALIS, *America's Kingdom: Mythmaking on the Saudi Oil Frontier*, London, Verso, 2009.

⁴⁸ Kristin ROSS, *Rouler plus vite, laver plus blanc: modernisation de la France et décolonisation au tournant des années soixante*, Paris, Flammarion, 2006 ; Céline PESSIS, Sezin TOPÇU et Christophe BONNEUIL, *Une autre histoire des Trente Glorieuses*, Paris, La Découverte, 2016.

réalité du quotidien et la mise en scène du mythe de l'or noir. D'une part, les récits individuels et collectifs des travailleurs du pétrole sont profondément influencés par les romans et les films d'aventure qui ont présenté cette catégorie professionnelle au grand public. D'autre part, les valeurs projetées sur les chercheurs d'or noir par les consommateurs semblent véhiculer une vision déformée de l'histoire de la recherche pétrolière. Ce constat a été formulé au moment du démarrage de ce projet de recherche, quand nous avons commencé à « défricher » et à « fabriquer » les sources nécessaires à répondre à nos questionnements. Réalisé au sein des Archives historiques de Total, le traitement archivistique du fonds de la CFP-A nous a permis de mettre au jour une importante collection de documents sur l'histoire du secteur amont de Total entre les années 1940 et les années 1980. Oubliées pendant plusieurs années dans une salle de conservation, ces archives nous ont offert plusieurs pistes pour reconstituer le quotidien de l'entreprise et de ses travailleurs. Parfois lacunaires, les informations retrouvées dans ces archives ont dû être complétées grâce à la consultation d'autres fonds publics et privés. Cela a donc permis de constituer la première partie du corpus qui a orienté ce travail de recherche⁴⁹.

Si les archives papier ont été la porte d'entrée à ce terrain de recherche, ce sont les archives orales qui font l'originalité de notre travail. En 2017, la rencontre avec des anciens salariés de la CFP-A nous a permis de lancer une campagne de collecte d'archives orales. Dans le cadre de ce projet, nous avons collecté les témoignages de 21 anciens travailleurs et travailleuses ayant contribué au développement de la recherche pétrolière au Sahara et à l'expansion des activités d'exploration et production de la CFP à travers le monde entre les années 1940 et les années 2000. La réalisation de plus de cinquante heures d'entretiens semi-directifs a permis de recueillir les récits de carrière des agents⁵⁰ et, en même temps, de questionner leur perception du rôle des pétroliers dans la société française. Par ailleurs, la participation à certains événements de la vie de l'association comme le « couscous annuel des anciens d'Algérie » nous a permis d'adopter une posture d'observateur

⁴⁹ Nous avons exploité plusieurs fonds conservés aux Archives historiques du Groupe Total, qui conserve aujourd'hui l'ensemble des archives de la Compagnie Française des Pétroles, d'Elf Aquitaine, de PetroFina, et de l'Iraq Petroleum Company. En complément nous avons réalisé des recherches aux Archives Nationales de Pierrefitte-sur-Seine, au Centre d'Archives Diplomatiques de Nantes et de La Courneuve, aux Archives Nationales d'Outre-Mer d'Aix-en-Provence, à la Bibliothèque nationale de France et au Centre de documentation de l'Institut Français du Pétrole de Rueil-Malmaison.

⁵⁰ Florence DESCAMPS, François MONNIER et Dominique SCHNAPPER, *L'historien, l'archiviste et le magnétophone : de la constitution de la source orale à son exploitation*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2001.

participant et de mieux étudier la complexité identitaire et relationnelle d'un groupe social en voie de disparition.

La rencontre avec les chercheurs d'or noir dans le cadre de ce projet d'archives orales nous a encouragés à interroger plus en profondeur l'influence de la propagande et de la communication institutionnelle sur l'émergence de ce groupe socioprofessionnel. À ce propos, le lancement d'un projet de rationalisation du patrimoine photographique et audiovisuel de Total en 2019 a facilité l'intégration dans notre corpus d'un grand nombre de sources inédites. Grâce à l'exploitation de films de commande⁵¹, de publicités, de photographies et d'affiches publicitaires, nous avons pu reconstruire l'univers culturel qui a soutenu l'émergence du mythe du pétrole français dans la seconde moitié du XX^e siècle. Dans certains cas, l'analyse de ces sources a pu être complétée par des documents d'accompagnement comme, les contrats passés entre les réalisateurs, les sociétés de production audiovisuelle et les commanditaires. Dans d'autres cas, nous avons dû procéder à une critique de la source, de son contexte de production et des modes de diffusion en faisant appel aux métadonnées existantes.

La conduite de différents projets de valorisation et le recours aux technologies numériques ont donc permis d'élargir les questionnements qui ont guidé de cette recherche. Toutefois, le croisement de sources multiples a imposé de réfléchir à comment faire une synthèse de plusieurs récits parallèles. Les archives papier ont fourni des informations précises sur les événements, les acteurs institutionnels, la chronologie officielle et le contexte sociopolitique. Les archives orales ont permis de comprendre comment les trajectoires personnelles s'articulent avec le récit officiel, tout en apportant une dimension humaine à l'histoire de la recherche pétrolière. *In fine* les archives iconographiques et audiovisuelles ont confirmé à quel point les besoins de communication des entreprises et des pouvoirs publics ont favorisé la création de « personnages vivants [...] profondément marqués par des caractères qui leur sont propres⁵² ». La référence aux chercheurs d'or noir dans le titre de notre recherche exprime donc notre volonté de présenter l'altérité et l'identité — au sens métaphysique du terme — qui existe entre les témoins et les personnages, tout en évitant de tomber dans le piège de la célébration nostalgique d'une histoire idéalisée. En adoptant cette démarche, il nous semble d'actualité la question qui posait Luigi Pirandello sur la

⁵¹ Georges PESSIS, *Entreprise et cinéma : cent ans d'images*, Paris, La Documentation française, 1997.

⁵² Luigi PIRANDELLO, *Sei personaggi in cerca d'autore*, Torino, Einaudi, 1993.

relation que l'auteur doit entretenir avec les personnages de sa narration. Jusqu'à quel point doit-il les accueillir dans sa fantaisie et leur permettre de prendre le dessous sur les acteurs de la comédie humaine ?

Plan de la thèse

Le présent travail est organisé autour d'un plan chrono-thématique divisé en trois parties et en neuf chapitres. Cette structure a été choisie pour permettre au lecteur de découvrir l'histoire de la recherche pétrolière française entre la création de la CFP en 1924 et la fusion avec Elf-Aquitaine qui a donné naissance au groupe Total en 2003. En effet, notre histoire des chercheurs d'or noir se déroule principalement au sein de cette entreprise qui est chargée d'assurer l'expansion de l'industrie pétrolière française à travers le monde. Bien que notre périodisation repose sur une chronologie *a priori* institutionnelle, nous avons essayé de développer la narration grâce à un entrelacement de récits officiels, individuels et collectifs. Le temps et l'espace sont donc dilatés et adaptés en fonction du lieu et du moment historique sans pourtant abandonner l'espace pétrolier par excellence : le Sahara.

Dans la première partie, nous présentons la naissance de l'industrie française d'exploration et de production en termes de stratégie industrielle et de politique publique entre 1924 et 1964. Le premier chapitre introduit la création de la CFP et la naissance de l'industrie d'exploration et de production d'hydrocarbures dans l'après-guerre. En particulier nous expliquons comment l'apprentissage du travail industriel a accompagné le démarrage de la recherche pétrolière au Sahara dans les années 1940. Dans le deuxième chapitre nous démontrons comment l'acquisition des plus modernes techniques de travail et d'organisation a assuré l'émergence de l'industrie pétrolière saharienne et la création du mythe du chercheur d'or noir. En suivant les récits de carrière des anciens travailleurs du secteur, dans le troisième chapitre nous expliquons dans quelle manière la création de ce secteur stratégique pour l'économie française et algérienne a assuré la continuité des activités industrielles en dépit des bouleversements politiques qui caractérisent la période de décolonisation.

La deuxième partie de notre thèse se concentre sur le rôle des méthodes de gestion du personnel dans la mise en œuvre de nouvelles formes d'interaction avec les pays producteurs entre 1964 et

1973. En effet, dans un contexte caractérisé par le mouvement d'émancipation des pays du Tiers monde, l'Algérie devient un véritable laboratoire pour le développement de nouvelles formes de coopération. En mettant en évidence le rôle des pouvoirs politiques et du mouvement syndical, le chapitre quatre montre comment la mise en place de dispositifs de formation pour personnel local en 1964 facilite les négociations entre les anciens colonisateurs et les anciens colonisés tout au long de cette décennie. Dans le chapitre cinq, nous expliquons comment la stratégie de gestion des ressources humaines de la CFP-A permet de renforcer l'interdépendance entre France et Algérie. Après cela, dans le chapitre six nous abordons l'histoire de la nationalisation du pétrole algérien sous un angle nouveau. Ainsi, nous démontrons que le Sahara n'est pas seulement un espace convoité, mais un terrain idéal pour la mise en place de la stratégie d'assistance technique qui sera déployé par la CFP dans d'autres zones d'activité.

In fine, dans la troisième partie nous expliquons comment l'institutionnalisation du transfert de technologie permet de rééquilibrer les relations avec les pays producteurs entre 1973 et 2003. Après avoir analysé les conséquences financières, culturelles et humaines du choc pétrolier, dans le chapitre sept nous abordons la stratégie d'adaptation de l'entreprise en termes d'organisation, de communication et de diversification des sources d'approvisionnement. Cette ouverture entre le Sahara et le monde permet d'introduire, dans le chapitre huit, les dispositifs d'assistance technique et de coopération industrielle et d'expliquer le rôle joué par ceux-ci dans la stratégie d'élargissement et de diversification des activités de l'entreprise. Pour conclure, le chapitre neuf présente les stratégies mises en place par l'entreprise dans la période qui précède les contre-chocs pétroliers des années 1980. Dans ce sens, la formation de personnel local dans les différentes zones d'activité et le lancement des plans sociaux marque la fin de l'ère du chercheur d'or noir français. Le redimensionnement du secteur amont, l'évolution des métiers et le changement de stratégie de gestion complètent la métamorphose de la CFP qui abandonne sa dimension « française » pour se transformer en une société multinationale.

Partie 1 :
La naissance de l'industrie française
d'exploration et production d'hydrocarbures :
formation des travailleurs et apprentissage
industriel (1924-1964)

Le développement d'une industrie pétrolière nationale devient une nécessité pour la France dans l'entre-deux-guerres. L'échec du ravitaillement vécu durant la Première Guerre mondiale et la dépendance excessive à l'égard des alliés anglo-américains encouragent le gouvernement à envisager un plan de modernisation énergétique. La participation à l'exploitation des gisements du Moyen-Orient obtenue en vertu du traité de Sanremo n'est pas suffisante pour garantir l'indépendance du pays sur le long terme. La France doit lancer un véritable programme de recherche pétrolière dans le territoire de l'Empire. Pour faire cela, le pays doit donc se doter de technologie et de savoir-faire. Autrement dit, les sociétés du secteur doivent s'équiper en matériel de forage et assurer la formation d'ingénieurs et techniciens du pétrole. Après avoir envoyé ses ingénieurs en Roumanie pour se familiariser aux méthodes les plus modernes, la CFP participe au démarrage de l'exploration pétrolière en Afrique et en métropole. Néanmoins, ces projets sont interrompus par l'éclatement de la Seconde Guerre mondiale. Seulement la fin des hostilités permettra de redémarrer les activités de terrain dans le cadre de la nouvelle politique de recherche de « pétrole national ».

À la fin des années 1940 – en pleine période de reconstruction nationale – la politique du nouveau gouvernement encourage le redémarrage du plan de développement industriel. Le Sahara devient donc un terrain privilégié pour la recherche de pétrole et pour l'expérimentation de nouvelles techniques pétrolières. En l'espace de dix ans seulement, les entreprises françaises découvrent d'immenses gisements dans le sous-sol du désert. L'exploitation des ressources sahariennes doit alors faire face aux équilibres politiques des années 1950. Le mouvement de décolonisation et le conflit sanglant qui déchire l'Algérie entre 1954 et 1962 semblent remettre en cause la continuité du nouveau secteur industriel. Néanmoins, l'effet cumulé des négociations, des programmes d'innovation et des politiques de formation du personnel permettent de stabiliser la situation. En dépit de l'indépendance de l'Algérie, les entreprises françaises peuvent continuer à exploiter les gisements sahariens et assurer ainsi le ravitaillement énergétique de la France.

Chapitre 1 : Le démarrage de la recherche pétrolière française : politiques publiques et investissements privés

L'absence de ressources énergétiques facilement exploitables est une des causes principales du retard industriel de la France dans l'entre-deux-guerres. Durant cette période, le pays reste très dépendant de ses partenaires étrangers pour le ravitaillement en carburants et en lubrifiants. Après avoir obtenu un droit de participation aux concessions pétrolières du Moyen-Orient, le pays décide donc de commencer l'exploration des vastes territoires de son empire. Néanmoins, l'éclatement de la Seconde Guerre mondiale interrompt brusquement les projets d'émancipation énergétique. Seulement après la Libération, la mise en place d'une politique pétrolière nationale ouvre de nouvelles perspectives pour la recherche pétrolière. Les financements publics, ainsi que les plans d'équipement et de formation des techniciens français, permettent de cumuler l'expertise nécessaire à lancer la recherche autonome de ressources pétrolières. La CFP et les autres entreprises du secteur décident alors de se tourner vers le Sahara. Les indices collectés par les premières missions géologiques laissent envisager la présence d'hydrocarbures dans le sous-sol de ce territoire.

A. La Compagnie française des pétroles et la stratégie d'approvisionnement nationale

La création de la Compagnie française des pétroles et la participation au jeu pétrolier du Moyen-Orient

La création de la Compagnie française des pétroles (CFP) le 24 mars 1924 est considérée comme le grand tournant de l'histoire de l'industrie française du pétrole. Fondée au lendemain de la Première Guerre mondiale, la nouvelle société est présentée comme la solution aux problèmes de ravitaillement qui avaient lourdement menacé l'indépendance du pays durant les combats⁵³. Cette fiction chronologique, qui a nourri le mythe de l'indépendance énergétique de la France durant les

⁵³ Roberto NAYBERG, « La politique française du pétrole à l'issue de la Première Guerre mondiale : perspectives et solutions », *Guerres mondiales et conflits contemporains*, 224, 2006, p. 111-133.zo

Trente Glorieuses, a contribué à idéaliser les providentielles acquisitions de chaque nouvelle source d'énergie nationale. Une tendance à l'héroïsation qui renvoie à l'histoire du « colonel » Edwin Drake et à sa découverte de pétrole à Titusville, en Pennsylvanie, le 27 août 1859. Évoqué comme événement fondateur de la moderne industrie pétrolière,⁵⁴ le forage de Drake est loin d'être le premier à atteindre un réservoir d'intérêt commercial. En 1846, treize forages mécaniques réalisés à Bakou en Azerbaïdjan avaient permis de développer une production industrielle d'hydrocarbures⁵⁵. Six ans plus tard, le professeur Georg Christian Konrad Hunäus, de l'École polytechnique de Hanovre, avait décelé un gisement de gaz à une profondeur presque double par rapport à celle atteinte par la sonde de Drake⁵⁶. Dans ce sens, la création du « mythe de l'or noir », dans la littérature et dans l'imaginaire collectif, a contribué à mettre l'accent sur l'idée de découverte inattendue sans mentionner l'évolution technique et humaine qui a permis l'acquisition et la circulation de savoir-faire dans ce domaine industriel.

La naissance de la CFP est donc le résultat d'une longue négociation entre industriels, établissements bancaires et pouvoirs publics. Celle-ci se déroule dans une période où le ravitaillement pétrolier français est assuré par « un cartel d'importateurs placés sous la dépendance étroite de la Standard oil qui contrôle en fait le marché mondial⁵⁷ ». Entre 1919 et 1924, des banques d'affaires comme la Banque de l'union parisienne et la Banque de Paris et des Pays-Bas commencent à investir leurs capitaux dans les gisements d'huile les plus productifs d'Europe⁵⁸. Ernest Mercier, ingénieur et polytechnicien, est choisi par le banquier Horace Finley pour accompagner l'entrée de la Banque de Paris et des Pays-Bas au capital de la Steaua Romana⁵⁹. Cependant, l'intérêt des milieux financiers pour de cette nouvelle industrie n'est pas apprécié par les pouvoirs publics, qui considèrent la banque de Paris et des Pays-Bas trop proche de la Standard

⁵⁴ Matthieu AUZANNEAU, *Or noir : la grande histoire du pétrole*, Paris, France, La Découverte, 2016.

⁵⁵ Mir-Yusif MIR-BABAYEV, "Brief History of the First Oil Drilling Wells in Baku Region, http://noema.crifst.ro/ARHIVA/2018_04_04.pdf (consulté le 25 janvier 2020).

⁵⁶ Pierre M. Edmond SCHMITZ, *L'épopée du pétrole: enfance et destins d'un géant*, R. Pichon et R. Durand-Auxias, 1947, p. 20 et ss.

⁵⁷ Eric BUSSIERE, « La France et les affaires pétrolières au lendemain de la Première Guerre mondiale : la politique des groupes financiers à travers celle de la banque de l'Union Parisienne », *Histoire, économie et société*, 1982, vol. 1, n° 2, p. 313-328.

⁵⁸ François PELLETIER, « Ernest Mercier, le pétrole et la France », 2016.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 8.

oil company pour représenter les intérêts nationaux⁶⁰. Le gouvernement décide alors de confier directement à Ernest Mercier la mission de créer une nouvelle industrie nationale.

Dans sa lettre de mission, le président Raymond Poincaré invite Mercier à concevoir « [...] un outil capable de réaliser une politique nationale du pétrole [et de] développer une production de pétrole à contrôle français dans les différentes régions productrices ⁶¹». La nouvelle structure devra rassembler les raffineurs français et « [organiser] la mise en valeur des ressources et des avantages que l'État tient ou tiendra des accords diplomatiques et de prendre tous intérêts dans toutes autres entreprises exerçant leur activité dans les diverses régions pétrolifères, spécialement en Amérique centrale et en Amérique du Sud, en vue de l'équilibre de notre ravitaillement ⁶²». Dans sa conception initiale, le projet prévoit également la possibilité « de concourir avec l'appui du gouvernement à la mise en valeur et à l'exploitation des richesses pétrolifères qui pourraient être découvertes en France, dans les colonies et les pays du protectorat ⁶³». Si la première mission demande à mobiliser des compétences diplomatiques et financières, la deuxième impose de se familiariser aux techniques pétrolières les plus modernes.

Le processus de création de la nouvelle société est directement lié à l'acquisition par l'État français, d'une part d'intérêts sur les concessions pétrolières du Moyen-Orient. En juillet 1924, une convention passée avec le gouvernement attribue à la CFP 25 % des actions de la Turkish petroleum company (TPC). Détenues auparavant par la Deutsche Bank, ces actions sont confiées à la France en vertu des accords Sykes-Picot et des négociations pétrolières conduites par le sénateur Henri Béranger, président du Comité général du pétrole, et Sir Walter Long, ministre britannique du Pétrole. Dans ce contexte, le gouvernement français accepte de renoncer à l'extension de sa zone d'influence sur le *vilayet* de Mossoul, où les géologues allemands ont indiqué la présence de gisements potentiels. En contrepartie, la Grande-Bretagne reconnaît à la France un droit de participation à l'exploitation des ressources dont la production sera confiée à une société privée⁶⁴. Le Traité de Sanremo confirme cet accord de principe et signe la naissance

⁶⁰ *Ibid.*, p. 36.

⁶¹ AH Total, 89ZY521/1, Lettre du Président Raymond Poincaré à Ernest Mercier, Paris, 20 septembre 1923.

⁶² *Ibid.*

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ James BARR, *A line in the sand: Britain, France and the struggle for the mastery of the Middle East*, London etc., Royaume-Uni, Simon & Schuster, 2011. Comme prévu par l'article 7 du Traité de Sanremo « « si l'exploitation des champs pétrolifères de Mésopotamie était faite par une société privée le gouvernement britannique métrait à la disposition du gouvernement français une participation dans cette société »

d'une nouvelle politique interalliée du pétrole fondée sur l'accord entre gouvernements et industriels⁶⁵. Cette politique permet « d'obtenir des alliés et associés britannique et américain la cession de parts d'intérêts dans toutes les concessions internationales pétrolifères »⁶⁶. En même temps, elle ouvre la recherche d'hydrocarbures dans les colonies et les protectorats français aux entreprises étrangères⁶⁷.

Au cours des premières années de son existence, l'activité de la CFP au sein de la TCP reste extrêmement limitée. Au-delà de la surveillance géologique, la société française n'est pas directement impliquée dans la découverte du gisement d'huile de Kirkūk en octobre 1927⁶⁸. Dans cette phase, la priorité de la CFP est l'intégration des raffineurs dans la nouvelle société et l'approbation des lois sur la protection douanière et sur le statut du raffinage. Ces événements anticipent en effet la création de la Compagnie française de raffinage (CFR) en 1929⁶⁹. Le 31 juillet 1928, la signature du *Group Agreement* marque le début de la vie industrielle de la CFP⁷⁰. Cet accord reconnaît à la CFP, à la Royal-Dutch Shell, à l'Anglo-Persian oil company⁷¹ et à la Near-East development corporation⁷² des parts de 23,75 % dans le capital de la société, tandis que le 5 % restant est attribué à Calouste Gulbenkian, facilitateur du négoce⁷³. Autrement connu sous le nom de *Red Line Agreement*, cet accord fixe un périmètre territorial sur les frontières de l'ancien Empire ottoman et engage les actionnaires à remettre à la TPC toutes les ressources découvertes dans ces territoires⁷⁴.

⁶⁵ Henry Victor BERENGER, *Le pétrole et la France*, Paris, France, E. Flammarion, 1920.

⁶⁶ R. NAYBERG, « La politique française du pétrole à l'issue de la Première Guerre mondiale », art. cit.

⁶⁷ André NOUSCHI, *La France et le pétrole: de 1924 à nos jours*, Paris, France, Picard, 2001, p. 89.

⁶⁸ AH Total, 92AA060/203, Historique CFP/IPC période antérieure au Group Agreement (1928), sdnl.

⁶⁹ Morgan LE DEZ et Alain LEMÉNOREL, *Pétrole en Seine: 1861-1940: du négoce transatlantique au coeur du raffinage français*, Bruxelles, P. Lang, 2012 ; Marcel AMPHOUX, « Une nouvelle industrie française : le raffinage du pétrole », *Annales de géographie*, 44-251, 1935, p. 509-533.

⁷⁰ AH Total, 04AH026-6, Suivi de l'IPC et des compagnies associées par le bureau de la direction du Moyen-Orient à Londres — Accords, conventions et contrats- Entre partenaires de l'IPC — Group Agreement- Accord entre les cinq sociétés de la TPC baptisé Group Agreement : acte, 1928.

⁷¹ Devenue ensuite *Anglo Iranian Oil Company* (BP) et *British Petroleum* (BP)

⁷² *Near East Development Corporation* est un consortium qui rassemble les sociétés américaines: *Standard Oil Company of New Jersey*, *Standard Oil Company of New York*, *Pan American Petroleum & Transport Company*, *Atlantic Refining Company* et *Gulf Oil corporation of Pennsylvania*.

⁷³ Pour une analyse du rôle de Gulbenkian dans le Pétrole du Moyen-Orient cf Jonathan CONLIN, *Mr Five Per Cent: The many lives of Calouste Gulbenkian, the world's richest man*, Main., London, Profile Books Ltd, 2019.

⁷⁴ André NOUSCHI, *Luttes pétrolières au Proche-Orient*, Paris, Flammarion, 1970.

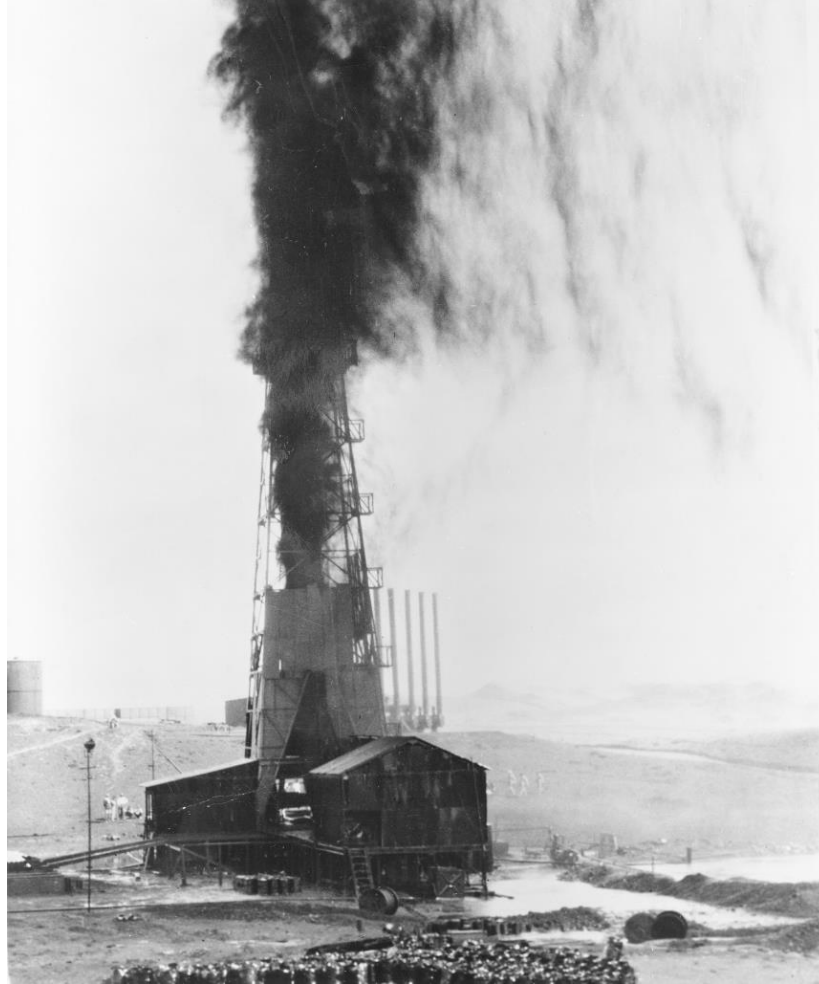


Photo 1: Éruption du puits de Baba Gurgur à Kirkuk, 1927 –Photothèque Iraq Petroleum Company

La création de l'Iraq petroleum company – un consortium de production attributaire des concessions de la TCP – permet de développer les recherches et de construire un pipeline pour évacuer l'huile découverte à Kirkūk vers la Méditerranée. En 1932, commencent les travaux de construction de deux conduites de 12" pour relier les puits producteurs et les terminaux de cargaison de Tripoli et Haïfa⁷⁵. La première livraison d'huile au départ de Tripoli arrive en France en juillet 1934, 10 ans après la création de la CFP. Cela signifie que durant toute cette période, la société est dépourvue de ressources propres et ne peut pas compter sur les bénéfices de la production. Pour faire face à cette situation, elle continue à financer l'IPC à travers deux augmentations de capital, la première en 1930 et la deuxième en 1931. Après cela, l'État français

⁷⁵ AH Total, 92AA060/203, Historique CFP/IPC période antérieure au Group Agreement (1928), sdnl.

décide d'acquérir 35 % des actions de la CFP en vertu d'une convention ratifiée en juillet 1931⁷⁶. Dans ce contexte, la société complète sa structuration en un holding financier ayant comme principal objectif la gestion des activités de la chaîne pétrolière en coopération avec l'État.

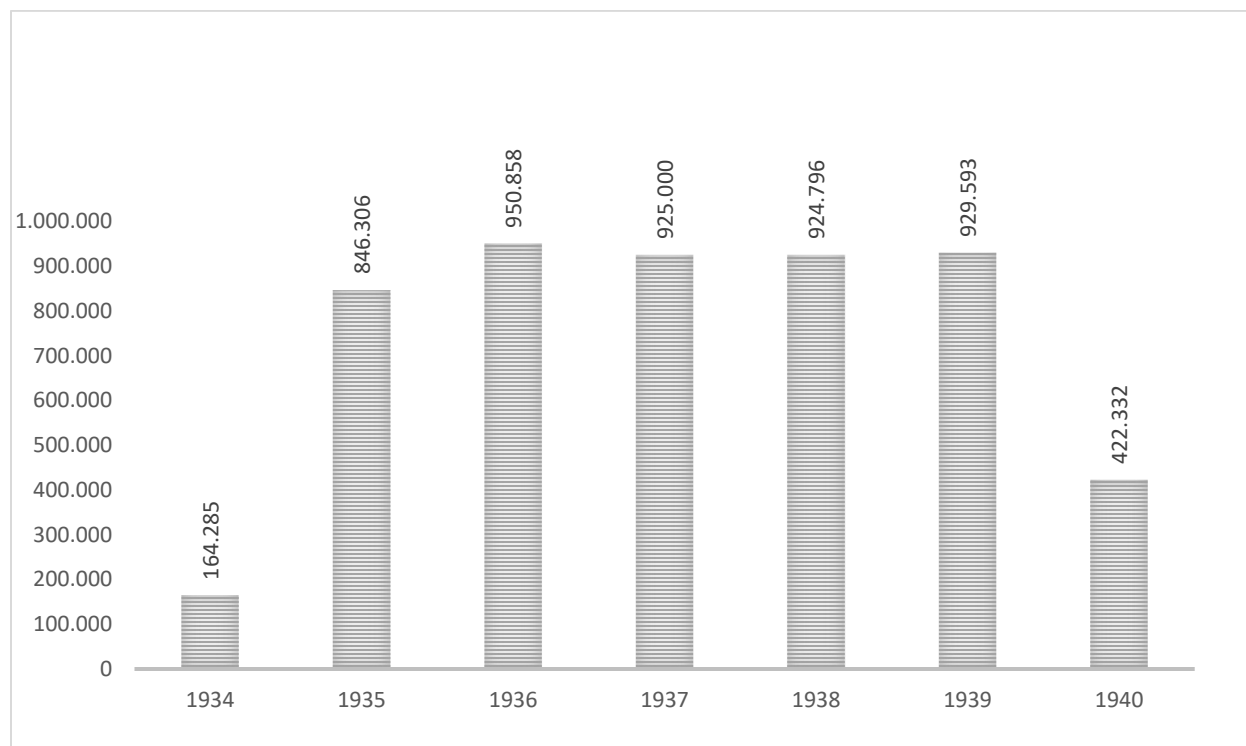
En prévision d'une augmentation de la production au Moyen-Orient, la CFR inaugure deux nouveaux ensembles industriels à Gonfreville-l'Orcher en 1934 et à Châteauneuf-les-Martigues en 1935 pour assurer le raffinage du brut du Moyen-Orient. La structure de la société est complétée en 1931 par la création de la Compagnie Navale des Pétroles (CNP), une filiale chargée de transporter la production entre Tripoli et les raffineries métropolitaines⁷⁷. Après une phase de démarrage, entre 1934 et 1940, la CFP peut commencer à rémunérer ses actionnaires et s'engage à côté des autres membres du consortium pour développer au maximum les possibilités de production dans le périmètre de la ligne rouge. Entre 1937 et 1938, l'IPC demande de nouveaux permis en Syrie, à Chypre, en Transjordanie et en Palestine et rachète le permis de Mossoul à la British oil development company. La rentabilité commerciale du système créée au Moyen-Orient encourage le Groupe français à « rechercher dans les colonies françaises et ailleurs d'autres possibilités d'implantation ⁷⁸ ». Pourtant, le développement de la société marque un coup d'arrêt lors de l'occupation allemande et de l'instauration du régime de Vichy. Les livraisons de brut sont interrompues et les actions françaises sont mises sous séquestre en vertu d'un embargo américain.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Benoît DOESSANT, « Le transport maritime d'hydrocarbures. Les compagnies pétrolières françaises entre impératifs économiques et obligation de pavillon (1918-1998) » Thèse de doctorat, Université Paris-Sorbonne, 2016, p. 125.

⁷⁸ AH Total, 92AA060/203, Historique CFP/IPC : période du Group Agreement à la déclaration de guerre (1928-1939), sdnl.

Tableau 1: Importation de brut d'Irak par la CFP (1934-1940)



Source : AH Total, 92AA060/203, Historique CFP/IPC

Privée de ses droits à l'huile, durant la Seconde Guerre mondiale la CFP doit préserver son outil industriel. Toutefois, cet objectif se révèle extrêmement difficile à atteindre en raison de la pénurie de ressources humaines et financières qui caractérise cette période. Comptant une vingtaine de salariés, le personnel de la société est presque complètement « [...] mobilisé dans les combats [ou] réquisitionnés pour faire partie des instances mises en place par l'État pour faire face à l'offensive puis à la situation de guerre : Comité d'organisation des combustibles liquides, Groupement d'achat de carburants et autres⁷⁹». Du point de vue financier, la participation dans l'IPC est préservée par le cabinet Denton, Hall & Burgin, qui représente les intérêts français dans cette période de transition. Les avocats britanniques continuent à administrer la part française gelée et assurent la liaison entre le consortium et les directeurs de la société. En même temps, la CFP

⁷⁹ H. L'HUILLIER, « La stratégie de la Compagnie Française des Pétroles durant la Seconde Guerre mondiale : sauvegarder l'essentiel », *Histoire, économie & société*, 11-3, 1992, p. 463-478, ici p. 648.

continue d'honorer les appels au capital grâce aux fonds placés dans les banques américaines et au support de la trésorerie de la Standard oil company of New York⁸⁰.

En février 1945, les représentants de la CFP sont à nouveau admis aux réunions du conseil de l'IPC et le séquestre des actions françaises est officiellement levé. En septembre, Victor de Metz est nommé président de la société pour remplacer Jules Mény, déporté par la Gestapo et disparu durant la guerre. Les livraisons de brut iraquien recommencent et à la fin de l'année 1945 plus de 800 000 tonnes de brut iraquien sont transportées vers les ports français. Une longue négociation entre les partenaires de l'IPC conduit, en 1948, à la signature du *Head of Agreement*. Selon le nouvel accord l'Arabie Saoudite, où d'importants gisements ont été découverts à Dukhān, est exclue du périmètre de la ligne rouge sous la pression des États-Unis. En contrepartie, la CFP obtient une indemnisation pour le brut séquestré durant la guerre et la levée des restrictions sur le quota de production, ce qui permet aux partenaires de se ravitailler à un prix inférieur à celui de marché. Si, comme l'explique André Nouschi, le *Head of Agreement* constitue une spoliation des droits des partenaires sur l'Arabie Saoudite⁸¹, cet accord permet à la CFP d'accéder à une grande production à bon marché et d'assurer ainsi le développement de la société⁸².

La formation des pétroliers français en Roumanie

Berceau du pétrole français, Pêchebronn ne fournit pas aux techniciens français un terrain adapté à préparer le développement industriel sur grande échelle. Exploité depuis le XVII^e siècle, dans les années 1920 le gisement alsacien assure seulement 7/8^e de la production nationale, ce qui correspond à moins de 5 % de la consommation du pays⁸³. En dépit de son incidence relative, Pêchebronn se présente comme un premier laboratoire pour la mise au point de nouvelles techniques⁸⁴. Néanmoins, la conformation géologique de ses réservoirs et la spécificité de son

⁸⁰ AH Total, 92AA060/203, Historique CFP/IPC : période allant de la déclaration de la guerre jusqu'à l'occupation de la France (1941-1945), sdnl

⁸¹ André NOUSCHI, *Les origines de la C.F.P. jusqu'en 1924*, Université de Nice, 2001, p. 89.

⁸² Constance HUBIN, « Stratégie industrielle de la Compagnie Française des Pétroles (1945-1975) » Thèse de doctorat, École doctorale Économie, organisations, société, Nanterre, France, 2012, p. 35.

⁸³ René WALTHER, « Les activités pétrolières de Pêchebronn (1735-1970) » Thèse de doctorat, Université Marc Bloch, Strasbourg, France, 2005, p. 330-331.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 15.

système industriel n'assurent pas une production rentable dans l'entre-deux-guerres. Opéré par la Société anonyme d'exploitations minières de Péchelbronn (SAEM), le gisement de Péchelbronn fournit des carburants et des lubrifiants destinés à satisfaire les besoins de l'armée et de l'aviation. Si au début de son histoire l'activité principale était l'exploitation pétrolière par mine, dans le nouveau contexte économique la SAEM concentre son activité dans les secteurs du raffinage et de la distribution. Cela est favorisée par la réforme du secteur introduite en 1928⁸⁵ qui facilite l'importation de brut et la commercialisation de produits pétroliers. Au moment de la création de la CFP, le gisement de Péchelbronn vit donc un véritable déclin industriel. La société ne peut pas soutenir sa production et plus d'un tiers du personnel est menacé par le chômage⁸⁶.

C'est dans les champs pétroliers de Roumanie que les ingénieurs français découvrent un modèle d'industrie pétrolière qui intègre les activités de production, raffinage et distribution. Durant les années 1920, dans cette région l'Europe centrale on assiste au début d'une exploitation pétrolière sur grande échelle. Celle-ci est soutenue par les grandes familles industrielles roumaines et par les banques étrangères⁸⁷. La Roumanie devient donc un fournisseur privilégié pour les raffineurs de l'Hexagone et un véritable terrain d'essai pour les techniciens français. Ce système se structure autour de la Steaua Romana, une société fondée en 1895 sur initiative des banques allemandes qui est passée sous le contrôle d'un groupe Anglo-Franco-Roumain⁸⁸ en vertu du traité de Sanremo⁸⁹. À l'instar de l'IPC, la Steaua Romana est un syndicat de production où chaque partenaire dispose d'un droit de reprise du brut proportionnel à sa participation au capital. Pour participer à ce système, en 1920 on assiste à la création de la Steaua Française, une société française chargée d'assurer la gestion des actifs et développer la recherche et la production de pétrole roumain⁹⁰. Le capital de cette nouvelle société est donc partagé entre la Banque de Paris et des Pays-Bas, la Banque Mallet, l'Omnium international des pétroles, la Banque Mirabaud, la Société d'études et d'entreprise et un groupe d'entrepreneurs liées à Ernest Mercier⁹¹.

⁸⁵ En particulier la loi du 30 mars 1928 qui introduit pour les raffineurs des conditions plus avantageuses pour l'importation de brut.

⁸⁶ R. WALTHER, *Les activités pétrolières de Péchelbronn (1735-1970)*, op. cit., p. 318.

⁸⁷ Mircea Adrian MUNTEAN, « La France, la Roumanie et la question pétrolière dans l'entre-deux-guerres » Sorbonne université, 2018, p. 27.

⁸⁸ 50,1 % du capital social est détenu par les banque roumaines tandis que 49,9 % restant est partagé entre un groupe français et un groupe Britannique cf AH Total, 83ZW544/52, note sur la Steaua Romana, Paris, décembre 1920.

⁸⁹ AH Total, 83ZW544/52, Steaua Romana SA, Bucarest, Paris, 13 décembre 1934.

⁹⁰ AH Total, 83ZW544/52, Statut de la Steaua Française, Paris, 1920.

⁹¹ AH Total, 83ZW544/52, copie de rapport sans titre, 1920.

Choisi pour ses compétences de négociateur et d'organisateur, Ernest Mercier joue un rôle essentiel dans le développement des intérêts pétroliers français en Roumanie. En premier lieu, si le fondateur de la CFP « ne domine pas les problèmes techniques du pétrole ⁹²», sa participation à la création de l'Union de l'électricité avait montré l'efficacité de son idée d'organisation industrielle⁹³. En deuxième lieu, son expérience en Roumanie avec l'armée française durant la guerre lui avait permis de tisser des liens avec les responsables militaires et les grandes familles industrielles du pays⁹⁴. En troisième lieu, son sentiment d'appartenance au corps des polytechniciens influence profondément l'esprit de sa mission industrielle. Conscient du retard de la France, Mercier est extrêmement sensible au besoin de former une élite nationale pour assurer le développement de la nouvelle industrie pétrolière. Dans ce contexte, les programmes de développement de la Steaua Romana déterminent une forte augmentation des besoins de personnel de la société, ce qui se présente comme une grande opportunité pour former les jeunes ingénieurs de la CFP⁹⁵. Entre 1920 et 1930, l'acquisition de nouveaux permis d'exploration marque une importante augmentation d'activité dans le domaine du forage. Si en 1920 le total cumulé des forages est de 4 250 mètres, à partir de 1930 la moyenne annuelle dépasse 62 000 mètres. En parallèle, la production passe de 230 000 tonnes par an en 1920 à 1,5 million de tonnes en 1936. Cette augmentation impose donc d'agrandir les installations de stockage, de transport et de raffinage et de développer le réseau commercial de la société⁹⁶.

Les organigrammes de la Steaua Romana montrent que la quasi-totalité des positions d'encadrement de la société sont occupées par des agents de nationalité roumaine formés aux métiers du pétrole dans les instituts techniques du pays. Seulement après 1921, le discours sur le recrutement et sur la formation d'ingénieurs et de géologues français commence à être évoqué⁹⁷. Pour favoriser ce recrutement, les représentants français utilisent alors un argument de type économique : l'emploi de personnel étranger pourrait contribuer à réduire les frais de fonctionnement des chantiers⁹⁸. En effet, dans un contexte caractérisé par la dévaluation du franc,

⁹² F. PELLETIER, *Ernest Mercier, le pétrole et la France*, op. cit, p. 112.

⁹³ Richard F. KUISEL, *Ernest Mercier : French technocrat*, Berkeley, University of California Press, 1967, p. 11.

⁹⁴ F. PELLETIER, *Ernest Mercier, le pétrole et la France*, op. cit, p. 34.

⁹⁵ Emmanuel CATTI, *Victor de Metz : de la CFP au groupe Total*, Paris, Total éd. presse, 1990, p. 40.

⁹⁶ AH Total, 83ZW544/52, note sur la Steaua Romana, 17 novembre 1944.

⁹⁷ AH Total, 83ZW544/49 Note pour M Mallet 18 juin 1921 ; 83ZW544-48, Lettre de Jules Mény à M Osiceanu, Paris, 8 novembre 1929.

⁹⁸ AH Total, 83ZW544/49, Mémento : Questions à régler à Bucarest, 1921.

le salaire d'un agent expatrié est nettement inférieur à celui d'un ingénieur roumain. Par l'intermédiaire d'Ernest Mercier, la CFP commence donc à recruter en France des ingénieurs pour les détacher en Roumanie. À partir des années 1930, des stages de formation sont organisés par la Steaua Romana qui commence à accueillir des jeunes de la CFP, de la CFR ou d'autres sociétés françaises⁹⁹. Le recrutement des Français reste, cependant, très limité, puisque, dans cette phase, il n'est nullement question « [...] de gonfler les cadres de la Steaua Romana en envoyant un nombre considérable de Français¹⁰⁰ ». La société doit garantir un équilibre entre la réduction des coûts de production du brut de Roumanie et le maintien des capacités techniques afin d'éviter toute retombée sur le prix d'achat payé par les raffineurs français.



Photo 2 : Appareils de forage à Câmpina en Roumanie, est. 1930 – Photothèque Historique Total, 17V00549-318, Droits Réservés - Total©

⁹⁹ AH Total, 83ZW544/47, Stage d'ingénieurs français en Roumanie, mars 1933.

¹⁰⁰ AH Total, 83ZW544/48, Lettre de Jules Mény à M Osiceanu, Paris, 8 novembre 1929.

L'apprentissage sur le terrain roumain se déroule dans un contexte de profonde innovation des techniques pétrolières. Dans une période où à Pécchelbronn on forait au battage rapide – un procédé mis à point par Anton Raky en 1894 – la Steaua Romana commence à introduire des procédés « très modernes et conformes à la technique américaine¹⁰¹ ». Sur les gisements de Roumanie, les ingénieurs français découvrent le forage par circulation dit *rotary*, une méthode qui permet à l'appareil d'atteindre plus de 3000 mètres de profondeur. En même temps, ils se familiarisent à l'extraction par éruption captée, par gaz-lift et par pompage, des techniques qui permettent de produire du pétrole tout en évitant les pertes des parties légères¹⁰². En Roumanie, les Français assistent également à la première application sur grande échelle du procédé de prospection électrique pour les mesures de résistivité¹⁰³. Mise au point par Conrad Schlumberger dans les terrains alsaciens, cette technique permet de dresser des cartes du sous-sol qui mettent en évidence la présence de couches géologiques potentiellement productives. En 1923, la Steaua Romana découvre grâce à la prospection électrique le gisement d'Aricești. Elle célèbre ainsi le premier succès de la méthode géophysique sur échelle mondiale¹⁰⁴. L'introduction de nouveaux procédés, tout comme l'amélioration des méthodes sismiques et gravimétriques, contribue à l'essor des premières sociétés de services, comme Schlumberger et la Société de prospection électrique (SPE) et à la création du premier noyau de l'industrie parapétrolière d'Europe¹⁰⁵.

Dans un contexte d'extrême dynamisme industriel, Ernest Mercier commence à s'entourer de jeunes ingénieurs qui marquent ainsi leurs premiers pas dans l'industrie pétrolière. Le premier est Jules Mény qui rejoint en 1920 l'équipe de la Steaua Romana. Polytechnicien et ingénieur du Corps des mines, Mény avait servi comme artilleur et aviateur durant la Première Guerre mondiale. Après avoir occupé le poste d'ingénieur des mines à Douai, il est recruté comme directeur et représentant français à Bucarest¹⁰⁶. Sous l'encadrement d'Ernest Mercier, Mény est chargé de réorganiser les services techniques de la société et d'en développer l'activité. C'est dans les champs pétroliers de Roumanie que Mény comprend le besoin de renouveler méthodes et matériels

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Louis ALLAUD et Maurice MARTIN, *SCHLUMBERGER: The History of a Technique*, Wiley, 1972; Ken AULETTA, *The Art of Corporate Success: The Story of Schlumberger*, Open Road Media, 2015.

¹⁰⁴ Willy BRUDERER, *La Chasse aux bougies : né avec le siècle, un géologue pétrolier raconte l'aventure de sa vie*, Paris, France, ILEM, 1985, p. 66.

¹⁰⁵ Anne Gruner SCHLUMBERGER, *La Boîte magique ou les Sources du pétrole*, FeniXX, 1977.

¹⁰⁶ AH Total, 83ZW544/47, Lettre du ministre des Travaux publics au ministre des Affaires étrangères, Paris, 25 janvier 1921.

à travers l'interaction avec les industriels américains¹⁰⁷. Après huit ans d'expérience dans le milieu pétrolier international, il est transféré à Paris pour s'occuper des projets de développement de la CFP. Homme de confiance de Mercier, Jules Mény prendra la tête de la société lors des démissions de son premier président en 1940.

Lors du départ de Jules Mény, Mercier décide de recruter un jeune ingénieur comme adjoint au comité de direction et chargé de la division technique pour une période de formation de deux à trois ans¹⁰⁸. Victor de Metz, dont la carrière suivra de très près celle de son prédécesseur, est alors envoyé à Bucarest en 1928. Polytechnicien et ingénieur des Mines à Alès, de Metz est fasciné par l'idée d'intégrer ce secteur industriel, mais il est réticent à l'idée d'abandonner le service des mines¹⁰⁹. La décision troublée de renoncer au statut de corpsard au moment de son recrutement à la Steaua Romana contribue à faire de lui l'un des pères fondateurs du Corps des pétroliers dans l'après-guerre. En 1929, après une première période de formation, de Metz est nommé directeur de la société. Comme son prédécesseur, il continue à introduire en Roumanie de nouvelles techniques comme le carottage électrique, un procédé inventé en Alsace et développées aux États-Unis par les équipes de Schlumberger¹¹⁰.

Rappelé au siège de la CFP en 1936, Victor de Metz est remplacé par un autre jeune polytechnicien et ingénieur des mines : Pierre Angot. Ce dernier continue à entretenir des relations étroites avec les entreprises américaines pour faciliter le transfert de technologie dans les domaines du forage et de la production¹¹¹. Néanmoins, le contexte de la fin des années 1940 est très différent par rapport à celui de la décennie précédente. Après l'invasion de la Roumanie, Angot est appelé à participer à la conception du plan de destruction de l'industrie pétrolière roumaine pour empêcher la mainmise des troupes allemandes sur les chantiers de la Steaua Romana¹¹². Le plan de sabotage dévoilé, Angot est expulsé de Roumanie en 1940 avec d'autres ingénieurs français comme René de Panafieu et Jean de Montelbert. Arrivés à Paris, ces derniers intègrent l'effectif de la CFP alors que d'autres ingénieurs sont affectés au Comité d'organisation des combustibles ou aux nouvelles sociétés de recherche pétrolière comme la Régie autonome des pétroles (RAP) et de la Société

¹⁰⁷ F. PELLETIER, *Ernest Mercier, le pétrole et la France*, op. cit., p. 116.; Annales des Mines, mai 1948, pp. 2 à 4.

¹⁰⁸ AH Total, 83ZW544/47, Lettre de Victor de Metz à Renée de Montaigu, Paris, 7 décembre 1927.

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ AH Total, 83ZW544/47, Lettre de Victor de Metz à Jules Mény, Câmpina, 3 novembre 1930.

¹¹¹ AH Total, 11AH0166/300, Pierre Angot 1902-1945 in *Bulletin de l'École des Mines*, sdnl (est. 1947)

¹¹² Ibid.

nationale des pétroles d'Aquitaine (SNPA)¹¹³. Dans ce contexte, le remplacement du personnel français par du personnel local se généralise à d'autres sociétés comme la Colombia, entreprise franco-roumaine contrôlée par l'Omnium français des pétroles¹¹⁴. Si la Guerre signe la fin de la diaspora française dans l'industrie pétrolière de Roumanie, la cessation des hostilités ne change pas la donne. A partir de 1945, les sociétés comme la CFP refusent de détacher leur personnel qui doit désormais conduire les nouvelles campagnes de recherche en France et dans les territoires coloniaux¹¹⁵.

La recherche pétrolière dans l'Empire français

L'histoire officielle a contribué à mettre le pétrole du Moyen-Orient au centre de l'histoire de la CFP alors que, du point de vue technique, la contribution de la société française au développement des champs pétroliers d'Irak est extrêmement limitée. En raison du manque de techniciens qualifiés la CFP se limite à participer aux réunions de partenaires qui se tiennent régulièrement à Londres, au siège de l'IPC. Toutefois, dans cette même période, une histoire moins connue se déroule à l'extérieur du périmètre de la ligne rouge. Dès la fin des années 1920, la CFP commence à envisager la prise d'intérêts en Amérique latine et aux États-Unis et dans des régions « potentiellement pétrolières » situées dans les colonies d'Afrique et dans les Protectorats de Tunisie et du Maroc. Mise en place par l'intermédiaire de sociétés et syndicats de recherche, cette stratégie de diversification avant l'heure permet de tester les connaissances industrielles acquises en Roumanie. Si les premiers programmes de recherche ne donnent pas lieu à des découvertes significatives, ces initiatives permettent aux premiers techniciens français de se mesurer aux problèmes de terrain et de prendre conscience de l'écart technique existant.

Au moment de la création de la CFP, les banques françaises commencent à montrer leur intérêt pour la recherche pétrolière dans l'Empire français. Encouragé par le gouvernement, Ernest Mercier propose alors de créer un syndicat d'études pétrolières¹¹⁶ qui puisse associer des capitaux

¹¹³ AH Total, 83ZW544/47, Indemnisation du personnel français de la Steaua Romana, Bucarest, 5 mars 1941.

¹¹⁴ AH Total, 83ZW544/52, Note sur la société Colombia, 15 novembre 1944.

¹¹⁵ AH Total, 83ZW544/47, Lettre signée illisible à Anderson, Bucarest, 6 février 1945 ; Lettre de Poitault à G F Cance ingénieur à Câmpina, Câmpina 3 septembre 1945 ; Lettre de Cance à De Metz, Paris, 25 septembre 1945.

¹¹⁶ AH Total, 92AA060/187, Historique de la CFP (1920-1958) : événements en France et liens avec les groupes anglo-américains, sdnl.

publics et privés et piloter la recherche de pétrole dans ces territoires. Si ce projet est bloqué par la réticence des raffineurs, l'idée de prospector le sous-sol de métropole et de l'outre-mer n'est pas abandonnée. Au contraire, comme indiqué dans le statut de la société, c'est la CFP qui est chargée de développer la recherche des nouvelles ressources nationales. Incapable de conduire en autonomie des campagnes d'exploration, la nouvelle société commence à prendre des intérêts dans différentes provinces pétrolières. En décembre 1924, la CFP engage des pourparlers pour obtenir une concession en Union soviétique dans la mer Caspienne occidentale et participe à la construction du pipeline entre Bakou et Batoum. Par la suite, entre 1925 et 1930, la société commence à s'intéresser à la Colombie et au Venezuela, mais la forte concurrence et les prix prohibitifs des surfaces productives découragent son installation en Amérique du Sud jusqu'à l'après-guerre.

La création de l'Office national des combustibles liquides (ONCL) par la loi du 10 janvier 1925, donne un nouvel élan aux projets de prospection pétrolière dans l'Empire français. Chargé de remplacer le Comité général du Pétrole d'Henry Bérenger¹¹⁷, l'ONCL est appelé à mettre en œuvre le programme de développement défini en 1923 par le Commissariat aux Essences, coordonner « la recherche pouvant aboutir à la découverte de pétrole » et « subventionner un enseignement technique touchant les diverses branches de l'industrie du pétrole »¹¹⁸. Dans un sens plus général, le nouvel établissement se partage entre la conception, l'exécution et le financement de la politique nationale du pétrole¹¹⁹. L'ONCL est présidé entre 1925 et 1940 par Louis Pineau, un ancien officier de l'aviation, qui avait dirigé les services d'achat et d'importation de l'armée sous le régime du monopole du pétrole¹²⁰. Sous son initiative, l'office commence à prendre des intérêts dans certaines sociétés et à encourager la création des premiers syndicats de recherche dans les colonies.

La conformation géologique du sous-sol et la réforme du droit minier font du protectorat du Maroc le terrain idéal pour cette nouvelle coopération entre public et privé. Après la guerre, la Compagnie chérifienne de recherches et de forages, filiale de la Société de recherches et de forages, avait commencé la prospection de la région de Petitjean. En 1920, la Compagnie française des pétroles

¹¹⁷ Daniel MURAT, *L'intervention de l'État dans le secteur pétrolier en France*, Paris, Technip, 1969, p. 270.

¹¹⁸ Art. 6 de la Loi du 10 janvier 1925 relative au régime des pétroles et portant création d'un Office National des Combustibles Liquides.

¹¹⁹ D. MURAT, *L'intervention de l'État dans le secteur pétrolier en France*, op. cit., p. 271.

¹²⁰ Note Personnalité Louis Pinault, in *Industrie de la parfumerie*, n° 10, octobre 1950, p 471, ressources en ligne : <http://clio.ish-lyon.cnrs.fr/patrons/AC000008001/AC000008001Doc1599.pdf> (consulté le 6 mars 2020)

du Maroc¹²¹ prend la suite dans les activités d'exploration, mais le faible apport en capitaux et en équipements empêche la réalisation de campagnes de forage profonds. En 1928, sous l'impulsion du secrétaire général du protectorat Erik Labonne et de Louis Pineau, on assiste à la création du Bureau recherches et prospection minières du Maroc (BRPM), un organisme chargé de coordonner le développement du secteur. En 1929, après la signature du premier contrat de cession d'huile à la CFR, la CFP s'associe au BRMP et à l'ONCL pour créer la Société chérifienne des pétroles (SCP)¹²². En juillet de la même année, un nouvel accord entre l'ONCL et la Société financière franco-belge de colonisation (FINANCO)¹²³ permet la constitution du Syndicat d'études et de recherches pétrolières du Maroc (SERPM), un organisme chargé d'apporter les capitaux nécessaires au programme de recherche et de participer aux augmentations de capital de la SCP.

L'organisation de la SCP est la première tâche assurée par le nouveau directeur général Paul Baugé – qui dirige également l'Office chérifien des phosphates (OCP) – et par son adjoint Léon Migaux, ingénieur du Corps des mines et directeur du BRMP. Chargé des questions techniques, Migaux est envoyé sur les chantiers de la Steaua Romana pour « [...] voir sur place les divers appareils de sondages utilisés et recueillir tous les renseignements sur les méthodes de forage [et] étudier les modalités d'organisation du service géologique de façon à suivre les résultats des forages ¹²⁴». Après avoir introduit le forage *rotary*, Migaux finance les premières campagnes géophysiques. L'application des méthodes électriques et gravimétriques ¹²⁵ permet de révéler des indices intéressants dans la région du Gharb, ce qui encourage le futur directeur de la Compagnie générale de géophysique (CGG) à généraliser le recours à ces techniques de prospection¹²⁶. Par ailleurs, c'est sur les surfaces d'Aïn-al-Halra que la Société de prospection géophysique (SPG) et la Société géophysique de recherche minière (SGRM) emploient pour la première fois la sismique réfraction

¹²¹La Compagnie Française des Pétroles du Maroc est créé par le patron de la société Lille-Bonnières et Colombe Alexandre Palliex. En dépit de l'assonance du nom elle ne dépend pas de la Compagnie Française des Pétroles qui sera créé seulement 4 ans après.

¹²² AH Total, 85ZW246/7, La société Chérifienne des Pétroles 29 avril 1929 – 29 avril 1949.

¹²³ Financo avait rassemblé les capacités financières nécessaires à démarrer la recherche pétrolière en englobant les capitaux de différentes banques en France et Belgique Le Syndicat des Pétroles du Maroc était composé par Banque de Bruxelles, Banque de Paris et des Pays Bas, Banque Transatlantique, Banque Lambert.

¹²⁴ AH Total, 85ZW246/1, Procès-verbal du conseil d'administration de la SCP, Paris 17 juillet 1929 ; Procès-verbal du Conseil d'administration de la SCP, Paris, 13 septembre 1929.

¹²⁵ AH Total, 85ZW246/1, Procès-verbal du conseil d'administration de la SCP, 28 janvier 1931.

¹²⁶ AH Total, 85ZW246/1, Procès-verbal du conseil d'administration de la SCP, 9 juillet 1931.

et découvrent les potentialités du carottage électrique « [...] 3 ans avant que les États-Unis aient reconnu la valeur incomparable de ce procédé ¹²⁷».

L'obtention des permis d'exploration en 1930 permet à la SCP de commencer les forages. Un premier appareil pennsylvanien à câble est acheté à la Oilwell supply company et mis en fonction dans le Gharb. Néanmoins, les rapports techniques de la SCP mettent en évidence la difficulté à trouver les techniciens pour réaliser les sondages, ce qui oblige la société à faire appel quasi exclusivement à des spécialistes recrutés en Roumanie¹²⁸. En 1930, on recense dans le pays trois appareils de forage à battage appartenant à Foraky, FINANCO et à la Compagnie française des pétroles du maroc et un appareil *rotary* du BRPM, même si le manque de techniciens impose de réorganiser le secteur pour assurer le fonctionnement des équipements existants¹²⁹. Sur la base d'un accord signé en 1932, la SCP est chargée de conduire les travaux de terrain sur les permis de Financo puis, trois ans après, la société se voit confier également tous les actifs financiers, les permis, et le matériel de recherche de la Compagnie Française des Pétroles au Maroc¹³⁰.

La rationalisation des organismes de recherche permet de réaliser les premières découvertes encourageantes. En 1934, au moment de l'arrivée en France de la première cargaison d'huile de Kirkūk, un appareil de forage de la SCP découvre un réservoir potentiellement productif à 380 mètres de profondeur à proximité du Djebel Tselfat. À la suite d'une violente explosion un incendie se propage sur le puits TS 26¹³¹. Willy Bruderer, géologue de la SCP formé en Galicie et en Roumanie, se trouve sur le site du forage au moment de la découverte. Dans son ouvrage et dans ses archives, le futur géologue de la CFP raconte l'espoir et la déception qui font suite à l'éruption du puits de Tselfat. La découverte d'un gisement « impénétrable aux yeux du géologue¹³² » grâce à la géophysique confirme l'efficacité de cette méthode de prospection. Cependant, malgré l'extraction de plus de 10 000 barils le premier jour — l'équivalent de la production initiale du gisement de Kirkūk — le réservoir du Djebel Tselfat ne se révèle pas productif. Néanmoins, le nuage créé par l'incendie attire l'attention de l'opinion publique et des autorités françaises :

¹²⁷ AH Total, 85ZW246/7, La société Chérifienne des Pétroles 29 avril 1929 – 29 avril 1949, p.23.

¹²⁸ AH Total, 85ZW246/1, Procès-verbal du Conseil d'administration de la SCP, 12 juin 1930 ; 85ZW246-7 La société Chérifienne des Pétroles 29 avril 1929 – 29 avril 1949.

¹²⁹ AH Total, 85ZW245/69, Prospection dans les colonies, 19 mai 1931.

¹³⁰ AH Total, 85ZW246/7, Rapport du conseil d'administration de la SCP sur l'exercice 1935, s.dnl.

¹³¹ AH Total, 85ZW246/1, Procès-verbal du conseil d'administration de la SCP, 27 mars 1934.

¹³² W. BRUDERER, *La Chasse aux bougies, op. cit.*, p. 159.

« Résident général en tête, les personnalités firent bientôt du chantier un lieu de pèlerinage et d'excitation : ministres et députés français comme géologues des grandes compagnies anglo-saxonnes venaient admirer le monstre éructant, côté à côté avec les fellahs médusés¹³³ ».



Photo 3 : Incendie du puits TS 26 à Tselfat, 1934 - Photothèque Historique Total, 98.01/7, Willy Bruderer©

Au milieu des années 1930, la recherche pétrolière commence à s'élargir. Des programmes de prospection sont lancés en Tunisie et au Madagascar par les nouveaux Syndicats d'études et de recherches pétrolières (SERP) constitués par les autorités coloniales, l'ONCL et la CFP. En dépit des demandes d'augmenter l'effort de recherche avancées par les pouvoirs publics, la CFP garde une approche prudente. Un engagement financier trop important sur ces terrains aurait pu « compromettre irrémédiablement la participation française dans la production probable

¹³³ *Ibid.*, p. 159.

d'importants champs nouveaux [au Moyen-Orient], et dans la production qui est déjà assurée par l'IPC ¹³⁴». Par ailleurs, la coopération avec les gouvernements des territoires coloniaux est remise en question par la direction de CFP. Comme l'explique Jules Mény :

« Si nous ne devons dans ces colonies qu'engager des capitaux pour en confier la gestion à de jeunes ingénieurs, sans expérience du pétrole, il vaut mieux conserver notre argent. Je crois la direction des affaires indispensable. Elle est d'ailleurs naturelle, puisque dans un organisme d'État, on introduit une société privée. Si ce n'est pas pour lui demander son concours technique, cela n'a plus d'objet ¹³⁵».

Dans un tel contexte, la priorité de la CFP est de rémunérer ses actionnaires et d'achever la construction de la société. Pour cette raison, Mény considère inacceptable de réaliser autant d'investissements pour des campagnes d'exploration peu fructueuses et refuse de « répandre l'argent partout aussi follement qu'au Maroc pour trouver quelque chose ¹³⁶». Dans sa vision, il est nécessaire de destiner le plus de ressources possible « [aux] études géologiques et géophysiques [pour] obtenir une somme de connaissances très supérieure à celle que nous possédons aujourd'hui ¹³⁷». Cette stratégie est très différente par rapport à celle adoptée par les syndicats de recherches et par la SCP où le budget pour les travaux est quasi entièrement dédié aux forages. En 1937, sur un total de 18 millions d'anciens francs destinés à l'exploration pétrolière, la SCP dépense 15 millions d'anciens francs pour garantir le fonctionnement des appareils et 3 millions pour l'achat de matériel de forage, ce qui limite la possibilité de financer les missions de connaissance du sous-sol¹³⁸. L'expérience de la recherche pétrolière dans l'Empire français fait donc émerger deux approches opposées à l'organisation de l'industrie pétrolière. Fondée sur la vision des ingénieurs de mines, la première approche privilégie le recours massif aux forages d'exploration – connus dans le monde pétrolier avec le terme de *wildcat* – pour obtenir des informations sur le sous-sol. La deuxième, partagée par les ingénieurs de la CFP et d'autres

¹³⁴ AH Total, 85ZW245/69, Lettre de Ernest Mercier au Sous-Secrétaire d'Etat des Mines électricité et combustibles liquides, 7 octobre 1936.

¹³⁵ AH Total, 85ZW245/69, Prospection dans les colonies, 19 mai 1931.

¹³⁶ AH Total, 85ZW245/69, Lettre de Mény à Cayron, Paris, 8 juillet 1937.

¹³⁷ Ibid.

¹³⁸ AH Total, 85ZW245/69, Troisième réunion plénière des organismes procédant à des recherches pétrolières dans les territoires d'outre-mer, Paris, 22 octobre 1937.

compagnies pétrolières internationales, fait appel aux nouvelles méthodes géophysiques pour limiter les coûts de prospection mécaniques.

Le financement de la recherche pétrolière reste au cœur des préoccupations des pouvoirs publics à l'aube de la Seconde Guerre mondiale. Sollicitée par le gouvernement, la CFP accepte d'augmenter ses efforts et de soutenir l'ONCL dans le programme d'achat de matériel de forage *rotary*¹³⁹. Cependant, l'augmentation du nombre d'appareils simultanément mis en service impose de renforcer le dispositif de formation du personnel¹⁴⁰. Les surfaces de la SCP se présentent alors comme un contexte idéal pour permettre aux techniciens de se familiariser aux nouvelles méthodes, même si les possibilités de formation restent largement au-dessous des besoins. Les partenaires commencent alors à envisager différentes solutions pour combler le manque de personnel. En premier lieu, le ministère des Colonies propose de faire appel au personnel allemand réfugié ou à des experts américains. En deuxième lieu, Jules Mény suggère de former un certain nombre d'agents sur les nouveaux permis de l'IPC en Syrie. En troisième lieu, Schlumberger propose d'intensifier les programmes de formation sur le gisement de Péchelbronn et de mobiliser tout foreur en activité dans le gisement alsacien capable d'utiliser un appareil *rotary*¹⁴¹. L'éclatement de la Seconde Guerre mondiale, la mobilisation du personnel et les déportations ne permettent pas de mettre en œuvre le programme envisagé. Il faudra donc attendre la Libération pour que la prospection des colonies puisse recommencer dans le cadre de la nouvelle politique énergétique nationale.

¹³⁹ AH Total 85ZW245/69, Cinquième réunion plénière des syndicats d'études et de recherches pétrolières, Paris, 5 janvier 1937.

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ AH Total, 85ZW245/69, septième réunion plénière des syndicats d'études et de recherches pétrolières, Paris, 9 septembre 1939.

Tableau 2: Dépenses pour l'exploration des territoires coloniaux en 1937 (en francs)

	<i>Madagascar</i>	<i>Gabon</i>	<i>Tunisia</i>	<i>Maroc</i>	<i>Algérie</i>	<i>Total</i>
CFP	7 160 228	6 749 999	3 400 000	20 050 000	635 000	37 995 227
ONCL	4 698 561	11 183 332	11 400 000	40 350 000		67 631 893
Autorités coloniales	3 467 211	5 716 666	3 400 000	40 350 000		52 933 877
Total	15 326 000	23 649 997	18 200 000	100 750 000	635 000	158 560 997

Source : AH Total, 85ZW245/69.

B. Former, financer et moderniser : la politique énergétique nationale dans l'après-guerre

Réorganisation industrielle et recherche du « pétrole-franc »

La pénurie de carburant qui caractérise la Seconde Guerre mondiale impose aux pouvoirs publics de repenser l'organisation de l'industrie pétrolière nationale. Si le développement des carburants de remplacement avait contribué à satisfaire les besoins énergivores de l'armée et de l'aviation en temps de guerre¹⁴², cette solution se révèle très peu rentable, notamment en temps de paix. Dans ce nouveau contexte, l'activité des institutions en charge de la politique pétrolière est remise en cause et l'OCNL est remplacé par la Direction des carburants (DICA) par le décret du 20 mars 1939. Rattachée au ministère de l'Industrie, la nouvelle structure est chargée de mettre en œuvre les choix de politique pétrolière adoptée par le gouvernement. Si durant la première phase de transition la DICA continue à s'occuper de la fabrication de carburants de synthèse et de la répartition de produits pétroliers, après la guerre son activité s'élargit à « [...] l'élaboration et l'application de toutes mesures de réglementation et d'organisation se rapportant à la recherche et à l'exploitation des gisements d'hydrocarbures liquides et gazeux¹⁴³ ».

En 1944, la nomination de Pierre Guillaumat à la tête de la DICA donne un nouvel élan à la politique pétrolière de la France¹⁴⁴. Polytechnicien, ingénieur des Mines en Indochine et Tunisie, Pierre Guillaumat joue un rôle majeur dans la conception et dans la mise en place de la politique du « pétrole franc ¹⁴⁵», une stratégie de ravitaillement énergétique fondée sur l'exploration des territoires coloniaux pour favoriser la production d'hydrocarbures commercialisable en monnaie nationale. Pour mettre en œuvre cette nouvelle stratégie, il commence à rassembler au sein de la DICA de jeunes ingénieurs et à renforcer les liens entre l'administration et les industriels. Pierre Guillaumat devient alors la figure de référence de la nouvelle élite. Le « pape » de la « chapelle du

¹⁴² Camille MOLLES et Mathieu FLONNEAU, *La fin du pétrole : Histoire de la pénurie sous l'Occupation*, Paris, Descartes & Cie, 2010.

¹⁴³ D. MURAT, *L'intervention de l'État dans le secteur pétrolier en France*, op. cit, p. 69.

¹⁴⁴ cf Jean-Louis BEFFA, Christian STOFFAËS et INSTITUT D'HISTOIRE DE L'INDUSTRIE, *Pierre Guillaumat: la passion des grands projets industriels*, Paris, Institut d'histoire de l'industrie : Editions Rive droite, 1995.

¹⁴⁵ Pour une définition de « Pétrole franc » Samir SAUL, « Politique nationale du pétrole, sociétés nationales et « pétrole franc » », *Revue historique*, 638, 2006, p. 355-388.

Corps des mines¹⁴⁶ » dans le domaine du pétrole¹⁴⁷. Homme de confiance de Charles de Gaulle, il encourage la création du Comité supérieur des carburants, une instance consultative chargée de définir les grandes lignes de la nouvelle politique nationale qui regroupe les ministères, l'état-major de la défense nationale et les entreprises pétrolières¹⁴⁸. Dans un contexte caractérisé par les nationalisations, le nouveau pacte entre l'armée, le gouvernement, le Corps des mines et les industriels permet d'accompagner les programmes de reconstruction industrielle dans l'après-guerre.

La mise en place de la nouvelle politique impose de renforcer les structures de gouvernance et de combler le manque de coordination qui avait caractérisé l'activité de l'ONCL. D'une part, le recours massif aux capitaux privés n'avait pas garanti la stabilité de financement nécessaire à rentabiliser les efforts de recherche. D'autre part, l'obligation de recourir à l'instrument législatif pour assurer la participation dans les sociétés de recherche avait limité la réalisation d'un programme cohérent. Créé par l'ordonnance du 12 octobre 1945, le Bureau de recherche des pétrole (BRP) devient la clé de voute du nouveau système d'interventionnisme d'État dans le secteur du pétrole. Cette organisation administrative « à la fois souple et puissante [est chargée] d'établir le programme national de recherches de pétrole naturel et d'assurer [sa] mise en œuvre dans l'intérêt exclusif de la nation¹⁴⁹ ». Plus précisément, le BRP doit « 1) définir, en collaboration avec les organismes de recherche un programme de travaux portant sur plusieurs années ; 2) répartir entre les divers organismes les fonds mis à sa disposition, au mieux de la réalisation du programme ; 3) coordonner l'activité des organismes et contrôler en particulier l'emploi des fonds ¹⁵⁰ ». L'ordonnance de création interdit au BRP de participer directement aux activités de recherche en lui attribuant un rôle pivot dans la nouvelle politique. Dans sa relation avec les syndicats et les sociétés, le BRP se positionne donc comme un actionnaire et prêteur qui défend les intérêts de l'État et qui assure l'exécution des programmes de recherche¹⁵¹. Le financement

¹⁴⁶ Laurence BADEL, *Les administrations nationales et la construction européenne: une approche historique (1919-1975)*, Peter Lang, 2005, p. 293.

¹⁴⁷ Eric KOCHER-MARBOEUF, *Le Patricien et le Général. Jean-Marcel Jeanneney et Charles de Gaulle 1958-1969. Volume I*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2013.

¹⁴⁸ AH Total, 07AH0024/74, Ordonnance N45-1812 du 14 août 1945 portant création d'un comité supérieur des carburants.

¹⁴⁹ AH Total, 07AH0024/74, BRP, 1^{er} rapport annuel du comité supérieur des carburants, 23 juin 1947.

¹⁵⁰ Ibid.

¹⁵¹ D. MURAT, *L'intervention de l'État dans le secteur pétrolier en France, op. cit.*

prend la forme d'un crédit de paiement mis à disposition sur le budget de l'État et s'appuie sur les recettes fiscales provenant de la commercialisation des produits pétroliers.

Du point de vue opérationnel, le BRP est composé de comités de spécialistes chargés de dresser un état des connaissances géologiques et d'envisager des solutions à tous les problèmes techniques et administratifs. Inspirée par le BRPM du Maroc, la structure du le nouvel organisme doit permettre de coordonner les efforts financiers et techniques et de fixer les priorités de la politique pétrolière nationale¹⁵². Sous l'initiative de Pierre Guillaumat, le BRP définit un premier programme quinquennal de recherche qui prévoit la réalisation de 300 forages en métropole et dans l'Union française pour un budget compris entre 8,5 et 10,5 milliards de francs pour la période 1946-1950. Toutefois, cette tentative de planifier le développement de la recherche pétrolière n'est pas un cas isolé. Lors de la conception du premier plan quinquennal de modernisation et d'équipement – également connu sous le nom de plan Monnet – le financement des sociétés de recherche est considéré comme une priorité nationale¹⁵³. Une Commission de modernisation des carburants composée d'industriels, de fonctionnaires et de représentants des syndicats commence à discuter un programme de reconstruction et de développement alternatif à celui de la DICA. Celui-ci devrait destiner entre 5 et 6 milliards de francs par an à « la mise en service une centaine de *Rotaries*, la formation d'un millier d'ingénieurs (géologues, ingénieurs de forage et maîtres foreurs) et d'environ 2000 ouvriers foreurs spécialisés ¹⁵⁴». Hostile à la démarche lancée par Jean Monnet, Pierre Guillaumat parvient à conserver le pilotage du projet de développement de l'industrie des hydrocarbures¹⁵⁵. En effet, l'absence de véritables sources de financement pour les actions envisagées et les demandes de nationalisation avancées par la CGT au sein de la Commission de modernisation des carburants favorisent l'entente entre la DICA et les industriels¹⁵⁶.

¹⁵² S. SAUL, « Politique nationale du pétrole, sociétés nationales et « pétrole franc » », art. cit.

¹⁵³ Philippe MIOCHE, *Le Plan Monnet : genèse et élaboration, 1941-1947*, Publications de la Sorbonne, Paris, France, 1987, p. 259 et ss.

¹⁵⁴ AH Total, 07AH0008/10, Commissariat Général du Plan de Modernisation et d'Équipement, Premier Rapport de la Commission de Modernisation des Carburants, Paris, octobre 1946.

¹⁵⁵ P. MIOCHE, *Le Plan Monnet, op. cit.*, p. 260.

¹⁵⁶ Gérard BOSSUAT, « Chapitre VII. Plan Monnet et plan Marshall : la rencontre de deux ambitions », in *La France, l'aide américaine et la construction européenne 1944-1954. Volume I*, Institut de la gestion publique et du développement économique, Vincennes, France, 2013, p. 231-251.

Dans un contexte de pénurie de devise étrangère, les financements de l'*European Recovery Plan* permettent d'assurer le démarrage du plan quinquennal sous l'égide du BRP. Plus de 10 % des fonds du plan Marshall est destiné à l'industrie pétrolière, ce qui confirme l'importance du secteur dans les projets de reconstruction¹⁵⁷. Ces fonds permettent donc de lancer les premières campagnes de forage, de remettre en service les raffineries, la flotte pétrolière endommagée durant la guerre et d'assurer le ravitaillement en produits pétroliers¹⁵⁸. Au-delà du transfert financier, les entreprises importent des États-Unis des méthodes de gestion fondées sur l'organisation rationnelle du travail et sur la productivité tandis qu'un nouveau modèle de consommation fondée sur les hydrocarbures s'instaure rapidement en Europe¹⁵⁹. À la différence du Plan Monnet qu'avait imaginé un modèle d'intégration européenne fondé sur le charbon, le Plan Marshall contribue à rendre le système énergétique du vieux continent de plus en plus dépendant du pétrole¹⁶⁰. Cela permet de limiter le poids des syndicats, de faire barrage aux politiques de nationalisation qui touchent le secteur des mines et de l'énergie dans cette période et d'augmenter la demande de biens et d'équipements destinés à la recherche pétrolière¹⁶¹.

Si le BRP coordonne le financement de programmes de recherche par la distribution des crédits, une nouvelle structure est aussitôt créée pour piloter l'importation des biens nécessaires à réaliser les programmes d'exploration : la Société nationale de matériel pour la recherche et l'exploitation du pétrole (SN MAREP). Fondée en 1945, cette société succède à la Société de matériel de forage (SMF), l'organisme chargé de fabriquer directement le matériel dont l'achat à l'étranger était impossible durant l'occupation¹⁶². La SN MAREP s'occupe donc de la réparation, de l'importation et de la distribution d'équipements de forage auprès des sociétés de recherche. À titre d'exemple, en 1946 la société procède à la confiscation d'appareils *rotary* en Allemagne pour les envoyer sur

¹⁵⁷ Il s'agit en effet de la partie la plus importante du budget du Plan Marshall destinée à un secteur industriel spécifique cf Timothy MITCHELL, *Carbon Democracy: le pouvoir politique à l'ère du pétrole*, La Découverte, Paris, 2017, p. 48.

¹⁵⁸ Comme l'explique Benoît Doessant c'est dans le cadre de la sous-commission des transports pétroliers du Plan Monnet que la stratégie de reconstruction de la flotte pétrolière française se met œuvre. cf B. DOESSANT, *Le transport maritime d'hydrocarbures. Les compagnies pétrolières françaises entre impératifs économiques et obligation de pavillon (1918-1998)*, op. cit, p. 188 et ss.

¹⁵⁹ Régis BOULAT, « Jean Fourastié, la productivité et la modernisation de la France : (années trente - années cinquante) » Thèse de doctorat, Université de Besançon, 2006. Luc BOLTANSKI, « America, America... », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 38-1, 1981, p. 19-41 ; Matthias KIPPING et Ove BJARNAR (dir.), *The Americanisation of European business: the Marshall Plan and the transfer of US management models*, London, Royaume-Uni, 1998.

¹⁶⁰ T. MITCHELL, *Carbon Democracy*, op. cit, p. 45 et ss.

¹⁶¹ *Ibid.*, p. 47.

¹⁶² AH Total, 11AH0166/1, Chronologie du groupe El Aquitaine, 1983.

les chantiers de SNPA¹⁶³. En même temps, ses services techniques s'occupent de la standardisation du matériel, de l'élaboration de plans d'importation et du développement de programmes de production de matériel pour la recherche pétrolière en France¹⁶⁴.

La SN MAREP commence à signer plusieurs conventions avec les sociétés de recherches comme la SAEM, la SNPA, la SNPLM, la RAP, la SCP et la CFP et se positionne comme intermédiaire unique pour l'importation d'équipements de forage¹⁶⁵. Grâce à son bureau installé à New York, la société réalise des études auprès des producteurs américains et transmet au comité technique des informations concernant le marché des équipements. Cela permet de mettre en œuvre une politique de normalisation pour les tubes, les tiges et les trépan de forage et de rédiger un premier cahier de charges pour encourager les industriels français à démarrer une production nationale. Si le manque de brevets impose d'importer des pompes, des compresseurs et des équipements lourds, selon les techniciens de la SN MAREP le matériel tubulaire peut être construit dans les usines françaises¹⁶⁶. Le développement d'une production d'équipements français devient de plus en plus nécessaire à partir de 1948, quand le manque de crédit d'importation risque de ralentir les programmes de recherche¹⁶⁷. Dans une période caractérisée par le développement du forage à boue, la SN MAREP s'associe, également, à la Société anonyme de chaux et ciments Teil et Lafarge pour mettre au point un ciment à prise lente pour les sondages. Toutefois, en dépit des tentatives de développement commercial en dehors de la France, les seuls acheteurs de ces équipements sont les sociétés françaises et anglo-américaines actives dans la recherche en métropole comme Esso Standard et Royal-Dutch Shell¹⁶⁸. Au-delà de la qualité des équipements produits en France, la formation des foreurs sur les appareils américains limite fortement l'émergence d'une production nationale concurrente.

¹⁶³ AH Total, 07AH0008/15, Compte rendu d'une visite faite le 2 juillet 1946 à un appareil de sondage TRAZUI récupéré d'Allemagne et entreposé à Péchelbronn, juillet 1946 ; 07AH0008-15 lettre du président de SNPA à M Taranger de la DICA, Paris, 4 juillet 1946.

¹⁶⁴ AH Total, 07AH0179/2, Rapport N° 1 au Conseil d'administration, 20 septembre 1945.

¹⁶⁵ AH Total, 07AH0179/2, Rapport N° 2 au Conseil d'administration, 8 octobre 1945.

¹⁶⁶ AH Total, 07AH0179/2, Procès-verbal du Conseil d'administration de la SN Marep, 19 juillet 1946.

¹⁶⁷ AH Total, 07AH0179/2, Procès-verbal du Conseil d'administration de la SN Marep, 16 janvier 1948.

¹⁶⁸ AH Total, 07AH0179/2, Procès-verbal du Conseil d'administration de la SN Marep, 20 novembre 1953.

Former les ingénieurs et les techniciens : l'Institut français du Pétrole et de l'École Nationale Supérieure des Pétroles et des Moteurs (ENSPM)

La recherche et l'enseignement technique sont des volets essentiels de la politique énergétique de l'après-guerre. Pourtant, le besoin de créer un organisme chargé de la formation d'ingénieurs et techniciens français du pétrole est évoqué bien avant 1945¹⁶⁹. C'est à partir de 1919 que Henri Gault – professeur de chimie et directeur du laboratoire du pétrole à l'Université de Strasbourg – suggère d'intégrer les connaissances des chimistes et des géologues à celles des techniciens de Pêchebron pour « [...] faire face à la nécessité absolue où nous nous trouvons à niveau national de former un personnel spécialisé apte à se substituer éventuellement aux techniciens étrangers¹⁷⁰ ». La proximité des gisements et de la raffinerie alsacienne permet d'envisager la création d'un centre de recherche et d'enseignement spécialisé au sein de l'Université de Strasbourg. Avec le support de Georges Friedel, directeur de l'École des mines de Saint-Étienne et de l'Institut de géologie de Strasbourg, et Paul de Chambier, directeur général des Mines de Pêchebron, la création de l'Institut du pétrole de l'Université de Strasbourg est formalisée en mars 1922. Grâce au soutien de Louis Pinault, l'institut obtient la reconnaissance du ministère du Commerce et de l'Industrie et, après la création de l'ONCL, il est transformé en une École supérieure des pétroles et des combustibles liquides.

Sous la direction d'Henri Weiss, la nouvelle école commence à organiser les enseignements et à définir sa structure. Un conseil d'administration de dix-huit membres est nommé par le ministère et par l'Université de Strasbourg selon une répartition qui reflète les équilibres de pouvoir du secteur¹⁷¹. Trois administrateurs représentent l'ONCL, deux le Service des mines et sept l'industrie pétrolière, dont le président de la CFP. Siègent également au conseil le doyen de la Faculté des sciences, le directeur de l'école, deux professeurs et un représentant de la ville de Strasbourg¹⁷². Entre 1925 et 1947, les élèves titulaires d'un diplôme d'ingénieur des mines, d'ingénieur chimiste,

¹⁶⁹ Centre Documentation IFP, Henry Gault, « Aperçu historique relatif à la création des enseignements du pétrole à l'université de Strasbourg », in *L'hydrocarbure*, N° 77 novembre décembre 1962. (Bulletin de l'association amicale des ingénieurs diplômés de l'École Nationale Supérieure des Pétroles et des Moteurs à combustibles internes),

¹⁷⁰ R. WALTHER, *Les activités pétrolières de Pêchebron (1735-1970)*, op. cit., p. 334. Centre Documentation IFP, Henry Gault, « Aperçu historique relatif à la création des enseignements du pétrole à l'université de Strasbourg », op. cit.

¹⁷¹ R. WALTHER, *Les activités pétrolières de Pêchebron (1735-1970)*, op. cit., p. 334.

¹⁷² Ibid.

d'ingénieur électricien ou d'une licence ès sciences suivent un parcours de spécialités en chimie, exploitation et géologie¹⁷³. Toutefois, dans cette phase de démarrage la formation des agents de maîtrise n'est pas considérée comme prioritaire puisque l'objectif de l'école est de constituer une élite technique et d'encourager la recherche fondamentale¹⁷⁴. En dépit des ambitions initiales, les salaires peu compétitifs offerts par l'industrie pétrolière dans l'entre-deux-guerres et l'absence de bourses d'études n'encouragent pas les jeunes ingénieurs français à s'engager pour une année d'études supplémentaire. Pour cette raison, au cours des premières années d'existence, l'établissement recrute principalement des étudiants provenant de Pologne, de Roumanie, de Tchécoslovaquie et d'Union soviétique¹⁷⁵.

La situation de l'École des pétroles change radicalement après l'occupation de la ville de Strasbourg. Le 26 août 1939, Henri Weiss, décide de transférer les services de l'école à la Faculté des sciences de Clermont-Ferrand, dirigée par son ancien camarade de la Sorbonne Emmanuel Dubois. Quelques mois après, l'ingénieur en chef des mines de Toulouse Jean-Julien Durand propose d'accueillir certains services dans le Sud-Ouest, où plusieurs membres de l'école étaient détachés pour suivre le démarrage des forages à Saint-Marcet. La scission de l'école en deux – avec la section chimie repliée à Clermont-Ferrand et les sections géologie et forages à Toulouse – met en évidence une nouvelle géographie de l'industrie pétrolière¹⁷⁶. Si l'activité d'enseignement reste très limitée, l'effort de formation est soutenu par l'Association française des techniciens du pétrole (AFTP), présidée dans cette période par le René Navarre. Centralien et ancien élève de l'École des Pétroles, Navarre avait travaillé pour la Standard franco-américaine où il avait participé à la mise en route de la raffinerie de Port Jérôme. Nommé président de l'AFPT en 1944, il commence à organiser des séminaires de perfectionnement destinés au personnel de l'industrie pétrolière¹⁷⁷. Dans l'esprit de continuer la tradition de l'école de Strasbourg, les cours de l'AFTP permettent aux ingénieurs du pétrole de maintenir un réseau professionnel avant la Libération.

¹⁷³ Centre Documentation IFP, Henri Weiss « Les deux premières décades de l'école du pétrole (1925- 1947) in L'hydrocarbure, N° 77 novembre décembre 1962 ; Annales de l'Office national des combustibles liquides, Société d'éditions techniques (Paris), 1926, p. 229.

¹⁷⁴ Comme explique Walter, dans cette période une école pour la formation des maîtres sondeurs est créée eu dehors de sa structure par initiative de la SAEM et de l'institut technique de Haguenau.

¹⁷⁵ Centre Documentation IFP, Henri Weiss « Les deux premières décades de l'école du pétrole (1925- 1947) », ibid.

¹⁷⁶ AN, 19800284/221, Henri Weiss, Lettre à Pierre Auger directeur de l'Enseignement supérieur, 25 mars 1946.

¹⁷⁷ AN, 19800284/221, AFTP, Lettre de René Navarre 30 avril 1945 ; AFTP, René Navarre AFTP, Cours de perfectionnement destiné aux ingénieurs français du pétrole, sdnl.

Dans le cadre de la nouvelle politique du « pétrole franc », la décision du 13 juin 1944 impose la création d'un Institut du pétrole, un établissement chargé de réorganiser la recherche et l'enseignement dans un secteur en pleine expansion. En prévision des besoins de reconstruction du pays, les milieux scientifiques et professionnels commencent donc à envisager des solutions communes. D'après le professeur Weiss, dans cette phase historique il devient de plus en plus nécessaire de dépasser la « conception déviée de la propriété scientifique et industrielle ainsi que la conception erronée du mécanisme du travail d'invention¹⁷⁸» qui avait freiné la recherche appliquée à l'industrie avant la guerre. Le propos tenu par le directeur de l'école met en évidence le besoin d'imaginer un nouveau système de division du travail qui puisse garantir à la France une place d'avant-garde dans l'application des techniques pétrolières. Dans ce sens, le rapprochement entre le Conseil national de la recherche scientifique (CNRS), l'AFTP¹⁷⁹ et l'ancienne École des pétroles permet de reconstituer un réseau de spécialistes sensibles aux besoins de développement technologique.

Rattaché à la Direction des carburants, l'Institut du pétrole est appelé à « remplir une faille existant dans l'organisation du secteur¹⁸⁰». Le nouvel établissement est conçu comme un organisme chargé d'implémenter les dispositions de la réforme de 1928 qui avait reconnu la spécificité du statut des techniciens du pétrole. Dès sa création, l'institut commence à dresser un état des connaissances sur l'évolution des techniques pétrolières dans le monde¹⁸¹. Pour faire cela, l'institut s'intéresse aux recherches en cours et commence à tisser des liens avec des entreprises, des universités et des centres de recherche en France et à l'étranger¹⁸². En parallèle, il commence à envisager un dispositif de formation pour accompagner la création d'un nouveau corps professionnel grâce à la transmission de connaissances techniques et de « qualités morales ». Tout en respectant l'autorité des employeurs du secteur, les techniciens formés à l'école des pétroles sont donc considérés avant tout comme des ressources au service de la nation.

¹⁷⁸ AN, 19 800 284/221, Henri Weiss, «introduction à une discussion sur les propriétés scientifiques industrielles et sur leur influence sur l'efficacité des travaux de recherche, Clermont-Ferrand, 7 décembre 1944.

¹⁷⁹ AN, 19 800 284/221, Lettre du Directeur du CNRS Rivière au Président de l'AFTP Navarre, Paris, 28 novembre 1945.

¹⁸⁰ AN, 19800284/221, Navarre aspect professionnel de l'Institut du Pétrole, sdnl.

¹⁸¹ Au-delà du centre de documentation, une revue de l'institut français du Pétrole sera éditée à partir de 1949 avec articles et des études spécifiquement dédiés à la technique pétrolière principalement de traductions en français d'articles techniques publiés dans la presse anglophone spécialisée.

¹⁸² AN, 19 800 284/221, Institut Pétrole quelques commentaires sur la définition de l'institut, sdnl.

Le premier conseil d'administration de l'institut est nommé en 1945 à la suite d'une longue négociation entre le CNRS, le ministère de l'Éducation nationale, l'armée, le ministère de l'Industrie et les industriels. Jules-Astride Antoine, mieux connu sous le nom de Colonel Antoine, est nommé premier directeur général de l'institut¹⁸³. Polytechnicien et ingénieur des Ponts et des Chaussées, le Colonel Antoine avait commencé son expérience industrielle à Électricité de Strasbourg et au groupe Empain avant d'être nommé président de l'Office professionnel du pétrole durant la guerre¹⁸⁴. Nouveau président du CNRS, le prix Nobel pour la chimie Frédéric Joliot-Curie est également nommé administrateur à l'instar de l'ancien directeur de l'École des pétroles Henri Weiss. En revanche, Pierre Guillaumat décide de ne pas siéger au conseil. Il attribue sa place à Jean-Julien Durand le nouveau président de la Régie autonome des pétroles (RAP), la société chargée de la recherche pétrolière dans le Sud-Ouest. Du côté des industriels, plusieurs entreprises, comme la CFR et la Standard Française des Pétroles, sont représentées au conseil d'administration. Mais en dépit des besoins de représentativité, cette nouvelle configuration ne satisfait guère les attentes du milieu scientifique. Si le conseil d'administration reconnaît à l'institut une grande autonomie dans la définition des programmes d'enseignement, les membres du CNRS craignent une surreprésentation des intérêts des industriels au sein de la nouvelle organisation¹⁸⁵.

À partir de 1945, l'Institut du pétrole commence à réorganiser l'ancienne École des pétroles. Si au début on envisage le maintien de l'école à Strasbourg et son rattachement à la DICA, les nouvelles exigences géographiques imposent de centraliser sa structure¹⁸⁶. En dépit de l'opposition d'Henri Weiss, le conseil d'administration de l'institut décide d'installer en région parisienne les laboratoires et le centre et de formation pour les ingénieurs les agents de maîtrise¹⁸⁷. Une convention passée avec le ministère de l'Industrie confirme le rôle d'encadrement scientifique attribué à l'Université de Strasbourg en dépit de la réunification des services à Rueil-Malmaison. En 1946, le nouvel Institut français du pétrole (IFP) voit finalement le jour¹⁸⁸. Après cette réorganisation, l'institut se dote d'un centre de documentation technique et commence à réaliser des études sur les besoins de personnel des sociétés pétrolières françaises. Par ailleurs, il réalise

¹⁸³ Alain BELTRAN, « La politique énergétique française : un héritage de la France Libre ? », p.7.

¹⁸⁴ AN, 19 800 284/221, Note pour Monsieur Joliot, sdnl (est. 1945).

¹⁸⁵ AN, 19 800 284/221, Note pour Monsieur Joliot, sdnl (est. 1945).

¹⁸⁶ AN, 19 800 284/221, Note de Weiss à Joliot, juin 1945 ; Lettre à Pierre Auger, Directeur de l'enseignement supérieur, 27 mars 1946.

¹⁸⁷ AN, 19 800 284/221, Procès-verbal du conseil d'administration de l'Institut du pétrole, 5 février 1946.

¹⁸⁸ AN, 19 800 284/221, Procès-verbal du conseil d'administration de l'Institut français du Pétrole, 10 octobre 1947.

des missions d'information dans les Grandes écoles du pays pour présenter aux étudiants les opportunités offertes par l'industrie du pétrole¹⁸⁹. Ce travail préliminaire assure donc l'adaptation des cycles de formation aux besoins de construction de l'industrie nationale¹⁹⁰.

En 1946, sous l'impulsion du nouveau directeur de l'IFP René Navarre, les premiers programmes de formation sont définis et la nouvelle École nationale supérieure des pétroles et des moteurs (ENSPM) ouvre officiellement ses portes. Cinq parcours de spécialisation sont institués : ingénieur de prospection (géologues et géophysiciens) ; ingénieurs de forage et production ; ingénieurs de recherche chimique et physicochimique (dont la formation se tient à Strasbourg) ; ingénieurs d'exploitation des établissements pétroliers ; ingénieurs d'utilisation des dérivés du pétrole¹⁹¹. Ces programmes sont conçus pour compléter la formation technique avec l'apprentissage des méthodes d'organisation et de gestion financière dans l'objectif de réduire la période d'inefficacité des jeunes ingénieurs en début de carrière. Par ailleurs, au-delà du rôle de vecteur de diffusion des connaissances techniques, l'école confirme son ambition de favoriser le développement d'un véritable « esprit de corps » parmi les ingénieurs du pétrole à travers l'activité d'enseignement ¹⁹².

Le recrutement de la promotion 1947/1948 permet de former 110 ingénieurs et 70 agents de maîtrise de forage. Néanmoins, cela n'est pas suffisant pour répondre aux besoins de personnel exprimés par les sociétés pétrolières¹⁹³. Afin d'augmenter le volume de spécialistes sur le marché, l'école commence donc à organiser des cours de perfectionnement. Des stages pour les ingénieurs ayant déjà travaillé dans l'industrie pétrolière sont organisés à la University of Tulsa et à la Missouri School of Mines ou en France sur les chantiers des sociétés pétrolières. Des écoles pour techniciens de forage sont également créées grâce à l'accord et au financement des industriels. Au-delà de ces initiatives, l'IFP se concentre sur l'amélioration de l'attractivité et de la connaissance de la profession. À titre d'exemple, à partir de 1946 des fiches présentant les métiers du pétrole, les possibilités d'avancement de carrière et les conditions de rémunération sont diffusées dans les

¹⁸⁹ AN, 19 800 284/221, Procès-Verbal du Conseil d'Administration de l'IFP, 18 octobre 1946, p. 2.

¹⁹⁰ Jean-Jacques LACOUR (dir.), *Terre d'innovations : 1944-2000 : histoire de l'IFP des origines...à nos jours*, Rueil-Malmaison, Institut Français du Pétrole, 2001, p. 52.

¹⁹¹ Centre Documentation IFP, Rapport annuel 1946, « René Navarre, Activités de l'Institut français du pétrole — Réalisations de 1946 — projets pour 1947 et les années suivantes », 29 janvier 1947.

¹⁹² Ibid.

¹⁹³ AN, 19800284-221, Procès-verbal du conseil d'administration de l'IFP, 28 septembre 1948.

écoles et dans instituts techniques, tandis que des campagnes de presses commencent à s'adresser au grand public.

Tableau 3 : Affectation des élèves de l'ENSPM de la promotion 1949/1950

<i>Organisme d'Affectation</i>	<i>Boursiers</i>	<i>Non-boursiers</i>	<i>Total</i>
<i>Min. Défense nationale et marine</i>		3	3
<i>Sociétés françaises de recherche</i>	34	1	35
<i>Sociétés françaises de raffinage</i>	20	6	26
<i>Sociétés étrangères</i>	2	9	11
<i>IFP</i>	5		5
<i>2^{de} Année ENSP</i>	10	1	11
<i>Cours de perfectionnement à l'étranger</i>	3		3
<i>Service militaire</i>	7		7
<i>Non diplômés</i>	5		5
<i>Total</i>	86	20	106

Source : AN, 19800284-221.

Le processus recrutement des ingénieurs sortis de l'école est mis en évidence par plusieurs sources écrites et orales. Parmi les premiers étudiants de la promotion 1947/1948, nous retrouvons Alain Perrodon, futur responsable du service géologique d'Elf-Aquitaine dans les années 1970. Géologue de grande renommée¹⁹⁴, Alain Perrodon avait commencé des études d'agronomie avant

¹⁹⁴ Alain Perrodon a été membre fondateur de l'Union Française des Géologues et professeur à ENSGN et à l'ENSPM. Il est l'auteur nombreux ouvrages de géologie et techniques pétrolière, notamment : Alain PERRODON, *Histoire des grandes découvertes pétrolières: un certain art de l'exploration*, Pau, France, Elf-Aquitaine, 1985 ; Alain PERRODON, *Profession géologue pétrolier*, Pau, France, Société Nationale Elf Aquitaine, 1987 ; Alain PERRODON, *Géodynamique pétrolière: genèse et répartition des gisements d'hydrocarbures*, Paris, France, 1980 ; Alain PERRODON, *Quel pétrole demain ?*, Paris, France, Ed. Technip, 1999 ; Alain PERRODON, *Cours de géologie du pétrole*, Nancy, France, Ecole nationale supérieure des Mines et de la Géologie, 1960 ; Alain PERRODON, *Dynamics of oil and gas accumulations*, Pau, France, ELF-Aquitaine, 1983 ; Alain PERRODON, *L'Homme et le pétrole*, Paris, France, Le Léopard d'or, 1990 ; A. PERRODON, *Quel pétrole demain ? op. cit.* ; Alain PERRODON,

la guerre. Après la déportation et le service de travail obligatoire en Allemagne, il décide de s'orienter vers une nouvelle discipline :

« En ce moment-là, à mon retour, entre discussions d'étudiants, on voyait que le monde était à reconstruire et qu'il y avait beaucoup de possibilités dans la recherche des matières premières et des énergies et ça m'a donné l'idée de faire de la géologie... de passer du sol au sous-sol¹⁹⁵».

Il s'inscrit alors à l'École nationale supérieure de géologie de Nancy (ENSGN) pour préparer un diplôme d'ingénieur Géologue. Il découvre alors la géologie pétrolière, la paléontologie et la stratigraphie appliquée grâce aux enseignements des formateurs américains. Une fois la formation terminée, Perrodon obtient une bourse d'études pour l'ENSPM puis il est recruté à la SN Repal à Alger en 1948¹⁹⁶. Comme il l'explique dans son témoignage, si l'Algérie était une destination intéressante à ses yeux, le choix sur la zone d'affectation était néanmoins très limité :

« À la sortie de l'École des Pétroles, on ne choisissait pas. C'étaient les directeurs qui choisissaient et qui venaient, je dirais presque à piquer les candidats [...] Quand je suis entré à la Repal en 1948, j'étais dans une équipe qui était dirigée par un Suisse et qui avait déjà à côté de lui deux géologues suisses ... petit à petit, les Français ont remplacé les étrangers¹⁹⁷».

En dépit des possibilités d'embauche, l'IFP se charge directement de l'affectation des diplômés de l'ENSPM. Cette stratégie permet de remplacer au fur et à mesure le personnel étranger et de favoriser l'emploi des cadres français.

Les entreprises pétrolières et la formation des techniciens de forage

À côté des organismes publics, les sociétés pétrolières contribuent directement à la formation de la main-d'œuvre nécessaire aux programmes de recherche. À ce propos, le contrôle des opérations sur les permis marocains attribue à la SCP le rôle de vivier de techniciens français spécialisés.

SOCIÉTÉ GÉOLOGIQUE DE FRANCE et ASSOCIATION FRANÇAISE DES TECHNICIENS DU PÉTROLE (dir.), *Les techniques pétrolières : 5 novembre 1985*, Paris, France, Société géologique de France, 1987.

¹⁹⁵ AH Total, AO011919, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Alain Perrodon, Vauresson, 15 février 2019.

¹⁹⁶ AN, 19 800 284/221, Procès-verbal du conseil d'administration de l'Institut français du Pétrole, 28 septembre 1948.

¹⁹⁷ AH Total, AO011919, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Alain Perrodon, Vauresson, 15 février 2019.

Après avoir fait appel au personnel polonais et roumain dans la phase de démarrage, le concours du BRPM et de l'IFP permet de développer les programmes de formation pour les ouvriers et la maîtrise de forage qui devront remplacer le personnel étranger¹⁹⁸. En même temps, la SCP contribue à la formation de terrain de nombreux jeunes cadres qui participeront au développement de la recherche pétrolière française dans les années suivantes. Selon les statistiques de la société, entre 1931 et 1938 la SCP met à disposition de la recherche en Tunisie, au Gabon et au Madagascar de 2 géologues, 3 ingénieurs, 1 chef de chantier et 29 ouvriers foreurs¹⁹⁹. Au début de l'exploration du Sud-Ouest, le Centre de recherche de pétrole du Midi recrute à la SCP 3 ingénieurs, 1 chef de chantier et 27 foreurs qui participeront à la découverte du gisement de Saint-Gaudens²⁰⁰.

La vocation pédagogique de la SCP peut être résumée par les mots de son directeur général Migaux. Celui-ci soutient que le pétrole « est dans le cerveau de ceux qui le cherchent ²⁰¹ ». Pour accumuler le capital humain nécessaire à implémenter la stratégie industrielle, la société recrute donc de jeunes diplômés des écoles d'ingénieurs et des instituts techniques grâce aux relations privilégiées entretenues avec certains établissements. A titre d'exemple, les liens avec le professeur Lugeon de l'Université de Lausanne facilitent le recrutement des géologues. Dirigé par Jean Lacoste²⁰², l'auteur de la première carte géologique du Maroc, le service géologique de la SCP compte 8 géologues, dont 5 de nationalité française en 1938. À côté du Suisse Willy Bruderer, le jeune géologue canadien Michel Tenaille, futur vice-président de SN Repal, marque ses premiers pas sur les terrains sédimentaires du Gharb. Dans le domaine du forage, la société emploie également 10 ingénieurs français sous la direction d'Henri Debregas, vétéran de la recherche en Roumanie et en Pologne. Parmi les cadres recrutés à travers le réseau des Écoles nationales supérieures des arts et métiers et des Écoles des mines, on trouve Fernand Leca. Diplômé à Saint-Étienne, Leca rejoint la société en 1934 comme chef de chantier avant d'être nommé directeur technique en 1947²⁰³.

La « francisation » du personnel – c'est-à-dire le remplacement des étrangers avec du personnel français – est un processus qui se réalise avec plusieurs difficultés. Dès le début, la cohabitation

¹⁹⁸ AH Total, 85ZW246/10, Lettre de Chartan à de Vriès, Rabat, 6 février 1939.

¹⁹⁹ AH Total, 85ZW246/7 La Société Chérifienne des Pétroles ; 29 avril 1929 – 29 avril 1949, p.32.

²⁰⁰ Ibid.

²⁰¹ Ibid.

²⁰² Yves LACOSTE, *Aventures d'un géographe*, Editions des Equateurs, 2018.

²⁰³ AH Total, 85ZW246/10, Tableau des employés aux forages de la Société Chérifienne des Pétroles, mars 1938.

entre Roumains et Français ne semble pas facile. Les archives mettent en évidence des sabotages, des actions de contestations et des épisodes d'insoumission des ouvriers français aux contremaîtres étrangers. À titre d'exemple, en 1930 un ancien quartier-maître de marine est licencié pour avoir saboté les opérations d'installation d'un chantier de forage. L'ouvrier français contestait le fait que « les Roumains avaient des salaires supérieurs au sien [et que] le chef de camp n'était plus lui-même, mais un Roumain ²⁰⁴ ». Le recrutement de personnel en provenance des sociétés de forage roumaines, comme la Foraky Romaneasca de Mislea²⁰⁵, se réduit à la fin des années 1930. La fluctuation des taux de change rend en effet inabordables les salaires des spécialistes étrangers. Toutefois, la francisation du personnel prend toute son ampleur après la guerre grâce à la formation « sur le tas » de jeunes ingénieurs et la promotion interne de « candidats paraissant présenter les aptitudes physiques, intellectuelles et morales indispensables pour réussir comme ouvrier, puis comme maître-sondeur ²⁰⁶ ».

En présence d'un noyau d'ingénieurs expérimentés et d'équipements modernes, les chantiers de la SCP se transforment en un véritable centre de formation. Après la signature d'un accord avec l'IFP, l'installation d'une école pour maîtres-sondeurs à Sidi Slimane permet de recruter 20 élèves par an parmi les jeunes sortis des écoles professionnelles ou les ouvriers ayant déjà quelques années d'expérience dans le forage pétrolier. Après un pré-stage de 6 mois, les aspirants maîtres-sondeurs sont intégrés aux chantiers de forage de la société et alternent des cours théoriques à un entraînement pratique « [...] qui consiste à mettre en œuvre en forant réellement, un appareil moyen puissance (*unit rig*) occupant les différents postes de l'équipe de forage²⁰⁷ ». Les résultats de ce dispositif sont estimés très satisfaisants. L'emploi des étudiants de la sonde-école permet d'exploiter les gisements marocains à un coût relativement faible. Par ailleurs, les performances techniques réalisées par les élèves sont comparables à celles obtenues avec du personnel expérimenté, « [...] les jeunes promotions suppléant à l'expérience par une ardeur accrue au travail et un excellent esprit d'émulation ²⁰⁸ ». Dans cette période, plusieurs records de vitesse de forage sont mis en évidence. Entre 1949 et 1950, on passe de 276 à 557 mètres forés par jour, tandis qu'en

²⁰⁴ AH Total, 85ZW246/10, Dossier personnel de PSEUDONYME, Note pour monsieur le directeur, 28 août 1930.

²⁰⁵ Pintilie DAN, « Istoricul societății petroliere „Foraky Românească” 1922-1942 », ressource en ligne : https://www.academia.edu/17024912/Istoricul_societ%C4%83%C5%A3ii_petroliere_Foraky_Rom%C3%A2neasc%C4%83_1922-1942 (consulté le 11 janvier 2018).

²⁰⁶ AH Total, 85ZW246/7 La société Chérifienne des Pétroles 29 avril 1929 – 29 avril 1949, p.33.

²⁰⁷ AH Total, 85ZW246/7, Rapport annuel SCP, 1950.

²⁰⁸ Ibid.

1953 on arrive à forer 2964 mètres durant le seul mois d’octobre. Ce résultat montre une forte progression si comparée aux 2316 mètres forés sur toute l’année 1947.

Tableau 4 : Comparaison entre les mètres forés et l’effectif du personnel de la sonde-école entre 1947 et 1953

<i>Année</i>	<i>Technique</i>			<i>Personnel</i>		Total
	Mètres forés	Nombre de sondages	Profondeur moyenne	Boursiers IFP	Stagiaires	
<i>1947</i>	2316	2	1158	18	0	18
<i>1948</i>	9024	7	1289	27	7	34
<i>1949</i>	12 194	7	1656	14	8	22
<i>1950</i>	14 073	10	1407	21	7	28
<i>1951</i>	17 346	13	-	25	3	28
<i>1952</i>	15 646	11	-	24	-	24
<i>1953</i>	19 774	16	-	25	-	25

Source : AH Total, 85ZW246/7.

Jean-Pierre Strobel fait partie des élèves de la sonde-école de Sidi Slimane entre 1952 et 1953. Originaire de Pêchebronn, Strobel avait fait ses premiers pas sur le gisement alsacien, employé d’abord comme mineur de fond puis comme foreur. Après une formation à l’école de maîtres-sondeurs d’Haguenau, il réalise un stage sur les chantiers de Société Languedocienne de Forages. En 1952, il arrive au Maroc pour se familiariser au forage sur les appareils *rotary* :

« [À Sidi Slimane] on changeait le boulot tous les jours : le premier jour vous étiez manœuvre, le deuxième jour vous étiez second-mâitre sondeur et le quatrième jour vous étiez maître sondeur ... chaque jour on changeait les postes pour apprendre le métier²⁰⁹ ».



Photo 4 : Visite d'un forage pétrolier à Petitjean (Maroc) - Photothèque Historique Total, 17V00546-132, Droits Réservés - Total©

Sur la sonde-école de Sidi Slimane Strobel découvre que l'apprentissage du travail de foreur ne se limite pas aux gestes techniques, mais il s'étend aux relations sociales et aux modes d'interaction sur le chantier. Le jeu de rôle des élèves commence dès le déplacement entre la base et les chantiers

²⁰⁹ AH Total, AO011901, Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018.

quand « [...] dans la fourgonnette la personne qui était désignée maître sondeur montait devant et le reste de l'équipe montait derrière ²¹⁰». Comme tous les élèves français, Strobel est allocataire d'une bourse de l'IFP qui lui permet de couvrir les frais de formation. Logés dans un camp à l'extérieur de la base, les apprentis maîtres-sondeurs vivent dans des conditions précaires par rapport aux autres ouvriers de la société. Néanmoins, après leur formation, ils bénéficient de bonnes possibilités d'insertion professionnelle et d'un avancement de carrière extrêmement rapide:

« On avait une bourse d'environ 20 000 anciens francs par mois ... On était logés gratuitement dans des baraques, mais il fallait se nourrir, il fallait faire sa propre cuisine... On était deux par chambre, mais on ne travaillait pas les mêmes postes. Un était de jour et l'autre était de nuit. Je vous garantis qu'avec 20 000 francs, une fois que vous aviez mangé et vous aviez bu une bonne bouteille de vin à la fin du mois, vous étiez raide ... vous n'aviez plus un sou ... il fallait presque qu'on vous envoie de l'argent de la maison²¹¹ ».

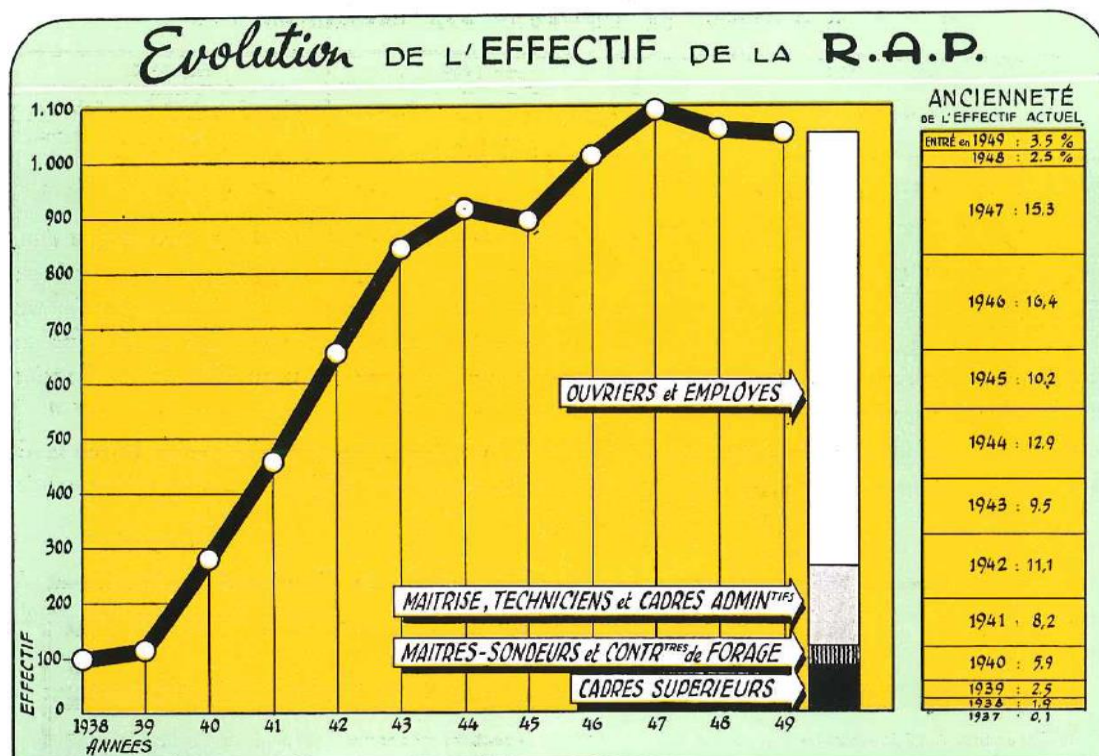
Au même titre que la SCP, la découverte de Saint-Marcet et la création de la RAP déterminent un profond changement dans l'organisation de l'industrie nationale des hydrocarbures. Équipée d'appareils *rotary* et attributaire des périmètres de recherche, la RAP devient le nouvel instrument de la recherche pétrolière française. Néanmoins, si la création de la SNPA et de la SNPLM réduit le périmètre d'intervention de la régie, son effectif est décuplé en l'espace de dix ans. En 1946, la RAP compte 1010 employés dont 70 cadres et 30 agents de maîtrise formés principalement par des techniciens ayant transité par la Roumanie ou le Maroc. Cela confirme les trajectoires de circulation des spécialistes pétroliers dans cette phase de démarrage industriel²¹².

²¹⁰ Ibid.

²¹¹ Ibid.

²¹² AH Total, 07AH0138/88, Rapport annuel de la RAP 1946 ; 07AH0138-87, la recherche de Pétrole en France – Réalisations de la Régie Autonome des Pétroles, juin 1949.

Tableau 5: Évolution de l'effectif de la RAP (1938 – 1949)



Source : AH Total, 07AH0138/88, Rapport annuel de la RAP, 1946

Dans ce contexte, aussi la RAP décide de créer sa propre sonde-école pour former les techniciens de forage et assurer la rotation du personnel vers les sociétés de recherche nouvellement créées dans le Sud-Ouest²¹³. À titre d'exemple, durant la seule année 1946, la RAP doit débaucher 18 ingénieurs et 18 maîtres sondeurs « choisis parmi ses meilleurs éléments ²¹⁴ ». Si l'exode de personnel expérimenté semble susciter l'inquiétude de la direction technique, cette tendance est fortement encouragée par les administrateurs de la RAP qui siègent, également, au conseil d'administration d'autres sociétés de recherche²¹⁵. En effet, ces derniers souhaitent que la régie

²¹³ Ibid.

²¹⁴ AH Total, 07AH0138/88, Rapport annuel de la RAP, 1946.

²¹⁵ AH Total, 07AH0138-83, note manuscrite à la marge du procès-verbal du conseil d'administration de la RAP, 18 juillet 1946.

conserve son personnel spécialisé, tout en permettant « [...] aux nouveaux organismes de constituer leurs cadres en prélevant du personnel sur ceux qui sont plus anciens et étoffés²¹⁶ ».

Au-delà du dispositif de formation, l'expérience de la RAP met en évidence le besoin de coordonner les sociétés en matière de personnel et d'améliorer les conditions de travail pour les cadres et la maîtrise. Dans un tel contexte, les sociétés ne peuvent pas admettre « [...] ni la liberté totalement anarchique, ni au contraire une discipline patronale intransigeante qui emprisonnerait les ingénieurs et techniciens dans l'entreprise qui voudrait les garder²¹⁷ ». Néanmoins, en dépit des efforts faits par les sociétés, le manque de techniciens de forage reste tellement important que la RAP doit faire travailler ses maîtres sondeurs pendant 12 heures et faire appel à des agents hollandais pour assurer la continuité des appareils de forage²¹⁸. La progressive introduction du travail la nuit et les jours fériés augmente le besoin de main d'œuvre et détermine un changement radical dans l'organisation du travail. Jean-Pierre Strobel se souvient du changement de mode d'organisation qui se généralise à partir de l'après-guerre :

« A Péchelbronn jusqu'à avant la guerre on ne forait pas le samedi et le dimanche... on s'arrêtait le vendredi soir [...] dans la saison des moissons si le forage était dans les champs et si un des foreurs avait un champ à côté, toute l'équipe s'arrêtait pour couper le blé²¹⁹ ».

Dans ce contexte, la recherche pétrolière dans le Sud-Ouest est la première bénéficiaire de l'effort de l'ENSPM, la RAP et la SCP en matière de formation. Si les premiers forages de la SNPA avaient commencé en 1942 sous la direction de Pierre Angot, la présence des troupes d'occupation allemande et de la Kontinentale Öl avait profondément ralenti l'avancement des travaux²²⁰. Seulement à la fin de la guerre, les financements du nouveau plan quinquennal permettent de relancer l'activité et de recruter un premier noyau de spécialistes pétroliers formés par la CFP en Roumanie. Parmi eux, on trouve des gadzarts comme Raymond Arnould, ancien officier mécanicien de la Compagnie auxiliaire de navigation, ou Georges Cance, futur responsable des

²¹⁶ Ibid.

²¹⁷ AH Total, 07AH0138-83, Procès-verbal du conseil d'administration de la RAP, 20 février 1947.

²¹⁸ AH Total, 07AH0138-83, Procès-verbal du conseil d'administration de la RAP, 17 janvier 1946 ; Procès-verbal du conseil d'administration de la RAP, 23 septembre 1947.

²¹⁹ AH Total, AO011901, Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018.

²²⁰ AH Total, 11AH0166/3, Gilbert Rutman, Quelques éléments pour l'histoire de la Société nationale des Pétroles d'Aquitaine (SNPA) de 1941 à 1976, Pau, 1993.

relations industrielles de la SN Marep. Au-delà du Chef géologue Henri Vautrin, détaché par la CFP en 1942, d'autres techniciens rejoignent la SNPA dans cette période.

En 1946, l'effectif de la société s'élève à 114 employés et 267 ouvriers déployés sur 9 chantiers de forages actifs dans la région. Cependant, le manque de foreurs impacte fortement l'activité de la SNPA qui décide de créer sa propre sonde-école à la fin des années 1940. Installés sur les chantiers d'Antin, 6 maîtres-sondeurs américains détachés par l'IFP commencent à former les ouvriers recrutés dans la région. En parallèle, 6 maîtres-sondeurs français sont envoyés à suivre des cours de spécialisation aux États-Unis²²¹. Si le recours aux sociétés de forage comme Forex permet de continuer les activités de recherche, l'emploi d'anciens appareils récupérés en Allemagne ne permet pas de réaliser de forer à grande profondeur. Ces limites matérielles expliquent pourquoi la découverte du gisement de Lacq supérieur en 1949 à 700 mètres de profondeur a été suivie seulement trois ans plus tard, par la découverte du gisement de Lacq inférieur. Dans cette période, la réduction des activités de la RAP permet de détacher les hommes et les puissants appareils *rotary* sur les permis de la SNPA pour atteindre ainsi de plus grandes profondeurs.

²²¹ AH Total, 07AH0138-83, Procès-verbal du conseil d'administration de la RAP, 15 mai 1946.

C. La Compagnie Française des Pétroles à la conquête du Sahara

Les opportunités pétrolières de l'Algérie et les risques d'ingérence étrangère

Dans l'entre-deux-guerres, le manque de réglementation et d'organismes de contrôle limite fortement l'intérêt des investisseurs français pour la recherche pétrolière en Algérie²²². Pourtant, l'exploration sur petite échelle commencée au début du siècle avait déjà permis de mettre au jour des indices de la présence d'hydrocarbures dans le nord de l'Algérie²²³. En 1903, dans la région de Dahra, la société anglaise The Gran Concession ltd découvre le gisement d'Ain-Zeft à partir de suintements naturels d'huile. Toutefois, malgré les efforts pour développer ce petit bassin la production s'arrête définitivement en 1914. En même temps, la Société algérienne des pétroles de Tliouanet exploite le gisement homonyme qui fournit plus de 25 600 tonnes entre sa découverte en 1921 et 1939. En dépit la taille du réservoir, la production de Tliouanet se révèle stratégique pour l'Algérie. Ses réserves assurent le ravitaillement des véhicules motorisés fonctionnant à l'éthanol, mais qui nécessitent de quelque goutte d'essence pour le démarrage du moteur²²⁴.

La découverte de Tselfat en 1934 encourage la CFP à demander 23 permis d'exploration dans la région d'Oran, cependant, le manque d'information sur le sous-sol algérien impose de réaliser un vaste programme de prospection géologique. En août 1941, le géologue de l'Université d'Alger Robert Lafitte est démobilisé du service militaire pour réaliser la première carte géologique d'Algérie. En même temps, l'ingénieur en chef des mines d'Alger Armand Colot fonde le Service de recherches minières d'Algérie (SRM) et confie au géologue de la SCP Michel Tenaille la création d'une « section pétrole » au sein de la nouvelle structure. La nouvelle section est donc chargée de « dégager l'amplitude du problème [du pétrole] en Algérie et l'importance des capitaux que devait nécessiter la mise en œuvre d'un programme de travaux de recherche proprement dite ²²⁵ ». Dans ce contexte, l'équipe de Tenaille met au point un premier programme qui prévoit la prospection géophysique du Chéelif, la reconnaissance des concessions de Messila, l'exploitation

²²² ANOM, FM 81F 2067, Lettre du Directeur de travaux publics des chemins de fer et des mines du Gouvernement général d'Algérie au Secrétaire d'État à l'intérieurs, Direction des Affaires départementales et communales, Sous-direction de l'Algérie de Vichy, Alger 28 janvier 1941.

²²³ ANOM, FM 81F 2067, Note sur la prospection des combustibles liquides en Algérie, Alger, sdnl.

²²⁴ AH Total, Alain Perrodon « préface inédite du livre sur l'histoire de la SN Repal ».

²²⁵ ANOM, FM 81F 2068, Les recherches de pétrole en Algérie, p. 6.

des suintements pétrolifères d'Amzeft et de Sidi Aissa et la continuation des travaux géologiques sur grande échelle²²⁶. Pour en assurer la réalisation, les autorités Vichy envisagent de créer un syndicat de recherche pétrolière et de stipuler une convention entre le Gouvernement général d'Algérie et la RAP, l'entreprise qui serait chargée de la réalisation des travaux²²⁷. Néanmoins, le modèle du syndicat de recherche, déjà adopté au Maroc et en Tunisie, aurait imposé la participation d'une société privée comme la CFP dont la présence n'était pas souhaitée par les pouvoirs publics²²⁸.

Le débarquement allié en Afrique du Nord – autrement connu sous le nom d'opération Torch – entrave les projets de Vichy. En 1944, le Commissariat au ravitaillement et à la production du Gouvernement provisoire décide donc de mettre à l'étude un nouveau plan quinquennal de recherche d'hydrocarbures. Michel Tenaille propose un nouveau programme de recherche et d'équipement fondé sur le déploiement de 4 appareils légers, 4 appareils moyens et 5 appareils lourds capable de forer entre 2 000 et 4 000 mètres de profondeur²²⁹. Toutefois, le rapport préliminaire rédigé par Tenaille met en évidence les problèmes liés à l'absence de spécialistes pétroliers. En 1944, en Algérie, on compte seulement 2 géologues expérimentés contre les 15 estimés nécessaires. Dans le même sens, si le programme de recherche prévoit d'employer 11 ingénieurs, 3 chefs de chantiers et 89 foreurs dans le pays on trouve uniquement une équipe « assez peu étoffée » d'anciens foreurs de la SCP, dirigée par ingénieur de l'École Centrale formé en Roumanie et au Gabon²³⁰. En raison de la pénurie de main-d'œuvre, seulement deux des quatre appareils de forages présents en Algérie peuvent être mis en fonction, les autres étant utilisés comme stock de pièces de rechange²³¹.

Pour définir un nouveau cadre opérationnel, Michel Tenaille propose de transformer la section pétrole du SRM en société nationale ou en société anonyme « [...] dans laquelle l'Algérie et le

²²⁶ ANOM, FM 81F 2067, Lettre du ministre secrétaire d'État à l'intérieur au directeur des carburants Secrétaire d'État à la production industrielle, "Financement de la Recherche de Pétrole en Algérie", 20 septembre 1941.

²²⁷ Ibid.

²²⁸ ANOM, FM 81F 2067, Lettre du directeur des carburants de Cotard à l'ingénieur en chef des Mines d'Algérie Armand Colot, 19 septembre 1942.

²²⁹ ANOM, FM 81F 2068, Note du chef de la section pétrole du Service de Recherche Minière Michel Tenaille pour le gouverneur général de l'Algérie Note sur la recherche de pétrole en Algérie, Tliouanet, 5 mai 1945.

²³⁰ ANOM, FM 81F 2068, Note sur la prospection des hydrocarbures en Algérie.

²³¹ Il s'agit de 2 appareils légers de production italienne *Massarenti* et de deux *Idéal NS* qui provenaient des prises de guerre anglaises en Tripolitaine. Cf ANOM, FM 81F 2068, note sur la prospection des hydrocarbures en Algérie.

BRP pourraient avoir une large participation²³² ». La nouvelle société pourrait alors s'appuyer sur les crédits du programme de la DICA et obtenir le support technique de la SCP et la RAP, les seuls organismes capables de fournir le personnel pour le démarrage des activités²³³. Néanmoins, cette proposition trouve l'opposition de Roger Goetze, le directeur général des Finances au Gouvernement général d'Algérie. Comme il explique durant l'entretien réalisé par Florence Descamps :

« J'ai été opposé au principe d'une société d'économie mixte, quand l'économie mixte est composée de deux choses : une collectivité publique à 50 % et un établissement public à 50 %. Il n'y avait pas de raison à mon avis, de créer une société d'économie mixte puisque les deux actionnaires étaient à 100 % l'État²³⁴ ».

En dépit du vice de forme soulevé par Goetze, la proposition de créer une société anonyme est fortement soutenue par Tenaille et par Colot en raison des besoins de financement. En 1944, la DICA estime qu'un programme de recherche sur 10 ans aurait pu coûter plus de 7,5 milliards de francs. Un budget qui rendait nécessaire le recours aux capitaux privés. Pierre Guillaumat ouvre alors la voie à la création d'une société anonyme dont le capital serait réparti entre l'État, le Gouvernement général de l'Algérie et des entreprises privées à la hauteur de 33 %²³⁵. Après de longues négociations le projet échoue. Le Gouvernement général décide alors de souscrire 50 % du capital de la nouvelle société tandis que 50 % restant est repris par le BRP²³⁶. Après avoir donné son accord, Goetze est invité par Armand Colot et par le gouverneur général à prendre la tête de la Société Nationale des Recherches et d'Exploitation des Pétroles en Algérie (SN Repal²³⁷), entreprise dont il sera le premier et le seul président français²³⁸. Fondée le 16 novembre 1946, la SN Repal nomme deux vice-présidents : le directeur du Commerce de l'Énergie et de l'Industrie

²³² ANOM, FM 81F 2068, Les recherches de pétrole en Algérie, sdnl, p. 6.

²³³ ANOM, FM 81F 2068, Note du chef de la section pétrole du Service de Recherche Minière Michel Tenaille pour le gouverneur général de l'Algérie « Note sur la recherche de pétrole en Algérie », Tliouanet, 5 mai 1945.

²³⁴ Roger GOETZE, Florence DESCAMPS et Agathe GEORGES-PICOT, « Chapitre premier. L'aventure pétrolière de la SN REPAL (novembre 1946 - juin 1966) », in Nathalie CARRE DE MALBERG (dir.), *Entretiens avec Roger Goetze, haut fonctionnaire des Finances : Rivoli - Alger - Rivoli. 1937-1958*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2014, p. 301-326.

²³⁵ ANOM, FM 81F 2068, Note Manuscrite du chef de cabinet du Gouvernement général à Colot, sdnl.

²³⁶ ANOM, FM 81F 2068 Lettre du président du BRP au Gouverneur général de l'Algérie, 12 septembre 1946.

²³⁷ Afin de simplifier la lecture, nous utiliserons la forme du nom « SN Repal » qui est plus utilisé dans les sources originales par rapport à l'acronyme en majuscule SNREPAL. En particulier, dans le discours oral les personnes font référence à l'entreprise en l'appelant simplement « Repal ».

²³⁸ R. GOETZE, F. DESCAMPS et A. GEORGES-PICOT, « Chapitre premier. L'aventure pétrolière de la SN REPAL (novembre 1946 - juin 1966) », art. cit.

du Gouvernement général Salah Bouakouir et le vice-président du BRP Paul Moch. Majoritairement composé d'ingénieurs des mines, le conseil d'administration de la nouvelle société réunit plusieurs spécialistes pétroliers comme le professeur Robert Lafitte et Léon Migaux, ce dernier étant devenu président de la Compagnie Générale de Géophysique. Installée à Alger dans le quartier d'Hydra, la direction de la SN Repal est confiée à Armand Colot et à son adjoint Michel Tenaille tandis que Fernand Leca est nommé directeur technique.

En 1947, trois nouveaux appareils *rotary* sont importés des États-Unis, mais leur mise en fonction impose de préciser les connaissances du sous-sol. Comme l'explique Roberto Cantoni, dans cette période seulement la US Air Force dispose d'informations géostratégiques sur le Sahara puisque des campagnes de photographie aérienne avaient été réalisées durant la guerre²³⁹. Dans ce contexte, des sociétés étrangères commencent à manifester leur intérêt pour la recherche pétrolière en Algérie. L'Anglo Iranian oil company interroge le Gouvernement général sur la possibilité de créer une filiale algérienne chargée de l'importation, du raffinage, de la distribution et « de la recherche et l'exploration de tous gisements d'huiles minérales²⁴⁰ ». Quelque semaine plus tard, la Compagnie algérienne des pétroles Standard demande une autorisation pour envoyer une mission géologique dans le pays²⁴¹. En parallèle, la Gulf oil corporation confirme son intérêt pour l'obtention de plusieurs permis d'exploration dans la région de Biskra, à proximité de l'anticlinal de l'albien au Sahara²⁴². À ce propos, comme le souligne le gouverneur général d'Algérie Yves Chataigneu, « [il est] loisible de s'étonner que ce pays, qui n'avait jusqu'à présent presque pas intéressé les étrangers, les attire aujourd'hui d'une manière manifeste²⁴³ ».

Si les autorités algériennes craignent la concurrence des sociétés étrangères sur la SN Repal, l'administration pétrolière nationale estime cette coopération plus que nécessaire. « Les ressources financières, techniques et humaines dont disposent la métropole, l'Algérie et l'ensemble de l'Union française sont et resteront inférieures à celles qui nécessiteraient un développement

²³⁹ Roberto CANTONI, *Oil exploration, diplomacy, and security in the early Cold War: the enemy underground*, New York, Etats-Unis d'Amérique, Taylor and Francis, 2017, p. 102.

²⁴⁰ ANOM, FM 81F 2067, Note du ministère de l'Intérieur au ministre de l'Économie nationale « investissements britanniques en Algérie », 13 août 1947.

²⁴¹ Ibid.

²⁴² ANOM, FM 81F 2067, Télégramme du gouverneur général de l'Algérie Yves Chataigneu au ministre de l'Intérieur, 24 mai 1947.

²⁴³ Ibid.

rationnel des travaux ²⁴⁴» explique le ministre de l'Industrie Robert Lacoste. Par ailleurs, les accords qui avaient permis à la France d'entrer dans le jeu pétrolier du Moyen-Orient prévoyaient un accès facilité aux terrains français pour les compagnies anglo-américaines. Au-delà des bénéfices sur le plan des investissements, Pierre Guillaumat estime qu'une coopération avec les entreprises étrangères aurait facilité l'apprentissage des modernes techniques en raison « de la fréquentation de gens ayant une connaissance approfondie des problèmes pétroliers ²⁴⁵ ». En même temps, ces sociétés auraient favorisé le recrutement et la formation d'ingénieurs français « étant donné que l'emploi de ceux-ci sera moins onéreux vu la transplantation d'ingénieurs étrangers ²⁴⁶ ».

En dépit de ces considérations, le Gouvernement général reste extrêmement méfiant vis-à-vis de la Gulf oil et de la Standard oil comme le révèle la correspondance entretenue avec la SN Repal. La surveillance accrue des géologues étrangers permet néanmoins de collecter le maximum d'informations sur les terrains d'intérêts prioritaires, afin de faciliter l'attribution de ces surfaces à la SN Repal²⁴⁷. Au même titre que ses consœurs étrangères, la société algérienne poursuit le programme de reconnaissance géologique dans l'Atlas saharien et réalise une première campagne de prospection géophysique entre Biskra et Touggourt en 1948. Les indices identifiés encouragent à accélérer la demande de permis même si les augmentations de capital réalisées par le BRP et par le Gouvernement général ne sont pas suffisantes pour soutenir les besoins opérationnels. La SN Repal doit financer un programme d'équipement et de recrutement de personnel, puisque, les 352 personnes employées par la société en 1949 assurent le fonctionnement de seulement 4 appareils sur les 6 présents²⁴⁸. À la recherche d'un partenaire pour réaliser un programme sur grande échelle, la SN Repal se tourne vers la CFP. La société parisienne décide alors de détacher un de ses représentants en Algérie « [...] afin d'examiner les conditions dans lesquelles cette société pouvait participer aux travaux de recherche à entreprendre au Sahara²⁴⁹ ».

²⁴⁴ ANOM, FM 81F 2067, Lettre de Robert Lacoste au gouverneur général de l'Algérie Yves Chataigneu, 17 avril 1947.

²⁴⁵ ANOM, FM 81F 2067, PV de la conférence tenue le 19 juin 1947 à la sous-direction de l'Algérie au sujet des activités étrangères en Algérie en matière de pétrole.

²⁴⁶ *Ibid.*

²⁴⁷ ANOM, FM 81F 2068, SN Repal : compte rendu des géologues étrangers e Algérie, mars 1948 ; SN Repal : compte rendu des géologues étrangers en Algérie, mai 1948.

²⁴⁸ ANOM, FM 81F 2068 Les recherches de pétrole en Algérie, sdnl, p. 8-13.

²⁴⁹ ANOM, FM 81F 2068 Les recherches de pétrole en Algérie, sdnl, p. 16.

La Compagnie Française des Pétroles entre adaptation organisationnelle et besoins de ravitaillement

La fin de la Seconde Guerre mondiale détermine un profond changement d'orientation stratégique pour la CFP. Après avoir retrouvé ses droits de participation dans l'IPC, la compagnie continue à assurer sa mission de « raffineur d'État » et à produire carburants et lubrifiants à partir du brut du Moyen-Orient. Cependant, la société doit faire face à l'augmentation des demandes de consommation déterminée par la mise en œuvre des plans de reconstruction industrielle. Si la réduction des besoins de l'armée, de la marine et de l'aviation avait généré de nouvelles disponibilités sur le marché, la production irakienne n'était plus suffisante pour répondre à cette nouvelle demande d'énergie²⁵⁰. En 1946, le pays avait importé 5 166 000 de tonnes de brut, une quantité supérieure à celle de l'année précédente, mais qui restait très éloignée des 8 046 000 de tonnes importées en 1938²⁵¹. Dans un contexte de totale dépendance du brut du Moyen-Orient, les effets de la guerre ne permettaient pas de réaliser d'importants investissements pour diversifier les sources de ravitaillement²⁵². Pourtant, la CFP commence à prendre des participations dans les sociétés de recherche et à élargir ses débouchés commerciaux aux colonies grâce à la création de la Compagnie française de distribution des pétroles en Afrique (CFDPA).

Après une première mission réalisée dans les années 1920, Victor de Metz est envoyé au Venezuela pour explorer les possibilités d'implantation en 1938. La négociation avec Pantepec oil company of Venezuela s'arrête durant la guerre, mais un accord est finalement signé à Montréal le 4 novembre 1946. Celui-ci prévoit l'achat du brut de Pantepec pour une période de quatre ans, tout comme la participation technique et financière à une campagne de forage sur les surfaces d'El Roble et Muleta, où la CFP obtient un droit de 50 % sur les découvertes éventuelles. La société s'engage initialement à acheter un million de tonnes par an, mais la quantité de brut chargée à Puerto La Cruz se révèle nettement inférieure, en raison de l'augmentation des royalties sur le brut vénézuélien et de la pénurie de dollars en trésorerie²⁵³. Par ailleurs, l'accord de participation est remis en cause par la nouvelle loi pétrolière de 1948 qui interdit « à tout gouvernement étranger

²⁵⁰ AH Total, Compagnie françaises des Pétroles, Documents sur l'exercice 1946.

²⁵¹ Ibid.

²⁵² C. HUBIN, *Stratégie industrielle de la Compagnie Française des Pétroles (1945-1975)*, op. cit., p. 49.

²⁵³ AH Total, Compagnie françaises des Pétroles, Documents sur l'exercice 1948, sdnl ; E. CATTÀ, *Victor de Metz*, op. cit.

de participer directement ou par personne interposée à des concessions au Venezuela ²⁵⁴». Avec l'émergence du nouveau « modèle vénézuélien ²⁵⁵», les concessions de la CFP sont susceptibles de révocation de la part de la Cour de cassation fédérale en raison de la participation de l'État français au capital de la société. La CFP décide alors de créer la Compañía anónima petrolera del Zula, mais les résultats peu encourageants des campagnes de prospection déterminent l'interruption des investissements en Amérique du Sud²⁵⁶.



Photo 5: Peones en pose durant une campagne géologique à El Roble (Venezuela), 1946 - Photothèque Historique Total, 98.01/7, Willy Bruderer ©.

²⁵⁴ AH Total, Compagnie françaises des Pétroles, Documents sur l'exercice 1948, sdnl.

²⁵⁵ Giuliano GARAVINI, *The Rise and Fall of OPEC in the Twentieth Century*, Oxford ; New York, NY, Oxford University Press, 2019, p. 53 et ss.

²⁵⁶ AH Total, Documents sur l'exercice 1949, p 103-104.

Dans ce contexte, la CFP repose ses espoirs dans la recherche pétrolière en Aquitaine. Entrée au capital de la SNPA au moment de sa création, dans l'après-guerre la société continue à participer aux augmentations du capital pour s'assurer une partie des découvertes éventuelles. En 1946, le manque de liquidité remet en cause la faisabilité du programme de recherche initialement envisagé. La SNPA décide alors de mettre en place un plan de réduction des frais d'activité et de créer son premier service de comptabilité industrielle pour limiter l'autonomie de dépense de ses cadres et mieux surveiller les coûts des forages²⁵⁷. Dans ce contexte, la société nécessite de capitaux supplémentaires, mais ni la dotation du BRP ni le lancement des actions en bourse ne permettent de compenser le manque de trésorerie. Conscient des difficultés opérationnelles, en 1947 Victor de Metz propose à la SNPA de signer un contrat de cession d'huile pour une période de 10 ans. Si les administrateurs de la société se disent initialement contraires à « hypothéquer le futur de la société ²⁵⁸», de Metz explique que ce dispositif est largement employé dans les syndicats de recherches coloniaux où la société détient des participations. Après de longues négociations, la SNPA accepte de signer un contrat qui réserve à la CFP « [...] 70 % de la production disponible jusqu'à 200 000 tonnes, 35 % entre 200 et 600 000 et 17,5 % entre 600 000 et 1 million par an ²⁵⁹» après prélèvement de 10 % de la production destinée au BRP. Néanmoins, la découverte en 1949 d'un brut non adapté aux installations de raffinage de la CFR, désengage la CFP de toutes ses obligations en raison d'une clause de l'accord.

La reprise des affaires au Moyen-Orient et le démarrage de recherche pétrolière imposent à la CFP de recruter du personnel et d'élargir son organigramme. Le besoin d'assurer le suivi du contentieux en cours avec l'IPC détermine l'expansion des effectifs du service juridique. Un adjoint au service juridique est recruté en 1947 pour assister Frédéric Abelous, le seul juriste de la société, et pour assurer la liaison avec le bureau de Londres et les membres du consortium irakien. En même temps, la création de la CFDPA en coopération avec Desmarais Frères, Lille-Bonnières Colombes, la Société algérienne des pétroles Mory et la Société française des carburants contribue à complexifier la structure du secteur aval de la CFP et impose une première réorganisation administrative. Le secrétaire général Edouard Van den Broek d'Obrenan et son adjoint Jean Duroc

²⁵⁷ AH Total, 07AH0170-39, Procès-verbal du conseil d'administration de la SNPA, 18 sept 1946.

²⁵⁸ AH Total, 07AH0170-39, Procès-verbal du conseil d'administration de la SNPA, 16 avril 1947.

²⁵⁹ AH Total, 07AH0170-39, Accord entre SNPA et CFP, juillet 1948.

Danner sont donc chargés de former les services centraux, de centraliser les fonctions administratives et d'assurer la gestion du personnel auparavant déléguée à la CFR²⁶⁰.

Sous la présidence de Victor de Metz, la CFP commence à embaucher des spécialistes pétroliers pour augmenter l'effectif des services techniques. Cette politique de recrutement répond aux besoins de développement des activités d'exploration et garantit une présence plus significative d'ingénieurs français sur les chantiers du Moyen-Orient. Malheureusement les archives sont muettes quant aux modes d'organisation des services techniques dans les années 1940. Dans un contexte où l'organisation bureaucratique de la société est extrêmement limitée, l'absence de procédures et d'obligation de conservation des documents limite les sources à notre disposition. La société se structure autour de la figure de son président qui définit les responsabilités des directeurs et centralise toutes les décisions stratégiques²⁶¹. En avril 1946, Victor de Metz recrute Jaques Bénézit « pour le seconder, en particulier, dans le secteur des affaires nouvelles²⁶² ». Polytechnicien et ingénieur du Corps des mines, Jacques Bénézit avait été membre des cabinets ministériels de Leparcq, Mendes-France et Pleven, avant de partir aux États-Unis pour suivre une formation pétrolière²⁶³. Rentré en France en 1947, il est chargé de suivre les affaires de la CFP dans la SNPA et dans la SCP et d'explorer les possibilités pétrolières dans les autres régions du monde.

La décision d'attribuer à Jacques Bénézit la responsabilité des affaires nouvelles contribue à modifier « l'organigramme idéologique de la CFP ²⁶⁴ ». Jusqu'en ce moment, l'organisation du secteur amont gravitait autour du Bureau de Londres, l'entité chargée de gérer les intérêts de la société dans l'IPC. Centre névralgique de la direction Moyen-Orient, le Bureau de Londres employait des cadres spécialisés dans les questions juridiques et financières de l'activité pétrolière. Pour assurer le développement des affaires nouvelles, la société commence alors à constituer une équipe de géologues qui sont déployés dans les différents secteurs d'activité. Le nouveau service géologique se construit sous la direction de Henri de Cizancourt, un géologue recruté par la CFP dans l'entre-deux-guerres qui avait participé aux missions en Galicie, en Roumanie, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. En 1946, le service intègre Henri Vautrin, un ingénieur des mines

²⁶⁰ AH Total, Rapport annuel CFP 1948, sdnl.

²⁶¹ C. HUBIN, *Stratégie industrielle de la Compagnie Française des Pétroles (1945-1975)*, op. cit, p. 123.

²⁶² E. CATTÀ, *Victor de Metz*, op. cit, p. 104.

²⁶³ AH Total, Notes d'Hervé L'Huillier : biographie des personnalités du groupe.

²⁶⁴ C. HUBIN, *Stratégie industrielle de la Compagnie Française des Pétroles (1945-1975)*, op. cit, p. 81.

qui avait travaillé comme géologue pour le Haut-commissariat de la Syrie et du Liban, avant de conduire une mission d'exploration en Afghanistan²⁶⁵. Détaché temporairement à la SNPA, Vautrin est envoyé au Venezuela pour suivre la campagne de forages dans le cadre de l'accord avec Pantepec²⁶⁶. Durant son absence, le service recrute également deux géologues de la SNPA, Jacques Dupouy-Camet et de Jacques Schœffler, et un géologue de la SCP, le jeune Willy Bruderer. Arrivé du Maroc, Bruderer décrit ainsi ses premiers pas dans la nouvelle société :

« Au service géologique [de CFP], je ne rencontrais que mon ancien collègue de Galice [Henri Vautrin], à présent mon supérieur, et une secrétaire. Pas de dessinateur. Pas même de bureau. Il fut convenu que je m'installerai dans la pièce occupée par la secrétaire, vaste bibliothèque au plafond très haut. Une galerie, aménagée sous le plafond, en faisait le tour et l'on atteignait en empruntant les escaliers. Ne voyant aucun endroit susceptible de m'accueillir, je prenais place dans les marches de cet escalier. Il ne me restait plus qu'à m'adapter, tel un naufragé échoué sur une plage. Jamais depuis le début de ma carrière je n'avais connu un service géologique aussi précaire... et pourtant derrière cette façade se cachait le potentiel du fameux champ pétrolier de Kirkuk en Irak²⁶⁷ ».

La comparaison entre le tapuscrit original de Willy Bruderer²⁶⁸ et le texte émendé par la direction de la communication en vue de la publication du livre *La Chasse aux Bougies* laisse transparaître la même impression. Dans cette phase de démarrage, les conditions matérielles de la CFP sont extrêmement précaires. Les géologues manquent de moyens pour conduire leurs missions de terrain. Dans son témoignage Jacques Schœffler souligne que, en l'absence de moyens motorisés, les premières missions géologiques de la SNPA se faisaient à vélo²⁶⁹. Cette situation se confirme aussi dix ans plus tard puisque, en dépit des grandes découvertes en France au Sahara, le géologue de la Compagnie française des pétroles Normandie (CFP-N) Jean-Pierre Bouju doit faire face aux mêmes contraintes opérationnelles durant ses missions d'exploration :

²⁶⁵ AH Total, 00AH003/13, Notes et mémoires en mémoire d'Vautrin ; AH Total, Rapport annuel CFP 1946, sdnl.

²⁶⁶ AH Total, Rapport annuel CFP 1947, sdnl.

²⁶⁷ W. BRUDERER, *La Chasse aux bougies*, op. cit., p. 177.

²⁶⁸ AH Total, 18V01807/149, Tapuscrit de Willy Bruderer sur l'histoire de la recherche pétrolière en Algérie et en Afrique du nord, sdnl ; Willy BRUDERER, *Pétroles de Mésopotamie et d'Afrique du Nord: journal d'un géologue, 1947-1975.*, France?, Beaulieu, 1976, p. 128.

²⁶⁹ Jacques SCHÖFFLER, « Propos d'autrefois et d'aujourd'hui », in *La recherche pétrolière française, (actes du 118^e congrès national des sociétés historiques et scientifiques, Pau 25-29 octobre 1993)*, Editions du CTHS., Paris, 1994, p. 449.

« [En 1956] je faisais du terrain dans la région de Pavilly, enfin la région du Pays de Bray... tous ces coins de Normandie.... J'ai commencé à faire du terrain à vélo, après la société a payé une moto et après une deux-chevaux²⁷⁰ ».

Les témoignages mettent en évidence les moyens extrêmement modestes mis à disposition par les sociétés pour la recherche pétrolière. Cela confirme la distance qui existe entre les grandes entreprises anglo-américaines et les jeunes sociétés françaises, qui marquent leurs premiers pas dans le secteur.

Le partenariat avec la SN Repal et le début de la recherche pétrolière au Sahara

Dans la première moitié du XX^e siècle, la connaissance du territoire saharien se limite aux informations acquises durant les missions topographiques de l'armée et les expéditions des aventuriers, comme le géologue ardéchois Conrad Kilian. Chargé de dresser une carte géologique du Sahara, Kilian contribue donc à définir les frontières du « Sahara français ». À l'instar du géographe Robert Capot-Rey²⁷¹, il met son discours savant au service de la politique coloniale. Célébré comme l'inventeur du pétrole saharien, Conrad Kilian a fait l'objet d'un processus de mythification au moment des grandes découvertes²⁷². Souvent représenté à dos de dromadaire avec et habillé en robe traditionnelle, il devient l'archétype de l'explorateur qui contribue à « la conquête du Sahara » dans le pétro-imaginaire des années 1950. Par ailleurs, les conditions de son décès ont contribué à nourrir les fantaisies de complot des majors anglo-américaines contre le France et ses richesses sahariennes pendant des décennies. En dépit du mythe construit autour à ce personnage, le principal mérite de Kilian a été de confirmer l'existence de conditions géologiques favorables à la formation d'hydrocarbures sans, pourtant, identifier des indices de leur présence

²⁷⁰ AH Total, AO011915, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jean-Pierre Bouju, La Défense, 12 décembre 2018.

²⁷¹ Robert CAPOT-REY, *L'Afrique blanche française. Tome second, Le Sahara français*, Paris, France, Presses universitaires de France, 1953.

²⁷² Euloge BOISSONNADE, *Conrad Kilian, explorateur souverain*, Paris, France, Éditions France-Empire, 1971 ; Pierre FONTAINE, *La mort étrange de Conrad Kilian, inventeur du pétrole saharien*, Paris, France, Les sept Couleurs, 1959 ; Yves SALGUES, *L'or noir du Sahara: la pathétique aventure de Conrad Kilian*, Paris, France, A. Fayard, impr. 1958, 1958.

concrète. Son effort d'identification des formations paléozoïques de la marge nord du Hoggar,²⁷³ confirme que le Sahara est un territoire géologiquement intéressant pour la recherche pétrolière même s'il n'y a pas d'affleurements visibles²⁷⁴.

À la fin des années 1930, c'est le directeur du Centre de recherches sahariennes Nicolas Menchikoff, qui continue à étudier les séries géologiques de la Saoura et des chaînes d'Ougarit. Celui-ci confirme l'intuition de Kilian et met en évidence la présence d'anticlinaux, de matières organiques et de séries géologiques où pourraient se cacher des gisements d'hydrocarbures²⁷⁵. Les informations sur les séquences stratigraphiques des régions sahariennes nécessitent pourtant d'être vérifiées par des études plus approfondies²⁷⁶. À la fin des années 1940, les missions géologiques conduites en Algérie se limitent à des surfaces réduites et les comptes rendus des comités géologiques du BRP ne montrent pas un intérêt pour la recherche pétrolière au Sahara. Au contraire, durant cette période les organismes de recherche s'intéressent plutôt au Madagascar, au Maroc et à la Nouvelle-Calédonie²⁷⁷. Michel Tenaille invoque alors la réalisation d'une synthèse des connaissances géologiques du Sahara. En 1948, une mission de la SN Repal, composée par Michel Tenaille, Armand Colot, Jacques Follot, Robert Lafitte et Nicolas Menchikoff – devenu entretemps le nouveau directeur du laboratoire de géologie de la Sorbonne – réalise une étude géologique de la bordure de l'Atlas Saharien. La CFP décide d'y détacher son géologue Willy Bruderer, grand connaisseur des problèmes pétroliers de l'Afrique du Nord. Bruderer résume ainsi le parcours de la mission :

« En novembre 1948, deux jeeps conduisirent notre petit groupe, à travers la Kabylie, jusqu'à Laghouat, à la lisière du Sahara. De là, un petit avion nous permit de survoler les amples plis de l'Atlas pour atteindre Colomb-Béchar, où nous attendent deux autres jeeps et un camion. Notre mission y étudie le carbonifère puis se dirigea vers le sud en longeant les dunes fantastiques de l'Erg occidental. Elle fit une incursion dans le cœur de l'Hoggar

²⁷³ Alain PERREDON, « Historique des recherches pétrolières en Algérie », in *La recherche pétrolière française, (actes du 118^e congrès national des sociétés historiques et scientifiques, Pau 25-29 octobre 1993)*, Editions du CTHS., Paris, 1994, p. p. 325.

²⁷⁴ *Ibid.*

²⁷⁵ *Ibid.*, p. 326.

²⁷⁶ AH Total, 18V01807/149, Tapuscrit de Willy Bruderer sur l'histoire de la recherche pétrolière en Algérie et en Afrique du nord, sdnl.

²⁷⁷ AH Total, 07AH0008/38, Comité géologique du BRP, Séance N° 21 du 21 juin 1948 ; Comité géologique du BRP, Séance N° 20 du 12 avril 1948 ; Comité géologique du BRP, Séance N° 19 du 1 mars 1948 ; Comité géologique du BRP, Séance N° 18 du 19 janvier 1948.

(Tamanrasset, sans intérêt du point de vue pétrolier) ; elle emprunta des pistes solitaires pour sillonner le Sahara en tous sens et retourna vers le Nord en passant par In Salah, Ouargla, Ghardaïa et Laghouat²⁷⁸».



*Photo 6: Mission d'exploration de la SN Repal et la CFP au Sahara, 1947 - Photothèque historique
Total, 17V00537-74, Willy Bruderer*

²⁷⁸ AH Total, 18V01807/149, Tapuscrit de Willy Bruderer sur l'histoire de la recherche pétrolière en Algérie et en Afrique du nord, sdnl.

Après cinq mois de travail de terrain, les participants dressent une carte géologique du Sahara qui met en évidence la « succession favorable de roches-magasins et de marnes formant couverture et ayant le caractère de roches mères ²⁷⁹». Cependant, l'absence d'indices de surface et la profondeur des séries géologiques d'intérêt pétrolier imposent de réaliser de vastes campagnes géophysiques pour orienter l'emplacement des premiers forages. Après avoir consulté la CFP, le 12 mars 1949 la SN Repal informe le Gouvernement général d'Algérie de sa volonté d'obtenir des permis de recherche au nord du Sahara. Cette information est rapidement transmise à Paris. Quelques jours après, Pierre Guillaumat reproche le président de SN Repal de n'avoir pas tenu au courant de cette demande « ni le BRP actionnaire, ni le BRP établissement public ²⁸⁰» alors que les discussions avec Armand Colot, Michel Tenaille et Jacques Bénézit avaient continué tout au long de l'année 1948.

Les négociations entre la SN Repal et la CFP au sujet de la recherche saharienne se déroulent donc dans le plus grand secret. Le conseil d'administration de SN Repal est officiellement mis au courant des pourparlers seulement plusieurs mois après, lors de la séance du 28 mai 1949. Au même titre, l'exploration du Sahara ne figure pas dans les procès-verbaux du conseil d'administration de CFP, où siégeait Pierre Guillaumat, avant 15 mars 1950²⁸¹. Si on ne peut pas affirmer que les projets sahariens ont été conduits à l'insu de l'homme fort de la politique du pétrole franc, il est facile de démontrer comment les deux sociétés ont adopté une attitude de prudence dans cette première phase. Les pourparlers sont conduits personnellement par Jacques Bénézit et Roger Goetze²⁸², anciens camarades de promotion au Lycée Carnot de Paris qui avaient été membres du Cabinet de Pierre Mendès-France au ministère de l'Économie entre 1944 et 1945. Comme le raconte Goetze, après sa formation aux États-Unis, « [Bénézit] était revenu tout excité par le Sahara, il m'avait rapporté des quantités de graphiques et d'autres éléments qui montraient qu'il fallait explorer le Sahara ²⁸³». Son enthousiasme est alors confirmé par les résultats de la

²⁷⁹ W. BRUDERER, *Pétroles de Mésopotamie et d'Afrique du Nord*, op. cit, p. 130.

²⁸⁰ AH Total, 07AH0024/74 Lettre du ministre de l'Industrie (signé Guillaumat) au ministre de l'intérieur au sujet des recherches de pétrole Algérie, 4 janvier 1951

²⁸¹ AH Total, 50ZZ496/2, Procès-Verbal du Conseil d'Administration de la Compagnie Française des Pétroles, 15 mars 1950.

²⁸² Une intense correspondance conservée dans les archives est mise en évidence par Samir Saul cf Samir Saul S. SAUL, « Politique nationale du pétrole, sociétés nationales et « pétrole franc » », art. cit.

²⁸³ Roger GOETZE, Florence DESCAMPS et Agathe GEORGES-PICOT, « Chapitre premier. L'aventure pétrolière de la SN REPAL (novembre 1946 - juin 1966) », in Nathalie CARRE DE MALBERG (dir.), Entretiens avec Roger Goetze, haut fonctionnaire des Finances : Rivoli - Alger - Rivoli. 1937-1958, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2014, p. 301-326.

première mission géologique. Mais en dépit de l'optimisme de Bruderer et Tenaille²⁸⁴, le jeune ingénieur doit convaincre la direction de la CFP à s'engager dans une campagne qui n'assurait pas un résultat immédiat.

En dépit de son intérêt pour les résultats de la mission de 1948, Victor de Metz s'interroge sur la rentabilité de l'entreprise saharienne. En raison de la situation financière de la société, le président ne souhaite pas exposer ses actionnaires aux risques d'une recherche aléatoire puisque la CFP n'est pas une entreprise publique qui puise ses ressources dans les caisses de l'État²⁸⁵. Bénézit rassure donc son président sur la fiabilité de l'opération et sur le retour pour la CFP en cas de découvertes tout en proposant des solutions pour limiter le risque d'un engagement financier trop important²⁸⁶. Pendant ses voyages au Sahara il étudie la possibilité de réduire les frais d'activité par la conversion des forages secs en puits d'eau, en vue de leur utilisation pour la culture du palmier dattier dans les oasis²⁸⁷. Par ailleurs, il envisage de vendre l'eau extraite du sous-sol durant les forages pour soutenir les projets de développement industriel dans le secteur de l'acier, du nitrate et des carburants synthétiques qui étaient à l'étude au Gouvernement général²⁸⁸.

Le 25 février 1950, le Gouvernement général d'Algérie donne son accord de principe pour une association entre la CFP et la SN Repal. Deux pétitions pour l'octroi des permis de recherche sont déposées auprès des autorités algériennes le 28 juillet 1950²⁸⁹. En dépit de l'accord du Gouvernement général, Pierre Guillaumat s'oppose au principe d'autonomie des deux sociétés dans la direction technique des travaux et suggère de créer une société mixte contrôlée directement par la CFP et la SN Repal ou la CFP et le BRP²⁹⁰. Le directeur des carburants est en effet obsédé par le risque de perdre le contrôle d'une filiale dont 50 % du capital est détenu par l'administration coloniale et avec un président qui n'est pas directement rattachés au ministère de l'Industrie. Pour contrecarrer le nouvel équilibre, la DICA encourage l'ouverture de la recherche pétrolière à des

²⁸⁴ AH Total, AO011919, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Alain Perrodon, Vaucresson, 15 février 2019.

²⁸⁵ AH Total, Willy Bruderer, « l'épopée pétrolière de la CFP : d'Abou Dhabi au Sahara », in *Total information*, n°100, printemps 1985.

²⁸⁶ AH Total, AO011918, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jean Laherrere, La Défense 7 février 2019.

²⁸⁷ AH Total, 18V01807/496, Note sur les palmiers : Voyage de M BENEZIT, mars avril 1950, 2 mai 1950.

²⁸⁸ Ibid.

²⁸⁹ Dans la correspondance administrative cette demande porte la date du 9 août cf AH Total, CFP, « négociations avec la SN Repal. Demande de permis de recherches dans le Sahara algérien », in Documents sur l'exercice 1951.

²⁹⁰ AH Total, 07AH0024/74, Lettre du ministre de l'Industrie au ministre de l'Intérieur au sujet des recherches de pétrole en Algérie, 4 janvier 1951.

entreprises étrangères, ce qui permettrait également de limiter les dépenses du BRP. Cependant, le Gouvernement général s'oppose à cette démarche et déclare sa volonté de tirer le maximum de profit des ressources éventuellement découvertes dans le sous-sol algérien en évoquant également une possible nationalisation.

Le 21 juin 1951, la signature du contrat préliminaire confirme la liberté d'investissement de chaque société sur ses propres permis et le cofinancement d'un programme de prospection géologiques et géophysiques. Au-delà du partage des informations stratégiques sur chaque permis, le contrat instaure « l'obligation pour chaque contractant d'offrir annuellement à l'autre de participer sur chaque carreau aux dépenses envisagées, selon un pourcentage fonction des dépenses antérieurement effectuées sur ce carreau à l'intérieur d'une limite inférieure de 49 % et d'une limite supérieure de 51 %²⁹¹ ». Si le contrat formalise le système d'interaction entre la CFP et la SN Repal, les témoignages collectés laissent transparaître une incompréhension des conséquences opérationnelles d'un tel dispositif en fonction du niveau hiérarchique occupé. Comme l'explique René Gourgouillon, ancien secrétaire général de CFP-A, le système de partage 49-51 % permet « de travailler pour le même objectif ²⁹² ». Néanmoins, la vision des cadres est très différente par rapport à celle partagée par le personnel d'exécution. Ces derniers évoquent la forte concurrence entre les deux sociétés et le fait que « chacun travaillait de son propre côté ²⁹³ ». En effet, sur les chantiers de forages les agents ne se rendaient pas compte que les travaux réalisés étaient financés à 49 % par celui qu'on croyait être le concourant direct.

Les permis d'exploration sont finalement octroyés le 16 octobre 1952. Après de longues négociations avec le Gouvernement général et le Conseil supérieur des mines d'Algérie, la taille des surfaces est fixée à 116 800 km². D'autres conditions d'activité engagent par ailleurs les permissionnaires. La CFP et la SN Repal doivent réaliser des dépenses minimales pour les travaux de recherche, établir une capacité de raffinage en Algérie et garantir que les éventuelles découvertes de gaz seront mises au profit de l'économie algérienne²⁹⁴. La CFP décide donc de

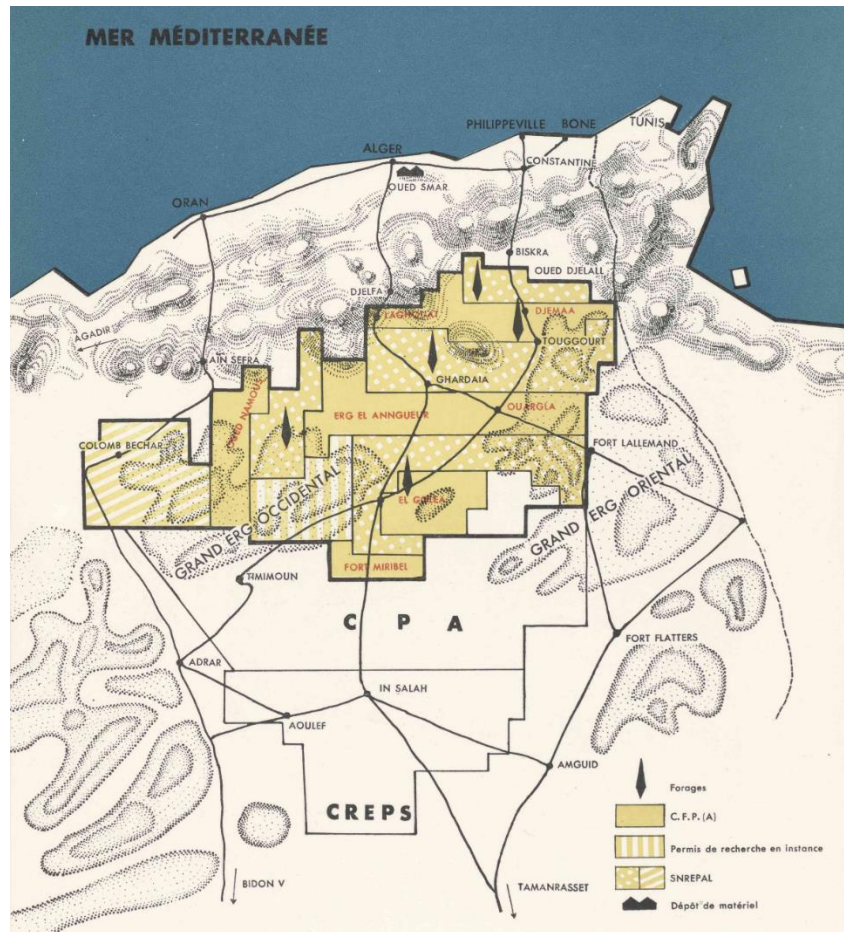
²⁹¹ AH Total, CFP, « négociations avec la SN Repal. Demande de permis de recherches dans le Sahara algérien » in Documents sur l'exercice 1951, p.122.

²⁹² AH Total, AO011905, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de René Gourgouillon, Aix-en-Provence, 27 juin 2018. (Discussions en marge de l'enregistrement)

²⁹³ AH Total, AO011901, Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018.

²⁹⁴ AH Total, CFP, « Accords avec la SN Repal. Permis de recherches dans le Sahara algérien » in Documents sur l'exercice 1952, p.180.

fonder une nouvelle filiale basée à Alger qui serait responsable de la mise en œuvre du programme de recherche saharienne. Financée grâce à l'ouverture du nouveau *pipeline* entre Kirkūk et Banias, la Compagnie française des pétroles Algérie (CFP-A) est créée le 27 janvier 1953. Jacques Bénézit est alors nommé président de la première filiale d'exploration production du Groupe. Dans ce contexte, la RAP signe un accord avec la Royal-Dutch Shell pour obtenir des permis d'exploration au sud du Sahara et crée deux filiales communes : la Compagnie de recherche et d'exploitation du pétrole au Sahara (CREPS) et la Compagnie des pétroles d'Algérie (CPA)²⁹⁵. Les acteurs sont créés et les permis attribués. Les sociétés doivent maintenant organiser leurs structures opérationnelles pour assurer le démarrage des travaux.



Carte 1 : Permis d'exploration de la CFP-A et de la SN Repal²⁹⁶

²⁹⁵ AH Total, 07AH0138-89, Rapport annuel de la RAP 1952.

²⁹⁶ AH Total,

Chapitre 2 : La Compagnie Française des Pétroles et l'invention de l'épopée saharienne

L'optimisme sur la présence de pétrole au Sahara commence à se généraliser au tournant des années 1950. Néanmoins, pour assurer le démarrage des activités de terrain la CFP doit adapter sa structure, former son personnel et acquérir les compétences techniques nécessaires à la conduite des travaux. Particulièrement axée sur le transport, le raffinage et la distribution, la structure de la CFP commence alors à se développer dans le secteur amont. La société crée en 1953 une filiale chargée de la recherche pétrolière au Sahara : la CFP-A. En parallèle, elle se dote d'une direction centrale chargée de mettre en place la nouvelle politique d'exploration et de production de pétrole : la DCEP. Après avoir recruté le personnel spécialisé, la CFP-A commence alors à installer les premiers chantiers de forage. En 1956 – moins de 10 ans après le début des recherches sahariennes – celle-ci découvre le champ pétrolier d'Hassi Messaoud et le champ gazier d'Hassi R'Mel. Le besoin de mettre en production ces deux gisements impose de réaliser des investissements considérables. En pleine Guerre d'Algérie, la société décide de lancer une intense action de propagande pour diffuser l'épopée du pétrole saharien auprès du grand public.

A. La filialisation du secteur amont et le démarrage de la recherche d'hydrocarbures

Le rôle de la filialisation dans la gestion du personnel

La création de la CFP-A et le début de la recherche d'hydrocarbures imposent de repenser l'organisation du groupe CFP trente ans après sa fondation. Pour accompagner le développement du secteur amont, la filiale doit acheter des appareils de forage et recruter le personnel nécessaire aux travaux d'exploration. En même temps, pour contrebalancer les effets de la filialisation, la CFP décide de créer la direction centrale exploration production (DCEP). Cette nouvelle direction doit coordonner la recherche pétrolière et limiter les risques d'autonomisation des filiales dérivant de la distance entre le siège central et les zones d'opération. La décentralisation organisationnelle

est complétée par le renforcement des lignes hiérarchiques et par la création d'un système de mandarinat. Dans une telle organisation, l'omniprésence décisionnelle de Victor de Metz – véritable « patron de droit divin ²⁹⁷» – est garantie par l'autorité des nouveaux « chefs des métiers » qui font office d'interface unique entre les cadres et la direction.

En 1951, après la signature de l'accord de partenariat, la SN Repal commence les travaux d'intérêt commun sous la surveillance des ingénieurs de la CFP. Dans cette première phase, le manque de personnel technique et d'une structure appropriée limite les possibilités opérationnelles de la société sur ses propres permis²⁹⁸. Par conséquent, la CFP se limite à financer 49 % du forage implanté par la SN Repal à Berriane et une première campagne sismique²⁹⁹. Les archives mettent en évidence les multiples voyages réalisés entre Paris et Alger par Jacques Bénézit, Étienne Dalemont, Henri De Cizancourt, Willy Bruderer et Jacques Dupouy-Camet au cours de la première année. Les cadres de la CFP doivent s'assurer du bon déroulement des travaux d'intérêt commun qui représentent une dépense de plus de 200 millions de francs s'ajoutant aux 300 millions destinés à l'achat d'équipement de forage³⁰⁰. Néanmoins, pour Victor de Metz, détacher ses cadres plus expérimentés sur les surfaces sahariennes constitue un frein au développement des activités du Groupe. L'effectif réduit ne permet pas d'assurer le suivi des projets en cours au Moyen-Orient ni de conduire une réflexion globale sur la stratégie d'écoulement du brut et des produits raffinés³⁰¹. En somme, le besoin de répartir le risque et d'adapter la structure à la nouvelle ambition internationale accélère le processus de filialisation au sein de la société.

Au-delà de la CFR et la CNP, au début des années 1950 la structure de la société est fortement centralisée. La CFP contrôle de petites filiales comme la Société immobilière Hausmann Messine, la Société foncière de la place d'Auteuil ou la Société immobilière Galliéni-Talence. L'organisation géographique du Groupe s'appuie par ailleurs sur des bureaux de liaison situés à Londres, New York et Caracas. Installé au siège de l'IPC à Market Place, le Bureau de Londres assure les relations entre la direction de Paris et les organes décisionnels du consortium du Moyen-Orient. Les bureaux de New York et de Caracas sont quant à eux chargés des liaisons avec le

²⁹⁷ Cette expression est utilisée par Louis Deny, ancien Vice-Président de la CFP interviewé par Constance Hubin cf C. HUBIN, *Stratégie industrielle de la Compagnie Française des Pétroles (1945-1975)*, op. cit.

²⁹⁸ CFP Documents exercice 1952, p 182.

²⁹⁹ cf A. PERRODON, *Histoire des grandes découvertes pétrolières*, op. cit.

³⁰⁰ AH Total, CFP, Documents de l'exercice 1952, p 182.

³⁰¹ Ibid.

milieu pétrolier international. Cette structure répond aux besoins de consolider la « stratégie de raffineur », un mode d'action fondé sur la prise d'intérêt dans des sociétés de recherche existantes qui réduit initialement tout besoin opérationnel de la société.

À partir des années 1950, la volonté d'augmenter les investissements dans le secteur amont met la CFP devant une de ses plus grandes contradictions : le besoin d'incrémenter ses effectifs. En effet, la restriction du recrutement de personnel a toujours été une préoccupation majeure pour la compagnie et ses actionnaires. Dès l'après-guerre, chaque document annuel sur l'exercice explique que « le personnel de la société s'est tenu au-dessous de 50 au cours de l'année³⁰² ». Ce constat ne répond pas à la volonté de limiter les effectifs en raison des besoins de fluidité qui caractérisent les sociétés d'investissement. Au contraire, cette stratégie avait l'objectif de limiter l'application des ordonnances du 22 février 1945 et de la loi du 16 mai 1946 qui impose aux sociétés de plus de 50 employés de constituer un comité d'entreprise et d'ouvrir la gestion de l'entreprise aux représentants syndicaux. Cette situation était bien connue par la première filiale du Groupe, la CFR, dont la continuité de la production avait été souvent soumise aux négociations avec les représentants des travailleurs des raffineries. Pour cette raison, la participation des syndicats aux décisions stratégiques de la CFP n'était pas souhaitable ni pour les actionnaires privés ni pour l'État français, qui considère la société comme un instrument privilégié de sa politique internationale.

Dans cette première phase de développement industriel, l'expérience des entreprises nationales avait mis en évidence l'impact des revendications syndicales sur la recherche pétrolière. Au-delà des demandes de nationalisation du secteur avancées par la CGT, de longues négociations sur les conditions de travail se déroulent au sein des comités d'entreprise de la RAP et la SNPA. À titre d'exemple, l'introduction du travail continu sur les chantiers de forage trouve une forte opposition des syndicats qui réclament une majoration de la rémunération horaire de 100 % pour travailler le dimanche et les jours fériés³⁰³. Par ailleurs, lors de la promulgation du décret du 14 juin 1946 portant création du statut du mineur les mobilisations et les blocages des chantiers de forage se multiplient. Les syndicats réclament alors l'élargissement à l'ensemble du secteur pétrolier « des conditions de classement et de rémunération du personnel des entreprises de recherche

³⁰² AH Total, CFP Documents de l'exercice, de 1946 à 1953.

³⁰³ AH Total 07AH0138/83, Procès-verbal du Conseil d'Administration SNPA, 17 janvier 1946.

minière³⁰⁴». Des négociations entre les représentants des travailleurs et la direction des sociétés publiques avaient permis d'obtenir des améliorations de traitement salarial, mais cela s'était fait au détriment des prix de revient des forages pétroliers. Administrateur de la SNPA et très impliqué dans l'activité de la RAP, Victor de Metz comprend le besoin d'organiser le recrutement du personnel technique selon des principes différents et de mettre en place un système de gestion du personnel de recherche alternatif à celui des filiales du BRP. Forte de sa structure de société privée, la CFP décide donc de déléguer à une nouvelle filiale la gestion du personnel technique et la répartition des agents dans les différentes zones géographiques.

Le chantier du pipeline de l'IPC entre Kirkūk et Baniyas se révèle un terrain idéal pour se familiariser aux techniques de construction et pour tester le nouveau dispositif de déploiement des ressources humaines. Pour répondre à cette nouvelle ambition, la Société auxiliaire de gestion et de recherche (SAGR) est chargée de la gestion des ingénieurs et du personnel technique détachés au sein des filiales opérationnelles et des sociétés où la CFP détient des intérêts spécifiques³⁰⁵. Héritière de la Société de prospection géophysique (SPG) – une entreprise spécialisée dans la prospection géophysique qui opérait pour le compte de la Steaua Romana et de l'IPC – la SAGR transfère l'ensemble de ses actifs à la Compagnie générale de géophysique (CGG) et commence à élargir son champ d'intervention³⁰⁶. Approuvé en 1952, le nouveau statut de la société précise que celle-ci « ne s'occupe plus de géophysique³⁰⁷ », mais qu'elle est désormais chargée « de tout problème relatif à la gestion technique, administrative et commerciale de sociétés intéressées à la recherche, à l'exploitation, au traitement, à la transformation, au transport et à la vente de produits minéraux »³⁰⁸. Dénommée Compagnie française des pétroles gestion et recherches (CFP-GR) en 1953, la filiale affirme de plus en plus son rôle dans la gestion des ressources humaines pour faire face à des besoins non permanents d'activité³⁰⁹. La CFP-GR devient alors la destination principale des ingénieurs et des techniciens français recrutés au début de l'activité de recherche de la CFP, entre 1953 et 1954. L'installation d'une succursale à Londres confirme sa fonction d'appendice opérationnelle de la direction Moyen-Orient, dans un moment où cette dernière invoque le

³⁰⁴ AH Total 07AH0138/83, Séance du 20 juin 1946.

³⁰⁵ AH Total, Documents exercice 1952 « Personnel — Relations publiques — Aménagement du siège social », p. 224

³⁰⁶ AH Total, 85ZW243/9 Contrat entre SPG et IPC, Paris 19 janvier 1934.

³⁰⁷ AH Total, 85ZW243/2, Note à Victor de Metz, 11 décembre 1952.

³⁰⁸ AH Total, 85ZW243/2, Art.2 du Statut de la Société Auxiliaire de Gestion et Recherches.

³⁰⁹ AH Total, Documents de l'exercice 1954, "Compagnie Française des Pétroles (Gestion et Recherches), p. 220.

détachement d'un nombre toujours majeur d'agents français sur les chantiers du Moyen-Orient. En dépit de la souplesse de sa structure, la CFP-GR se configure comme un véritable vivier de techniciens qui doit favoriser l'accumulation et la circulation de savoirs au sein du groupe CFP.

Organiser une filiale de recherche : le recrutement du personnel technique

À partir de février 1953, la CFP-A commence à recruter directement le personnel nécessaire à commencer les travaux de recherche. Parmi les premiers numéros de matricule, on trouve celui du directeur des opérations, Pierre Germes, qui est embauché en avril 1953 comme responsable du bureau d'Alger. Polytechnicien et ancien élève de l'ENSPM, Germes avait fait son expérience dans le forage à la SNPA, avant de partir au Gabon comme directeur adjoint de la Société des pétroles de l'Afrique Équatoriale Française (SPAEF) en 1951. Sous sa direction, l'effectif de la société passe de 15 à 153 employés au cours de la première année. Dans un entretien accordé en 1985 à une revue de l'entreprise, Germes précise comment il a organisé le recrutement des premiers cadres de la filiale algérienne :

« Tout d'abord, nous avons fait appel à des géologues de la CFP — qui n'étaient alors qu'une demi-douzaine — et nous en avons embauché quelques autres, ainsi que de jeunes ingénieurs diplômés de l'école des pétroles. Et surtout nous avons engagé sur place des hommes des Travaux publics ayant une grande expérience du désert comme les ingénieurs et les techniciens de l'EGA, l'EDF algérienne qui avaient participé à la construction de la centrale électrique de Bône et d'un certain nombre de barrages en Algérie³¹⁰ ».

En 1953, Jacques Bénézit et Pierre Germes décident de recruter Louis Ramette comme chef des services techniques. Ramette est mentionné à plusieurs reprises durant les entretiens réalisés avec les anciens agents en raison du rôle qu'il a joué durant la phase de démarrage de la société. Les témoignages mettent en évidence la dimension humaine et mythique de ce personnage aux traits fortement stéréotypés. Encore aujourd'hui, l'ancien directeur technique est considéré comme la personnification du « pionnier » et de « l'homme à tout faire » qui a contribué à former « sur le tas » la première génération d'ingénieurs et techniciens. Surnommé « le lion » en raison de son

³¹⁰ AH Total, Pierre Germes, « Le Sahara berceau de l'exploration-production de la CFP », in *Total Information* n° 100, 1985, p.39 .

caractère rude et de sa ténacité, il est le protagoniste de la plupart de récits du « temps des cowboys³¹¹ », la phase qui précède les grandes découvertes. Née en 1920, Ramette fait ses études au Lycée Voltaire de Paris puis à l'École des arts et métiers à Châlons-sur-Marne et à Angers entre 1939 et 1943³¹². Après un stage de formation à la Steaua Romana³¹³, il est recruté à la SNPA en 1945 où il évolue comme ingénieur de forage, puis comme chef de camp. En 1951, lors de l'explosion de Lacq 3, il contribue à sauver la vie d'un ouvrier de forage, ce que lui vaut une « médaille pour le courage et le dévouement ³¹⁴».

Sous la direction de Pierre Germes, Louis Ramette est chargé de recruter le personnel technique nécessaire à mettre en fonction le premier appareil de forage de la CFP-A : l'Emsco J1400. Les premiers maîtres-sondeurs sont cooptés à la SNPA. Comme l'explique l'ancien foreur Philippe Exshaw, Ramette avait « amené dans ses bagages ses collègues foreurs béarnaises qui travaillaient déjà sous ses ordres à Lacq ³¹⁵». En même temps, des visites régulières aux sondes-écoles de la RAP et de la SCP lui permettent de compléter les équipes avec de jeunes diplômés. Dans son témoignage, Jean-Pierre Strobel raconte comment le directeur technique a directement contribué à son embauche à la CFP-A en 1953 :

« J'étais sorti pas mal sorti dans la promotion [de la sonde-école] et les premiers de la promotion avaient le choix. Moi, je voulais aller à la SPAEF... il y avait plusieurs Alsaciens que je connaissais qui travaillaient, ou avaient travaillé, à la SPAEF et au Gabon... c'était la grande aventure coloniale ! ... Si Ramette n'était pas venu je ne serais pas allé à la CFP-A, j'aurai foncé sur le Gabon... il a su nous prendre ! ³¹⁶».

Le recrutement de jeunes diplômés se révèle très difficile et ne permet pas de combler le manque de personnel de la CFP-A. En ce moment, la recherche pétrolière au Sahara est encore peu

³¹¹ AH Total, AO011905, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de René Gourgouillon, Aix-en-Provence, 27 juin 2018.

³¹² AH Total, 10AH0449/1, Le petit Messaoudien, édition spéciale « Monsieur Ramette nous quitte », 30 juin – 1^{er} juillet 1960.

³¹³ AH Total, 11AH0166/300, note, sdnl.

³¹⁴ Ibid.

³¹⁵ AH Total, 10AH0449/1, Le petit Messaoudien édition spéciale « Monsieur Ramette nous quitte », 30 juin – 1^{er} juillet 1960.

³¹⁶ AH Total, AO011901, Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018.

attractive aux yeux des jeunes techniciens puisque ceux-ci préfèrent s'orienter vers les sociétés actives en métropole ou dans d'autres territoires coloniaux³¹⁷.

À la fin de la première année d'activité, la CFP-A commence à prendre forme. La société est alors organisée en trois secteurs : la direction des opérations, la direction de l'exploration et les services administratifs. Sous les ordres de Pierre Germes, la direction des opérations coordonne l'ensemble des services techniques et assure la liaison avec le président basé à Paris au siège de la maison-mère. Dirigée par Henri Vautrin, la direction de l'exploration se compose de 21 personnes, dont 7 ingénieurs géologues chargés des travaux de prospection, des études topographiques et de l'encadrement des missions de la CGG. Les services administratifs quant à eux comptent 10 agents chargés de la paie du personnel, des plannings de rotation et de la comptabilité sous les ordres du secrétaire général Jacques Nizery. Rattachés à la direction opération, les services techniques dirigés par Louis Ramette coordonnent l'ensemble des travaux de forage, de génie civil et assurent l'approvisionnement matériel des chantiers.

Pour recruter les ouvriers et les manœuvres nécessaires au démarrage des chantiers, la CFP-A commence à se tourner également vers le marché du travail algérien. L'emploi généralisé des « Français musulman d'Algérie » et « Français européens d'Algérie » permet de réduire les frais dérivants de la transplantation de personnel métropolitain à faible spécialisation. Par ailleurs, la décision de favoriser le recrutement local doit être considérée comme un accommodement entre la société et le Gouvernement général d'Algérie. En effet, ce dernier réclamait le maintien des bénéfices de la nouvelle industrie dans la colonie en raison des conditions socio-économiques très précaires du début des années 1950. Le produit intérieur brut des trois départements français était vingt-quatre fois inférieur à celui de la métropole, ce qui imposait de recourir massivement aux fonds du Trésor public pour combler le manque de recettes d'origine locale³¹⁸. Par ailleurs, à la

³¹⁷ 18V01807/525, Rapport annuel 1953, p.7. Dans les archives de la CFP-A nous trouvons deux typologies de différents rapports annuels. Le premier est un rapport synthétique qui est destiné à l'assemblée générale des actionnaires et qui est diffusé publiquement (des listes d'envoi des documents sont conservées dans les archives cf 18V01807/183). Le deuxième type est un rapport détaillé et confidentiel qui est destiné au conseil d'administration, au BRP et aux directeurs et agents supérieurs de CFP-A. Pour le développement de ce chapitre, nous avons fait appel à cette deuxième typologie de sources.

³¹⁸ AN, F60 4003, Rapport du groupe d'étude des relations financières entre l'Algérie et la Métropole, juin 1955, p. 22.

veille de la guerre d'indépendance, le sous-emploi touchait massivement 8,2 millions d'indigènes et 1,2 million d'Européens présents dans la colonie³¹⁹.

La CFP-A trouve dans le bassin de main-d'œuvre « indigène » les ressources nécessaires au démarrage des activités. Les premiers « travailleurs musulmans » sont recrutés à proximité des chantiers grâce à des intermédiaires installés dans les oasis. Destinés principalement aux travaux de force, les indigènes sont intégrés aux équipes génie civil et assurent le service au personnel dans les camps de forage et dans les bases sahariennes. En raison du manque de personnel, certains d'entre eux sont directement intégrés aux premières équipes de forage. En 1953, deux travailleurs recrutés à El Goléa sont formés comme manœuvres de plancher tandis que, deux ans plus tard, l'emploi de Français musulmans comme assistants de laboratoire ou comme aides-géologues de sonde commence à se généraliser³²⁰. Le personnel local est rémunéré sur base horaire et comptabilisé comme « personnel auxiliaire », une catégorie spécifiquement destinée aux travailleurs indigènes³²¹. En 1954, la CFP-A compte 214 agents, dont 135 titulaires et 79 auxiliaires. Dans ce contexte, les travailleurs autochtones représentent donc plus de 30 % de la main-d'œuvre³²².

Avant la découverte d'Hassi Messaoud, l'absence d'un centre d'activité impose aux équipes de déplacer les appareils de forage sur les différents emplacements identifiés par les services géologiques. Au démarrage de chaque nouveau chantier, le personnel auxiliaire est systématiquement renouvelé grâce à un recrutement ciblé dans les oasis de la région. Certains travailleurs commencent pourtant à suivre les déplacements des chantiers sur plusieurs centaines de kilomètres de distance. Si au début des activités le recrutement des indigènes est très variable et influencé par la réduction des activités de la période estivale, à partir de 1955 la CFP-A commence à stabiliser la présence de certains travailleurs ayant acquis une expérience significative dans le domaine du forage. En 1960, les apprentis manœuvres de plancher recrutés à El Goléa en 1953 font encore partie des équipes de forage de la CFP-A, ce qui témoigne la continuité de service

³¹⁹ AN, F60 4006, Commission de l'économie de l'Union Française, Rapport de Robert Delavignette, « Situation économique et sociale de l'Algérie en 1954, Paris, 13 juin 1955.

³²⁰ AH Total, 18V01807/525, Rapport annuel 1955, p.98.

³²¹ AH Total, 18V01807/525, Rapport annuel 1954, p.48

³²² Les « auxiliaires indigènes » sont affectés principalement aux chantiers d'exploration (51 % du personnel du service), au service matériel et approvisionnement (56 %), au Service surface (31 %) et aux missions d'exploration géologique (25 %).

au sein de l'entreprise³²³. Cette tendance est confirmée par les statistiques du personnel qui mettent en évidence une ancienneté moyenne assez élevée pour la majorité des travailleurs indigènes au début des années 1960.

Conçue comme une entreprise algérienne, la CFP-A embauche la quasi-totalité de son personnel technique et administratif parmi les « Français européens d'Algérie ». En raison de leur statut de nationaux, les archives ne donnent pas de précisions statistiques sur l'origine nord-africaine des agents français. Cependant, les témoignages collectés confirment que, à l'exception des cadres et de la maîtrise de forage, la « communauté » des Européens d'Afrique du Nord est la plus nombreuse au sein de la filiale. Leur présence est confirmée par la multiplication d'articles et textes écrits en pataouète et par la prégnance de la culture « Pied-noir » dans les publications à destination des salariés³²⁴. À partir de 1955, la multiplication du recrutement des Français d'Algérie assure l'expansion des services administratifs³²⁵ et permet de développer les activités de terrain grâce à la mise en fonction d'un deuxième appareil de forage en 1955.

Au-delà du personnel d'exécution, entre 1955 et 1956 de nouveaux cadres provenant d'autres sociétés de recherche d'Afrique du Nord intégrèrent la CFP-A. L'ancien géologue de la SN Repal Claude de Lapparent remplace le directeur exploration Henri Vautrin lorsque ce dernier est chargé de créer une nouvelle filiale au Canada. Une nouvelle section géophysique est créée à la CFP-A et le polytechnicien Gilbert Pommier devient son premier directeur. En même temps, le personnel débauché par la SCP au moment de l'indépendance du Maroc est repris par les sociétés de recherche algériennes et les entreprises spécialisées dans le forage, comme Forenco et la Société Languedocienne de Forages Pétroliers³²⁶. La CFP-A embauche plusieurs géologues de la société marocaine, comme Jacques Launais, André Hossin et Hubert Thyssen, pour faire face à l'augmentation des activités de prospection. En 1955, Jean D'Herbès, centralien et ancien élève de l'ENSPM, intègre la direction technique pour s'occuper des questions d'approvisionnement et de la gestion du matériel. Dans ce contexte, l'embauche massif de cadres et techniciens en

³²³ AH Total, 10AH0449/1, Le Petit Messaoudien édition spéciale « Monsieur Ramette nous quitte », 30 juin – 1er juillet 1960

³²⁴ Le pataouète est un parler dérivant d'une « hybridation spontanée entre français et espagnol » cf Anne DULPHY, *L'Algérie des pieds-noirs: entre l'Espagne et la France*, Paris, France, Vendémiaire, 2014, p. 20.

³²⁵ 18V01807/525, Rapport annuel CFP-A, 1955, p.95.

³²⁶ 85ZW246/7, Rapport annuel SCP, 1957.

provenance du Maroc permet à la CFP-A d'augmenter ses effectifs et de muter le personnel plus expérimenté vers les nouvelles filiales de recherche créées par le Groupe.

Une décentralisation prudente : la direction centrale de l'exploration production

Au milieu des années 1950, la CFP entame un processus d'organisation qui modifie profondément les modes de fonctionnement de la société³²⁷. La volonté d'intégrer la chaîne industrielle « du derrick à la pompe » détermine une transition entre un modèle d'organisation centralisé et une décentralisation sélective, un principe qui s'élargit rapidement à l'ensemble de la société³²⁸. Dans ce sens, la création d'une direction centrale approvisionnement et distribution (DCAD) et la création du réseau de distribution à marque Total imposent de décentraliser le secteur aval pour répondre aux exigences des nouveaux marchés. Constance Hubin affirme dans sa thèse que, à la différence du secteur aval, le secteur amont ne serait pas concerné par cette tendance. Le besoin de coopération avec d'autres sociétés pétrolières imposerait de maintenir une structure centralisée. En dépit des apparences, cette considération ne tient pas compte de la multiplication des filiales de recherche qui a lieu dans cette période. Entre 1953 et 1956, on assiste à la création de la Compagnie française des pétroles Algérie (CFP-A), Compagnie française des pétroles Gascogne (CFP-G), Compagnie française des pétroles Normandie (CFP-N), la French petroleum company of Canada (FPC) et la Compagnie des pétroles Total-Libye (CPT-L). Même si les nouvelles filiales ont une dimension et des moyens initialement limités, leur création marque le début d'une nouvelle phase dans l'histoire de la recherche pétrolière française.

Piloté par la nouvelle direction centrale exploration production (DCEP)³²⁹, la décentralisation prudente du secteur amont doit contraster le risque d'autonomisation incontrôlée des nouvelles filiales. L'expérience du BRP et de la SN Repal avait montré les conséquences d'une forte autonomie financière sur la liaison entre le centre et la périphérie³³⁰. La réorganisation du secteur

³²⁷ AH Total, Documents exercice 1955, « personnel relation publique et publicité », p. 250.

³²⁸ C. HUBIN, *Stratégie industrielle de la Compagnie Française des Pétroles (1945-1975)*, op. cit, p. 241.

³²⁹ Dans la période de création la DCEP les documents utilisent également l'appellation "département exploration production" (DEP). Pour limiter le risque de confusion nous avons décidé d'employer uniquement dénomination "direction centrale exploration production".

³³⁰ AH Total, AO011919, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Alain Perrodon, Vauresson, 15 février 2019.

amont de la CFP commence alors en octobre 1954, à la suite du recrutement de Paul Crosnier. Polytechnicien et ingénieur des Ponts et des Chaussées, Crosnier commence sa carrière comme ingénieur électricien à Constantine, avant de devenir ingénieur en chef du service d'électricité en Algérie. Entre 1947 et 1954, il occupe le poste de directeur général adjoint d'Électricité et gaz d'Algérie (EGA) et il est chargé d'accompagner la fusion des quinze sociétés algériennes concessionnaires au sein de la nouvelle entreprise. En raison de son expérience d'organisateur, Paul Crosnier est donc le profil idéal pour accompagner la création d'une nouvelle direction centrale chargée de coordonner les activités de recherche et de gérer les participations dans les différentes filiales³³¹.

La création de la DCEP introduit une nouvelle division du travail au sein de la CFP. Si l'approvisionnement en brut avait toujours été une compétence de la direction Moyen-Orient (DMO), la création d'une direction chargée de la recherche et la production d'hydrocarbures contribue à transposer la frontière définie par le *Red Line Agreement* au sein de la société³³². La DMO maintient toutes ses compétences en matière d'exploration, de production, de transport et de gestion du personnel détaché grâce au support technique de la CFP-GR³³³. Les mêmes attributions opérationnelles sont reconnues à la DCEP, même si cette dernière doit s'intéresser uniquement aux territoires exclus des accords avec les sociétés anglo-américaines. En somme, dans la culture de l'entreprise le Moyen-Orient devient le territoire privilégié de l'élite de négociateurs et financiers qui répondent directement au président Victor de Metz. En revanche, les ingénieurs de la DCEP commencent à s'identifier à l'image du chercheur d'or noir qui part à la recherche de pétrole dans des territoires inexplorés.

Dirigé par Jacques Bénézit, la DCEP se structure autour d'un état-major qui réunit les responsables de trois directions : la direction administrative, la direction de l'exploration et la direction des opérations³³⁴. Sous l'autorité de l'ancien secrétaire général de la CFP-A Jacques Nizery, la direction administrative « est chargée de la coordination administrative dans le domaine de la

³³¹ Dans les premiers textes la DCEP est appelée Département Exploration Production (DEP). Cette dénomination étant transitoire nous avons décidé d'adopter la dénomination DCEP.

³³² AH Total, 18V01807/699, Copie de la Note d'organisation de la DEP, sdnl (original estimé mars 1956).

³³³ Note de service du Président-Directeur Générale de CFP Victor de Metz, "organisation de la direction Moyen-Orient", 10 janvier 1956

³³⁴ La Direction Opération sera dénommée Direction Production lors de la mise en production des premières surfaces par CFP-A

gestion, finance, personnel et juridique³³⁵». Celle-ci doit assurer la routine administrative et la liaison fonctionnelle entre les filiales de recherche et le secrétariat général de la CFP³³⁶. La direction exploration est responsable de coordonner l'activité des filiales et de centraliser l'information géologique pour définir la politique de recherche du Groupe³³⁷. Dirigée par Henri Vautrin, cette direction se compose d'un bureau des permis et concessions, d'un bureau des bassins, de deux bureaux destinés au contrôle des missions géologique et géophysique et d'un laboratoire. *In fine*, la direction opérations, pilotée par Paul Crosnier doit « apporter au [directeur de l'exploration production] et aux PDG des sociétés de recherche et exploitation des aides fonctionnelles en matière de technique de réservoir, forage, *pipelines* et technique de l'ingénieur en général³³⁸». Concrètement, cette direction s'occupe de standardiser le matériel, d'élaborer des instructions générales dans les domaines de l'ingénierie du réservoir, du forage, dans la construction de pipelines. En même temps, elle doit réaliser des études économiques pour le compte des filiales et assurer la formation aux techniques pétrolières³³⁹.

Dénommée direction de la production à partir de 1956, la direction des opérations, détient d'importantes attributions en matière de construction d'ensembles industriels pour l'exploitation et le transport d'hydrocarbures. Selon la conception initiale de Paul Crosnier, la direction agit comme maître de l'œuvre dans ses relations avec les filiales et doit assurer la reproduction des projets et la circulation des techniques dans deux domaines principaux. Le premier domaine est celui de la « technique du pétrole », plus spécifiquement de la géologie de réservoir, du forage, des travaux subsurface³⁴⁰ et de la production³⁴¹, tandis que le deuxième se réfère aux questions de « technique générale » comme la construction de pipelines, le transport, l'approvisionnement matériel et les travaux mécaniques. Cette distinction entre « technique du pétrole » et « technique générale » contribue à préciser les nouveaux périmètres d'activité au sein de la compagnie : les

³³⁵ AH Total, 18V01807/699, Note provisoire d'organisation, 15 novembre 1955

³³⁶ AH Total, 89ZY240/44, CFP Note d'organisation du Secrétariat général, 15 novembre 1955 ; 89ZY240/44, CFP Note d'organisation de la direction administrative, 15 novembre 1955

³³⁷ AH Total, 18V01807/699, Note provisoire d'organisation, 15 novembre 1955

³³⁸ AH Total, 18V01807/699, Note d'attribution, Direction des Opérations du Département exploration-production de la CFP, 20 juillet 1955

³³⁹ Ibid.

³⁴⁰ On met dans cette catégorie les travaux relevant à la fois de la technique de forage et de production en particulier les travaux de cimentation, repêchage, perforation, essais de production, traitement de terrains (acidification, fracturation), opérations de *work-over*, pose de *tubing*.

³⁴¹ AH Total, 18V01807/699, Note de Crosnier à Bénézit sur l'organisation des bureaux de la direction opération, 12 décembre 1955

filiales de recherche sont chargées des questions pétrolières en liaison avec la DCEP alors que toute question de technique générale doit être sous-traitée à la CFP-GR.

La création de la DCEP confirme la volonté de transposer le modèle d'organisation de la CFP-A vers le nouvel organisme de coordination. Les deux anciens membres du comité de direction de la CFP-A, Vautrin et Nizery, et le nouveau directeur général de la filiale algérienne Crosnier, assument le titre de « chefs de famille professionnelle ». L'institutionnalisation de cette notion permet de regrouper autour d'un chef charismatique l'ensemble de techniciens qui exercent un « métier spécifique » au sein de l'entreprise³⁴². L'émergence de groupes socioprofessionnels cloisonnés permet de renforcer les liens horizontaux de solidarité de corps et les liens hiérarchiques entre le personnel des filiales et celui de la maison-mère. Pour renforcer ce système de contrôle, la DCEP commence à formaliser les liaisons juridiques. L'autorité de la CFP est représentée par le « Responsable groupe (01) » qui fait fonction de président-directeur général en cas de filiale majoritaire, ou d'administrateur en cas de participation minoritaire. Celui-ci est assisté par un « Directeur général (02) » et un « Directeur local (03) » en cas d'éloignement des zones opérationnelles³⁴³. Du point de vue de leur activité, « les représentants agissent, dès leur nomination, sur la base de dispositions (contenues dans les lettres de mission) qui sont en ligne avec la politique générale du groupe et sont tenues à faire continuellement des comptes rendus sur leurs activités notamment lors des conférences de Direction DCEP ³⁴⁴».

La structure de la DCEP permet de renforcer les relations humaines et organisationnelles entre les filiales de recherche et la direction de la CFP. Si les objectifs de chaque filiale sont fixés par commandement hiérarchique, toutes les actions de coordination, d'assistance et d'information sont assurées par « recommandation », un dispositif juridiquement non contraignant et compatible avec le principe d'autonomie décisionnelle des sociétés³⁴⁵. Même si la CFP encadre ses relations avec les filiales sur la base d'un principe hiérarchique, elle se réserve « [...] les moyens de donner certaines impulsions sur des problèmes majeurs affectant sa propre politique générale ³⁴⁶». Ces impulsions viennent de l'intérieur, par l'intervention du représentant CFP au sein du conseil

³⁴² AH Total, 83ZX903/5, D. Chevière à Bénézit, Note d'information « Groupe d'études du personnel : examen du statu quo », 19 juillet 1971

³⁴³ Ibid.

³⁴⁴ AH Total, 18V01807/699, Note provisoire d'organisation, 15 novembre 1955

³⁴⁵ AH Total, 18V01807/699, Organisation et fonctionnement DEP (recherche d'une orientation), 19 août 1957

³⁴⁶ Ibid.

d'administration de la filiale, ou de l'extérieur, par l'intervention indirecte de la DCEP. Si l'influence de la DCEP dans l'activité d'une filiale « risque toujours d'être suspectée d'intrusion contraire à la hiérarchie ou au droit pur³⁴⁷ », le renforcement de l'esprit de corps est considéré comme la meilleure solution pour garantir le contrôle du centre sur la périphérie.

³⁴⁷ Ibid.

B. Géologues, foreurs et géophysiciens : innovations techniques et organisation industrielle.

L'application des méthodes géophysiques à la recherche saharienne

La découverte des gisements d'Hassi Messaoud et d'Hassi R'Mel en 1956 n'est pas le fruit du hasard mais c'est le résultat d'un long processus d'adaptation technique et humaine. Si l'organisation du secteur amont pose le cadre pour développer l'activité de l'entreprise, les innovations dans le domaine de la géophysique, des méthodes d'organisation et de la gestion des ressources humaines permettent de réaliser des découvertes extrêmement rapides sur vaste territoire inexploré. L'importance de la géophysique dans la recherche saharienne a déjà été mise en évidence par d'autres auteurs. En particulier, Roberto Cantoni a démontré que l'appropriation de savoir-faire dans ce domaine a permis à la France de développer une stratégie d'approvisionnement énergétique autonome au début de la Guerre froide³⁴⁸. Cependant, l'application industrielle de ces méthodes est accompagnée par l'introduction de nouvelles technologies qui permettent à la CFP-A et à la SN Repal de réduire les problèmes d'implantation des chantiers en plein désert. Si l'histoire officielle a mythifié l'année 1956 comme celle de la découverte « heureuse ³⁴⁹ » et « inattendue » du gisement d'Hassi Messaoud, l'identification de cet immense gisement est la conséquence de l'application de ces techniques.

Comme nous l'avons vu auparavant, après la mission géologique de la SN Repal et de la CFP-A « [un] état d'esprit nouveau commence à se faire jour dans les milieux géologiques (français)³⁵⁰ ». Un certain optimisme se diffuse autour de l'idée de la présence de pétrole dans le sous-sol saharien en dépit de l'absence d'indices visibles en surface. Les sociétés commencent à réaliser des campagnes géophysiques sur grande échelle pour identifier les meilleurs emplacements et orienter les premiers forages de reconnaissance. Les études géophysiques sont alors confiées à la Compagnie générale de géophysique (CGG), une entreprise fondée en 1950 pour rassembler

³⁴⁸ R. CANTONI, *Oil exploration, diplomacy, and security in the early Cold War*, *op. cit.*

³⁴⁹ « Hassi Messaoud » en arabe signifie, littéralement, « puits de la joie » ou « puits de la chance ». Cette expression a été beaucoup utilisée par la presse et la littérature de l'époque pour souligner l'aspect inattendu de cet événement et pour mythifier le moment de la découverte.

³⁵⁰ A. PERRODON, *Histoire des grandes découvertes pétrolières*, *op. cit.*, p. 112.

l'expertise française dans le secteur³⁵¹. Héritière des brevets Schlumberger, la CGG trouve dans les colonies un terrain idéal pour développer ses techniques. Grâce aux aides du plan Marshall, elle devient la première société au monde dans son domaine³⁵².

En 1952, la CGG commence à réaliser la première carte gravimétrique du Sahara. Largement employée à partir des années 1930³⁵³, la méthode gravimétrique permet de mesurer la variation du champ magnétique des terrains pour identifier les irrégularités structurelles susceptibles d'abriter des réservoirs d'hydrocarbures. Malgré son faible coût, la gravimétrie montre très rapidement ses limites d'application et donne des résultats largement « décevants »³⁵⁴. Si cette méthode met en évidence l'hétérogénéité des structures sahariennes, elle ne permet pas de formuler des hypothèses stratigraphiques pour orienter l'implantation des forages³⁵⁵. Pour combler cette difficulté, les sociétés commencent alors à réaliser des campagnes de sismique réflexion sur des surfaces réduites. Mise au point durant la Première Guerre mondiale par l'ingénieur allemand Ludger Mintrop, la sismique réflexion était initialement utilisée pour localiser l'artillerie ennemie à l'aide d'un sismographe, un instrument capable de mesurer les vibrations reproduites dans le sous-sol à la suite d'une détonation³⁵⁶. Adaptée aux besoins de l'industrie pétrolière dans l'après-guerre, cette méthode permet de capter les ondes projetées dans le sous-sol à la suite d'une explosion et de

³⁵¹ Pour une histoire de Schlumberger, de la CGG et leur contribution au développement des méthodes voir : Louis A. Allaud and Maurice H. Martin, *Schlumberger : The History of a Technique* (Hoboken : John Wiley & Sons 1972). Ken Auletta, *The Art of Corporate Success: The Story of Schlumberger* (New York: Penguin, 1985). Charles Carpenter Bates, Thomas Frohock Gaskell, Robert B. Rice, *Geophysics in the affairs of man: a personalized history of exploration geophysics and its allied sciences of seismology and oceanography* (Oxford: Pergamon Press, 1982). Geoffrey C. Bowker, *Science on the Run: Information Management and Industrial Geophysics at Schlumberger, 1920-1940* (Cambridge: MIT Press, 1994). Compagnie générale de géophysique, *75 ans de passion: 1931-2006* (Paris : Chêne, 2006).

³⁵² AH Total, 07AH0008/38, Communication de Maurice Martin, Direction de l'Exploitation de la Société de Prospection électrique devant le comité géologique du BRP, 1er mars 1948 ; R. CANTONI, *Oil exploration, diplomacy, and security in the early Cold War, op. cit.* ;

³⁵³ En 1930, la Steaua Romana utilisait largement la méthode gravimétrique pour la prospection pétrolière en Roumanie cf AH Total, 85ZW243/9, Contrat entre SPG et Steaua Romana, Bucarest 15 juillet 1930.. Contrat entre SPG et Steaua Romana, Bucarest 19 décembre 1930. Contrat entre SPG et Steaua Romana, Paris 10 janvier 1932.

³⁵⁴ AH Total, 18V01807/525, Rapport annuel CFP-A « étude critique des méthodes de rendement géophysiques », 1955.

³⁵⁵ cf Pierre CORNET, Robert LECOURT et Jacques CHASTENET, *Du mirage au miracle: pétrole saharien*, Paris, France, Nouvelles Éditions latines, 1960, p. 64.

³⁵⁶ Pierre BONDON, « Historique et progrès de la géophysique », in *La recherche pétrolière française, (actes du 118^e congrès national des sociétés historiques et scientifiques, Pau 25-29 octobre 1993)*, Editions du CTHS., Paris, 1994, p. p. 205.

collecter ainsi des informations sur la conformation des terrains³⁵⁷. La sismique réflexion appliquée aux terrains du Sahara donne lieu à des résultats inattendus qui ne montrent aucune concordance avec les profils du sous-sol établis grâce à la méthode gravimétrique³⁵⁸. Recruté au service géophysique en 1955, Jean Laherrère –polytechnicien et ancien élève de l’ENSPM et de l’École de géologie de Grenoble – explique que l’inefficacité de la sismique réflexion est liée principalement aux difficultés d’enregistrement :

« Pour que les vitesses se transmettent bien on a besoin de bonnes conditions [d’enregistrement], mais la présence de sable faisait que les ondes étaient très amorties et les résultats étaient très mauvais ... Par exemple, à certains endroits des États-Unis avec un seul point de tir — vous faites un trou à 10 mètres de profondeur, vous mettez une livre d’explosif et vous mettez un géophone — vous pouviez enregistrer des ondes jusqu’à 5000 mètres de profondeur [...] au Sahara, pour enregistrer en réflexion, il a fallu arriver jusqu’à 100 géophones [points de tir] par trace ³⁵⁹».

La multiplication des sismographes et des points de tir par trace d’enregistrement posait de vrais problèmes de rentabilité. Si les découvertes de Lacq et Parentis par la sismique réflexion avaient imposé d’utiliser jusqu’à 36 sismographes par trace³⁶⁰, l’emploi de 100 sismographes pour prospecter une surface d’un hectare est une solution économiquement peu viable. Sans assurer aucun résultat, l’emploi généralisé de cette méthode aurait imposé de multiplier par cent la quantité d’explosif et le nombre de forages nécessaires à l’enterrer avec une conséquente augmentation des moyens humains et matériels nécessaires.

³⁵⁷ Étienne DALEMONT, *Le pétrole*, Paris, France, Presses universitaires de France, 1979, p. 37. Le chapitre sur l’explication des méthodes géophysiques de l’ouvrage d’Etienne Dalemont a été rédigé par Guy de Lombarès, ancien géophysicien de la CFP-A que nous avons interviewé durant la campagne d’archives orales.

³⁵⁸ AH Total, 18V01807/525, Rapport annuel CFP-A 1954, Etude critique des méthodes de rendement géophysiques, p.14.

³⁵⁹ AO011918, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Jean Laherrère, La Défense, 7 février 2019.

³⁶⁰ P. BONDON, « Historique et progrès de la géophysique », art. cit, p. 218.



Photo 7 Préparation d'une explosion sismique : géophysiciens mettant une charge en place au Sahara, 1959 - Photothèque Historique Total, 101307, Guyot ©

Après l'échec de la sismique réflexion, entre 1952 et 1953 les ingénieurs de la CGG suggèrent de tester la sismique réfraction sur un certain nombre de surfaces³⁶¹. Largement utilisée au Texas pour identifier les dômes de sel, cette méthode se révèle particulièrement adaptée à la géologie saharienne. Les mesures de résistivité permettent de dresser un inventaire des marqueurs stratigraphiques existants grâce au calcul des vitesses de propagation des ondes sismiques³⁶². À la fin de l'année 1952, les indications collectées permettent à la SN Repal de réaliser à proximité de Berriane un forage qui révèle la présence de gaz dans le sous-sol. Alain Perrodon explique qu'en

³⁶¹ AH Total, 18V01807/525, Rapport annuel CFP-A 1954, « étude critique des méthodes de rendement géophysiques », p.14.

³⁶² cf Georges NELY et Chambre syndicale de la recherche et de la production du pétrole et du gaz naturel Commission EXPLORATION, *Méthodes géophysiques*, Editions TECHNIP, 1986.

dépît des indices encourageants les sociétés partenaires décident de retarder toute découverte éventuelle :

« Berriane c'était une amorce d'espoir puisqu'on avait fait des découvertes, mais on savait qu'on n'était pas bien placé du point de vue structural... D'après ce qu'on voyait, on se disait que s'il y avait une structure il devait y avoir du gaz. On a continué à faire de la sismique et on voyait [que la structure] montait toujours vers le nord, jusqu'au moment où ça plongeait et là on avait imaginé l'implantation de ce qui allait devenir Hassi R'Mel... Mais la CFP n'était pas pressée tellement de trouver du brut, elle avait à caser son brut d'Irak et [ses dirigeants] avaient plus une mentalité de raffineurs que d'explorateurs à l'époque ...³⁶³»

L'obligation de rendre 50 % des permis après une période de 5 ans impose aux entreprises d'intensifier leurs efforts de prospection sur l'ensemble des surfaces disponibles. Entre 1954 et 1955, les dépenses pour les missions sismiques augmentent jusqu'à atteindre la moitié du budget d'exploration de la CFP-A. Ces investissements sont pourtant considérés nécessaires puisque, comme l'expliquent les rapports de l'entreprise, « [...] si les méthodes sismiques coutent cher, elles sont jusqu'à présent les seules (surtout la réfraction) dont on ait pu tirer une interprétation³⁶⁴».

La rapide augmentation des activités de prospection impose à la CFP-A d'augmenter les effectifs du service géophysique. Néanmoins, les possibilités de recrutement sur le marché du travail restent très limitées puisque la quasi-totalité des ingénieurs sortis du parcours « géophysique » de l'ENSPM est dirigée vers la CGG. La CFP-A et la SN Repal, tout comme les autres sociétés de recherche, doivent donc s'appuyer presque uniquement sur l'expertise de la filiale française de Schlumberger qui contribue par ailleurs à la formation de terrain de leurs jeunes ingénieurs. Au fil des années, les missions se multiplient tout comme le nombre d'agents détachés sur les surfaces sahariennes. Seulement en 1955, la CFP-A fait appel à 5 équipes de la CGG chacune desquelles mobilise un nombre très important d'hommes et de moyens. À titre d'exemple, la mission sismique s-231 déployée pendant 7 mois sur les permis de Fort Mirabel et d'El Goléa se compose de « 16 techniciens CGG (dont un chef de mission), 75 travailleurs auxiliaires recrutés dans les oasis de proximité, 2 laboratoires, 14 véhicules et 3 camions de 7 tonnes; 2 appareils de forage léger pour

³⁶³ AH Total, AO011919, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Alain Perrodon, Vaucresson, 15 février 2019.

³⁶⁴ AH Total, 18V01807/525, Rapport annuel CFP-A 1954, « étude critique des méthodes de rendement géophysiques », p.14.

le forage à eau nécessaire au ravitaillement du camp mobile et pour les forages à explosif qui demande la présence supplémentaire de 6 techniciens de forage et 11 auxiliaires³⁶⁵ ».

Le coût de chaque mission géophysique est très élevé en raison des besoins matériels des équipes et des contraintes liées au contexte d'activité. En premier lieu, l'absence de cartographie impose de réaliser des études topographiques pour définir le point astronomique des surfaces d'intérêt³⁶⁶. En deuxième lieu, l'enregistrement des captations sur film photographique impose de développer les planches dans un camion dressé à chambre obscure pour vérifier dans l'immédiat la qualité des résultats. Les premiers sismographes nécessitent en effet un silence absolu pour garantir un enregistrement de qualité donc chaque événement atmosphérique, comme un simple vent de sable, peut retarder l'avancement de la mission. En troisième lieu, le coût de l'explosif composé de nitrate et 10 % de fuel³⁶⁷ a un impact considérable sur le budget des missions. Pour chaque tir sismique on utilise 360 kg d'explosif, une quantité qui doit être multipliée pour une moyenne de 90 tirs réalisés durant une mission de 4 mois³⁶⁸.

En dépit des difficultés de terrain, les campagnes de 1955 permettent d'identifier des indices pétroliers intéressants à proximité d'Hassi Messaoud. À quelques mois de l'échéance pour le renouvellement des permis, la sismique réfraction met en évidence une énorme structure située à la frontière entre le permis de Ouargla et Oued Mya. Cette immense « patate ³⁶⁹ », appelée « l'œuf de Pommier ³⁷⁰ » en honneur du chef du service géophysique de CFP-A, abrite à plus de 3000 mètres de profondeur un énorme réservoir d'huile. Le forage du puits Md1 réalisé par la SN Repal permet d'atteindre la couche productive et de confirmer la fiabilité de la méthode de prospection mise au point par les techniciens de la CGG³⁷¹. Cette découverte met fin à la phase d'expérimentation qui caractérise les premières années d'activité des sociétés françaises et confirme la centralité de la géophysique dans la recherche pétrolière. Entre 1956 et 1957, de

³⁶⁵ AH Total, 18V01807/525, Rapport annuel CFP-A 1955, « composition des équipes : sismique réfraction », p.21.

³⁶⁶ AH Total, AO011918, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Jean Laherrere, La Défense, 7 février 2019.

³⁶⁷ Ibid.

³⁶⁸ AH Total, 18V01807/525, Rapport annuel CFP-A 1955, « Tableau III : prix de revient et prix unitaire – sismique réfraction ».

³⁶⁹ Terme utilisé par les pétroliers pour définir une anomalie structurale susceptible d'abriter un réservoir productif.

³⁷⁰ André COMBAZ, « Les premières découvertes de pétrole au Sahara dans les années 1950 : le témoignage d'un acteur », *Travaux du Comité français d'Histoire de la Géologie*, 3ème série-tome 16, 2002, p. 95-118, ici p. 11.

³⁷¹ AH Total, AO011919, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Alain Perrodon, Vaucresson, 15 février 2019.

nouveaux sismographes mis au point aux États-Unis introduisent un système d'enregistrement sur bande magnétique. Cela permet donc de pérenniser et de reproduire les informations obtenues durant les campagnes³⁷². En effet, le besoin d'efficacité était dicté, à la fois, par des impératifs économiques et des contraintes sécuritaires. Avec l'intensification des combats en Algérie, les missions géophysiques deviennent des cibles potentielles, en raison de l'isolement et de la présence d'explosif qui doit être surveillé jour et nuit³⁷³. A ce titre, l'introduction de la méthode *weight dropping* – brevetée par Mc Collum exploration company puis achetée par la CGG – permet de remplacer l'ébranlement par détonation par la chute de poids et de résoudre partiellement ce problème technique et sécuritaire³⁷⁴.



Photo 8 : Lecture de bande d'enregistrement de tir sismique au Sahara, 1959 – Photothèque Historique

Total, 101308, Guyot ©

³⁷² AH Total, 18V01807/526, Rapport annuel CFP-A 1956, « Géophysique », p 21.

³⁷³ AH Total, 18V01807/526, Rapport annuel 1957, p 18.

³⁷⁴ Ibid.

En 1956, la CFP-A se dote d'un bureau de contrôle et d'interprétation géophysiques chargé de normaliser les techniques en liaison avec la DCEP. Le service commence à recruter de jeunes ingénieurs qui seront formés au Sahara en prévision de leur déploiement dans de nouvelles zones d'exploration³⁷⁵. Dans ce contexte, la société commence à s'intéresser également aux « petites méthodes » comme la gravimétrie et le magnétisme. Ces procédés sont considérés complémentaires aux « grandes méthodes » sismiques puisqu'ils permettent de compléter les grands profils structurels avec des informations sur la nature des roches et des terrains. Au-delà des diplômés des Écoles des mines, la CFP commence à chercher des physiciens et des mathématiciens spécialisés pour compléter la nouvelle équipe. Dans ce contexte, Francine Rimbart, docteur ès sciences à l'Université de Paris, est recrutée par Henri Vautrin en 1957. Elle devient ainsi la première femme ingénieur dans l'histoire de la CFP³⁷⁶. Après sa licence en mathématiques, Francine Rimbart avait travaillé comme calculatrice au Bureau gravimétrique international avant de se spécialiser en physique du globe et de réaliser un doctorat sur le magnétisme des roches, sous la direction du professeur Émile Tellier. À la fin de ses études, un certain Barbanov, qui était géophysicien à la CGG, lui suggère de s'orienter vers l'industrie pétrolière, un secteur qui offrait diverses opportunités professionnelles :

« C'est par un intermédiaire que Barbanov m'a fait savoir que [la CFP], en ce moment-là, cherchait quelqu'un que s'y connaisse en gravimétrie et en champ magnétique terrestre parce que — là vous allez toucher le caractère académique français — comme ce sont deux parties de la science qui étaient étudiées par des universitaires, les gens des Grandes écoles ne voulaient pas en entendre parler ! À cette époque-là c'était très clair... vous ne parliez pas de gravimétrie à des gens qui avaient fait Polytechnique de même que, il ne fallait pas parler des rayons cosmiques qu'étudiait Leprince-Ringuet à Polytechnique aux universitaires, ça n'existait pas !³⁷⁷ »

Seule spécialiste en gravimétrie, Francine Rimbart intègre les équipes d'exploration de la DCEP. Après son détachement en Algérie, elle est chargée de suivre les campagnes de prospection dans les nouvelles zones d'activité. Dans une période où les femmes ne peuvent pas accéder aux

³⁷⁵ En 1957, le service géophysique compte 8 ingénieurs alors qu'en 1955 il y avait seulement 2 géophysiciens au sein de l'entreprise.

³⁷⁶ AH Total, AO011920, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Francine Rimbart, La Défense, 26 février 2019.

³⁷⁷ Ibid.

Grandes écoles, son recrutement confirme la complémentarité entre la recherche fondamentale des universités et la recherche appliquée des écoles d'ingénieurs dans le développement de l'industrie pétrolière française.

L'installation des chantiers de forage : limites matérielles et contraintes logistiques

Le démarrage de l'activité de forage à la CFP-A est fortement conditionné par les contraintes logistiques liées à la géographie saharienne. Arrivé à Alger en 1953, l'appareil Emsco J1400 doit être acheminé sur le premier emplacement de forage à environ 900 km de la côte. En tout, plus de 3000 tonnes d'équipement et 750 tonnes de ravitaillement mensuel en matériel et carburant doivent franchir les cols et traverser les gorges de l'Atlas Saharien³⁷⁸. Pour faire face à ces contraintes, Pierre Germes et Louis Ramette sont chargés de démêler la « question délicate » du transport des chantiers de forage³⁷⁹. Le réseau de transport qui existe au Sahara au début des années 1950 limite fortement les possibilités techniques de la société puisque « [...] en dehors de la région de l'Atlas saharien jusqu'à la hauteur d'une ligne joignant grosso modo Colomb-Béchar à Ouargla, aucune route ni aucun chemin de fer ne facilitaient les échanges ³⁸⁰ ». Limités au ravitaillement des oasis, aux liaisons administratives et à l'évacuation de la production de dattes, les besoins de transport avaient encouragé la construction de voies de communication uniquement sur l'axe nord-sud³⁸¹. Un système de « pistes impériales » reliait Oran à Colomb-Béchar, Alger et Ghardaïa à In Salah et Philippeville à Touggourt, Fort Lallemand et Tamanrasset. En revanche, aucun axe routier ne permettait le déplacement de grands tonnages sur la directrice est-ouest.

Pour démarrer les forages, les techniciens de la CFP-A décident de transporter l'Emsco J1400 à El Goléa sur un emplacement relativement accessible à proximité d'une oasis. Malgré l'existence d'une piste aménagée, 28 jours sont nécessaires pour déplacer l'appareil de forage et celui-ci est

³⁷⁸ AH Total 18V01807/481, Visite de MM BENEZIT et GERMES à la Direction des Travaux Public le 5 février 1954 (M SAIGOT), Alger, 8 février 1954.

³⁷⁹ AH Total 18V01807/481, Lettre de Bénézit à Germes, sdnl.

³⁸⁰ AH Total 18V01807/261, Jean-Louis Nouviaire (ingénieur à l'Omnium technique de transports par Pipe-line), Remarques sur l'organisation des transports au Sahara, 13 novembre 1958.

³⁸¹ AH Total ; 18V01807/259 J. Saigot (Directeur des travaux publics et transports d'Algérie) « Les travaux d'infrastructure au Sahara de 1945 à 1957 » in *Revue Générale des routes et des aérodromes*, n°329 (spécial Sahara), juin 1959.

mis en fonction le 28 novembre 1953³⁸². La décision de transporter l'ensemble des équipements par convoi routier est prise après une étude approfondie des possibilités existantes. En octobre 1953, Pierre Germes discute avec le chef d'arrondissement des Chemins de fer algériens (CFA) la possibilité de déplacer l'appareil et le matériel de forage par voie ferrée entre Alger et Djelfa, avant d'emprunter la route qui mène jusqu'à El Goléa³⁸³. Toutefois, cette solution est abandonnée en raison des hauts frais de port et du fait qu'une partie du matériel ne peut pas être transporté puisque « tous les éléments du derrick, toute la substructure, toutes les baraques, deux bassins à boue sur trois sont hors gabarit³⁸⁴ ». Pierre Germes décide alors de faire appel à une société de transporteurs et à une entreprise de génie civil pour aménager une piste entre El Goléa et Ouargla, la dernière ville desservie par la route. Malgré cela, l'impossibilité de déplacer les gros engins de chantier sur l'emplacement choisi impose de recruter massivement la main-d'œuvre locale puisque les travaux de terrassement doivent être réalisés manuellement³⁸⁵.

Le forage d'El Goléa ne donne pas de résultats satisfaisants et la société décide de déplacer son appareil sur un autre emplacement inaccessible par voie routière. En février 1954, Germes et Bénézit commencent à négocier avec la direction des travaux publics d'Algérie pour demander la participation du Gouvernement général aux dépenses pour la construction de nouvelles routes au Sahara. La CFP-A affirme n'être pas prête à prendre en charges les investissements en réseau routier, mais les autorités accordent uniquement une participation à l'entretien des pistes construites aux frais des entreprises pétrolières³⁸⁶. Cette prise de position soulève une question d'attribution entre les sociétés et les pouvoirs publics. La CFP-A décide alors d'installer son appareil de forage à Tamellhat, sur un emplacement situé à proximité de la voie ferrée.

³⁸² AH Total, 18V01807/525, Rapport annuel, 1953.

³⁸³ AH Total, 18V01807/261, Note de Pierre Germes, « visite de m Dulon CFA, Alger 23 octobre 1953.

³⁸⁴ AH Total, 18V01807/261, Note de Pierre Germes à Jacques Bénézit, « transports par les C.F.A. » Alger 4 novembre 1953.

³⁸⁵ AH Total, 18V01807/261, Réponse du Directeur Exploration à Henri Vautrin au questionnaire du BRP en matière de transports sahariens, 13 août 1954.

³⁸⁶ La distance des positions est visible dans les échanges entre M. Saïgon, directeur des Travaux publics et des transports d'Algérie et Jacques Bénézit reportés dans les archives. Saïgon aurait au cours de la réunion demandé à Bénézit que CFP-A achète un *motograder* et le mette à disposition du Génie saharien. À cette observation Bénézit réponds qu'il serait bien d'accord pour un tel appareil, mais pour le louer et pas pour le donner 18V01807/481 Visite de MM BENEZIT et GERMES à la Direction des Travaux publics le 5 février 1954 (M SAIGOT) Alger 8 février 1954



Photo 9 : Installation de l'appareil de forage Emsco J 1400 à El Goléa, 1954 – Photothèque historique Total, 17V00537-78-1.

Le problème du transport impacte directement le coût des forages et limite fortement les possibilités des entreprises³⁸⁷. Pour cette raison, le BRP commence à réaliser des études sur les besoins en infrastructures des sociétés pétrolières actives au Sahara en coordination avec le Bureau industriel africain (BIA)³⁸⁸. Créé par la loi du 5 janvier 1952, le BIA est chargé de favoriser la création d'ensembles industriels et d'assurer le développement des réseaux de transport pour l'exploitation minière et pétrolière³⁸⁹. Pour encourager la construction des voies de communication, en 1954, des exonérations fiscales et douanières sont reconnues aux entreprises

³⁸⁷ AH Total, 18V01807/481, Projet de lettre du Président Directeur général de la Compagnie Française des Pétroles (Algérie) au Gouvernement général, 2 avril 1954.

³⁸⁸ AH Total, 18V01807/481, Copie de la lettre du Directeur BRP Blancard au Directeur général de la CFP-A, Paris, 1^{er} juin 1954.

³⁸⁹ Robert CAPOT-REY, « Le Bureau industriel africain et les recherches minières au Sahara », *Annales de géographie*, 64-344, 1955, p. 296-297.

qui réalisent des investissements en infrastructures. En même temps, le ministère des Armées met à disposition du BIA une compagnie du génie saharien et les moyens mécaniques nécessaires à « effectuer des travaux de génie civil en n'importe quel point du Sahara sur demande d'établissements publics et privés³⁹⁰ ». Cette nouvelle répartition du travail introduit donc un principe de responsabilité partagée. D'une part, les sociétés de recherche sont chargées de l'aménagement de « pistes particulières » qui desservent uniquement les installations pétrolières. D'autre part, elles doivent assurer la réfection des « pistes impériales » en cas de dégâts causés par les transports de matériel.

Durant cette phase de démarrage, la coordination dans le domaine des transports reste extrêmement difficile en raison de multiples besoins des sociétés de recherche. La compagnie du génie est chargée de la construction des routes, mais également des terrains d'aviation et des postes de radio à proximité des chantiers. L'installation de chaque nouveau chantier de forage impose en effet d'aménager un terrain d'aviation adapté au décollage et à l'atterrissage d'avions Douglas DC 4 et Breguet-deux-Ponts. Dans ce sens, les besoins de ravitaillement en vivres, matériel et pièces de rechange, tout comme la rotation du personnel et l'évacuation sanitaire des blessés déterminent une forte augmentation des liaisons aériennes entre Alger et le Sahara. Si le trafic en 1953 « se comptait par centaines de passagers et par dizaines de tonnes », en 1956 plus de 26 000 passagers et 5500 tonnes de frets transitent dans les aérodromes sahariens³⁹¹. Cette augmentation impose d'installer des radiophares et des radiobalises pour permettre le vol de nuit et en cas de mauvaises conditions climatiques³⁹². Malgré les grands investissements en infrastructures, l'avion devient le moyen de transport le plus rentable, même après la découverte d'Hassi Messaoud. Si l'extension de la ligne de chemin de fer qui reliait Philippeville-Tougourt est mise à l'étude³⁹³, les impératifs sécuritaires et le long temps de trajet ne permettent pas de transporter les hommes et les équipements par voie ferrée³⁹⁴.

³⁹⁰ AH Total, 18V01807/481, BRP Compte rendu de la réunion des Directeurs au sujet de l'infrastructure saharienne, Paris, 8 juin 1954.

³⁹¹ AH Total, 18V01807/259, J Benoit (ing. Ponts et chaussées Chef de la section aviation OCRS) « Le transport aérien au Sahara », in *Revue générale des routes et des aérodromes*, N°329 (spécial Sahara), juin 1959.

³⁹² AH Total, 18V01807/481, Compte rendu de la Réunion du 20 mai 1955 au gouvernement général, Alger 25 mai 1955 ; amélioration de l'infrastructure Saharienne, Alger 21 mai 1955.

³⁹³ AH Total, 18V01807/481, Lettre du Service central Traffic de CFA à la Direction générale CFP-A, Alger, 12 juin 1959.

³⁹⁴ AH Total, 18V01807/481, BRP Procès-Verbal de la Réunion du 23 novembre 1954 sur les problèmes administratifs soulevés par les recherches de pétrole au Sahara, Paris, 23 novembre 1954.



Photo 10 : Déchargement d'un avion Air France au Sahara, 1959 – Photothèque Historique Total, 17V00537-67-2, Alain Pol©

L'évolution des besoins de mobilité des sociétés pétrolières pose également des problèmes logistiques. À l'été 1954, le déménagement entre El Goléa et Tamellhat est un véritable défi pour la CFP-A qui doit déplacer son chantier de forage sur plus de 500 km, dont 165 km dépourvus de pistes aménagées. Le balisage de l'itinéraire soulevé « de nombreuses difficultés du fait des énormes distances et des dépréciations commises par les nomades (les futs vides, même percés et lestés de pierre, constituent pour eux un matériel de choix ...) ³⁹⁵ ». Commencée le 16 juin, le déménagement dure 24 jours et emploie 21 camions à plateau et 18 tracteurs semi-remorques, pour un total de 110 voyages. Le planning de déménagement initialement envisagé par les ingénieurs de la CFP-A n'est pas respecté, puisque les hommes et les véhicules sont « [...] très éprouvés par

³⁹⁵ AH Total, 18V01807/525 Rapport annuel, 1954.

la chaleur et les difficultés de trajet ³⁹⁶». Les tracteurs routiers se montrent peu adaptés au transport dans le désert, ce qui impose de prolonger l'itinéraire de plus de 200 km. Au-delà des pannes systématiques des véhicules, le retard est imputable aux opérations de montage et démontage des installations. Installé à proximité d'un point d'eau pour assurer le ravitaillement et le dépannage des véhicules, le « gîte d'étape » ne fonctionne pas comme prévu. Par ailleurs, le mauvais fonctionnement des postes radio rend difficile la coordination des opérations. Les sociétés contractées localement³⁹⁷ quant à elles se révèlent peu habituées à ce genre de travail. « Les véhicules ne sont pas adaptés aux changements de terrain et les chauffeurs perdent beaucoup de temps dans le chargement du matériel³⁹⁸ » expliquent les rapports conservés dans les archives.

L'échec du premier déménagement impose de revoir complètement les méthodes d'organisation. À la fin du forage de Tamellhat, Pierre Germes suggère d'installer l'appareil de forage CFP-A sur le permis de la SN Repal le plus proche. Si cette solution aurait permis de réduire la distance à parcourir et les frais de transport, les sociétés ne sont pas encore prêtes à accepter le principe selon lequel « chacun des deux associés fore un trou sur le permis de l'autre ³⁹⁹ ». La CFP-A commence alors à rationaliser son parc automobile en achetant des poids lourds *oilfield service* tous terrains. En effet, dans cette période les constructeurs automobiles commencent à se spécialiser dans la fabrication de véhicules adaptés au transport saharien en raison des nouvelles perspectives de marché⁴⁰⁰. Les sociétés de recherche font appel en particulier au fabricant américain Kenworth Trucks qui avait mis au point dans les années 1940 un poids lourd 20 tonnes pour répondre aux besoins de l'industrie pétrolière en Arabie Saoudite. Surnommés les « cuirassés de la route ⁴⁰¹ », les Kenworth *oilfield service* sont conçus pour transporter des mâts de forages sur tous les terrains, pour résister au sable et aux températures élevées. Dans le même sens, la maison Berliet commence à mettre au point des véhicules adaptés au contexte désertique mais d'autres sociétés participent à

³⁹⁶ AH Total, 18V01807/261, Quelques observations sur le déménagement de la sonde d'El Goléa à Tamellaht, juillet 1954.

³⁹⁷ Sociétés contractées : Compagnie Saharienne Automobile (Deviq), Pons, Mazerati, Mory, Fuster, SAES, CTA et Mory mettent à disposition surtout Berliet, Willème Plateau et Semi-Remorques pour le transport des éléments du camp comme les cabines et les installations communes et tous les éléments de l'appareil de forage.

³⁹⁸ AH Total, 18V01807/261, Quelques observations sur le déménagement de la sonde d'El Goléa à Tamellaht, juillet 1954.

³⁹⁹ AH Total, 18V01807/261, Note de Germes à Vautrin, Alger, 3 septembre 1955.

⁴⁰⁰ AH Total, 18V01807/261, Lettre du BRP à la Direction générale de CFP-A, Paris, 16 juillet 1957 (copie du 23 décembre 1957, sans signature).

⁴⁰¹ AH Total, 18V01807/261, Prix de revient et technique de l'organisation des transports par pistes et routes de la CFPA), Alger, 27 septembre 1957.

cet effort d'innovation⁴⁰². Les besoins de transport accélèrent donc l'introduction de nouvelles technologies pour refroidir les moteurs et pour limiter l'effet du sable sur la mécanique des véhicules⁴⁰³. Des pneus de nouvelle génération sont développés par Michelin pour limiter les risques d'ensablement et l'érosion de la bande de roulement au contact avec sol saharien⁴⁰⁴.



Photo 11 : Ouvriers en pose devant un camion Berliet T100, 1957 - Photothèque Historique Total, 17V00537-73-1, Droits Réservés - Total ©

⁴⁰² Albert LAURENT, « Deux missions transafricaines modernes : Berliet-Ténére (1959- 1960) et Berliet-Tchad (1960) », *Le Globe. Revue genevoise de géographie*, 102-1, 1962, p. 13-14.

⁴⁰³ AH Total, 91ZZ419/1 Jean Bernardet « Le véhicule saharien doit se spécialiser », in *Science et vie*, n° 43 juin 1958, numéro hors-série « Le Sahara », p.84

⁴⁰⁴ André GUESLIN, *Les hommes du pneu : les ouvriers Michelin à Clermont-Ferrand de 1940 à 1980*, Editions de l'Atelier, 1999. AH Total, 18V01807/259, Laboratoire central des Ponts et Chaussées (Division d'Alger), Etude de l'action des véhicules gros porteurs sahariens sur l'infrastructure routière, essais routiers complémentaires exécutés dans la région de Ouargla au mois de novembre 1958.

La vie, le travail et les risques sécuritaires sur les chantiers sahariens

Le besoin de loger les équipes à plusieurs centaines de kilomètres de la côte a un fort impact sur les coûts d'activité de l'entreprise. Le premier camp mobile acheté en 1953 par la CFP-A permet d'héberger 35 personnes et se compose de 18 cabines avec deux cellules individuelles, 1 cabine individuelle pour le chef de chantier, 1 bar, 1 restaurant, 1 cuisine dotée d'une chambre froide et des installations sanitaires démontables. L'ensemble des éléments est climatisé afin de garantir au personnel « des conditions permettant le maintien des aptitudes physiques ⁴⁰⁵ » et assurer la continuité des travaux pendant le long été saharien. Au-delà de la fiabilité des équipements, les premiers forages réalisés au Sahara confirment la résistance du personnel aux conditions d'activité. Les rapports de la CFP-A expliquent que « [...] un sommeil réparateur dans une cabine climatisée, une nourriture saine spécialement adaptée et une certaine ambiance de confort [permettent de] supporter vaillamment les rudesses du climat ⁴⁰⁶ ». Par ailleurs, l'introduction d'un système de rotation qui alterne 3 semaines de travail à 1 semaine de repos durant l'été et 6 semaines de travail à 2 semaines de repos durant l'hiver assure la récupération physique et psychologique du personnel de chantier.

Dans une période caractérisée par la démocratisation des électroménagers, le conditionnement de l'air et la réfrigération des denrées alimentaires se révèlent essentiels pour assurer la continuité des programmes d'exploration du Sahara. À partir des années 1950, différentes études avaient mis en évidence l'impact des technologies de refroidissement sur le rendement du personnel, sur la diminution des accidents de travail, sur la prévention de maladies et sur la réduction de l'absentéisme⁴⁰⁷. Cette idée est confirmée par Jean-Pierre Strobel qui explique comment les premiers forages ont été possibles : « grâce à la jeunesse du personnel de sonde [et puisque] on était logés, nourris et climatisés comme il faut ⁴⁰⁸ ». En effet, à la différence des missions géologiques où le personnel est logé dans des camps en toile, les foreurs nécessitent de conditions de vie beaucoup plus confortables. En dépit du gain de productivité assuré par la climatisation, celle-ci représente un coût important pour le budget de la société. Pour cette raison, lors de la

⁴⁰⁵ AH Total, 18V01807/525 Rapport annuel 1954 p. 29 bis.

⁴⁰⁶ Ibid.

⁴⁰⁷ AH Total, 18V01807/170, Projet de Cité à Hassi Messaoud, Annales de l'institut du Bâtiment et des Travaux publics N° 119, novembre 1957.

⁴⁰⁸ AH Total, AO011901, Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018.

construction des premières bases sahariennes, l'augmentation du nombre du personnel impose de remplacer les systèmes de refroidissement à compression avec le refroidissement à évaporation⁴⁰⁹. Si cette technologie assure une épargne considérable en termes d'installations et d'énergie, elle permet de réduire la température des cabines seulement de 13°. Les témoignages collectés mettent en évidence toutes les limites de cette technologie ainsi que l'impact d'un tel changement sur les conditions de vie des travailleurs :

« Sur les premiers forages, on avait des climatiseurs modernes, je ne me rappelle plus la marque ... la plus connue ... et sur la base de Messaoud on a commencé avec des humidificateurs, qui allaient moins bien. Vous savez, c'est comme un climatiseur sauf qu'il y a une façade pleine de paille et à l'intérieur il y a un ventilateur et une petite pompe qui pompe l'eau et la fait tomber sur la paille ...puis le ventilateur souffle le flux de la paille humide. Ça a créé beaucoup de problèmes à Messaoud puisque vous laissez tourner votre humidificateur pendant que vous étiez au boulot et, en rentrant, à force d'humidifier la paille, il y avait de petits morceaux qui tombaient et bouchaient la pompe ! Donc la pompe bouchée ça ne faisait plus froid !⁴¹⁰ »

La lutte contre la chaleur est un enjeu primordial pour l'entreprise qui doit assurer la santé et la sécurité du personnel de chantier. Plusieurs consignes sanitaires sont imposées par la direction qui oblige le personnel à prendre des pastilles de sels minéraux et à boire dix litres d'eau durant les huit heures de travail. Du point de vue de l'alimentation, des containers à forte isolation thermique permettent de transporter des denrées fraîches par avion depuis Alger pour d'assurer aux travailleurs une nourriture équilibrée tout en limitant les obligations d'approvisionnement dans les oasis voisines, où les prix des produits alimentaires sont très élevés. Les innovations en matière de conservation des denrées alimentaires sont introduites par des entreprises spécialisées comme la Société des ateliers de constructions frigorifiques tropicales, fondée en 1950 par Louis Zhendre. En 1955, cette société met au point l'Isorigo Saharien, un container frigorifique qui permet de maintenir une température comprise entre 0° et -5° contre une température externe de plus de 55°.

⁴⁰⁹ AH Total, 91ZZ419/1, « Chaine du froid et conditionnement de l'air au Sahara » in Techniques Françaises « Le pétrole et le gaz naturel ». cf Gail COOPER, *Air-conditioning America: engineers and the controlled environment, 1900-1960*, Baltimore, Etats-Unis d'Amérique, Johns Hopkins University Press, 1998 ; Marsha ACKERMANN, *Cool Comfort: America's Romance with Air-Conditioning*, Smithsonian Institution, 2013.

⁴¹⁰ AH Total, AO011901, Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018.



Photo 12: Transport de denrées alimentaires dans un container isothermique, 1957 – Photothèque Historique Total, 17V00539-3-2, Droits Réservés - Total©

Dans les premières années d'activité, plusieurs accidents de travail sont enregistrés sur les chantiers de forage de la CFP-A au Sahara. En dépit de l'introduction de certains dispositifs sécuritaires – comme l'interdiction de travailler à torse nu ou les systèmes de comptage des jours sans accidents – 59 personnes sont blessées sur les appareils de forage en 1956. En revanche, seulement 4 accidents sont enregistrés sur les autres types chantiers⁴¹¹. L'amélioration des conditions d'activité permet de réduire fortement le nombre d'accidents et d'accroître rapidement la vitesse d'avancement des travaux. D'une part, l'entreprise s'intéresse de très près à l'état physique et physiologique des travailleurs et introduit de nouvelles mesures pour garantir un meilleur confort à l'ensemble du personnel. D'autre part, elle met en place un système de surveillance capillaire qui permet de faire face à la multiplication des sites d'activités éloignés des

⁴¹¹ AH Total, 18V01807/97, Service du personnel, Rapports mensuels Direction, janvier-décembre 1956.

oasis sahariennes. La stabilisation des liaisons radio joue alors un rôle essentiel pour assurer le suivi médical du personnel de chantier depuis la direction d'Alger⁴¹².

L'exposition prolongée à la chaleur et l'adaptation psychologique à la vie dans le désert constituent des risques majeurs pour les projets de développement de l'industrie saharienne. Pour cette raison, les entreprises pétrolières soutiennent la création du Centre d'études et information des problèmes humains en zones arides (PROHUZA) en collaboration avec le BIA⁴¹³. Le nouveau centre est chargé de conduire de programmes d'étude sur l'adaptation des hommes à la vie et au travail en climat désertique en lien avec plusieurs laboratoires de recherche spécialisés en ethnologie, physiologie et médecine du travail. Les recherches de PROHUZA permettent aux sociétés pétrolières de mieux comprendre l'incidence des facteurs climatiques, des mécanismes d'acclimatement et des effets de la déshydratation sur le métabolisme et l'équilibre psychique des travailleurs. Cela permet, d'une part, concevoir nouvelles politiques en termes d'habitat, d'alimentation et de sécurité au travail et, d'autre part, de mettre au point des procédures pour la sélection biométrique et psychotechnique du personnel⁴¹⁴.

Au même titre que les conditions climatiques, les risques sécuritaires liés à la Guerre d'Algérie ont un impact direct sur la vie du personnel. En 1956, le commandant de la 10^e région militaire Raoul Salan et le ministre de l'Algérie Robert Lacoste décident de subordonner les chantiers sahariens à l'autorité de l'armée. Selon le nouveau statut des Unités Territoriales⁴¹⁵ les bases et les installations sahariennes doivent être surveillées par des « gardiens français de souche » rémunérés par les sociétés pétrolières tandis que l'ensemble du personnel français est assimilé au statut de rappelé. Comme le précise l'ordonnance « [...] tout le personnel français de souche travaillant momentanément dans un camp, se trouvera, du fait même de sa présence dans ce dernier, rappelé par l'autorité militaire au titre de l'unité territoriale⁴¹⁶ ». L'officier ou le sous-officier de réserve plus ancien présent dans le chantier est alors nommé commandant de l'unité territoriale et chargé

⁴¹² AH Total, 18V01807/144, Annexe à la lettre de Crosnier au Lieutenant-Colone Ferry, Commandant du territoire militaire de Ghardaïa, horaire et fréquence des émissions radio, Alger, 20 avril 1956.

⁴¹³ AH Total, 18V01807/226, Projet de création auprès du Bureau industriel africain d'un centre d'études et information des problèmes humains dans les zones arides (Sahara), n° 373 BIA, 17 juillet 1956.

⁴¹⁴ Ibid.

⁴¹⁵ Charles-Robert AGERON, « Les supplétifs Algériens dans l'armée française pendant la guerre d'Algérie », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 48-1, 1995, p. 3-20.

⁴¹⁶ AH Total, 18V01807/297, Extrait de la note 10/1 de la 10^e Région Militaire relative à la mise sur pied d'Unités territoriales d'un type spécial pour au Sahara et de son modificatif n81.011 EM. 10/1er/MOB du 13 septembre 1958

d'assurer la liaison avec l'armée. Par ailleurs, tous les membres des unités territoriales sont dotés « d'un mousqueton ou d'un fusil par homme, d'une petite mitrailleuse par huit hommes et de deux grenades offensives par hommes ⁴¹⁷». Interrogés sur la sécurité des chantiers sahariens, les témoins interviewés évoquent à plusieurs reprises la présence d'anciens légionnaires recrutés par la direction de la CFP-A. Cependant, aucun d'entre eux n'a été capable d'expliquer le fonctionnement général du dispositif de défense mis en place dans cette période, ce qui laisse supposer la discrétion de la direction dans l'application de cette ordonnance.

En dépit des mesures mises en place, les chroniques de l'époque mentionnent très rarement les accidents liés à la situation politique en Algérie. Le 9 avril 1956, des troubles sont enregistrés près de Ain Sefra, puis, le 6 novembre 1957, une équipe gravimétrique de la CPA est attaquée par des éléments irréguliers⁴¹⁸. Ces événements semblent confirmer la crainte que « l'action de rébellion s'étend dans les Sahara ⁴¹⁹», ce qui impose de renforcer le dispositif sécuritaire. Si les enceintes de protection et la surveillance constante assurent l'autodéfense statique des chantiers, des missions d'exploration et des équipes de génie civil qui restent des cibles potentiellement vulnérables⁴²⁰. L'armée est donc chargée de protéger les points sensibles et de réaliser de « opérations d'assainissement » pour démanteler les cellules du FLN implantées dans les oasis⁴²¹. En revanche, les entreprises doivent surveiller le « personnel français de statut coranique ⁴²² et mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à limiter l'action du FLN au Sahara et la diffusion « d'idées insurrectionnelles » parmi la population oasienne. Dans ce sens, la CFP-A surveille de très près les entreprises contractées comme la Compagnie saharienne automobile puisque, selon les autorités militaires, « la propagande rebelle s'exerce par le canal des transporteurs ⁴²³». Dans un contexte où le sabotage du *derrick* devient un véritable *topos* littéraire, ce dispositif permet d'assimiler progressivement le « personnel musulman présentant toutes garanties⁴²⁴ ».

⁴¹⁷ Ibid.

⁴¹⁸ Louis BLIN, *L'Algérie, du Sahara au Sahel: route transsaharienne, économie pétrolière et construction de l'Etat*, Paris, France, l'Harmattan, 1990, p. 99.

⁴¹⁹ AH Total, 18V01807/297, Lettre de Crosnier au ministre du Sahara, Alger, 20 novembre 1957.

⁴²⁰ AH Total, 18V01807/297, Projet de lettre de Fernand Lamorte au Commandant de la X^e région militaire, sdnl.

⁴²¹ Lettre du ministre du Sahara Max Lejeune au Directeur général Paul Crosnier, Paris, 28 novembre 1957.

⁴²² Ibid.

⁴²³ AH Total, 18V01807/297, Projet de Lettre du Directeur général Paul Crosnier au ministre du Sahara Max Lejeune rédigé par le Directeur Relation Extérieures Amiral Lamorte, 10 décembre 1957. AH Total, 18V01807/714, Note de MEQUILLET à LAMORTE, Laghouat, 19 novembre 1958.

⁴²⁴ AH Total, 18V01807/297, Instruction sur la défense des installations pétrolières et le fonctionnement des unités Territoriales au Sahara N°580 033/EM.10/1/MOB, du 13 janvier 1958.

C. Le rôle de la communication dans l'invention de l'épopée du pétrole saharien

Les relations publiques dans les compagnies pétrolières

Les découvertes de 1956 marquent le début de la phase de construction des installations nécessaires à transporter le brut saharien vers les raffineries métropolitaines. Pour financer les nouveaux projets, les sociétés doivent faire appel aux capitaux privés et convaincre les investisseurs de la fiabilité de l'entreprise saharienne, en dépit des risques déterminés par la guerre de décolonisation⁴²⁵. Si l'état des finances publiques ne permet pas au BRP de prendre en charge les dépenses nécessaires, les disponibilités de trésorerie de la CFP sont également insuffisantes. Pour augmenter les possibilités de dépense, la filiale algérienne commence donc à faire appel à des sociétés financières. En 1956, la Société financière des pétroles (FINAREP) et la Compagnie financière des recherches pétrolières (COFIREP) répondent à l'appel au capital et acquièrent 7,5 % des actions de la CFP-A⁴²⁶. Les besoins des compagnies pétrolières encouragent alors la multiplication des « REP » et des « REX », des sociétés cotées en bourses dont le nom rappelle leur vocation au financement de la recherche et l'exploration pétrolière⁴²⁷.

En 1957, une nouvelle réforme territoriale modifie profondément la géographie de l'Algérie et introduit une véritable division entre l'Algérie du Nord et les Territoires du Sud. La création de l'Organisation commune des régions saharienne (OCRS)⁴²⁸ fournit un nouveau cadre administratif pour les projets de développement industriel et pour l'application de la nouvelle loi sur les hydrocarbures : le code pétrolier saharien⁴²⁹. Par ailleurs, l'introduction des « certificats pétroliers » complète la réforme du système de financement du secteur. Situé à mi-chemin entre l'action et l'obligation⁴³⁰, cet instrument financier attribue aux investisseurs « tous les droits

⁴²⁵ E. KOCHER-MARBOEUF, *Le Patricien et le Général. Jean-Marcel Jeanneney et Charles de Gaulle 1958-1969. Volume I, op. cit.*

⁴²⁶ AH Total, 18V01807/525, Rapport annuel, 1955 p. 3; Rapport annuel 1956, p. 3.

⁴²⁷ P. CORNET, R. LECOURT et J. CHASTENET, *Du mirage au miracle, op. cit.*

⁴²⁸ L'Organisation Commune des Régions Sahariennes est créée par la loi n° 57-27 du 10 janvier 1957

⁴²⁹ Promulgué le par l'ordonnance 58.1111 du 22 novembre 1958 le Code Pétrolier Saharien fixe notamment les modalités d'attribution des concessions et le régime d'exonération fiscale pour les sociétés de recherche et fixe la redevance sur l'activité pétrolière à 12.5 % en attribuant une garantie sur 25 ans. cf Robert FOSSET, « Pétrole et gaz naturel au Sahara », *Annales de géographie*, 71-385, 1962, p. 279-308.

⁴³⁰ E. KOCHER-MARBOEUF, *Le Patricien et le Général. Jean-Marcel Jeanneney et Charles de Gaulle 1958-1969. Volume I, op. cit.*

pécuniaires de l'action à l'exclusion du droit de vote qui reste au détenteur public de la participation⁴³¹». En vertu de la loi du 26 juin 1957, les certificats pétroliers ouvrent au financement boursier les activités des filiales sahariennes du BRP, mais, également, à celle de la CFP en vertu de la participation de l'État à son capital⁴³². Pour convaincre les épargnants, les entreprises pétrolières mettent en œuvre des stratégies de communication s'appuyant sur la presse, la littérature de jeunesse, la radio et le cinéma afin d'attirer le public métropolitain. Dernier chapitre de l'aventure coloniale, la construction de « l'épopée du pétrole saharien » contribue à l'émergence d'un pétro-imaginaire⁴³³. Celui-ci se fonde sur la glorification de la conquête du Sahara et sur les perspectives de développement industriel qui permettront à la France d'entrer dans l'ère de la consommation de masse/

La création de cette épopée est soutenue par le développement des services de relations publiques au sein des compagnies pétrolières⁴³⁴. Si les entreprises affirment leurs besoins en communication dès la fin du XIX^e siècle, il faut attendre quelques années pour voir émerger une véritable discipline des *Publics Relations*⁴³⁵. Au début du XX^e siècle, les grandes firmes américaines commencent à faire appel à des consultants pour soigner leur image aux yeux de l'opinion publique, avant d'intégrer cette nouvelle fonction dans leurs organigrammes⁴³⁶. Les méthodes des *Publics Relations* sont introduites en France à la fin de la Seconde Guerre mondiale par les filiales des sociétés pétrolières anglo-américaines. En 1947, des cadres français de Shell France, Caltex et de Standard Française – en particulier François Lulé-Dejardin, Lucien Matrat et Jean Choppin de Janvry – sont envoyés en formation aux États-Unis pour s'initier à cette nouvelle discipline⁴³⁷. En même temps, l'Association française pour l'accroissement de la productivité commence à

⁴³¹ D. MURAT, *L'intervention de l'État dans le secteur pétrolier en France*, op. cit., p. 295.

⁴³² AH Total, CFP Documents sur l'exercice 1957, « émission de certificats pétroliers », p. 224.

⁴³³ Ross BARRETT et Daniel WORDEN, *Oil Culture*, University of Minnesota Press, 2014. ; Céline PESSIS, Sezin TOPÇU et Christophe BONNEUIL, *Une autre histoire des Trente Glorieuses*, Paris, La Découverte, 2016. p. 15 ; Kristin ROSS, *Rouler plus vite, laver plus blanc: modernisation de la France et décolonisation au tournant des années soixante*, Paris, Flammarion, 2006.

⁴³⁴ Thierry VIALE, *La communication d'entreprise : pour une histoire des métiers et des écoles*, Harmattan, 1997 ; *La communication de la grande entreprise Entreprises et histoire 1996/1* (n° 11).

⁴³⁵ Valérie CARAYOL, Bruno CHAUDET et Alexandre FRAME, « Quelques jalons pour une histoire des relations publiques en France, des années 1900 jusqu'au début des années 80 », *Recherches en Communication*, 41, 2014, p. ici p. 188.

⁴³⁶ C'est l'exemple connu du journaliste Ivy Lee qui devient un des premiers consultants de John Rockefeller RAY ELDON HIEBERT, « Ivy Lee: "Father of Modern Public Relations" », *The Princeton University Library Chronicle*, 27-2, 1966, p. 113-120.

⁴³⁷ V. CARAYOL, B. CHAUDET et A. FRAME, « Quelques jalons pour une histoire des relations publiques en France, des années 1900 jusqu'au début des années 80 », art. cit. p.189

organiser des conférences, à diffuser du matériel d'information et une littérature spécialisée traduite en français⁴³⁸.

Au même titre que les autres entreprises du secteur, la CFP constitue son propre service de relations publiques en 1952. Dirigée par Jean Mariaud de Serres, ce service est chargé « [...] des contacts avec la presse, les visiteurs et d'une façon générale avec les personnes et les sociétés témoignant de l'intérêt pour les activités de CFP⁴³⁹ ». En 1953, la société commence à intensifier ses interactions avec la presse et à diversifier ses canaux de communication dans l'objectif de faire connaître le rôle de la CFP et l'ensemble des activités du Groupe⁴⁴⁰. Au même titre, la communication publicitaire devient un enjeu stratégique pour l'entreprise au moment de la création de Total compagnie française de distribution (TCFD) et du lancement de la marque de Total entre 1954 et 1955. Les méthodes importées des États-Unis permettent de réaliser des campagnes de communication qui présentent la qualité des carburants et lubrifiants Total⁴⁴¹ et le professionnalisme du personnel des stations-service⁴⁴². La société commence à adapter son message publicitaire aux contextes géographiques d'implantation et aux publics auxquels elle s'adresse, avec une attention très particulière pour les femmes et les enfants. Dans un contexte caractérisé par la démocratisation de la radio et du cinéma, le « film d'entracte » commence à révéler sa capacité de véhiculer des messages complexes grâce au mélange d'images, de couleurs, de mouvement et de son⁴⁴³.

Les besoins de communication du secteur aval sont très différents par rapport à ceux du secteur amont. Le secteur aval doit s'adresser directement aux consommateurs pour faire la publicité des produits à marque Total. En revanche, le secteur amont doit faire appel à des techniques de « propagande d'entreprise⁴⁴⁴ » pour attirer l'attention des investisseurs potentiels et celle des jeunes générations qui constituent un potentiel bassin de main-d'œuvre pour l'industrie pétrolière. Au tout début de la recherche pétrolière, la CFP-A montre une certaine réticence à la communication

⁴³⁸ Henri VERDIER, *Les Relations publiques: information et action*, Paris, France, Ed. de l'Entreprise moderne, 1959. B. ÉTIENNE, *Les relations publiques des entreprises privées*, Paris, France, G. Le Prat, 1950. Ce dernier ouvrage est édité dans la "Collection Taylorisme et rendement" spécialisé dans les méthodes d'organisation industrielle.

⁴³⁹ AH Total, CFP Documents de l'exercice 1952.

⁴⁴⁰ AH Total, CFP Documents de l'exercice 1953.

⁴⁴¹ Les *Total Oil Products* dans le monde anglo-saxon sont connus sous l'acronyme « TOP » pour souligner leur qualité et performance.

⁴⁴² AH Total, 08AH0129/895, Projet de campagne pour le lancement de Total, 1955.

⁴⁴³ AH Total, 08AH0129/895, Office de Publicité Générale, Lancement de Total, décembre 1955, p.47.

⁴⁴⁴ Le concept de propagande est largement employé par les théoriciens des Public Relations des années 1950.

puisque la direction ne souhaite pas diffuser des informations sur l'état d'avancement de ses projets. Seulement quelque note sommaire est publiée dans les revues spécialisées, comme le *Journal des Carburants* tandis que des plaquettes de présentation de l'entreprise sont diffusées auprès des actionnaires et des autorités publiques⁴⁴⁵. Cette attitude de prudence commence à évoluer en raison de la nouvelle politique de communication adoptée par les concurrents. En juin 1955, le président Bénézit exprime son étonnement vis-à-vis d'une communication « de plus en plus tapageuse faite par certaines sociétés étrangères (ou tout au moins à capitaux étrangers) autour de leurs travaux de recherche de pétrole sur des territoires français ⁴⁴⁶». Après un premier article sur la Royal-Dutch Shell sorti dans *Le Figaro* le 26 juin 1955, Esso Standard fait publier dans *L'Écho d'Alger* un texte qui élogie la découverte du gisement de Parentis et qui présente les grandes perspectives de la recherche saharienne⁴⁴⁷. Si ces initiatives n'ont pas d'impact sur l'avancement des travaux de recherche, Henri Vautrin suggère de « [...] ne pas rester indifférents à ces manifestations ». Selon le directeur exploration de la DCEP, « Il est raisonnable d'imaginer que le battage effectué auprès de l'opinion algérienne et notamment des hauts fonctionnaires éventuellement appelés à participer à de futures tractations dans le domaine de l'octroi des permis, risquera à la longue de porter ses fruits ⁴⁴⁸».

Le 15 juin 1956, le puits de forage Md1 atteint un réservoir productif à proximité d'Hassi Messaoud, à la frontière entre le permis de la CFP-A et celui de la SN Repal. Cependant, l'opinion publique est mise au courant de cette découverte seulement plusieurs semaines après. Les entreprises adoptent, encore une fois, une attitude prudente puisque l'obligation de rendre la moitié de la surface de chaque permis en 1957 impose de limiter la diffusion d'informations pouvant apporter des avantages aux sociétés concurrentes. Malgré cela, une indiscretion sur la taille du gisement découvert à Hassi Messaoud est publiée dans *L'Écho d'Alger* en août 1956. Reprise par la presse métropolitaine, la diffusion de cette information préoccupe les deux partenaires qui contactent les journalistes pour leur demander des rectifications. Dans un article du 15 septembre, *Le Monde* corrige la précédente publication qui mentionnait les « résultats encourageants » de la découverte d'Hassi Messaoud pour mettre l'accent sur « l'incertitude déterminée par l'anomalie

⁴⁴⁵ AH Total, 18V01807/369, Note pour M Bénézit, sdnl.

⁴⁴⁶ AH Total, 18V01807/369, Note de Henri Vautrin à Jacques Bénézit, Alger, 29 juin 1955.

⁴⁴⁷ AH Total, 18V01807/369, Note sur un article inspiré par Esso Standard, sdnl.

⁴⁴⁸ AH Total, 18V01807/369, Note de Henri Vautrin à Jacques Bénézit, Alger, 29 juin 1955.

des terrains » et par le besoin de compléter l'étude en cours avec plusieurs forages d'extension⁴⁴⁹. Les sociétés insistent sur le caractère aléatoire de la recherche pétrolière et suggèrent aux journalistes de présenter des résultats « plus tangibles » à savoir la découverte du gisement d'Ouzuri au Gabon. En même temps, la CFP-A et la SN Repal lancent des enquêtes internes pour identifier les responsables de la fuite d'informations et organisent une première conférence de presse à Alger⁴⁵⁰. Cela donne lieu à la publication d'une vague d'articles entre le 12 et le 15 novembre 1956⁴⁵¹ dont certains critiquent ouvertement la stratégie de communication des entreprises vis-à-vis du grand public⁴⁵².

La stratégie de communication des entreprises et du gouvernement

En raison des contacts fréquents avec la presse et les autorités publiques, en novembre 1956 la direction de la CFP-A se dote d'un propre service de relations extérieures⁴⁵³. Celui-ci est chargé d'assurer la liaison avec les autorités civiles et militaires et tous les organismes intéressés par la recherche saharienne. L'amiral Fernand Lamorte, ancien chef d'état-major du Commandement des forces maritimes françaises en Méditerranée, est alors coopté comme directeur des relations extérieures⁴⁵⁴. Pour répondre aux demandes des lecteurs, la CFP-A et la SN Repal décident de normaliser leurs relations avec les médias et commencent à organiser des conférences de presse périodiques. Un bulletin d'information qui présente l'avancement des activités est distribué à tous les journalistes pour faciliter la transmission « d'information exacte du grand public ⁴⁵⁵». Par ailleurs, en suivant l'exemple des compagnies anglo-américaines, la CFP-A commence à diffuser

⁴⁴⁹ AH Total, 18V01807/369, « Les Recherches de Pétrole dans la France d'Outre-mer », *Le Monde*, samedi 13 septembre 1956.

⁴⁵⁰ AH Total, 18V01807/369, Note de Jacques Bénézit pour Bernard Petit (Relations publiques CFP), Paris 12 novembre 1956.

⁴⁵¹ AH Total, 18V01807/369, « Il apparaît prématuré de chercher à chiffrer la richesse en pétrole de l'ensemble saharien », *Le Monde*, 13 novembre 1956 ; « Un gisement de pétrole à 500 kilomètres au sud d'Alger », *Le Figaro*, 13 novembre 1956 ; « Compagnie Française des pétroles Algérie – S.N. Repal », *Cote Desfossés*, 14 novembre 1956 ; « A propos de la découverte de pétrole dans le Sud-Algérien », *Le Capital*, 13 novembre 1956 : « A propos du gisement de pétrole de Hassi Messaoud » *Information*, 14 novembre 1956 ; « Le Forage de la S.N.R.E.P.A.L à Ouargla n'a pas encore livré les secrets du gisement » *La Presse* 13 novembre 1956.

⁴⁵² AH Total, 18V01807/369 « Les recherches de pétrole au Sahara », Agence de Presse de l'Union Française, 15 novembre 1956.

⁴⁵³ AH Total, 18V01807526, CFP-A Rapport annuel 1956, p.5.

⁴⁵⁴ AH Total, 18V01807526, CFP-A Rapport annuel 1956, p. 97.

⁴⁵⁵ AH Total, 18V01807/369, SN.REPAL– C.F.P.(A) « La prospection des hydrocarbures dans le cadre de l'association C.F.P.(A) - SN Repal, Bulletin d'information n° 1, 15 novembre 1956.

des informations sur ses activités sahariennes aux agences de presse, aux quotidiens, aux périodiques (*Paris Match, Time-Life, L'Entreprise, L'Économie*) et aux revues spécialisées (*Le Journal des Carburants, La Revue Pétrolifère, la Revue de l'IFP* et *Les Annales des Combustibles Liquides*)⁴⁵⁶. Comme l'explique le directeur général Paul Crosnier : « à une époque où la CFP va être amenée à lancer un emprunt dans le public, il est certainement désirable que des liens plus étroits soient entretenus avec la presse ⁴⁵⁷».

Dans cette période troublée par la Guerre d'Algérie, la communication de l'entreprise est soumise aux mesures de contrôle des moyens d'expression prévues par la loi du 3 avril 1955 sur l'état d'urgence et par le décret du 17 mars 1956⁴⁵⁸. Toutefois, si la censure limite la diffusion d'informations dans la presse française, les médias des autres pays ne sont pas concernés par les mêmes restrictions. Les archives mettent donc en évidence le différent registre adopté par les journalistes français par rapport à celui de leurs confrères étrangers. À titre d'exemple, un journaliste anglais qui écrit dans la revue de l'IPC raconte ainsi son voyage au Sahara et son expérience à côté des « rebelles algériens » :

« We were stopped on a number of occasions by Algerian rebels who appeared to be well armed but not anti-British. When these halts occurred, we clambered out of the car, grinned cheerfully, and dispensed cigarettes and handshake with considerable gusto. The last of these halts was the most unnerving because we were forced to pull off the road into a large cave where we sat for an hour while our hosts lined the surrounding rocks, it was apparent, for an expected French convoy which fortunately never materialised ⁴⁵⁹».

Les rumeurs sur l'instabilité politique de l'Algérie et sur le risque de perdre le contrôle des gisements sahariens se multiplient dans la presse étrangère. Dans ce contexte, plusieurs journaux métropolitains commencent à reporter les spéculations de *Newsweek*. Le magazine américain avait

⁴⁵⁶ AH Total, 18V01807/369, Liste des journalistes ou des journaux présents ou représentés en permanence à Alger, s.d.n.l.

⁴⁵⁷ Ibid.

⁴⁵⁸ Le texte en question reconnaît au Gouvernement général d'Agrée le pouvoir « de prendre toute mesure pour contrôler l'ensemble des moyens d'expression et notamment la presse et les publications de toute nature ainsi que les télécommunications, les émissions radiophoniques, les projections cinématographiques, les représentations théâtrales ». Art. 12 du Décret N° 56-274 relatif aux mesures exceptionnelles tendant au rétablissement de l'ordre, à la protection des personnes et des biens et à la sauvegarde du territoire de l'Algérie, in JORF 19 mars 1956.

⁴⁵⁹ AH Total, 18V01807/369, Extrait du bulletin de l'Iraq Petroleum Company, Vol 6, janvier 1957.

souligné à plusieurs reprises le risque de nationalisation en cas d'indépendance de l'Algérie et la panique qui s'était répandue auprès des autorités françaises :

« [les hauts fonctionnaires] publiquement vont à l'avant avec une énergie formidable et en privé prient pour qu'intervienne une solution du problème de la rébellion algérienne, afin d'éviter que cette énergie ne disparaisse comme de l'eau dans le sable ⁴⁶⁰ ».

Pour contraster la diffusion de « fausses informations » en métropole, la CFP-A commence à coordonner sa stratégie de communication avec la maison-mère. En avril 1957, le directeur administratif de la DCEP Jacques Nizery précise dans une note de service : « toutes les communications de renseignements, à la presse de Paris sont à faire par le soin de M le secrétaire général de la CFP (Service de M PETIT) dans le cadre des accords existants entre tel ou tel journal et revue ⁴⁶¹ ». Cependant, en raison de la spécificité du contexte algérien, le service de l'amiral Lamorte reste le principal interlocuteur de la presse algérienne, du Gouvernement général et de l'armée. Par ailleurs, les autorités militaires commencent à définir les nouvelles lignes guide pour la communication des entreprises pétrolières, en accord avec le ministère du Sahara. Un service d'information est créé auprès de l'OCRS pour nourrir la propagande d'État et diffuser des images rassurantes sur les projets de développement industriel en cours. L'inaccessibilité des archives de l'OCRS⁴⁶² contribue à fragmenter notre vision du rôle de cet organisme qui est d'ailleurs chargé d'organiser des voyages d'information pour les journalistes français et étrangers. En effet, ces tournées des chantiers sahariens permettent de satisfaire le besoin d'information de l'opinion publique tout en assurant un strict contrôle des contenus diffusés. Les rapports statistiques adressés aux sociétés montrent que chaque voyage permet d'augmenter le nombre de contenus publiés dans la presse. À titre d'exemple, la tournée réalisée à Hassi Messaoud entre le 6 et le 18 novembre 1959 donne lieu à 153 articles publiés entre fin novembre et début janvier dans les journaux locaux et nationaux⁴⁶³.

⁴⁶⁰ AH Total, 18V01807/369, « Un arrangement politique en Afrique du Nord est nécessaire pour que la France puisse avoir accès au Sahara ».

⁴⁶¹ AH Total, 18V01807/180, « Note sur les relations avec la presse » Paris 29 avril 1957. La note est envoyée à CFP-A, CFP-G, CFP-N et CPT-L.

⁴⁶² Les archives de l'OCRS sont conservées aux ANOM, mais elles ne sont pas accessibles. Ce fonds d'environ 160 mètres linéaires n'a pas encore fait l'objet de traitement et de classement archivistique.

⁴⁶³ AH Total, 18V01807/180, Note pour M Laboulaye (Service-Presses Information de CFP) « Articles dans presse de province sur un voyage à Hassi Messaoud organisé par l'O.C.R.S. », Paris, 21 avril 1960.

La diversification des canaux de communication de l'entreprise détermine une forte augmentation du personnel du service des relations extérieures de la CFP-A. Initialement composé du directeur et d'une assistante, en 1957 le service compte 13 employés⁴⁶⁴. Un budget spécifique est alors destiné à de actions de communication comme la publication d'articles dans la presse, la participation à des émissions télévisées et radiophoniques, la production cinématographique, les visites et les expositions⁴⁶⁵. Dans ce contexte, la société commence à véhiculer son action de propagande vers le jeune public grâce à la publication de contenus sur le pétrole saharien dans les hebdomadaires de jeunesse comme *Spirou*, *Tintin* et *Benjamin*. Après avoir contribué à la construction de l'imaginaire colonial⁴⁶⁶, la bande dessinée devient donc un vecteur de transmission du pétro-imaginaire au sein de la société française. Extrêmement présent dans la littérature de jeunesse américaine dans l'entre-deux-guerres, le thème du pétrole se diffuse au fur et à mesure des découvertes sahariennes. Si aux États-Unis le pétrole est associé à la vitesse et à la mécanisation de masse⁴⁶⁷, la bande dessinée franco-belge se développe autour du *topos* littéraire de la panne d'essence. L'image de la pénurie de carburants est l'élément déclencheur des schémas narratifs de *Tintin au pays de l'or noir* mais celle-ci est reprise également par *Les Pieds nickelés découvrent du pétrole au Sahara*, publication qui contribue à idéaliser le Sahara en tant que nouveau territoire du pétrole français.

⁴⁶⁴ AH Total, 18V01807/97, Rapports annuels du service du personnel.

⁴⁶⁵ AH Total, 18V01807/714, Service Relations Extérieures, Programme d'action publicitaire de CFPA, 28 janvier 1959.

⁴⁶⁶ Philippe DELISLE, *Bande dessinée franco-belge et imaginaire colonial: des années 1930 aux années 1980*, Paris, France, Karthala, 2008.

⁴⁶⁷ <https://library.osu.edu/blogs/cartoons/2019/01/09/researcher-spotlight-dr-daniel-worden-on-oil-comics/>



Photo 13 : Les Pieds nickelés découvrent du pétrole au Sahara, n° 20 octobre 1957.

Le recours à la littérature de jeunesse permet aux entreprises de diffuser un discours héroïque sur la recherche pétrolière, tout en gardant une importante dimension pédagogique. Dans *Chercheurs de Pétrole au Sahara*⁴⁶⁸, un livre publié en 1958 dans la collection Bibliothèque Verte, Bernard Larivière présente la découverte d'Hassi Messaoud à travers les yeux d'un jeune géologue. Dans chaque chapitre, tous les éléments de l'épopée saharienne sont mis en scène grâce à la succession d'images stéréotypées et à la présentation des plus modernes techniques. L'auteur présente aux jeunes lecteurs l'organisation de ce secteur industriel, la vie et le travail dans un camp de forage. Par ailleurs, le livre évoque tous les fantasmes du chercheur d'or : la rudesse du climat, le défi des forces de la nature et la constante menace d'agression de la part des « rebelles ». Larivière – pseudonyme utilisé par les services de communication des compagnies pétrolières pour publier ce livre – construit sa narration sur l'altérité entre l'Européen, détenteur des secrets de la modernité, et le travailleur local qu'il catégorise de « bon indigène » ou de « bandit ». Si les « bandits » sont responsables des attaques et des sabotages, le « bon indigène » lutte contre la rébellion à côté des aventuriers français. Voici comment l'auteur présente deux personnages qui incarnent le stéréotype du « bon indigène » au temps de la Guerre d'Algérie :

⁴⁶⁸ Bernard LARIVIERE et Francisco BATET, *Chercheur de pétrole au Sahara*, Paris, France, Hachette (impr. de Brodard et Taupin), 1958.

« [Ahmed et Chérif] étaient d'anciens combattants d'Indochine et — c'est ce qui avait poussé Gambier à les recruter — leur frère avait été abattu une semaine plus tôt à Laghouat par des bandits. Ils portaient l'un et l'autre la croix de guerre sur le revers de leurs vestons usés. Je les engageai aussitôt. 'Et pour vous montrer que je vous fais confiance, vous serez armés tous les deux'. Une lueur brève passa dans leurs yeux et Ahmed me dit : 'Qu'ils viennent !'...⁴⁶⁹»

La propagande d'entreprises s'intéresse également à la littérature pour adultes. La correspondance entre la CFP-A et les maisons d'édition confirme le soutien apporté par la société à la publication d'ouvrages de vulgarisation et de romans d'aventures. Élu à l'Assemblée de l'Union Française, Pierre Cornet publie en 1956 *Sahara terre de demain*⁴⁷⁰, un ouvrage qui conjugue une analyse de la géographie saharienne inspirée par les travaux de Capot-Rey⁴⁷¹ et une représentation saint-exupérienne du désert humain⁴⁷². Après avoir « construit le Sahara », le livre *Pétrole saharien : du mirage au miracle*⁴⁷³ publié en 1960 revient sur les perspectives de développement industriel et complète « pétrolisation⁴⁷⁴» idéologique de ce territoire. L'émergence d'un discours sur le « Sahara français » est soutenue grâce aux financements des sociétés et des pouvoirs publics. En 1958, la CFP et le BRP soutiennent la publication de *Sahara an I* du journaliste et écrivain Jean Latérguy⁴⁷⁵. Ce livre raconte l'histoire du Sahara et met en évidence l'impact des découvertes pétrolières sur le futur du territoire. En adoptant un registre épique, l'auteur présente l'aventure saharienne au grand public à travers l'activité quotidienne dans les chantiers qu'il découvre lors de son séjour à Hassi Messaoud.

Dans un contexte d'effervescence littéraire, les entreprises commencent à encourager la publication de romans d'aventures dans l'objectif de limiter la diffusion d'une littérature conspirationniste qui porterait atteinte à leur image. Au-delà des publications militantes, l'essayiste Pierre Fontaine écrit plusieurs ouvrages grand public, qui sont diffusés par la maison

⁴⁶⁹ Dans le livre on se réfère simplement aux « indigènes » quand on parle du personnel autochtone. Ahmed et Chérif sont les seuls qui sont appelés par leur prénom (p.147)

⁴⁷⁰ Pierre CORNET et Albert SARRAUT, *Sahara: terre de demain*, Paris, France, Nouvelles éd. latines, 1956.

⁴⁷¹ R. CAPOT-REY, *L'Afrique blanche française. Tome second, Le Sahara français*, op. cit.

⁴⁷² D'après Louis Blin le mythe du « désert humain » se retrouve dans les entreprises colonisatrices dites « agrariennes ». En effet, « la virginité de la terre est décrétée pour légitimer *a posteriori* la colonisation de peuplement qui en est inséparable. Cf L. BLIN, *L'Algérie, du Sahara au Sahel*, op. cit, p. 113.

⁴⁷³ P. CORNET, R. LECOURT et J. CHASTENET, *Du mirage au miracle*, op. cit.

⁴⁷⁴ L. BLIN, *L'Algérie, du Sahara au Sahel*, op. cit. p. 89-112.

⁴⁷⁵ Dans une dédicace visible sur l'exemplaire conservé dans la bibliothèque historique de Total, l'auteur remercie le BRP pour son aide dans la rédaction de l'ouvrage.

d'édition d'extrême droite Les sept couleurs⁴⁷⁶. Dans son *Alerte au pétrole franco-saharien*⁴⁷⁷, l'auteur attire l'attention sur le pillage du pétrole français dont seraient responsables les compagnies pétrolières anglo-américaines. Ces théories du complot contribuent ainsi à la diffusion d'une véritable contrepropagande qui critique ouvertement l'activité des entreprises françaises. Pour contraster ce discours, la CFP-A et le SN Repal décident de financer la publication d'une série de romans d'aventures sur les chercheurs du pétrole saharien écrit par Gilles Perrault sous le pseudonyme de Jacques Peyrolles. Paul Crosnier et Armand Colot facilitent le voyage de Perrault à Hassi Messaoud pour que l'auteur puisse «recueillir sur place des informations et des impressions qui lui permettront d'écrire sur les prospections pétrolières une série de romans basés sur une documentation exacte⁴⁷⁸». Cela donne lieu à la publication d'une quadrilogie sur *Les aventuriers du pétrole saharien* dont le premier livre fera l'objet d'une adaptation cinématographique⁴⁷⁹.

L'image et le cinéma au service de la propagande industrielle

Les films sur le pétrole jouent un rôle stratégique dans l'invention de l'épopée saharienne. Fondés sur la «répétition des motifs visuels et du discours devant intégrer l'esprit du spectateur⁴⁸⁰», ces produits cinématographiques deviennent le principal vecteur de propagande des entreprises. La production de «films de commande⁴⁸¹» permet à la CFP-A et à la SN Repal de véhiculer une représentation du Sahara qui oppose l'imagerie coloniale traditionnelle à celle d'une France industrielle en pleine modernisation⁴⁸². La convergence entre la propagande d'État et la propagande des entreprises contribue par ailleurs à renforcer les frontières idéologiques du

⁴⁷⁶cf Pierre FONTAINE, *La guerre froide du pétrole*, Paris, France, Editions Je Sers, 1956 ; P. FONTAINE, *La mort étrange de Conrad Kilian, inventeur du pétrole saharien*, op. cit ; Pierre FONTAINE, *La nouvelle course au pétrole*, Paris, France, Les Sept couleurs, 1957 ; Pierre FONTAINE, *Le Pétrole du Moyen-Orient et les trusts*, Paris, France, les Sept couleurs, 1960. Pierre FONTAINE, *Alerte au pétrole franco-saharien*, Paris, France, Les Sept couleurs, 1961.

⁴⁷⁷ P. FONTAINE, *Alerte au pétrole franco-saharien*, op. cit.

⁴⁷⁸ AH Total, 18V01807/714, Lettre de Frédéric Ditis à Paul Crosnier, Paris, 7 juin 1957.

⁴⁷⁹ Gil PERRAULT, *Gil Perrault. Les Aventuriers du pétrole. 1. Le Sahara brûle* ; Gil PERRAULT, *Les Aventuriers du Pétrole. 2. Balade au soleil*, Ditis, 1957 ; Gil PERRAULT, *Gil Perrault. Les Aventuriers du pétrole. 3. La Bombe*, Ditis, 1958 ; Gil PERRAULT, *Gil Perrault. Les Aventuriers du pétrole. 4. La Grande soif*, Ditis.

⁴⁸⁰ Sébastien DENIS, *Le cinéma et la guerre d'Algérie : la propagande à l'écran (1945-1962)*, Paris, France, Nouveau monde éd., 2009, p. 17.

⁴⁸¹ Georges PESSIS, *Entreprise et cinéma : cent ans d'images*, Paris, France, la Documentation française : Ministère de l'emploi et de la solidarité, 1997, p. 15.

⁴⁸² S. DENIS, *Le cinéma et la guerre d'Algérie*, op. cit, p. 26.

« Sahara français » fabriquées de toute pièce par le discours savant. D'une part, l'Algérie du Nord est présentée comme un pays en mouvement où le développement économique et humain a été possible grâce aux bienfaits de la colonisation. D'autre part, ce « désert immuable, refuge exotique des Touaregs et des oasis » commence à sortir de son immobilisme « [...] remué par les camions allant vers les *derricks* et les sites d'essais nucléaires ⁴⁸³». Au-delà de la présentation de l'espace, la propagande cinématographique contribue à réinventer le protagoniste de la nouvelle aventure. Le chercheur d'or noir devient alors le pionnier du pétrole français. Auparavant employé pour parler de la colonisation agricole de l'Algérie⁴⁸⁴, le terme « pionnier » ne se réfère plus au colon qui « met en valeur » la terre aride de la Mitidja mais au technicien qui exploite les richesses du sous-sol saharien.

Comme l'attestent les archives, le premier contact avec une société de production cinématographique a lieu en janvier 1954. Le service de propagande de Pathé propose à la CFP-A de réaliser des prises de vue des moments emblématiques de la recherche pétrolière pour produire un film sur les activités de la société⁴⁸⁵. Ces documents audiovisuels permettraient donc de constituer « [...] une véritable cinémathèque qui dans deux, trois, cinq ou dix ans aura une véritable valeur historique ». En parallèle, les images les plus spectaculaires seraient diffusées dans les éditions de Pathé Journal ⁴⁸⁶. En dépit de l'intérêt initial, les coûts du projet se révèlent trop élevés et les formats de production peu adaptés aux besoins de la société. Par ailleurs, la proposition de tourner en noir et blanc pour pallier les difficultés de conserver les bobines de film couleur au Sahara donnerait lieu à des images peu exploitables⁴⁸⁷. La CFP-A demande alors de réaliser des prises de vue périodiques en couleur pour préparer un film « séduisant » et « convenable au grand public ⁴⁸⁸», sur l'exemple du premier film de l'IPC : *The Third River*⁴⁸⁹. La société souhaite adopter un style de

⁴⁸³ *Ibid.*, p. 210.

⁴⁸⁴ Charles-André Julien, Introduction, in Pierre NORA, *Les Français d'Algérie*, Paris, Christian Bourgeois Editeur, 2012, p. 35.

⁴⁸⁵ AH Total, 18V01807/179, Note pour CFP(A) Paris, Alger, 14 janvier 1954.

⁴⁸⁶ *Ibid.*

⁴⁸⁷ AH Total, 18V01807/179, Note pour CFP(A) Alger, 8 février 1955.

⁴⁸⁸ *Ibid.*

⁴⁸⁹ AH Total, Fonds audiovisuel n° 2843, Iraq Petroleum Company, Le troisième fleuve, réalisation Michael Clarke, 1953.

communication qui puisse mettre en évidence le rôle de l'industrie pétrolière dans le développement économique et social de la colonie⁴⁹⁰.

Après les grandes découvertes, les sociétés de recherche commencent à s'orienter vers la production de court-métrages sur le pétrole saharien. Alors que la CREPS et la CPA annoncent la sortie du film *Pétroliers de Sables* en décembre 1956, la CFP-A et la SN Repal trouvent un accord pour réaliser un court-métrage sur leurs activités à Hassi Messaoud. Les deux partenaires sont d'accord sur le principe de réaliser un film à diffusion internationale, même si le choix du format et du scénario ouvre un débat entre la DCEP et la CFP-A⁴⁹¹. Selon la DCEP, « [le film] doit être intéressant aux yeux et au budget de CFP, [il] doit attirer l'intérêt du public vers le pétrole saharien (au point d'intéresser même son porte-monnaie) et aussi contribuer à susciter des vocations sahariennes chez les jeunes ⁴⁹²». En revanche, la CFP-A s'oppose à réaliser un « film de circonstance » et suggère de signer un contrat avec un cinéaste professionnel « [...] pour faire prendre périodiquement des courts-métrages en couleur de 35 mm qui seraient destinés à être stockés pour former la matière de films plus généraux ou d'actualité⁴⁹³ ». En somme, si à Paris on craint les retombées financières d'une augmentation des dépenses pour la communication, à Alger on estime essentiel d'élargir la connaissance de la société auprès du grand public.

Après la signature d'un accord préliminaire, la DCEP est chargée de fixer les lignes guides du film tandis que la direction d'Alger doit mettre au point le scénario, choisir les sites des tournages et assurer le suivi du projet⁴⁹⁴. Le premier court-métrage coproduit par la CFP-A et la SN Repal devra montrer à la fois les hommes, la vie au Sahara, les techniques de l'industrie pétrolière et les perspectives de la recherche d'hydrocarbures. Les prises de vue doivent se concentrer sur « les grands moments de la recherche de pétrole [comme] la pose d'un arbre de Noël, le déplacement d'un camp, la mise en place de la flèche d'un *derrick*, le début d'un forage ⁴⁹⁵». Par ailleurs, les sociétés souhaitent que le commentaire du film soit écrit par un auteur capable de réveiller une véritable « passion saharienne » auprès des spectateurs. Comme l'explique le directeur

⁴⁹⁰ Mona DJAMULI, « The Image World of Middle Eastern Oil », in Hannah Appel, Arthur Mason, Michael Watts (dir.), *Subterranean Estates: Life Worlds of Oil and Gas*, Cornell University Press, 2015, p.

⁴⁹¹ 10AH0470/179, Offre par Pathé- Cinéma concernant la réalisation d'un film pour CFP-A/ SN Repal, 26 décembre 1956.

⁴⁹² Ibid.

⁴⁹³ AH Total, 18V01807/179, Lettre de Crosnier à CFP(A) Alger, 2 janvier 1957.

⁴⁹⁴ Ibid.

⁴⁹⁵ AH Total, 18V01807/179, Lettre de Vigier à Nizery, Paris, 10 janvier 1957.

administratif de la DCEP Jacques Nizery : « il n'est pas question de bâtir quelque roman que ce soit : le film doit se composer d'une suite d'images reliées entre elles par un commentaire verbal, se rattachant surtout à l'idée des possibilités nouvelles offertes à l'homme au désert du fait des techniques modernes, l'accent portant à ce point de vue sur le pétrole⁴⁹⁶ ». Le 23 janvier 1957, une équipe de Pathé dirigée par Alain Pol est envoyée à Hassi Messaoud pour commencer les prises de vue tandis que le scénariste Louis-Émile Galey se rend en tournée préliminaire « pour s'imprégner du cadre des films⁴⁹⁷ ».

Le 22 mai 1957, l'avant-première de *Parallèle 32* se tient dans les studios parisiens de Pathé en la présence des hauts dirigeants de la CFP⁴⁹⁸. En ouverture, une vue aérienne met le spectateur devant l'immensité du Sahara avant que cette image soit soudainement interrompue par un appareil de forage « surgissant à l'horizon comme un mirage d'acier⁴⁹⁹ ». Tout au long du film, le narrateur alterne des citations littéraires à des explications pédagogiques sur l'organisation de l'industrie pétrolière et de ses techniques. Il présente à la fois le fonctionnement de l'appareil de forage, la géologie saharienne et il souligne l'importance du pompage mécanique de l'eau nécessaire à « transformer de fond en comble la vie de ces contrées réputées inhabitables⁵⁰⁰ ». En somme, au même titre que les autres films de l'époque, *Parallèle 32* s'appuie sur une propagande « très bavarde » afin de combler par la rhétorique les limites de la communication visuelle⁵⁰¹.

⁴⁹⁶ Ibid.

⁴⁹⁷ AH Total, 18V01807/179, Note de Nizery DEP pour le président de la CFP-A à l'attention de Crosnier, Paris 11 janvier 1957

⁴⁹⁸ L'avant-première de *Parallèle 32* a lieu en la présence de Victor de Metz, Emmanuel Catta, René de Montaigu, Frédéric Berbigier, Jacques Bénézit et Etienne Dalemont.

⁴⁹⁹ AH Total, Fonds audiovisuel n°112, Compagnie Française des Pétroles Algérie, Sahara Parallèle 32, réalisation Louis-Emile Galey et Alain Pol, 1957.

⁵⁰⁰ Ibid.

⁵⁰¹ S. DENIS, *Le cinéma et la guerre d'Algérie, op. cit.*, p. 200.



Photo 14: Hassi Messaoud : camp mobile d'exploration, 1957 – Photothèque Historique Total, 17V00537-15-1, Dimitri Dimka ©

La CFP-A et la SN Repal renoncent au format de « film d'aventure » et décident de n'engager aucun acteur professionnel pour le tournage. C'est donc le commentaire du narrateur qui doit contribuer à l'héroïsation du quotidien des travailleurs afin de susciter l'intérêt des jeunes pour la recherche saharienne. Après avoir présenté le maître sondeur Jean Pierre Strobel et son équipe, le film montre l'organisation du camp de forage. Un air musical aux nuances joyeuses – joué par des flutes et des violons s'alternant à des cuivres – présente une communauté laborieuse, qui alterne la dure vie de chantier à des agréables moments de détente. Le film montre une scène de ravitaillement alimentaire où une foule de travailleurs indigènes portant le fez ou le turban acheminent des caisses de bières, des bouteilles de vin et de gros morceaux de viande vers les installations isothermiques du camp. Comme l'explique le narrateur : « Tout a été prévu pour que

ne souffrent ni de la faim ni de la soif les habitants de cette cité mobile dont les installations frigorifiques peuvent rivaliser avec celles de n'importe quel grand restaurant!⁵⁰² ». Après avoir montré les cuisines et un boulanger qui enfourne le « pain du Sahara », le film montre la cabine restaurant, où des jeunes foreurs assis autour d'une table dressée consomment un copieux repas dans une atmosphère festive.

Cette mise en scène du confort moderne permet de créer un fort contraste avec les images des chameliers Châamba, des oasis et de la ville de Ghardaïa. La dichotomie entre le « Sahara d'hier » et le « Sahara de demain » est rappelée par le narrateur qui commente ainsi le passage d'une caravane de méharistes habillés en vêtements traditionnels :

« Au moment où le Sahara se prépare aux grands bouleversements, où partout se créent des aérodromes, où demain des autoroutes remplaceront les anciennes pistes caravanières, on est surpris et émerveillés de se trouver soudain en présence de ces héros de légende dont la tâche quotidienne de contrôle se poursuit pourtant jusqu'aux frontières les plus lointaines. Saluons nos méharistes au passage avant qu'une caravane d'un autre genre n'attire à son tour nos regards⁵⁰³ ».

Soudainement un camion Berliet qui transporte les cabines du camp de forage fait son apparition. En premier plan, le spectateur voit entrer en scène un chauffeur accompagné d'un autre homme portant un chapeau de cow-boy :

« [...] ceux-là ce sont des pétroliers qui déménagent » précise le narrateur. Le message de supériorité de la technique française est renforcé à la fin du film quand, au soleil couchant, deux musulmans font la prière devant un appareil de forage : « Le soleil se couche sur le Sahara. Sans souci des transitions crépusculaires de nos climats, l'heure est venue où vont s'arrêter d'un coup toutes les activités de la terre africaine. Toutes, sauf celle du derrick qui ne connaît ni cesse, ni repos et dont le grincement strident est, comme un autre forage, creusé dans le silence de la nuit⁵⁰⁴ ».

Dans le premier film sur Hassi Messaoud le pétrole est omniprésent. Toutefois, le spectateur le voit apparaître dans sa forme liquide pendant seulement quelques secondes. Cela nous laisse

⁵⁰² AH Total, Fonds audiovisuel n°112, Compagnie Française des Pétroles Algérie, Sahara Parallèle 32, réalisation Louis-Emile Galey et Alain Pol, 1957.

⁵⁰³ Ibid.

⁵⁰⁴ Ibid.

entendre que le produit de la recherche pétrolière c'est un élément « peu spectaculaire » pour le public. Le spectateur doit être ébloui par le gigantisme des moyens mis en œuvre et rassuré sur les perspectives de cette nouvelle industrie. À l'heure du lancement du premier emprunt saharien, la CFP-A et la SN Repal décident donc de réaliser un deuxième film sur la construction du *pipeline* nécessaire à l'évacuation du brut saharien. Cette production cinématographique est déléguée à la Société pétrolière de gérance (SOPEG), la nouvelle filiale chargée des travaux de construction. Le besoin de rembourser le prêt demandé à la Banque mondiale⁵⁰⁵, impose aux actionnaires de la SOPEG de réduire considérablement les délais de mise en fonction des installations. En parallèle, la CFP-A et la SN Repal doivent construire sur chaque partie du champ un centre de production provisoire pour expédier le brut vers la nouvelle canalisation. Transféré au terminal de la SOPEG, le pétrole d'Hassi Messaoud aurait été envoyé jusqu'à Touggourt via le « *baby-pipe* » de 8" puis chargé dans des wagons-citernes pour continuer son voyage vers Philippeville.

Un accord avec les pouvoirs publics impose aux sociétés de terminer la construction des nouvelles installations avant l'inauguration officielle prévue le 1^{er} janvier 1958. Dans ce contexte, Guy Faure est chargé de suivre l'avancement du chantier du centre de production de la CFP-A. Recruté en janvier 1957, ce un jeune ingénieur diplômé de l'École nationale d'aéronautique marque ses premiers pas dans le secteur pétrolier, après ses expériences à la SNECMA et au Service mécanique de l'Armée de l'Air. Dans son témoignage Guy Faure met en évidence les contraintes techniques d'un chantier très complexe qui cachait un objectif ambitieux :

« On était en charges de la construction de l'installation qui devait démarrer le 1^{er} janvier. Moi bêtement je me suis contenté de suivre les tuyaux et le matériel avec un plan à la main. [Mon collègue] qui avait déjà travaillé dans les mines et avait plus d'expérience que moi il avait écrit un rapport, en rentrant à Alger, en disant : 'impossible de démarrer le chantier le 1^{er} janvier, on est trop en retard !' Alors qu'il y avait un engagement politique et d'image puisqu'on était associés avec la Repal qui construisait son centre qui allait démarrer au 1^{er} janvier [...] À Alger on a été convoqués chez le directeur général, Monsieur Germes, et le directeur technique, Monsieur Ramette ... Loulou ... ils nous a demandé ce qu'il restait à faire

⁵⁰⁵ Comme l'explique René Gourguillon la SOPEG était une société « non pétrolière » exclusivement chargée de la gestion du pipeline. La décision de construire une société à capital 50 % CFP-A et 50 % SN Repal, relevait de l'opposition de la Banque Mondiale à concéder des prêts aux sociétés pétrolières mise en évidence durant les négociations. cf AH Total, AO011905, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 27 juin 2018.

*et ils nous a renvoyé à Hassi Messaoud [...] on a fait les choses un peu en panique pour terminer ce boulot-là [et], dans des conditions un peu acrobatiques, on a démarré à peu près dans la journée du 1^{er} janvier*⁵⁰⁶».

Guy Faure souligne que le délai de mise en la production devait être absolument respecté puisque les installations devaient être opérationnelles pour le jour choisi pour l'inauguration. Cela faisait partie d'une précise stratégie de communication de l'entreprise : « [...] il y avait un aspect publicitaire vis-à-vis de l'État du Gouvernement algérien, qui était français à l'époque, et également vis-à-vis de banques⁵⁰⁷». Tournées en présence du ministre de l'Algérie Robert Lacoste, les images de la cérémonie d'inauguration sont utilisées pour la production d'un nouveau film : *Sahara Brut 58*. Cette deuxième production présente la mise en fonction du champ d'Hassi Messaoud et l'expédition de la première cargaison d'huile vers la métropole. Dans ce film, le spectateur assiste au départ de Philippeville du navire *Président Mény* avant de « remonter étape par étape jusqu'à la source de cette énergie⁵⁰⁸» à travers le paysage saharien. Les vues aériennes s'alternent donc à des scènes de vie et accompagnent le public à la découverte du chantier de construction du *baby-pipe* et des stations de pompage. Tout au long du film, le narrateur annonce l'entrée du Sahara dans la modernité.

Comparé au premier film, *Sahara Brut 58* montre un profond avancement dans les choix artistiques et dans la stratégie de distribution. La réalisation de cette production est confiée à Carlos Vilardébo, le cinéaste qui avait tourné le film *Pétroliers des Sables* pour le compte de la CREPS et de la CPA. La narration demeure une pièce maîtresse de *Sahara Brut 58* même si une photographie et un montage plus sophistiqués permettent une interaction plus harmonieuse entre les images, le récit et l'accompagnement musical. Par ailleurs, la durée du film est réduite à quinze minutes afin de faciliter la diffusion cinématographique de cette production avant les séances de projection du film de René Clément *Barrage contre le Pacifique*⁵⁰⁹. La diffusion cinématographique des premiers courts-métrages sur la recherche pétrolière au Sahara contribue à

⁵⁰⁶ AH Total, AO011907, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Guy Faure, La Celle Saint Cloud, 13 septembre 2018.

⁵⁰⁷ Ibid.

⁵⁰⁸ AH Total, Fonds audiovisuel n° 138, Société Pétrolière de Gérance, Sahara Brut 58, réalisation Carlos Vilardébo, 1959.

⁵⁰⁹ AH Total, 18V01807/179, Lettre de Vigier à Crosnier, Paris, 2 mai 1958

susciter l'intérêt du grand public. Le doublage en anglais, allemand, italien et arabe contribue par ailleurs à élargir la connaissance d'Hassi Messaoud hors des frontières nationales.

En pleine guerre d'Algérie, la CFP-A continue à être sollicitée par des cinéastes et des écrivains intéressés à réaliser des films sur « l'aventure saharienne ». Toutefois, la direction de la société s'oppose avec vigueur à l'émergence du « western saharien », un genre cinématographique et littéraire qui présenterait une vision caricaturale de l'exploration pétrolière contraire à la censure de l'époque⁵¹⁰. Au-delà de refuser les autorisations de tournage sur ses sites, la société décide donc de renforcer son dispositif de communication audiovisuelle. En 1960, un service d'action audiovisuelle est créé auprès de la direction générale de la CFP pour assister toutes les filiales et les directions du Groupe « [...] tant sur le plan matériel et technique que sur le plan de l'unité de pensée, de doctrine et de style⁵¹¹ ». Responsable de la production photographique et filmique, le nouveau service commence à archiver la production audiovisuelle et iconographique et à encourager la production des nouveaux films sur l'épopée du pétrole français.

⁵¹⁰ AH Total, 18V01807/179, Lettre du cabinet de M Malraux ministre d'Etat Paris 14 janvier 1959 ; Note de Lamorte à Laboulaye, Alger 24 juin 1959 ; Lettre de Navacelle à la Direction générale CFP(A), 25 avril 1961. Pour quelques précisions sur la politique de censure durant la Guerre d'Algérie voir Benjamin STORA, *La gangrène et l'oubli: la mémoire de la guerre d'Algérie*, Paris, la Découverte, 1998, p. 38 et ss.

⁵¹¹ AH Total, 18V01807/179, Note de Service de la Direction générale « Service d'action audiovisuelle », 5 mai 1960



Photo 15 : Vue de la photothèque historique de la CFP : tiroirs avec photos dont celles Maison Verte à Hassi Messaoud, 1961 – Photothèque Historique Total, 17V00539-300-1, Droits Réservés - Total©

Chapitre 3 : Organisation, production et indépendance : histoire d'une adaptation socio-économique

La mise en production du champ d'Hassi Messaoud impose à la CFP de faire face à de nouveaux défis. D'une part, la société doit recruter le personnel nécessaire à assurer le fonctionnement de ses chantiers. D'autre part, elle doit adapter sa structure aux besoins opérationnels de la recherche et de la production de pétrole. À partir de 1956, la filiale algérienne inaugure donc une politique de grand recrutement et commence à former la première génération de « chercheurs d'or noir français ». Elle commence également à améliorer sa structure, à bureaucratiser ses modes de fonctionnement et à moderniser ses systèmes de gestion pour faire face à l'expansion rapide des activités. La CFP-A réorganise alors ses services administratifs et commence à décentraliser ses services techniques vers le district pétrolier d'Hassi Messaoud. Néanmoins, l'intensification de la Guerre d'Algérie commence à remettre en cause la continuité des opérations au tournant des années 1960. En ce moment, la CFP-A commence à étudier un plan de rapatriement de son personnel en France et à négocier avec les Algériens sa permanence dans le pays après l'indépendance.

A. La sociogenèse des chercheurs d'or noir

La découverte d'Hassi Messaoud et la politique de grand recrutement

La découverte d'Hassi Messaoud augmente fortement les besoins de personnel de la CFP-A. Pour assurer le développement de la production au Sahara, la société doit mettre en œuvre une politique de grand recrutement et faire appel tantôt aux jeunes Français d'Algérie, tantôt au personnel métropolitain expérimenté. Par ailleurs, la politique de l'OCRS et le Plan de Constantine de 1958 introduisent de nouvelles obligations en matière de promotion économique et sociale des indigènes. Entre 1956 et 1960, l'effectif de la CFP-A augmente de 285 % avec une conséquente

complexification de la structure de la filiale⁵¹². La diversification des besoins de recrutement impose de faire face à l'absence de spécialistes grâce à des actions de formation et à des mécanismes de promotion interne. Dans un environnement caractérisé par la cohabitation de plusieurs familles de métiers et classes sociales, ce système favorise l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation pyramidale et d'un véritable « esprit de corps ».

La conduite autonome des opérations transforme le champ d'Hassi Messaoud Nord en un véritable centre de formation pour les techniciens français. Le recrutement permet d'assurer les besoins immédiats de la CFP-A et de préparer le personnel destiné à intervenir dans les autres zones géographiques. Ces nouvelles perspectives imposent donc de rationaliser les méthodes administratives pour déléguer à la CFP-A la gestion du personnel non-cadre. En 1956, le directeur général adjoint Pierre Germes introduit un nouveau système de comptage des effectifs et demande un recensement des ressources humaines disponibles. À partir de ce moment, tous les directeurs et les chefs de service doivent transmettre avant le quinzième jour du mois une « fiche situation du personnel » pour présenter les statistiques des agents employés⁵¹³. Ce système permet de centraliser les informations sur les mouvements, les absences, les accidents de travail et de rationaliser ainsi les recrutements.

En 1957, la CFP-A se dote d'un véritable service du personnel. Dirigé par Pierre Vuillemenot et par son adjoint Georges Juif, le service est chargé de mettre en œuvre un politique de gestion des ressources humaines capable d'assurer un équilibre entre les coûts des salaires et les exigences opérationnelles. Si l'embauche des cadres reste de compétence de la maison-mère, l'équipe de Vuillemenot est chargée de recruter localement le personnel technique et administratif. Le service du personnel de la CFP-A accompagne l'évolution de l'effectif de la société qui passe de 335 agents titulaires en décembre 1956 à 998 en décembre 1958. Cette vague de recrutement répond aux exigences spécifiques de chaque direction. La création du service des relations extérieures, du

⁵¹² Les chiffres utilisés dans ce chapitre sont tirés de l'analyse des rapports mensuels du personnel de l'entreprise (AH Total, 18V01807/97). Ces rapports sont constitués de l'assemblage des « fiches de situations du personnel » envoyées par chaque service de l'entreprise au directeur général adjoint Pierre Germes avant le 15^e jour du mois. En raison de la modification des modes de catégorisation statistiques, nous avons procédé à une normalisation des données afin d'analyser l'évolution en termes comparatifs. Le recours à des données présentées dans les documents à usage interne a été estimé plus fiable de la reprise des statistiques officielles (contenues dans les rapports annuels, dans la correspondance avec la DICA ou le GGA et envoyés lors de la réalisation d'enquêtes annuelle sur la profession). Ces dernières étant susceptible d'avoir fait l'objet de censure ou d'omission.

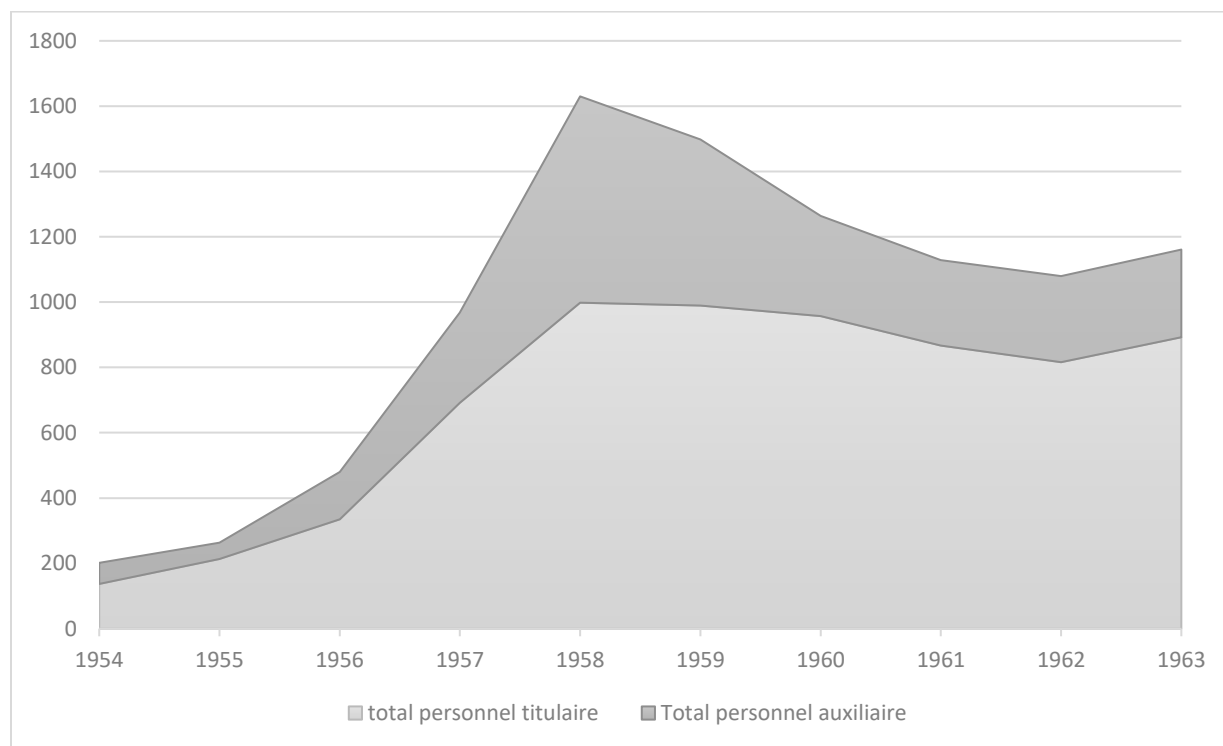
⁵¹³ AH Total, 18V01807/97, Note de Service DO 42, 1956.

service juridique et des services financiers impose une embauche très conséquente d'agents administratifs et comptables. En parallèle, le service géologique doit renforcer son effectif grâce au recrutement de secrétaires, dessinateurs, computeurs et topographes. Néanmoins, ce sont les services techniques qui enregistrent une importante augmentation des effectifs. Cela est la conséquence directe de la multiplication des chantiers de forage et de la création du service production.

Les statistiques du service du personnel montrent un ralentissement du rythme de recrutement à partir de 1958. Les archives de la direction générale de la CFP-A confirment qu'à partir de cette période le recrutement « est pratiquement suspendu sauf pour quelques postes de spécialiste pétrolier bien déterminé⁵¹⁴ ». Les années qui suivent la mise en production d'Hassi Messaoud sont donc caractérisées par une significative réduction du personnel. L'effectif de la société passe de 1 630 employés en décembre 1958 à 1 080 en décembre 1962. En regardant ces chiffres, il nous paraît difficile de trouver une corrélation entre la variation des effectifs et la Guerre d'Algérie. Au contraire, une analyse plus approfondie montre que cette nouvelle tendance répond au besoin de stabiliser la structure de la filiale et de favoriser la diversification des activités de la CFP vers d'autres terrains opérationnels. En somme, la mise en production d'Hassi Messaoud permet d'augmenter le taux de circulation des hommes et des compétences vers les nouvelles filiales du secteur amont. Au moment du départ, les agents sont remplacés grâce au recrutement et à la formation d'une nouvelle génération de chercheurs d'or noir.

⁵¹⁴ AH Total, 18V01807/713 Lettre de Leon Mangou au Directeur du Centre social de Relizane, Direction générale de l'éducation nationale en Algérie, 7 octobre 1959.

Tableau 6: Évolution du personnel titulaire et auxiliaire CFP-A (1954-1963)



Source : AH Total, 18V01807/97 statistiques du personnel CFP-A

Une nouvelle génération de travailleurs à la Compagnie Française des Pétroles Algérie

Durant la phase d'expansion, le recrutement d'ingénieurs expérimentés reste extrêmement difficile pour les sociétés sahariennes. Comme l'explique le directeur général Crosnier lors de l'enquête annuelle de la Chambre syndicale de la recherche et de la production du pétrole et du gaz naturel de 1956 : « les cadres de maîtrise de notre compagnie sont tous très jeunes et leur formation ainsi que leur recrutement nous pose actuellement des problèmes délicats au moment où des découvertes importantes nous poussent à développer au maximum notre activité ⁵¹⁵». En dépit des efforts mis en œuvre pour attirer les jeunes au Sahara, les ingénieurs diplômés de l'École polytechnique et de des Écoles des mines se montrent peu intéressés à l'industrie pétrolière. Pour faire face à cette difficulté, la Chambre syndicale engage des discussions avec les sociétés de recherche afin

⁵¹⁵ AH Total, 18V01807/53, Lettre de Crosnier à la Chambre syndicale de la recherche et de la production du pétrole et du gaz naturel, 22 novembre 1956.

d'améliorer l'attractivité des métiers du pétrole⁵¹⁶. Les entreprises évoquent alors le besoin d'augmenter les salaires offerts aux ingénieurs, même si les consultations mettent en évidence leur réticence quant à la création d'un statut spécifique pour le personnel de recherche pétrolière⁵¹⁷. Si les sociétés publiques comme la RAP et la SNPA souhaitent élargir le statut du mineur à l'ensemble du secteur, la CFP exprime un « enthousiasme modéré ⁵¹⁸» vis-à-vis de ce dispositif. L'adoption d'un tel système aurait déterminé une forte ingérence de l'administration publique dans la gestion du personnel de la société.

Faute d'accord entre les sociétés, la CFP décide donc de mettre en place son propre régime dédié au personnel de recherche. Considéré comme un outil « indispensable pour attirer les cadres techniques nécessaires à l'exploration et à la production ⁵¹⁹», le nouveau système introduit une nouvelle division du travail au sein de l'entreprise. Mis en place en 1956, le « régime de recherche » de la CFP reprend la cotation et le système de calcul des coefficients hiérarchiques du statut du mineur. En revanche, les critères de rémunération sont fixés par la société. Le nouveau régime est appliqué aux cadres de la CFP-A et de la DCEP employés dans le domaine du forage, de la production et des géosciences. Les autres cadres spécialisés dans la construction, dans le génie civil et dans les métiers de support à l'activité pétrolière sont recrutés par la CFP-GR sous le régime général, puis détachés à la CFP-A. Le régime de recherche n'est pas non plus reconnu aux ouvriers, aux agents de maîtrise et aux employés administratifs recrutés en Algérie. Le droit du travail en vigueur dans la colonie prévoit en effet des conditions de rémunération et un système de sécurité sociale très différents par rapport à ceux qui existent en métropole.

Malgré les efforts, l'augmentation des salaires offerts par les sociétés de recherche métropolitaines provoque un « rétrécissement très net ⁵²⁰» du marché du travail à partir de 1957. À ce propos, la CFP-A commence à recruter des ingénieurs parmi les appelés du contingent en Algérie. Comme l'expliquent les rapports de la société, si ces jeunes montrent un « faible intérêt du point de vue technique » leur formation et leur intégration au sein des équipes « [...] donnent, pour la plupart

⁵¹⁶ AH Total, 18V01807/53, Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale sur l'activité de la Chambre Syndicale au cours de l'année 1955, sdnl.

⁵¹⁷ AH Total, 18V01807/53, Compte rendu de la Réunion tenue le 22 juin 1956 à la Chambre Syndicale de la Recherche, Paris, 25 juin 1956.

⁵¹⁸ Ibid.

⁵¹⁹ AH Total, 83ZX903/5, Groupe d'étude, gestion et développement des ressources humaines : Compte rendu de la réunion du 22 juillet 1971, sdnl.

⁵²⁰ AH Total, 18V01807/526, Rapport d'activité CFP-A 1957, p. 118.

une complète satisfaction⁵²¹». Guy Faure, ingénieur formé à l'École nationale supérieure de mécanique et d'aéronautique de Poitiers fait partie de cette cohorte. Employé à la SNECMA, il est appelé sous les drapeaux et il décide d'intégrer la CFP-A au moment de son retour en France en 1957 :

« En 1955 j'ai été rappelé en Algérie... j'étais à Alger durant les événements de 1956... j'ai trouvé que ça changeait un peu d'air... donc j'ai dit : 'j'y retourne !'. Comme il y avait cette histoire de pétrole qu'ils venaient de découvrir et qu'ils embauchaient sans trop regarder... je me suis dit hop ! Je suis retourné six mois à la SNECMA et je suis reparti⁵²²».

Après avoir passé un premier entretien à Paris, il part à Alger pour rencontrer le chef du nouveau service de la production, un certain Monsieur Deltour. Chargé de suivre la construction du premier centre de production, Guy Faure évoque à plusieurs reprises son inexpérience et l'apprentissage du métier « sur le tas » : « Je n'en savais rien ! [...] je suis comme beaucoup d'autres qui n'avaient pas de formation... Je n'ai pas fait l'école du pétrole moi !⁵²³».

Au même titre, le géologue Henri Desbordes formé à l'ENSGN est recruté en janvier 1958 à la fin de son service militaire. Après la formation à l'École des officiers de réserve, Desbordes avait été détaché au Bureau de recherche minière d'Algérie pour participer aux missions de prospection de minerais métalliques au Hoggar :

« Il y avait une espèce de contrat qui s'était passé avec l'École de géologie et un pseudo-service géologique de l'armée et il était possible [...] d'être détaché dans un bureau minier. Au bout d'une année, j'ai été détaché au Bureau de recherche minière d'Algérie. [...] En 1957 j'étais à Alger et je suis tombé sur un de mes anciens copains de promo qui [une fois] réformé de l'armée était entré à Total Algérie. Il m'a dit : 'vient donc avec nous, c'est vachement bien ! mais il faut se faire embaucher en France !' — il était différent de se faire embaucher en France ou en Algérie, même si les géologues on les embauchait en France — c'est lui qui m'a donné l'idée de rentrer à Total Algérie⁵²⁴».

⁵²¹ Ibid.

⁵²² AH Total, AO011907, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Guy Faure, La Celle-Saint-Cloud, 13 septembre 2018.

⁵²³ Ibid.

⁵²⁴ AH Total, AO011914, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Henri Desbordes, La Défense, 11 décembre 2018. Desbordes utilise le nom Total à la place de CFP dans plusieurs passages de son entretien. Dans ce contexte, quand il parle de « Total-Algérie » il se réfère précisément à la « Compagnie Française des Pétroles Algérie ».

Les accords signés avec le ministère des Armées permettent de détacher les appelés dans les sociétés de recherche pour une période de 28 mois après une année de formation à l'ENSPM. Obligés à intégrer la société à la fin de leur service, les jeunes militaires n'ont pas un statut spécifique. Ceux-ci sont donc déployés sur les chantiers au même titre que les autres ingénieurs. Jean-Pierre Bouju, géologue diplômé de la Faculté de Sciences de l'Université de Paris, rejoint la CFP-A en 1957. Il décrit, ainsi, la spécificité de ce statut :

« On était toujours militaires, il y avait une section spéciale à Alger qui gérait ça, mais pratiquement je n'ai jamais remis l'uniforme. J'avais toujours mon uniforme, mais je ne l'ai jamais remise. Il y avait quand même un statut un peu spécial puisque je me suis marié en tant que militaire à Alger [et] il a fallu que je demande une autorisation à mon service pour me marier... on était toujours sous le couvert de l'armée ⁵²⁵ ».

La préembauche est une pratique très courante dans cette période où la concurrence pour recruter les jeunes ingénieurs est très accentuée. Comme l'expliquent Jean Laherrere et Guy de Lombarès, l'accord préembauche est signé en règle générale durant la formation ou à la fin du cycle d'études. Diplômé de l'École des mines de Paris et du California Institute of Technology, de Lombarès est préembauché par la CFP-A durant son service militaire à la section technique de l'armée :

« En 1958, je faisais mon service militaire et la CFP m'a envoyé une proposition d'embauche. À l'époque il y avait la possibilité d'entrer à la CFP ou d'entrer à la RAP – qui opérait les champs de Saint Marcet et Saint Gaudens – ou Esso – qui avait découvert à l'époque Parentis [...] J'ai également eu une proposition d'Esso, mais comme j'étais préembauché CFP-A je n'ai absolument pas pu me décider pour Esso... Mais c'était une époque où les compagnies pétrolières cherchait du monde ⁵²⁶ ».

Interrogés sur les raisons qui les ont encouragés à intégrer la CFP-A, les témoins évoquent très rarement l'argument économique. La majorité d'entre eux met en évidence une fascination pour l'Algérie et pour la recherche pétrolière au Sahara. Cela est sans doute une conséquence de la grande médiatisation de la découverte d'Hassi Messaoud :

⁵²⁵ AH Total, AO011915, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Jean-Pierre Bouju, La Défense, 12 décembre 2018.

⁵²⁶ AH Total, AO011917, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Guy de Lombarès, Paris, 1er février 2019.

« Dans tous les métiers, dans n'importe quoi il a toujours eu une mode... Bon alors là : l'Algérie, Messaoud, le pétrole... c'étaient quand même des sujets d'actualité ! On se sentait prêt à participer à l'épopée ! ⁵²⁷ ».

Cette idée est partagée également par Gérard Marion, un ancien élève de l'École de ponts et chaussées qui était employé par la société SOCOMAN à Alger au moment des découvertes. Embauché par la CFP-A en 1957, Marion est affecté au service de la production, dont il deviendra le responsable avant de quitter la filiale en 1964. Dans son témoignage, il explique à quel point la communication de l'entreprise dans la presse et dans les médias a contribué à orienter son choix professionnel :

« [En 1957] les compagnies qui avaient trouvé du pétrole ont eu besoin d'embaucher beaucoup de monde pour développer ces découvertes [...] J'étais à Alger et ça faisait la une des journaux [...] il avait une espèce d'enthousiasme général ce qui m'a incité à me rapprocher à la compagnie. D'autant plus qu'ils faisaient paraître dans la presse des encadrés 'compagnies recherche ingénieur, et cetera' ... ⁵²⁸ ».

La médiatisation des découvertes n'attire pas seulement les ingénieurs métropolitains, mais aussi d'autres aspirants aventuriers. Cela est le cas de Jean Manceron, un chimiste employé dans une usine de produits laitiers à Dijon, qui est embauché par la CFP-A comme opérateur boue en 1957. Sur les chantiers de la société, Manceron applique les connaissances acquises dans l'industrie de la fromagerie pour apprendre les techniques de production de fluides de forage. Interrogé sur les raisons de cette réorientation, il explique ainsi la décision de quitter la métropole pour intégrer l'industrie du pétrole :

« La laiterie ne m'intéressait pas et puis moi j'aimais bien voyager. Mon frère était en Algérie, il me 'disait pourquoi tu ne viens pas en Algérie ?' En ce moment-là il n'y avait pas tellement des problèmes en Algérie, j'ai dit : 'pourquoi pas ?' Je n'avais pas une paie terrible, mais ça m'intéressait le Sahara. C'était le voyage saharien, et cetera... c'est ça qui m'a intéressé au départ ⁵²⁹ ».

⁵²⁷ AH Total, AO011914, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Henri Desbordes, La Défense, 11 décembre 2018.

⁵²⁸ AH Total, AO011910, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Gérard Marion, Paris, 12 octobre 2018.

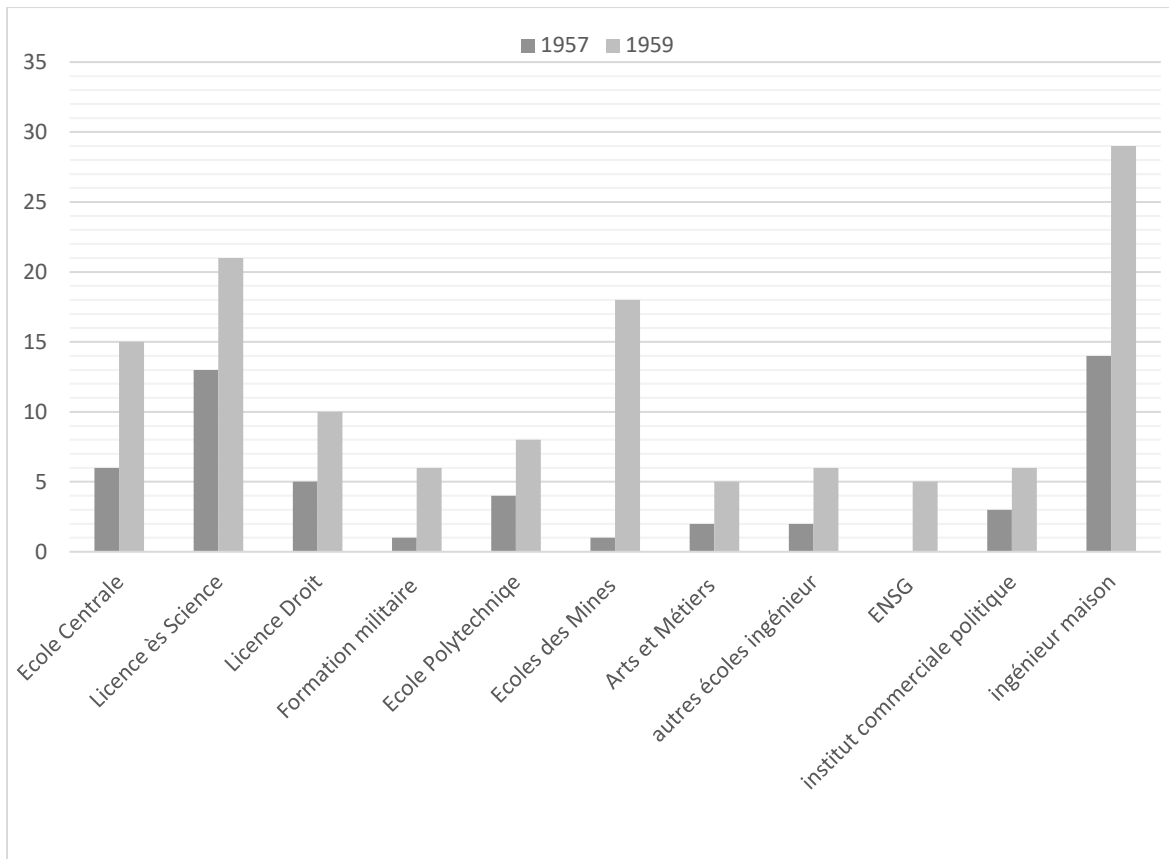
⁵²⁹ AH Total, AO011909, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Jean Manceron, Paris, 19 décembre 2019.

Les listes du personnel conservées dans les archives confirment les tendances démographiques évoquées par les témoins. En 1957, plus de 40 % des cadres de la CFP-A ont moins d'un an d'expérience dans l'industrie du pétrole et l'ancienneté moyenne est de 1,6 an. Seulement 6 personnes sur 51 ont plus de 10 ans d'expérience : il s'agit essentiellement des directeurs et des chefs de service chargés de former les jeunes recrutés entre 1957 et 1958. En 1959, à la fin de la phase de grand recrutement, les cadres avec moins d'un an d'expérience dans le secteur se réduisent à 10 % sur un effectif total de 129 personnes. L'ancienneté moyenne augmente alors à 4,5 ans et 43 % des ingénieurs attestent une expérience comprise entre 2 et 5 ans. Cela confirme donc une tendance à la stabilisation du personnel.

L'effort de formation réalisé par la CFP-A est mis en évidence par les statistiques sur le parcours de formation des ingénieurs. En 1957, 27,4 % des cadres sont dépourvus d'un diplôme de l'enseignement supérieur, 25,5 % disposent d'une Licence ès sciences et 11,7 % d'un diplôme de l'École centrale. L'entreprise compte seulement 4 polytechniciens : le directeur général Pierre Germes, le directeur général adjoint Louis Deny, le secrétaire général Marcel Delpont et le jeune géophysicien Jean Laherrere. Entre 1957 et 1959, on enregistre une augmentation de cadres diplômés aux Écoles des mines, à l'École centrale à l'ENSGN et l'École des ponts et chaussées. Cela est dû principalement aux préembauches et aux « actions [entreprises] en France auprès des diverses Grandes écoles en vue de susciter des vocations et des candidatures⁵³⁰ ». Les « ingénieurs maison » gardent une place numériquement importante pendant toute cette période. En 1959, les agents de maîtrise élevés au niveau de cadre représentent encore 22,5 % du total. Sans avoir suivi des formations spécifiques, ces agents accèdent à des positions d'encadrement après une période d'apprentissage « sur le tas ». Un tel système détermine une forte valorisation des postes de niveau maîtrise qui sont perçus comme une naturelle porte d'entrée aux échelons supérieurs. Les perspectives d'une rapide évolution de carrière contribuent donc à rendre la société plus attractive aux yeux des techniciens et à réduire sensiblement le coût du personnel.

⁵³⁰AH Total, 18V01807/699, Note de Nizery pour le Président de CFP-A, Paris, 6 mars 1957.

Tableau 7 : Répartition des Ingénieurs de la CFP-A en fonction du parcours de formation (1957-1959)



Source : AH Total, 18V01807/52, Liste des cadres de la CFP-A, 1957 - 1959.

L'apport de la médecine du travail aux méthodes de recrutement et à la gestion du personnel

Le service du personnel de la CFP-A est chargé d'accompagner le processus de recrutement dans tous les secteurs et d'assurer « un bon climat humain ⁵³¹» au sein de l'entreprise. Pour faire cela, la société fait appel à des cabinets spécialisés dans la sélection psychotechnique du personnel comme le Cabinet Lecomte. Le recours à cette expertise permet d'accroître la sensibilité pour les aspects médico-sociaux et pour stabilité psychophysiologique des travailleurs implantés au Sahara.

⁵³¹ AH Total, 18V01807/254, Compte rendu du colloque des 19, 20 et 21 janvier 1959, Dar el Al Alia, Alger, 19 février 1959 ».

Autrement dit, le service du personnel de la CFP-A est appelé à « développer avec tout le tact possible les bonnes relations avec le personnel de l'entreprise, détecter les raisons du mécontentement et informer les agents pour leur permettre de s'intégrer à la vie de la maison⁵³² ». Ce mode de fonctionnement impose donc de mettre en place toutes les mesures nécessaires à favoriser l'émergence d'un sens d'appartenance à l'entreprise et au corps de métier.

Dans un contexte où la connaissance des effets du travail en climat désertique est très limitée, les sociétés pétrolières chargent PROHUZA de réaliser les premières études dans ce domaine. Sous la direction du docteur François Borrey, le nouveau centre de recherche créée auprès du BIA commence son activité à la fin de l'année 1957. PROHUZA définit alors un programme pluriannuel et installe à Alger une délégation permanente chargée d'assurer la relation avec les entreprises et de coordonner les recherches de terrain. Le nouvel organisme passe des accords avec plusieurs laboratoires et centres spécialisés en problèmes humains dans les zones arides et commence à développer une véritable expertise dans le domaine⁵³³. Tout en gardant son indépendance vis-à-vis des centres affiliés, PROHUZA se spécialise dans la recherche médico-sociale appliquée au travail industriel au Sahara. Toutefois, les entreprises pétrolières commencent à orienter les programmes de recherche en raison de leur participation de 60 % au budget de fonctionnement du nouvel organisme⁵³⁴.

Entre 1957 et 1958, des médecins du service de santé des armées sont détachés à PROHUZA pour étudier les conditions de travail dans le désert et l'équilibre hydrominéral des travailleurs⁵³⁵. Leur objectif est d'identifier des critères biologiques pour apprécier le processus d'adaptation à la chaleur et comprendre l'impact du climat sur le rythme de travail et de récupération. Les chantiers de la CFP-A offrent alors un terrain idéal pour cette étude. Les équipes de forage sont soumises à des tests visant à mesurer la réaction des mécanismes endocriniens à l'exposition prolongée à la

⁵³² Ibid.

⁵³³ On évoque en particulier : le Laboratoire de physiologie appliquée au travail de la Faculté de Médecine de Strasbourg (prof Bernard METZ) ; le Laboratoire de Physiologie de la Faculté de médecine de Dakar (Prof Robert LEMAIRE) ; le Laboratoire de Physiologie d'Alger ; le Centre d'essais en vol de Brétigny, Laboratoire national d'essais du Conservatoire des Arts et Métiers (prof BELIER) ; le Centre d'études des Problèmes Humains du Travail d'Alger ; le Centre d'Entomologie de l'Hôpital Boucicaud (Dr LABORIT). ; UNESCO, CCTA, Institut du Désert de Beersheba (Israel), Quatermaster research ; Laboratoire climatique de l'armée américaine.

⁵³⁴ AH Total, 18V01807/226, Lettre du docteur Francis Borrey BIA au Secrétaire général CFPA, Paris, 29 janvier 1957.

⁵³⁵ AH Total, 18V01807/615, Prohuza, centre d'études et d'information des problèmes humains dans les zones arides - Compte rendu d'activités, 1957-1958.

chaleur. Comprendre les effets physiologiques de la fatigue est donc essentiel pour les entreprises pétrolières puisque celles-ci souhaitent limiter l'exposition des travailleurs aux risques sanitaires et réduire le nombre d'accidents. Les médecins de PROHUZA s'intéressent par ailleurs aux effets de la fatigue et de la chaleur sur le comportement en collaboration avec le laboratoire d'agressologie de l'hôpital Boucicaud. Des produits à base de chlore, sodium, potassium et magnésium sont testés sur le personnel de la CFP-A pour trouver des remèdes pharmaceutiques au stress déterminé par des séjours prolongés dans le désert.

Une attention particulière est portée à l'étude des mécanismes de réhydratation et de thermorégulation du corps humain. En dépit de la création d'un service de médecine du travail, l'éloignement de toute structure médicale impose de mettre en œuvre des actions de prévention dans ce domaine. En 1958, PROHUZA commence à s'intéresser à la perception d'absence de sudation chez les travailleurs. En raison du climat sec, la déshydratation est rarement perçue par les agents employés sur les chantiers sahariens alors que leur organisme peut évaporer plus de 12 litres de sueur par jour. Plusieurs études de médecine du travail avaient montré que « l'état biologique du travailleur, son psychisme, sa productivité, [étaient] surtout liés à la faculté d'émissions d'abondantes sueurs de travail et de vapeur d'eau sous la forme de transpiration⁵³⁶ ». Si le problème de la réhydratation avait été traité avec des pastilles de sels minéraux et une incitation à boire régulièrement de l'eau, il est de plus en plus évident que le mécanisme de la soif n'est pas suffisant pour régler la balance hydrique des travailleurs. Opposés à l'emploi de chlorurée sodique et des « dragées toni-hydratantes » utilisées par l'armée, les spécialistes de PROHUZA commencent à expérimenter des solutions alternatives. Des boissons enrichies en électrolytes et diluées à 5 % à l'eau de mer commencent à être testées sur les travailleurs. Ces expériences s'inspirent à celles réalisées avec les bières salées, des produits qui étaient utilisés pour améliorer le rendement des mineurs de fond⁵³⁷.

La question de la réhydratation fait partie d'une problématique plus vaste, celle de l'alimentation des travailleurs. Dès la première heure, les médecins de PROHUZA s'intéressent à l'apport calorique et à l'impact des méthodes de conservation sur la valeur nutritionnelle des aliments frais. En parallèle, les chercheurs s'intéressent à la dimension sociologique de l'alimentation et aux

⁵³⁶ AH Total, 18V01807/615 Prohuza, Programme de recherche sur l'alimentation de la main s'œuvre employée au Sahara, G Pille (Pharmacien Lieutenant-colonel, professeur agrégé du service de santé des TC).

⁵³⁷Ibid.

effets du changement d'habitudes alimentaires sur les différentes catégories de travailleurs⁵³⁸. À la différence des études réalisées sur les Tirailleurs sénégalais et sur les travailleurs des mines du Katanga – qui évoquaient une tendance des autochtones à s'adapter aux habitudes alimentaires des Européens – les enquêtes sur les préférences alimentaires réalisées par la CFP-A confirment le besoin de rééquilibrer l'apport nutritionnel du personnel indigène⁵³⁹. Selon cette étude, plusieurs aliments absents du régime alimentaire d'Afrique du Nord ne sont pas consommés par les travailleurs : « [...] si les féculents sont appréciés, par contre plusieurs légumes sont régulièrement renvoyés à la cuisine sans être très touchés ⁵⁴⁰». Cela impose donc de varier et d'adapter le régime alimentaire proposé aux travailleurs autochtones afin de préserver leur équilibre physiologique.

Au-delà des études de médecine du travail, PROHUZA est chargé de définir les « critères d'aptitude » pour la sélection du personnel européen. Les médecins-conseils du centre de recherches sahariennes définissent alors un protocole pour les visites médicales d'embauche et précisent les causes potentielles d'exclusion⁵⁴¹. L'inaptitude clinique du candidat est déclarée en cas de problèmes d'acuité visuelle et auditive. Du point de vue de l'appareil digestif, les candidats ayant souffert de problèmes d'estomac comme ulcères, gastrites éthyliques et gastrectomies sont également exclus. En ce qui concerne le système cardio-vasculaire, sont déclarés inaptes les porteurs de lésions organiques, les diabétiques, les obèses et toutes les personnes souffrantes d'insuffisance surrénale et de dysthyroïdie. Dans le même sens, tout problème pulmonaire est une cause d'exclusion à l'exception des candidats affectés par syndromes asthmatiques, dont l'état clinique aurait tendance à s'améliorer en raison de l'exposition au climat saharien. *In fine*, en raison de l'absence de structures de soin dentaire au Sahara une attention particulière est portée à la dentition, au coefficient de mastication et à la possibilité de propagation de caries.

⁵³⁸ Ibid.

⁵³⁹ AH Total, 18V01807/615 « Le problème de l'alimentation outre-mer (Afrique Noire Française) – Aspects biologiques et Scientifiques » in *Médecine tropicale*, N° 1er janvier février 1954 ; Faure, (Médecin résident de la Compagnie Française des Pétroles à Hassi Messaoud), « Considérations sur la main-d'œuvre au Sahara » in *Algérie Médicale*, vol. 65 n°10, Alger, octobre 1961.

L'étude nutritionnelle concernant le personnel musulman met en évidence un haut taux de consommation pour les aliments traditionnels comme le couscous (100%), la chorba (80%) et les pommes de terre 90%. En revanche, il montre un taux de consommation assez faible pour autres légumes comme la salade (20%), les artichauts (20%) ou les carottes (30%).

⁵⁴⁰ Ibid.

⁵⁴¹ AH Total, 18V01807/615 Claude VIGAN, Délégué saharien de PROHUZA, « L'Aptitude médicale des travailleurs au Sahara », in *Algérie Médicale*, Vol 65. N° 10, octobre 1961.

Si le protocole de recrutement se base sur le résultat des examens biomédicaux, les experts soulignent l'importance de l'interrogatoire dans la définition de l'aptitude du travailleur⁵⁴². Les médecins du travail doivent se renseigner sur les séjours des candidats en contexte « tropical » pour mieux d'apprécier leur tolérance au climat et dépister d'éventuelles maladies exotiques. Un grand intérêt est attribué au critère de l'âge — le seuil limite pour travailler au Sahara est de 55 ans — à la pratique du sport et au service militaire. Par ailleurs, le résultat de l'étude du docteur Claude Vigan souligne l'importance de l'examen caractériel pour comprendre la capacité d'adaptation à la vie et au travail au Sahara. Autrement dit, la visite médicale doit être complétée par une véritable enquête psychologique qui doit identifier toute tentative du candidat « [...] de dissimuler ses tares ou antécédents dont il redoute qu'ils soient cause d'élimination ⁵⁴³». Comme l'explique le docteur Vigan, le recours à la psychologie est extrêmement important, puisque à défaut de cette démarche : « le sujet déclaré apte aura une acuité visuelle suffisante, une musculature en rapport avec l'effort à fournir, il sera certes indemne de toute affection cliniquement évolutive, mais tout ceci ne l'empêchera pas d'être quelquefois instable, un opposant ou un anxieux qui ne s'insérera pas dans la collectivité et devra être rapatriés avec la mention 'mauvaise adaptation au sud'⁵⁴⁴ ».

La normalisation des critères de sélection du personnel européen se traduit en une uniformité des profils recrutés. Le docteur Vigan présente ainsi le profil-type du travailleur européen transplanté au Sahara :

« Le Dupont du désert [est] jeune, donc célibataire ou marié de relativement fraîche date : il cultive depuis l'enfance la petite fleur bleue de l'aventure, son degré de culture est évidemment variable, mais il nourrit bien souvent des préoccupations d'une qualité supérieure à son niveau d'instruction ; il est en général sportif et en bonne santé, car il a dû subir une visite d'embauche rigoureuse ⁵⁴⁵».

⁵⁴² Les examens estimés obligatoires sont : radioscopie pulmonaire, examen de la dentition, biométrie complète, analyse urines et du groupage sanguin. Puis, au besoin, le médecin peut demander des examens plus approfondis : formule et numération sanguine, électrocardiogramme (en cas de suspect d'insuffisance coronarienne et pour toutes les personnes de plus de 45ans), chimie urinaire, vitesse de sédimentation, bacilloscopie et tomographie pour les anciens pulmonaires.

⁵⁴³ Ibid.

⁵⁴⁴ Ibid.

⁵⁴⁵ AH Total, 18V01807/615, Claude Vigan, Délégué saharien de PROHUZA « Nouvelles considérations sur les problèmes humains du travail au Sahara », Alger 10 octobre 1961.

Les nouveaux critères de sélections assurent le remplacement des agents licenciés ou ayant volontairement quitté l'entreprise⁵⁴⁶. Plus précisément, cette procédure permet de réduire la présence de profils psychologiques peu adaptés au travail en contexte désertique :

« Les cas aberrants qui se voyaient surtout à l'époque héroïque des « pionniers » étaient ceux de l'instabilité le ou de l'inadaptabilité pathologique, de l'amoureux transi, du fils de papa recalé au 'bachot', j'en passe : ceux-là n'ont pas résisté, ils sont partis d'eux-mêmes, ou l'on s'est séparé d'eux, ou cela ne saurait tarder⁵⁴⁷ ».

Selon le docteur Vigan, les personnes aptes au travail dans le Sahara doivent être guidées par le goût de l'aventure et encouragées par la perspective d'évolution de carrière. Comme il précise dans son article :

« [Le travailleur saharien est] soucieux de retirer de son séjour le maximum de profit dans le minimum de temps, c'est-à-dire, pour certains, d'amasser le pécule nécessaire à l'achat de l'appartement, de l'automobile ou du petit commerce convoités ; pour d'autres, les cadres en particulier, d'acquérir les références techniques dont ils pourront se prévaloir ultérieurement⁵⁴⁸ ».

Si les motivations professionnelles ne sont pas remises en cause, les problématiques majeures surgissent à la fin de la journée de travail, quand le travailleur commence à compter les jours qui le séparent du congé de récupération. Si l'éloignement des familles n'était pas considéré comme un facteur impactant, l'organisation du temps libre se révèle un besoin essentiel :

« Si l'on ne veut pas risquer de retrouver [les travailleurs] au bar, il faut organiser les loisirs en évitant l'écueil de trop faire sentir qu'ils sont organisés, faute de quoi les intéressés y verront une atteinte à leurs libertés individuelles et iront tout de même au bar pour mesure de protestation⁵⁴⁹ ».

La mise en place d'activités sportives et récréatives permet de favoriser la cohésion du groupe et de limiter les dysfonctionnements psychiques, comme la dépression, l'excitation maniaque et

⁵⁴⁶ En 1957 on assiste au licenciement pour insuffisance du personnel de 71 personnes ce qui représente environ le 10% de l'effectif titulaire de l'entreprise.

⁵⁴⁷ Ibid.

⁵⁴⁸ Ibid.

⁵⁴⁹ Ibid.

l'agressivité, considérés à l'époque comme principaux symptômes de la saharite⁵⁵⁰. L'hétérogénéité de l'origine géographique et sociale du personnel impose donc de favoriser l'émergence de sous-groupes hiérarchisés et soumis à un ensemble de règles strictes.

Le district d'Hassi Messaoud : un territoire de construction identitaire

La base de vie « Maison Verte » contribue à territorialiser la structure sociale de la CFP-A. Sa construction commence après la découverte d'Hassi Messaoud, au moment du déménagement de l'appareil J1400 à proximité du premier puits productif foré par la SN Repal. En février 1957, les éléments du camp mobile sont positionnés près du chantier du premier forage d'extension et complétés par d'autres structures préfabriquées. À la fin de l'année, la base peut héberger plus de 500 personnes et se compose de : 4 bâtiments à usage de bureaux, 292 cabines individuelles transportables, trois bâtiments avec 232 couchettes, 3 bars, 3 salles de restaurants et une piscine de 25 mètres. Un concours est lancé dans la revue de l'entreprise pour choisir le nom du premier centre saharien de la société⁵⁵¹. Certains agents proposent d'appeler leur nouvelle base « Diar-el-Bénézit » ou « Sidi Ben Ezit⁵⁵² » en hommage au président de la CFP-A. D'autres proposent des noms qui font référence à la Sainte Barbe ou à Jacques Izambard, un jeune foreur alsacien décédé sur le chantier au moment de la découverte du gisement. D'autres encore suggèrent des dénominations comme « Total Bled », « Total Cité » et « Diar El Total » en faisant référence à la marque de distribution du Groupe. Le 4 décembre 1957, durant de la célébration de la sainte patronne des pétroliers, la base est officiellement inaugurée sous le nom de « Maison Verte ».

⁵⁵⁰Étudiée par les médecins coloniaux depuis la fin du XIX^e siècle, la saharite est également connue sous les noms français de « colonite », « biskrite », « soudanite » ou « tchadite » ou sous le nom anglais de « tropical neurasthénie ». Cette maladie est présentée comme « une forme de dommage et épuisement nerveux présentant des symptômes comme : irritabilité, insomnie, manque d'appétit, perte de la mémoire, céphalée, augmentation du rythme cardiaque, phobies, désordre sexuel, alcoolisme, dépression et, dans des cas extrêmes, folie et suicide ». D'après Harald Fischer-Tiné la littérature médicale sur cette maladie se caractérise par une approche raciale qui voit dans le risque de dégénération de l'homme blanc le besoin de régler et organiser la vie les hommes dans l'espace colonial cf Harald FISCHER-TINE, *Anxieties, Fear and Panic in Colonial Settings: Empires on the Verge of a Nervous Breakdown*, Springer, 2017. Warwick ANDERSON, *Colonial Pathologies: American Tropical Medicine, Race, and Hygiene in the Philippines*, Duke University Press, 2006.

⁵⁵¹ AH Total, 10AH0449/1, L'éruptif, n° 10, septembre 1957 ; La torche, n° 11, septembre 1957.

⁵⁵² Ce nom est un jeu de mots en arabe. Bénézit est translittéré avec le patronyme arabe « Ben » et « Ezit » que à la prononciation correspond au mot زيت (zeit), littéralement huile. Cela peut être traduit littéralement comme « fils de l'huile ».



Photo 16: Vue aérienne de la base Maison Verte et ses installations, 1961 – Photothèque Historique Total, 17V00537-40-2, Grevin S.T.E.P.- J.©

Le choix de ce nom confirme la volonté de l'entreprise de présenter la nouvelle base comme une oasis artificielle créée en plein désert grâce aux technologies les plus modernes. L'adoption d'un modèle d'aménagement original permet à Maison Verte de se distinguer de la base construite par la SN Repal sur la dépression de l'oued Irara⁵⁵³. À la différence de cette dernière – qui était conçue sur un modèle de centuriation typique de l'architecture militaire – les éléments mobiles qui composent Maison Verte sont implantés en suivant un tracé volontairement sinueux. Ce principe d'aménagement devient donc un marqueur identitaire très important pour les habitants. À ce propos, les personnes interviewées invoquent à plusieurs reprises l'opposition entre le modèle de « village gaulois » adopté par la CFP-A et celui du « village romain » privilégié par la société

⁵⁵³ Serge LERAT, « Hassi Messaoud », *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 24-93, 1971, p. 16-31.

nationale⁵⁵⁴. La décision d'adopter ce style architectural relève de raisons à la fois psychologiques et économiques. D'une part, ce modèle d'aménagement dynamique contribue à réduire la monotonie du paysage désertique. D'autre part, la construction d'une base avec des éléments préfabriqués permet de limiter les coûts d'installation.

À la différence du Moyen-Orient, où les sociétés avaient créé de véritables cités industrielles, la base saharienne de la CFP-A est conçue comme un camp de forage sur grande échelle⁵⁵⁵. Dépourvue d'un plan d'aménagement de long terme, celle-ci se compose de cabines et d'autres éléments des camps de forage déjà à disposition de l'entreprise. L'assemblage de ces structures préfabriquées permet d'assurer le logement des travailleurs et de garantir « la récupération éventuelle d'un maximum de matériel ⁵⁵⁶ ». L'absence d'information sur l'extension du gisement et la dégradation des conditions sécuritaires en Algérie imposent de limiter les coûts et d'assurer la mobilité des installations vers d'autres zones d'activité. Cette stratégie de sédentarisation partielle permet de prévoir des extensions en fonction des besoins opérationnels⁵⁵⁷. Cependant, l'augmentation rapide de la population de « maison-vertois » impose de trouver des solutions temporaires pour augmenter la capacité d'accueil. Comme le raconte Henri Desbordes, au moment de la multiplication des forages sur le champ d'Hassi Messaoud la base était déjà très organisée. Toutefois, « [...] quand on arrivait, s'il n'y avait assez de baraques les derniers arrivés passaient quelques jours sous la tente ⁵⁵⁸ ».

⁵⁵⁴ AH Total, AO011905, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de René Gourgouillon, Aix-en-Provence 27 juin 2018; AO011901, Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018. AO011902, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Jean Picard, Versailles, 9 mai 2018 ; AO011904, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Jacques Verdier, La Défense, 21 juin 2018.

⁵⁵⁵ AH Total, 18V01807/170, Réflexions sur un projet de cité à Hassi Messaoud, Alger 5 août 1958.

⁵⁵⁶ AH Total, 18V01807/165, District d'Hassi Messaoud, Camp de Maison Verte, Distribution d'énergie électrique, Neuilly-sur-Seine, 28 septembre 1962.

⁵⁵⁷ AH Total, 18V01807/170, Réflexions sur un projet de cité à Hassi Messaoud, Alger 5 août 1958.

⁵⁵⁸ AH Total, AO011914, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Henri Desbordes, La Défense, 11 décembre 2018.



*Photo 17: Vue des jardins et des plantations de la base Maison Verte, 1964 - Photothèque Historique
Total, 17V00538-491-1, Dimitri Dimka ©*

La particularité de Maison Verte est la présence de grands espaces verts, d'arbres et de végétation. Fortement voulues par le directeur technique Louis Ramettes, ces plantations sont réalisées par le service génie civil, qui était à l'époque dirigé par Jean-Jacques Faure. Comme l'explique Jacques Verdier, un ancien ingénieur de la CFP-A et habitant de Maison Verte :

« [À Maison Verte] avant de construire quoi que ce soit, on commence à faire des tranchées et on y plante des arbres. Il y avait des eucalyptus, des pins et beaucoup de lauriers-roses,

*parce que le laurier rose il est à hauteur d'homme. Très rapidement à Messaoud vous vous promeniez dans des allées en béton qui étaient couvertes de laurier rose*⁵⁵⁹».

Les plantations de Maison Verte sont entretenues grâce à un système d'irrigation ravitaillé par la nappe de l'albien. Des compléments de sol en terre argilosableuse provenant de l'oued Irara sont également utilisés⁵⁶⁰. Initialement conçues comme une enceinte pour la base, les plantations augmentent rapidement et suivent l'agrandissement des quartiers de vie, ce qui impose de rationaliser le système d'irrigation pour faire face à un besoin en eau de 1 200 m³/jour en 1962⁵⁶¹. En dépit des coûts élevés, les plantations ont un effet bénéfique sur le personnel puisqu'elles constituent un important élément de distraction. Selon un rapport de l'ingénieur-conseil chargé du projet d'aménagement de Maison Verte :

*« Tous les habitants de la cité suivent avec intérêt la croissance des arbustes, palmiers, roseaux et sont affectés par les avatars de certains sujets. Il est probable que l'action psychologique des plantations est beaucoup plus agissante qu'on ne le pense habituellement*⁵⁶²».

Au-delà de la dimension publicitaire, les espaces verts fournissent une protection contre le vent et la chaleur et limitent le sentiment d'isolement des travailleurs. René Gourguillon décrit ainsi son étonnement lors de sa première visite de la base CFP-A en 1959 :

*« À Maison Verte il y avait [des] allées dans laquelle on pouvait passer et qui étaient tout simplement couvertes par des lattis roseaux... donc il n'y a rien de moins cher que le lattis roseaux, c'était facile... mais c'est de l'ombre... et une fois que vous étiez là-dedans, votre vue ne pouvait pas porter vers l'infini [...] moi quand je suis arrivée déjà en 1959 il y avait beaucoup de plantation qui poussait des lauriers, des fleurs partout... c'était merveilleux ! On était en pleine méditerranée !*⁵⁶³».

⁵⁵⁹ AH Total, AO011904, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Jacques Verdier, La Défense, 21 juin 2018.

⁵⁶⁰ AH Total, 18V01807/496, Rapport de stage CFP(A), 15 août – 15 septembre 1959, Jean Mangin.

⁵⁶¹ AH Total, 18V01807/144, Camp d'Hassi Messaoud Nord, installations hydrauliques, sdnl (est 1962).

⁵⁶² AH Total, 18V01807/170, Duquenois, (ing. conseil Alger) projet cité à Hassi Messaoud, étude préparatoire note diverses, Alger; 21 août 1958.

⁵⁶³ AH Total, AO011905, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence 27 juin 2018.



*Photo 18 : Promenade dans les allées fleuries de la base Maison Verte, 1964 – Photothèque Historique
Total, 17V00538-491-1, Dimitri Dimka ©*

L'augmentation du nombre de travailleurs et l'élargissement de la base imposent d'introduire de nouvelles formes d'encadrement de la vie collective. Le mode d'organisation en vigueur dans les camps de forage se révèle peu adaptée à un système complexe comme celui de Maison Verte. Par conséquent, on assiste à une forte hiérarchisation de la structure et des relations sociales au sein de l'entreprise. L'introduction d'un modèle d'inspiration militariste répond, d'une part, aux contraintes du statut d'Unité Territoriale imposé par l'armée et, d'autre part, au besoin d'assurer le contrôle du district d'Hassi Messaoud depuis le siège d'Alger. L'organisation de la vie collective

rentre dans le champ de compétences du chef de district, qui est le « numéro deux » dans l'organigramme de la direction technique de la CFP-A. Après sa prise de fonction en 1958, Louis Le Thérisien commence à introduire un nouveau modèle d'organisation. Ancien officier de Marine et élève de l'École Navale, Le Thérisien impose un système de répartition du personnel fondé sur trois groupes fortement hiérarchisés.

Les ingénieurs – équivalents aux officiers – sont séparés des agents de maîtrise, et du « reste de la troupe » qui comprend les ouvriers et les manœuvres français. Des espaces de vie et de détente séparés sont rapidement créés lors du réaménagement de 1961. Un nouveau quartier pour les ingénieurs, appelé par ses habitants « le seizième arrondissement ⁵⁶⁴», offre de meilleures conditions de logement aux cadres de la société. La direction décide également de construire une salle de détente et un restaurant pour les agents de maîtrise afin de limiter leurs contacts avec le reste des équipes⁵⁶⁵. Initialement logés sous la tente ou dans des bidonvilles à proximité, les travailleurs locaux sont installés dans de nouveaux bâtiments en dur construits à l'extérieur de la base dans le « camp des indigènes ». L'accentuation de la séparation physique des travailleurs entraîne un bouleversement des relations sociales. Les témoignages mettent en évidence une certaine opposition à un modèle d'organisation de la vie collective complètement différent à celui qui était adopté dans les chantiers d'exploration. Comme l'explique Jean-Pierre Strobel, la nouvelle organisation change les équilibres relationnels au sein des équipes de forage :

« La maîtrise [et les ouvriers] à l'époque — ce que j'ai toujours trouvé normal — comme ils travaillaient ensemble, ils dormaient ensemble et ils mangeaient ensemble ! Du maître-sonneur jusqu'au dernier ouvrier de plancher... ils restaient ensemble ! ⁵⁶⁶ ».

A ce propos, Henri Desbordes souligne que l'opposition au modèle introduit par Le Thérisien est partagée par plusieurs agents :

« La plupart du temps je n'allais pas à la salle des cadres, j'allais avec les autres ... en plus ... il y avait certains chefs qui avaient un état d'esprit que je n'appréciais pas et je n'étais pas

⁵⁶⁴ Entretien avec Maréchal

⁵⁶⁵ AH Total, 18V01807/165, Avant-Projet d'Aménagement Maison-Verte, Alger 25 janvier 1961, Piontin (chef Travaux Neufs) – D'Herbès (Chef division Messaoud).

⁵⁶⁶ AH Total, AO011901, Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018.

le seul ... une de choses que je n'appréciais pas de Messaoud c'était cette distinction qui n'existait fatalement pas sur les chantiers d'exploration ... ⁵⁶⁷».

La séparation entre les ingénieurs et les agents de maîtrise contribue à incrémenter la distance socioculturelle entre les deux catégories. Les agents de maîtrise sont exclus de la salle des cadres et du « whiskey de 19 heures », une manifestation de l'esprit du Corps des pétroliers qui a lieu chaque jour sous le regard du chef de district. L'interdiction de vie familiale complète par ailleurs le dispositif de règlementation de la vie du personnel. Comme explique Pierre Orioux, ingénieur de production et ancien officier de marine recruté en 1958 :

« Le Thérisien, le chef de district que j'ai le plus connu, était opposé à la vie en famille. Il avait fait son service dans la Marine et c'est lui qui avait imposé un peu ce style carré [...] La vie sur un bateau en célibataire ça lui convenait bien, mais il souhaitait que tout le monde fasse comme lui ⁵⁶⁸».

La stricte hiérarchisation des relations sociales est contrecarrée par l'organisation des loisirs et par les célébrations de l'appartenance au Corps des pétroliers. L'événement principal est la fête de la Sainte Barbe, le seul jour de l'année où les appareils de forage arrêtent de travailler. Le 4 décembre de chaque année, une fête pour le personnel est organisée à Hassi Messaoud, à Alger et dans les autres chantiers d'exploration. Héritée de la tradition des mineurs, des artilleurs et de la marine la Sainte Barbe – protectrice des métiers du feu – est célébrée depuis le Moyen-âge. Cependant, au sein des sociétés pétrolières la dimension religieuse est remplacée par l'expression d'appartenance au groupe socioprofessionnel. Au lieu des rituels liturgiques traditionnels, un grand repas à base de coquillages et de champagne est servi en plein Sahara et un menu de fête est préparé par des chefs cuisiniers arrivés de métropole. La journée de fête continue avec des animations, des spectacles et des concerts d'artistes reconnus sur la scène algéroise. Les éléments fondamentaux de la Sainte Barbe des pétroliers sont l'excès et l'effacement temporaire de la notion de

⁵⁶⁷ AH Total, AO011914-11, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Henri Desbordes, La Défense, 11 décembre 2018.

⁵⁶⁸ AH Total, AO011922, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Pierre Orioux, Paris, 23 octobre 2019.

hiérarchie⁵⁶⁹. Le 4 décembre c'est le seul jour de l'année où « si l'on veut, on peut tirer une tarte à la crème sur la gueule du chef⁵⁷⁰».



Photo 19: Célébration de la Sainte Barbe à Hassi Messaoud, 1962 – Photothèque Historique Total, 17V00550-559-1, Droits Réservés - Total©.

Définie « folklorique » par plusieurs témoins, cette dimension de la vie sociale à Maison Verte, fait partie d'une plus vaste politique de gestion du personnel. L'organisation des activités récréatives et la création d'espaces de loisirs doivent contrecarrer la situation d'isolement géographique et réduire la perception des difficultés du quotidien chez les travailleurs. La pratique du sport est alors fortement encouragée. Les revues du personnel conservées dans les archives

⁵⁶⁹ En 1962 pour décrire l'esprit de la Sainte Barbe qui voit le départ de Louis Le Thérisien on dit « il y aura un sabordage général dans la plus pure tradition des pétroliers » cf 10AH0449/2 Le Petit Messaoudien N° 34, décembre 1962 ; AH Total, AO011904, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jacques Verdier, La Défense, 21 juin 2018.

⁵⁷⁰ AH Total, AO011904, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jacques Verdier, La Défense, 21 juin 2018.

donnent des informations sur les compétitions sportives entre les équipes de la CFP-A et celles des autres entreprises installées à Hassi Messaoud⁵⁷¹. Des activités culturelles comme des représentations théâtrales et des soirées de variété sont organisées dans la salle des fêtes de Maison Verte tout au long de l'année. Par ailleurs, l'entreprise encourage la création de groupes musicaux et de groupes de folklore local composés de personnel autochtone⁵⁷². Les annonces diffusées dans les revues internes montrent le brassage culturel existant dans l'espace de Maison Verte. Ici l'identité d'Afrique du Nord et la culture « Pied-Noir » cohabitent avec la culture corse et celle du Sud-Ouest.

Le cinéma reste le loisir le plus apprécié par le personnel de la CFP-A. Des séances de projections ont lieu tous les jours dans la salle de cinéma de la base. Selon des études réalisées par la direction, le cinéma est un élément « [...] nécessaire pour la relaxation de l'organisme et de l'esprit pour un sommeil plus réparateur⁵⁷³ ». Les films diffusés sont choisis en raison de leur capacité de « provoquer le rire » et d'encourager « l'évasion de l'esprit vers des milieux physiques différents⁵⁷⁴ ». Pour ces raisons, les projections se font uniquement en couleur et les programmes de diffusion excluent toutes les productions « de haute tenue intellectuelle, les sujets à thèses et les artistes à l'esprit tourmenté⁵⁷⁵ ». Au-delà des films à grande diffusion, la salle de cinéma devient l'endroit idéal pour organiser des séances dédiées aux courts-métrages sur l'histoire du pétrole, sur la CFP et ses filiales⁵⁷⁶. La projection de films de commande contribue donc à renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et au Corps des pétroliers. En même temps, cela permet aux travailleurs de s'imprégner des mythes fondateurs de l'industrie du pétrole.

⁵⁷¹ Un championnat de football est organisé avec la SN Repal, SOPEG, Forenco et les équipes de l'armée. La pratique du sport est très organisée afin de limiter la propagation de messages politiques dans cette période de guerre d'indépendance. Dans une entretien réalisé par Florence Decamps avec Roger Goetze, ce dernier raconte comme certains sympathisants de l'Algérie Française à la SN Repal « [...] s'étaient amusés à créer une association sportive qui s'appelait l'Olympique Athlétique Saharien avec des initiales OAS sur le maillot » cf R. GOETZE, F. DESCAMPS et A. GEORGES-PICOT, « Chapitre premier. L'aventure pétrolière de la SN REPAL (novembre 1946 - juin 1966) », art. cit.

⁵⁷² AH Total, 10AH0449/2, « Le petit Messaoudien », n° 1, mars 1960.

⁵⁷³ AH Total, 18V01807/170, Duquenois, (ing. conseil Alger) projet cité à Hassi Messaoud, étude préparatoire note diverses, Alger 21 août 1958.

⁵⁷⁴ Ibid.

⁵⁷⁵ Ibid.

⁵⁷⁶ Dans le catalogue de la filmothèque CFP propose différents films de production américaine sur l'histoire du Colonel Drake, ou d'autres films sur l'histoire du pétrole roumain qui sont régulièrement diffusés à Maison Verte. AH Total, 18V01807/179, « catalogue de la filmothèque CFP », sdnl (est. 1958).

B. Complexification des structures et bureaucratisation des méthodes : les tentatives de rationaliser l'organisation de la CFP-A

Le rôle des sociétés de consulting dans les projets de réorganisation

Au milieu des années 1950, les sociétés pétrolières font face à la fin de « l'Ancien régime pétrolier⁵⁷⁷ ». Dans un contexte caractérisé par la crise de Suez, la nationalisation de l'IPC et la baisse des prix du brut du Moyen-Orient, la CFP-A doit donc réorganiser sa structure et réduire ses frais d'activité⁵⁷⁸. Une nouvelle stratégie de rigueur financière est imposée par la maison-mère pour faire face aux aléas d'un marché en pleine effervescence. En dépit des crises politiques et de l'effondrement du prix du baril, la CFP dispose d'importantes quantités de brut saharien. Toutefois, les raffineries de la CFR ne sont pas adaptées au traitement de cette huile riche en produits légers et beaucoup plus cher que celui du Moyen-Orient. Par conséquent, après la mise en production du gisement d'Hassi Messaoud, la CFP-A doit mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires à réduire les coûts d'activité et le prix de revient de sa production saharienne. La réforme de l'organisation de la filiale et l'introduction de nouvelles méthodes de gestion permettent donc de définir un nouvel équilibre financier et de préparer la phase d'expansion du groupe CFP⁵⁷⁹.

En 1956, le polytechnicien et ingénieur des mines Louis Deny, est chargé par la DCEP de centraliser les problèmes d'organisation de la filiale en relation avec des cabinets spécialisés. Le nouvel adjoint au directeur général de la CFP-A doit préparer la transition de la société entre un stade « artisanal » et un stade de « maturité industrielle ». Cette réforme impose, en premier lieu, de limiter l'influence de « certaines personnalités » dans l'organisation de la filiale. La séparation entre les hommes et la structure est alors considérée comme la meilleure solution pour limiter l'influence des cadres « restées trop imbus de l'esprit fonceur du pionnier⁵⁸⁰ ». Par ailleurs, cela

⁵⁷⁷ Philippe TRISTANI, « L'Iraq Petroleum Company de 1948 à 1975 : Stratégie et déclin d'un consortium pétrolier occidental pour le contrôle des ressources pétrolières en Irak et au Moyen-Orient » Thèse de doctorat, Université Paris-Sorbonne, 1970-2017, France, 2014, p. 233 et ss.

⁵⁷⁸ *Ibid.*

⁵⁷⁹ Constance HUBIN, « Stratégie industrielle de la Compagnie Française des Pétroles (1945-1975) » Thèse de doctorat, École doctorale Économie, organisations, société, Nanterre, France, 2012, p. 215 et ss.

⁵⁸⁰ AH Total, 18V01807/699, Eude sur la réorganisation en cours de CFP-A et les possibilités de transposition dans d'autres filiales, 12 août 1957.

permet d'assurer un développement harmonieux de la filiale et son intégration au sein du Groupe⁵⁸¹. Dans un contexte caractérisé par l'émergence des sociétés de consulting en France⁵⁸², la société décide de faire appel au Centre d'études et d'organisation (CEO) et à la Compagnie d'organisation rationnelle du travail (CORT). Ces deux cabinets sont alors chargés d'orienter la réforme de l'organisation et d'introduire de nouvelles méthodes de travail.

Pour préparer la réorganisation de la CFP-A, le CEO commence à réaliser un audit de la situation existante. Fondé en 1938 par le gadzart Marcel Mouget, ce cabinet de conseil basé à Versailles propose d'accentuer la décentralisation des tâches grâce aux nouvelles méthodes de formation importées aux États-Unis⁵⁸³. Le CEO est en effet l'un des précurseurs de l'application du Training Within Industry (TWI) dans l'industrie française. Mis au point pour convertir l'industrie américaine à l'effort de guerre⁵⁸⁴, cette méthode permet à la CFP-A de faire face à la rapide augmentation de son effectif et de formaliser les processus de travail. L'utilité du TWI est mise en évidence par Louis Deny. La solution du CEO permet « d'inculquer une méthode de pensée et d'action comportant certaines notions et certains procédés (programme d'action- fiche d'action-points clés, etc.) » explique-t-il. Par ailleurs, cette approche fluidifie la transmission d'informations entre différents niveaux hiérarchiques. Autrement dit, il « [permet] à un échelon subordonné d'assimiler efficacement les instructions qu'il reçoit et de faire assimiler à un autre [échelon], avec la même efficacité, la partie de ces instructions le concernant⁵⁸⁵».

La corrélation entre le principe de « décentralisation fonctionnelle » et le développement des organisations avait été mise en évidence par les études de Peter Drucker sur General Motors et par

⁵⁸¹ Ibid.

⁵⁸² Odile HENRY, « The acquisition of symbolic capital by Consultants: The French Case », in Matthias KIPPING et Lars ENGWALL, *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford, OUP, 2002.

⁵⁸³ La réorganisation de CFP-A signe le début d'une longue collaboration entre Marcel Mouget et le Groupe CFP qui continuera jusqu'aux années 1980. Cf Daniel LOUBET, « Les enjeux communicationnels dans la normalisation des savoir-faire opératoires pour la prévention des risques: le cas de la méthode OPERGUID en raffineries chez TOTAL » Thèse de doctorat, Université Bordeaux Montaigne, France, 2013, p. 233.

⁵⁸⁴ Quatre organismes sont chargés de l'introduction en France de la méthode TWI entre les années 1949 et 1950 : CEGOS (commission générale d'organisation scientifique), CFP (Comité de Formation professionnelle), ANIFRMO (Association Nationale Interprofessionnelle pour la Formation Rationnelle de la Main-d'œuvre), et le CEO. cf Jean FOMBONNE, *Personnel et DRH: l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises : France, 1830-1990*, Paris, France, Vuibert, DL 2001, 2001, p. 447-448.

⁵⁸⁵ AH Total, 18V01807/699, Eude sur la réorganisation en cours de CFP-A et les possibilités de transposition dans d'autres filiales, 12 août 1957.

les recherches d'Alfred Chandler⁵⁸⁶. Ces théories commencent à circuler au sein des grandes industries françaises grâce aux premiers cabinets de consultants. En ce sens, le CEO propose à la CFP-A d'adopter un modèle d'organisation fondée sur la séparation entre les fonctions de conception, de préparation et d'exécution des travaux. La séparation des trois fonctions comporte de profondes modifications qui touchent également à la dimension psychologique du travail dans l'entreprise. Comme l'explique l'ingénieur-conseil du CEO, un certain Monsieur Brunet, la réorganisation doit introduire une « discipline et une méthode de pensée et d'action préfabriquée » afin de limiter la liberté d'action des individus. Dans un tel contexte, « l'homme à tout faire » doit désormais s'adapter aux nouvelles méthodes ou, comme le précise Brunet, « aller exercer ailleurs ses 'talents de pionnier'⁵⁸⁷».

Selon les études du CEO, la centralisation excessive des fonctions de conception et d'exécution est la cause principale de la sous-organisation des fonctions de préparation et de formation⁵⁸⁸. Pour cette raison, le CEO suggère à la CFP-A de créer un service dédié à « préparer les tâches et préparer les hommes⁵⁸⁹ » des services techniques. Introduit dans l'organigramme de la filiale en 1956, le service training études planning (STEP) est chargé « d'établir un planning et les feuilles d'opération fixant la succession des opérations élémentaires requises par l'exécution de la décision prise⁵⁹⁰». En relation avec les différents chefs de service, le STEP doit déployer la méthode TWI pour former rapidement les techniciens sans expérience pétrolière. Affecté à ce service en 1957, le jeune ingénieur des ponts et chaussées Gérard Marion présente ainsi l'activité du STEP :

« Le principal objet de ce service c'était de faire des plannings. En particulier, la grosse question c'était qu'on avait des appareils de forage dans le désert et ... les appareils devaient se déplacer à centaines de kilomètres plus loin ... le gros travail de démontage du Rig pour le

⁵⁸⁶ Peter Ferdinand DRUCKER, *La pratique de la direction des entreprises*, Paris, France, Éd. d'organisation, 1957 ; Alfred Dupont CHANDLER, *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge (Mass.), Etats-Unis d'Amérique, MIT press, 1962.

⁵⁸⁷ AH Total, 18V01807/699, Eude sur la réorganisation en cours de CFP-A et les possibilités de transposition dans d'autres filiales, 12 août 1957.

⁵⁸⁸ AH Total, 18V01807/466, Note générale sur la création du STEP. Objectifs, Organisation, Fonctionnement, Alger, 29 juin 1956.

⁵⁸⁹ Ibid.

⁵⁹⁰ Ibid.

transporter ailleurs nécessitait que tout soit bien préparé [...] il fallait préparer un planning pour les exécutants en disant il faut faire ça, puis il faut faire ça, ensuite il faut faire ça⁵⁹¹».

Le témoignage de Marion met en évidence l'effort de la direction technique pour limiter les marges d'initiative du personnel d'exécution. Chaque opération de terrain est découpée en tâches élémentaires qui sont réparties entre les services compétents et coordonnées par les ingénieurs du STEP. Par ailleurs, le service se charge de normaliser le système de *reporting* et d'assurer la communication entre les chantiers d'exécution et les services de conception d'Alger.

La réorganisation de l'entreprise détermine la création d'un service méthodes administratives (SMA) en 1957. Chargé de rationaliser l'organigramme de la société, le SMA introduit un principe de « districtualisation » qui structure la société en trois districts (Alger, Hassi Messaoud et Sahara) constituée de secteurs et services. En coopération avec le CEO, le SMA commence donc à codifier les règlements et les procédures de fonctionnement internes. Des formulaires types, des bibles techniques et des circuits administratifs sont mis en place pour faciliter les échanges entre les différentes entités de la filiale. La centralisation de l'information et la normalisation des méthodes bureaucratiques facilitent le contrôle de la direction sur la vie de l'entreprise⁵⁹². Cependant, l'incrément du volume d'activité et l'explosion du recrutement ne permettent pas, à ce stade, d'envisager un développement harmonieux sur le moyen terme. Comme l'expliquent les experts du CEO, en 1957 la CFP-A est « un organisme non pas stabilisé à l'âge adulte. Non seulement vivant, mais croissant ». À la différence des usines de production industrielle où le CEO avait testé sa méthode, une filiale de recherche pétrolière nécessite d'une organisation flexible et capable de s'adapter à un contexte en rapide évolution.

Dans la vision de la DCEP, la réforme de l'organisation de la CFP-A doit permettre de définir un schéma-type applicable à d'autres contextes. Toutefois, le CEO met en évidence l'impossibilité de répliquer une expérience à partir d'un modèle standardisé. Si l'ingénieur-conseil considère l'organisation comme « une création continue qui se développe à l'intérieur d'une structure⁵⁹³ », Louis Deny estime que cette position soit plus orientée par une ambition commerciale que par un

⁵⁹¹ AH Total, AO011910, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Gérard Marion, Paris, 12 octobre 2018.

⁵⁹² AH Total, 18V01807/699, Eude sur la réorganisation en cours de CFP-A et les possibilités de transposition dans d'autres filiales, 12 août 1957.

⁵⁹³ Ibid.

souci de rigueur théorique⁵⁹⁴. La DCEP demande alors à l'adjoint au directeur de la CFP-A d'explorer la possibilité d'appliquer la méthode du CEO aux nouvelles filiales du Groupe. En 1957, l'évolution des activités de terrain de la CPT-L impose d'anticiper les besoins d'organisation de cette filiale⁵⁹⁵. Louis Deny est donc nommé directeur général adjoint de CPT-L et chargé de préparer l'expansion de la société. Cela permet de tirer le maximum de profit de l'expérience pilote de la CFP-A et, en même temps, de normaliser les systèmes de liaison entre la maison-mère et les filiales du secteur amont⁵⁹⁶.

La création des services administratifs et la résistance au changement de services techniques

Le processus de décentralisation prend toute son envergure durant la réorganisation des services administratifs. Dès 1957, la direction de la CFP-A décide de mettre en place de nouvelles procédures juridiques et comptables pour contrôler l'activité de la filiale et normaliser les relations avec la maison-mère. Sous l'autorité du secrétaire général Marcel Delpont, Jean Picard est chargé de créer un service juridique pour s'occuper de la gestion des contrats, des assurances, du contentieux et des problèmes de droit minier. Avocat à la Cour d'Appel de Rabat, Picard avait acquis une importante expérience dans la gestion des affaires juridiques de plusieurs entreprises françaises au Maroc⁵⁹⁷. Au moment de l'indépendance du Maroc, son ami d'enfance Jean D'Herbès l'encourage à proposer sa candidature à la CFP-A qui est recherche alors un juriste expérimenté :

« En mois d'octobre 1956, je recevais des clients dans mon cabinet à Rabat, et j'ai eu un coup de téléphone de Jean D'Herbès qui m'a dit « il faut que tu viennes à Alger demain ... Pierre Germes veut te voir ! [J'y suis allé] trois jours après. À Alger j'ai été reçu par Pierre Germes, par Marcel Delpont qui était le secrétaire général et aussi par Monsieur Crosnier qui était directeur général de la CFP-A à Paris, mais qui était de passage à Alger... j'ai passé tout un après-midi avec lui [...] il m'a posé un tas de questions [...] et il m'a dit le soir ... 'en ce qui me concerne, moi, je suis prêt à vous embaucher, mais il faut que vous alliez voir à Paris les

⁵⁹⁴ Ibid.

⁵⁹⁵ AH Total, 18V01807/699, Refonte de la structure des affaires du groupe en Libye, 8 août 1957.

⁵⁹⁶ AH Total, 18V01807/543, Note de Pierre Germes, sdnl.

⁵⁹⁷ AH Total, AO011902, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Jean Picard, Versailles, 9 mai 2018.

juristes de la maison parce que dans notre organisation il y a des familles ... il y a les foreurs, les producteurs, les juristes, il y a les financiers ... Donc il faut que les gens de Paris, les grands juristes de la maison, vous connaissent'. J'ai fait un aller-retour à Paris et j'ai été vu par ces gens-là qui m'ont dit : nihil obstat⁵⁹⁸».

Assisté par le jeune juriste algérois François Castellani, Jean Picard commence alors à structurer le nouveau service juridique et à préparer les dossiers pour le renouvellement des permis de recherche obtenus en 1952. À l'échéance de cinq ans, chaque permissionnaire devait rendre 50% des surfaces, ce qui imposait de collecter toutes les informations nécessaires à préparer la prise de décision. En raison de l'éloignement des sites d'opération, les juristes de Paris délèguent alors au nouveau service d'Alger la responsabilité de centraliser les renseignements techniques et financiers et d'assurer l'instruction des dossiers auprès de l'administration.

Dans une période caractérisée par l'augmentation des activités de terrain, le service juridique est également chargé de la gestion des contrats avec les fournisseurs et des assurances pour le personnel et le matériel. À partir de 1957, tous les documents ayant une valeur probante pour l'activité de l'entreprise sont collectés auprès des différents services, conservés dans les archives d'Alger et transmis systématiquement à Paris. D'après Jean Picard l'initiative de centraliser les informations techniques et administratives relève de la sensibilité du directeur général Paul Crosnier :

« Notre directeur général Monsieur Crosnier, qui était un homme très complet [...] il m'avait dit: 'il est impossible qu'une société marche si elle n'a pas d'archives en bon ordre. Il faut absolument en avoir!'. Les gens dans la compagnie ils n'avaient pas la moindre idée que les archives servent à quelque chose !⁵⁹⁹ ».

La vision partielle des projets de réorganisation pilotés par la DCEP limite la compréhension de l'ancien chef du service juridique de la CFP-A. La normalisation du système d'archivage répond certainement au besoin d'assurer une bonne gestion économique et financière. Néanmoins, cette initiative contribue à renforcer le contrôle de la maison-mère sur la filiale.

⁵⁹⁸ Ibid.

⁵⁹⁹ AH Total, AO011902, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jean Picard, Versailles, 9 mai 2018.

La réorganisation des procédures administratives de l'entreprise se poursuit dans le domaine de la finance et de la comptabilité. Après son expérience au service juridique, Jean Picard est nommé chef du service financier en 1958. Il remplace alors Roger Tamisier qui est devenu le nouveau directeur financier de la Société d'exploitation des hydrocarbures d'Hassi R'Mel (SEHR). Picard doit donc réorganiser la comptabilité, la trésorerie et le budget et améliorer le système de liaison avec la SN Repal. Par ailleurs, en dépit de son inexpérience dans le domaine, le nouveau chef de service est chargé de redresser la comptabilité analytique de l'entreprise :

« J'ai été chargé des relations avec la Repal sur tous les mouvements financiers entre nos deux compagnies... Là, j'ai eu beaucoup à faire parce que, imaginez-vous, tous nos ingénieurs, qui étaient chargés de donner les imputations comptables aux dépenses, ils ne comprenaient pas très bien à ce qu'on attendait d'eux ! ... Ils s'en foutaient ! Si bien que, par exemple, j'ai constaté que le prix de revient de Om1 comprenait tout ce qu'on avait fait, la base, l'aéroport, les routes... tout ça, imputation Om1, notre premier forage ! ... Il a fallu aller à la nage là-dedans pour redresser la situation avec la Repal ... ⁶⁰⁰».

L'absence de normes et de procédures comptables a un impact considérable sur les relations financières avec le partenaire et la maison-mère. D'une part, il n'est guère possible de faire une distinction entre les dépenses propres de la CFP-A et celles réalisées pour les travaux d'intérêt commun⁶⁰¹. D'autre part, la déréglementation comptable pose des problèmes de compatibilité budgétaire avec le système adopté par la maison-mère et complique le calcul des prix de revient. Dans de telles conditions, la séparation entre la comptabilité propre et la comptabilité opérateur se révèle essentielle. Pour renforcer le contrôle sur les différents services, la société fait donc appel aux plus modernes outils bureaucratiques à partir de 1958⁶⁰². Comme l'explique Jean Picard :

« Je me suis rendu compte [...] qu'il fallait vite sortir de la comptabilité à la main. Dès que j'ai été patron du service financier, on a eu recours à IBM et on fait entrer les machines de l'époque, les calculatrices, les trieuses ⁶⁰³».

⁶⁰⁰ Ibid.

⁶⁰¹ AH Total, 18V01807/252, Distinction comptable des activités opérateur et holding, Alger, 20 septembre 1961.

⁶⁰² AH Total, 18V01807/455, Directive générale N1 : signature des titres de paiement, Alger 25 avril 1958 ; Directive générale N3 : Modalité de règlement financier Alger 22 mai 1958 ; Directive générale N4 : fonctionnement du courrier de la direction des services administratifs, 25 juin 1958, Directive générale N13, circuit des factures, 18 septembre 1958 .

⁶⁰³ AH Total, AO011902, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Jean Picard, Versailles, 9 mai 2018.

Selon les estimations du service financier, en 1960 la société recevait plus de 2 000 factures par mois, dont plusieurs n'étaient jamais transmises aux services comptables. Une rationalisation des méthodes aurait alors permis de récupérer plus de 250 millions de NF en impôts chaque année, dont 60 millions seulement dans la relation financière avec la SOPEG⁶⁰⁴. En suivant l'expérience du secteur du raffinage, où le traitement informatisé de la comptabilité est introduit en 1957⁶⁰⁵, la CFP-A décide de créer un secteur mécanographique. Chargé de centraliser tout problème relatif à la paie, la trésorerie, le paiement des factures et la comptabilité des immobilisations, le nouveau secteur se dote d'un ordinateur IBM 1401. Le début de l'informatisation permet donc d'assurer une meilleure traçabilité des factures, de réduire le temps de liquidation des fournisseurs et de garantir des calculs plus fiables du prix de revient de l'huile.

Le besoin d'améliorer la coordination financière augmente lors de la création de filiales chargées de la production, le transport et la commercialisation du gaz d'Hassi R'Mel. Ancien avocat au barreau de Rabat, René Gourguillon est recruté en 1958 pour s'occuper des relations financières avec les nouvelles filiales. À l'instar de son ancien confrère Jean Picard, Gourguillon met en évidence la complexité de la mission de liaison financière qui lui confie le directeur général Crosnier. Après avoir suivi la création de la Société de commercialisation du méthane saharien (COMES) en 1959, il est chargé du dossier d'apport partiel d'actif de la Société d'exploitation des hydrocarbures d'Hassi R'Mel (SEHR). Grâce à l'expertise du cabinet Sabatier, Gourguillon normalise les procédures de liaison avec d'autres sociétés créées en 1961 comme la Société de transport du gaz naturel d'Hassi R'Mel à Arzew (SOTHRA), la Société d'études du transport et de la valorisation des gaz naturels du Sahara (SEGANS) et la Compagnie algérienne de méthane liquide (CAMEL).

⁶⁰⁴ AH Total, 18V01807/252, Exposé financier de M Picard, Conférence de liaison Paris/Alger du 21/11/1960, Alger, 21 novembre 1960.

⁶⁰⁵ AH Total, 17V00508/0125, Note de Direction CFR, Mécanisation de la paie, 30 septembre 1957 ; Secrétariat Général, Note de Service à Raffinerie de Normandie, Mécanisation des travaux de paie du personnel. Etablissement du fichier central du personnel, Paris 12 janvier 1959.



Photo 20: Siège de la CFP-A dans le quartier Hydra à Alger, 1959 – Photothèque Historique Total, 17V00538-436-1, Droits Réservés - Total ©

La décentralisation des fonctions administratives détermine une forte augmentation du personnel des services centraux de CFP-A. Comme le raconte Jean Picard :

« [Dans cette période l'entreprise] grandissait à vue d'œil ... quand je suis arrivé j'étais dans un immeuble, quatre mois après j'étais dans l'immeuble da côté et, en 1958, on a fait construire un très grand immeuble dans le quartier qui s'appelait Hydra, où on a fait notre siège social⁶⁰⁶ ».

⁶⁰⁶ AH Total, AO011902, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Jean Picard, Versailles, 9 mai 2018.

Le nouveau siège de la CFP-A se compose de deux bâtiments : le premier réunit la direction générale et les services de la direction administrative et le deuxième les services techniques. Les deux bâtiments sont reliés ensemble par une passerelle, tandis qu'au rez-de-chaussée un petit immeuble abrite le laboratoire géologique et le bureau du réservoir. Conçue lors de la construction du siège d'Alger, la nouvelle répartition de l'espace de travail reflète l'antagonisme entre les « techniciens » et les « administratifs ». Une opposition qui relève à la fois de l'appartenance à différentes familles de métiers et à des mécompréhensions quant au fonctionnement des nouveaux services. En effet, les techniciens perçoivent les agents administratifs comme des émissaires de la direction chargés de limiter leur liberté d'action.

La résistance des techniciens aux nouvelles procédures administratives est mise en évidence par René Gourguillon qui déplore : « la façon un peu Far West dont on travaillait à l'époque⁶⁰⁷ ». Dans son récit de carrière, le futur chef du service juridique souligne à plusieurs reprises sa stupéfaction vis-à-vis de l'approche de certains techniciens de la société. Une approche qu'il découvre en particulier lors de son premier voyage à Hassi Messaoud, quand il est chargé par Jean Picard pour suivre un dossier d'assurance. Dans ce contexte, un accident routier survenu entre deux poids lourds avait gravement endommagé un mât de forage transporté par un des véhicules :

« Je suis arrivé à Messaoud où je ne connaissais strictement personne. Je me suis présenté au chef de district, Le Thérisien, qui m'avait à peine reçu. Il y avait le directeur technique, Ramette qui m'a regardé comme si j'étais une merde en disant 'qu'est-ce que c'est que ça ? Encore un juriste ! Que vient-il foutre ses pieds là-dedans ?' ... ça, c'était mon accueil à Maison Verte ! [...] J'étais stupéfait de cette désinvolture et surtout par le fait que l'argent n'avait pas d'importance ... pour Ramette, ou pour les autres, c'était le mât de forage ... c'était ça qui comptait ... le fait que ça soit réparé ! Ramette a fait examiner le mât, mais il était tordu – vu que c'est un acier spécial il ne peut pas être réparé – donc il a commencé à téléphoner dans tous les sens pour savoir s'il y avait un mât et il en a trouvé un à Strasbourg donc il a dit : 'il faut le transporter !' Mais pour le transporter, il n'y avait rien ... sauf le Breguet-deux-Ponts, mais la porte arrière [de l'avion] ne pouvait pas se fermer ... je ne sais pas comment ils se sont démerdés ... Mais, enfin, pour moi ... ce qui était surprenant c'est que

⁶⁰⁷ AH Total, AO011905, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 27 juin 2018.

l'aspect financier ne le concernait absolument pas ! Le problème c'étaient les travaux, c'était qu'on fasse du mètre foré ... qu'on avance dans le programme ... c'était la seule chose !⁶⁰⁸ »



Photo 21: Déménagement d'un appareil de forage avec un camion Kenworth, est. 1959 – Photothèque historique Total, 17V00537-71-1. Dimka Dimitri, Coirier Léon ©

Gourgouillon raconte un autre accident qui a lieu durant le déménagement d'un appareil de forage en 1958. Dans ce cas, l'insouciance des techniciens pour les règles et les procédures font surgir un contentieux avec l'administration coloniale :

« [Les techniciens] ont fait déménager un appareil de forage qui faisait 15 mètres de hauteur une fois plié ... c'est quand même important ! ... Ils ont traversé la route de Ghardaïa à je ne sais pas où, en coupant tranquillement tous les fils électriques et les fils téléphoniques... sur

⁶⁰⁸ Ibid.

deux kilomètres tous les poteaux ont été arrachés ! Alors ça a fait un 'petit problème' avec les PTT ! ... mais pour les techniciens c'était le Far West ... carrément le Far West ... ils s'en foutaient complètement ! Nous, on venait derrière pour essayer d'arranger... on ne nous écoutait pas ... On nous regardait avec intérêt en disant : 'mais de quoi il s'occupe celui-là ? Nous on s'occupe de choses sérieuses ! On va faire du pétrole ! Pourquoi il nous ennuie avec ses problèmes ?' ... il fallait s'adapter à une mentalité cow-boy !⁶⁰⁹»

Si les nouvelles procédures administratives ne font guère l'unanimité parmi les cadres de la CFP-A, la complexification de l'organigramme accentue les problèmes de coordination entre Paris et Alger⁶¹⁰. En 1958, les ingénieurs du SMA réalisent avec le CEO une étude pour comprendre comment fluidifier les relations horizontales et verticales au sein de l'entreprise⁶¹¹. L'étude met en évidence le besoin d'organiser des réunions périodiques entre les cadres de la société pour améliorer la circulation de l'information. En janvier 1959, une première réunion des chefs de service est organisée à Dar el Alia, une localité résidentielle de la banlieue d'Alger. Conçue en forme de séminaire d'entreprise, cette réunion a pour objectif de combler les « déficiences administratives » et le « manque de préparation aux tâches administratives » des cadres techniques de l'entreprise⁶¹². En effet, selon la direction, « il est absolument nécessaire que les cadres supérieurs, tout d'abord, comprenant l'action et s'assimilant à l'orientation nouvelle pour nous, mais conforme à la saine gestion de toute entreprise, fassent un effort personnel de réorganisation dans la voie d'une simplification efficace ⁶¹³».

Le séminaire de Dar el Alia permet aux cadres de la CFP-A de présenter leurs fonctions et d'expliquer comment leur expertise peut faciliter l'activité des autres. Afin d'atténuer « le manque de considération de certains pour leur obligation et responsabilités sur le plan administratif », la direction souhaite faciliter le dialogue entre les techniciens et les administratifs afin de favoriser l'émergence d'un esprit d'équipe. En marge des discussions, des séances de formation sur les méthodes de gestion d'équipe, de préparation des budgets prévisionnels et de gestion de projet sont également prévues. La communication étant un enjeu essentiel pour réorganiser l'entreprise, à partir de ce moment, des réunions interservices et intraservices sont organisées périodiquement.

⁶⁰⁹ Ibid.

⁶¹⁰ AH Total, 18V01807/543, Compte rendu de la réunion de liaison du 20 janvier 1959, Alger 21 janvier 1959.

⁶¹¹ AH Total, 18V01807/543, Compte rendu de la réunion de liaison du 2 janvier 1958.

⁶¹² AH Total, 18V01807/254, Réunion extraordinaire des Chefs de Service, Alger 25 novembre 1958 ».

⁶¹³ Ibid.

Par ailleurs, sur initiative du service des relations extérieures, des articles humoristiques sur l'organisation de l'entreprise sont diffusés dans les pages du *Petit Messaoudien*, la revue destinée aux habitants de Maison Verte. Dans rubrique « Que fait-il ? Qui est-il », le personnel reçoit des informations sur le service des relations extérieures, le service du personnel, le service de sécurité et ses pompiers qui « [...] bercés par le 'ron-ron' du Berliet 210, assistent les manœuvres prêtes à foncer leur son ennemi déclaré : le feu !⁶¹⁴ ».

La décentralisation des services techniques et la complexification du district d'Hassi Messaoud

Le processus de districtualisation mis en œuvre par la CFP-A en 1957 bouleverse le système de liaison de la direction technique. Peu sensible aux méthodes d'organisation, le service dirigé par Louis Ramette commence à faire face à des problèmes de coordination. La multiplication des activités rend de moins en moins efficace le système d'organisation fondé sur les relations humaines et sur la centralisation décisionnelle. Comme l'explique Pierre Orioux, la structure tournait autour du directeur technique, un homme très prudent qui ne souhaitait pas déléguer le pouvoir décisionnel :

« Ramette à l'époque avait une règle : 'ceux qui pensent sont à Alger' – sous-entendu, ceux qui sont dans le sud n'ont pas à penser – et toute initiative même couronnée de succès sera strictement punie. Il ne voulait pas prendre des risques, c'est ce qu'il m'a expliqué après, quand je l'ai côtoyé d'une manière plus proche – alors que ce n'était pas le cas à l'époque – et j'ai compris pourquoi... ! Il était obligé à être hyper prudent parce qu'il avait à faire à des gens qui étaient peut-être très intelligents, qui avaient un fort potentiel, mais qui n'étaient pas encore formés [...] les actionnaires ou la haute direction de Paris – comme Monsieur Bénézit qui était président de CFP-A – tous ces gens-là, avaient quand même peur ... finalement on était des cow-boys, on était des pionniers, on se croyait les maîtres du jeu, mais, en fait, on était tous des blaireaux⁶¹⁵ ».

À la fin des années 1950, la direction technique introduit, de nouvelles méthodes de communication pour faire face aux problèmes de liaison entre la direction d'Alger et les chantiers

⁶¹⁴ AH Total, 10AH0449/2, Le Petit Messaoudien, n° 1 mars 1960.

⁶¹⁵ AH Total, AO011922, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Pierre Orioux, Paris, 23 octobre 2019.

sahariens. Sylvianne Loste, sténodactylographe originaire de Ménerville⁶¹⁶, décrit ainsi le fonctionnement du système adopté par la filiale qu'elle découvre au moment de son recrutement en 1958:

« Je commence mon travail le mardi et – grosse déception – j'atterris dans un pool de secrétariat à la direction technique. Un secrétariat où il y avait déjà 6 secrétaires plus une cheffe! On était dans une grande salle avec 6 machines à écrire et 6 bureaux, avec un bureau vitré qui nous séparait de la cheffe de service et de son adjointe [...] Dans les bureaux de la cheffe de service il y avait une cabine en verre [...] au bout de 3 jours on m'a demandé d'aller dans cette cabine que je ne savais pas ce que c'était. En fin de compte c'était une cabine radio. On était en relation avec les appareils de forage et on passait les messages : alpha, bêta, gamma, avec l'alphabet morse. Donc on avait des communications d'une demi-heure et les secrétaires à tour de rôle étaient en communication avec Hassi Messaoud et les grands appareils qui étaient dans les chantiers...⁶¹⁷ ».

La radio était donc systématiquement employée pour suivre l'avancement des forages et des travaux de construction. Le recours à la communication orale explique la difficulté de circulation de l'information et la conséquente absence de documentation technique dans les archives. Peu de temps après, l'introduction du Téléx modifie profondément le système de liaison et change radicalement le travail quotidien des secrétaires de la direction technique :

« On a déménagé dans le bâtiment technique, d'Hydra, un bâtiment à quatre étages, on s'y est retrouvé encore en pool, mais là c'était comme dans une écurie de chevaux ! une grande salle avec des box, chacune avec notre bureau, les cheffes de service à chaque extrémité ...là on n'avait plus de cabine radio parce que c'est le téléx qui est sorti, donc on n'a plus eu cette activité⁶¹⁸ ».

La mise en place d'un système de communication câblée entre Paris, Alger et Hassi Messaoud répond parfaitement aux besoins fonctionnels du nouveau service de la production. Les décisions sur les quantités d'huile à produire doivent être coordonnées avec la politique globale de transport et de commercialisation définie par la maison-mère. Ces décisions doivent tenir compte de l'équilibre géologique du réservoir afin d'assurer un développement harmonieux du gisement.

⁶¹⁶ Actuellement de Thénia, commune algérienne de la wilaya de Boumerdès.

⁶¹⁷ AH Total, AO011916, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Sylvianne Loste, Paris, 24 janvier 2019.

⁶¹⁸ Ibid.

Pour optimiser le processus décisionnel en matière de production, la direction de la CFP-A décide de faire appel à l'expertise de McCord & Associates, un cabinet-conseil basé à Dallas et spécialisé en ingénierie de réservoir⁶¹⁹. En 1958, l'ingénieur-conseil Natanson est envoyé à Paris, à Alger et à Hassi Messaoud pour réaliser une étude d'organisation et interviewer les ingénieurs chargés de la production. Les résultats mettent en évidence plusieurs dysfonctionnements et confirment le besoin de réorganiser le service.

L'étude de McCord & Associates suggère de créer à Hassi Messaoud un *petroleum engineer service*, en suivant l'exemple des sociétés pétrolières installées aux États-Unis, au Venezuela et au Moyen-Orient⁶²⁰. Ce système prévoit d'introduire en organigramme un *district petroleum engineer* chargé d'assurer la liaison fonctionnelle entre le district d'Hassi Messaoud et le service de la production à Alger. Le *district petroleum engineer* reçoit les instructions sur les travaux à exécuter, mais il peut demander aux services centraux d'apporter des modifications aux programmes de production en fonction des contraintes de terrain. Toutes les interactions entre Alger et Hassi Messaoud passent néanmoins par le chef de district, qui est chargé de surveiller l'ensemble des opérations et de centraliser les informations. Dans son activité quotidienne, le *district petroleum engineer* est assisté par un *mechanical engineer* pour toute question de forage et *work-over*. Le *mud control engineer* est chargé de la production de boue de forage tandis que le *laboratory superintendent* assure la liaison avec le laboratoire géologique. En parallèle, le *field engineer* et le *district reservoir engineer* surveillent l'avancement des travaux et les opérations de mesure pour transmettre les informations au bureau du réservoir d'Alger.

La création d'un service d'ingénierie pétrolière à Hassi Messaoud devient une priorité stratégique pour la direction de la CFP-A. Après la proposition de McCord, Pierre Germes demande d'identifier des profils compatibles avec les besoins du nouveau service. En raison du manque d'expérience, le cabinet-conseil suggère de compléter le nouvel organigramme avec des spécialistes américains et des ingénieurs expérimentés détachés de l'IPC. Cela aurait assuré le bon fonctionnement du service dans un très court délai tout en permettant de former sur le champ les jeunes ingénieurs français. Le consultant américain Hugh Faulk est alors détaché à Hassi Messaoud comme chef du service pétrolier, tandis que le jeune polytechnicien de la CFP-A Henri

⁶¹⁹ AH Total, 18V01807/543, Mr Natanson, Project of organization of Petroleum Engineer Service, Algiers, October 27th 1958.

⁶²⁰ Ibid.

Marion est nommé *district reservoir engineer*. L'arrivée de plusieurs équipes de techniciens américains soulève le mécontentement des agents de maîtrise de forage français chargés des opérations de complétion et de la maintenance des puits d'Hassi Messaoud. Les superintendants français craignent en effet que l'arrivée des Américains puisse limiter leurs possibilités d'avancement de carrière⁶²¹. En revanche, le recours à des spécialistes étrangers d'ingénierie du réservoir semble être accepté par l'ensemble du personnel technique. La présence de ces cadres contractés est plus que souhaitable puisque leur expertise permet de codifier les modalités de calcul de la production et d'homogénéiser les pratiques de gestion du réservoir dans le cadre de l'accord avec la SN Repal.

Le nouveau service pétrolier d'Hassi Messaoud devient alors la nouvelle « conscience du chef de district ⁶²² » sur le plan du développement de la production. Les experts commencent à collecter et à centraliser les informations nécessaires pour comprendre l'évolution du gisement et planifier le développement sur le moyen terme. Pour réduire « l'effet télécommande⁶²³ » exercé auparavant par la direction d'Alger, la société introduit une distinction entre les « programmes de principe » et les « programmes d'exécution ». Cela fournit un cadre idéal pour décentraliser à Hassi Messaoud une partie des fonctions de conception. En dépit de ce schéma d'organisation, certaines frictions commencent à émerger entre Alger et Hassi Messaoud. La direction estime que les jeunes ingénieurs du siège n'ont pas une « autorité suffisante » pour faire exécuter les programmes de production aux techniciens du sud⁶²⁴. La volonté de pousser la décentralisation de la fonction de conception est confirmée par la correspondance entre la direction générale et Hugh Faulk. Ce dernier demande à plusieurs reprises l'installation d'un ordinateur à Hassi Messaoud pour réaliser les calculs nécessaires à définir les programmes de production⁶²⁵. La persistance de ce conflit d'attribution encourage alors la direction d'Alger à décentraliser complètement le service

⁶²¹ AH Total, AO011901, Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018.

⁶²² AH Total, 18V01807/543, Note à l'attention de M Crosnier « Création d'un service pétrolier à Hassi Messaoud », Alger, 6 janvier 1959.

⁶²³ AH Total, 18V01807/543, Circulaire DO n°28, « mise en place d'un service pétrolier à Hassi Messaoud – réorganisation et structure », 3 mars 1959.

⁶²⁴ AH Total, 18V01807/543, Note du Chef Bureau Reservoir à M Chevreière, « organisation de MDP », Alger, 14 mars 1959.

⁶²⁵ AH Total, 18V01807/543, Note de M FAULK à la Direction Technique, Hassi Messaoud, 5 mars 1959.

production de fond dans le district⁶²⁶. À partir de mai 1959, toutes les décisions sur la conception des programmes de maintenance sur les puits existants sont prises à Hassi Messaoud. Pour contrebalancer cette délégation de pouvoir le jeune Gérard Marion est alors chargé d'assurer la liaison avec Alger⁶²⁷.

La réorganisation du service de la production marque le début d'une nouvelle phase dans l'histoire de la CFP-A. Si au cours des premières années l'activité était limitée à la prospection et au forage, après la découverte d'Hassi Messaoud la production et la gestion du réservoir sont au cœur de l'activité de la filiale. La société commence donc à faire appel à des entreprises spécialisées dans le forage. Loin d'être une initiative isolée, l'externalisation de cette fonction commence à se généraliser à l'ensemble du secteur. Entre 1954 et 1959, on assiste à une augmentation de 230% du nombre d'appareils de forage en fonction dans l'Union française et l'incidence des appareils contractés passe de 11,5% à 67,5% du total⁶²⁸. Une partie du personnel de forage est alors débauchée vers les sociétés de prestations tandis qu'une autre partie est convertie aux métiers de la production. Comme le précise Gérard Marion, en 1960 la majorité des agents affectés au service de la production de fond sont des anciens du service forage :

« [Les équipes] étaient en général composées d'anciens foreurs ... des gens qui avaient travaillé dans les appareils de forage et qui avaient croisé les puits ... ils savaient comment fonctionnait un appareil de forage, mais simplement au lieu de descendre des tiges de forages ils descendaient maintenant des tubings ⁶²⁹ ».

À titre d'exemple, le maître sondeur Jean-Pierre Strobel est nommé superintendant de production en 1959. Si la nouvelle mission lui impose de mobiliser de compétences déjà acquises ce changement provoque un fort impact sur sa perception du métier :

⁶²⁶ Le service de la production de fond est chargé de la complétion et du branchement des puits forés sur le réseau de collecte du champ. Ce service s'occupe également de toutes les opérations de maintenance (*work-over*) et de mesure sur les puits.

⁶²⁷ AH Total, 18V01807/543, Note de l'adjoint programme du directeur des services technique E. Jocquel « difficultés d'articulation entre les services de conception et MDP – remèdes possibles », Alger, 14 mai 1959.

⁶²⁸ AH Total, 91ZZ419/1 J FEGNER (directeur général adjoint SNPA) et C MENETIER (chef du département forage SNPA) « Cinq années de développement de l'industrie française du forage 1955 – 1959 » in *Techniques Françaises* « *Le pétrole et le gaz naturel* », sdnl.

⁶²⁹ AH Total, AO011910, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Gérard Marion, Paris, 12 octobre 2018.

« [Le superintendant] a quand même à disposition l'appareil de forage et l'équipe de forage qui manœuvre le matériel de production ... comme je connaissais les foreurs, puisque j'étais chef de chantier dans ce même appareil ... après je venais à mettre en production toujours avec le même appareil et le même personnel ... ça ne m'a pas créé trop des difficultés ⁶³⁰ ».

La nouvelle organisation impose de reconfigurer l'interaction entre les différents services dans le travail quotidien. Par ailleurs, l'introduction du turboforage – une technique qui fait appel à des turbines pour améliorer la vitesse d'activité – impose d'ajuster les moyens matériels pour assurer une spécialisation du personnel technique. Pour limiter les problèmes de rentabilité, la direction décide de mettre en place le système des « entreprises internes » en 1959. Ce modèle permet de reproduire la relation qui existe entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage au sein de l'entreprise. D'une part, le service maître de l'œuvre commande la réalisation des travaux. D'autre part, le service entrepreneur fonctionne « comme n'importe quel contracteur⁶³¹ » et s'appuie sur le principe de refacturation interne. La mise en concurrence du service forage de la CFP-A avec des entreprises spécialisées permet de réduire les dépenses et de limiter les pratiques comptables « hautement fantaisistes⁶³² » des services techniques. En même temps, ce nouveau positionnement permet à la CFP-A de valoriser l'expertise dans le domaine de la production et de la mettre à disposition des autres filiales de la DCEP.

⁶³⁰ AH Total, AO011901, Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018.

⁶³¹ AH Total, 18V01807/543, Paul Crosnier, Conférence de liaison Paris Alger : Document préparatoire : note sur la création d'entreprises internes, 9 janvier 1959.

⁶³² Ibid.

C. La Compagnie Française des Pétroles face à l'indépendance de l'Algérie

L'impact de la Guerre d'Algérie sur les activités de l'entreprise

Après la mise en production d'Hassi Messaoud, la CFP-A doit faire face à une forte dégradation de la situation politique, ce qui remet en cause les projets de développement du pétrole saharien. Cinq années se sont écoulées depuis le début de la « guerre qui ne dit pas son nom⁶³³ » et les affrontements entre les combattants de l'Armée de libération nationale (ALN) et les soldats français continuent à s'intensifier. Le retour au pouvoir de Charles de Gaulle en 1958 ouvre une nouvelle perspective pour la reconfiguration des relations entre la France et ses territoires coloniaux. Dans ce nouveau contexte, les entreprises françaises deviennent des acteurs de premier plan pour l'instauration de la nouvelle *Pax Gallica* en Afrique⁶³⁴. Néanmoins, une partie de l'opinion publique s'oppose à la politique du nouveau gouvernement et au principe d'autodétermination de l'Algérie évoqué par de Gaulle le 16 septembre 1959⁶³⁵. La promesse d'organiser une consultation populaire pour définir les futures relations entre la France et la colonie représente une véritable « rupture temporelle⁶³⁶ » qui entraîne une évolution rapide de la situation politique.

Rejeté par l'armée et par la population européenne d'Algérie⁶³⁷, le principe d'autodétermination altère les équilibres de pouvoir au sein du mouvement national algérien et de l'ALN. Les discussions engagées avec le Gouvernement provisoire de la République algérienne (GPRA) en 1960 contribuent à la reconnaissance du FLN comme interlocuteur privilégié pour trouver une solution viable au problème algérien⁶³⁸. Durant les négociations officielles qui s'ouvrent à Evian en 1961, le pétrole saharien garde une place fondamentale. Toutefois, si la question de la

⁶³³ John TALBOTT, *The War without a name: France in Algeria : 1945-1962*, London, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, 1981.

⁶³⁴ DE LA GORCE PAUL-MARIE, *Charles de Gaulle: 1945-1970*, Nouveau Monde éditions, 2011. Jean-Pierre BAT, *Le syndrome Foccart: La politique française en Afrique, de 1959 à nos jours*, Paris, Folio, 2012. Jefferey James Bryne, *Négociations perpétuelles: de Gaulle et le FLN 1961 - 1968* Maurice VAÏSSE, *De Gaulle et l'Algérie: 1943-1969*, Armand Colin, 2012.

⁶³⁵ Guy PERVILLE, *La guerre d'Algérie, 1954-1962*, Paris, France, Presses universitaires de France, 2015, p. 83 et ss.

⁶³⁶ Benjamin STORA, *Le mystère De Gaulle: Son choix pour l'Algérie*, Groupe Robert Laffont, 2010.

⁶³⁷ B. STORA, *La gangrène et l'oubli*, op. cit, p. 80.

⁶³⁸ Charles-Robert AGERON, *De l'Algérie « française » à l'Algérie algérienne*, Paris, France, Éd. Bouchene, 2005.

souveraineté sur le Sahara reste la première source d'opposition, aucune des délégations ne souhaite entraver les projets de développement de l'industrie pétrolière⁶³⁹. La France considère le pétrole saharien comme une ressource stratégique pour l'équilibre des finances publiques. La perte de la situation de quasi-monopole aurait donc porté atteinte au positionnement des entreprises françaises dans le marché international. En parallèle, le GPRA considère le pétrole comme un élément essentiel pour les projets de construction d'une économie nationale. Par conséquent, en absence d'expertise et de capitaux propres la coopération avec les entreprises françaises se révèle donc nécessaire.

Cette entente politique donne donc des garanties quant à la permanence des entreprises françaises en Algérie. Toutefois, la question sécuritaire impacte directement les opérations de terrain. À partir du 1^{er} novembre 1954 – mieux connu comme le jour de la Toussaint rouge – les insurrections et les actions violentes se multiplient dans les Aurès, en Kabylie et dans les grandes villes du nord. Plusieurs attentats sont organisés à Alger et des explosions ont lieu dans une usine à gaz d'EGA et dans un entrepôt de carburants de la Société algérienne des pétroles Mory. En revanche, la situation semble beaucoup plus calme au Sahara. Cela est dû principalement à la condition d'isolement géographique et aux systèmes de protection des installations stratégiques déployés par les entreprises et par l'armée française⁶⁴⁰. Néanmoins, la perception du danger exprimé par les agents de la société résulte très différente en fonction de leur présence à Alger, à Hassi Messaoud ou dans autres les chantiers sahariens.

Les témoignages collectés ont mis en évidence que le ressenti des agents est très différent en fonction de leur zone d'affectation, de leur origine et de la présence de leurs familles en Afrique du Nord. En règle générale, les cadres métropolitains se sentent relativement moins concernés par la guerre d'indépendance par rapport aux Européens d'Algérie. Comme résume Jean Picard :

⁶³⁹ Jacques FREMEAUX, *Le Sahara et la France*, SOTECA, 2010. Alain PEYREFITTE, *Faut-il partager l'Algérie?*, Librairie Plon, 1962.

⁶⁴⁰ ANOM 81 F 1476, État-major de la Xe région Militaire, note relative à l'organisation de la défense du pipeline Hassi Messaoud Bougie, Alger, 17 novembre 1958

« Je dirais que peut-être les cadres métropolitains qui n'avaient pas leur famille en Algérie, étaient moins 'Algérie française' que le petit personnel, comme mes comptables par exemple ... ⁶⁴¹»

Si les cadres métropolitains voient le Sahara comme « une étape de leur carrière », le contexte d'incertitude a une forte influence sur les ouvriers et les employés recrutés en Algérie. Cette idée est confirmée également par le président de la SN Repal Roger Goetze que dans son entretien avec Florence Descamps avoue l'existence d'un grand nombre de partisans de l'Algérie française au sein de son entreprise⁶⁴². Ce mouvement d'opposition à l'indépendance algérienne s'organise autour de l'Association française des techniciens du pétrole et d'un Comité de salut public du pétrole créé après le putsch d'Alger du 13 mai 1958 pour représenter les intérêts des entreprises⁶⁴³.

Très préoccupés par la situation politique en Afrique du Nord, René Gourgouillon résume ainsi l'impact des décisions prises par le général de Gaulle sur l'Algérie :

« Je suis arrivé du Maroc que le problème avait déjà été résolu. Il n'y avait plus un seul drapeau français, on était dans un pays différent : le Maroc avait changé complètement. Même en ville ... à Rabat ce n'était plus pareil ! En arrivant à Alger, j'ai retrouvé un pays qui était un pays français. Je veux dire par là que l'armée était présente, il y avait beaucoup de militaires ... mais il n'y avait pas d'attentats, c'était le calme [...] Cette période n'a pas duré beaucoup parce du moment que de Gaulle a imaginé l'autodétermination, l'atmosphère a complètement changé pour une bonne raison ... les Algériens se sont dit : 'ça y est ! la France va partir !'. L'ambiance a changé, mais aussi la sécurité, parce qu'on a commencé à avoir des attentats des deux côtés [...] on a commencé à vivre une période de moindre de sécurité [...], mais c'est en 1962 que nous avons commencé à vivre une véritable guerre civile⁶⁴⁴».

Au début des années 1960, la multiplication des attentats du FLN et de l'Organisation de l'armée secrète (OAS) impactent directement l'activité du siège algérois de la CFP-A. Les risques sécuritaires et le climat de menace permanente font désormais partie du quotidien des agents et de

⁶⁴¹ AH Total, AO011902, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Jean Picard, Versailles, 9 mai 2018.

⁶⁴² R. GOETZE, F. DESCAMPS et A. GEORGES-PICOT, « Chapitre premier. L'aventure pétrolière de la SN REPAL (novembre 1946 - juin 1966) », art. cit.

⁶⁴³ AH Total, 18V01807/317, Lettre anonyme Alger 18 mai 1958 ; Lettre du Comité de Salut Public du Pétrole, 6 juillet 1958.

⁶⁴⁴ AH Total, AO011905, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourgouillon, Aix-en-Provence, 27 juin 2018.

leurs familles. Ceux-ci sont souvent les victimes des insurrections et des rafles qui ont lieu dans les quartiers populaires d'Alger. Comme le raconte Jean Picard :

« On vivait dans un climat d'extrême tension. Il y avait ce que l'OAS appelait les 'standards', des explosions tous les soirs... c'était pénible ! On entendait les bombes exploser tout le temp, il y avait des assassinats quotidiens ... Je crois qu'à la CFP-A il y a eu six ou sept types qui ont été tués en allant au bureau. Un jour, en faisant ma toilette dans ma maison à Hydra, j'ai entendu de coup de feu en dessous de chez moi... comme j'avais l'habitude d'entendre des coups de feu, je ne suis pas sorti pour voir... j'ai appris trois heures après que celui qui avait reçu les coups de feu c'était un ingénieur de CFP-A qui allait au bureau⁶⁴⁵».

L'entreprise commence à mettre en place de nouvelles mesures sécuritaires pour protéger son personnel. Un service de car privé est institué pour transporter les agents entre le siège et les quartiers de Bab el Oued et Belcourt. En même temps, le système de surveillance du siège de la CFP-A est fortement renforcé et des restrictions de sortie sont imposées aux agents durant la journée de travail :

« En printemps 1962, en raison des dangers qu'il y avait à venir au bureau et à repartir, la Compagnie avait décidé d'organiser une espèce de restaurant en plein air. Aux pieds de la tour d'Hydra il y avait des tentes et on mangeait là ... et il y avait des types – des vigiles – qui tournaient autour de nous avec des fusils de chasse à l'épaule. Voyez, c'était une ambiance particulière⁶⁴⁶».

En dépit de tous ces efforts, un des cars de l'entreprise est la cible d'un attentat le 7 février 1962. Trois agents sont alors gravement blessés. Le comité de sécurité du personnel proclame donc une grève de 24 heures pour dénoncer la dégradation des conditions sécuritaires pour l'ensemble du personnel de l'entreprise. Le 3 mars, une nouvelle journée de grève est déclarée dans toutes les entreprises pétrolières à la suite du braquage de la trésorerie de la SN Repal par des militants de l'OAS⁶⁴⁷. Toutefois, la solidarité entre les travailleurs atteint son paroxysme à la suite de la fusillade qui a lieu le 26 mars 1962 en rue d'Isly. À la suite de cet événement, les agents de la SN

⁶⁴⁵ AH Total, AO011902, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Jean Picard, Versailles, 9 mai 2018.

⁶⁴⁶ Ibid.

⁶⁴⁷ AH Total, 18V01807/317, «10 millions dérobés à deux employés de la SNREPAL boulevard CARNOT » ; « 10 millions arrachés à l'encaisseur de la SNREPAL », in *Journal d'Alger*, 02 mars 1962 ; « Grève d'une heure à CFPA » in *Le Dépêche d'Algérie*, 2 mars 1962.

Repal et de la CFP-A d'Alger annoncent une grève illimitée. À Hassi Messaoud la production est arrêtée pendant quatre jours pour protester « [...] contre les conditions inhumaines qui sont imposées à la population laborieuse de Bab el Oued⁶⁴⁸».

À la différence du personnel d'Alger, les travailleurs d'Hassi Messaoud ont une perception différente des événements. Déclarés en 1960 « installation d'importance vitale pour la nation » les gisements et les pipelines sahariens font l'objet d'une stricte surveillance. Néanmoins des tentatives d'infiltrations sont mis en évidence tout au long de cette période⁶⁴⁹. À titre d'exemple, en novembre 1961 les autorités militaires affirment « [avoir] acquis la certitude que des éléments troubles venant du nord se sont introduits au Sahara pour y semer le désordre⁶⁵⁰». Les renseignements évoquent la possibilité d'une attaque aérienne de l'ALN aux installations sahariennes⁶⁵¹. En parallèle, les menaces de l'OAS de couper toutes les liaisons avec le Sahara sont périodiquement reportées dans la presse. En dépit des préoccupations initiales, seulement des actes de sabotage isolés sont enregistrées sur le champ d'Edjeleh et sur le *pipeline* de la TRAPSA, construit pour évacuer le brut vers la côte tunisienne⁶⁵². L'action conjuguée des services de renseignement de l'Armée et de l'amiral Digard – le nouveau directeur des relations extérieures de la CFP-A – permet d'obtenir de la part des belligérants une garantie de sécurité pour l'ensemble du personnel déployé au Sahara⁶⁵³.

⁶⁴⁸ AH Total, 18V01807/317, Téléx CFP-A Paris à CFP-A Alger, 28 mars 1962

⁶⁴⁹ ANOM, FM 81 F1476, Lettre du général Salan au président du conseil et à l'état-major de la défense nationale, 22 novembre 1958 ; Lettre du général Salan au ministre des forces armées, Dépenses d'installation du dispositif de protection du pipe Hassi Messaoud – Bougie, 2 décembre 1958 ; Message chiffré n°5152/57, travaux de protection du pipeline Hassi Messaoud-Bougie, 24 janvier 1959.

⁶⁵⁰ AH Total, 18V01807/297, Réunion tenue à Ouargla le 25 septembre 19621 entre les représentants des principales compagnies pétrolières et l'État-major Mixte de la Zone Est saharien, 18 novembre 1961.

⁶⁵¹ AH Total, 18V01807/297, Étude de mesure de défense passive à Hassi Messaoud, 30 décembre 1960 ; Protection du district d'Hassi Messaoud contre une attaque aérienne éventuelle, Alger, 28 mars 1961.

⁶⁵² AH Total, 18V01807/317, Notes manuscrites de l'entretien téléphonique avec M. CHEVRIÈRE pour M CROSNIER du 6 mars 1962 ; 317, -Paris-presse l'intransigeant 28 avril 1962 « L'OAS veut couper le Sahara de la métropole », de l'envoyé spécial à Hassi Messaoud Philippe Diolé.

⁶⁵³ AH Total, 18V01807/329, Amiral Digard : entrevue avec le Préfet des Oasis le 4 mai 1962, 9 mai 1962.



Carte 2 : Système de protection du tracé du pipeline Hassi Messaoud – Bougie⁶⁵⁴,



*Photo 22 : Dispositif de protection militaire sur le chantier de construction du pipeline SOPEG, 1958 –
Photothèque Historique Total, 17V00550-585-4, Droits Réservés - Total ©*

À Hassi Messaoud, loin des chantiers du *pipeline*, la perception du danger du personnel français repose uniquement sur les informations qui arrivent du nord. L'intensification des tours de garde armés du personnel et l'augmentation nombre de légionnaires et de méharistes présents dans le district ne semblent guère impressionner les cadres métropolitains. Comme l'explique René Gourgouillon :

« À Messaoud nos expatriés ne se rendaient absolument pas compte de ce qui se passait. Il y avait vraiment, dans le personnel, une véritable scission entre les gens d'Alger et les gens de Messaoud ... à Messaoud ils prenaient l'avion, ils passaient au-dessus d'Alger et ils allaient atterrir à Marseille ou Paris⁶⁵⁵ ».

⁶⁵⁵ AH Total, AO011905, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourgouillon, Aix-en-Provence, 27 juin 2018.

En effet, pendant les dernières années de guerre les cadres métropolitains commencent à rapatrier leurs familles dans l'Hexagone, les Européens d'Algérie sont très préoccupés du sort de leurs proches. En février 1962, une motion du Comité de sécurité du personnel d'Hassi Messaoud demande à la direction de prendre position vis-à-vis de la situation sécuritaire. Ce texte exprime « l'angoisse continue ressentie par les agents du sud, incapables de protéger par leur présence leur femme et leurs enfants est issue de l'impossibilité de satisfaire aux devoirs élémentaires du chef de famille⁶⁵⁶». Les employés demandent donc à la direction de « [...] donner les moyens matériels pour réfugier leurs familles soit en métropole soit après d'eux à Hassi Messaoud [même si] certains d'entre eux, attachés par des liens sentimentaux irréductibles ou par d'autres impératifs à l'Algérie, ne peuvent se résoudre à ce déplacement⁶⁵⁷».



Photo 23 : Militaires à Hassi Messaoud, 1957 – Photothèque Historique Total, 17V00550-585-2, Droits Réservés - Total©

⁶⁵⁶ AH Total, 18V01807/297, Motion du Comité de sécurité du personnel du sud à la Direction de CFP-A, 16 février 1962.

⁶⁵⁷ Ibid.

Le rapatriement du personnel français en métropole

À la veille des négociations d'Evian, la perspective d'une Algérie indépendante devient de plus en plus réelle. La CFP-A doit donc envisager des solutions pour préserver son outil industriel et garantir la continuité de ses activités. En mars 1961, la direction commence à mettre en œuvre un effort de compression des effectifs pour préparer le rapatriement des services non essentiels en métropole. Comme l'explique Paul Crosnier durant une conversation téléphonique avec Pierre Germes : « Bénézit demande de dégonfler absolument l'organigramme, surtout du point de vue des ingénieurs, et je crois qu'il est vigoureusement poussé par de Metz⁶⁵⁸ ». Cette idée est confirmée le mois suivant durant le voyage en Algérie de Victor de Metz, Jacques Bénézit et Paul Crosnier⁶⁵⁹. En ce moment, le président de la CFP prend la décision de transférer à Paris certains services de la filiale⁶⁶⁰.

L'intervention du président impose un profond changement dans la politique de gestion du personnel durant la crise algérienne. Les effets de cette situation d'incertitude imposent donc une prise de position afin de réduire les risques d'insurrection. Comme l'avait montré l'expérience de la SN Repal, la mise en place d'un plan de licenciement et d'indemnisation n'était pas une mesure adaptée aux besoins d'activité. En effet, « une certaine agitation⁶⁶¹ » s'était répandue parmi les agents de la société partenaire qui contestaient le manque de la garantie d'emploi en cas de repliement des services d'Alger. En même temps, la mise en place d'un plan de réduction des effectifs aurait eu de fortes répercussions sur l'image de la société aux yeux de l'opinion publique⁶⁶². Paul Crosnier demande donc de réaffecter une partie des agents la CFP-A vers les autres filiales du Groupe afin de rassurer l'ensemble du personnel sur les efforts de la direction. Toutefois, cette mesure ne se révèle pas suffisante. Le besoin de continuité opérationnelle impose d'envisager un plan de rapatriement pour l'ensemble du personnel d'Alger.

⁶⁵⁸ AH Total, 18V01807/352, Enregistrement des communications téléphoniques, Crosnier à Germes, 7 mars 1961.

⁶⁵⁹ AH Total, 18V01807/352, Enregistrement des communications téléphoniques, Crosnier à Germes, 11 avril 1961.

⁶⁶⁰ Il ne reste pas de trace écrite de cette réunion et des décisions sur le rapatriement de CFP-A à Paris à l'exception de quelques lignes dans les fiches de transcription des conversations téléphoniques entre Alger et Paris. 352, Enregistrements des communications téléphoniques, Crosnier à Germes, 14 avril 1961.

⁶⁶¹ AH Total, 18V01807/352, Enregistrement des communications téléphoniques, Germes à Crosnier, 4 novembre 1961.

⁶⁶² Ibid.

À l'automne 1961, la société commence donc à tester le dispositif de rapatriement. Le 23 octobre les employés du service géologique et du bureau du réservoir sont transférés à Paris en rue de Téhéran. Le 2 novembre, 20 agents administratifs et techniques sont également transférés et les services sont à nouveau opérationnels en l'espace de deux semaines⁶⁶³. En dépit des difficultés logistiques, la direction doit faire face à plusieurs problématiques de traitement salarial et de conditions d'installation. En premier lieu, si les cadres maintiennent le régime contractuel prévu pour le personnel de recherche, la conversion des contrats algériens des non-cadres est plus difficile en raison du différent système de retraite et de cotisations sociales. En deuxième lieu, si les ingénieurs ont droit à un logement de fonction en raison de leur situation hiérarchique, familiale et de l'ancienneté, cela n'est pas le cas pour le reste du personnel⁶⁶⁴. Une indemnité de logement et d'installation est reconnue aux non-cadres, mais celle-ci ne tient pas compte des contraintes du marché immobilier de la région parisienne. Attribuée pour une durée de 30 jours, cette indemnité n'est pas suffisante pour trouver un logement, ce qui entraîne plusieurs difficultés pour inscrire à l'école les enfants du personnel⁶⁶⁵. À cela s'ajoute un problème de liquidité financière puisque les agents non-cadres ont peu d'économies et doivent faire face à d'importants frais fixes en raison des biens non liquidés ou des prêts demandés pour acheter leurs logements à Alger⁶⁶⁶.

La direction générale charge alors Chantal Bauchet d'étudier les conditions pour transférer en métropole plus de 300 agents du siège algérois. Détachée à Paris pour suivre l'installation des premiers salariés, cette employée du service juridique doit trouver des solutions pour héberger les familles du personnel. En parallèle, les services généraux de la maison-mère sont mobilisés pour aménager un immeuble destiné à l'ensemble des services administratifs, comptables et la trésorerie de la CFP-A. D'après François Castellani, le chef du service juridique, le déplacement à Paris du siège social de la filiale algérienne doit être formalisé au début de l'année 1962, avant que toute décision sur l'indépendance de l'Algérie soit prise⁶⁶⁷. Néanmoins, si les obligations juridiques et fiscales imposent une certaine urgence, le déplacement physique de l'ensemble du personnel nécessite de garanties de la part des pouvoirs publics. Seulement l'approbation de la loi du 26

⁶⁶³ AH Total, 18V01807/613, Telex, CFP Paris 13/10/1961

⁶⁶⁴ AH Total, 18V01807/613, Note de la direction géologique « Attribution d'appartement », Paris, 29 septembre 1961.

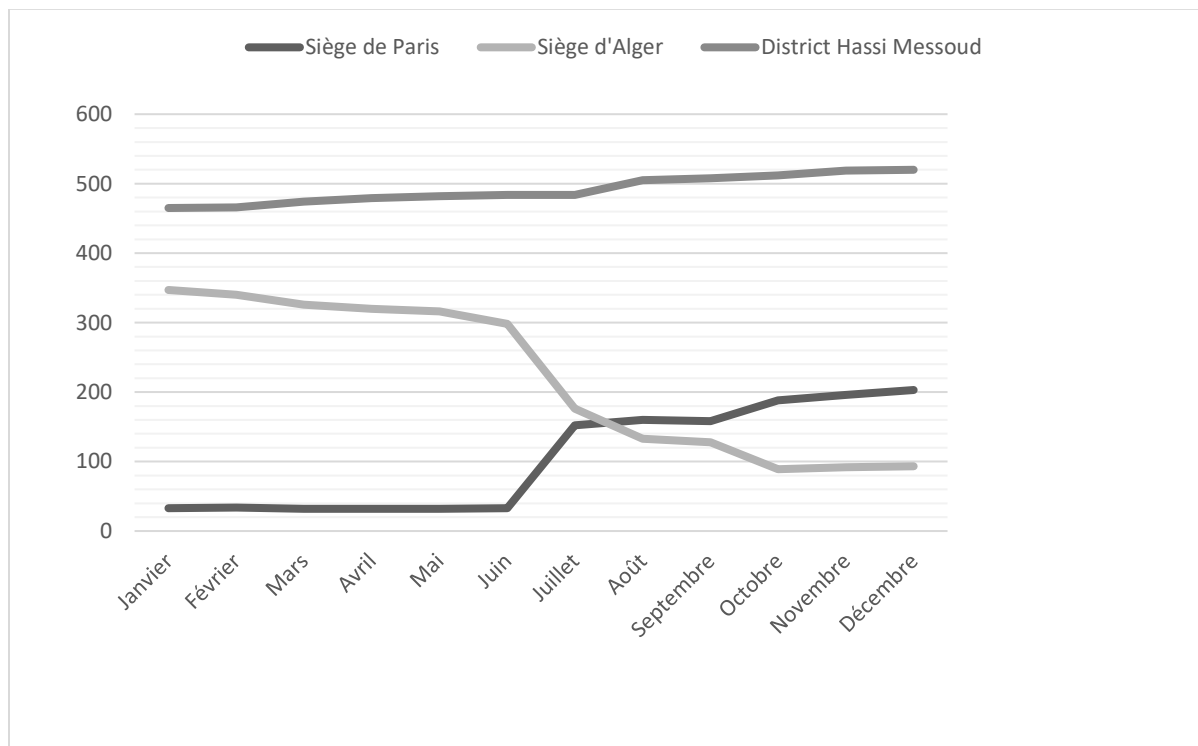
⁶⁶⁵ AH Total, 18V01807/613, Étude de Chantal Bauchet Problème de logement des non-cadres, Paris, 26 janvier 1962.

⁶⁶⁶ Ibid.

⁶⁶⁷ AH Total, 18V01807/677, Transfert du siège social, nature juridique de l'établissement d'Alger, Alger, 13 octobre 1961.

décembre 1961 relative à l'accueil et à la réinstallation des Français d'outre-mer permet d'avoir une vision plus claire sur le soutien de l'État aux programmes de rapatriement.

Tableau 8: Évolution du personnel de la CFP-A par siège en 1962



Source : AH Total, 18V01807/97, Statistiques du personnel

Selon l'étude réalisée par Chantal Bauchet, la seule mesure qui pourrait garantir la continuité opérationnelle de l'entreprise est la prise en charge complète du rapatriement et de l'installation des agents en métropole. Le rapport transmis à la direction précise : « [...] il nous semble difficile de ne pas prévoir dès maintenant des solutions permettant de loger les agents dès leur arrivée : du point de vue psychologique et humain ce problème est capital, du point de vue du travail il est à noter que le rendement d'agents qui cherchent à se loger est pratiquement nul⁶⁶⁸». En prévision du

⁶⁶⁸ Ibid.

lancement du plan de rapatriement en juin 1962, Mme Bauchet suggère à la direction d'identifier des logements provisoires et de financer les frais de location à 60% ou 70%. Cela permettrait « de créer un climat favorable⁶⁶⁹ » et d'accélérer le processus d'adaptation des agents. Par ailleurs, cette solution garantirait une forte réduction des indemnités de logement. En mars 1962, des logements de 3 et de 4 pièces sont identifiés entre Creil, Garges-lès-Gonesse et Meudon-la-Forêt⁶⁷⁰. La direction envisage donc d'organiser des cars pour transporter le personnel entre les logements et le nouveau siège situé à Neuilly-sur-Seine. Toutefois, l'idée de disséminer le personnel rapatrié sur plusieurs sites pose des problèmes majeurs. Le directeur Crosnier explique ainsi l'enjeu psychologique qui sous-tend cette initiative :

« Le transfert d'Algérie en métropole du personnel non-cadre CFP-A qui est en majeure partie d'origine 'pied-noir' pose un problème d'acclimatation. Cela suppose, pendant un premier temps du moins, que ce personnel demeure groupé, de manière à pouvoir supporter plus facilement les difficultés d'adaptation. Nous ne devons ignorer pas non plus le risque de la pression d'une propagande politique qui sera certainement moins important dans le cadre d'un personnel groupé. A contrario, ce groupement risque, à échéance, de devenir inconvenient. Il semble donc opportun de prévoir une dissémination ultérieure⁶⁷¹».

Le plan de rapatriement est conçu par la direction « dans le plus grand secret⁶⁷² ». Au-delà de l'état-major de la filiale, seulement le trésorier – un certain Monsieur Boissière – est averti du plan de déménagement en début 1962. Celui-ci est aussitôt chargé de préparer le transfert de la trésorerie de la CFP-A entre Alger et Paris⁶⁷³. Le chef du service financier Jean Picard avoue avoir appris cette décision beaucoup plus tard :

« Je me rappelle que j'étais en train de rédiger, en fin mai, les commentaires sur le bilan de l'année précédente [quand] j'ai reçu l'instruction de la direction générale. C'était un vendredi, [et ils nous ont dit :] 'mardi tout le monde prend le bateau ! Toutes les archives, le matériel, tous les moyens de travail doivent partir en même temps que vous : 'Il faut que lundi prochain vous soyez opérationnel à Paris : débrouillez-vous !' ... On s'est débrouillé ! Moi

⁶⁶⁹ Ibid.

⁶⁷⁰ AH Total, 18V01807/613, Note de Crosnier à Bénézit, Logement des agents non-cadres CFP-A dans la région parisienne, Paris, 22 mars 1962.

⁶⁷¹ Ibid.

⁶⁷² AH Total, AO011905, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourgouillon, Aix-en-Provence, 27 juin 2018.

⁶⁷³ Ibid.

dans ma direction j'avais le service financier ... on devait être quatre-vingts, ou une centaine de personnes ... mais là-dedans il y avait de gens qui n'avaient jamais vu la France de leur vie... des pieds noirs de base qui étaient comptables ... Je leur ai dit : 'mardi vous prenez le bateau avec votre femme, vos enfants vos grand-mères et puis vous apportez ce que vous pouvez !'. 'Ce que vous pouvez' ça veut ne dire rien parce qu'il n'y avait plus une valise achetable à Alger⁶⁷⁴».

L'annonce officielle du rapatriement provoque un profond bouleversement parmi le personnel. Chaque agent dispose d'un très court délai pour prendre une décision quant à son départ. Même si elle avait assisté au rapatriement du bureau du réservoir, Sylvianne Loste ne croyait pas que les autres services allaient suivre le même sort :

« Le départ a été très brutal. Le réservoir avait été transféré à Paris, mais c'était quand même un service très particulier ... Nous, on est parti un vendredi matin, c'était le weekend de Pentecôte de 1962⁶⁷⁵ ... le weekend avant – le vendredi – on a été appelés individuellement à la direction [technique] et on m'a dit : 'la direction transfère ses bureaux à Paris, on vous propose une mutation, si vous acceptez, du fait que vous n'avez pas d'enfants, vous serez logée à l'hôtel. Les bureaux se trouvent à Neuilly et vous vous embarquerez sur le bateau vendredi prochain jusqu'à Marseille. À Marseille on vous attendra au bateau et vous prendrez le train jusqu'à Paris, une équipe vous prendra en charge, vous indiquera votre hôtel et vous reprendrez votre service le mardi de Pentecôte⁶⁷⁶».

La réponse à la proposition de mutation doit être donnée dans un délai de vingt-quatre heures, ce qui donne très peu de temps pour réfléchir aux conséquences du départ. Tout de même, l'entreprise propose d'assister le personnel dans les démarches administratives pour le transfert de résidence et la liquidation des propriétés immobilières en Algérie. Une fois la proposition de mutation acceptée, les agents sont donc chargés de préparer le déménagement de leur service et d'assurer le transfert du matériel nécessaire au fonctionnement de l'organisation. Comme l'explique Sylvianne Loste :

⁶⁷⁴ AH Total, AO011902, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Jean Picard, Versailles, 9 mai 2018.

⁶⁷⁵ Il s'agit du 10 juin 1962.

⁶⁷⁶ AH Total, AO011916, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Sylvianne Loste, Paris, 24 janvier 2019.

« [après l'acceptation] on m'a mis en charge de préparer le déménagement du département production ... toutes les archives, tous les documents principaux [...] Avec un des agents techniques qui était là, on a tout préparé. On nous a donné de petites caisses. On a mis toutes les archives dedans puis ces caisses on les descendait. Elles étaient chargées dans un grand camion et partaient à Hassi Messaoud. D'Hassi Messaoud elles reprenaient un avion qui les amenait à Marseille En quatre jours on a fait les archives des puits, du réseau de collecte... on a fait toutes les archives qu'on a récupérées après à Paris ⁶⁷⁷ ».



Photo 24 : Chargement d'un avion Breguet-Deux-Ponts dans l'aérodrome d'Hassi Messaoud, 1959 –
Photothèque Historique Total, 17V00537-67-1, Droits réservés - Total©

⁶⁷⁷ Ibid.

Au même titre que les archives, le matériel mécanographique et l'ordinateur IBM sont chargés dans un Breguet-Deux-Ponts le vendredi 8 juin et transportés à Neuilly-sur-Seine dans le nouveau siège de rue des Graviers. L'équipement informatique nécessaire au fonctionnement du service financier et de la trésorerie est donc opérationnel à partir du 11 juin 1962. René Gourguillon évoque dans son témoignage les derniers moments passés à Alger et son voyage vers Paris :

« J'avais été désigné – disons, à la façon militaire – comme 'chef de détachement'. Je devais m'occuper des vieilles femmes parce que les gens sont partis et ont amené leurs familles. On est montés sur ce bateau en groupe et on s'est retrouvés à Marseille le lendemain ... On avait fait les paquets dans les bureaux – je crois, le mercredi ou le jeudi – en marquant sur tous les cartons la destination des bureaux où ils devaient être livrés [vu que] l'emplacement était déjà défini [...] On a terminé le vendredi et le samedi on est allés prendre le bateau ... nous sommes arrivés le dimanche à Marseille. Le dimanche matin, on a visité la ville ... il y avait là-dedans la mère de notre assistante sociale qui avait plus de 80 ans qui n'avaient jamais vu la France ... elle était émerveillée ! Le lundi on est arrivés à Paris et nous avons été accueillis par un certain nombre de gens de la CFP qui nous attendaient et qui nous ont orientés vers les différents logements qu'ils avaient mis à notre disposition⁶⁷⁸».

Une fois arrivé à Paris, le personnel est dirigé vers les logements identifiés par Chantal Bauchet⁶⁷⁹. Chaque appartement est équipé de cuisine, de lits de camp et du strict nécessaire pour le séjour du personnel. Comme le raconte René Gourguillon :

« Je me suis retrouvé à La Celle-Saint-Cloud avec le nécessaire indispensable pour pouvoir faire la cuisine Quatre assiettes, quatre fourchettes, quatre cuillères, quatre couteaux. Le lendemain matin, on avait prévu des points de regroupement pour les gens. Ils ont trouvé des cars et dans les bureaux ils trouvés leurs colis qui étaient là pour les attendre. Ils se sont installés et ont fonctionné le mardi ou le mercredi ... ça a été une évacuation totale, on est partis même avec le vaguemestre. Pour vous dire : qu'est-ce qu'il allait faire à Paris ? ... Mais il faisait quand même partie de la troupe⁶⁸⁰».

⁶⁷⁸ AH Total, AO011905, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 27 juin 2018.

⁶⁷⁹ 613, Téléx CFPA Alger MR Louarn à CFPA PARIS MR Coulomb, nr° 125 du 28 mai 1962.

⁶⁸⁰ AH Total, AO011905, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 27 juin 2018.

Le rapatriement des Français d'Algérie a profondément marqué l'histoire de la V^e République. Le sentiment de trahison et de rejet de la part de la mère patrie sont des thèmes récurrents dans les témoignages de cet exode⁶⁸¹. Si le manque d'organisation des flux est souvent reproché aux pouvoirs publics⁶⁸², la prise de position de l'entreprise contribue à mitiger le traumatisme du personnel de la CFP-A. Selon Sylvianne Loste « c'est vrai que ça a été très difficile de partir, mais du fait qu'on s'est retrouvés dans le même environnement avec les mêmes personnes, ça a été quelque chose de très positif pour nous⁶⁸³ ». Pour Jean Picard « [...] les agents étaient extrêmement reconnaissants à la boîte de leur assurer un job et un logement en France ⁶⁸⁴ ». Malgré les contraintes d'adaptation, le sentiment de reconnaissance vis-à-vis de la direction est largement partagé par l'ensemble des témoins. Comme le résume René Gourguillon :

« Les gens étaient très soulagés d'être arrivés en France malgré toutes les difficultés qu'il y avait ... et qui avaient été carrément amorties par rapport à la plupart des pieds-noirs ... les gens sont rentrés qui ne savaient pas où aller et ils ont vécu des moments très difficiles ... là notre personnel n'a pas vécu ça ... on a transféré des gens du point A au point B et on leur a gardé le même boulot avec les mêmes circuits, les mêmes imprimés, les mêmes routines ... tout pareil. Ça a permis à la boîte à fonctionner sans interruption ... On avait vécu ensemble des événements qui avaient été quand même très difficiles, le fait d'être ensemble dans un pays qui était pour beaucoup un pays nouveau a forgé sûrement des liens et de relations entre le personnel ... on n'a pratiquement pas eu de turnover... les gens sont restés⁶⁸⁵ ».

La continuité des opérations au lendemain de l'indépendance : les projets de récupération secondaire et la liquéfaction du gaz d'Hassi R'Mel.

Le rapatriement des services de la CFP-A permet de limiter la mise sous séquestre des biens de la société de la part du nouveau gouvernement algérien. Après l'installation à Neuilly-sur-Seine,

⁶⁸¹ Jeannine VERDES-LEROUX, *Les Français d'Algérie: de 1830 à aujourd'hui*, Paris, Fayard/Pluriel, 2015, p. 377 et ss.

⁶⁸² Jean-Jacques JORDI, *De l'exode à l'exil: rapatriés et pieds-noirs en France : l'exemple marseillais, 1954-1992*, Paris, France, Éd. L'Harmattan, 1993.

⁶⁸³ Ibid.

⁶⁸⁴ AH Total, AO011902, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) .- Récit de carrière de Jean Picard, Versailles, 9 mai 2018.

⁶⁸⁵ AH Total, AO011905, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 27 juin 2018.

seulement une antenne de la société assure la liaison avec Paris depuis l'ancien siège d'Alger. Installé sur les hauteurs d'Hydra, l'adjoint au directeur général Daniel Chevrière transmet par télex des informations sur l'évolution de la situation politique dans la capitale du nouvel État. Il décrit ainsi la situation au moment de l'indépendance : « à Alger quelques fantasias hier soir stop. Calme ce matin stop. Cet après-midi une certaine agitation notamment place du Gouvernement, El Biar, Telemly, rue Michelet, etc ... Européens chez eux, rues envahies par foule musulmane et beaucoup de voitures avec des musulmans. Fouille des Européens dans les rues, mais aucun accident sérieux pour l'instant – je pense qu'en définitive ces manifestations resteront pacifiques ⁶⁸⁶ ». Le 3 juillet, le jour de la proclamation de l'indépendance, on trouve à Alger « la même atmosphère de kermesse⁶⁸⁷ » que le jour précède. « Voitures et camions surchargés de musulmans avec drapeaux vert et blanc traversent toutes les artères de la ville, en particulier dans le centre⁶⁸⁸ » précise-t-il. En revanche, à Hassi Messaoud et à Ouargla la situation est plus calme et l'entreprise peut continuer ses activités.

Sur le champ d'Hassi Messaoud Nord, les installations tournent sans interruption. La seule exception est un arrêt de travail imposé le 3 juillet, le jour de l'indépendance de l'Algérie⁶⁸⁹. Si les militaires évoquent les risques de cohabitation entre les communautés algérienne et française, aucune action insurrectionnelle n'est mise en évidence dans les bases sahariennes de la CFP-A⁶⁹⁰. Le pavillon français continue à flotter sur la base Maison Verte même si les militaires de l'ALN commencent à patrouiller les routes et les chantiers d'activité de la société⁶⁹¹. Durant cette période d'incertitude, plusieurs agents auxiliaires de la CFP-A démissionnent pour se diriger vers les chantiers de la SN Repal à Hassi Messaoud Sud. La situation de l'ancienne société nationale se révèle en effet beaucoup plus complexe par rapport à celle de son partenaire. Au moment de l'indépendance, le gouvernement algérien succède à l'administration coloniale et obtient 40,5% du capital de la société. Belkacem Nabi et Si Ahmed Ghozali sont alors nommés administrateurs tandis que Smaïl Marough devient vice-président de la SN Repal. Après avoir rapatrié en France

⁶⁸⁶ AH Total, 18V01807/317, Téléx de Chevrière à Crosnier, 2 juillet 1962.

⁶⁸⁷ AH Total, 18V01807/317, Téléx de Chevrière à Crosnier, 3 juillet 1962.

⁶⁸⁸ Ibid.

⁶⁸⁹ AH Total, 18V01807/317, Téléx de Chevrière à Crosnier, 6 juillet 1962.

⁶⁹⁰ AH Total, 18V01807/297, Réunion tenue à Ouargla le 19 juin 1962 entre les représentants des principales compagnies pétrolière et l'état-major Mixte de la Zone Est saharien, 2 juillet 1962.

⁶⁹¹ 50ZZ507/11, Note du Service Relations Exterieur « Situation à Hassi Messaoud du 8 au 18 septembre 1962 », 28 septembre 1962

un certain nombre d'agents, la société doit réinstaller en Algérie tous les services essentiels de la société. La réduction des effectifs est très importante. Le nombre d'employés passe de 920 à 1 547 entre 1961 et 1962⁶⁹². Si la titularisation des auxiliaires et le recrutement de personnel algérien permettent de combler le départ des Français, cela entraîne une forte réduction des capacités techniques de la société.

Ce contexte politique en rapide évolution n'altère pas la réalisation des programmes de développement prévus avant l'indépendance. Commencée en 1950, la construction de l'Unité de production (UP 1) permet de relier 27 puits productifs et d'augmenter la production d'Hassi Messaoud Nord de 2,5 à 5 millions de tonnes en 1961⁶⁹³. Conçu grâce au concours de la société d'*engineering* Stone & Webster, le projet de l'UP1 est considéré comme une grande réussite pour les équipes de la CFP-A. La nouvelle installation permet d'envisager de nouveaux projets pour augmenter la production à 10 millions de tonnes par an et rentabiliser ainsi les investissements réalisés⁶⁹⁴. Néanmoins, la définition du plan de développement doit tenir compte des problématiques propres à la conformation du gisement puisque « les qualités médiocres de la roche-magasin [avaient réduit] considérablement les réserves récupérables⁶⁹⁵ ». La présence de nombreuses failles, de roches à faible porosité et à perméabilité variable impose de mettre en place une nouvelle stratégie de récupération non conventionnelle.

Pour contraster le déclin de productivité du gisement et augmenter ainsi le taux de récupération, la société décide de recourir à la réinjection secondaire. Ce procédé consiste à injecter dans le réservoir des substances liquides ou gazeuses « [...] de manière à mieux drainer le pétrole contenu, en le poussant hors des interstices de la roche⁶⁹⁶ ». Un groupe de travail de la direction technique commence donc à étudier la question. Après les études de l'IFP sur la miscibilité de l'huile d'Hassi Messaoud, la société décide de recourir à la réinjection des gaz associés. Ce procédé impose de séparer et de stabiliser le gaz présent dans l'huile avant de le comprimer et de le réinjecter dans le réservoir. Au début des années 1960, les membres de l'équipe projet sont envoyés aux États-Unis

⁶⁹² AH Total 07AH0168/7, « Société Nationale de Recherche et d'Exploitation du Pétrole en Algérie: Rapport annuel 1962 », p.26.

⁶⁹³ AH Total, 18V01807/219, Maurice Piotin, Unité de Production N°1, Réseau de collecté, Rapport Moral et financier, 2 août 1961.

⁶⁹⁴ AH Total, 18V01807/219, AFP « Rythme de Production respecté à Hassi Messaoud », 1^{er} juin 1960.

⁶⁹⁵ R. FOSSET, « Pétrole et gaz naturel au Sahara », art. cit, p. 279.

⁶⁹⁶ Xavier Boy de La TOUR, *Le pétrole: au-delà du mythe*, Editions TECHNIP, 2004.

pour se familiariser à cette technique et pour étudier les installations existantes⁶⁹⁷. Au-delà des contraintes liées à la compression et à la corrosion des matériaux, les études préliminaires montrent que ce procédé pourrait stabiliser la production du champ jusqu'au début des années 1980. Par ailleurs, la réutilisation du gaz associé aurait permis de répondre à des demandes politiques formulées au moment de l'indépendance. En effet, durant la guerre, le gaz brûlé dans les torchères était devenu le symbole du pillage colonialiste des ressources de l'Algérie.

La construction de l'Unité de stabilisation (US1) et de l'Unité de compression (UC1) continue tout au long de la période de création de l'Algérie indépendante. Néanmoins, le repli en France des entreprises et du personnel contracté cause des retards aux plannings de construction. Les archives évoquent la multiplication des grèves – ce qui génère une « difficulté de commandement du personnel algérien⁶⁹⁸ » – et l'impossibilité de recruter des tuyauteurs et des soudeurs autochtones. En parallèle, la situation d'insécurité qui se manifeste lors de l'indépendance conduit à la démission massive d'agents français, notamment après l'assassinat du chef de base de la Société grand travaux de l'Est. Les sociétés doivent par ailleurs faire face à des problèmes d'approvisionnement puisque le matériel de construction qui doit être importé de France « reste bloqué à la douane pendant plusieurs semaines en attendant les résultats des négociations entre Autorités algériennes et les compagnies pétrolières⁶⁹⁹ ».

L'US1 et de L'UL1 sont mises en fonction à Hassi Messaoud Nord en janvier 1964. Le 27 septembre, le président algérien Ahmed Ben Bella inaugure à Arzew la première usine de liquéfaction de gaz naturel. Destination principale du gaz d'Hassi R'Mel, cette installation doit assurer la liquéfaction de 2,3 millions de m³ par an pour ravitailler les marchés français et britannique. Le retard dans la mise en fonction de la chaîne de traitement et de commercialisation du gaz découvert en 1956 est dû à des multiples contraintes. En premier lieu, les partenaires français nécessitent un cadre dérogatoire pour limiter l'application de la loi du 8 avril 1946 sur la nationalisation de l'électricité et du gaz. Seulement la signature d'un accord spécifique entre la SN Repal, la CFP-A et l'EGA permet aux sociétés de garder la main sur le gaz destiné à l'exportation

⁶⁹⁷ AH Total, 18V01807/227, Groupe de travail sur la réinjection de gaz à Hassi Messaoud, Compte rendu de la réunion du 27 juin 1960

⁶⁹⁸ AH Total, 18V01807/250, Unité de Stabilisation 1 et Unité de Compression 1 de la CFP-A à Hassi Messaoud, Rapport Technique de fin d'affaire.

⁶⁹⁹ Ibid.

en vertu du régime introduit par la loi Armengaud⁷⁰⁰. En deuxième lieu, l'absence d'un marché de consommation à proximité du lieu de production limite fortement les perspectives d'exploitation du gaz pour le développement industriel. En troisième lieu, le manque de techniques fiables ne permet pas d'envisager l'exportation sur les marchés européens dans les années 1950.

Après avoir exclu le transport par canalisation sous-marine, la CFP-A et la SN Repal décident d'étudier le procédé de liquéfaction du gaz naturel. En 1959, les partenaires décident de créer un consortium pour instituer un quasi-monopole sur le transport et sur la vente du GNL en Europe et en Angleterre⁷⁰¹. Des négociations commencent avec le British gas council, principal client du gaz saharien, et la société CONSTOCK, une filiale contrôlée à 50% par la Continental oil company et à 50% par l'Union stockyard & transit company of Chicago. À partir de 1959, cette société avait réalisé des essais de transport de gaz liquéfié avec un navire expérimental, appelé *Methane Pioneer*. Ce navire avait pu réaliser sept voyages entre la Louisiane et le Royaume-Uni avec un chargement d'environ 2 000 tonnes de gaz liquéfiés sans le moindre accident. Cela avait donc confirmé la possibilité de « transporter le méthane dans de tankers, en suivant une formule habituelle aux produits pétroliers⁷⁰² ». Refroidi à - 160° dans une installation de liquéfaction, le gaz est stocké dans des réservoirs à doubles parois isolées au balsa, ce qui garantit un faible niveau d'évaporation du condensat et limite les risques d'explosions. Par la suite, le GNL est regazéifié dans le terminal portuaire d'arrivée et expédié par canalisation vers les zones de consommation.

Le 21 décembre 1961, durant les négociations pour l'indépendance de l'Algérie, les partenaires constituent la Compagnie algérienne du méthane liquide (CAMEL). Le siège social de la nouvelle société est installé à Paris tandis que le capital est partagé entre un groupement français et un groupement anglo-américain. La société Conch methane international ltd⁷⁰³ obtient 50% des actions. La part française est quant à elle divisée entre la SN Repal et la CFP-A (26%), le BRP (10%), Air Liquide (7%) et d'autres sociétés. La création de la CAMEL répond à une stratégie

⁷⁰⁰ Loi Armengaud, loi n° 49-109 du 2 août 1949 modifie les articles 8, 23, 46 et 47 de la loi du 8 avril 1946 sur la nationalisation de l'électricité et du gaz. Cet amendement prévoyait la possibilité pour les sociétés nationales dans laquelle la majorité du capital serait détenue par l'État ou des établissements publics de maintenir le contrôle sur le transport et la production de gaz naturel.

⁷⁰¹ AH Total, 18V01807/210, Note provisoire sur le Méthane liquide, Paul Crosnier, 7 janvier 1960.

⁷⁰² AH Total, 18V01807/210, Étude de M HOGHENHUIS sur la création de la Camel, Paris 27 novembre 1961. ; Alain BELTRAN, Jean-Pierre WILLIOT, Michel CHAPON, Günther OETTINGER et Philippe BOUCLY, *Les routes du gaz: histoire du transport de gaz naturel en France*, Paris, France, Le Cherche midi, 2012.

⁷⁰³ Le capital de cette société anglo-américaine est également réparti entre la *Canadian Shell* (40%), la *Continental Oil Company* (40%), et la *Union Stockyard* (20%)

bien précise. Comme l'explique Paul Crosnier, l'objectif principal est de réunir dans une seule société les producteurs, les concepteurs et les sociétés de commercialisation afin de faciliter la circulation des brevets, des procédés de liquéfaction et d'augmenter ainsi les possibilités d'écoulement du gaz saharien⁷⁰⁴. Si, ce schéma permet de bloquer toutes les tentatives de Gaz de France (GDF) de nationaliser le nouveau procédé, la CFP-A doit trouver un équilibre entre les besoins de consommateurs, les intérêts des industriels et les exigences de rentabilité. Les négociations des contrats de vente du gaz saharien retardent alors la construction du terminal de liquéfaction de la CAMEL. Celle-ci peut donc commencer au lendemain de l'indépendance.

Le 14 septembre 1962, Ahmed Ben Bella pose la première pierre de la nouvelle usine de liquéfaction d'Arzew en présence du consul général des États-Unis et de l'ambassadeur de France à Alger Jean-Marcel Jeanneney. Comme le précise l'ancien ministre français de l'Industrie cette cérémonie, « la première de ce genre depuis l'indépendance, [a] pris dans les circonstances actuelles la valeur d'un symbole⁷⁰⁵ ». Au début de la campagne électorale qui terminera par l'élection de Ben Bella, le lancement du projet de la CAMEL est un moment idéal pour évoquer l'enjeu de la coopération avec les anciens colonisateurs. Le président souligne l'importance des plans d'industrialisation du nouvel État et ouvre la porte de l'Algérie à tous les Français « [...] disposés à venir dispenser ici une assistance technique utile⁷⁰⁶ ». L'usine est construite grâce au recours massif à la main-d'œuvre locale. Cependant, la conception et la conduite des travaux sont assurées par les ingénieurs français⁷⁰⁷. Dans une période caractérisée par le rapatriement du personnel français de la CFP-A, la DCEP commence donc à diffuser des propositions de mutation pour détacher un certain nombre d'agents au sein de la CAMEL. Parmi les profils recherchés on demande du personnel technique et administratif « destiné à faire carrière en Afrique du Nord⁷⁰⁸ » ayant de l'expérience dans la « gestion du personnel nord-africain⁷⁰⁹ ».

⁷⁰⁴ AH Total, 18V01807/210, Note provisoire sur le Méthane liquide, Paul Crosnier, 7 janvier 1960.

⁷⁰⁵ Eric KOCHER-MARBOEUF, *Le Patricien et le Général. Jean-Marcel Jeanneney et Charles de Gaulle 1958-1969. Volume I*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2013.

⁷⁰⁶ Ibid.

⁷⁰⁷ AH Total, 07AH004/26, Plaquette de Présentation, « L'usine de liquéfaction d'Arzew », s.dnl.

⁷⁰⁸ AH Total, 18V01807/210 Mémoire de la DCEP 13 de CFP à la Direction générale d'Alger de CFP(A), Paris, 15 mai 1962.

⁷⁰⁹ Ibid.



Photo 25: Ahmed Ben Bella et Jean-Marcel Jeanneney à la cérémonie de pose de la première pierre de l'usine de liquéfaction de la CAMEL à Arzew, 1962 – Photothèque Historique Total, 17V00537-47, Droits réservés - Total©

L'entrée du gouvernement dans le capital de la SN Repal assure une participation active de l'Algérie dans les projets de commercialisation du gaz d'Hassi R'Mel. Si la contribution algérienne reste extrêmement limitée sur le plan technique, la CAMEL devient une importante source de devise étrangère pour les caisses du nouvel État⁷¹⁰. Pour cette raison, lors de l'augmentation de capital de 1964 la Caisse algérienne de développement – institution publique créée en 1963 pour financer le développement économique du pays – acquiert 20 % des actions de la société⁷¹¹. Cette participation assure à l'Algérie un accès aux brevets sur le procédé de liquéfaction mis au point

⁷¹⁰ Abdelatif REBAH, *Sonatrach: une entreprise pas comme les autres*, Casbah editions, 2006, p. 28.

⁷¹¹ AH Total, 07AH004/26, Plaquette de Présentation, « L'usine de liquéfaction d'Arzew », sdnl.

par TECHNIP et Prichard et formellement détenus par la CAMEL. Entre la fin de 1964 et le début de 1965, deux méthaniers britanniques – le *Methane Princess* et le *Methane Progress* – et un navire affrété par GDF – le *Jules Verne* – réalisent les premières livraisons de gaz liquéfié en Europe⁷¹². La mise en fonction de la chaîne de transport du gaz confirme donc les possibilités commerciales de cette ressource et ouvre de nouvelles perspectives durant la phase de décolonisation.

⁷¹² Ibid.

Partie 2 :
L'innovation des méthodes de gestion du
personnel : une stratégie de continuité
industrielle (1964-1973)

L'indépendance de 1962 marque le début d'une nouvelle phase de l'histoire des relations franco-algériennes. Toutefois, la continuité opérationnelle qui caractérise l'industrie pétrolière dans cette période suggère d'analyser la décolonisation comme une lente transition plutôt que comme une véritable césure. Jusqu'à la signature des Accords franco-algériens sur les hydrocarbures du 29 juillet 1965, la CFP-A continue à exploiter librement la concession d'Hassi Messaoud et à réaliser les travaux de recherche sur ses permis sahariens. La naissance de l'administration pétrolière algérienne et du syndicat national commence néanmoins à changer les rapports de force au sein des entreprises étrangères. Relégués à des postes subalternes, les anciens « indigènes » revendiquent l'amélioration des conditions de vie et de travail tout comme la pleine participation à la vie industrielle. L'alliance entre le pouvoir politique et le mouvement syndical permet alors d'associer les Algériens à la gestion de l'entreprise et d'imposer de nouvelles obligations en matière d'« algérianisation » du personnel.

Alors que l'Algérie commence à développer une industrie pétrolière nationale, la formation des travailleurs locaux devient donc un enjeu majeur. Tout au long des années 1960, la CFP-A met en œuvre des plans de formation et de promotion sociale pour remplacer les Européens expatriés avec des Algériens. Si cela permet de réduire les coûts opérationnels, la société doit envisager des solutions pour préserver les capacités techniques de la filiale et pour stabiliser ainsi la production du pétrole saharien. Le recours aux nouvelles méthodes d'organisation et de gestion des ressources humaines permet alors de définir des plans de remplacement qui assurent la rotation des techniciens français vers de nouvelles zones d'activité. Toutefois, le contexte géopolitique des années 1970 fait valser un équilibre déjà précaire. La rupture du dialogue avec les responsables algériens anticipe les mesures de nationalisation du secteur pétrolier qui sont annoncées en Algérie le 24 février 1971. À partir de ce moment, la CFP doit donc commencer à négocier de nouvelles conditions d'activité pour assurer sa permanence dans le pays et garder l'accès aux ressources énergétiques du Sahara.

Chapitre 4 : Une transition sans césure : contestation ouvrière et formation des travailleurs algériens

En 1962, le rapatriement en France des services centraux de la CFP-A ne remet pas en cause la continuité opérationnelle de la société. Néanmoins, l'indépendance de l'Algérie fait évoluer les rapports de force au sein de l'entreprise. Présents au sein de la filiale depuis sa création, les anciens « travailleurs indigènes » commencent à revendiquer la reconnaissance de leur statut. Des grèves et des contestations éclatent dans toutes les entreprises pétrolières étrangères présentes dans le pays. Fédérés au sein du nouveau syndicat national, les travailleurs algériens demandent la pleine participation à la vie de l'entreprise, la mise en place de mesures de formation et l'algérianisation des effectifs. Ces revendications sont également relayées par le gouvernement algérien qui commence à renégocier les conditions d'activité dans le pays avec les diplomates français. En 1965, la signature des Accords franco-algériens sur les hydrocarbures marque donc une profonde évolution. Les privilèges attribués aux compagnies pétrolières françaises durant la période coloniale sont remis en cause et la Sonatrach – la nouvelle entreprise nationale algérienne – commence à revendiquer sa place dans le secteur industriel

A. La main-d'œuvre autochtone dans les entreprises pétrolières françaises

Les « travailleurs indigènes » dans l'industrie du pétrole

En 1960, la CFP-A réalise le court-métrage *Rencontre à Ghardaïa* pour présenter la construction du gazoduc qui relie Hassi R'Mel à la côte algérienne. En ouverture, la jeep qui conduit trois ingénieurs français vers Laghouat tombe en panne sur une piste accidentée. Le petit groupe doit donc s'arrêter dans le garage le plus proche pour faire réparer le véhicule. Arrivés à Ghardaïa – la capitale de la région M'Zab – les Français rencontrent Slimane, un garagiste jeune et talentueux qui assure la réparation dans un très court délai. Étonnés de sa maîtrise de la soudure, ils remercient le patron du garage : « Il a l'air bien votre mécano ! ». « Ah Slimane ? Malheureusement il nous

quitte demain. Il s'en va à Hassi R'Mel⁷¹³ » leur répond-t-il le patron. Le film montre alors le voyage de Slimane qui quitte sa ville natale pour commencer une nouvelle aventure dans l'industrie pétrolière. À sa plus grande déception, le jeune mécanicien est initialement chargé du ravitaillement alimentaire des chantiers. Néanmoins, quelques mois après, l'ingénieur responsable du chantier reconnaît ses talents et décide de l'envoyer à Alger pour suivre une formation de soudage à l'arc électrique. Après avoir obtenu un certificat d'aptitude professionnel, Slimane revient à Hassi R'Mel pour souder le dernier tuyau nécessaire à mettre en fonction le gazoduc. Comme l'explique le narrateur : « la pacifique bataille d'Hassi R'Mel a eu un double résultat : une incontestable réussite technique et un changement de la condition humaine⁷¹⁴ ».

L'histoire de Slimane met en scène l'effort des sociétés pétrolières pour la promotion du personnel autochtone. En effet, depuis le début du recrutement dans les années 1950, les sociétés sont conscientes de la nécessité d'améliorer les compétences professionnelles des ouvriers et des manœuvres recrutés au Sahara à travers des actions de formation. Dans une première phase, les entreprises font appel à des organismes existants comme l'Association franco-algérienne d'action sociale et éducative. Fondée en 1909, cette association commence à créer plusieurs établissements professionnels pour adultes dans les centres sahariens comme Ain Sefra, Colomb-Béchar, Ouargla et Laghouat⁷¹⁵. La direction des centres de formation est confiée à Monseigneur Georges Mercier, l'archevêque du Sahara. Profondément inspiré par la pensée de Charles de Foucauld, Mercier invoque le besoin de promotion humaine et la nécessaire participation des Sahariens au développement industriel de la région⁷¹⁶. La formation professionnelle est donc conçue comme un moyen de « libération spirituelle » capable de soustraire les habitants des Oasis « [...] de la tutelle opprimante de la communauté patriarcale musulmane [et de leur] permettre d'accéder à la vie de foyer de type occidental⁷¹⁷».

Les établissements créés par l'Association franco-algérienne d'action sociale et éducative proposent des formations professionnelles dans le domaine de la construction, de l'électricité et de

⁷¹³ AH Total, Fonds audiovisuel n°113, Compagnie Française des Pétroles Algérie, Rencontre à Ghardaïa, réalisation Yves Allan, 1960.

⁷¹⁴ Ibid.

⁷¹⁵ AH Total, 18V01807/369, Economat Général du Sahara, Père Blancs, Note concernant les centres de formation professionnelle du Sahara, sdnl

⁷¹⁶ Georges MERCIER, *L'Avenir humain du Sahara*, 1954.

⁷¹⁷ AH Total, 18V01807/369, Plaquette de présentation de l'Association franco-algérienne d'Action Sociale et éducative, sdnl

la mécanique. Ces cours ne délivrent pas des diplômes ou des certificats, en revanche ils proposent un parcours d'intégration à l'industrie locale grâce à des stages d'une durée comprise entre 9 mois et 2 ans. L'effort pour « donner à l'Algérie une élite ouvrière ⁷¹⁸» est soutenu grâce aux financements du Gouvernement général et des sociétés qui expriment des besoins de main-d'œuvre. Des partenariats sont créés avec certaines entreprises comme la Société des houillères du sud oranais qui finance une formation pour mécaniciens des houillères à Colomb-Béchar afin d'accompagner le développement des mines de Kénadsa. En suivant cet exemple, Mgr Mercier demande le soutien des sociétés pétrolières pour créer à El Goléa un établissement destiné à former « [...] soit des ouvriers de plancher et d'autres spécialistes travaillant sur les chantiers des sociétés de recherche pétrolière et minière, soit des chauffeurs-mécaniciens formés à la conduite et au dépannage de gros véhicules sur les pistes sahariennes⁷¹⁹». Sollicité par Mgr Mercier, Victor de Metz ne montre pas d'enthousiasme pour cette proposition. Au contraire, il revendique « l'importance attachée par la compagnie à recruter du personnel ayant effectué des stages sur ses propres sondes⁷²⁰ ». Si la CPA et la CREPS confirment leur intérêt pour ce projet, la correspondance de Victor de Metz confirme que la CFP souhaite garder plus d'autonomie dans la formation du personnel autochtone⁷²¹. La création d'un tel établissement de formation aurait pu générer une concurrence entre les recruteurs et affaiblir le réseau de cooptation mis en place par la CFP-A dans les oasis sahariennes.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le recrutement du personnel autochtone commence au tout début des activités de prospection pétrolière. Cependant, le besoin de former les travailleurs pour stabiliser leur présence au sein de l'entreprise émerge au moment de la découverte d'Hassi Messaoud. C'est la sédentarisation de l'activité saharienne de la CFP-A qui contribue à augmenter et à diversifier les besoins de recrutement de personnel local. Au-delà des manœuvres employés sur les chantiers, sur 302 agents destinés au fonctionnement de la base Maison Verte 148 sont des travailleurs auxiliaires⁷²². Ceux-ci sont destinés aux activités de restauration et d'hôtellerie, aux services à la personne, à l'entretien des sites et, dans certains cas, à des tâches administratives de

⁷¹⁸ Ibid.

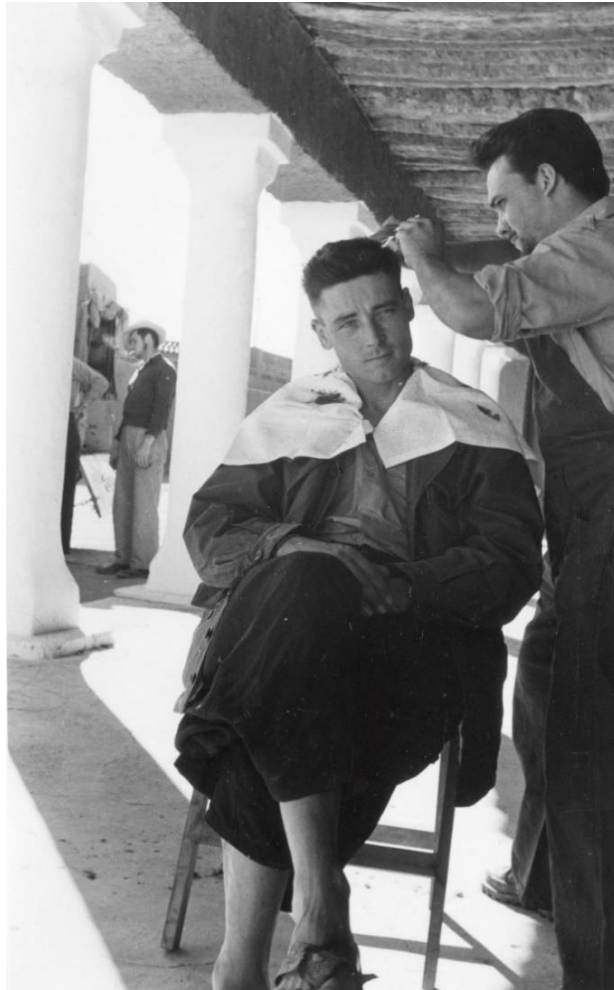
⁷¹⁹ AH Total, 18V01807/369, Economat Général du Sahara, Père Blancs, Note concernant les centres de formation professionnelle du Sahara, s.dnl

⁷²⁰ AH Total, 18V01807/369, Lettre de De Metz à Mercier, Paris, 15 décembre 1955.

⁷²¹ AH Total, 18V01807/369, Compte rendu d'un entretien avec monsieur de Metz au sujet d'une subvention à accorder aux pères blancs, Paris 30 janvier 1956.

⁷²² AH Total, 18V01807/97 statistiques du personnel CFP-A, 1958.

base. Pour faire face aux nouveaux besoins, la CFP-A décide donc de mettre en œuvre des programmes de formation. Ceux-ci devront permettre aux travailleurs locaux d'acquérir les compétences nécessaires à assurer leur pleine intégration au sein de l'entreprise.

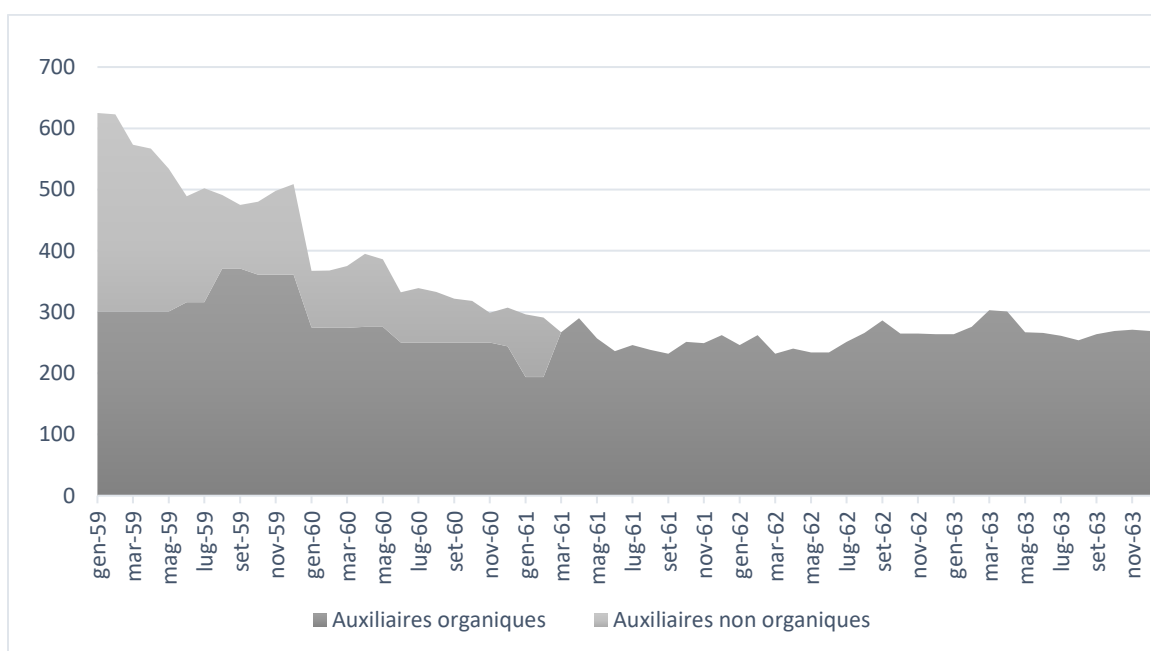


*Photo 26: Le coiffeur de la base Maison Verte à Hassi Messaoud, est 1959 – Photothèque Historique
Total, 10182, Droits Réservés - Total©*

À partir de 1958, la CFP-A commence à rationaliser le mode de gestion du personnel autochtone. Le service du personnel commence à mettre en place un nouveau système de classement qui répartit les travailleurs auxiliaires en six groupes en fonction de leur expérience professionnelle et leur niveau d'éducation. Dans le groupe I la société identifie les manœuvres débutants et les

« plantons », des employés subalternes sans compétences particulières. Dans le groupe II figurent les manœuvres confirmés tandis que dans le groupe III les ouvriers spécialisés et les caporaux commandant un groupe de minimum dix manœuvres. Les groupes IV et V sont destinés respectivement aux « caporaux susceptibles de remplacer un chef d'équipe » et aux « employés aux écritures capables de se servir d'une machine à écrire ou à calculer ⁷²³». Le groupe VI quant à lui rassemble les employés et les ouvriers spécialisés « dont la titularisation peut être envisagée à plus ou moins longue échéance⁷²⁴». Cette catégorisation s'applique aux auxiliaires dits « organiques » et aux auxiliaires « non organiques ». Ces derniers représentent environ 57 % de la main-d'œuvre autochtone en janvier 1959⁷²⁵.

Tableau 9: Personnel auxiliaire présent à la CFP-A (1959-1963)



Source : AH Total, 18V01807/97, Statistiques du personnel.

⁷²³ AH Total, 18V01807/187, Lettre de Vuilleminot à la Chambre syndicale de la Recherche et de la production du pétrole et du gaz naturel, Alger 3 juin 1959.

⁷²⁴ Ibid.

⁷²⁵ Les auxiliaires non organiques sont calculés sur la moyenne de personnel présent au sein de l'entreprise au temp t. cf AH Total, 18V01807/97 statistiques du personnel CFP-A, 1958.

Interrogé sur la méthode de gestion du personnel autochtones par la Chambre syndicale de la recherche et de la production du pétrole et du gaz naturel, le chef du personnel de la CFP-A Vuillemenot explique le fonctionnement du système de promotion en vigueur dans l'entreprise. Au-delà des connaissances techniques, la maîtrise de la langue française, à l'écrit et à l'oral, est une condition essentielle pour accéder aux groupes II et III. Savoir donner des ordres et se servir de certains outils de bureau – comme une machine à écrire ou une calculatrice mécanique – sont des compétences nécessaires pour accéder au groupe V, qui équivaut au niveau d'un certificat d'aptitude professionnelle. Chaque promotion au groupe supérieur détermine une augmentation de la rémunération et des bénéfices pour le personnel. La paie des auxiliaires organiques est échelonnée entre 98 et 168 anciens francs de l'heure jusqu'à un plafond de 40 heures hebdomadaires. Après cela, une majoration comprise entre 125% et 150% est reconnue pour chaque heure supplémentaire travaillée⁷²⁶. Les congés payés ne sont pas reconnus, mais les travailleurs ont droit à une période d'absence de 15 jours toutes les six semaines. Au-delà de prendre en charge le logement et la nourriture, la société fournit à l'ensemble du personnel local l'équipement nécessaire à l'exercice de son activité. À titre d'exemple, les caporaux reçoivent une combinaison en toile, un chèche, une paire de pataugas et une natte⁷²⁷ tandis que les serveurs, les barmans et les garçons de cabine reçoivent une tenue composée de chemise, pantalon et chaussures.

À la différence de l'histoire du mécanicien Slimane de Ghardaïa, le recrutement des indigènes se fonde sur des critères bien précis. Une enquête pilote réalisée sur les ouvriers autochtones de Fort Mac-Mahon, Laghouat, Ghardaïa, et Fort Miribel montre la complexité du dispositif de sélection de la main-d'œuvre mise en place par la société. Réalisée en avril 1957, l'étude du docteur Claude Vigan vise à mesurer l'efficacité de certains tests de sélection psychotechnique et leur capacité à assurer une répartition des ouvriers « [...] selon leurs possibilités physiques et leurs aptitudes intellectuelles, manuelles et motrices en fonction des exigences requises par le travail à

⁷²⁶ L'arrêté du ministère du Sahara 2646 du 21 juillet 1958 fixe le salaire horaire minimum à 92,70 anciens francs tandis que, dans cette même période, la loi française reconnaît un SMIG qui s'élève à 149,25 de l'heure. AH Total, 18V01807/187, Lettre de Vuillemenot à la Chambre syndicale de la Recherche et de la production du pétrole et du gaz naturel, Alger 3 juin 1959.

⁷²⁷ Ibid.

accomplir⁷²⁸ ». Sur un échantillon de 296 indigènes, l'enquête montre que « 64 sujets (soit 21,5%) se sont révélés vraiment aptes à l'apprentissage et à une adaptation à des tâches complexes ; 136 (soit 45%) ont des temps de réaction normaux en rapidité et en régularité ; 97 (soit 32%) apparaissent dépourvus de moyens dans le domaine de l'intelligence et la motricité⁷²⁹».

En 1958, une nouvelle enquête est lancée pour vérifier la pertinence des critères de sélection du personnel autochtone adoptés par la CFP-A. Les archives montrent que l'argument de la « paresse de l'indigène », largement évoquée dans la littérature coloniale, est également utilisé en champ médical. Les critères de sélection des travailleurs européens ne sont pas applicables aux indigènes, par conséquent, un dispositif spécifique doit être mis au point. En liaison avec l'administration militaire des Oasis et la médecine du travail de l'Est saharien, une équipe de PROHUZA commence à étudier la tribu des Mekhadma. Ce groupe en voie de sédentarisation dans la région d'Ouargla est très représenté sein de la CFP-A⁷³⁰. Durant deux mois, plus de 400 membres de la tribu sont alors soumis à différentes batteries de tests dans l'objectif d'améliorer la méthode de sélection du personnel et mesurer les conséquences de l'industrialisation sur les populations locales⁷³¹.

L'étude de PROHUZA se structure en trois chapitres principaux : les tests psychomoteurs, les tests d'intelligence, de perception et de mémoire et les tests non paramétriques. En même temps, une enquête ethnologique complémentaire fournit un cadre qualitatif sur l'état de transformation de la tribu afin d'introduire un principe de comparabilité avec d'autres enquêtes qui seront réalisées entre 1959 et 1960 à Colomb Béchar et à Fort Gouraud⁷³². Les chercheurs s'intéressent donc aux effets des phénomènes économiques sur les parcours professionnels, les décisions de migration, la formation mais également sur les relations familiales et sur les ambitions individuelles. Les résultats de cette étude présentent donc une tribu fortement impactée par le développement de la recherche pétrolière au Sahara. Les Mekhadma se sédentarisent autour de la cité d'Ouargla. Ils

⁷²⁸ AH Total, 18V01807/615, Lettre du directeur du Secrétariat permanent du BIA Francis Borrey au président de la CFP-A Jacques Bénézit, Annexe « Sélection médicale et psychotechnique de la main d'œuvre au Sahara », Paris, 8 avril 1957.

⁷²⁹ Ibid.

⁷³⁰ AH Total, 18V01807/615, PROHUZA, centre d'études et d'information des problèmes humains dans les zones arides - Compte rendu d'activités Années 1957 – 1958.

⁷³¹ Ibid.

⁷³² AH Total, 18V01807/615, PROHUZA, centre d'études et d'information des problèmes humains dans les zones arides - Programme prévisionnel année 1959.

abandonnent progressivement l'élevage nomade et la culture de subsistance au profit des métiers de l'industrie⁷³³. Des modifications dans le style de vie, dans l'habillement et dans les modes de consommation sont mis en évidence grâce à l'observation des individus dans l'espace de travail et dans le contexte de vie familiale.



Photo 27: Réalisation d'un test psychotechnique pour le recrutement des travailleurs locaux à Hassi Messaoud, 1963 – Photothèque Historique Total, 17V00550-545-1, Droits Réservés - Total©

⁷³³ PROHUZA, *Les Mekhadma : étude sur l'évolution d'un groupe humain dans le Sahara moderne*, Arts et métiers graphiques, 1960.

Une batterie de tests est ensuite mise au point pour comprendre les aptitudes cognitives et psychomotrices des sujets. Les travailleurs auxiliaires sont soumis au « test du fil de fer », une épreuve qui consiste à reproduire avec du fil de fer des modèles afin d'évaluer la méthode, la fiabilité manuelle et l'intelligence pratique. A l'instar du test de Heuyer Baille, le test du dextérimètre requiert d'enfiler 10 écrous dans une tige sinueuse en évitant tout contact afin d'évaluer l'habileté manuelle et la capacité de coordination du travailleur. Le chronoscope électrique est utilisé pour mesurer les réflexes auditifs et visuels et pour comprendre la vitesse et la régularité des mouvements. Dans la batterie de test d'intelligence, de perception et de mémoire les psychotechniciens de PROHUZA adoptent le test PM 38 et Cattell qui demande aux indigènes de répondre à des questions générales en indiquant du doigt la bonne réponse parmi différentes figures. En parallèle, des exercices de mémoire comme la plaquette de Carrard sont proposés pour évaluer les « possibilités » d'apprentissage. Les résultats obtenus sont donc analysés en complément aux tests non paramétriques qui se basent sur l'interprétation des taches d'encre - le test de Rorschach – ou sur des mises en situation. Ces derniers imposent aux sujets étudiés de compléter des histoires pour comprendre leurs attitudes vis-à-vis de l'industrialisation, leurs envies de promotion et leurs aspirations⁷³⁴.

Les résultats de cette enquête confirment la fiabilité des tests réalisés et leur applicabilité pour sélectionner le personnel sur grande échelle. Toutefois, les spécialistes soulignent le besoin d'adopter des mesures pour améliorer les conditions des autochtones d'un point de vue socioéconomique. Comme l'indique le rapport de PROHUZA :

« La situation actuelle de la tribu est saine : tous ceux qui le veulent peuvent travailler, il n'y a pas de chômage, le niveau de vie est nettement amélioré, les hommes de trente ans et plus utilisent sagement l'argent gagné sur les chantiers puisqu'ils l'investissent dans l'achat de palmiers ou la construction de maisons (après avoir amélioré leur alimentation et leur habillement). Mais, il faut souligner avec force, cette situation n'est qu'artificielle. De graves problèmes commenceront à se poser. Ils deviendront très graves le jour où l'appel de main-

⁷³⁴ AH Total, 18V01807/615, PROHUZA, Enquête pilote psychotechnique, sociologique et médicale sur l'adaptation au travail industriel de la main-d'œuvre saharienne, Ouargla – Hassi Messaoud, janvier – avril 1958, rapport préliminaire, sdnl.

*d'œuvre sera moins fort, le jour où les travailleurs (ce seront les moins bons) devront revenir à leur activité traditionnelle ou émigrer*⁷³⁵».

Les domaines d'intervention prioritaires identifiés sont la scolarisation des jeunes, l'instruction des adultes, et l'éducation sociale. Les spécialistes de PROHUZA évoquent donc le besoin de faire apparaître des « réflexes conditionnés » et de créer une « ambiance laborieuse » pour faciliter l'émergence d'une nouvelle culture « dans un univers où le travail était plus que méconnu, méprisé⁷³⁶ ».

L'impact de l'industrialisation du Sahara sur les populations autochtones

En 1958, le directeur des relations extérieures de la CFP-A Fernand Lamorte reçoit la copie d'une étude confidentielle réalisée par un certain Robert Méquillet, officier de l'armée française détaché dans l'annexe de Laghouat. Chargé d'administrer cette circonscription militaire, Méquillet travaille en étroite relation avec la CFP-A et contribue à la sélection du personnel local pour le compte de l'entreprise. Conservé dans les archives, ce document évoque l'impact du recrutement des entreprises pétrolières sur l'agriculture des oasis du Sud saharien. Méquillet parle de véritable « bouleversement des hiérarchies sociales » qui existaient entre les Berbères nomades et les *Harâtin*. Cela serait la conséquence de l'introduction du salaire industriel⁷³⁷. Auparavant employés dans l'agriculture oasisienne, les anciens esclaves voient leur situation économique s'améliorer, ce qui contribue à diffuser un sentiment d'infériorité auprès des anciens maîtres. Ce mécontentement serait alors la cause de la diffusion rapide de l'idéologie révolutionnaire du FLN dans la région. Par ailleurs, les conditions salariales offertes par les entreprises pétrolières auraient déterminé la surenchère et la raréfaction de la main-d'œuvre dans les autres secteurs. À la fin des années 1950, le Génie saharien de l'armée se dit incapable d'embaucher des travailleurs locaux dans les régions pétrolières. Il doit chercher son personnel à plusieurs kilomètres de distance.

⁷³⁵ AH Total, 18V01807/615, PROHUZA, Enquête pilote psychotechnique, sociologique et médicale sur l'adaptation au travail industriel de la main-d'œuvre saharienne, Ouargla – Hassi Messaoud, janvier – avril 1958, rapport préliminaire

⁷³⁶ Ibid.

⁷³⁷ AH Total, 18V01807/714, Note de MEQUILLET à LAMORTE, Laghouat 19 novembre 1958

L'étude de Méquillet propose une cartographie des zones de recrutement prioritaire des grandes compagnies pétrolières active au Sahara. Les travailleurs indigènes de la CREPS et de la CPA sont originaires des oasis d'In Salah, de Djanet ou de Tamanrasset tandis que ceux de la CFP-A et de la SN Repal viennent d'Ouargla, de Touggourt ou d'El Oued. L'emploi du personnel du nord de l'Algérie reste très limité en raison des coûts de transplantation et de l'influence exercée sur ces derniers par l'idéologie politique du FLN. Cette répartition du personnel est confirmée par les études statistiques du service médical de la CFP-A. Le docteur Faure, le médecin de Maison Verte, précise que sur un total de 480 autochtones présents à Hassi Messaoud en juin 1961⁷³⁸, 198 sont originaires de Touggourt, 107 de Ghardaïa, 64 de El Oued, 16 de Biskra, 12 de Ouargla⁷³⁹. Les résultats de l'enquête de l'armée mettent en évidence une corrélation entre la « qualité des travailleurs » et leur origine géographique. Selon Méquillet, les *Ouarglis* « sont les plus dépréciés, car ils ont un rendement inférieur à la moyenne ». En revanche, les *Ouedis* montrent un rendement excellent même si « [ils sont] politiquement peu sûrs et certains éléments sont contaminés par la propagande rebelle⁷⁴⁰ ». En ce qui concerne la répartition des tâches, si le personnel recruté à El Oued et Touggourt est employé pour des travaux de force, « les employés dont la nature de leur travail exige qu'ils parlent bien français, qu'ils sachent lire, écrire en français et qui aient un minimum de bagage intellectuel⁷⁴¹ » viennent de la région de Ghardaïa.

En 1959, une nouvelle enquête sur la situation socioéconomique du Sahara est confiée au lieutenant-colonel Prud'homme, chef du service des affaires sahariennes du département des Oasis. Cette nouvelle étude met en évidence l'amélioration de l'équipement collectif de la région à la suite de la découverte de pétrole. L'autonomie budgétaire et administrative des Territoires du Sud et l'action de l'OCRS ont permis de réaliser de grands travaux d'hydraulique, de voirie, de construction scolaire, hospitalière et administrative. Dans un tel contexte, l'emploi massif de personnel local a permis d'améliorer leur niveau de vie et de diffuser de nouveaux modes de consommation. Comme l'explique Prud'homme :

⁷³⁸ Ce chiffre est en décalage par rapport aux 236 auxiliaires recensés dans les statistiques officielles de l'entreprise. L'étude du Docteur Faure analyse le personnel présent sur tous les chantiers tandis que les statistiques de l'entreprise présentent une moyenne de personnel présent. Cela réduit considérablement la masse d'auxiliaires « non organiques ».

⁷³⁹ AH Total, 18V01807/615, M. FAURE, Médecin résident de la Compagnie Française des Pétroles à Hassi Messaoud, « Considérations sur la main-d'œuvre au Sahara » in Algérie Médicale vol. 65 n° 10, Alger, octobre 1961

⁷⁴⁰ AH Total, 18V01807/714, Note de MEQUILLET à LAMORTE, Laghouat, 19 novembre 1958.

⁷⁴¹ Ibid.

« [À] l'exception des grandes nomades, restés farouchement primitifs et traditionalistes, on enregistre d'une manière générale dans beaucoup de foyers sédentarisés un effort et une recherche non dissimulés du progrès social et du confort. On mange plus souvent de viande, on abandonne la kesra au profit de la baguette de pain fantaisie, les fruits ne sont plus rares au repas, les postes radio, les réfrigérateurs, les appareils de chauffage sont de plus en plus à l'honneur dans les demeures oasiennes, tandis que l'adaptation de vêtements pratiques et de bonne coupe, souvent d'origine européenne, se généralise tant dans le milieu autrefois jalousement conservateur de tradition locale⁷⁴² ».

À l'instar de Méquillet, le lieutenant-colonel Prud'homme observe un bouleversement des hiérarchies sociales entre les Berbères et les *Harâtin*. Il explique également qu'une identité collective est en train d'émerger parmi les anciens esclaves employés dans l'industrie pétrolière. À titre d'exemple, il évoque la forte cohésion politique des « noirs des oasis » qui s'est manifestée lors de élections municipales du 19 et le 25 avril 1959 et qui a suscité la « forte préoccupation » des autorités militaires. Prud'homme s'inquiète également pour la « décadence généralisée de l'activité agricole dans les oasis » liée au recrutement des autochtones dans les chantiers pétroliers. Selon ses estimations, les palmeraies du Tidikelt, du Tassili n'Ajjer et de Ouargla auraient perdu plus de 70 % de la main-d'œuvre disponible en moins de quatre ans. Si l'abandon progressif des oasis préoccupe les autorités locales, cela ne semble guère impressionner les sociétés de recherche. Au contraire, les pétroliers considèrent que la culture des palmeraies ne constitue qu'un appoint insuffisant et que la promotion humaine des autochtones dépend davantage de l'industrialisation que de la permanence d'une agriculture désuète⁷⁴³ ».

Les autorités militaires évoquent l'impact d'un éventuel arrêt du développement industriel sur la situation socioéconomique du Sahara. La diminution de la demande de main-d'œuvre cumulée à la décadence de l'agriculture aurait pu en effet reléguer la population saharienne à une condition de sous-emploi permanent. Cela aurait eu des conséquences graves sur la stabilité du Sahara. Au même titre, l'étude revient sur la construction de nouveaux centres de peuplement, un projet envisagé par plusieurs entreprises pétrolières en cette période. En 1958, le chef du bureau de liaison de la CFP-A Pierre Doreau commence à étudier la création d'oasis artificielles pour développer la

⁷⁴² AH Total, 18V01807/496, « L'Industrialisation du Sahara et l'avenir des autochtones », étude réalisée par le Lt-Colonel Prud'homme, Chef du Service des Affaires Sahariennes du Département des Oasis, 28 décembre 1959.

⁷⁴³ Ibid.

culture du palmier dattier dans la région. La société propose d'assister les autorités dans la mise en place d'un programme de recasement des populations indigènes élaboré en coopération avec l'OCRS et la Caisse d'accession à la propriété et à l'exploitation rurale (CARER). Selon ce système, chaque famille de travailleurs obtiendrait une parcelle de 0,75 hectare de terrain pour créer une nouvelle plantation. Le Gouvernement général et l'OCRS fourniraient les financements pour démarrer la production tandis que la CFP-A serait chargée de construire un nouveau réseau hydraulique⁷⁴⁴. La société commence à étudier, également, un plan de développement de l'élevage du mouton pour fournir complément de revenu au travailleurs temporaire de l'industrie pétrolière⁷⁴⁵. Toutefois, ces projets ne seront jamais implémentés en raison des risques politiques liés au déracinement du contexte social d'origine évoqués à plusieurs reprises par les autorités militaires.⁷⁴⁶

Limiter le risque de « prolétarianisation du Sahara ⁷⁴⁷ » devient donc un enjeu essentiel pour assurer la continuité de l'activité pétrolière à l'aube de l'indépendance. Pour cette raison, la direction générale de la CFP-A décide de réaliser une étude de grande envergure sur les transformations en cours depuis l'arrivée de l'industrie pétrolière⁷⁴⁸. Confiée à l'équipe de François Bourricaud, maître-assistant en sociologie à l'Université de Bordeaux, cette étude se concentre sur la population embauchée par l'entreprise entre Touggourt et El Oued. Dans le projet initial, l'adoption d'une démarche de sociologie quantitative aurait dû permettre de construire un « indice d'occidentalisation » et d'évaluer la transformation du groupe social. Néanmoins, la méfiance des sujets étudiés vis-à-vis des enquêteurs présents sur place impose de redimensionner les périmètres d'analyse. D'une part, une équipe de géographes s'intéresse à la transformation de l'agriculture traditionnelle et à l'impact de l'éducation sur la vie de ce groupe social. D'autre part, une enquête

⁷⁴⁴ AH Total, 18V01807/496, Pierre Doreau, Note sur la culture du palmier dans les départements sahariens dépendants de l'OCRS, Alger, 13 février 1959.

⁷⁴⁵ AH Total, 18V01807/496, Pierre Doreau, Note sur l'élevage des moutons en Algérie, Alger, 10 mars 1959.

⁷⁴⁶ AH Total, 18V01807/496, « L'Industrialisation du Sahara et l'avenir des autochtones », étude réalisée par le Lt-Colonel Prud'homme, Chef du Service des Affaires Sahariennes du Département des Oasis, 28 décembre 1959

⁷⁴⁷ Cette expression utilisée par Mgr Mercier est reprise dans plusieurs études des autorités militaires et par la propagande militante du FLN durant la période de la Guerre d'Algérie. cf AH Total, 18V01807/226, « Compte rendu du voyage effectué dans le sud par MM. Chevrière, Loiseau et Bourricaud », 12 janvier 1960.

⁷⁴⁸ AH Total, 18V01807/226, Introduction du professeur BOURRICAUD à l'étude sur l'incidence de la présence des pétroliers au Sahara sur le mode de vie des populations autochtones, annexe à la note de Chevrière à l'attention de Monsieur le Président-directeur général, Alger, 30 juin 1962.

sociologique est menée auprès des agents originaires de Touggourt pour comprendre les mutations en cours parmi la population d'auxiliaires organiques et non organiques.



Photo 28 : Récolte des dattes dans l'oasis de Guerrara, 1961 – Photothèque Historique Elf-Aquitaine, 778, Droits Réservés - Total©

Les résultats de cette étude confirment que la décadence de l'agriculture locale n'est pas une conséquence directe de l'abandon des activités traditionnelles.⁷⁴⁹ L'introduction de la datte Deglet Nour dans plusieurs régions du Sahara aurait déterminé une saturation du marché et une réduction

⁷⁴⁹ L'étude de terrain est réalisée par deux étudiants de l'Université de Bordeaux : Claude Nesson et Paul Bonnenfant. Il donne lieu à deux mémoires de DEA : Claude Nesson, *L'Oued Righ. Étude de géographie humaine*, mémoire de DEA en géographie, Université de Bordeaux 1963 ; Paul Bonnenfant, *Touggourt Centre urbain saharien. Etude sociologique*, mémoire de DEA en sociologie

du rendement relatif de la production des oasis de Touggourt et d'El Oued. Par ailleurs, le développement industriel aurait eu un impact limité sur le système d'agriculture saharienne. La variabilité saisonnière du travail industriel et le rythme de récupération imposé seraient en effet compatibles avec le cycle de culture du palmier dattier. Le recrutement de personnel local par les entreprises pétrolières aurait donc permis « [...] de donner des emplois à une main-d'œuvre nettement sous employée ⁷⁵⁰» et d'apporter un complément de revenu aux ménages. La transition entre le système de *khamesat* – l'esclavage agricole en vigueur dans les oasis – et le système de salariat a été sans doute accélérée par le développement de l'activité pétrolière. Toutefois, cette transition aurait été déclenché par les interventions des pouvoirs publics qui ont fixé le salaire de base par voie législative.

Au-delà des effets de la crise de la datte, l'étude sociologique met en évidence l'émergence « [d'un] un goût du modernisme et de l'occidentalisme qui se caractérise sans doute beaucoup plus par l'attrait de ses productions matérielles que par celui de ses valeurs morales ⁷⁵¹». Cette tendance ne se limite pas au personnel des entreprises pétrolières, mais se généralise rapidement à l'ensemble de la population des oasis. Cela est visible en particulier dans l'amélioration des habitudes alimentaires. Comme l'explique Bourricaud dans son rapport « [...] si avant on mangeait des dattes et un peu de chorba à midi, on mangera du cous-cous tous les jours. Si on mangeait du cous-cous tous les jours, on pourra y ajouter 500 grammes ou un kilo de viande tous les huit jours ⁷⁵²». La diffusion de vêtements de style européen et l'achat de biens de consommation sont également considérés comme des indicateurs de l'occidentalisation. Les chercheurs soulignent que les transformations en cours semblent être corrélées au niveau d'instruction plutôt qu'au travail dans une entreprise pétrolière. Durant des entretiens réalisés dans un centre d'apprentissage, l'enquêteur remarque que « à la question : 'que feras-tu avec l'argent que tu gagneras ?' on a la réponse : 'maison d'abord, voiture ensuite' [constatation du fait que] si sur place il ne trouvait pas de travail, il irait à ALGER ou à PARIS, il n'essaierait pas de trouver un autre travail que le métier (tourneur) dans la région à moins que ses parents ne le forcent à rester ⁷⁵³».

⁷⁵⁰ AH Total, 18V01807/226, Introduction du prof BOURRICAUD à l'étude sur l'incidence de la présence des pétroliers au Sahara sur le mode de vie des populations autochtones, annexes à la note de Chevrière à l'attention de Monsieur le Président-directeur général Alger 30 juin 1962.

⁷⁵¹ Ibid.

⁷⁵² Ibid.

⁷⁵³ Ibid.

En somme, cette étude confirme le besoin de mettre en œuvre une véritable politique de promotion sociale destinée aux populations sahariennes. La transition vers une société industrielle doit être accompagnée par des actions de formation. Comme l'explique Daniel Chevrère, il serait souhaitable pour la CFP-A « d'améliorer la qualité de la main-d'œuvre et obtenir sa reconnaissance par un effort de formation, étant donné que l'on trouve chez la plupart un désir intense de s'instruire⁷⁵⁴ ». Ces actions sont donc envisagées sur trois niveaux : l'alphabétisation de base, l'enseignement primaire et la formation technique élémentaire, l'enseignement à l'école technique. Si le premier niveau de formation est déjà réalisé à Maison Verte, d'autres programmes doivent être développés grâce aux accords signés avec des organismes spécialisés, en Algérie ou en métropole. Un dispositif ainsi conçu permettrait donc de limiter les effets secondaires d'une « occidentalisation » de la société saharienne – ou, pour mieux dire d'une « francisation » – qui serait complètement déliée de l'apprentissage des rythmes du travail et de la vie industrielle.

L'avènement du « travailleur algérien » et l'émergence du concept de régionalisation

Créée en 1956 pour rassembler les forces syndicales durant la lutte pour l'indépendance, l'Union générale des travailleurs algériens (UGTA) vit dans la clandestinité jusqu'en 1962. Néanmoins, l'admission de cette organisation au sein de la Confédération internationale des syndicats libres (CISL) contribue à faire émerger le débat sur la condition des travailleurs algériens au sein du mouvement syndical international⁷⁵⁵. Si la censure du gouvernement français limite l'activité des syndicats et des partis de gauche favorables à l'indépendance⁷⁵⁶, les réseaux internationaux assurent une large diffusion de l'information militante en dehors des frontières nationales. Ouvertement opposée à la politique française en Algérie, la CISL publie périodiquement des informations sur les travailleurs algériens de l'industrie pétrolière⁷⁵⁷. Ces publications permettent

⁷⁵⁴ AH Total, 18V01807/714, Note de Chevrère à l'attention de Monsieur le Président-directeur général. Objet : Étude sur l'incidence de la présence des pétroliers au Sahara sur le mode de vie des populations autochtones, Alger 30 juin 1962.

⁷⁵⁵ AMAE 260QO/30, UGTA, Secrétariat à l'éducation, Le syndicalisme en Algérie, sdnl

⁷⁵⁶ Vanessa CODACCIONI, *Punir les opposants - PCF et procès politique (1947-1962): PCF et procès politiques (1947-1962)*, CNRS, 2013.

⁷⁵⁷ Les documents de l'UGTA font référence aux « travailleurs algériens » sans distinguer leur origine saharienne ou du nord de l'Algérie. En revanche les documents produits par les entreprises et les pouvoirs publics parlent à la fois de « travailleurs algériens » et de « travailleurs sahariens » pour souligner la nouvelle séparation politique du Sahara et de l'Algérie du nord introduit avec la création du OCRS.

de mieux comprendre l'état d'esprit du mouvement nationaliste algérien durant la guerre d'indépendance et les informations dont disposent les organisations syndicales⁷⁵⁸. En 1959, les syndicalistes algériens estiment que 30 entreprises pétrolières et parapétrolières actives au Sahara emploient plus de 9 000 travailleurs. Parmi ceux-ci, entre 2 500 et 3 000 autochtones sont déployés sur les chantiers de recherche et sur les différents sites de production. Les statistiques montrent la volatilité des besoins de main-d'œuvre des entreprises et confirment ainsi la condition précaire de cette catégorie de travailleurs. À titre d'exemple, la construction du *pipeline* de 30" entre Hassi Messaoud et Béjaïa impose de recruter plus de 2 000 ouvriers autochtones. Ceux-ci sont systématiquement débauchés à la fin du chantier. De même, on explique que la réalisation d'un forage d'exploration requiert la mobilisation d'environ 1 000 travailleurs sahariens pendant six mois. Après cette période, les compagnies « [...] laissent la main-d'œuvre sur place⁷⁵⁹ ».

Les conditions de vie des travailleurs autochtones sont très différentes par rapport à celles des Européens. Si ces derniers sont logés dans des cabines climatisées avec tous les comforts, les « indigènes » font l'objet d'une véritable ségrégation dans les espaces de vie. Un régime de séparation qui est par ailleurs adopté par plusieurs sociétés pétrolières au Moyen-Orient⁷⁶⁰. Le taux de scolarisation de la jeunesse saharienne est estimé à moins de 10 %. Seulement 18 000 des 180 000 personnes en âge scolaire résidentes dans le département des Oasis ont eu accès à une formation spécifique. Toutefois, grâce au salaire industriel les travailleurs gagnent en un mois de chantier « plus de ce qu'un père de famille gagne en un an d'élevage et de voyages⁷⁶¹ ». Selon les forces syndicales, cette situation ouvre des perspectives pour le futur du secteur. « Si actuellement il y a en Algérie un 'sous-prolétariat pétrolier' plus tard on peut envisager un prolétariat et des techniciens algériens du pétrole après la scolarisation et des luttes syndicales pour l'algérianisation des métiers du pétrole⁷⁶² », explique-t-on. L'UGTA estime alors que plus de 25 000 personnes pourront être employées dans cette industrie stratégique à dix ans de l'indépendance. Toutefois, le syndicat met en garde contre « le jeu des compagnies qui jouent à fond le paternalisme pour briser

⁷⁵⁸ 714, UGTA Cercle ouvrier et CISL, « Pétrole et gaz sahariens. Le point de 1960 »,

⁷⁵⁹ Ibid.

⁷⁶⁰ Robert Vitalis explique que le système de ségrégation raciale est généralisé dans les bases américaines en Arabie Saoudite. Largement appliqué au Moyen-Orient, selon Timothy Mitchell ce modèle est une reproduction du système de gestion mis en place avec la naissance de l'industrie minière aux États-Unis à la fin du XIX^e siècle. cf Robert VITALIS, *America's Kingdom: Mythmaking on the Saudi Oil Frontier*, Updated ed., London, Verso, 2009. T. MITCHELL, *Carbon Democracy*, op. cit.

⁷⁶¹ AH Total, 18V01807/714, UGTA Cercle ouvrier et CISL, « Pétrole et Gaz sahariens. Le point de 1960 ».

⁷⁶² Ibid.

la conscience de classe et le développement des positions techniques qui risquent de créer une opposition entre une base syndicale nationale révolutionnaire et une « aristocratie ouvrière » faite de chimistes techniciens et laborantins ⁷⁶³».



Photo 29 : Travailleurs locaux dans camp des auxiliaires, 1959 – Photothèque Historique Total, 17V00550-547-1, Méheux Armand©

Au début des années 1960, le concept de « régionalisation » commence à faire son apparition au sein des entreprises françaises. Pour faire face aux demandes d’émancipation des nationalistes algériens, certaines sociétés commencent à envisager de nouvelles mesures pour assurer la gestion du personnel autochtone. Celles-ci s’inspirent aux plans de promotion des travailleurs locaux mis en place au Venezuela dans les années 1930, juste après les grèves contre la ségrégation des

⁷⁶³ Ibid.

entreprises pétrolières⁷⁶⁴. Ces mesures s'inspirent également aux plans de promotion sociale de l'IPC, de l'ARAMCO et à celui formulé par l'AIOC après la nationalisation du pétrole iranien de 1951⁷⁶⁵. Les initiatives des entreprises françaises restent néanmoins très limitées par rapport à celles de ses concurrents anglo-américains. L'Algérie fait partie du territoire national et le droit colonial offre un cadre d'exception qui légitime le système de gestion de la main-d'œuvre autochtone fondée sur la ségrégation raciale⁷⁶⁶.

La CREPS est la première société pétrolière française à mettre en place des mesures de régionalisation. En avril 1961, l'adjoint au directeur général et le directeur des relations extérieures de la CFP-A visitent le centre pétrolier d'In Amenas et la base Maison Rouge à Edjeleh. Au-delà d'étudier les techniques de production et le plan de construction du *pipeline* de la TRAPSA, la mission s'intéresse aux mesures de promotion des autochtones mises en œuvre par la société. Selon le rapport de mission : « La CREPS a entrepris [des actions de régionalisation] depuis fort longtemps, dès ses recherches vers In Salah, et la quasi-totalité du personnel saharien vient de cette oasis. Ce personnel est noir ou très métissé ⁷⁶⁷ ». La compagnie emploie 75 opérateurs de production d'origine saharienne, plusieurs mécaniciens de sonde et de voiture, des accrocheurs et des manœuvres de plancher. La promotion du personnel local est réalisée grâce à une formation longue et progressive qui a lieu dans la base, dans les centres de formation des pères blancs ou dans le centre de formation de la RAP à Boussens. Les conditions de logement du personnel local sont par ailleurs très différentes par rapport à celles offertes par la CFP-A et la SN Repal. À Maison Rouge, les Sahariens sont logés dans des cabines individuelles climatisées aménagés avec un lit, un placard, une douche, un lavabo et des toilettes privatives. Dans les espaces communs il n'y a pas de séparation physique entre les travailleurs européens et autochtones. Les bar, les salles à manger et les installations sportives sont donc accessibles à tous les agents sans discrimination hiérarchique ni d'origine⁷⁶⁸.

⁷⁶⁴ G. GARAVINI, *The Rise and Fall of OPEC in the Twentieth Century*, op. cit, p. 41.

⁷⁶⁵ R. VITALIS, *America's Kingdom*, op. cit, p. 89 et ss.

⁷⁶⁶ Laure PITTI, « Ouvriers algériens à Renault-Billancourt, de la guerre d'Algérie aux grèves d'OS des années 1970: contribution à l'histoire sociale et politique des ouvriers étrangers en France », Thèse de doctorat, Université Paris 8, France, 2002.

⁷⁶⁷ AH Total, 18V01807/186, Note d'information « visite de la CREPS - 19 et 20 avril 1961 », Paris, 26 avril 1961.

⁷⁶⁸ Ibid.

Si le système de formation du personnel autochtone reste strictement lié aux besoins de chaque société, l'indépendance de l'Algérie change fortement la donne. Sollicité par le Gouvernement provisoire de la République algérienne (GPRA), le 3 juillet 1962, la DICA invite les sociétés à embaucher de jeunes Algériens pour des stages de formation⁷⁶⁹. Successivement, à partir du mois de septembre, la mise en place d'une administration pétrolière indépendante introduit de nouvelles obligations. L'Organisme technique de mise en valeur du sous-sol saharien (OS) remplace définitivement l'OCRS et introduit un nouveau système de coordination technique de l'activité pétrolière au Sahara⁷⁷⁰. En même temps, le ministère de l'Industrialisation et de l'Énergie se dote d'une Direction de l'énergie et des carburants (DEC) et d'un Bureau algérien des pétroles (BAP), des structures qui s'inspirent profondément à la DICA et au BRP français⁷⁷¹. Si la création de la DEC et du BAP n'a pas des conséquences sur la continuité opérationnelle, les entreprises françaises sont appelées à modifier leurs modes d'activité. En octobre 1962, le ministre de l'Industrialisation Laroussi Khalifa convoque à Alger les représentants de toutes les sociétés pétrolières pour préciser les nouvelles conditions nécessaires à garantir leur présence en Algérie⁷⁷². En premier lieu, le ministre demande d'augmenter la production et impose un contrôle direct sur les activités techniques et financières des sociétés. En deuxième lieu, il invite les sociétés à rééquilibrer le niveau de rémunération du personnel algérien et à faire un « grand effort » pour la formation de personnel local⁷⁷³.

Le ministère du Travail décide de créer un comité chargé d'étudier les problèmes professionnels propres au secteur du pétrole et de l'énergie. Composé de représentants de l'UGTA, du ministère du Travail, du ministère de l'industrialisation et de l'énergie et des sociétés pétrolières, le nouveau comité est donc chargé d'étudier toutes les questions relatives aux conditions d'emploi du personnel algérien et au financement des dispositifs de formation. Les décisions du comité ont une valeur de recommandation mais leur application est assurée par une commission de représentants

⁷⁶⁹ Jad KABBANJI, « La stratégie pétrolière de la France en Algérie, 1962-1971 » Thèse de doctorat, Université de Montréal, 2017, p. 102.

⁷⁷⁰ La création de cet organisme et prévue par la Déclaration des principes pour la mise en valeur des richesses du sous-sol saharien signée lors des Accords d'Evian

AMAE, 26QO/208, Nature et fonction d'Organisme technique de mise en valeur du Saharien, sdnl

Cf René GALLISSOT, *Les Accords d'Evian: en conjoncture et en longue durée*, KARTHALA Editions, 1997.

⁷⁷¹ Hocine MALTI, *Histoire secrète du pétrole algérien*, Paris, France, la Découverte, 2012, p. 41.

⁷⁷² AH Total, 18V01807/352, Enregistrement des communications téléphoniques, De Cidrac à Chevreière : rencontre avec le ministre, 12 octobre 1962.

⁷⁷³ Ibid.

de l'entreprise, de l'administration et du syndicat. La vision de ce comité est clairement énoncée lors de la première réunion. Sbih Missoum, un haut fonctionnaire du gouvernement algérien, annonce que : « les emplois des Européens [doivent] être considérés dès maintenant comme des postes vacants que l'on [doit] pourvoir en totalité à la main-d'œuvre algérienne ⁷⁷⁴ ». Missoum reconnaît que la main-d'œuvre algérienne doit avoir toutes les qualités nécessaires à la tenue du poste et « une valeur professionnelle équivalente » à celle des agents européens remplacés. Néanmoins, il s'oppose au transfert en France des services des entreprises sous le prétexte de l'absence de personnel algérien formé. Pour limiter le rapatriement des services, le ministère du Travail impose alors une priorité de recrutement pour les militants politiques et syndicaux du FLN et de l'UGTA. Par ailleurs, il oblige les sociétés étrangères à transmettre périodiquement les statistiques sur le personnel, les organigrammes et des notes d'orientation sur les programmes de formation ⁷⁷⁵.

⁷⁷⁴ AH Total, 18V01807/352, Enregistrement des communications téléphoniques, De Cidrac à Chevrière : Réunion du Comité d'étude des problèmes professionnels, 21 décembre 1962.

⁷⁷⁵ Ibid.

B. Grèves du personnel et syndicalisme gestionnaire : les entreprises face à l'UGTA

La montée en puissance du syndicat dans les compagnies pétrolières françaises

Durant les premières années de l'indépendance l'UGTA devient un acteur incontournable de la politique nationale des hydrocarbures. Créée le 24 février 1956 pour « rassembler les masses algériennes dans la lutte contre le colonialisme⁷⁷⁶ », cette organisation joue un rôle majeur dans l'émergence du mouvement national algérien⁷⁷⁷. Cependant, l'instauration du système de parti unique après l'indépendance remet fortement en cause son autonomie politique. Les membres du bureau politique du FLN commencent alors à négocier avec le Bureau national provisoire de l'UGTA les conditions pour une convergence entre les deux organisations. Le 20 décembre 1962, un accord de « non-ingérence dans les affaires syndicales⁷⁷⁸ » est signé par le secrétaire de la centrale syndicale Rabah Djermane et par le représentant du Bureau politique du FLN Rabah Bitat. Le FLN reconnaît à l'UGTA « une place de choix » dans l'organisation du nouvel État et confirme la compétence du congrès des travailleurs dans la définition du programme de revendications syndicales⁷⁷⁹. Toutefois, le parti impose à l'UGTA d'adapter ses orientations aux aspirations socialistes énoncées par le FLN dans le programme de Tripoli, véritable feuille de route de la révolution algérienne⁷⁸⁰.

En dépit des termes de cet accord, l'ingérence du parti unique au sein de l'UGTA s'intensifie durant la préparation du premier congrès des travailleurs algériens⁷⁸¹. Inauguré le 17 janvier 1963, le congrès est chargé de définir un programme d'action pour limiter le chômage, favoriser la formation professionnelle et formaliser le principe de participation ouvrière à la gestion des biens vacants⁷⁸². La participation du président Ben Bella et du ministre du Travail Béchir Boumaza aux séances de discussions confirme l'importance politique de cet événement. La décision de réunir

⁷⁷⁶ AMAE 260QO/30, UGTA, Secrétariat à l'éducation, Le syndicalisme en Algérie,

⁷⁷⁷ René GALLISSOT, « Syndicalisme et nationalisme : La fondation de l'Union Générale des Travailleurs Algériens, ou du syndicalisme C.G.T. au syndicalisme algérien (1954-1956-1958) », *Le Mouvement social*, 1969, n° 66, p. 7-50.

⁷⁷⁸ Amar BENAMROUCHE, *Grèves et conflits politiques en Algérie*, Paris, France, Ed. Karthala, 2000, p. 191.

⁷⁷⁹ AH Total, 91ZZ425/121 Texte de l'accord entre le bureau politique du FLN et l'UGTA, 20 décembre 1962.

⁷⁸⁰ Ibid.

⁷⁸¹ Amar MOHAND-AMER et Belkacem BENZENINE, *Le Maghreb et l'indépendance de l'Algérie*, KARTHALA Editions, 2012, p. 46.

⁷⁸² AH Total, 91ZZ425/121, Bulletin Sahara N° 58, décembre 1962

les cadres syndicaux et de parti est alors présenté comme un moyen pour apaiser « [...] persistance de malaises et de malentendus concernant les relations syndicat-parti ⁷⁸³». Au contraire, le congrès se révèle un véritable coup de force du bureau politique du FLN. Dans l'objectif d'éliminer toute opposition interne, plus de 80 représentants des sections syndicales sont épurés et des violents affrontements éclatent durant les discussions. À la conclusion des débats, une nouvelle direction de l'UGTA est nommée sous la pression du parti unique⁷⁸⁴.

La « nationalisation » de l'UGTA a un impact très important sur la mise en place d'un système de l'industrie socialiste en Algérie. En mars 1963, quelques mois après le coup de force du FLN, le gouvernement promulgue trois décrets dits « historiques » sur l'autogestion des biens vacants⁷⁸⁵. Les décrets précisent les modes d'organisation et de gestion des entreprises industrielles, minières et des exploitations agricoles abandonnées par les Français au moment de l'indépendance. Selon les nouvelles dispositions, l'assemblée générale des travailleurs est responsable de la gestion et des programmes de production des entreprises autogérées. Un conseil des travailleurs et un comité de gestion assurent l'exécution des décisions et la répartition des bénéfices d'activité. Sur le plan idéologique, si cette réforme représente la première réalisation de l'Algérie sur la voie du socialisme, l'application du modèle d'autogestion fait émerger des profondes contradictions⁷⁸⁶. La situation de l'économie algérienne, le manque de cadres qualifiés et d'un système industriel structuré mettent rapidement en évidence les limites de cette réforme politique. Néanmoins, les nouveaux instruments législatifs contribuent à renforcer le rôle du syndicat et des représentants des travailleurs, ce qui fait resurgir le fantasme de la nationalisation.

Dans ce contexte, les entreprises françaises doivent faire face aux nouvelles demandes de l'organisation syndicale. Au début de l'année 1963, l'UGTA décide de créer une fédération nationale des travailleurs du pétrole pour rassembler les Algériens employés dans le secteur. Toutes les sociétés pétrolières sont donc invitées à autoriser la création de sections syndicales de

⁷⁸³ AH Total, 91ZZ425/121, Note CDS, 14 janvier 1963.

⁷⁸⁴ Ibid.

⁷⁸⁵ Serge Koulytchizky, *L'autogestion, l'homme et l'état: L'expérience algérienne*, Walter de Gruyter GmbH & Co KG, 2019, p. 437. Il s'agit en particulier du Décret 6395 du 22 mars 1963, portant organisation et gestion des entreprises industrielles, minières, artisanales ainsi que des exploitations agricoles vacantes et du Décret 6398 du 28 mars 1963 déterminant les règles de répartition du revenu des exploitations et entreprises d'autogestion.

⁷⁸⁶ Damien HELIE, « L'autogestion industrielle en Algérie », *Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée*, 1969, vol. 6, n° 1, p. 113-126, p. 114 ; cf Damien HELIE, *Les débuts de l'autogestion industrielle en Algérie*, Toulouse : Gallargues le Montueux, Editions de l'Asymétrie, 2018.

l'UGTA dans leurs établissements et à garantir la tenue des élections des représentants du personnel⁷⁸⁷. Les élus de chaque section participeront alors à la réunion constitutive de la fédération et à la définition d'un programme d'action syndicale. Sollicitée par le préfet des Oasis, la direction de la CFP-A décide de ne pas s'opposer à ce mouvement de revendication. Elle décide en revanche d'orienter le choix des nouveaux représentants du personnel pour faciliter l'élection de certains agents qu'elle estime « avoir vraiment l'esprit CFP-A⁷⁸⁸ ». Une négociation commence alors avec les membres de la section locale de l'UGTA pour proposer faciliter ces candidatures.

La première élection de la section syndicale se tient à Maison Verte le 14 mai 1963 en la présence du secrétaire général de l'UGTA du département des Oasis Mohamed Khelifa. 295 agents algériens – dont 64 titulaires et 231 auxiliaires – assistent à cette séance qui s'ouvre avec un discours du secrétaire sur l'importance de l'union des travailleurs autour du syndicat unique⁷⁸⁹. Après avoir présenté les candidats et les programmes, les opérations de vote confirment l'élection à l'unanimité d'un certain Mohamed Bouzouga. Jean Coulomb, l'adjoint au chef du service du personnel, met en évidence les conditions cordiales dans lesquelles se déroule la séance. Il explique que Khelifa, après avoir proclamé les résultats des élections en arabe, s'adresse en français à l'assemblée. Le secrétaire félicite alors le chef du personnel et son adjoint « [...] pour le fait que, d'après les échos qui lui étaient parvenus, la CFP-A était une bonne compagnie traitant cordialement son personnel dans tous les domaines⁷⁹⁰ ». En s'appuyant sur la loi française de 1946 toujours en vigueur en Algérie, le secrétaire sollicite donc la constitution d'un comité d'entreprise, l'attribution de locaux pour abriter la section syndicale et la construction d'une mosquée pour le personnel⁷⁹¹.

La constitution des sections locales est un levier de négociation très important pour le syndicat. En printemps 1963, l'inspectat du travail commence à étudier les conditions de travail et de rémunération appliquées dans le département des Oasis⁷⁹². Le 24 mai 1963, les représentants des sociétés, de l'UGTA et de l'administration se réunissent à Ouargla pour discuter de la mise en

⁷⁸⁷ AH Total, 18V01807/352, Entregistrement des communications téléphoniques, Digard à Chevière 4/1/1963

⁷⁸⁸ Ibid.

⁷⁸⁹ AH Total, 18V01807/367, Notes manuscrites de Coulomb Réunion du personnel en vue de l'élection des membres du bureau de l'UGTA section CFP-A du 14 mai 1963, 20/05/1963

⁷⁹⁰ Ibid.

⁷⁹¹ Ibid.

⁷⁹² AH Total, 18V01807/367, Étude des conditions de travail et de rémunération du personnel occupé de la région. Recherche des possibilités d'harmonisation de celles-ci, Ouargla 16 mai 1963.

place d'un statut spécifique pour le personnel de recherche algérien et de la création des comités d'entreprise. Le compte rendu de la réunion met en évidence les différents positionnements des acteurs en jeu. En premier lieu, on évoque l'attitude virulente de Mohamed Khelifa qui « [aurait] besoin d'asseoir son influence sur ses troupes ⁷⁹³». La force de ses revendications et le ton démagogique de son discours confirment donc la véritable montée en puissance de l'UGTA. En deuxième lieu, le document met l'accent sur la position conciliante adoptée par l'administration algérienne. Celle-ci doit à la fois soutenir les positions du syndicat et assurer la médiation avec les sociétés étrangères. En troisième lieu, on remarque la persistance de visions divergentes entre les différentes sociétés françaises. Comme le précise Coulomb dans sa note de service :

« La position des représentants des compagnies était hétérogène, car la Repal s'est placée en point comme d'habitude, la CREPS dans la neutralité active, la SNPA dans la défensive. Ce qui, à notre avis, était assez maladroit et laissait supposer que, soit on avait à se faire pardonner, soit que l'on était inquiet des résultats des revendications parfois exaltés présentés par l'UGTA⁷⁹⁴ ».

Les représentants des sociétés pétrolières décident alors de se réunir à Alger le 18 septembre pour définir un plan d'action⁷⁹⁵. Ils confirment, en premier lieu, l'impossibilité d'assurer au personnel algérien le même niveau de rémunération reconnu au personnel français. Cela en raison du coût de la vie en France et de la spécificité du statut des expatriés. Les sociétés se disent pourtant disponibles à uniformiser les missions du personnel algérien, à introduire un contrat de travail écrit et à formaliser les conditions de licenciement. En revanche, plusieurs doutes persistent quant à la forme juridique à attribuer à ce nouveau cadre réglementaire. La CFP s'oppose à la possibilité d'adapter le statut algérien du mineur. Cet instrument est considéré « très dangereux » en raison du risque d'ingérence des pouvoirs publics⁷⁹⁶. Par ailleurs, l'adoption d'un statut spécifique au personnel algérien aurait contribué à relancer les revendications du personnel français d'Hassi

⁷⁹³ AH Total, 18V01807/367 Note interne : Service du Personnel CFP-A Hassi Messaoud à DO, Compte rendu de la réunion du 24 mai 1963 Préfecture des Oasis Ouargla, 24 mai 1963.

⁷⁹⁴ Ibid.

⁷⁹⁵ AH Total, 18V01807/367 Compte rendu de la réunion « conditions de travail au Sahara », Alger, 18 septembre 1963.

⁷⁹⁶ AH Total, 18V01807/367 Discussions d'Ouargla entre l'Inspecteur du Travail, l'UGTA et les compagnies sur les conditions de travail au Sahara, Neuilly-sur-Seine, 10 octobre 1963.

Messaoud et de Neuilly-sur-Seine en matière d'augmentations salariales et d'extension de privilèges.

Après de longues négociations, le 27 novembre 1963 les sociétés françaises signent avec l'UGTA un protocole d'accord sur les conditions minimales de travail dans les départements des Oasis et de la Saoura⁷⁹⁷. Ce texte – qui restera en vigueur jusqu'à la promulgation d'une nouvelle législation du travail – fixe les nouvelles conditions de travail accordées au personnel algérien. L'article 4 du protocole reconnaît le droit syndical de liberté d'opinion et engage les employeurs et les salariés « à ne pas tenir compte des opinions politiques, philosophiques, des croyances religieuses, de l'origine sociale ou raciale pour arrêter une décision concernant embauchage, conduite, répartition du travail mesures de discipline, de congédiement ou d'avancement⁷⁹⁸». L'article 9 introduit l'obligation de former l'ensemble des travailleurs algériens et attribue à une sous-commission composée de représentants de l'entreprise et du personnel le droit d'examiner toute question relative à la nourriture, le logement, l'hygiène et la sécurité sur les lieux de travail. En parallèle le texte impose de rédiger un règlement intérieur en français et en arabe qui soit conforme au Code du travail algérien. Cela contribue donc à formaliser les nouvelles revendications.

Grèves autogestionnaires et participation à la gestion des entreprises

La reconnaissance de droits syndicaux détermine une profonde modification des rapports de force entre les travailleurs algériens et le patronat français. Si les revendications ont toujours eu un impact limité sur l'activité de la CFP-A, l'arrivée de l'UGTA à Hassi Messaoud impose à la direction de repenser les relations avec le personnel local. La société est désormais soumise à une pression politique qui s'exerce à niveau national et au sein de l'organisation. D'une part, le gouvernement algérien définit les lignes générales de la nouvelle politique pétrolière du pays et les revendications adressées à la France. D'autre part, les représentants de l'UGTA veillent à l'application de ces décisions au sein des entreprises en relation étroite avec les pouvoirs politiques. Le 29 novembre 1963, deux jours après la signature du protocole sur les conditions de

⁷⁹⁷ AH Total, 18V01807/367, Protocole d'accord sur les conditions minimales de travail dans les départements des Oasis et de la Saoura, Ouargla, 27 novembre 1963.

⁷⁹⁸ Ibid.

travail, Ahmed Ben Bella transmet à Pierre Guillaumat un mémorandum qui remet en cause le *statu quo*⁷⁹⁹. Plus précisément, il demande d'attribuer à l'Algérie une place centrale dans toutes les phases de l'activité pétrolière⁸⁰⁰. Le gouvernement algérien dénonce par ailleurs l'iniquité du système fiscale et des droits attribués aux concessionnaires par le code pétrolier saharien de 1958 et par les Accords d'Evian. Dans un contexte caractérisé par la crise des exportations agricoles, la production d'hydrocarbures devient une source essentielle de revenu. Une véritable aubaine pour le budget de l'État. L'Algérie invoque donc l'introduction d'une nouvelle forme de coopération intergouvernementale pour encadrer et surveiller les activités du secteur⁸⁰¹. En réponse à ces revendications, le 16 décembre 1963 le gouvernement français annonce sa volonté de rouvrir les discussions afin de préserver sa position de force en Algérie.

Le 31 décembre 1963, un décret du gouvernement algérien crée la Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures (SONATRACH⁸⁰²). Belaïd Abdesselam, ancien dirigeant de l'Union générale des étudiants musulmans algériens (UGEMA), est nommé président-directeur. Abdesselam commence donc à organiser la nouvelle société et à recruter les premiers cadres grâce au réseau des étudiants algériens formés à l'étranger avant la guerre⁸⁰³. Dès sa création, la société est chargée de la construction d'un *pipeline* entre Hassi Messaoud et Arzew, un projet qui avait été confié au consortium français TRAPAL. La construction du troisième *pipeline* marque donc l'entrée de la Sonatrach dans le monde pétrolier international et remet en cause le quasi-monopole des entreprises françaises. À partir de ce moment, la nouvelle société se transforme en un véritable outil à service de la diplomatie algérienne⁸⁰⁴. Alors que les pays producteurs sont encore relégués au rôle de simples percepteurs d'impôts, la création de la Sonatrach confirme les nouvelles ambitions de l'Algérie dans le secteur des hydrocarbures.

⁷⁹⁹ Interrogé par l'Ambassadeur France, le ministre algérien des Affaires étrangères Abdelaziz Bouteflika explique que le mémorandum doit être conçu comme une invitation au dialogue. Comme l'explique George Gorse les grandes idées générales annoncées dans le mémorandum algérien devaient être précisées, mais l'essentiel était de commencer à parler » cf. AMAE, 26QO/208, télégramme de George Gorse au secrétariat général du ministère des affaires étrangères, Alger 19 décembre 1963.

⁸⁰⁰ J. KABBANJI, *La stratégie pétrolière de la France en Algérie, 1962-1971*, op. cit, p. 121.

⁸⁰¹ *Ibid.*, p. 128.

⁸⁰² Dans les sources et dans la littérature les formes du nom « Sonatrach » et « SONATRACH » sont également utilisées. Pour simplifier la lecture, nous avons donc décidé d'utiliser la forme minuscule « Sonatrach ».

⁸⁰³ H. MALTI, *Histoire secrète du pétrole algérien*, op. cit, p. 45.

⁸⁰⁴ A. REBAH, *Sonatrach*, op. cit.

Le début de l'année 1964 est caractérisé par la montée des revendications sociales au sein des entreprises françaises. Le deuxième congrès national de l'UGTA renforce les positions des partisans de l'« option socialiste » au sein du syndicat. La propagande contre les entreprises pétrolières – perçues comme le « dernier bastion » du colonialisme français en Algérie – commence donc à s'intensifier. Dans un article publié le 25 avril 1964, le quotidien *El Moudjahid* dénonce l'activité des sociétés pétrolières dans le pays de la « soif d'argent » et présente le Sahara comme le « territoire du capitalisme néocolonial⁸⁰⁵ ». Le journaliste décrit ainsi la découverte de la vie dans la base de la SN Repal lors de son voyage dans le sud :

« Dans le blond sauvage du désert, apparaît soudain un îlot de verdure : c'est la base d'une société de pétrole. Une première rangée d'arbres pour arrêter le vent ; une seconde rangée pour empêcher le sable de s'infiltrer ; enfin une troisième rangée pour apporter l'ombre au pays de la soif, de la soif d'argent. On pénètre à l'intérieur de la base en passant sous un immense portique blanc qui me fait tout de suite penser à ces luxueuses propriétés des films « coloniaux » : beaucoup de plantes vertes, de larges bandes de fleurs aux couleurs chatoyantes, d'épaisses pelouses garnies et quelques arbres fruitiers. Pourquoi les livres vous ont-ils caché cela ?⁸⁰⁶ ».

Après avoir enquêté auprès du personnel, le journaliste met en évidence l'absence de mesures de promotion des travailleurs algériens au sein des sociétés :

« Algérianisation des cadres ? Zéro ! il n'y a pas de programmes. On vous dira ce qu'on voudra. Ne croyez rien. C'est faux. Car il n'y a pas de véritable algérianisation. Celle-ci se fait au jour le jour et on s'arrange toujours porque la nouvelle recrue soit dès son entrée isolée. On la reçoit et on lui fait croire que c'est quelqu'un : oui nous autres Algériens nous sommes sensibles à la flatterie du coup ça marche avec certains⁸⁰⁷ ».

Le retard dans la mise en œuvre du dispositif d'algérianisation fait monter le mécontentement. Le 19 mai 1964, les travailleurs de la CGG commencent une grève illimitée dans l'établissement de Birkadem, situé dans la banlieue d'Alger. Selon la presse syndicale, la grève aurait commencé à la suite des heurts entre les travailleurs algériens et les cadres français éclatés sur les chantiers sahariens de l'entreprise. En revanche, d'autres sources expliquent que cette contestation serait la

⁸⁰⁵ AH Total, 18V01807/317, « Le pays de la Soif et de l'Argent », *El Moudjahid*, 25 avril 1964.

⁸⁰⁶ Ibid.

⁸⁰⁷ AH Total, 18V01807/54, Note du CDS, « La grève de la Compagnie Générale de Géophysique », Mai 1964

conséquence directe de l'immobilisation de l'entreprise à l'égard des revendications avancées dès novembre 1963⁸⁰⁸. Une note de l'UGTA précise que les grévistes s'opposent principalement au refus de la CGG « d'exécuter les mises en demeure de l'inspecteur du travail datant du 13-11-1963, du 16-3-1964 et du 23-4-1964 concernant : l'algérianisation des postes de chef du personnel, du service achat-transit-douane ; la représentation au comité d'entreprise des travailleurs du sud ; la mise à la disposition du comité d'entreprise de tous les éléments indispensables au bon fonctionnement y compris le budget⁸⁰⁹».

La grève de la CGG confirme la montée en puissance du syndicat et de la nouvelle Fédération nationale des travailleurs du pétrole dirigée par le secrétaire Moussa Kebaili. Cette mobilisation met en garde les entreprises françaises sur les conséquences du non-respect des obligations de promotion des travailleurs locaux. Au-delà de dénoncer le déplacement du siège social de la CGG hors Algérie, les grévistes s'attaquent « [au] mépris fondamental des institutions sociales telles que le comité d'entreprise qui est pourtant une loi de la législation française à laquelle sont soumises les entreprises privées relevant de ce pays en Algérie⁸¹⁰ ». Par ailleurs, ils critiquent les tentatives de parcelliser le territoire algérien à travers la création d'une séparation artificielle entre les travailleurs du nord et les travailleurs sahariens. La « libération du sud » devient donc un thème central de la propagande de l'UGTA. Le syndicat souhaite désormais briser le pacte paternaliste qui existe entre les sociétés pétrolières et les travailleurs des Oasis.

La grève de la CGG se termine le 27 mai 1964 avec un nouvel accord entre l'entreprise et le syndicat. Le directeur adjoint de la société Berthière et le secrétaire de la fédération Kebaili signent un protocole d'entente en la présence du directeur de la DEC Belkacem Nabi, des représentants du ministère des Affaires sociales et de l'inspection du travail. L'accord impose d'installer en Algérie une succursale de la CGG dotée d'un service du personnel, d'un service d'exploitation et de comptabilité et d'un service de formation professionnelle. L'organigramme de la nouvelle succursale devra être validé par le comité d'entreprise, l'organisme chargé de représenter les intérêts des travailleurs algériens. La société accepte donc d'algérianiser des postes clés comme celui de chef du service du personnel, de chef du service achat et de chef du service social.

⁸⁰⁸ A. BENAMROUCHE, *Grèves et conflits politiques en Algérie*, op. cit, p. 85.

⁸⁰⁹ Ibid.

⁸¹⁰ AH Total, 91ZZ425/121, « 2^e jour de grève de la Compagnie Géophysique », *Le peuple*, 21 mai 1964.

Néanmoins, la direction demande à faire appel à un psychotechnicien pour évaluer les compétences des Algériens candidats à remplacer les Français⁸¹¹.

La victoire des positions autogestionnaires des travailleurs de la CGG donne un nouvel élan au mouvement de contestation. Dans un contexte caractérisé par la promulgation des décrets portant création du « Secteur industriel socialiste », des grèves sont déclenchées dans plusieurs grandes entreprises comme Michelin, Dunlop et Renault⁸¹². Dans le secteur pétrolier, la CREPS annonce de nouvelles concessions et autorise la création d'un comité d'entreprise⁸¹³. La victoire syndicale obtenue à la CGG légitime alors les nouvelles demandes d'augmentation des salaires, de titularisation des agents auxiliaires et de participation à la gestion de l'entreprise⁸¹⁴. À l'instar des entreprises françaises, les compagnies pétrolières anglo-américaines font également l'objet de revendications. Lors de l'assemblée annuelle des travailleurs, les représentants syndicaux de Esso Saharienne demandent l'extension des pouvoirs du comité d'entreprise pour assurer une véritable cogestion. En même temps, ils invoquent l'algérianisation complète des postes de travail avant juillet 1965⁸¹⁵. Dans le discours prononcé devant l'assemblée, Kebaili explique ainsi le besoin de remplacer les cadres étrangers par les cadres du syndicat :

« L'Algérie ne veut pas de cadre de façade, de promotion 'cous-cous'. Nous voulons que la formation professionnelle soit la préoccupation de tous les travailleurs [...] Devant l'offensive des travailleurs, les sociétés étrangères ont essayé d'algérianiser, à leur manière, les cadres ; nous saurons imposer les cadres militants, les cadres compétents. Il faut une prise de conscience des travailleurs pour qu'en s'algérianisant on soit capable d'accroître la production et le rendement ⁸¹⁶».

À la CFP-A, l'approche prudente de la direction permet de contenir la montée en puissance de l'UGTA. Toutefois, les grèves de la CGG ont des conséquences importantes sur l'équilibre social de l'entreprise. En juin, la Fédération des travailleurs du pétrole organise une assemblée générale

⁸¹¹ AH Total, 18V01807/54, Note du CDS, Accord entre CGG et UGTA, 28 mai 1964.

⁸¹² AH Total, 18V01807/54, « Algérie : graves troubles sociales, les ouvriers du secteur privé réclament l'algérianisation et l'alphabétisation », *La gazette de Lausanne*, 10 juin 1964.

⁸¹³ AH Total, 18V01807/54, Avertissement des travailleurs du pétrole de la société CREPS, 13 juin 1964.

⁸¹⁴ AH Total, 18V01807/54, « Succès des ouvriers de la CREPS, Un comité d'entreprise sera élu prochainement », *Le peuple*, 15 juillet 1964.

⁸¹⁵ AH Total, 18V01807/54, « Les travailleurs d'Esso-Standard demandent l'extension des pouvoirs du comité d'entreprise », *Alger Républicain*, 10 juillet 1964.

⁸¹⁶ AH Total, 18V01807/54, « Assemblée générale des travailleurs Esso-Standard », *Le Peuple*, 10 juillet 1964.

à Maison Verte afin de réorganiser la section syndicale. En dépit de la pression exercée par les partisans du Kebaili, on assiste à l'élection d'un bureau plus aligné aux positions de la direction qu'à celles du syndicat. Le secrétaire commence alors à dénoncer l'approche paternaliste de la CFP-A et la présence d'un nombre trop important de Français sur les chantiers sahariens. Pour rassembler les travailleurs algériens autour de la cause du syndicat, Kebaili explique que si la direction de la société a réussi à freiner les revendications du syndicat jusque-là, « [...] les conditions sont [désormais] mûres pour que les objectifs puissent être atteints ⁸¹⁷ ». La création d'un comité d'entreprise est donc présentée comme la première bataille à mener pour « [...] assurer l'algérianisation des postes et la formation professionnelle des cadres dont [l'Algérie] a tant besoin ⁸¹⁸ ».

Les congrès des travailleurs du pétrole et l'accès des Algériens aux comités d'entreprise

La réorganisation des sections syndicales après les grèves du printemps 1964 permet à l'UGTA de préparer la tenue du premier Congrès des travailleurs du pétrole. L'élection de représentants alignés aux positions de la fédération et la coordination entre les sections locales permet de renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis des sociétés. Avec la promulgation du décret du 3 août 1964 les comités d'entreprise et les représentants de l'UGTA deviennent les seuls interlocuteurs en matière de formation et de promotion du personnel local. Mais en dépit des nouvelles obligations, le syndicat doit faire face à l'opposition de certaines sociétés qui souhaitent limiter l'ingérence de l'administration algérienne dans toutes les questions liées à la gestion du personnel local. En septembre 1964, la fédération organise quatre précongrès à Oran, Alger, Annaba et Ouargla. Le 28 septembre, les secrétaires de section des filiales de raffinage de Shell, Esso, British Petroleum, Mobil et de la CFR⁸¹⁹ sont réunis à Oran pour discuter de l'avancement de l'algérianisation, de l'union des sections en ensembles régionaux et de l'épuration des « nombreux infiltrés » présents au sein du mouvement syndical⁸²⁰. Après cela, les représentants de

⁸¹⁷ AH Total, 91ZZ425/121, « Les travailleurs du pétrole constituent leur dernière section syndicale », *Le Peuple*, 6 juin 1964.

⁸¹⁸ Ibid.

⁸¹⁹ Il s'agit de la Société algérienne des huiles minérales Total, filiale du groupe CFP active dans le secteur du raffinage en Algérie.

⁸²⁰ AH Total, 91ZZ425/121, « Précongrès des travailleurs du pétrole à Oran », *Le Peuple*, 29 septembre 1964.

la fédération se rendent à Ouargla où un autre précongrès réunit les délégués de la CREPS, de FOREX, de la CGG, de la Société Languedocienne des Forages, de Sinclair oil et de la CFP-A⁸²¹. Durant ce voyage, Moussa Kebaili demande à visiter les sites d'activité des sociétés à Hassi Messaoud afin de vérifier l'avancement des projets d'algérianisation. En l'absence d'une demande écrite, le CFP-A lui refuse l'accès à Maison Verte. Cela suscite des vives réactions dans la presse algérienne⁸²². Le secrétaire dénonce donc la « manœuvre grossière » de la société qui refuse de reconnaître l'autorité des cadres algérois du syndicat en discutant uniquement avec les représentants locaux « considérés abusivement par elle comme « Fédération du Sud' ⁸²³».

Grâce à l'intervention des forces de l'ordre, Kebaili et les membres de la section locale de l'UGTA peuvent finalement accéder à Maison Verte. La visite des installations confirme la persistance d'une séparation physique entre les Français et les Algériens, une forte différence dans les conditions de logement et l'absence de dispositifs de promotion du personnel local. La CFP-A est donc présentée comme la « lanterne rouge » en matière d'algérianisation. En revanche, la SN Repal est considérée comme un exemple à suivre. Après l'entrée du gouvernement algérien dans le capital de l'ancienne société nationale, les membres de la section syndicale ont réussi à effacer l'ancienne direction « compromise dans les crimes de l'OAS ⁸²⁴». Avec un effectif de 531 travailleurs à Hassi Messaoud – dont 366 Algériens et 165 Européens – la SN Repal a donc accompli une véritable algérianisation de son personnel administratif et technique. Grâce à l'action syndicale, les travailleurs sont désormais titularisés après une période de six mois et peuvent suivre des programmes de formation. Par ailleurs, la création d'un comité d'entreprise, la mise en place de quatre comités d'établissements (Hassi Messaoud, Alger, Hassi R'Mel et Paris) et l'élection d'un représentant algérien au sein du conseil d'administration permettent de surveiller le processus de recrutements et la mise en place des dispositifs de promotion sociale. En somme, comme l'affirme Moussa Kebaili, l'expérience de la SN Repal a permis au syndicat de dépasser le modèle

⁸²¹ AH Total, 91ZZ425/121, « D'Alger à In Amenas, avec les travailleurs du pétrole », *Le Peuple*, 28 septembre 1964 ; « Trois membres de la commission de préparation du congrès à Hassi Messaoud », *Le Peuple*, 28 septembre 1964.

⁸²² Ibid.

⁸²³ Ibid.

⁸²⁴ AH Total, 91ZZ425/121, « Réalisations à la SN Repal et problèmes syndicaux à la Sinclair », *Le Peuple* 30 septembre 1964.

de « syndicalisme de la colonisation » pour mettre en place un véritable « syndicalisme gestionnaire ⁸²⁵ ».

Le premier congrès des travailleurs du pétrole s'ouvre dans la salle Ibn Khaldoun à Alger le 1^{er} octobre 1964. La séance inaugurale voit la participation du secrétaire national de l'UGTA Rabah Djermane, du préfet d'Alger Rabah Bouaziz, du député du département des Oasis Abissi Saad et du secrétaire de l'union régionale de l'UGTA d'Alger Allaouchice Smaïne⁸²⁶. Dans son discours d'ouverture, Moussa Kebaili explique que le congrès devra définir le statut de la fédération et élaborer un programme de revendications communes. Le secrétaire invoque à plusieurs reprises le besoin de coordonner l'activité du syndicat avec la politique du gouvernement. « Notre congrès s'ouvre au moment où l'Algérie par la voix de son président, symbole de l'édification du socialisme en Algérie, a procédé à la définition sans équivoque d'une politique révolutionnaire dans le domaine des hydrocarbures ⁸²⁷ » précise-t-il. Ce postulat fait écho au discours prononcé par Ben Bella à Laghouat le 28 septembre. Durant l'inauguration du chantier de construction du troisième *pipeline*, le président avait en effet confirmé la volonté du gouvernement de réunir tous les moyens nécessaires pour conduire en autonomie les projets de développement du secteur des hydrocarbures⁸²⁸.

La définition d'un modèle de cogestion adapté au secteur des hydrocarbures demeure la pierre angulaire du congrès. Ce principe est réaffirmé par le président algérien dans l'allocution prononcée durant la session plénière du 3 octobre. Comme il explique, les efforts du gouvernement doivent être complétés par l'action des syndicats. Grâce à « l'arme suprême de la grève [celui-ci doit] faire aboutir les revendications légitimes des travailleurs dans le domaine de la formation professionnelle de l'algérienisation et des conditions de travail ⁸²⁹ ». Ben Bella confirme par ailleurs que les travailleurs du pétrole auront un rôle stratégique dans la création du nouveau système industriel de l'Algérie :

« Le gouvernement et le parti reconnaissent aux travailleurs du secteur des hydrocarbures le droit d'accéder à la gestion des entreprises dans des formes et conditions à déterminer. Sous

⁸²⁵ AH Total, 91ZZ425/121, « D'Alger à In Amenas, avec les travailleurs du pétrole », *Le Peuple*, 28 septembre 1964.

⁸²⁶ AH Total, 91ZZ425/121, « Congrès des travailleurs du pétrole », *Alger Républicain*, 2 octobre 1964.

⁸²⁷ Ibid.

⁸²⁸ J. KABBANJI, *La stratégie pétrolière de la France en Algérie, 1962-1971*, op. cit, p. 158.

⁸²⁹ AH Total, 91ZZ425/121, « Intervention du président Ben Bella au Congrès des travailleurs du Pétrole », *AFP Sahara*, n° 179, Alger, 10 octobre 1964.

des formes différentes de celles de l'autogestion, qui caractérise notre régime économique dans les secteurs industriel et agricole notamment, les travailleurs sont appelés à occuper une place de choix dans l'édification économique, même dans le secteur que l'on serait tenté de placer sous un régime de capitalisme d'État⁸³⁰».

Le congrès de 1964 devient l'occasion pour porter la lutte des travailleurs du pétrole algérien au sein du mouvement syndical international. Les discussions se déroulent en présence des délégués de plusieurs organisations étrangères comme le Sindacato italiano dei lavoratori del petrolio, l'Union arabe des pétroles, les syndicats de Roumanie, de Bulgarie et de l'URSS. Cette participation permet de partager les expériences de gestion mises en œuvre dans les autres pays et de consolider ainsi la coopération en matière de formation. Le renforcement des relations syndicales – notamment avec les pays du bloc soviétique – confirme la volonté de l'Algérie de trouver des interlocuteurs capables d'accompagner le pays dans la gestion des affaires pétrolières. À ce propos, les membres de la commission exécutive du congrès invoquent l'organisation « dans les meilleurs délais d'une conférence internationale des travailleurs des pays producteurs de pétrole afin de réaliser l'unité d'action face à un adversaire commun⁸³¹ ».

À la fin du congrès, les décisions des délégués sont présentées à la presse internationale. Un rapport d'orientation reprend alors les principes d'actions générales mentionnées par Ben Bella dans son discours programmatique. La résolution générale contenue dans le rapport impose aux entreprises de recruter des stagiaires algériens et invoque la participation du syndicat aux activités de formation et de promotion des travailleurs locaux. La résolution invoque également l'introduction d'un système de prévoyance médicale, la réduction du travail à 40 heures par semaine, et l'aménagement des horaires de travail pour permettre aux travailleurs de participer à des cours de formation⁸³². D'autres résolutions spécifiques confèrent au bureau syndical le pouvoir de prendre toute disposition nécessaire pour « faire face à l'obstination intolérable de certaines directions nostalgiques d'un passé à jamais révolu⁸³³ ». Autrement dit, le bureau syndical est chargé

⁸³⁰ Ibid.

⁸³¹ AH Total, 91ZZ425/121, « Congrès des travailleurs du pétrole », *Alger Républicain*, 2 octobre 1964.

⁸³² AH Total, 91ZZ425/121, « Rapport d'orientation de la fédération nationale des travailleurs du pétrole », *Le Peuple*, 20 octobre 1964.

⁸³³ AH Total, 91ZZ425/121, 1er Congrès des travailleurs du pétrole et du gaz, texte intégral des résolutions, 7 octobre 1964.

d'assurer la création des comités d'entreprise au sein des entreprises réfractaires comme la CFP-A, la SOPEG et Sinclair oil.

Les résolutions du congrès et le rapport d'orientation sont salués par l'opinion publique internationale comme une véritable synthèse de la doctrine d'algérianisation du secteur pétrolier. Cependant, leur mise en œuvre impose de mieux coordonner les actions du gouvernement et celles du syndicat. Si la montée en puissance du mouvement syndical et les grèves de 1964 ont permis de mettre en route des revendications, seulement l'initiative du gouvernement peut assurer l'implémentation du programme d'algérianisation. Après avoir obtenu un droit de participation aux décisions, le projet d'émancipation du secteur des hydrocarbures se concentre sur la création d'un système de transfert des connaissances capable de garantir l'avancement professionnel des travailleurs locaux. En effet, l'indépendance de l'industrie nationale peut être acquise uniquement grâce à la mise en œuvre de nouvelles formes de coopération avec les anciens colonisateurs.

C. Les accords de coopération de 1965 et la formation des pétroliers algériens : vers un nouveau modèle d'interaction

Les entreprises françaises et la formation des algériens à la technique pétrolière

La formation des travailleurs autochtones aux métiers du pétrole a toujours été une question contradictoire. La volonté de garder une pleine autonomie sur le recrutement et la promotion du personnel technique a donc donné lieu à des pratiques fort hétérogènes au sein des entreprises. D'une part, l'absence d'obligations et d'organismes de contrôle a favorisé la mise en place de dispositifs fonctionnels aux besoins des sociétés. D'autre part, le recours massif à une main-d'œuvre temporaire a limité les initiatives en matière d'alphabétisation et de formation. À l'exception de l'apprentissage « sur le tas » des notions nécessaires à occuper les postes de manœuvre de plancher ou d'aide-mécanicien, durant la période coloniale les autochtones sont exclus des programmes d'initiation à la technique pétrolière⁸³⁴. L'accès à ce savoir technique était uniquement réservé aux Français d'Algérie mais le départ de ceux-ci au moment de l'indépendance change profondément la situation. L'entrée du gouvernement algérien dans le capital de la SN Repal et l'obligation de recrutement d'anciens *moudjahidines*⁸³⁵ imposent d'envisager de nouvelles stratégies pour intégrer les autochtones à la vie des entreprises.

Avec la création du comité d'étude des problèmes professionnels, les sociétés commencent à étudier des solutions communes pour former aux métiers du pétrole les travailleurs algériens. Le 15 février 1963, durant la première réunion du comité, les directeurs confirment le besoin de créer un organisme de formation pour répondre aux demandes de l'administration. Si l'organisation de cours de technique pétrolière en France est considérée la meilleure solution, le contexte politique

⁸³⁴ Les Aides Opérateur Production (AOP) sont des opérateurs chargés d'assister les équipes d'ouvriers spécialisés lors des interventions de maintenance sur le réseau de collecte des puits de production.

⁸³⁵ La loi du 31 août du 1963 relative à la protection sociale des anciens *moudjahidines* introduit une obligation de recrutement « des anciens combattants en uniforme qui, entre le 1er novembre 1954 et le 1er janvier 1962, a pris volontairement les armes pour libérer la Patrie ». La loi assimile au statut des moudjahidines les *fidayine* et *mousebiline*, les irréguliers ayant participé volontairement à la lutte de libération entre le 2 janvier et le 1^{er} juillet 1962. Ce dispositif introduit une obligation de réserver 10 % des emplois disponibles dans l'industrie au personnel algérien reconnu dans cette catégorie. Cf François d'ARCY, Annie KRIEGER et Alain MARILL, *Essais sur l'économie de l'Algérie nouvelle*, Presses universitaires de France, 1965, p. 49.

suggère néanmoins d'implanter le nouvel organisme dans l'ancienne colonie. Selon les entreprises françaises, cela permettrait de limiter les initiatives du gouvernement algérien dans ce domaine. La mise en place de programmes de formation pétrolière sous l'égide du gouvernement aurait pu en effet entraîner une augmentation de la fiscalité sans donner aucune garantie⁸³⁶. Pour limiter ce risque, toutes les entreprises françaises acceptent de contribuer à la création d'une école professionnelle du pétrole destinée à former les techniciens d'exécution et le personnel d'encadrement. Même si cette dernière reste une responsabilité de l'État, les directeurs des entreprises pétrolières mettent en évidence le risque d'absence d'initiatives dans le domaine de la formation supérieure. Autrement dit, si les Français ne contribuent pas à la formation des cadres locaux, ils seront contraints un jour à recruter des cadres Algériens formés à l'étranger⁸³⁷. Pour limiter l'ingérence des universités et des entreprises étrangères, les sociétés annoncent alors leur volonté « d'apporter appui et collaboration à un organisme de formation professionnelle qui devra naître à Maison Carrée ⁸³⁸ ». En même temps, elles décident de généraliser le dispositif de préembauche des ingénieurs en formation et d'accueillir entre 2 et 5 étudiants de niveau baccalauréat sur leurs chantiers ⁸³⁹. En contrepartie, les entreprises demandent des garanties quant à la non-introduction d'un prélèvement sur les bénéfices de la production de brut pour financer les programmes de formation du gouvernement.

Après cette discussion, les sociétés proposent à l'administration algérienne de créer à Maison Carrée un Institut algérien du pétrole (IAP). Créé grâce au concours de l'IFP, cet organisme de formation sera financé avec des prestations en nature et des subventions imputables aux dépenses pour la « recherche scientifique et technique » déjà imposées aux sociétés concessionnaires⁸⁴⁰. Dans l'attente d'ouvrir les discussions avec l'administration algérienne, les sociétés commencent à définir les lignes générales des programmes de formation. Cela permet, d'une part, de montrer leur bienveillance à l'égard de la DEC et, d'autre part, de concevoir un dispositif adapté à leurs propres besoins de recrutement. Le BRP est donc chargé de formuler une proposition et d'organiser des sessions pilotes destinées à des groupes d'environ 20 et 30 personnes⁸⁴¹. Le BRP suggère donc

⁸³⁶ AH Total, 18V01807/569, Réunion des directeurs locaux des compagnies pétrolières, Alger, 15 février 1963.

⁸³⁷ Ibid.

⁸³⁸ AH Total, 18V01807/569, Compte rendu de la réunion tenue à la DEC, Alger, 25 avril 1963.

⁸³⁹ Ibid.

⁸⁴⁰ AH Total, 18V01807/569, Compte rendu de la réunion des directeurs tenue à Alger, 22 mai 1963.

⁸⁴¹ AH Total, 18V01807/569, Compte rendu de la réunion des directeurs tenue à Alger, 19 juin 1963.

d'adopter une attitude volontariste pour compenser la « pauvreté du marché du travail algérien ⁸⁴²» et pour permettre aux entreprises de « [...] créer elles-mêmes la disponibilité de personnel ⁸⁴³». Par ailleurs, il demande aux entreprises de dépasser toute initiative isolée et de présenter une proposition commune, afin d'optimiser les coûts et de garantir une formation de qualité. Un recensement des besoins de formation permet donc d'estimer les moyens pédagogiques, matériels et financiers nécessaires à lancer les programmes d'enseignement.

En 1964, les sociétés décident donc de recruter 60 élèves choisis à partir d'une liste de 189 candidats ayant obtenu un CEP et un baccalauréat. Les élèves sélectionnés sont répartis en trois groupes d'environ 20 personnes en fonction du poste visé. Les aspirants producteurs, géologues et géophysiciens, commencent à suivre des cours théoriques de mathématiques, physique, chimie, mécanique et technologie. Les programmes d'enseignement sont organisés sur une durée de 8 semaines et s'inspirent à ceux proposés par le Lycée Technique Saint Cricq de Pau, un établissement chargé de la formation des techniciens destinés à l'industrie pétrolière du Sud-Ouest. Par la suite, une formation générale de 9 semaines en régime de récupération saharienne est organisée à Hassi Messaoud grâce à l'encadrement des moniteurs et des ingénieurs des sociétés. À l'issue de cette première période, les meilleurs candidats sont orientés vers une formation spécialisée de la durée de 10 semaines qui se déroule en alternance entre Hassi Messaoud, Alger et la France. Une fois le cycle terminé, les élèves réalisent un stage de 6 semaines sur les chantiers sahariens, où ils sont évalués sur la base de leurs compétences.

La particularité du métier de maître-sondeur et d'opérateur boues impose, cependant, de mettre en place des programmes spécifiques. Après un stage d'initiation aux gestes professionnelles et de connaissance des techniques et des matériaux de la durée de 6 semaines, les élèves sont envoyés sur une sonde-école pendant 36 mois. Cela leur permet de « comprendre le fonctionnement d'un chantier sur une sonde en activité réelle et d'acquérir des connaissances théoriques grâce à des cours en alternance ⁸⁴⁴». À l'issue de la sonde-école, les élèves sont orientés vers deux parcours de spécialisation. D'une part, les opérateurs boues sont envoyés en France dans un laboratoire spécialisé. D'autres part, les maîtres sondeurs sont dirigés à l'ENSPM de Rueil-Malmaison pour un stage de 10 semaines. La durée totale de la formation est de 40 mois. Une période beaucoup

⁸⁴² AH Total, 18V01807/569, BRP, projet de formation de techniciens pétroliers en Algérie 1963/1964, 10 juin 1963

⁸⁴³ Ibid.

⁸⁴⁴ Ibid.

plus longue par rapport à celle qui était proposée dans les années 1950 par les écoles de maîtres-sondeurs de Péchelbron, de Sidi Slimane et de Boussens. Au-delà de la complexification des techniques de forage survenue au fil des ans, le dispositif adopté en Algérie doit combler le manque de formation de base et accompagner l'adaptation industrielle du personnel local. Tout en donnant une perspective d'évolution à l'ensemble des travailleurs du secteur, ce système laisse aux entreprises le choix des candidats. Ce mécanisme permet donc de favoriser la promotion de leurs salariés à des postes à plus haute responsabilité⁸⁴⁵.

Alors que la coopération algéro-soviétique dans le domaine des hydrocarbures commence à s'intensifier, les discussions sur la création de l'IAP sont fortement retardées. Après avoir obtenu un accord de principe, les sociétés s'opposent à toutes les tentatives de l'administration d'imposer un contrôle sur les programmes de formation. Les Algériens quant à eux ne cachent pas leur volonté de surveiller de près l'organisation du nouveau dispositif. À ce propos, le directeur de la DEC Sid-Ahmed Ghozali suggère de créer un comité de formation réunissant l'administration pétrolière, les représentants des sociétés françaises, le ministère de l'Éducation, l'UGTA et l'OS⁸⁴⁶. Opposées à cette démarche, les sociétés proposent en revanche de créer une association sous le régime de la loi du 1^{er} juillet 1901. Celle-ci permettrait de rassembler les représentants des travailleurs, des entreprises et de l'administration ainsi que de répartir les coûts et de participer à la définition des programmes de formation. En dépit des tentatives de médiation, la position algérienne reste la même. La formation doit être financée par les entreprises mais les décisions sur les programmes sont de compétence des représentants des travailleurs et des comités d'entreprise.

La création des établissements de formation : le Centre Africain des Hydrocarbures et du Textile et de l'Institut Algérien du Pétrole

À partir de 1962, la réforme du système de formation devient une priorité pour l'Algérie indépendante. Créés à partir de 1830, les établissements éducatifs présents dans la colonie sont

⁸⁴⁵ Une note manuscrite en marge du document indique clairement la volonté des entreprises de favoriser l'intégration aux cours de formation du personnel déjà présent au sein des entreprises : « il faut donner priorité aux gens de la compagnie » cf. AH Total, 18V01807/569, BRP, projet de formation de techniciens pétroliers en Algérie 1963/1964, 10 juin 1963.

⁸⁴⁶ AH Total, 18V01807/569, Lettre de Ghozali à Delavesne, sdn.

fortement influencés par le régime de ségrégation des populations autochtones mis en place durant la période coloniale⁸⁴⁷. Un effort d'inclusion commence à être mis en œuvre à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Néanmoins, en 1957 on compte seulement 350 000 étudiants musulmans inscrits à l'école primaire, 6 800 dans l'enseignement secondaire et 6 300 dans l'enseignement technique sur une population scolarisable de 2,5 millions de jeunes⁸⁴⁸. En 1958, la promulgation du plan de scolarisation pour l'Algérie introduit certaines améliorations, toutefois, le départ des enseignants français au moment de l'indépendance contribue à la décadence du système en place⁸⁴⁹. Évoqué dans le programme de Tripoli, le besoin de créer une politique d'éducation nationale « au service de la construction d'une société algérienne démocratique et socialiste ⁸⁵⁰» est confirmé par la Charte d'Alger⁸⁵¹. L'investissement en formation devient donc une priorité pour le gouvernement algérien qui dépense environ 25 % du budget total de l'État à ce propos. Cet effort national permet de développer un système « arabisé » avec une forte propension pour l'enseignement technique, celui-ci étant considéré comme un moteur d'émancipation et du développement industriel.

Dès la réorganisation de l'École nationale polytechnique d'El-Harrach en 1962, le gouvernement commence donc à prendre des initiatives pour soutenir la création d'une filière d'enseignement technique⁸⁵². Toutefois, le recours au soutien étranger – notamment à celui de la France – se révèle être encore une fois essentiel. Grâce au dispositif de coopération universitaire, entre 1962 et 1965 le gouvernement français fournit une aide directe et indirecte au développement de l'Éducation nationale algérienne. Plus de 10 500 enseignants français sont présents dans le pays durant l'année scolaire 1962/1963. Cela correspond aux deux tiers du total des coopérants⁸⁵³. Si leur présence se réduit à 8 000 unités en l'espace de deux ans, les jeunes enseignants et instituteurs arrivés de France jouent un rôle essentiel dans la scolarisation des premières générations d'Algériens. Par ailleurs,

⁸⁴⁷ Aïssa KADRI, « Les conditions d'imposition du système scolaire en Algérie », in Aïssa KADRI, *Instituteurs et enseignants en Algérie, 1945-1978: histoire et mémoires*, KARTHALA Editions, 2014, p. 21.

⁸⁴⁸ AMAE, 260QO_135, Ambassade de France à Alger, rapport sur la coopération culturelle et technique de juillet 1962 à juin 1965.

⁸⁴⁹ Promulguée dans le cadre du Plan de Constantine, l'ordonnance n° 58-734 du 20 août 1958 prévoit un plan de scolarisation accélérée de l'Algérie sur une période de 8 ans.

⁸⁵⁰ AMAE, 260QO_135, Ambassade de France à Alger, rapport sur la coopération culturelle et technique de juillet 1962 à juin 1965.

⁸⁵¹ Il s'agit du document d'orientation issu du 1er congrès du FLN tenu en avril 1964

⁸⁵² Oumelkhir TOUATI, « Rapport au travail et dynamique de transformation du métier d'ingénieur dans le contexte algérien: le cas de l'entreprise Sonatrach » Thèse de doctorat, École des hautes études en sciences sociales, Paris, 2007, p. 39.

⁸⁵³ *Ibid.*

l'aide indirecte permet d'accompagner la mise en place du système scolaire et universitaire grâce à l'organisation de stages de préparation pour fonctionnaires, professeurs, moniteurs, inspecteurs et directeurs d'établissement.

Pour limiter l'influence culturelle et linguistique de l'ancienne métropole, l'Algérie commence à chercher de nouveaux interlocuteurs capables d'accompagner les projets d'algérianisation de l'administration publique et d'arabisation de l'enseignement⁸⁵⁴. La volonté de « jouer la carte de la diversité ⁸⁵⁵ » avait été mise en évidence durant la guerre d'indépendance, quand le GPRA avait signé les premiers accords pour envoyer des étudiants algériens en formation dans les pays anglo-saxons, en Europe de l'Est et en Union soviétique. À titre d'exemple, les accords passés avec ENI avaient permis de former un certain nombre de techniciens algériens à la Scuola superiore di studi sugli idrocarburi située près de Milan⁸⁵⁶. Selon la stratégie du président de la société italienne Enrico Mattei, la formation et le financement de bourses d'études destinées aux Algériens aurait pu favoriser la position de la société dans le pays après l'indépendance. Parallèlement, les jeunes ingénieurs qui constitueront le premier noyau de cadres de la Sonatrach sont envoyés en formation à l'étranger. Noureddine Ait Laoussine, Abderrahmane Megatelli et Chérif Faïdi vont aux États-Unis tandis que Hocine Malti en Yougoslavie, Aboubaker Mellouk et Nourredine Guen se dirigent vers la Roumanie et la Bulgarie⁸⁵⁷.

En 1962, sous l'encadrement politique du ministère de l'Éducation nationale et le ministère de l'Économie, l'Algérie commence à formaliser de nouveaux accords de coopération dans le domaine de la formation technique. La création du Commissariat national à la formation professionnelle et à la promotion des cadres (CNFPPC)⁸⁵⁸, encourage donc le rapprochement avec l'Union soviétique. Commencées en octobre 1963, les négociations avec Moscou permettent d'arriver à la signature d'un accord de coopération le 6 juillet 1964. Celui-ci prévoit le financement de projets industriels et la création à titre gracieux d'un centre de formation sur le pétrole et le

⁸⁵⁴ *Ibid.*, p. 43.

⁸⁵⁵ *Ibid.*

⁸⁵⁶ R. CANTONI, *Oil exploration, diplomacy, and security in the early Cold War*, *op. cit.*

⁸⁵⁷ AH Total, 50ZZ507/9, Note confidentielle à destination de Bénézit Organisation de la Sonatrach, Alger 20 septembre 1966.

⁸⁵⁸ Hocine KHELFAOUI et Jean-Jacques SALOMON, *Les ingénieurs dans le système éducatif: l'aventure des instituts technologiques algériens*, Paris, France, Publisud, 2000, p. 66.

gaz⁸⁵⁹. La participation soviétique à la formation des Algériens et l'aide à l'équipements deviennent de plus en plus importants au cours des années suivantes. À ce propos, la diplomatie française estime que les pays du bloc de l'Est apportent de 57.7 % de l'aide non français à l'Algérie entre 1962 et 1965. L'Union Soviétique quant à elle apporte plus de 41.3 %⁸⁶⁰.

La création d'un nouveau centre de formation pour techniciens du pétrole se révèle être un atout remarquable pour la nouvelle politique de décolonisation du secteur industriel. Créé à Boumerdès, le nouveau Centre africain des hydrocarbures et du textile (CAHT) est chargé de former, chaque année, 600 élèves choisis parmi 4 000 candidats ayant obtenu un brevet de collègue. Assuré par 40 professeurs soviétiques, l'enseignement est organisé sur un cycle de formation long et très spécialisé. La formation des ingénieurs dure six ans puisqu'elle intègre l'éducation secondaire et supérieure. En revanche celle des techniciens dure quatre ans et permet d'accéder aux postes de niveau agent de maîtrise⁸⁶¹. Selon le projet initial, le CAHT doit assurer la formation de 250 techniciens par an à partir de 1968 et de 200 ingénieurs à partir de 1970⁸⁶². Au-delà d'anticiper les besoins d'augmentation des effectifs, l'organisation de cycles de formation plus courts et plus ciblés sur certaines techniques assure le perfectionnement des agents déjà en place. Cela permet donc d'appuyer la politique d'algérienisation des entreprises du secteur⁸⁶³.

La mise en route du CAHT et la prévision d'augmenter ses capacités d'accueil mettent en évidence le risque lié à la saturation des besoins de l'industrie pétrolière. Considérée comme la pierre angulaire de la coopération dans ce secteur, la contribution à la formation des techniciens locaux demeure une priorité pour les entreprises françaises et pour les pouvoirs publics. Dans un contexte caractérisé par la négociation des accords de 1965, les entreprises demandent le soutien des diplomates français pour relancer la création de l'IAP, un projet resté dans l'impasse depuis 1963. Une étude réalisée par la CFP-A montre que les besoins de recrutement des entreprises seront pleinement atteints en 1970 à cause de l'augmentation des techniciens formés par le CAHT. Cela

⁸⁵⁹ AMAE, 260QO_177, Ambassade de France à Moscou, Télégramme de M. Bressier au secrétariat général du ministère des Affaires étrangères, sdnl

⁸⁶⁰ AMAE, 260QO_177, Note d'information : aide financière, autres que français, accordés à l'Algérie depuis son accession à l'indépendance, sdnl.

⁸⁶¹ AMAE, 260QO_206, Lettre de Philippe Rebeyrolle, Chargé de la coopération à l'ambassade d'Alger au secrétaire d'État aux affaires algériennes, Alger, 19 décembre 1963.

⁸⁶² Ibid.

⁸⁶³ AMAE, 260QO_206, Note de Synthèse sur la politique du gouvernement algérien relative à la gestion de l'entreprise, à la formation professionnelle et à l'Algérienisation, aux salaires et à l'emploi dans les sociétés pétrolières, Alger 20 octobre 1964

confirme le besoin de proposer des solutions sur le court et sur le long terme afin d'assurer la rotation du personnel en poste. L'objectif est donc de permettre un renouvellement constant des travailleurs locaux qui est estimé à 10 % par an.

Dans le cadre des Accords franco-algériens sur les hydrocarbures du 29 juillet 1965, la signature d'un deuxième accord intergouvernemental dispose la constitution de l'IAP⁸⁶⁴. Créé officiellement par le décret 65-269 du 29 novembre 1965, le nouvel organisme est donc chargé de « la formation professionnelle au niveau des ouvriers qualifiés et de la maîtrise, [de] la recherche appliquée en *engineering* pétrolier et [de] la formation des ingénieurs à niveau postuniversitaire ⁸⁶⁵». À l'instar de l'IFP, le nouvel institut regroupe un centre de formation, une école professionnelle et un centre de recherche en techniques pétrolières. Trois filières de formation – géologie, forage et production, raffinage et chimie – sont alors ouvertes aux jeunes diplômés des écoles d'ingénieurs et aux techniciens du secteur. Les cours de l'IAP sont conçus comme un complément de formation et reprennent le même modèle utilisé par l'ENSPM de Rueil-Malmaison. Ils se distinguent donc de ceux du CAHT qui intègrent au sein du même cursus la formation supérieure et la spécialisation pétrolière.

L'IAP est créé grâce au concours technique de l'IFP et au financement du gouvernement français. Selon l'accord de création, l'Algérie doit mettre à disposition les locaux à Alger et à Oran. En revanche, la France doit prendre en charge les frais d'aménagement, d'installation et de fonctionnement. Les formateurs, les enseignants et le personnel administratif sont détachés au sein du nouvel établissement dans le cadre des programmes de coopération scientifique. Au moment de sa création, l'institut commence à passer des accords avec les entreprises françaises pour mettre en place un système d'enseignement en alternance. Cela permet d'assurer l'accueil des stagiaires sur les chantiers et le financement des bourses d'études. Le démarrage de l'IAP est cependant retardé à cause de plusieurs contraintes logistiques et financières, mais également en raison des difficultés de recrutement de la première promotion d'élèves. Initialement estimés à 2,7 millions de dinars algériens par an, les coûts de fonctionnement de l'IAP dépassent largement 7,4 millions de dinars en 1965. Cela réduit considérablement les disponibilités de la Caisse d'équipement pour

⁸⁶⁴ AN, F/60/4030, Formation pétrolière 1966/1967, Note au comité directeur sur le projet « Institut algérien du pétrole », octobre 1966.

⁸⁶⁵ AN, F/60/4030, Annexe « Rubrique I – formation pétrolière », Rapport au comité directeur sur l'utilisation du crédit de 15 millions réservés en 1965 pour le financement d'actions de formation et sur le programme d'emploi proposé pour la dotation 1966, 6 avril 1966.

le développement de l'Algérie (CEDA), l'organisme chargé de financer ces programmes⁸⁶⁶. En effet, le budget annuel alloué à l'IAP s'élève à 4,7 millions de dinars algériens, une somme beaucoup plus importante que celle destinée à la formation des cadres et des techniciens dans les autres secteurs de coopération prioritaire⁸⁶⁷.

L'année scolaire 1965/1966 est caractérisé par la mise en fonction partielle du nouvel institut grâce à l'inauguration de la section raffinage et pétrochimie. Composée de six étudiants, la première promotion obtient des résultats « comparables » à ceux des étudiants de l'IFP de Rueil-Malmaison⁸⁶⁸. En ce qui concerne la formation des maîtres sondeurs, les premiers stages de présélection ont lieu à Hassi Messaoud en 1965. Par la suite, les 24 stagiaires sélectionnés commencent un cycle de formation similaire à celui qui est proposé par les sondes-écoles françaises. Lors de l'installation de l'institut à Alger, une section détachée du centre de formation professionnelle est ouverte à Oran en raison des perspectives de développement industriel de la région. La nouvelle section organise alors les premières formations destinées aux ouvriers des sociétés ou aux jeunes issus des lycées techniques qui souhaitent se spécialiser dans la mécanique d'entretien, le dessin technique ou les méthodes de bureau d'études. Après un démarrage difficile, le recrutement des promotions d'ingénieurs dans les trois filières est complété en 1967. En dépit du caractère « algérien » de l'institut, la formation des aspirants chercheurs d'or noir est assurée par des coopérants français tout au long des années 1960. Cela contribue donc à diffuser la technique et l'identité professionnelle française auprès des élèves algériens. En parallèle, l'opposition entre le modèle français et le modèle soviétique véhiculé par le CAHT renforce la distance culturelle entre la Sonatrach et les entreprises françaises encore actives en Algérie.

⁸⁶⁶ Créé par les décrets n° 59-433 et n° 59-434 du 17 mars 1959, la Caisse d'équipement pour le développement de l'Algérie (CEDA) est un établissement public national doté de personnalité civile et autonomie financière chargé de l'exécution et le financement du plan de Constantine. AN, F/60/4030, Rapport au comité directeur sur l'utilisation des crédits affectés au financement des actions de formation, 19 décembre 1966.

⁸⁶⁷ En 1965, le CEDA finance 4 millions de dinars par an à la formation des cadres de l'industrie, du commerce et de l'agriculture, 2,7 millions à la formation d'enseignants et 1,3 million à la formation de cadres et techniciens de l'administration publique algérienne. AN F/60/4030, Rapport au comité directeur sur l'utilisation du crédit de 15 millions réservés en 1965 pour le financement d'actions de formation et sur le programme d'emploi proposé pour la dotation 1966, 6 avril 1966.

⁸⁶⁸ AN F/60/4030, Formation pétrolière 1966/1967, Note au comité directeur sur le projet « Institut algérien du pétrole », octobre 1966.

Un nouveau modèle d'association pétrolière : les cas de l'ASCOOP et de l'Ascoopette

Les Accords du 29 juillet 1965 déterminent un profond changement des relations pétrolières entre la France et l'Algérie. Signés au lendemain du coup d'État de « redressement révolutionnaire » du 19 juillet, ces accords négociés par le gouvernement d'Ahmed Ben Bella ne sont pas remis en cause par le nouveau président Houari Boumediene. Néanmoins, le changement de régime détermine une forte accélération des revendications pour participer directement à la recherche et à la production pétrolière au Sahara. Partisan de la théorie des « industries industrialisantes⁸⁶⁹», Boumediene met fin à l'expérience socialiste inaugurée par son prédécesseur et décide de renforcer le principe d'intervention d'État dans le secteur des hydrocarbures. L'appropriation du pétrole et du gaz sahariens est désormais considérée comme le point de départ pour la mise en œuvre des nouveaux projets de développement du pays. Grâce à ces accords, l'introduction du principe de partage de la production, le relèvement de la fiscalité et la fixation d'un prix de référence du brut permettent d'augmenter les recettes fiscales de l'Algérie. En parallèle, la réorganisation du système pétrolier soumet l'activité des entreprises aux relations diplomatiques entre l'État français et l'État algérien.

Au-delà des nouvelles dispositions en matière de fiscalité et d'aide à la formation, les Accords d'Alger déterminent la création d'une Association coopérative (ASCOOP) entre la France et l'Algérie. L'introduction du principe d'association à la recherche et à la production de pétrole confirme le dépassement d'un système façonné durant la colonisation et confirmé par les accords d'Evian. Cela permet donc à l'Algérie de devenir un véritable modèle de « pétro-État » pour l'ensemble des pays du Tiers Monde⁸⁷⁰. Tout en reconnaissant la continuité des concessions, l'Algérie obtient un accès direct aux terrains d'activité. En revanche, la France garde des obligations d'investissement et doit assumer le risque financier de l'exploration. L'idée d'associer les pays producteurs à la recherche pétrolière n'est pas un élément novateur dans l'histoire de l'industrie pétrolière. Des expériences similaires avaient été mises en œuvre en Iran, en Égypte et en Arabie Saoudite par l'ENI, la Standard oil company of Indiana, la Phillips petroleum company

⁸⁶⁹ Gérard DESTANNE DE BERNIS, « Les industries industrialisantes et les options algériennes », *Revue Tiers Monde*, 12-47, 1971, p. 545-563.

⁸⁷⁰ G. GARAVINI, *The Rise and Fall of OPEC in the Twentieth Century*, *op. cit.*, p. 159.

et la Japanese export oil company⁸⁷¹. Comme l'explique Marta Musso, la création de l'ASCOOP est donc un mélange de principes de « pseudo classicisme » et d'« ultra Mattei ». Cette formulation se réfère à la réadaptation de la stratégie d'assistance technique conçue par l'ancien président de l'ENI⁸⁷². En somme, grâce au nouveau système l'Algérie obtient des responsabilités techniques sur les surfaces de l'association. En contrepartie, les entreprises françaises perdent leurs droits sur les permis de recherche attribués à l'ASCOOP mais elles gardent un droit de reprise du brut au prix de revient en cas de nouvelles découvertes⁸⁷³.

L'introduction du principe de co-souveraineté sur le pétrole saharien impose de désigner une société « A » et une société « F » pour représenter les intérêts de chaque État au sein de l'ASCOOP. Du côté algérien, c'est la Sonatrach qui est désignée. Du côté français, c'est Société pétrolière française en Algérie (SOPEFAL), une nouvelle filiale contrôlée par le BRP et par la RAP qui sera absorbée par l'Entreprise de recherches et d'activités pétrolières (ERAP) en 1966⁸⁷⁴. L'activité de l'association est pilotée par un conseil de direction de six membres désignés par les deux sociétés. Le président de l'ASCOOP est de nationalité algérienne tandis que le vice-président est de nationalité française. Leur pouvoir décisionnel reste néanmoins très réduit puisque toutes les décisions doivent être votées au conseil avec une majorité de deux tiers. Un comité technique composé d'experts est également créé pour préparer la prise de décisions et pour suivre l'exécution des programmes d'activités. Parallèlement, une commission mixte gouvernementale est chargée de garantir la conformité des actions et « la prééminence de la coopération d'État à État ⁸⁷⁵» dans le système mis en place.

Le dispositif de l'ASCOOP est considéré par le gouvernement français comme une mesure nécessaire à « [consolider] la position française sur les concessions déjà accordées et qui faisaient, de la part de l'Algérie, l'objet d'une demande de prise de contrôle ⁸⁷⁶». Dans le nouveau système, la CFP-A voit sa marge de manœuvre se réduire considérablement en raison de son statut d'entreprise privée. Comme l'explique René Gourguillon :

⁸⁷¹ cf André NOUSCHI, *Pétrole et relations internationales de 1945 à nos jours*, Paris, A. Colin, 1999.

⁸⁷² Marta MUSSO, « Towards an independent European energy policy: the oil industry in the aftermath of the Algerian War » Thèse de doctorat, University of Cambridge, 2016, p. 215.

⁸⁷³ AMAE, 260QO_56, Conseil des Affaires Algériennes « Association Coopérative », 11 mars 1965

⁸⁷⁴ J. KABBANJI, *La stratégie pétrolière de la France en Algérie, 1962-1971*, op. cit, p. 206.

⁸⁷⁵ *Ibid.*, p. 208.

⁸⁷⁶ AMAE, 260QO_56, Conseil des Affaires Algériennes « Association Coopérative », 11 mars 1965

« [la création de l'ASCOOP] a été en quelque sorte camouflée pour la CFP-A, parce qu'elle n'a pas participé du tout à la mise en place de cet accord, qui a été un accord entre deux puissances publiques. [...] L'objectif était de montrer que le dialogue entre la France et l'Algérie en matière de pétrole se passerait uniquement entre une émanation de la puissance publique qui était l'ERAP et l'Algérie, donc la SONATRACH, mais tous les autres y étaient exclus⁸⁷⁷ ».

Tout en gardant ses droits sur les concessions existantes, la CFP-A doit transférer à l'ASCOOP l'ensemble de ses permis de recherche. Cette décision est donc perçue comme une véritable spoliation des droits de la société de la part de la puissance publique française. Comme l'explique l'ancien secrétaire général Jean Picard, la direction de la CFP-A envisage de recourir à l'arbitrage contre le gouvernement français pour s'opposer à cette décision⁸⁷⁸. En revanche, la maison-mère considère les nouvelles obligations comme une opportunité pour implémenter une stratégie de désengagement progressif tout en consolidant la position de la filiale sur sa concession d'Hassi Messaoud⁸⁷⁹.

En août 1965, la CFP-A apporte l'intégralité de ses permis au domaine minier de l'ASCOOP. Toutefois, cette privation des droits à l'exploration n'a pas de conséquences pratiques puisque les indices collectés durant les campagnes géophysiques ne révèlent aucun gisement exploitable sur ces surfaces. La seule exception est le permis de Haoud Berkaoui-Ben Kahla, où un réservoir productif est identifié en février 1965 et une concession d'exploitation est délivrée en avril. En dépit des tentatives d'imposer la cession de cette surface à l'ASCOOP de manière rétroactive, la CFP-A fait appel à une disposition des accords d'Alger pour trouver sa place dans le nouveau système de coopération bilatérale. En 1966, la signature du contrat d'association sur la surface d'Haoud Berkaoui-Ben Kahla (ASBK) donne lieu à une deuxième expérience d'association coopérative. Mieux connue sous le nom d'Ascoopette, cette association prévoit le partage à 50 % des dépenses et de la production de brut entre la Sonatrach et un groupement français composé par la SOPEFAL et la CFP-A⁸⁸⁰. À l'instar de l'ASCOOP, la prise de décision au sein de l'Ascoopette

⁸⁷⁷ AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourgouillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

⁸⁷⁸ AH Total, 18V01807/642, Lettre de Maître Bertrand de Segogne (avocat au Conseil d'État et à la Cour de cassation) à Jean Picard, 18 août 1965 ; Essai de détermination d'une position juridique avant ouverture des pourparlers entre F et CFP-A, 16 août 1965.

⁸⁷⁹ AH Total, 50ZZ507/9, Note de Vincent Labouret « Association Coopérative », Paris 6 août 1965.

⁸⁸⁰ H. MALTI, *Histoire secrète du pétrole algérien*, op. cit, p. 65.

est assurée par un comité de direction et par un comité technique. En revanche, le rôle d'opérateur est délégué à la CFP-A. La société française est donc chargée de l'ensemble des opérations de développement et d'exploitation du gisement selon les conditions fixées par les partenaires.



*Photo 30 : Appareil de forage IDECO 2500 diesel sur le champ de Haoud Berkaoui - Ben Khala, 1967 -
Photothèque Historique Total, 17V00537-14-1, Dimitri Dimka©*

La création de l'Ascoopette est un véritable tournant dans l'histoire de la CFP-A. Ce système permet aux cadres de la société d'entrer en relation avec les dirigeants de la Sonatrach et de commencer à tisser des liens personnels avec les responsables de la politique pétrolière algérienne. Comme l'explique René Gourgouillon :

« [la découverte d'Haoud Berkaoui] non seulement nous a apporté une ressource supplémentaire en brut, mais elle nous a permis d'avoir avec les autorités pétrolières

*algériennes des relations directes. C'est en cette occasion qu'on a rencontré et connu les principaux responsables de la Sonatrach que nous n'aurions pas forcément eu l'occasion de rencontrer s'il n'y avait pas eu l'Ascoopette*⁸⁸¹».

Les longues négociations sur la stratégie de développement du champ qui se déroulent durant les réunions des comités permettent donc à la CFP-A de mieux comprendre les objectifs opérationnels de la société nationale algérienne. Autrement dit, comme le résume Jean Picard, au sein de l'Ascoopette les Français et les Algériens « [se sont] fait les dents les uns les autres et [ont] appris à travailler ensemble⁸⁸² ».

Du point de vue de la Sonatrach, si l'ASCOOP permet aux techniciens algériens de se familiariser aux techniques d'exploration, l'Ascoopette leur révèle toute la complexité des projets de mise en production d'un champ pétrolier. Pour participer aux travaux d'exploration dans le domaine de l'ASCOOP, la société algérienne fait appel à des consultants soviétiques et à des entreprises étrangères et commence à créer ses propres sociétés de services. C'est le cas par exemple de la Société algérienne de Forage (ALFOR), filiale contrôlée à 51 % par la Sonatrach et à 49 % par la South Eastern drilling company, de la Société algérienne de Géologie (ALGEO) et de la Société algérienne des Fluides de Forage (ALFLUID) créée en grâce à la participation de la Davis mud and chemicals⁸⁸³. En revanche, pour les questions de production l'expertise technique et scientifique des entreprises françaises demeure indispensable. À la différence du gisement d'Hassi Messaoud, où la Sonatrach n'a pas de responsabilités opérationnelles, la mise en production d'Haoud Berkaoui est alors une véritable opportunité pour se familiariser aux problèmes de réservoir, de gestion des plannings de production et à tous les aspects financiers de cette activité.

À ce propos, des problématiques de comptabilité pétrolière commencent à émerger dès les premières réunions du comité de direction de l'Ascoopette. La proposition de la CFP-A d'adopter certaines méthodes de calcul des dépenses d'association, des taux d'amortissement et des prix de revient de l'huile est largement débattue⁸⁸⁴. Par ailleurs, les responsables de la Sonatrach

⁸⁸¹ AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourgouillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

⁸⁸² AH Total, AO011902, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jean Picard, Versailles, 9 mai 2018.

⁸⁸³ AH Total, 50ZZ507/9, Note confidentielle à destination de Bénézit Organisation de la Sonatrach, Alger 20 septembre 1966.

⁸⁸⁴ AH Total, 18V01807/288, Mémoire sur les principes de la comptabilité analytique de CFP-A et sur la répartition des frais généraux, 25 avril 1966 ; Note CFP-A SG à AF, Neuilly-sur-Seine, 18 août 1966.

considèrent trop élevés les prix des forages de développement proposés par la CFP-A. Surtout en comparant ceux-ci aux tarifs pratiqués par les autres sociétés de services⁸⁸⁵. Le vice-président de l'Ascoopette Daniel Chevière met alors en évidence la différence qui existe entre la réalisation d'un simple forage et la conception d'un plan de développement qui puisse stabiliser la production d'un champ pétrolier sur le long terme⁸⁸⁶. Le secrétaire général Picard, à l'époque membre du comité de direction, résume ainsi le climat de méfiance qui règne durant les réunions :

« [Les discussions] ont été très laborieuses, parce que, si vous voulez, nos interlocuteurs n'en connaissent rien ! C'est vrai, ils n'avaient pas d'expérience ! Ils discutaient de tout, jusqu'à trois heures quatre heures du matin ! Par exemple on disait : 'à Haoud Berkaoui on va faire un forage, ça va coûter tant'. Ils disaient : 'pourquoi ça va coûter tant ?'. Alors on répondait que c'était le prix de tous nos forages dans la région. Donc on démontait les coûts, la boue, le personnel... bon... [Une fois expliqué] ils n'étaient pas d'accord parce que ça coûtait à leur avis trop cher. Donc on recommençait ! Puis, à la fin ils acceptaient puisque c'était le prix que tout le monde aurait payé pour faire un forage à cet endroit-là⁸⁸⁷ ».

Durant cette phase de démarrage, les négociations se poursuivent dans le domaine de la prospection géologique et dans celui du forage. Comme le confirme Guy Faure, un ancien membre du comité technique, au sein de l'Ascoopette « il y a eu des discussions extrêmement laborieuses dans le domaine du forage mais dans le domaine de la production il n'y en a pas eues. Ça s'est passé à merveille...⁸⁸⁸ ». Cette constatation confirme le besoin de la Sonatrach d'acquérir de l'expérience et du savoir-faire industriel dans le domaine de la production. En somme, l'apprentissage du métier au sein de l'Ascoopette permet aux cadres de la société algérienne de cumuler les compétences nécessaires pour envisager la conduite autonome des projets de développement des champs pétroliers.

⁸⁸⁵ AH Total, 18V01807/288, Compte rendu du conseil de Direction, Alger, 29 juillet 1966 . En ce qui concerne les devis des forages voire les points 2 et 3 de l'ordre du jour de la séance du 1er août 1966.

⁸⁸⁶ AH Total, 18V01807/288, Procès-Verbal de la quatrième réunion du conseil de direction, Alger 29 juillet 1966

⁸⁸⁷ AH Total, AO011902, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jean Picard, Versailles, 9 mai 2018.

⁸⁸⁸ AH Total, AO011907, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Guy Faure, La-Celle-Saint-Cloud, 13 septembre 2018.



*Photo 31: Ouvrier sur l'appareil de forage IDECO 2500 diesel à Haoud Berkaoui-Ben Khala, 1967 -
Photothèque Historique Total, 17V00537-14-2, Dimitri Dimka©*

Chapitre 5 : La Compagnie Française des Pétroles entre prudence organisationnelle et algérianisation du personnel

Au milieu des années 1960, la perspective d'une évolution des conditions d'activité impose à la CFP de repenser la structure de sa filiale algérienne. En parallèle, la société doit revoir la place du Sahara dans le cadre de sa politique d'exploration et de production. Pour faire face aux demandes du gouvernement algérien et du syndicat, la CFP-A commence à mettre en place un programme d'algérianisation. L'objectif est de favoriser le recrutement et la promotion des travailleurs algériens, tout en assurant la rotation des travailleurs français vers les nouvelles zones d'activité en Europe, en Afrique et en Asie. Institué à la suite des grèves de 1964, le comité d'entreprise de la CFP-A est chargé de garantir la mise en place de ce programme. Au sein de cet organisme, les représentants des travailleurs algériens commencent donc à négocier leur place dans la société et dans le secteur industriel. En dépit des avancements, le changement de contexte politique à la fin des années 1960 fait évoluer la situation. Le gouvernement algérien invoque alors un renforcement des mesures de promotion économique et sociale et menace la nationalisation du secteur en cas de non-respect des nouvelles conditions d'activité.

A. Le changement de conditions d'activité : politique d'austérité et mutation du personnel européen

Les conditions financières d'activité dans l'Algérie indépendante

Le début des années 1960 est caractérisé par une profonde évolution du marché international de l'énergie. La « révolution silencieuse⁸⁸⁹ » qui accompagne l'avènement de la « société de consommation⁸⁹⁰ » entraîne une forte progression de la demande en carburants. En France, la consommation d'essence et de produits raffinés augmente de 16,2 % en 1963, 16,6 % en 1964,

⁸⁸⁹ R. BOULAT, *Jean Fourastié, la productivité et la modernisation de la France, op. cit.*

⁸⁹⁰ Jean-Claude DAUMAS, *La révolution matérielle : Une histoire de la consommation*, Paris, FLAMMARION, 2018, p. 304 et ss.

puis de 11,5 % en 1965⁸⁹¹. Les besoins de la motorisation de masse sont assurés par une abondante production de brut à bon marché et par la conséquente expansion des capacités de raffinage et de distribution⁸⁹². Toutefois, si la course au développement ouvre la voie à la « décennie des consommateurs ⁸⁹³», les pays producteurs commencent à se positionner comme un véritable contrepouvoir dans le système international. Créée en 1960, l'Organisation de pays exportateurs de pétroles (OPEP) remet en cause le système existant. Elle revendique l'augmentation des prix et la fiscalité pétrolière. Par ailleurs, la décision du gouvernement irakien de nationaliser les concessions de l'IPC en 1961 avait montré l'impact des initiatives unilatérales des pays producteurs sur le marché international. Les entreprises pétrolières comprennent alors le besoin d'élargir leur domaine minier et de diversifier leurs sources d'approvisionnement.

Le contrôle de la production algérienne devient alors un enjeu stratégique pour le gouvernement français et pour les filiales du BRP. Le sous-sol de l'ancienne colonie abrite la principale réserve de pétrole contrôlé par la France et son exploitation garantit une rentabilité moyenne des capitaux publics comprise entre 8 % et 10 %⁸⁹⁴. L'industrie pétrolière saharienne assure par ailleurs une économie de devise de l'ordre de 330 millions de \$ par an puisque les sociétés opératrices font appel aux entreprises françaises pour l'achat de biens et des services. Pour ces raisons, une restriction d'accès aux gisements algériens aurait eu de graves conséquences en termes d'équilibre monétaire et aurait pu impacter l'activité de l'industrie parapétrolière nationale et d'autres filières industrielles à haute technicité.

Du point de vue de la CFP, si les amortissements comptables pèsent lourdement sur le bilan de la société, la rentabilité des investissements réalisés au Sahara est moins significative. Par ailleurs, l'incidence du brut d'Hassi Messaoud sur les ressources de la société est assez faible. En 1963, la production saharienne s'élève à 5,4 millions de tonnes sur un total de 29,6 millions de tonnes importées par la CFP. En revanche, la production du Moyen-Orient est de 22,4 millions⁸⁹⁵. Les investissements réalisés au tournant des années 1960 assurent une forte progression la production mais celle-ci ne dépasse guère 20 % des ressources de la société entre 1965 et 1970. Si le Moyen-

⁸⁹¹ AH Total, 10AH0639/2, Rapport annuel de la CFP, 1963.

⁸⁹² cf K. ROSS, *Rouler plus vite, laver plus blanc*, *op. cit.*

⁸⁹³ G. GARAVINI, *The Rise and Fall of OPEC in the Twentieth Century*, *op. cit.*, p. 150.

⁸⁹⁴ AMAE, 260QO/56, Conseil des Affaires Algériennes, Eléments de Jugement du dossier « Place du pétrole saharien dans la politique française d'approvisionnement en pétrole », 12 décembre 1963.

⁸⁹⁵ AH Total, 10AH0639/2, Rapport annuel de la CFP, 1963.

Orient reste la principale source de ravitaillement de la CFP, le Sahara constitue néanmoins une véritable assise technique et financière pour la société. D'une part, le champ d'Hassi Messaoud est le seul terrain d'opération qui garantit la poursuite de la recherche en innovation et qui permet de d'assurer la formation des ingénieurs et des techniciens de l'entreprise. D'autre part, la commercialisation des ressources sahariennes fournit la marge brute d'autofinancement nécessaire à poursuivre les programmes d'exploration et la diversification des sources de ravitaillement.

En 1963, plus de 85 % des investissements de la CFP dans le secteur amont sont financés grâce aux recettes de la commercialisation du brut saharien dont la CFP-A est propriétaire. Cela permet à la DCEP d'acquérir de nouveaux permis et de relancer la recherche pétrolière au Sénégal, en Australie, en Libye et au Canada. Toutefois, la décision du gouvernement algérien de modifier le système de fiscalité et de limiter la liberté de transfert de fonds à l'étranger oblige le Groupe à reconsidérer sa stratégie de développement. La CFP-A et les autres sociétés françaises invoquent alors l'ouverture de nouvelles négociations. Conduites par le secrétaire d'État aux Affaires algériennes Jean de Broglie et par le ministre du Travail Bachir Boumaza, les discussions visent à définir un cadre dérogatoire propre au secteur des hydrocarbures⁸⁹⁶. En parallèle, des commissions d'études sont créées pour évaluer les conséquences économiques d'une éventuelle extension du régime fiscal introduit au Moyen-Orient par l'OPEP en Algérie⁸⁹⁷.

Les études réalisées en 1964 mettent en évidence les risques d'une modification de l'équilibre fiscal sur l'activité des entreprises françaises. Une telle décision aurait pu avoir un impact sur les charges d'exploitation, dans un moment où les sociétés françaises doivent faire face à d'importantes obligations en matière d'amortissement et de remboursement des emprunts. Les rythmes de production très élevés nécessiteraient par ailleurs de financer des programmes de recherche et de réaliser d'importants investissements pour stabiliser la production sur le long terme⁸⁹⁸. Le seul avantage comparatif de la production saharienne réside donc dans les conditions fiscales avantageuses qui assurent une marge de bénéfices « acceptable » aux yeux des entreprises. Selon les études de la CFP-A, la fiscalité algérienne permet de combler la différence entre le prix de revient du brut d'Hassi Messaoud, qui est estimé à 1,12 \$ le baril, et celui du Moyen-Orient qui

⁸⁹⁶ AH Total, 18V01807/27, Lettre de Jean de Broglie à Boumaza, 1er novembre 1963 ; Note de la DICA à Granier de Lilliac « Négociation franco-algériennes », 4 novembre 1963.

⁸⁹⁷ AH Total, 18V01807/27, Problème de transfert d'Algérie sur la France, Paris, 6 novembre 1963.

⁸⁹⁸ AH Total, 18V01807/27, Prix de revient des bruts du Sahara et du Moyen-Orient. Incidence de variation de la législation fiscale Saharienne, 3 janvier 1964.

ne dépasse guère les 0,15 \$⁸⁹⁹. Cet écart est dû principalement à la profondeur des couches productives, à l'éloignement des gisements de la côte et aux caractéristiques des réservoirs qui imposent de recourir à des systèmes de récupération secondaire pour limiter le déclin de la productivité.

L'obligation de maintenir 50 % du chiffre d'affaires en Algérie est une problématique majeure en termes la gestion de la trésorerie. Les archives montrent que la CFP-A réalise 62 % de ses dépenses en France contre seulement 38 % en Algérie en 1963⁹⁰⁰. Parmi dépenses locales, on trouve essentiellement les coûts de transport payés à la SOPEG, les impôts, les taxes, les redevances fiscales ainsi que les dépenses pour les travaux en association avec la SN Repal. Les frais pour le remboursement des crédits, l'achat du matériel et les salaires du personnel sont quant à eux payés en France. Les nouvelles restrictions en matière de transfert de fonds et le contrôle fiscal compliquent alors les activités quotidiennes de de la société. Comme l'explique René Gourguillon, pour estimer le chiffre d'affaires de la CFP-A le gouvernement algérien impose de déclarer la quantité de brut chargée dans les terminaux pétroliers à travers une Déclaration d'exportation d'hydrocarbures (DEH) :

« Pour pouvoir exporter désormais du pétrole – qui était notre propriété – hors d'Algérie et le charger dans nos bateaux à Bougie, il fallait obtenir une autorisation. Cette autorisation on l'obtenait en remplissant un formulaire qui s'appelait Déclaration d'exportation d'hydrocarbures. [...] Très rapidement, ce document est devenu la base de calcul d'une nouvelle obligation qu'on a mis à notre charge, à savoir, de rapatrier en Algérie la moitié de notre chiffre d'affaires. Donc on a été obligés, quels que soient nos besoins de trésorerie, de rapatrier en Algérie après chaque chargement dans un délai donné [...] la moitié de ce que nous étions supposés d'avoir encaissé de nos acheteurs⁹⁰¹ ».

Les restrictions des transferts financiers compliquent l'approvisionnement en matériel et génèrent des pics de trésorerie qui ont de conséquences sur le plan des impôts. L'augmentation des charges fiscales a des conséquences sur les coûts de production, ce qui impose de « faire des efforts

⁸⁹⁹ AH Total, 18V01807/27, Note à propos d'une évolution de la fiscalité du pétrole saharien, Paris, 23 mars 1964.

⁹⁰⁰ AH Total, 18V01807/27, Répartition des dépenses mensuelles moyennes de CFP-A entre l'Algérie et la France, novembre 1963.

⁹⁰¹ AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

concrets pour l'amélioration du rendement de leur opération ⁹⁰²». Dans une période caractérisée par la négociation des accords de 1965, la réduction des frais d'exploitation devient alors un enjeu essentiel pour la stabilité financière de la société. Cela permet d'anticiper les demandes d'adaptation du système de fiscalité déjà en vigueur dans les autres pays de l'OPEP.



Photo 32 : Cargaison d'un tanker pétrolier au port de Bejaïa, 1964 - Photothèque Historique Total, 17V00538-463-13, Dimitri Dimka©

⁹⁰² On estime une augmentation de 15 % des coûts de transports, 20 % du prix des carburants et 30 % des coûts travaux mécaniques au lendemain de l'indépendance.

La mise en place d'une politique d'austérité : le plan de stabilisation

Dans un contexte politique en pleine effervescence, la direction de la CFP-A commence à réfléchir à des solutions pour stabiliser sa présence en Algérie. En 1963, la reprise des projets de réinjection sur le champ d'Hassi Messaoud augmente fortement les frais d'activité. D'une part, les besoins opérationnels imposent une expansion de l'effectif de 10 %. D'autre part, le vieillissement démographique et l'inversion de la pyramide d'âge de la société déterminent une augmentation des frais du personnel de 12 %. Cela est dû principalement aux promotions et aux évolutions des salaires⁹⁰³. L'installation à Hassi Messaoud d'une partie des services de l'ancien siège d'Alger et le financement des actions de régionalisation pèsent également sur le budget de la direction technique. Dans ce contexte, la CFP-A estime que « les moyens existants dans le district risquent d'apparaître, très rapidement, disproportionnés si l'on songe aux activités prévisibles sur ce chantier ⁹⁰⁴».

Pour contraster la réduction des résultats d'activité et assurer les dividendes aux actionnaires, la CFP-A commence à réfléchir à un nouvel équilibre entre dépenses, ressources et perspectives de développement. Toutefois, ce principe d'austérité doit être accepté également par la SN Repal pour apporter des bénéfices réels. Le président de la CFP-A Jacques Bénézit invite alors son homologue Roger Goetze à faire « un effort énergique de compression des frais généraux ⁹⁰⁵» et à adopter une politique d'autonomisation financière pour les filiales gazières. En premier lieu, il propose de dissoudre la Société d'études du transport du gaz de Hassi R'Mel par canalisation transméditerranéenne (SETREL), filiale participée avec GDF et chargée d'étudier des solutions de transport par *pipeline* sous-marin du gaz saharien. En deuxième lieu, il propose d'ouvrir le capital de la SEGANS à d'autres actionnaires afin d'élargir son domaine d'études à toutes les techniques pour le transport de gaz. En troisième lieu, il demande de réduire drastiquement les investissements de la SEHR, la société opératrice du gisement d'Hassi R'Mel, et de réaliser des économies sur les dépenses courantes.

Dans une lettre adressée au président de la SN Repal, Jacques Bénézit met l'accent sur la spécificité d'Hassi Messaoud, un gisement qui n'a pas d'équivalent dans le milieu pétrolier international en

⁹⁰³ AH Total, 18V01807/149, Examen des frais personnels prévisibles en 1964, 25 septembre 1963.

⁹⁰⁴ AH Total, 18V01807/149, Évolution des charges du District d'Hassi Messaoud, 25 septembre 1963.

⁹⁰⁵ AH Total, 18V01807/149, Lettre de Bénézit à Goetze, 14 janvier 1964.

termes de conditions financières d'exploitation. La propagande mise en place durant la Guerre d'Algérie avait contribué à présenter la recherche pétrolière au Sahara comme une sorte de quête du Graal, où tout principe de rentabilité industrielle était subordonné aux besoins de ravitaillement énergétique de la France. Largement répandue, cette idée avait également contribué à renforcer la résistance au changement du personnel des entreprises. Bénézit est bien conscient de cette difficulté:

« Il est aisé de prévoir que tu auras, comme moi, de grosses difficultés à persuader nos gens respectifs que l'on peut réaliser des économies substantielles sur ce qu'ils ont l'habitude de faire. Je crains même qu'une telle action de notre part soit vaine si nous n'avons pas, par ailleurs, monté sur des cas concrets à notre personnel comment fonctionnent déjà dans des conditions désertiques et à bas prix des compagnies 'qui ont déjà fait toilette' »⁹⁰⁶.

Pour faciliter la mise en œuvre du plan d'austérité, le président de la CFP-A décide d'envoyer en Libye une délégation composée de Daniel Chevière, Jean D'Herbès et Roger Marquaire, respectivement l'adjoint au directeur général, le chef du service travaux neufs et un représentant du district d'Hassi Messaoud. Il demande à Goetze d'associer à cette mission des ingénieurs de la SN Repal afin d'étudier le modèle de gestion introduit par Esso Standard Libya lors de la réforme du système de fiscalité pétrolière de l'OPEP⁹⁰⁷.

Tableau 10: Incidence des frais du personnel sur le budget de travaux de la CFP-A

	1962	1963	1964
<i>Frais du personnel et charges</i>	27 585	29 500	34 000
<i>Frais de camp et jardins</i>	9776	13 256	13 120
<i>Frais de relève</i>	1 400	2000	2300
<i>Autres charges de l'administration</i>	18 445	21 072	23 977
<i>Total des frais du personnel</i>	57 206	65 828	73 397
<i>Travaux opérateur</i>	136 360	178 000	114 695
<i>% personnel</i>	42 %	37 %	64 %

Source : AH Total, 18V01807/149, Note de M Bénézit, 19 mars 1964

⁹⁰⁶ Ibid.

⁹⁰⁷ G. L. SIMONS et Isaline BERGAMASCHI, *Libya : The Struggle for Survival*, Springer, 1993. p.176.

Au-delà des frais de gestion, les rapports de la CFP-A mettent en évidence l'incidence des frais du personnel sur le budget destiné aux travaux en association avec la SN Repal. En 1962, sur un total de 136,36 millions de NF les coûts pour le personnel s'élèvent à 56,2 millions, soit 42 % du total. Ce chiffre tient en compte les charges directes et indirectes comme les coûts du personnel, les frais de relève et l'hébergement des agents dans les camps d'exploration et à Maison Verte. L'année suivante, l'incidence des frais du personnel se réduit à 37 %. Néanmoins, la tendance à la hausse des frais du personnel – qui s'élèvent désormais à 64 % des dépenses totales – est incompatible avec la politique réduction des budgets. En accord avec les directeurs et les chefs des services, Jacques Bénézit décide alors de fixer les lignes guide d'un plan de stabilisation qui sera implémenté au cours de l'année 1964. Pour atteindre un objectif de production de 6 millions de tonnes par an à Hassi Messaoud Nord, le président de la CFP-A prévoit d'employer uniquement deux appareils de forage. L'Emsco J 1400 sera utilisé pour le développement du champ tandis que le Super 7/11 sera destiné aux travaux de manutention des puits et aux études du réservoir⁹⁰⁸. Du point de vue de l'activité de recherche, Bénézit demande d'assurer durant l'année « l'écémage des plus gros objectifs de dépenses engagées sur une surface de 100 Km²⁹⁰⁹ ». Cela permet donc de limiter les efforts et d'obtenir le maximum d'information sur un périmètre réduit, tout en assurant l'évolution « judicieuse » du portefeuille minier de la société.

En utilisant une métaphore organiciste, Jacques Bénézit explique que l'objectif du plan de stabilisation est de « supprimer la graisse et non le muscle [pour préserver] l'influx nerveux nécessaire⁹¹⁰ ». Le plan est alors conçu comme « un effort d'ajustement des moyens aux objectifs » qui doit être mis en place « de manière progressive en accord avec la hiérarchie⁹¹¹ ». Le président suggère par ailleurs de mettre en place plusieurs mesures qui pourraient garantir d'importantes économies de dépense à l'entreprise. En premier lieu, il propose de réduire considérablement l'effectif du service forage et d'ajuster les plannings de rotation des équipes. En deuxième lieu, il demande à réorganiser les services centraux de l'entreprise à Neuilly-sur-Seine, Alger et Hassi Messaoud et de supprimer 80 postes en organigramme. En troisième lieu, il suggère de déplacer

⁹⁰⁸ Ibid.

⁹⁰⁹ Ibid.

⁹¹⁰ Ibid.

⁹¹¹ AH Total, 18V01807/208, Note pour M Chevrière, 23 mars 1964.

le plus grand nombre de postes non essentiels au fonctionnement des installations, notamment ceux des services généraux, du service de gestion et du génie civil.

Au-delà des coupures budgétaires, le président souhaite améliorer l'allocation des ressources disponibles. Un budget de 2,5 millions d'anciens francs est alors destiné à soutenir l'effort d'algérianisation et la formation du personnel en prévision d'un rapatriement progressif des agents européens. Comme l'explique Jacques Bénézit :

« Mon désir est d'ajuster la promotion algérienne aux besoins de notre organigramme réduit, de répartir l'effort sur la durée la plus courte possible, et enfin de ne pas négliger, dans un cadre budgétaire, ce que nous devons ménager à notre personnel européen pour améliorer ses possibilités de reconversion métropolitaine⁹¹² ».

En même temps, le président demande à passer en examen toutes les dépenses des chantiers d'Hassi Messaoud en soulignant comme « à la phase de développement intensif succède une phase de l'exploitation économique dont les critères d'excellence ne sont plus les mêmes⁹¹³ ». Bénézit propose de réduire de 3,5 % tous les budgets de la société sur la base d'un programme discuté avec les différents chefs de secteur et chefs de service. Par ailleurs, il envisage d'autres mesures comme la rationalisation du parc-autos et la fermeture de l'aérodrome de Maison Verte⁹¹⁴, la suppression des déplacements en hélicoptère et la rationalisation du système d'archivage des documents d'activité. Si le président évoque le besoin d'adopter une « aptitude de prudence » et de laisser une certaine marge de souplesse dans la mise place du plan, la vision évoquée est extrêmement claire : la CFP-A doit se charger le moins possible de toutes les tâches non pétrolières et faire appel à des sociétés de prestation en cas de besoin.

La redéfinition de l'organigramme est une étape essentielle pour implémenter le plan de stabilisation. Des réunions de suivi sont donc organisées tous les lundis matin durant le comité de direction de la filiale⁹¹⁵. Le directeur général et ses adjoints planifient avec les responsables hiérarchiques la mise en place des décisions énoncées par le président. Dans un premier temps, la

⁹¹² Ibid.

⁹¹³ Ibid.

⁹¹⁴ Dans la période de grande expansion, chaque associé avait construit un propre aérodrome à proximité de la base. Avec la suppression de l'aérodrome de Maison Verte le trafic aérien d'Hassi Messaoud est concentré sur l'aérodrome de la base Irara contrôlé par la SN Repal.

⁹¹⁵ AH Total, 18V01807/149, comité de direction, « Objectifs 1664 » Procès-Verbal N° 1 de la réunion du 24 et 25 mars 1964 décision DO, 31 mars 1964

direction commence à identifier les agents européens susceptibles d'être transférés ou licenciés. Dans un deuxième temps, elle commence à explorer les possibilités de mutations en interne ou à l'extérieur du Groupe sur la base de procédures définies en accord avec la DCEP. Dans un troisième temps, un programme de formation destiné aux agents algériens est mis en place pour assurer le remplacement du personnel européen⁹¹⁶.

Après avoir défini l'organigramme prévisionnel, la direction générale envoie à Hassi Messaoud une délégation chargée d'identifier les anomalies de la nouvelle structure. Les chargés de mission s'entretiennent avec les chefs de service pour mesurer les effets de la réorganisation et pour renouveler les postes vacants. Dans ce contexte, la question du positionnement des syndicats des travailleurs français de la CFP-A commence à être évoquée. Si dans la phase de conception du plan de stabilisation aucune information n'est transmise au personnel, la diffusion d'une communication officielle aurait pu avoir de fortes répercussions sur l'activité de l'entreprise et sur les équilibres sociaux de Maison Verte. La décision de transférer certains agents français – en particulier ceux qui étaient considérés *persona non grata* en raison de leur engagement durant la Guerre d'Algérie – aurait sans doute suscité de fortes oppositions. La suppression des postes réservés aux Européens et la titularisation des Algériens pouvaient être perçues comme des mesures « trop accommodantes » à l'égard de l'UGTA et des autorités algériennes.

La rotation du personnel français vers de nouvelles zones d'expatriation.

La décision d'élargir le domaine minier de la CFP accélère le départ de plusieurs agents de la CFP-A au début des années 1960. Les raisons qui encouragent les ingénieurs et les agents de maîtrise à demander la mutation vers d'autres filiales sont mises en évidence par plusieurs témoins. Ceux-ci évoquent les perspectives d'évolution de carrière, le « besoin d'aventure » mais aussi la recherche de meilleures conditions de vie. Jean Pierre Strobel explique ainsi son choix de quitter la CFP-A pour être muté en Libye à la CPT-L en en mars 1962 :

« J'en avais ras le bol ! [J'ai vécu] pendant dix ans – entre 1953 et 1962 – ce régime de séparation de la famille... j'avais des enfants et je ne le voyais pas grandir : j'en avais marre !

⁹¹⁶ Ibid.

Ils m'ont offert la Libye, en famille, logé... les chantiers étaient à 250 km, j'y allais le matin en voiture et le soir je rentrais. J'étais plus payé en Libye, à Tripoli, en ville au bord de mer [...] qu'au Sahara⁹¹⁷ ».

Au début de cette nouvelle phase d'activité, la société ne dispose pas de procédures formelles pour définir les plannings de rotation du personnel technique. La DCEP définit les besoins des filiales en fonction des décisions d'investissements. Par la suite, les chefs des familles professionnelles sont chargés de la cooptation des agents, même si chaque proposition doit être validée par le président.

La mise en œuvre du plan de stabilisation permet de réduire les effectifs en organigramme de 15 %. En même temps, cela facilite la définition de procédures de mutation entre les différentes filiales de la DCEP. La suppression des postes est néanmoins très conséquente. Celle-ci vise directement 23 ingénieurs, 119 agents titulaires non-cadres et 35 auxiliaires⁹¹⁸. Par ailleurs, la nouvelle répartition des postes d'encadrement impose de faire appel à 40 % d'ingénieurs diplômés et à 60 % « d'ingénieurs maison ». Ce pourcentage est un compromis entre le besoin de réduire la masse salariale et celui de maintenir une capacité technique et administrative pour assurer le fonctionnement du district et les relations avec l'administration algérienne.

Les agents touchés par le plan de stabilisation sont insérés dans deux listes différentes. D'une part, la « liste noire » indique le personnel devant être libéré avec indemnisation. D'autre part, la « liste grise » inclut le personnel dont la mutation au sein du Groupe doit être mise à l'étude⁹¹⁹. Pour chaque personne insérée dans la liste grise, le service du personnel prépare une fiche d'information détaillée qui présente le parcours, l'expérience professionnelle et l'évaluation annuelle de l'agent. Cela permet alors de formuler des hypothèses sur la nouvelle affectation. C'est le cas de Robert Sentier⁹²⁰ recruté en 1957 comme dessinateur et devenu responsable du bureau des dessins d'Alger. Après une formation en mécanique à l'École nationale professionnelle, il avait travaillé au Bureau d'études et d'outillage de l'Atelier industriel de l'air à Maison-Blanche puis à la Société africaine

⁹¹⁷ AH Total, AO011901, Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018.

⁹¹⁸ AH Total, 18V01807/208, Ajustement des moyens de CFP-A : compte rendu d'avancement et demande d'approbation des schémas d'organisation, Paris 15 mai 1964.

⁹¹⁹ AH Total, 18V01807/149, Note de Laur à d'Herbès, liste des agents que nous devons envisager de 'libérer' suivant une autre formule à trouver dans le courant de l'année, 28 avril 1964

⁹²⁰ Nous utilisons ici des pseudonymes en respect du délai de communicabilité des archives. cf AH Total, 18V01807/208, Fonctions possibles des agents du bureau de dessins (TE), Paris 30 avril 1964.

des établissements Claude Bonnier comme chef de bureau d'études chargé de la surveillance des chantiers de la société. Après 24 ans d'expérience professionnelle, dont 7 passés à la CFP-A, la direction envisage d'employer Sentier comme chef du service documentation, chef de groupe mécanique, chef de la section approvisionnement matériel, chef section sécurité ou chef de contrôle matériel tubulaire⁹²¹. Dans le même sens, François Schiano est recruté en 1957 comme dessinateur avant de devenir dessinateur d'exécution trois ans après. Titulaire d'un brevet de collègue, Schiano était employé comme dessinateur au service de la voirie de la Ville d'Alger avant d'intégrer la CFP-A. En raison de son parcours, la direction envisage de l'employer comme dessinateur cartographe à la direction géologique de la DCEP ou bien comme métreur qualificateur à la direction génie civil de la CFP-GR.

Les mutations prévues par le plan de stabilisation intéressent également les ingénieurs et les chefs de service. Après la fusion du département technique et de la division d'Hassi Messaoud, le rôle fonctionnel assuré par le chef de division Eugène Joquel est confié à Jean D'Herbès. Celui-ci devient alors directeur technique de la CFP-A en juin 1965. La mutation de Joquel est aussitôt mise à l'étude mais son coefficient hiérarchique impose de lui trouver un poste aussi prestigieux que celui occupé à la CFP-A. Sylvianne Loste, qui était à l'époque sa secrétaire, se souvient de l'impact de ce long processus sur son travail quotidien :

« [Après avoir quitté la CFP-A Eugène Joquel] a été proposé pour un poste en Iran.⁹²² Il voyageait souvent [...] il allait en Angleterre, il revenait à Paris... il a fait deux voyages d'un mois en Iran, mais, à chaque fois, il revenait à Paris dans son bureau à la CFP-A. Comme c'était un monsieur de haut niveau, il ne fallait pas toucher à sa secrétaire ! Et comme sa secrétaire c'était moi, je n'avais rien à faire ! Mais je ne suis pas d'un tempérament à regarder les mouches voler ! C'est en ce moment-là que les études sur la mer du Nord ont démarré. Il y avait une équipe de forage de la CFP-A qui était désignée pour suivre la préparation de la campagne de la mer du Nord qui était installée dans les bureaux de la CFP-A et qui était toujours CFP-A. Comme on se connaissait bien, parce qu'on avait travaillé à la CFP-A, et comme je n'avais pas grande chose à faire, je me suis mise à leur disposition et avec eux j'ai

⁹²¹ Ibid.

⁹²² Eugène Joquel est nommé en ce moment d'adjoint au directeur de l'IPC. AH Total, 18V01807/149 Note de Bénézit, « réajustement des effectifs de CFP-A : recasement dans le groupe », 15 mai 1964.

travaillé sur la construction de la première plateforme offshore qui s'appelait Neptune et qui était construite à Rouen⁹²³ ».

La suppression des postes fonctionnels et la décentralisation de la structure décisionnelle à Hassi Messaoud contribuent au départ de certains cadres de la CFP-A vers les services centraux de la DCEP. Toutefois, la structure chargée de la politique d'exploration et de production du Groupe s'occupe essentiellement de surveiller et de coordonner l'activité des filiales. Comme le souligne Gérard Marion – affecté au département de la production de la DCEP en 1964 – la structure centrale est caractérisée par un certain « immobilisme technique ». À l'exception de l'exploration de nouveaux permis, toutes les activités de production sont en effet conduites par la CFP-A. Dans son témoignage, Marion met l'accent sur les limites opérationnelles de sa nouvelle mission de coordination technique :

« La mission c'était de se tenir au courant de l'activité des différentes filiales et de leur donner des directives ou des instructions. Mais, à l'époque, on n'avait pas beaucoup de succès à l'extérieur ! On avait une filiale de recherche en Libye qu'à l'époque n'avait encore rien trouvé... au Sénégal pareil... on était là en cas de découverte si vous voulez... en attendant on faisait des missions d'information pour se tenir au courant de ce qui se faisait à niveau de production⁹²⁴ ».

La mutation à la DCEP d'ingénieurs de la CFP-A permet, de faciliter la circulation des connaissances techniques, la cohésion des équipes et la formation des nouvelles recrues. En premier lieu, la rotation permet aux ingénieurs avec une longue permanence sur les terrains d'activité de suivre des cours de perfectionnement et de se familiariser ainsi aux nouvelles techniques et aux méthodes de calcul à l'ordinateur. En deuxième lieu, l'affectation au siège de techniciens avec une longue expérience d'expatriation permet à l'état-major de la DCEP de prendre conscience des contraintes opérationnelles et des problèmes de liaisons qui existent entre le centre et la périphérie. En troisième lieu, la départ de la première génération d'ingénieurs

⁹²³AH Total, AO011916, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Sylvianne Loste, Paris, 24 janvier 2019.

⁹²⁴AH Total, AO011914-12, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Gérard Marion, Paris, 12 octobre 2018.

garantit un turnover générationnel qui favorise le recrutement et la formation des jeunes sur les chantiers⁹²⁵.

La préparation de la mutation des ingénieurs CFP-A confirme la volonté de la DCEP d'optimiser les ressources humaines disponibles. À titre d'exemple, le nouveau directeur de la production Pierre Germes décide de répartir en deux catégories les ingénieurs du secteur forage afin de garantir la continuité opérationnelle des filiales du secteur amont. D'une part, la « catégorie I » se compose de 5 « ingénieurs diplômés possédant une formation sérieuse, capable d'assurer, outre la surveillance des opérations, des fonctions d'études telles que le programme de forage tubage, préparation technique des contrats, valorisation des indices rencontrés⁹²⁶ ». D'autre part, la « catégorie S » compte 2 agents de niveau superintendant « [...] pouvant jouer le rôle d'ingénieur pour la surveillance des forages dans des terrains bien connus et dans le cadre de contrats et de programmes déjà établis⁹²⁷ ». Les programmes de travail prévus sur trois ans suggèrent de limiter la rotation vers la Libye en raison des faibles rendements des projets de développements. En revanche, on estime qu'il faut associer le maximum du personnel aux travaux de la Compagnie des pétroles Total en Afrique de l'Ouest (COPETAO). Comme l'explique Germes : « c'est [au Sénégal] que nous ferons nos premières armes en *offshore* ⁹²⁸ ». En somme, si l'éloignement du terrain d'activité impose d'affecter un ingénieur de « catégorie I » en Australie, la prévision du démarrage des campagnes de forages en mer du Nord permet d'envisager le transfert du personnel passé par la COPETAO avec un décalage de 3 ans⁹²⁹.

La mutation des agents est décidée en fonction de leurs compétences et de leurs capacités d'adaptation. Si la mer du Nord devient la destination principale des agents de la CFP-A, l'origine « Pied-noir » de certains d'entre eux est néanmoins considérée comme une cause potentielle d'inadaptation. Les archives conservent plusieurs appréciations sur la capacité de ces agents à faire face à un changement d'environnement si drastique. Dans certains cas, la direction estime nécessaire de prévoir des formations ou des cours de perfectionnement, ce qui explique pourquoi plusieurs mois peuvent s'écouler entre la décision de mutation et la prise de poste. Dans d'autres cas, des agents techniquement compétents sont écartés d'un poste puisqu'ils seraient « inadéquats

⁹²⁵ AH Total, 18V01807/208, Recommandation de mutations d'ingénieurs, 24 avril 1964.

⁹²⁶ AH Total, 18V01807/208, Problème des ingénieurs foreurs, Paris, 13 mai 1964.

⁹²⁷ Ibid.

⁹²⁸ Ibid.

⁹²⁹ Ibid.

du point de vue humain ou social⁹³⁰ ». C'est le cas d'un ancien agent de maîtrise de la CFP-A, un certain Bricaud, dont la mutation comme chef de chantier de forage en mer du Nord semble incertaine. Comme l'explique une note adressée à la direction : «BRICAUD convient techniquement parlant. Cependant, il faudra qu'il arrive à adapter son style un peu particulier au travail en zone anglaise⁹³¹ ». Dans tous les cas, la mutation vers une autre zone d'activité est considérée comme une cause de dépaysement. Cette constatation assume par ailleurs une dimension anecdotique dans plusieurs récits collectés. Ainsi, Sylvianne Loste présente le transfert de Mathieu Susini entre Hassi Messaoud et l'archipel du Spitzberg comme un épisode qui est resté ancré dans la mémoire collective :

« Monsieur Susini était le plus vieux superintendant de la CFP-A qui a effectué sa dernière mission à Hassi Messaoud et il a été affecté à la mission Spitzberg. Pour pouvoir aller au Spitzberg, il fallait aller en Alaska⁹³². Donc Monsieur Susini, qui part à 50 degrés à Messaoud, est arrivé à Paris et a repris l'avion pour l'Alaska. En l'espace de 24 – 48 heures, il est passé de 50° à -15° ou -20° ! Monsieur Susini avait déjà 60 ans. Il était accompagné d'un jeune ingénieur de forage de 25 ans. Ils sont restés en mission 15 jours et quand ils sont revenus j'ai posé la question à tous les deux... Monsieur Susini [était] émerveillé, enchanté de tout ce qu'il avait pu ne vivre durant ces quinze jours et l'autre ingénieur aucun effet !⁹³³ »

Au-delà de la dimension caricaturale, ce récit met en évidence la difficulté d'adaptation des premiers techniciens recrutés en Algérie et celle des jeunes qui intègrent l'entreprise à partir de la moitié des années 1960. Si pour ces derniers la vocation à la mobilité fait partie de l'identité professionnelle, pour la génération qui a vécu le rapatriement d'Algérie la rotation vers de nouveaux contextes d'activités contribue à amplifier le sentiment de déracinement.

⁹³⁰ Ibid.

⁹³¹ Ibid.

⁹³² Il s'agit du Groenland

⁹³³ AH Total, AO011916, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Sylvianne Loste, Paris, 24 janvier 2019.

B. Négocier l'algérianisation : les programmes de formation et de promotion sociale

Le rôle de la régionalisation dans la stratégie des compagnies pétrolières

Commencées après la conférence de l'OPEP tenue à Genève en juin 1962, les négociations entre les pays producteurs et les pays consommateurs contribuent à affaiblir la position des entreprises pétrolières. Au-delà des revendications financières, les États membres invoquent la participation aux activités et une place de choix dans le marché international. À partir de 1963, deux grandes tendances émergent au sein de l'OPEP : une « tendance dure » soutenue par l'Indonésie, l'Irak et le Venezuela et une « tendance modérée » garantie par l'Arabie Saoudite et par l'Iran⁹³⁴. Ces pays ont en effet différentes perceptions de la stratégie à mettre en œuvre en raison de leur degré de dépendance technologique à l'égard des entreprises étrangères. Pour faire face à cette situation, les entreprises acceptent le changement des conditions fiscales. En parallèle, elles proposent d'augmenter le recrutement de personnel local, de contribuer aux actions de formation et d'encourager la promotion sociale. Les programmes de régionalisation mis en place durant cette période montrent alors la volonté des entreprises pétrolières à s'adapter aux nouvelles conditions d'activité. La décision de remplacer les expatriés par des travailleurs locaux doit être considérée à la fois comme une réponse politique et comme un choix de gestion qui répond à une logique de compression des coûts d'activité. La régionalisation permet donc de garantir la stabilité de la production tout en assurant la présence des entreprises dans les terrains d'opérations. Les stratégies mises en place par le Consortium iranien et par l'ARAMCO deviennent alors des modèles de référence pour le programme d'algérianisation conçu par la CFP-A à partir de 1964.

La nationalisation de l'Anglo Persian Oil Company et l'iranisation du Consortium iranien

La première entreprise pétrolière qui doit faire face aux demandes de régionalisation est la Anglo-Persian oil company (APOC). En Iran, la question de la gestion du personnel local émerge au moment de la nationalisation proclamée en 1951 par Mohammad Mossadegh et de la création de

⁹³⁴ AH Total, 83ZW528/8, Note "Négociations OPEC", 2 avril 1964.

la National Iranian oil company (NIOC). Avec la mise en place du nouveau système, la société nationale iranienne obtient le contrôle des concessions. En revanche, la conduite de opérations est déléguée à un consortium de sociétés étrangères où la CFP déteint 6 % du capital. La nouvelle organisation entraîne donc une augmentation très rapide du nombre d'Iraniens dans l'industrie pétrolière. En 1951, plus de 1000 travailleurs iraniens sont employés par l'APOC. Les locaux représentent 25 % du personnel d'encadrement dans la raffinerie d'Abadan et 61 % des effectifs des autres sites de production du sud du pays⁹³⁵. Cependant, la faible qualité du personnel local et les prétentions d'évolution de carrière avancées par le mouvement syndical ont un fort impact sur la rentabilité des installations et sur la productivité. La société décide alors de mettre en place une politique globale pour garantir l'intégration du personnel local, tout en assurant la continuité de la production durant cette période de transition.

L'augmentation du nombre de travailleurs locaux sur les sites d'activité est une condition clé du *Consortium Agreement*. Signé en 1954, cet accord reconnaît aux entreprises occidentales un droit de participation à la production iranienne à la hauteur de 40%⁹³⁶. Pour respecter ces dispositions, l'Iranian operating company (IOC) – société qui regroupe les différentes entreprises internationales – doit faire appel à de nouvelles méthodes de gestion du personnel. L'entreprise commence donc à rédiger des fiches de postes, à définir un système d'évaluation et à fixer des quotas pour les positions ouvertes au personnel local ou aux expatriés. Pour la première fois dans l'histoire de l'industrie pétrolière au Moyen-Orient, on assiste à l'introduction d'un système de gestion du personnel autochtone basé sur l'évaluation des compétences et sur la maîtrise des tâches des agents susceptibles de l'occuper⁹³⁷. Le remplacement des expatriés avec le personnel local concerne également les agents de maîtrise d'origine indienne et pakistanaise. La généralisation de ce système permet donc une augmentation rapide du nombre d'agents iraniens employés dans l'industrie pétrolière, notamment dans le secteur du raffinage. Par ailleurs, la mise en place de cycles de formation pétrolière destinés au personnel local permet de soutenir le taux de renouvellement des effectifs et de recruter une nouvelle génération de techniciens à partir de

⁹³⁵ AH Total, 83ZW528/267, Operating Companies, Aide Mémoire for Personnel and industrial relations group of Survey Party in Iran, September 1954.

⁹³⁶ Ibid.

⁹³⁷ Ibid.

1957⁹³⁸. Le programme d'iranisation prévoit également des investissements pour améliorer le système éducatif. L'entreprise contribue ainsi à la construction d'écoles, d'instituts techniques et de centres de formation pour les ingénieurs pétroliers afin d'attirer les populations du nord du pays vers le Khûzistân et les autres provinces pétrolières du sud. La reconnaissance des droits syndicaux et la pression du gouvernement iranien permettent par ailleurs d'améliorer les salaires, les conditions de logement et la sécurité sociale. Auparavant réservés aux expatriés, les programmes d'accès à la propriété et l'assurance maladie sont enfin élargis à l'ensemble des travailleurs locaux et à leurs familles.

Les demandes d'iranisation des entreprises opératrices s'intensifient au moment de l'ouverture des négociations avec l'OPEP au début des années 1960. Interrogé au sujet de l'Iranisation par le président-directeur général de la NIOC Abdollah Etzeman, le directeur général de la IOC James Worden explique ainsi l'importance de la gestion des ressources humaines pour l'équilibre de la société :

« I am paying great personnel attention to the matters of minimizing the employment of foreign personnel, the preparation in consultation with NIOC of plans and programs from industrial and technical training and education, as well as the execution of such plans and programs with the object of training Iranians to replace foreign personnel properly and effectively. On the other hand, however, I have to maintain that the Operating companies, for the purpose of full and effective control of their operation, must continue to have freedom of choice, employment and release their personnel »⁹³⁹.

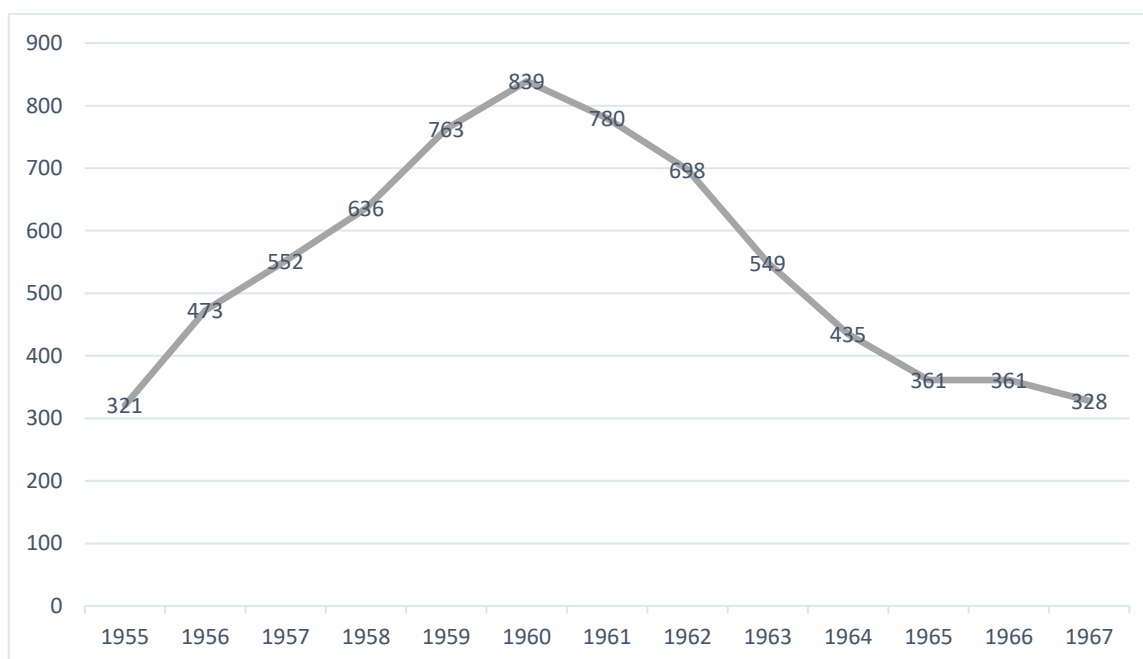
Contraire à imposer un moratoire sur le recrutement des expatriés, l'IOC décide d'accélérer la promotion du personnel iranien à des positions d'encadrement. L'objectif de cette stratégie est de favoriser la formation et l'insertion professionnelle des cadres locaux tout en évitant de créer des positions de « fausse responsabilité » qui pourraient avoir un impact direct sur le budget de fonctionnement de la société. Si le gouvernement iranien critique la lenteur du programme d'iranisation, les archives mettent en évidence une évolution rapide du nombre de cadres locaux. En 1963, les Iraniens représentent 90 % du personnel du département financier, 92 % du département géologique, 96 % du service production et 92 % de la direction générale. Après avoir

⁹³⁸ AH Total, 18V01807/205, Expatriate Staff – Iran replacement of process operators by Iranian personnel, London, 17 octobre 1957.

⁹³⁹ AH Total, 83ZW528/6, Lettre de JA Warden à HE Entezam, 22 août 1963.

nommé le premier adjoint-chef de district de nationalité iranienne en 1965, la société décide de réserver aux cadres locaux les postes de directeur du service du personnel, directeur technique de la raffinerie d'Abadan et directeur des relations industrielles⁹⁴⁰. Toutes les positions de superintendant de production et de géologue sont par ailleurs réservées au personnel iranien formé aux États-Unis ou au Royaume-Uni grâce aux bourses d'études financées par la société⁹⁴¹.

Tableau 11: Nombre d'agents expatriés à l'Iranian Operating Company (1955-1967)



Source : AH Total, 83ZW528/4, Iranisation of the Iranian Operating Company, 1970

En l'espace de 15 ans, la mise en place d'un programme d'iranisation flexible et progressif garantit la continuité opérationnelle du consortium. Toutefois, cette stratégie de gestion de la main-d'œuvre autochtone fait émerger plusieurs problématiques. En premier lieu, le taux de départ volontaire de

⁹⁴⁰ AH Total, 83ZW528/6, Lettre de Warden à James Addison, 24 août 1963.

⁹⁴¹ AH Total, 83ZW528/6, Lettre de Agha Khan Bakhtiar à JA Warden, 18 juillet 1963.

jeunes cadres iraniens est assez élevé en raison du décalage entre les compétences acquises et celles nécessaires à la tenue du poste. En deuxième lieu, les projets de développement de la production qui ont lieu dans les années 1960 nécessitent d'augmenter le nombre d'agents qualifiés. Néanmoins, cette augmentation ne peut pas être assurée uniquement par le recrutement de personnel local. En troisième lieu, les demandes d'accélérer les programmes de formation du personnel iranien imposent de faire appel à un nombre toujours plus important de formateurs pour garantir l'encadrement des activités de chantier⁹⁴². En dépit de ces difficultés, le taux d'iranisation du consortium s'élève à plus de 90 % en 1970, un pourcentage qui s'atteste à 43 % pour les positions d'encadrement.

La saoudisation de l'ARAMCO en Arabie Saoudite

Fondée par la Texas oil company et par la Standard oil of California en 1933, l'Arab American oil company (ARAMCO) est un véritable « royaume américain » situé dans les frontières de l'Arabie Saoudite⁹⁴³. Pour développer le centre pétrolier de Dhahran, la société fait initialement appel à des travailleurs originaires de l'Empire britannique – en particulier de l'Inde et du Bahreïn – et du Moyen-Orient. En même temps, elle recrute massivement des travailleurs italiens originaires des anciennes colonies d'Afrique orientale. La différente origine du personnel et le faible nombre d'autochtones employés sur les chantiers limitent l'émergence d'une véritable revendication « nationale » pendant cette première phase. Néanmoins, lors des premières grèves de la raffinerie de Ras Tanura en 1945, la situation commence néanmoins à évoluer⁹⁴⁴. L'ARAMCO décide de se doter d'un service de renseignement interne – le *Arab Affairs Division* – pour mettre au point un système de gestion du personnel et structurer ses relations avec les autorités locales. La création d'écoles en langue anglaise, de centres de formation technique et l'application des méthodes de

⁹⁴² AH Total, 83ZW528/8, EH LEWIS, (Manager Personnel departement) Iranian Oil Services Limited to Member companies « Requisitions F228, F229, F230 Technical Coaches », 27 juin 1963.

⁹⁴³ cf R. VITALIS, *America's Kingdom*, *op. cit.*

⁹⁴⁴ *Ibid.*, p. 93.

formation TWI sur les chantiers, complète le programme de saoudisation de cette jeune industrie⁹⁴⁵.

Mis en place dans l'après-guerre, ce dispositif de promotion devient un objet de propagande pour la société. En ce sens, le film *The Island of the Arabs*⁹⁴⁶ met en valeur les efforts faits par l'ARAMCO pour améliorer la condition sociale des travailleurs locaux et pour favoriser leur participation au développement du pays. Cette stratégie paternaliste est donc adoptée par la société dès la signature des premiers accords pétroliers. Considérés comme la « Bible, ou plutôt le Coran ⁹⁴⁷ » des relations entre l'Arabie Saoudite et l'entreprise, ces accords se fondent sur deux principes essentiels. D'une part, l'ARAMCO est une société américaine dirigée par des Américains. D'autre part, le personnel saoudien doit être employé « là où il est possible ⁹⁴⁸ ». En l'absence de syndicats, le seul organisme chargé de veiller au respect des termes de ces accords est le gouvernement saoudien, qui est présenté comme le « défenseur naturel des intérêts des travailleurs ⁹⁴⁹ ». Profondément ancrés dans la structure de la société, ces principes commencent à être remis en cause avec la montée en puissance du nouveau ministre du Pétrole Abdullah Tariki à la fin des années 1950.

En 1965, quelque mois avant la signature des accords de coopération en Algérie, Jean d'Herbès et Daniel Chevreière se rendent en Arabie Saoudite pour analyser le système de remplacement du personnel expatrié mis en œuvre par l'ARAMCO. Les représentants de la CFP-A découvrent alors une entreprise où 79 % du personnel est saoudien, 12 % est originaire d'autres pays du Moyen-Orient – du Pakistan, de la Palestine, du Liban et autres pays du golfe Persique – et seulement 9 % vient des États-Unis. Cette répartition est le résultat d'une progressive diminution des effectifs qui a eu lieu au cours des 12 ans précédents. Cela a donc permis de rapatrier plus de 5 000 agents étrangers non saoudiens et de 1 700 américains pour réduire ainsi l'effectif total de 20 000 à 13 000 personnes. La réussite du programme de saoudisation est due aux investissements en formation

⁹⁴⁵ Le terme « Saoudisation » est utilisé par Robert Vitalis (Saoudization) tandis que les archives de la CFP-A reportent le terme « Arabisation ». Nous utilisons ici le premier terme pour éviter de confondre le programme de formation et promotion de personnel autochtone en Arabie Saoudite avec le processus d'adoption de la langue et culture arabe mis en place dans certains pays après la colonisation.

⁹⁴⁶ Ce film est diffusé dans les pays arabes sous le titre *Island of the Arabs* et aux États-Unis sous le nom *Island of Allah*.

⁹⁴⁷ AH Total, 18V01807/325, Rapport voyage d'études à l'ARAMCO (D. CHEVRIÈRE-J d'HERBES), 2-8 avril 1965.

⁹⁴⁸ Le document original en anglais dit « as far as practicable »

⁹⁴⁹ Ibid.

réalisés par la société. Au-delà des bourses d'études, l'ARAMCO finance directement le développement du système éducatif du pays. En 1965, celui-ci compte 1 024 écoles primaires, 66 écoles intermédiaires, 16 établissements secondaires, 5 collèges, 1 université et 17 instituts techniques pour une population de seulement 4 millions d'habitants. Par ailleurs, le recours aux méthodes de formation professionnelle développées aux États-Unis garantit la rapide insertion des ouvriers et des chefs d'équipe dans la filière industrielle.

Le système de recrutement et de formation des Saoudiens se fonde sur des principes de « stabilité et d'organisation rigoureuse⁹⁵⁰ ». Le moyen d'âge du personnel est de 37 ans avec une ancienneté de service moyenne de 14 ans. Sur un total de 10 327 employés, 900 ont plus de 20 ans d'ancienneté et 4 500 plus de 15 ans d'ancienneté. Cette stabilité est assurée, d'une part, par la garantie de la vie en famille et, d'autre part, par des salaires et des avantages sociaux relativement importants. La moitié du personnel non américain de la société vit dans les villes de Dammam, al-Khobar, Qatif, al-Hufuf et Jubayl. Des programmes d'accès à la propriété permettent de limiter la prolifération de cités industrielles à proximité des sites d'activité. Cela contribue donc à stabiliser les travailleurs à proximité de leur lieu d'origine et à limiter les risques de déracinement. L'autre moitié du personnel non américain – en particulier les travailleurs étrangers et les jeunes saoudiens célibataires – vit dans les camps de l'ARAMCO. En ce qui concerne le salaire, en dépit de la permanence d'une distinction contractuelle entre le statut « US dollar payroll » et « Saudi riyal payroll », l'ARAMCO adopte le principe : « même job, même salaire de base⁹⁵¹ ». Les Saoudiens sont donc payés mensuellement tandis que l'assurance de travail et l'assistance médicale sont prises en charge par l'entreprise.

La mise en place d'un programme rigoureux permet d'augmenter la production de la société de 1 à 2 millions de barils par jour, même si le personnel d'encadrement américain est réduit de la moitié. Selon Tom Barge, le directeur général de la société, « [...] la prise en charge progressive par des Saoudiens de postes de plus en plus élevés jusque-là tenus par des Américains ne doit pas se traduire par une diminution de rendement ou une inflation du personnel ; [...] un Saoudien ne prendra pleinement le poste qu'une fois formé complètement et réellement apte à assumer les responsabilités de ce poste⁹⁵² ». Les discussions avec les autorités au sujet de l'avancement du

⁹⁵⁰ Ibid.

⁹⁵¹ Ibid.

⁹⁵² L'adjectif « séoudien » est employé dans le texte original.

programme de saoudisation se basent sur des indicateurs extrêmement précis qui sont résumés dans un manuel de relation industrielle. Pour limiter l'obstructionnisme du personnel américain, l'entreprise formalise la règle du *golden handshake*, une indemnisation équivalente à 2 mois de salaire accompagnée d'une garantie de recasement prioritaire.

La découverte du programme de régionalisation mis en place en Arabie Saoudite permet à la CFP-A de mesurer l'importance de l'innovation dans les méthodes d'organisation et de gestion des ressources humaines développées aux États-Unis. Fondées sur la décomposition des activités en tâches élémentaires, ces méthodes facilitent la progression des travailleurs locaux sur la base d'une *job progress steps schedule*. Les cadres français comprennent également l'importance des technologies informatiques et des nouveaux principes de management humain. À titre d'exemple, la délégation de la CFP-A découvre que durant le processus de la promotion des locaux aux postes de responsabilité, les Américains sont appelés à jouer le rôle de conseillers des Saoudiens pour une période de transition. En raison du double statut, si un Américain occupe un rôle d'adjoint du chef de service il n'est pas considéré un adjoint hiérarchique. Cela permet donc de limiter les frictions entre les deux groupes ethniques. L'action de propagande financée par l'entreprise à travers la télévision locale contribue également à réduire «l'aspect américain du succès technique⁹⁵³» et à élever les Saoudiens au statut de partenaires. Toutefois, la véritable révolution est l'abandon volontaire du modèle du district pétrolier pour favoriser la vie familiale en contexte urbain. Cela permet d'affaiblir le système de ségrégation raciale qui existe dans les bases de vie et « [...] d'éviter le développement des deux complexes de frustration, industrielle et sociale, chez les cadres séoudiens qui, au même titre que les Iraniens formés par la Anglo Iranian risqueraient de devenir des déracinés sans compensation et donc, dès ce moment-là, et comme en Iran en 1962, les leaders tout désignés de mouvement social anti-américains, et donc anti-ARAMCO⁹⁵⁴».

La création du comité d'entreprise : premier moteur de l'algérianisation de la Compagnie française des pétroles Algérie

Annoncée au lendemain du premier congrès des travailleurs du pétrole, la création du comité d'entreprise contribue à accélérer l'algérianisation de la CFP-A. Durant la séance inaugurale du

⁹⁵³ Ibid.

⁹⁵⁴ Ibid.

29 novembre 1964, les représentants des travailleurs algériens évoquent un véritable tournant dans l'histoire de la société. La création de cet organisme est alors présentée comme une étape fondamentale dans l'intégration des travailleurs algériens au sein de la CFP-A. La participation des représentants de l'UGTA à la gestion de l'entreprise doit favoriser le partage des responsabilités techniques et contribuer au développement de l'industrie pétrolière saharienne⁹⁵⁵. La mise en place d'un plan de formation et de progression professionnelle pour les travailleurs algériens est alors fondamentale pour atteindre ces objectifs.

Durant la première réunion du comité, Daniel Chevreton énonce la position de la direction à l'égard du nouvel organisme. L'adjoint au directeur général de la CFP-A explique que le CE sera organisé en deux comités d'établissement. L'un sera basé à Alger tandis que l'autre sera basé à Hassi Messaoud. Cela confirme la volonté de limiter les interactions entre les agents du nord et les agents du sud, ces derniers étant moins influencés par la structure centrale du syndicat. Daniel Chevreton explique par ailleurs que la direction souhaite trouver un équilibre entre les impératifs politiques et le besoin de stabilité financière. La mise en place d'un programme d'algérianisation est donc soumise à des conditions de rentabilité et de compétitivité. Autrement dit, la direction ne souhaite pas recourir à « des promotions bidon ⁹⁵⁶ » mais elle préfère consacrer un budget raisonnable pour des actions de « formation en profondeur⁹⁵⁷ ». En contrepartie, Chevreton demande à ses interlocuteurs de tenir compte des contraintes sociales qui imposent de favoriser le recasement de certains agents européens plutôt que leur licenciement. En fin de séance, l'adjoint au directeur annonce alors ses objectifs d'algérianisation. Au premier trimestre 1965, le personnel algérien représentera 15 % des cadres, 8 % des agents de maîtrise supérieure, 26 % des agents de maîtrise, des techniciens et des employés supérieurs, 76 % des ouvriers et des employés et 100 % des manœuvres et des agents horaires.

L'approbation du règlement du CE formalise la création des deux comités d'établissements et reconnaît au nouvel organisme un rôle économique, professionnel et social. Celui-ci devra être consulté pour toute question concernant l'organisation, la gestion et le fonctionnement de l'entreprise. Le CE pourra par ailleurs étudier toutes les suggestions de la direction en matière de

⁹⁵⁵ AH Total, 18V01807/206, Compte rendu de la première réunion du comité d'entreprise « discours d'introduction du président du comité », 26 novembre 1964.

⁹⁵⁶ Ibid.

⁹⁵⁷ Ibid.

recrutement, d'augmentation de la production et de formation. Les élus devront gérer et contrôler toutes les œuvres sociales destinées aux travailleurs et à leurs familles. Un budget de 16,6 millions de DA⁹⁵⁸ – équivalent à 2,15 % du total des salaires bruts – est donc destiné au fonctionnement du comité et au financement de ses initiatives⁹⁵⁹. Pour assurer le suivi des projets quatre commissions sont créées : une commission économique et sociale, une commission des œuvres et des institutions sociales, une commission de l'hygiène et de la sécurité et une commission d'algérianisation, de la formation professionnelle et de la discipline. Cette dernière est chargée « de préparer, de discuter et de coopérer à la mise en place du système de formation professionnelle et de l'algérianisation qui en découle ⁹⁶⁰».

Les réunions mensuelles du comité d'établissement d'Hassi Messaoud se tiennent à Maison Verte en la présence du président du comité Daniel Chevrrière, de Jean d'Herbès et du nouveau chef de district Christian Laur. En ouverture de chaque séance, la direction présente les résultats de l'entreprise sur le plan de l'exploration et du développement de la production. Par la suite, le directeur technique dresse un état d'avancement des chantiers et du programme des travaux avant que Chevrrière reprenne la parole pour donner des informations sur la stratégie globale de la maison-mère. Les procès-verbaux conservés dans les archives mettent en évidence plusieurs incohérences dans les textes rédigés par les représentants algériens, ce qui donne lieu à de long débats au début de chaque séance. Ces difficultés de compréhension confirment le manque de connaissance des Algériens sur le mode de fonctionnement de la filiale et leur visibilité partielle sur les activités du groupe CFP.

Le démarrage des travaux de la commission d'algérianisation montre une véritable prise de conscience des modes de gestion du personnel par les membres algériens. Chaque réunion s'ouvre avec une intervention des représentants du service du personnel d'Hassi Messaoud – à savoir Hervé Caporal et Jean Coulomb – qui présentent l'avancement des programmes de formation et de promotion envisagés par la société⁹⁶¹. Les discussions qui ont lieu par la suite permettent de faire émerger des revendications sur l'orientation générale des programmes et sur l'algérianisation de certains postes. En 1965, les discussions se concentrent sur la demande de suppression du statut

⁹⁵⁸ Dinars algériens

⁹⁵⁹ AH Total, 18V01807/206, PV de la 2e Réunion du comité d'entreprise, 15 décembre 1964.

⁹⁶⁰ Ibid.

⁹⁶¹ AH Total, 18V01807/204, PV de la 3e séance du comité d'entreprise, 22 janvier 1965.

de personnel horaire. Introduit pour effacer la distinction discriminante entre travailleurs titulaires et travailleurs auxiliaires, la catégorie du personnel horaire compte plus de 300 agents en 1964⁹⁶². Ceux-ci sont complètement exclus du système de calcul des coefficients hiérarchiques et ne peuvent pas bénéficier d'un avancement de carrière. La décision d'introduire six nouvelles catégories hiérarchiques – les groupes de 1 à 6 – permet donc de dépasser le régime de ségrégation en vigueur depuis la période coloniale.

Le passage entre un système de classement du personnel non-cadre reparti en 14 groupes et un système structuré en 20 groupes n'est pas une simple question statistique⁹⁶³. Cette décision détermine la titularisation de tous les agents algériens présents dans la société. Le nouveau système reconnaît une importante augmentation salariale et offre aux travailleurs de nouvelles perspectives d'évolution. L'ancien personnel horaire obtient un accès aux dispositifs de formation, à la sécurité sociale, aux congés payés et à l'assurance individuelle d'accident. Du point de vue du rythme de travail, l'ancien personnel horaire accède également au régime de récupération rémunéré. Cela permet donc d'alterner trois semaines de travail à une semaine de repos durant l'été et six semaines à deux semaines durant l'hiver.

La création du CE permet également de mettre en place un nouveau dispositif de financement des œuvres sociales. En particulier, on assiste à la création d'un fonds de solidarité destiné à assurer aux travailleurs des crédits individuels pour la consommation et pour le logement⁹⁶⁴. Autrefois déléguée à l'assistant social de l'entreprise, la gestion directe du fonds de solidarité se révèle très difficile pour le CE. Le budget alloué est insuffisant tandis que l'absence de procédures complique l'attribution des prêts pour financer les projets d'accès au logement. Pour faire face à ces difficultés, la direction de la CFP-A décide alors de réaliser une enquête sur les besoins des agents et sur les possibilités du marché immobilier dans le *wilaya* des Oasis et à Alger. La CFP-A fait donc appel à la société EUREQUIP, une société de consulting créée en 1960 par le polytechnicien d'origine algéroise Silvère Seurat et spécialisée dans l'organisation, la formation du personnel et le transfert de technologie⁹⁶⁵. Entre le mois de septembre et le mois de décembre 1965, les ingénieurs-conseils d'EUREQUIP étudient un échantillon de 60 familles de travailleurs du sud et

⁹⁶² AH Total, 18V01807/204, PV de la 5e séance du comité d'entreprise, 25 mars 1965.

⁹⁶³ AH Total, 18V01807/100, Rapport mensuel du service du personnel, mars 1965.

⁹⁶⁴ AH Total, 18V01807/206, PV de la 5e séance du comité d'entreprise, Alger, 25 mars 1965.

⁹⁶⁵ AH Total, « Silvère Seurat : genèse d'une méthode », in *Annales des Mines*, mars 2000.

12 originaires d'Alger. Les agents choisis sont principalement des ouvriers classés dans les groupes entre 1 et 7, des techniciens pétroliers et des mécaniciens provenant des groupes entre 8 et 12. Seulement 11 agents de maîtrise et employés administratifs des supérieurs sont intégrés à l'échantillon⁹⁶⁶.

Les résultats montrent une profonde amélioration des conditions de logement par rapport à l'enquête réalisée par la CFP-A en 1958. L'augmentation générale des salaires et la souplesse des règles administratives ont permis à plus de 66 % des agents interviewés de construire leur propre habitation. Dans les nouveaux habitats, le style de construction moderne s'impose toujours plus sur l'architecture traditionnelle mais les maisons respectent encore « [...] les besoins fonctionnels de se protéger de la lumière, des vents de sable et de mettre les femmes à l'abri des regards étrangers⁹⁶⁷ ». Le nombre de personnes par logement est compris entre 2 et 20. Néanmoins, l'étude met en évidence une rapide progression du modèle de foyer à 2 personnes qui est adopté par 50 % des interviewés. Le choix de l'implantation reste très lié à la région d'origine et à l'entourage familial, même si le régime patriarcal commence à perdre du terrain. Seulement 1 personne sur 6 vit encore sous la tutelle du chef de famille tandis que la majorité des interviewés dit vouloir « [...] se libérer de ce modèle social et laisser leur femme participer à la gestion du budget⁹⁶⁸ ».

En ce qui concerne le confort de vie, seulement 15 maisons sur 47 ont accès à l'eau et à l'électricité. 14 d'entre elles ont accès uniquement à l'eau courante. Dans la plupart des cas, le manque d'électricité est dû à l'absence d'un réseau de distribution. L'énergie nécessaire à l'illumination et à la cuisine est donc fournie par le gaz butane. La présence de mobilier et d'équipements électroménagers varie en fonction du salaire des travailleurs. Si dans tous les logements électrifiés on trouve un fer électrique, seulement 8 foyers disposent de réfrigérateur. L'enquête enregistre néanmoins une nette amélioration de l'hygiène et des conditions de salubrité des logements. Celles-ci dépendent principalement du régime d'organisation du foyer :

« Les agents ont suivi l'évolution industrielle saharienne. Ils ont d'abord lutté contre l'insalubrité et l'exiguïté ; certains ont amélioré leur maison ; ceux qui disposaient de leur salaire ont pu le faire librement, mais les autres vivants sous le régime patriarcal ne pouvaient

⁹⁶⁶ AH Total, 18V01807/206, PV de la 13e séance du comité d'entreprise, 20 décembre 1965.

⁹⁶⁷ Ibid.

⁹⁶⁸ L'équipe qui réalise l'enquête met en évidence le besoin de mitiger les considérations sur la question de la femme, les interviewés ayant donné des réponses normatives en raison de la présence de Mille Bekadour.

pas faire autant. C'est le chef de famille qui détient le budget et c'est lui qui décide de la manière dont il doit être dépensé⁹⁶⁹ ».

Selon l'étude d'EUREQUIP, les conditions propres à chaque contexte géographique nécessitent d'envisager deux politiques de logement différentes. L'une pour Alger et l'autre pour le Sahara. À la différence de leurs collègues du sud, les travailleurs algérois ont des faibles économies et doivent faire face à un marché immobilier caractérisé par la présence de « biens vacants » avec des prix très élevés et non négociables⁹⁷⁰. En somme, la rigidité du marché d'achat immobilier algérois et la propension des travailleurs sahariens à construire leur logement impose de diversifier les formes de financement.

La nouvelle politique d'aide au logement destinée aux travailleurs sahariens de la CFP-A se développe alors autour de trois grandes orientations. En premier lieu, la nouvelle maison oasienne doit être construite en « style moderne », avoir accès à l'eau et à l'électricité et se trouver à proximité d'une voie carrossable à moins de 2 kilomètres des cités de Ouargla, Touggourt, El Oued, Ghardaïa, Guerrara, Biskra. En deuxième lieu, le travailleur doit participer directement à la construction de l'habitat. Une fois le projet de construction validé par la commission économique et sociale du CE, celui-ci est appelé à suivre les travaux comme architecte, maçon ou surveillant. En troisième, cette subvention est destinée uniquement aux familles composées par un agent, sa femme et ses enfants. Toute personne ayant plus de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise est donc éligible pour l'obtention d'un prêt de 150 DA par m³ pour construire un logement de minimum 10 m³ par personne. Ce dispositif permet d'améliorer les conditions de logement des travailleurs algériens et de leur famille, tout en contribuant à la sédentarisation des populations autour des villes sahariennes.

Les nouveaux plans de formation du personnel algérien

Les objectifs d'algérianisation fixés par le CE imposent de réorganiser le dispositif de formation de l'entreprise. Initiées d'une manière non systématique à la fin des années 1950, les actions de formation du personnel local commencent à se structurer au moment de l'indépendance. En 1963,

⁹⁶⁹ Ibid.

⁹⁷⁰ AH Total, 18V01807/156, 14e réunion du comité d'entreprise, 29 janvier 1966.

la CFP-A crée un centre de formation professionnelle à Hassi Messaoud pour assurer l’alphabétisation de la main-d’œuvre et l’enseignement technique. Le centre propose alors des cours individuels et collectifs pour accompagner la professionnalisation des agents⁹⁷¹. L’organisation du centre dépend directement de la direction générale, ce qui confirme l’importance d’un tel dispositif dans les équilibres politiques de la CFP-A. L’interaction constante entre le service du personnel d’Hassi Messaoud, le service formation de Neuilly-sur-Seine et la direction d’Alger permet de définir les plannings d’évolution professionnelle et les cours proposés au personnel local.

L’apprentissage de la langue française correspond au premier niveau de formation. Cela est une importante évolution par rapport à la période coloniale puisque la maîtrise du français n’était pas considérée comme essentielle avant 1962. Avant l’indépendance, c’étaient les caporaux indigènes qui devaient traduire en parler berbère les ordres reçus par la chaîne de commandement européenne. Après l’indépendance, au moment de la titularisation des travailleurs locaux, savoir parler, lire et écrire en français devient donc un prérequis pour l’intégration du travailleur à la vie de l’entreprise. Organisés sur trois niveaux, les cours d’alphabétisation sont ouverts aux agents avec plus d’ancienneté et aux anciens *moudjahidines*, dont le recrutement devient obligatoire à partir de 1963. Les cours de premier niveau permettent au personnel analphabète d’apprendre à lire des lettres et des syllabes. Ceux de deuxième niveau assurent l’apprentissage des chiffres et des rudiments d’arithmétiques⁹⁷². Après cela, les cours de troisième niveau permettent aux élèves d’acquérir un niveau comparable à celui obtenu à la fin de l’école primaire. Au-delà des cours en présentiel, le centre propose un enseignement par correspondance de « l’École chez soi » équivalent au niveau du CEP, de 4^e ou de 5^e⁹⁷³. Pour accélérer l’action d’alphabétisation, la CFP-A commence par ailleurs à organiser des cours expérimentaux d’initiation à la langue française en utilisant la méthode CREDIF⁹⁷⁴. Celle-ci fait appel à des techniques d’apprentissage oral afin d’accélérer la maîtrise d’une forme d’expression élémentaire⁹⁷⁵.

⁹⁷¹ AH Total, 18V01807/206, PV de la 10e réunion du comité d’entreprise, Hassi Messaoud, 18 septembre 1965.

⁹⁷² AH Total, 18V01807/534, Annexe II au Rapport sur la formation professionnelle et le perfectionnement du personnel algérien, « Actions de formation générale pour le personnel algérien réalisées en 1964 », s.dnl.

⁹⁷³ Ibid.

⁹⁷⁴ Centre de recherche et d’étude pour la diffusion du français

⁹⁷⁵ Daniel Coste, « Recherche universitaire et enseignement du français langue étrangère. À propos d’une rencontre de 1961 », Langue française, 1998, vol. 117, n° 1, p. 82-98.

En 1963, la CFP-A met en place un nouveau système de formation pour le personnel autochtone : la Formation Professionnelle de Base (FPB). Pensé pour accompagner l'intégration des Algériens à la société, ce dispositif assure l'apprentissage linguistique et l'adaptation du travailleur à la vie industrielle⁹⁷⁶. Dans la formation FPB, les actions d'alphabétisation sont associées à des études techniques de base à savoir le calcul, le dessin industriel et l'apprentissage de notions de mécanique industrielle. Expérimentée au Maroc, en Tunisie et en Mauritanie, la méthode FPB permet aux adultes analphabètes d'apprendre une langue étrangère sans recourir à une méthode théorique. Autrement dit, les stagiaires commencent à se familiariser à la langue en partant d'expériences concrètes. Ils s'approprient donc d'un lexique professionnel et technique suffisant pour assurer la tenue du poste de travail. Cette méthode permet alors de détourner le désintérêt des travailleurs pour l'apprentissage d'un vecteur de communication qui n'est pas utilisé dans le cadre familial et hors du contexte professionnel.

La formation FPB est organisée sur une durée de deux semaines. Après une initiation à la langue française, à l'arithmétique, à la géométrie, à la technologie, à l'hygiène et au sport, les travailleurs suivent des stages d'application sous la surveillance des moniteurs de l'entreprise. Un examen final permet d'évaluer la progression des stagiaires et l'ensemble des compétences acquises. Commencée entre 1964 et 1965 avec des groupes de 8 personnes, la FPB montre des résultats satisfaisants. À la différence des participants des cours d'alphabétisation, les stagiaires FPB apprennent à lire des syllabes et intègrent un lexique de base⁹⁷⁷. À l'issue du stage, les travailleurs retournent à leurs postes d'origine même si une bonne partie peut accéder à des postes de niveau supérieur. Les représentants algériens du CE demandent régulièrement d'augmenter le nombre de stagiaires FPB par groupe de formation. Néanmoins, la direction s'oppose à cette revendication en expliquant que l'efficacité de ce dispositif est directement liée à la conformation en petits groupes, ce qui encourage une « atmosphère amicale et particulièrement favorable au travail⁹⁷⁸ ». L'organisation d'un seul stage par trimestre permet donc de recruter seulement 24 travailleurs par an. Un rythme qui laisse envisager la complète alphabétisation des effectifs avant 1970⁹⁷⁹.

⁹⁷⁶ AH Total, 18V01807/206, PV de la 10e réunion du comité d'entreprise, Hassi Messaoud, 18 septembre 1965.

⁹⁷⁷ AH Total, 18V01807/152, PV de la 20e réunion du comité d'entreprise, Alger, 28 juillet 1966.

⁹⁷⁸ Ibid.

⁹⁷⁹ Ibid.



*Photo 33 : Personnel local dans le centre de formation base Maison Verte à Hassi Messaoud, 1962 -
Photothèque Historique Total, 17V00550-587-1, BP©*

Dès 1965, on assiste au développement d'une politique de formation fondée sur la progression des connaissances, sur l'évaluation des compétences des agents, et sur le recours à des moniteurs spécialisés. Largement employée durant la phase de grande expansion, la méthode de formation TWI commence à être remplacée par des cours spécialisés. Les cours du soir de 2^e niveau (CS-2) assurent le perfectionnement d'un groupe de 20 agents ayant déjà appris à lire et écrire. Après avoir validé le CS-2, les agents algériens sont alors orientés vers des parcours de spécialisation administrative ou technique. Destiné à former des employés de bureau des secrétaires et des comptables, le cours du soir administratif de 3^e niveau (CS3-A) permet d'apprendre les méthodes bureaucratiques et d'acquérir une maîtrise des processus administratifs. En parallèle, le cours du

soir technique de 3^e niveau (CS3-T) permet de perfectionner de préparer la promotion des agents au niveau d'ouvrier spécialisé. Après avoir complété le 3^e niveau, le cours du soir de 4^e niveau (CS-4) offre aux meilleurs éléments une spécialisation avancée en mathématiques, en physique et en technologie⁹⁸⁰.

Au-delà des filières générales, la formation aux techniques pétrolières demeure le véritable enjeu de l'algérianisation. En 1962, la CFP-A inaugure les stages d'Aides Opérateurs de Production (AOP), un dispositif qui se révèle essentiel pour la continuité opérationnelle de l'entreprise. La formation d'ouvriers spécialisés dans la production de pétrole permet alors d'envisager le remplacement progressif du personnel français par des Algériens, ce qui aurait déterminé une forte réduction des coûts d'exploitation. Les stages AOP sont organisés pour un nombre limité de personnes. Chaque groupe est composé de 12 stagiaires et la durée de la formation est comprise entre 6 et 8 mois⁹⁸¹. Le dispositif permet donc d'alterner l'apprentissage des notions de technique pétrolière et l'initiation professionnelle sur le chantier grâce à l'encadrement des agents de maîtrise du service production et des moniteurs du centre de formation. Ayant participé à la conception de ce dispositif, l'ancien chef du service de production Guy Faure confirme que la formation des AOP a permis d'améliorer la qualité de la main-d'œuvre locale titularisée après l'indépendance :

« Au début [le stage AOP] c'était une formation vraiment de base destinée à des gars qui n'avaient pas de formation industrielle [...] on partait de zéro ! Parfois on prenait des gars qui étaient utilisés pour nettoyer des pièces... ça permettait de mettre à niveau valable des gens qui ne servaient pas avant⁹⁸² ».

En raison des résultats satisfaisants, Guy Faure propose à la direction d'élargir ce type de formation aux techniciens supérieurs et aux agents de maîtrise :

« J'ai dû mettre en place tout un plan de formation parce que l'Institut français du pétrole ce n'était pas terrible côté algérien. Donc il était indispensable de créer une formation des opérateurs de niveau maîtrise, ce qui a posé quelques difficultés parce qu'il y avait un phénomène de rejet des cadres français qui, eux, ils voyaient arriver la concurrence des

⁹⁸⁰ AH Total, 18V01807/206, PV de la réunion de la commission formation et algérianisation du CE, Hassi Messaoud, 18 avril 1967.

⁹⁸¹ Ibid.

⁹⁸² AH Total, AO011907, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Guy Faure, La Celle-Saint-Cloud, 13 septembre 2018.

locaux. C'était inévitable de toute façon... il valait mieux l'accepter et faire proprement [...] ⁹⁸³ »

La décision de former des agents de maîtrise algériens destinés au service de la production trouve l'accord du directeur technique de la CFP-A Jean D'Herbès. Très sensible à la question de la formation du personnel local, D'Herbès partage la préoccupation d'assurer la continuité de la production pour protéger les intérêts financiers de la société. Et cela même si la CFP-A aurait perdu le rôle d'opérateur à Hassi Messaoud en faveur de la Sonatrach.

Initialement ouvert à l'ensemble du personnel de la société, les stages AOP deviennent de plus en plus sélectifs en raison de l'importance attribuée à ce dispositif. En 1967, seulement 12 stagiaires sont sélectionnés sur plus de 200 candidats diplômés dans les instituts techniques de la capitale. Les profils les plus intéressants sont envoyés à Alger pour un test psychotechnique puis, une fois leur aptitude confirmée, ils sont envoyés à Hassi Messaoud pour un essai professionnel de trois jours. En cas d'avis favorable du responsable hiérarchique ils sont convoqués à Alger afin de formaliser leur recrutement. Cette nouvelle procédure est durement critiquée par les représentants algériens au CE. Ces derniers estiment que le recrutement de personnes extérieures à l'entreprise aurait pu entraver la progression des agents déjà en poste. L'introduction de critères de sélection très stricts est en revanche essentielle pour le bon fonctionnement du dispositif. Comme l'explique le directeur technique : « nous désirons du personnel susceptible de recevoir une formation destinée à leur permettre de faire une carrière, d'où la nécessité de personnel à potentiel ou présentant une qualification indiscutable ⁹⁸⁴ ».

⁹⁸³ Ibid.

⁹⁸⁴ AH Total, 18V01807/206, PV de la réunion de la commission formation et algérianisation du CE tenue à Hassi Messaoud le 18 avril 1967.



*Photo 34 : Formation en atelier des Aides Opérateurs de Production, 1964 - Photothèque Historique
Total, 17V00538-430-2, Droits Réservés - Total©*

La formation d'ouvriers et de techniciens spécialisés dans les métiers de la production de pétrole est une priorité absolue pour l'entreprise. Si les Algériens demandent d'élargir le dispositif de formation aux métiers de l'exploration et de la recherche d'hydrocarbures, la direction s'oppose fermement à cette requête. Comme le souligne Jean D'Herbès, « la Compagnie n'est pas une Compagnie de foreurs, mais de producteurs⁹⁸⁵ ». Par conséquent, le dispositif doit être limité à certaines figures professionnelles. Cette spécialisation permet donc un avancement qualitatif très

⁹⁸⁵ AH Total, 18V01807/206, PV de la 10e réunion du CE, 18 septembre 1965 à Hassi Messaoud.

important et une stabilité de progression de carrière pour les techniciens de production. Comme l'explique Guy Faure :

« Pas mal de gars que j'avais sélectionnés, recrutés et formés – quand la Sonatrach a pris l'operating en Algérie, y compris Edjeleh – étaient de très bon niveau et se sont retrouvés chefs de champ après. Pas tous, mais une bonne partie. Donc, je veux dire, c'était une réussite !⁹⁸⁶ »

En dépit de l'efficacité des stages AOP, le rythme de formation ne semble pas compatible avec les plannings d'algérianisation envisagés par les représentants algériens du CE. Le besoin d'accélérer le processus est évoqué à plusieurs reprises par Khaled Madaoui, le nouveau président de la commission algérianisation est élu en 1966⁹⁸⁷. Premier ingénieur algérien recruté par la CFP-A, Madaoui adopte une attitude conciliante vis-à-vis de la direction, tout en demandant des ressources supplémentaires pour soutenir l'effort d'algérianisation sur le long terme. En même temps, il dénonce la persistance d'un climat « défavorable » à la promotion des travailleurs locaux et des méthodes d'évaluation du personnel hérités de la période coloniale⁹⁸⁸. En somme, la nouvelle configuration impose à la direction de faire un autre effort pour adapter la politique de promotion et pour assurer une véritable décolonisation du système de gestion du personnel d'Hassi Messaoud.

⁹⁸⁶ AH Total, AO011907, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Guy Faure, La Celle-Saint-Cloud, 13 septembre 2018.

⁹⁸⁷ AH Total, 18V01807/152, PV de la 23e réunion du CE, 24 novembre 1966.

⁹⁸⁸ AH Total, 18V01807/206, PV de la 32e réunion du CE, 21 septembre 1967.

C. Algérieniser pour mieux régner : les outils de la gestion prévisionnelle au service de l'algérianisation

Former une nouvelle génération d'ingénieurs français : entre exigences techniques et équilibres politiques

L'effort d'algérianisation mis en place dès la création du CE permet une forte progression du personnel algérien de la CFP-A. Grâce à la titularisation des auxiliaires horaires, les Algériens employés par la société sont 206 en 1964, soit 35,5 % de l'effectif total. En l'espace de quatre ans, les travailleurs locaux augmentent rapidement jusqu'à atteindre le nombre de 634 en 1968, soit 72,5 % du personnel. Comme nous l'avons vu auparavant, le personnel local occupe principalement des postes d'exécution. Dans les catégories supérieures on trouve uniquement 4 ingénieurs et 7 agents de maîtrise algériens contre 25 ingénieurs et 85 agents de maîtrise de nationalité française. La direction explique que le retard dans l'algérianisation des postes supérieurs est dû aux difficultés de recrutement et aux besoins de continuité opérationnelle. D'une part, la défaillance du système de formation des ingénieurs et de la maîtrise supérieure ne permettent pas de recruter au rythme demandé par le CE. D'autre part, le besoin d'assurer la transmission de connaissances techniques entre les agents de maîtrise expérimentés et les jeunes ingénieurs français impose de planifier cette transition sur le temps long.

Pour assurer la continuité technique d'Hassi Messaoud et faciliter la circulation des savoirs vers les nouvelles zones d'activité, la DCEP commence donc à imaginer un système de gestion prévisionnelle des effectifs. L'introduction en France du principe de gestion rationnelle des ressources humaines et le développement des techniques de simulation permettent donc d'évaluer l'impact de toute décision concernant le personnel⁹⁸⁹. Les entreprises commencent alors à développer des systèmes rigoureux de calcul informatique pour définir les taux de recrutement, de mobilité et de promotion du personnel. En suivant l'exemple d'autres entreprises industrielles, la CFP commande une étude sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle des ingénieurs

⁹⁸⁹ Patrick GILBERT, « La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines : histoire et perspectives », *Revue française de gestion*, n° 124, 1999, pp. 66-75.

d'exploration et production de la CFP-A en 1967⁹⁹⁰. L'objectif de cette étude est de définir une stratégie pour réduire les coûts d'activité grâce à l'optimisation des ressources humaines disponibles. La CFP-A se confirme encore une fois essentielle pour le développement des activités amont du Groupe français. Comme l'expliquent les rapports conservés dans les archives, cette filiale est désormais considérée comme « le réservoir de techniciens du Groupe où il peut être puisé à tout instant suivant les besoins. [Cela] implique une formation continue des ingénieurs et un renouvellement non moins continu par de jeunes recrues ainsi qu'un haut degré de qualification technique⁹⁹¹ ».

Réalisée sous l'encadrement du nouveau directeur général Jean D'Herbès, l'étude de la gestion prévisionnelle confirme le besoin de créer un cycle de formation et d'insertion professionnelle pour les jeunes ingénieurs de la durée de 24 mois. On estime en effet que la continuité du recrutement et de la formation pourrait améliorer les conditions d'activités et assurer la progression technique de la société dans la recherche appliquée, un domaine où le capital humain se révèle beaucoup plus important que le capital financier⁹⁹². En parallèle, l'étude met en évidence l'impact de la politique d'austérité mise en place en 1964 sur les performances techniques de la CFP-A. Comme l'explique le rapport : « les quelques éléments que l'on pouvait véritablement considérer comme formant le 'muscle' n'ont plus eu le temps de lire, de faire des stages, de réfléchir, de se tenir au courant des progrès techniques, de suivre ce qui est réalisé dans les autres compagnies françaises ⁹⁹³ ». L'absence de toute forme de planification aurait donc rendu la CFP-A un « bon outil routinier ». En revanche, cela aurait introduit des limites de développement sur le long terme.

Pour faire face à ces dysfonctionnements, D'Herbès invoque la création « d'une équipe très forte techniquement avec des fréquents changements tous les 2 à 3 ans afin de réanimer et d'apporter des idées neuves ». Il suggère de recruter des jeunes entre 25 et 35 ans pour remplacer les ingénieurs âgés entre 35 et 42 ans, ces derniers devant faire l'objet d'une rotation en interne. Le directeur général encourage par ailleurs la mise en place d'un dispositif de reconversion pour le personnel de plus de 42 ans et un plan de retraite anticipée pour les ingénieurs âgées entre 50 et 65 ans. Destinées à occuper un poste de chef de service « après 5 ans de chantier et 5 ans de bureau »,

⁹⁹⁰ L. MATHIS, *Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines: politique-méthode, procédures-outils*, Les Éditions d'Organisation, 1984.

⁹⁹¹ AH Total, 18V01807/533, Gestion prévisionnelle des ingénieurs, 9 février 1967.

⁹⁹² Ibid.

⁹⁹³ Ibid.

les jeunes recrutés doivent acquérir des compétences très différentes par rapport à celles de la génération précédente. Le modèle de l'ingénieur du pétrole français, née au Sahara dans les années 1950 fait l'objet d'une américanisation progressive. Le nouveau *petroleum engineer* d'inspiration américaine cumule des compétences techniques dans le domaine de la production, du laboratoire, de mesures des puits et d'ingénierie de réservoir. En même temps, il dispose de compétences en gestion financière et il mobilise les méthodes d'organisation industrielle les plus modernes.

Dans un contexte en plein changement, Jacques Verdier est recruté à la CFP-A en fin 1967. Diplômé de l'École nationale supérieure d'arts et métiers d'Angers, Verdier avait commencé sa carrière au Cameroun, où il était chargé de suivre la construction d'une scierie dans les plantations de caoutchouc. Après une expérience aux États-Unis comme ingénieur de bureau d'études il décide d'intégrer la filiale algérienne de la CFP :

« Pendant les vacances de Noël [en France] j'avais à tout hasard mis une annonce dans Le Monde pour sortir des sentiers ordinaires de recrutement des anciens élèves des Grandes écoles. La CFP-A, Compagnie Française des Pétroles Algérie, me contacte et me dit en résumé 'avant que vous repartiez aux États-Unis on vous offre d'aller voir Hassi Messaoud pendant quelque jour, cela peut vous intéresser' ... Au fait la Compagnie Française des Pétroles, après presque dix ans sans recrutement, recommençait une nouvelle vague de recrutement de jeunes ingénieurs. On est arrivés 10 ans après les grandes découvertes⁹⁹⁴ ».

Deux ans après, Michel Naylies, ancien élève de l'École centrale de Paris, décide de répondre à une annonce de recrutement parue dans la presse. Sans formation pétrolière, Naylies avait été détaché au Commissariat à l'énergie atomique (CEA) durant son service militaire. Il raconte ainsi la décision de commencer le processus de recrutement à la CFP-A en 1969 :

« Fini mon service militaire au CEA un jour je lis dans le journal – sur le Monde, je suis sûr que c'est sur le Monde – un placard de recherche de boulot [qui dit] 'compagnie de pétrole internationale cherche pour ses chantiers sahariens des ingénieurs même débutants' et il y avait le chiffre magique, salaire de 1500 francs plus primes' ... j'ai pensé, ça, ce n'est pas possible, ça n'existe pas ! Je me rappelle que le soir je suis rentré et j'ai dit à ma femme 'c'est sûrement une boîte américaine !' Je n'avais aucune idée qu'il y avait des boîtes françaises

⁹⁹⁴ AH Total, AO011904, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jacques Verdier, La Défense, 21 juin 2018

[là-bas], il y avait Elf, mais c'était à Pau, c'était autre chose. Je n'avais aucune idée de ce qui était Total, je n'avais aucune idée de ce que c'était que le pétrole, mais je n'avais qu'une envie, c'était de partir !⁹⁹⁵»

Pour réduire l'âge moyen du personnel, la CFP-A commence également à recruter de jeunes cadres administratifs. Titulaire d'une Licence ès Droit à l'Université de Paris, Pierre Maréchal décide d'envoyer sa candidature à la société en 1968. En ce moment, il rentrait tout juste de son expérience comme coopérant militaire en Algérie, où il était chargé de définir le statut du personnel du ministère des Finances à Alger.

« Quand je suis rentré en France en octobre 1968, j'ai fait comme tout le monde, j'ai cherché du travail [...] j'avais plusieurs touches, principalement dans les banques autour des problèmes administratifs, un peu généraux, et cetera... et puis à l'époque on épluchait les petites annonces et j'ai vu une annonce du Monde qui disait 'Compagnie Française des Pétroles Algérie recrute'. Comme mon séjour en Algérie avait été pour moi un extraordinaire séjour, je n'avais qu'une envie : c'était de repartir dans ce pays. J'ai postulé et je suis sûr que mon parcours de coopération en Algérie avait beaucoup intéressé la CFP-A. J'ai été donc embauché en mars 1969 à la DRH de la CFP-A⁹⁹⁶ »

Les parcours de ces chercheurs d'or noir de nouvelle génération ont beaucoup de points en commun. Cela nous permet donc d'évoquer une véritable rupture avec la génération précédente. Le goût de l'aventure est encore très présent dans les récits des témoins. Le départ pour Hassi Messaoud est perçu comme une possibilité pour « évader » d'un système industriel caractérisé par une forte hiérarchisation. Par ailleurs, les récits collectés montrent que la propagande des années 1950 et 1960 marque profondément les témoins, dès leur plus jeune âge⁹⁹⁷. Interrogé sur sa connaissance d'Hassi Messaoud au moment de son recrutement, Naylies explique :

⁹⁹⁵ AH Total, AO011921, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.

⁹⁹⁶ AH Total, AO011908, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Pierre Maréchal, Paris, 19 septembre 2018.

⁹⁹⁷ Gabrielle HECHT, *The Radiance of France: Nuclear Power and National Identity after World War II*, MIT Press, 2009.

« J'avais lu l'histoire de Messaoud, il n'y avait non seulement Messaoud dont on parlait, il y avait aussi le fameux puits du diable, Gassi Touil... Red Adair était allé l'éteindre [et] cela m'avait beaucoup intéressé, j'avais lu ça dans Paris Match⁹⁹⁸ ».

À l'instar de Naylies – qui parle de la découverte de Gassi Touil en évoquant le titre du film *Le Briquet du Diable* produit par la CFP en 1962⁹⁹⁹ – les références à la pétroculture sont présentes dans d'autres témoignages. Si à la fin des années 1960 le pétrole saharien évoque encore une image d'exotisme, les motivations qui encouragent la nouvelle génération d'ingénieurs à intégrer ce secteur industriel sont néanmoins différentes. Les nouvelles perspectives de développement industriel permettent aux jeunes diplômés d'imaginer une évolution de carrière plus rapide, d'obtenir des bons salaires et de profiter de bonnes conditions de vie en expatriation.

Le processus de recrutement des jeunes ingénieurs est réalisé grâce au support d'EUREQUIP. Après avoir passé un premier entretien avec le cabinet de recrutement, les candidats retenus sont convoqués au siège de la CFP-A en rue des Gravieres pour rencontrer le directeur général D'Herbès et le nouveau directeur technique Christian Redron. En évoquant les souvenirs de l'entretien d'embauche, plusieurs témoins mettent en évidence l'attention que les recruteurs portent aux aspects caractériels. À titre d'exemple, Naylies et Verdier soulignent l'intérêt de pour la pratique sportive, pour le service militaire et pour les intérêts personnels. Comme l'explique Naylies, l'objectif de Jean D'Herbès et de Christian Redron était de « rajeunir la boîte et d'en préparer le futur¹⁰⁰⁰ ». Cela imposait donc d'identifier des jeunes avec des caractéristiques très spécifiques :

« En y réfléchissant... j'y ai pensé après... [D'Herbès et Redron] ils cherchaient des leaders... ils ne m'ont même pas demandé si je savais qu'est-ce que c'était que le pétrole, mais ils étaient très intéressés au rugby, comme j'étais le capitaine de mon équipe¹⁰⁰¹ ».

Le recrutement est suivi par une phase de formation et d'intégration. Celle-ci se déroule à Hassi Messaoud sous l'encadrement des agents de maîtrise et des ingénieurs plus anciens. Comme explique Verdier :

⁹⁹⁸ AH Total, AO011921, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.

⁹⁹⁹ Il se réfère ici au film *Le Briquet du Diable* cf AH Total, Fonds audiovisuel n° 20, Compagnie Française des Pétroles Algérie, *Le Briquet du Diable*, réalisation Léopold Tixier, 1962.

¹⁰⁰⁰ Ibid.

¹⁰⁰¹ Ibid.

« Dans tous les métiers techniques, c'est l'expérience quotidienne sur le chantier qui vous forme le plus. Les meilleurs professeurs sont les agents de maîtrise [...] Il faut reconnaître que notre génération – celle qui a été embauchée dans les années 1966, 1967 et 1968 – a été accueillie d'une manière formidable [...] par la maîtrise et par les vieux ingénieurs qui étaient là depuis 10 ans. On était vraiment les jeunes à qui on allait passer le relais sans poser aucun malentendu, il n'y avait pas d'inquiétude vis-à-vis de ces jeunes qui allaient prendre la place¹⁰⁰²».

La direction met en œuvre plusieurs initiatives pour transmettre à la nouvelle génération « l'esprit de corps » et de la culture d'entreprise. En dépit et de la construction de villas pour loger les ingénieurs et leurs familles à proximité du district, les équilibres sociaux de la vie à Maison Verte sont peu altérés par rapport aux années 1950. La volonté d'assurer la continuité est bien mise en évidence dans *Maison Verte*, le court-métrage réalisé en 1969 pour présenter l'histoire de l'entreprise aux nouveaux embauchés¹⁰⁰³. Dans ce film en couleurs, les scènes de vie quotidienne sont alternées à la narration du directeur général D'Herbès qui fait l'éloge de la réussite technique et humaine de la société. Le film présente les valeurs emblématiques de la CFP-A comme la performance technique, la promotion du personnel local et la célébration de l'appartenance au Corps des pétroliers. Cependant, cette volonté de reconstruire le « mythe des pionniers » pour le transmettre aux jeunes embauchés génère parfois des incompréhensions. Cela est le cas chez Jacques Verdier :

« [À Hassi Messaoud] une chose m'amuse... c'est que de temps en temps ils se traitaient de pionniers... je trouvais que le mot était excessif, ils l'avaient peut-être été ! Au fait, le mot pionnier correspondait bien à ceux qui les avaient précédés et qui avaient découvert le Sahara en voyageant avec un chameau dans des tentes non climatisées avec le souci de trouver de l'eau. [Eux] c'étaient des pionniers qui risquaient leur vie pour aller découvrir quelque chose ! En 1967 il y avait de l'air conditionné partout, sauf dans les voitures [...] !¹⁰⁰⁴»

¹⁰⁰² AH Total, AO011904, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jacques Verdier, La Défense, 21 juin 2018

¹⁰⁰³ AH Total, Fonds audiovisuels n° 17, Compagnie Française des Pétroles Algérie, Maison Verte, réalisation Sidney Jezquel, 1969.

¹⁰⁰⁴ AH Total, AO011904, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jacques Verdier, La Défense, 21 juin 2018

L'apport de la gestion prévisionnelle dans les programmes d'algérianisation

Les demandes d'accélérer le programme d'algérianisation commencent à s'intensifier à partir de 1969. Alors que l'Algérie annonce son adhésion à l'OPEP, les représentants syndicaux commencent à contester les résultats obtenus par les membres algériens du comité d'entreprise. Quelques semaines avant la tenue du troisième congrès des travailleurs du pétrole, l'UGTA critique ouvertement l'action « peu rentable » de la commission d'algérianisation de la CFP-A¹⁰⁰⁵. Le secrétaire de la section syndicale, un certain Herzallah, souligne que l'action du CE devra désormais prendre « un tournant revendicatif » et favoriser la convergence entre les intérêts du syndicat et ceux des travailleurs. Au lieu de concerter la mise en place d'un programme de formation, l'UGTA décide donc de fonder sa nouvelle stratégie « sur des revendications ponctuelles ». Les demandes d'algérianisation seront donc formulées « poste par poste » tandis que les délais de promotion seront considérablement réduits¹⁰⁰⁶.

Cette orientation confirme le changement de rapports de force entre l'UGTA et le gouvernement algérien. Après une période caractérisée par une relative autonomie du syndicat, la montée en puissance du président Boumediene accompagne la progressive prise de contrôle des sections locales en 1969¹⁰⁰⁷. Le dialogue entre la direction de la CFP-A et les représentants des travailleurs algériens est alors brusquement interrompu. Cela a des conséquences directes sur les programmes d'activité de l'entreprise. Comme l'explique le chef de district Jean Paul Drouin dans une lettre destinée à Herzallah, « l'élément dominant de la politique de la compagnie demeure l'association la plus rapide possible d'un nombre croissant d'agents algériens (placés en position de véritable responsabilité) à la réalisation des objectifs généraux du district ¹⁰⁰⁸ ». Néanmoins – souligne-t-il – il est nécessaire d'adapter les revendications d'algérianisation aux objectifs techniques et économiques acceptés par le CE lors du vote du plan quinquennal d'activité. Drouin définit donc « irréalistes » les nouveaux délais d'algérianisation invoqués par l'UGTA puisque ceux-ci ne tiendraient pas compte des difficultés de recrutement des techniciens spécialisés.

¹⁰⁰⁵ AH Total, 18V01807/350, Note du secrétaire de la section syndicale Herzallah au Chef de District, Maison Verte, 5 mars 1969.

¹⁰⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁰⁷ AH Total, 18V01807/497, Note manuscrite : Réunion syndicat UGTA D'Herbes Redron Castellani, à la Maison, 9 mars 1969.

¹⁰⁰⁸ AH Total, 18V01807/497, Lette du Chef de District JP DROUHIN au Secrétaire de la section Syndicale Herzallah, 12 mars 1969.

En dépit des tentatives de dialogue, le conseil syndical décide de « prendre le dossier ‘Algérienisation’ en mains ¹⁰⁰⁹ ». À partir du 20 mars 1969, les travaux de la commission formation et algérienisation sont suspendus. Toutes les discussions avec la direction générale en matière de gestion du personnel sont désormais déléguées à l’UGTA. Orientés par la structure centrale du syndicat¹⁰¹⁰, les délégués avancent des revendications ponctuelles qui ne tiennent pas compte des résultats collectifs de l’entreprise. Par ailleurs, ils remettent officiellement en cause la priorité de recrutement pour le personnel originaire de la *wilaya* des Oasis adoptée par l’entreprise depuis les années 1950. Comme l’explique Herzallah, l’algérienisation ne tolère plus les régionalismes. Tous les agents, soient-ils originaires du sud ou du nord, doivent être considérés comme algériens¹⁰¹¹. Dans une telle situation, la direction de la CFP-A souligne le besoin de renouer avec l’UGTA pour limiter le risque d’une grève générale et d’une interruption de la production¹⁰¹². D’Herbès décide donc de recentrer les négociations sur les postes à algérieniser plutôt que sur les hommes qui doivent les occuper, tout en privilégiant la définition d’un plan de promotion fondé sur des principes d’action partagés¹⁰¹³.

Les négociations permettent de signer un accord sur la promotion sociale du personnel algérien le 12 juin 1969. Pour assurer la promotion interne tout en préservant l’équilibre social de l’entreprise, la direction propose de recourir à la méthode de gestion prévisionnelle. Très inspiré par les dernières innovations en matière de gestion humaine du personnel¹⁰¹⁴, Jean D’Herbès confie la conception du nouveau plan d’algérienisation à EUREQUIP. Le cabinet de Silvère Seurat avait acquis une grande expertise dans le domaine de la formation et du transfert de technologie en

¹⁰⁰⁹ AH Total, 18V01807/350, Note du secrétaire de la section syndicale Herzallah au Chef de District, Maison Verte, 5 mars 1969.

¹⁰¹⁰ Dans un rapport, le directeur technique Redron décrit ainsi le durcissement des positions des représentants syndicaux « [...] à la différence des autres négociations il semble que les délégués doivent seulement rendre compte à leurs mandants du succès de la réunion ; ils s’en sont ouverts à plusieurs reprises et ne semblent pas avoir de marge pour négocier avec suffisante souplesse » cf AH Total, 18V01807/497, Redron, CR Réunion du 14/5/1969 à Alger analyse de la situation promotion sociale, 19 mai 1969.

¹⁰¹¹ AH Total, 18V01807/497, Réunion préparatoire « problème d’algérienisation », Alger 14 mai 1969.

¹⁰¹² AH Total, 18V01807/497, Jean D’Herbès, Notes manuscrites « préparation réunion du 12.06 », 27 mai 1969.

¹⁰¹³ Ibid.

¹⁰¹⁴ La majorité des témoins reconnaissent à Jean D’Herbès les qualités d’humaniste et d’innovateur dans la méthode de gestion du personnel. Pierre Marechal, qui a côtoyé D’Herbès à la CFP-A et dans les expériences successives, souligne comme le directeur général « était ouvert à l’innovation à niveau RH » et qu’il « [n’hésitait] pas à mettre un peu de perturbation de la base pour leur montrer que le monde évolue ». Son apport à la promotion des méthodes de gestion humaine est présenté aussi dans la presse de l’époque cf AH Total, 18V01807/587, « D’Herbès et la Gestion humaine de l’entreprise » thème du débat animé par M. J. D’Herbes à la maison de la promotion sociale d’Artigues », in *La France*, 31 octobre 1969 ; « La gestion humaine des entreprises », in *La vie de Bordeaux*, 15 novembre 1969 ; « Contestation et gestion humaine de l’entreprise », in *La semaine économique*, 11 novembre 1969.

contexte industriel. Cela avait été confirmé par le succès du plan de nigérisation mis en place en 1968 pour la Société des mines de l’Aïr (SOMAÏR)¹⁰¹⁵. D’Herbès envisage donc de répliquer cette expérience concluante¹⁰¹⁶. Inspirée par la gestion prévisionnelle, la méthode mise au point par EUREQUIP se fonde sur la définition de plannings de remplacement pour chaque poste de travail, la mise en œuvre de plans de recrutement, de formation, de mutation et de promotion interne¹⁰¹⁷. Le plan de remplacement du personnel est conçu en trois étapes : l’étude des postes de travail et des ressources disponibles, la définition des plans de progressions et des organigrammes prévisionnels, l’accompagnement à la prise de décision.

Employée au service du personnel de la CFP-A, Pierre Maréchal participe à la définition du plan avec les ingénieurs-conseils d’EUREQUIP. Il explique résumé ainsi le déploiement de ce dispositif :

« On a commencé à balayer tous les postes qui étaient encore occupés par les Français... les expatriés... et on a ensuite regardé la population algérienne pour voir qui étaient ceux qui pouvaient accéder, moyennant une formation, à un poste tenu par un expatrié. Il y avait, à la fois, à regarder les profils des expats et qu’est-ce qu’il fallait – dans le vivier Algérie – rajouter à ‘Mohamed’ pour qu’il vienne reprendre le poste de ‘Marcel’¹⁰¹⁸ ».

L’étude des postes de travail permet de décomposer les activités de chaque agent en tâches élémentaires. La définition d’une « séquence des postes » permet alors d’identifier les compétences nécessaires à accéder à un poste supérieur, de définir les besoins de formation et de quantifier en nombre de mois les délais de promotion¹⁰¹⁹. L’évaluation des possibilités de progression permettent quant à elle de comprendre le potentiel des ressources existantes et l’adéquation des agents aux postes disponibles. Des grilles d’évaluation sont alors proposés pour réaliser des entretiens avec les agents de la société. Diplômé de l’École des mines de Paris et ancien employé

¹⁰¹⁵ Dans la vision de Sylvère Seurat « il y a transfert de technologie lorsqu’un groupe d’hommes, en général partie d’un organisme, devient effectivement capable d’assumer dans des conditions jugées satisfaisantes une ou plusieurs fonctions liées à une technique déterminée » (cit in Edward Hawthorne, transfert de technologie, 1971).

¹⁰¹⁶ Fondée en 1968 par le CEA, Pêchiney, AGIP Nucleare et la Compagnie Française des Minerais d’Uranium, la SOMAÏR fait appel à EUREQUIP pour construire et mettre en fonction une unité de traitement d’uranium dans la région de l’Aïr en plein Sahara du sud.

¹⁰¹⁷ AH Total, 18V01807/497, Eurequip, La gestion prévisionnelle du personnel, 30 octobre 1969.

¹⁰¹⁸ AH Total, AO011908, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Pierre Maréchal, Paris, 19 septembre 2018.

¹⁰¹⁹ AH Total, 18V01807/497, CFP-A – EUREQUIP, Présentation rapide du système de gestion prévisionnelle, Neuilly-sur-Seine 7 mai 1969.

de la CREPS, Jean-Pierre Dequeker participe à la mise en place du plan d'algérianisation en 1969. Recruté comme ingénieur-conseil, il décrit ainsi ses missions quotidiennes dans le cadre de ce projet :

« Je me déplaçais sur place et donc j'interviewais les employés, qui sentaient très bien leur avenir à l'époque... on leur demandait ce qu'ils faisaient, ce qu'il leur fallait comme connaissance dans le domaine de la logistique des transports, dans les magasiniers, la gestion des stocks... Je faisais un peu de fiches de travail pour ce qu'ils faisaient et c'était comparé – avec le responsable du personnel – avec le potentiel du personnel algérien qui arrivait sur le marché du travail ou il en avait déjà... donc comment faire la promotion des Algériens à des postes donnés pour qu'ils remontent au poste en dessous... c'était surtout dans les services de logistique, de transport¹⁰²⁰ ».

Les données collectées permettent de compléter une fiche pour chaque poste présent en organigramme et une fiche pour chaque agent de l'entreprise. Les « fiches poste » indique le nom du titulaire, la catégorie, les qualités nécessaires pour occuper cette position et la séquence des postes positionnés en amont et en aval. En même temps, les « fiches homme » permettent de centraliser les informations sur les agents disponibles, leurs compétences et les perspectives de progression individuelles.

Le projet montre tous les avantages liés à une gestion rationnelle de la « dynamique des hommes ¹⁰²¹» au sein de l'entreprise. EUREQUIP suggère donc de créer une cellule prévision au sein du service du personnel afin d'accompagner le processus d'embauche, de formation, de promotion et de mutation. La cellule prévision est donc conçue comme la clé de voute de la gestion décentralisée et dynamique des ressources humaines. En ce sens, le modèle d'EUREQUIP permet de déléguer la gestion des carrières à une structure spécifique tout en limitant le rôle de la hiérarchie dans ces de décisions. En premier lieu, la cellule prévision doit réaliser des études de long terme sur l'évolution du personnel, préparer les plans de moyen terme et accompagner la prise de décision. En deuxième lieu, elle planifie toutes les décisions sur les recrutements, les mouvements et la formation. En troisième lieu, elle garde une fonction de conseil, d'accompagnement à la prise de décision et de liaison fonctionnelle entre la hiérarchie et

¹⁰²⁰ AH Total, AO011911, Archives orales Compagnie Française des Pétales Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jean-Pierre Dequeker, Sèvres, 18 octobre 2018.

¹⁰²¹ AH Total, 18V01807/497, EUREQUIP, Organisation de la cellule prévision, avant-projet, 31 juillet 1969.

l'administration du personnel. Comme l'explique EUREQUIP, la mise en place de ce système impose un travail d'adaptation continue :

« Il faut insister sur l'importance de cette dernière fonction, et sur le danger que présente son abandon total ou partiel : la prévision est essentiellement une attitude d'esprit étayée par un ensemble de méthodes. Il importe donc si l'on veut conserver à la Cellule prévision son efficacité, d'adapter constamment ces méthodes aux besoins nouveaux et aux réalités nouvelles de la CFP-A¹⁰²² ».

Nommé chef du secteur gestion prévisionnelle à Neuilly-sur-Seine en 1969, Pierre Maréchal explique comment la mise en place du système de gestion prévisionnelle permet de réduire le nombre de Français au sein de l'entreprise dans un temps relativement court :

« On avait encore à Messaoud, en 1969, des mécaniciens français, des mécaniciens de marine qui étaient capables de se débrouiller, comme s'ils étaient sur un bateau, sur les champs pétroliers. Jusqu'à quelques années avant on avait encore des chauffeurs de Kenworth, des énormes camions, qui étaient français... ce qui était, quand même, complètement aberrant ! un Algérien était capable de conduire un Kenworth !¹⁰²³ »

Après avoir testé le nouveau système de gestion prévisionnelle sur le service de forage, les résultats satisfaisants permettent d'envisager l'application de celui-ci à l'ensemble de la filiale. En liaison avec le service de la formation et avec la hiérarchie, la cellule prévision commence donc à mettre en œuvre les premiers plans de progression et de qualification professionnelle (PPQP). Élargi à 776 personnes en 1969, le PPQP définit les actions nécessaires à former les travailleurs algériens à la tenue d'un poste supérieur. Celles-ci s'étalent donc sur une période comprise entre 3 et 9 mois¹⁰²⁴.

La multiplication des données collectés et la complexité des calculs de modélisation nécessitent d'adapter les techniques bureaucratiques. Les sources consultées évoquent le besoin de mécaniser le traitement de l'information puisque les procédés manuels se révèlent extrêmement chronophages¹⁰²⁵. Si les archives sont muettes au sujet des techniques employées, la découverte du

¹⁰²² AH Total, 18V01807/497, EUREQUIP, Organisation de la cellule prévision, avant-projet, 31 juillet 1969.

¹⁰²³ AH Total, AO011908, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Pierre Maréchal, Paris, 19 septembre 2018.

¹⁰²⁴ AH Total, 18V01807/350, Procès-Verbal de la 48^e réunion du comité d'entreprise, Alger, 20 mars 1969.

¹⁰²⁵ AH Total, 18V01807/350, Point de l'Action GP au 7 mai 1969 ; remarques sur l'intérêt d'un traitement mécanique du système de gestion prévisionnelle, sdnl.

fichier central d'algérianisation nous a donné un aperçu de la méthode utilisée¹⁰²⁶. Réalisées durant la mise en place du système de gestion du personnel, les fiches individuelles contenues dans le fichier reportent toutes les informations concernant les carrières des agents. Au-delà des informations d'état civil, la fiche présente les différents postes occupés, les études et les compétences linguistiques. Une évaluation des aptitudes intellectuelles (instruction générale, esprit d'initiative, niveau mental, aptitude gestuelle) et physiques (équilibre général, équilibre moteur, vision, audition, force dorso-lombaire) complète le cadre général. Chaque paramètre donne lieu à une note d'évaluation qui est reportée dans la fiche et complétée par l'apposition d'un signet coloré. Ce système assure un classement synoptique qui permet d'identifier le profil nécessaire à répondre aux besoins d'algérianisation de certains postes grâce à un code couleur.



*Photo 35 : Ordinateurs IBM au siège de la CFP en rue Michel Ange, 1962 – Photothèque Historique
Total, 17V00550-103-1, Alain Pol©*

¹⁰²⁶ Nous avons découvert le fichier central d'algérianisation lors d'une opération de déménagement des archives de Total réalisée en 2018. L'exploitation des informations contenues dans ce fichier n'a pas été possible en raison des restrictions à la communicabilité des archives du Groupe.

L'émergence de conflits autour de la gestion prévisionnelle : les « cadrables » français et les nouveaux cadres algériens

Le recours à la gestion prévisionnelle pour remplacer les agents expatriés et former des travailleurs locaux n'est pas une spécificité de la CFP-A. Au milieu des années 1960, plusieurs sociétés pétrolières font appel aux nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines pour assurer la continuité opérationnelle et la promotion des autochtones. En octobre 1969, se tient à Beirut la conférence annuelle du Middle East Industrial Relation Counselor (MERIC), un cabinet spécialisé dans la gestion du personnel et l'organisation des entreprises étrangères au Moyen-Orient. Invités à cette conférence, les représentants de la CFP-A découvrent que l'Esso Libye, la Shell et l'ARAMCO font face aux mêmes problèmes de gestion du personnel local¹⁰²⁷. Les contacts avec les directeurs d'autres sociétés permettent donc de découvrir les solutions mises en place et de comprendre que la gestion prévisionnelle des travailleurs locaux dépend principalement de la volonté de quelque manager « illuminé ».

L'introduction du nouveau système de promotion des travailleurs algérien fait face à l'opposition des agents français de la CFP-A. Ceux-ci contestent à plusieurs reprises la stratégie de déseuropéanisation de la société. Les agents de maîtrise de la CFP-A se sentent directement impactés par la progression des agents algérien et ils s'opposent au recrutement des jeunes ingénieurs. L'entrée de ces derniers dans la société contribue en effet à limiter les possibilités d'avancement de carrière des agents plus anciens. Comme l'explique Pierre Maréchal :

« Les agents de maîtrise qui sont sur place voient arriver, au fait, une masse de jeunes ingénieurs diplômés [...] et beaucoup se sont rendu compte qu'en voyant cette masse de jeunes ingés ils allaient être bloqués. Et ils savent très bien, vu qu'ils participent avec moi aux plans de formation et à l'algérianisation, qu'ils sont poussés derrière par la volonté de la direction d'algérianiser Messaoud. Donc ils sont coincés ¹⁰²⁸ ».

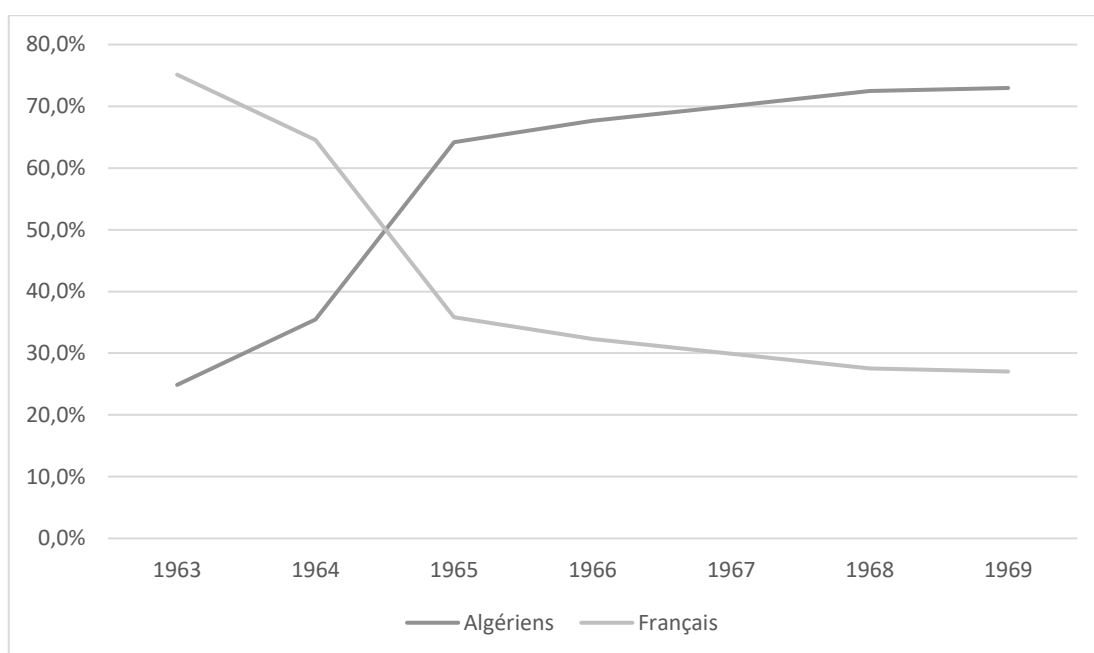
Les choix de gestion du personnel adoptés par la direction à la fin des années 1960 restent assez peu compréhensibles aux yeux des personnes interviewées. À l'exception des dirigeants et des

¹⁰²⁷ AH Total, 18V01807/350, Middle East Industrial Relations Counselor (MEIRC), IX^e conférence annuelle, Beirut, 14 et 15 octobre 1969

¹⁰²⁸ AH Total, AO011908, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Pierre Maréchal, Paris, 19 septembre 2018.

personnes qui ont contribué à mettre en place le PPQP, le personnel « algérianisé » ou « déseuropeisé » peine à comprendre l'objectif de ces mesures. Cela est dû principalement à l'absence de toute forme de communication interne. Une condition nécessaire pour éviter tout risque de contestation dans une phase extrêmement délicate de la vie de la société.

Tableau 12: Algérianisation et déseuropéanisation du personnel titulaires de la CFP-A (1963-1969)



Source : AH Total, 18V01807/340, Tableau du personnel français et Algériens de la CFP-A

Le témoignage d'Ali Friha est un véritable cas d'études de l'algérianisation de la fin des années 1960. Titulaire d'un Certificat d'Aptitude Professionnelle d'ajustage, soudure et mécanique générale, Ali Friha travaille à Alger dans un atelier mécanique dont il est copropriétaire. Après la nationalisation de celui-ci, il fait d'autres expériences professionnelles comme chef d'atelier et il est recruté à la CFP-A en 1965 :

« J'ai été affecté à l'atelier mécanique, à Hassi Messaoud, Maison Verte. Je réparais les véhicules, aussi bien les légers que les lourds, mais moi j'étais plutôt sur les lourds. Après 6 ou 7 mois [j'ai commencé à m'occuper] des poids lourds comme les Kenworth, les Berliet et tout ça qui étaient utilisés pour les déménagements et les transports tubulaires¹⁰²⁹ ».

Ses compétences dans la réparation des véhicules poids lourds lui permettent d'évoluer rapidement au sein du service. Après avoir suivi des stages de spécialisation sur l'entretien des moteurs et la transmission automatique, il assiste son chef de service pendant une période de transition, avant de le remplacer en octobre 1969. Ali Friha est donc promu agent de maîtrise dans un contexte où la majorité du personnel mécanicien de la CFP-A est encore de nationalité française. Interrogé sur les effets des programmes d'algérianisation, Friha ne considère pas sa promotion comme la conséquence de cette politique de la société :

« J'ai entendu parler de l'algérianisation, des revendications syndicales et tout ça il y en a eu... il y en a qui ont profité du système ! Moi je vous dis, sincèrement – d'ailleurs j'en avais parlé aussi à mon patron de l'époque – je lui ai dit 'écoutez, moi si j'ai des compétences pour ce poste d'accord sinon je ne l'accepte pas. Il m'a dit carrément '[votre promotion] a été prévue dès votre embauche¹⁰³⁰ ».

Cette considération permet de comprendre l'écart entre les revendications des représentants de l'UGTA et la perception d'évolution de carrière du personnel algérien plus éloigné des positions du syndicat. Les témoignages collectés, tout comme les documents d'archives, mettent en évidence une opposition généralisée des travailleurs aux privilèges obtenus par les représentants de l'UGTA en raison de leur rôle politique.

Le témoignage de Jean Manceron met en évidence la vision des agents de maîtrise français remplacés par les Algériens. Recruté en 1957, Manceron travaille comme opérateur boue en Algérie et en Libye tout au long des années 1960. Après une formation à l'IFP, il est affecté au service de la formation d'Hassi Messaoud, où il est chargé de former le personnel local aux techniques du forage. Il est donc chargé d'évaluer les compétences des agents algériens et de

¹⁰²⁹ AH Total, AO011913, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Ali Friha, Paris, 22 novembre 2018.

¹⁰³⁰ Ibid.

définir les plans de formation pour leur permettre de remplacer les foreurs français. Il raconte ainsi les raisons de son départ de la société en 1969:

« Un jour mon patron vient me voir et il me dit : 'il vaut mieux pour ta matricule de ne plus rester à la formation'. Effectivement, je pense qu'il y a eu deux-trois Algériens qui voulaient ma peau et qui disaient, 'Manceron il peut partir et c'est nous qui allons former les Algériens'. Donc, je n'avais plus mon rôle dans ce truc-là, c'était fin 1969, début 1970... j'ai pris le premier avion et je suis parti à Paris ¹⁰³¹».

Dans son récit, Manceron souligne la volonté de son adjoint de « prendre sa place », mais il n'évoque guère l'existence d'un plan de remplacement pour son poste, au même titre que ceux qu'il préparait pour les postes inférieurs¹⁰³². En effet, en continuité avec l'histoire de la filiale, les agents de maîtrise perçoivent eux-mêmes comme des ressources indispensables pour le bon fonctionnement de la société et estiment improbable leur remplacement par des Algériens. Par ailleurs, leur promotion au niveau cadre est perçue comme une évolution naturelle de leur carrière, à l'instar des autres « ingénieurs maison » formés par la CFP-A au fil des ans. En 1970, le secteur amont compte encore 51 ingénieurs non diplômés, soit 20 % du total des cadres de la DCEP¹⁰³³. Néanmoins, si cette catégorie reste très représentée au sein des filiales, la proportion d'« ingénieurs maison » dans les services centraux ne dépasse guère 3,5 % de l'effectif total dans la même période.

Pour limiter les effets secondaires de l'algérienisation, la société propose alors d'introduire une nouvelle catégorie et d'assurer ainsi la promotion des agents de maîtrise français : les « cadres CFP-A ». Cette décision répond à la fois à des impératifs d'ordre politique et psychologique. D'une part, cela permet de « donner la dénomination cadre à un certain nombre d'agents dont le potentiel ne leur permet pas d'accéder à des fonctions d'ingénieurs¹⁰³⁴ ». D'autre part, cela permet d'augmenter le nombre de cadres algériens sans impacter excessivement l'équilibre budgétaire de la société. L'accès à la catégorie « cadres CFP-A » est uniquement réservé aux agents de maîtrise

¹⁰³¹ AH Total, AO011909, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jean Manceron, Paris, 19 décembre 2019.

¹⁰³² Comme il explique dans son témoignage : « C'était un algérien qui m'aidait dans la formation des Algériens... quand il y avait un cours sur le forage c'était lui qui le faisait [...] C'était un gars un peu spécial et il voulait prendre ma place » cf AH Total, AO011909, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jean Manceron, Paris, 19 décembre 2019.

¹⁰³³ AH Total, 18V01807/533, Note de la direction administrative CFP, « passage de non-cadre à cadre », 11 mai 1970.

¹⁰³⁴ AH Total, 18V01807/533, Note au président-directeur général de CFP-A, 23 juillet 1970.

de la filiale algérienne. Une commission composée des directeurs des services et des responsables du personnel est chargée de dresser une liste de « cadrables ». Celle-ci se base sur plusieurs critères, comme l'appartenance à un groupe supérieur à 15, le coefficient hiérarchique et une « aptitude suffisamment confirmée à s'élever à des responsabilités de cadre ¹⁰³⁵ ». Les agents de maîtrise devenus « cadres CFP-A » continuent à être régis par le statut du personnel non-cadre. Néanmoins, ils bénéficient d'une amélioration des conditions salariales et de logement et ils obtiennent un accès à la fameuse salle des cadres de Maison Verte. Cela constitue une véritable reconnaissance de leur appartenance au groupe social. Pour Jean Manceron, cette promotion est la première étape d'un parcours qui lui permettra de « devenir ingénieur » en 1975. Comme il l'explique, cela est accompagné par un changement de statut et par un passage immédiat du « tutoiement » au « vouvoiement » dans sa relation avec les collègues :

« Avant que j'étais ingénieur, les gens ne me connaissaient pas. Le jour que je suis passé ingénieur, c'est bizarre, les gens me disaient bonjour... alors ma femme rigolait en me disant : 'Tu vois ? Tu viens de passer ingénieur et tout le monde te connaît, avant personne te connaissait !'... c'est un changement ! ... Total c'était un peu ça... la hiérarchie c'était beaucoup¹⁰³⁶ ».

Le recrutement des premiers ingénieurs algériens contribue donc à modifier les équilibres hiérarchiques de la société. Leur intégration au sein l'entreprise ne se limite pas à l'acquisition de compétence technique, mais concerne également l'intériorisation du rôle de l'ingénieur. Le positionnement de l'ingénieur algérien est donc extrêmement délicat dans un moment où les revendications politiques et syndicales atteignent leur paroxysme. En premier lieu, l'ingénieur algérien doit être accepté par ses confrères et doit démontrer sa capacité à reproduire les codes liés à sa nouvelle position sociale. En deuxième lieu, il doit obtenir la reconnaissance de sa supériorité technique et hiérarchique de la part des agents de maîtrise, tout en faisant face aux rapports de force hérités de la période coloniale. En troisième lieu, il doit montrer son dévouement au projet politique et économique de l'entreprise sans dénier son « algérianité ».

¹⁰³⁵ Ibid.

¹⁰³⁶ AH Total, AO011909, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jean Manceron, Paris, 19 décembre 2019.



Photo 36: La salle des cadres de la base Maison Verte à Hassi Messaoud, 1965 (est.) – Photothèque Historique Total, 17V00537-40-1, Grevin S.T.E.P.- J. ©

Diplômé de l'École nationale d'aviation civile d'Alger, Aziz Ait Saïd raconte ses premières années à la CFP-A après son recrutement en 1969. Après des expériences professionnelles à la direction de l'aviation civile à Alger et à la Compagnie industrielle des communications, il décide de répondre à une annonce publiée dans *Le Monde*. Il passe alors deux entretiens avec le responsable de la nouvelle cellule prévision de la CFP-A Jean-Claude Neyrolle et le chef du personnel Jean Coulomb. Après cela, Ait-Saïd rencontre par hasard Khaled Madaoui, son ancien camarade à l'Université d'Alger :

« [J'ai rencontré Madaoui] en Boulevard des Capucines avec un autre ancien de la CFP-A, on a bu un café ensemble, je lui ai dit que j'étais en train de discuter [mon recrutement à] la

CFP-A et là il m'a dit : 'il faut que je t'explique les fondamentaux du recrutement à la CFP-A'. C'était intéressant puisqu'il m'a dit : 'tu vas rencontrer le directeur technique qui est Monsieur Redron, et Monsieur Redron va t'expliquer que travailler au Sahara c'est très difficile, d'abord en célibataire, en plus il fait chaud l'été, il fait froid l'hiver et les conditions ne sont pas évidentes, et donc on veut s'assurer que vous ne changeriez pas d'avis ; pour cela on va vous envoyer un week-end là-bas et puis, à la suite de ce week-end, on verra. Mais la vérité ce n'est pas du tout ça' – me dit Madaoui – 'au fait la vérité c'est de savoir que tu vas plaire aux gens qui travaillent là-bas' [...] 'Quand tu arriveras, puisque tu vas aller à la salle des ingénieurs, avec tout le cérémonial de la salle des cadres, tu vas offrir du vin, du Mascara, à toute la table et après tu verras'. Je suis arrivé, j'ai été interviewé tout le samedi matin et puis arrivée l'heure du repas, on est allées à la salle des cadres et on attendait le chef de district. Entretemps j'avais commandé les 10 bouteilles de Mascara à mettre sur la table et j'ai vraiment réalisé que j'avais impressionné tout le monde... tout le monde venait me dire merci... c'était au-delà de mes attentes. Je me suis retrouvé à la piscine à 2 heures de l'après-midi et tous les jeunes ingés qui étaient là se félicitaient et me disaient 'bravo pour ce que tu as fait là'... le soir à 17 h Jean Paul Drouin, le chef de district envoyait un télex à Paris en disant qu'ils étaient d'accord pour recruter Aziz Ait Saïd... Donc quand on me demande comment je suis rentré à CFP-A je dis simplement que je suis rentré en payant dix bouteilles de Mascara¹⁰³⁷ ».

Le récit d'Ait Saïd évoque l'acceptation des codes liés au statut de l'ingénieur pétrolier. L'apprentissage des règles de vie du district, le respect de la hiérarchie et du cérémonial de la salle des cadres lui vaut l'acceptation de ses pairs et de la hiérarchie. Dans son témoignage, il ne mentionne aucune difficulté d'interaction avec « l'ancienne génération » d'ingénieurs et les agents de maîtrise français, des personnes qu'il considère essentielles pour sa formation¹⁰³⁸. Au contraire, il souligne à plusieurs reprises le climat favorable à l'intégration humaine et professionnelle qu'il trouve à Hassi Messaoud :

« [à Maison Verte on était] dans un environnement... on était tous ensemble ! Ce n'était pas du tout l'atmosphère que j'avais avant, où tout était individuel... là c'était une équipe, tout le

¹⁰³⁷ AH Total, AO011903, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Aziz Ait Saïd, Paris, 19 décembre 2019.

¹⁰³⁸ Ibid.

monde travaillait ensemble que ce soient les agents de maîtrise ou les opérateurs... ça, c'était très important pour le moral et pour moi, pour la continuation de cette motivation.¹⁰³⁹ »

En revanche, Djamel Dib, ingénieur algérien affecté au service forage, met en évidence plusieurs problèmes d'intégration, qu'il dénonce ouvertement dans une lettre conservée dans les archives. Diplômé de l'École polytechnique d'El Harrach, Dib est préembauché par la CFP-A en 1965. Il suit plusieurs cycles de formation à l'ENSPM et au sein de l'entreprise. Intégré au service forage en 1968, il mentionne les relations difficiles avec ses collègues. Dans sa lettre de confession adressée au chef de district Drouin, Dib évoque une « situation pénible » et une « douloureuse expérience » dans le service forage, un service qui « [ne serait] pas encore mûr pour tolérer dans ses rangs l'intrusion ambitieuse d'un cadre algérien¹⁰⁴⁰ ». Il déplore alors son exclusion systématique des réunions de service et la non-transmission volontaire d'informations de la part des agents de maîtrise, ce qui rend très difficile son travail au quotidien. Par ailleurs, il conteste l'attitude de son chef de service. Celui-ci s'oppose à sa participation aux conférences du district puisque « il n'était ni dans les traditions, ni dans l'esprit du service qu'un Algérien pût prétendre à ce niveau de commandement¹⁰⁴¹ ».

Au-delà des difficultés d'accès à un statut social qui semble encore interdit à un cadre algérien, Dib conteste la réaction de la direction à l'égard de ses difficultés d'intégration :

« [...] On se plaint cyniquement de ce que je n'assiste pas au whisky de 19h30 et de ce que je déserte les terrains de tennis et de volley, mais personne n'osera s'inquiéter de mon absence aux réunions techniques de 18h ou bureau du chef de service. Un psychologue de passage envoyé par je ne sais pas qui est venu me dire que si je fréquentais un peu plus la salle des cadres je serai beaucoup mieux informé des affaires du forage !¹⁰⁴² »

Ce témoignage met en évidence les effets de la séparation entre la dimension sociale et la dimension technique dans le parcours d'intégration des ingénieurs algériens. À la différence d'Ait-Saïd, Dib semble ne pas accepter les codes en vigueur à la CFP-A. Au contraire, il dénonce la politisation d'un processus d'intégration qu'il définit comme une « naturalisation de fait ». En ce sens, se demande-t-il, l'algérianisation des cadres ne correspondrait-elle pas à une francisation des

¹⁰³⁹ Ibid.

¹⁰⁴⁰ AH Total, 18V01807/533, Lettre de Djamel Dib à Jean-Paul Drouin, Maison Verte, 23 avril 1970.

¹⁰⁴¹ Ibid.

¹⁰⁴² Ibid.

jeunes Algériens destinés aux positions d'encadrement ? Malheureusement, les sources à notre disposition ne sont pas suffisantes pour approfondir ce volet de la politique d'algérianisation. Néanmoins, les indices collectés nous permettent d'affirmer que la reproduction du statut d'ingénieur pétrolier et la transmission de l'esprit de corps demeurent une condition essentielle de l'appartenance au groupe social même dans cette période de grands changements.

Chapitre 6 : Les nationalisations des hydrocarbures en Algérie : un laboratoire pour de nouvelles formes de coopération avec les pays producteurs

À la fin des années 1960, le changement du contexte politique commence à remettre en cause la place des entreprises pétrolières dans le système international. Alors que l'OPEP impose aux sociétés étrangères l'augmentation des prix et de la fiscalité, en Algérie le fantasme de la nationalisation est de plus en plus tangible. À partir de 1969, les projets de développement de la CFP-A sont brusquement interrompu par l'administration pétrolière. Le 24 février 1971 le gouvernement algérien annonce la prise de contrôle du secteur des hydrocarbures et de 51 % des concessions attribuées aux sociétés françaises. Dans un tel contexte, la société française commence à envisager des solutions pour assurer sa permanence au Sahara. Après l'échec des négociations diplomatiques entre Paris et Alger, la CFP accepte les mesures de nationalisation. En contrepartie elle obtient une indemnisation en huile et un droit d'accès à la production du Sahara. Total Algérie – la nouvelle filiale de la CFP-A – est alors chargée de mettre en œuvre les contrats d'assistance techniques signés avec la Sonatrach, la nouvelle société opératrice du gisement d'Hassi Messaoud.

A. La lente marche vers la nationalisation des sociétés françaises

La remise en cause d'un équilibre précaire

Les événements politiques qui caractérisent la fin des années 1960 changent profondément les rapports des forces entre les pays producteurs et les sociétés pétrolières internationales. Le 5 juin 1967, l'armée israélienne lance une offensive éclair en Égypte et en Syrie. Elle occupe le territoire du Sinaï, le Golan, la Cisjordanie et Gaza. Le soutien des pays occidentaux à l'initiative militaire d'Israël provoque une forte réaction des pays arabes et de l'Union soviétique, le principal allié du président égyptien Gamal Abdel Nasser et de son homologue syrien Salah Jedid. Dès le début des affrontements, les pays arabes producteurs d'hydrocarbures annoncent un embargo sur les exportations vers les États-Unis et la Grande-Bretagne, en raison de leur support militaire et

politique à l'action israélienne¹⁰⁴³. La Syrie arrête les stations de pompage des pipelines qui passent sur son territoire. Le Liban interdit la cargaison du brut dans son terminal pétrolier tandis que l'Arabie Saoudite, le Koweït, l'Irak et la Libye annoncent une réduction de la production de 70 %¹⁰⁴⁴. En dépit de cette tentative d'utiliser le pétrole comme une arme diplomatique, la dépendance des producteurs vis-à-vis du revenu pétrolier impose une levée rapide des restrictions. Si ce choix a un impact limité sur le cours du brut, le recours au choc de l'offre marque le début de la radicalisation des positions de l'OPEP et de ses États membres¹⁰⁴⁵.

Vu d'Alger, le déclenchement de la guerre des Six Jours devient une occasion pour rallier les régimes révolutionnaires du Tiers monde et dénoncer les pays capitalistes¹⁰⁴⁶. Boumediene se propose alors comme chef de file de cette nouvelle tendance et renforce ainsi l'image de son régime en Algérie et à l'étranger. Le 5 juillet, au début des opérations militaires au Moyen-Orient, le président annonce la prise de contrôle des sociétés pétrolières anglo-saxonnes actives au Sahara. Phillips petroleum, Mobil oil, Shell-Algérie, Esso, Sinclair mediterranean, El Paso natural gas et Getty oil reçoivent une communication du ministre de l'Industrie et de l'Énergie Belaïd Abdesselam qui déclare la mise sous tutelle et la nomination d'un commissaire du gouvernement « dont le rôle [est] de veiller à la préservation des intérêts de l'État sans pour autant porter atteinte aux intérêts de l'entreprise¹⁰⁴⁷ ». Si cette décision reconnaît aux entreprises étrangères le droit de continuer la gestion des affaires courantes, leur activité est soumise au contrôle et à l'approbation de l'administration algérienne.

Cette nationalisation « qui ne dit pas son nom » détermine une réaction immédiate des entreprises et des gouvernements de la Grande-Bretagne et des États-Unis. Les sociétés touchées décident de retirer leurs agents expatriés mais ceux-ci sont aussitôt remplacés par le personnel algérien. Dans ce contexte, on assiste à une véritable révolution au sein de la Sonatrach. En l'espace d'une journée, l'effectif de la société nationale algérienne passe en effet de 955 à 5 929 employés¹⁰⁴⁸. Au-delà de sa dimension médiatique, le rapatriement du personnel expatrié a un impact limité sur la continuité de la recherche et de la production pétrolière. La majorité des sociétés anglo-américaines sont

¹⁰⁴³ P. TRISTANI, *L'Iraq Petroleum Company de 1948 à 1975*, op. cit, p. 376.

¹⁰⁴⁴ A. NOUSCHI, *Pétrole et relations internationales de 1945 à nos jours*, op. cit, p. 101.

¹⁰⁴⁵ P. TRISTANI, *L'Iraq Petroleum Company de 1948 à 1975*, op. cit, p. 377.

¹⁰⁴⁶ Ardavan AMIR-ASLANI, *L'âge d'or de la diplomatie algérienne*, Editions du moment, 2015.

¹⁰⁴⁷ H. MALTI, *Histoire secrète du pétrole algérien*, op. cit, p. 100.

¹⁰⁴⁸ A. REBAH, *Sonatrach*, op. cit.

actives dans le secteur de la distribution à l'exception de Sinclair Mediterranean qui détient un rôle d'opérateur sur le gisement de Rhoude El Baguel¹⁰⁴⁹. De la même manière, le retrait du personnel décidé par certaines sociétés parapétrolières n'entraîne pas des répercussions sur l'avancement des projets de Sonatrach. Les ingénieurs et les techniciens de la John Brown constructors Ltd – l'entreprise chargée de la construction du troisième *pipeline* – sont rapidement remplacés par des spécialistes soviétiques, en raison des accords de coopération technique négociés avec le gouvernement de Moscou¹⁰⁵⁰.

La nationalisation des sociétés anglo-américaines au début de la guerre des Six Jours met en évidence l'opportunisme politique de Boumediene dans cette phase de transition. Les raisons de ce choix sont précisées lors de la première réunion du Groupe des 77, une organisation politique qui rassemble les pays du tiers-monde. Durant le discours prononcé à Alger, le président algérien critique ouvertement l'industrie pétrolière internationale. Il souligne que le pétrole représente plus de 50 % du volume du commerce mondial et plus de 90 % du revenu des exportations de certains pays producteurs¹⁰⁵¹. Dans ce contexte, il conteste le partage inégal des bénéfices de la production puisque on estime que 93,3 % des revenus du pétrole sont contrôlés par les entreprises pétrolières. Selon Boumediene, tous les pays producteurs doivent se doter d'une société nationale pour remettre en cause le système des concessions et faciliter la mise en place d'associations coopératives sur le modèle des accords d'Alger de 1965¹⁰⁵². Après des hésitations, les membres de l'OPEP commencent à s'aligner sur les positions du président algérien. Durant la 17^e conférence de l'organisation qui se tient à Bagdad en décembre 1968, les pays producteurs approuvent une résolution qui invoque la participation directe des nouvelles sociétés nationales à la recherche et à la production d'hydrocarbures¹⁰⁵³. Rassurée par la décision de l'OPEP, l'Algérie décide ainsi d'adhérer à l'organisation¹⁰⁵⁴.

Dans cette nouvelle conjoncture internationale, le gouvernement algérien élargit ses participations dans le secteur tout au long de l'année 1968. L'objectif est de conférer à la Sonatrach un rôle de

¹⁰⁴⁹ H. MALTI, *Histoire secrète du pétrole algérien*, op. cit, p. 100.

¹⁰⁵⁰ *Ibid.*

¹⁰⁵¹ M. MUSSO, *Towards an independent European energy policy: the oil industry in the aftermath of the Algerian War*, op. cit, p. 224.

¹⁰⁵² *Ibid.*

¹⁰⁵³ G. GARAVINI, *The Rise and Fall of OPEC in the Twentieth Century*, op. cit, p. 176.

¹⁰⁵⁴ *Ibid.*

premier plan dans l'exploitation d'une production de 43 millions de tonnes par an¹⁰⁵⁵. Devenu le principal opérateur dans le secteur de la distribution, la Sonatrach commence donc à augmenter son portefeuille minier qui compte désormais 50 000 km² de permis exclusif, 180 000 km² relevant de l'Association Coopérative et 11 500 km² obtenus avec la signature d'un nouveau contrat d'exploration avec Getty oil company. En parallèle, la direction de la société nationale décide d'augmenter sa production de 4,5 à 8,1 millions de tonnes et de lancer la construction d'un quatrième pipeline grâce à l'assistance de Snamprogetti, une filiale de la société italienne ENI. Pour garantir le ravitaillement du réseau de distribution, la Sonatrach assume le contrôle de la Société de la raffinerie d'Alger (SRA). En novembre 1968, 12 % du capital de la société appartenant à Total-SAHM – l'ancienne Société algérienne des huiles minérales – est transféré à la société nationale algérienne qui devient majoritaire à 56 %. La rapide algérianisation de la société est accompagnée par le lancement de nouveaux projets d'expansion de la capacité de raffinage. En juillet 1969, la raffinerie compte seulement 6 Français, dont 3 ingénieurs et 3 agents de maîtrise sur un total de 329 personnes et 16 ingénieurs ¹⁰⁵⁶.

Entre 1967 et 1968, la nouvelle orientation de la politique pétrolière algérienne commence à déstabiliser la position de la CFP-A. Devenu secrétaire général après le départ de Jean Picard en 1967, René Gourguillon évoque une dégradation des relations avec les pouvoirs publics :

« L'administration algérienne s'est montrée, petit à petit, tatillonne, pointilleuse, soupçonneuse, et nos relations avec la Direction des carburants ont été extrêmement tendues et difficiles... mais en fait nous n'étions pas les seuls parce que toutes les compagnies pétrolières étaient sous le même régime, disons... d'hostilité. Donc, c'est un climat qui était assez curieux parce que, d'un côté, on avait de bonnes relations personnelles avec un certain nombre de responsables, mais, par ailleurs, vis-à-vis de l'administration générale on était considérés comme de gens à surveiller... c'est un climat très délétère qui s'est instauré petit à petit¹⁰⁵⁷ ».

La généralisation de cette hostilité confirme la volonté algérienne de remettre en cause le système créé par les accords de 1965. Cependant, comme le souligne Gourguillon, le climat de méfiance

¹⁰⁵⁵ AH Total, 18V01807/587, Sonatrach accroît sa part, Petroleum Press Service, décembre 1968.

¹⁰⁵⁶ AH Total, 18V01807/329 René Gourguillon, Mémoire : « Raffinerie d'Alger » Point du 22 mai 1969, 29 mai 1969.

¹⁰⁵⁷ AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

ne se limite pas seulement aux relations administratives et financières, mais il s'élargit aussi aux relations techniques. Grâce à l'assistance des consultants soviétiques, la Sonatrach annonce le lancement de nouveaux projets d'expansion de la production sur le gisement d'Hassi Messaoud :

« Messaoud à l'époque produisait 25 millions de tonnes par an et ils estimaient qu'il aurait pu produire 100 millions de tonnes, 4 fois plus ! [...] Ils ont dit qu'il fallait faire de l'injection d'eau, ce que pour nous était une hérésie ! Comme il n'y avait pas assez d'eau au Sahara pour faire la réinjection, il était question de construire un pipe vers la méditerranée, à l'envers du pipe SOPEG, pour apporter l'eau de la Méditerranée et l'injecter dans le gisement de Messaoud ! »

La direction de la CFP-A s'oppose au lancement de ce projet de récupération secondaire. D'une part, les informations géologiques collectées mettent en évidence une incompatibilité entre la structure du réservoir d'Hassi Messaoud et le procédé d'injection d'eau. D'autre part, l'augmentation de la production aurait donné lieu à une production disproportionnée par rapport aux besoins de consommation du marché français.

« Il y a eu une bagarre qui était extrêmement violente. La Sonatrach nous accusait de sous-produire... ce qui n'était pas notre intérêt ! Nous n'avions pas d'intérêt à sous-produire, s'il y avait un intérêt, compte tenu du climat politique, c'était de produire à toute vitesse. Nous accuser de sous-produire c'était totalement aberrant !¹⁰⁵⁸ »

L'intérêt de « produire à toute vitesse » évoqué par Gourguillon se réfère à la volonté de limiter les risques dérivant d'une éventuelle nationalisation. Si la sauvegarde du patrimoine immobilisé de la CFP-A était une priorité, une augmentation de la production d'Hassi Messaoud est néanmoins peu souhaitable à la fin des années 1960. Dans un contexte caractérisé par la baisse du cours du baril, toute augmentation de la production aurait entraîné des conséquences sur les prix et sur l'équilibre financier de la société.

¹⁰⁵⁸ AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

L'interruption des projets de développement du GPL : un signe prémonitoire de la rupture

Le climat d'incertitude qui précède la nationalisation des hydrocarbures se reflète aussi dans le domaine des relations gazières. Commencées en 1966, les négociations sur le gaz d'Hassi R'Mel se concluent par la signature d'un accord entre le gouvernement algérien, le gouvernement français et Gaz de France. Les signataires s'engagent donc à réaliser d'importants investissements pour développer les capacités de production et garantir la cession à la France de 3,5 milliards de m³ par an à un prix préférentiel. Au-delà de l'expansion des installations d'Arzew, les partenaires décident de construire un nouveau gazoduc entre Hassi R'Mel et Skikda et une deuxième usine de liquéfaction pour transporter la production saharienne vers le terminal de gazéification de Fos-sur-Mer. Devant la tentative française de « verrouiller l'interconnexion énergétique avec l'Algérie ¹⁰⁵⁹», la réponse algérienne est initialement accommodante. L'existence d'une production largement supérieure aux possibilités de consommation nationale et la rigidité du marché européen du gaz naturel imposent de continuer les projets de développement en association avec les partenaires français. Pour cette raison, le principe de « gaz algérien », introduit par les accords de coopération de 1965, reste lettre morte jusqu'en 1968. La position de force de la SEHR reste donc inaltérée et les revendications de la Sonatrach sont temporairement atténuées.

Au lendemain de la guerre des Six Jours, la question gazière est nouvellement mise sur la table des discussions par le gouvernement algérien¹⁰⁶⁰. Le président Boumediene annonce la volonté de développer une nouvelle infrastructure pour ravitailler les grandes régions urbaines ainsi que les zones rurales. Par ailleurs, il lance un projet de valorisation du gaz associé d'Hassi Messaoud à travers la création d'une filière de production de butane en bouteille. Les images du gaz brûlé dans les torchères deviennent alors les preuves irréfutables du gaspillage des ressources nationales par les entreprises françaises. Une campagne d'information est lancée et la presse nationale dénonce ouvertement le scandale du gaz torché d'Hassi Messaoud. Le montage de cette opération de propagande permet aux autorités algériennes de prendre contrôle de la filière du gaz associé en moins de deux ans¹⁰⁶¹.

¹⁰⁵⁹ H. MALTI, *Histoire secrète du pétrole algérien*, op. cit.

¹⁰⁶⁰ A. REBAH, *Sonatrach*, op. cit.

¹⁰⁶¹ H. MALTI, *Histoire secrète du pétrole algérien*, op. cit, p. 109.



*Photo 37 : Torchères et installations de production dans le champ d'Hassi Messaoud, 1964 –
Photothèque Historique Total, 17V00538-463-10 – Dimitri Dimka©*

Si une telle médiatisation est la conséquence d'une prise de position politique, la valorisation des gaz associés aux gisements sahariens avait déjà été évoquée l'année précédente. En 1966, le ministre de l'Industrie et de l'Énergie Abdesselam avait en effet chargé la CFP-A de réaliser une

étude sur la valorisation du GPL¹⁰⁶² d'Hassi Messaoud qui était utilisé pour la production d'électricité, la réinjection dans le gisement ou qui était simplement brûlé dans les torchères¹⁰⁶³. En mars 1968, la conclusion des études préliminaires permet à la CFP-A d'avancer une première proposition pour développer la filière du GPL et commercialiser ainsi les condensats d'Hassi Messaoud¹⁰⁶⁴. Entre octobre et novembre, Jean D'Herbès, Christian Redron et le secrétaire général adjoint François Castellani présentent au président de la Sonatrach Ghazali un projet de construction d'une usine de liquéfaction. Dans l'esprit de l'accord d'association encore en vigueur avec la SN Repal, la CFP-A offre à la Sonatrach une participation de 49 %.

Pour assurer le suivi du projet, la direction de la CFP-A constitue une équipe chargée de la construction de l'Unité de liquéfaction 1 (UL1). Recruté comme ingénieur des travaux neufs en 1967, Jacques Verdier est donc nommé chef de projet sur proposition de Jean D'Herbès. Après une année d'expérience dans le secteur pétrolier, Verdier assume la responsabilité d'un chantier aux multiples enjeux :

« En 1968, D'Herbès a décidé de construire l'Unité de liquéfaction 1 qui va récupérer le gaz torché et en extraire butane, propane et pentane, trois produits assez faciles à liquéfier — il suffit de le comprimer à 40 bar et baisser un peu la température — et qui vont être expédiés en France, où on va créer un marché de butane propane [...] On me nomme chef de projet de l'UL1. Je n'ai [pas une] formation pétrochimique, je ne suis pas un producteur de pétrole [mais] je suis à l'aise dans la construction et quand il s'agit de fondations, de ferraille et de tuyauterie je suis dans mon domaine... mais alors une unité de liquéfaction... !¹⁰⁶⁵ ».

Accompagné par Gerard Rigaud, Verdier commence à travailler à ce projet entre Paris et Londres en liaison avec Stone & Webster, la société d'*engineering* chargée de la conception technique des installations. Au début de l'année 1969, la conclusion des études préliminaires permet de démarrer

¹⁰⁶² Le GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié) est un mélange d'hydrocarbures légers produits à partir du raffinage du brut, essentiellement e butane et le propane. Nous utilisons l'acronyme GPL même si dans la majorité des sources exploitées on utilise la forme anglaise LPG (*Liquefied Petroleum Gas*).

¹⁰⁶³ AH Total, 18V01807/587, Point sur la situation actuelle concernant le projet d'Extraction des GPL d'Hassi Messaoud Nord, 16 octobre 1969.

¹⁰⁶⁴ Ibid.

¹⁰⁶⁵ AH Total, AO011904, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jacques Verdier, La Défense, 21 juin 2018.

la construction d'une usine avec une capacité de 400 000 tonnes de condensat par an destinées principalement à l'exportation¹⁰⁶⁶.

À la veille des négociations franco-algériennes sur les hydrocarbures, le projet de construction de l'UL1 marque un premier coup d'arrêt. Le 31 janvier 1969, Djamel Lakhdari – président de la SN Repal et directeur général de la Sonatrach – communique informellement à François Castellani que la société nationale construira sa propre usine de liquéfaction et qu'elle refusera la proposition de la CFP-A¹⁰⁶⁷. Cette décision est le résultat de longues discussions qui ont vu l'opposition de deux visions différentes parmi les cadres de Sonatrach. Le directeur du gaz Othmane Khouani estime que la société algérienne devrait réaliser le projet en toute autonomie pour pouvoir fixer un prix de reprise beaucoup plus favorable. En revanche, Lakhdari souligne le besoin de s'associer à la CFP-A en raison du volume d'investissements, de la complexité technique du projet et du besoin de créer un véritable marché de consommation. En avril 1969, le président de Sonatrach Sid Ahmed Ghozali annonce officiellement la prise en main du projet et la volonté d'assurer la commercialisation à l'étranger de 500 000 tonnes de GPL par an¹⁰⁶⁸.

Devant cette prise de position, la CFP-A décide de continuer la construction de l'UL1, un projet considéré stratégique pour protéger ses intérêts sur le gisement d'Hassi Messaoud¹⁰⁶⁹. Néanmoins, cette situation provoque la réaction des responsables algériens. Comme l'explique Nourredine Aït Laoussine, les dirigeants de Sonatrach sont étonnés du fait que la société française poursuive la réalisation du projet « [...] alors qu'il semble clair que la Sonatrach a manifesté officiellement son intention à réaliser la construction de cette usine¹⁰⁷⁰ ». Selon le jeune cadre de la société nationale explique qu'« il y [aurait] dans cette affaire une partie qui se moque de l'autre ¹⁰⁷¹». En effet, la décision de continuer le projet relève d'une stratégie précise mise au point par François Castellani,

¹⁰⁶⁶ Les études techniques estiment que 50 000 de tonnes produites seront destinées à la consommation algérienne cf. AH Total, 18V01807/587, LPG réunion du 16 janvier 1969, Neuilly-sur-Seine le 17 janvier 1969.

¹⁰⁶⁷ AH Total, 18V01807/587, Compte rendu de la visite de Castellani à Lakhdari le 31 janvier 1969, Neuilly-sur-Seine, 10 février 1969.

¹⁰⁶⁸ Il s'agit des deux tiers de la production initiale de l'usine. AH Total, 18V01807/587, Point sur la situation actuelle concernant le projet d'extraction des LPG d'Hassi Messaoud, 20 mars 1969.

¹⁰⁶⁹ Ibid.

¹⁰⁷⁰ AH Total, 18V01807/587, Castellani, Compte rendu d'un entretien entre M. AIT-LAOUSSINE et moi-même, 1er octobre 1969

¹⁰⁷¹ Ibid.

le principal négociateur de la CFP-A. Castellani estime que la CFP-A doit compléter à tout prix la construction de l'installation pour faire valoir ses droits de concessionnaire.

Dans cette situation d'impasse, l'entrée de la Sonatrach dans le marché américain du gaz bouleverse les équilibres existants. En octobre 1969, la société nationale algérienne signe un contrat avec El Paso natural gas qui prévoit la livraison de 17 milliards de m³ par an durant 25 ans et la réalisation des investissements nécessaires à multiplier la production d'Hassi R'Mel par cinq¹⁰⁷². Présenté comme « le plus grand contrat de gaz jamais passé ¹⁰⁷³», cet accord ouvre de nouvelles perspectives techniques et commerciales. Les actionnaires de la SEHR commencent donc à négocier un nouveau prix de cession pour le gaz destiné au marché américain¹⁰⁷⁴. L'opposition de la CFP-A à toute réduction des prix contribue à crispier les positions des deux parties à la veille de la reprise des négociations entre France et Algérie¹⁰⁷⁵. Le 27 novembre 1969, le ministre Abdesselam interdit formellement la construction de l'usine de liquéfaction à la CFP-A. Le chantier est alors bloqué par l'intervention des forces de l'ordre et le matériel est mis sous séquestre. Jaques Verdier raconte ainsi le moment où le projet marque un coup d'arrêt définitif :

« On [avait] acheté tout le matériel en France en Italie et aux États-Unis... Tout [était] prêt à être expédiés et on [avait commencé] les fondations. Et à ce moment-là, le gouvernement algérien envoie la gendarmerie et donne l'ordre d'arrêter tout [...] C'était un an avant la vraie nationalisation. On a arrêté le projet sans utiliser le mot nationalisation parce qu'il n'y avait pas de droit de propriété sur le gaz. On a dit : "ce gaz il ne vous a jamais appartenu, vous n'en aviez jamais rien fait, c'est la Sonatrach qui va l'exploiter !" Et ça s'arrête comme ça... !¹⁰⁷⁶ »

L'analyse des sources écrites et orales montre que les ingénieurs impliqués dans le projet de l'UL1 ne sont pas au courant des raisons de cette interruption. Ils savent que la direction a décidé de

¹⁰⁷² AH Total, 18V01807/587, Compte rendu de la réunion du 16 octobre 1969 à 11h chez Sonatrach, Neuilly-sur-Seine 20 octobre 1969.

¹⁰⁷³ Ibid.

¹⁰⁷⁴ AH Total, 18V01807/587, Réponse de CFP-A à la demande de fourniture de gaz pour le gisement de Hassi R'Mel, 19 novembre 1969.

¹⁰⁷⁵ Les négociations se déroulent à Alger le 19 novembre 1969 en la présence de François Castellani, René Gourguillon, Sid Ahmed Ghozali et Hocine Malti A la demande de la Sonatrach de fournir un prix de référence pour la cession de 17 millions de m³/an de gaz, les représentants de la CFP-A indiquent 0,11 DA par m³, le même tarif appliqué pour la fourniture de 500 000 de m³/an destinée au marché algérien. L'opposition de la CFP-A à toute réduction du prix de cession est due aux importants investissements nécessaires à augmenter la capacité de production.

¹⁰⁷⁶ AH Total, AO011904, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jacques Verdier, La Défense, 21 juin 2018.

continuer la construction de l'usine malgré les avertissements mais ils n'imaginent pas que des négociations soient conduites à Alger par François Castellani. La vision partielle des cadres de la CFP-A est bien mise en évidence par le témoignage de Verdier et par celui d'Aziz Ait Saïd, qui intègre l'équipe du projet peu avant son interruption :

« Je me suis retrouvé à Paris en début 1970 et je devais rentrer à Hassi Messaoud quand Monsieur Redron et D'Herbès m'ont dit "vous ne rentrez pas à Hassi Messaoud vous allez travailler sur le projet de liquéfaction UL1 !". Donc avec notre collègue Gerard Rigaud nous avons passé 6 semaines à Lacq [...] Je suis rentré à Hassi Messaoud après et la chance ou le malheur... la chance — je dirais — c'était que je connaissais le directeur des projets de la Sonatrach qui s'occupait de ces deux usines de liquéfaction. Lui il m'a expliqué ce qu'il faisait et donc j'ai prévenu Paris en disant "ne faites pas gaffe, n'avancez pas trop dans le projet ! La Sonatrach est en train de lancer deux usines de liquéfaction avec l'engineering Fluor" ¹⁰⁷⁷ ».

L'interruption du chantier de construction de l'UL1 a une valeur hautement symbolique pour le gouvernement algérien. D'une part, les autorités souhaitent démontrer que la Sonatrach est capable d'assurer la conduite de grands projets industriels sans l'encadrement technique des sociétés françaises. D'autre part, la signature de nouveaux accords commerciaux pour l'écoulement du gaz saharien montre que la question énergétique sort désormais du cadre des relations bilatérales entre la France et l'Algérie.

Les négociations sur le prix fiscal et la nationalisation du 24 février 1971

La fin des années 1960 est caractérisée par une rapide dégradation des relations entre la Sonatrach et les sociétés françaises. En septembre 1968, en raison du prix d'achat jugé trop bas, l'Algérie impose à Elf-ERAP un premier embargo de 24 heures sur la reprise du brut¹⁰⁷⁸. Quelques semaines plus tard, une demande de dédommagement est transmise à la CREPS qui est accusée de « surexploiter le gisement d'Edjeleh¹⁰⁷⁹ ». De longues discussions sur le budget opérationnel de

¹⁰⁷⁷ AH Total, AO011903, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Aziz Ait Saïd, Paris, 12 juin 2018.

¹⁰⁷⁸ AH Total, 18V01807/587, Mémoire, 27 janvier 1969.

¹⁰⁷⁹ AH Total, 98.8/8, Emmanuel Catta, Chronologie des rapports pétroliers franco-algériens 1966 – 1971.

l'ASCOOP se poursuivent jusqu'en février 1969, quand le gouvernement algérien invoque la réouverture des négociations sur le prix du brut en vertu de l'article 27 des Accords d'Alger. Le ministre Abdesselam demande alors l'augmentation des prix postés¹⁰⁸⁰ à 2,65 \$ FOB le baril pour le brut chargé à Bejaïa, à 2,665 \$ FOB pour celui chargé à Arzew et à 2,61 FOB pour celui de La Skhirra¹⁰⁸¹. Si le prix d'achat réel se maintient à 2,08\$ le baril, cette revendication met en évidence la volonté de reconsidérer les privilèges acquis par les sociétés françaises¹⁰⁸². Devant l'accusation de ne pas respecter les accords de coopération, le gouvernement français accepte de s'asseoir à la table des négociations. Néanmoins, le prix de 2,65 \$ le baril prévu dans l'accord d'association signé avec Getty oil en octobre 1968 affaiblit fortement la position des entreprises concessionnaires¹⁰⁸³.

Le 24 novembre commencent les discussions entre la délégation désignée par le gouvernement français et l'administration pétrolière algérienne. Réunies à Alger, les deux délégations décident de nommer une commission d'experts pour aborder sur le plan technique un problème purement politique¹⁰⁸⁴. Désigné pour assurer la liaison entre la CFP et les négociateurs français, René Gourguillon met en évidence les positions divergentes qui émergent durant les échanges. Comme il l'explique dans son rapport, si les Français souhaitent uniquement négocier l'augmentation du prix de référence, le vrai problème pour les Algériens consiste à « déterminer la valeur relative du pétrole algérien par rapport aux pétroles concurrents [pour] déterminer le nouveau prix fiscal¹⁰⁸⁵ ». La commission d'expert doit donc définir une méthode de calcul pour évaluer la qualité du brut saharien en fonction des produits qui peuvent être obtenus par grâce au raffinage, des prix et des quantités de vente sur les marchés européens et la quantité de production par typologie. Si l'ordinateur facilite la formulation des hypothèses, le désaccord sur certains critères de calculs du

¹⁰⁸⁰ Dans le marché pétrolier le prix posté (*posted price*) est le prix de référence indiqué pour le brut Free On Bord (FOB) vendu dans les ports d'expédition. Le prix posté peut être utilisé comme base de calcul pour la redevance fiscale et l'impôt sur le revenu et il fait l'objet de rabais et de négociations entre vendeur et acheteur.

¹⁰⁸¹ AH Total, 18V01807/587 « Lettres de l'Algérie sur les prix publiés » Compte rendu de la réunion à la Chambre Syndicale, 10 mars 1969.

¹⁰⁸² J. KABBANJI, *La stratégie pétrolière de la France en Algérie, 1962-1971*, op. cit., p. 250.

¹⁰⁸³ Cet accord d'association fixe un prix de reprise du brut algérien à 2,65\$ le baril. En contrepartie, il reconnaît à la société américaine une participation à l'exploration. cf. AH Total, 18V01807/587, Visite à Devillers de la DICA, Neuilly-sur-Seine 21 novembre 1968 ; 50ZZ507/10 Entretien entre Maurice Schuman et Belaïd Abdesselam (jeudi 2 octobre de 12h45 à 13h30), 3 octobre 1969.

¹⁰⁸⁴ AH Total, 18V01807/587, René Gourguillon, Négociation France Algérie et révision du prix fiscal, 11 décembre 1969.

¹⁰⁸⁵ Ibid.

prix de référence, contribuent à éloigner les positions des parties. C'est le cas notamment de l'impact sur les frais de transport et de raffinage.

Dans un rapport transmis à la direction, René Gourguillon souligne à plusieurs reprises l'impréparation des négociateurs algériens qui basent leurs revendications uniquement sur une étude réalisée par leurs consultants américains. Comme l'explique le secrétaire général de la CFP-A, « au cours de la réunion [les Algériens] sont amenés à suspendre assez fréquemment les séances pour aller consulter en coulisse les spécialistes américains qui ont élaboré ce travail¹⁰⁸⁶ ». Par ailleurs, Gourguillon évoque le climat particulier qui règne durant les séances. Les délégués français se rendent compte de participer à une négociation qui dépasse largement le cadre des relations franco-algériennes. En effet, l'attitude des membres de la délégation change complètement après le retour de Sid Ahmed Ghazali de son voyage en Libye. Selon le secrétaire général de la CFP-A durant de cette visite « des contacts concernant les négociations ont très certainement été pris et des assurances libyennes sur lesquelles les Algériens souhaitent s'appuyer ont, peut-être, été obtenues¹⁰⁸⁷ ». L'arrivée au pouvoir de Muhammad Kadhafi en septembre 1969 remet en cause le système des concessions pétrolières en Libye. Cela donne un nouvel élan aux revendications pour la réforme de la fiscalité en vigueur en Algérie, encore trop favorable aux entreprises étrangères¹⁰⁸⁸.

Les négociations sont temporairement interrompues en février 1970. Le durcissement des positions algériennes est confirmé par les déclarations publiques des cadres de la société nationale. Lors d'un colloque organisé par le CEDIMOM¹⁰⁸⁹, Sid Ahmed Ghazali déclare qu'il souhaite desserrer le lien avec les sociétés françaises et ouvrir la coopération dans le secteur des hydrocarbures à tous les pays intéressés. La presse algérienne commence alors à mobiliser l'opinion publique internationale contre les entreprises françaises, responsables du pillage des ressources du pays¹⁰⁹⁰. Même si un nouveau cycle de négociations est inauguré le 25 mai 1970, la distance entre les acteurs devient de plus en plus importante. Le ministre Abdesselam demande aux entreprises françaises d'apporter en Algérie « des sommes au moins égales à celles que rapporte la Sonatrach pour que

¹⁰⁸⁶ Ibid.

¹⁰⁸⁷ Ibid.

¹⁰⁸⁸ Hubert BRETON, « Le pétrole libyen au service de l'unité arabe ? - Persée », *Revue française de science politique*, 22-6, p. 1256-1275.

¹⁰⁸⁹ Centre Européen pour le Développement Industriel et la Mise en Valeur de l'Outre-mer.

¹⁰⁹⁰ AH Total, 50ZZ507/10, « Les faits et les Méfaits de la CFP-A » in *El Moudjahid*, 27 mars 1970

leur présence soit justifiée¹⁰⁹¹». En même temps, le directeur des affaires économiques du Quai d'Orsay Jean-Pierre Brunet conteste l'augmentation des prix du pétrole algérien en expliquant que le nouveau tarif doit être homogène à celui pratiqué ailleurs pour qu'il y ait une véritable « [...] contrepartie du risque pris par la France en matière de recherche pétrolière¹⁰⁹²». En juin 1970, les Français acceptent une augmentation du prix posté à 2,15 \$ le baril contre une requête algérienne de 2,65 \$. Cela provoque la violente réaction du ministre algérien qui décide d'interrompre les discussions¹⁰⁹³.

Pour augmenter la pression sur les entreprises françaises, l'État algérien décide de prendre le contrôle le 15 juin 1970 des autres sociétés étrangères actives en Algérie. La nationalisation de Phillips petroleum et des filiales de la Royal-Dutch Shell permet à la Sonatrach d'acquérir 30 % de la production algérienne. 70 % reste encore sous le contrôle de la CFP-A et de l'ERAP¹⁰⁹⁴. Pour mieux surveiller l'activité des entreprises françaises, le gouvernement décide de renforcer l'obligation de rapatriement des fonds déjà introduite en 1965¹⁰⁹⁵. Le durcissement de cette mesure contribue ainsi à l'asphyxie financière des sociétés et leur impose, grâce à un jeu de trésorerie, de payer leur propre pétrole. Comme le résume le secrétaire général de la CFP Vincent Labouret, ancien haut fonctionnaire du Quai d'Orsay, dans ces conditions « [...] la notion de pétrole franc perd toute réalité puisque l'huile saharienne deviendrait un pétrole à coût exorbitant, accumulant entre mains algériennes des francs convertibles sans limitation en devise étrangère¹⁰⁹⁶ ». Par ailleurs, cette décision serait « un précédent très dangereux » puisque d'autres pays producteurs pourraient adopter la même stratégie.

En juillet 1970, la décision d'augmenter rétroactivement les prix de référence du baril de brut à 2,85 \$ provoque une forte contestation française¹⁰⁹⁷. Le gouvernement dénonce alors la violation

¹⁰⁹¹ AH Total, 18V01807/530, Note interne de Gourguillon à De Metz, Négociations franco-algériennes réunion des négociateurs du 25 et 26 mai 1970, 29 mai 1970

¹⁰⁹² Ibid.

¹⁰⁹³ AH Total, 18V01807/530, Conversation entre MM Abdesselam et Brunet, Alger, 13 juin 1970.

¹⁰⁹⁴ AH Total, 18V01807/530, « Pétrole Algérie : ERAP et CFP seront les prochaines victimes », in Combat, 17 juin 1970

¹⁰⁹⁵ AH Total, 18V01807/530, Téléx de D'Herbès à Gourguillon reportant la lettre du ministre de l'Industrie Abdesselam adressée au Président de la CFP-A Jacques Bénézit, Alger, 24 juin 1970.

¹⁰⁹⁶ AH Total, 50ZZ507/10, Lettre de Vincent Labouret à Wormser (Banque de France,) Brunet (Quai d'Orsay), Vaillaud (DICA), Esteva (ministère de l'Industrie) à la Présidence de la République (puis De Metz et Bénézit), « Questions algériennes », 9 juillet 1970.

¹⁰⁹⁷ AH Total, 18V01807/530, Note AFP après la décision algérienne de relever les prix du Pétrole, Paris, 21 juillet 1970.

du principe *pacta sunt servanda* et menace de recourir à l'arbitrage en vertu des dispositions de l'accord de 1965. De son côté, la presse française commence à mettre en garde l'opinion publique sur l'augmentation des prix des carburants¹⁰⁹⁸. Le consommateur européen est donc présenté comme un otage de la politique agressive du gouvernement socialiste de Boumediene. Pour sortir de cette impasse, le président français Georges Pompidou invoque l'ouverture d'un nouveau cycle de négociations à Alger¹⁰⁹⁹. Le ministre du Développement industriel et de la Recherche scientifique François-Xavier Ortoli et le directeur des Carburants Michel Vaillaud entament alors les discussions avec le ministre des Affaires étrangères Abdelaziz Bouteflika et le président de la Sonatrach Sid Ahmed Ghozali le 27 août 1970. Les échanges sont influencés par le nouveau positionnement des autres pays en matière fiscale. En effet, l'orientation des négociations en cours à Tripoli et à Téhéran et la décision de l'OPEP d'harmoniser la fiscalité et les prix contribuent à affaiblir la position des sociétés pétrolières.

Conduites par les représentants de la puissance publique, les négociations laissent aux entreprises, et en particulier à la CFP-A, un rôle extrêmement marginal. Comme explique René Gourguillon :

« Les représentants des deux compagnies n'ont pas participé aux négociations et n'ont jamais assisté à aucune séance. On était seulement là puisque s'il y avait une question à poser on aurait pu répondre sur le plan technique ou financier, mais pas plus ¹¹⁰⁰ ».

Les sources à notre disposition mettent en évidence les intérêts divergents de l'ERAP et ceux du groupe CFP. Si ce dernier produit en Algérie 20,4 % de ses ressources totales, le pétrole saharien représente plus de 79 % de la production de l'entreprise nationale en 1970. Par ailleurs, plusieurs témoins mentionnent les relations difficiles entre l'ERAP et la Sonatrach au sein de l'ASCOOP. Cette problématique ne touche pas la CFP puisque les rapports amicaux entretenus par Jean D'Herbès, René Gourguillon et François Castellani avec les responsables algériens facilitent les discussions.

¹⁰⁹⁸ AH Total, 18V01807/530, « Énergiques représentations françaises avant tout réexamen des problèmes pétroliers » in *Le Figaro*, 23 juillet 1970 ; « Après l'initiative du gouvernement Boumediene Paris soumettrait à l'arbitrage son conflit avec Alger sur la fiscalité pétrolière » in *Le Monde*, 23 juillet 1970 ; « Recours à l'arbitrage d'un tribunal paritaire » et « Le consommateur ne doit pas être la victime » in *L'Aurore*, 23 juillet 1970 ; « Charges fiscales majorées de 50 % pour les entreprises pétrolières françaises en Algérie », in *Le nouveau journal*, 23 juillet 1970.

¹⁰⁹⁹ J. KABBANJI, *La stratégie pétrolière de la France en Algérie, 1962-1971*, op. cit., p. 257.

¹¹⁰⁰ AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

Alors que le maintien du *statu quo* est une condition essentielle pour la survie de l'entreprise nationale, la direction de la CFP commence à imaginer un futur sans pétrole algérien. Dans une étude sur le champ d'Hassi Messaoud, le directeur René de Montaigu estime qu'il est possible de récupérer 132 millions de tonnes du gisement d'Hassi Messaoud entre 1971 et 1976, dont 65 millions de tonnes sur la partie du champ opérée par la CFP-A. À la fin de cette période, un déclin de la productivité imposerait de réaliser d'importants investissements pour des projets de récupération secondaire. En raison des nouvelles conditions fiscales et de l'instabilité des prix sur le moyen terme, de Montaigu explique « [qu'il] serait presque plus rentable de se faire nationaliser et rembourser de la valeur des investissements ¹¹⁰¹ ». Selon le directeur, la compensation d'une éventuelle nationalisation pourrait assurer à la CFP 12,5 millions de tonnes par an pendant 6 ans. Ce délai est donc estimé suffisant pour remplacer la production algérienne avec celle des pays du Golfe¹¹⁰². Toutefois, estime le directeur, l'acceptation d'un prix de reprise plus élevé et la négociation d'une indemnité de nationalisation aurait représenté « un grave précédent pour toutes les concessions auxquelles la CFP est intéressée dans le reste du monde ¹¹⁰³ ». La CFP-A et la direction de la maison-mère optent alors pour le *statu quo*. En l'absence d'un accord de principe, le 28 janvier 1971 François-Xavier Ortolini demande à la société de verser à l'administration fiscale algérienne l'impôt sur l'activité pétrolière pour la période 1969-1970, qui avait été gelé depuis le début des négociations. En même temps, il décide d'interrompre toute discussion dans l'attente du résultat des négociations en cours à Tripoli sur le prix de référence du brut embarqué dans les ports de la mer Méditerranée. Quelques jours après cette décision, le gouvernement algérien déclare la nationalisation de l'industrie algérienne des hydrocarbures.

¹¹⁰¹ AH Total, 50ZZ507/10, Note de De Montaigu à de Metz « Considération sur la valeur d'Hassi Messaoud », 27 novembre 1970 ; Note de De Montaigu à de Metz « Valeur des intérêts de la CFP-A », 1er décembre 1971.

¹¹⁰² AH Total, 50ZZ507/10, Note sommaire, 7 janvier 1971.

¹¹⁰³ Ibid.

B. Un nouveau départ : les négociations avec l'État algérien

La nationalisation vue par la Compagnie Française des Pétroles : problème ou opportunité ?

Le 24 février 1971, durant les célébrations du quinzième anniversaire de l'UGTA, le président Houari Boumediene annonce aux cadres syndicaux réunis à Alger la décision de « porter la révolution dans le secteur des hydrocarbures ¹¹⁰⁴ ». Dans son discours, il dénonce la tentative du gouvernement français de faire échouer les accords de 1965 et le « complot » des entreprises pétrolières internationales. Boumediene revendique le droit de l'Algérie à prendre « toute décision découlant de l'exercice normal de la souveraineté ¹¹⁰⁵ » et d'assurer un contrôle direct sur cette industrie stratégique pour le pays. Au nom du conseil de la révolution et du gouvernement, le président annonce la nationalisation des gisements de gaz naturel, de l'infrastructure de transport et la prise de contrôle de 51 % des actifs des sociétés françaises ¹¹⁰⁶. Tout en assurant l'indemnisation des sociétés touchées par ces mesures, il se dit prêt à recommencer des négociations sur la base des dispositions de l'accord de Tripoli et à garantir la possibilité de ravitaillement aux prix du marché.

En dépit du climat de tensions qui a caractérisé les relations franco-algériennes au début des années 1970, René Gourgouillon explique que la décision de Boumediene n'avait pas été anticipée par la CFP-A. Aucune information à ce sujet n'avait en effet été communiquée par les responsables pétroliers algériens qui étaient en relation avec lui. En voyage avec Jean D'Herbès et leurs épouses pour participer au comité de direction de l'Ascoopette dans le Tassili N'Ajjer, Gourgouillon apprend cette décision au moment de son arrivée à Alger le soir du 24 février :

« Le jour de la nationalisation, quand on a pris l'avion à Paris pour Alger, on partait rejoindre nos collègues de la Sonatrach pour aller au Tassili à l'occasion du comité de direction de

¹¹⁰⁴ Les événements de la nationalisation sont reconstruits à partir de la correspondance diplomatique conservée dans les archives du secrétaire général de la CFP Vincent Labouret. Ancien diplomate au Quai d'Orsay les télégrammes conservés dans ses archives sont systématiquement diffusés en interne constituent de sources de premier ordre pour orienter la prise de décision du président Victor de Metz. AH Total, 50ZZ507/12, Télégramme de l'Ambassadeur de France Jean Basdevant au ministère des Affaires étrangères (cc Vincent Labouret), « texte officiel du discours du président Boumediene du 24 février », Alger 25 février 1971 à 14h

¹¹⁰⁵ Ibid.

¹¹⁰⁶ Ibid.

l'Ascoopette. On était avec nos épouses et c'est à la descente de l'avion à Alger, je ne sais pas... à six heures du soir... que notre chargé de relations publiques, Guellal, qui était un Algérien, il nous dit "Boumediene vient de parler, il a nationalisé le pétrole !". Alors en réalité une partie de notre délégation est partie pour le Tassili avec le gars qui dirigeait la délégation de SONATRACH, Megatelli. Donc D'Herbès et Megatelli sont partis et sont allés faire la balade du Tassili. Moi, je suis resté à Alger finalement, et j'ai accueilli le lendemain matin Monsieur Malti qui venait pour prendre possession de la société ¹¹⁰⁷»

Arrivé au siège algérois de la CFP-A, Gourguillon contacte l'ambassadeur de France Jean Basdevant, mais il découvre que les autorités algériennes n'ont pas plus d'informations sur les mesures annoncées. La nuit du 24 février, une note officielle de la présidence de la République précise que la nationalisation détermine la prise de contrôle des sociétés « où les intérêts français possèdent la totalité, la majorité ou la moitié du capital social ¹¹⁰⁸», des infrastructures de transport et la révocation des concessions gazières. Cependant, aucune précision quant aux modes d'exécution n'est transmise aux sociétés :

« Je suis resté à Alger pendant 48 heures pour voir comment on allait s'y prendre. Nationalisation à 51 %... personne n'avait connu ça ! On ne savait pas ce que ça voulait dire [...] la nationalisation c'est à 100 % ! Quand c'est à 51 % qu'est-ce que ça veut dire ? Qui c'est qui conduit ? Qui c'est qui est dans le driver seat comme disent les Anglais ? ¹¹⁰⁹»

Même si les effets de ces mesures restent extrêmement flous, la nationalisation commence à montrer les premiers effets le 25 février. Les comptes bancaires des sociétés françaises sont temporairement gelés tandis qu'au terminal de Bejaïa les douaniers interdisent le chargement des navires pétroliers¹¹¹⁰. L'incertitude commence à se diffuser aussi dans les autres pays. Aux États-Unis, les autorités s'inquiètent pour la stabilité de l'accord signé par El Paso. En Italie, les autorités confirment leur solidarité aux entreprises françaises. En Grande-Bretagne le gouvernement commence à s'inquiéter pour les répercussions qu'une telle crise pourrait avoir sur les autres pays

¹¹⁰⁷ AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

¹¹⁰⁸ AH Total, 50ZZ507/12, Télégramme de l'Ambassadeur de France Jean Basdevant au ministère des Affaires étrangères (cc Vincent Labouret) « nationalisation des sociétés pétrolières françaises », Alger 25 février 1971, à 01h58.

¹¹⁰⁹ AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

¹¹¹⁰ AH Total, 50ZZ507/12, Télégramme de l'Ambassadeur de France Jean Basdevant au ministère des Affaires étrangères (cc Vincent Labouret) « mise en application des mesures pétrolières annoncées le 24 février, 25 février 1971 14h45.

producteurs¹¹¹¹. Au siège de la Sonatrach le président Ghozali commence à organiser les équipes chargées de prendre contrôle des sociétés. Le matin suivant, René Gourgouillon accueille au siège de la CFP-A Hocine Malti, nommé responsable des gisements d'Hassi Messaoud et Hassi R'Mel :

« [le 25 février] j'ai accueilli Malti, on lui avait aménagé un des bureaux de direction dans notre immeuble d'Hydra. Je lui ai dit, "prenez possession de votre bureau", j'attendais qu'il me dise "je vais faire ceci, je vais faire cela"... mais en réalité rien de tout ça ! [...] Malti a pris possession de son bureau, mais il n'est pas intervenu dans l'activité de la boîte et nous, on a continué à travailler comme si de rien n'était ! Notre personnel a continué à travailler, donc la nationalisation avait un caractère parfaitement théorique, sauf sur un point, qui était l'exportation de pétrole. Nous, on était autorisés à exporter, avec la DEH dont je vous ai parlé, qu'au cas par cas et bateau par bateau sur autorisation »¹¹¹².

L'ordonnance signée par le tribunal d'Alger reconnaît au représentant de la Sonatrach le rôle de « cogestionnaire » des sociétés mais tout continue à fonctionner comme avant. La seule exception est constituée par la nouvelle obligation en matière de trésorerie. Toutes les opérations doivent désormais porter la double signature du responsable français et du nouveau responsable algérien¹¹¹³.

Sur le champ d'Hassi Messaoud, le drapeau algérien est hissé le 6 mars 1971¹¹¹⁴. La décision de Boumediene est annoncée à tous les Français et les Algérien présents à Maison Verte l'après-midi du 24 février. Ali Friha se souvient parfaitement du moment où le directeur technique Christian Redron interrompt la réunion d'information en cours pour annoncer la nouvelle aux agents de maîtrise de la société :

¹¹¹¹ AH Total, 50ZZ507/12, Télégramme de l'Ambassadeur de France Lucet au ministère des Affaires étrangères (cc Vincent Labouret) « attitude américaine à l'égard des récentes décisions algériennes », Washington 26 février 1971 02h33 ; Télégramme de l'Ambassadeur de France Bruin des Rozières au ministère des Affaires étrangères (cc Vincent Labouret) « Mesures prises par l'Algérie dans le domaine des hydrocarbures », Rome, 27 février 1971 ; Télégramme de l'Ambassadeur de France M. Courcel au ministère des Affaires étrangères (cc Vincent Labouret) « crise pétrolière », Londres, 1er mars février 1971, à 21h52.

¹¹¹² AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourgouillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

¹¹¹³ AH Total, 50ZZ507/12, Télégramme de l'Ambassadeur de France Jean Basdevant au ministère des Affaires étrangères (cc Vincent Labouret) « Application donnée aux mesures de nationalisation du 24 février », Alger, 1er mars 1971, à 00h53

¹¹¹⁴ AH Total, 50ZZ507/12, Télégramme de l'Ambassadeur de France Jean Basdevant au ministère des Affaires étrangères (cc Vincent Labouret) « Application donnée aux mesures de nationalisation du 24 février », Alger, 9 mars 1971, à 00h34.

« À l'époque c'était Monsieur Redron qui nous a convoqués, avec tout le personnel d'encadrement dans la salle de restaurant des agents de maîtrise. Il y avait un tableau devant et il nous parlait de production, il faisait la comparaison avec les cousins d'à côté... la Repal quoi... mais on était meilleurs ! Il ne faisait que rentrer et sortir. À un certain moment il nous a dit : "Messieurs, je viens d'apprendre par la radio qu'on a été nationalisés à 51 %" — c'était le 24 février 1971 — [il nous dit] "on ne bouge pas ! continuez à travailler jusqu'à ce qu'on ne reçoive les textes pour savoir où l'on va !" . On a continué à travailler, tout le monde l'a fait¹¹¹⁵ ».

Aziz Ait Saïd confirme le climat d'incertitude qui s'empare du district. Toutefois, cela n'empêche pas de continuer les activités comme l'avait demandé la direction :

« [...] Au fait il ne s'est rien passé ! A part la décision politique qui annonçait la nationalisation du pétrole le 24 février, sur le champ, dans l'absolu, il ne s'est rien passé. Les gens travaillaient comme avant, mais les vrais sujets c'étaient entre Alger et Paris¹¹¹⁶ ».

Les témoins présents au siège de Neuilly-sur-Seine, le centre névralgique de l'activité de la CFP-A, évoquent une situation beaucoup plus tendue. Les cadres et les agents administratifs de la filiale s'inquiètent pour la stabilité de leur emploi et pour l'impact de cette décision sur leur avenir. Le 24 février, Michel Naylies participe à l'assemblée extraordinaire convoquée par la direction dans la salle de cinéma du siège en rue des Graviers. Il commence alors à mesurer l'impact de la nationalisation sur son parcours professionnel:

« Au moment de la nationalisation en rue des Graviers – en deux mots – c'était la panique ! Des gars comme D'Herbès et Redron faisaient le tour en disant "vous restez ! on ne bouge pas ! on va s'arranger ! on va vous trouver du boulot !" et d'autres gars en dessous, comme mon patron de l'époque Maurice Piotin, me disaient "tu as 26 ans : ne reste pas ! C'est une catastrophe !" ¹¹¹⁷»

Également présent au siège le 24 février, Jacques Verdier évoque un certain optimisme sur la possibilité de trouver un arrangement :

¹¹¹⁵ AH Total, AO011913, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Ali Friha, Paris, 22 novembre 2018.

¹¹¹⁶ AH Total, AO011903, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Aziz Ait Saïd, Paris, 12 juin 2018.

¹¹¹⁷ AH Total, AO011921, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.

« Il y avait une incertitude par rapport à la situation, mais il y avait également une grande confiance sur le fait que les chefs allaient trouver la solution. On a une telle confiance pour de gens comme D'Herbès, qui a su gagner la confiance de grands patrons comme Germes, Bénézit ou Victor de Metz... On savait qu'on trouverait des solutions pour nous !¹¹¹⁸ »

Profondément concerné par les nouvelles mesures, le président de la CFP Victor de Metz décide de prendre en main le dossier de la nationalisation. Il constitue alors une cellule de crise chargée de définir la stratégie de l'entreprise. Celle-ci se compose de l'état-major de la maison-mère et de deux négociateurs de la CFP-A : le secrétaire général René Gourgouillon et son adjoint François Castellani.

Le 1^{er} mars, lors de la publication des ordonnances de nationalisation dans le Journal officiel, Gourgouillon et Castellani commencent à consulter des spécialistes de droit international pour évaluer la légitimité des mesures de nationalisation. Si le professeur René-Jean Dupuy suggère de dénoncer la violation des accords de 1965 et de recourir à l'arbitrage international¹¹¹⁹, le professeur Jean Rivero et le directeur des affaires juridiques du Quai d'Orsay Charrière expriment leurs perplexités sur cette stratégie. La France ne peut pas se permettre d'ouvrir une procédure d'arbitrage à la Cour International de Justice où elle dispose de 4 voix favorables sur 15 disponibles. D'autant plus que les accords passés avec l'Algérie « n'ont jamais garanti la propriété [des concessions] ni ont remis en cause le droit imprescriptible de l'État à nationaliser ¹¹²⁰ ». Au-delà des interprétations doctrinales, les stratégies envisagées par le gouvernement français et par la CFP commencent à diverger. D'une part, la rupture *de facto* des relations diplomatiques contribue à affaiblir la position de l'ERAP. D'autre part, la volonté de la CFP de défendre ses intérêts encourage l'ouverture de nouvelles négociations avec les représentants de la Sonatrach¹¹²¹. Alors que les deux gouvernements continuent à réaffirmer leurs positions officielles, le 10 mars

¹¹¹⁸ AH Total, AO011904, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). – Récit de carrière de Jacques Verdier, La Défense, 21 juin 2018.

¹¹¹⁹ AH Total, 18V01807/239, Requête à M le président et MM les membres de la commission de conciliation instituée par l'accord entre la République française et la République algérienne démocratique et populaire concernant le règlement de questions touchant les hydrocarbures et le développement industriel de l'Algérie du 29 juillet 1965, 1^{er} mars 1971.

¹¹²⁰ AH Total, 18V01807/239, Note très confidentielle « Mesures de nationalisation requête en conciliation : compte rendu », 4 mars 1971.

¹¹²¹ AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourgouillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018 ; H. MALTI, *Histoire secrète du pétrole algérien*, op. cit, p. 165.

1971 Jacques Bénézit et François Castellani rencontrent à Alger Sid Ahmed Ghozali, Nourredine Aït Laoussine et Hocine Malti pour discuter du futur de la CFP-A en Algérie.

L'ouverture du dialogue : une condition préalable à la solution du conflit

Durant le premier entretien entre les représentants de la Sonatrach et de la CFP-A le président Ghozali invoque la définition d'un nouveau cadre juridique qui puisse permettre à la société nationale d'exercer pleinement ses attributions. Il invoque en particulier la participation de Sonatrach à toutes les décisions financières, techniques et commerciales et la création d'une société mixte pour la gestion des droits nationalisés. D'accord avec cette solution de principe, la CFP-A insiste sur le besoin de définir le montant et des indemnités de nationalisation, de préciser les méthodes de calcul de l'impôt arriéré et de détailler les conditions des nouveaux contrats pétroliers. Durant ce premier colloque les négociateurs soulèvent plusieurs interrogations. Quel sera le statut de la nouvelle société ? Dans quelle mesure participera-t-elle à la recherche des nouveaux gisements ? Quel sera le cadre fiscal de référence ? Si les conditions financières d'activité demeurent au centre des discussions, la question du personnel est également évoquée. À la demande de la Sonatrach, la CFP-A se dit disponible à conserver le personnel français en place dans une nouvelle organisation. En contrepartie, la société française demande un droit de regard sur les plannings de départ et sur les plans de remplacement¹¹²².

Durant la réunion du 10 mars Sid Ahmed Ghozali évoque la possibilité d'attribuer à la CFP-A le rôle d'opérateur en dépit de sa participation minoritaire. Le président précise par ailleurs « qu'il serait heureux de conserver le personnel [français]¹¹²³ » même si la nouvelle société devra faire l'objet d'une algérianisation beaucoup plus accentuée. En effet, la prise de contrôle des entreprises étrangères avait confirmé la principale préoccupation des cadres de la Sonatrach : l'incapacité à faire « tourner la machine » en parfaite autonomie. Selon Hocine Malti la plus grande inquiétude des dirigeants algériens est la stabilité du personnel puisque. En ce moment, « il était absolument impératif que les opérations de production se poursuivent comme d'habitude, que le personnel

¹¹²² AH Total, 50ZZ507/11, Entretien du 10 mars 1971, sdnl.

¹¹²³ AH Total, 50ZZ507/12, Télégramme de l'Ambassadeur de France Jean Basdevant au ministère des Affaires étrangères (cc Vincent Labouret) « Contacts pris par la CFP avec la Sonatrach à Alger », Alger, 11 mars 1971, à 17h46.

reste en place et [que] le pétrole continue à couler¹¹²⁴». La permanence des Français devient donc un enjeu stratégique mais les modalités sont très différentes dans les sociétés nationalisées à 51 % ou à 100 %¹¹²⁵. Dans certains cas, les agents obtiennent le statut de salariés Sonatrach mais les postes clés en organigramme sont attribués aux Algériens. Cela détermine alors un véritable renversement des hiérarchies sociales¹¹²⁶. Dans d'autres cas, comme à SOPEG, l'arrivée des nouveaux responsables algériens cause l'expulsion des agents français. Cet événement provoque des fortes répercussions sur l'état d'esprit de la communauté française expatriée qui menace de représailles et d'actions violentes pour contester contre un événement qui ressemble tout à fait à une deuxième décolonisation¹¹²⁷.

Pour anticiper l'éventualité d'un départ volontaire du personnel français, des contrats de prestation de service sont rapidement signés avec d'autres entreprises étrangères. Au-delà des consultants soviétiques déjà détachés à Sonatrach, 19 ingénieurs et techniciens italiens, 2 anglais et 1 norvégien remplacent les agents français de la SOPEG¹¹²⁸. Toutefois, ce changement fait émerger plusieurs difficultés. Dans une note destinée à l'ambassadeur Basdevant, le consul de France à Béjaïa Gérard Simon met en évidence la difficile adaptation des premiers techniciens étrangers au nouveau contexte de travail : «il s'avère que les employés algériens éprouvent des difficultés à communiquer avec les techniciens italiens, dont un seul s'exprime dans notre langue. Aussi ils disent regretter le départ des Français avec lesquels les échanges étaient plus faciles¹¹²⁹». La décision de la Sonatrach de lancer une campagne de recrutement de personnel en provenance de Grande-Bretagne et d'autres pays européens contribue à compliquer la situation. En dépit des garanties de stabilité obtenues par les sociétés françaises, certaines agences de presse commencent

¹¹²⁴ H. MALTI, *Histoire secrète du pétrole algérien*, op. cit, p. 163.

¹¹²⁵ En vertu des ordonnances de nationalisation, les sociétés gazières et celles spécialisées dans le transport par pipeline sont nationalisées à 100 %. C'est le cas de la SEHR, de la SOPEG et de la TRAPSA.

¹¹²⁶ AH Total, 50ZZ507/12, Télégramme de l'Ambassadeur de France Jean Basdevant au ministère des Affaires étrangères (cc Vincent Labouret) « Application donnée aux mesures de nationalisation du 24 février », Alger 9 mars 1971, à 00h34.

¹¹²⁷ 50ZZ507/12, Télégramme de l'Ambassadeur de France Jean Basdevant au ministère des Affaires étrangères (cc Vincent Labouret, Bénézit,) « situation de la SOPEG », Alger 15 mars 1971, à 22h10.

¹¹²⁸ Ibid.

¹¹²⁹ AH Total, 50ZZ507/12, Lettre du Consul de France Gérard Simon à l'Ambassadeur français Basdevant, Bejaia 14 avril 1971.

à évoquer la possible rupture des accords et le remplacement de l'ensemble du personnel des centres de production sahariens¹¹³⁰.

Les discussions avec la Sonatrach continuent entre Paris et Alger grâce au volontarisme de René Gourgouillon, de François Castellani et du directeur de la CFP Frédéric Berbigier. Selon le personnel de la CFP-A, les fréquentes visites des représentants de la société algérienne au siège de Neuilly-sur-Seine sont un indicateur du bon déroulement des négociations. Odette Casalta-Ribès, ancienne secrétaire de Castellani, suit de très près l'évolution de la situation. Originnaire d'Alger comme son ancien patron, elle résume ainsi la préoccupation du personnel vis-à-vis d'un nouveau départ :

« On savait forcément [ce qui se passait] parce qu'on était en relation avec Alger tout le temps donc... oui, on savait que ça n'allait pas ! Je sais que Monsieur Castellani recevait toujours de gens d'Alger ou de la Sonatrach ... Donc on savait qu'il y avait des pourparlers puisqu'il faisait des voyages très, très fréquents... »¹¹³¹

Durant les premières semaines, les délégations fixent trois principes généraux pour arriver à une entente. En premier lieu, la Sonatrach demande l'assistance technique de la CFP-A et délègue à la société française toutes les responsabilités opérationnelles durant cette phase de transition. En deuxième lieu, le montant des indemnités est fixé en fonction du niveau d'investissements prévu dans les années à venir. En troisième lieu, le prix de référence fiscale est établi sur la base des dispositions de l'accord de Tripoli avec une majoration de 0,15 \$ le baril¹¹³². Une fois ces conditions fixées, Victor de Metz autorise la création d'ALREP, une société mixte contrôlée par CFP-A à 49 % et par la Sonatrach à 51 %. Il permet de définir un programme d'investissement qui sera financé grâce aux amortissements et aux indemnités de nationalisation¹¹³³.

La stratégie de la CFP-A diverge profondément de celle adoptée par le secrétaire général du Quai d'Orsay Hervé Alphand durant les négociations gouvernementales. Si l'État français invoque le

¹¹³⁰ AH Total, 50ZZ507/12, Télégramme de l'Ambassadeur de France Jean Basdevant au ministère des Affaires étrangères (cc Vincent Labouret) « personnel français de la Sonatrach », Alger 28 mars 1971, à 11h54.

¹¹³¹ AH Total, AO011912, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Odette Casalta-Ribès, Paris, 23 octobre 2018.

¹¹³² AH Total, 50ZZ507/11, Lettre de Roland de Montaigu (DCEP 03) Renégociation Sonatrach CFP-A du 26 au 30 mars 1971, 31 mars 1971.

¹¹³³ La société ALREP est formellement constituée le 20 mars 1971. cf. AH Total, 50ZZ507/11, Mémoire, 31 mars 1971.

désengagement immédiat de l'ERAP et la définition d'une indemnisation de sortie, la CFP considère plus rentable de réorganiser sa présence en Algérie sur des bases nouvelles. Les technologies informatiques permettent donc de réaliser des calculs de simulation pour orienter la prise de décision. Ceux-ci confirment tout l'intérêt d'un règlement « à l'aimable » du dossier. Comme l'explique René Gourgouillon, durant la nationalisation le modèle de calcul par ordinateur mis au point avec les spécialistes d'IBM devient un outil indispensable pour les négociations :

« [notre outil informatique] était une reproduction des données essentiels de la comptabilité de la CFP-A qui nous permettait d'avoir un compte d'exploitation, la trésorerie et le bilan... dans n'importe quelle situation on pouvait faire varier le prix fiscal, on pouvait faire varier la fiscalité, la durée des amortissements, les coûts d'exploitation et chaque fois vous obteniez un résultat qui vous permet de savoir si vous êtes encore dans les clous, si ça marchait ou si ça ne marchait pas¹¹³⁴ ».

Si la signature de l'Accord de Tripoli se présente comme une opportunité pour stabiliser les relations entre les sociétés et les pays producteurs, quelque jour plus tard on assiste à la rupture définitive des négociations politiques conduites par François-Xavier Ortoli et Hervé Alphand. À défaut d'un accord sur les indemnisations et sur le paiement de l'impôt arriéré, le 13 avril le président Boumediene annonce l'abolition du régime des concessions, l'introduction d'un prix posté de 3,60 \$ le baril et l'attribution d'une indemnisation de nationalisation de 500 millions de DA¹¹³⁵. Le gouvernement français annonce alors la rupture des négociations tout en laissant aux sociétés pétrolières le choix de continuer les discussions¹¹³⁶. La réponse de la CFP ne se fait pas attendre. Grâce à l'assistance des cabinets d'expertise juridique Burning & Spofford et Davis Polk & Wardwell une *warning letter* est adressée à tous les acteurs du secteur pétrolier. Signée par Jacques Bénézit, cette lettre dénonce les décisions algériennes et le préjudice porté par l'absence d'une indemnité de nationalisation équitable¹¹³⁷. Le pétrole algérien est donc défini de « pétrole

¹¹³⁴ AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourgouillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

¹¹³⁵ Nicole GRIMAUD, « Le conflit pétrolier franco-algérien », *Revue française de science politique*, 22-6, 1972, p. 1276-1307, ici p. 1202.

¹¹³⁶ J. KABBANJI, *La stratégie pétrolière de la France en Algérie, 1962-1971*, op. cit, p. 261.

¹¹³⁷ AH Total, 50ZZ507/11, « Warning letter » Lettre de Jacques Bénézit,

rouge » et la CFP confirme qu'elle convoquera devant la justice toutes les sociétés ou les pays qui l'achèteront¹¹³⁸.

Les jours qui suivent l'envoi de la *warning letter* la situation se dégrade très rapidement. Les chargements de brut dans les ports algériens sont interrompus et les comptes de la société se vident rapidement. Dans ce contexte, la société doit faire face à deux problèmes principaux : la résiliation des contrats avec les fournisseurs et la définition d'une nouvelle politique de gestion du personnel. Gourguillon propose donc de transférer à l'ALREP l'ensemble du personnel algérien de la CFP-A et de détacher des ingénieurs et des techniciens français dans le cadre d'un contrat d'assistance technique qui devra être négocié avec Sonatrach¹¹³⁹. Le 29 et le 30 avril Gourguillon et Castellani sont à Alger pour discuter des conditions pour la reprise des chargements pétroliers pour le mois de mai. Ils sont donc autorisés par Victor de Metz à accepter un prix de reprise de 2,35 \$ le baril. Toutefois, Aït Laoussine s'oppose à l'offre de la CFP-A en précisant que le jour précédent, la CFR avait acheté en Libye un produit de la même qualité à 2,45\$ le baril¹¹⁴⁰. La remise en cause unilatérale du prix d'achat théorique négocié jusque-là entraîne une véritable rupture du dialogue entre les deux parties.

Le retrait des travailleurs français expatriés et la reprise des négociations

Les sources collectées rapportent différentes versions des événements qui ont lieu entre le 30 avril et le matin du 1^{er} mai 1970. La première version est présentée par Hocine Malti dans son livre. L'ancien cadre de la Sonatrach raconte une réunion tenue à Alger avec une délégation de la CFP-A composée de Gourguillon, Castellani, Philippe Legrand et Raymond de Cidrac. Au cours de cette rencontre, Gourguillon aurait communiqué la décision de rapatrier le personnel français du district d'Hassi Messaoud. Le témoignage de Malti évoque un « ton sec, déterminé et dramatique » du secrétaire général de la CFP-A qui aurait d'ailleurs déclaré :

¹¹³⁸ H. MALTI, *Histoire secrète du pétrole algérien*, op. cit., p. 185.

¹¹³⁹ AH Total, 50ZZ507/11, Note de Gourguillon, Nationalisation cessation d'activité de la CFP-A, 27 avril 1971.

¹¹⁴⁰ AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

« [...] Voilà maintenant un peu plus de deux mois que vous avez nationalisé la CFP (A). Durant cette période, vous avez continué à exploiter Hassi Messaoud grâce à l'assistance de notre société. C'est nous qui avons financé les opérations. Vous avez pris notre pétrole. Récemment vous avez commencé à apporter des modifications à notre organigramme en procédant à l'algérianisation de certains postes. Vous avez créé une nouvelle société sans notre accord. La comédie a assez duré ! Nous avons décidé de mettre fin à nos opérations en Algérie. La première mesure que nous avons décidée est de retirer notre personnel d'Hassi Messaoud dès ce soir. Si vous êtes intéressés par la fourniture d'une assistance technique, transmettez-nous la liste de personnes que vous souhaitez garder¹¹⁴¹ »

La deuxième version est fournie par le témoignage collecté durant notre entretien avec René Gourguillon. L'ancien secrétaire général explique que les responsables algériens lui auraient annoncé l'interdiction d'accès au district d'Hassi Messaoud pour l'ensemble du personnel. Comme il l'explique, cette initiative de la Sonatrach est la cause du retrait immédiat de l'ensemble du personnel français présent en Algérie :

« Le lendemain matin [le 1^{er} mai], Malti se présentait à la CFP-A, là où on était, et il nous dit « je viens prendre cette fois-ci la direction effective de la maison. Désormais tous les ordres passent par moi, vous n'avez plus aucune autorisation de faire quoi que ce soit dans cette compagnie ! »... Alors si c'est comme ça... j'ai réuni d'abord le personnel européen et je leur ai dit « ce n'est pas la peine de rester, vous partez dans vos appartements et vous attendez qu'on vous dise ce qu'on fera et comment on va vous emmener en France ». Et puis au personnel local j'ai dit : « voilà, la Sonatrach prend la direction de la Compagnie et donc désormais vous leur obéissez, ce n'est plus à nous qu'il faut obéir [...] J'ai appelé Paris pour expliquer ce qui se passe et D'Herbès, qui était notre directeur général, m'explique qu'il va envoyer les caravelles pour rapatrier le personnel européen. J'ai téléphoné à Hassi Messaoud et j'ai parlé avec Klein, qui était notre chef de district, en disant que la Sonatrach était en train d'arriver pour prendre possession du district donc on vous envoie les avions et vous rapatriez tout le monde¹¹⁴² ».

Cette succession des faits est mentionnée également par les sources de la diplomatie française qui évoquent à plusieurs reprises la décision de la Sonatrach de licencier le personnel français de la

¹¹⁴¹ H. MALTI, *Histoire secrète du pétrole algérien*, op. cit., p. 187.

¹¹⁴² AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

CFP¹¹⁴³. Selon l'ambassadeur Basdevant, la société algérienne aurait communiqué « l'interdiction des agents français d'accéder aux bureaux et aux installations industrielles ». Elle aurait appliqué cette mesure grâce au détachement de gendarmes et de douaniers sur les périmètres des concessions¹¹⁴⁴.

La contradiction entre ces deux versions est relayée dans la presse à la Sonatrach les communiqués officiels des sociétés. Comme le reporte l'agence algérienne APS, la Sonatrach soutient que la décision de retirer le personnel aurait été communiquée par Castellani et Gourguillon lors d'une réunion tenue en présence d'Ait Laoussine, Mazaoui et Mzamia le 30 avril¹¹⁴⁵. Le communiqué ne mentionne pourtant pas la présence d'Hocine Malti à cette réunion, un détail qui est confirmé également par le témoignage de René Gourguillon¹¹⁴⁶. Un autre communiqué de presse de la société nationale algérienne précise quant à lui que la décision de retirer le personnel français de la CFP-A aurait été communiquée à Malti par Castellani et Gourguillon. Rapportée dans un article paru dans *Le Monde* le 4 mai 1971, cette reconstruction des événements est officiellement contestée. Une demande de rectification est d'ailleurs adressée au directeur du journal Jacques Favet par le service de presse et de l'information de la CFP-A :

« Notre filiale, la CFP-A n'a pas décidé de rapatrier son personnel, mais il y a été contraint - l'administration algérienne refusant à nos agents l'accès à leurs bureaux et postes travail - alors que des représentants s'étaient précisément rendus à Alger pour examiner les conditions dans lesquelles son personnel pourrait être maintenu sur place et mis à la disposition de la société algérienne la Sonatrach ¹¹⁴⁷ ».

Une troisième version des événements est reportée dans une communication du syndicat des cadres et des travailleurs français de la CFP-A. Retrouvé dans les archives, ce document explique que le départ du personnel de la CFP-A a été nécessaire « parce qu'il n'est pas concevable de laisser sur une base saharienne, 97 personnes inactives à la suite d'une décision verbalement notifiée par un

¹¹⁴³ AH Total, 50ZZ507/12, Télégramme de l'Ambassadeur de France Jean Basdevant au ministère des affaires étrangères (cc Victor de Metz) « Licenciement par la Sonatrach du personnel français de la C.F.P.A. », Alger, 30 avril 1971, à 22h54.

¹¹⁴⁴ AH Total, 50ZZ507/12, Télégramme de l'Ambassadeur de France Jean Basdevant au ministère des Affaires étrangères « situation à Hassi Messaoud », Alger, 1er mai 1971, à 01h40.

¹¹⁴⁵ AH Total, 85ZW666/7, Note AFP, Une Mise au Point de la Sonatrach, 3 mai 1971.

¹¹⁴⁶ AH Total, 50ZZ507/11, Télégramme de l'Ambassadeur de France Jean Basdevant au ministère des Affaires étrangères « Mise au point de la Sonatrach », Alger, 3 mai 1971, à 12h22.

¹¹⁴⁷ AH Total, 85ZW666/7, Lettre de Marot (Service Presse Information) à Jacques Favet (*Le Monde*), 6 mai 1971.

représentant dûment accrédité de la Sonatrach¹¹⁴⁸ ». Une reconstruction des événements est donc proposée grâce à la synthèse des témoignages des personnes présentes à Paris, à Alger et à Hassi Messaoud. Le vendredi 30 avril à 15 heures, alors que Gourguillon et Castellani rencontrent à Alger Aït Laoussine, un contrôle de police est installé à Maison Verte pour vérifier les véhicules à l'entrée et à la sortie du site. À 16 heures, Philippe Legrand est informé par Hocine Malti de l'interdiction d'accès au bureau pour le personnel français dès le lendemain matin. Ce dernier quitte alors Alger pour Messaoud. En début de soirée, les communications téléphoniques entre Maison Verte et Paris sont interrompues même si cela n'a pas eu d'impact direct sur la continuité des opérations. Le matin du 1^{er} mai, Malti convoque l'ensemble du personnel d'Hassi Messaoud pour leur notifier l'interdiction d'accès au lieu de travail et l'obligation de quitter la base dans les plus brefs délais¹¹⁴⁹. Des techniciens anglais, américains et canadiens contractés par la Sonatrach arrivent alors sur les chantiers. Entretemps, les Français sont rapatriés par avion ou escortés en voiture jusqu'à la frontière tunisienne¹¹⁵⁰.

Les trois versions évoquées montrent une évidente discordance sur la reconstruction des événements qui ont eu lieu entre le 30 avril et le 1^{er} mai 1971. Si la version reportée par le syndicat de la CFP-A semble plus détaillée, celle-ci présente une vision partielle. Aucun des rédacteurs de ce document a directement participé aux discussions avec les représentants de Sonatrach. En ce qui concerne les deux autres versions, il est nécessaire de tenir en compte des distorsions mémorielles et des difficultés à comparer deux différentes typologies de sources. L'une orale et l'autre écrite. La forte politisation d'un événement crucial dans l'histoire du pétrole algérien permet de supposer l'omission volontaire de certains détails et la volonté des témoins de se conformer au discours officiel. Même s'il est difficile d'établir les responsabilités la centralité de la question du personnel dans les négociations entre la CFP-A et la Sonatrach est confirmée.

La modalité de permanence du personnel français à Hassi Messaoud devient un enjeu pour la CFP-A. Comme l'explique Gourguillon durant son entretien avec le conseiller économique de l'ambassade de France, la stratégie de la société consiste à « [éviter d'être accusé] d'adopter une tactique de terre brûlée en menaçant de retirer le personnel français dans le cas où un arrangement

¹¹⁴⁸ AH Total, 85ZW666/7, Communication des Déléguées du Personnel CFP-A, Syndicat des cadres et des ingénieurs et du personnel, sdnl.

¹¹⁴⁹ Ibid.

¹¹⁵⁰ Ibid.

de fond ne pourrait pas être conclu à bref délai [et empêcher à la Sonatrach] de considérer ce personnel comme un instrument de travail qui lui était de toute façon acquis et dont elle pouvait disposer à sa guise¹¹⁵¹ ». Tout en respectant les nouvelles demandes en matière d'algérianisation, deux solutions commencent à être envisagées à ce stade. D'une part, en cas de conclusion d'un accord de production et de commercialisation, le rôle d'opérateur serait délégué à une société de services qui devra assurer la gestion du personnel algérien de la CFP-A. D'autre part, dans l'attente d'un accord global, la CFP-A se dit « prête à mettre, par contrat, à la disposition de Sonatrach, tout ou une partie de son personnel français, sous réserve de l'accord des intéressés et à condition que le groupe CFP n'ait pas besoin de ses agents pour ses activités hors Algérie¹¹⁵² ».

En dépit de cette rupture, la direction de la CFP évoque la volonté de « poursuivre avec l'Algérie une négociation sérieuse afin de régler contractuellement les problèmes nés de la série de décisions unilatérales algériennes ¹¹⁵³ ». Cependant, pour relancer une discussion « de façon constructive et sans arrière-pensée¹¹⁵⁴ » on estime nécessaire d'obtenir l'accord de principe des hautes sphères politiques. En particulier, celui du ministre Abdesselam. Le témoignage de Gourguillon met en évidence les efforts réalisés par François Castellani pour faciliter la réouverture du dialogue :

« Il s'est passé après [la] rupture quelques jours d'attente, on ne savait pas bien comment les choses allaient se passer. Et puis, on a envoyé Castellani, mon adjoint, qui était... disons... la conscience politique de notre équipe. C'était un pied-noir d'Alger, il connaissait très bien le pays, il connaissait très bien les mentalités algériennes — on était tous, d'ailleurs, des anciens d'Afrique du Nord, moi du Maroc, D'Herbès du Maroc aussi, Castellani d'Algérie — il a renoué le fil par Lakhdari, avec lequel il avait de bonnes relations, et d'autres gens de la Sonatrach [et il avait expliqué] notre désir de reprendre le contact et de négocier ¹¹⁵⁵ ».

Une nouvelle équipe est constituée pour conduire les nouvelles négociations avec les responsables Sonatrach. Sous la direction de Frédéric Berbigier et de René de Montaigu – directeurs de la CFP et grands spécialistes des questions de fiscalité pétrolière – le président de la CFP renouvelle sa confiance à René Gourguillon et à François Castellani. Si le premier est choisi en raison de sa

¹¹⁵¹ AH Total, 50ZZ507/12, Télégramme de l'Ambassadeur de France Jean Basdevant au ministère des Affaires étrangères « Renvoi par la Sonatrach du personnel français de la CFP-A », Alger, 2 mai 1971, à 15h30.

¹¹⁵² Ibid.

¹¹⁵³ AH Total, 50ZZ507/11, Note interne pour Alger, 10 mai 1971.

¹¹⁵⁴ Ibid.

¹¹⁵⁵ AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

profonde connaissance de la filiale algérienne sur le plan financier, le deuxième garantit la légitimité politique des négociations grâce à ses relations privilégiées avec certains membres de l'élite algérienne avec lesquels il partage un passé commun.

Le 12 mai 1971, les délégations de la Sonatrach et de la CFP-A commencent à discuter de la création de deux entités pour assurer le fonctionnement d'ALREP. Elles abordent également la question de l'apport d'actifs nationalisés, des obligations d'investissement et des conditions de reprise de l'huile. En dépit des difficultés initiales, le protocole d'accord signé le 30 juin 1971 règle les litiges en cours et assure la stabilité des conditions d'activité pour une période de 5 ans renouvelables, à l'instar des accords de Téhéran, Tripoli et Baghdâd¹¹⁵⁶. Selon les dispositions du protocole, une nouvelle filiale de la CFP-A appelée Total Algérie détiendra 49 % du capital d'ALREP et 31 % des intérêts détenus à Haoud Berkaoui dans le cadre de l'Ascoopette. En même temps, la société française obtient un droit de reprise sur un quota de la production équivalente à la participation au capital et accepte d'acheter la production supplémentaire à 2,75 \$ le baril. Au-delà d'une indemnité de nationalisation de 300 millions de DA, la société s'engage dans un programme d'investissements qui lui permettra de disposer de 2,8 millions de tonnes de brut au deuxième semestre 1971 et une quantité comprise entre 7 et 7,5 millions durant les 4 ans suivants¹¹⁵⁷.

Le 27 juin, les premiers ingénieurs français de la CFP-A font leur retour à Maison Verte, désormais renommée « base du 24 février 1971 »¹¹⁵⁸. Cet événement est un indicateur de la continuité des relations pétrolières entre la France et l'Algérie. En contrepartie d'un accès au pétrole saharien, la CFP reconnaît le rôle de la Sonatrach sur le plan international, tout en assurant « la création d'un nouveau système qui était quand même calqué sur l'ancien¹¹⁵⁹ ». *Mutatis Mutandis* la société française négocie des conditions très favorables qui lui garantissent un accès privilégié à la production algérienne et qui protègent ses intérêts patrimoniaux. Quelques semaines plus tard, l'ERAP signe également un nouvel accord avec la Sonatrach. Toutefois, les conditions négociées par la société se révèlent moins intéressantes. Questionné sur les raisons du meilleur résultat obtenu

¹¹⁵⁶ AH Total, 85ZW666/7, Aide-mémoire sur le protocole d'accord CFP-Sonatrach du 30 juin 1971.

¹¹⁵⁷ Ibid.

¹¹⁵⁸ 50ZZ507/11, Télégramme de l'Ambassadeur de France Jean Basdevant au ministère des Affaires étrangères « Arrivée d'ingénieurs français à Hassi Messaoud », Alger 27 juin mai 1971, à 13h50

¹¹⁵⁹ AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourgouillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

par la CFP, Gourgouillon explique que l'état d'esprit et l'approche humaine adoptée par la délégation ont été les clés de cette réussite :

« Je crois que [l'élément humain] aussi a été très important au fond... le fait qu'il y avait des pieds-noirs là-dedans ça n'a été pas si mauvais. Si on regarde ce qui s'est passé à l'ERAP, qui avait mis elle dans ses équipes de l'association et dans ses équipes de négociations des universitaires français de pure souche, les choses se sont beaucoup moins bien passées... ils n'ont jamais eu des contacts, je crois, faciles... C'est difficile à expliquer... déjà au Lycée quand on était gamins les patos pour nous ils étaient des patos.... Ils étaient... Ils ne faisaient pas partie de... j'exagère en disant ça... mais je traduis quelque chose qui a existé, qui était vrai... qui était une forme d'entente dont on n'est pas toujours conscients... une entente sans avoir besoin d'employer de gros mots ¹¹⁶⁰».

L'identité partagée et l'origine nord-africaine des négociateurs de la CFP n'est certainement pas la seule raison du succès. Néanmoins, cet élément évoqué par Gourgouillon dans son entretien permet de s'interroger sur l'importance des relations humaines et de la reproduction des codes professionnels. Si la nationalisation avait conduit à une véritable excommunication de la Sonatrach du monde pétrolier international, la reprise d'une négociation entre pairs, libérée de toutes les hiérarchisations de dérivation coloniale, assurent à la CFP une nouvelle place en Algérie.

¹¹⁶⁰ Ibid.

C. La création de Total Algérie : vers un nouveau modèle d'activité

Le besoin de continuité opérationnel : la « nationalisation » du personnel algérien et le retour du personnel français

Le concept de nationalisation véhiculée par la presse internationale contribue à représenter cet événement comme une véritable rupture avec la situation précédente. Autrement dit, si le protocole d'accords signé en juin 1971 détermine l'émergence d'un nouveau cadre politique et fiscal, les activités de terrain continuent même après le départ du personnel français le 1^{er} mai. En effet, si plusieurs récits de la nationalisation parlent de « prise de contrôle » d'Hassi Messaoud, dans très peu de cas ceux-ci précisent que les agents contractés par la Sonatrach pour assurer la direction des activités n'étaient que quelques dizaines. Pour cette raison, explique Aziz Ait Saïd, il est inexact de parler de rupture sur le plan opérationnel :

« La Sonatrach n'est pas arrivée dans le district. C'étaient les gens du district qui étaient là... La Sonatrach était une entité, mais c'étaient les gens du district qui géraient ça ! Des gens sont venus, mais quelques personnes... et c'était tout ! La Sonatrach n'est pas arrivée en force à Hassi Messaoud, elle était la responsable globale du champ pétrolier et, à ce titre, elle était en charge de ça, mais par les gens qui étaient sur place¹¹⁶¹ ».

Ce témoignage confirme que les mesures de nationalisation ont visés le capital financier, les installations, mais, également, le capital humain. Ingénieur au service travaux neufs et futur adjoint au chef de district d'Hassi Messaoud, Ait Saïd est « nationalisé » et embauché par Sonatrach, à l'instar des autres agents algériens de la CFP-A. Cela montre que la continuité de la production d'Hassi Messaoud est assurée par l'ancien personnel de la CFP-A qui avaient été formés grâce aux dispositifs mis en place dans les années 1960. Les anciens participants aux stages AOP – devenus entretemps agents de maîtrise et superintendants de production – contribuent à garantir le fonctionnement du champ et à transmettre leurs connaissances aux algériens qui sont envoyés à apprendre le métier dans le plus important district pétrolier du pays.

¹¹⁶¹ AH Total, AO011903, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Aziz Ait Saïd, Paris, 19 décembre 2019.

En dépit des ambitions d'autonomie, les réalités de terrain mettent la Sonatrach devant plusieurs incohérences sur le plan technique. Durant la période comprise entre la nationalisation du 24 février et les accords du 30 juin, les dirigeants de la société algérienne commencent à se rendre compte du rôle indispensable joué par les techniciens français. Cette prise de conscience est liée à la découverte de la complexité des réalités de terrain et des modes d'organisation du travail propre à la société. Interrogé par un responsable de la Sonatrach au moment de la nationalisation, Ali Friha explique que l'expertise des techniciens français était essentielle pour le bon fonctionnement de l'atelier mécanique dont il est responsable :

« Quelques temps après la nationalisation, notre ancien patron, qui était ALREP, il vient avec un responsable de la Sonatrach. Il me dit : « Ali, ce Monsieur veut vous poser quelques questions » ... pour savoir comment ça marchait le service et tout ça.... Il me pose des questions sur le travail et, après, il me dit « M Friha si jamais — il me dit comme ça — il y a un départ massif de français... les gens veulent partir... on ne sait jamais... Est-ce que [cela] vous gênez dans le travail de service ? ». Moi j'ai dit « non, à moi ça ne me gênerait pas tellement, voyez, nous on peut travailler » ... Et puis, en regardant en face où il y avait un grand atelier qui s'occupait uniquement de l'UPI, l'unité de production, il me demande « d'après vous il y a quelqu'un qui peut remplacer... il s'appelait Robert [l'ancien responsable] ... Là je me pose des questions... je lui dis « écoutez... franchement si c'était à moi, à Monsieur Robert je lui doublerais son salaire pour le garder, je ne vois personne pour le remplacer en ce moment ! ». Le type il se lève et il me serre la main il me remercie en me disant « vous êtes le seul à m'avoir parlé comme ça, partout où je suis passé ils m'ont dit que [le personnel français était remplaçable] »¹¹⁶² ».

Les cadres de la Sonatrach comprennent rapidement que les agents algériens « nationalisés » auraient pu assurer le fonctionnement du district sur le court terme. Cependant, il est clair que ces derniers n'auraient pas été capables de faire face aux dysfonctionnements ou aux accidents sur les installations. Par ailleurs, aucune garantie ne pouvait être donnée quant aux programmes de développement nécessaires à stabiliser la production sur le long terme. Comme l'explique Jacques Verdier :

¹¹⁶² AH Total, AO011913, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Ali Friha, Paris, 22 novembre 2018.

« [À Hassi Messaoud] il y avait des gens qui étaient là et qui ont continué à faire tourner le champ. Mais ce qui était difficile à imaginer c'était le long terme de ce champ. Il fallait de gens qui réfléchissent au futur de la production, ce qui ne se faisait pas à Hassi Messaoud, mais à Alger ou à Paris. Le miracle d'un champ pétrolier c'est que tant que vous pouvez faire produire les puits ça produit, ça ne peut pas durer vingt ans sans rien faire, mais au moins un an deux ans ça peut produire, même si la production peut diminuer¹¹⁶³ ».

L'absence d'ingénieurs de production et de spécialistes de géologie du réservoir ne permet pas à la Sonatrach de mettre en place un plan de développement du champ d'Hassi Messaoud en toute autonomie. En raison de la conformation géologique très particulière du réservoir, le recours à des consultants étrangers sans aucune connaissance du gisement se révèle une solution extrêmement aléatoire. En somme, pour contraster le déclin naturel de sa production du plus grand gisement du pays, la société algérienne doit faire appel à la « force créatrice et intellectuelle¹¹⁶⁴ » des ingénieurs de la CFP-A.

À Neuilly-sur-Seine, la signature des accords du 30 juin est perçue comme une grande opportunité pour le secteur amont de la CFP. La présence d'ingénieurs français sur les gisements d'Hassi Messaoud et d'Haoud Berkaoui permet de garantir un accès direct à cette importante source de ravitaillement et de maintenir des bonnes relations techniques avec la Sonatrach. Par ailleurs, le lancement de Total Algérie permet de redéployer une partie du personnel de la CFP-A et de préserver, ainsi, les capacités techniques de la société dans le secteur amont. En effet, la période d'incertitude qui a précédé la nationalisation avait encouragé la formalisation des procédures de démission et de rotation du personnel de la CFP-A. En suivant les mêmes principes adoptés au moment de l'indépendance de l'Algérie, la direction reconnaît des garanties d'indemnisation pour le licenciement des agents non qualifiés et met en place un plan de réaffectation pour le personnel spécialisé¹¹⁶⁵. Pierre Maréchal est alors chargé de recaser le personnel technique au sein du groupe, en particulier à Abu Dhabi et dans d'autres filiales du Moyen-Orient où de nouveaux projets de développement s'appêtent à commencer¹¹⁶⁶.

¹¹⁶³ AH Total, AO011904, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). – Récit de carrière de Jacques Verdier, La Défense, 21 juin 2018.

¹¹⁶⁴ Ibid.

¹¹⁶⁵ AH Total, 18V01807/780, Décision N° P 26975, Paris 31 juillet 1970 ; Demande de Garantie, 18 août 1970.

¹¹⁶⁶ AH Total, AO011908, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Pierre Maréchal, Paris, 19 septembre 2018.

En dépit des tentatives de réaffectation, la réduction du volume d'activité rend inévitable le licenciement d'un certain nombre d'agents de maîtrise. Toutefois, cette politique ne touche pas directement les cadres de la société puisque, à l'exception des départs volontaires, aucun ingénieur ne fait l'objet de licenciement. Tout en soulignant la volonté de l'entreprise de garder tous les jeunes ingénieurs recrutés à la fin des années 1960, Michel Naylies met en évidence la grande incertitude qui caractérise cette période de transition :

« Après le 24 février, de mars à juillet c'était un peu flou... on nous disait "ne bougez pas on fait de la formation" ... on ne faisait rien... moi je suis allé faire l'informatique chez IBM [...] Ils avaient vraiment bien réagi, ils ont pris tous les mecs qui allaient partir, qui n'étaient pas attachés au système et ils leur ont trouvé quelque chose à faire... j'ai fait deux mois à Londres pour apprendre l'anglais ¹¹⁶⁷ ».

Pour certains jeunes qui avaient vécu les dernières années de la CFP-A, la création de Total Algérie représente une occasion pour poursuivre leur formation pétrolière sur le terrain. Si la nationalisation ne remet pas en cause le rôle d'Hassi Messaoud comme centre de formation et d'apprentissage des métiers du pétrole. Toutefois, la nouvelle filiale doit être organisée sur des bases complètement nouvelles. Les documents conservés dans les archives ne donnent pas de détails sur la modalité de réorganisation des équipes détachées au sein d'ALREP. Néanmoins, les témoins précisent que la Sonatrach aurait adressé des demandes spécifiques à la société française. En particulier, ils évoquent la présence d'une liste d'agents que la société algérienne souhaitait garder dans le cadre du nouveau dispositif d'assistance technique :

« Nous avons signé les accords de nationalisation en juin et en septembre la Sonatrach a envoyé une première liste d'ingénieur qu'elle voulait voir revenir sur Hassi Messaoud... ils avaient nommé quasiment tous ceux qui.... Vitry qui était directeur de la production, Naylies qui était ingénieur des travaux neufs... j'ai même apparu dans la première liste et là j'ai dit à Castellani : "ce n'est pas possible ! ... j'étais RH ! ils ne vont pas me reprendre comme RH maintenant qu'ils ont nationalisé !" ¹¹⁶⁸ »

¹¹⁶⁷ AH Total, AO011921, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.

¹¹⁶⁸ AH Total, AO011908, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Pierre Maréchal, Paris, 19 septembre 2018.

En dépit des demandes algériennes, la décision sur la constitution des nouvelles équipes est laissée au nouveau directeur général d'ALREP Christian Redron¹¹⁶⁹. Cependant, le besoin de réorganiser les relations sur de nouvelles bases impose de faire des choix extrêmement équilibrés. Dans ce sens, Naylies précise la volonté de Redron de recruter des ingénieurs et des agents de maîtrise capables d'accepter les nouveaux équilibres politiques afin de préserver de bonnes relations entre les deux sociétés. Comme le précise Naylies :

« [Redron] prenait des gens qui n'étaient pas marqués — parce que je n'étais ni Pied-Noir, ni je n'avais jamais foutu les pieds à Alger dans ma vie — et qui étaient prêts à avoir des relations normales avec tout le monde. Il n'est pas parti avec les anciens Pieds-Noirs qui avaient déjà l'indépendance à travers la gorge¹¹⁷⁰ ».

À l'automne 1971, l'arrivée de l'ancien personnel de la CFP-A à Hassi Messaoud est perçue comme une sorte de retour à la normale. Du point de vue technique, les deux parties du champ – Hassi Messaoud Nord et Hassi Messaoud Sud – sont formellement unifiées. L'huile continue toutefois à être expédiée vers les mêmes centres de production construits presque dix ans auparavant. Du point de vue humain, les hiérarchies socioprofessionnelles se trouvent complètement bouleversées, car les mêmes personnes continuent de travailler sur les projets identiques. Nommé responsable des travaux neufs au sein d'ALREP, Michel Naylies précise :

« À Messaoud sont revenus tout un tas de gens, notamment la maîtrise. Là, quand même, Redron et D'Herbès ont visé à peu près juste pour retrouver la maîtrise de base... donc tout à reprise à Messaoud. La salle des cadres était toujours la même, il y avait toujours les mêmes serveurs, il y avait toujours le même champagne¹¹⁷¹ ».

Chargé d'une mission de normalisation de la comptabilité analytique au siège de la Sonatrach, Pierre Maréchal explique que le retour a été la suite logique de la rupture :

« Quand Bernard Vitry — qui était directeur de la production, l'un des postes clés d'Hassi Messaoud — est reparti là-bas, avec lui et Naylies on s'est retrouvés à Alger [...] il avait quitté

¹¹⁶⁹ Hocine Malti est, de son côté, nommé président de la nouvelle société.

¹¹⁷⁰ AH Total, AO011921, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.

¹¹⁷¹ Ibid.

le premier mai et il revient en octobre, celui qui devait être son secrétaire il lui rend une clé en disant ; “monsieur, je savais que vous alliez revenir” et il lui rend la clé de son bureau¹¹⁷² ».

Si les témoignages mettent en évidence cette continuité technique et humaine, l'organisation du nouveau cadre opérationnel détermine la naissance d'un nouveau modèle d'interaction avec les pays producteurs.

L'organisation de Total Algérie et les relations avec la Sonatrach

Chargée de gérer la participation de 49 % au sein d'ALREP, Total Algérie commence à s'organiser autour de deux principes fondamentaux : l'assistance technique et un circuit commercial capable d'assurer la défiscalisation du brut algérien. La nouvelle structure permet d'augmenter le nombre de Français détachés sur les chantiers sahariens et de garder un accès privilégié aux approvisionnements. Cependant, la fin des avantages fiscaux impose de concevoir un nouveau circuit commercial pour assurer l'écoulement du brut algérien sur le marché français. Ce nouveau système permet à Total Algérie de céder sa part de production à la CFP-A, son actionnaire unique, au prix de 2,75 \$ le baril. Par la suite, la CFP-A revend la même production à un prix majoré de 0,15\$ le baril à Total International, tandis que cette dernière se charge de la commercialisation auprès de la CFR et d'autres clients internationaux à des prix beaucoup plus importants. Ce système permet de limiter l'impact de la fiscalité en amont de la chaîne de production et de détourner les obligations de rapatriement imposées par la loi algérienne¹¹⁷³.

La création de Total Algérie en juillet 1971 répond au besoin de continuité du ravitaillement et à la volonté de consolider la position du groupe dans le pays. Cinq jours à peine s'écoulent entre la déclaration de Victor de Metz à l'assemblée générale de la CFP et la signature du nouvel accord. Dans ce contexte, les services administratifs de la CFP-A établissent un plan pour créer la nouvelle filiale dans un délai de trois jours. Un statut similaire à celui de la CFP-A est immédiatement rédigé et après avoir obtenu les autorisations de l'administration algérienne, le futur président Frédéric Berbigier dépose le dossier de création au greffe du tribunal d'Alger. Le deuxième jour une

¹¹⁷² AH Total, AO011908, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Pierre Maréchal, Paris, 19 septembre 2018.

¹¹⁷³ AH Total, 85ZW666/7, Circuit commercial relatif au brut algérien : aspect fiscal, 1er juillet 1971 ; Réunion du 8 juillet 1971, Paris, 9 juillet 1971.

assemblée générale est convoquée pour nommer les représentants de la société et le troisième jour l'ouverture du compte bancaire permet de compléter les formalités essentielles¹¹⁷⁴. Une organisation provisoire est mise en place pour assurer le chargement des bateaux, garder les liens avec l'administration fiscale et l'inspectat du travail. Toute l'activité de secrétariat et d'organisation administrative du personnel continue à être assurée par les services de la CFP-A de Neuilly-sur-Seine¹¹⁷⁵.

Après la création de Total Algérie, des agents de la CFP-A sont détachés à Alger pour assurer l'organisation matérielle, l'accueil, l'installation du personnel détaché et les liaisons avec Paris¹¹⁷⁶. Néanmoins, en dépit de la connaissance du contexte d'activités, plusieurs problèmes émergent au moment du démarrage de la filiale. Initialement, la direction de Total Algérie envisage de s'installer au siège de la Sonatrach à proximité des bureaux d'ALREP. Toutefois, pour des raisons psychologiques elle décide de louer un bâtiment à proximité. Cette solution garantit « une meilleure séparation d'ALREP, donc de mieux couper court aux nombreux reproches (actions psychologiques sur le personnel, disparition de document, etc.), ainsi que l'isolement de certaines installations si on le désire : télex, standard ¹¹⁷⁷». Pour assurer un démarrage rapide l'ensemble du mobilier ainsi que les outils bureaucratiques sont rachetés à la SOPEFAL, la filiale de l'ERAP liquidée au moment de la nationalisation.

La reprise des enlèvements pétroliers impose de dépasser très rapidement le système d'organisation provisoire. Pour assurer le démarrage de la société, l'organigramme est complété par la nomination d'un directeur local, un adjoint administratif, un adjoint technico-commercial et le recrutement de trois secrétaires, deux assistants, un comptable et un employé chargé de la gestion du personnel local. Les agents français détachés à Total Algérie sont choisis en fonction de leurs compétences et de leur connaissance du contexte d'activités. Comme l'explique le rapport de la société : « étant donné ce petit nombre et la nécessité de maintenir l'image de marque il ne s'agit pas de “cloches” dont on ne sait pas quoi faire, mais d'employés de bon niveau ¹¹⁷⁸». La nouvelle filiale commence par ailleurs à recruter des locaux pour respecter les engagements prévus par les accords. En

¹¹⁷⁴ AH Total, 18V01807/568, Note de Chantal Bauchet, Constitution Total Algérie, 28 juin 1971.

¹¹⁷⁵ AH Total, 18V01807/568, Organisation administrative provisoire de Total Algérie, 12 août 1971.

¹¹⁷⁶ Ibid.

¹¹⁷⁷ AH Total, 85ZW666/7, Première liste de problèmes posés par le démarrage de Total Algérie : quelque proposition de solution, sdnl.

¹¹⁷⁸ Ibid.

application de la législation algérienne du travail, la société reconnaît au personnel local les mêmes conditions sociales qu'aux agents CFP-A¹¹⁷⁹. Toutefois, l'hétérogénéité du personnel salarié ou détaché impose de renforcer les liaisons fonctionnelles entre le centre et la périphérie. Dans ce sens, la mise en place d'ALREP et le retour du personnel de la CFP-A à Hassi Messaoud confirment le besoin d'organiser les relations entre Neuilly-sur-Seine, Alger et les équipes actives au Sahara.

Au cours de l'automne 1971, après le recrutement des premiers agents algériens et le détachement du personnel au sein de l'ALREP, Total Algérie recommence ses activités de terrain. Le capital de la nouvelle filiale passe de 10 000 DA à 30 millions de DA après la liquidation des certains biens nationalisés, comme les bâtiments administratifs et industriels, les infrastructures et les installations en cours de réalisation sur la surface d'Haoud Berkaoui-Ben Kahla. À la fin de l'année, une deuxième augmentation entièrement souscrite par la CFP-A porte le capital de la société à 240 millions de DA. D'après Michel Naylies, la stabilisation financière et la reprise des opérations contribuent à améliorer les relations dans ce nouveau contexte :

« Petit à petit tout le monde a trouvé sa place. Nous avons devant nous des Algériens de la Sonatrach, qui n'en savaient pas plus que nous, et qui étaient plus contents à la limite que l'on soit [là]. Il y en avait deux trois qu'au début ils nous traitaient d'anciens colonialistes, mais ça s'est passé vite et nous on s'en foutait de toute façon...¹¹⁸⁰ »

Cependant, en dépit de la volonté commune de continuer les projets de développement du champ, les témoins évoquent l'émergence des premières frictions au sein de la structure d'ALREP. Un premier élément est la nomination d'Hocine Malti comme président de la société et de Redron comme directeur général, ce qui contribue à accentuer les difficultés relationnelles au plus haut niveau hiérarchique. En particulier, Naylies évoque le rôle de « paratonnerre » joué par Redron dans sa relation avec Malti, ce qui permet de garantir la continuité des activités de terrain. En deuxième lieu, la présence de consultants étrangers détachés par la Sonatrach au sein d'ALREP contribue à complexifier les relations opérationnelles. Appelés à combler le manque de personnel d'encadrement de la société nationale algérienne, les ingénieurs soviétiques, irakiens et syriens

¹¹⁷⁹ Ibid.

¹¹⁸⁰ AH Total, AO011921, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.

ne sont pas bien vus par les agents français qui mettent en évidence les faiblesses techniques et la distance de culture professionnelle :

« La Sonatrach a amené des Iraquiens, des Syriens et des Russes qui n'avaient pas la connaissance [du champ de Messaoud], qui n'avaient pas la langue, et puis franchement il y en a certain qui n'avaient pas la compétence ! J'avais un assistant iranien — mais cela m'a fait marrer beaucoup plus tard parce que j'ai compris ce qui était l'Iran quand j'y ai vécu et travaillé longuement — il était très gentil, mais, disons, il n'avait pas les mêmes... on vivait dans un autre monde ! À la Sonatrach et à la Compagnie française des Pétroles les mecs avaient fait les mêmes études aux mêmes endroits et avaient travaillé ensemble en même temps. C'est tout. Simplement, il y en a qui étaient algériens et qui avaient fait le choix de revenir dans leurs pays pour le développer, ce qui était à leur honneur, mais il n'y avait pas de rupture à l'époque. Ils étaient tous de culture française et de formation française, même si certains avaient fait leurs études aux États-Unis¹¹⁸¹ ».

Au cours de la première année, la société enregistre plusieurs difficultés de fonctionnement. Les plannings des forages sont extrêmement retardés. Malgré l'introduction d'un appareil supplémentaire, seul 12 puits sont mis en production en 1971 contre 16 l'année précédente. Si les mètres forés diminuent relativement (49 289 en 1970 contre 54 031 en 1971) ce sont surtout les durées des forages et celles des déménagements des appareils qui augmentent de 20 %. Par ailleurs, les projets de recompression du gaz sur le champ et la construction d'une nouvelle unité spécifiquement dédiée (UC2) sont retardés de plus d'un an en raison de la reprise des anciens contrats de la CFP-A par la nouvelle société opératrice. Le rapport du conseil d'administration explique que « [...] si l'année 1971 s'achève sur le plan technique d'une façon assez satisfaisante, compte tenu de l'évolution de la situation l'année 1972 apparaît plus inquiétante, même en éliminant l'hypothèse d'un accident grave, toujours possible surtout avec l'encadrement actuel du personnel des champs. On risque d'assister à une forte montée des prix de revient, et à une limitation de la potentialité des champs étant donné le retard considérable pris par les travaux neufs¹¹⁸² ».

Le redémarrage de l'exploration et la continuité des projets d'ALREP contribuent à stabiliser l'activité de Total Algérie. Du point de vue organisationnel, François Castellani remplace René

¹¹⁸¹ Ibid.

¹¹⁸² AH Total, 18V01807/568, Procès-Verbal de la délibération du conseil d'Administration réunion du 17 mars 1972.

Gourgouillon à la direction de la société après le départ de ce dernier pour la mer du Nord. Sous la responsabilité du directeur général adjoint Pierre Vuillemenot, l'effectif de la société augmente à 10 personnes, dont 3 cadres, 2 agents de maîtrise et 5 employés en 1972. La direction technique est confiée par Philippe Legrand qui est chargé d'assurer les relations opérationnelles avec ALREP et d'encadrer les agents détachés en raison de l'assistance technique. En même temps, les services administratifs se réorganisent autour de trois secteurs : le service juridique, la comptabilité et la gestion du personnel. Assurée depuis Neuilly-sur-Seine, la gestion du personnel reste un enjeu majeur pour la nouvelle société. En effet, la direction de la CFP reconnaît à Total Algérie le rôle de « filiale de formation » et envisage d'y détacher un grand nombre de jeunes cadres sans expérience pour leur permettre d'apprendre le métier et de se familiariser avec l'environnement ainsi que le cadre de travail¹¹⁸³.

Les demandes d'assistance technique : une nouvelle opportunité pour la Compagnie Française des Pétroles

En avril 1972, une nouvelle décision annoncée par les autorités algériennes modifie le mode de fonctionnement de la société. Le gouvernement algérien décide de mettre en œuvre la loi du 12 avril 1971 qui reconnaît à la Sonatrach le rôle d'opérateur sur l'ensemble des gisements de pétrole et de gaz du pays¹¹⁸⁴. Dans ce contexte, les treize entreprises ayant fait l'objet de nationalisation sont intégrées à la nouvelle direction de la production sous l'autorité de Hocine Malti. C'est aussi dans ce contexte que l'ALREP est vidée de toutes ses fonctions et la gestion du personnel français détaché est confiée à la société nationale algérienne. Au cours de l'année 1972, Castellani commence à négocier les conditions de permanence du personnel français en dépit du changement de contexte d'activité. Le 26 janvier 1973, la signature d'un nouvel accord entre Total Algérie et la Sonatrach inaugure l'ère de l'assistance technique¹¹⁸⁵.

L'accord de janvier 1973 définit les nouvelles modalités de détachement du personnel de Total Algérie. Valable pour la durée d'un an, ce dispositif se révèle extrêmement avantageux pour la

¹¹⁸³ AH Total, 18V01807/568, Note de Vuillemenot, Organigramme Total Algérie, Alger, 26 juin 1972.

¹¹⁸⁴ Malti p. 205

¹¹⁸⁵ AH Total, 85ZW490/15, Convention de détachement de personnel CFP-A et Sonatrach, 26 janvier 1973.

Sonatrach qui peut choisir les agents qu'elle souhaite garder et définir la durée de leur mission. Par ailleurs, l'accord prévoit un encadrement strict pour l'ensemble des agents français détachés qui sont désormais assujettis à l'ensemble de règles de fonctionnement et disciplinaires propres à la société algérienne. Afin de limiter les risques d'inadaptation et d'insubordination aux responsables algériens, le contrat reconnaît à la Sonatrach le droit de congédier sans préavis les agents français en cas de faute et de non-respect des règlements internes. L'accord introduit aussi un barème de facturation et un système de calcul du prix de l'assistance pour chaque catégorie d'agent basé sur le nombre de jours travaillés. Cependant, au-delà du tarif mensuel d'assistance, la Sonatrach doit assurer la prise en charge des frais de déplacement, des congés de récupération et doit mettre à disposition de chaque agent un logement meublé, en fonction du niveau hiérarchique et de la situation de famille¹¹⁸⁶.

Tableau 13: Grille tarifaire pour le personnel détaché dans le cadre de l'assistance technique à la Sonatrach (en DA/mois)

<i>Catégorie d'agent</i>	<i>Nord Algérie</i>	<i>Sahara</i>
<i>Agent de maîtrise</i>	8600	9400
<i>Agent de maîtrise supérieure</i>	11100	12500
<i>Ingénieur</i>	10400	13300
<i>Ingénieur principal</i>	13200	16100
<i>Ingénieur divisionnaire</i>	17300	21000
<i>Ingénieur en chef</i>	22500	23500

Source : AH Total, 85ZW490/15, Convention de détachement de personnel CFP-A et Sonatrach, 1973

Malgré la solidité du système d'assistance technique, Total Algérie – qui détient une participation de 24,5 % sur la production d'Hassi Messaoud – commence à s'inquiéter de la situation du district après le départ du personnel français d'ALREP. Lors d'une visite réalisée en juin 1973, le directeur

¹¹⁸⁶ Ibid.

technique Philippe Legrand met en évidence une dégradation des conditions d'activité en raison du mauvais fonctionnement de l'organisation qui est caractérisée par un « vide hiérarchique de plus en plus inquiétant ¹¹⁸⁷ ». Le chef de district Namik Gamgit étant en France pour des raisons de santé, la direction est assurée par le futur président de Sonatrach. Nazim Zaouiouche et par Aziz Ait Saïd. Legrand met donc en évidence les difficultés dues à l'absence de directives opérationnelles pour la gestion commune des deux parties du champ. Comme le précise Legrand « les mêmes remarques reviennent sans cesse “personne ne sait qui doit faire quoi depuis la fusion”, “tout est oral” ¹¹⁸⁸ ». Au sein du service forage, les équipes de chantiers sont chargées à la fois des forages de reconnaissance, de la complétion des puits et des *work-over*. L'absence d'une répartition des tâches contribue à compliquer la relation entre les équipes en place à tel point que « [...] les anciennes rivalités entre foreurs et producteurs sont naturellement réapparues à cette occasion ¹¹⁸⁹ ». Le manque d'ingénieurs et de personnel spécialisé dans la production continue par ailleurs à poser des problèmes. C'est pourquoi, la société nationale algérienne décide d'investir dans la formation de 100 opérateurs de production pour avoir à disposition au moins 30 techniciens en l'espace de cinq ans.

Pour limiter le déclin de la production et assurer la poursuite de l'exploration, la Sonatrach décide de faire un appel massif au personnel français détaché. Après de longues discussions, les deux partenaires trouvent un accord sur un programme de production pour Hassi Messaoud « raisonnable en égard à la conservation des gisements et réalisable quant aux moyens et aux délais ¹¹⁹⁰ ». Les représentants de la Sonatrach abandonnent la prétention de produire 40 millions de tonnes et acceptent de fixer un objectif de 27 millions de tonnes. Ceci impose néanmoins le besoin de réaliser de nouveaux forages et de mettre en fonction un nouveau système d'injection en 1976. Les sociétés trouvent un accord de principe pour continuer l'exploration des surfaces sahariennes et pour soutenir les programmes de développement de la production. En juin 1972, François Castellani et le ministre de l'Industrie et de l'Énergie Belaïd Abdesselam signent un accord d'association sur une surface de 12 700 Km² qui attribue 49 % des parts à Total Algérie et

¹¹⁸⁷ AH Total, 18V01807/579, Mission à Hassi Messaoud du 11 au 11 juin 1973, 13 juin 1973.

¹¹⁸⁸ Ibid.

¹¹⁸⁹ Ibid.

¹¹⁹⁰ AH Total, 18V01807/579, Compte rendu de la mission d'Alger des 18 et 19 juillet 1973 entretiens avec Ait Laoussine et Ghozali, 23 juillet 1973.

51 % à Sonatrach¹¹⁹¹. Total Algérie devient donc opérateur sur les permis de Naial et El Harcha. Le contrat indique toutefois que « le rôle de maître de l'œuvre des travaux doit s'accompagner dans son esprit d'un rôle de formation du personnel de la Sonatrach devant prendre le relais de nos spécialistes¹¹⁹² ».

Les obligations d'assistance technique sur les surfaces d'Ouan Dimeta et Zemlet el Mederba – où la Sonatrach garde le rôle d'opérateur – imposent à Total Algérie de déployer un nombre toujours plus important d'ingénieurs et d'agents de maîtrise. Pour limiter les coûts d'activité, la direction décide de centraliser à Neuilly-sur-Seine les fonctions techniques et administratives. Le lancement des nouvelles campagnes d'exploration nécessite d'augmenter le nombre de français expatriés, le personnel local n'étant pas suffisant pour répondre aux besoins de terrain¹¹⁹³. Pour mener à bien les opérations, Total Algérie aurait besoin de : deux géologues, dont un jeune diplômé et un technicien expérimenté pour surveiller les opérations, « en général très mal planifiées¹¹⁹⁴ » par la Sonatrach ; deux géophysiciens et un ordinateur affirmé chargés de suivre les missions de prospection ; un superintendant de forage et un ingénieur en mission de courte durée pour la période de préparation et d'exécution des forages. Pour compléter les équipes de chantier, Total Algérie fait appel aux sociétés de forage. Le système de détachement de personnel contracté est assuré directement par les services de la CFP-A à Neuilly-sur-Seine. À partir de 1973, Odette Casalta-Ribès est chargée d'assurer les relations avec les contracteurs et de transmettre à la Sonatrach les profils des agents détachés en assistance technique :

« [après la nationalisation] j'ai fait l'administration du personnel... on passait par FORASOL ou FORAMER et on vendait des gens de Total à la Sonatrach, donc on leur refaisait le CV [...] Moi, quand [la Sonatrach] avait besoin, je disais à FORASOL — c'est un peu loin tout ça — qu'on avait besoin de tant de personnes, et cetera. En ce moment-là, il faisait refaire un peu le CV [et puis] j'étais en charge d'avertir les gens qui partaient¹¹⁹⁵ »

¹¹⁹¹ AH Total, 85ZW626/2, Total Algérie, Conseil d'Administration du 22 février 1974, Rapport d'Activité, sdnl.

¹¹⁹² AH Total, 18V01807/579, Contrat de recherche avec l'Algérie, Paris 6 juin 1973.

¹¹⁹³ AH Total, 18V01807/579, Reprise de l'exploration en Algérie besoins en personnel et en matériel, Alger, 19 juillet 1973.

¹¹⁹⁴ Ibid.

¹¹⁹⁵ AH Total, AO011912, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Odette Casalta-Ribès, Paris, 23 octobre 2018.

Le témoignage de Mme Casalta-Ribès permet d’apprécier les effets concrets du nouveau système de circulation triangulaire mis en place par la société. Au-delà des ingénieurs et de la maîtrise, le personnel d’exécution est contracté auprès de sociétés de prestation grâce à l’assistance du cabinet EUREQUIP. Ce système permet de faire face aux besoins de main-d’œuvre pour réaliser les campagnes d’exploration sans recruter directement le personnel, ce qui assure la stabilité des ressources humaines au sein de l’entreprise.

La reprise de l’exploration dans le cadre de l’assistance technique permet d’atteindre des résultats intéressants sur un temps relativement réduit. En juillet 1973, un appareil de forage de la Sonatrach manœuvré par les foreurs détachés à Total Algérie met en évidence des indices de gaz imprégné d’huile sur le permis d’Ouan Dimeta¹¹⁹⁶. L’année suivante, un deuxième forage confirme la présence d’un réservoir exploitable dans le socle de l’ordovicien à une profondeur de 2800 mètres¹¹⁹⁷. Le 9 août 1974, une lettre signée par Aït Laoussine confiée à Total Algérie l’ensemble des opérations de forage et le développement des installations de production du nouveau champ de Mereksen. Rentré à Paris en fin d’année 1973 après son expérience à ALREP, Michel Naylies est appelé à conduire les opérations de développement du champ :

« Je rentre [à Paris] en 1973 et je vais bricoler à ce qui n’était pas encore la direction développement. Puis, un jour m’appelle d’Herbès – c’était comme ça à l’époque – et il me dit “donc t’as aimé l’Algérie ? Tu y reviens ! » En fin 1973 on m’a dit qu’il y a un champ qui se développe. [...] En 1973 j’avais 28 ans, j’ai dit oui non y va ! [...] Je descends voir le champ, au milieu des dunes... c’était absolument horrible ! il y avait un appareil de forage qui était en train de tester, ils ont trouvé un truc remarquable ! Je suis tombé sur des copains — d’ailleurs que j’ai connu à Messaoud — et ils étaient en train de faire le test. J’ai fait le champ de A à Z ! J’avais un géophysicien, je lui ai dit ‘montre-moi la patate’, on va faire tel puits et tel puits ! La patate elle est comme ça ? Bon, alors on va mettre le centre de production au milieu...¹¹⁹⁸ »

La mise en production du champ de Mereksen marque une nouvelle étape dans les relations pétrolières entre la France et l’Algérie. Quatre ans après la nationalisation, grâce à la nouvelle filiale Total Algérie le Groupe CFP retrouve une place de premier plan dans le pays. Tout en ayant

¹¹⁹⁶ AH Total, 85ZW626/2, Conseil d’Administration du 5 février 1975, rapport d’activité, sdnl.

¹¹⁹⁷ AH Total, 85ZW626/2, Total Algérie, Rapport du conseil d’administration 25 mars 1975.

¹¹⁹⁸ AH Total, AO011921, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.

perdu le contrôle de la production d'Hassi Messaoud, le développement du dispositif d'assistance technique permet, d'une part, de maintenir un accès préférentiel au brut saharien et, d'autre part, de reconquérir le rôle d'opérateur sur les terrains sahariens.

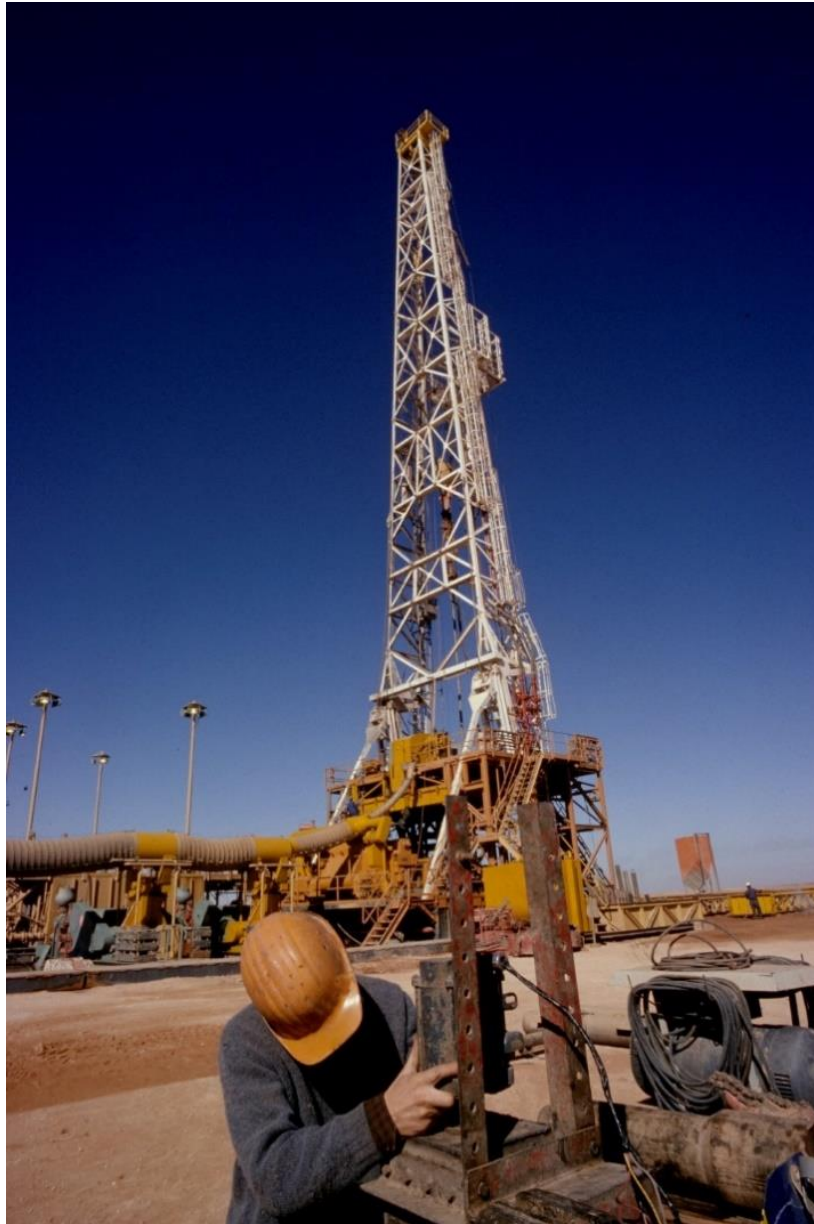


Photo 38 : Forage à Mereksen, derrick, ouvrier, désert, 1978 – Photothèque Historique Total, 17V00538-479-1, Droits Réservés Total©

Partie 3 :
**D'une crise à l'autre : adaptation industrielle et
transfert de technologie (1973-2003)**

Au début des années 1970, l'industrie pétrolière française doit faire face à plusieurs défis. Les nationalisations qui ont lieu en Algérie et au Moyen-Orient et le choc pétrolier de 1973 remettent en cause la stabilité du secteur et marquent le début de « l'ère de la pénurie ». Les grandes entreprises internationales doivent donc adapter leurs stratégies pour contraster l'augmentation des prix et les restrictions imposées par les pays producteurs. Pour faire face à ces nouvelles contraintes, la CFP commence à s'intéresser à d'autres terrains d'activités. Le capital technologique et les innovations introduites dans le domaine de la recherche pétrolière *offshore* ouvrent en effet des perspectives intéressantes. La mer du Nord devient alors un terrain privilégié pour l'émergence de la nouvelle épopée du pétrole français. L'arrivée de la CFP dans cette région inexplorée du nord de l'Europe permet donc de déployer les chercheurs d'or noir rapatriés du Sahara et de garantir le ravitaillement énergétique de la France.

En dépit de la fermeture du domaine minier dans les pays de l'OPEP, la mise en place de programmes d'assistance technique et de coopération industrielle accompagne la relance progressive de l'activité de la CFP au milieu des années 1970. Le financement de projets industriels en Afrique, en Asie et au Moyen-Orient, tout comme la formation du personnel local, stabilise la position de l'entreprise et de ses agents expatriés. Après avoir été perçus comme des vecteurs de la colonisation, les chercheurs d'or noir français assistent les pays du Tiers monde dans la création de leur industrie pétrolière nationale. En dépit du succès initial, les programmes d'expansion de la CFP sont rapidement interrompus durant les années 1980. Le contre-choc pétrolier et la chute du prix du baril remettent définitivement en cause ce modèle de développement. La société doit donc réinventer son positionnement sur le marché mondial de l'énergie. Alors que l'opinion publique internationale commence à remettre en cause la place du pétrole dans la société de consommation, la CFP encourage la métamorphose ses chercheurs d'or noir et chercheurs d'énergies.

Chapitre 7 : Organisation et innovations technologiques : la recherche d'hydrocarbures après le choc pétrolier

La nationalisation du 24 février 1971 ouvre une phase d'incertitude pour les entreprises pétrolières françaises. Peu de temps après, le choc pétrolier de 1973 confirme le bouleversement du système en place et l'avènement de « l'ère de la pénurie ». Pour assurer, la continuité d'accès aux ressources énergétiques les entreprises doivent donc réorganiser leurs structures et repenser leurs relations avec les gouvernements des pays producteurs. Alors que le besoin de soutenir la consommation de produits pétroliers impose de formuler une nouvelle stratégie de communication, les nouvelles conditions d'activité accélèrent la mise en place d'une politique de diversification des sources de ravitaillement de la société. La fermeture des domaines minier en Afrique du Nord et au Moyen-Orient encourage donc le développement de la recherche pétrolière *offshore* tout comme l'exploration de nouvelles régions du monde. La mer du Nord devient ainsi le théâtre idéal pour le redémarrage de la recherche pétrolière. Les chercheurs d'or noir français formés à Hassi Messaoud sont donc appelés à participer à la mise en production des nouveaux gisements grâce à l'application des innovations techniques introduites au Sahara. Ainsi, le mythe des grandes profondeurs prend la place de l'épopée du pétrole saharien.

A. Le choc pétrolier de 1973 et l'adaptation au contexte de pénurie.

De nouvelles relations entre producteurs et consommateurs

La nationalisation du pétrole algérien est une étape cruciale dans la lente transition qui précède le choc pétrolier de 1973. Si cet événement semble remettre en cause uniquement les relations entre anciens colonisateurs et anciens colonisés, la décision de Boumediene a un impact remarquable sur l'équilibre global du secteur des hydrocarbures. Au début des années 1970, les membres de l'OPEP invoquent le besoin de restructurer un système excessivement axé sur le consommateur et

de remettre la question du développement au centre du débat politique¹¹⁹⁹. Catalyseur des aspirations des pays producteurs, l'OPEP annonce en décembre 1970 les lignes directrices pour l'institution d'un nouvel ordre pétrolier international. En premier lieu, les impôts sur la production doivent être portés à 55 % en fonction de la qualité et de l'origine du brut. En deuxième lieu, l'introduction d'un principe d'indexation des prix postés doit permettre une correction des prix d'échange en cas de dégradation du pouvoir d'achat. En troisième lieu, les pays producteurs demandent à augmenter les investissements en exploration et développement pour assurer la stabilité des recettes fiscales sur le long terme¹²⁰⁰.

Au début de l'année 1970, alors que le gouvernement français définit les nouvelles relations pétrolières avec l'Algérie, des négociations entre producteurs et sociétés pétrolières se déroulent à Téhéran et à Tripoli. Dans un contexte caractérisé par la pénurie de l'offre et la rapide expansion de la demande de consommation, les membres de l'OPEP imposent une augmentation unilatérale de la fiscalité et des prix de référence. Si les entreprises concessionnaires acceptent le principe de révision périodique des prix, elles s'opposent aux variations du système de fiscalité et à l'introduction d'une obligation de réinvestir dans le pays les recettes de l'activité industrielle¹²⁰¹. Effrayés par le risque d'une rupture des négociations, les sociétés proposent alors une solution globale qui prévoit une hausse modérée des prix, un ajustement correctif à l'inflation monétaire et un avantage temporaire pour la surenchère des coûts de transport en raison de la fermeture du canal de Suez¹²⁰². Toutefois, la signature de l'accord de Téhéran le 15 février 1971 confirme l'augmentation des impôts sur les bénéfices d'activité à 55 % et le relèvement des prix de référence de 0,35 \$ le baril avec une clause d'ajustement annuel. En contrepartie, les pays producteurs du Golfe Persique — Arabie Saoudite, Iran, Irak, Abu Dhabi, Koweït et Qatar — acceptent de ne pas remettre en cause les prix et les conditions pour une période de cinq ans¹²⁰³. Un deuxième accord-cadre est signé le 20 mars 1971 à Tripoli. Celui-ci confirme par ailleurs le même taux d'imposition sur les bénéfices et une augmentation du prix de référence de 0,65 \$ le baril au net de la prime de

¹¹⁹⁹ Giuliano GARAVINI, « Completing Decolonization: The 1973 'Oil Shock' and the Struggle for Economic Rights », *The International History Review*, 33-3, p. 473-487.

¹²⁰⁰ AH Total, 10AH0787/56, Compte rendu de la réunion du Conseil d'Administration de la CFP, 3 février 1971

¹²⁰¹ Jean DEVAUX-CHARBONNEL, « Les Accords de Téhéran et de Tripoli », *Annuaire Français de Droit International*, 17-1, 1971, p. 131-145.

¹²⁰² Compte rendu de la réunion Comité d'études, 2 mars 1971

¹²⁰³ J. DEVAUX-CHARBONNEL, « Les Accords de Téhéran et de Tripoli », art. cit, p. 140.

Suez. Les nouvelles conditions ont un effet immédiat sur le prix d'achat du brut du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord qui augmente de 1,30 \$ et 1,70 \$ à 2 \$ à 3 \$ le baril¹²⁰⁴.

Quelques mois après la signature des deux accords-cadres, le président américain Richard Nixon annonce la fin du système monétaire créé en 1944 à Bretton Woods, ce qui remet en cause l'équilibre déjà précaire du marché du pétrole. La fin de l'étalon or et le passage à un système de change flottant impactent directement les recettes fiscales des pays producteurs. Lors de la vingt-cinquième conférence de l'OPEP tenue à Beyrouth le 22 septembre 1971, les membres de l'organisation invoquent alors l'ouverture de nouvelles négociations pour adapter les accords de Tripoli et Téhéran aux nouvelles conditions monétaires¹²⁰⁵. Après de longues discussions, l'accord de Genève du 20 janvier 1972 reconnaît une augmentation des prix de 8,49 % et introduit un système de révision trimestriel pour compenser les effets de la fluctuation du dollar. Le taux d'ajustement fixé par l'accord ne correspond pas à la valeur réelle de la dévaluation mais il est le résultat d'un compromis entre les sociétés et les pays producteurs qui proposent respectivement un correctif de 6,45 % et 12 %¹²⁰⁶. Au-delà de cette modeste concession, les négociations confirment la vulnérabilité des membres de l'OPEP vis-à-vis de l'érosion du pouvoir d'achat, ce qui représente un frein aux projets de développement d'une industrie pétrolière nationale¹²⁰⁷. Les pays traditionnellement modérés commencent à se rallier aux positions de l'Algérie et de la Libye et à définir le contrôle direct de l'activité pétrolière comme la seule opportunité d'émancipation de la domination du monde occidental¹²⁰⁸.

Après la signature des accords de Genève, l'OPEP charge le ministre du Pétrole saoudien Ahmed Zaki Yamani de négocier la restitution des droits détenus par les sociétés étrangères aux pays producteurs¹²⁰⁹. Si Yamani propose de compenser les sociétés avec un droit sur l'achat de brut, ces dernières s'opposent à cette spoliation d'actifs et décident d'engager des discussions directes avec les pays producteurs. En Arabie Saoudite, l'ARAMCO négocie la cession de 20 % de sa participation aux ressources nationales en échange d'une indemnisation et d'un droit d'achat de la

¹²⁰⁴ T. MITCHELL, *Carbon Democracy*, *op. cit.*, p. 230.

¹²⁰⁵ P. TRISTANI, *L'Iraq Petroleum Company de 1948 à 1975*, *op. cit.*, p. 480.

¹²⁰⁶ AH Total, 10AH0787/56, Compte rendu de la réunion du Conseil d'Administration de la CFP, 9 février 1972.

¹²⁰⁷ A. NOUSCHI, *Pétrole et relations internationales de 1945 à nos jours*, *op. cit.*, p. 119-121.

¹²⁰⁸ G. GARAVINI, *The Rise and Fall of OPEC in the Twentieth Century*, *op. cit.*, p. 203.

¹²⁰⁹ AH Total, 10AH0787/56, Compte rendu de la réunion du Conseil d'Administration de la CFP, 9 février 1972.

production à un prix préférentiel¹²¹⁰. Au même moment, l'échec des négociations entre l'IPC et le gouvernement iraquien ainsi que la signature d'un accord d'assistance technique avec l'Union soviétique contribuent à affaiblir la position des entreprises pétrolières. La nationalisation de l'IPC et le transfert de ses actifs à l'Iraq national oil company (INOC) marquent la fin du système créée à l'issue de la Première Guerre mondiale¹²¹¹. En dépit des tentatives des sociétés pétrolières de maintenir un accès préférentiel aux ressources du Moyen-Orient, les membres de l'OPEP confirment l'abolition des accords en vigueur et menacent d'augmenter la production pour impacter ainsi le cours du brut dans le marché international¹²¹².

À l'instar de l'expérience algérienne, la nationalisation du pétrole en Irak se présente comme une véritable opportunité pour la CFP. Après les annonces officielles, le gouvernement de Baghdâd se dit prêt à engager des discussions avec la France pour sauvegarder ses intérêts stratégiques¹²¹³. En effet, l'interruption des livraisons de brut aux actionnaires de l'IPC impose à la société nationale irakienne d'identifier de nouveaux canaux pour écouler une production de plus de 50 millions de tonnes par an¹²¹⁴. Comme en Algérie, l'acceptation provisoire des nouvelles conditions d'activité facilite le démarrage des négociations pour régler le différend et définir le montant des indemnités. Cette stratégie garantit aussi à la CFP une reprise progressive des enlèvements et un accès sécurisé au brut d'Irak, une production qui représente plus d'un tiers des ressources de la société en 1971¹²¹⁵. Avec les nouvelles négociations intergouvernementales, la France obtient un droit sur 23,75 % de la production nationale en contrepartie d'une assistance technique et financière. Cependant, les négociateurs français décident de geler la signature de l'accord avec l'Irak jusqu'au règlement du contentieux fiscal et à l'indemnisation des actionnaires de l'IPC. Cela confirme leur solidarité vis-vis des autres sociétés pétrolières¹²¹⁶.

Entre la fin de 1972 et le début de 1973, les négociations se poursuivent avec les gouvernements des pays du Golfe. Ceux-ci invoquent une augmentation généralisée des prix d'achat à l'instar de

¹²¹⁰ AH Total, 10AH0787/56, Compte rendu de la réunion du Conseil d'Administration de la CFP, 10 mai 1972.

¹²¹¹ AH Total, 10AH0787/56, Compte rendu de la réunion du Conseil d'Administration de la CFP, 7 juin 1972.

¹²¹² Ibid.

¹²¹³ P. TRISTANI, *L'Iraq Petroleum Company de 1948 à 1975*, op. cit, p. 519.

¹²¹⁴ AH Total, 10AH0787/56, Compte rendu de la réunion du Conseil d'Administration de la CFP, 7 juin 1972.

¹²¹⁵ Tris 520

¹²¹⁶ AH Total, 10AH0787/56, Compte rendu de la réunion du Conseil d'Administration de la CFP, 6 décembre 1972 ; 87ZY357/72, Relations entre Compagnies pétrolières et pays producteurs – développements récents (du 26 juillet au 8 septembre 1972), 8 septembre 1972.

l'Irak et de l'Arabie Saoudite. La montée des revendications impose donc de renforcer les relations avec l'Iran, le dernier pays qui peut garantir aux entreprises pétrolières l'accès à une production abondante et bon marché. Cependant, le gouvernement du Shah décide de tirer profit de ce contexte d'incertitude et commence à dicter de nouvelles conditions. Le 24 février 1973, un accord signé entre les membres du consortium iranien et le gouvernement reconnaît à la NIOC le rôle d'opérateur, la propriété exclusive des concessions et impose un nouveau système de vente du brut pour une période de vingt ans¹²¹⁷. La signature du *package deal* avec l'Iran se révèle relativement satisfaisante pour la direction de la CFP. Cette solution permet de stabiliser les conditions de reprise sur un temps plutôt long, tout en laissant d'importantes responsabilités opérationnelles aux anciens membres du consortium¹²¹⁸. Le 28 février 1973, un nouvel accord met fin au contentieux avec l'Irak qui avait débuté treize années auparavant¹²¹⁹. Les associés de l'IPC obtiennent une indemnisation de nationalisation d'une valeur de 15 millions de tonnes de brut et l'élaboration d'un nouveau système qui assure une reprise régulière des enlèvements pétroliers dans les ports irakiens.

Les signatures des accords avec l'Iran et l'Irak semblent définir les contours d'un nouveau cadre d'activité. Cependant, les effets de l'inflation remettent en cause l'ensemble du mécanisme mis en place à Genève l'année précédente. En avril 1973, un groupe de négociateurs de l'OPEP composé par les ministres du Pétrole de Libye, d'Irak et du Koweït réclame la reprise des discussions avec les représentants des sociétés pétrolières¹²²⁰. Si cette décision est présentée comme le résultat d'une revendication purement politique, les rapports financiers de la CFP confirment que la volatilité du dollar est extrêmement inéquitable à l'égard des pays producteurs selon le système institué en 1972¹²²¹. D'une part, le mécanisme de révision trimestrielle des prix ne permet pas de contrecarrer les effets de la fluctuation monétaire, puisqu'une période assez longue s'écoule entre la fluctuation du dollar et la mise en fonction du mécanisme de compensation. D'autre part, l'accord de Genève n'assure pas une compensation aux effets combinés de l'inflation et de l'érosion du pouvoir

¹²¹⁷ G. GARAVINI, *The Rise and Fall of OPEC in the Twentieth Century*, op. cit, p. 209.

¹²¹⁸ AH Total, 10AH0787/56, Compte rendu de la réunion du Conseil d'Administration de la CFP, 7 mars 1973.

¹²¹⁹ Ibid.

¹²²⁰ AH Total, 10AH0787/56, Compte rendu de la réunion du Conseil d'Administration de la CFP, 4 avril 1973.

¹²²¹ 87ZY357-40, Application de l'accord de Genève et perspectives après la dévaluation du \$ du 13 février 1973.

d'achat des pays producteurs qui peinent à importer les biens d'équipement nécessaires au développement d'une industrie nationale¹²²².

Des discussions pour modifier les accords de Genève se déroulent tout au long du printemps 1973 au Caire, à Vienne et à New York. Les échanges confirment la distance entre la volonté des pays producteurs de stabiliser les prix et le cours de la monnaie et celle des entreprises qui souhaitent tirer profit du système de changes variables¹²²³. Sous la menace de mesures unilatérales, les sociétés pétrolières proposent d'augmenter les prix postés de 11,9 % au 1^{er} juin et de 12,6 % au 1^{er} juillet. Cela représente une importante évolution par rapport aux accords de Genève qui avait fixé des taux de 5,8 % et de 8,2 %. Cette proposition est cependant contestée par les gouvernements des pays producteurs. Néanmoins, la résolution de l'OPEP du 15 septembre 1973 une déclare caduc le système imposé avec les accords de Tripoli et Téhéran. De nouvelles négociations s'ouvrent alors à Vienne le 8 octobre 1973, au début de la Guerre de Yom Kippour¹²²⁴.

En dépit du conflit politique au Moyen-Orient, les négociateurs de la CFP expliquent que les nouvelles discussions se déroulent « dans une atmosphère courtoise¹²²⁵ » et dans l'espoir d'une solution globale. Néanmoins, les demandes d'augmenter à 60 % les prix de référence se confrontent à la nette opposition des gouvernements des pays de l'OCDE. Cela conduit à la rupture du dialogue. Le 16 octobre, les pays du Golfe, suivis par les autres membres de l'OPEP, annoncent une nouvelle augmentation des prix de référence de 70 % et une réduction de la production entre 5 % et 10 %¹²²⁶. Par ailleurs, un embargo sur les produits pétroliers est décrété contre les États-Unis, les Pays-Bas et d'autres pays ouvertement engagés pour la cause israélienne. Si la décision de générer un « choc pétrolier » par l'augmentation des prix n'est pas une conséquence directe de l'embargo, l'effet cumulé de ces événements – l'un politique et l'autre économique – détermine un profond bouleversement du système international¹²²⁷. Cet événement a pour effet la complète réorganisation des rapports de force entre producteurs et consommateurs, ce qui confirme le rôle joué par l'OPEP dans le nouveau contexte international.

¹²²² Ibid.

¹²²³ Ibid.

¹²²⁴ AH Total, 10AH0787/56, Compte rendu de la réunion du Conseil d'Administration de la CFP, 7 novembre 1973.

¹²²⁵ Ibid.

¹²²⁶ Ibid.

¹²²⁷ G. GARAVINI, *The Rise and Fall of OPEC in the Twentieth Century*, op. cit, p. 218-221.

La réaction au choc pétrolier : un changement de modèle d'activité

En raison de l'évolution du contexte économique, la CFP commence à mesurer les effets de l'augmentation des prix du brut sur son équilibre financier. La direction de la société s'interroge sur l'effet de l'augmentation des prix sur les programmes de développement définis avant la crise. Ayant remplacé le président de Metz en 1971, René Granier de Lilliac est appelé à imaginer une nouvelle stratégie globale pour assurer le positionnement du Groupe sur le marché international. Polytechnicien et ingénieur du Corps des mines, Granier de Lilliac avait commencé sa carrière à la DICA avant d'intégrer la CFP en 1954. Affecté à la DMO, il devient directeur de la société en 1963 puis administrateur et président de la CFR en 1969. Après ces expériences, il est chargé de réorganiser Total Chimie et Total-Compagnie française de navigation, la filiale de transport maritime¹²²⁸. Le nouveau président doit donc conduire une importante restructuration du groupe pour assurer la continuité opérationnelle durant la période du choc pétrolier.

Le nouveau contexte impose à la CFP d'élaborer une stratégie fondée sur l'adaptation de l'outil industriel et sur la redéfinition d'un équilibre entre les besoins et les ressources disponibles. En effet, au début des années 1970 les besoins de la société sont répartis en deux principales catégories. La première concerne les besoins directs des filiales de raffinage et de distribution en France et à l'étranger. La deuxième se réfère quant à elle aux contrats de cession signés avec les clients étrangers qui génèrent le *cash-flow* nécessaire à financer les investissements. Dans ce système les contrats de cessions doivent faire l'objet d'un réajustement en fonction des nouvelles conditions du marché même si le ravitaillement de l'outil de raffinage et du réseau de distribution reste un intérêt primordial pour la société¹²²⁹. Au même titre, les ressources disponibles sont réparties en deux catégories : les ressources propres et les achats commerciaux. Les ressources propres correspondent aux quantités de brut qui reviennent à la société en raison des concessions ou des accords conclus avec les pays producteurs. Dans cette catégorie, on retrouve les ressources du Moyen-Orient. C'est-à-dire celles extraites dans les nouvelles zones de production, par exemple le gisement d'Ekofisk en Norvège, ainsi que les ressources obtenues au prix de revient au titre d'indemnité de nationalisation en Algérie, Irak et Iran. Les achats commerciaux correspondent en

¹²²⁸ AH Total, Notes d'Hervé L'Huillier : biographie des personnalités du groupe.

¹²²⁹ AH Total, 87ZY35/60, Philippe Dunoyer de Segonzac, Perspectives 1973-1975 du groupe Total, 24 septembre 1973.

revanche aux transactions réalisées dans le cadre des contrats de cession de l'huile négociés avec les fournisseurs¹²³⁰.

En raison de la réduction de la production et de l'augmentation des besoins de consommation, les études financières estiment que les ressources propres permettront à la CFP de couvrir les besoins de consommation directe et indirecte à la hauteur de 80 % entre 1972 et 1973. Toutefois, les nouvelles restrictions annoncées par l'OPEP laissent envisager une rapide érosion du taux de couverture, qui devrait s'élever à 70 % au cours de l'année 1975. Dans une telle situation, la CFP envisage initialement de baisser les objectifs de vente aux clients extérieurs. Même si cette décision pourrait impacter l'équilibre financier et le rayonnement international de la société. D'une part, la CFP risquerait de perdre des clients importants et de devoir abandonner des marchés traditionnels comme le marché japonais par exemple¹²³¹. D'autre part, le démantèlement du réseau commercial aurait pu déterminer l'effondrement du taux d'autofinancement. Par conséquent, cela aurait imposé de recourir massivement à l'endettement dans une période caractérisée par le bouleversement du système financier international. Après avoir mis à l'étude plusieurs hypothèses financière, la CFP décide de maintenir les ventes commerciales et de respecter ses engagements à l'égard des clients étrangers. Elle décide aussi d'augmenter le volume des achats commerciaux pour contrecarrer la réduction de ressources propres.

Pour maintenir les ventes extérieures au niveau de 1972, la direction décide donc d'augmenter les achats commerciaux à 4 millions de tonnes par an en 1974 et 7 millions de tonnes en 1975. Les statistiques financières confirment cette profonde inversion de tendance dans la stratégie d'approvisionnement. En 1975, le brut acheté sur le marché international représente 39 % des ressources totales alors que ceux-ci ne dépassent guère 21 % en 1972. Ainsi : « les achats au prix de marché ne peuvent plus être considérés comme des opérations marginales destinées à des clientèles marginales : ils constituent désormais une part croissante de notre approvisionnement de base (part qui peut devenir prédominante si la montée des États en participation s'accélère). Leur coût doit donc être, au minimum, intégré dans le prix de revient moyen de nos approvisionnements¹²³²» précise le rapport stratégique adressé à Granier de Lilliac. Toutefois,

¹²³⁰ Ibid.

¹²³¹ Ibid.

¹²³² Ibid.

l'achat de brut au prix de marché impacte fortement les résultats financiers de la CFP même si avant le choc pétrolier ce mode de ravitaillement avait garanti de bonnes marges de bénéfice.

La CFP décide alors de doubler ses investissements même si le prix du baril entre 1973 et 1982 est multiplié par onze¹²³³. Cette stratégie confirme donc la volonté du Groupe français d'élargir son cadre d'activité. En raison de l'augmentation des prix du brut, la mise en production des gisements découverts en mer du Nord et en Indonésie devient de plus en plus rentable. Pourtant, les contraintes techniques et géographiques impactent lourdement les coûts de développement. Les investissements dans le secteur amont passent alors de 445 millions de francs en 1972 à 1963 millions de francs en 1975¹²³⁴. Par ailleurs, les statistiques de la société laissent transparaître une profonde modification du modèle d'activité. En 1972, 37 % du budget du secteur amont était destiné au développement de la production au Moyen-Orient et seulement 5 % aux autres zones d'activité. En 1975, en revanche, le développement de la production hors Moyen-Orient représente 51 % des investissements, soit presque un milliard de francs¹²³⁵. Au-delà des obligations d'investissements qui découlent des accords de concession, la CFP commence également à développer la filière du gaz, une activité qui absorbe, désormais, plus du 7 % du budget de l'amont¹²³⁶.

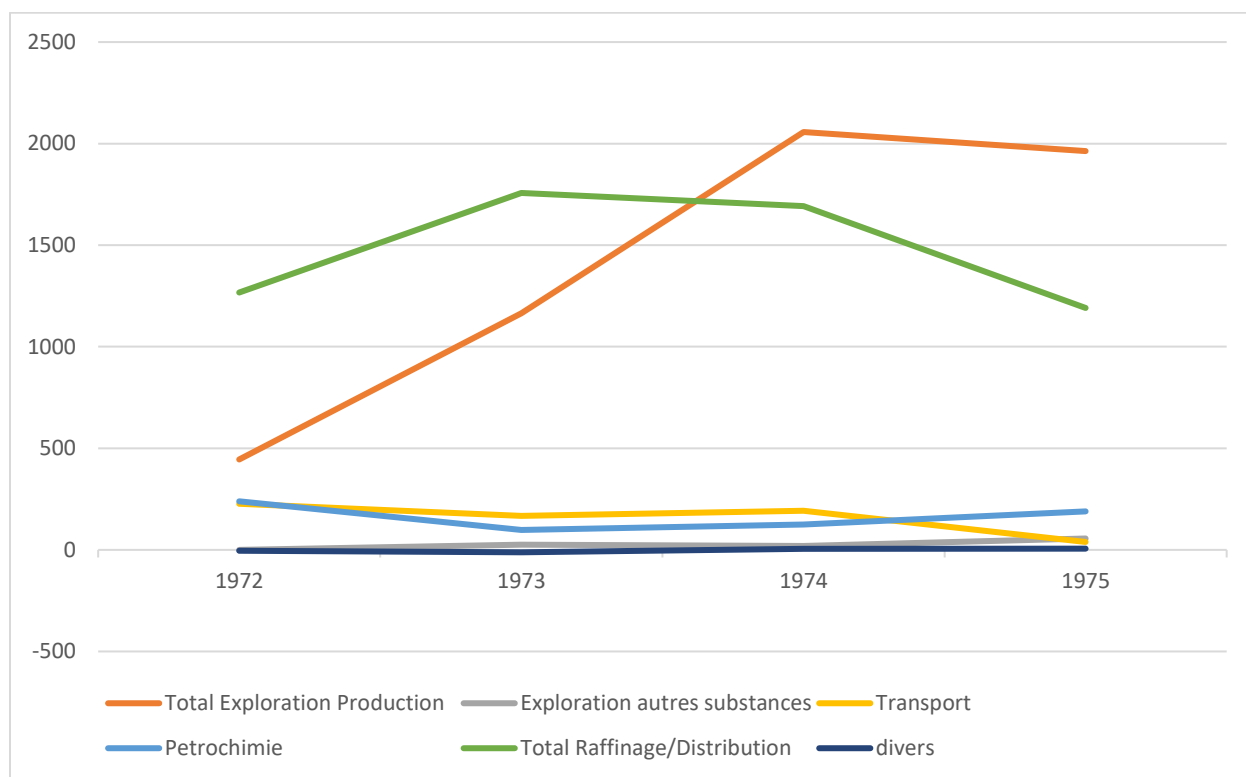
¹²³³ AH Total, 87ZY35/60, Philippe Dunoyer de Segonzac, Perspectives 1973-1975 du groupe Total, 24 septembre 1973. cf A. NOUSCHI, *Pétrole et relations internationales de 1945 à nos jours*, op. cit, p. 129 et 147.

¹²³⁴ AH Total, 87ZY35/60, Statistiques sur les besoins et les ressources, sdnl

¹²³⁵ Ibid.

¹²³⁶ C. HUBIN, *Stratégie industrielle de la Compagnie Française des Pétroles (1945-1975)*, op. cit, p. 469.

Tableau 14: Évolution des investissements consolidés du Groupe CFP par secteur en MF (1972-1975)



Source : AH Total, 87ZY35/60, Statistiques sur les besoins et les ressources.

Dans le secteur aval, on assiste à une augmentation relative des investissements consolidés qui passent de 1267 millions de francs en 1972 à 1692 millions de francs en 1974. Cette décision permet d'adapter l'offre de produits raffinés pour faire face aux nouvelles demandes des consommateurs. Les investissements sont destinés à rationaliser l'outil de raffinage et le réseau de distribution afin d'augmenter la compétitivité de la CFP sur le marché international. Comme le souligne le rapport sur les perspectives du Groupe, la restructuration du secteur aval assume une importance stratégique dans le contexte de choc pétrolier. On estime alors que « [...] les compagnies pétrolières, ayant perdu le contrôle de leurs matières premières, auront pour mission essentielle de transporter, transformer et distribuer le pétrole qui sera mis sur le marché et qu'elles achèteront en compétition les unes avec les autres ¹²³⁷». Les investissements de la CFP dans le

¹²³⁷ AH Total, 87ZY35/60, Philippe Dunoyer de Segonzac, Perspectives 1973-1975 du groupe Total, 24 septembre 1973.

secteur aval sont beaucoup plus importants de ceux réalisés par les concurrents anglo-américains¹²³⁸. Cela confirme la volonté du groupe français de réduire les effets de l'expansion incontrôlée du secteur qui a eu lieu au cours des années précédentes. En somme, durant cette phase de transition, les maîtres mots pour la direction générale deviennent : « production » et « réduction des charges d'exploitation ». La mise en production de nouveaux gisements et la rationalisation de l'outil industriel sont considérées comme la seule opportunité pour équilibrer les finances de la société et préparer la nouvelle phase de développement.

Communication et consommation énergétique aux temps de la pénurie

Au début de l'année 1974, la direction de la communication de la CFP réalise un film intitulé *Le groupe aujourd'hui*¹²³⁹. Destiné aux collaborateurs et aux actionnaires de l'entreprise, cette production souligne la capacité du Groupe français de faire face aux défis posés par le nouveau contexte international. Accompagné par un carrousel d'images qui montrent la réaction de la presse mondiale à la nouvelle du choc pétrolier, le narrateur explique : « les événements de 1973 sont au fait le résultat d'une évolution commencée depuis plusieurs années à laquelle nous étions préparés¹²⁴⁰ ». Néanmoins, pour rassurer le public, il met en exergue la volonté des dirigeants : le savoir-faire des hommes et les disponibilités financières permettront à la CFP de faire face aux défis du futur. Pour justifier ce propos, une succession de plans montre l'état des activités du Groupe dans les différents secteurs industriels. Le film évoque, à la fois, l'introduction des actions de la CFP à la bourse de Londres et à celle de Tokyo, le lancement des premiers navires pétroliers de 260 000 tonnes, la modernisation de l'outil de raffinage de la CFR et les innovations techniques ayant permis le démarrage de la production en mer du Nord. La rhétorique véhiculée par ce film est bien claire : le « gigantisme » des moyens techniques humains et financiers déployés par la société permettra de surmonter cette situation de pénurie.

Durant les années 1970, l'émergence de l'idée de pénurie énergétique contribue à modifier radicalement l'idée de consommation dans le monde occidental. Néanmoins, l'artificialité de ce

¹²³⁸ Ibid.

¹²³⁹ AH Total, Fonds audiovisuel n° 24, Compagnie Française des Pétroles, *Le Groupe aujourd'hui*, 1974.

¹²⁴⁰ Ibid.

concept est évoquée par plusieurs auteurs à l’instar de Timothy Mitchell. Celui-ci notamment considère la pénurie comme le résultat du choix de ne pas contrebalancer la réduction de la production décidée par l’OPEP par l’augmentation des ressources propres¹²⁴¹. Cette interprétation explique bien la corrélation entre la montée des tensions politique au Moyen-Orient et l’augmentation du prix des carburants qui est évoquée par l’historiographie et par l’opinion publique. En effet, la rhétorique qui envahit le débat politique à partir du choc pétrolier soutient que l’augmentation des prix, l’embargo et la pénurie d’essence dans les stations-service seraient des leviers utilisés par les pays arabes pour remettre en cause la société de consommation. Cette remise en cause des équilibres socio-économiques est bien résumée par Richard Nixon. « The immediate [oil] shortage will affect the lives of each and every one of us. In our factories, our cars, our homes, our offices we will have to use less fuel than we are accustomed to use¹²⁴² » avait déclaré le président américain.

Si cette formulation de la pénurie est propre au contexte américain, le discours sur l’atteinte aux libertés des consommateurs se diffuse rapidement dans l’ensemble des pays européens. En France – pays qui n’est pas touché par les mesures d’embargo – cette conception est renforcée par l’impact des décisions du gouvernement sur les prix du carburant. Toutefois, alors que les ménages voient le coût de la facture énergétique augmenter considérablement, cette augmentation des prix est une mesure nécessaire pour assurer la survie des entreprises françaises et pour protéger un secteur stratégique pour l’économie nationale¹²⁴³. Selon le directeur de l’amont de la CFP Etienne Dalemont, la structure et la capacité industrielle des sociétés pétrolières doivent être défendues par l’État puisque l’absence de toute mesure pourrait entraîner une perte de valeur estimée entre 7 % et 10 % par an¹²⁴⁴.

Au-delà des mesures prises par les pouvoirs publics, le besoin de contraster le déclin de la consommation impose à la CFP de faire appel à de nouvelles techniques de marketing pour soutenir la commercialisation de produits pétroliers. Pour faire face à l’augmentation des prix, la CFP commence à communiquer de nouveaux messages aux consommateurs et déployer une

¹²⁴¹ T. MITCHELL, *Carbon Democracy*, *op. cit.*, p. 239 et ss.

¹²⁴² AH Total, 86ZW284/22, « Text of President Nixon Energy Statement » in *Petroleum intelligence Weekly*, 2 November 1973

¹²⁴³ AH Total, 86ZW284/22, Information presse, « une interview de Etienne Dalemont sur les antennes de RTL », 16 octobre 1974

¹²⁴⁴ Ibid.

stratégie commerciale fondée sur la fidélisation des clients. Durant l'été 1972, les stations-service Total lancent une campagne promotionnelle qui cible les automobilistes et leurs enfants en proposant des objets en échange de l'achat des produits de la marque. Grâce à la campagne *Lire aujourd'hui*, pour chaque achat de carburants et huiles Total les clients obtiennent des chèques cadeaux qui peuvent être échangés avec un livre ou une bande dessinée¹²⁴⁵. Parmi les titres proposés, on trouve des classiques de la littérature française, des romans policiers et les albums de Lucky Luke, le célèbre personnage de la bande dessinée franco-belge. Connu par le jeune public pour ses aventures « à l'ombre des derricks », Lucky Luke devient le protagoniste de la plus importante campagne lancée par l'entreprise depuis la création de la marque de distribution.

Au-delà du matériel publicitaire qui décore les stations-service, l'initiative commerciale se fonde sur le recours massif à la communication télévisée et radiophonique : des messages publicitaires sont donc diffusés tout au long de l'été. La chanson *Parasol* de Véronique Sanson, bande-son de la campagne, est d'ailleurs écoutée par plusieurs millions de Français¹²⁴⁶. La campagne *Lire aujourd'hui* se révèle un grand succès puisque les ventes des stations-service augmentent entre 30 % à 130 % malgré la surenchère des prix de l'essence¹²⁴⁷. Par ailleurs, l'impact en termes d'images se révèle extrêmement important en particulier parmi les jeunes. Le personnage clé de la campagne commence à être identifié avec les produits de la marque. Les clients commencent même à demander aux gérants de stations-service : « mettez du Lucky Luke dans mon réservoir !¹²⁴⁸ ».

¹²⁴⁵ AH Total 08AH0129/1760, *Lire aujourd'hui* 24 livres pour l'été à lire toute l'année, livret mode d'emploi pour gérant stations de service, été 1972

¹²⁴⁶ AH Total, Fonds audiovisuel n° 4366, *Les grands succès : lire aujourd'hui* 1, 1972.

¹²⁴⁷ AH Total 08AH0129/1760, *Lire aujourd'hui*, Bulletin n° 3 de la campagne, 30 août 1972.

¹²⁴⁸ Ibid.



Photo 39 : Campagne promotionnelle « Lire aujourd'hui », 1972 – Photothèque Historique Total, 102380, Droits Réservés Total ©

Les campagnes commerciales lancées durant le choc pétrolier montrent la volonté de diversifier les consommateurs cibles par le lancement de produits « super haute vitesse », « spécial autoroute » ou « spécial moto ». À l’instar du supercarburant Elf, les nouveaux produits à marque Total construisent leur image autour de l’idée d’optimisation des performances du moteur et de réduction des coûts¹²⁴⁹. Cela est le cas pour la campagne publicitaire *Totalconfort* qui fait la promotion du fioul domestique. Dans un contexte où la rentabilité du chauffage domestique au fioul est fortement remise en cause, la CFP renouvelle complètement sa stratégie commerciale. En premier lieu, le fioul est présenté comme un combustible « pas cher » qui garantit au

¹²⁴⁹ AH Total, Fonds Audiovisuel n° 4505, *Supercarburant Elf Moins — En ville*, 1977 ; N° 4506, *Supercarburant Elf Moins — Les embouteillages*, 1977.

consommateur confort, tranquillité et sécurité dans l'espace domestique. En deuxième lieu, Total propose aux potentiels clients d'installer un chauffage au fioul grâce à un financement de la durée de 5 ans pouvant atteindre 80 % du coût d'installation. En troisième lieu, la société offre un paiement échelonné en 10 solutions avec un cycle de facturation qui commence au mois de septembre et termine au mois de juin. Cela décharge les ménages français du paiement des frais de chauffage durant la période des vacances quand la consommation de carburants est plus importante¹²⁵⁰.



*Photo 40 : Publicité Totalconfort, « Crédit, Chauffage, abonnement, fuel, entretien », 1973 –
Photothèque Historique Total, 106271, Droits Réservés Total ©*

¹²⁵⁰ AH Total, 08AH0129/1760, « Totalconfort le fuel n° 1 pour l'économie », 1973.

Alors que les campagnes publicitaires encouragent la consommation de produits pétroliers, les pouvoirs publics commencent à prendre des initiatives en matière d'économies d'énergie. À partir de décembre 1973, les premières restrictions à l'éclairage public sont mises en place avec l'obligation d'éteindre les décorations lumineuses des cinémas sur la voie publique à partir de 22 heures¹²⁵¹. En janvier 1974, une étude du ministère du Développement économique montre que le décalage de l'heure de travail apporterait une économie de consommation comprise entre 170 000 et 240 000 tonnes équivalentes pétrole par an. Par conséquent un décret introduit l'heure d'été en septembre 1975¹²⁵². Une loi sur la limitation des vitesses de circulation est promulguée en 1973 dans l'objectif d'économiser environ 8 millions de tonnes par an. Pour compléter ce cadre de réformes, la promulgation de la loi du 29 octobre 1974 relative aux économies d'énergie attribue aux autorités publiques un pouvoir de contrôle sur les ressources énergétiques et reconnaît le droit d'interdire « toute publicité sous quelque forme que ce soit de nature à favoriser l'accroissement de la consommation d'énergie¹²⁵³ ».

Dans un contexte caractérisé par la fin du « pétrole franc », les pouvoirs publics interviennent directement dans les équilibres du marché national de l'énergie. La décision d'augmenter les prix du brut est considérée comme une solution nécessaire pour rééquilibrer la balance commerciale de la France. Celle-ci, aurait dû passer d'un excédent de 10 milliards de francs à un déficit de 25 milliards en 1974. Si l'on compare ces chiffres à celles des réserves disponibles – estimées à 30 milliards de francs – il est facile de comprendre, qu'à défaut de mesures correctrices, le déficit aurait pu atteindre 45 milliards de francs en 1976¹²⁵⁴. En l'absence d'une perspective de réduction des prix du brut sur le court terme, le gouvernement envisage alors trois types de solutions : financer le déficit commercial pour assurer l'approvisionnement, augmenter les stocks en sécurisant l'accès aux sources de production et économiser de l'énergie « sans gêner l'économie¹²⁵⁵ ». Le décret du 29 novembre 1974 institue l'Agence pour les économies d'énergie (AEE), un organisme autonome chargé de concevoir une nouvelle politique nationale pour économiser la consommation énergétique. L'agence entreprend alors des actions de

¹²⁵¹ AN, 20 150 184/40, Fédération Nationale des Cinémas français, Restriction aux Éclairages et illumination, Paris, 4 décembre 1973.

¹²⁵² AN, 20 150 184/40, ministère du Développement industriel, Décalage heures de travail, 10 janvier 1974.

¹²⁵³ Loi n° 74-908 du 29 octobre 1974 relative aux économies d'énergie.

¹²⁵⁴ AN, 20 150 184/40, Énergie : dimension du problème, 12 avril 1974.

¹²⁵⁵ Ibid.

règlementation, d'incitations et d'informations. Celles-ci s'adressent à la fois au grand public et aux différentes catégories professionnelles. L'objectif des campagnes d'information de l'AEE est de « convaincre l'opinion publique de la pérennité et de l'inéluctabilité du problème énergétique¹²⁵⁶» tout en expliquant que la réduction de la consommation ne correspond pas forcément à une politique d'austérité. À partir de sa création, l'agence multiplie les actions de sensibilisation qui prennent l'allure d'une véritable propagande d'État.

En septembre 1975, la campagne *On n'a pas de pétrole, mais on a des idées* est lancée dans la télévision, au cinéma, à la radio, dans les magazines et dans la presse quotidienne. Astérix, le petit gaulois de la bande dessinée française, devient la personnification du consommateur astucieux qui doit repenser sa relation avec l'énergie sans remettre en cause son style de vie. Comme l'annonce le texte de la campagne :

« En France on a Astérix, le plus grand aéroport d'Europe, la pétanque et la tour Eiffel, 30 milliards de réserves d'or et 400 variétés de fromages, mais on n'a pas de pétrole. Le pétrole, nous sommes obligés de l'acheter à d'autres. Très cher. Car c'est notre richesse qui s'en va et notre façon de vivre qui est menacée. Alors qu'est-ce qu'on peut faire ? D'abord mieux utiliser l'énergie. Et à ça, justement, on peut y arriver sans changer notre façon de vivre. On a déjà fait pas mal de choses, mais il y en a des tas d'autres à faire¹²⁵⁷ ».

La campagne de l'AEE permet de diffuser des informations concernant la situation de crise économique et aussi de sensibiliser les consommateurs aux bonnes pratiques de consommation énergétique. Toutefois, en dépit des efforts réalisés par l'AEE, le message véhiculé par l'astucieux Astérix n'est pas suffisant pour inverser la tendance par rapport à la consommation encouragée par le malin Lucky Luke. Cela anticipe un retour en vogue du mythe de l'or noir.

¹²⁵⁶ AN, 19870072/23, Présentation de l'Agence et des activités, briefing pour les agences publicitaires, sdnf.

¹²⁵⁷ AN, 19870072/23, Agence pour les Économies d'énergie, Campagnes septembre-décembre 1975.

B. Anticiper les grands bouleversements : la réforme du secteur amont

Organisation et résistance au changement : l'expertise de McKinsey au service de la Compagnie Française des Pétroles

Au début des années 1970, plusieurs mois avant le choc pétrolier, la CFP commence à s'interroger sur la cohérence organisationnelle de sa structure. Au cours de la décennie précédente, la diversification des activités et l'évolution peu harmonieuse avaient contribué à affaiblir la capacité de coordination de l'entreprise. Cela est mis en évidence par la persistance des difficultés relationnelles entre le secteur aval et le secteur amont, ce qui limite la capacité d'implémenter le modèle d'industrie intégrée largement diffusé dans le secteur. Par ailleurs, les défaillances organisationnelles ont un impact extrêmement important sur la productivité de l'entreprise. Dans un contexte caractérisé par une rapide évolution du système pétrolier international, la position de la société à l'égard des concurrents anglo-américains se trouve fortement remise en cause¹²⁵⁸. Pour ces raisons, la direction générale de la CFP décide de confier à McKinsey une étude sur l'organisation.

Fondé en 1926 à Chicago, le cabinet-conseil McKinsey joue un rôle central dans la conceptualisation et dans la diffusion de modèles d'organisation auprès des grands groupes industriels. Dans une période caractérisée par le recours massif à ce genre de méthodes, McKinsey s'installe à Paris et propose aux entreprises françaises son expertise en matière de décentralisation, d'organisation multidivisionnelle, de marketing et de management par objectif¹²⁵⁹. Après les résultats obtenus par les projets de restructuration de Royal-Dutch Shell et British Petroleum, le cabinet américain commence à collaborer avec la CFP, Elf-ERAP et avec d'autres groupes français comme Lafarge et Pechiney¹²⁶⁰. Au sein de la CFP, ce dossier est confié au président de la CFR

¹²⁵⁸ AH Total 83ZX903/1, Mémoire à Victor de Metz, suggestion pour annoncer l'étude de McKinsey, 24 avril 1970.

¹²⁵⁹ Matthias KIPPING et Nick TIRATSOO, « The "americanisation" of European companies, consumers and cultures: contents, processes and outcomes », in Mathias KIPPING (dir.), *Americanisation in 20th Century Europe: business, culture, politics. Volume 2*, Lille, Publications de l'Institut de recherches historiques du Septentrion, 2018, p. 7-23.; Ludovic CAILLUET, « Mckinsey, Total-CFP et la M-form. Un exemple français d'adaptation d'un modèle d'organisation importé », *Entreprises et histoire*, n° 25-2, 2000, p. 26-45, ici p. 33.

¹²⁶⁰ Ludovic CAILLUET, « Stratégies, structures d'organisation et pratiques de gestion de Pechiney des années 1880 à 1971 » These de doctorat, Lyon 2, 1995.

Granier de Lilliac, tandis que le directeur de la DCEP Jacques Bénézit est chargé d'accompagner la réorganisation de la branche amont¹²⁶¹.

Un premier audit sur la structure globale de la CFP est lancé en juin 1970 durant les négociations sur les futures relations pétrolières entre la France et l'Algérie. Dans ce contexte d'incertitude, John Macomber, Al McDonald et Jacques Bouvard, ingénieurs-conseils de la firme américaine, prennent contact avec les directeurs de la CFP pour analyser l'ensemble des activités du Groupe et pour identifier les principales difficultés de fonctionnement¹²⁶². En ce qui concerne la DCEP, Mc Kinsey commence à interroger les processus et les pratiques dans l'objectif de comprendre quels services participent aux décisions sur la recherche et la production d'hydrocarbures¹²⁶³. Le rapport d'audit propose donc un diagnostic du système de liaison existant et schématise les grandes orientations opérationnelles. Par ailleurs, il présente des considérations générales sur la structure et met en évidence les principales difficultés de fonctionnement¹²⁶⁴.

L'audit de McKinsey évoque deux problématiques majeures liées à l'activité d'exploration et de production. La première est l'incapacité de la CFP à trouver les réserves nécessaires à couvrir l'augmentation de la demande de production sur le moyen terme. La deuxième est que la structure du secteur amont ne permet pas de sécuriser l'accès aux ressources de la société. En ce qui concerne la production, le rapport met en garde contre l'excessive concertation des réserves dans la région du Moyen-Orient. Cette condition contribue à fragiliser la position du Groupe français vis-à-vis de ses concurrents. En parallèle, le document critique la stagnation excessive de l'activité d'exploration, l'absence de découvertes significatives et l'exploitation des ressources disponibles à un rythme trop soutenu¹²⁶⁵. Autrement dit, la DCEP est incapable de renouveler ses réserves disponibles et de répondre aux demandes du marché de consommation. Selon McKinsey cette problématique est liée au faible volume d'investissement dans le secteur amont et au déséquilibre structurel déterminé par le dualisme qui persiste entre les deux directions chargées de ravitailler le groupe : la DCEP et la DMO¹²⁶⁶.

¹²⁶¹ AH Total, 83ZX903, Étude Ma Kinsey sur l'organisation du groupe CFP, sdnl.

¹²⁶² AH Total, 83ZX903/1, Mémoire à Victor de Metz, suggestion pour annoncer l'étude de McKinsey, 24 avril 1970.

¹²⁶³ AH Total 83ZX903/1, Lettre de Jacques Bouvard à Jacques Bénézit, 16 octobre 1970.

¹²⁶⁴ AH Total 83ZX903/1, Étude Mc Kinsey, « Premières questions clés sur l'organisation du groupe », juillet 1970.

¹²⁶⁵ Ibid.

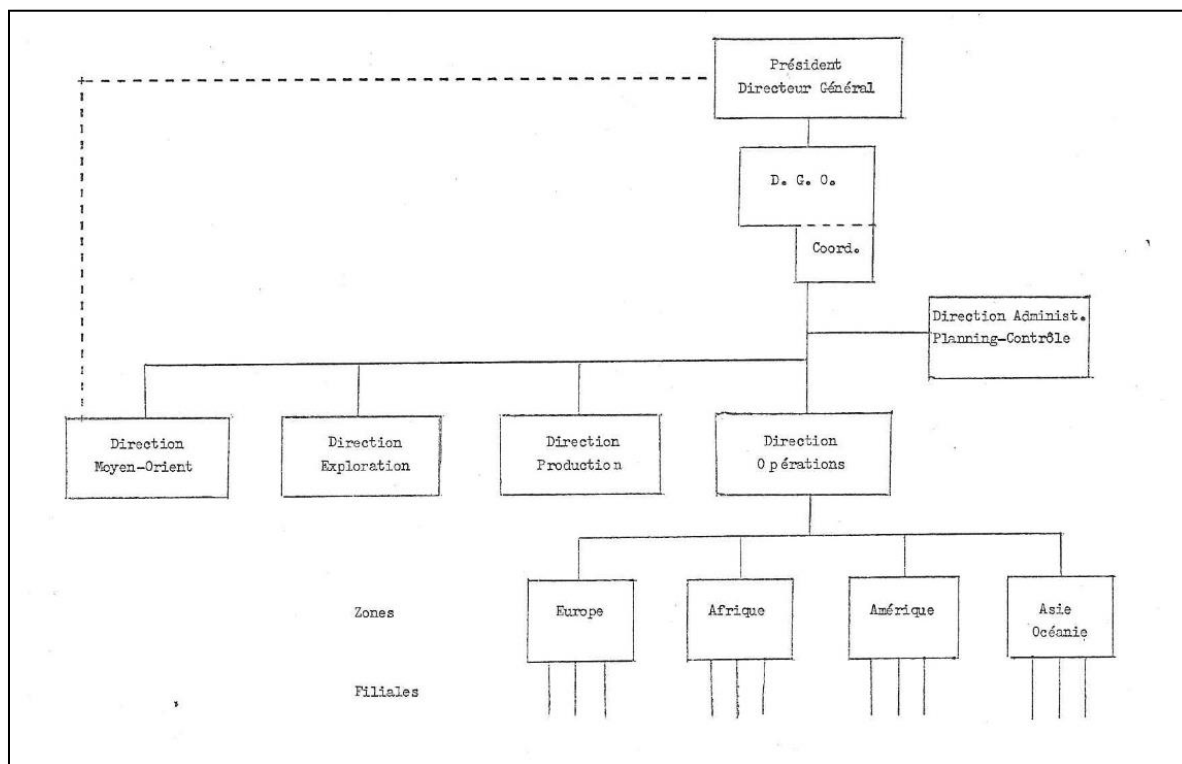
¹²⁶⁶ AH Total, 83ZX903/1, Remarques sur l'organisation de l'Exploration et de la Production à la CFP, 24 juin 1970.

Les échanges autour du premier rapport McKinsey témoignent d'une prise de conscience des incohérences organisationnelles, mais également de la résistance au changement des cadres supérieurs de la société. Si le cabinet conseil suggère de dépasser le dualisme qui existe entre la DMO et la DCEP, cette idée est fortement contestée au sein de la société. Nommé directeur de l'exploration en 1971, Jacques Dupouy-Camet souligne la différence entre les responsabilités de participation confiées à la DMO et les fonctions opérationnelles de la DCEP. Il explique que la DMO étant responsable de la majorité des réserves de brut de la CFP « [...] ses problèmes affectent immédiatement et directement les ressources de la CFP, donc son existence, et nécessitent un contact étroit avec le DGO et le président¹²⁶⁷». Par ailleurs, les archives mettent en évidence la persistance d'une altérité identitaire entre « l'élite des négociateurs » du Moyen-Orient et les « hommes de terrain » de la DCEP. La proposition de McKinsey de réorganiser le secteur amont autour de quatre grandes directions — une direction Moyen-Orient, une direction exploration, une direction production et une direction opérations chargée des filiales géographiques — est écartée par la CFP. À ce propos, Dupouy-Camet met en garde contre « la séduisante, mais illusoire simplicité¹²⁶⁸ » d'une idée qui ne tiendrait pas compte des risques et des difficultés psychologiques et sociales dérivant d'une subordination de la DMO à la nouvelle structure de la DCEP.

¹²⁶⁷ Ibid.

¹²⁶⁸ Ibid.

Tableau 15: McKinsey, Proposition d'organigramme du secteur amont écartée par la direction de la CFP, 1970



Source : AH Total, 83ZX903/1, Proposition d'organigramme pour la CFP, 24 juin 1970.

Après avoir évalué les résultats de l'audit de McKinsey, la direction générale de la CFP décide de concentrer les efforts de réorganisation autour de quatre secteurs prioritaires. En premier lieu, on cible la construction industrielle, le développement des procédés et la recherche scientifique, des fonctions attribuées à la filiale Total Technique. En deuxième lieu, on s'intéresse aux activités de transport, d'approvisionnement et d'achat du brut qui sont de compétence de la filiale Total Logistique. En troisième lieu, on cible la planification, le contrôle opérationnel et la gestion des ressources humaines, des fonctions partagées entre les différentes entités du Groupe. En quatrième lieu, on trouve l'exploration et la production d'hydrocarbures, une activité qui dépasse largement le périmètre de la DCEP. Une note de service de Jacques Bénézit publiée en avril 1971 institue donc un groupe de réflexion qui réunit Granier de Lilliac et l'état-major de la DCEP, à savoir Dupouy-Camet, Jean Duroc Danner, Pierre Germes, Jean D'Herbès, Michel Lemaignan et Jacques

Nizery¹²⁶⁹. Le groupe est donc chargé de définir un schéma de réorganisation et un nouveau système de partage des responsabilités pour la société.

Accompagné par les consultants américaines, le groupe d'étude commence à analyser les points forts et les points faibles de la fonction exploration et production au sein de la CFP. Les comptes rendus confirment la grande compétence technique et scientifique acquise dans le domaine du forage, de la géologie, de la géophysique, des techniques de l'*offshore*. L'efficacité des services techniques, tout comme l'expertise en matière juridique, financière et fiscale, ont renforcé la capacité du Groupe à s'adapter au contexte¹²⁷⁰. Au-delà des aspects positifs, le document présente une organisation « [...] confuse dans ses principes et souvent mal comprise des participants [ce qui] rend difficile la délégation d'autorité, la définition de la ligne hiérarchique, la prise de décision et le contrôle de l'action¹²⁷¹». La prépondérance de la structure fonctionnelle des « familles de métier » sur les lignes hiérarchiques provoque une grande confusion entre les objectifs et les moyens. Cela nécessite à plusieurs reprises « une prédominance des considérations scientifiques et parfois même académiques sur le souci du résultat économique¹²⁷²».

Le groupe d'étude définit donc une feuille de route de la réorganisation qui précise les actions à mettre en place. La priorité est de mieux définir les responsabilités en fonction des postes occupés dans l'organigramme et de limiter la prédominance des individus sur l'organisation¹²⁷³. En effet, le « syndrome de la double casquette » est largement répandu au sein des différentes structures du secteur amont. À titre d'exemple, on mentionne le cas du fondateur du service géologique de la CFP-A Henri Vautrin. Cet homme est à la fois directeur de l'exploration, chef de famille des géologues et responsable des filiales en Amérique. Toutefois, le cas le plus significatif est celui de Pierre Germes. L'ancien directeur général adjoint de la CFP-A cumule les fonctions de responsable des affaires nouvelles, responsable des filiales du Moyen-Orient pour les projets offshore, président directeur général de Total Indonésie, de la French petroleum company of Australia (FPC-

¹²⁶⁹ AH Total 83ZX903/4, McKinsey, Compagnie Française des pétroles, « Accélérer la mise en œuvre en constituant quatre équipes ad hoc », avril 1971.

¹²⁷⁰ AH Total 83ZX903/4, Marciel Campos (McKinsey) projet de discussion « évaluation de l'organisation actuelle dans les domaines de l'exploration et de la production de brut (DCEP et DMO).

¹²⁷¹ Ibid.

¹²⁷² Ibid.

¹²⁷³ Groupe d'étude activités exploration et production, compte rendu de la réunion du 26 mai 1971.

A), d'OMNIREX, chef de famille des ingénieurs techniciens et directeur production du Groupe¹²⁷⁴. La deuxième préconisation est la définition d'une stratégie d'exploration sur dix ans et la mise en place de systèmes de planification et d'informations capables de parvenir à tous les niveaux hiérarchiques. Enfin, la troisième recommandation est d'améliorer la coordination entre le niveau de négociation et le niveau opérationnel ainsi que d'imaginer une nouvelle division du travail entre la DCEP et la DMO, afin de libérer cette dernière de toute responsabilité d'opérateur¹²⁷⁵. Néanmoins, ce dernier principe est encore critiqué par les cadres de la DCEP. Comme l'explique Jacques Bénézit, cette solution tendrait en effet « à accentuer la différence de situation psychologique entre deux mondes — à l'intérieur de la CFP — le grand style d'un côté, la technocratie et les 'plombiers' de l'autre¹²⁷⁶ ».

Une nécessaire redéfinition de la politique de gestion du personnel

L'étude de McKinsey s'intéresse également au système de gestion des ressources humaines de la CFP. Entre juillet et août 1971, un groupe de travail réunit les responsables du service du personnel de la DCEP, de la DCAD, de la CFR et de TCFD et les ingénieurs-conseils du cabinet¹²⁷⁷. Le groupe commence alors à recenser les différentes politiques du personnel adoptées par les filiales du Groupe. En effet, les 1640 cadres employés par la société relèvent de différents statuts et sont soumis à des systèmes bien distincts, ce qui limite fortement les mouvements internes et génère de profonds déséquilibres en matière de progression de carrière. Par ailleurs, le groupe d'études se charge de définir une notion de « fonction du personnel » adaptable à l'ensemble du groupe. En effet, l'autonomie attribuée à chaque entité a favorisé l'émergence de diverses conceptions du rôle de la hiérarchie, de l'évolution des carrières et des modes d'organisation des services chargés de la gestion des ressources humaines¹²⁷⁸.

¹²⁷⁴ AH Total 83ZX903/4, Marciel Campos (McKinsey) projet de discussion « évaluation de l'organisation actuelle dans les domaines de l'exploration et de la production de brut (DCEP et DMO).

¹²⁷⁵ AH Total 83ZX903/4, Groupe d'étude activités exploration et production, compte rendu de la réunion du 26 mai 1971.

¹²⁷⁶ AH Total 83ZX903/4, Analyse détaillée, 7 juin 1971.

¹²⁷⁷ AH Total 83ZX903/4, Groupe de Travail « fonction du personnel », 16 août 1971.

¹²⁷⁸ AH Total 83ZX903/4, Observations sur les critères du groupe d'étude, 12 juillet 1971.

Le groupe de travail réalise un recensement des statuts qui régissent l'ensemble des cadres de la société. Héritage du système corporatiste des années 1950, quatre statuts principaux sont identifiés : le statut de la CFP, le statut de la TCFD, le statut de la CNP et celui de la CFR¹²⁷⁹. Le statut de la CFP distingue quant à lui un régime général et un régime de recherche réparti en quatre sous-régimes spécifiques. Le régime général est destiné au personnel administratif et technique du siège, au personnel de TAO et à celui des filiales de distribution et des établissements étrangers, comme la DMO de Londres et les succursales de la CFP à New York, Téhéran et Beyrouth. En revanche, le régime de recherche concerne les hauts cadres dirigeants, le personnel de la DCEP, de la DMO, l'ensemble du personnel de la CFP-A et des filiales du Moyen-Orient. Au-delà des différentes conditions salariales, les deux régimes montrent une divergence considérable en matière de gestion du personnel. À titre d'exemple, les cadres de la CFP gardent une grande autonomie vis-à-vis de la direction administrative de la DCEP, même s'ils dépendent hiérarchiquement de celle-ci. En revanche, les cadres de la DCEP sont complètement indépendants de la gestion administrative de la CFP qui est chargée du personnel soumis aux autres régimes¹²⁸⁰.

L'étude de McKinsey montre que le système de gestion existant est peu concerné par le besoin d'estimation prévisionnelle des ressources humaines. La seule directive commune à l'ensemble du Groupe se résume dans l'expression de Granier de Lilliac « pas un cadre de plus à la Holding dans les années à venir¹²⁸¹ ». Un principe qui avait été introduit par Victor de Metz dans les années 1950. En dépit de cela, McKinsey mentionne une propension pour le recrutement de jeunes cadres âgées entre 25 et 30 ans mais cela est délié de toute estimation globale des besoins en personnel. Le rapport suggère donc de généraliser le modèle de gestion prévisionnelle, de limiter l'ingérence de la hiérarchie dans la gestion des ressources humaines et de réduire l'âge moyen des cadres qui était alors de presque 50 ans¹²⁸². Au-delà des constatations générales, le rapport de McKinsey décrit en détail le mode de gestion du personnel adopté au sein de la DCAD, la CFR, la TCFD et la DCEP.

¹²⁷⁹ Le statut de la CNP se base sur les principes du statut de la marine marchande et répond aux obligations de pavillon imposées par la loi française. Le statut de la CFR s'inspire au statut de l'industrie de raffinage promulgué en France en 1928. Cf M. LE DEZ, *Le commerce et l'industrie des pétroles dans la basse vallée de la Seine*, op. cit. ; B. DOESSANT, *Le transport maritime d'hydrocarbures. Les compagnies pétrolières françaises entre impératifs économiques et obligation de pavillon (1918-1998)*, op. cit, p. 105 et ss.

¹²⁸⁰ AH Total 83ZX903/4, D. Chevrière à Bénézit, Note d'information « Groupe d'études du personnel : examen du statu quo », 19 juillet 1971.

¹²⁸¹ AH Total 83ZX903/4, Groupe d'étude, gestion et développement des ressources humaines : Compte rendu de la réunion du 22 juillet 1971.

¹²⁸²

Cette analyse comparative permet de mieux apprécier la spécificité des politiques du personnel propre à chaque secteur.

Chargée de la politique de distribution en France et à l'international, la DCAD emploie plus de 500 personnes, dont 200 cadres et 300 non-cadres en 1971. Si la gestion des agents français est assurée en liaison avec la direction administrative de la CFP, les agents étrangers sont soumis à une gestion très controversée. Cela est dû aux modes de recrutement propres à chaque pays. Depuis sa création, la politique de gestion du personnel de la DCAD est marquée par un profond ethnocentrisme puisque tous les cadres supérieurs sont formés en France et seulement les Français assurent le commandement des filiales étrangères. Cependant, sous la pression d'un certain nombre de cadres étrangers qui ont évolués vers des postes à responsabilités on assiste à une première virée vers le « polycentrisme » et le « multinationalisme ». Cela ne correspond pas à une volonté « d'avoir des dirigeants de n'importe quelle origine à la tête des filiales¹²⁸³ ». Au contraire, cela vise à encourager « l'eupéanisation » de la branche par la promotion et la rotation de certains cadres européens dans le Groupe. En effet, la direction estime désormais « concevable de muter des cadres italiens par exemple en France ou en Angleterre¹²⁸⁴ ». Ou alors d'affecter aux services du siège « quelques Anglais désirant maintenant travailler à Paris et le méritant¹²⁸⁵ ».

À la différence de la DCAP, la gestion du personnel de la CFR est très influencée par la forte hiérarchisation qui caractérise l'industrie du raffinage. Plus de 500 cadres repartis entre le siège, la Raffinerie de Provence et la Raffinerie de Normandie sont administrés par les services centraux. En revanche, la gestion des agents de maîtrise, des ouvriers et des employés est déléguée aux services administratifs de chaque établissement. En raison de la répartition géographique des sites d'activité, les mouvements internes sont presque inexistantes, à l'exception de certaines positions techniques à très haute spécialisation. L'étude de McKinsey met en évidence une tendance à la concertation entre la CFR et la CFP en matière de gestion du personnel. Les deux entités conduisent des projets communs en matière de mécanisation des méthodes bureaucratiques mais les problèmes de gestion du personnel de la filiale de raffinage restent profondément ancrés à la politique ouvrière¹²⁸⁶. À l'instar de la CFR, la structure de la TCFD est caractérisée par la

¹²⁸³ Ibid.

¹²⁸⁴ Ibid.

¹²⁸⁵ Ibid.

¹²⁸⁶ AH Total, 91ZZ226-3, Ordinateurs Gestion Raffinage Distribution, Remplacement des ordinateurs actuels par des ordinateurs IBM de la série 360, 20 octobre 1966 ; CFR, Ordinateurs IBM 360-65, 14 novembre 1967.

prédominance du personnel non-cadre et par un taux de répartition géographique très accentuée. La branche chargée de gérer le réseau de distribution en France compte un total de 5200 employés, une cohorte qui dépasse les 52 ans de moyenne d'âge¹²⁸⁷. Ce personnel faiblement spécialisé est numériquement très important après la fusion des six sociétés du réseau de distribution qui a eu lieu entre 1966 et 1968¹²⁸⁸.



Photo 41: Stage de formation à la réparation d'une pompe à essence au centre de formation de Gonfreville, 1962 – Photothèque Historique Total, 102368, Droits Réservés Total ©

¹²⁸⁷ Ibid.

¹²⁸⁸ Mohamed SASSI, *La politique pétrolière de la France de 1861 à 1974 : à travers le rôle de la compagnie privée Desmarais Frères*, Thèse de doctorat, Université Paris-IV, Paris, 2018.

Numériquement moins importante que les branches aval, la DCEP et ses filiales emploient environ 300 cadres dont 90 % sont soumis au régime du personnel de recherche. Toutefois, mise à part l'expérience de la CFP-A, l'adoption de la gestion prévisionnelle est loin d'être généralisée au début des années 1970. En effet, les aléas de l'activité exploration et les nationalisations empêchent la DCEP de parvenir à un équilibre entre besoins et ressources. Cela l'empêche également d'envisager la définition d'un plan de remplacement. Deux conditions spécifiques entravent donc les possibilités de rotation des cadres vers les autres branches du Groupe. D'une part, la spécificité du régime de recherche qui reconnaît plusieurs privilèges aux agents expatriés, limite la rentabilité de toutes mutations vers les services parisiens de la société. D'autre part, l'héritage de la structure des familles de métier contribue à créer un système cloisonné et résistant au changement. Ces sociétés partielles gardent une grande influence sur les décisions de rotation du personnel de la DCEP et s'opposent ouvertement à l'intégration à la famille de métiers de toute personne qui n'accepte pas de faire allégeance à l'autorité du doyen.

À la lumière de ces considérations, les ingénieurs-conseils de McKinsey suggèrent de formuler une nouvelle politique du personnel fondée sur les principes d'utilité et de nécessité. Du point de vue organisationnel, ils soulignent le besoin de mettre en place un système capable de « centraliser la politique humaine et destinée à l'accomplir¹²⁸⁹ ». Les conclusions du rapport encouragent donc à centraliser la gestion du personnel de « haut niveau » et à décentraliser au niveau des filiales toutes les responsabilités en matière de gestion du personnel non-cadre. Cela permettrait d'éviter la redondance des services chargés de l'administration et de la gestion des agents et de réduire ainsi tous les « facteurs de viscosité » qui pourraient limiter le mouvement des cadres au sein de l'entreprise. Selon les experts de la firme américaine, la mise en place de plans de carrière cohérents est une condition essentielle pour assurer la progression technique de la société. Comme l'a démontré l'expérience algérienne, la gestion prévisionnelle permettrait de faire face à la croissante internationalisation de l'entreprise tout en assurant une pleine intégration des cadres étrangers.

¹²⁸⁹ Ibid

La naissance de Total Exploration Production

À la conclusion de l'étude McKinsey la CFP dispose d'une véritable feuille de route pour réorganiser sa structure autour des principes d'efficacité, d'optimisation des ressources et d'unité de stratégie. A l'instar des organigrammes, les systèmes de commandement sont réimaginés pour répartir les tâches autour de trois différentes missions : concevoir, concerter et élaborer la stratégie ; diriger, coordonner et contrôler l'action des unités ; assurer l'utilisation optimale des ressources¹²⁹⁰. Les ingénieurs conseil de McKinsey envisagent une structure qui regroupe autour du président une direction générale hiérarchique, deux comités, deux directions d'études et de planification et trois fonctions support. Dans cette nouvelle architecture, le président directeur général est chargé de diriger et animer le groupe « [...] en concentrant son action sur la stratégie avec une concertation assurée par le comité stratégique¹²⁹¹ ». En parallèle, un directeur général des opérations encadre et contrôle les unités d'action et de soutien, des regroupements de filiales qui interviendraient dans de secteurs spécifiques. La seule exception dans cette structure hiérarchique est représentée par la CFR. En effet, la filiale de raffinage garde une complète autonomie vis-à-vis de la direction générale opération (DGO) même si son président cumule également la fonction de directeur au sein de la maison-mère.

La mise en place de la nouvelle organisation confirme l'importance attribuée à l'amélioration du processus de prise de décision. Dans un contexte caractérisé par le bouleversement du marché international, la CFP décide alors d'adapter son fonctionnement aux aléas d'un futur incertain et de dépasser le système d'autorité centralisé mis en place par Victor de Metz à partir des années 1940. Granier de Lilliac accepte donc de codifier les attributions du président pour définir quand le pouvoir décisionnel peut être exercé par délégation¹²⁹². Selon la nouvelle définition, le président renonce au *jus in omnia* mais il demeure responsable de toute « décision stratégique » et « décision fondamentale » pour la vie de l'entreprise. La nouvelle codification considère donc stratégique « toute décision ayant pour objectif ou conséquence une modification durable dans la politique du Groupe dans le sens de son développement¹²⁹³ ». Cela comprend, l'approbation des

¹²⁹⁰ AH Total, 83ZX903/4, Compte rendu de réunion « Premières grandes lignes de la nouvelle organisation », 27 avril 1971.

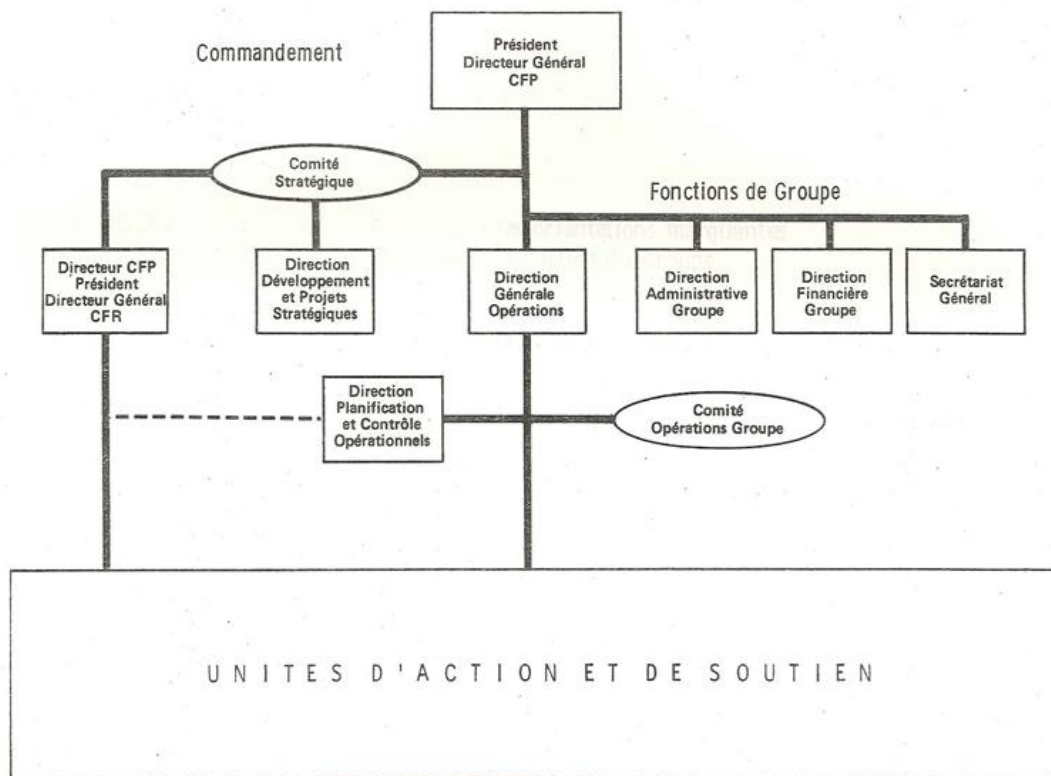
¹²⁹¹ Ibid.

¹²⁹² AH Total, 87ZY357/12, Organisation du groupe — essai du classement des décisions, 17 février 1972.

¹²⁹³ Ibid.

plans pluriannuels, la signature d'accords de partenariat avec d'autres entreprises pétrolières, les choix d'implantation dans nouvelles zones d'activité, l'organisation du Groupe et la désignation des hauts dirigeants. De la même manière, on considère fondamentale « toute décision comportant des effets prévisibles dans la vie du Groupe telle qu'elle implique la décision du président ». Celles-ci sont réparties en quatre catégories : financière (augmentation de capital, engagement financier), commerciale, juridique et arbitrale. Toutes les autres questions liées à la mise en œuvre d'une décision présidentielle, la coordination entre les structures, le règlement des conflits d'attribution et la définition des méthodes et des procédures de fonctionnement sont délégués au directeur général opérations.

Tableau 16: Esquisse de la nouvelle organisation du Groupe CFP, 1971



Source : AH Total, 83ZX903/4, « Premières grandes lignes de la nouvelle organisation », 27 avril 1971.

Les nouveaux principes d'organisation du Groupe attribuent une grande importance aux instances consultatives et aux organismes chargés de préparer la prise de décision. Créée en 1972, la nouvelle direction du développement des projets stratégiques (DPS) est chargée d'exécuter ou de faire exécuter les travaux préparatoires aux décisions susceptibles d'avoir un impact sur l'avenir du groupe¹²⁹⁴. En particulier, la DPS réalise des études sur l'environnement économique international et récupère des informations stratégiques sur les activités de chaque filiale pour constituer des dossiers de synthèse. L'expertise de cette direction permet de mieux évaluer la rentabilité des affaires nouvelles, d'estimer l'impact de toutes les décisions prises et d'accompagner la préparation des plans de développement sur le long et le moyen terme. Dans ce sens, la DSP joue un rôle majeur dans la définition des stratégies de diversification des activités de la CFP mises en place après le choc pétrolier de 1973¹²⁹⁵.

L'amélioration de la structure impose également de réformer l'ensemble des fonctions support de la CFP précédemment déléguée aux directions de secteur. La mise en place de liaisons fonctionnelles entre la holding et les filiales en matière de gestion financière, administrative et de gestion des ressources humaines permet d'harmoniser les processus de travail et d'alléger l'organisation. Dans le cas de la direction financière, cette réforme se traduit en une accélération de la transmission et du processus de traitement de l'information. La grande innovation concerne néanmoins les services chargés de la gestion du personnel. En 1973, la création de la direction du personnel et administration groupe DPA(G) permet d'élargir le système de gestion prévisionnelle au niveau du « groupe restreint¹²⁹⁶ ». La structure de la nouvelle direction permet alors de collecter l'ensemble des organigrammes et les informations sur les cadres et non-cadres employés par l'ensemble des filiales pour définir un plan de gestion organique.

L'organigramme de la DPA(G) est complété par trois départements chargés d'implémenter la politique de gestion prévisionnelle : le département des mouvements, le département de la formation et le département des études. Le département des mouvements doit « contribuer à un développement harmonieux des carrières des cadres au niveau du Groupe en fonction des

¹²⁹⁴ AH Total 83ZX903/3, Note de service, 12 octobre 1972.

¹²⁹⁵ Ibid.

¹²⁹⁶ Selon la nouvelle définition le « groupe restreint » se compose de l'ensemble du personnel français et des étrangers « suivis par le siège » régi par le régime général ou le régime recherche et appartenant aux sociétés suivantes : CFP, CFP-G, CFP-GR, CFP-A, TAO, OFP, SFPA (société foncière de la place d'Auteuil) et CNP (uniquement pour le personnel non navigant).

structures existantes et de leur évolution ¹²⁹⁷». Celui-ci est chargé de définir les évolutions de carrière et les plans de remplacement des cadres en liaison avec les hiérarchies et l'administration du personnel au sein des différentes unités d'action et de soutien. Le département de la formation évalue les besoins et met en place des programmes de formation pour réaliser les objectifs de la gestion prévisionnelle¹²⁹⁸. *In fine*, le département des études prépare des rapports de synthèse utilisés pour orienter la politique générale du groupe en liaison avec la direction générale. Ce service est également chargé des relations avec l'Union des chambres syndicales de l'industrie du pétrole, les écoles d'ingénieurs, les organismes de formation et les autres entreprises du secteur pétrolier pour toutes les questions liées à la gestion du personnel¹²⁹⁹.

Avec l'introduction des unités d'action et de soutien, la société complète la réforme des anciennes directions de secteur. De ce fait, la DCEP se transforme en Total Exploration Production (TEP) en 1972. Cette Société Anonyme de droit français est une filiale à part entière du groupe CFP. Dans la nouvelle organisation, le directeur général Pierre Germes est assisté par un secrétariat général chargé de la gestion administrative, un service de relations industrielles, un département des accords et un département chargé des études économiques, du contrôle budgétaire et des études conjoncturelles¹³⁰⁰. Dans sa première configuration, l'organigramme de la TEP s'articule autour de deux directions fonctionnelles : la direction de l'exploration et la direction de la production. Dirigée par Jean d'Herbès, la direction de la production est chargée des forages, des études de réservoir et du développement des techniques nécessaires à l'exploitation pétrolière *offshore* et *onshore*. La direction fonctionnelle de l'exploration regroupe quant à elle sous la direction de Jacques Dupouy-Camet le bureau des bassins, le département des affaires nouvelles et le département en charge de la géologie et la géophysique. Par ailleurs, un département spécifique assure la liaison avec Total Moyen-Orient, filiale créée après la réorganisation de la DMO. La direction de l'exploration et la direction du développement complètent l'organigramme de la société. Dirigée par Michel Lemaignan, la première est chargée de coordonner l'activité des filiales

¹²⁹⁷ AH Total 83ZX903/3, Note de service, 12 octobre 1972.

¹²⁹⁸ AH Total, 83ZW529/2, Procès-Verbal de la Réunion du 25 octobre 1974 sur des cadres de haut niveau du groupe restreint, sdnl.

¹²⁹⁹ Ibid.

¹³⁰⁰ AH Total, 89ZY444/4, Organigramme de Total Exploration Production, 1972.

d'exploration tandis que la deuxième assure le développement de la production hors du Moyen-Orient sous l'autorité de Pierre Vaillaud¹³⁰¹.

La création de la TEP entraîne un véritable bouleversement des équilibres de pouvoir au sein de la société. Au cours des vingt années précédentes, le secteur amont s'était développé autour de la plus importante filiale du Groupe : la CFP-A. Comme nous l'avons vu, celle-ci était très indépendante de la maison-mère et les seuls liens avec la structure centrale étaient assurés par Jacques Bénézit qui était à la fois président de la filiale algérienne et directeur mont de la CFP. Toutefois, à partir des années 1970, la répartition du personnel de la CFP-A vers d'autres contextes d'activité permet d'envisager une réelle intégration au sein du Groupe¹³⁰². Cela se réalise dans le cadre d'une plus vaste mission d'harmonisation de l'activité de la TEP et de la TMO confiée au nouveau directeur général opérations Etienne Dalemont. Cette opération vise à standardiser les processus de travail, à fluidifier la circulation de l'information et à coordonner les activités de terrain. Elle vise surtout à rapprocher les hommes, leur identité professionnelle et à encourager l'émergence d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

La distance socioprofessionnelle qui existe entre les cadres de la DMO et ceux de la DCEP est évoquée à plusieurs reprises dans les témoignages collectés. À titre d'exemple, Gérard Marion explique comment son arrivée à la DMO change profondément le cours de sa carrière et sa perception du travail d'ingénieur du pétrole. Auparavant chargé des questions de production à la CFP-A et à la DCEP, il est muté à Londres en avril 1968 pour suivre l'activité des filiales du Moyen-Orient. Mais aussi pour préparer les programmes et les budgets d'activité soumis à la validation des partenaires¹³⁰³. Très éloignée de la technique de terrain, Marion met en évidence l'enjeu de l'adaptation au nouveau contexte d'activité. En effet, la relation avec les sociétés partenaires dans un milieu industriel très spécifique lui impose d'apprendre à travailler en langue anglaise, d'acquérir des notions de droit, des terminologies spécifiques mais également d'adopter des « procédures de discussion plus anglo-saxonnes¹³⁰⁴ ». Si la mutation des cadres entre la CFP-A et la DMO est un événement encore rare à la fin des années 1960, la nationalisation algérienne

¹³⁰¹ Ibid.

¹³⁰² AH Total, 87ZY357/12, Organisation du groupe — essai du classement des décisions, 2 mars 1973.

¹³⁰³ AH Total, AO011910, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Gérard Marion, Paris, 12 octobre 2018.

¹³⁰⁴ Cette expression est utilisée par le président Granier de Lilliac. AH Total, 87ZY357/12, Réflexion de Granier de Lilliac sur la note Organisation du groupe — essai du classement des décisions du 2 mars 1973, 17 mars 1972.

encourage ces mouvements. Dans ce nouveau contexte, Marion est donc chargé d'accompagner l'intégration du personnel dans le nouveau contexte d'activité pour faciliter les mutations :

« Quand il y a eu la nationalisation en 1971 il y a eu le problème de comment occuper les ingénieurs de CFP-A. Moi j'étais à Londres à la DMO et on nous a demandé d'essayer de placer ces ingénieurs dans les filiales du Moyen-Orient. Je me souviens très bien que le premier a été un foreur... il y avait une place pour un foreur à l'ADPC et ils avaient demandé aux actionnaires [...] de placer un de ses agents. [cette personne] est venue à Londres on est allés dans les bureaux de l'IPC, on avait un étage dans le même immeuble de l'IPC [...] je dis : 'vous cherchez un ingénieur ? il en a un de très bon, et cetera' et ils ont discuté, il a été embauché et il a passé deux ou trois ans à Abu Dhabi¹³⁰⁵ »

L'adaptation organisationnelle et l'harmonisation des processus facilitent la circulation des techniciens. Toutefois, le sentiment d'appartenance n'est pas encore partagé par l'ensemble du personnel. Les témoins soulignent la forte rivalité à l'égard des anciens de la CFP-A. Au sein de la TEP, les anciens d'Algérie sont surnommé « les lions de l'Atlas¹³⁰⁶ ». Une appellation qui veut souligner la spécificité de ce groupe social très fermé et qui fonde son identité sur la participation aux découvertes sahariennes. Pour favoriser l'émergence d'une identité partagée, la direction lance donc un nouveau programme de communication et d'information entre 1971 et 1972. Un volet de ce programme est de la revue *Chaud Froid*, une publication interne destinée aux agents de la branche amont présent partout dans le monde. Le premier numéro de *Chaud Froid* lance un message fédérateur : « tout en appartenant aussi à la grande tribu TOTAL, il est incontestable que l'histoire nous a formés en un groupe humain avec un réseau serré de liens amicaux et professionnels et une vie propre¹³⁰⁷ ». Cette formulation met en évidence l'ambition de construire une identité partagée par tous les membres de la TEP et de ses filiales pour qu'ils soient fortement imprégnés par les valeurs du groupe CFP.

¹³⁰⁵ AH Total, AO011910, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Gérard Marion, Paris, 12 octobre 2018.

¹³⁰⁶ À la demande "Comment les anciens CFP-A étaient-ils perçus au sein du Groupe ? » Guy de Lombarès répond « Nous, on les appelait 'les lions de l'Atlas'... parce qu'il... ah ! c'étaient eux qui avaient découvert le pétrole ! ». AH Total, AO011917, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Guy de Lombarès, Paris, 1er février 2019.

¹³⁰⁷ AH Total, 09AH0429/1, *Chaud Froid*, revue d'entreprise de la CFP, n° 1er février 1972

C. Diversification et innovation technologique : de nouvelles perspectives de développement

Le démarrage balbutiant de l'exploration offshore

Le changement de contexte international dans les années 1970 impose à la CFP de repenser sa stratégie de recherche et de production d'hydrocarbures. La limitation d'accès à des ressources à bon marché oblige d'élargir les activités de prospection dans de nouvelles zones géographiques et d'augmenter sensiblement le volume d'investissements en développement technologique. La hausse des prix du brut sur le marché international représente, en quelque sorte, une opportunité unique. Le Groupe français peut désormais envisager la mise en exploitation de certains gisements considérés peu rentables jusqu'en ce moment¹³⁰⁸. Toutefois, la concurrence entre compagnies pétrolières pour le développement de l'*offshore* en mer du Nord impose de mettre au point des techniques de recherche, transport et production spécifiquement adaptés. En somme, si le choc pétrolier affaiblit l'équilibre financier du Groupe sur le court terme, cet événement se présente comme une grande occasion pour abandonner temporairement le milieu désertique et concentrer davantage les efforts dans la recherche et la production en mer.

C'est à partir de l'indépendance de l'Algérie que la CFP commence à montrer son intérêt pour de nouvelles zones d'activité. Si dans cette période la société n'a pas besoin de sources complémentaires d'hydrocarbures, elle commence néanmoins à acquérir de nouveaux permis de recherche pour diversifier ses investissements et assurer la rotation du personnel de la CFP-A. Après une expérience peu fructueuse en Libye, la DCEP a décidé initialement de continuer l'exploration de bassins géologiques similaires à celui du Sahara. Jean Laherrere, ancien chef géophysicien de la French Petroleum Company of Australia (FPC-A), rappelle les raisons qui ont conduit la société à commencer la prospection du désert Simpson après l'obtention des premiers permis de recherche en 1962 :

« On est partis en disant que dans les déserts où il n'y avait pas d'affleurement, d'indices, et cetera on pouvait trouver des choses intéressantes... donc ils ont vu où est-ce qu'il y a des

¹³⁰⁸ AH Total, AO011906, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

déserts et des roches paléozoïques : en Australie ! [...] donc on a pris des participations. Moi j'ai été à explorer le Simpson Desert et, je vous dis, je suis très fier puisqu'on l'a exploré à un coût très faible et qu'avec deux puits on a dit 'ce n'est pas bon !'¹³⁰⁹».

La décision de prendre des intérêts en l'Australie était due, en premier lieu, à la volonté de tester l'adaptabilité des techniques de prospection géophysiques mises au point au Sahara dans un contexte similaire. Toutefois, malgré les avancées technologiques, les méthodes qui avaient permis de découvrir le gisement d'Hassi Messaoud ne conduisent pas aux mêmes résultats.

Dans le même esprit, la DCEP décide de relancer ses recherches au Canada, où les activités d'exploration avaient commencé dans les années 1950. En janvier 1967, Henri Desbordes est muté à Calgary à la French petroleum company of Canada (FPC-C) avec d'autres géologues et géophysiciens de la CFP-A. En dépit des grandes attentes pour l'essor des activités amont sur le continent américain, la recherche d'hydrocarbures en Alberta se révèle une grande déception. Comme l'explique Desbordes :

« Les terrains [à explorer étaient] divisés en sections qui faisaient un mile pour un mile et il y avait des permis qui faisaient un quart de section, c'est-à-dire 800 mètres sur 800 mètres ! vous imaginez ? Quand on est arrivé on se disait ça y est ! Ça va être le Grand Nord ! les grands permis ! Au fait pour la majorité il s'agissait de canevas sur des permis qui avaient plus au moins déjà été explorés, il fallait faire la synthèse de ce qui avait fait [...] ça n'avait rien à voir avec ce qu'on avait imaginé !¹³¹⁰ »

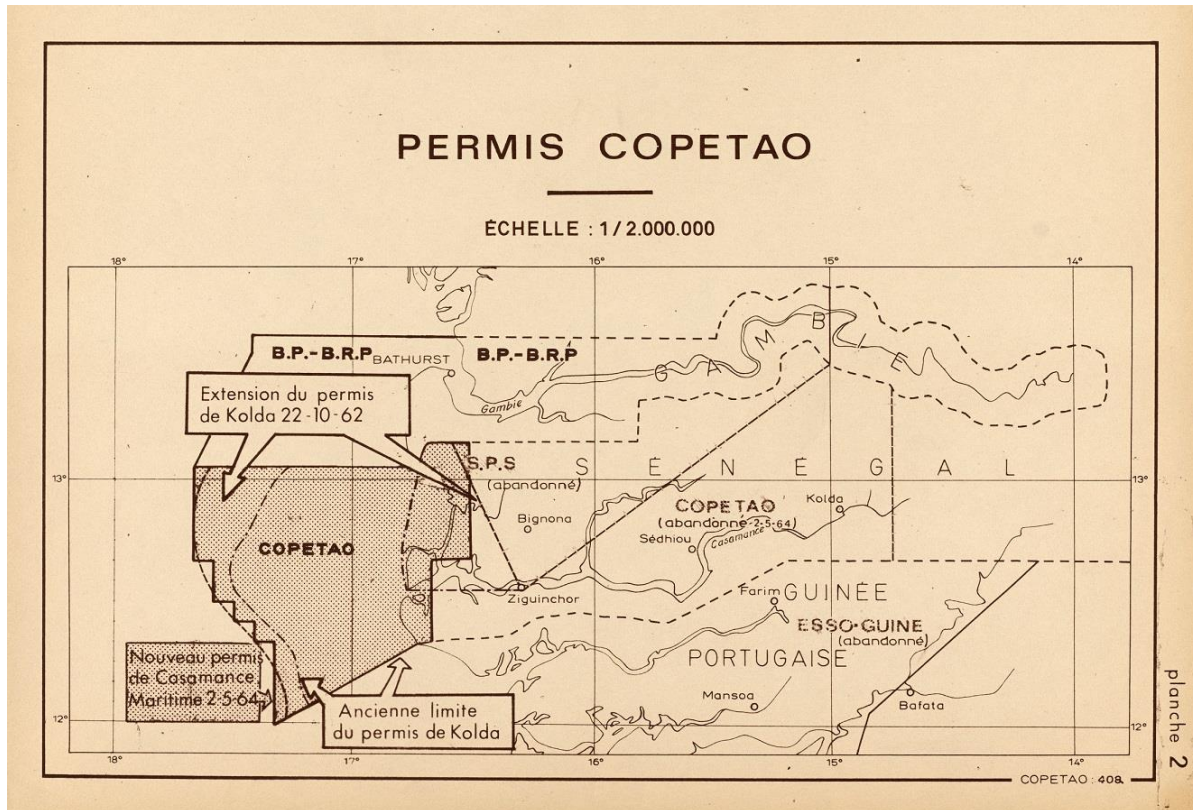
L'expérience acquise au Sahara n'est pas suffisante pour assurer l'installation dans ce nouveau contexte d'activités. La recherche de nouvelles sources d'hydrocarbures en Amérique du Nord est alors mise au deuxième plan et la CFP décide de recentrer sa stratégie d'implantation sur le secteur aval¹³¹¹. Dans ce sens, grâce au rapprochement avec la société Leonard Refinery et à la création de Total Petroleum (North America), la société commence à créer un réseau de distribution et à ouvrir plus de 900 stations-service Total au Canada et aux États-Unis¹³¹².

¹³⁰⁹ AH Total, AO011918, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Jean Laherrere, La Défense, 7 février 2019.

¹³¹⁰ AH Total, AO011914-11, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Henri Desbordes, La Défense, 11 décembre 2018.

¹³¹¹ E. CATTÀ, *Victor de Metz*, op. cit., p. 338.

¹³¹² AH Total, 10AH0639-3, Rapport annuel de la Compagnie Française des Pétroles, 1970.



Carte 3 : Permis de la COPETAO au Sénégal en 1965¹³¹³

Les expériences d'exploration *onshore* montrent toutes leurs limites aussi au Sénégal, où la société détient un permis de recherche dans la région de la Casamance. Après la création de la COPETAO en 1959, tous les forages se révèlent secs, ce qui démentit l'hypothèse de l'existence d'un grand bassin pétrolier à la même profondeur que celui d'Hassi Messaoud¹³¹⁴. Néanmoins, les indices collectés durant les campagnes de prospection mettent en évidence l'extension d'une structure d'intérêt pétrolier au-delà de la côte. Les résultats d'une nouvelle mission géophysique encouragent le démarrage des premiers forages *offshore*¹³¹⁵. Si l'expérience du Sénégal confirme l'intérêt des bassins côtiers d'Afrique occidentale, elle permet aussi de mesurer les contraintes techniques du travail en mer. En effet avant cela la CFP avait pu affronter les problématiques de la

¹³¹³ AH Total, 50ZZ549-33, Carte des permis de la COPETAO au Sénégal, 1965.

¹³¹⁴ AH Total, « Exploration offshore en Casamance » in *Total Information* n° 25, 1966.

¹³¹⁵ E. CATTÀ, *Victor de Metz*, *op. cit.*, p. 330.

recherche et du développement de la production pétrolière en mer seulement sur le champ d'Umm Shaïf dans le golfe Persique. Néanmoins, le manque de maîtrise technique avait fortement limité les responsabilités opérationnelles de la CFP au sein de l'Abu Dhabi Marine Area (ADMA), la filiale participée avec BP qui était responsable de cette concession

Muté à Dakar en 1964, Pierre Orioux fait partie des premiers ingénieurs qui participent au développement de la production au Sénégal. Dans son témoignage, il explique que lors de son arrivée à la COPETAO la recherche en mer relève encore de l'inconnu. « À l'époque Total c'était le désert, pas l'offshore¹³¹⁶ » résume-t-il. Nommé responsable de la production, Orioux agit sous les ordres du directeur des opérations André Bruin et du directeur technique Louis Le Thérisien, son ancien chef de district à Hassi Messaoud. Dans un contexte caractérisé par une évolution rapide des techniques *offshore*¹³¹⁷, Orioux met en évidence les difficultés qui émergent durant la campagne de forage réalisée avec la plateforme auto-élévatrice Île-de-France. Par ailleurs, il évoque l'impossibilité de construire un réseau de collecte adapté aux contraintes environnementales. Cela nécessite de faire preuve de créativité pour développer de nouvelles méthodes de travail :

« [au Sénégal] on s'est lancé dans des élucubrations Le Thérisien, Bruin et moi... comme on n'avait pas beaucoup d'argent, on savait qu'on ne pouvait pas mobiliser de grosses plateformes pour tirer des pipelines, on s'est dit on va faire ça avec les bateaux de service... donc on a fait de l'ingénierie — à l'époque il n'y avait pas d'ordinateur — à la règle à calcul. On a fait des essais grandeur nature, on a tiré des pipelines vides qui étaient soudés sur la côte, tirés par nos bateaux à nous, soutenus par des bouées et quand on arrivait sur place, pour couler on pompait de la boue dans la pipe et on le coulait avec les bouées. On avait fait des stages de plongée et on avait pris des diplômes. Il y avait des plongeurs professionnels avec nous, mais Brun [et] moi on plongeait et on travaillait¹³¹⁸ ».

L'activité pétrolière dans le contexte maritime nécessite de réimaginer la place du technicien dans son environnement de travail. En ce qui concerne le forage, le recours à une plateforme assure la permanence de l'appareil dans un environnement sec, ce qui modifie d'une manière limitée la

¹³¹⁶ AH Total, AO011922, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Pierre Orioux, Paris, 23 octobre 2019.

¹³¹⁷ Joseph A. PRATT, Tyler PRIEST et Christopher J. CASTANEDA, *Offshore Pioneers: Brown & Root and the History of Offshore Oil and Gas*, Elsevier, 1997.

¹³¹⁸ AH Total, AO011922, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Pierre Orioux, Paris, 23 octobre 2019.

relation entre l'équipe de foreurs et leur outil de travail. L'accrocheur continue à accrocher les tiges de forage sur la moufle mobile du derrick, les ouvriers de plancher préparent les opérations de vissage ou dévissages et le maître sondeur continue à manœuvrer le trépan et à coordonner son équipe. En revanche, le développement de la production doit être fait avec plusieurs mètres d'eau, ce qui implique de recourir aux techniques de plongée pour travailler au fond de la mer. Pour assurer la mise en production des gisements du Sénégal, la CFP commence à former à la plongée les premiers techniciens de la société. En 1965, sous initiative de Le Thérésien, Bruin et Ramette, une première école de plongée est créée afin d'organiser des stages destinés aux agents de la COPETAO et de Total oil marine (TOM), filiale active en Mer du Nord britannique¹³¹⁹.

Initialement considérée comme essentielle pour assurer la construction et la maintenance des équipements¹³²⁰, le travail en plongée libre montre assez rapidement toutes ses limites. La profondeur d'eau est la première cause de complication pour le travail des plongeurs, tout comme la température des eaux et le temps d'immersion nécessaire à compléter les missions. Pour faire face à ces problématiques, la CFP commence à imaginer des solutions futuristes. La construction de bases sous-marines pour héberger pendant plusieurs jours les techniciens en intervention ou la création de cloches de plongée en forme d'ascenseur pour permettre la descente à plus de 100 mètres de profondeur sont des illustrations¹³²¹. Les premières expériences montrent que l'adaptation des techniques onshore au travail en mer ne donne pas des résultats satisfaisants. En particulier, la construction de plateformes pour l'installation à la surface des systèmes de production se révèle moins rentable en fonction de la profondeur de l'eau. Pour cela, à la fin des années 1960, la CFP a lancé des études pour assurer la production directement au fond de la mer.

¹³¹⁹ AH Total, Louis Ramette, « Offshore, Forages et développements sous-marins » in *Total Information* N° 23, 1965.

¹³²⁰ Flora GRESSIER SOUDAN, « Conquérir la Mer du Nord : une aventure de la recherche française d'hydrocarbures ? (1963-1990) » Mémoire de Master 2, Université Panthéon-Sorbonne, Paris, 2020, p. 110 et ss.

¹³²¹ AH Total, Louis Ramette, « Offshore, Forages et développements sous-marins » in *Total Information* n° 23, 1965



Photo 42: Construction de la barge Ile de France à Dakar, des ouvriers dans une nacelle, Dakar en arrière-plan, 1966 – Photothèque Historique Total, 17V00540-47, Bracher G. - Total©

En 1967, la COPETAO commence à tester une nouvelle méthode pour développer les champs pétroliers en milieu sous-marin tout en limitant les installations à la surface. La technique de développement à pression atmosphérique (DPA) consiste à « enfermer la tête de puits dans une enceinte étanche et de pouvoir venir y travailler à l'aide de véhicules également à pression atmosphérique, capables de se mouvoir dans l'eau et de s'accrocher à la chambre du puits par

l'intermédiaire d'un sas¹³²²». Nommé responsable du projet d'études en 1967, Pierre Orioux commence à réaliser à Hassi Messaoud les premiers tests d'étanchéité pour les têtes de puits qui seront installées sous la mer. Les résultats satisfaisants encouragent le lancement d'une deuxième phase du projet qui consiste à mettre au point un système pour assister les techniciens durant les interventions sous-marines. Une collaboration entre la CFP, la Compagnie maritime d'expertise (COMEX), la Société européenne de propulsion (SEP) et la Société des ateliers de la méditerranée (SAM) permet de mettre au point un prototype de sous-marin conçu pour le transport de personnel et de matériel : Total Sub 01¹³²³.



*Photo 43: Mission en eaux profondes (COMEX), le submersible Total Sub 01 en attente sur le pont –
Photothèque Historique Total, 17V00544-108, Droits Réservés - Total©*

¹³²² AH Total, 83ZX913/1, Étude de Pierre Orioux, Exploitation à pression atmosphérique des gisements de pétrole sous-marin, Dakar, septembre 1967.

¹³²³ Ah Total, "Le sous-marin mouillé Total Sub001 » in *Total information*, n° 41, 1970.

L'année suivante, la CFP signe un accord avec BP pour tester la nouvelle technique de production sous-marine sur les concessions de l'ADMA. Pierre Orioux commente cette annonce :

« Dans cette période c'était intéressant de faire des essais en vraie grandeur dans une mer qui était agréable, une mer chaude, pas très profonde — c'était une vingtaine de mètres —, très accessible et pas très couteuse. ADMA a mis à disposition de notre projet un puits, Zakoum 39, qui avait des caractéristiques intéressantes pour faire nos essais » [...] en ce moment-là, on avait carte blanche pour développer tout ce qu'il fallait. L'idée c'était de tout mettre au fond, la tête de puits, les séparateurs... tout ! les vannes, tout ça... rien à la surface !¹³²⁴ ».

Le projet *Well Bravo* confirme la fiabilité des procédés de développement de la production sous-marine et fournit une estimation des coûts d'installation et d'entretien de l'ensemble des équipements¹³²⁵. Les résultats démontrent aussi la possibilité de réduire les risques sécuritaires, les dommages environnementaux et toutes les autres contraintes provoquées par le travail humain en mer¹³²⁶.

La virée vers le Grand Nord : un nouveau terrain d'innovation ?

Le Sénégal et Abu Dhabi sont de véritables terrains d'essai pour préparer la nouvelle phase de l'histoire de la CFP : le développement de la production en mer du Nord. L'intérêt du Groupe pour cette nouvelle province pétrolière commence à se développer après la découverte du gisement gazier de Groningue par Royal-Dutch Shell et la Standard oil company of New Jersey en 1959¹³²⁷. L'identification d'un réservoir d'intérêt commercial et la mise au point d'une législation pétrolière encouragent les sociétés françaises à obtenir les premiers permis dans le plateau continental néerlandais¹³²⁸. En 1962, le BRP et la RAP commencent à révéler les premiers profils sismiques. L'année suivante, la CFP réalise ses premières campagnes géologiques. En raison des résultats encourageants, la BRP, la RAP et la CFP signent un accord d'association le 6 décembre 1963.

¹³²⁴ AH Total, AO011922, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Pierre Orioux, Paris, 23 octobre 2019.

¹³²⁵ AH Total, P. Orioux et R.I. Walker, « Projet de production sous-marine à Zakoum », in *Total Information*, N° 41, 1970.

¹³²⁶ AH Total, « Zakoum 39 : essais d'exploitation d'un puits sous-marin » in *Total Information*, n° 50, 1972.

¹³²⁷

¹³²⁸ Firmin LENTACKER, « Le gaz néerlandais, une source d'énergie à l'échelle européenne », *Hommes et Terres du Nord*, 2-1, 1969, p. 79-87. P.82

Celui-ci attribue à chaque partenaire un droit de participation au capital de 30 %. Le restant 10 % restants est partagé entre OMIREX, FRANCAREP et EURAFREP, les mêmes sociétés de financement qui avaient soutenu la recherche pétrolière au Sahara¹³²⁹.

Fortement encouragé par la DICA, l'accord d'association est fondé sur le partage des responsabilités opérationnelles et des relations avec les pouvoirs publics. Ainsi, la CFP devient responsable de la zone britannique, la RAP de la zone hollandaise et le BRP de la zone norvégienne, danoise et allemande. Toutefois, au-delà des contraintes techniques, plusieurs problèmes de nature politique et financière émergent dans la phase initiale. L'absence de législation minière et d'un accord de délimitation du plateau continental entre la Grande-Bretagne et la Norvège contribue à ralentir le démarrage des chantiers. Les associés doivent par ailleurs structurer leur présence opérationnelle et fiscale dans les pays où ils s'installent à travers la création de nouvelles sociétés locales. La CFP crée Total oil marine (TOM) en 1963 et Total marine norsk (TMN) en 1965. Ces deux filiales sont chargées de conduire les activités de terrain dans la zone britannique et norvégienne¹³³⁰.

Tout comme au Sahara, la coordination entre les sociétés et les organismes publics se révèle un catalyseur pour le développement de la recherche d'hydrocarbures¹³³¹. Les activités sont coordonnées par un comité de direction des associés de la mer du Nord qui regroupe l'ancien directeur général de la SN Repal Michel Tenaille, l'ancien directeur exploration de la CREPS Pierre Michel et le directeur général de TOM Michel Lemaignan, futur directeur en charge de l'exploration de la TEP. Les membres du comité ont tous un point en commun : leur expérience au Sahara. À l'exception de Lemaignan, Tenaille et Michel avaient directement contribué à la découverte des gisements d'Hassi Messaoud et d'Edjeleh. Par ailleurs, les premières équipes techniques qui assurent le démarrage des opérations de terrains sont composées de cadres et techniciens ayant commencé leur carrière en Algérie.

Les opérations de forage commencent en 1965 avec la mise en fonction de Neptune I, la première plateforme française active en mer du Nord. Inaugurée aux Chantiers Dubigeon le 2 juin 1964, cette plateforme auto-élévatrice est construite par la Société des forages en mer Neptune, filiale du

¹³²⁹ AH Total, « Le Groupe en Mer du Nord » in *Total Information*, N° 23, 1965.

¹³³⁰ Ibid.

¹³³¹ F. GRESSIER SOUDAN, *Conquérir la Mer du Nord: une aventure de la recherche française d'hydrocarbures? (1963-1990)*, op. cit, p. 23.

Groupe Forenco¹³³². Équipée de trois pieds coulissants, Neptune I est une plateforme triangulaire très légère qui permet de forer à une profondeur d'environ 50 mètres, ce qui représente une innovation par rapport à la technologie de l'époque¹³³³. La plateforme est dotée de tous les éléments qui composent un chantier de forage à terre : un derrick, une plateforme hélicoptère, des magasins pour le stockage des tiges, des ateliers pour la réparation des équipements et un quartier d'habitation pour héberger soixante personnes. Contrairement aux attentes, la CFP ne réalise pas de découvertes majeures dans cette période. Bien au contraire. L'endommagement de la plateforme Neptune 1 en 1966 met en évidence le risque de l'impact cumulé des phénomènes atmosphériques, de la corrosion des matériaux et de l'inadaptation de la structure au fond marin.

Le besoin d'innovation en matière de techniques de forage et de production reste un enjeu majeur dans cette période de transition. À la fin des années 1960, la CFP commence à s'intéresser à des parcelles de plus en plus éloignées de la côte dans la partie septentrionale de la mer du Nord¹³³⁴. Les résultats des nouveaux forages sont encore une fois très décevants et les seules véritables découvertes sont réalisées par les sociétés concurrentes. Afin de réduire les risques d'activité, la CFP décide d'acheter une participation de 20 % sur les permis de Phillips petroleum en association avec Elf-ERAP et Norsk Hydro en 1966. Deux ans plus tard, la découverte du gisement d'Ekofisk marque une étape essentielle dans l'apprentissage du travail *offshore* des ingénieurs de la CFP. Au-delà des relations entretenues avec les autorités locales, les Français commencent à se familiariser aux questions de commercialisation et à tous les problèmes liés aux techniques d'exploitation. Pour faire face aux contraintes climatiques et météorologiques qui rendent l'évacuation du brut par navire extrêmement complexe, les partenaires font appel à la société Doris. Cette entreprise conçoit un nouveau modèle de réservoir à haute capacité de stockage pouvant assurer la continuité de la production. La conception et l'installation des premières plateformes en béton précontraint ouvrent donc un nouveau cycle d'innovation caractérisée par la primauté française dans ce domaine technique¹³³⁵.

¹³³² N° 23 1965, Offshore, Forages et développements sous-marins, Ramette Total Oil Marine

¹³³³ F. GRESSIER SOUDAN, *Conquérir la Mer du Nord: une aventure de la recherche française d'hydrocarbures? (1963-1990)*, *op. cit.*, p. 40.

¹³³⁴ Paul Lossel et Pierre Gerard, « Une histoire mouvementée » in Total Information, N° 71, 1977.

¹³³⁵ AH Total, Hervé L'Huillier, Total un leader dans l'Offshore, novembre 2019.



Photo 44: Transport du réservoir en béton "Ekofisk Centre", 1969 – Photothèque Historique Total, 30117, Droits Réservés - Total©

La découverte d'Ekofisk marque un véritable tournant dans l'histoire de la recherche en mer du Nord et ouvre la nouvelle phase de « boom pétrolier ». Après la réalisation de plusieurs campagnes sismiques, la CFP et Elf-ERAP décident d'installer sur le bloc 25-1 une plateforme en béton précontraint pour commencer les opérations de forage. En juin 1971, les équipes de Elf annoncent la découverte d'un champ de gaz situé à la frontière entre la Grande-Bretagne et la Norvège. L'année suivante, un deuxième forage réalisé par la CFP confirme l'extension du gisement du côté britannique et l'intérêt de son développement commercial. Encore une fois, quinze ans après les grandes découvertes sahariennes, les anciens partenaires d'Hassi Messaoud sont appelés à mettre en production un gisement stratégique pour l'indépendance énergétique de l'Europe. En dépit des longues négociations pour obtenir les autorisations d'exploitation, les partenaires trouvent rapidement un accord sur un schéma d'activité qui prévoit l'évacuation de la production vers

l'Écosse. Cet accord prévoit aussi le principe de partage des responsabilités. En d'autres termes, la CFP est chargée de la construction du *pipeline* tandis qu'Elf doit s'occuper des forages pour le développement du champ.

Le lancement du projet de Frigg entraîne une migration massive de cadres de DCEP vers la mer du Nord. En même temps, le besoin de ressources humaines pour assurer les opérations de développement nécessite de relancer le recrutement de jeunes techniciens. Muté en mer du Nord après son expérience à Total Algérie, Michel Naylies décrit ainsi le contexte de l'époque :

« Le champ de Frigg est découvert entre 1972 et 1973 : miracle il est à cheval ! C'est quand même Elf qui est opérateur du champ, mais l'évacuation du gaz ne peut pas se faire à côté du norvégien parce qu'il y a une fosse de 200 mètres de profondeur, donc elle va se faire du côté Écosse, donc Total devient opérateur du développement. Elf fait les forages et c'est Total qui se charge du développement. Donc, là, panique à bord parce qu'il n'y a pas beaucoup de monde chez Total ! On embauche de gars à droite et à gauche et on essaie de récupérer les gars qui sont plus ou moins formés. Donc, hop ! Michel Naylies part en mer du Nord¹³³⁶ »

La mise en production de Frigg se révèle être un défi remarquable pour les équipes des deux sociétés. En premier lieu, la spécificité du champ requiert l'étude « d'un modèle d'aménagement qui tienne compte de tous les impératifs politiques, techniques et de sécurité¹³³⁷ ». Le contexte géographique requiert de recourir également aux structures en béton et en acier, mieux adaptées à l'ancrage sur un fond marin irrégulier. Les sept plateformes qui composent l'archipel de Frigg permettent de rassembler le centre de traitement, le système de stockage et les installations nécessaires à héberger le personnel. Cependant, en ce qui concerne le Groupe CFP, la grande innovation est liée aux techniques de construction et de pose des conduites sous-marines. Les ingénieurs de la société complètent la construction d'un *pipeline* de 36" qui relie les plateformes au terminal de Saint Fergus sur une distance de 360 kilomètres. Ancrée à 150 mètres de profondeur, la conduite est construite avec des aciers spéciaux qui assurent une grande élasticité et permettent d'adopter la technique de « pose en S »¹³³⁸. Les accords de coopération en matière de recherche et

¹³³⁶ AH Total, AO011921, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.

¹³³⁷ Paul Lossel et Pierre Gerard, « Une histoire mouvementée » in Total Information, N° 71, 1977.

¹³³⁸ AH Total, André Durand de Bousingen, « Une opération difficile : la pose de pipeline en mer profonde », in Total Information, N° 60, 1975.

de développement avec l'Institut français de soudure permettent de perfectionner les techniques et de les adapter au contexte d'activité¹³³⁹.

Au fur et à mesure des découvertes, la mer du Nord devient un terrain stratégique pour la CFP. Dans une période où les grandes « provinces pétrolières » sont contrôlées par les pays producteurs et par les concurrents internationaux, cet environnement difficile reste une opportunité privilégiée pour les projets de diversification de la société française. Néanmoins, cette nouvelle stratégie doit faire face à plusieurs contraintes technologiques et financières. D'une part, le coût de la mise en production du champ de Frigg est entre deux et trois fois plus cher que celui d'un champ pétrolier *onshore*¹³⁴⁰. D'autre part, si les investissements nécessaires à mettre au point la nouvelle technologie *offshore* semblent extrêmement élevés, l'augmentation des prix de l'énergie et des besoins de consommation permettent de justifier ces dépenses. En 1972, on estime que la production *offshore* pourrait passer de 17 % de la production totale en 1969 à 40 % en 1990¹³⁴¹. Ces prévisions laissent envisager une forte augmentation de la demande d'expertise dans ce domaine, notamment dans le *deep offshore*, une technique qui vise les profondeurs comprises entre 600 et 3 000 mètres¹³⁴².

L'épopée de la mer du Nord et le mythe des grandes profondeurs

La diversification de l'activité de la CFP est accompagnée par une importante évolution de la stratégie de communication. À partir des années 1970, le Groupe commence à donner beaucoup d'importance à l'image véhiculée auprès de l'opinion publique française et internationale. Dans un contexte caractérisé par l'émergence de la question environnementale, Granier de Lilliac décide donc de redéfinir l'organisation de la direction des relations extérieures (DRE) pour élargir son périmètre d'intervention. Dans sa nouvelle configuration, cette direction est chargée d'entretenir des relations avec les autorités politiques, les diverses catégories du public et de veiller « à ce

¹³³⁹ AH Total, Hervé L'Huillier, Total un leader dans l'Offshore, novembre 2019.

¹³⁴⁰ AH Total, 86ZW284-36, Note Réunion d'information 16 mars 1972, Groupe Total « Exploration Production », 16 mars 1972.

¹³⁴¹ AH Total, 86ZW284-36, Note Réunion d'information 16 mars 1972, Groupe Total « Études et réalisations technologiques en matière de recherche pétrolière », 16 mars 1972.

¹³⁴² AH Total, 86ZW284-35, Groupe de travail offshore profond, 6 juin 1973.

qu'une image du groupe de haute qualité [...] soit créée, maintenue et correctement projetée¹³⁴³ ». Par ailleurs, au-delà de mettre en œuvre la stratégie de communication définie par la direction générale, la DRE est appelée à fournir son support et son expertise dans le domaine de l'audiovisuel à l'ensemble des directions et des filiales du groupe CFP.

C'est donc à partir de la période du choc pétrolier que la CFP commence à construire une nouvelle scénographie dans ses productions audiovisuelles. À l'exception des projets de coopération qui mettent en évidence les bienfaits de la société, l'image de l'aventure pétrolière dans les sables du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord est rapidement effacée¹³⁴⁴. Le déplacement des frontières de la recherche d'hydrocarbures vers de nouvelles latitudes contribue à diffuser un nouveau paysage pétrolier dans l'imaginaire collectif. L'image du « Grand Nord » permet donc de mettre en scène ce nouveau chapitre des aventures des chercheurs d'or noir, qui doivent désormais explorer les glaces de l'arctique pour trouver de nouvelles sources d'énergie. Le film *Objectif Forage au Spitzberg*¹³⁴⁵ réalisé en 1972 par Jean-Jacques Languepin est le meilleur exemple de cette profonde évolution de stratégie de communication audiovisuelle de l'entreprise. Spécialisé dans les documentaires et les films de montagne, Languepin présente les différentes étapes de la campagne de forage conduite par Total marine norsk dans l'archipel du Spitzberg. Si la difficulté d'adaptation des hommes et des installations aux climats extrêmes reste un thème central, cette production confirme la volonté de la CFP d'associer son image à un nouveau contexte géographique¹³⁴⁶.

¹³⁴³ AH Total 83ZX903/12, Note de Service, 29 novembre 1973.

¹³⁴⁴ Ibid.

¹³⁴⁵ AH Total, Fonds audiovisuel n° 125, Compagnie Française des Pétroles, *Objectif Forage au Spitzberg*, réalisation Jean-Jacques Languepin, 1973.

¹³⁴⁶ AH Total, 25303, Opération Spitzberg : rapport technique de l'opération Spitzberg, 20 décembre 1972.



Photo 45: Tournage du film « Objectif Forage au Spitzberg », 1972 – Photothèque Historique Total, 17V00538-328, Languépin Jean-Jacques©

C'est à cette période que les premières découvertes en mer du Nord accentuent l'émergence du « Mythe des grandes profondeurs ». Le lancement du projet Frigg devient donc l'occasion de raconter en images la nouvelle ambition industrielle des sociétés pétrolières françaises. Chargée de piloter le projet de production cinématographique pour le compte des associés, la direction de la communication d'Elf-Aquitaine décide de faire appel à George Pessis et à la société de production Les Films du Centaure. Cinéaste de renommée internationale, Pessis contribue avec Robert Enrico et Paul de Roubaix à faire évoluer le film de commande au-delà du format conçu dans l'après-guerre. Dans un contexte caractérisé par la démocratisation de la télévision, les spécialistes du film d'entreprise modifient radicalement les formats et les interactions entre discours et images¹³⁴⁷. Cela encourage le recours aux techniques les plus modernes et à des budgets de plus en plus conséquents pour réaliser des films de grande qualité¹³⁴⁸.

¹³⁴⁷ G. PESSIS, *Entreprise et cinéma*, op. cit, p. 154 et ss.

¹³⁴⁸ Ibid.

Produit en 1973, le film *Frigg* montre la vie et le travail des chercheurs d'or noir en mer du Nord. En ouverture, les images d'une plateforme et de deux bateaux qui flottent dans les vagues conduisent le spectateur à la découverte d'un paysage méconnu. Accompagné par le chant des muettes, le narrateur explique : « hier sillonnée par le *drakkar* des vikings [la mer du Nord est] aujourd'hui sondé par les plateformes de forage à la recherche de gisements pétroliers¹³⁴⁹ » et demeure un lieu hautement symbolique pour l'histoire de la Norvège. Dans les eaux troublées de l'extrême nord du continent se trouve aujourd'hui « [...] l'un de leurs plus grands gisements marins de gaz [que] les Norvégiens ont [baptisé au] nom de l'épouse du dieu scandinave Odin, celui de la déesse Frigg¹³⁵⁰ ». Cette introduction succincte et évocatrice permet au spectateur de se rapprocher de la plateforme de forage Neptune 7 où les équipes travaillent sans cesse pour développer le champ de gaz. Par la suite, le récit du narrateur mélange les informations sur les équipements et sur le personnel employé, tout en créant un contraste entre l'environnement naturel et les techniques sophistiquées nécessaires à conduire les opérations de forage :

« Peu profonde, la mer du Nord est agitée par des houles qui sont parmi les plus fortes de tous les océans. Conçu pour résister à la fameuse vague séculaire qui atteint 28 mètres, Neptune 7 a déjà enregistré de creux de 21 mètres sans brancher. Par tous les temps, sa stabilité est telle qu'il ne serait pas nécessaire à son capitaine, pourtant breton, d'avoir le pied marin¹³⁵¹ ».

Cofinancé par la CFP, Elf-Aquitaine et Norsk ydro, le film de George Pessis montre l'importance de la coopération franco-norvégienne dans le domaine des hydrocarbures. Après avoir présenté les installations, le film conduit le spectateur à Stavanger pour qu'il voit de ses propres yeux l'impact de la découverte d'hydrocarbures en mer du Nord sur une économie locale dominée par la pêche et la conserverie. Le développement de la recherche pétrolière est présenté comme une opportunité pour les jeunes qui pourront suivre des formations financées par les recettes de l'activité industrielle et grâce au concours de l'IFP. Cette idée de solidarité et de travail commun entre Français et Norvégiens est une thématique qui émerge à plusieurs reprises tout au long du film. Les scènes de vie quotidienne et de travail sur la plateforme mettent en évidence la proximité des travailleurs et les perspectives de coopération sur le long terme. Dans ce sens, le champ de Frigg

¹³⁴⁹ Archives Audiovisuelles total n° 4507, Elf Aquitaine, Frigg, 1973, réalisateur George Pessis.

¹³⁵⁰ Ibid.

¹³⁵¹ Ibid.

est présenté comme un véritable « lieu de rencontre [où], en toutes circonstances, Norvégiens et Français ont appris à se connaître¹³⁵²».



Photo 46: Moment de détente dans une plateforme pétrolière en mer du Nord, 1980 – Photothèque Historique Total, 17V00546-105-2, Droits Réservés - Total©

Au moment de l'inauguration du champ de Frigg en 1978, un nouveau film sur l'aventure de la mer du Nord est commandé par les partenaires. Produit par Total oil marine, *Les sept îles de Frigg*¹³⁵³ est conçu comme une véritable rétrospective du projet, dès la découverte jusqu'à la mise en production du gisement. Primé au Festival du film d'entreprise de Biarritz (1979), Melbourne (1979) et Chicago (1980), le film réalisé par Robert Enrico et Paul de Roubaix est une véritable mise en scène du rapport prométhéen entre l'homme et la nature. L'interaction entre les images

¹³⁵² Ibid.

¹³⁵³ Archives Audiovisuelles total n° 6052, Total Oil Marine, les Sept îles de Frigg, 1978, réalisateur Robert Enrico et Paul de Roubaix.

sombres de la mer en tempête et une musique sinistre contribue à construire une scénographie qui rappelle les films de science-fiction de la fin des années 1970. En ouverture, la caméra placée dans un bateau pris dans les vagues accompagne le spectateur à la découverte d'un paysage spectral, un endroit dominé par le bleu de la mer, le gris du ciel et les silhouettes des plateformes pétrolières. C'est ainsi que les réalisateurs montrent pour la première fois au grand public les sept plateformes qui composent le champ de Frigg, des « îles artificielles en béton et en acier construites de mains d'hommes¹³⁵⁴».



Photo 47: Plateforme MCP 1 du champ de Frigg, 1978 – Photothèque Historique Total, 101466, Droits Réservés - Total©

¹³⁵⁴ Ibid.

Le film présente la grande réussite de ce projet visionnaire tout en soulignant le rôle joué par les hommes, le gigantisme des installations et l'importance des moyens mobilisés. Le narrateur mentionne les 200 000 tonnes de béton et 10 000 tonnes d'acier qui ont servi à construire les îles artificielles, alors que les prises de vue accompagnent les spectateurs à travers les différentes phases, dès la construction en cale sèche jusqu'au remorquage en eaux profondes. En même temps, l'accent est mis sur l'expertise nécessaire pour garantir le bon déroulement des opérations en dépit des conditions atmosphériques très difficiles. L'alternance entre les images d'une nature hostile et celle d'une technologie moderne et sophistiquée, justifie le succès d'une aventure industrielle qui a mobilisé plus de 3 000 hommes de nationalité différente¹³⁵⁵. Dans ce sens, l'interaction entre la narration et les images souligne que la mise en production de Frigg permettra de mettre fin « aux tempêtes ». Autrement dit, à la situation de pénurie qui a caractérisé l'industrie pétrolière française lors de la précédente décennie. En somme, grâce à l'expérience de Frigg et de la mer du Nord, la France a pu vaincre les hostilités de la nature et se positionner comme un nouvel acteur international dans ce domaine technique, ce qui permettra de faire face aux défis de demain.

¹³⁵⁵ Ibid.

Chapitre 8 : Les relations avec les pays producteurs : transfert de technologie et formation des travailleurs locaux

Les crises qui se succèdent tout au long des années 1970 accélèrent la diversification géographique des activités du secteur amont de la CFP. En même temps, la société commence à réimaginer ses modes d'interaction avec les gouvernements des pays du Tiers monde. Les nouvelles formes de collaboration expérimentées en Algérie au lendemain de la nationalisation donnent lieu à des résultats satisfaisants. Par conséquent, la CFP décide de formuler une véritable politique d'assistance technique destinée à l'ensemble des pays producteurs. Alors que le paradigme de la coopération au développement commence à s'affirmer dans le système international, la direction de la société comprend la nécessité d'aller plus loin dans cette direction. Au milieu des années 1976, la CFP lance les premiers programmes de coopération industrielle et inaugure les « affaires de troisième type ». En accompagnant les gouvernements locaux dans la réalisation de leurs projets de développement industriel ou agricole, la CFP obtient un accès privilégié aux ressources pétrolières et aux marchés de consommation émergents. En parallèle, ce nouveau positionnement donne une nouvelle image à une entreprise qui était perçue jusque-là comme un outil au service du colonialisme français.

A. Le développement de l'assistance technique à la Compagnie Française des Pétroles

La création de Total Assistance Technique

Les bouleversements politiques qui précèdent le choc pétrolier contribuent à l'émergence de nouvelles formes d'interaction avec les pays producteurs. En particulier, avec ceux qui ont décidé d'adopter des mesures restrictives à l'égard des sociétés pétrolières. Les négociations qui ont lieu en Algérie après la nationalisation confirment l'émergence d'une nouvelle typologie d'accords pour réglementer les relations pétrolières à savoir les contrats de service. À la différence du

système des concessions et des *production sharing contracts* – qui requièrent l’engagement des investissements ainsi que le partage des charges d’exploitation – les contrats de service représentent une alternative adaptée au contexte de transition¹³⁵⁶. Cette forme contractuelle permet aux entreprises de déployer des moyens humains et techniques sur le terrain pour assister les nouvelles sociétés pétrolières des pays producteurs. Peu onéreux du point de vue financier, les contrats de service permettent à la CFP de continuer son activité industrielle tout en réduisant les risques d’investissement. Par ailleurs, cette solution garantit des relations directes avec les pays producteurs et assure la présence du personnel français sur certains gisements stratégiques pour la politique de ravitaillement du Groupe.

Comme nous l’avons vu dans les chapitres précédents, les accords de nationalisation signés en Algérie offrent aux cadres de la TEP un contexte idéal pour expérimenter cette nouvelle forme contractuelle. Après avoir obtenu des résultats satisfaisants, la direction de la CFP décide de créer Total assistance technique (TAT) en janvier 1974. Cette filiale est chargée de développer l’assistance technique « sous toute forme et par tous les moyens dans toutes les sociétés ou tous les organismes à l’étranger ou en France¹³⁵⁷ ». Dirigée par l’ancien chef du personnel de la CFP-A et directeur général de Total Algérie Pierre Vuilleminot, la société commence à perfectionner le système mis en place au Sahara l’année précédente. En particulier, elle commence à réfléchir à comment adapter aux différents contextes d’activité le mécanisme de détachement du personnel destiné à l’assistance technique¹³⁵⁸. Pour cela, la nouvelle filiale doit formaliser un nouveau cadre contractuel capable d’assurer la circulation du technicien entre les sociétés de services basées en France et les entreprises nationales dans les pays producteurs.

La structuration du système d’assistance technique impose à la TAT de réorganiser ses relations avec EUREQUIP et sa filiale EURATEC, société chargée de recruter les agents temporaires destinés à travailler Algérie. Après une phase d’expérimentation, la société demande à mettre en place un cadre de fonctionnement en mesure de répondre à l’augmentation du volume d’activités et aux contraintes juridiques liées aux contextes opérationnels. Si la courte durée des contrats d’assistance exige de passer par EURATEC pour recruter le personnel temporaire, la TAT souhaite

¹³⁵⁶ Ebtissam El KAILANI-CHARIAT, « La stabilisation des contrats pétroliers », Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne, 2017, p. 193 et ss. ; Jean-Jacques BITEAU et François BAUDIN, *Géologie du pétrole : Historique, genèse, exploration, ressources*, Dunod, 2017.

¹³⁵⁷ AH Total, 85ZW887/1, Statut, Total Assistance Technique, 4 janvier 1974

¹³⁵⁸ AH Total, 85ZW887/1, Réunion du 1er février 1974

« [...] préciser au maximum les droits et les devoirs de EURATEC qui reste l'employeur de l'agent sous contrat à durée déterminée ¹³⁵⁹». En même temps, la filiale d'EUREQUIP demande des garanties sur la protection des agents détachés dans des contextes politiques à haut risque. Autrement dit, EURATEC élargit le système « d'immunité » au personnel destiné à l'assistance technique et demande que son principal client mette tout en œuvre « [...] pour essayer de débloquer certaines situations particulières (emprisonnement politique, etc.) comme s'il s'agissait d'un de ses employés ¹³⁶⁰».

La mise en place de la TAT formalise la nouvelle ambition commerciale de la CFP dans le secteur amont. Après la création de la filiale, Pierre Vuillemenot commence à négocier les relations entre les deux sociétés avec le nouveau directeur administratif de la TEP Christian Redron. Une convention signée pour la période 1974-1980 reconnaît à la TAT le rôle de société de services et de contracteur unique pour toutes les activités d'assistance technique du Groupe¹³⁶¹. Selon cet accord, la société peut désormais intervenir sur tous les terrains d'activité à la demande du directeur général de la TEP, du directeur administratif ou des filiales. La TAT est donc chargée de détacher de personnel sur les chantiers tandis que la CFP reste l'unique propriétaire des informations, des brevets et des inventions éventuellement élaborés par ces agents. En somme, la TAT devient un véritable outil pour la gestion du personnel technique recruté sur une base temporaire. Cela permet ainsi de limiter les coûts de la main-d'œuvre qui impactent lourdement les budgets d'activités.

Les échanges entre la TAT et EUREQUIP montrent comment l'assistance technique dépasse la simple fonction de détachement de personnel d'exécution en proposant une véritable assistance à la maîtrise d'œuvre dans la conduite des travaux. C'est en tout ce qu'explique Vuillemenot :

« L'assistance technique implique la nécessité de disposer de personnel qualifié, susceptible, à la fois, d'être utilisé à plein dans leur spécialité et d'assurer également la formation du personnel local des sociétés auprès desquelles l'assistance est fournie. Ce souci de promotion et de qualification est, en effet, permanent et revêt une grande importance ¹³⁶²».

¹³⁵⁹ Ibid.

¹³⁶⁰ Ibid.

¹³⁶¹ AH Total, 85ZW887/1, Convention d'assistance entre la CFP (représentée par le Directeur administratif de la TEP Redron) et Pierre Vuillemenot.

¹³⁶² AH Total, 85ZW887/1, Lettre de Vuillemenot (Gérant de TAT) à Eurequip Silvère Seurat, Paris, 7 mars 1974.

La dimension pédagogique est un volet fondamental de la stratégie de la CFP. En effet, grâce à la nouvelle forme contractuelle, elle peut proposer aux entreprises des pays producteurs un service de formation du personnel local. En ce sens, les méthodes mises au point pour « algérianiser » la CFP-A constituent la base pour le transfert de technologie tandis que les spécialistes d'EUREQUIP sont appelés « comme dans le passé à fournir une assistance de conseil et une formation pédagogique¹³⁶³ ».

La décision de la TEP de développer le système d'assistance technique dans le secteur amont suscite un grand intérêt chez Silvère Seurat, fondateur et président d'EUREQUIP. Fort de son expérience dans le domaine du transfert de technologie, le cabinet-conseil voit dans ce projet une grande opportunité pour élargir son champ d'intervention et accéder aux marchés émergents des pays du Tiers monde. Comme indiqué dans la correspondance avec le directeur régional du travail et de la main-d'œuvre, Seurat se dit vivement intéressé par « [...] la possibilité d'extension future de l'activité d'EUREQUIP dans ces pays grâce au bon renom qu'elle pourra se voir confirmer en collaboration avec le groupe CFP dans les domaines de l'organisation et de la formation qu'elle maîtrise parfaitement¹³⁶⁴ ». Toutefois, EUREQUIP doit faire face aux contraintes imposées par le droit du travail français. En effet, la loi du 72-1 du 3 janvier 1972 qui régit le travail intérimaire ne permet pas de détacher à l'étranger le personnel recruté avec un contrat de courte durée. Le cabinet sollicite alors une dérogation pour le « prêt de main-d'œuvre » à l'étranger en raison de l'exceptionnalité de l'activité pétrolière et de « l'absence de sociétés dites de travail temporaire capables de fournir des apports de telle qualité ¹³⁶⁵ ». Une fois cette dérogation accordée, la filiale EURATEC devient la première société française spécialisée dans le recrutement en intérim de techniciens du secteur pétrolier.

La centralisation de l'activité d'assistance technique facilite la signature d'un nouveau contrat avec la Sonatrach en mars 1974. Si les accords négociés avec Total Algérie prévoyaient le détachement ponctuel de techniciens ainsi que d'équipements, le nouveau cadre contractuel permet de mettre en place un système plus structuré. En premier lieu, la TAT propose à la Sonatrach des appareils de forage « clef en main » avec tout l'essentiel pour la réalisation d'une campagne de forage, du

¹³⁶³ Ibid.

¹³⁶⁴ AH Total, 85ZW887/1, Lettre de Seurat au Directeur Régional du Travail et de la Main-d'œuvre M Bois, Vaucresson, 7 mars 1974.

¹³⁶⁵ AH Total, 85ZW887/1, Lettre du Directeur Régional du Travail et de la Main-d'œuvre M Bois à de Seurat, Paris, 8 mars 1974.

champ d'habitation jusqu'aux pièces de rechange¹³⁶⁶. En deuxième lieu, la filiale offre le détachement de deux types d'équipes sur la base d'une grille tarifaire bien précise¹³⁶⁷. D'une part les équipes de supervision – composées d'un ingénieur, quatre superintendants, quatre formateurs et deux opérateurs boue – sont chargées de former le personnel de la Sonatrach sur les chantiers. D'autre part, les équipes de chantier – composées de deux chefs de chantier, quatre maîtres sondeurs, quatre seconds, deux chefs mécaniciens-électriciens, quatre mécaniciens et deux secrétaires de sonde – assurent la réalisation des travaux de forage.

Le dispositif proposé par la TAT se base ainsi sur le principe d'adaptation des dispositifs de formation et de perfectionnement aux besoins de chaque client. Dans le cas de la Sonatrach l'accord signé en 1974 prévoit un programme de formation de 3 mois pour les ouvriers foreurs, 6 mois pour les seconds et 9 mois pour les accrocheurs. Les programmes de perfectionnement pour les maîtres sondeurs ont quant à eux une durée de 12 mois. Mais 6 mois supplémentaires sont exigés pour accéder au poste de chef de chantier¹³⁶⁸. En complément aux stages de chantier, des cours théoriques sont organisés au centre de formation créée par la CFP-A dans la base d'Hassi Messaoud. Pour évaluer les résultats des formations, un suivi pédagogique est mis en place pour l'ensemble des stagiaires qu'au-delà des activités quotidiennes doivent rédiger un rapport de fin de stage. Ce dispositif extrêmement élaboré répond aux attentes de la Sonatrach et confirme la volonté d'assurer la relève progressive du personnel détaché par la TAT sur le moyen terme. En ce sens, tous les programmes sont établis conjointement avec le client pour garantir « [...] après un an le remplacement de tous les seconds de la TAT par des seconds de la Sonatrach formés [et] après deux ans le remplacement de la moitié des maîtres sondeurs de la TAT par des maîtres sondeurs de la Sonatrach formés ¹³⁶⁹».

¹³⁶⁶ 85ZW490/15, Contrat 30.150, location d'équipement de forage entre CFP et Sonatrach, 24 mars 1974.

¹³⁶⁷ AH Total, 85ZW490/15, Contrat N° 30.180 entre Sonatrach et CFP, mise à disposition de personnel pour l'assistance forage en Algérie.

¹³⁶⁸ Ibid.

¹³⁶⁹ Ibid.

L'expansion des programmes d'assistance : un modèle économique incertain

Au milieu des années 1970, le dispositif d'assistance technique commence à se généraliser au sein des différentes branches d'activités. Après la création de la TAT, la CFP crée Total service golfe (TSG) pour assurer l'activité d'assistance au Moyen-Orient, en particulier à Abu Dhabi¹³⁷⁰. En même temps, des initiatives similaires sont lancées par plusieurs entités de la brache aval. Aussi dans ce secteur on considère l'assistance technique comme « une opportunité d'élargissement du champ des activités traditionnelles du Groupe et de pénétration de nouveaux marchés ¹³⁷¹». Toutefois, pour éviter la multiplication des pratiques d'assistance technique au sein du Groupe, la TEP sollicite la mise en place d'un système de concertation et de standardisation des pratiques commerciales, juridiques et financières. Les dirigeants du secteur amont commencent alors à se demander « s'il est de l'intérêt de la Compagnie – et du Groupe – de laisser les activités d'assistance technique se développer de façon opportuniste, au fil de la demande, ou s'il ne serait pas préférable, sans aller jusqu'à la démarche volontariste, d'esquisser certaines orientations constituant un cadre général d'action des différentes Unités ¹³⁷²».

Quelles activités doivent relever de l'assistance technique ? Quels clients et quels pays faut-il viser ? Comment la société peut-elle optimiser la gestion des ressources humaines ? Pour répondre à ces questions, la TEP confie à EUREQUIP une étude sur les stratégies adoptées par les autres entreprises françaises et internationales. Plus précisément, cette étude doit présenter les systèmes existants, fournir des indicateurs pour comparer les pratiques commerciales et mettre en évidence toutes les problématiques liées à cette activité¹³⁷³. Entre mai et juin 1975, le cabinet-conseil réalise une campagne d'entretien auprès des dirigeants de certaines grandes entreprises impliquées dans le transfert de technologie et d'équipements. Les enquêteurs d'EUREQUIP sollicitent des sociétés françaises comme la RATP, Air France, Aéroports de Paris, Poclain ainsi que des entreprises multinationales comme General Electric et Phillips et la société italienne d'entreprise générale Sadelmi.

¹³⁷⁰ AH Total, 91ZZ221/33, Mémoire « Développement des activités d'assistance technique », sdnl.

¹³⁷¹ Ibid.

¹³⁷² Ibid.

¹³⁷³ AH Total, 91ZZ221/33, Eurequip, Stratégies et pratiques commerciales d'organismes pétroliers prestataires d'assistance technique. Résultats d'enquête, sdnl.

Interrogées sur les raisons du développement de cette activité, les dirigeants interviewés confirment que très souvent l'assistance technique est « [...] la seule façon de se maintenir sur les marchés des pays en voie de développement¹³⁷⁴ ». Cette activité permet de créer des flux d'exportation vers ces pays et de bénéficier de conditions douanières préférentielles. Cela favorise donc la position des sociétés vis-à-vis des concurrents. Les personnes interviewées évoquent aussi le besoin de rentabiliser le savoir-faire industriel et de former leurs agents grâce à des expériences d'expatriation. Du point de vue de la stratégie de déploiement de l'offre d'assistance technique, les sociétés sont d'accord sur trois principes généraux. En premier lieu, la transmission de savoir-faire doit être accompagnée par une forme de contrôle économique pour éviter que le client/partenaire se transforme en concurrent direct. En deuxième lieu, le transfert est rentable uniquement si la société garantit une avancée technologique constante grâce à la recherche et aux investissements en innovation. En troisième lieu, le transfert de savoir-faire n'est pas considéré comme une source de profit en tant que telle. L'avantage économique est plutôt généré par les opérations qui accompagnent la transmission de savoir-faire. C'est le cas notamment de la vente d'équipements, de pièces détachées ou encore des redevances et des dividendes¹³⁷⁵.

Au-delà des difficultés commerciales liées aux différents contextes d'activités, les entreprises interrogées évoquent à maintes reprises le problème des ressources humaines. Si toutes les opérations d'assistance technique prévoient le détachement d'une équipe de spécialistes sur place, ces détachements sont en réalité de plus en plus difficiles. D'une part, on enregistre une raréfaction des cadres qualifiés disponibles pour accepter une expatriation de longue durée dans des contextes géographiques éloignés. D'autre part, le positionnement des cadres occidentaux dans les pays en voie de développement se heurte de plus en plus souvent à des réactions de rejet de la part des locaux. Toutefois, au-delà des difficultés d'intégration, d'autres problèmes se posent quant à l'adaptabilité des nouveaux profils aux conditions d'expatriation. La tendance à la spécialisation et la division du travail qui caractérise l'industrie des années 1970 a contribué à la raréfaction du modèle d'« homme à tout faire », une figure qui s'adaptait bien au contexte de travail en outremer.

¹³⁷⁴ Ibid.

¹³⁷⁵ Ibid.

L'absence de sensibilité pédagogique chez les cadres contribue quant à elle à créer des obstacles dans la communication et la transmission de savoir-faire¹³⁷⁶.

Les conclusions de l'étude d'EUREQUIP permettent à la TEP de définir un nouveau cadre général pour développer l'activité d'assistance technique. Les prestations offertes par la TAT doivent se répartir entre des activités d'assistance ponctuelle et d'assistance globale. L'assistance ponctuelle implique le détachement d'un groupe restreint de techniciens chargés d'effectuer des tâches précises. Ce type d'activités vise dans certains cas à combler les lacunes organisationnelles de l'entreprise cliente et permet aussi de s'insérer dans une structure cible. Ces prestations répondent donc à des critères très précis comme l'insertion dans une nouvelle zone d'activités, le respect d'obligations contractuelles ou le besoin d'employer des agents de la TEP temporairement sans affectation. En revanche, l'assistance globale vise l'ensemble des domaines d'expertise comme les études générales de développement, les avant-projets et l'assistance à exploitation des installations industrielles. Ce type de prestation permet de fournir au client « un conseil et une assistance lui permettant de mieux maîtriser les diverses phases de son développement dans un secteur déterminé ¹³⁷⁷».

Les prestations offertes par la TEP peuvent être de nature complètement différente et peuvent toucher à tous les domaines d'expertise de la société. L'assistance technique peut par exemple être sollicitée pour réaliser des études géologiques ou de réservoir, pour préparer des campagnes de forage et pour construire des installations comme les réseaux, des centres de production ou des infrastructures de transport. Au-delà des études et de la conduite des projets, la formation du personnel et l'organisation des structures demeurent une composante essentielle de l'offre de service de la TAT. La mise en place de prestations parfois très élaborées permet « [...] d'éviter les implications financières et la prise de risques commerciaux, industriels ou politiques trop importants ¹³⁷⁸». Les actions d'assistance se limitent donc aux pays où l'entreprise a établi des rapports privilégiés grâce à la signature d'accords bilatéraux avec les gouvernements locaux.

La définition des pays d'intervention se révèle également une question cruciale pour la mise en place du dispositif d'assistance technique. Selon la conception initiale, la TAT ne doit pas disperser

¹³⁷⁶ AH Total, 91ZZ221/33, Total Exploration Production, Conclusions sur les possibilités de développement de l'assistance technique. Note de synthèse sur les orientations TEP, septembre 1975.

¹³⁷⁷ Ibid.

¹³⁷⁸ Ibid.

ses efforts sur différents terrains d'opération. Elle doit en revanche privilégier des actions pilote dans certains pays cibles. Autrement dit, la société doit lancer un premier projet avec un périmètre restreint pour arriver progressivement à proposer un service intégré¹³⁷⁹. Pour cela, les clients privilégiés peuvent être à la fois des gouvernements, des sociétés pétrolières nationales ou des sociétés parapétrolières qui travaillent en sous-traitance. Une fois ces principes énoncés, la direction de la TEP commence à répartir les pays d'intérêt prioritaire en deux catégories principales. Dans la première catégorie, on trouve l'Indonésie, les Émirats arabes unis, l'Algérie et le Nigeria, des pays où un développement « volontariste » doit être recherché. Dans la deuxième catégorie, on trouve l'Arabie Saoudite, l'Iran, l'Irak, l'Inde, le Vietnam, le Maroc, la Tunisie, la Grèce et la Turquie, des pays où un développement « opportuniste » paraît possible¹³⁸⁰. En effet, si les pays du premier groupe sont des marchés stratégiques pour la CFP, l'accès aux pays du deuxième groupe offre des opportunités pour développer l'activité sur le moyen terme.

Au-delà des aspects commerciaux, le déploiement de l'assistance technique sur grande échelle remet en cause la politique de la gestion des ressources humaines encore en rigueur à ce jour. Si le démarrage des premiers projets en Algérie a permis d'absorber le personnel sous-employé de la CFP-A, la nouvelle organisation de la TAT ne peut pas s'appuyer uniquement sur la rotation des agents de la TEP. Par ailleurs, aucune augmentation des effectifs ne peut être envisagée en raison des incertitudes. Pour faire face à ces contraintes, la société décide donc de multiplier le recours au personnel temporaire et de mieux encadrer le dispositif de recrutement en intérim d'agents extérieurs. Comme l'explique le rapport de la TEP sur l'assistance technique « le recours à du personnel extérieur ne peut s'improviser au dernier moment, sous peine de graves déboires pouvant ternir l'image de la Compagnie. Il doit en revanche être envisagé dans le cadre d'une politique industrielle d'accords avec des partenaires capables de mettre à disposition en temps utile les hommes compétents indispensables au développement des activités d'assistance technique de la TEP¹³⁸¹ ». Si initialement EURATEC est le seul fournisseur de ressources humaines de la TAT, la diversification des activités d'assistance impose de faire appel à d'autres sociétés de service, d'*engineering* et de conseil en organisation et en formation. En ce sens, l'encadrement des équipes

¹³⁷⁹ AH Total, 91ZZ221/33, Note sur l'assistance technique, 24 septembre 1975.

¹³⁸⁰ AH Total, 91ZZ221/33, Total Exploration Production, Conclusions sur les possibilités de développement de l'assistance technique. Note de synthèse sur les orientations TEP, septembre 1975.

¹³⁸¹ Ibid.

contractées par le personnel de la TEP devient crucial pour coordonner les activités et garantir des prestations conformes aux attentes des clients.

Total Assistance Technique et le retour au Sahara

Si la nouvelle stratégie d'assistance technique élargit les perspectives d'activité dans le secteur amont, elle permet également d'assurer la permanence de la CFP en Algérie. Alors que la société commence à chercher de nouvelles zones d'implantation, la multiplication des projets de développement au Sahara contribue à renforcer le partenariat avec la Sonatrach. Une première convention-cadre pour le détachement du personnel de la TAT est signée à Alger en décembre 1974¹³⁸². Ce document montre la volonté de créer un cadre juridique pour réglementer les relations entre les deux sociétés et pour normaliser les procédures de détachement d'agents français sur les chantiers sahariens. La convention prévoit que la Sonatrach exprime ses besoins en personnel et les caractéristiques spécifiques des postes à pourvoir au moins quatre mois avant la date du début de la mission. Après cela, la TAT doit transmettre à la société nationale algérienne les dossiers des candidats retenus en précisant leurs compétences, leur expérience et le barème de facturation correspondant¹³⁸³.

À la différence du système adopté par Total Algérie, la nouvelle convention-cadre signée avec la TAT prévoit une véritable intégration du personnel en intérim au sein de la Sonatrach. Autrement dit, les agents détachés sont soumis à l'autorité hiérarchique de l'entreprise cliente. L'adoption de ce principe détermine un bouleversement des relations entre anciens colonisateurs et anciens colonisés. Pour la première fois, les Algériens sont réellement responsables de l'encadrement du personnel français. Par ailleurs, de mesures disciplinaires très strictes sont imposées à l'ensemble des agents détachés. À titre d'exemple, on leur interdit la consommation de boissons alcoolisées sur le site d'activité, l'engagement de discussions politiques ou religieuses et l'ostentation de signes politiques ou confessionnels sur les vêtements. Les travailleurs doivent s'abstenir de toutes formes de propagande politique ou syndicale et, pour raison de sécurité, la Sonatrach se réserve le

¹³⁸² AH Total, 85ZW890/15, Convention de détachement de personnel de Total Assistance Technique (TAT) et SONATRACH, 2 décembre 1974.

¹³⁸³ Ibid.

droit de procéder à des vérifications et à des fouilles sur le personnel¹³⁸⁴. Ces principes montrent un profond changement de rapports de force et confirment la volonté de bâtir l'assistance technique sur des bases complètement nouvelles. Cela requiert donc un effort d'adaptation non négligeable à l'ensemble des techniciens français.

Au cours de l'année 1975, le lancement de nouveaux projets pétroliers en Algérie contribue à élargir les perspectives opérationnelles de la TAT. Lors de la mise en production du champ de Mereksen de nouveaux contrats sont signés avec la Sonatrach pour détacher trois équipes de forage ainsi que des formateurs supplémentaires pour encadrer les équipes de travailleurs locaux et assurer la supervision des travaux¹³⁸⁵. Les résultats de l'année 1975 sont très encourageants. Le chiffre d'affaires de la TAT s'élève cette année-là à 30 millions de francs. Par ailleurs, la société commence à détacher son personnel de recherche à la Qatar petroleum company (QPC) et à l'Abu Dhabi petroleum company (ADPC), ce qui confirme l'élargissement progressif du champ d'actions. En prévision de futures évolutions, la TAT signe avec la CFP-A un accord pour répartir les bénéfices d'activités, en adoptant le même système utilisé par Total Algérie. En même temps, la société décide de prendre une participation de 13 % dans le capital d'EUREQUIP. Cela contribue à renforcer l'alliance industrielle entre le Groupe CFP et le cabinet-conseil de Sylvère Seurat¹³⁸⁶.

En dépit des tentatives de diversification de l'assistance technique, les résultats les plus importants continuent à être réalisés en Algérie. En 1976, les missions d'assistance technique à la Sonatrach apportent plus de 56 millions de francs sur un total de 61 millions de francs de recettes¹³⁸⁷. Au-delà du projet de Mereksen, la société nationale algérienne demande 11 équipes de forage supplémentaire pour développer le gisement de Stah. Le nombre d'agents détachés augmente alors très rapidement entre 1974 et 1979. Les statistiques de la société permettent d'apprécier le décalage entre les travailleurs temporaires et le personnel figurant sur l'organigramme. En 1976, on estime d'ailleurs que 355 techniciens sont détachés dans le cadre de l'assistance technique alors que l'organigramme de la TAT comprend seulement 6 personnes : le président Vuilleminot, deux adjoints, un agent administratif, un aide-comptable et une secrétaire. La volonté de réduire au

¹³⁸⁴ Ibid.

¹³⁸⁵ AH Total, 85WZ626/4, Pierre Vuilleminot, Rapport de la Gérance, Exercice 1975.

¹³⁸⁶ Ibid.

¹³⁸⁷ AH Total, 91ZZ221/33, Budget TAT, 1976.

maximum l'effectif organique de la filiale est confirmée au moment de l'augmentation du personnel détaché. Cette catégorie augmente jusqu'à 673 agents en 1979. En effet, en dépit des demandes du président de la TAT, la direction de la branche amont continue à s'opposer au recrutement direct de personnel en raison de l'impact que cela pourrait avoir sur les coûts d'activités¹³⁸⁸.

Tableau 17 : Évolution du personnel temporaire de la TAT (1974-1982)



Source : AH Total, 91ZZ221/33, Rapport annuels de la TAT.

L'augmentation du volume d'activité accompagne la transformation de la TAT en société anonyme. Cette évolution permet à la filiale de continuer à élargir son champ d'activité et de renforcer sa présence en Algérie. Au-delà des 12 équipes déjà détachées sur les chantiers sahariens, un nouveau contrat pour le développement du champ gazier d'Alrar est signé en 1978. Dans ce contexte, la TAT commence à repenser sa stratégie commerciale et à renforcer le partenariat avec

¹³⁸⁸ AH Total, 91ZZ221/33, Exercice 1976, 27 octobre 1975.

ces fournisseurs. Les archives montrent comment l'intensification des relations avec les entreprises de prestation de services permet de structurer un véritable marché du travail temporaire destiné aux métiers du pétrole. La société CIFAIR fournit les techniciens de forage, tandis que IPEX met à disposition les opérateurs et les superintendants de production pour les champs de Hassi R'Mel et Mereksen¹³⁸⁹. En même temps, si MICHELEM détache des techniciens de boue de forage, la quasi-totalité des superintendants de forage vient de la société OCEANEX.

En 1979, la fin des travaux sur le champ de Alrar – qui employait environ 120 personnes – marque un coup d'arrêt au développement de l'assistance technique. En dépit du lancement du premier grand projet de maintenance des puits de production d'Hassi Messaoud après la nationalisation, la fin du développement du champ de Mereksen détermine une réduction des effectifs détachés d'environ 50 %¹³⁹⁰. Dans ce nouveau contexte, l'assistance technique devient de moins en moins stratégique et la TEP décide de sous-traiter l'ensemble de ces activités à des entreprises du secteur parapétrolier. Un groupement d'intérêt économique est constitué entre la TAT, TECHNIP, Geosolutions et le Bureau d'études industrielles et de coopération de l'IFP (BEICIP). Cette nouvelle organisation est chargée de « la mise en route d'assistance technique à la marche de toute installation industrielle, en France et à l'étranger, et en particulier dans les domaines de la recherche et de la production du pétrole à terre ou en mer ¹³⁹¹».

Du point de vue de la structure, la démission de Vuilleminot et la nomination de Christian Redron comme directeur général de la TAT contribue à modifier le positionnement de la filiale au sein de la branche amont. Redron propose ainsi d'intégrer au conseil d'administration l'ensemble des « fournisseurs » de la filiale. Il se réfère en particulier aux responsables des départements de la TEP qui fournissent la majeure partie des ingénieurs chargés de la conduite des projets et de l'encadrement des agents temporaires. Si le nouveau directeur général souhaite nommer en tant qu'administrateurs le responsable du département des études marines Louis Le Thérisien et le chef du département forage André Bruin, il s'oppose en revanche à la candidature de François Castellani, président de Total Algérie, directeur général de la CFP-A et responsables de la zone Afrique du Nord-Méditerranée¹³⁹². En effet, la participation de l'homme chargé de la politique

¹³⁸⁹ AH Total, 85WZ626/4, Rapport du Conseil à l'Assemblée générale du 31 mars 1978.

¹³⁹⁰ AH Total, 85ZW523/2, Projet de rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale ordinaire, 29 mai 1980.

¹³⁹¹ AH Total, 85ZW523/2, Administrateurs TAT, Paris, 25 novembre 1981.

¹³⁹² Ibid.

algérienne du Groupe aurait pu influencer l'orientation stratégique de la filiale d'assistance technique. La prise de contrôle de la TAT par le responsable de la « zone couscous¹³⁹³» aurait certainement limité le contrôle de la TEP sur l'ensemble des activités du secteur amont en Algérie. En dépit des nouvelles orientations politiques, l'activité de la TAT continue à se réduire et à se concentrer quasi-exclusivement sur le terrain algérien où les derniers contrats sont négociés en 1984¹³⁹⁴. La CFP décide alors de fermer le chapitre de l'assistance technique sans pourtant abandonner le principe de sous-traitance et de recrutement temporaire. Ces principes se trouvent désormais au cœur de la stratégie de développement du secteur amont.

¹³⁹³ Le nom « zone couscous » est largement employé par les cadres de la TEP pour indiquer la zone d'activité comprise entre l'Afrique et la région Méditerranéenne cf AH Total, AO011921, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.

¹³⁹⁴ AH Total, 85ZW523/2, Direction financière groupe, Département fiscal Audit interne, TAT, Réunion, 15 septembre 1983.

B. La coopération industrielle et les « affaires de troisième type »

Total Coopération Industrielle et le changement de paradigme

Le dispositif d'assistance technique contribue à renforcer l'activité de l'entreprise et à améliorer les relations avec les pays producteurs. Dans le cas de l'Algérie, si le drapeau tricolore ne flotte plus sur la base d'Hassi Messaoud, l'activité de la TAT stabilise la présence des ingénieurs et des techniciens français sur les sites d'activité de la Sonatrach et renforce les liens avec la direction de la société. Dans un contexte international caractérisé par l'émergence d'un discours sur le droit au développement, la CFP commence à envisager une nouvelle forme d'interaction avec les sociétés nationales et les gouvernements des pays producteurs. Au milieu des années 1970, l'implication des entreprises dans la coopération internationale ouvre de nouvelles possibilités à la société qui espère obtenir un accès à un certain nombre de pays émergents grâce aux nouvelles formes contractuelles. Le lancement des premiers projets de coopération industrielle permet d'adapter la stratégie de la CFP au nouveau contexte international et d'améliorer l'image de la société auprès de ses partenaires, tout en assurant la continuité de son action¹³⁹⁵.

En 1976, le président Granier de Lilliac décide de créer une direction chargée d'harmoniser les pratiques et de définir une véritable politique de coopération industrielle¹³⁹⁶. Placée sur l'autorité de la DGO, Total coopération industrielle (TCI) devient responsable de « toute opération qui comporte une participation financière de principe de la compagnie, ou l'assistance du groupe au tiers pour le montage d'opérations (prêt, montage financier avec garantie de la CFP, etc.)¹³⁹⁷ ». La direction de TCI est confiée à l'ancien directeur général de la CFP-A Jean D'Herbès. Celui-ci quitte temporairement ses fonctions à l'état-major de la TEP pour se consacrer à un sujet qui lui tient à cœur c'est-à-dire la formation et le transfert de technologie. Pour constituer la nouvelle équipe, D'Herbès commence à coopter les personnes qui l'avaient assisté durant ses expériences précédentes,

¹³⁹⁵ AH Total, 50ZZ614-1/15, Compte rendu de la réunion du Comité Central du Groupe Restreint de vendredi 17 janvier 1986, 10 juillet 1986.

¹³⁹⁶ AH Total, 50ZZ600/1, Note de Service du PDG, « Création d'une Direction de la Coopération industrielle », 16 juillet 1976.

¹³⁹⁷ Ibid.

notamment en Algérie. Ainsi, Pierre Maréchal raconte avoir été contacté par D’Herbès lorsqu’il travaillait pour François Castellani à la direction de la zone Afrique du Nord-Méditerranée :

« Je remplaçais régulièrement mon patron, un jour il y avait une réunion mensuelle – je me souviens toujours, c’était début juillet et je partais en vacances le soir – et là on m’annonce la création de Total coopération industrielle. Je sors de la réunion, D’Herbès était là, il m’appelle et il me dit ‘est-ce que je peux vous voir ?’ [...] on va dans son bureau et il me demande : ‘il y a ce projet-là, vous voulez venir avec moi ?’. [Moi je dis] ‘Pour moi... seulement l’idée du transfert de technologie ! ... j’y suis à 100 % ! Mais je vous signale quand même qu’il y a quinze jours j’ai été muté en Indonésie’. Il me regarde et il me dit : ‘D’accord, ça, c’est mon problème’¹³⁹⁸».

La création de TCI montre l’importance attribuée aux « affaires de troisième type » dans la stratégie de diversification de la CFP. La direction considère les accords de coopération comme des opportunités pour améliorer les relations avec les pays producteurs. Avec la fin du régime des concessions, ces contrats hybrides peuvent faciliter la signature de nouveaux accords de cession ou de partage de la production d’huile. Néanmoins, la notion de coopération industrielle reste très floue et se confond avec les autres typologies d’accords conclus par la TEP en dépit de la clarté des objectifs. Comme précisé par la direction générale dans la note de la création de TCI, on entend par coopération industrielle « [...] toutes opérations au cours de laquelle la Compagnie œuvre pour le compte d’un pays ou d’une société nationale étrangère sans participation financière importante¹³⁹⁹ ». Cependant, le principe d’absence de « participation financière importante » donne lieu à des interprétations fort contradictoires dans la pratique. À ce propos, Pierre Maréchal évoque la concurrence entre TCI et la TEP et les tentatives de cette dernière d’assumer le pilotage de tous les projets de développement en matière de la production. Y compris lorsque la participation est minoritaire :

« Je me souviendrai toujours [...] quand les Indiens ont décidé d’ouvrir une partie de leur offshore avec des pourcentages extrêmement faibles aux compagnies étrangères, le patron de l’exploration production – c’était Germes, un polytechnicien – me dit : ‘Maréchal vous avez vu sur l’Inde, bien évidemment ce n’est pas vous, c’est la TEP !’. Même si le pourcentage des

¹³⁹⁸ AH Total, AO011908, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Pierre Maréchal, Paris, 19 septembre 2018.

¹³⁹⁹ AH Total, 50ZZ600/1, Note de Service du PDG, « Création d’une Direction de la Coopération industrielle », 16 juillet 1976.

compagnies étrangères est minime vous n'êtes pas dedans. [la TEP] a tout fait porque TCI reste, essentiellement, une direction de négociations, d'apporteurs d'idées, mais leur touille était qu'on devienne opérationnels et, même sur une opération sur laquelle on n'avait que 10 %, que ce soit nous qui gérons.... Ça, c'était inacceptable pour les gens de l'exploration production à l'époque !¹⁴⁰⁰»

Les opérations de coopération industrielle sont caractérisées par une grande diversité dans les activités et dans les modes de rémunération. À la différence de l'assistance technique, les activités de coopération peuvent aller de la mise à disposition d'une équipe jusqu'à la mise en œuvre d'un ensemble industriel, avec ou sans transfert de technologie. La rémunération peut quant à elle correspondre à un paiement en devise, en brut ou en droits de participation¹⁴⁰¹.

La nouvelle direction cumule des fonctions d'orientation générales et des fonctions de coordination des projets sur les terrains d'activités. En premier lieu, TCI est chargée de proposer une politique de coopération industrielle cohérente pour l'ensemble du groupe CFP. Celle-ci se fonde sur l'identification de zones d'interventions prioritaires en relation étroite avec les responsables des filiales et l'ensemble des représentants locaux. En deuxième lieu, la direction est chargée de créer un cadre pour faciliter les négociations des contrats de coopération. Pour faire cela, TCI doit se doter d'une organisation capable de s'insérer « dans les relations traditionnelles de la CFP et du pays visé ¹⁴⁰²». Elle doit aussi tisser des liens politiques avec les autorités des pays où le Groupe n'est pas encore présent. En troisième lieu, la direction doit assurer la coordination industrielle et commerciale de toutes les initiatives de coopération. Grâce au support des équipes techniques de la TEP et des autres unités opérationnelles, TCI devient la seule responsable du suivi économique, politique et financier des projets.

Pour réaliser cette mission, TCI est dotée d'une structure légère et transversale, ce qui facilite l'interaction avec les autres unités du Groupe. Le directeur Jean D'Herbès est assisté par un secrétariat, un chargé d'études juridiques et financières ainsi qu'un documentaliste. En même temps, trois délégués de zone sont chargés d'assurer la coordination des projets dans les différents contextes d'activités. Véritable appui opérationnel de la nouvelle direction, les délégués de zone

¹⁴⁰⁰ AH Total, AO011908, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Pierre Maréchal, Paris, 19 septembre 2018.

¹⁴⁰¹ Ibid.

¹⁴⁰² AH Total, 50ZZ600/1, Note de Service du PDG, « Création d'une Direction de la Coopération industrielle », 16 juillet 1976.

exercent trois fonctions principales. Sur le plan politique, ils sont chargés d'étudier le contexte géographique pour comprendre les perspectives industrielles et les possibilités d'implantation. Sur le plan économique, ils doivent établir les budgets nécessaires à réaliser les missions. Sur le plan des projets, ils sont responsables des aspects commerciaux et assistent les équipes chargées des opérations dans leur relation avec les clients. Pour faire cela, les délégués de zone sont assistés par le chargé d'études pour toutes les questions liées à la rédaction des contrats, à la définition de la politique de rémunération des investissements et à l'élaboration d'un un portfolio de projets¹⁴⁰³. En même temps, le chargé d'études assure la liaison fonctionnelle avec les services de la maison-mère et suit le processus de détachement de personnel technique sur les terrains d'activités.

Au-delà de la TCI, un deuxième organisme contribue à définir la stratégie de coopération de la CFP. Le comité de coopération industrielle réunit le directeur général opérations et les principaux directeurs du Groupe pour fixer les orientations générales et les objectifs prioritaires de la filiale¹⁴⁰⁴. Cet organisme est donc chargé de nommer des correspondants locaux eux-mêmes chargés de collecter localement des informations sur les opportunités existantes, de participer aux éventuelles négociations mais aussi de garder des contacts avec les clients tout au long de la réalisation du projet. Autrement dit, le correspondant local fait office d'intermédiaire entre le responsable de zone, qui joue le rôle de maître d'ouvrage, et le chef de projet, qui assure la maîtrise de l'œuvre. Avec cette organisation, la nouvelle direction peut explorer les possibilités du marché international et proposer son expertise aux pays intéressés.

Coopération industrielle : un état d'esprit ?

Le développement de la coopération industrielle est fortement influencé par l'action de Jean D'Herbès, premier et unique directeur de TCI. Personnage de premier plan dans l'histoire de la branche amont du Groupe français, l'ancien directeur général de la CFP-A contribue d'une part à définir la structure de la nouvelle direction et d'autre part à concevoir une véritable « doctrine » de la coopération industrielle. Dans la conception de D'Herbès, la coopération est une réaction aux grands bouleversements des années 1970 qui ont privé les compagnies de leurs capacités

¹⁴⁰³ Ibid.

¹⁴⁰⁴ Ibid.

financières, de leurs concessions et qui ont affaibli leur positionnement international. C'est en tout cas comme il explique dans un entretien accordé à *Total Information*, la revue interne de l'entreprise :

« Si l'on analyse les événements des dernières années, on s'aperçoit que le droit est devenu fluctuant, la théorie de changement des circonstances (« rebus sic stantibus ») l'ayant emportée sur le principe du respect des engagements (« pacta sunt servanda »). Sur la pression de ces doctrines, le droit international évolue d'une manière désormais moins favorable aux pays développés. Quant à la puissance financière, elle est désormais dans les mains des États producteurs, par suite de l'augmentation foudroyante des prix pétroliers dont la fiscalité a fait de ces États les bénéficiaires exclusifs¹⁴⁰⁵ ».

Si le marché pétrolier international reste temporairement sous le contrôle des entreprises, les politiques volontaristes des pays producteurs contribuent à modifier rapidement la situation. Le développement autonome des gisements d'hydrocarbures, l'acquisition de flottes pétrolières, la construction de raffineries et de complexes pétrochimiques sont les indicateurs d'une profonde transition. Dans un tel contexte, l'expertise industrielle cumulée au fil des ans dans tous les secteurs représente le plus grand atout à disposition de la CFP.

Dans la conception de D'Herbès, la CFP doit mettre à disposition des pays producteurs le savoir-faire acquis « en matière de réalisation d'ensemble industriel dont la complexité est tout à la fois technique, logistique, financière et surtout humaine¹⁴⁰⁶ ». Selon cette conception, la compagnie doit adopter un positionnement très différent par rapport à celui des sociétés d'*engineering*. Autrement dit, TCI ne doit pas entrer en concurrence avec BECHTEL, FLUOR et Brown & Root, mais elle doit se présenter comme un organisme capable d'accompagner les pays producteurs dans la réalisation de tout type de projet pétrolier¹⁴⁰⁷. Comme l'explique D'Herbès, la CFP doit mettre en avant sa capacité à coordonner les prestations de différentes sociétés de services en raison de sa longue expérience comme maître d'œuvre. En somme, la CFP est appelée à jouer le rôle du chef d'orchestre qui « sait créer de l'harmonie » sans pourtant avoir « le talent de chacun des solistes¹⁴⁰⁸ ».

¹⁴⁰⁵ AH Total, « La coopération industrielle, un état d'esprit » in *Total Information* n° 73, printemps 1978

¹⁴⁰⁶ Ibid.

¹⁴⁰⁷ AH Total, 50ZZ600/1, Note sur la Coopération industrielle « I. Contexte international », 6 septembre 1979.

¹⁴⁰⁸ Ibid.



Photo 48: Portrait de Jean d'Herbès, directeur de Total Coopération Industrielle, 1978 – Photothèque Historique Total, 17V00544-47-1, Droits Réservés - Total©

Au-delà du discours sur le savoir technique, l'idée de coopération industrielle véhiculée par D'Herbès se fonde sur une nouvelle vision du rôle des entreprises dans la société industrielle. Autrefois présenté comme un remède miraculeux au sous-développement, le concept de « transfert de technologie » est définitivement remplacé par celui de « coopération », beaucoup plus « humain » et cohérent avec les nouveaux équilibres internationaux. Loin d'être une simple stratégie de diversification, la coopération industrielle est présentée comme un « état d'esprit », une forme d'interaction capable de construire des liens de confiance avec les pays producteurs. Fortement inspirées par Jean Tuscoz, professeur de droit international à l'Université de Nice, les concepts mobilisés par D'Herbès montrent une profonde compréhension des opportunités créées par la transition politique des années 1970. Dans une époque où les interactions économiques se

développent toujours plus dans l'axe nord-sud, la coopération industrielle peut permettre à la CFP d'effacer son image d'entreprise coloniale et de se transformer en un partenaire industriel fiable aux yeux des anciens pays colonisés. En même temps, les compétences et la technologie constituent une monnaie d'échange pour accéder à de nouvelles sources d'approvisionnement¹⁴⁰⁹.

Selon la nouvelle conception de coopération industrielle l'individu garde une place centrale dans le dispositif. Il se présente comme le principal vecteur de la circulation des techniques même si son positionnement est très différent de celui d'un expert en détachement. En évoquant les idées de Sylvère Seurat, D'Herbès souligne l'importance de la formation et de l'adaptation au contexte de toutes les actions devant accompagner la transposition de technologies. En ce sens, les agents détachés en coopération industrielle doivent faire preuve de compétences techniques et « [ne doivent] pas rechigner à une ouverture nouvelle ¹⁴¹⁰ ». En même temps, ils doivent montrer une certaine capacité à s'acclimater à des environnements très différents. Cela impose « de s'intéresser très précisément à un pays, d'apprendre à le connaître, d'accepter d'y vivre, en un mot de l'aimer avec ses différences et ses caractéristiques propres¹⁴¹¹ ». Le besoin d'adapter les modes d'interaction aux contextes d'activités se révèle être un problème majeur pour le développement de la stratégie de coopération industrielle de la CFP. Plusieurs cadres et techniciens de la TEP semblent en effet s'opposer à la remise en cause du système d'interaction fondé sur les relations hiérarchiques entre les chercheurs d'or noir dépositaires du savoir technologique et les pays producteurs qui détiennent les ressources naturelles. Si l'assistance technique nécessitait de mettre à disposition des hommes et des moyens dans le cadre d'un contrat de prestation, la coopération demande un effort d'adaptation beaucoup plus important au personnel et aux structures de l'entreprise.

Pour faire face à ces problèmes trois ans après la création la nouvelle direction, la CFP décide alors de créer un groupe de réflexion pour réaliser un diagnostic de fonctionnement de TCI. Les échanges mettent en évidence plusieurs incohérences entre la stratégie énoncée et les principes d'organisation technique et humaine¹⁴¹². Cette étude confirme que la coopération industrielle

¹⁴⁰⁹ AH Total, 50ZZ600/1, Note de Jean Tuscoz, Professeur de Droit international public, Ancien Président de l'Université de Nice, « la coopération industrielle internationale répond aux exigences de la société internationale contemporaine ».

¹⁴¹⁰ AH Total, « La coopération industrielle, un état d'esprit » in *Total Information*, N° 73, printemps 1978.

¹⁴¹¹ Ibid.

¹⁴¹² AH Total, 50ZZ600/1, Rapport des Travaux du groupe de réflexion sur la coopération industrielle, juin 1979.

« n'est pas claire, pas connue et pas comprise¹⁴¹³ » au sein de la CFP. Les informations collectées par le groupe de réflexion montrent la coexistence de trois définitions différentes de coopération industrielle qui circulent parmi les agents de la CFP. La première définition considère que la coopération industrielle est une « activité récente annexe et marginale [qui] permet d'obtenir sans investissements du brut ¹⁴¹⁴ ». La deuxième présente la coopération industrielle comme une activité de plus en plus importante qui se développe en raison du contexte international. La troisième soutient que la nouvelle stratégie vise à accomplir la mission de ravitaillement énergétique grâce au déploiement à l'international d'activités industrielles complexes.

Au-delà des différentes conceptions de la stratégie générale, plusieurs contraintes contribuent à complexifier la mise en route des projets de coopération industrielle. Le changement d'état d'esprit du personnel se révèle lent et difficile, tandis que la persistance d'un certain byzantinisme comptable et financier contribue à complexifier les relations entre les parties¹⁴¹⁵. C'est pourquoi, ces dysfonctionnements sont parfois dus à l'opposition de deux visions différentes du modèle de développement du secteur amont de la CFP, l'une incarnée par Jean D'Herbès et l'autre par Pierre Germes. En ce sens, comme l'explique Pierre Maréchal, la nomination de D'Herbès à la tête de TCI renforce une scission idéologique déjà existante au sein de l'état-major de la TEP :

« D'Herbès a été nommé à la tête de cette direction pour deux raisons, la première parce qu'au sein de la direction Exploration-Production il avait un tel poids... mais il était quand même difficile à driver et ils voulaient le mettre ailleurs... [la deuxième est que] il était un extraordinaire technicien et il était plein d'idées¹⁴¹⁶ ».

La vision progressiste des « affaires de troisième type » incarnée par D'Herbès s'oppose à la vision plus conservatrice partagée par les autres dirigeants de la TEP. Pour ces derniers, la fin du système des concessions avait ouvert de grandes perspectives pour le développement des *Production Sharing Contracts (PSC)*, une forme contractuelle qui combine transfert de technologie et investissement financier. Cette typologie de contrat avait d'ailleurs été utilisée par la CFP en

¹⁴¹³ Ibid.

¹⁴¹⁴ Ibid.

¹⁴¹⁵ Ibid.

¹⁴¹⁶ AH Total, AO011908, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Pierre Maréchal, Paris, 19 septembre 2018.

Indonésie¹⁴¹⁷. C'est pour cette raison que Michel Naylies souligne que le volet financier – un aspect central dans tout projet pétrolier – avait été excessivement sous-estimé par D'Herbès :

« Qu'est-ce qu'ils veulent les pays producteurs ? Ils veulent de la technologie et très souvent du financement. Il y a eu entre les années 1970 et 1980 des contrats qui se sont formés pour lesquels les compagnies internationales amenaient leur technologie, y compris la technologie de management. Parce que vous pouvez pendant longtemps, et les Algériens ont été très forts en ça ils ont cru qu'ils pouvaient tout acheter, mais il y a un truc que vous ne pouvez pas acheter, c'est la capacité de management¹⁴¹⁸ ».

En dépit des aspects techniques et organisationnels, la mise en place de la coopération industrielle est fortement conditionnée par les problèmes de la gestion du personnel. Le système de recrutement de personnel temporaire mis en place par la TAT se révèle peu adapté aux exigences des projets coopération puisque « [...] le client souhaite et s'attend à recevoir du personnel de la CFP compétent et expérimenté et ne peut admettre de voir arriver du personnel embauché quelques jours auparavant ». Par ailleurs, si le recours aux techniciens contractés permet d'accélérer la circulation des compétences, ce personnel n'est pas formé à travailler dans le cadre d'un dispositif si spécifique. Comme le précise le rapport : « les contractés ne reçoivent ni formation ni information, ce qui rend la collaboration sur le terrain difficile et [empêche] la prise en charge par ceux-ci des objectifs et des problèmes de la CFP : le client peut en profiter et en profite parfois pour accentuer les divisions et accroître ainsi ses pouvoirs¹⁴¹⁹ ».

Pour résoudre la question de l'adaptation du personnel à la philosophie de la coopération industrielle, TCI doit donc développer les compétences humaines et relationnelles de ses agents. La direction décide alors d'organiser « des actions d'information et de formation systématique ainsi qu'une préparation en profondeur de certains responsables comme les chefs de projet, les responsables de filiale ». En même temps, elle propose de créer une nouvelle filiale chargée de la gestion et la formation du personnel de coopération sur le modèle de la CFP-GR et de la CFP-G. Néanmoins, cette dernière solution imposerait des investissements trop importants en relation avec un volume d'activités qui reste relativement faible et en l'absence de visibilité sur le futur du

¹⁴¹⁷ Pour une définition des *Production Sharing Contracts* voir le paragraphe A du chapitre 9 « La naissance des Production Sharing Contracts : formation du personnel et transfert de technologie ».

¹⁴¹⁸ AH Total, AO011921, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.

¹⁴¹⁹ AH Total, 50ZZ600/1, Rapport des Travaux du groupe de réflexion sur la coopération industrielle, juin 1979.

secteur¹⁴²⁰. Pour pallier le manque de personnel français capable d'assurer les projets de coopération, TCI décide donc en 1981 de se doter d'un service chargé de la formation des « coopérants » et du personnel recruté dans les pays d'activités¹⁴²¹. Si le démarrage de la coopération industrielle se révèle extrêmement difficile, les perspectives de recrutement et de formation du personnel étranger offrent de nouvelles possibilités de développement.

Les projets de coopération industrielle et les nouvelles relations avec les pays producteurs

Bien que réduite en ce qui concerne le volume d'affaires, l'activité de TCI permet de tisser de nouveaux liens avec les pays producteurs mais aussi d'améliorer l'image de la CFP à l'international. Au cours des deux premières années, l'activité de coopération se concentre principalement sur le transfert de technologie et de maîtrise industrielle dans le domaine des projets pétroliers. Cela requiert une importante mobilisation des ressources humaines et matérielles. Entre 1976 et 1979, les équipes de TCI sont chargées de coordonner les projets de développement de la production *offshore* de Zakum à Abu Dhabi, de Bombay High en Inde. En même temps, elles contribuent à la construction d'installations de transport et de raffinage, comme le *pipeline* du Soudan et la raffinerie de La Plata en Argentine. Au cours des années suivantes, de nouveaux contrats sont négociés avec l'Argentine, l'Inde et le Venezuela, ce qui confirme la capacité de TCI de renforcer la présence du Groupe dans les marchés émergents¹⁴²². Ces expériences représentent des cas d'études idéaux pour développer une véritable théorie de la coopération industrielle qui commence à être diffusée grâce à l'activité de l'Institut pour le développement de la coopération internationale dont D'Herbès est l'un des fondateurs¹⁴²³.

¹⁴²⁰ Ibid.

¹⁴²¹ AH Total, 50ZZ600/1, Note de service de Bizot la Direction Personnel Administrative Groupe (DPAG), 4 mai 1981.

¹⁴²² AH Total, 50ZZ600/2, Dossier Total Coopération industrielle, « Réflexions sur la coopération industrielle », mars 1981.

¹⁴²³ Publication cf D'herbès et Tuscoz L'inde et la coopération industrielle



Photo 49 : Signature d'un accord de coopération industrielle le développement du gisement offshore Bombay High, 1979 – Photothèque Historique Total, 17V00545-509-3, Droits Réservés - Total©

La CFP élargit aussi sa capacité d'intervention dans le domaine de l'agriculture, des transports, des mines et de l'industrie. Ces secteurs sont considérés comme prioritaires par les programmes de développement de la Banque Mondiale¹⁴²⁴. Cette orientation de la coopération industrielle n'est pourtant pas une spécificité du Groupe français, mais elle s'inspire de l'expérience d'autres compagnies pétrolières internationales. Dans ce même contexte, BP lance plusieurs projets de coopération dans le domaine minier, tandis que l'entreprise italienne ENI négocie avec le gouvernement iranien un contrat de cession de 100 000 b/j après avoir financé un programme de construction de logements sociaux à Téhéran. En suivant cette tendance, TCI participe au

¹⁴²⁴ Ibid.

développement de l'industrie locale en Norvège en échange de plusieurs permis d'exploration situés au nord du 62° parallèle. En même temps, la filiale décide aussi de lancer des projets de développement agricole en Arabie Saoudite et au Mexique afin de faciliter la signature de nouveaux contrats de cession de brut.

Alors que la coopération industrielle connaît un essor très rapide au niveau mondiale, TCI commence à perdre le contrôle de la coordination des projets réalisés par la société. À la fin des années 1970, les unités opérationnelles de la CFP multiplient les initiatives autonomes en commençant à développer des champs de gaz en Égypte, à étudier les possibilités pétrolières de la Birmanie, à construire des usines d'ammoniac à Abu Dhabi, ou encore, à financer des recherches sur les procédés industriels en Corée. Dans le secteur non pétrolier, la filiale Total Indonésie débute la construction d'une ferme de crevettes tandis que Total Nigeria lance un programme de développement de fermes agricoles dans le pays. Au-delà de cette liste non exhaustive, un grand nombre de projets de coopération ne voient pas le jour en raison du manque de moyens financiers et humains. La construction de raffineries au Nigeria, en Tanzanie et au Bénin, tout comme le développement de la production pétrolière en Thaïlande restent seulement sur le papier « puisqu'ils ne répondent pas aux objectifs immédiats des filiales¹⁴²⁵ ».

Le premier bilan de coopération industrielle réalisé en 1981 confirme l'intérêt d'intervenir dans certains domaines et l'importance de cette activité pour l'implantation du groupe CFP à l'international. Les archives confirment à quel point les projets réalisés en Amérique du Sud facilitent l'accès de la compagnie française sur ce territoire. À titre d'exemple, la décision du gouvernement du Chili de lancer la recherche pétrolière dans le pays encourage le rapprochement entre la CFP et l'Empresas Copec. Après la signature d'un premier accord en 1980, TCI détache deux spécialistes de la TEP pour assurer la formation des ingénieurs et des techniciens chiliens et pour accompagner le démarrage des études de développement de la production. Si cette initiative a pour objectif de « faire connaître le Groupe au Chili », elle contribue également à améliorer la connaissance du pays grâce à l'accès aux documents stratégiques et à créer un partenariat stratégique « dans le cas où nous souhaiterons être actif au Chili en exploration ou toute autre activité¹⁴²⁶ ».

¹⁴²⁵ Ibid.

¹⁴²⁶ AH Total, 50ZZ600/3, Total Coopération industrielle, Fiche projet : Chili, sdnl.

Après le Chili, un pays où les potentialités pétrolières ne sont pas encore connues, TCI commence à tisser des liens avec le Venezuela. Si la nationalisation de 1976 avait reconnu le monopole des concessions à Petróleos de Venezuela (PDVSA), la société nationale commence à signer des contrats d'assistance pour diversifier ses partenaires commerciaux. Dans ce contexte, TCI conclut un accord-cadre qui fixe les mécanismes administratifs et financiers et ouvre la voie à des projets de coopération dans le domaine de la recherche, la distribution, le raffinage et la pétrochimie. Le contrat signé entre TCI et PDVSA permet d'accéder à un pays où toutes les tentatives d'installation avaient été infructueuses. Après les missions d'exploration réalisées par Victor de Metz dans les années 1920 et les campagnes de forage de Pantepec dans les années 1940, la société obtient un droit d'accès à une quota de production d'environ 5 millions de tonnes de brut par an¹⁴²⁷.

Tout comme en Amérique du Sud, la volonté d'élargir les partenaires encourage le lancement de plusieurs projets de coopération en Afrique. Au Nigeria, pays traditionnellement exclu de l'influence française, TCI s'associe au Crédit lyonnais et au Groupe indien Birla pour construire une raffinerie de la capacité de 6 millions de tonnes par an¹⁴²⁸. La société française fournit l'expertise technique et l'assistance de ses ingénieurs, tandis que le management et la gestion administrative sont assurés par l'entreprise indienne¹⁴²⁹. Réalisé grâce aux bonnes relations entretenues avec le manager Aditya Birla et l'ancien ministre nigérian du Pétrole Umaru Dikko, ce projet permet d'anticiper la répartition des nouveaux permis d'exploration et de renforcer ainsi la présence française dans le pays. Mais les résultats de la politique de coopération industrielle sont visibles aussi au Soudan, où TCI signe un accord pour la formation de techniciens, la construction d'un pipeline, d'une raffinerie et de plusieurs installations de stockage à Khartoum. Grâce à sa contribution, la CFP peut dépasser la concurrence de Shell et Chevron et obtenir ainsi l'autorisation de développer un réseau de distribution marque Total dans le pays¹⁴³⁰.

Les relations privilégiées entre la France et le bloc soviétique permettent, également, d'élargir le dispositif de coopération vers les pays de l'Est. À partir de 1978, des missions préliminaires sont réalisées par les responsables de TCI en Roumanie, en Tchécoslovaquie, en Hongrie, en Pologne et en Union soviétique¹⁴³¹. Les projets lancés dans ce contexte géopolitique sont très hétérogènes

¹⁴²⁷ AH Total, 50ZZ600/3, Total Coopération industrielle, Fiche projet : Venezuela, sdnl.

¹⁴²⁸ AH Total, 50ZZ600/3, Total Coopération industrielle, Fiche projet : Nigeria, sdnl.

¹⁴²⁹ Ibid.

¹⁴³⁰ AH Total, 50ZZ600/3, Total Coopération industrielle, Fiche projet : Soudan, sdnl.

¹⁴³¹ AH Total, 50ZZ600/3, Total Coopération industrielle, Coopération avec les pays de l'Est, sdnl.

en raison de la spécificité de la politique énergétique de chaque pays. L'Union soviétique est un pays producteur et exportateur d'hydrocarbures tandis que la Roumanie, berceau de l'industrie pétrolière européenne, ne produit que la moitié de ses besoins de consommation. En revanche, la Yougoslavie et la Bulgarie ne sont pas producteurs mais commencent à s'intéresser à la recherche pétrolière en mer Adriatique et en mer Noire¹⁴³². Au-delà des possibilités pétrolières, la société doit adapter ses modes d'interaction à des systèmes économiques, industriels et commerciaux très différents. En Yougoslavie et en Roumanie, les représentants de TCI ont des relations directes avec les représentants politiques et les ministres compétents, tandis qu'en Tchécoslovaquie les projets sont coordonnés par des comités techniques plus éloignés des centres décisionnels. Au-delà de cette hétérogénéité des modes d'interaction, les négociations pour le démarrage des projets de coopération sont très longues et peuvent durer jusqu'à 7 ans. Néanmoins, cette difficulté contribue à stabiliser les relations avec les responsables politiques et facilite la lente et graduelle introduction de conseillers commerciaux français dans les différents pays.

La stratégie d'expansion vers l'Est mise en place par TCI est favorisée par deux éléments conjoncturels. D'une part, l'arrivée à échéance des plans quinquennaux en 1980 permet d'inscrire les projets de coopération pétrolière dans les nouveaux dispositifs de planification économique. D'autre part, l'initiative de la CFP est appuyée par le Conseil national du patronat français (CNPF) qui souhaite élargir la connaissance des entreprises et l'expertise industrielle française dans ces marchés émergents. Les projets envisagés sont de plusieurs types et visent tous les secteurs d'expertise de la CFP. La société commence à détacher des formateurs en Hongrie et en Roumanie, des techniciens de forage en Pologne et des gérants des stations-service en Yougoslavie. Des licences ATO-Chimie et des procédés de la CFR sont vendus en Tchécoslovaquie et en Yougoslavie. En même temps, les nouveaux accords permettent la construction d'un réseau de stations-service GPL et l'installation d'hydrant *refueling systems* Air Total¹⁴³³ dans plusieurs aéroports en Union soviétique¹⁴³⁴. Cette coopération se poursuit également dans le secteur amont où la société française participe aux projets de développement de la production jusqu'aux années 1990.

¹⁴³² Ibid.

¹⁴³³ À partir des années 1960, Air Total se spécialise dans les systèmes de ravitaillement en carburant pour les avions et contribue à la construction de réseaux de distribution dans plusieurs aéroports en Europe et à l'international.

¹⁴³⁴ Ibid.



Photo 50: Personnel français détaché sur le champ de Romashkino, fin années 1980 – Photothèque Historique Total, 17V00546-12-1, Droits Réservés - Total©

Même si les perspectives de développement restent incertaines tout au long de cette période, la politique de coopération se révèle être un atout majeur pour la CFP. Les résultats ne sont pas seulement liés à la qualité et la sophistication de la technologie exportée, « mais aux relations interpersonnelles, la patience et la volonté d’aboutir¹⁴³⁵ » des cadres de la société. En ce sens, la capacité d’interaction avec les responsables politiques locaux et le support d’organisations comme la Commission mixte franco-soviétique pour le gaz et le pétrole permettent à la CFP de confirmer son rôle de chef de file dans ce secteur. Par ailleurs, si la crise économique qui accompagne la chute de l’Union soviétique laisse envisager une forte réduction des échanges commerciaux sur le court terme, l’ancrage de la CFP dans ces pays ouvre de nouvelles perspectives dans le domaine de la recherche d’hydrocarbures et de la modernisation du secteur industriel dans les décennies à venir.

¹⁴³⁵ Ibid.

C. La coopération dans le domaine de l'agriculture

Les premières expériences d'agriculture en zone désertique à Hassi Messaoud

L'agriculture devient un domaine d'intervention privilégié de la CFP lors du démarrage de la coopération industrielle. Néanmoins, l'intérêt pour ce secteur est beaucoup plus ancien. La société commence à s'intéresser au développement agricole des zones d'intérêt pétrolier dès les premières missions exploratoires du début des années 1950. Dans ce contexte, le futur président de la CFP-A Jacques Bénézit commence à collecter des informations pour mesurer l'impact des activités pétrolières sur la vie des autochtones et faciliter le recrutement du personnel local¹⁴³⁶. En suivant l'exemple des autres compagnies internationales, il estime que le développement d'une production agricole locale pourrait limiter les frais d'installation et stabiliser les populations nomades autour des « villes pétrolières ». Lors de la création du district pétrolier d'Hassi Messaoud, la direction de la filiale algérienne décide donc de lancer une véritable étude sur le développement des cultures agricoles en milieu désertique.

Au début de l'année 1959, le bureau de liaison de la CFP-A dresse un état des connaissances dans le domaine de la culture sans sol en lien avec PROHUZA¹⁴³⁷. Par la suite, entre le mois d'août et celui de septembre, la direction recrute Jean Mangin – un jeune stagiaire de l'École Nationale d'Agriculture de Maison Carrée – pour réaliser une première étude sur l'amélioration des sols d'Hassi Messaoud. Mangin est chargé d'explorer la possibilité de convertir certains forages secs en puits d'eau et d'analyser l'impact des facteurs géologiques et atmosphériques sur le développement de l'agriculture saharienne¹⁴³⁸. Après avoir analysé les terrains autour des puits Omp 35, Omp 13 et Omp 17, il explique dans son rapport que si la présence d'eau peut faciliter l'irrigation, la pauvreté des sols et l'exposition aux vents sont des contraintes majeures pour le développement de plantations maraîchères à grande échelle¹⁴³⁹. En dépit des possibilités

¹⁴³⁶ Nous avons largement abordé ce sujet dans le chapitre dédié aux effets de l'industrialisation sur l'économie saharienne et aux mesures adoptées par la CFP pour réduire le risque de prolétarisation du personnel autochtone

¹⁴³⁷ AH Total, 18V01807/496, Lettre de Durand (ingénieur d'études du bureau de liaison) au Docteur Lambert de PROHUZA, Alger sdnl

¹⁴³⁸ AH Total, 18V01807/496, Note pour M le Président Directeur Général de la CFP (A), « Étude sur l'amélioration des sols en zone désertique », Léon Mangou, Paris 8 décembre 1959

¹⁴³⁹ AH Total, 18V01807/496, Rapport de stage CFP (A), 15 août-15 septembre 1959, Jean Mangin, sdnl.

technologiques, Mangin conclut que l'installation de cultures sur des plateaux sableux n'est pas une solution rentable¹⁴⁴⁰. En effet, l'expérience des plantations réalisées pour protéger la base Maison Verte avait montré les contraintes liées à la conformation des sols. Pour faire pousser les premiers arbres « [...] il a fallu défoncer, à la pioche, le terrain sur environ 0,5 m de profondeur pour les plates-bandes et 1,5 m de profondeur pour les arbres. Ensuite un épierrage a été nécessaire ; et enfin un apport de terre légère, argilosableuse, en provenance de la route d'Om 7 pour installer les plantations ». Le jeune agronome suggère alors d'installer les cultures sur les lits d'anciens oueds, des terrains qui pourraient fournir un support naturel aux plantations.



Photo 51: *Entretien des plantations dans la base Maison Verte à Hassi Messaoud, 1958 – Photothèque Historique Total, 17V00548-418-3, Dimka Dimitri©*

¹⁴⁴⁰ Ibid.

Le rapport de Jean Mangin souligne également que la principale problématique de tous les projets d'agriculture désertique est l'enrichissement des sols. En effet, dans ce contexte géographique il est impossible de se baser uniquement sur l'apport des matières organiques comme cela est le cas dans les zones tempérées. En vue de contraster la présence de sel et les conditions de drainage des sols, les besoins d'irrigation imposent de recourir à de grandes quantités de fumier naturel ou artificiel, ce qui impacte lourdement la rentabilité du procédé. Pour cette raison, Mangin suggère de répliquer les expériences de culture sans sol déjà réalisées par le Centre de recherches saharienne de Béni-Abbès¹⁴⁴¹. Créée en 1942 par Nicolas Menchikoff, cette station de recherche expérimentale du CNRS avait mis à l'étude des techniques de culture permettant de nourrir la plante « par injection de solutions nutritives diluées [dans] une couche sableuse où se situent les systèmes racinaires¹⁴⁴² » en utilisant un réseau de tubes en plastique. Les expériences du centre de Beni-Abbès avaient confirmé qu'il était possible cultiver avec de faibles quantités d'eau en faisant sortir l'agriculture désertique du champ de l'utopie¹⁴⁴³.

À la fin de l'année 1959, le travail de Jean Mangin commence à attirer l'attention de la direction de la CFP-A. En décembre, à l'occasion de la cérémonie d'inauguration du pipeline entre Hassi Messaoud et Béjaïa, Roger Goetze annonce à Victor de Metz la décision de la SN Repal de recruter un pédologue pour étudier les sols d'Hassi Messaoud. Le président de la CFP demande alors à Jacques Bénézit de relancer le programme de recherche sur l'agriculture au Sahara afin de « préparer des plans témoignant l'intérêt que nous portons à l'amélioration du bien-être des populations sahariennes¹⁴⁴⁴ ». Dans ce contexte, la société souhaite valoriser le temps d'avance pris sur la SN Repal et « traduire en fait une politique dont la valeur de propagande est facile¹⁴⁴⁵ ». Jean Mangin est donc chargé de réaliser une synthèse des expériences existantes en matière d'agriculture dans les zones arides et de conduire des essais pratiques sur les surfaces d'Hassi Messaoud¹⁴⁴⁶.

¹⁴⁴¹ Ibid.

¹⁴⁴² Ibid.

¹⁴⁴³ Ibid.

¹⁴⁴⁴ AH Total, 18V01807/496, Note de M Bénézit à M Crosnier, « À propos du stagiaire Jean Mangin et de son étude pédologique », Paris, 11 décembre 1959.

¹⁴⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁴⁶ AH Total, 18V01807/496, Note de BL à DO, « Plan de travail de M Mangin Jean chargé d'études par BL », Alger, 22 février 1960.

Le rapport de synthèse réalisé par Mangin confirme la rapide évolution des techniques dans ce domaine. En premier lieu, le procédé de culture en milieu liquide est rapidement remplacé par l'introduction du support chimiquement neutre comme le sable de rivière, le sable marin dessalé, les fragments de briques de briques ou les cendres volcaniques ce qui permet de garantir plus de stabilité aux plantes. En deuxième lieu, les nouvelles techniques d'irrigation par percolation, arrosage et brumisation permettent de réaliser d'importantes économies en ressources hydriques. En troisième lieu, le développement de matériel industriel, comme les bacs de culture, les pompes, les canalisations et les systèmes de drainage, offrent des solutions de plus en plus adaptées aux contraintes de terrain. Les résultats obtenus par les différentes expériences confirment donc que « toutes les plantes peuvent faire l'objet de culture sans sol, mais certaines présentent plus d'avantages du point de vue de la rentabilité¹⁴⁴⁷ ». Les recherches réalisées au Sahara dans la station agricole expérimentale d'Al Arfiâne montrent en particulier que « [...] les asperges, betteraves, blettes, carottes, choux-fleurs, oignons et poireaux donnent une production intéressante et de bonne qualité [tandis que] les céleris, courgettes, haricots et pommes de terre donnent lieu à une production médiocre¹⁴⁴⁸ ».

L'étude du périmètre d'Hassi Messaoud Nord permet d'identifier des terrains d'intérêt prioritaire à proximité des surfaces productives. Jean Mangin suggère alors de concentrer les efforts autour d'Haoud el Msseid, une localité située à 15 kilomètres au nord de Maison Verte, à proximité du terminal de départ du pipeline de la SOPEG. Dans cette dépression où la végétation spontanée a un degré de couverture plus important qu'ailleurs, les profils pédologiques mettent en évidence des terrains sableux, caractérisés par une excellente perméabilité et un bon drainage¹⁴⁴⁹. Ces conditions permettent d'envisager la mise en œuvre d'un premier projet de culture sur une surface de 100 hectares irriguée par l'eau de la nappe de l'Albien. La première version du plan de développement prévoit de réaliser d'importants travaux de nivellement, de construire un système de distribution d'eau et d'aménager trois vastes parcelles pour la culture de céréales, le maraîchage, la culture du palmier et la luzerne. Toutefois, les archives sont muettes au sujet des besoins en

¹⁴⁴⁷ AH Total, 18V01807/496, Note du BL « note sur les cultures sans sol – généralités – cultures en milieux solides, meubles e poreux », sdnl.

¹⁴⁴⁸ AH Total, 18V01807/496, Étude de M. Mangin sur les cultures maraîchères expérimentées dans les oasis sahariennes, Alger, 10 octobre 1960.

¹⁴⁴⁹ AH Total, 18V01807/496, Étude des sols du périmètre d'Hassi Messaoud en vue de trouver des terrains aptes à la pratique des cultures irriguées (septembre – octobre 1960), M Mangin, Alger, 15 novembre 1960.

la réflexion sur les procédés de refroidissement de l'eau saharienne extraite du sous-sol à plus de 50° ou l'emploi de film en plastique pour limiter le phénomène de dispersion¹⁴⁵². Dans ce contexte, la CFP-A participe également à la recherche dans le domaine des engrais et des produits agrochimiques appliqués à l'agriculture. Grâce à une collaboration avec la Badische anilin und soda fabrik (BASF), des mousses synthétiques composées d'engrais azotées sont testés sur les terrains d'Hassi Messaoud¹⁴⁵³. Des spéculations autour de la potentialité fertilisante du pétrole brut commencent à susciter la curiosité des certains ingénieurs de la CFP-A comme Jean d'Herbès qui s'interroge sur les usages potentiels des ressources d'Hassi Messaoud¹⁴⁵⁴.

La ferme expérimentale d'Al Ain : l'industrialisation de la coopération agricole

Dans les années 1960, la stratégie de diversification inaugurée dans le secteur aval contribue à renforcer la position de la CFP dans le domaine de la chimie et, par conséquent, l'intérêt pour l'agriculture industrielle. Dans ce contexte, la CFR créé en 1961 une filiale spécialisée dans la production de trimères, propylène et éthylène dans la raffinerie Normandie, en suivant l'exemple de la SNPA qui avait intégré le marché des engrais azotés grâce au traitement du gaz de Lacq¹⁴⁵⁵. Au-delà des grandes entreprises chimiques, l'entrée des compagnies pétrolières dans ce marché accompagne l'émergence de la nouvelle industrie pétrochimique nationale¹⁴⁵⁶. Riche en matières premières, mais dépourvue de brevets et de savoir-faire, la CFP achète 33 % du capital de la Compagnie française de l'azote (COFAZ), une entreprise spécialisée dans la production d'ammoniac et d'engrais phosphatés qui contrôle plus du 20 % du marché français en 1970¹⁴⁵⁷. En même temps, la naissance de la branche Total Chimie en 1968 et la création du groupement économique Aquitaine-Total-Organico (ATO) avec Elf-ERAP contribuent à renforcer la présence

¹⁴⁵² AH Total, 18V01807/496, Étude du Procédé de refroidissement de l'eau de l'albien, Alger, 17 octobre 1960.

¹⁴⁵³ AH Total, 18V01807/496, Note de Synthèse Recherche et industrie des matières plastiques, Paris, 5 avril 1960 ; Note DCEP à M Bénézit et Renouard : « Utilisation d'une mousse synthétique urée formelle pour la culture en terrain désertique », 8 avril 1960.

¹⁴⁵⁴ AH Total, 18V01807/496, Lettre de Grawitz à Jean D'Herbès, 24 mars 1961 ; Lettre de Grawitz à la direction générale, 6 avril 1961 ; Lettre de Chevière, 15 avril 1961.

¹⁴⁵⁵ AH Total, « L'essor des activités pétrochimiques du Groupe », in Total information, n° 49, 1972.

¹⁴⁵⁶ René MUSSET, « Les progrès de la pétrochimie en France. », *Annales de géographie*, 71-386, 1962, p. 441-444.

¹⁴⁵⁷ AH Total, « L'essor des activités pétrochimiques du Groupe », in Total information, n° 49, 1972.

industrielle du Groupe CFP dans le marché des matières plastiques et des engrais destinés à l'agriculture industrielle.

Au-delà des produits pétrochimiques destinés à la grande industrie agroalimentaire, l'assistance au développement de l'agriculture locale devient un argument de plus en plus employé dans les relations pétrolières avec les pays producteurs. Si en Algérie la guerre d'indépendance n'avait pas permis de concrétiser les projets envisagés, l'émirat d'Abu Dhabi se présente comme un terrain idéal pour réaliser des essais concluants à la fin des années 1960. Dans une période caractérisée par la montée des revendications de l'OPEP, la CFP commence alors à étudier plusieurs projets de développement local pour favoriser la position de la compagnie aux yeux du cheikh Zayed ben Sultan, émir d'Abu Dhabi et fondateur des Émirats arabes unis¹⁴⁵⁸. Après avoir écarté les projets de scolarisation, de coopération culturelle et d'assistance médicale, la CFP propose de construire un centre de recherche et d'expérimentation agricole chargé « d'étudier et de développer les techniques les mieux adaptées à la région [ainsi que de] former le personnel et d'appliquer les nouvelles méthodes et connaissances aux différentes fermes présentes dans la région¹⁴⁵⁹ ».

La décision de construire un centre de recherche et d'expérimentation agricole répond, à la fois, à une orientation de politique générale et à des raisons d'opportunité politique. Comme le souligne le président Victor de Metz, le financement d'actions de promotion économique et sociale destinées aux populations locales est considéré comme une obligation pour la CFP. Cette stratégie permet à la société française de se positionner comme un véritable « instrument de pénétration privilégié des positions françaises¹⁴⁶⁰ » dans les pays où elle souhaite élargir son activité pétrolière. En même temps, ce projet constitue une forme de soutien à la politique de cheikh Zayed au moment où la fédération des Émirats arabes unis est née¹⁴⁶¹. Le développement de l'agriculture dans ce territoire désertique pourrait contribuer à sédentariser les populations locales et à renforcer la souveraineté de l'émir d'Abu Dhabi sur le nouvel État¹⁴⁶². Dans ce sens, la volonté de légitimer le pouvoir en cours de création répond aux besoins de la stratégie de ravitaillement pétrolier de la

¹⁴⁵⁸ AH Total 90ZZ049/20, Note de Vincent Labourer à Victor de Metz « Consistance d'une offre de la Compagnie au Sheikh d'Abu Dhabi, 6 juillet 1969.

¹⁴⁵⁹ AH Total 90ZZ049/20, Communication au conseil d'administration relative au projet d'Abu Dhabi, 4 novembre 1969.

¹⁴⁶⁰ Ibid.

¹⁴⁶¹ Ibid.

¹⁴⁶² AH Total 90ZZ049/20, Note de Vincent Labourer à Victor de Metz « note pour le président sur Abu Dhabi », 19 février 1969.

CFP. En 1969 la production d'Abu Dhabi représente 1/6 des ressources de la société et les projections estiment que celle-ci pourrait s'élever à 1/3 avant 1975¹⁴⁶³.

Après les premiers échanges avec les autorités locales, la CFP présente le projet du nouveau centre expérimental qui sera installé à Al Aïn, à proximité d'une ferme gouvernementale. Cette ville située dans l'émirat d'Abu Dhabi est le lieu de naissance de cheikh Zayed. Le fonctionnement du nouveau centre sera assuré par des ingénieurs agronomes français grâce aux techniques et aux matériaux mis au point par Total Chimie et Total Fertilisants¹⁴⁶⁴. Après avoir conduit des études de faisabilité, les représentants de la société française signent un accord avec le gouvernement local. La CFP prend en charge la construction du centre, les frais de fonctionnement, d'assistance et de formation du personnel pour un montant évalué à 4,3 millions de francs avec plus 1,63 million de francs annuels¹⁴⁶⁵. En même temps, le gouvernement d'Abu Dhabi s'engage à fournir les terrains, les ressources hydriques, la main-d'œuvre et à délivrer les autorisations douanières pour importer de France le matériel nécessaire¹⁴⁶⁶. Pour réaliser ce projet, la CFP signe un contrat avec la Société grenobloise d'études et d'application hydraulique, société chargée d'assurer la conception du centre, d'assurer la formation du personnel local et de conduire la recherche dans le domaine des techniques de culture et d'irrigation¹⁴⁶⁷.

Les travaux de construction commencent le 15 septembre 1971 sous la direction de la société Centre expérimentale agricole d'Al Aïn SA, une nouvelle filiale de droit français contrôlée par la direction relations extérieures de la CFP¹⁴⁶⁸. La société est dirigée par Marc Bellavoine, un ingénieur agronome spécialisé dans la culture en zone aride qui avait piloté plusieurs projets de recherche en Tunisie et en Algérie. Le directeur est assisté par un adjoint et par « deux agents techniques détachés de CFP-A [qui sont] engagés pour le poste de chef mécanicien et de secrétaire administratif pour une période de deux ou trois ans, durée prévue pour la formation linguistique et technique de deux autochtones¹⁴⁶⁹ ». En dépit de l'accord initial, la construction du centre est

¹⁴⁶³ AH Total 90ZZ049/20, Communication au conseil d'administration relative au projet d'Abu Dhabi, 4 novembre 1969.

¹⁴⁶⁴ AH Total 90ZZ049/20, Note de Vincent Labourer à Victor de Metz « Consistance d'une offre de la Compagnie au Sheikh d'Abu Dhabi, 6 juillet 1969.

¹⁴⁶⁵ AH Total 90ZZ049/20, Proposition pour projet Centre Agricole d'Abu Dhabi, 24 avril 1970.

¹⁴⁶⁶ AH Total 90ZZ049/20, Consistance réelle de l'offre faite par la CFP au Sheikh d'Abu Dhabi d'un centre expérimental agricole et contrepartie aboudhabienne, novembre 1969.

¹⁴⁶⁷ AH Total 90ZZ049/20, Convention entre SOGREA et CFO, 14 septembre 1971.

¹⁴⁶⁸ AH Total 90ZZ049/20, DRE/Action Culturelle, Note pour Monsieur De Metz, 3 mars 1972.

¹⁴⁶⁹ Ibid.

retardée par les nouvelles demandes des autorités locales. En particulier, Cheikh Zayed ne semble pas apprécier le fait que les logements ombragés et entourés de végétation destinés à accueillir les ouvriers du centre sont beaucoup plus confortables que les baraques de la ferme gouvernementale¹⁴⁷⁰. Néanmoins, les modifications apportées au projet initial permettent de relancer rapidement les chantiers et d'inaugurer le centre le 19 mars 1972, en présence du président des Émirats arabes unis, du ministre du Pétrole Mana Al Otaiba, du ministre de l'Agriculture cheikh Tanhnoon, et du président d'honneur de la CFP Victor de Metz.



Photo 52 : Inauguration du centre expérimental agricole d'Al Aïn en présence de Victor de Metz et du Sheikh Zayed, 1972 – Photothèque Historique Total, 17V00544-64, Droits Réservés Total©

Dans la foulée de l'inauguration, le centre lance un premier programme d'études agronomiques pour définir les typologies de cultures à mettre en place dans cet espace de 22 hectares situé en plein milieu du désert. Les expérimentations commencent à la fin de l'année 1972 après

¹⁴⁷⁰ AH Total 90ZZ049/20, DRE/ACTION culturelle, Note pour Labouret, Centre expérimental agricole d'Al Aïn, 6 mars 1972.

l'installation des haies brise-vent autour des parcelles destinées aux cultures maraîchères, aux céréales et aux engrais verts. Quelques mois plus tard, la mise en fonction d'une pépinière de 2000 m² permet également de démarrer les études sur l'acclimatation des arbres fruitiers au terrain désertique¹⁴⁷¹. Néanmoins, le manque de main-d'œuvre ralentit le démarrage des essais de plantation. Initialement destiné à contribuer au développement économique et social d'Al Aïn, lieu de naissance de l'émir d'Abu Dhabi, le centre n'arrive pas à recruter son personnel parmi la population d'Abu Dhabi. À l'exception de trois gardiens, le personnel employé est composé principalement d'immigrés originaires d'Oman et du Pakistan, ce qui ne permet pas d'assurer la continuité opérationnelle du centre. Comme l'indiquent les rapports d'activités, « [si] cette main-d'œuvre très docile travaille bien compte tenu de sa capacité et de sa rapidité d'exécution, son principal défaut est son instabilité. Au bout de quelque semaine de travail, beaucoup d'ouvriers éprouvent le besoin de changer de travail, de région...¹⁴⁷²».



Photo 53 : Ouvrier dans le centre expérimental agricole d'Al Aïn, 1976 – Photothèque Historique Total, 17V00544-64, Charliat Philippe - Total ©

¹⁴⁷¹ AH Total 90ZZ049/20, Note sur le centre expérimental agricole d'Al Aïn, Abu Dhabi, 9 janvier 1973.

¹⁴⁷² AH Total 90ZZ049/34, Rapport trimestriel 1er janvier – 31 mars 1973, avril 1973.

En dépit des difficultés initiales, l'expérience du centre agricole d'Al Aïn donne grande satisfaction aux autorités locales et permet à la CFP de renforcer sa présence dans le pays. Dans une période caractérisée par l'extension de l'influence de la Sonatrach au sein de l'ADNOC¹⁴⁷³, la participation à ce projet de coopération agricole contribue à consolider les relations entre le groupe français et l'émirat d'Abu Dhabi. En effet, cette orientation répond aux aspirations de l'émir d'Abu Dhabi qui considère l'agriculture comme une véritable « force civilisatrice », capable d'accompagner la formation du nouvel État¹⁴⁷⁴. Comme l'explique Pierre Orieux, le responsable du développement du gisement de Zakum en 1977 :

« Cheikh Zayed a été très reconnaissant à Total parce que [le projet du centre agricole] a créé l'exemple... On a fait venir des agronomes qui faisaient des recherches et qui finalement ont permis à un tas de petits producteurs du coin de produire des fruits et des légumes dans des zones désertiques en suivant les méthodes de Total¹⁴⁷⁵ ».

L'engagement de la CFP sur ce terrain favorise l'intensification des relations pétrolières avec l'émirat d'Abu Dhabi et facilite le lancement de projets de développement avec des formules inédites. C'est le cas du gisement de Zakum supérieur, développé grâce à l'assistance de la CFP en matière de conception et gestion de projet. La diversification de l'activité dans le domaine de l'agriculture ouvre de nouveaux marchés pour la vente de procédés, de matières plastiques et d'engrais chimiques produits par la société dans une période caractérisée par la forte contraction des marchés de consommation européens. Par ailleurs, les projets de coopération agricole se révèlent être extrêmement rentables du point de vue financier. La rémunération de l'investissement est estimée à 13 % contre une rémunération de 9,5 % obtenue en moyenne pour la construction d'une raffinerie de 6 millions de tonnes par an¹⁴⁷⁶. En somme, l'instabilité des marchés pétroliers et l'expertise cumulée dans le domaine encouragent la CFP à reproduire l'expérience du centre d'Al Aïn dans d'autres zones d'activités.

¹⁴⁷³ En 1973, Boumediene offre son support à l'ADNOC et promet de détacher du personnel dans le cadre de l'assistance technique. Des cadres algériens sont alors envoyés dans la société aboudhabienne pour contribuer au développement de ses activités. cf AH Total, AO011910, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Gérard Marion, Paris, 12 octobre 2018.

¹⁴⁷⁴ Alain CARIOU, « Fleurir le désert, le mirage de l'agriculture », *Etudes rurales*, n° 204-2, 2019, p. 192-220, ici p. 200-202.

¹⁴⁷⁵ AH Total, AO011922, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Pierre Orieux, Paris, 23 octobre 2019.

¹⁴⁷⁶ AH Total 90ZZ049/20, Note pour Monsieur Labouret, Centre expérimental agricole d'Al Aïn, annexe 1 : rémunération de l'engineering, 7 mai 1971

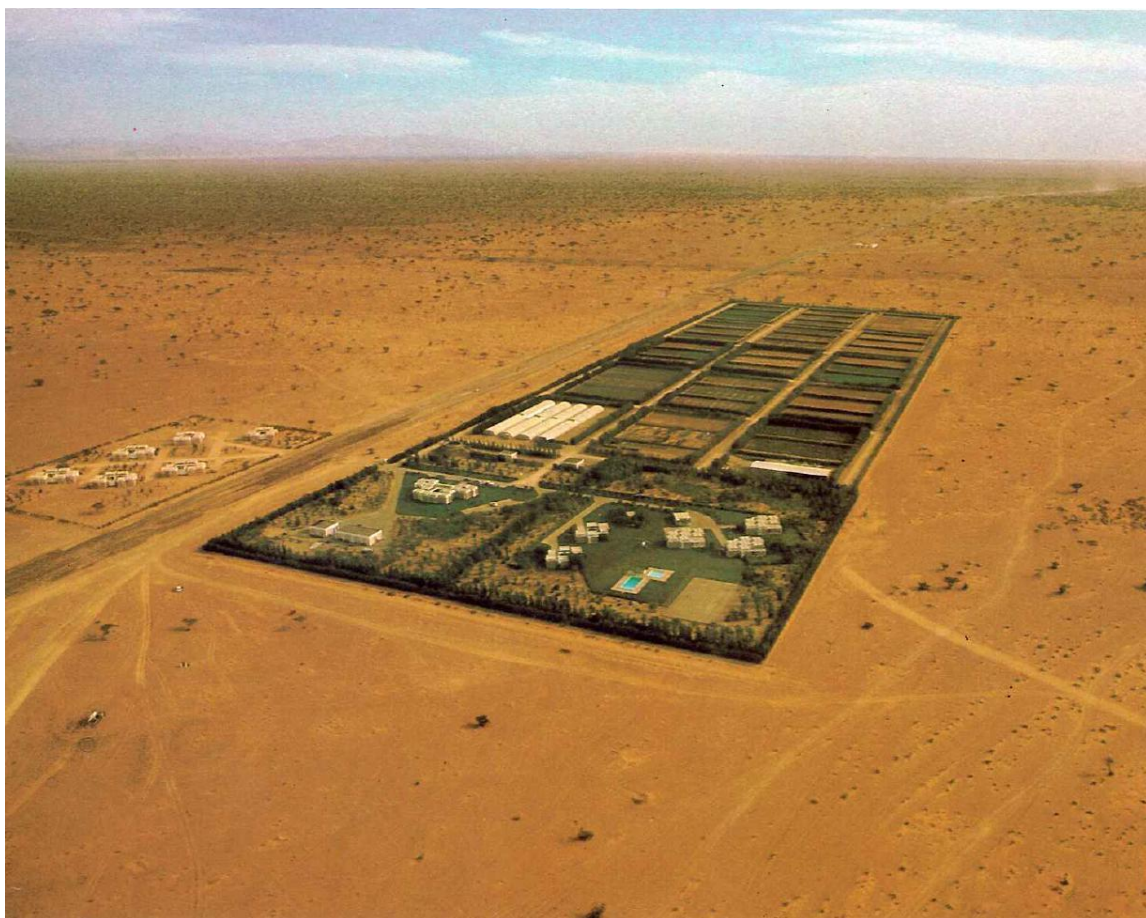


Photo 54 : Vue aérienne du centre expérimental agricole d'Al Ain, 1978 - Photothèque Historique Total, 105149, Droits Réservés Total©

Total agrosystem international : entre recherche scientifique et expansion du marché de consommation

En 1982, la CFP réalise le court-métrage *Les récoltes du désert*¹⁴⁷⁷ pour présenter la réussite de ses projets de développement agricole dans l'émirat d'Abu Dhabi. Le film reprend un thème maintes fois évoqué dans les productions cinématographiques de l'entreprise : la capacité des hommes à vaincre des environnements désertiques à l'aide des technologies les plus modernes. Grâce à l'interaction entre son et image et à une narration aux tons littéraires, *Les récoltes du désert* met en valeur le rôle de la société française dans le développement économique et social de cette

¹⁴⁷⁷ AH Total, Fonds audiovisuel n° 137, Compagnie Française des Pétroles-Total, *Les récoltes du désert*, réalisation François Dupéron, 1982.

jeune monarchie du golfe Persique. En ouverture, des vues panoramiques du désert d'Abu Dhabi montrent au spectateur une lande « [...] balayée par le vent, brûlée par le soleil ; où rien ne pousse pendant six mois de l'année¹⁴⁷⁸ ». Les facteurs géographiques sont présentés comme la cause principale du sous-développement de la région puisque la rareté des ressources hydriques et la production agricole « peu diversifiée et souvent insuffisante¹⁴⁷⁹ » ne permettent pas de satisfaire les besoins des populations locales. Après avoir dressé ce tableau, une musique aux sonorités orientales accompagne le spectateur vers le Centre agricole expérimental d'Al Aïn. Le recours aux vues aériennes permet d'apprécier le contraste entre le vide du désert et cette oasis artificielle créée grâce à l'expertise des agronomes français et aux technologies de la CFP.

L'idée que le développement économique soit la conséquence de l'essor d'une agriculture nationale commence à être évoqué dans la stratégie de communication de la CFP¹⁴⁸⁰. En ce sens, le projet d'Al Aïn permet de montrer à l'opinion publique internationale la contribution de la société au bien-être des populations locales, sa sensibilité pour l'environnement et son attitude à la coopération. En même temps, la promotion de ce projet met en valeur l'expertise acquise dans ce domaine et la capacité du Groupe à diversifier les activités industrielles. Cette orientation commence à être formulée par la direction générale de la CFP à partir de 1975 quand le secrétaire général Vincent Labouret, ancien haut fonctionnaire du Quay d'Orsay, convainc le président Granier de Lilliac de l'importance des projets de développement agricole dans la diplomatie pétrolière de l'entreprise. En raison du savoir-faire acquis, la CFP se trouve dans une position favorable « soit pour consolider ses positions dans certains pays producteurs, soit pour trouver un terrain original de coopération avec des pays où à des titres divers elle souhaiterait s'implanter ; soit pour entamer une nouvelle action de diversification industrielle, destinée à valoriser son expérience par la vente de *know-how*, de services et de produits liés à l'activité agricole (plastiques, engrais, etc.)¹⁴⁸¹ ».

La promotion de cette nouvelle orientation repose sur les résultats très positifs obtenus par le centre expérimental d'Al Aïn depuis sa création. Un rapport transmis à Labouret par le directeur du centre Marc Bellavoine explique qu'au cours des deux premières années d'activité, l'introduction

¹⁴⁷⁸ Ibid.

¹⁴⁷⁹ Ibid.

¹⁴⁸⁰ Ibid.

¹⁴⁸¹ AH Total, 90ZZ049/39, Note de Labouret au Président, Valorisation de l'expérience de la CFP dans le domaine de l'agriculture, Paris, 18 juillet 1975.

d'ombrières avec des grillages en plastique¹⁴⁸² a permis d'allonger les périodes de productivité des plantations entre six et neuf mois par an, ce qui garantit une récolte de tomates même durant les mois d'été¹⁴⁸³. Les serres climatisées conçues par la société Serres fleuries d'Orleans permet de réduire la température jusqu'à 18° en dessous de celle perçue à l'extérieur et d'assurer une productivité tout au long de l'année. En même temps, le remplacement de l'irrigation gravitaire par l'irrigation goutte à goutte permet de réduire la consommation d'eau par hectare de 9600 m³ à 3000 m³ par cycle de culture et, par conséquent, de contraster ainsi l'épuisement des nappes phréatiques¹⁴⁸⁴. Mais au-delà de l'aspect strictement agronomique, l'expérience d'Al Aïn montre les potentialités commerciales des dérivés du pétrole utilisés dans l'agriculture industrielle. Dans ce sens, le rapport mentionne la consommation de fuels lourds, l'emploi de matières plastiques pour l'irrigation, la construction des serres et l'emballage des produits frais ou, encore, l'utilisation d'engrais azotés, phosphatés et de pesticides¹⁴⁸⁵.

En 1975, l'ingénieur agronome de Total technique Jean-Pierre Bianchi réalise une première étude de marché pour « identifier les zones géographiques où l'on pourrait repropose l'adaptation des techniques agricoles utilisées et mises au point à Al Aïn¹⁴⁸⁶ ». En raison des bonnes perspectives de développement, la CFP crée en juillet 1976 un département techniques agricoles au sein de la direction des affaires nucléaires de Total mines nucléaire, puis elle se dote d'une filiale spécialisée dans le domaine : Total agrosystems international (TAI)¹⁴⁸⁷. Initialement constituée pour poursuivre les recherches et la commercialisation de techniques et procédés agricoles, la création de TAI confirme « les efforts déployés par le groupe Total et la Compagnie française des pétroles

¹⁴⁸² Cette technique fait l'objet d'un brevet d'invention appelé « Nouvelles ombrières pour la culture de végétaux par fort ensoleillement ».

¹⁴⁸³ AH Total, 90ZZ049/39, Note de JP Bianchi à l'attention de M Labouret « Assistance aux pays producteurs de pétrole dans le domaine de l'agriculture. Extension de l'expérience du CEA de Maziad », 1er juillet 1975.

¹⁴⁸⁴ AH Total, 90ZZ049/39, Claude BEAUCHENE et Germain JANNAUD (ingénieurs SOGREAH), « Utilisation de l'eau en agriculture de zone aride : la création d'un centre expérimental agricole dans l'Emirat d'Abu Dhabi », communication au Colloque international du Centre Nationale des Expositions et Concours Agricoles « l'eau et les activités agricoles », Paris, 3-5 mars 1976.

¹⁴⁸⁵ AH Total, 90ZZ049/39, Note de JP Bianchi à l'attention de M Labouret « Assistance aux pays producteurs de pétrole dans le domaine de l'agriculture. Extension de l'expérience du CEA de Maziad », 1er juillet 1975.

¹⁴⁸⁶ AH Total, 90ZZ049/39, Note de Labouret au Président, Valorisation de l'expérience de la CFP dans le domaine de l'agriculture, Paris, 18 juillet 1975.

¹⁴⁸⁷ Total Mines Nucléaires était dirigé à l'époque par Jacques Bénézit, ce qui confirme l'implication du premier président de la CFP-A dans le domaine cf AH Total, 90ZZ049/39, Note de Service : Département « Techniques Agricoles », 15 octobre 1976.

pour apporter, dans le cadre de la coopération industrielle, une assistance technique aux pays producteurs de pétrole¹⁴⁸⁸ ».

Au cours des premières années d'activité TAI commence à développer son réseau commercial et à proposer son expertise aux pays du Moyen-Orient. Plusieurs missions sont réalisées en Arabie Saoudite où le gouvernement demande de contribuer à la création d'une ferme de 300 hectares dans la région de Wadi ad-Dawasir et de développer une production maraîchère dans la région d'Al-Kharadj¹⁴⁸⁹. Si ces projets intéressent la CFP en raison des bénéfices liés à son image, ceux-ci ne rentrent pas dans le périmètre opérationnel de la filiale puisqu'ils n'impliquent pas véritablement un transfert de technologie. Le ministère de l'agriculture saoudien ayant déjà passé des contrats avec d'autres sociétés étrangères, la direction de TAI confie à TCI la capacité de décider sur toutes les éventuelles participations du Groupe français à ce projet¹⁴⁹⁰. Au-delà des missions d'études sur la sédentarisation des populations locales autour de centres de production agricole en Irak, au Niger et en Tunisie, au cours des premières années l'activité de TAI limite donc son action à la recherche technologique. En s'appuyant sur l'expertise des laboratoires de la CFR à la Raffinerie de Normandie, de Hutchinson-Mapa et d'ATO-Chimie, TAI poursuit son activité d'expérimentation en particulier dans le domaine des matières plastiques. La société s'intéresse aussi à la recherche en biotechnologie et conduit des expériences dans le domaine de la fixation de l'azote, de la création de plantes résistantes à la sécheresse et des procédés d'extraction de protéines des végétaux¹⁴⁹¹.

En 1981, TAI est intégré à la l'organigramme de TCI en raison d'une convergence d'objectifs de plus en plus évidente. Jean d'Herbès est alors nommé président de la filiale, ce qui contribue à la fusion des deux structures et à l'émergence d'un nouveau principe de division du travail¹⁴⁹². Selon d'Herbès, l'expertise de TAI doit devenir une pièce maîtresse de la politique de coopération industrielle fondée sur la recherche et l'exportation de technologies. Par ailleurs, le président de TCI décide d'élargir le périmètre d'intervention à la culture maraîchère, la pisciculture et aux

¹⁴⁸⁸ AH Total, 90ZZ049/39, La vie des sociétés BIP, N° 3269, 3 février 1977.

¹⁴⁸⁹ AH Total, 90ZZ049/39, PV du conseil d'administration TAI, 27 juin 1977.

¹⁴⁹⁰ Ibid.

¹⁴⁹¹ AH Total, 90ZZ049/39, Département de Techniques Agricoles, Activités d'études et de recherche, 17 septembre 1980.

¹⁴⁹² AH Total, 90ZZ049/39, Objectif de recherche du centre expérimental Agricole de la CFP à Abu Dhabi, 16 février 1981.

techniques de fertilisation, ce qui permet de diversifier les projets de coopération et les zones d'interventions. Au début des années 1980, la filiale lance de nouvelles initiatives à Abu Dhabi, en Arabie Saoudite et en Égypte, où un centre d'exploitation agricole de 2 100 hectares est construit sur demande de la compagnie pétrolière nationale Egyptian general petroleum company. Au même moment, TCI participe à la création de fermes de crevette en Indonésie, au développement de l'industrie de la pêche en Arabie Saoudite, à la domestication d'animaux sauvages pour la production de viande et de lait en Afrique et à l'exploitation de l'huile de palme en Asie du Sud-est¹⁴⁹³.

Dans le cadre de la multiplication des initiatives en matière de coopération agricole l'Algérie reste un terrain d'activité privilégié. À partir de 1978, la Sonatrach demande à TAI de réaliser une étude sur le développement de la production agricole au Sahara pour satisfaire les besoins des bases pétrolières mais aussi pour favoriser le peuplement progressif des villes nouvelles dans les régions du sud¹⁴⁹⁴. Dans ce contexte, Pierre Maréchal participe activement à ce projet qui a pour objectif d'assurer l'autosuffisance alimentaire des cités pétrolières sahariennes :

« [...] On avait mis au point [un projet] à partir de l'expérience d'Abu Dhabi... On avait fait les plans et tout le schéma développement de trois fermes expérimentales auprès d'Hassi Messaoud, Hassi R'Mel et In Amenas. On a mis au point ça avec Ghozali – qui était président de la Sonatrach – pour amener une production maraîchère... c'étaient des fermes de 100 hectares ! Moi j'en ai discuté personnellement, j'ai proposé ce projet à Ghozali et puis en suite, les choses ont évolué, moi je suis parti, Ghozali est devenu ministre et les choses sont tombées à l'eau !¹⁴⁹⁵ »

Le projet prévoit d'assurer le ravitaillement alimentaire d'une population d'environ 30 000 personnes pour une consommation estimée à environ 180 kg par an et par personne, à l'exception des pommes de terre¹⁴⁹⁶. Cette réalisation impose alors de mobiliser d'importants moyens pour assurer la protection contre le vent, développer l'irrigation et installer des serres climatisées sur de

¹⁴⁹³ AH Total, 50ZZ600/3, Total Coopération industrielle, Fiches par projet, Projets de développement agricole en zone aride

¹⁴⁹⁴ AH Total, 08AH0883/35, Projet de production maraîchère région Hassi Messaoud - Algérie - préconisations de productions agricoles 1986

¹⁴⁹⁵ AH Total, AO011908, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Pierre Maréchal, Paris, 19 septembre 2018.

¹⁴⁹⁶ AH Total, 08AH0883/35, Projet de production maraîchère région Hassi Messaoud - Algérie - préconisations de productions agricoles, 1986.

surfaces de plusieurs dizaines d'hectares. Par ailleurs, plus de 1 000 travailleurs et 100 cadres sont nécessaires pour assurer la gestion des centres de production agricole. Cet investissement est estimé au total de 450 millions de DA¹⁴⁹⁷. Si l'installation des unités pilotes montre la fiabilité des procédés employés, la construction est retardée en raison des frais de construction très élevés. La Sonatrach n'a donc fait appel de nouveau à l'expertise du Groupe français qu'en 1986 pour réaliser ce projet dont la conception est le résultat de plus de 30 ans de recherches scientifiques et de développement du savoir-faire dans le domaine de l'agriculture.

¹⁴⁹⁷ AH Total, 50ZZ600/3, Total Coopération industrielle, Fiches par projet, Projets de développement agricole en zone aride.

Chapitre 9 : Contre-choc pétrolier et restructuration industrielle : la naissance du groupe Total

La formation du personnel et le transfert de technologie restent au cœur de la stratégie de développement de la CFP tout au long des années 1970. Au-delà des dispositifs d'assistance technique et de coopération industrielle, la société commence à signer des contrats de partage de la production avec les gouvernements locaux (*Productions sharing contracts*). Mis en place pour la première fois en Indonésie, ce dispositif confirme donc la fonctionnalité du nouveau modèle industriel. En dépit des difficultés financières, la CFP contribue à la formation du personnel local et obtient ainsi un accès privilégié aux ressources énergétiques du pays. Au tournant des années 1980, le contre-choc pétrolier et la chute des prix du pétrole remettent en cause la rentabilité de cette stratégie de développement. La CFP doit réduire ses frais opérationnels et redimensionner son organisation, notamment dans le secteur amont. Le lancement des plans sociaux détermine donc la réduction du personnel et le départ à la retraite des chercheurs d'or noir formés au Sahara. Le changement de contexte international et les fusions qui anticipent la naissance du groupe Total en 2003 modifient les orientations stratégiques de la société et son positionnement sur le marché mondial de l'énergie.

A. Les *Production Sharing Contracts* : conjuguer les investissements industriels et le transfert de technologie

La signature du premier Production Sharing Contracts en Indonésie

Au cours des années 1960, le changement de rapports de force avec les pays producteurs encourage les entreprises pétrolières à définir de nouvelles stratégies d'activité. En particulier, la remise en cause du système des concessions impose à la CFP de renégocier les conditions d'activités avec les gouvernements locaux et les entreprises nationales. Dans ce contexte, l'émergence des *Production Sharing Contracts* (PSC) ouvre des perspectives d'activités intéressantes dans

plusieurs États où l'accès au domaine minier se trouve fortement limité. De plus en plus répandus dans le monde pétrolier, ces contrats se structurent autour de l'accord entre l'État propriétaire des ressources et les compagnies pétrolières internationales qui doivent apporter leur expertise technique et financière et assurer la conduite des opérations. En cas de découvertes ; la société pétrolière nationale devient responsable de la vente et de la distribution tandis. La société opératrice obtient quant à elle un droit d'accès à un quota de la production après rémunération des investissements réalisés.

Mis au point en Indonésie à la fin des années 1960, le système de partage de la production est une opportunité pour relancer les relations avec les pays du Tiers monde¹⁴⁹⁸. L'assouplissement des restrictions à l'activité pétrolière mises en place après la chute du régime communiste de Sukarno en 1965 créé en effet des conditions favorables à la réimplantation d'entreprises étrangères dans le pays¹⁴⁹⁹. À la fin de l'année 1963, lors de l'ouverture de la phase de transition, les fonctionnaires du ministère français des Affaires étrangères commencent à faciliter le dialogue entre la CFP et le gouvernement indonésien. Puis, l'année suivante, une délégation de la société est envoyée à Jakarta pour formuler une première proposition de coopération¹⁵⁰⁰. Dans ce contexte, le nouveau gouvernement du général Suharto encourage le lancement de campagnes de prospection sur l'ensemble du territoire et certaines sociétés, comme la Japanese petroleum exploration company (JAPEX), obtiennent les premiers permis d'exploration. Si l'instabilité politique du pays augmente le risque d'investissements, les terrains indonésiens sont extrêmement intéressants aux yeux de la CFP¹⁵⁰¹. En premier lieu, les données géologiques à disposition de l'IFP confirment l'existence de gisements d'intérêt commercial à proximité de la côte, ce qui pourrait garantir une production d'huile à faible coût. En deuxième lieu, la position de quasi-monopole et la localisation géographique des zones d'activités garantissent la possibilité d'écouler la production indonésienne en Extrême-Orient, un marché stratégique pour la CFP. En troisième lieu, si un risque de nationalisation existe, les conseillers diplomatiques français rappellent que l'Indonésie « n'a

¹⁴⁹⁸ Tengku Nathan MACHMUD, *The Indonesian Production Sharing Contract: An Investor's Perspective*, Kluwer Law International B.V., 2000.

¹⁴⁹⁹ AH Total, 83ZY354/21, *The Mining of Mineral, Oil and Gas, Government regulation in-the-place-of-a-law*, n°44, 1960.

¹⁵⁰⁰ AH Total, 83ZY354/21, Lettre de Vincent Labouret à Agustín Jordan directeur de l'administration centrale du ministère des Affaires étrangères, 10 septembre 1964.

¹⁵⁰¹ AH Total, 83ZY354/21, Lettre de Guy Nebot, Conseiller commercial de l'Ambassade de France en Indonésie, à la DICA « politique pétrolière indonésienne – présence française », Jakarta, 9 novembre 1966.

jamais maltraité les compagnies pétrolières ¹⁵⁰² » à la différence des gouvernements du Moyen-Orient. Elle essaie en revanche d'effacer quelques velléités du passé [...] par une politique du sourire¹⁵⁰³ ».

Dans l'objectif de mettre en place une politique « de présence aussi active que possible¹⁵⁰⁴ », Claude Cheysson, nouvel ambassadeur de France à Jakarta, est chargé de faciliter l'installation des sociétés pétrolières dans le pays. Ancien chef de cabinet de Pierre Mendès France et secrétaire de la commission de coopération technique en Afrique, Cheysson avait été directeur général de l'Organisme saharien entre 1962 et 1966. Cela lui avait permis de se familiariser aux enjeux de la diplomatie pétrolière. Cheysson met donc en évidence les opportunités offertes aux entreprises françaises même s'il souligne le besoin d'orienter les modalités d'interaction vers un système d'assistance technique¹⁵⁰⁵. Dans un contexte caractérisé par le rapprochement avec les États-Unis, l'alliance avec la France est pour l'Indonésie une solution pour « montrer son indépendance sans revenir sur une évolution fondamentale et sans blesser les Américains¹⁵⁰⁶ ».

Le 26 novembre 1966, le gouvernement indonésien ouvre à Jakarta des pourparlers avec les entreprises intéressées par les permis d'exploration. Si les sociétés japonaises et américaines s'intéressent principalement à la recherche *onshore*, les autorités locales expliquent qu'un éventuel engagement dans l'*offshore* « recevrait la plus haute considération¹⁵⁰⁷ ». Chargé de conduire les négociations avec le gouvernement, Pierre Germe exprime la volonté de la CFP de s'engager dans la recherche *offshore* dans le cadre d'un accord « [...] par lequel la CFP prêterait des devises et serait remboursée en huile¹⁵⁰⁸ ». La perspective de signer un accord relativement contraignant encourage l'état-major de la DCEP à mettre à l'étude un plan d'implantation du Groupe en Indonésie. D'une part, les résultats peu satisfaisants obtenus en dehors du Sahara imposent d'obtenir un accès à de nouvelles zones d'activités. D'autre part, la consolidation de la

¹⁵⁰² Ibid.

¹⁵⁰³ Ibid.

¹⁵⁰⁴ AH Total, 83ZY354/21, Note de Germe à Labouret « Indonésie », Paris, 25 juillet 1966.

¹⁵⁰⁵ Les informations sur la situation dans le pays et sur les opportunités du terrain indonésien sont transmises par correspondance privée de Cheysson au secrétaire général Vincent Labouret. Le ton informel utilisées dans cette correspondance (« Mon cher Vincent » ou « Mon cher ami ») laissent imaginer que les deux interlocuteurs se connaissent bien. cf AH Total, 83ZY354/21, Lettre de Cheysson à Labouret, Jakarta, 29 novembre 1966.

¹⁵⁰⁶ Ibid.

¹⁵⁰⁷ AH Total, 83ZY354/21, Note de Labouret à Germe et Bénézit, 29 décembre 1966.

¹⁵⁰⁸ Ibid.

dette extérieure indonésienne et l'approbation d'une nouvelle loi sur les investissements étrangers contribuent à lever tous les doutes sur l'intérêt d'une telle transaction.

Après avoir confirmé son intérêt pour les terrains indonésiens, la CFP envoie une mission sur le terrain pour identifier les zones d'intérêt prioritaire. En même temps, les équipes de négociateurs commencent à définir un dispositif contractuel adapté au contexte d'activités. Après avoir exclu le recours au partage à 50/50, formule privilégiée par les pays de l'OPEP, et le modèle de *joint-venture* adopté en Iran, la CFP propose un système de management conjoint où le Groupe français serait minoritaire¹⁵⁰⁹. En 1968, la société signe avec l'entreprise nationale indonésienne Pertamina le premier *Production Sharing Contract* de son histoire après deux ans de négociations. La CFP prend alors en charge toutes les dépenses pour la recherche et le développement des gisements et obtient un droit de 35 % sur les découvertes¹⁵¹⁰. Ces conditions d'activités sont extrêmement avantageuses pour Pertamina qui reste le propriétaire des permis et doit rembourser la société française en huile uniquement en cas de découverte.

La signature du contrat de partage de la production exclut la participation de la SNPA, initialement associée aux discussions avec le gouvernement indonésien. Les difficultés relationnelles qui émergent entre les dirigeants du Groupe d'État français et le président de Pertamina, le général Ibnu Sutowo, encouragent ce dernier à privilégier la signature d'un partenariat exclusif avec la CFP et d'un accord de coopération technique avec l'IFP¹⁵¹¹. Ancien médecin militaire qui avait fait sa carrière dans le secteur nationalisé des mines, Sutowo avait une profonde admiration pour le système de formation des cadres de l'industrie pétrolière mis en place par l'IFP¹⁵¹². En ce sens, le président souhaite que les experts français assistent l'Institut indonésien du pétrole dans la formation de l'élite pétrolière locale, dans la réforme du ministère de l'Énergie de Jakarta et dans la définition d'une politique énergétique nationale.

¹⁵⁰⁹ AH Total, 83ZY354/21, Note Indonésie, comparaison entre la formule indonésienne (CFP/PERTAMIN) et un cinquante/cinquante classiques OPEC et une Joint-Venture du style Iran-District I, sdnl.

¹⁵¹⁰ AH Total, 83ZY354/21, Note DIRE, Total Indonésie « informations complémentaires recueillies localement », avril 1977.

¹⁵¹¹ 83ZY354/21, Note de Claude Cheysson au ministre des Affaires étrangères, « Le pétrole algérien sera plus propre et plus abondant », Jakarta, 14 décembre 1968

¹⁵¹² 83ZY354/21, Lettre de Cheysson à Labouret, Jakarta, 4 novembre 1966 (transmise à De Metz le 7 novembre).



Photo 55: Signature du premier Production Sharing Contract entre Total Indonésie et la société d'Etat Pertamina, 1968 – Photothèque Historique Total, 101354, Droits Réservés Total©

La fin des négociations permet de démarrer les activités de terrain sur les permis obtenus par la CFP en mer de Java. Toutefois, les recherches conduites par la nouvelle filiale Total Indonésie se révèlent infructueuses. Deux ans plus tard, des indices encourageants sont identifiés sur les permis *offshore* détenus par JAPEX dans le delta du fleuve Mahakam et au large de la côte du Kalimantan. La CFP décide alors de s'associer à la société japonaise pour réaliser des forages d'exploration. Comme l'explique Pierre Orioux, responsable du développement de la production à Total Indonésie, la décision de reprendre les permis de JAPEX est le fruit d'une grande intuition des géologues de la CFP :

« On a repris les permis parce que nos géologues pensaient que les Japonais n'étaient pas allés au bout dans leur recherche : ils ont eu raison ! Quand on a trouvé Bekapai, ça a été un grand choc culturel et d'amour propre pour les Japonais. Nous, on a trouvé Bekapai au cinquième puit, grâce au savoir-faire des techniciens et des foreurs et parce qu'on avait un budget à respecter... À l'époque notre patron c'était De Lapparent, le chef de zone qui avait

les cordons de la bourse, et au-dessus il y avait les patrons de Total. Il y en avait beaucoup qui ne croyaient pas à l'Indonésie [...] avec les foreurs - tous des bons - on a foré quatre puits et il nous restait encore de l'argent donc on a pu faire dans l'enveloppe budgétaire le cinquième puits qui a été celui de la découverte¹⁵¹³ ».

Selon Pierre Orioux, l'expertise dans la recherche *offshore* développée sur d'autres terrains permet d'arriver à des résultats satisfaisants en très peu de temps. Devenu superintendant de forage sur le permis de Bekapai, Jean-Pierre Strobel confirme que la maîtrise de la technique de turboforage en mer réduit considérablement les temps d'exécution et le budget d'activités. Cela permet de découvrir un nouveau gisement :

« En Indonésie on a réalisé nos premières découvertes seuls en dehors de Messaoud, puisque Messaoud c'est quand même la Repal qui a fait le premier puits et ensuite on s'est branchés dessus, d'accord... mais ici... c'est Total qui est devenu le plus gros producteur en Indonésie. On avait un budget de cinq puits, partagés avec JAPEX. Le contrat était de forer cinq puits avec 'tant' de millions de dollars, et à l'époque l'appareil de forage était sur le bateau Katamaran EW101 [...] Avec le budget on fore cinq puits, et il nous reste de l'argent. Qu'est-ce qu'on fait ? ... il nous reste de l'argent, on a l'appareil... qu'est-ce qu'on fait ? On fait un autre puit...on fait le sixième puit¹⁵¹⁴, le sixième puits c'est Bekapai 1, le puits de production, un puits qu'on a fait parce qu'on n'avait pas consommé le budget pour les cinq puits. Là déjà on a foré en turboforage en offshore... 800 mètres dans la journée, dans les 24 heures. C'est ce qui a permis en forant vite d'économiser de l'argent !¹⁵¹⁵ »

Résultat de plus de trente années de recherche et de développement de savoir-faire industriel, cette réalisation vaut à la société une nouvelle réputation sur le plan international. Le surnom de « Can't Find Petroleum », attribué à la CFP à partir des années 1940, est de moins en moins adapté à une entreprise capable de fructifier son expertise dans différents contextes d'activités.

¹⁵¹³ AH Total, AO011922, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Pierre Orioux, Paris, 23 octobre 2019.

¹⁵¹⁴ Il s'agit du cinquième puits foré sur un programme d'opération qui prévoyait initialement la réalisation de quatre puits d'exploration.

¹⁵¹⁵ AH Total, AO011901, Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018.



Photo 56: Ouvriers indonésiens sur la barge de forage Morgan à Bekapai, 1973 – Photothèque Historique Total, 155, Watung Max F – Total ©

Les perspectives de développement des gisements indonésiens

La découverte de Bekapai ouvre une nouvelle phase de développement dans l'histoire de la CFP. La réalisation de nouveaux forages confirme l'extension du réservoir et permet de mettre le gisement en production en 1974. Initialement, la production des premiers puits est transportée par barge vers le centre de stockage provisoire construit à proximité de la ville côtière de Balikpapan. Successivement, la société met en fonction le 14 juillet 1975 une première plateforme *offshore* qui permet de forer un puit vertical et 8 puits déviés¹⁵¹⁶. Mis au point aux États-Unis et perfectionné en mer du Nord, le forage dévié permet d'incliner la trajectoire du trépan jusqu'à 70° pour atteindre des couches productives décalées par rapport à la verticale de l'appareil¹⁵¹⁷. Tout en assurant un meilleur drainage du réservoir, cette technique permet à Total Indonésie d'extraire plus de 1,5

¹⁵¹⁶ AH Total, « Indonésie » in *Total Information*, N° 85, 1981.

¹⁵¹⁷ AH Total, Florence Elman, *Forage Horizontal le virage à 90° : Histoire d'une révolution industrielle*, 2016.

million de tonnes de brut par an à partir de 1976. L'architecture du champ *offshore* de Bekapaï est ensuite complétée par une plateforme de production qui assure la séparation de l'eau, le dégazage de l'huile et la production de l'électricité nécessaire au fonctionnement des installations. En même temps, la construction d'un quartier de vie sur plateforme permet d'héberger plus de cinquante travailleurs, dont une partie est recrutée parmi la population indonésienne.

Au moment de la mise en production du champ de Bekapaï, les géologues de Total Indonésie identifient un autre gisement, situé entre le fleuve et la mer, dans l'estuaire de la Mahakam. Le forage de cinq puits d'exploration permet de déceler Handil, un champ pétrolier qui assure une production de 2 millions de tonnes de brut par an. Toutefois, les contraintes de l'environnement fluviales imposent d'envisager des solutions provisoires pour assurer la collecte et l'expédition de la production. Une unité de production sur barge est installée dans un bras de la rivière, à proximité d'un quartier d'habitation et d'un centre opérationnel. Successivement, en 1976, la structure du champ est complétée par la construction d'un réseau de collecte qui relie les puits producteurs au nouveau centre de traitement flottant composé d'une unité de séparation, de fours de réchauffage et de pomperies de transfert¹⁵¹⁸. En dépit de la complexité du projet, les perspectives de valoriser la production d'Handil sont très encourageantes. La société française décide alors de réaliser un investissement de plus de 600 millions de dollars.

Malgré les bonnes relations entre la CFP et Pertamina, le gouvernement indonésien décide en 1975 d'aligner sa politique fiscale avec les nouvelles positions de l'OPEP. Cela contribue à la remise en cause de l'équilibre existant. Le 18 juin 1976, toutes les entreprises étrangères actives dans le pays reçoivent une lettre qui annonce l'introduction de nouvelles conditions fiscales avec un effet rétroactif¹⁵¹⁹. L'imposition d'un système similaire à celui adopté au Moyen-Orient comporte une réduction de la valeur réelle de la production destinée à la CFP qui passe de 35 % à 25 %. Si l'objectif d'un tel resserrement fiscal est de sauver Pertamina d'une situation financière compliquée¹⁵²⁰, cette décision remet en cause la rentabilité des investissements et les projets de développement lancés au début des années 1970¹⁵²¹. En ce sens, la modification unilatérale du

¹⁵¹⁸ AH Total, « Indonésie » in *Total Information*, N° 85, 1981.

¹⁵¹⁹ AH Total, 83ZY354/21, CFP aide-mémoire, 20 juillet 1976.

¹⁵²⁰ Bruce GLASSBURNER, « In the Wake of General Ibnu: Crisis in the Indonesian Oil Industry », *Asian Survey*, 16-12, 1976, p. 1099-1112.

¹⁵²¹ AH Total, 83ZY354/21, Note DIRE, Total Indonésie « informations complémentaires recueillies localement », avril 1977.

contrat se révèle être « une désagréable surprise¹⁵²² » pour la CFP qui doit faire face à des conditions d'activité moins avantageuses. En effet, les gisements découverts en Indonésie ont une rentabilité moindre que ceux du Moyen-Orient puisque les réserves « [...] sont très disséminées dans des couches nombreuses, mais de faibles importances ¹⁵²³».

La décision d'augmenter les taux d'amortissement est dommageable pour les intérêts de Total Indonésie qui a déjà réalisé d'importants investissements pour la mise en production des champs pétroliers du Kalimantan. Incapable d'anticiper une telle violation du principe de *pacta sunt servanda*, la direction de la CFP confirme qu'elle « [...] n'aurait jamais pris un risque financier d'une telle dimension si elle avait pu penser que le Gouvernement indonésien en viendrait à annuler en fait les dispositions essentielles des contrats conclus¹⁵²⁴ ». Pour résoudre cette question, le directeur de la TEP Pierre Germes décide alors de ne pas négocier les nouvelles conditions d'activités. À l'inverse, il présente à Pertamina les conséquences de cette décision unilatérale sur le long terme ¹⁵²⁵. Cependant, le remplacement du général Ibnu Sutowo par le général Piet Haryono à la tête de la société indonésienne impose d'adopter un positionnement plus accommodant. À la différence de son prédécesseur, Haryono adopte une approche dirigiste et demande aux sociétés étrangères de contribuer au redressement financier de Pertamina, une société qui produit 25 % de la richesse nationale en 1975¹⁵²⁶. Face à cette nouvelle orientation, la CFP décide donc de repousser à l'année suivante toutes les discussions autour du dispositif contractuel pour instaurer des relations de confiance avec le nouveau président de la société¹⁵²⁷.

L'acceptation de nouvelles conditions garantit ainsi la continuité opérationnelle de Total Indonésie, alors que les actifs d'autres entreprises, comme ceux de l'Américaine Asmera Minerals, sont aussitôt réquisitionnés¹⁵²⁸. En effet, la décision du Groupe français est perçue comme « a gesture of goodwill and cooperation », ce qui facilite la reprise des négociations. En 1977, Pierre Germes et le général Haryono signent un nouvel accord qui prévoit trois conditions d'activités. En

¹⁵²² Ibid.

¹⁵²³ AH Total, 83ZY354/21, CFP aide-mémoire, 20 juillet 1976.

¹⁵²⁴ Ibid.

¹⁵²⁵ AH Total, 83ZY354/21, Note de Bruin à Germes, « Revendication indonésiennes, approche proposée », Paris, 11 mai 1976.

¹⁵²⁶ B. GLASSBURNER, « In the Wake of General Ibnu », art. cit, p. 1101.

¹⁵²⁷ AH Total, 83ZY354/21, Note TEP/EX/DIR, Conversation téléphonique de Le Maignan avec Jean-Paul Drouhin, 26 juin 1976.

¹⁵²⁸ Ibid.

premier lieu, la durée des amortissements est réduite de 14 à 7 ans tandis. Ceux-ci sont introduits dans le budget des opérations et, par conséquent, peuvent faire l'objet d'une rémunération en huile¹⁵²⁹. En deuxième lieu, la cession de la production à prix préférentiel est remise en cause en raison des nouvelles conditions du marché et de l'augmentation de la consommation de brut dans le pays. En troisième lieu, la société française est appelée à participer activement à la formation des cadres et des techniciens indonésiens pour soutenir le développement de l'industrie nationale¹⁵³⁰.

La signature de cet accord garantit le redémarrage des projets de développement de la production. En 1978, un nouveau terminal de traitement est construit à proximité du village de Senhipal et relié par deux conduites sous-marines aux champs de Bekapaï et d'Handil. Pour faire face aux contraintes environnementales, la production est ensuite expédiée vers une bouée installée à 15 kilomètres de la côte, un système qui permet le chargement de navires pétroliers de plus de 150 000 tonnes¹⁵³¹. Au-delà du raffinage sur place d'une partie de la production destinée à la consommation intérieure, la majorité du brut produit au Kalimantan est exportée au Japon ou vers la côte ouest des États-Unis¹⁵³². La structuration de cette nouvelle chaîne de distribution permet d'écouler une production qui augmente de 110 000 tonnes par an en 1974 à 10 millions de tonnes en 1980.

Au début des années 1980, l'évolution du système de partage garantit un taux de répartition réel de la production de 79 % en faveur de Pertamina et de 21 % pour Total Indonésie et JAPEX. Sur ce pourcentage, 12 % de la production est destiné à rembourser les investissements tandis que le 4,5 % restants reviennent directement à la société française. Forte d'un budget opérations de 480 millions \$ par an et de plus de 1 000 agents mobilisées, l'activité de Total Indonésie commence à s'orienter vers plusieurs directions. Après les résultats satisfaisants des essais pilotes, la société envisage de réaliser des projets de récupération secondaire par réinjection d'eau pour stabiliser la production sur le long terme. En même temps, la contestation du gouvernement vis-à-vis du gaz torché encourage la mise à l'étude de la construction d'une usine de liquéfaction et la poursuite du développement des gisements de gaz de Nilam et Terentag. Ces nouveaux projets contribuent à renforcer le savoir-faire de la société et sa capacité d'adapter les techniques aux contraintes des

¹⁵²⁹ AH Total, 83ZY354/21, Lettre de Germes à Haryono, 9 août 1977.

¹⁵³⁰ Ibid.

¹⁵³¹ AH Total, « Indonésie » in *Total Information*, N° 85, 1981.

¹⁵³² Ibid.

environnements deltaïques. Ces expériences encouragent la filiale à s'intéresser à des contextes géographiques similaires à Irian Jaya et dans les îles Natuna en mer de Chine méridionale¹⁵³³.

Le plan d'indonésianisation : formation des travailleurs et naissance d'une élite pétrolière

Le début de la phase de développement de la production détermine une forte augmentation de l'effectif de Total Indonésie. Dès sa création, la filiale comptait 22 personnes, dont 10 français et 12 indonésiens. En 1976, le nombre total d'agents s'élève en revanche à 312 personnes, dont 92 expatriés¹⁵³⁴. Dans ce contexte, les nouvelles dispositions du contrat de partage de la production imposent de faire appel aux ressources humaines locales pour compléter les équipes encadrées par les Français et contribuer ainsi à la formation d'une nouvelle élite pétrolière indonésienne. Pour tenir ses engagements, la CFP demande à EUREQUIP de mettre en œuvre un plan de gestion prévisionnelle du personnel et de définir une stratégie d'indonésianisation sur le court terme. En suivant le même schéma adopté en Algérie huit ans plus tôt, l'entreprise lance une importante campagne de recrutement et commence à sélectionner des jeunes diplômés qui seront intégrés au nouveau dispositif de formation pétrolière. Pierre Orioux est alors chargé d'identifier les meilleurs profils grâce aux visites réalisées dans les organismes de formation supérieure :

« J'ai été l'un des premiers à embaucher, à faire la tournée des universités indonésiennes à partir de Bandung qui est une université de très haute renommée sur les hauteurs de Jakarta. Et puis aussi dans les écoles à Bornéo. J'ai sélectionné des gens qui ont été envoyés à l'école des pétroles ¹⁵³⁵ ».

Après la sélection, les jeunes indonésiens suivent des cours de langue française avant d'être transférés en France à l'IFP pour participer à un cycle de formation qui dure un ou deux années¹⁵³⁶. Encore une fois, l'indonésianisation des cadres et des techniciens est un enjeu stratégique pour assurer la continuité des activités. Comme l'explique Michel Naylies, nommé directeur de la

¹⁵³³ Ibid.

¹⁵³⁴ AH Total, 85ZW534/1, Total Indonésie, Rapport Assemblée générale du 18 juin 1969 ; Total Indonésie, Rapport Assemblée générale du 25 mai 1977.

¹⁵³⁵ AH Total, AO011922, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Pierre Orioux, Paris, 23 octobre 2019.

¹⁵³⁶ AH Total, « Indonésie » in *Total Information*, N° 85, 1981.

production de Total Indonésie entre 1979 et 1982, l'évolution rapide de la société impose de faire face à une forte augmentation de la demande en personnel technique à tous les niveaux :

« En Indonésie, on s'est donc retrouvés à [devoir] développer à grande vitesse et avec un besoin de faire venir du monde alors qu'on est à l'autre bout du monde ! Il y avait beaucoup d'Australiens et de choses comme ça parmi les contractés [...] et puis Pertamina, la société nationale, ne mettait pas de gens de Pertamina... il n'y en avait déjà pas assez pour faire leur boulot à eux ! [Alors] on devait former en permanence des Indonésiens et embaucher des Indonésiens. C'était un grand programme qui pouvait marcher autant qu'on pouvait trouver des gens¹⁵³⁷ ».

En dépit des ambitions initiales, le recrutement de personnel pour les sites d'exploitation se révèle très complexe en raison de l'isolement géographique de la région du Kalimantan et de l'île de Bornéo. À l'instar du Sahara, les contraintes démographiques imposent de réaliser des études pour identifier des profils compatibles aux besoins d'intégration industrielle. D'après les résultats des enquêtes réalisées par EUREQUIP en 1975, la population du Kalimantan n'offrirait pas de garanties suffisantes en termes d'adaptation au contexte industriel. En revanche, les Indonésiens originaires de Jakarta et du Nord de l'île de Java seraient « aptes » à intégrer la nouvelle industrie en raison de leur sensibilité aux exigences « [...] de respect des délais, de souci de production et de goût de l'action¹⁵³⁸ ». Cette conclusion encourage Total Indonésie à organiser un déplacement massif de population vers la nouvelle province pétrolière et de garantir l'intégration au nouveau milieu industriel du personnel originaire d'autres régions du pays.

L'embauche massive de personnel javanais modifie les équilibres démographiques de la nouvelle province pétrolière du Kalimantan oriental. À Balikpapan, une ville portuaire de moins de 200 000 habitants, Total Indonésie construit un district pétrolier avec un centre opérationnel, des quartiers d'habitations, des écoles et des installations sanitaires qui permettent d'héberger plus de 800 travailleurs en 1981, dont 95 expatriés¹⁵³⁹. Par ailleurs, le district de Balikpapan est dotée d'une école professionnelle qui permet de former entre 1976 et 1984 « plus de 100 opérateurs et chef opérateur production, 130 superviseurs et techniciens de maintenance, 40 techniciens et opérateurs

¹⁵³⁷ AH Total, AO011921, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.

¹⁵³⁸ Ibid.

¹⁵³⁹ Ibid.

radio, 60 techniciens de sécurité, des grutiers, des turbiniers, des instrumentistes, des foreurs, des mécaniciens des conducteurs d'engins, de pilotes de petite marine, des dactylos, des opérateurs télex, des spécialistes en télécommunication, des cuisiniers, des logisticiens, des informaticiens...¹⁵⁴⁰». En même temps, la filiale créée en 1978 la Total business school, une structure qui permet de décentraliser la formation des locaux et de limiter le déplacement de personnel indonésien vers le siège parisien de la TEP¹⁵⁴¹



Photo 57: Formation du personnel Indonésien, 1978 – Photothèque Historique Total, 17V00550-168-2, Droits Réservés Total ©

¹⁵⁴⁰ Ibid.

¹⁵⁴¹ Ibid.

Tout en répondant aux attentes du gouvernement, le programme d'indonésianisation est une grande réussite. En l'espace de quelques années, Total Indonésie peut presque complètement s'appuyer sur les ressources humaines locales. Cela permet donc de réduire considérablement le nombre d'expatriés sur les chantiers. Lors de la mise en place du programme quinquennal pour la période 1980-1984, la société compte 128 cadres français et 120 cadres locaux sur un total de 845 personnes¹⁵⁴². Dans un contexte caractérisé par une stabilisation de l'activité, la direction décide de maintenir sur place un nombre limité de cadres polyvalents chargés d'assurer la continuité des activités d'exploration, la maintenance des sites d'exploitation et la formation du personnel local¹⁵⁴³. Toutefois, au-delà de la participation directe de Total Indonésie à la formation du personnel local, l'implication de TCI dans plusieurs projets de coopération contribue au développement de filières industrielles nationales dans plusieurs secteurs d'activités. Le recours aux contracteurs locaux encourage la multiplication des entreprises de transports, de génie civil et de production industrielle. En même temps, cela favorise la circulation de technologies françaises et permet de généraliser l'adoption de standards de qualité et de sécurité adoptés par le groupe CFP¹⁵⁴⁴.

Les résultats obtenus par le programme de formation du personnel local confirment le besoin de généraliser le dispositif de régionalisation à l'ensemble du secteur amont. Après avoir élaboré des dispositifs spécifiquement adaptés aux besoins de l'Algérie, de l'Indonésie et de la coopération industrielle, la valorisation des ressources humaines locales devient un axe d'intervention prioritaire de la nouvelle politique de développement de la TEP. En 1983, la direction de la société décide de créer au sein de la direction du personnel une direction de développement des ressources humaines locales (DRHL)¹⁵⁴⁵. Cette nouvelle direction est chargée de mettre à disposition de toutes les filiales l'expertise acquise en matière de régionalisation et d'élaborer des politiques adaptées aux différents contextes d'activités. En ce sens, la DRHL est chargée de réaliser des études de marché et des études de population pour accompagner la définition de plans de recrutement et de

¹⁵⁴² AH Total, 04AH025/65, Total Indonésie, Plan à 5 ans développement-production 1980 -1984, sdnl.

¹⁵⁴³ AH Total, 04AH025/65, Total Indonésie, Notes sur le plan d'exploration quinquennal 1979-1983, sdnl.

¹⁵⁴⁴ AH Total, « Ces échanges qui font changer, les effets du transfert de technologie en Indonésie », in *Total Information*, n° 98, 1984.

¹⁵⁴⁵ AH Total, 09AH0482/50, Compagnie Française des Pétroles - Total Exploration Production « Développement des Ressources Humaines Locales », 1983.

programmes de formation. En même temps, la nouvelle direction doit accompagner les directions locales des filiales dans la mise en œuvre et dans le suivi du dispositif.

Tableau 18: Effectif de Total Indonésie par service et par catégorie (1974-1982)

	<i>Forage</i>	<i>Production</i>	<i>Services généraux</i>	<i>Travaux neufs</i>	<i>Sécurité</i>	<i>Admin</i>	<i>Géologie</i>	<i>Total</i>
<i>Cadres expatriés</i>	10	38	43	11	3	16	7	128
<i>Cadres indonésiens</i>	9	32	36	6	4	27	6	120
<i>Personnel non-cadre</i>	4	110	234	20	125	93	11	597
<i>Total</i>	23	180	313	37	132	136	24	845

Source : AH Total, 04AH025/65, Total Indonésie, Plan à 5 ans développement-production 1980 -1984,

La mission principale de la DRHL est donc d’assister les organismes opérationnels tout au long du cycle de régionalisation. Dès la définition du plan jusqu’à la phase de réalisation. Ce mode de fonctionnement impose de centraliser les compétences et les outils existants en matière de gestion du personnel local afin de construire une offre de service adaptable aux différents contextes opérationnels. Les résultats de chacune des opérations sont intégrés par la suite dans une « banque de données régionalisation » qui est mise à jour au fil de l’avancement des projets. Au-delà de cet aspect de planification, la DRHL est également chargée de sensibiliser les équipes techniques de la TEP au rôle que celles-ci doivent jouer dans le cadre des programmes de régionalisation. En effet, selon la conception initiale : « tous les ingénieurs, techniciens et gestionnaires des filiales participent activement à la régionalisation : dès la conception technique du projet en aménageant les structures d’accueil des nationaux ; lors de l’implantation de la filiale en créant toutes les

fonctions recrutement, formation, planification ; au cours de son développement en restant attentifs au transfert de compétence vers les nationaux¹⁵⁴⁶ ».

Dans un contexte caractérisé par une profonde internationalisation des structures organisationnelles, la formation du personnel étranger devient un enjeu de plus en plus stratégique pour l'ensemble des entreprises industrielles. Pour cette raison, à la fin des années 1980 la CFP décide de proposer son expertise en matière de gestion des ressources humaines à l'ensemble des sociétés du secteur pétrolier et parapétrolier. Malheureusement, la raréfaction des sources d'archives sur l'activité de *consulting* en gestion ressources humaines de la CFP ne permettent pas d'avoir une vision exhaustive de cette stratégie de développement. Néanmoins, les plaquettes de présentation et le matériel publicitaire produit par la DRE montrent qu'en 1986 la société met en place une véritable offre commerciale dans le domaine de l'accompagnement à la régionalisation¹⁵⁴⁷. Fort d'une solide expertise dans le domaine de la formation aux métiers du pétrole développée à partir de 1924, la direction des ressources humaines du Groupe propose d'accompagner les potentiels clients tout au long du processus de décentralisation de la fonction des ressources humaines. Cela concerne la mise en place de programmes de gestion prévisionnelle destinés aux cadres et aux techniciens étrangers et de personnel destiné aux activités d'assistance technique de coopération industrielle¹⁵⁴⁸.

L'offre d'assistance en matière de régionalisation des ressources humaines est déclinée en trois domaines d'intervention. En premier lieu, les experts de la TEP et d'EUREQUIP réalisent un diagnostic de la situation de l'entreprise et proposent des plans de développement et des recommandations en matière d'organisation, de formation, de gestion prévisionnelle du personnel et de transfert de technologie¹⁵⁴⁹. En deuxième lieu, la société propose de mettre en place des méthodes de sélection du personnel et d'assurer le traitement quantitatif de l'information grâce aux outils informatiques. En troisième lieu, les équipes assurent l'accompagnement du client dès la conception du dispositif jusqu'à l'évaluation des résultats¹⁵⁵⁰. Si le concept de « régionalisation » est volontairement effacé des documents de présentation en raison de sa connotation péjorative, celui-ci reste au cœur de l'offre de service. En ce sens, le matériel publicitaire conservé dans les

¹⁵⁴⁶ Ibid.

¹⁵⁴⁷ AH Total, 91ZZ438/1, Total et le développement des ressources humaines, 1986.

¹⁵⁴⁸ Ibid.

¹⁵⁴⁹ Ibid.

¹⁵⁵⁰ Ibid.

archives met en valeur l'effort de la CFP pour former chaque année plus de 12 000 hommes et femmes originaires de 25 sociétés différentes, notamment dans le secteur de l'Exploration-Production. En somme, ce qui au temps de l'Algérie était perçu comme une stratégie nécessaire pour assurer la continuité opérationnelle, devient dans les années 1980 un véritable domaine d'expertise que le Groupe CFP propose d'adapter aux différents contextes géographiques¹⁵⁵¹.

¹⁵⁵¹ Ibid.

B. La chute des prix du pétrole et le lancement des plans sociaux : une réorganisation nécessaire

Les effets de la baisse du prix du pétrole sur l'équilibre financier la société

L'augmentation des prix du brut qui marque les années 1970 commence à s'inverser à la fin de la décennie. Après avoir atteint 40 \$ durant la révolution iranienne de 1979, le cours du baril connaît une trajectoire à la baisse. Les prix commencent à se stabiliser autour de 10 \$ en 1986¹⁵⁵². Connu sous le nom de contre-choc pétrolier, cet événement montre l'impact de l'effet cumulé de la surproduction et de la dévaluation monétaire sur le marché international des hydrocarbures. Après avoir réalisé de lourds investissements pour développer des gisements situés en dehors des pays de l'OPEP, les entreprises pétrolières occidentales sont contraintes dans ce nouveau contexte à limiter leurs ambitions et à adapter leur structure aux nouvelles conditions du marché. Compte tenu d'une valeur de surproduction estimée entre 2 et 4 millions de barils par jour en 1986, la CFP doit réduire ses dépenses d'activités de plus d'un tiers, même si la perspective d'une remontée des prix nécessite l'élaboration de stratégies pour préserver l'outil industriel mais aussi pour protéger les investissements déjà réalisés¹⁵⁵³.

Nommé président-directeur général de la CFP en 1984, François-Xavier Ortolí est chargé de guider la société à travers une des phases les plus délicates de son histoire. Ancien énarque, ministre d'État et président de la Commission européenne, Ortolí est le premier président du groupe français qui n'est pas issu du Corps des Mines. Fortement soutenu par François Mitterrand, il définit une structure opérationnelle fondée sur le principe d'équilibre financier pour assurer la permanence dans les marchés stratégiques et le ravitaillement énergétique national. Pour atteindre ces objectifs, le nouveau président de la CFP suggère, en premier lieu, de sauvegarder les intérêts acquis en mer du Nord et dans les nouvelles zones d'activités, tout en réduisant les investissements. En deuxième lieu, il évoque le besoin de poursuivre la stratégie de diversification commencée dans les années 1970, afin de valoriser le potentiel industriel et le savoir-faire de la société. En troisième lieu, il estime

¹⁵⁵² AH Total, 92.71/15, Comité groupe réunion du N° 5 du 23 juillet 1986.

¹⁵⁵³ AH Total, 00TF145/86, Conséquences sociales de la crise pétrolière à T.CFP, 25 juin 1986.

nécessaire de redimensionner la structure et d'adapter l'effectif de la CFP aux contraintes du présent, tout en assurant des possibilités de développement pour le futur¹⁵⁵⁴.

Pour étudier ces possibles solutions à la crise de surproduction des années 1980, le président Ortoli demande à réaliser une étude sur l'organisation de la CFP. En suivant la même démarche adoptée avant le choc pétrolier de 1973, la société décide de s'appuyer sur l'expertise des cabinets-conseil en organisation pour formuler des hypothèses capables d'optimiser la répartition du personnel¹⁵⁵⁵. Grâce au support des consultants de Peat Marwick Mitchell & co et d'EUREQUIP, la DPA(G) recense les besoins en matière de ressources humaines sur une période de trois ans¹⁵⁵⁶. L'objectif est donc de réaliser une étude démographique pour comprendre l'adéquation des ressources aux besoins prévisionnels en raison de la réduction des investissements prévue pour la période 1986-1988. Les résultats de l'étude montrent un quasi-équilibre pour la catégorie des cadres et un déficit de 130 personnes pour la catégorie des agents des maîtrise et des techniciens¹⁵⁵⁷.

La situation de quasi-équilibre entre ressources et besoins évoqué par la DPA(G) ne permet pas d'envisager un renouvellement de population. C'est pourtant un enjeu stratégique pour préserver le capital de l'entreprise. La stabilisation des effectifs est considérée comme la meilleure solution pour assurer un déclin naturel de la population. Néanmoins, l'interruption du recrutement pourrait avoir un impact remarquable sur les capacités techniques de la CFP. Si le gel de recrutement des agents de maîtrise peut être contrecarré par l'externalisation de certaines activités, l'embauche de jeunes ingénieurs est une condition essentielle pour accompagner le redémarrage de l'activité au moment où les prix du pétrole commenceront à augmenter de nouveau¹⁵⁵⁸. En conclusion, l'étude de la DPA(G) suggère de soutenir le renouvellement des équipes à travers la mise en œuvre de mesures d'encouragement pour les départs volontaires et la définition de plans de départ anticipés¹⁵⁵⁹. En même temps, la DPA(G) envisage de faciliter toute forme de suspension contractuelle, comme les congés sabbatiques et les congés pour la création d'entreprises¹⁵⁶⁰.

¹⁵⁵⁴ AH Total, 92.71/15, Comité groupe réunion du N° 5 du 23 juillet 1986.

¹⁵⁵⁵ AH Total, 00TF145/63, DPA (G)/ DIR, Note d'information, 17 juillet 1986.

¹⁵⁵⁶ AH Total, 00TF145/86, Etude des ressources humaines Total CFP, Perspectives 1986-1987-1988, mai 1985.

¹⁵⁵⁷ Ibid.

¹⁵⁵⁸ Ibid.

¹⁵⁵⁹ Ibid.

¹⁵⁶⁰ Ibid.

Le recours aux méthodes informatiques permet de mesurer les données collectées durant le recensement des effectifs et de répartir le personnel en fonction de leur âge et de leur appartenance aux familles de métier. Ces projections mettent en évidence un certain équilibre au sein des familles de l'administration, du raffinage et de la construction. Dans la finance et dans les ressources humaines en revanche on estime un surplus de 8% et 6%¹⁵⁶¹. Toutefois, le déséquilibre le plus important est observé au sein de la TEP puisque la famille des explorateurs et celle des producteurs comptent un excédent d'environ 10%¹⁵⁶². L'analyse des données en fonction de la tranche d'âge permet d'évaluer l'impact d'un gel éventuel des recrutements sur la démographie du personnel. Dans cette hypothèse, les modèles montrent que la catégorie de personnel de moins de 32 ans aurait un déficit de plus de 50 % en l'espace de trois ans. En revanche, des excédents de 15 % sont calculés pour la tranche 42-50 ans et de 33 % pour le personnel de plus de 51 ans. L'analyse croisée des deux projections montre que si les tendances au déficit ou à l'excédent sont assez commune à toutes les familles, « [...] c'est à la TEP qu'on trouve l'excédent le plus important¹⁵⁶³ ».

L'étude des statistiques confirme que le recrutement massif du personnel de recherche réalisé entre les années 1950 et 1960 continue à avoir un impact important sur l'organisation de la branche amont. Si le lancement de nouveaux projets avait permis d'absorber le surplus d'agents après les nationalisations, cette stratégie n'est plus applicable dans les années 1980 en raison de la réduction des investissements pour la recherche et le développement de la production en mer du Nord, à Abu Dhabi et en Indonésie¹⁵⁶⁴. Dans ce contexte, les nouvelles conditions d'activités ont un impact variable sur chaque famille de métier du secteur amont. Le blocage des projets de développement des nouveaux gisements, comme le champ *offshore* d'Hydra en Argentine, nécessite la réduction du nombre de techniciens de forage et d'ingénieurs spécialisés dans la construction d'installations pétrolières¹⁵⁶⁵. En même temps, le besoin de réduire les coûts de production nécessite aussi de limiter le nombre d'agents expatriés et de les remplacer par des techniciens recrutés localement.

¹⁵⁶¹ Le surplus de personnel enregistré au sein des services de gestion du personnel n'est pas seulement un effet direct de la réduction des investissements. Le besoin de redimensionner la fonction du personnel est déterminée par l'informatisation de l'entreprise et l'automatisation des process administratifs. AH Total, 00TF145/63, Instituts d'études et développement, F.P. 2000. Essai de réflexion prospective sur le devenir de la fonction du personnel du fait de l'évolution du NTI, février 1986.

¹⁵⁶² Ibid.

¹⁵⁶³ Ibid.

¹⁵⁶⁴ Ibid.

¹⁵⁶⁵ AH Total, 00TF145/86, Conséquences sociales de la crise pétrolière à T.CFP, 25 juin 1986

En somme, la transition entre le mode projet et la gestion courante des investissements permet de réduire quantitativement et qualitativement le capital humain déployé sur les zones d'activités.

Au-delà des études pour la réduction des effectifs, la direction de la CFP commence à envisager une nouvelle organisation du secteur amont. Confié au vice-président Louis Deny, le projet de restructuration de la TEP vise à améliorer la coordination entre les services centraux, les directions des zones géographiques et les filiales. Dans ce contexte, on assiste à la création d'une nouvelle direction chargée de centraliser la conception et la réalisation de l'ensemble des projets de développement de la production. Créée en 1986, la direction du développement de la production (DDP) se présente comme une « un prestataire de services interne pour les filiales et la coopération industrielle¹⁵⁶⁶ ». Comme l'explique le nouveau directeur de la TEP Pierre Vaillaud, la nouvelle direction intègre des compétences en matière de performance technique et de gestion contractuelle. Cette « hybridation de deux variantes d'une même culture » permet de mettre en place une offre de service intégrée qui assure l'application des nouveaux principes de rationalité économique à l'ensemble des projets pétroliers¹⁵⁶⁷.

La création de cette nouvelle direction permet, d'une part, de « resserrer les boulons¹⁵⁶⁸ » et, d'autre part, de valoriser les acquis technologiques de la TEP. En effet, au cours de la décennie précédente les investissements en recherche et développement ont ouvert un cycle d'innovation qui a permis à la CFP d'accumuler une grande expertise dans plusieurs domaines. Si en 1985 la moitié du budget consacré à la recherche et au développement est attribué à la branche raffinage et chimie, les investissements réalisés dans l'amont pétrolier sont beaucoup plus rentables. Entre 1975 et 1985, la TEP dépose 111 brevets dans le domaine de l'exploration-production, ce qui apporte un bénéfice de 10 millions de francs par an en royalties en 1985¹⁵⁶⁹. La DDP est chargée de déployer les nouvelles techniques de modélisation informatique appliquées aux études de réservoirs, les outils de forage au diamant et les matériaux pour le transport dysphasique d'effluents liquides et gazeux par pipeline¹⁵⁷⁰. Au-delà de cette mission de valorisation de l'expertise de la CFP, la DDP

¹⁵⁶⁶ AH Total, 04AH025/65, Compte rendu de la réunion du Comité Central du Groupe Restreint de vendredi 17 janvier 1986, 10 juillet 1986.

¹⁵⁶⁷ Ibid.

¹⁵⁶⁸ Ibid.

¹⁵⁶⁹ AH Total, 04AH025/15, Comité groupe, Réunion du 24 janvier 1986.

¹⁵⁷⁰ Ibid.

continue à conduire des recherches dans le domaine de la robotisation des installations de production et à faciliter la circulation de savoir-faire dans le secteur industriel.

Tableau 19: Investissements en recherche et développement et situation des brevets de la CFP (1975-1985)

<i>Budget R&D en MF 1985</i>	<i>Domaines</i>	<i>Total brevets</i>	<i>Brevets en 1985</i>	<i>Extensions</i>	<i>Coût entretien portefeuille</i>	<i>Royalties perçues en 1985</i>
350	Raffinage et Pétrochimie	108	18	X3	2.8 MF	8.2 MF
160	Exploration et Production	111	10	X10	1.6 MF	10 MF
65	Matériaux élastomères (Hutchinson)	76	19	X4	1.4 MF	
21	Énergie solaire	39	5	X3		

Source : AH Total, 04AH025/15, Comité groupe, Réunion du 24 janvier 1986.

La mise en place du premier plan social : entre concertation et contestation

Le choc pétrolier commence à montrer ses conséquences directes sur l'emploi dans l'industrie des hydrocarbures. En 1986, plusieurs entreprises commencent à revoir leur organigramme et à réduire drastiquement les effectifs en raison de la limitation des investissements. La société Occidental petroleum corporation doit réduire de 25% les investissements en mer du Nord, ce qui entraîne le licenciement de 150 personnes¹⁵⁷¹. En même temps les premiers plans sociaux sont mis au point par les filiales des sociétés pétrolières américaines implantées en France. Après avoir mis en place un programme de restructuration du secteur du raffinage en 1983, Esso met en place un plan de

¹⁵⁷¹ AH Total, 00TF145/86, Dépêche AFP « Pétrole : Occidental supprime 150 emplois à cause de la baisse des prix », mai 1986.

prétraite pour plus de 100 collaborateurs de filiale française ESSOREP¹⁵⁷². Le groupe Mobil oil company commence lui aussi à négocier avec son comité d'entreprise un programme de retraite anticipée pour 330 collaborateurs en vue de démobiliser la raffinerie de Frontignan¹⁵⁷³.

La mise en place de plans de réduction des effectifs ne se limite pas aux entreprises étrangères. Après de longues négociations avec les syndicats, Elf-Aquitaine annonce un plan social en mai 1986. Celui-ci concerne 450 agents âgés de plus de 57 ans et impose la mobilité géographique de 245 collaborateurs. Le départ des effectifs est donc présenté comme une mesure nécessaire à garantir la continuité opérationnelle de la société. Comme l'explique le président-directeur général du groupe d'État Michel Pecqueur, « pour nous pétroliers, [celle de 1986, c'est la crise] la plus grave que l'industrie pétrolière ait eue à faire face depuis de nombreuses années ¹⁵⁷⁴ ». La chute du cours du baril impose une réduction cumulée du budget destiné aux activités d'exploration et de production de 35% et de 80% entre 1986 et 1987¹⁵⁷⁵. Le président invoque le besoin de renégocier les contrats et de redimensionner le train de vie de la société, tout en préservant les capacités techniques. Pour dessiner les contours de cette situation difficile, Pecqueur trace un parallèle avec les « [grandes épreuves] surmontées notamment après le départ du Sahara¹⁵⁷⁶ » dans son allocution prononcée devant les cadres du secteur amont. Hier comme aujourd'hui, la seule garantie de survie pour la société est de constituer « un noyau industriel, économiquement viable, plus ramassé, plus efficace, plus agressif¹⁵⁷⁷ ».

En suivant l'exemple des concurrents, la CFP commence à élaborer son propre plan social pour accompagner la réduction des effectifs. Le 29 avril 1986, la direction informe les comités d'entreprise des sociétés qui composent le Groupe du besoin de réduire sensiblement le personnel¹⁵⁷⁸. Un mois plus tard, une première note officielle précise les grands principes de la réorganisation des différentes branches ainsi que les catégories d'âges qui seront plus touchées. Pour faciliter la concertation avec les parties sociales, la société décide de créer une commission des effectifs composée des cadres de la DPA(G) et de trois représentants de chaque organisation

¹⁵⁷² AH Total, 00TF145/86, Dépêche AFP « ESSOREP va supprimer une centaine d'emplois en France », mai 1986.

¹⁵⁷³ AH Total, 00TF145/86, Fiches de renseignement DPA-G/ service Retraite et prévoyance Dossiers par société.

¹⁵⁷⁴ AH Total, 00TF145/86, Allocution de M Pecqueur Séminaire DGEP, La Baule, 15 mai 1986.

¹⁵⁷⁵ Ibid.

¹⁵⁷⁶ Ibid.

¹⁵⁷⁷ AH Total, 00TF145/86, SNPA, Communiqué au personnel, Courbevoie, 4 juin 1986.

¹⁵⁷⁸ AH Total, 91ZZ227/316, Avis du comité Total CFP (G-GR) sur la réduction des effectifs d'une part et sur le plan social d'autre part, Paris, 24 juillet 1986.

syndicale. Entre juin et juillet 1986, plus de 20 heures de discussions sont nécessaires pour négocier une première proposition de plan social qui est soumise au comité d'entreprise. Toutefois, l'appel à la mobilisation lancé par la CFDT, la CGT et FO confirme le mécontentement des collaborateurs. Les tracts syndicaux distribués à La Défense devant les sièges de l'entreprise dénoncent la volonté de la direction d'augmenter les profits grâce à la réduction des salaires du personnel.¹⁵⁷⁹

Les comptes rendus des séances de la commission des effectifs montrent une progressive crispation des positions du syndicat au fur et à mesure de la définition du plan. Ainsi, les représentants syndicaux estiment peu convaincant le projet de la direction. Malgré la baisse du cours du brut, les rapports financiers montrent en effet une société en bon état de santé. La décision de réduire le personnel dans le secteur amont semble par ailleurs incompatible avec l'ambition de préserver les capacités techniques pour faire face aux futurs besoins de développement¹⁵⁸⁰. Si la direction estime nécessaire supprimer 350 postes, principalement au sein de la TEP, les arguments utilisés dissimulent la volonté de viser principalement le personnel recruté par la CFP-A à partir des années 1950. Embauchés sous le régime du personnel de recherche et fortement liés à l'ancienne filiale algérienne, ces cadres et techniciens bénéficient de salaires disproportionnés par rapport au nouveau contexte d'activités. En même temps, leur ancrage à une culture désormais révolue et leur appartenance à un groupe social peu intégré à la structure de l'entreprise font de ces agents des cibles privilégiées. Autrement dit, le plan social représente une opportunité pour remettre en cause l'organisation de la branche amont et pour empêcher la perpétuation du système de féodalité qui caractérise l'organisation de la TEP¹⁵⁸¹.

Après les négociations avec les représentants du personnel, le plan social est présenté officiellement le 8 juillet 1986¹⁵⁸². La DPA(G) confirme que la réduction des effectifs vise principalement trois catégories de travailleurs : la cohorte des plus de 55, celle des 50-54 ans et tous les collaborateurs prêts à accepter une résiliation à l'aimable de leur contrat de travail. Pour dresser la liste des personnes concernées par les mesures de départ, le plan fait référence à des

¹⁵⁷⁹ AH Total, 91ZZ227/316, CGT et UGICT, « Histoire d'y voir clair », La Défense, 6 juin 1986 ; CGT et UGICT, « Le virus des licenciements frappe à la CFP », La Défense, 30 juin 1986.

¹⁵⁸⁰ AH Total, 91ZZ227/316, Compte rendu de la commission effectifs du 21 juillet 1986.

¹⁵⁸¹ AH Total, 91ZZ227/316, Total CFP (G-GR) Compte rendu de la réunion extraordinaire du comité d'entreprise du 22 juillet 1986.

¹⁵⁸² AH Total, 91ZZ227/316, DPA-G, Plan Social T.CFP, 8 juillet 1986

quotas de réduction pour chaque famille professionnelle, tout en laissant aux collaborateurs la possibilité de demander un départ volontaire. Du point de vue contractuel, ces agents sont directement rattachés à la holding, à la TEP ou à certaines filiales de l'exploration-production à savoir la CFP-G, la CFP-GR et la CFP-A¹⁵⁸³. En même temps, si les autres secteurs d'activités semblent moins touchés par le plan social, des mesures spécifiques sont adoptées pour la branche transport et raffinage¹⁵⁸⁴. La Compagnie française de navigation, filiale chargée du transport pétrolier, continue de mettre en œuvre sa politique de réduction du personnel et de désarmement de ses navires. La CFR quant à elle lance une étude pour rééquilibrer les effectifs des raffineries et des centres de recherche en fonction des nouveaux besoins opérationnels. Les seules exceptions à cette tendance sont Totalgaz et Hutchinson. L'activité de ces deux filiales est en effet considérée stratégique pour la stratégie le développement du Groupe¹⁵⁸⁵.

Le départ du personnel est assuré par des mesures d'encouragement adaptées en fonction de la catégorie d'âge. Pour les collaborateurs en fin de carrière et âgés de plus de 55 ans, le système prévoit un régime de préretraite qui garantit 80% du salaire sur une période de 5 ans avant de pouvoir accéder à la retraite à taux plein. Pour les collaborateurs de plus de 50 ans, le plan prévoit une renonciation au statut de salarié et un engagement direct par un Groupement d'intérêt économique qui assure la gestion du dossier des retraites et garantit une rémunération comprise entre 60 % et 80 % du salaire en fonction de l'ancienneté. En revanche, les départs volontaires sont accompagnés par un dispositif d'aide à la création d'entreprise qui permet d'assister l'ancien salarié pour la définition de son nouveau projet professionnel. Cela prévoit également des possibilités de collaboration en sous-traitance avec le Groupe sur la réserve de certaines conditions spécifiques¹⁵⁸⁶.

Afin d'adapter les effectifs aux besoins de chaque service, le plan social est complété par d'autres mesures de mobilité et de conversion professionnelle. Grâce au renforcement du dispositif existant, la CFP encourage la réorientation, mobilité géographique au sein du groupe et la possibilité pour les salariés de partager un poste à temps plein. La répartition du temps étant définie sur base hebdomadaire, mensuelle ou annuelle¹⁵⁸⁷. Par ailleurs, pour faciliter la mise en place, du plan trois

¹⁵⁸³ Ibid.

¹⁵⁸⁴ AH Total, 04AH025/15, Comité groupe réunion du N° 5 du 23 juillet 1986.

¹⁵⁸⁵ Ibid.

¹⁵⁸⁶ Ibid.

¹⁵⁸⁷ Ibid.

nouvelles structures sont créés au sein de la DPA(G). En premier lieu, une cellule mobilité réunit les représentants des principales filiales et les unités opérationnelles pour assurer la mise en œuvre du plan. En deuxième lieu, une cellule-conseil assiste l'ensemble des collaborateurs dont le poste a été supprimé dans la recherche d'un nouvel emploi. En troisième lieu, une cellule d'orientation accompagne les agents dans la définition d'un plan de formation complètement financé par la société.

Les conséquences de la réorganisation et le lancement du deuxième plan social

Le plan social de 1986 entraîne des conséquences importantes sur la structure et sur le sentiment d'appartenance des salariés. Selon les chiffres de la DPA(G), au-delà de la réduction des effectifs, les mesures de mutation touchent en 1986 plus de 1302 agents, dont 691 ingénieurs et 611 agents de maîtrise. Même si le taux du mouvement du personnel en dehors de l'unité opérationnelle reste inférieur à 35 %, une condition de fort dépaysement est recensée auprès des agents en raison de leur perception de la politique de mobilité interne¹⁵⁸⁸. En dépit des opportunités de reconversion existantes, la majorité du personnel est très lié à sa profession, à son département et à son unité. Cette tendance est particulièrement accentuée au sein de la TEP. Cette structure fait l'objet de mesures de réorganisation les plus importantes¹⁵⁸⁹. La mise en œuvre du plan social montre une « compréhensible démobilisation du personnel¹⁵⁹⁰ » à l'égard de la direction et de la hiérarchie. La cause principale de cette crise de confiance est due au « [...] déphasage entre les ressources financières et humaines de la compagnie et l'emploi qu'il en est fait¹⁵⁹¹ ». En somme, la structure d'autorité est considérée comme le principal obstacle au développement de la société et à l'évolution des carrières des agents.

La mise en œuvre de nouveaux principes d'organisation confirme par ailleurs ces problématiques par une étude sur la communication interne réalisée en 1985 par la DRE. Conduit par les experts

¹⁵⁸⁸ AH Total, 04AH025/16, Procès-Verbal de la Réunion du Comité Centrale du Groupe Restreint, 20 janvier 1987.

¹⁵⁸⁹ Ibid.

¹⁵⁹⁰ Ibid.

¹⁵⁹¹ Ibid.

du COFREMCA¹⁵⁹², cette étude met en évidence l'incapacité des dirigeants et des cadres de la société de fournir au personnel « les informations et les commentaires nécessaires pour comprendre les décisions et les événements qui jalonnent la vie du Groupe¹⁵⁹³ ». Autrement dit, l'absence d'une politique de communication interne et le manque de sensibilité des managers contribuent à l'émergence d'une image négative de la société et au manque de confiance dans le futur¹⁵⁹⁴. Si les mutations intervenues au cours des dernières années ont contribué à réduire l'approche traditionaliste de la société, les travailleurs ne semblent pas comprendre l'effort de la direction pour forger une nouvelle identité collective¹⁵⁹⁵. Au contraire, il semblerait que l'appartenance à la société - un argument qui a toujours contribué à renforcer l'image de la CFP à l'extérieur - ne soit plus évoqué par les collaborateurs. À la différence des temps des pionniers du Sahara, de l'aventure indonésienne ou de l'épopée de la mer du Nord, « le personnel ne perçoit plus aussi clairement les raisons qui pourraient entretenir sa fierté professionnelle et le monde extérieur, du moins en France, ne lui renvoie guère l'image globale de la puissance du Groupe, mais les seules images de la publicité commerciale de TOTAL France¹⁵⁹⁶ » à la fin des années 1980.

Ce sentiment de frustration confirme la rupture du pacte social entre le salariat et le patronat. Si les représentants du personnel estiment que la puissance industrielle et technologique de la société repose sur l'expertise de son personnel, le vice-président Louis Deny critique cette vision partielle. En raison de son ancrage international, la CFP doit désormais rendre compte des choix stratégiques à ses actionnaires, aux clients et aux gouvernements des pays producteurs¹⁵⁹⁷. Cet argument rencontre la forte opposition des syndicats qui dénoncent ouvertement le « divorce culturel en cours entre les directions, les hiérarchies et la base¹⁵⁹⁸ ». Selon les représentants des travailleurs, la persistance de « castes, féodalités, rois et courtisanes¹⁵⁹⁹ » au sein de l'entreprise garantit la survie d'un système d'autorité fondé sur le « droit divin » du patron. Autrement dit, la permanence des

¹⁵⁹² La COFREMCA est une société d'études créée en 1953, spécialisée dans l'analyse des comportements, des mentalités et des caractéristiques.

¹⁵⁹³ AH Total, 92AA060/171, Projet de Mise en Place d'une politique de communication interne, avril-mai 1987.

¹⁵⁹⁴ Ibid.

¹⁵⁹⁵ Ibid.

¹⁵⁹⁶ Ibid.

¹⁵⁹⁷ AH Total, 04AH025/65, Procès-Verbal de la Réunion du Comité Centrale du Groupe Restreint du mardi 20 janvier 1987.

¹⁵⁹⁸ Ibid.

¹⁵⁹⁹ Ibid.

familles de métier est considérée comme la cause principale de la reproduction d'une structure fondée sur le mandarinat, l'omnipotence du chef et les liens de solidarité de corps. Pour comprendre la logique de système, il suffit de faire attention à un certain nombre de détails : « quand un chef de famille change, il suffit de regarder autour de soi pour constater l'air rayonnant ou triste des individus suivant la relation affective existante avec ce chef¹⁶⁰⁰ ».

Au-delà du sentiment de frustration ressenti par l'ensemble des salariés, le plan social provoque aussi de graves conséquences sur le plan technique. La réduction du budget destiné à la recherche contribue à clôturer un cycle d'innovation qui avait débuté au milieu des années 1970. Si la direction souhaite garantir la continuité de l'activité scientifique durant cette phase de transition, elle doit se préparer à la moindre rentabilité de l'ensemble de ses brevets. D'une part, le redimensionnement des programmes de production ne permet pas à la CFP de déployer les innovations introduites en particulier dans le domaine des techniques *offshore*. D'autre part, le départ de plusieurs cadres du secteur amont qui ont contribué à ces inventions risque de réduire drastiquement le capital technique de la société. Pour contraster les effets d'un tel phénomène, la direction envisage d'échelonner les départs pour favoriser la transmission des connaissances aux nouvelles générations. Selon ce principe « [...] une cinquantaine de collaborateurs partiront après 1987 pour faciliter le passage des connaissances. En même temps on annonce la décision de recruter une centaine de jeunes et la direction du personnel travaille dans cette période pour recenser les besoins, les qualifications et cibler les nécessités¹⁶⁰¹ ».

En dépit de la réduction du capital technique du Groupe CFP, le départ de l'ancienne génération de techniciens de l'amont favorise la circulation des savoirs au sein de l'industrie pétrolière. En effet, le régime de préretraite et de congé de fin de carrière garantit aux agents touchés par ces mesures le libre exercice de la profession de consultant. Cela est le cas de Jean-Pierre Strobel qui décide après une longue carrière commencée à Péchelbronn dans les années 1940 de devenir consultant pour les autres entreprises du secteur :

« J'ai quitté Total à 55 ans, ils nous offraient un plan social [...] de 55 jusqu'à 60, l'âge de la retraite. On vous payait pendant 5 ans à 80 % de votre salaire à faire ce que vous vouliez. La seule interdiction dans ma lettre – je peux faire du sport, du golf, assister à tous les trucs – la

¹⁶⁰⁰ Ibid.

¹⁶⁰¹ Ibid.

seule interdiction, c'était écrit noir sur blanc, c'était de venir manger à la cantine ! [...] J'ai arrêté chez Total en avril et j'ai travaillé [...] pour Elf – on n'était pas fusionnées encore – dans l'offshore en Italie.... Donc pour vous dire : le pot qu'ils nous ont offert ! Vous étiez payé pendant cinq ans et vous pouviez travailler comme consultant, faire ce que vous vouliez ! [...] Je suis retourné en Tunisie à travailler pour Total comme consultant !¹⁶⁰² »

Après avoir participé à la découverte du champ d'Hassi Messaoud, de Bekapaï et d'Hydra en Argentine, Strobel contribue au développement du champ de Rospo Mare, le premier gisement *offshore* mis en production avec la technique du forage horizontal. Son récit met en évidence l'enjeu de la circulation des savoirs dans l'industrie pétrolière et confirme que la TEP continue à faire appel à l'expertise de ses anciens agents bien après leur départ. Cela confirme que les objectifs du plan social ne se limitent pas à une simple réduction des effectifs. De manière plus générale, l'entreprise souhaite en effet poursuivre l'externalisation des fonctions jugées non essentielles et introduire un nouveau système de relations sociales avec les anciens salariés qui détiennent le savoir-faire industriel. En raison du statut de consultants, ces personnes deviennent alors de véritables ambassadeurs du Groupe et facilitent la diffusion de technologies et de brevets français dans les autres entreprises du secteur.

En dépit des tentatives de relancer l'exploration, la situation du marché international impose à la CFP de poursuivre la réduction des effectifs pour consolider les comptes de la société. En février 1988, la direction annonce un deuxième plan social qui prévoit la suppression de 203 postes supplémentaires, dont 150 dans le secteur amont¹⁶⁰³. Les fluctuations du cours du dollar et du prix du brut imposent une nouvelle réduction des dépenses et des investissements pour aligner les prix de la production à ceux des concurrents internationaux. Toutefois, la persistance de cette situation d'instabilité sur le marché international remet fortement en cause le futur des métiers de l'exploration et de la Production de pétrole. Une étude sur l'emploi dans le secteur réalisée par le Bureau of labor statistics du département du Travail des États-Unis montre l'existence d'une corrélation entre le prix du brut, le nombre de mètres forés et les effectifs de l'industrie entre 1947 et 1987¹⁶⁰⁴. Les statistiques mettent aussi en évidence un phénomène de « décroissance

¹⁶⁰² AH Total, AO011901, Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018.

¹⁶⁰³ AH Total, 00TF145/63, Coût du plan social 1988, 17 février 1989.

¹⁶⁰⁴ AH Total, 00TF145/63, La situation de Total Exploration Production et ses conséquences sociales, 22 novembre 1988.

brutale » qui aurait touché l'ensemble des entreprises du secteur entre 1982 et 1987. Dans ce contexte, le personnel employé dans les sociétés de services passe de 434 000 à 221 000. Les grandes entreprises pétrolières auraient quant à elles réduit leur effectif de 25%¹⁶⁰⁵.

Tableau 20: Impact du deuxième plan social sur l'effectif de Total Exploration production

	<i>Opérations</i>	<i>Exploration</i>	<i>Administration</i>	<i>Informatique</i>	<i>Total</i>
<i>Réduction des effectifs</i>	100	5	35	10	150
<i>Adhésion ou mutation ciblées</i>	91	4	13	5	113
<i>Spontanées ou mutés non ciblés</i>	45	9	33	5	92
<i>Total brut</i>	136	13	46	10	205
<i>Vetos</i>	13	5	10	1	29
<i>Départs prévus</i>	123	8	36	9	176

Source : AH Total, 00TF145/63, Coût du plan social 1988, 17 février 1989

Les deux plans sociaux mis en place par la CFP à la fin des années 1980 touchent plus de 640 personnes, ce qui permet de réaliser des économies estimées à plus de 5 milliards de francs entre 1986 et 1999¹⁶⁰⁶. Au-delà d'une diminution de la masse salariale, la réduction d'environ 7 600 m² des surfaces occupées par les bureaux et la réorganisation des services centraux permettent de limiter a posteriori les dépenses. En 1989, l'effectif figurant sur l'organigramme de la TEP s'élève à 1 348 agents, mais la DPA(G) confirme le besoin de réaliser de nouveaux ajustements¹⁶⁰⁷. Dans ce contexte, de nouveaux critères pour identifier le personnel en surnombre sont définis par la direction sans aucune concertation avec les parties sociales. Cette décision provoque une forte réaction de la part des syndicats et des cadres des sociétés qui critiquent le manque de responsabilité et la communication défailante de la hiérarchie. En raison du manque d'informations, les agents détachés dans les filiales éloignées géographiquement commencent à

¹⁶⁰⁵ Ibid.

¹⁶⁰⁶ AH Total, 00TF145/63, Note DPA(G) Coût du plan Social 1986, 20 octobre 1988.

¹⁶⁰⁷ AH Total, 00TF145/63, Organigramme de la TEP, sdnl.

s'inquiéter pour la stabilité de leurs postes¹⁶⁰⁸. En même temps, les syndicats convoquent une assemblée générale pour réclamer la participation du CE aux décisions sur les licenciements¹⁶⁰⁹. Dans le but de limiter toutes les actions de contestation publique, François-Xavier Ortoli décide de ne pas célébrer la Sainte Barbe le 4 décembre 1988¹⁶¹⁰. Pour la première fois dans l'histoire de la CFP, la suppression de la fête traditionnelle des pétroliers anticipe une véritable révolution.



*Photo 58 : Personnel de la Compagnie Française des Pétroles devant le siège d'Auteuil, 1988 –
Photothèque Historique Total, 17V00544-46-1, Droits Réservés Total©*

¹⁶⁰⁸ AH Total, 00TF145/63, Lettre de Pierre Fabiani (Total Indonésie) à Monsieur Bizot DPA(G), Jakarta 14 novembre 1988.

¹⁶⁰⁹ AH Total, 00TF145/63, CFDT, CGC, FO, Tract : Pourquoi une assemblée générale?, sdnl.

¹⁶¹⁰ AH Total, 00TF145/63, François Xavier Ortoli, Note d'information, Paris 21 novembre 1988 ; Note de Jean Michel HOLTZ (DPA-G/ Relations sociales) Holtz à Bizot, 15 novembre 1988.

C. De la CFP au groupe Total : la fin du mythe de l'or noir

L'ère Serge Tchuruk et la modernisation de la « vieille dame d'Auteuil »

Au début des années 1990, le marché international du pétrole commence à montrer les premiers signes de reprise. La réorganisation mise en œuvre dans les années précédentes contribue à améliorer les marges de bénéfice dans le secteur du raffinage, tandis que la reprise de la consommation en Europe et aux États-Unis offre au réseau de distribution Total de nouvelles opportunités d'expansion à l'internationale¹⁶¹¹. Dans ce contexte, si la direction poursuit sa stratégie de diversification dans le domaine des mines et de la chimie, la stabilisation du cours du brut autour de 15 \$ le baril permet de redémarrer un certain nombre de projets dans le secteur amont. En prévision d'une augmentation des prix, la société décide d'acquérir de nouveaux permis en mer du Nord, au Gabon, en Algérie, en Angola. Elle se tourne aussi vers de nouvelles zones d'activités pour limiter les coûts de production. Après une longue interruption, la mise en production du champ offshore d'Hydra en Argentine renforce la position du Groupe français en Amérique latine. En même temps, le démarrage de l'exploration en Syrie au Yémen du sud et en Union soviétique contribue à inaugurer de nouveaux théâtres d'opérations¹⁶¹².

En dépit d'un optimisme modéré, la stratégie adoptée pour faire face au contre-choc pétrolier commence à montrer des effets positifs en termes de fonctionnement de l'organisation. Toutefois, la société doit améliorer son image à l'intérieur comme à l'extérieur pour assurer la relance de ses activités. En novembre 1989, Serge Tchuruk est nommé administrateur puis président-directeur général de la CFP Total en février 1990. Cela montre un véritable changement de rythme¹⁶¹³. Diplômé de l'École Polytechnique, Tchuruk arrive dans la société après une longue carrière dans le secteur pétrolier contrairement à son prédécesseur. Après avoir travaillé aux États-Unis pour la Mobil oil company, il devient en 1986 président de la branche chimie de la Société chimique des charbonnages de France et il est chargé de sauver la société de la faillite¹⁶¹⁴. Tchuruk met alors en œuvre un programme de restructuration de plus de 4 ans qui prévoit la suppression de milliers

¹⁶¹¹ AH Total, 10AH0639/5, Rapport annuel Total, 1989.

¹⁶¹² Ibid.

¹⁶¹³ AH Total, 00TE013/1, La cote Desfossés, 17 février 1990.

¹⁶¹⁴ AH Total, 00TE013/1, « Serge Tchuruk prend la Tête de Total » in AFP, 15 février 1990

d'emplois et le recentrage des activités dans la chimie de spécialité, la production d'encre et d'adhésifs¹⁶¹⁵. Cette stratégie permet de combler plus de trois milliards de francs de dettes et d'augmenter la rentabilité de la société.

L'arrivée de Serge Tchuruk à la tête du groupe pétrolier français est saluée par la presse française et internationale. Le nouveau président est présenté comme un « gagnant » et un « fonceur », une image en décalage avec celle de François-Xavier Ortoli qui incarne aux yeux de l'opinion publique l'esprit du « commis de l'État¹⁶¹⁶ ». En parallèle, cet événement permet de rassurer les investisseurs internationaux alors que la capacité d'autofinancement de la CFP est considérablement réduite et la société doit faire appel à la capitalisation boursière. Serge Tchuruk est alors présenté comme la meilleure personne pour redresser une image qui a été progressivement détériorée « [...] sous l'effet d'une stratégie perçue comme frileuse et d'une rentabilité insuffisante ¹⁶¹⁷ ». Si la nomination du nouveau président ne fait guère l'unanimité des salariés, le départ de Ortoli est bien accepté par les organisations syndicales en raison de son rôle dans la mise en place des plans sociaux. En somme, l'arrivée de Serge Tchuruk est un véritable « électrochoc » qui remet totalement en cause la structure de l'entreprise trop traditionaliste et qui semble dépassée¹⁶¹⁸.

Après avoir pris le contrôle de la société, Tchuruk déclare que son premier objectif sera de réorganiser la CFP. D'une part, il évoque le besoin d'adapter le Groupe au nouveau contexte international par la redéfinition des objectifs industriels et la décentralisation des activités opérationnelles¹⁶¹⁹. D'autre part, il décide de moderniser le modèle de gouvernance à travers la nomination de jeunes managers et l'introduction d'un âge limite pour siéger au comité exécutif¹⁶²⁰. La retraite anticipée de l'ancienne génération de patrons et la nomination de Jean-Pierre Halbron, Alain Madec et Thierry Desmarest permettent de porter à 50 ans l'âge moyen du comex. Toutefois, la nomination des nouveaux dirigeants est complétée par une réforme profonde des structures qui touche le Groupe au cœur. C'est ainsi que Michel Naylies décrit cette stratégie comme une véritable révolution :

¹⁶¹⁵ Ibid.

¹⁶¹⁶ Ibid.

¹⁶¹⁷ AH Total, 00TE013/1, « Une meilleure image boursière pour la CFP », Les Échos, 15 février 1990.

¹⁶¹⁸ AH Total, 00TE013/1, « L'aristocratique CFP a besoin d'un électrochoc » L'usine nouvelle, n°2255, 15 février 1990

¹⁶¹⁹ AH Total, 00TE013/1, « Correspondance économique », Les Hommes et les Affaires, 7 mars 1990

¹⁶²⁰ Ibid.

« Tchuruk, il est arrivé et il a tout foutu à plat ! Les structures... toutes ! y compris la CFP-A ! [À ce moment] on avait encore un conseil d'administration et je touchais des jetons comme directeur général de la CFP-A ! Il y avait des microstructures qui étaient restées et des micropouvoirs qui étaient beaucoup plus importants... d'ailleurs... le Moyen-Orient était un monde qui était inaccessible, il rapportait directement au président. [...] donc Tchuruk est arrivé et a fait table rase ! [...] il faut reconnaître qu'il a créé le Total actuel¹⁶²¹ ».

La réforme de l'organisation prévoit une révision de la structure centrale et la création d'une holding qui regroupe l'ensemble des fonctions stratégiques. Au sommet de l'organisation, le comité exécutif se présente comme « une instance décisionnelle qui traite toutes les questions et les engagements importants pour l'ensemble du Groupe [et] prépare en outre les décisions qui sont du ressort du conseil d'administration¹⁶²² ». Aussi, le comité directeur assure la coordination entre les entités opérationnelles et centralise les informations sur les résultats des activités. En même temps, un secrétariat général et trois directions fonctionnelles – la direction financière, la direction stratégie et planning et la direction ressources humaines et coordination – assurent la liaison entre la holding et les structures opérationnelles. Dans ce nouveau système, on assiste au renforcement de l'activité de la direction stratégie et planning. Chargée d'assister le comex et les unités opérationnelles dans la prise de décision, l'activité de la nouvelle direction s'articule autour de trois fonctions principales : le *corporate planning*, les analyses conjoncturelles et les études des environnements économiques¹⁶²³. Ce système permet une centralisation très accentuée de l'information stratégique et assure un renforcement de la coordination entre les plans de développement des unités opérationnelles et les décisions-cadres de la direction.

Si la réforme de la holding confirme la volonté de créer une structure capable d'assurer la collégialité et la prise de décision rapide, la véritable révolution se manifeste dans la réforme des directions opérationnelles. La création de nouvelles entités témoigne de la décision du Groupe de s'adapter à un contexte d'activités de plus en plus mondialisé. En ce sens, la création de Total raffinage distribution (TRD) permet de rassembler les activités de raffinage, l'approvisionnement et la commercialisation et de rééquilibrer les relations entre la CFP et la CFR après la réforme du secteur aval. La nouvelle unité opérationnelle est organisée selon un principe géographique : TRD

¹⁶²¹ AH Total, AO011921, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.

¹⁶²² AH Total, 00TE013/1, Total Flash, N°6/90 Paris, 5 mars 1990.

¹⁶²³ AH Total, 00TE013/1, Organisation de la Direction Stratégie et planification DSP, 17 avril 1990.

Europe est chargée de gérer l’approvisionnement des raffineries françaises, anglaises et hollandaises, tandis que TRD international et TRD outre-mer s’occupent des autres zones d’activité. À ce titre, la réorganisation du secteur amont montre la centralité acquise par l’activité de trading dans la nouvelle stratégie de l’entreprise. Cette nouvelle orientation contribue à mettre fin aux rivalités internes et à l’antagonisme entre la TEP et la DMO qui existent au sein de l’entreprise depuis l’après-guerre¹⁶²⁴.

La création de la direction Trading Moyen-Orient (TMO) est la véritable innovation introduite avec la réforme de 1990. L’intégration de ces deux activités confirme la centralité des intérêts de l’entreprise au Moyen-Orient « [...] ainsi que leur articulation naturelle avec l’activité de Trading, largement centrée sur cette partie du monde¹⁶²⁵ ». Le noyau central de la nouvelle structure demeure la direction Moyen-Orient, organisme chargé de mettre en œuvre la stratégie du Groupe dans cette zone d’activités, de gérer les intérêts patrimoniaux et de superviser l’activité des filiales. En même temps, la direction trading est chargée d’assurer l’écoulement de la production et le ravitaillement des zones d’activités stratégiques pour le groupe comme l’Asie du Sud-Est et l’Europe de l’Est. Basée à Londres, la direction trading dispose de bureaux à New York, Singapour, Tokyo et Paris. Elle s’appuie sur l’expertise juridique de la direction en charge de l’approvisionnement, des contrats et sur l’expertise logistique de la direction des transports maritimes. Pour compléter la structure, une direction gaz est chargée de la commercialisation des ressources gazières du Moyen-Orient et d’assister la TEP sur tous les projets de développement du gaz¹⁶²⁶.

L’organisation remet en cause la stratégie du Groupe mais elle contribue également à révolutionner la culture de l’entreprise. Depuis le début de son mandat, Serge Tchuruk confirme sa volonté de se démarquer des gestions précédentes pour proposer un modèle de management dans l’air du temps. La réforme de la structure est accompagnée par le renforcement de la communication interne et externe, une fonction essentielle pour la conduite du changement. Pour faire face aux fortes critiques de la presse et des médias, les cadres de la société reçoivent un document qui explique les raisons d’une telle décision et précise le périmètre de la réforme¹⁶²⁷. En même temps,

¹⁶²⁴ AH Total, 00TE013/1, Total Flash, N°6/90 Paris, 5 mars 1990.

¹⁶²⁵ AH Total, 00TE013/1, Communiqué, Total Internationalise son organisation, 20 avril 1990.

¹⁶²⁶ Ibid.

¹⁶²⁷ AH Total, 90ZZ478/68, « Baptême du feu pour Serge Tchuruk » Entretien au journal l’Expansion, 20 septembre-3 octobre 1990.

pour répondre aux attentes de l'opinion publique, Tchuruk annonce plusieurs décisions qui tranchent avec le passé de l'entreprise. En premier lieu, il décide de supprimer des événements emblématiques dans la vie de la société comme le *garden-party* du printemps, qui réunissait plus de 4000 cadres autour d'un buffet signé Lenôtre. En deuxième lieu, il décide de vendre l'Hôtel des Verreries, le siège historique situé dans le XVI^e arrondissement qui avait donné à la CFP le surnom anecdotique de « vieille dame d'Auteuil ». En troisième lieu, il annonce la volonté de « [...] corriger la tradition très Quai d'Orsay du Groupe¹⁶²⁸ » afin de réduire le rôle diplomatique et donc d'accentuer l'orientation industrielle de la société.

La vision de Tchuruk confirme sa volonté d'internationaliser l'entreprise. En s'éloignant du rôle « d'outil au service de la politique nationale du pétrole » évoqué par Raymond Poincaré en 1924, le Groupe enregistre une nette amélioration des résultats financiers et industriels dès 1991¹⁶²⁹. La rationalisation du portefeuille minier, la réforme du secteur aval et la spécialisation dans le domaine du gaz permettent d'augmenter les réserves, de renforcer la présence dans les marchés de distribution et d'augmenter la rentabilité des investissements entre 8,4 % et 14,3 % en l'espace d'un an. Pour consolider la nouvelle image, Tchuruk propose aussi de changer le nom de la société en suivant la même stratégie de communication mise en œuvre lors de la réforme de Orkem. Pendant l'assemblée générale du 17 juin 1991, il demande aux actionnaires d'adopter le nom « Total » et de franchir ainsi la dernière étape d'une lente métamorphose commencée par son prédécesseur. La Compagnie française des pétroles-TOTAL avait déjà introduit le nom de la célèbre marque de carburants dans sa raison sociale¹⁶³⁰. L'adoption de la nouvelle dénomination confirme néanmoins la volonté d'abandonner toute référence à l'origine française pour construire l'image d'une entreprise à vocation globale, dont l'ambition dépasse largement les frontières nationales. Quelques mois plus tard, le lancement de « l'opération céréales » – ainsi appelée en référence à la célèbre marque de céréales « Total » commercialisée aux États-Unis par *General Mills* – permet de préparer, dans le plus grand secret, l'introduction des actions de Total à la bourse de Wall Street.

¹⁶²⁸ Ibid.

¹⁶²⁹ AH Total, 00TF145/105, Groupe Total CFP, Conférence des Syndicats CGT, Montreuil, 7-8 mars 1991.

¹⁶³⁰ AH Total, 92ZZ500/129, Allocution du Président Serge Tchuruk à l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire, 17 juin 1991.



*Photo 59 : Le comex de Total aux États-Unis sous la présidence de Serge Tchuruk, est. 1992 –
Photothèque Historique Total, 17V00545-419, Latron Patrice Total©*

Le redimensionnement de Total Exploration Production : la fin des chercheurs d'or noir ?

La réorganisation du groupe Total qui commence au début des années 1990 concerne également la branche Exploration-Production. Fortement redimensionnée par les plans sociaux des années 1980, la structure de la TEP doit être adaptée aux besoins opérationnels durant cette phase de redémarrage des projets industriels. Avec l'arrivée de Serge Tchuruk à la présidence de Total, Thierry Desmarest remplace Pierre Vaillaud comme directeur de la TEP. Si la nomination de ce dernier en tant que *senior vice-president* et directeur général est perçue comme une sorte de continuité avec la gestion d'Ortoli, le choix de Desmarest marque une forte inversion de tendance dans le secteur amont¹⁶³¹. Polytechnicien, Desmarest avait commencé sa carrière en 1971 comme

¹⁶³¹ AH Total, 00TE013/1, « Total un groupe déjà en mutation », in *Les Échos*, 15 février 1990.

ingénieur à la direction des mines, avant d'être nommé conseiller technique au cabinet du ministre de l'Industrie et du ministre de l'Économie. Arrivé à la CFP en 1981, il suit un parcours initiatique assez typique au sein de la société. Il est nommé directeur général de Total Algérie, directeur de zone en Amérique Latine-Afrique de l'Ouest, puis directeur de la France et de l'Extrême-Orient¹⁶³². Âgé de 44 ans au moment de sa prise de fonction, il incarne l'ambition du nouveau président de renouveler les équipes, de « casser les baronnies ¹⁶³³» et de congédier « les vieillies barbes¹⁶³⁴ ».

La nouvelle structure de la TEP imaginée en 1990 est beaucoup plus légère par rapport à celle définie dans les années 1970. Dans son nouvel organigramme, la direction générale est assistée par quatre organisations fonctionnelles chargées d'assurer la liaison avec les services centraux de la holding. Confiée à Christian Redron, la direction développement des techniques remplace l'ancienne direction scientifique et s'occupe des projets d'innovation technologique propres au secteur amont. La direction des ressources humaines de la TEP est responsable de former les ressources humaines locales dans les pays d'implantation et partage avec la direction ressources humaines et coordination de la holding la gestion de carrière des cadres. La direction stratégie, plan et contrôle de gestion assure la centralisation et la transmission des informations stratégiques au centre décisionnel. *In fine*, la direction développement des affaires patrimoniales est chargée de la gestion des actifs de la TEP pour tous les contrats pétroliers qui impliquent un engagement patrimonial pour société.

La réforme de la TEP contribue ainsi à effacer le modèle des directions fonctionnelles et géographiques introduit par le cabinet McKinsey durant les années 1970. Dans sa nouvelle organisation, la structure du secteur amont s'articule autour de six grandes directions opérationnelles. Pilotées respectivement par Bernard Duval et Jacques Verdier, la direction exploration et la direction développement production se structurent comme de véritables « directions projet ». En revanche, la direction mer du Nord, la direction France et Extrême-Orient, la direction Amériques et la direction Afrique Méditerranée - cette dernière dirigée par François Castellani - précisent les nouvelles orientations géographiques du groupe Total. Dans cette nouvelle organisation, la mer du Nord demeure le centre névralgique de l'activité de la société

¹⁶³² AH Total, 00TE013/1, « Biographies du COMEX », in *Correspondance économique*, 7 mars 1990.

¹⁶³³ AH Total, 90ZZ478/68, « Baptême du feu pour Serge Tchuruk » Entretien au journal l'Expansion, 20 septembre-3 octobre 1990.

¹⁶³⁴ AH Total, AO011921, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.

tandis que la création d'une direction Amériques confirme les visées expansionnistes vers le « nouveau continent ». Si l'unification de la France et de l'Extrême-Orient souligne l'importance attribuée à ces deux zones, l'unification de l'Afrique et de la Méditerranée permet d'intégrer l'activité des nouvelles filiales au Yémen et en Syrie, deux territoires exclus de la conception de « Moyen-Orient » adoptée par Total.

Fortement voulue par Tchuruk, cette réorganisation est initialement perçue comme un nouveau désengagement de l'activité du Groupe dans le secteur amont. D'après Michel Naylies, cela serait dû à une initiale incompréhension des opportunités de développement du secteur dans ce contexte de transition :

« Tchuruk avait une culture pétrolière downstream. Il n'a pas compris l'upstream pendant deux ans. [...] il avait une expérience de pétrole puisqu'il a été vingt ans chez Mobil, quand CDF Chimie a fusionné il a fait de la chimie... il a fait du raffinage et de la chimie, donc de petites structures. Et Tchuruk adorait les petits trucs, donc l'exploration-production il ne l'a pas compris... heureusement venait d'arriver à l'exploration-production Desmarest¹⁶³⁵ ».

Tchuruk souhaite donc redimensionner la TEP pour mieux maîtriser le cycle de production et modifier l'orientation stratégique de la branche grâce au développement de l'activité gazière¹⁶³⁶. Constituant environ 70% des réserves de la société, le gaz est présenté comme la ressource du futur puisque l'augmentation de la demande de consommation permettra de valoriser l'expertise acquise par le Groupe dans le domaine de la liquéfaction, du transport et de la commercialisation de condensats depuis la découverte d'Hassi R'Mel. Toutefois, cette réorientation impose de réimaginer complètement les métiers du secteur amont et de remettre ainsi en cause l'image du « pétrolier français » née dans les sables sahariens.

La réforme de la TEP détermine ainsi un véritable bouleversement dans la conception des métiers de l'exploration-production. En premier lieu, l'internationalisation de la structure de Total et le recrutement du personnel local dans les zones d'activités contribuent à remettre en cause l'identité « française » de la société. Dans ce contexte, la décentralisation des responsabilités opérationnelles vers les filiales permet de réduire le nombre de cadres français expatriés et, par conséquent, de

¹⁶³⁵ AH Total, AO011921, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A).- Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.

¹⁶³⁶ Ibid.

favoriser la progression des cadres d'autres nationalités au sein du Groupe. En deuxième lieu, le recours massif à la sous-traitance éloigne les ingénieurs de la TEP des préoccupations quotidiennes de chantier pour se concentrer sur l'encadrement général des projets. Si dans les décennies précédentes l'ingénieur de la TEP était présenté comme l'archétype de l'aventurier et de l'« homme de terrain », cette image commence à être remplacée par celle d'un *business manager* chargé de gérer le budget et les contrats de prestation de services. En troisième lieu, le recours massif aux technologies de l'information et la révolution numérique de l'entreprise marquent un profond changement dans la conception du métier au quotidien. Le modèle de l'ingénieur vieux jeu qui nécessite la présence d'une dactylo pour rédiger ses rapports et ses communications est remis en cause par l'arrivée sur le marché de jeunes formés aux technologies informatiques et imprégnés de nouvelles méthodes et systèmes de division du travail.

La rapide évolution des métiers du secteur amont est bien illustrée dans les revues destinées au personnel de la TEP. En effet, la direction considère la communication interne comme un outil au service de la création d'une nouvelle identité professionnelle à la différence des gestions précédentes¹⁶³⁷. En janvier 1992, la TEP lance d'ailleurs *UpStream Magazine*. Cette publication trimestrielle est destinée à l'ensemble des collaborateurs du secteur amont et pour la première fois la revue est publiée en français et en anglais. Comme le rappelle l'éditorial du premier numéro, « plus de deux tiers des effectifs de la TEP et des filiales ne sont pas issus de France et donc ne sont pas forcément francophones¹⁶³⁸ ». L'objectif d'*UpStream Magazine* est de partager des informations sur l'activité du groupe Total dans le secteur amont, de présenter l'activité des filiales géographiques et les plus récentes innovations dans le domaine des techniques industrielles. Par ailleurs, une rubrique spécifique présente dans chaque numéro un « métier de l'EP » en mettant en évidence les activités, les modalités de travail, les qualités nécessaires pour occuper le poste et les possibilités d'évolution de carrière¹⁶³⁹. Les différents numéros présentent le métier du superviseur – la personne chargée d'encadrer les équipes sur les chantiers – du financier, du géochimiste et du négociateur des affaires nouvelles. Cependant, aucune référence n'est faite aux métiers « traditionnels », comme celui du foreur et du producteur, qui ont marqué l'histoire de l'amont.

¹⁶³⁷ AH Total, 00TE013/1, Note d'organisation de la Direction de la Communication, 17 avril 1990.

¹⁶³⁸ AH Total, 09AH0518/1, *UpStream Magazine*, N°1, janvier 1992.

¹⁶³⁹ Ibid.

La publication d'*UpStream Magazine* fait partie d'un plus vaste projet qui vise à fédérer « les hommes et les femmes qui construisent l'amont de Total¹⁶⁴⁰ » autour d'une nouvelle identité partagée. À travers les contenus rédigés par l'équipe éditoriale, la direction montre une nouvelle sensibilité au sujet de l'équité de genre dans l'objectif de reformer un métier considéré comme « traditionnellement masculin ». Loin d'être une spécificité de la CFP, la sous-représentation des femmes dans l'histoire de la recherche pétrolière est commune à l'ensemble du secteur industriel. Cela est certes dû à une conception du métier héritée des « anciens patrons ». Mais surtout, aux inégalités scolaires et aux restrictions d'accès à certaines institutions comme le Corps des mines et les Grandes écoles d'ingénieurs. Les archives consultées n'apportent pas d'éléments quantitatifs sur les équilibres de genre au sein du groupe pour la période comprise entre 1924 et la moitié des années 1970. Toutefois, si ce silence statistique confirme la relégation des femmes à des positions avec moins de responsabilités, nous savons qu'elles représentent plus de 26% des effectifs du groupe CFP-TOTAL en 1984¹⁶⁴¹.

En l'absence de sources écrites, les archives orales nous donnent un aperçu du rôle joué par les femmes dans l'histoire de la recherche pétrolière française. Les entretiens réalisés avec Sylvianne Loste et Odette Casalta-Ribès permettent d'interroger les relations entre les anciennes secrétaires, les cadres de la CFP-A et ceux de la TEP. En parallèle, ces témoignages nous permettent aussi de reconstruire la vie quotidienne de l'entreprise, d'approfondir la connaissance des métiers, des procédures administratives et des relations informelles entre les différentes entités. À ce titre, l'entretien réalisé avec Francine Rimbert, la première « chercheuse d'or noir » de l'histoire la CFP, nous donne un aperçu d'un parcours singulier. Cela confirme l'exceptionnalité du recrutement des femmes aux positions d'encadrement technique. À l'instar de Monique Fischer, ingénieure en micropaléontologie recrutée par la SNPA en 1958¹⁶⁴², Francine Rimbert intègre la CFP en raison de sa spécialisation dans le domaine de la gravimétrie et du magnétisme¹⁶⁴³. Ces deux ingénieures ont un parcours assez similaire puisque, après leur doctorat à la Faculté des Sciences de

¹⁶⁴⁰ Ibid.

¹⁶⁴¹ Questionné par un représentant du syndicat sur les actions de formation, le directeur de la DPA(G) explique que le groupe compte 23 900 employés, dont 17 600 hommes et 6 300 femmes. AH Total, 04AH025/15, Comité groupe, Réunion du 24 janvier 1986.

¹⁶⁴² AH Total, AO012011, Archives orales Elf-Aquitaine. - Entretien avec Monique Fischer du Centre de Recherche de Boussens, 7 mai 1996.

¹⁶⁴³ AH Total, AO011920, Archives orales Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A). - Récit de carrière de Francine Rimbert, 26 février 2019.

l'Université de Paris, elles s'orientent vers l'industrie pétrolière sur suggestion du professeur Jean Cuvillier. Le témoignage de Francine Rimbart confirme que le directeur exploration Henri Vautrin est plus intéressé à ses compétences que à son appartenance de genre :

« A ce moment-là Monsieur Vautrin avait dans son équipe des géophysiciens qui ne faisaient de la sismique et personne ne connaissait la gravimétrie et le magnétisme. Alors je suis allée me présenter chez Monsieur Vautrin et j'ai dit voilà, moi j'ai suivi un peu l'enseignement, j'ai fait une thèse de magnétisme [...] Monsieur Vautrin parlait peu... il m'a posé quelque question et il a constaté qu'après tout j'avais fait des études de gravimétrie et de magnétisme et que je pouvais peut-être m'adapter à la recherche pétrolière que je n'avais jamais connue¹⁶⁴⁴ ».

Au-delà de la volonté de son ancien patron, Francine Rimbart explique que l'acceptation de son rôle de « femme cadre » est facilitée par le jeune âge de ses collègues. Néanmoins, elle évoque le traitement discriminatoire qu'elle subit du point de vue de la gestion de carrière. Son premier entretien avec le chef du personnel illustre cela :

« Quand Monsieur Vautrin a trouvé que c'était très bon de m'embaucher, il m'a dit 'vous allez être convoquée à la DRH' ... il fallait bien mettre les choses en l'état. Donc la DRH à l'époque était dirigée par un ancien officier de marine – comme on disait en blaguant, on avait l'impression qu'il y avait de quoi armer un cuirassier avec tous les anciens officiers de marine qui étaient à la retraite – [...] Ce monsieur d'abord, j'arrive devant lui dans son bureau, moi j'étais debout, je vois qu'il est en train de feuilleter mon dossier et à un moment il me dit : 'ah vous êtes docteur ès sciences ? bah asseyez-vous !' ... Du moment que j'étais une femme, j'étais la dactylo, donc on ne fait pas asseoir la dactylo ! Je ne blague pas ! Je ne blague pas du tout ! Il faut me croire parce qu'il n'y avait pas de témoins... Et puis après, une fois que c'était fini, que j'ai su tout ce qui était le règlement et comment ça se passerait, il me dit 'maintenant, il faut que vous le sachiez, puisque vous êtes une femme vous n'aurez jamais d'avancement hiérarchique !' Bon c'est ça... et on ne discute pas. Ils n'auraient jamais dit ça à quelqu'un qui sortait de Polytechnique ou de l'École des Mines !! Effectivement je n'ai jamais eu d'avancement hiérarchique, mais un avancement d'expert, c'est tout... parce qu'il n'y avait personne au-dessus de moi pour le travail d'expertise... Je n'ai pas regretté parce que je ne pense pas que j'avais le caractère à commander rien que des hommes !¹⁶⁴⁵ »

¹⁶⁴⁴ Ibid.

¹⁶⁴⁵ Ibid.

L'histoire de Francine Rimbert est une exception qui confirme une règle bien ancrée dans le milieu industriel de l'après-guerre. En dépit des compétences techniques, la hiérarchisation se fonde autant sur l'appartenance de genre que sur l'appartenance ethnique. À l'instar de l'ingénieur étranger, la figure de l'ingénieure se normalise grâce au changement de perspectives et à l'évolution des mentalités. Toutefois, à la fin des années 2000, l'équité de genre n'est pas encore d'actualité dans l'industrie pétrolière.

La création de TotalFinaElf et le regard vers le futur

La réforme organisationnelle et l'évolution des métiers de l'amont contribuent à modifier profondément l'orientation stratégique du Groupe. En 1995, au moment de la nomination de Thierry Desmarest à la présidence de Total, une nouvelle réorganisation accompagne l'absorption de la direction Trading Moyen-Orient dans la structure la TEP¹⁶⁴⁶. Le besoin de rééquilibrer la répartition des ressources humaines pour faire face aux exigences opérationnelles redevient alors d'actualité. L'augmentation des résultats de la société de 52% et l'amélioration de la conjoncture du marché des hydrocarbures ouvrent des perspectives intéressantes en termes de développement industriel. Dans ce contexte, Total commence à étudier l'introduction de nouvelles stratégies de management afin d'optimiser les coûts et d'améliorer la performance industrielle. En effet, la société française se place à la première position en ce qui concerne le taux de renouvellement des réserves et deuxième pour la croissance de la production selon une étude comparative réalisée sur 9 entreprises pétrolières internationales. En revanche, les coûts opératoires de Total sont très supérieurs à la moyenne en raison d'un effectif beaucoup plus élevé que celui de ses concurrents¹⁶⁴⁷.

La prise de conscience des forces et des faiblesses de l'organisation contribue à orienter la nouvelle stratégie envisagée par la direction à moyen terme. Le groupe Total doit devenir le principal fournisseur d'énergie sur les marchés émergents et un des leaders mondiaux de la production, de la transformation et de la commercialisation de gaz naturel¹⁶⁴⁸. Pour ainsi faire, la TEP doit alors

¹⁶⁴⁶ AH Total, 10AH0639/6, Rapport annuel Total, 1996.

¹⁶⁴⁷ AH Total 00TF145/35, Booz-Allen & Hamilton, Analyse comparative d'organisations dans le secteur amont de l'industrie pétrolière, Séminaire des cadres dirigeants de la TEP, Saint Rémy les Chevreuse, 22 janvier 1996.

¹⁶⁴⁸ Ibid.

renforcer son ancrage dans quatre régions principales : le Moyen-Orient, l'Asie du Sud-Est, l'Amérique latine et l'Europe-Méditerranée. En même temps, la Russie et les territoires de l'ancienne Union soviétique sont identifiés comme une région stratégique pour le futur en raison des ressources gazières et des opportunités de développement des marchés de consommation. Quant au mode d'action, la société décide de privilégier le partenariat avec les gouvernements et les sociétés nationales. Cette stratégie a déjà permis de renforcer sa présence à l'étranger. La somme de ces éléments confirme la volonté de la société française de se positionner comme la principale alternative aux majors de l'énergie mondiale comme BP, Shell Chevron et ExxonMobil.

Au cours du printemps 1996, une étude sur l'organisation de la TEP est réalisée par le cabinet-conseil américain Booz Allen. Le rapport met en évidence un fort changement dans la structure de l'amont pétrolier de Total réalisée au cours des dernières années. D'une part, la majorité de la production est désormais assurée par Total Indonésie, Total Oil Marine et Total Austral, ce qui confirme le nouvel ancrage géographique du Groupe. D'autre part, le jeu de générations et le départ des anciens cadres ont permis d'affaiblir la structure des familles professionnelles et de modifier l'organisation des métiers de l'exploration et de la production. Comme précise le rapport : « Certains métiers qui travaillaient de façon très séparée autrefois tendent aujourd'hui, sous la pression des techniques et des nécessités, à travailler ensemble¹⁶⁴⁹ ». Cela est le cas des géologues, des géophysiciens et des ingénieurs de réservoir, des figures professionnelles qui construisent leur image autour d'une identité très spécifique d'un esprit de corps très prononcé. La fin de la coopération industrielle contribue aussi à la généralisation du dispositif des *Production Sharing Contracts* et à l'émergence des spécialistes des affaires nouvelles, chargés de négocier les nouveaux contrats de partage avec les pays producteurs.

À l'aube du XXI^e siècle, le besoin d'adapter l'organisation au nouveau contexte économique et financier devient un enjeu de plus en plus stratégique pour l'ensemble des sociétés pétrolières. Le recours massif aux nouvelles technologies de traitement de l'information et la généralisation d'internet requiert la simplification de la structure, la réduction des lignes hiérarchiques et le développement des fonctions d'intelligence stratégique. À titre d'exemple, Shell introduit une direction *business development* pour assister l'activité des filiales. La société américaine Unocal quant à elle décide de fusionner les activités de l'amont à l'aval au sein d'une *operations division*,

¹⁶⁴⁹ AH Total 00TF145/35, Organisation et méthodes de travail à la TEP, 20 mai 1996.

elle-même assistée par les équipes de développement commerciale de la nouvelle *growth division*. Dans cet esprit, le groupe Total complète l'unification de la TEP et de TMO au sein d'une seule et puissante direction. Cela permet donc d'envisager une véritable réorganisation des autres structures¹⁶⁵⁰. En premier lieu, la création d'une direction centrale de *business développement* permet de centraliser la prise de décision en matière d'affaires nouvelles, les études et la recherche et développement. En deuxième lieu, une nouvelle direction exploration-géosciences est chargée d'apporter son expertise à l'activité des filiales. En troisième lieu, une direction des opérations coordonne l'ensemble des activités de forage, de service et de suivi des projets.

La réorganisation de la branche amont de Total est caractérisée par une décentralisation extrêmement accentuée. Celle-ci vise à attribuer plus de responsabilités aux filiales, dans la limite des budgets et de la stratégie générale. Cette délégation de pouvoir est accompagnée par un grand effort de responsabilisation des équipes qui se caractérise par une définition précise des objectifs opérationnels et par une évaluation constante de la performance. Selon les mots du directeur général de la TEP Daniel Valot, l'introduction de cette nouvelle démarche confirme la volonté « d'institutionnaliser la confiance » comme mode principal de management¹⁶⁵¹. Toutefois, le besoin de rationaliser les dépenses encourage aussi la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie d'innovation et de recherche technologique dans le domaine de l'exploration et de la production d'hydrocarbures. D'après Valot, le Groupe ne doit « jamais être en retard ni en avance d'une guerre technologique ». En raison de la rapide évolution des techniques – notamment dans le domaine des techniques de sismique 3D et de développement de la production *offshore* – la société commence à externaliser les cycles d'innovation. À l'instar des autres sociétés pétrolières internationales, Total décide donc d'adopter un positionnement de « quick follower » pour se positionner parmi « [...] ceux qui savent être les tout premiers à reprendre à leur compte une percée technologique décisive susceptible de donner, au moins pendant deux ou trois ans, un avantage de quelques dizaines de cents par baril sur des concurrents moins véloces¹⁶⁵²».

En juin 1996, le projet de réforme de la TEP est approuvé par le Comité d'Entreprise, ce qui permet de lancer les premiers chantiers de réorganisation et de montrer les effets positifs des nouvelles initiatives en l'espace de quelques mois. En raison de la conjoncture favorable, la production de

¹⁶⁵⁰ Ibid.

¹⁶⁵¹ AH Total, 09AH0518/1, Daniel Valot, « Mes quatre vérités » in *UpStream Magazine*, juin 1996.

¹⁶⁵² Ibid.

brut est portée à plus de 800 000 barils par jour. La découverte de nouveaux gisements dans le Bloc 14 en Angola, au Venezuela, en Bolivie et au Moyen-Orient assurent le renouvellement des réserves qui sont estimées à plus de 5,1 milliards de barils en 1998. Dans un contexte industriel dominé par le mouvement de concentration industrielle, Thierry Desmarest annonce le 1^{er} décembre 1998 la fusion entre Total et Petrofina. L'entreprise devient alors la 6^{ème} major pétrolière mondiale et la 4^{ème} à l'échelle européenne. La création de TotalFina permet de renforcer la position de Total dans les secteurs du raffinage, de la distribution et de la pétrochimie. En effet, Petrofina apporte d'importants actifs, comme un réseau de distribution largement implanté en Europe, un secteur pétrochimique très compétitif et d'importants sites de raffinage à l'instar de la plateforme d'Anvers¹⁶⁵³. Cette opération garantit une présence plus importante sur le marché international. Elle représente toutefois un défi remarquable en matière d'intégration des équipes et de la culture d'entreprise.

La création de TotalFina est la première grande étape d'un parcours qui confirme l'ambition de la société de devenir une entreprise européenne avec une nouvelle vocation internationale. Dans un contexte caractérisé par l'introduction de la monnaie unique, l'État continue à réduire sa participation dans le capital de la société. Le 5 juillet 1999, TotalFina lance une offre publique pour l'achat de Elf-Aquitaine, un événement totalement inattendu par les observateurs internationaux. Privatisé à partir de 1995, Elf-Aquitaine avait fait l'objet d'une importante restructuration tout au long des années 1990 à l'instar de son principal concurrent. Cependant, si un possible rapprochement entre les deux sociétés avait été évoqué à plusieurs reprises, le rachat de l'ancien Groupe d'État par le nouveau Groupe franco-belge provoque de vives réactions. En dépit des vagues d'oppositions et de contestation, cette offre initialement jugée « hostile » par l'ancien président-directeur général d'Elf-Aquitaine Philippe Jaffré est finalement acceptée¹⁶⁵⁴. Après avoir obtenu l'accord de la Commission européenne, la fusion est réalisée et le nouveau comité exécutif de TotalFinaElf s'installe au 47^e étage de l'ancienne Tour Elf. Comme le rappelle une expression très répandue parmi les anciens salariés du Groupe, « la supérette a bouffé le supermarché » avec cette opération.

¹⁶⁵³ AH Total, Fonds audiovisuel n°3897, TotalFina, Total Vidéo spécial : interview de Thierry Desmarest dans « l'invité de l'économie » (8 décembre 1998), 1999.

¹⁶⁵⁴ AH Total, « Total lance un raid surprise sur Elf » in *Le Monde*, 6 juillet 1999.

Malgré la communication très optimiste visant à rassurer les marchés financiers, la deuxième fusion met en évidence plusieurs limites opérationnelles. TotalFinaElf se présente comme une société de 130 000 salariés et est désormais le 4^{ème} Groupe pétrolier international. La mise en commun des actifs de TotalFina et d'Elf-Aquitaine permet donc d'envisager une nouvelle réduction des frais opérationnels afin d'augmenter la compétitivité internationale de la nouvelle société. Cependant, la fusion entre deux entreprises au passé parfois conflictuel touche directement le sens d'appartenance des salariés. D'une part, l'ancienne CFP, une société de raffineurs créée par une élite d'industriels privés pour gérer la part française du brut du Moyen-Orient et qui a fait sa fortune grâce aux grandes découvertes sahariennes et à la création du réseau de distribution à marque Total. D'autre part, Elf-Aquitaine le Groupe d'État qui a assuré la continuité de l'épopée gazière du Sud-Ouest et qui a été le domaine de prédilection des hauts fonctionnaires des grands corps de l'État en suivant le chemin tracé par Pierre Guillaumat.

Les témoignages collectés et l'expérience professionnelle que nous avons vécue au sein du Groupe Total confirment la complexité d'un processus de fusion aux multiples difficultés pour l'ensemble des équipes. Si lors de la fusion la direction justifie le choix du nom de TotalFinaElf par sa volonté de garder une référence à deux marques historiques largement connues par le consommateur¹⁶⁵⁵. Cette décision vise bien à limiter les oppositions des collaborateurs vis-à-vis de cette nouvelle orientation. En dépit de l'unification de la société sous le nom de Total en 2003, la nouvelle société se compose encore de « rouges » et de « bleus ». Ces salariés qui faisaient le même métier et qui étaient sortis des mêmes écoles, partageaient peut-être la même vision du futur de leur métier, mais s'identifiaient encore en fonction de leur ancienne appartenance à Total ou à Elf-Aquitaine. En ce sens, la fusion des deux organisations ne se traduit pas forcément par le rapprochement de deux visions différentes du rôle du métier au sein de la société. Aujourd'hui, le jeu de génération et la réorientation stratégique de Total vers les énergies nouvelles, le GNL et l'*offshore* profond ont contribué à fédérer les travailleurs autour d'un projet nouveau. Toutefois, les questions « que sommes-nous ? » et « d'où venons-nous ? » semblent encore sans réponse.

¹⁶⁵⁵ AH Total, Fonds audiovisuel n°1452, TotalFina, *Total Vidéo spécial : Projet d'organisation du Groupe TotalFinaElf*, 1999.

Conclusion générale

En 2021, dans un contexte caractérisé par le bouleversement des équilibres économiques et géopolitiques, Total demeure un acteur incontournable de l'industrie mondiale des hydrocarbures. Présent dans 130 pays, le Groupe compte plus de 107 000 collaborateurs de 150 nationalités différentes et affirme avec fierté son implantation dans les cinq continents¹⁶⁵⁶. Pour faire face à l'effondrement des prix du pétrole qui a accompagné la récession mondiale pendant la crise de la Covid-19, le président-directeur général de la société Patrick Pouyanné a annoncé le lancement d'un nouveau programme stratégique. Total souhaite donc abandonner sa vocation pétrolière pour adopter une vision plus à l'air du temps : devenir à l'horizon 2040 la première major de l'énergie « responsable ». Ce changement de cap confirme, d'une part, le besoin de s'aligner aux demandes des représentants politiques et de la société civile et, d'autre part, le désir de répondre aux attentes d'une catégorie de consommateurs de plus en plus sensibles à l'impact de l'activité industrielle sur la planète. À l'instar des autres compagnies pétrolières internationales, la volonté de Total de créer une nouvelle identité de marque vise à contraster le discours médiatique qui présente ce géant du secteur de l'énergie comme le principal responsable de la persistance d'un modèle de consommation qui n'a plus raison d'exister au XXI^e siècle. En ce sens, l'observateur averti peut donc apprécier la manière dont la prise de conscience écologiste a exigé aux grandes entreprises au fil du temps de « peindre en vert » leur logo et de prendre des distances avec leur « passé¹⁶⁵⁷ ». En effet, l'avènement de la société de l'image a contribué à donner « une nouvelle couleur » aux marées noires, aux incendies des plateformes et à la pollution des sites industriels. Autrefois perçues comme des icônes de la modernité, les photographies en noir et blanc des *pipelines* et des

¹⁶⁵⁶ Total, document d'enregistrement universel 2019.

https://www.total.com/sites/g/files/nytnzq111/files/atoms/files/total_document_enregistrement_universel_2019.pdf
(consulté le 17 mars 2021)

¹⁶⁵⁷ Au moment où nous écrivons Total a annoncé le changement de dénomination en Total Énergies ce qui souligne l'ambition de l'entreprise de devenir de moins en moins dépendante du pétrole pour s'ouvrir à la production et la commercialisation d'énergies « nouvelles ».

derricks jaillissant du pétrole n'évoquent plus l'idée de progrès du monde industriel comme c'était le cas au début du siècle dernier.

Mais alors que notre société continue de repenser sa relation aux énergies fossiles, qu'en est-il des chercheurs d'or noir ? Si l'image du pétrolier en chemise et chapeau de cowboy idéalisée dans les années 1950 est encore vive dans notre imaginaire, celle-ci a dû être adaptée au temps présent. Ainsi, les experts en communication ont transformé le « chercheur d'or noir » en « chercheur d'énergies ». Un personnage qui incarne les nouvelles valeurs de réussite économique, d'innovation technologique et de solidarité humaine¹⁶⁵⁸. Celui qui était considéré comme la personnification du rapport de domination entre les compagnies pétrolières et les pays producteurs est devenu aujourd'hui le symbole de l'ancrage global de Total, de son pluralisme et de sa culture de l'innovation. Cette révision du mythe fondateur confirme l'influence de la dimension culturelle sur l'orientation générale du changement technique et montre à quel point l'entreprise souhaite se positionner comme un élément de continuité à l'intérieur d'un modèle technique¹⁶⁵⁹. En effet, l'adaptation des images et des messages aux sensibilités du temps présent rappelle les stratégies adoptées dans les années 1950 quand le mythe du « pionnier » était utilisé pour dresser un parallèle entre le pétrolier qui doit « mettre en valeur » le sous-sol saharien et l'ingénieur des mines ou encore l'agronome colonial qui devaient quant à eux « mettre en valeur » les ressources abritées dans les territoires de l'Empire français¹⁶⁶⁰.

Au-delà de la persistance des schémas conceptuels fondés sur la maîtrise des techniques, la différence entre « l'ancien chercheur d'or noir » et le « nouveau chercheur d'énergies » se trouve dans l'effacement de tout principe d'appartenance et d'ancrage territorial. Si l'opinion publique considère toujours Total comme l'une des plus importantes entreprises françaises, les chercheurs d'énergies d'aujourd'hui semblent avoir perdu leur attribut de nationalité. Cela est la conséquence d'une stratégie d'expansion géographique qui conduit au fil des ans à abandonner le bleu-blanc-rouge, couleurs qui figuraient autrefois sur les façades des stations-service Total. À présent, les

¹⁶⁵⁸ Tristan GASTON-BRETON, *Total, un esprit pionnier*, Paris, Textuel, 2019.

¹⁶⁵⁹ François CARON, *La dynamique de l'innovation : changement technique et changement social, XVIe-XXe siècle*, Gallimard, 2010, p. 436 et ss.

¹⁶⁶⁰ Éric GOBE (dir.), *L'ingénieur moderne au Maghreb, XIXe-XXe siècles*, Paris, France, Tunisie, Maisonneuve et Larose, 2004 ; Élisabeth LONGUENESSE et GROUPE DE RECHERCHES ET D'ÉTUDES SUR LE MOYEN-ORIENT (dir.), *Bâtisseurs et bureaucrates : ingénieurs et société au Maghreb et au Moyen-Orient : table ronde CNRS tenue à Lyon du 16 au 18 mars 1989*, Lyon, France, Maison de l'Orient, 1991.

teintes et les formes adoptées évoquent plutôt le mouvement et le croisement des hommes et des énergies autour de la planète¹⁶⁶¹. À l'instar des points de vente du réseau de distribution, la direction et les services centraux de l'entreprise – fortement redimensionnés par les plans d'austérité l'externalisation des fonctions support – perdent aussi de plus en plus leur apparence française. Il suffit de se promener aujourd'hui dans les couloirs de la Tour Total à La Défense pour s'apercevoir que la langue française n'est plus le vecteur de communication privilégié par les salariés. Les frontières culturelles du Groupe dépassent elles aussi largement la dimension nationale. Au-delà de ces constats qui découlent de notre observation des dynamiques de l'entreprise, l'ampleur de cette « défrancisation » est mise en évidence par les anciens employés que nous avons accueillis au siège de Total pour participer à ce projet de recherche. Ceux-ci ont souligné à plusieurs reprises l'envergure de la révolution sociale, culturelle et organisationnelle qui a eu lieu au cours des dernières années. La majorité des témoins considèrent par ailleurs ces changements comme nécessaires afin d'assurer le développement de l'entreprise dans un monde en plein changement.

Le chercheur d'or noir et l'invention du pétrole français

Soutenir que la Compagnie française des pétroles, ancêtre du groupe Total, a réussi à construire une des plus puissantes industries d'exploration et de production d'hydrocarbures au monde grâce à sa politique de formation et d'accumulation des savoirs peut sembler réducteur. En effet, les théories économiques dominantes nous ont habitués à penser que la possession de matières premières et de capitaux financiers est de loin plus importante que la disponibilité des technologies et du capital humain. Néanmoins, nous avons démontré dans les chapitres précédents à quel point l'acquisition et la transmission de connaissances techniques ont été au cœur des projets de développement et d'expansion industrielle de la CFP depuis 1924. Les archives écrites, orales et audiovisuelles ont révélé dans quelle mesure l'innovation, l'adaptation et la résilience ont garanti la continuité opérationnelle au long terme. Ces facteurs ont aussi permis l'implantation de la société dans plusieurs contextes d'activités. Nous avons en effet constaté qu'au lendemain de la

¹⁶⁶¹ Ainsi explique dans son témoignage Laurent Vincenti, idéateur du logo Total réalisé après la fusion de 2003. cf « La naissance du logo TOTAL en 2003, après la fusion TOTAL FINA ELF », <https://www.wiki.total/fr/temoignage/la-naissance-du-logo-total-en-2003-apres-la-fusion-total-fina-elf> (consulté le 25 mai 2021).

Première Guerre mondiale, la France était dépourvue de technologies et de savoir-faire dans le domaine de la recherche et de la production de pétrole. Durant la première moitié du XX^e siècle, aucun gisement opéré par les entreprises françaises ne pouvait fournir une production suffisante pour accompagner une transition énergétique à grande échelle. Dans ce contexte, les entreprises, l'administration et les corps d'État n'avaient ni les compétences, ni les moyens pour former le personnel spécialisé et pour assurer la création d'une industrie nationale. À l'instar d'autres industries du secteur énergétique – comme l'électricité, le gaz et les mines – le besoin d'application industrielle encourage donc l'émergence d'une nouvelle élite technique chargée d'accompagner le développement de la nouvelle filière.

Lors de l'entre-deux-guerres, l'entente entre l'État et la CFP facilite la circulation vers la Roumanie des premiers ingénieurs et techniciens français qui sont formés aux techniques modernes de recherche et de production de pétrole¹⁶⁶². Toutefois, l'éclatement de la Seconde Guerre mondiale interrompt la mise en œuvre de ce programme et le démarrage de projets d'exploration pétrolière, en métropole et dans les colonies. Seulement après la Libération la prise de conscience de l'excessive dépendance à l'égard des compagnies étrangères encourage la mise en œuvre d'une véritable politique de développement à grande échelle. Le gouvernement et les entreprises françaises décident alors de fonder le nouveau programme d'indépendance énergétique sur la recherche de gisements sur le territoire national et sur la « francisation » des ingénieurs et des techniciens du pétrole. Pour assurer le démarrage des programmes d'exploration, le gouvernement et les entreprises mettent alors en place des dispositifs de formation destinés aux cadres, aux agents de maîtrise et aux ouvriers français. En même temps, les décideurs commencent à fabriquer de toute pièce un discours — ou, plus justement, un récit épique — qui puisse fédérer les jeunes générations autour d'un projet de reconstruction nationale fondé sur la suprématie technique et sur le progrès industriel.

Au début des Trente glorieuses, le Sahara devient donc le centre d'un projet de renaissance politique, économique et culturelle fondé sur la maîtrise de l'énergie et le développement de la consommation de masse¹⁶⁶³. Si jusqu'au milieu des années 1950 l'existence d'hydrocarbures dans

¹⁶⁶² François PELLETIER, « Ernest Mercier, le pétrole et la France », Thèse de doctorat, Université Paris I, Université de Montréal, 2016.

¹⁶⁶³ Dominique LEJEUNE, *La France des Trente Glorieuses : 1945-1974*, Paris, France, Armand Colin, 2015 ; Céline PESSIS, Sezin TOPÇU et Christophe BONNEUIL, *Une autre histoire des Trente Glorieuses*, Paris, La Découverte,

le sous-sol saharien était présentée comme une simple élucubration, l'identification du gisement d'Hassi Messaoud en 1956 n'est pas une découverte totalement inattendue. Au contraire, cela est le résultat de la convergence de plusieurs dynamiques d'innovation qui ont permis de s'approprier des techniques et des savoirs nécessaires pour transformer le Sahara en province pétrolière française. En premier lieu, le développement des méthodes de prospection géophysique, comme la sismique réflexion et la gravimétrie¹⁶⁶⁴, permettent de comprendre la conformation géologique et stratigraphique du Sahara tout en réduisant le nombre de forages nécessaires pour identifier les couches productives. En deuxième lieu, l'apprentissage des techniques de production pétrolière et l'amélioration des modes d'organisation des chantiers permettent de réduire sensiblement les coûts opérationnels. En ce sens, les nouveaux véhicules tous terrains facilitent le déplacement des équipements tandis que l'amélioration des transports aériennes et des liaisons radio assurent une communication efficace entre les centres décisionnels, les laboratoires et les chantiers situés en plein désert. Par ailleurs, les innovations dans le domaine de la climatisation de l'air et de la réfrigération des denrées alimentaires améliorent les conditions de vie et de travail et par conséquent la productivité du personnel. En troisième lieu, l'introduction de nouvelles méthodes de gestion et théories de management importées des États-Unis permettent de rationaliser les structures et d'optimiser les ressources disponibles¹⁶⁶⁵. La bureaucratisation des méthodes administratives, la formalisation des principes de discipline budgétaire et comptable, tout comme l'introduction de méthodes de formation et de gestion des ressources humaines accompagnent l'évolution des sociétés françaises vers un stade de maturité industrielle.

Entre les années 1950 et 1960, les nouvelles méthodes de management, de formation et de gestion du personnel jouent en effet un rôle essentiel dans la création du Corps des pétroliers. Figure hybride entre l'aventurier et l'inventeur-savant, le chercheur d'or noir a longtemps été considéré comme l'archétype du héros colonial qui trouve sa raison d'être dans le rapport d'altérité avec les territoires qu'il explore, les individus qu'il dirige et les richesses qu'il découvre. Toutefois, notre étude démontre qu'au-delà de la propagande, le concept de « chercheur d'or noir » identifie l'ensemble des individus ayant participé à l'expansion de ce secteur industriel dans la deuxième

2016 ; Kristin ROSS et Sylvie DURASTANTI, *Rouler plus vite, laver plus blanc: modernisation de la France et décolonisation au tournant des années soixante*, Paris, Flammarion, 2006.

¹⁶⁶⁴ R. CANTONI, *Oil exploration, diplomacy, and security in the early Cold War*, *op. cit.*

¹⁶⁶⁵ Jean FOURASTIE, *La productivité*, Paris, Presses Universitaires de France, 1957 ; Régis BOULAT, *Jean Fourastié, un expert en productivité : La modernisation de la France*, Besançon, Presses Universitaires de Franche-Comté, 2008.

moitié du XX^e siècle indépendamment de leur groupe social d'origine. En premier lieu, les chercheurs d'or noir sont les ingénieurs issus des Grandes écoles ayant abandonné leur « famille de métiers » d'origine pour contribuer à créer un nouveau « corps de métiers »¹⁶⁶⁶. Polytechniciens, Mineurs, Centraliens, Gadz'arts, mais également géologues, juristes et les autres cadres issus des cursus universitaires variés : toutes ces catégories apportent les compléments d'expertise nécessaires au développement d'un nouveau savoir industriel complexe. En deuxième lieu, les chercheurs d'or noir sont les agents de maîtrise chargés d'assurer le bon fonctionnement des chantiers et des outils industriels et de faciliter la circulation des savoirs grâce à la formation de nouvelles générations de travailleurs du pétrole. En troisième lieu, les chercheurs d'or noir sont les travailleurs autochtones qui ont contribué au développement industriel et ont porté les revendications sur la décolonisation et l'émancipation du secteur durant la période des indépendances. En somme, les interactions entre ces groupes et l'identification de ces individus dans les personnages créés par la propagande des entreprises et des pouvoirs publics accompagnent la naissance de l'industrie française d'exploration et production.

L'expansion de l'industrie pétrolière française : une adaptation humaine, technique et organisationnelle

La découverte d'immenses gisements d'hydrocarbures au Sahara est présentée comme une véritable aubaine pour la jeune industrie pétrolière française. Néanmoins, en dépit des perspectives de développement, les investissements imposés par le gouvernement français dans les années 1950 ont un impact remarquable sur la stabilité financière de la CFP. Moins de dix ans après le début des recherches sahariennes, en pleine guerre d'indépendance, la société est appelée à s'équiper massivement en capital humain et outils industriels. Alors que les marchés de consommation et les réseaux de distribution peinent à se développer en France, l'immense disponibilité de ressources se présente comme un problème majeur pour l'équilibre d'un groupe industriel qui intègre tous les maillons de la chaîne pétrolière du secteur amont jusqu'au secteur l'aval. En partant de ce constat, nous pouvons donc mieux comprendre toute la spécificité du « paradoxe du pétrole saharien ». Si certains auteurs soutiennent que durant la Guerre d'Algérie la stratégie de la CFP reposait sur

¹⁶⁶⁶ Pierre MUSSO, *La Religion industrielle : Monastère, manufacture, usine. Une généalogie de l'entreprise*, Paris, Fayard, 2017, p. 199 et ss.

l'augmentation de la production et sur l'accélération du pillage des ressources¹⁶⁶⁷, les archives à notre disposition suggèrent plutôt de considérer l'hypothèse inverse. En 1962, la perspective d'un départ définitif d'Algérie était, certes, réelle. Mais dans ce contexte, les dirigeants de la CFP considéraient la continuité opérationnelle comme la seule possibilité pour protéger les investissements réalisés et sauvegarder les intérêts stratégiques de l'entreprise. Ainsi, si l'indépendance modifie les rapports de force entre les anciens colonisateurs et les anciens colonisés, cet événement est considéré comme une opportunité pour inaugurer une phase de lente transition et pour préparer la diversification de l'activité de l'entreprise vers d'autres terrains d'activités.

Cette nouvelle stratégie de continuité industrielle repose donc sur les principes du transfert de technologie et de formation du personnel local. La politique d'« algérianisation » mise en place par la CFP confirme la volonté de l'entreprise de signer un nouveau pacte industriel avec les Algériens, comme lorsque la « francisation » avait permis de renforcer les liens avec les grandes compagnies pétrolières anglo-américaines vingt ans auparavant. Ce choix est la conséquence de l'adaptation au contexte algérien d'un modèle de gestion du personnel qui commence à se généraliser dans plusieurs secteurs de l'industrie coloniale. Après les expériences pionnières de certaines entreprises pétrolières¹⁶⁶⁸, les dispositifs d'« indigénianisation » – mieux connu en français avec le terme plus neutre de « régionalisation » – se diffusent rapidement en Afrique, en Asie et au Moyen-Orient entre les années 1960 et 1970. Le remplacement des Européens par les travailleurs locaux devient donc une alternative réelle au démantèlement de la structure industrielle créée lors de la période coloniale. Ce n'est donc plus qu'un moyen pour limiter les demandes d'émancipation économique des pays indépendants. Si peu de recherches historiques se sont intéressées à ce phénomène jusqu'à présent, les sources à notre disposition confirment l'importance de ces dispositifs de formation et de transfert de technologie dans la structuration du nouveau modèle de relations industrielles¹⁶⁶⁹.

¹⁶⁶⁷ H. MALTI, *Histoire secrète du pétrole algérien*, op. cit. Cette idée est par ailleurs partagée par un grand nombre d'historiens qui ont mentionné la question du pétrole saharien dans leurs travaux d'histoire coloniale.

¹⁶⁶⁸ Dans les chapitres précédents nous avons vu notamment le cas de l'Anglo Persian Oil Company et de l'ARAMCO.

¹⁶⁶⁹ Notre recherche sur l'histoire de l'industrie du phosphate au Maroc et au Sahara occidental a mis en évidence le rôle joué par la politique de « sahariennisation » pour assurer la domination hispano-française sur la région. Par ailleurs des ouvrages spécialisés dans le transfert de technologie ont souligné l'importance de la gestion des ressources humaines comme volet essentiel de ces stratégies de continuité industrielle. Cf Silvère SEURAT, *Réalités du transfert*

Dans ce nouveau contexte politique, l'adaptation humaine, technique et organisationnelle devient donc un véritable enjeu pour les chercheurs d'or noir français qui doivent désormais justifier leur présence sur les terrains d'activités. Toutefois, en dépit du volontarisme des dirigeants de la société, ce changement ne se fait guère sans difficultés. La culture, les symboles et les liens de solidarité qui ont façonné l'identité du Corps des pétroliers pendant plusieurs années doivent être remis en cause pour se conformer au modèle de relations industrielles instaurées au lendemain de l'indépendance. Les méthodes de gestion prévisionnelle des ressources humaines se révèlent donc être des outils essentiels pour accompagner le changement et pour réduire l'opposition des travailleurs à la nouvelle orientation de l'entreprise. Si les mémoires de guerre et d'exil conditionnent profondément les relations entre les travailleurs français et les travailleurs algériens, la définition de plans de remplacement et de rotation des agents expatriés accompagne la transition vers une nouvelle phase de l'histoire de la recherche pétrolière française.

L'algérianisation de la CFP garantit donc la continuité opérationnelle du secteur amont. Toutefois cette stratégie ne peut pas être considérée comme une forme de conciliation avant l'heure. Au contraire, il est important de mettre en évidence l'opportunisme qui sous-tend les choix stratégiques de l'entreprise tout au long de cette phase de transition. Au-delà de la sécurisation de l'accès aux sources de brut, l'algérianisation permet à la CFP de réduire les coûts de revient du pétrole saharien tout en préservant les capacités techniques de l'entreprise. Les chercheurs d'or noir français embauchés massivement lors de la grande expansion sont chargés de surveiller le bon fonctionnement des installations et d'assurer la formation des chercheurs d'or noir algériens dans l'attente d'être transférés vers de nouvelles zones d'activités. Malgré le lancement de la politique de diversification, le gisement d'Hassi Messaoud continue de fournir un terrain idéal pour la poursuite des programmes de recherche et d'innovation technologique. Il est également nécessaire pour la formation de jeunes ingénieurs et techniciens français. Le Sahara offre par ailleurs une vitrine exceptionnelle pour montrer au monde la fiabilité du modèle de coopération mise en place par la CFP. Alors que les pays du Tiers monde essayent de réduire leur dépendance à l'égard des grandes entreprises internationales, la réhabilitation de l'image du chercheur d'or noir français permet de déployer un véritable réseau de diplomatie technique.

de technologie, 2e éd., Paris, Masson, 1978 ; Radouan Andrea MOUNECIF, « La diplomatie du phosphate et le conflit du Sahara occidental », Mémoire de Master 2, Université Paris 8, 2015.

Durant toute la période des Trente glorieuses, le Sahara est ainsi le centre névralgique de l'industrie française d'exploration et de production de pétrole. Mais si dans cette période la CFP commence à s'intéresser à d'autres provinces pétrolières, aucune région du monde contribue autant au développement de ce secteur industriel. L'acquisition de savoir-faire, le perfectionnement des méthodes de gestion et l'accumulation de capital qui ont lieu au Sahara dans les années 1960 jouent un rôle crucial dans les projets d'expansion de l'entreprise tout au long du XXe siècle. Dans une période où le choc pétrolier de 1973 et les crises économiques bouleversent l'équilibre financier des grandes compagnies pétrolières internationales, cette stratégie permet en effet de renforcer la position de la société française sur le marché international. Alors que les restrictions annoncées par l'OPEP dans les années 1970 remettent en cause la présence des étrangers sur les terrains d'activités¹⁶⁷⁰, la CFP continue par ailleurs de renforcer ses liens avec les gouvernements des pays producteurs grâce aux dispositifs d'assistance technique et de coopération industrielle. Les anciens colonisés et les nouvelles entreprises nationales se transforment alors en partenaires industriels de premier plan et deviennent les principaux clients de l'industrie pétrolière et parapétrolière française. Le renforcement des réseaux de diplomatie technique permet donc d'ouvrir de nouveaux marchés pour la cession de brevets, d'équipements et d'expertise dans les domaines de l'organisation, de la gestion industrielle et de la formation des ressources humaines. C'est ainsi que, le chercheur d'or noir français devient le principal conseiller des pays du Tiers monde qui souhaitent construire et développer une industrie pétrolière nationale à la fin des années 1970. En contrepartie, la CFP reçoit un « paiement en huile ». Cela permet donc de limiter les risques liés aux investissements et de sécuriser l'accès aux sources d'approvisionnement dans une période caractérisée par une lente progression de la demande de consommation en France et en Europe. En somme, l'expertise technique cumulée devient la principale monnaie d'échange pour une entreprise qui souhaite assurer sa continuité opérationnelle durant cette période d'incertitudes.

L'ambition d'expansion internationale et le nouveau positionnement vis-à-vis des pays producteurs permettent de « décoloniser » l'image du chercheur d'or noir à certains moments. Dans un contexte caractérisé par l'émergence de « l'idéologie du développement¹⁶⁷¹ », ce processus est

¹⁶⁷⁰ Giuliano GARAVINI, *The Rise and Fall of OPEC in the Twentieth Century*, Oxford, Oxford University Press, 2019.

¹⁶⁷¹ William EASTERLY, *The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics*, Cambridge, MIT Press, 2001 ; William EASTERLY, *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*, London, Penguin, 2006 ; William EASTERLY, *The Tyranny of Experts: Economists, Dictators, and the Forgotten Rights of the Poor*, Hachette UK, 2014.

accélééré par le jeu de générations, par la généralisation du travail temporaire dans ce secteur industriel et par la circulation du modèle de transfert de technologie véhiculée par les grands cabinets-conseil. En premier lieu, le recrutement massif de jeunes issus des écoles d'ingénieurs et des instituts techniques permet de former une nouvelle génération de cadres et techniciens aux métiers du pétrole. Celle-ci est moins influencée par la pensée coloniale et par le modèle impérialiste. Mais elle reste toutefois imprégnée par l'esprit de corps et influencée par l'image de l'aventure pétrolière. En deuxième lieu, la multiplication des sociétés de prestation de services et des entreprises de recrutement en intérim permet de faire face aux besoins opérationnels de l'assistance technique et de la coopération industrielle tout en réduisant progressivement le nombre d'agents directement employés par la CFP. En troisième lieu, le pacte conclu avec EUREQUIP contribue à la conception et à la mise en œuvre des politiques de transfert de technologie. Cela facilite donc la formation d'un grand nombre de travailleurs locaux et la circulation du savoir-faire pétrolier français dans le monde entier.

La régionalisation de l'ensemble des filiales d'exploration et de production de la CFP change complètement le visage de l'entreprise au cours des dernières décennies du XX^e siècle. En Algérie, au Sénégal, en Indonésie tout comme aux Émirats arabes unis, en Norvège, ou encore en Argentine, la formation de personnel local accompagne la mondialisation du groupe pétrolier français. En même temps, la décentralisation, l'expansion territoriale et l'externalisation des activités contribuent à redimensionner les services centraux de la CFP. Par conséquent, cela a réduit le besoin de personnel français. En effet, durant la période de récession inaugurée par les contre-chocs pétroliers des années 1980, la CFP commence à diminuer l'effectif du secteur amont à travers des plans sociaux et des actions de réorganisation, ce qui contribue au repositionnement de la société dans le marché international. Cette initiative permet de limiter les coûts opérationnels sans pourtant remettre en cause la domination technique dans certains secteurs stratégiques comme la recherche et la production de pétrole *offshore*. En somme, les chercheurs d'or noir français commencent à sortir de scène sans faire trop de bruit au tournant du siècle. Mais si les « personnes » disparaissent peu à peu des terrains d'activités, le « personnage » quant à lui survit dans l'imaginaire du consommateur où il continue de guider le trépan du derrick qui s'enfonce dans le ventre de la terre.

« Le pétrole, il n’y a pas de futur dans cette industrie ! ». Cette idée est largement partagée pendant les crises des années 1970. Elle est encore d’actualité au début du XXI^e siècle. Si les métiers de l’industrie d’exploration et de production d’hydrocarbures ne font plus rêver les jeunes générations aujourd’hui il nous semble difficile d’imaginer un monde sans pétrole et sans chercheurs d’or noir. Les besoins des consommateurs, les contraintes de l’économie mondialisée et l’importance stratégique des énergies fossiles dans la politique des États ont imposé une adaptation du modèle industriel. Les géologues, les foreurs, les producteurs, les techniciens plongeurs n’ont certes pas disparu. Ils sont en revanche progressivement remplacés par des drones, des robots, des algorithmes et des intelligences artificielles. Les pétroliers existent encore et continuent à guider la transformation d’une machine industrielle complexe et incompréhensible aux yeux des observateurs extérieurs. En ce sens, l’image du chercheur d’or noir n’est pas encore destinée à trouver sa place uniquement dans les livres d’histoire. L’idée que cet héritage du passé n’a plus rien à voir avec le présent nous a empêché de saisir l’enjeu de l’adaptation des entreprises pétrolières au nouveau contexte. Trop occupés à satisfaire nos besoins de consommation, nous ne nous sommes pas aperçus que le chercheur d’or noir, fantôme de notre passé, était en train de se transformer en chercheur de nouvelles énergies.

Sources

Avant-propos

Le présent travail a été réalisé en s'appuyant sur trois typologies de sources différentes : les archives écrites, les archives audiovisuelles et les archives orales. Pour les archives écrites, nous sommes basés majoritairement sur les dossiers conservés aux Archives Historiques de Total où nous avons participé directement au classement de certaines collections. Notre corpus s'appuie également sur d'autres sources conservées aux Archives nationales de Pierrefitte-sur-Seine, aux Archives d'outre-mer d'Aix-en-Provence et aux Archives diplomatiques de La Courneuve. En même temps, des visites ponctuelles à la Bibliothèque nationale de France et au Centre de documentation de l'Institut français du pétrole ont permis d'avoir accès à d'autres sources imprimées, revues et journaux spécialisés. Pour les archives orales, nous avons utilisé principalement les entretiens réalisés durant la campagne qui s'est déroulée entre 2018 et 2020. Les enregistrements audio et vidéo, ainsi que les fiches chronothématiques des entretiens, sont aujourd'hui conservés et accessibles aux Archives historiques de Total. *In fine*, les archives audiovisuelles proviennent également des collections de l'entreprise. Entre 2019 et 2021 nous avons été directement impliqués dans la mise en place du Digital Asset Management eTraces Multimédia, un projet qui a permis de favoriser l'accessibilité de ces sources et, en même temps, de compléter notre corpus. En raison de l'ampleur des archives mobilisées, nous nous limitons à présenter ici les grandes lignes du corpus. Une liste exhaustive des dossiers consultés a été insérée en annexe.

Sources écrites

Archives Nationale de Pierrefitte-sur-Seine (AN)

F/60/4001-4072, Archives du Plan de Constantine, (1953-1966).

AG/5(1)/1-AG/5(1)/2806, Archives de Charles de Gaulle, président de la République, (1959-1969).

19820750, Ministère de l'Industrie, Direction générale de l'énergie et des matières premières ; Direction des hydrocarbures ; Service prospection, production, (1940-1977).

19890566, Ministère de l'Industrie, Direction générale énergie et Matières premières, direction hydrocarbures, Secrétariat général, (1911-1981).

1977143, Industrie ; Direction générale de l'énergie et des matières premières ; Directeur et services rattachés ; Observatoire des matières premières, 1890-1970.

19790802, Education nationale, (1950-1969).

19800284, Archives CNRS, (1914-1974).

19870072, Agence pour les économies d'énergie (AEE) ; Commissariat à l'énergie solaire (COMES) ; Agence française pour la maîtrise de l'énergie (AFME), (1971-1984).

20050139, Agence française pour la maîtrise de l'énergie (AFME) et organismes antérieurs (AEE, COMES), (1948-1990).

20150184, Archives de l'Agence pour les économies d'énergie (AEE), (1974-1983).

Archives nationales d'outre-mer de Aix-en-Provence (ANOM)

FM/81F/1-1476, Ministère d'État chargé des affaires algériennes, (1873-1964).

Archives diplomatiques de La Courneuve (AMAE)

260QO/1-216, Secrétariat d'Etat aux Affaires algériennes / Affaires politiques et économiques, (1955-1967).

Archives historiques de Total (AHT)

00AH001, Historique du groupe Compagnie Française des Pétroles-Total Présentation, chronologies historiques et revues internes du groupe Total, (1923-2000).

00AH003, Historique du groupe Compagnie Française des Pétroles-Total Comptes rendus de conférences et documentation relative à l'histoire du Groupe, (1920-1992).

00AH004, Filiales et participations par zone géographique - Abu Dhabi Marine Areas Company (ADMA) : activités de la CFP-Total et d'ADMA sur les puits de Zakoum et d'Umm Shaif dans les Emirats Arabes Unis, (1953-1982).

00TE013, Communication et relations publiques : activités internationales, résultats financiers, nomination de Serge Tchuruk à la présidence du Groupe, (1990-1993).

00TF145, Direction des Ressources Humaines Documents sociaux concernant la gestion du personnel et les organismes du Groupe Compagnie Française des Pétroles-Total, (1957-2000).

04AH025, Filiales et participations par zone géographique : Total Indonésie, (1964-1983).

04AH026, Filiales et participations par zone géographique - Iraq Petroleum Company (IPC) et compagnies associées, (1911-1974).

05ZZ1001, Fonds direction ressources humaines de Total Exploration Production, (1962-1983).

07AH0008, Bureau de Recherches de Pétrole (BRP), (1942-1966).

07AH0024, Direction des Carburants (DICA), (1947-1995).

07AH0138, Régie Autonome des Pétroles (RAP), (1955-1978).

07AH0179, Société Nationale des Matériels pour la Recherche et l'Exploitation du Pétrole (SN MAREP), 1945-1967).

07AH0168, Filiales et participations par zone géographique - Société Nationale de Recherches et d'Exploitation des Pétroles en Algérie (SN REPAL), (1946-1970) ;

08AH0129, Total Compagnie Française de Distribution (TCFD), (1903-2000)

09AH0429, Communication interne - Chaud Froid, revue d'entreprise de la Compagnie Française des Pétroles (CFP), (1972-1973)

09AH0482, Communication interne - Brochures : Exploration-Production Revues internes sur l'Exploration-Production, (sd-sd) .

10AH0449, Communication interne - Le Petit Messaoudien - La Torche - L'Éruptif Revues internes de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A), 1957-1971.

10AH0853, Société Nationale de Recherches et d'Exploitation des Pétroles en Algérie (SN REPAL) Rapports annuels d'activités, (1949-1978).

11AH0166, Archives pour l'Histoire du Groupe Elf-Aquitaine, (1920-1995)

18V01807, Archives de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) Activités de la filiale algérienne de la Compagnie Française des Pétroles, (1946-1978).

50ZZ496, Compagnie Française des Pétroles (CFP) : documents de société, (1924-1990).

50ZZ507, Archives de Vincent Labouret, secrétaire général de la CFP, (1950-1977).

50ZZ600, Total Coopération Industrielle (TCI), (1978-1984).

83ZW528, Consortium de Compagnies pétrolières en Iran Activités et relations de la Compagnie Française des Pétroles en Iran, (1948-1980).

83ZW529, Secrétariat Général du groupe Total - Vincent Labouret, secrétaire général Comptes rendus de réunions concernant les cadres, gestion du personnel et documentation sur l'opinion publique en France, (1969-1985).

83ZW544, Relations de la Compagnie Française des Pétroles avec la Steaua Romana, (1910-1948).

83ZX903, Organisation Interne : études d'organisation McKinsey sur la Compagnie Française des Pétroles (CFP), (1969-1974).

83ZX913, Direction Développement Production Archives de Louis le Therisien, directeur de la Direction Développement Production à Total Exploration, (1965-1976).

83ZX915, Société de la Raffinerie d'Alger (SAR) Gestion administrative, relation et construction de la raffinerie de la Société de la Raffinerie d'Alger, (1963-1970).

83ZY354, Secrétariat Général Administratif : Dossiers des relations extérieures de la Compagnie Française des Pétroles (CFP), (1931-1982).

85WZ626, Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) et Total Algérie, (1956-1982).

85ZW243, Société de Prospection Géophysique (SPG) Comptes rendus Assemblée générale et Conseil d'administration, relation et dissolution de la Société de Prospection Géophysique (SPG), (1927-1952).

85ZW245, Syndicat d'Etudes et de Recherches Pétrolières (SERP) - AEF, Gabon, Madagascar, Maroc, Syndicats coloniaux, Tunisie. Comptes rendus Assemblée générale, dossiers administratifs, financiers et du personnel, (1924-1965).

85ZW246, Compagnie Chérifienne des Pétroles, (1929-1956).

85ZW523, Total Assistance Technique (TAT) : Comptes rendus Assemblée générale et Conseil d'administration, (1979-1983).

85ZW534, Filiales et Participation par Zone Géographique : Total Indonésie, (1969-1984).

85ZW666, Archives direction générales méditerranée - Afrique de l'Ouest : négociations franco-algériennes, accords, ASCOOP, (1969--1978).

85ZW887, Total Assistance Technique (TAT) Comptes rendus Assemblée générale et Conseil d'administration, (1974-1978).

86ZW282, Compagnie Française des Pétroles - Gestion et Recherche Comptes rendus Assemblée générale et rapports d'activités

86ZW284, Direction générale Archives d'Etienne Dalemont, (1950-1981).

87ZY357, Secrétariat Permanent Dossiers sur l'économie pétrolière mondiale, (1969-1986).

87ZY357, Secrétariat Permanent : dossiers sur l'économie pétrolière mondiale

89ZY240, Politique pétrolière de la Compagnie Française des Pétroles-Total et relations avec les gouvernements, (1952-1976).

89ZY444, Organisation Interne Organigrammes de la Compagnie Française des Pétroles, (1969-1978).

90ZZ049, Total Agrosystems : Construction du Centre agricole d'Al Aïn, (1969-1986).

91ZZ226, Archives de Pierre Capoulade, président de Total Chimie, (1924-2000).

91ZZ227, Total Chimie et Pétrochimie Archives de Pierre Capoulade, président de Total Chimie, (1932-1988).

91ZZ419, Documentation - Compagnie Française des Pétrole Algérie, (1935-1987)

91ZZ425, Centre de documentation et de synthèse (CDS) : économie et politique dans le monde, (1947-1983).

91ZZ438, Documentation - Brochures de notoriétés et dépliants Publications sur l'activité du Groupe Compagnie Française des Pétroles-Total dans le monde, (1977-1990)

92AA060, Communication et relations publiques Dossiers de la Direction de l'Information et des Relations Extérieures (DIRE), (1920-2003)

92AA091, Direction de l'Information et des Relations Extérieures (DIRE) : revue de presse et études économiques, (1904-2003).

92ZQ001, Activités de la Compagnie Française des Pétroles (CFP) en Iran : relations avec le gouvernement Iranien pour la mise en place et la gestion de l'exploitation des gisements en hydrocarbures en Iran, (1948-1974).

92ZZ500, Versement sans continuité 1992, (sd-sd).

Sources imprimées et revues spécialisées

Annales de l'Office national des combustibles liquides

Bulletin de l'industrie pétrolière

Bulletin d'information du réseau de distribution

CFP Information

Deep Sea Research
Echos Elf
Energies
Fina Information
La revue pétrolifère
Le Nouvel Explorateur
Le raffineur français
Pétrole information
Petroleum Press Service
Rapport annuel de l'IFP
Rapport sur l'exercice annuel de la CFP (puis du groupe Total)
Révolution et travail [UGTA]
Revue française de l'énergie
Total News

Sources orales

Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A)

AO011901, Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018.

AO011902, Récit de carrière de Jean Picard, Versailles, 9 mai 2018.

AO011903, Récit de carrière de Aziz Ait Saïd, Paris, 19 décembre 2019.

AO011904, Récit de carrière de Jacques Verdier, La Défense, 21 juin 2018.

AO011905, Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence 27 juin 2018.

AO011906, Récit de carrière de René Gourguillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.

AO011907, Récit de carrière de Guy Faure, La Celle Saint Cloud, 13 septembre 2018.

AO011908, Récit de carrière de Pierre Maréchal, Paris, 19 septembre 2018.

AO011909, Récit de carrière de Jean Manceron, Paris, 19 décembre 2019.

AO011910, Récit de carrière de Gérard Marion, Paris, 12 octobre 2018.

AO011911, Récit de carrière de Jean-Pierre Dequeker, Sèvres, 18 octobre 2018.

AO011912, Récit de carrière de Odette Casalta-Ribès, Paris, 23 octobre 2018.

AO011913, Récit de carrière de Ali Friha, Paris, 22 novembre 2018.

AO011914, Récit de carrière de Henri Desbordes, La Défense, 11 décembre 2018

AO011915, Récit de carrière de Jean-Pierre Bouju, La Défense, 12 décembre 2018.

AO011916, Récit de carrière de Sylvianne Loste, Paris, 24 janvier 2019.

AO011917, Récit de carrière de Guy de Lombarès, Paris, 1er février 2019.

AO011918, Récit de carrière de Jean Laherrere, La Défense, 7 février 2019.

AO011919, Récit de carrière de Alain Perrodon, 15 février 2019.

AO011920, Récit de carrière de Francine Rimbart, 26 février 2019.

AO011921, Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.

AO011922, Récit de carrière de Pierre Orioux, Paris, 23 octobre 2019.

Sources Audiovisuelles

Archives audiovisuelles de Total

2, Compagnie Française des Pétroles, *A la découverte du pétrole*, sdnl

3, Compagnie Française des Pétroles Algérie, *Dix ans de CFP-A (1953-1963)*, 1963

17, Compagnie Française des Pétroles Algérie, *Maison Verte*, réalisation Sidney Jezquel, 1969.

20, Compagnie Française des Pétroles Algérie, *Le Briquet du Diable*, réalisation Léopold Tixier, 1962.

24, Compagnie Française des Pétroles, *Le Groupe aujourd'hui*, 1974.

25, American Petroleum Institute, *Born in freedom - The story of Colonel Drake*, realization Arthur Pierson, 1954.

- 112, Compagnie Française des Pétroles Algérie, *Sahara Parallèle 32*, réalisation Louis-Emile Galey et Alain Pol, 1957.
- 113, Compagnie Française des Pétroles Algérie, *Rencontre à Ghardaïa*, réalisation Yves Allan, 1960.
- 125, Compagnie Française des Pétroles, *Objectif Forage au Spitzberg*, réalisation Jean-Jacques Languepin, 1973.
- 137, Compagnie Française des Pétroles-Total, *Les récoltes du désert*, réalisation François Dupéron, 1982.
- 138, Société Pétrolière de Gérance, *Sahara Brut 58*, réalisation Carlos Vilardébo, 1959.
- 139, Abu Dhabi Marine Areas, *Beneath the water of Abu Dhabi*, 1960.
- 234, Compagnie Française des Pétroles, *Le défi des grands profondeurs*, réalisation de Paul de Roubaix, 1985
- 1452, TotalFina, *Total Vidéo spécial : Projet d'organisation du Groupe TotalFinaElf*, 1999.
- 1519, Compagnie de Recherche et d'Exploitation du Pétrole au Sahara, *Les pétroliers des sables*, réalisation Carlos Vilardébo, 1957.
- 1618, Elf-Aquitaine, *Frigg le grand rendez-vous*, réalisation Jean Leduc, 1979.
- 1710, Régie Autonome des Pétroles, *Pétrole des Pyrénées*, réalisation Marcel Vallette, 1952
- 1711, Société Nationale des Pétroles Aquitaine, *Les hommes du pétrole*, réalisation Robert Courtot, 1958.
- 2843, Iraq Petroleum Company, *Le troisième fleuve*, réalisation Michael Clarke, 1953.
- 6052, Total Oil Marine, *Les sept îles de Frigg*, réalisateur Robert Enrico et Paul de Roubaix, 1978.
- 3897, TotalFina, *Total Vidéo spécial : interview de Thierry Desmarest dans « l'invité de l'économie » (8 décembre 1998)*, 1999.
- 4366, Compagnie Française des Pétroles, *Les grands succès : lire aujourd'hui 1*, 1972.
- 4505, Elf-Aquitaine, *Supercarburant Elf Moins — En ville*, 1977
- 4506, Elf-Aquitaine, *Supercarburant Elf Moins — Les embouteillages*, 1977.
- 4507, Elf-Aquitaine, *Frigg*, réalisation George Pessis, 1973,
- 4672, Compagnie Française des Pétroles, *Les grands succès : lire aujourd'hui 2*, 1972.
- 4766, Compagnie Française des Pétroles, *Total confort : la baignoire*, 1972.

Bibliographie

Histoire générale du pétrole et de l'énergie

Laurie ADKIN, *First World Petro-Politics: The Political Ecology and Governance of Alberta*, Toronto, University of Toronto Press, 2016.

Pierre d'AMARZIT, *Les entreprises publiques pétrolières et l'approvisionnement en énergie de la Communauté économique européenne*, Paris, Éditions Technip, 1978.

Ian ANGUS, *Facing the Anthropocene: Fossil Capitalism and the Crisis of the Earth System*, NYU Press, 2016.

Reza ARIANKIA, « La technique de la joint-venture au sein de l'industrie pétro-gazière internationale : contribution à l'étude juridique sur les architectures contractuelles pratiquées par les principaux acteurs pétro-gaziers en amont », Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne, Paris, 2016.

Touraj ATABAKI, Elisabetta BINI et Kaveh EHSANI (dir.), *Working for Oil: Comparative Social Histories of Labor in the Global Oil Industry*, New York, Palgrave Macmillan, 2018.

Matthieu AUZANNEAU, *Or noir: la grande histoire du pétrole*, Paris, La Découverte, 2016.

James BARR, *A line in the sand: Britain, France and the struggle for the mastery of the Middle East*, London, Simon & Schuster, 2011.

Ross BARRETT et Daniel WORDEN, *Oil Culture*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 2014.

Andrew BARRY, *Material Politics: Disputes Along the Pipeline*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2013.

Charles Carpenter BATES, Thomas Frohock GASKELL et Robert B. RICE, *Geophysics in the affairs of man: a personalized history of exploration geophysics and its allied sciences of seismology and oceanography*, Oxford, 1982.

Marloes BEERS, « Le choc pétrolier, nouvelle impulsion ou ralentissant pour la politique énergétique commune ? Les politiques énergétiques de la Communauté européenne autour le premier choc pétrolier. », Thèse de doctorat, Université de Cergy-Pontoise, Cergy, 2015.

Alain BELTRAN (dir.), *A comparative history of national oil companies*, Bruxelles, Peter Lang, 2010.

Alain BELTRAN, « Introduction: Energy in History, the History of Energy » », *Journal of Energy History/Revue d'Histoire de l'Énergie [Online]*, N° 1, 2018.

Alain BELTRAN, *La vie électrique. Histoire et imaginaire (XVIIIe-XXIe siècle)*, Paris, Humensis, 2017.

Alain BELTRAN, « L’histoire d’entreprise, pour la connaissance et l’efficacité », *Communication et organisation*, N°7, 1995.

Alain BELTRAN, « Gaz de France et le secteur gazier depuis 1940 », *FLUX Cahiers scientifiques internationaux Réseaux et Territoires*, N°8-8, 1992, p. 29-38.

Alain BELTRAN (dir.), *Oil producing countries and oil companies: from the nineteenth century to the twenty-first century*, Bruxelles, Peter Lang, 2011.

Alain BELTRAN (dir.), *Oil routes*, Bruxelles, Peter Lang, 2016.

Alain BELTRAN, « Quelle approche « culturelle » de l’histoire de l’électricité ? », *Annales historiques de l’électricité*, N° 2-1, 2004, p. 139-145.

Alain BELTRAN, Christophe BOUNEAU et Yves BOUVIER, *État et énergie : XIXe-XXe siècle Séminaire 2002-2006*, Paris, Comité pour l’histoire économique et financière de la France, 2009.

Alain BELTRAN et Jean-Pierre WILLIOT, *Gaz : du gaz en France à Gaz de France, deux siècles de culture gazière*, Paris, Le Cherche midi, 2009.

Alain BELTRAN et Jean-Pierre WILLIOT, *Le noir et le bleu : 40 ans d’histoire de Gaz de France*, Paris, Belfond, 1992

Alain BELTRAN, Jean-Pierre WILLIOT, Michel CHAPON, Günther OETTINGER et Philippe BOUCLY, *Les routes du gaz : histoire du transport de gaz naturel en France*, Paris, Le Cherche midi, 2012.

Jean-Jacques BERREBY, « Le pétrole en question », *Politique étrangère*, N°29-1, 1964, p. 62-73.

Elisabetta BINI et Francesco PETRINI, « Labor politics in the oil industry: new historical perspectives », *Labor History*, N° 60-1, 2019, p. 1-7.

Julien BRAULT, « Technip ou l’émergence d’un champion national de l’ingénierie pétrolière », *Entreprises et histoire*, n° 71-2, 2014, p. 39-61.

Yves BOUVIER, *L’Europe en transitions: Énergie, mobilité, communication, XVIIIe-XXIe siècles*, Paris, Nouveau Monde éditions, 2016.

Geoffrey C. BOWKER, *Science on the run: information management and industrial geophysics at Schlumberger, 1920-1940*, Cambridge, MIT Press, 1994.

Louis CAGNIARD, *La prospection géophysique*, Paris, Presses universitaires de France, 1950.

Roberto CANTONI, *Oil exploration, diplomacy, and security in the early Cold War: the enemy underground*, New York, Taylor & Francis, 2017.

Jonathan CONLIN, *Mr Five Per Cent: The many lives of Calouste Gulbenkian, the world’s richest man*, Main., London, Profile Books Ltd, 2019.

J. CRAIG, F. GERALI, F. MACAULAUY et R. SORKHABI, *History of the European Oil and Gas Industry*, London, Geological Society of London, 2018.

- Étienne DALEMONT, *L'Industrie du pétrole*, Paris, Presses universitaires de France, 1982.
- Étienne DALEMONT, *Le pétrole*, Paris, Presses universitaires de France, 1979.
- Étienne DALEMONT et Jean CARRIE, *L'économie du pétrole*, Paris, Presses universitaires de France, 1994.
- Christopher R. W. DIETRICH, *Oil Revolution: Anticolonial Elites, Sovereign Rights, and the Economic Culture of Decolonization*, Cambridge, Cambridge University Press, 2017.
- Mona DJAMULI, « The Image World of Middle Eastern Oil », in *Hannah Appel, Arthur Mason, Michael Watts (dir.) Subterranean Estates: Life Worlds of Oil and Gas*, Cornell University Press, 2015.
- Stéphane DUBOIS, *Les hydrocarbures dans le monde*, Paris, Ellipses, 2007.
- Mark Mau and Henry EDMUNDSON, *Groundbreakers: The story of oilfield technology and the people who made it happen*, Peterborough, FastPrint Publishing, 2015.
- Kaveh EHSANI, « The social history of labor in the Iranian oil industry: the built environment and the making of the industrial working class (1908-1941) », These de doctorat, Leiden University, Leiden, 2014.
- Ebtissam El KAILANI-CHARIAT, « La stabilisation des contrats pétroliers », Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne, Paris, 2017
- Pierre FONTAINE, *Le Pétrole du Moyen-Orient et les trusts*, Paris, les Sept couleurs, 1960.
- Giuliano GARAVINI, *The Rise and Fall of OPEC in the Twentieth Century*, Oxford, Oxford University Press, 2019.
- Giuliano GARAVINI, « Completing Decolonization: The 1973 'Oil Shock' and the Struggle for Economic Rights », *The International History Review*, N° 33-3, 2019, p. 473-487.
- Patrick GILBERT, *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris, La Découverte, 2012.
- Bruce GLASSBURNER, « In the Wake of General Ibnu: Crisis in the Indonesian Oil Industry », *Asian Survey*, N°16-12, 1976, p. 1099-1112.
- Roger GOETZE, Florence DESCAMPS et Agathe GEORGES-PICOT, *Entretiens avec Roger Goetze, haut fonctionnaire des Finances. 1, Rivoli-Alger-Rivoli, 1937-1958*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1997.
- Gabrielle HECHT, *The Radiance of France: Nuclear Power and National Identity after World War II*, Cambridge, MIT Press, 2009.
- Peyman JAFARI, « Oil, labour and revolution in Iran: a social history of labour in the Iranian oil industry, 1973-1983 », These de doctorat, Leiden University, 2018.
- Terry Lynn KARL, *The Paradox of Plenty: Oil Booms and Petro-States*, Berkley, University of California Press, 1997.

Giulio LATINI, *L'energia e lo sguardo: il cinema dell'Eni e i documentari di Gilbert Bovay*, Roma, Donzelli Editore, 2011.

Jules LEVEUGLE, « Le prix du pétrole dans le monde », *Politique étrangère*, N° 40-4, 1975, p. 417-445.

Germán MASSABIÉ, *Venezuela: A Petro-State Using Renewable Energies: A Contribution to the Global Debate about New Renewable Energies for Electricity Generation*, Berlin, Springer Science & Business Media, 2009.

Leonardo MAUGERI, *The Age of Oil: The Mythology, History, and Future of the World's Most Controversial Resource*, Westport, Greenwood Publishing Group, 2006.

Timothy MITCHELL, *Carbon Democracy: le pouvoir politique à l'ère du pétrole*, La Découverte, 2017.

Franck NASSER, *Gestion prévisionnelle de l'ingénierie*, Paris, Éditions Technip, 1985.

Petter NORE et Terisa TURNER, *Oil And Class Struggle*, London, Zed Books Ltd, 1980.

André NOUSCHI, *Pétrole et les relations internationales depuis 1945*, Paris, Armand Colin, 1999.

André NOUSCHI, *Luttes pétrolières au Proche-Orient*, Paris, Flammarion, 1970.

Stephen C. PELLETIÈRE, *America's Oil Wars*, Westport, Praeger Publishers Inc, 2004.

Alain PERRODON, *Quel pétrole demain?*, Paris, France, Éditions Technip, 1999.

Alain PERRODON, *L'Homme et le pétrole*, Paris, France, Le Léopard d'or, 1990.

Alain PERRODON, *Profession géologue pétrolier*, Pau, Société Nationale Elf-Aquitaine, 1987.

Alain PERRODON, *Dynamics of oil and gas accumulations*, Pau, Société Nationale Elf-Aquitaine, 1983.

Alain PERRODON, *Géodynamique pétrolière : genèse et répartition des gisements d'hydrocarbures*, Pau, Société Nationale Elf-Aquitaine, 1980.

Alain PERRODON, *Cours de géologie du pétrole*, Nancy, Ecole nationale supérieure des Mines et de la Géologie, 1960.

Alain PERRODON, SOCIÉTÉ GÉOLOGIQUE DE FRANCE, et ASSOCIATION FRANÇAISE DES TECHNICIENS DU PÉTROLE (dir.), *Les techniques pétrolières : 5 novembre 1985*, Paris, Société géologique de France, 1987.

Daniele POZZI, *Dai gatti selvaggi al cane a sei zampe: tecnologia, conoscenza e organizzazione nell'Agip e nell'Eni di Enrico Mattei*, Venezia, Marsilio, 2009.

Andrew T. PRICE-SMITH, *Oil, Illiberalism, and War: An Analysis of Energy and US Foreign Policy*, Cambridge, MIT Press, 2015.

Pierre Edmond SCHMITZ et Louis PINEAU, *Epopée du pétrole: enfance et destins d'un géant*, Paris, R. Pichon et Durand-Auzias, 1947.

Xavier Boy de La TOUR, *Le pétrole: au-delà du mythe*, Paris, Éditions Technip, 2004.

Philippe TRISTANI, « L'Iraq Petroleum Company de 1948 à 1975 : Stratégie et déclin d'un consortium pétrolier occidental pour le contrôle des ressources pétrolières en Irak et au Moyen-Orient », Thèse de doctorat, Université Paris-Sorbonne, Paris, 2014.

Barry TURNER, *Suez 1956: The Inside Story of the First Oil War*, Hachette UK, 2012.

Michel VALAIS et Michel DURAND, *L'industrie du gaz dans le monde*, Paris, Éditions Technip, 1975.

Léon V. VASSEUR, *Pétrole et gaz naturel dans le monde*, Paris, Armand Colin, 1965.

Robert VITALIS, *America's Kingdom: Mythmaking on the Saudi Oil Frontier*, London, Verso, 2009.

Edward WARD, *Le pétrole dans le monde : ses hommes et ses techniques*, Paris, Payot, 1960.

Jean-Pierre WILLIOT, *Naissance d'un service public : le gaz à Paris*, Paris, Éditions Rive droite, 1999.

Sheena WILSON, Adam CARLSON et Imre SZEMAN (dir.), *Petrocultures: Oil, Politics, Culture*, Montreal, McGill-Queen's University Press, 2017.

Daniel YERGIN, *The Prize: The Epic Quest for Oil, Money & Power*, New York, Simon and Schuster, 2012.

Histoire de l'industrie du pétrole en France et en Algérie

Belaïd ABDESSELAM, *Le pétrole et le gaz naturel en Algérie*, Alger, ANEP, 2012.

Marcie AGAPE, « L'édification d'un réseau moderne de distribution d'essence Total 1955 - 1985 », Mémoire de master 1, Université Paris-Sorbonne, 2012.

Azzedine ALI BENALI, « Les ingénieurs de l'Institut algérien du pétrole : formation et parcours professionnels », in Éric GOBE (dir.), *Les ingénieurs maghrébins dans les systèmes de formation*, Rabat, Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, 2014, p. 133-145.

Marcel AMPHOUX, « Une nouvelle industrie française : le raffinage du pétrole », *Annales de géographie*, N°44-251, 1935, p. 509-533.

Laurence BADEL, *Les administrations nationales et la construction européenne : une approche historique (1919-1975)*, Bruxelles, Peter Lang, 2005.

Jean-Louis BEFFA, Christian STOFFAËS, et INSTITUT D'HISTOIRE DE L'INDUSTRIE, *Pierre Guillaumat : la passion des grands projets industriels*, Paris, Institut d'histoire de l'industrie : Éditions Rive droite, 1995.

Madjid BENCHIKH et Jean TOUSCOZ, *Les Instruments juridiques de la politique algérienne des hydrocarbures*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1973.

Henry Victor BERENGER, *Le pétrole et la France*, Paris, Flammarion, 1920.

Gisela BLANC (dir.), *Elf-Aquitaine: des origines à 1989*, Paris, Fayard, 1998.

Jean-Marie BOUGUEN, *Le pétrole en France : Genèse et stratégies d'influence*, Paris, Éditions L'Harmattan, 2013.

Inga BRANDELL, *Les rapports franco-algériens depuis 1962 : Du pétrole et des hommes*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1981.

Jacques BRITSCH et Octave MEYNIER, *Perspectives sahariennes*, Paris, Charles-Lavauzelle, 1956.

Willy BRUDERER, *La Chasse aux bougies : né avec le siècle, un géologue pétrolier raconte l'aventure de sa vie*, Paris, ILEM, 1985.

Willy BRUDERER, *Pétroles de Mésopotamie et d'Afrique du Nord : journal d'un géologue, 1947-1975.*, Paris, Beaulieu, 1976.

Éric BUSSIERE, « La France et les affaires pétrolières au lendemain de la Première Guerre Mondiale : la politique des groupes financiers à travers celle de la banque de l'Union Parisienne », *Histoire, économie & société*, N° 1-2, 1982, p. 313-328.

Valérie CARAYOL, Bruno CHAUDET et Alexandre FRAME, « Quelques jalons pour une histoire des relations publiques en France, des années 1900 jusqu'au début des années 80 », *Recherches en Communication*, N°41, 2014.

Emmanuel CATTÀ, *Victor de Metz : de la CFP au groupe Total*, Paris, Total éditions presse, 1990.

Jean CHAUMELY et Denis HUISMAN, *Les relations publiques*, Paris, Presses universitaires de France, 1997.

CONGRES NATIONAL DES SOCIÉTÉS HISTORIQUES ET SCIENTIFIQUES . SECTION D'HISTOIRE DES SCIENCES ET DES TECHNIQUES, *La recherche pétrolière française : [actes du 118e Congrès national des sociétés historiques et scientifiques, Pau, 25-29 octobre 1993]*, Paris, France, CTHS, 1994.

Pierre CORNET, *Du mirage au miracle : pétrole saharien*, Paris, Nouvelles Éditions latines, 1960.

Pintilie DAN, « Istorical societății petroliere Foraky Românească 1922-1942 », *Administratia Romaneasca Aradean*, vol. VIII, 2014.

Marie-Bénédicte DESJUZEUR, « La compagnie française des pétroles en Algérie (1950-1971) », Mémoire de maîtrise, Université Paris I, Paris, 1992.

Benoît DOESSANT, « Le transport maritime d'hydrocarbures. Les compagnies pétrolières françaises entre impératifs économiques et obligation de pavillon (1918-1998) » Thèse de doctorat, Université Paris-Sorbonne, Paris, 2016.

Papa DRAME et Samir SAUL, « Le projet d'Eurafrique en France (1946-1960) : quête de puissance ou atavisme colonial ? », *Guerres mondiales et conflits contemporains*, N° 216-4, 2004, p. 95114.

Albert FITTE, « La crise pétrolière franco-algérienne de 1970-1971 », *Cahiers de la Méditerranée*, N° 4-1, 1972, p. 36-48.

J. FLANDRIN, « Le pétrole et l'eau dans le Sahara septentrional algérien », *Géocarrefour*, N°3 2-4, 1957, p. 293-306.

Pierre FONTAINE, *Alerte au pétrole franco-saharien*, Paris, Les Sept couleurs, 1961.

Pierre FONTAINE, *La mort étrange de Conrad Kilian, inventeur du pétrole saharien*, Paris, Les Sept couleurs, 1959.

Pierre FONTAINE, *La nouvelle course au pétrole*, Paris, Les Sept couleurs, 1957.

Pierre FONTAINE, *La guerre froide du pétrole*, Paris, Éditions Je Sers, 1956.

Robert FOSSET, « Pétrole et gaz naturel au Sahara », *Annales de géographie*, N° 71-385, 1962, p. 279-308.

Vianney GARDEY DE SOOS, « L’Affirmation de la marque Total à partir de l’évolution de son logo de 1954 à nos jours (2003) » Mémoire de master 2, Université Paris IV Sorbonne, Paris, 2010.

Nicole GRIMAUD, « Le conflit pétrolier franco-algérien », *Revue française de science politique*, N° 22-6, 1972, p. 1276-1307.

Takashi HOTTA, *L’industrie du pétrole en France des origines à 1934 : l’état et les entreprises pétrolières*, Thèse de doctorat, Université Paris Nanterre, Nanterre, 1990.

Constance HUBIN, « Stratégie industrielle de la Compagnie Française des Pétroles (1945-1975) » Thèse de doctorat, Université Paris X, Nanterre, 2012.

Hervé L’HUILIER, « La stratégie de la Compagnie Française des Pétroles durant la Seconde Guerre Mondiale : sauvegarder l’essentiel », *Histoire, économie & société*, N° 11-3, 1992, p. 463-478.

Maurice BROGINI, « L’exploitation des hydrocarbures en Algérie de 1956 à 1971 », Thèse de doctorat, Université de Nice, 1973.

Jad KABBANJI, « La stratégie pétrolière de la France en Algérie, 1962-1971 » Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal, 2017.

Jean-Jacques LACOUR (dir.), *Terre d’innovations : 1944-2000 : histoire de l’IFP des origines...à nos jours*, Rueil-Malmaison, Institut Français du Pétrole, 2001.

Bernard LARIVIERE et Francisco BATET, *Chercheur de pétrole au Sahara*, Paris, Hachette, 1958.

Jean LARTÉGUY, *Sahara an I*, Paris, Gallimard, 1958.

Lee C. LAWYER, Charles Carpenter BATES et Robert B. RICE, *Geophysics in the Affairs of Mankind: A Personalized History of Exploration Geophysics*, SEG Books, 2001.

Morgan LE DEZ, « Le commerce et l’industrie des pétroles dans la basse vallée de la Seine : 1860-1940 : la naissance d’un complexe énergétique, entre interventions étatiques et initiatives locales » Thèse de doctorat, Université du Havre, Le Havre, 2009.

Dominique LEJEUNE, *La France des Trente Glorieuses : 1945-1974*, Paris, Armand Colin, 2015.

Serge LERAT, « Hassi Messaoud », *Les Cahiers d’Outre-Mer*, N° 24-93, 1971, p. 16-31.

Tengku Nathan MACHMUD, *The Indonesian Production Sharing Contract: An Investor’s Perspective*, Kluwer Law International B.V., 2000.

Maurice MAINGUY, *Le pétrole et l’Algérie*, Paris, les Éditions du Cerf, 1958.

Hocine MALTI, « Le gaspillage de l'or noir », *Confluences Mediterranee*, N° 81-2, 2012, p. 103-116.

Hocine MALTI, *Histoire secrète du pétrole algérien*, Paris, La Découverte, 2012.

Philippe MANIN, « Le différend franco-algérien relatif aux hydrocarbures », *Annuaire français de droit international*, N° 17-1, 1971, p. 147-169.

Philippe MARGUERAT et Lubor JILEK, *Banque et investissement industriel : Paribas, le pétrole roumain et la politique française, 1919-1939*, Neuchâtel, Faculté des lettres, 1987.

Radouan Andrea MOUNECIF, « La prudence et la prise de décision : la Compagnie Française des Pétroles Algérie et l'algérienisation du personnel (1962-1971) », *Entreprises et histoire*, N° 92-3, 2018, p. 43-58.

Daniel MURAT, *L'intervention de l'Etat dans le secteur pétrolier en France*, Paris, Éditions Technip, 1969.

Marta MUSSO, « Towards an independent European energy policy: the oil industry in the aftermath of the Algerian War » Thèse de doctorat, University of Cambridge, Cambridge 2016.

Roberto NAYBERG, « La politique française du pétrole à l'issue de la première guerre mondiale : perspectives et solutions », *Guerres mondiales et conflits contemporains*, N° 224, 2006, p. 111-133.

Roberto NAYBERG, « Qu'est-ce qu'un produit stratégique ? L'exemple du pétrole », *Défense nationale*, 1997, p. 77-86.

Georges NELY et Chambre syndicale de la recherche et de la production du pétrole et du gaz naturel Commission EXPLORATION, *Méthodes géophysiques*, Éditions Technip, 1986.

Jean-Baptiste NOE, « Total. Comment associer responsabilité sociale de l'entreprise et réussite économique de l'entreprise (1946-2003) », Thèse de doctorat, Sorbonne Université, Paris 2018.

André NOUSCHI, *La France et le pétrole : de 1924 à nos jours*, Paris, Picard, 2014.

André NOUSCHI, *Les origines de la C.F.P. jusqu'en 1924*, Université de Nice, 2001.

Nacer OUAREM, « Sonatrach entre institution et organisation : analyse institutionnaliste du secteur des hydrocarbures en Algérie (1958-2006) », Thèse de doctorat, École des hautes études en sciences sociales, Paris, 2010.

Francois PELLETIER, « Ernest Mercier, le pétrole et la France », Thèse de doctorat, Université Paris I, Université de Montréal, Montréal, 2016.

Alain PERRODON, *Histoire des grandes découvertes pétrolières : un certain art de l'exploration*, Pau, Elf-Aquitaine, 1985.

Alain PERRODON, André MORANGE et Francis HERITIER (dir.), *Les grandes heures de l'exploration pétrolière du Groupe Elf-Aquitaine*, Boussens, Elf-Aquitaine, 1992.

Bernard PIERRE, *Pétrole français*, Paris, Hachette, 1960.

François ROCHE, *TotalFinaElf: une major française*, Paris, Le Cherche Midi, 2003.

Jean RONDOT, *La Compagnie française des pétroles : du franc-or au pétrole-franc*, Paris, Plon, 1962.

Alain ROUSSET, David HABIB, Vincent BERJOT, *Le bassin de Lacq: métamorphoses d'un territoire*, Pessac, MSH Aquitaine, 2014.

Christian ROUXEL, *D'Azur à Total: Desmarais Frères, le premier grand pétrolier français*, Toulouse, Drivers, 2007.

Yves SALGUES, *L'or noir du Sahara : la pathétique aventure de Conrad Kilian*, Paris, Fayard, 1958.

Mohamed SASSI, *La politique pétrolière de la France de 1861 à 1974: à travers le rôle de la compagnie privée Desmarais Frères*, Paris, SPM, 2018.

Samir SAUL, *Intérêts économiques français et décolonisation de l'Afrique du Nord*, Genève, Librairie Droz, 2016.

Samir SAUL, « Politique nationale du pétrole, sociétés nationales et « pétrole franc » », *Revue historique*, N° 638, 2006, p. 355-388.

Jacques SCHOEFLER, *Gravimétrie appliquée aux recherches structurales et à la prospection pétrolière et minière*, Paris, Éditions Technip, 1975.

Vaclav SMIL, *Energy and civilization: a history*, Cambridge, MIT Press, 2017.

Patrice TEISSERENC, *Mon aventure pétrolière : Le témoignage d'un géologue en Afrique et au Moyen-Orient (1955-1975)*, Paris, Éditions L'Harmattan, 2019.

Michel VILAIN, *La politique de l'énergie en France : de la seconde guerre mondiale à l'horizon 1985*, Paris, Éditions Cujas, 1969.

René WALTHER, « Les activités pétrolières de Pechelbronn (1735-1970) », Thèse de doctorat, Université Marc Bloch, Strasbourg, 2005.

Douglas A. YATES, *The French oil industry and the Corps des mines in Africa*, Trenton, Africa World Press, 2009.

Histoire des techniques, histoire sociale et histoire de l'innovation

Marsha ACKERMANN, *Cool Comfort: America's Romance with Air-Conditioning*, Washington, Smithsonian Institution, 2013.

Franco AMATORI et Andrea COLLI, « Strategies and Structures of European Enterprise », *Revue économique*, N° 58-1, 2007, p. 37-57.

Laurence BADEL, Éric BUSSIÈRE, *François-Xavier Ortoli : l'Europe, quel numéro de téléphone ?*, Paris, Descartes & Cie, 2011.

Dominique BARJOT, « Histoire économique et historiographie française : crise ou renouveau ? », *Histoire, économie & société*, N° 31-2, 2012, p. 5-27.

Dominique BARJOT, Isabelle LESCENT-GILES et Marc DE FERRIERE (dir.), *L'américanisation en Europe au xxe siècle : économie, culture, politique. Volume 1*, Lille, Publications de l'Institut de recherches historiques du Septentrion, 2018.

Saïd BELAHCENE, *Industrialisation et transferts technologiques : l'exemple algérien*, Thèse de doctorat, Université Grenoble 2, Grenoble, 1989.

Henry BERANGER, *Rapport sur le recrutement et l'emploi de la main-d'oeuvre indigène, coloniale et étrangère*, 1916.

Philippe BERNOUX, *La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris, Éditions du Seuil, 1990.

Isabelle BERREBI-HOFFMANN, *À quoi servent les experts?*, Paris, Presses universitaires de France, 2009.

Wiebe E. BIJKER, Thomas P. HUGHES et Trevor J. PINCH (dir.), *The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology*, Cambridge, MIT Press, 1987.

Françoise BIRCK et André GRELON, *Un Siècle de formation des ingénieurs électriciens : Ancrage local et dynamique européenne, l'exemple de Nancy*, Paris, Éditions de la MSH, 2006.

Luc BOLTANSKI, *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, les Éditions de Minuit, 1982.

Luc BOLTANSKI, « America, America... », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N° 38-1, 1981, p. 19-41.

Gérard BOSSUAT, *La France, l'aide américaine et la construction européenne 1944-1954. Volume I*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2013, p. 231-251.

Régis BOULAT, *Jean Fourastié, un expert en productivité : La modernisation de la France*, Besançon, Presses Universitaires de Franche-Comté, 2008.

André BURGUIERE, « Histoire d'une histoire : la naissance des Annales », *Annales*, N° 34-6, 1979, p. 1347-1359.

Ludovic CAILLUET, « McKinsey, Total-CFP et la M-form. Un exemple français d'adaptation d'un modèle d'organisation importé », *Entreprises et histoire*, N° 25-2, 2000, p. 26-45.

François CARON, *La dynamique de l'innovation : changement technique et changement social, XVIe-XXe siècle*, Paris, Gallimard, 2010.

François CARON, *Les deux révolutions industrielles du XXe siècle / François Caron*, Paris, Albin Michel, 1997.

François CARON, « La naissance d'un système technique à grande échelle. Le chemin de fer en France (1832-1870) », *Annales*, N° 53-4, 1998, p. 859-885.

Jean-Marc CHADUC, « L'informatique, levier du changement dans l'organisation », *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, N° 9-49, 1991, p. 119-127.

Alfred D. CHANDLER, « L'évolution historique de la grande entreprise industrielle : structures et capacités organisationnelles », *Entreprises et histoire*, N° 10, 1995, p. 13-19.

Alfred D. CHANDLER, *La Main invisible des managers : une analyse historique*, Paris, Economica, 1988.

Alfred D. CHANDLER, *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, MIT press, 1969.

Christophe CHARLE, « Contemporary French Social History: Crisis or Hidden Renewal? », *Journal of Social History*, N° 37-1, 2003, p. 57-68.

Christophe CHARLE, *Histoire sociale, histoire globale ? actes du colloque des 27-28 janvier 1989*, Paris, Éditions de la MSH, 1993.

Francis Louis CLOSON, *Un homme nouveau : l'ingénieur économiste*, Paris, Presses universitaires de France, 1961.

CONGRÈS INTERNATIONAL D'HISTOIRE ÉCONOMIQUE, *Catching up with America: productivity missions and the diffusion of american economic and technological influence after the Second World War : proceedings of the Caen Preconference, 18-20 sept. 1997*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, 2002.

Edward W. CONSTANT, « Science in Society: Petroleum Engineers and the Oil Fraternity in Texas, 1925-65 », *Social Studies of Science*, N° 19-3, 1989, p. 439-472.

Gail COOPER, *Air-conditioning America: engineers and the controlled environment, 1900-1960*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1998.

Michel COTTE et technologiques et scientifiques LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES CHOIX INDUSTRIELS, *Circulations techniques : en amont de l'innovation*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2004.

Jean-Claude DAUMAS, *La révolution matérielle : Une histoire de la consommation*, Paris, Flammarion, 2018.

Peter Ferdinand DRUCKER, *La pratique de la direction des entreprises*, Paris, Éditions d'organisation, 1957.

Bernard ÉTIENNE, *Les relations publiques des entreprises privées*, Paris, G. Le Prat, 1950.

Jean FOMBONNE, *Personnel et DRH: l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises : France, 1830-1990*, Paris, Vuibert, 2001.

Jean FOURASTIE, *La productivité*, Paris, Presses Universitaires de France, 1957.

Anne-Françoise GARÇON, Bruno BELHOSTE, et INSTITUT DE LA GESTION PUBLIQUE ET DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (dir.), *Les ingénieurs des Mines : cultures, pouvoirs, pratiques : colloque des 7 et 8 octobre 2010*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2012.

- Bertrand GILLE, « La notion de système technique », *Milieux*, N° 6, 1981.
- Bertrand GILLE, *Histoire des techniques : Technique et civilisations, technique et sciences*, Paris, Gallimard, 1978.
- Pascal GRISET et Yves BOUVIER, « De l'histoire des techniques à l'histoire de l'innovation. Tendances de la recherche française en histoire contemporaine », *Histoire, économie & société*, N° 31-2, 2012, p. 29-43.
- Éric GOBE (dir.), *Les ingénieurs maghrébins dans les systèmes de formation*, Tunis, Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, 2014.
- Éric GOBE (dir.), *L'ingénieur moderne au Maghreb, XIXe-XXe siècles*, Paris, Maisonneuve et Larose, 2004.
- André GUESLIN, *Les hommes du pneu : les ouvriers Michelin à Clermont-Ferrand de 1940 à 1980*, Paris, Éditions de l'Atelier, 1999.
- Odile HENRY, « Un savoir en pratique : les professionnels de l'expertise et du conseil » Thèse de doctorat, École des hautes études en sciences sociales, Paris, 1993.
- Ray ELDON HIEBERT, « Ivy Lee: "Father of Modern Public Relations" », *The Princeton University Library Chronicle*, N° 27-2, 1966, p. 113-120.
- Ronald JAUBERT, « La désertification : slogan et impasse », in Jean-Pierre JACOB (dir.), *Sciences sociales et coopération en Afrique : Les rendez-vous manqués*, Genève, Graduate Institute Publications, 2016, p. 175-190.
- Jean Marcel JENNANEY, *La politique de coopération avec les pays en voie de développement*, Paris, La Documentation française, 1964.
- Aïssa KADRI et Mohamed BENGUERNA (dir.), *Ingénieurs en Algérie dans les années 1960 : une génération de la coopération*, Paris, Karthala Éditions, 2014.
- Matthias KIPPING et Ove BJARNAR (dir.), *The Americanisation of European business: the Marshall Plan and the transfer of US management models*, London, Routledge, 1998.
- Matthias KIPPING et Lars ENGWALL, *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford, OUP, 2002.
- Richard F. KUISEL, *Ernest Mercier: French technocrat*, Berkeley, University of California Press, 1967.
- Yves LACOSTE, *Aventures d'un géographe*, Paris, Éditions des Equateurs, 2018.
- Albert LAURENT, « Deux missions transafricaines modernes : Berliet-Ténére (1959- 1960) et Berliet-Tchad (1960) », *Le Globe. Revue genevoise de géographie*, N° 102-1, 1962, p. 13-14.
- Muriel LE ROUX, « Un exemple d'utilisation des dossiers de personnel : les ingénieurs de recherche de Pechiney », *La Gazette des archives*, N° 186-1, 1999, p. 171-174.
- Muriel LE ROUX, « Évolution des stratégies de recherche d'une grande entreprise française : Pechiney, 1886-1975 : le cas de l'aluminium » Thèse de doctorat, Université Paris-Sorbonne, Paris, 1994.

Frédéric LEROY, *Les stratégies de l'entreprise*, Paris, Dunod, 2001.

Élisabeth LONGUENESSE et GROUPE DE RECHERCHES ET D'ÉTUDES SUR LE MOYEN-ORIENT (dir.), *Bâtisseurs et bureaucrates : ingénieurs et société au Maghreb et au Moyen-Orient : table ronde CNRS tenue à Lyon du 16 au 18 mars 1989*, Lyon, Maison de l'Orient, 1991.

Daniel LOUBET, « Les enjeux communicationnels dans la normalisation des savoir-faire opératoires pour la prévention des risques : le cas de la méthode OPERGUID en raffineries chez TOTAL » Thèse de doctorat, Université Bordeaux Montaigne, Bordeaux, 2013.

Catherine MALAVAL, « L'histoire de l'entreprise à travers sa presse. Organisation et développement de l'information », *Entreprises et histoire*, N° 11-1, 1996, p. 49-60.

Philippe MIOCHE, *Le Plan Monnet : genèse et élaboration, 1941-1947*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1987.

Radouan Andrea MOUNECIF, « La diplomatie du phosphate et le conflit du Sahara occidental », Mémoire de master 2, Université Paris 8, Saint-Denis, 2015.

Pierre MUSSO, *La Religion industrielle : Monastère, manufacture, usine. Une généalogie de l'entreprise*, Paris, Fayard, 2017.

Gérard NOIRIEL, « Naissance du métier d'historien », *Genèses. Sciences sociales et histoire*, N° 1-1, 1990, p. 58-85.

Gérard NOIRIEL, « Pour une approche subjectiviste du social », *Annales*, N° 44-44, 1989, p. 1435-1459.

Pascal ORY, *L'histoire culturelle*, Paris, Presses universitaires de France, 2015.

Serge PERROT et Patrice ROUSSEL, « La socialisation par l'organisation : entre tactiques et pratiques », *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 73-3, 2009, p. 2.

Céline PESSIS, Sezin TOPÇU et Christophe BONNEUIL, *Une autre histoire des Trente Glorieuses*, Paris, La Découverte, 2016.

Laure PITTI, « Ouvriers algériens à Renault-Billancourt, de la guerre d'Algérie aux grèves d'OS des années 1970: contribution à l'histoire sociale et politique des ouvriers étrangers en France », Thèse de doctorat, Université Paris 8, Saint-Denis, 2002.

Robert ROCHEFORT, *La société des consommateurs*, Paris, O. Jacob, 1995.

Leslie L. ROOD, « Nationalisation and Indigenisation in Africa », *The Journal of Modern African Studies*, N° 14-3, 1976, p. 427-447.

Wendy E. A. RUONA, « The Foundational Impact of the Training within Industry Project on the Human Resource Development Profession », *Advances in Developing Human Resources*, N° 3-2, 2001, p. 119-126.

Andre SAUVAGE, « Centralisation ou décentralisation administrative ? La solution IBM », *La Revue administrative*, N° 8-48, 1955, p. 669-672.

Edmond SERGENT, « Le peuplement humain du Sahara », *Journal d'agriculture traditionnelle et de botanique appliquée*, N° 33-369, 1953, p. 285-306.

Edmond SERGENT et Louis PARROT, *Contribution de l'Institut Pasteur d'Algérie à la connaissance humaine du Sahara: 1900-1960*, Alger, Institut Pasteur d'Algérie, 1961.

Silvère SEURAT, *Réalités du transfert de technologie*, Paris, Masson, 1978.

André THEPOT, *L'Ingénieur dans la société française : études*, Paris, Éditions ouvrières, 1985.

Oumelkhir TOUATI, « Les ingénieurs en Algérie de l'époque coloniale à la crise des années 1990 : approche socio-historique d'un métier », *L'Année du Maghreb*, 2009, p. 589-611.

Oumelkhir TOUATI, « Rapport au travail et dynamique de transformation du métier d'ingénieur dans le contexte algérien : le cas de l'entreprise Sonatrach » Thèse de doctorat, École des hautes études en sciences sociales, Paris, 2007.

Vincent TROGER, « L'histoire de l'enseignement technique : entre les entreprises et l'Etat, la recherche d'une identité », *Histoire, économie & société*, N° 8-4, 1989, p. 593-611.

John VAN MAANEN et Edgar SCHEIN, « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behavior*, N° 1, 1979, p. 209-264.

Henri VERDIER, *Les Relations publiques : information et action*, Paris, Éditions de l'Entreprise moderne, 1959.

Irwin M. WALL, « Jean Monnet, les États-Unis et le plan français », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, N° 30-1, 1991, p. 3-21.

Pierre ZEMOR, *Un bon conseil : Incursions chez les décideurs*, Paris, FeniXX, 1986.

Histoire coloniale et histoire de la décolonisation

Charles-Robert AGERON, *De l'Algérie « française » à l'Algérie algérienne*, Paris, Éditions Bouchene, 2005.

Charles-Robert AGERON, « Les supplétifs Algériens dans l'armée française pendant la guerre d'Algérie », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, N° 48-1, 1995, p. 3-20.

Charles-Robert AGERON, *Les Archives de la révolution algérienne*, Paris, Éditions Jeune Afrique, 1981.

Lydia AIT SAADI BOURAS, « L'histoire nationale algérienne à travers ses manuels scolaires d'histoire », in Charles HEIMBERG, Olivier LOUBES et Benoît FALAIZE (dir.), *L'école et la nation : Actes du séminaire scientifique international. Lyon, Barcelone, Paris, 2010*, Lyon, ENS Éditions, 2015, p. 445-453.

Ardavan AMIR-ASLANI, *L'âge d'or de la diplomatie algérienne*, Paris, Éditions du moment, 2015.

Warwick ANDERSON, *Colonial Pathologies: American Tropical Medicine, Race, and Hygiene in the Philippines*, Durham, Duke University Press, 2006.

François d'ARCY, Annie KRIEGER et Alain MARILL, *Essais sur l'économie de l'Algérie nouvelle*, Paris, Presses universitaires de France, 1965.

- Bruna BAGNATO, *L'Italia e la guerra d'Algeria (1954-1962)*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2012.
- Jean-Pierre BAT, *Le syndrome Foccart: La politique française en Afrique, de 1959 à nos jours*, Paris, Folio, 2012.
- Amar BENAMROUCHE, *Grèves et conflits politiques en Algérie*, Paris, Karthala Éditions, 2000.
- Arnaud BERTHONNET, « L'industrie électrique en Algérie : le rôle des sociétés électriques et plus particulièrement d'EGA à partir de 1947 », *Outre-Mers. Revue d'histoire*, N° 89-334, 2002, p. 331-352.
- Jean BISSON, Pierre ROGNON et Françoise GRIVOT, « Robert Capot-Rey (1897-1977) : Trente ans de géographie saharienne », *Annales de géographie*, N° 87-479, 1978, p. 59-77.
- Louis BLIN, *L'Algérie, du Sahara au Sahel : route transsaharienne, économie pétrolière et construction de l'Etat*, Paris, Éditions L'Harmattan, 2000.
- Raphaëlle BRANCHE, « La torture et l'armée pendant la guerre d'Algérie : 1954-1962 ».
- Raphaëlle BRANCHE (dir.), *La guerre d'indépendance des Algériens: 1954-1962*, Paris, France, Perrin, 2009.
- Christophe BOUTIN, Charles SAINT-PROT et Jean-yves de CARA, *Sahara marocain*, Paris, Les éditions du Cerf, 2016.
- Robert CAPOT-REY, *L'Afrique blanche française. Tome second, Le Sahara français*, Paris, Presses universitaires de France, 1953.
- Pierre CORNET et Albert SARRAUT, *Sahara: terre de demain*, Paris, Nouvelles éditions latines, 1956.
- Alain COTTA, « Les perspectives décennales du développement économique de l'Algérie et le plan de Constantine », *Revue économique*, N° 10-6, 1959, p. 913-946.
- Paul-Marie DE LA GORCE, « La coopération franco-algérienne », *Politique étrangère*, N° 31-3, 1966, p. 276-290.
- Philippe DELISLE, *Bande dessinée franco-belge et imaginaire colonial: des années 1930 aux années 1980*, Paris, Karthala Éditions, 2008.
- Sébastien DENIS, *Le cinéma et la guerre d'Algérie: la propagande à l'écran (1945-1962)*, Paris, Nouveau monde, 2009.
- Gérard DESTANNE DE BERNIS, « Les industries industrialisantes et les options algériennes », *Tiers-Monde*, N° 12-47, 1971, p. 545-563.
- Biswajit DHAR, « Technology Indigenization and External Influences: Case of the Fertilizer Industry in India », *Social Scientist*, N° 13-3, 1985, p. 32-48.
- Laurent DORNEL, « Les usages du racialisme. Le cas de la main-d'œuvre coloniale en France pendant la Première Guerre mondiale », *Genèses. Sciences sociales et histoire*, N° 20-1, 1995, p. 48-72.
- Anne DULPHY, *L'Algérie des pieds-noirs: entre l'Espagne et la France*, Paris, Vendémiaire, 2014.

William EASTERLY, *The Tyranny of Experts: Economists, Dictators, and the Forgotten Rights of the Poor*, London, Hachette UK, 2014.

William EASTERLY, *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*, London, Penguin, 2006.

William EASTERLY, *The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics*, Cambridge, MIT Press, 2001.

Harald FISCHER-TINÉ, *Anxieties, Fear and Panic in Colonial Settings: Empires on the Verge of a Nervous Breakdown*, Berlin, Springer, 2017.

Anaïs FLECHET, « L'exotisme comme objet d'histoire », *Hypothèses*, N° 11-1, 2008, p. 15-26.

René GALLISSOT, *Les Accords d'Evian: en conjoncture et en longue durée*, Karthala Éditions, 1997.

René GALLISSOT, « Sous l'identité, le procès d'identification », *L'Homme et la société*, N° 83-1, 1987, p. 12-27.

René GALLISSOT, « Syndicalisme et nationalisme : La fondation de l'Union Générale des Travailleurs Algériens, ou du syndicalisme C.G.T. au syndicalisme algérien (1954-1956-1958) », *Le Mouvement social*, N° 66, 1969, p. 7-50.

René GALLISSOT (dir.), *Les Accords d'Evian : en conjoncture et en longue durée*, Paris, Karthala Éditions, 1997.

Marceau GAST, « Le désert saharien comme concept dynamique, cadre culturel et politique », *Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée*, N° 32-1, 1981, p. 77-92.

André GAUTHIER, *L'Algérie: décolonisation, socialisme, industrialisation*, Paris, Bréal, 1976.

Mohammed HARBI, *Le FLN: mirage et réalité*, Paris, Éditions J.A., 1980.

Mohammed HARBI et Gilbert MEYNIER, *Le FLN, documents et histoire : 1954-1962*, Paris, Fayard, 2004.

Damien HELIE, *Les débuts de l'autogestion industrielle en Algérie*, Toulouse, Éditions de l'Asymétrie, 2018.

Damien HELIE, « L'autogestion industrielle en Algérie », *Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée*, N° 6-1, 1969, p. 113-126.

Jean-Robert HENRY, « Littérature de jeunesse et décolonisation », in *De l'Indochine à l'Algérie*, La Découverte, 2003, p. 311-324.

Ankie HOOGVELT, « Indigenisation and foreign capital: industrialisation in Nigeria », *Review of African Political Economy*, N° 6-14, 1979, p. 56-68.

Jean-Jacques JORDI, *De l'exode à l'exil: rapatriés et pieds-noirs en France : l'exemple marseillais, 1954-1992*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1993.

Charles-André JULIEN et Charles-Robert AGERON, *Histoire de l'Algérie contemporaine*, Paris, Presses universitaires de France, 1979.

Aïssa KADRI, *Instituteurs et enseignants en Algérie, 1945-1978: histoire et mémoires*, Paris, Karthala Éditions, 2014.

Aïssa KADRI et Mohamed BENGUERNA (dir.), *Ingénieurs en Algérie dans les années 1960: une génération de la coopération*, Paris, Karthala Éditions, 2014.

Ali el-KENZ, *Le Complexe sidérurgique d'El Hadjar: une expérience industrielle en Algérie*, Paris, France, Éditions du CNRS, 1987.

Tahar KHALFOUNE et Gilbert MEYNIER, *Histoire de l'Algérie à la période coloniale, 1830-1962*, Paris, La Découverte, 2014.

Eric KOCHER-MARBOEUF, *Le Patricien et le Général. Jean-Marcel Jeanneney et Charles de Gaulle 1958-1969. Volume I*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2013.

Serge KOULYTCHIZKY, *L'autogestion, l'homme et l'état : L'expérience algérienne*, Berlin, De Gruyter Mouton, 1974.

Marcel LARNAUDE, « La géographie du Sahara et l'institut de recherches sahariennes », *Annales de géographie*, N° 55-300, 1946, p. 294-299.

Roger LEQUY, « L'agriculture algérienne de 1954 à 1962 », *Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée*, N° 8-1, 1970, p. 41-99.

Christine LEVISSÉ-TOUZE, *L'Afrique du Nord dans la guerre, 1939-1945*, Paris, Albin Michel, 1998.

Rédha MALEK, *L'Algérie à Évian: histoire des négociations secrètes, 1956-1962*, Paris, Éditions du Seuil, 1995.

Jacques MARSEILLE, *Empire colonial et capitalisme français: Histoire d'un divorce*, Paris, Albin Michel, 2015.

René MAYER, *Français d'Afrique du Nord: ce qu'ils sont devenus : dictionnaire biographique*, Saint-Cloud, R. Mayer, 2007.

Gilbert MEYNIER et Mohammed HARBI, *Histoire intérieure du F.L.N., 1954-1962*, Paris, Fayard, 2002.

Georges MERCIER (1902-1991), *L'Avenir humain du Sahara*, 1954.

Amar MOHAND-AMER et Belkacem BENZENINE, *Le Maghreb et l'indépendance de l'Algérie*, Paris, Karthala Éditions, 2012.

Marie MUYL, « Les Français d'Algérie: socio-histoire d'une identité », thèse de doctorat, Université Paris 1, Paris, 2007.

Phillip Chiviges NAYLOR, *France and Algeria: A History of Decolonization and Transformation*, Gainesville, University Press of Florida, 2000.

Wilfred A. NDONGKO, « Indigenisation Policy and the Development of Private Enterprise in Nigeria », *Africa Spectrum*, N° 15-1, 1980, p. 53-71.

- Pierre NORA, *Les Français d'Algérie*, Paris, Christian Bourgois Editeur, 2012.
- Guy PERVILLE, *La guerre d'Algérie, 1954-1962*, Paris, Presses universitaires de France, 2015.
- Guy PERVILLE, « Historiens de la guerre d'Algérie : quels engagements ? », *Les Cahiers d'EMAM. Études sur le Monde Arabe et la Méditerranée*, N° 23, 2014, p. 105-118.
- Guy PERVILLE, « De Gaulle et le problème algérien en 1958 », *Outre-Mers. Revue d'histoire*, N° 95-358, 2008, p. 15-27.
- Guy PERVILLE, *Les étudiants algériens de l'université française: 1880-1962 : populisme et nationalisme chez les étudiants et intellectuels musulmans algériens de formation française*, Paris, Éditions du CNRS, 1984.
- Julien ROCHERIEUX, « L'évolution de l'Algérie depuis l'indépendance », *Sud/Nord*, N° 14-1, 2001, p. 27-50.
- Kristin ROSS, *Rouler plus vite, laver plus blanc: modernisation de la France et décolonisation au tournant des années soixante*, Paris, Flammarion, 2006.
- Samir SAUL, *Intérêts économiques français et décolonisation de l'Afrique du Nord*, Genève, Librairie Droz, 2016.
- Éric SAVARESE, *L'invention des pieds-noirs*, Paris, Séguier, 2002.
- Edmond SERGENT et Louis PARROT, *Contribution de l'Institut Pasteur d'Algérie à la connaissance humaine du Sahara: 1900-1960*, Alger, Institut Pasteur d'Algérie, 1961.
- Catherine SIMON-GOULLETQUER, *Algérie, les années pieds-rouges: des rêves de l'indépendance au désenchantement, 1962-1969*, Paris, La Découverte, 2009.
- Jean-François STASZAK, « Qu'est-ce que l'exotisme ? », *Le Globe. Revue genevoise de géographie*, N° 148-1, 2008, p. 7-30.
- Benjamin STORA, *Histoire de l'Algérie coloniale: 1830-1954*, Paris, La Découverte, 1999.
- Benjamin STORA, *Histoire de l'Algérie depuis l'indépendance*, Paris, La Découverte, 1994.
- Benjamin STORA, *La gangrène et l'oubli: la mémoire de la guerre d'Algérie*, Paris, La Découverte, 1998.
- Benjamin STORA, *Le mystère De Gaulle: Son choix pour l'Algérie*, Paris, Robert Laffont, 2010.
- Daniel STRASSER et Eirik LABONNE, *Réalités et promesses sahariennes: aspects juridiques et économiques de la mise en valeur industrielle du Sahara français*, Paris, Encyclopédie d'outremer, 1956.
- John TALBOTT, *The War without a name: France in Algeria : 1945-1962*, London, Faber & Faber, 1981.
- Maurice VAÏSSE, *De Gaulle et l'Algérie: 1943-1969*, Paris Armand Colin, 2012.
- Claude VEILLOT et Maurice-Robert BATAILLE, *Caméras sous le soleil*, Alger, Heintz, 1956.
- Jeannine VERDES-LEROUX, *Les Français d'Algérie: de 1830 à aujourd'hui*, Paris, Fayard, 2015.

Pierre VERMEREN, *Misère de l'historiographie du « Maghreb » post-colonial (1962-2012)*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2014.

William ZARTMAN, « Les relations entre la France et l'Algérie depuis les accords d'Évian », *Revue française de science politique*, N° 14-6, 1964, p. 1087-1113.

Méthodologie, sources et archives

ASSOCIATION DES ARCHIVISTES FRANÇAIS, *Les archives dans l'entreprise: guide des durées de conservation*, Paris, Association des archivistes français, 1997.

Antoine de BAECQUE et Christian DELAGE (dir.), *De l'histoire au cinéma*, Paris, Éditions Complexe, 2009.

Daniel BERTAUX, *L'enquête et ses méthodes. Le récit de vie.*, Paris, Armand Colin, 2010.

Jean-Pierre BERTIN-MAGHIT, *Une histoire mondiale des cinémas de propagande*, Paris, Nouveau Monde éditions, 2011.

Pierre BOURDIEU, « L'illusion biographique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N° 62-1, 1986, p. 69-72.

Marie-France CHAMBAT-HOULLON et Évelyne COHEN, « Archives et patrimoines visuels et sonores », *Societes Representations*, N° 35-1, 2013, p. 7-14.

Christophe CHARLE, « La prosopographie ou biographie collective : bilans et perspectives », *Homo historicus. Réflexions sur l'histoire, les historiens et les sciences sociales*, Paris, 2013, p. 98-102.

Leo CHARNEY et Vanessa SCHWARTZ, *Cinema and the invention of modern life*, Berkley, University of California Press, 1996

Frédéric CLAVERT, *L'histoire contemporaine à l'ère numérique - Contemporary History in the Digital Age*, Bruxelles, Peter Lang, 1993.

Benedetto CROCE, *La storia come pensiero e come azione*, Bari, Laterza, 1952.

Anette DAVISON, « Music That Works. Listening to Prestige British industrial Films », in *The Routledge Companion to Screen Music and Sound*, New York, Taylor & Francis, 2017.

Christian DELAGE et Vincent GUIGUENO, *L'historien et le film*, Paris, Gallimard, 2018.

Christian DELAGE, Nicolas ROUSSELLIER, et ET AL., « Vingtème Siècle, revue d'histoire, n°46, avril-juin 1995. Cinéma, le temps de l'histoire. », N° 46-1, 1995.

Bruno DELMAS, « Donner à l'image et au son le statut de l'écrit : pour une critique diplomatique des documents audiovisuels », *Bibliothèque de l'École des chartes*, N° 161-2, 2003, p. 553-601.

Pierre-Marie DELPU, « La prosopographie, une ressource pour l'histoire sociale », *Hypothèses*, N° 18-1, 2015, p. 263-274.

Florence DESCAMPS, *Archiver la mémoire: de l'histoire orale au patrimoine immatériel*, Paris, Éditions EHESS, 2019.

Florence DESCAMPS, François MONNIER et Dominique SCHNAPPER, *L'historien, l'archiviste et le magnétophone: de la constitution de la source orale à son exploitation*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2001.

Jack DOUGHERTY et Kristen NAWROTZKI, *Writing History in the Digital Age*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 2013.

Vincent DUCLERT, « Archives orales et recherche contemporaine, Abstract », *Sociétés & Représentations*, N° 13, 2002, p. 69-86.

Umberto ECO, « Sémiologie des messages visuels », *Communications*, N° 15-1, 1970, p. 11-51.

Marc FERRO, *Cinéma et histoire*, Paris, France, Gallimard, 1993.

Véronique FILLIEUX, Aurore FRANÇOIS et Françoise HIRAUX, *Archiver le temps présent : Les fabriques alternatives d'archives*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain, 2021.

Elio FRESCANI, *Il cane a sei zampe sullo schermo: la produzione cinematografica dell'Eni di Enrico Mattei*, Napoli, Liguori editore, 2014.

Mats FRIDLUND, Mila OIVA et Petri PAJU, *Digital Histories: Emergent Approaches within the New Digital History*, Helsinki, Helsinki University Press, 2020.

Nicolas HATZFELD, Alain P. MICHEL et Gwenaële ROT, « Filmer le travail au nom de l'entreprise ? Les films Renault sur les chaînes de production (1950-2005) », *Entreprises et histoire*, N° 44-3, 2006, p. 25-42.

Nicolas HATZFELD, Gwenaële ROT et Alain P. MICHEL, « L'ouvrier en personne, une irruption dans le cinéma documentaire (1961-1974) », *Le Mouvement Social*, N° 226-1, 2009, p. 67-78.

Philippe JOUTARD, *Histoire et mémoires, conflits et alliance*, Paris, La Découverte, 2015.

Jean-Claude KAUFMANN et François de SINGLY, *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan, 1999.

Giulio LATINI, *L'energia e lo sguardo: il cinema dell'Eni e i documentari di Gilbert Bovay*, Roma, Donzelli Editore, 2011.

Yves LEQUIN et Jean METAL, « À la recherche d'une mémoire collective : les métallurgistes retraités de Givors », *Annales*, N° 35-1, 1980, p. 149-166.

Robert LIFSET et Brian C. BLACK, « Imaging the "Devil's Excrement": Big Oil in Petroleum Cinema, 1940–2007 », *Journal of American History*, N° 99-1, 2012, p. 135-144.

Pierre DE LONGUEMAR, « La constitution de sources orales au sein d'un service d'archives historiques : l'expérience de Paribas », *Entreprises et histoire*, N° 20-3, 1998, p. 133-142.

Giusi Furnari LUVARÀ, *Sei studi su Benedetto Croce*, Rubbettino Editore, 2004.

Serge NOIRET, « La digital history : histoire et mémoire à la portée de tous », in Pierre MOUNIER (dir.), *Read/Write Book 2 : Une introduction aux humanités numériques*, Marseille, OpenEdition Press, 2012, p. 151-177.

Roger NOUGARET et ASSOCIATION DES ARCHIVISTES FRANÇAIS (dir.), *Guide des services d'archives des entreprises et organismes du monde du travail*, Paris, Éditions du CNRS, 1998.

Georges PESSIS, *Entreprise et cinéma: cent ans d'images*, Paris, France, la Documentation française, 1997.

Robert A. ROSENSTONE et Constantin PARVULESCU, *A Companion to the Historical Film*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2012.

Hannu SALMI, *What is Digital History?*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2020.

Romy SAUVAYRE, *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2013.

Dominique SCHNAPPER et Danièle HANET, « D'Hérodote au magnétophone : sources orales et archives orales », *Annales*, N° 35-1, 1980, p. 183-199.

Peter STOCKINGER (dir.), *Les archives audiovisuelles : description, indexation et publication*, Paris, Hermès Science : Lavoisier, 2011.

Guy THUILLIER, « Pour la création d'archives orales », *Gazette des archives*, N° 92-1, 1976, p. 28-32.

Henri ZUBER, « Les archives d'entreprise en France : bilan et perspectives », *Gazette des archives*, N° 213-1, 2009, p. 43-51.

Table des matières

Table des photographies	8
Liste des tableaux	12
Liste des cartes	13
Liste des sigles et des abréviations	14
Introduction générale	19
Partie 1 : La naissance de l'industrie française d'exploration et production d'hydrocarbures : formation des travailleurs et apprentissage industriel (1924-1964)	41
Chapitre 1 : Le démarrage de la recherche pétrolière française : politiques publiques et investissements privés	45
A. La Compagnie française des pétroles et la stratégie d'approvisionnement nationale	45
<i>La création de la Compagnie française des pétroles et la participation au jeu pétrolier du Moyen- Orient</i>	<i>45</i>
<i>La formation des pétroliers français en Roumanie</i>	<i>52</i>
<i>La recherche pétrolière dans l'Empire français</i>	<i>58</i>
B. Former, financer et moderniser : la politique énergétique nationale dans l'après-guerre	66
<i>Réorganisation industrielle et recherche du « pétrole-franc »</i>	<i>66</i>
<i>Former les ingénieurs et les techniciens : l'Institut français du Pétrole et de l'École Nationale Supérieure des Pétroles et des Moteurs (ENSPM)</i>	<i>71</i>
<i>Les entreprises pétrolières et la formation des techniciens de forage</i>	<i>77</i>
C. La Compagnie Française des Pétroles à la conquête du Sahara	86
<i>Les opportunités pétrolières de l'Algérie et les risques d'ingérence étrangère</i>	<i>86</i>
<i>La Compagnie Française des Pétroles entre adaptation organisationnelle et besoins de ravitaillement</i>	<i>91</i>
<i>Le partenariat avec la SN Repal et le début de la recherche pétrolière au Sahara</i>	<i>96</i>
Chapitre 2 : La Compagnie Française des Pétroles et l'invention de l'épopée saharienne.....	103
A. La filialisation du secteur amont et le démarrage de la recherche d'hydrocarbures	103
<i>Le rôle de la filialisation dans la gestion du personnel</i>	<i>103</i>
<i>Organiser une filiale de recherche : le recrutement du personnel technique</i>	<i>107</i>
<i>Une décentralisation prudente : la direction centrale de l'exploration production</i>	<i>112</i>

B.	Géologues, foreurs et géophysiciens : innovations techniques et organisation industrielle.	117
	<i>L'application des méthodes géophysiques à la recherche saharienne</i>	117
	<i>L'installation des chantiers de forage : limites matérielles et contraintes logistiques</i>	125
	<i>La vie, le travail et les risques sécuritaires sur les chantiers sahariens</i>	132
C.	Le rôle de la communication dans l'invention de l'épopée du pétrole saharien	137
	<i>Les relations publiques dans les compagnies pétrolières</i>	137
	<i>La stratégie de communication des entreprises et du gouvernement</i>	141
	<i>L'image et le cinéma au service de la propagande industrielle</i>	147
Chapitre 3 : Organisation, production et indépendance : histoire d'une adaptation socio-économique		157
A.	La sociogenèse des chercheurs d'or noir	157
	<i>La découverte d'Hassi Messaoud et la politique de grand recrutement</i>	157
	<i>Une nouvelle génération de travailleurs à la Compagnie Française des Pétroles Algérie</i>	160
	<i>L'apport de la médecine du travail aux méthodes de recrutement et à la gestion du personnel</i>	166
	<i>Le district d'Hassi Messaoud : un territoire de construction identitaire</i>	172
B.	Complexification des structures et bureaucratisation des méthodes : les tentatives de rationaliser l'organisation de la CFP-A	182
	<i>Le rôle des sociétés de consulting dans les projets de réorganisation</i>	182
	<i>La création des services administratifs et la résistance au changement de services techniques</i>	186
	<i>La décentralisation des services techniques et la complexification du district d'Hassi Messaoud</i> ..	194
C.	La Compagnie Française des Pétroles face à l'indépendance de l'Algérie.....	200
	<i>L'impact de la Guerre d'Algérie sur les activités de l'entreprise</i>	200
	<i>Le rapatriement du personnel français en métropole</i>	208
	<i>La continuité des opérations au lendemain de l'indépendance : les projets de récupération secondaire et la liquéfaction du gaz d'Hassi R'Mel</i>	215
Partie 2 : L'innovation des méthodes de gestion du personnel : une stratégie de continuité industrielle (1964-1973)		223
Chapitre 4 : Une transition sans césure : contestation ouvrière et formation des travailleurs algériens		227
A.	La main-d'œuvre autochtone dans les entreprises pétrolières françaises.....	227
	<i>Les « travailleurs indigènes » dans l'industrie du pétrole</i>	227
	<i>L'impact de l'industrialisation du Sahara sur les populations autochtones</i>	236
	<i>L'avènement du « travailleur algérien » et l'émergence du concept de régionalisation</i>	242
B.	Grèves du personnel et syndicalisme gestionnaire : les entreprises face à l'UGTA	248
	<i>La montée en puissance du syndicat dans les compagnies pétrolières françaises</i>	248

<i>Grèves autogestionnaires et participation à la gestion des entreprises</i>	252
<i>Les congrès des travailleurs du pétrole et l'accès des Algériens aux comités d'entreprise</i>	257
C. Les accords de coopération de 1965 et la formation des pétroliers algériens : vers un nouveau modèle d'interaction	262
<i>Les entreprises françaises et la formation des algériens à la technique pétrolière</i>	262
<i>La création des établissements de formation : le Centre Africain des Hydrocarbures et du Textile et de l'Institut Algérien du Pétrole</i>	265
<i>Un nouveau modèle d'association pétrolière : les cas de l'ASCOOP et de l'Ascoopette</i>	271
Chapitre 5 : La Compagnie Française des Pétroles entre prudence organisationnelle et algérianisation du personnel	279
A. Le changement de conditions d'activité : politique d'austérité et mutation du personnel européen	279
<i>Les conditions financières d'activité dans Algérie indépendante</i>	279
<i>La mise en place d'une politique d'austérité : le plan de stabilisation</i>	284
<i>La rotation du personnel français vers de nouvelles zones d'expatriation</i>	288
B. Négocier l'algérianisation : les programmes de formation et de promotion sociale	294
<i>Le rôle de la régionalisation dans la stratégie des compagnies pétrolières</i>	294
<i>La création du comité d'entreprise : premier moteur de l'algérianisation de la Compagnie française des pétroles Algérie</i>	301
<i>Les nouveaux plans de formation du personnel algérien</i>	306
C. Algérianiser pour mieux régner : les outils de la gestion prévisionnelle au service de l'algérianisation.....	314
<i>Former une nouvelle génération d'ingénieurs français : entre exigences techniques et équilibres politiques</i>	314
<i>L'apport de la gestion prévisionnelle dans les programmes d'algérianisation</i>	320
<i>L'émergence de conflits autour de la gestion prévisionnelle : les « cadrables » français et les nouveaux cadres algériens</i>	326
Chapitre 6 : Les nationalisations des hydrocarbures en Algérie : un laboratoire pour de nouvelles formes de coopération avec les pays producteurs	335
A. La lente marche vers la nationalisation des sociétés françaises	335
<i>La remise en cause d'un équilibre précaire</i>	335
<i>L'interruption des projets de développement du GPL : un signe prémonitoire de la rupture</i>	340
<i>Les négociations sur le prix fiscal et la nationalisation du 24 février 1971</i>	345
B. Un nouveau départ : les négociations avec l'État algérien.....	351
<i>La nationalisation vue par la Compagnie Française des Pétroles : problème ou opportunité ?</i>	351
<i>L'ouverture du dialogue : une condition préalable à la solution du conflit</i>	356

<i>Le retrait des travailleurs français expatriés et la reprise des négociations</i>	360
C. La création de Total Algérie : vers un nouveau modèle d'activité	367
<i>Le besoin de continuité opérationnel : la « nationalisation » du personnel algérien et le retour du personnel français</i>	367
<i>L'organisation de Total Algérie et les relations avec la Sonatrach</i>	372
<i>Les demandes d'assistance technique : une nouvelle opportunité pour la Compagnie Française des Pétroles</i>	376
Partie 3 : D'une crise à l'autre : adaptation industrielle et transfert de technologie (1973-2003)..	383
Chapitre 7 : Organisation et innovations technologiques : la recherche d'hydrocarbures après le choc pétrolier	387
A. Le choc pétrolier de 1973 et l'adaptation au contexte de pénurie	387
<i>De nouvelles relations entre producteurs et consommateurs</i>	387
<i>La réaction au choc pétrolier : un changement de modèle d'activité</i>	393
<i>Communication et consommation énergétique aux temps de la pénurie</i>	397
B. Anticiper les grands bouleversements : la réforme du secteur amont	404
<i>Organisation et résistance au changement : l'expertise de McKinsey au service de la Compagnie Française des Pétroles</i>	404
<i>Une nécessaire redéfinition de la politique de gestion du personnel</i>	409
<i>La naissance de Total Exploration Production</i>	414
C. Diversification et innovation technologique : de nouvelles perspectives de développement	420
<i>Le démarrage balbutiant de l'exploration offshore</i>	420
<i>La virée vers le Grand Nord : un nouveau terrain d'innovation ?</i>	427
<i>L'épopée de la mer du Nord et le mythe des grandes profondeurs</i>	432
Chapitre 8 : Les relations avec les pays producteurs : transfert de technologie et formation des travailleurs locaux	439
A. Le développement de l'assistance technique à la Compagnie Française des Pétroles	439
<i>La création de Total Assistance Technique</i>	439
<i>L'expansion des programmes d'assistance : un modèle économique incertain</i>	444
<i>Total Assistance Technique et le retour au Sahara</i>	448
B. La coopération industrielle et les « affaires de troisième type »	453
<i>Total Coopération Industrielle et le changement de paradigme</i>	453
<i>Coopération industrielle : un état d'esprit ?</i>	456
<i>Les projets de coopération industrielle et les nouvelles relations avec les pays producteurs</i>	462
C. La coopération dans le domaine de l'agriculture	468
<i>Les premières expériences d'agriculture en zone désertique à Hassi Messaoud</i>	468

<i>La ferme expérimentale d'Al Aïn : l'industrialisation de la coopération agricole</i>	473
<i>Total agrosystem international : entre recherche scientifique et expansion du marché de consommation</i>	479
Chapitre 9 : Contre-choc pétrolier et restructuration industrielle : la naissance du groupe Total.	485
A. Les <i>Production Sharing Contracts</i> : conjuguer les investissements industriels et le transfert de technologie.....	485
<i>La signature du premier Production Sharing Contracts en Indonésie</i>	485
<i>Les perspectives de développement des gisements indonésiens</i>	491
<i>Le plan d'indonésianisation : formation des travailleurs et naissance d'une élite pétrolière</i>	495
B. La chute des prix du pétrole et le lancement des plans sociaux : une réorganisation nécessaire..	502
<i>Les effets de la baisse du prix du pétrole sur l'équilibre financier la société</i>	502
<i>La mise en place du premier plan social : entre concertation et contestation</i>	506
<i>Les conséquences de la réorganisation et le lancement du deuxième plan social</i>	510
C. De la CFP au groupe Total : la fin du mythe de l'or noir	516
<i>L'ère Serge Tchuruk et la modernisation de la « vieille dame d'Auteuil »</i>	516
<i>Le redimensionnement de Total Exploration Production : la fin des chercheurs d'or noir ?</i>	521
<i>La création de TotalFinaElf et le regard vers le futur</i>	527
Conclusion générale	533
Sources	545
Bibliographie	553
Annexes	581
Annexe 1 : Chronologie de la CFP et de la recherche pétrolière française.....	585
Annexe 2 : Appel à témoignages du projet : « Les Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie. Une entreprise de mémoire (s) »	599
Annexe 3 : Exemple de Guide d'entretien semi-directif utilisé pour le la campagne d'archives orales...	601
Annexe 4 : Fiches chrono thématiques des entretiens réalisés.....	605
Annexe 5 : Extrait du cahier de terrain	620
Annexe 6 : Liste exhaustive des sources consultées	622
Annexe 7 : Extrait des mémoires de Willy Bruderer	642
Annexe 8 : liste du personnel cadre de la CFP-A en 1956.....	648
Annexe 9 : Statistiques sur les travaux géophysiques réalisés au Sahara entre 1950 et 1955	651
Annexe 10 : Statistiques sur le nombre d'agents algériens et européens de la CFP-A et taux d'algérianisation de la société (1963-1969).....	652
Annexe 11 : Liste des formations proposées par la CFP-A en 1966	653

Annexe 12 : Relations et contrats des filiales de la CFP en Algérie.....	662
Annexe 13 : Répartition des responsabilités juridiques entre la CFP et ses filiales en 1970.....	665
Annexe 14 : Pyramide des âges des cadres du secteur amont de la CFP.....	666
Annexe 15 : Le Petit Messaoudien : édition spéciale pour le départ de Louis Ramette , juin 1960.....	667
Annexe 16 : Extrait du journal Astrapi n°156: journal de bord du Louis sur une plate-forme de forage.	675

Annexes

Liste des annexes

Annexe 1 : Chronologie de la CFP et de la recherche pétrolière française	585
Annexe 2 : Appel à témoignage du projet : « Les Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie. Une entreprise de mémoire (s) »	599
Annexe 3 : Exemple de Guide d'entretien semi-directif utilisé pour le la campagne d'archives orales	601
Annexe 4 : Fiches chrono thématiques des entretiens réalisés	605
Annexe 5 : Extrait du cahier de terrain utilisé durant la campagne d'archives orales.....	620
Annexe 6 : Liste exhaustive des sources consultées.....	622
Annexe 7 : Extrait des mémoires de Willy Bruderer	642
Annexe 8 : liste du personnel cadre de la CFP-A en 1956	648
Annexe 9 : Statistiques sur les travaux géophysiques réalisés au Sahara entre 1950 et 1955	651
Annexe 10 : Statistiques sur le nombre d'agents algériens et européens de la CFP-A et taux d'algérianisation de la société (1963-1969).....	652
Annexe 11 : Liste des formations proposées par la CFP-A en 1966	653
Annexe 12 : Relations et contrats des filiales de la CFP en Algérie.....	662
Annexe 13 : Répartition des responsabilités juridiques entre la CFP et ses filiales en 1970.	665
Annexe 14 : Pyramide d'âge des cadres du secteur amont de la CFP.	666
Annexe 15 : Le Petit Messaoudien : édition spéciale pour le départ de Louis Ramette , juin 1960	667
Annexe 16 : Extrait du journal Astrapi n°156: journal de bord du Louis sur une plate-forme de forage	675

Annexe 1 : Chronologie de la CFP et de la recherche pétrolière française

1735

Commence l'exploitation de la source de pétrole identifiée à Pechelbronn. Une société est créée pour assurer l'exploitation industrielle et en 1745 le Roi Louis XV autorise la commercialisation dans le royaume des graisses, huiles et asphalte produits à partir de la production du gisement Alsacien.

1894

Antony Raky met au point le procédé de forage à battage rapide sur le gisement de Pechelbronn en Alsace.

1895

Découverte du gisement de Ain-Zeft à 20 km nord-ouest de Saint-Aimé à 300 mètres de profondeur.

1914

Découverte du gisement de Messila à proximité de Relizane à 150 mètres de profondeur.

1917

Création du Comité général des pétroles sur initiative du sénateur Henry Béranger. Introduction d'un monopole de l'État sur l'importation de produits pétroliers.

1922

Création de l'Institut du pétrole à l'université de Strasbourg. Cet établissement sera appelé École supérieure des pétroles et combustibles liquides après la création de l'Office national des combustibles liquides (ONCL).

1923

La Steaua Romana découvre le gisement d'Aricesti grâce à la prospection électrique, une méthode mise au point par les Conrad et Marcel Schlumberger. Les deux frères alsaciens fonderont en 1926 la Société de prospection électrique (SPE).

1924

Création de la Compagnie française des pétroles le 24 mars. En juillet la signature d'une convention avec le gouvernement français attribue à la nouvelle société 25% des actions détenues dans la Turkish petroleum company.

1927

Le 15 octobre la Turkish petroleum company découvre le gisement d'huile de Baba Gurgur près de Kirkūk en Iraq.

1928

La CFP, Royal-Dutch Shell, l'Anglo Persian oil company, la Near East development corporation signent le *Group Agreement* un accord qui prévoit le partage du capital de l'Iraq petroleum company. Chaque société obtient 23,75 % du capital tandis que le 5 % restant est attribué à Calouste Gulbenkian, facilitateur du négoce. Connu également sous le nom de *Red Line Agreement*, cet accord fixe un périmètre territorial et engage les actionnaires à mettre en commun toutes les découvertes réalisées dans les territoires de l'ancien Empire ottoman.

1929

En avril la CFP constitue la Compagnie française de raffinage (CFR) et commence à intégrer au sein de la même structure les sociétés de raffinage existantes. L'État participe au capital de la nouvelle filiale à la hauteur de 10% en vertu d'une convention signée le 19 mars.

Après avoir passé un premier contrat de cession d'huile avec la CFR, la CFP s'associe à au BRMP et à l'ONCL pour créer la Société chérifienne des pétroles (SCP). La société s'engage ainsi dans la recherche pétrolière au Maroc.

1931

La CFP crée la Compagnie navale des pPétroles (CNP), une filiale chargée de négocier les contrats d'affrètement avec les armateurs pour transporter la production de l'IPC vers les raffineries métropolitaines.

Le 29 décembre, la CFP participe à la création du Syndicat d'études et de recherches en Tunisie. La collaboration avec l'ONCL et les autorités du protectorat permettent d'élargir les programmes de prospection.

1932

Démarrage du chantier de construction du premier pipeline de 12'' qui devra relier les champs de Kirkūk à deux terminaux de cargaison sur la côte méditerranée : Tripoli en territoire du mandat français sur le Liban et Haïfa en territoire du mandat britannique sur la Palestine.

1934

La première cargaison de brut irakien arrive en France en juillet peu après l'inauguration de la Raffinerie de Normandie à Gonfreville-l'Orcher. Quelques mois après, la CFR inaugure à Châteauneuf-les-Martigues un nouveau site de raffinage : la Raffinerie de Provence.

Au Maroc, l'appareil de forage de la SCP atteint un réservoir pétrolier sur le Djebel Tselfat, mais ce gisement ne se révèle pas productif.

1936

Création de la Compagnie Générale de Géophysique (CGG), une société qui reprend l'héritage de la Société de Prospection Géophysique. La CFP obtient un droit de participation dans le capital de la nouvelle société.

1939

Le 20 mars le gouvernement français annonce la création de la Direction des carburants (DICA). Cet organisme remplace définitivement l'Office national des combustibles liquides (ONCL).

Après la découverte du gisement de Saint-Marcet, le 29 juillet le gouvernement annonce la création de la Régie autonome des pétroles (RAP).

1941

Création de la Société nationale des pétroles d'Aquitaine (SNPA) pour piloter la recherche pétrolière dans le sud-ouest. Les premiers forages commencent l'année suivante, mais les opérations seront aussitôt ralenties par l'occupation allemande.

Création du Service des recherches minières d'Algérie pour commencer à étudier l'amplitude des problèmes de la recherche pétrolière dans la colonie.

1944

LA CFP demande la levée de séquestre sur sa participation à l'IPC et la reprise des livraisons de brut du Moyen-Orient après l'embargo américain.

Pierre Guillaumat est nommé directeur des carburants et commence à définir un plan de reconstruction et de développement de l'industrie pétrolière française. En même temps, une ordonnance du ministère annonce la création d'un Institut français du pétrole (IFP). Cet établissement est chargé de la formation des ingénieurs et des techniciens du pétrole.

1945

Le 12 novembre 1945, on assiste à la création du BRP, un organisme chargé de définir un programme de recherche de pétrole en métropole, dans les colonies et dans les protectorats. Le BRP doit également assurer la coordination et le financement des sociétés pétrolières nationales.

Création de la SN MAREP, une société nationale chargée de piloter l'importation des équipements nécessaires à réaliser les programmes d'exploration. Celle-ci doit également favoriser le développement de la production de matériel pour la recherche pétrolière en France.

1946

Le 16 novembre 1946, le BRP créé en association avec le Gouvernement Général d'Algérie la Société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie (SN Repal). La présidence de la société est attribuée à Roger Goteze.

La CFP signe un accord avec Pantepec pour la réalisation d'une campagne de forages au Venezuela sur les champs de El Roble et Mulata.

1948

Signature du *Head of Agreements* entre les partenaires de l'IPC et reprise officielle des livraisons de brut en France. Selon les nouvelles conditions, l'Arabie Saoudite est désormais exclue du périmètre de la Ligne rouge.

En novembre, une mission géologique de la CFP et de la SN Repal commence à explorer les possibilités pétrolières du Sahara et à faire une synthèse des possibilités pétrolières. En même temps la SN Repal commence à réaliser des campagnes géophysiques entre Biskra et Touggourt.

1950

La CFP décide de s'engager dans la recherche pétrolière au Sahara à côté de la SN Repal. Après avoir obtenu l'accord du Gouvernement général, le 28 juillet deux pétitions pour l'octroi des permis de recherche sont déposées auprès des autorités algériennes.

1951

Alors qu'en Iran Mohammad Mossadegh proclame la nationalisation des concessions de l'Anglo-Persian oil company, en juin de la même année la CFP et la SN Repal signent un accord d'association pour démarrer la recherche pétrolière en Algérie. Cet accord prévoit un système de partage des coûts et des bénéfices d'activité sur les surfaces sahariennes à 49 % ou à 51 %. Le 19 décembre de la même année la SNPA découvre un énorme gisement de gaz dans la région de Lacq.

1952

La CFP et la SN Repal commencent l'exploration systématique des surfaces sahariennes. Des missions géophysiques de la CGG commencent à dresser une carte gravimétrique du territoire. À partir du mois de mars, les sociétés réalisent une mission photographique sur un périmètre de plus de 130 000 km² au Sahara. Le 16 octobre, le Gouvernement général d'Algérie attribue à la CFP et à la SN Repal 12 permis de recherche et quelques jours après la SN Repal commence son premier forage à Berriane.

1953

Le 27 janvier la CFP convoque à Alger l'assemblée générale constitutive de sa nouvelle filiale algérienne : la Compagnie française des pétroles Algérie (CFP-A). La société anonyme dispose d'un capital de 20 millions de francs entièrement détenu par CFP. Sous la direction du président-directeur général Jacques Bénézit le premier comité directeur de la société s'installe dans le nouveau siège au 126 ter rue Michelet.

En novembre, le premier appareil de forage acheté par CFP-A, l'Emsco J1400, commence à réaliser un forage el Goléa. Six mois après, le forage atteint à une profondeur de 2624 m sans trouver du pétrole. Le 4 décembre 1953 dans le camp mobile de l'appareil, la société fête sa première Sainte Barbe au Sahara.

1954

Alors qu'en France la CFP lance la nouvelle marque de carburants Total, au Sahara la CREPS découvre le gisement de gaz du Djebel Berga . La CFP-A intensifie alors les efforts de recherche et réalise un deuxième forage à Tamelhat, près de Touggourt. Entretemps, la société commence à s'intéresser aux terrains de Libye où des permis seront obtenus l'année suivante.

Le 1er novembre plusieurs attentats sont perpétrés en Algérie par le mouvement indépendantiste et l'armée française lance une grande action de répression. Ces événements marquent le début de la Guerre d'Algérie.

1955

L'organisation de la CFP-A commence à se développer. L'effectif des services techniques augmente rapidement et la société achète un deuxième appareil de forage, l'IDECO H750, qui est mis en fonction au cours de l'année. En même temps, la CFP se dote d'une structure centralisée pour assurer l'expansion du secteur amont : la direction centrale de l'exploration production (DCEP).

1956

Le 15 juin le pétrole jaillit à Hassi Messaoud sur le puits Md 1 foré par la SN Repal. En novembre, l'appareil H750 découvre sur le permis Berriane le gisement gazier d'Hassi R'Mel. En même temps, les autres sociétés pétrolières sahariennes CREPS et CPA découvrent le gisement d'Edjeleh.

Dans une période caractérisée par la nationalisation du canal de Suez, les sociétés pétrolières françaises décident de développer les gisements découverts. Au cours de la même année, des sociétés financières comme FINAREP et COFIREP accèdent au capital de la CFP-A pour participer aux investissements.

1957

Au cours de l'année, la création de l'Organisation commune des régions sahariennes (OCRS) et du ministère du Sahara inaugure la réforme territoriale du "Sahara Français". En parallèle, la CFP-A stabilise sa présence à Hassi Messaoud grâce à la construction d'une base de vie. En mars, la CFP-A et la SN Repal constituent la SOPEG, une filiale chargée d'assurer le transport du brut saharien vers la côte. Le 30 décembre le premier *pipeline* est inauguré et le pétrole saharien est transporté à Touggourt, puis acheminé au port de Philippeville dans des wagons-citernes.

1958

Le 6 mars le navire pétrolier de la CNP « Président Meny » charge les premiers 15 000 tonnes de pétrole saharien qui sont expédiées à la Raffinerie de Provence de la CFR. Sur le champ d'Hassi Messaoud la mise en place d'un centre de production et de comptage automatiques assure l'expédition d'environ 300 tonnes par jour.

À l'est du Sahara, un accord entre le gouvernement tunisien, la CREPS et la CPA autorise la construction d'un nouveau *pipeline* entre le gisement d'Edjeleh et le port de La Skhira. Les travaux sont confiés à la TRAPSA, une nouvelle filiale commune aux deux sociétés.

Le retour au pouvoir de Charles de Gaulle change le cours des événements dans la guerre de décolonisation algérienne. Après les tentatives de coup d'État, le nouveau président lance à Constantine un plan de développement économique et social de la colonie qui prévoit nouveaux investissements dans le secteur pétrolier. Le 22 novembre, la promulgation de l'ordonnance 58.1111, mieux connue sous le nom de Code Pétrolier Saharien, fournit aux entreprises pétrolières un nouveau cadre réglementaire pour l'exercice de leur activité.

1959

Alors que des nouvelles découvertes sont enregistrées au Sahara (In Akmil, Ouan Taredjeli, Hassi Mazoula, et Hassi Tuareg), la CFP achève en octobre les travaux de construction de l'unité de production 1 (UP1) une installation qui permet le dégazage et la stabilisation de l'huile produite dans le champ. Cela permet de ravitailler le nouveau *pipeline* SOPEG inauguré en décembre à la présence du Premier ministre Michel Debré et du ministre du Sahara Jacques Soustelle.

La CFP-A et la SN Repal commencent à s'intéresser à la valorisation du gaz saharien. En décembre on assiste à la création de la Société commerciale du méthane saharien (COMES), une société chargée d'étudier et d'assurer la commercialisation du méthane de Hassi R'Mel.

En même temps, la CFP commence à s'intéresser à d'autres terrains d'activité et continue l'expansion de son secteur amont. Après avoir obtenu de nouveaux permis de recherche au

Sénégal, la société crée la Compagnie des Pétroles Total en Afrique de l'Ouest (COPETAO) et commence les premières expériences de recherche *offshore*.

1960

Réunis à Baghdâd, les représentants des gouvernements d'Iraq, d'Iran, du Koweït, d'Arabie Saoudite et du Venezuela annoncent la création de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) en septembre 1960.

L'intérêt pour le gaz saharien continue à augmenter et en fin d'année la CFP-A et la SN Repal constituent plusieurs filiales comme la Société d'exploitation des hydrocarbures d'Hassi R'Mel (SEHR), la Société de transport du gaz naturel d'Hassi R'Mel à Arzew (SOTHRA) et la Société d'études du transport et de la valorisation des gaz naturels du Sahara (SEGANS).

Dans le secteur aval, l'État annonce la création de l'Union générale des pétroles (UGP) pour rationaliser le raffinage, la distribution et la commercialisation du pétrole produit par les sociétés nationales comme la RAP, la SN Repal, la SNPA et les autres filiales du BRP.

1961

En Irak la promulgation de la loi 80 impose la nationalisation des concessions de l'IPC tandis qu'en Algérie les négociations pour le cessez-le-feu continuent entre le FLN et le gouvernement français. Au cours de l'année, la CFP-A commence à mettre en œuvre un plan de rapatriement pour l'ensemble des services basés à Alger.

Dans le domaine du gaz, le pipeline de 24'' reliant Hassi R'Mel à Arzew et mis en fonction. Les sociétés créent une nouvelle filiale chargée de construire une usine de liquéfaction pour transporter le gaz en Europe par navire méthanier : la Compagnie Saharienne de méthane liquide CAMEL

1962

L'indépendance d'Algérie marque une profonde réorganisation de l'industrie pétrolière française. Les entreprises rapatrient leur personnel et de nouvelles administrations publiques, comme l'Organisme technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien (OS), sont créées en vertu des accords d'Evian. Dans ce contexte le gouvernement algérien accède au capital de la SN Repal. Celui-ci obtient une participation de 40,5 % qui était détenue auparavant par le Gouvernement général de l'Algérie.

En dépit du changement de contexte politique, les projets de développement continuent. En septembre le président algérien Ahmed Ben Bella pose à Arzew la première pierre de l'usine de liquéfaction du gaz de la CAMEL.

1963

Alors qu'à Abou Dhabi la CFP contribue à la découverte et à la mise en production des gisements de Umm Shaïf et de Zakoum, en Algérie le gouvernement annonce la prise en main des projets de construction d'un nouveau *pipeline* entre Hassi Messaoud et Arzew.

En fin décembre, le gouvernement annonce la création de la Société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures (SONATRACH). En même temps, un échange de memoranda avec le gouvernement français annonce la remise en cause des accords d'Evian signés en 1962.

En mer du Nord le BRP, la RAP et la CFP s'associent pour démarrer la recherche de pétrole aux Pays-Bas où les premiers permis sont obtenus en fin d'années

1964

Tout au long de l'année on assiste à la montée en puissance de la nouvelle administration pétrolière algérienne. En parallèle, l'Union générale des travailleurs algériens (UGTA) prend le pouvoir au sein des entreprises étrangères. En mai, une grève générale annoncée à la CGG invoque l'algérianisation de la société. En octobre, la nouvelle fédération des travailleurs du pétrole tient un premier congrès national et fixe des revendications communes sur les conditions de travail dans les entreprises pétrolières.

Pour répondre aux nouvelles revendications, la CFP-A formalise les plans de formation des travailleurs locaux. Le 15 septembre, la coopération avec l'Union soviétique permet d'inaugurer le « Centre Africain des hydrocarbures et des Textiles ».

En janvier, le centre de production d'Hassi Messaoud est mis en fonction. Une unité de compression (UC1) permet de réutiliser le gaz séparé du brut et de l'injecter dans le gisement. Cela garantit une augmentation du taux de récupération et stabilise la production sur le long terme. Le 27 septembre le président Ben Bella inaugure l'usine de liquéfaction du gaz CAMEL à Arzew.

En France la CFP continue l'expansion du secteur aval par l'acquisition des actifs français et étrangers de la société Desmarais Frères et le réseau de distribution à marque AZUR.

1965

Après de longues négociations intergouvernementales, le 29 juillet le nouveau président algérien Houari Boumediene accepte de signer les accords franco-algériens sur les hydrocarbures. Ces accords instituent un système d'association coopérative pour la recherche pétrolière entre les deux pays et encourage la création de l'Institut algérien du pétrole (IAP).

Le 3 mars, la CFP-A découvre le gisement de Haoud Berkaoui-Ben Kahala. L'exploitation de ce gisement ne rentre pas dans le cadre de l'association coopérative mais impose de signer un nouvel accord d'association avec Sonatrach.

Le 17 décembre, la signature du Décret 65-1116 impose la fusion de RAP et BRP et la naissance de l'Entreprise de recherches et d'activités pétrolières (ERAP).

1966

1 janvier 1966 : la part détenue par l'Algérie dans le capital SN Repal est portée à 50%. Cela entraîne une modification du conseil d'administration et la nomination du premier président algérien de la société.

Sonatrach continue à développer ses services techniques et à se doter de filiales spécialisées dans le forage (ALFOR), dans les fluides de forage (ALFLUID) et dans la prospection géologique (ALGEO). La société nationale algérienne réalise son premier forage sur un permis appartenant à l'association coopérative.

1967

En février, une circulaire du ministère de l'Industrie demande aux entreprises pétrolières françaises d'établir leurs sièges en Algérie et interdit l'imputation des dépenses de trésorerie à l'étranger. Sonatrach achète le réseau de distribution de British Petroleum et inaugure sa première station de service le 8 mai, le jour de l'anniversaire du massacre de Sétif.

En juin, le début de la guerre des Six Jours entraîne des conséquences majeures sur l'activité des entreprises pétrolières étrangères en Algérie. Le gouvernement annonce la nationalisation des Phillips petroleum, Mobil oil, Shell, Esso, Sinclair mediterranean, El Paso natural gas et Getty oil.

En France l'ERAP lance la marque de distribution Elf dans le cadre de la célèbre campagne des « Ronds rouges ».

1968

Intensification des demandes de départ des entreprises étrangères de reprise de leurs actifs. En octobre, la Sonatrach signe un contrat de cession d'huile avec Getty oil et commence à discuter des indemnisations de nationalisation.

En mer du Nord Phillips petroleum découvre l'immense gisement pétrolier de Ekofisk. En même temps, en Indonésie la CFP signe son premier *production sharing contract* avec le gouvernement. Total Indonésie intensifie alors ses activités d'exploration au large de la côte du Kalimantan.

1969

L'Algérie annonce son adhésion à l'OPEP et ouvre des négociations avec les entreprises étrangères pour augmenter les prix du brut. Après avoir institué un monopole sur la distribution pétrolière, Sonatrach négocie de nouveaux accords de fourniture de gaz avec El Paso natural gaz. À la fin de l'année des négociations intergouvernementales sur le pétrole saharien se déroulent entre Alger et Paris.

1970

Les négociations sur le pétrole saharien continuent tout au long de l'année avec plusieurs interruptions. Le gouvernement français et le gouvernement algérien ne trouvent pas un accord sur les termes d'augmentation du prix du brut saharien.

1971

En janvier, l'Algérie impose un embargo sur les enlèvements pétroliers de l'ERAP en provenance des centres de production CREPS et CPA. À Téhéran et à Tripoli, les représentants des pays de l'OPEP et les compagnies pétrolières continuent à négocier pour fixer les nouvelles conditions de marché. À défaut d'accord, le 24 février Houari Boumediene annonce la prise de contrôle de 51% des sociétés pétrolières opérant en Algérie et la nationalisation intégrale des pipelines et des gisements de gaz du pays.

À Hassi Messaoud la production continue jusqu'au 1^{er} mai quand la direction de la CFP décide de rapatrier l'ensemble du personnel français. Des discussions entre la CFP et Sonatrach s'ouvrent au début du mois suivant et les sociétés signent un nouvel accord d'association le 30 juin. La CFP-A créé Total Algérie, une nouvelle filiale chargée d'assurer la continuité des opérations au Sahara.

Si l'activité de recherche pétrolière se réduit en Algérie, en mer du Nord la CFP participe à la découverte de Frigg, un gisement *offshore* situé à cheval de la frontière entre la Norvège et la Grande-Bretagne.

Pour faciliter son ravitaillement en brut, la CFP lance des programmes de coopération et de développement local au Moyen-Orient. À Abu Dhabi, le 15 septembre commencent les travaux pour la construction d'un centre agricole expérimental à Al Aïn,

1972

En juin, le gouvernement irakien annonce la nationalisation de l'IPC. Les négociations entre l'OPEP et les compagnies pétrolières sur les prix du brut continuent tout au long de l'année.

En Algérie, Total Algérie met au point un nouveau dispositif d'assistance technique. En mer du Nord, l'extension du champ de Frigg est confirmée tandis qu'en Indonésie la CFP découvre le champ *offshore* de Bekapai.

L'activité du groupe CFP commence à se diversifier et la société s'intéresse à la recherche minière et à l'uranium grâce à la création de Total Compagnie Minière et Nucléaire.

1973

L'année 1973 est caractérisée par une forte augmentation des prix du pétrole en dépit de la signature d'accords d'indemnisation post-nationalisation en Iran et en Irak. Le choc pétrolier inaugure une période de pénurie qui encourage la CFP à investir en recherche et en innovation et à accélérer la mise en production des gisements de la mer du Nord.

La diversification continue également dans le secteur aval où la CFP et Elf-ERAP annoncent la création de ATO Chimie.

1974

En Indonésie la CFP découvre un nouveau gisement productif à Handil. En parallèle, elle décide de formaliser son engagement dans l'assistance technique grâce à la création de Total Assistance Technique.

1975

Mise en production du gisement d'Ekofisk en mer du Nord et de Bekapai et Handil en Indonésie. En Italie Elf découvre le gisement de Rospo Mare en utilisant pour la première fois dans l'histoire la technique du forage dévié. Toujours dans le domaine du forage en mer Total et Elf mettent en fonction *Le Pèlerin*, le premier prototype de navire de forage à positionnement dynamique.

1976

La CFP obtient un mandat de la part de Sonatrach pour reprendre l'exploitation des champs sahariens de Mereksen, Stah et Hassi Messaoud. Au Moyen-Orient la société se charge du développement du champ d'Abu Al Bukhoosh .

En France, la fusion de la SNPA et de l'Erap donne vie à la nouvelle Société National Elf-Aquitaine (SNEA).

1977

La CFP et Elf annoncent la mise en production du champ de Frigg en mer du Nord. À Abou Dhabi la CFP signe un accord pour le développement et l'exploitation du champ de Zakoum.

1978

La CFP achève la construction du *pipeline* entre le champ de Frigg et le terminal de Saint-Fergus sur la côte écossaise. La nouvelle filiale Total Coopération Industrielle commence à signer des accords de coopération pétrolière avec plusieurs pays.

1979

La révolution iranienne bouleverse les équilibres du marché international des hydrocarbures. Les sociétés pétrolières internationales lancent de nouveaux plans de réorganisation et de redimensionnement du secteur d'activité.

1983

Début de la restructuration du secteur aval. À l'instar d'autres sociétés internationales comme Esso et Mobil oil, la CFP lance un plan de réduction du personnel des raffineries et du réseau de distribution. Deux ans après, le groupe français annonce la fusion de la CFR et de Total Compagnie Française de Distribution (TCFD) et la naissance de la Compagnie Française de Distribution et de Raffinage Total France.

1986

Dans un contexte caractérisé par le début de la privatisation de Elf-Aquitaine, la CFP annonce le lancement du premier plan social. La chute du cours du baril impose d'interrompre les projets de développement de la production au Moyen-Orient et en Amérique latine et par conséquent de réduire considérablement le nombre de salariés du secteur amont.

1989

Lancement du deuxième plan social du secteur amont et nouvelle réforme de la structure organisationnelle de la CFP

1991

Durant l'assemblée générale du 17 juin, la direction propose de changer le nom de la CFP. La naissance du groupe Total marque une nouvelle étape dans le processus de réforme de la société.

1999

Après avoir acheté les actifs de la société belge Pétrofina, TotalFina lance une offre publique pour l'achat d'Elf-Aquitaine. Le nouveau groupe TotalFinaElf devient la 4^e compagnie pétrolière à niveau mondial.

2003

TotalFinaElf perfectionne la fusion des structures et des équipes et adopte le nom Total.

Annexe 2 : Appel à témoignages du projet : « Les Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie. Une entreprise de mémoire (s) »

Les Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles Algérie. Une entreprise de mémoire (s)

La Compagnie Française des Pétroles Algérie, première filiale d'exploration et production de la Compagnie Française des Pétroles, a contribué à faire de la France un pays producteur d'hydrocarbures grâce au dur travail et à la détermination de ses collaborateurs. L'histoire des pionniers et des pionnières qui ont défié le Sahara pour donner à la France son pétrole constitue un chapitre fondamental de l'histoire de l'énergie et de l'histoire de la France et de l'Europe au XX^{ème} siècle. Soixante-cinq ans après le début de l'aventure saharienne de CFP(A), le projet « Les Archives orales de la Compagnie Française des Pétroles d'Algérie. Une entreprise de mémoire (s) » a l'ambition de collecter les témoignages des personnes ayant directement participé à cette phase de l'histoire de l'entreprise. Réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat en histoire en collaboration entre la Faculté de Lettres de Sorbonne Université et les Archives Historiques du Groupe Total, l'objectif du projet est de collecter les témoignages :

- Des anciens collaborateurs de la Compagnie Française des Pétroles (CFP), de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A), de Total Algérie ou d'autres filiales de l'Exploration Production ayant eu une expérience professionnelle au Sahara entre 1953 et 2000.
- De toute personnes ayant vécu ou travaillé dans les centres industriels sahariens entre 1953 et 2000.

Les témoignages collectés permettront d'écrire l'histoire de l'industrie pétrolière en Algérie à travers les voix des protagonistes et constitueront, en même temps, un patrimoine mémoriel qui sera préservé et transmis aux générations futures. La conservation, la reproduction et la

consultation des entretiens collectés seront soumises à l'acceptation du témoin sur la base d'une convention signée dans le plein respect des dispositions législatives et réglementaires en matière d'archives, du droit d'auteur, de la propriété intellectuelle et de protection des données personnelles.

Les entretiens se dérouleront, selon la disponibilité des témoins, en une ou deux séances d'une durée comprise entre une et deux heures dans les lieux de leur choix. Les entretiens seront conduits par Radouan Andrea Mounecif, doctorant en histoire et archiviste spécialisé en histoire industrielle, histoire de l'énergie et sociologie du travail. Une série de questions ouvertes permettra d'aborder plusieurs thèmes dont :

- Les trajectoires individuelles, les parcours de formation et les récits de carrière des interviewés
- L'évolution technique et le progrès scientifique des métiers de l'industrie du pétrole
- La vie et travail à « Maison Verte » et dans les autres bases sahariennes

Suite à la réalisation des entretiens, les enregistrements seront déposés aux Archives historiques du groupe Total pour la conservation. Sur la base d'une convention signée entre les témoins et l'intervieweur, les enregistrements seront mis à disposition des chercheurs au même titre que les documents historiques conservés par les archives et feront l'objet d'un programme de valorisation dans le cadre des célébrations du centenaire de l'entreprise.

Pour participer à cette entreprise de mémoire(s) et partager votre expérience, vous pouvez contacter M. Radouan Andrea Mounecif par téléphone (01 41 35 63 02 / 07 52 89 01 25) ou par email (radouan.mounecif@total.com)

Annexe 3 : Exemple de Guide d'entretien semi-directif utilisé pour le la campagne d'archives orales

Entretien avec Jean Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018

Objectif de l'entretien : Collecter son histoire personnelle et son récit de carrière en mettant l'accent sur sa perception de l'évolution du métier de foreur. L'entretien se déroule en trois séquences :

- L'apprentissage du métier : dans cette partie on va s'intéresser à sa formation aux techniques de forage qui a lieu entre Pechelbronn et le Maroc
- L'expérience à la CFP-A : dans cette partie nous allons évoquer l'expérience des premiers forages au Sahara jusqu'aux grandes découvertes de 1956 et à l'évolution de la société dans ses premiers dix ans de vie
- Les expériences successives : nous interrogeons le témoin sur la décision du départ et la suite de sa carrière dans le secteur amont de la CFP en essayant de comprendre les tendances d'évolution du métier de foreur

Entretien exploratoire : réalisé le 9 mars 2018, l'entretien exploration a permis de collecter les informations biographiques nécessaires à préparer le guide d'entretien

Lieu de réalisation : domicile du témoin dans le salon.

Modalité d'enregistrement : magnétophone Zoom H4N

Questions et thématiques à aborder

- **Question « ice breaking » :** Qu'est-ce qu'un appareil de forage pour vous ?
- **Séquence 1 : Apprentissage du Métier**
 - Origine biographique du témoin
 - La mine de Pechelbronn et la production de pétrole (célébration de la Sainte-barbe)
 - Enseignement à l'École des mines de Mulhouse
 - Enseignement à l'École Nationale Supérieure du Pétrole (ENSP)
 - Expérience dans cet établissement

- Organisation des cours théoriques et de la formation
- Apprentissage du métier à la sonde-école Sidi Slimane
 - La recherche de pétrole au Maroc
 - L'organisation du travail à Sidi Slimane et à la Société chérifienne des pétroles
 - La vie des élèves de la sonde-école (condition de logement, nourriture, salaire)
 - L'introduction des méthodes de forage *rotary* et les appareils à battage
 - Les relations sociales sur le chantier et l'encadrement du maître sondeur
- **Séquence 2 : l'expérience à la CFP-A**
 - Intérêt initial du témoin pour la recherche pétrolière saharienne
 - Processus de recrutement
 - Rôle du directeur technique Louis Ramette dans le recrutement des jeunes foreurs
 - L'appareil de forage Emsco J 1400
 - Histoire de l'appareil de forage
 - Spécificité technique et différence avec les autres appareils *rotary* utilisé avant.
 - Spécificité de l'outil de forage (couronne, diamant tricône, trilame)
 - Les forages de El Goléa et Tamellhat
 - Choix des emplacements
 - Déroulement des opérations de forage
 - Comparaison entre le travail au Maroc en an Algérie
 - La production de la boue de forage
 - La Vie dans le camp de forage du Emsco J1400
 - Organisation du camp de vie et des cabines pour le personnel
 - Conditionnement de l'air et refroidissement
 - Fatigue liée au travail en contexte désertique
 - Les dispositions sécuritaires (travail à torse nu, comptage de jour sans accidents, obligation à boire de l'eau et à prendre des pilules de sels minéraux)
 - La présence de l'eau dans le camp de forage
 - Modalité de recherche de l'eau
 - Systèmes d'approvisionnement hydrique
 - La découverte d'Hassi Messaoud
 - La nomination à chef de chantier sur l'appareil IDECO H750
 - Le premier chantier de forage avec les nouvelles responsabilités
 - Les différences entre les deux appareils

- Les relations avec le personnel des autres services (producteurs, géologues, juristes, financiers)
- La construction de la base Maison Verte :
 - Le choix du nom
 - L'organisation des espaces de vie
 - Les relations sociales sur la base et le temps libre
 - La célébration de la Sainte Barbe 1957
- La nomination à superintendant de la production (1959)
 - Spécificité de la nouvelle activité
 - Les opérations de maintenance sur les puits (work-over)
 - Le changement des relations avec la famille de métier des producteurs
- Les conditions sécuritaires durant la Guerre d'Algérie
- L'indépendance de 1962 et le départ du pays

Séquence 3 : les expériences successives

- La Libye
 - L'activité de la Compagnie des Pétroles Total Libye
 - L'organisation des chantiers en Libye
 - La vie en famille dans la base de la CFP
 - La décision de quitter la Libye
- L'Australie
 - L'activité de la French Petroleum Company of Australia
 - L'organisation des chantiers en Libye
 - Les relations avec les entreprises locales
 - La vie dans la base de la CFP
 - La fin de la mission en Australie
- L'Indonésie
 - Le démarrage de la recherche pétrolière en Indonésie
 - Les premières découvertes en *offshore*
 - Comparaison entre le forage en mer et le forage à terre
 - Les relations des équipes en mer
 - La spécificité technique du travail en offshore
 - Les innovations en matière d'équipements
 - La création de Total Indonésie
 - La vie en famille dans le district de Balikpapan
 - L'adaptation au nouveau contexte de vie
- L'Argentine
 - L'activité de Total en Argentine
 - Le projet Hydra
 - Le retard dans la mise en production
 - Les perspectives de l'exploration production dans les années 1980

- La fin de la carrière
 - Le départ de Total et les plans sociaux
 - La carrière de consultant
 - La retraite

Conclusion

- Que cela signifie-t-il être un chercheur d'or noir ?

Annexe 4 : Fiches chrono thématiques des entretiens réalisés

Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel

Nom du témoin : Jean Pierre Strobel

Nom de l'intervieweur : Radouan Mounecif

Date de l'entretien : 18 avril 2018

Lieu de l'entretien : domicile du témoin La-Celle-Saint-Cloud

Référence : AO011901

Durée : 02:27:59

Nombre de séquences de l'entretien : 10

N° séquence	Durée	Intitulé	Analyse chrono-thématique	Début séquence,	Fin séquence
1	0:09:16	<i>La formation d'ingénieur et les premières expériences professionnelles (1948 - 1965)</i>	La formation professionnelle et les études à l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers d'Angers; L'intérêt pour les travaux publics ; Le service militaire comme pilote dans l'aviation; L'expérience au Cameroun dans les plantations de caoutchouc; L'expérience de travail en Bureau d'études aux Etats Unis.	0:00:00	0:09:16
2	0:09:11	<i>Le recrutement à la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A (1967)</i>	L'héritage des premières expériences d'expatriation; La nouvelle vague de recrutement d'ingénieurs à la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A); L'entrée au Service Travaux Neufs; les étapes du	0:09:17	0:18:28

			processus du recrutement ; La première visite à Hassi Messaoud		
3	0:07:31	<i>L'expérience de travail au Service Travaux Neufs (1967)</i>	La relation avec le Chef de Service Travaux Neufs Jean Jaques Faure; La conception de la base Maison Verte et les premières plantations; L'organisation hiérarchique du personnel de l'entreprise à Maison Verte; Les activités dans le service Travaux Neufs.	0:18:29	00:26:00
4	0:04:34	<i>La politique d'Algérienisation dans la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) (1962-1971)</i>	L'adoption d'une politique d'algérienisation du personnel sur l'exemple de la Société Nationale de Recherche et d'Exploitation des Pétroles en Algérie (SN Repal); Les plans de formation des agents de maîtrise algériens; Le relation d'apprentissage entre agents de maîtrise et ingénieurs.	00:26:01	00:30:29
5	0:10:00	<i>Les conditions de vie à Maison Verte (1967 - 1970)</i>	Le système de relève du travail à Hassi Messaoud; La pratique du sport à Maison Verte et le temps libre dans la base; La vie en célibataire et la l'installation des premières familles à Maison Verte.	0:30:30	00:40:34
6	0:09:47	<i>La construction de l'Unité de Liquéfaction 1 (1968 - 1970)</i>	Le fonctionnement de l'unité de production, l'unité de stabilisation et l'unité de compression d'Hassi Messaoud ; L'utilité de l'Unité de Liquéfaction; La conception de l'Unité de Liquéfaction avec Stone & Webster; Le blocage du projet par les autorités algériennes;.	0:40:35	0:50:22

7	0:08:42	<i>La nationalisation du pétrole en Algérie (1971-1972)</i>	Les compagnies pétrolières après l'indépendance et l'impréparation de Sonatrach ; la condition des ingénieurs après la nationalisation et la recherche de nouvelles affectations; L'impact du départ du personnel français sur la production d'Hassi Messaoud; La continuité opérationnelle des installations et de la production.	0:50:23	00:59:05
8	0:03:20	<i>L'évolution de carrière après la nationalisation (1971 - 1990)</i>	La participation au projet de développement des gaz à Abou Dhabi et la nationalisation; Les projets de développement de la production en Labrador au Canada; le retour à Abou Dhabi comme chef du projet Gazco; L'expérience en Mer du Nord.	0:59:06	01:02:26
9	0:04:15	<i>L'ancien personnel de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) dans le groupe Total (1953 - 1990)</i>	La solidarité entre l'ancien personnel de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A); L'influence de la vie en famille dans les zones d'activité dans la solidarité entre l'ancien personnel; le rôle de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) dans l'histoire de l'exploration et production pétrolière.	1:02:27	01:06:42
10	0:08:52	<i>L'apport de la Compagnie Française des Pétroles (CFP) à l'innovation des techniques pétrolières</i>	Le rôle des ingénieurs français dans l'innovation technique dans le domaine du gaz et la production en Mer du Nord ; L'importance de l'expérience au Sahara dans la formation di personnel d'exploration.	1:06:43	01:15:35

Récit de carrière de Aziz Aït Said

Nom du témoin : Aziz Aït Said

Nom de l'intervieweur : Radouan Mounecif

Date de l'entretien : 12 juin 2018

Lieu de l'entretien : Salle de réunion de la Tour coupole, La Défense

Référence : AO011903

Durée : 01:00:59

Nombre de séquences de l'entretien : 11

N° séquence	Durée	Intitulé	Analyse chronothématique	Début séquence,	Fin séquence
1	0:02:46	<i>La formation et le début de carrière en Algérie (1963 - 1968)</i>	Les études à l'université d'Alger et à l'École Nationale d'Aviation Civile; Le recrutement à la Direction Nationale de l'Aviation Civile d'Alger; L'expérience professionnelle dans les télécommunications chez Alcatel.	0:00:00	0:02:46
2	0:06:16	<i>Le recrutement à la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) (1969)</i>	L'annonce de recrutement d'ingénieurs à Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) dans la presse; Le processus de recrutement et le rencontre avec Khaled Madaoui; La première visite à Maison Verte et l'entrée dans la salle des cadres; Les raisons du recrutement.	0:02:47	0:09:03
3	0:06:28	<i>Le début de l'activité à Hassi Messaoud et la vie à Maison Verte (1969)</i>	Le passage au service Travaux Neufs et la construction des Villas pour les ingénieurs à Maison Verte; La découverte du district pétrolier, la vie et les loisirs à Maison Verte.	0:09:04	00:15:32
4	0:05:46	<i>Le travail au Service Production (1969 - 1971)</i>	L'expérience comme adjoint au chef du Service Production; L'apprentissage du métier de producteur; L'organisation du travail dans le centre de production d'Hassi Messaoud.	00:15:32	00:21:18

5	0:02:02	<i>La politique d'algérianisation (1969 - 2004)</i>	Las Aides Opérateurs de Production (AOP) et les effets de la formation sur le personnel local.	0:21:19	00:23:21
6	0:04:51	<i>Le projet de l'Unité de Liquéfaction (1970 - 1971)</i>	La participation au projet de récupération des LPG; La découverte des projets parallèles mis en route par Sonatrach.	0:23:22	0:28:13
7	0:07:48	<i>La nationalisation du pétrole en Algérie (1970 - 1971)</i>	La réunification des champs d'Hassi Messaoud Nord et Hassi Messaoud Sud et la réorganisation du travail; Le rôle du personnel algérien de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) dans la continuité de la production d'Hassi Messaoud; La formation des ingénieurs algériens dans les organismes de formation supérieure.	0:28:14	00:36:02
8	0:07:30	<i>Les effets de la nationalisation sur l'activité du district (1971 - 1973)</i>	Les changements des méthodes de travail à Hassi Messaoud; La continuité des méthodes et des procédures de travail; Le rôle des contracteurs spécialisés dans une économie nationalisée; Les effets sur le plan opérationnel du choc pétrolier de 1973.	0:36:03	00:43:33
9	0:05:23	<i>L'héritage de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) dans la gestion du district d'Hassi Messaoud (1971 - 1976)</i>	La création d'Alrep pour la gestion d'Hassi Messaoud Nord; Le développement des champs périphériques d'Hassi Messaoud; La promotion à adjoint chef de District d'Hassi Messaoud;	0:43:34	00:48:57
10	0:07:01	<i>Le transfert à Abou Dhabi et le projet Gazco (1977- 1987)</i>	Le départ à Londres pour le suivi du projet de récupération de gaz de production à Abou Dhabi; Le transfert à Abou Dhabi pour suivre le démarrage de l'usine LPG.	0:48:58	00:55:59

11	0:05:08	<i>Les anciens de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) dans le groupe Total</i>	Le rencontre avec les anciens collègues de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) A dans les expériences successive ; L'identité l'ancien personnel de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A); La Mer du Nord et l'adaptation des innovation technologiques.	00:56:00	01:01:08
----	---------	--	--	----------	----------

Récit de carrière de Sylvianne Loste

Nom du témoin : Sylvianne Loste

Nom de l'intervieweur : Radouan Mounecif

Date de l'entretien : 24 janvier 2018

Lieu de l'entretien : Salon du logement du témoin dans une résidence senior, Paris 14°

Référence : AO011916

Durée : 02:02:46

Nombre de séquences de l'entretien : 14

N° séquence	Durée	Intitulé	Analyse chronothématique	Début séquence,	Fin séquence
1	00:10:45	<i>La scolarisation et la première expérience professionnelle (1934 - 1958)</i>	Les premiers années et la scolarisation en Algérie; La formation en secrétariat et en sténodactylo; L'expérience en magasin d'outillage et accessoire automobile à Alger; L'activité au quotidien aux Etablissement Soumillan; L'annonce de recrutement à la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A); La méthode de travail en sténodactylographie.	0:00:00	00:10:45
2	00:05:50	<i>Le recrutement à la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A)(1958)</i>	La découverte de l'industrie pétrolière; Les conditions de vie et de travail en Algérie; Le raison du recrutement à la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A); Le processus de recrutement à la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A); La méthode de travail	0:10:46	00:16:36

3	00:10:24	<i>Le travail au Secrétariat de la Direction Technique de la Compagnie Française des Pétrole Algérie (CFP-A) (1958-1959)</i>	L'organisation de l'espace de travail dans le service; Les tâches quotidiennes des secrétaires de la Direction Technique; Les liaisons radio avec les chantiers sahariens; L'apprentissage des métiers du pétrole; La relation avec les services de la Direction Technique; La transcription dactylographié des rapports techniques.	0:16:37	00:27:01
4	00:09:47	<i>La transmission de l'information à la Direction Technique de la Compagnie Française des Pétrole Algérie (CFP-A) (1958-1961)</i>	La communication radio entre Alger et Hassi Messaoud; La transmission d'informations codées; La conservation de l'information et l'archivage; La réorganisation des méthodes de gestion de l'information après le déménagement au siège de Hydra; L'introduction du Téléx et le remplacement de la Radio.	0:27:02	00:36:49
5	00:07:12	<i>L'affectation au Département Production de la Compagnie Française des Pétrole Algérie (CFP-A)(1959)</i>	La création et l'organisation du Département Production; La répartition de l'espace entre services techniques et services administratives dans le siège de Hydra; La codification des règles de fonctionnement des services; L'adaptation aux nouvelles méthodes de travail.	0:36:50	00:44:02
6	00:05:41	<i>L'activité au Département Production de la Compagnie Française des Pétrole Algérie</i>	L'emploi de personnel féminin à la Compagnie Française des Pétrole Algérie; Le travail quotidien au Département Production; La répartition du personnel du Département Production entre Alger et Hassi Messaoud;	0:44:03	00:49:44

		(CFP-A)(1959-1962)	L'introduction du Service Mécanographique;		
7	00:06:26	<i>L'indépendance de l'Algérie et le rapatriement du personnel de la a Compagnie Française des Pétrole Algérie (CFP-A)(1961-1962)</i>	La dégradation des conditions sécuritaires à Alger; Le rapatriement des services à Paris; Les conditions de déménagement proposés par l'entreprise; La préparation du déménagement des archives du Département Production;	0:49:45	00:56:11
8	00:08:39	<i>L'arrivée et l'installation en région parisienne du personnel de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) (1962-1963)</i>	L'installation des familles du personnel de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) en région parisienne; Les indemnités de logement et le prêt pour l'achat immobilier; L'installation dans les bureaux de Rue des Gravier à Neuilly-sur-Seine;	0:56:12	01:04:51
9	00:12:26	<i>L'évolution des activités d'exploration de la Compagnie Française des Pétroles (CFP) après l'indépendance de l'Algérie (1963-1965)</i>	Le début d'activité de la Compagnie des Pétroles Total Afrique de l'Ouest (COPETAO) au Sénégal; La réorganisation des services de la Compagnie Française des Pétroles Algérie et la mutation du personnel; La participation aux études pour les campagnes de forage en Mer du Nord; Le	01:04:52	01:17:18
10	00:04:01	<i>L'activité à la Direction Générale de la Compagnie</i>	La mutation de Eugène Jocquel à la Direction Générale de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A); L'organisation	1:17:19	01:21:20

		<i>Française des Pétroles Algérie (CFP-A)(1965-1968)</i>	du Secrétariat de la Direction Générale; L'activité polyvalente au sein de la Direction Générale;		
11	00:10:20	<i>La création de la Direction Forage de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) (1968-1971)</i>	L'ancien personnel de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) au sein de la Direction Centrale Exploration Production (DCEP); André Bruin et le développement de la Direction Forage; La relation avec les nouvelles filiales d'exploration et l'évolution des activités de forage; La promotion à agent administratif.	1:21:21	01:31:41
12	00:10:14	<i>La nationalisation et la réorganisation de l'Exploration Production à la Compagnie Française des Pétroles (CFP)</i>	Le recasement du personnel de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) dans les nouvelles zones d'activité; L'affectation du personnel de forage pour la mission au Spitzberg; La création de Total Exploration Production et le changement de méthodes d'activité.	1:31:42	01:41:56
13	00:07:28	<i>L'ancien personnel de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) dans le groupe Total (1971-1989)</i>	L'organisation des séminaires métier dans le domaine du forage; L'évolution des techniques de forage en mer; La visite à Hassi Messaoud ; La célébration de la Sainte Barbe; La spécificité du métier de foreur.	1:41:57	01:49:25
14	00:13:19	<i>L'innovation dans le domaine de l'Exploration Production</i>	La contribution à l'innovation des méthodes et des techniques pétrolières; L'introduction du prix Jean Louis Bourget pour les	1:49:26	02:02:45

brevets d'innovation; Le
recrutement d'ingénieurs de forage
et la formation interne.

Récit de carrière de René Gourgouillon (1/2)

Nom du témoin : René Gourgouillon

Nom de l'intervieweur : Radouan Mounecif

Date de l'entretien : 26 juin 2018

Lieu de l'entretien : Chambre du témoin dans une résidence senior, Aix-en-Provence

Référence : AO011905

Durée : 01:40:30

Nombre de séquences de l'entretien : 15

N° séquence	Durée	Intitulé	Analyse chronothématique	Début séquence,	Fin séquence
1	00:05:00	<i>La formation et le début de carrière au Maroc (1930-1958)</i>	Les études de droit à Paris; Le travail d'avocat à la Cour d'Appel de Rabat; La recherche d'une opportunité professionnelle après l'indépendance du Maroc; La candidature au poste de Chef du Service Juridique de la Compagnie Française des Pétroles Algérie.	0:00:00	0:05:00
2	00:03:18	<i>La recherche pétrolière en Afrique du Nord (1930 - 1956)</i>	La recherche de pétrole au Maroc; L'enfance à Petitjean et les ingénieurs pétroliers de la Société Chérifienne des Pétroles (SCP); Le souvenir de la découverte du gisement de Tselfat.	0:05:00	0:08:18
3	00:07:38	<i>Les nouvelles missions à la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) (1958-1960)</i>	L'idée de rentrer en France à l'indépendance du Maroc; Le début d'activité comme Chef du Service Juridique; La développement du gisement d'Hassi R'Mel; Les études	0:08:19	00:15:57

juridiques sur le régime du gaz en Algérie.

4	00:06:11	<i>Las relations financières avec Société Nationale de Recherche et d'Exploitation des Pétroles en Algérie (SN Repal) et les filiales communes (1958-1962)</i>	La création de la Société d'Exploitation des Hydrocarbures d'Hassi R'Mel (SEHR); Les relations financières entre la Société d'Exploitation des Hydrocarbures d'Hassi R'Mel (SEHR)et la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A); Les études de transport du gaz et le problèmes techniques liés à l'exportation.	00:15:58	00:22:09
5	00:13:14	<i>Le développement du gaz saharien et la création de nouvelles filiales (1960-1962)</i>	La création de la Société de Transport du Gaz Naturel d'Hassi er R'Mel à Arzew (SOTHRA) et la construction du pipeline; Les études de transport et de liquéfaction du gaz; Le projet de pose du pipeline sous-marin; La compétence technologique dans le domaine du gaz.	0:22:10	00:35:24
6	00:08:29	<i>Le recrutement à la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) (1958-1960)</i>	Le processus de recrutement à la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A); Les entretiens au siège de la Compagnie Française des Pétroles (CFP) à Paris; Les fonctions du chef du Service Juridique; L'organisation du Service Juridique et les interaction avec les techniciens.	00:35:25	0:43:54

7	00:07:59	<i>La réorganisation de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A)(1958 - 1962)</i>	La réorganisation de la direction Administrative; La stabilisation du personnel; Les relations entre Alger, Paris et Hassi Messaoud; La rôle de Jacques Bénézit et Roger Goetze dans les relation entre la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) et la Société Nationale de Recherche et d'Exploitation des Pétroles en Algérie (SN Repal).	0:43:55	00:51:54
8	00:04:43	<i>La première visite à Hassi Messaoud (1958)</i>	Le déplacement à Hassi Messaoud dans le cadre de l'activité de service; L'accident de voiture et la remplacement du mât de forage endommagé .	0:51:55	00:56:38
9	00:03:09	<i>La Base Maison Verte (1957 - 1959)</i>	La conception et la construction de la base Maison Verte; La présence d'eau et l'importance des plantations.	0:56:39	00:59:48
10	00:03:36	<i>La santé et le travail au Sahara (1957 - 1961)</i>	Les conditions de travail au Sahara; La surveillance médicale et les mesures de prévention; Les essais de pulvérisation d'eau sur les chantiers de forage; Le système d'évacuation sanitaire en France et en Algérie.	0:59:49	01:03:25
11	00:07:47	<i>Le développement du champ d'Hassi Messaoud (1959- 1962)</i>	La mise en production provisoire du gisement d'Hassi Messaoud; La construction de l'Unité de Production (UP1); La Société Pétrolière de Gérance (SOPEG) et le financement de la construction du pipeline Hassi Messaoud - Bougie; Le risque de nationalisation de la centrale électrique de Haoud el Hamra.	01:03:26	01:11:13

12	00:03:26	<i>Les relations avec l'administration publique (1958-1962)</i>	Les relations avec la Direction des Carburants et l'administration; La relation avec le Service de l'Hydraulique du Gouvernement Général de l'Algérie et la cession des puits d'eau; La demande de permis de recherche ;	1:11:14	01:14:40
13	00:09:35	<i>La Guerre d'Algérie et l'activité de l'entreprise (1958-1962)</i>	L'indépendance du Maroc et le départ pour l'Algérie; La dégradation des conditions sécuritaires à Alger; L'impact sur l'activité pétrolière et sur le travail au siège d'Alger; L'attitude des pied-noir au sein de l'entreprise;	1:14:41	01:24:16
14	00:11:54	<i>Le rapatriement du personnel de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (1961-1962)</i>	La préparation du rapatriement du personnel; La fusillade de la rue d'Isly et le changement d'attitude de la direction; L'organisation du déplacement du personnel en France; L'attribution de logements en région parisienne; L'installation du personnel dans les nouveaux bureaux à Neuilly-sur-Seine;	1:24:17	01:36:11
15	00:04:18	<i>La structure de la Compagnie Française des Pétroles Algérie après le département (1962)</i>	La réorganisation des relations entre Alger et Paris ; La continuité d'activité de l'entreprise; L'impact du rapatriement sur les relations entre les agents; l'Association du personnel de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A)	1:36:12	01:40:30

Annexe 5 : Extrait du cahier de terrain

Avant-propos

Tout au long de la campagne nous avons tenu un chier de terrain pour noter tous les éléments liés au déroulement des entretiens. Pour chaque séance réalisée nous y avons noté :

1. Notre ressenti et notre état psychologique au moment de l'entretien
2. Notre perception de l'état du témoin et toute autre observation liée au contexte de réalisation

Ces notes ont permis de compléter les dossier témoin et de mieux analyser les enregistrements au moment de l'étude des sources collectées.

Extrait du cahier de terrain du 26 juin 2018 – Entretien avec René Gourguillon, Aix-en Provence.

« 1 : Le 25 juin 2018, je me rends en mission à Aix-en-Provence pour interviewer René Gourguillon dont le contact m'a été transmis par Jean Picard. La veille du départ, je prépare mon guide d'entretien en m'appuyant sur les informations et les archives que j'ai collectées en amont. En particulier, M. Verdier m'avait transmis un texte rédigé par René Gourguillon et l'enregistrement audio d'une discussion qu'ils avaient eue quelques mois auparavant. Le 26 juin je me rends de bon matin à la maison de retraite où habite M. Gourguillon. L'établissement se trouve à 5 km de mon hôtel et je décide d'y aller à pied. Je me balade pendant plus d'une heure, même s'il est tôt il fait très chaud et je ne trouve aucun café ouvert sur mon chemin. Cela m'inquiète un peu puisque je n'ai pas pris mon expresso à l'hôtel et je crains de ne pas être très réactif et performant durant cette séance d'entretien que je prépare depuis de jours. Arrivé à la maison de retraite je suis pris par une réflexion personnelle. La vue de ces personnes âgées dans le jardin me font penser à l'état de santé da grand-mère (je suis très inquiet pour elle et je ne suis pas rentré en Italie pour la voir depuis plusieurs mois) et je commence à penser que cela pourrait m'influencer durant l'entretien. Arrivé à la porte de l'établissement je suis accueilli par une infirmière qui me fait patienter avant de m'accompagner vers M Gourguillon. J'espère de le trouver en bon état de santé, mais je me rassure en me disant que l'avoir organisé l'entretien tôt le matin a été un bon. Je rentre dans sa pièce et je

vois qu'il m'attend avec impatience. Nous faisons connaissance et quelques minutes après je me sens bien à l'aise dans notre conversation. »

« 2 : M Gourguillon me demande si on peut rester dans sa chambre durant l'entretien. Il est assis sur son fauteuil roulant à côté de son lit et il me propose de m'asseoir sur le lit pour commencer à discuter. Je lui demande s'il est possible de déplacer un fauteuil qui est dans sa pièce pour nous mettre face à face : il accepte, mais et je vois qu'il voudrait m'aider même s'il n'arrive pas à se déplacer (quand je remettrai le fauteuil à sa place à la fin de l'entretien il me dira en souriant « On vous fait faire aussi ce travail ! »). Tout de suite je me rends compte qu'il a une grande envie de raconter son histoire. Quand je lui parle du contrat de cession des droits sur le témoignage et de la possibilité de censurer certaines parties il me dit avoir beaucoup réfléchi à cette opportunité, mais qu'il souhaite que les informations qu'il me donnera soient rendues publiques. M. Gourguillon répond librement à toutes les questions que je lui pose aussi à celles plus personnelles. Il n'a pas de problèmes à citer le nom de ses anciens collègues et des personnes qui ont travaillé avec lui et d'exprimer des jugements personnels. Durant l'entretien je m'aperçois qu'il regarde souvent mon magnétophone (qui est posé sur la table à proximité) ce que lui permet de peser et de nuancer certains propos. La manière de présenter les événements est très fluide, le témoin suit une chronologie personnelle très structure en amont et propose d'entrer dans les détails à plusieurs reprises. Il me demande souvent « est-ce que ça vous intéresse ça ? » en étant pas sûr de mon intérêt pour le niveau de certains détails. Dans son récit il prend souvent de la distance critique entre le vécu et l'histoire connue par le grand public. Durant la discussion je lui demande au moins trois fois s'il souhaite faire une pause (je ne veux pas le fatiguer excessivement), mais il me répond toujours négativement. J'ai comme l'impression qu'il souhaite arriver au cœur du discours et de me raconter son implication dans les négociations pour la nationalisation du pétrole en 1971. La cadence de la discussion se trouve fortement impactée quand je commence à parler de la guerre d'indépendance et de l'Algérie française. En ce moment je crains de perdre la confiance du témoin, mais je décide néanmoins de continuer à explorer cette question. Nous nous arrêtons au moment de l'indépendance et du rapatriement en France du personnel de la CFP-A en 1962. Après plus de deux heures de travail, je lui demande de reprendre notre entretien le 29 juin au matin pour la deuxième partie de notre entretien. Après cela, il me propose de déjeuner au restaurant de la maison de retraite où il me pose beaucoup de questions sur Total, sur mon travail aux archives et sur mon projet de recherche.

Annexe 6 : Liste exhaustive des sources consultées

Sources écrites

Archives Nationale de Pierrefitte-sur-Seine (AN)

F/60/4001-4072, Archives du Plan de Constantine, (1953-1966).

- F/60/4001 : Lancement du 2^e plan quadriennal de modernisation et d'équipement, (1953-1957).
- F/60/4002 : Résultats d'exécution du IIe Plan quadriennal de modernisation et d'équipement, (1953-1957).
- F/40/4003 : Perspectives décennales, (1954-1964).
- F/60/4004 : Organisation Commune des régions Sahariennes, (1956-1966).
- F/60/4006 : Situation générale de l'Algérie, (1952-1962).
- F/60/4030 : Fonds d'équipement et Caisse d'équipement pour le développement de l'Algérie, (1959-1964).

AG/5(1)/1-AG/5(1)/2806, Archives de Charles de Gaulle, président de la République, (1959-1969).

- AG/5(1)/2466 : Correspondance sur la recherche de pétrole saharien. Négociation sur la question des hydrocarbures, (1958-1962).
- AG/5(1)/1826, Sahara, (1964-1964).

19820750, Ministère de l'Industrie, Direction générale de l'énergie et des matières premières ; Direction des hydrocarbures ; Service prospection, production, (1940-1977).

Bureau de Recherche de Pétrole (BRP)

- 19820750 /12, Conseils d'administration et comité spécial, (1961-1961).
- 19820750/13, Conseil d'administration et Comité spécial, (1962-1962).
- 19820750/15, Correspondance, (1956-1965).
- 19820750/16, Comité géologique, (1946-1948).

Société Nationale de Recherche et exploitation des pétroles en Algérie (SNREPAL)

- Conseil d'administration, (1961-1963).

19890566, Ministère de l'Industrie, Direction générale énergie et Matières premières, direction hydrocarbures, Secrétariat général, (1911-1981).

- 19890566/7, Plan Marshall, (1946-1955).
- 19890566/9, Syndicat d'études et de recherches pétrolières (SERP) en Afrique équatoriale française ; correspondance, rapports, (1934-1949)

- 19890566/17, - Rapports avec les organismes s'occupant du pétrole et les sociétés pétrolières, (1946-1958)
- 19890566/51, Dossier par pays : Algérie, (1961-1969)

1977143, Industrie ; Direction générale de l'énergie et des matières premières ; Directeur et services rattachés ; Observatoire des matières premières, 1890-1970.

- 19771437/277, Rapport industrie minière en Algérie, (1946-1950).
- 19771437/278, Rapport industrie minière en Algérie, (1951-1954).
- 19771437/279, Rapports sur l'industrie minière, (1955-1959).
- 19771437/280, Statistiques, (1961-1966).

19790802, Education nationale, (1950-1969).

- 19790802/4, Coopération technique et culturelle : conserve rapports sur les programmes et les missions de coopération technique, outre que note de la section syndicale Force Ouvrière du BRP,

19800284, Archives CNRS, (1914-1974).

- 19800284/221, Archives de l'Institut français du pétrole : fondation de l'Institut et formation des ingénieurs de l'industrie pétrolière, (1945-1949).

19870072, Agence pour les économies d'énergie (AEE) ; Commissariat à l'énergie solaire (COMES) ; Agence française pour la maîtrise de l'énergie (AFME), (1971-1984).

- 19870072/23, Consommation d'énergie (en particulier pétrole, électricité), (1971-1975).
- 19870072/36, Recueil avec le slogan "En France, on n'a pas de pétrole, mais on a des idées", (1975-1975).
- 19870072/45, Communiqués de presse, (1974-1979).

20050139, Agence française pour la maîtrise de l'énergie (AFME) et organismes antérieurs (AEE, COMES), (1948-1990).

- 20050139/7, Communications, (1975-1981).

20150184, Archives de l'Agence pour les économies d'énergie (AEE), (1974-1983).

- 20150184/36, Groupes de travail sur les économies d'électricité dans l'industrie, sur l'élaboration du plan énergétique régional, groupe de travail Industrie-Agriculture, groupe de travail sur les questions de recherche en matière électrique, (1980-1982).
- 20150184/40, Utilisation rationnelle de l'énergie, (1981-1982).
- 20150184/69-20150184/73, Campagnes de sensibilisation, (1977-1980).

Archives nationales d'outre-mer de Aix-en-Provence (ANOM)

FM/81F/1-1476, Ministère d'État chargé des affaires algériennes, (1873-1964)

- FM/81F/1476, Protection des installations d'importance vitale, application de la législation à l'Algérie : textes officiels, correspondance ; désignation comme installation d'importance vitale de l'oléoduc d'Haoud-El-Hamra à Bougie. Protection du pipe-line d'Hassi-Messaoud, adoption et financement du plan de protection : notes, correspondance, carte, coupures de presse. Mesures à prendre autour des terrains militaires du Sud-Oranais : correspondance, (1953-1961).
- FM/81F/1585, Main d'œuvre .- Commission de la main d'œuvre, groupe restreint « Algérie » : comptes rendus de réunions, documents ; emploi, salaire et main d'œuvre, documentation : notes du Gouvernement général de l'Algérie, rapport de R. Olivier, administrateur de l'INSEE à Alger, sur Production, emploi et revenus en Algérie, (1954-1961)
- FM/81F/2067, Travaux de prospection pétrolifère en Algérie, financement : correspondance, notes de synthèse sur les gisements et les recherches ; activités étrangères en Algérie en matière de pétrole : procès-verbaux de réunions, correspondance ; politique des hydrocarbures, définition : projet de loi, compte rendu de débats de l'Union française ; documentation : Activités nouvelles, le pétrole et ses ressources en Algérie, (1941-1954).
- FM/81F/2068, Société nationale de recherches et d'exploitation des pétroles d'Algérie (SNREPAL), fonctionnement : statuts, correspondance, procès-verbaux de l'assemblée générale extraordinaire du 24 janvier 1948, notes de synthèse sur les recherches de pétrole en Algérie, notes sur l'activité de la SN-REPAL ; Bureau de recherches de pétrole, création : notes, correspondance, documentation ; (1945-1959).
- FM/81F/2168, Construction, classement et déclassement des voies, servitudes : textes officiels, comptes rendus des débats de l'Assemblée algérienne, correspondance ; Construction de la voie ferrée de Touggourt à Hassi-Messaoud : rapport d'étude par le bureau central des équipements de la France d'outre-mer, notes, cartes, statistiques de trafic, (1945-1960).

Archives diplomatiques de La Courneuve (AMAE)

260QO/1-216, Secrétariat d'État aux Affaires algériennes / Affaires politiques et économiques, (1955-1967).

- 260QO/30, Syndicalisme algérien, (1956-1966).
- 260QO/56, Conseil des affaires algériennes, (1963-1966).
- 260QO/136, Office universitaire et culturel coopération technique et culturelle, (1962-1965).
- 260QO/177, Aide économique et financière étrangère à l'Algérie, (1964-1965)
- 260QO/208, Pétrole, (1962-1965).

Archives historiques de Total (AHT)

00AH001, Historique du groupe Compagnie Française des Pétroles-Total Présentation, chronologies historiques et revues internes du groupe Total, (1923-2000).

- 00AH001/11, Moyens financiers de développement de la Compagnie Française des Pétroles Algérie, (1929-1954).

00AH003, Historique du groupe Compagnie Française des Pétroles-Total Comptes rendus de conférences et documentation relative à l'histoire du Groupe, (1920-1992).

- 00AH003/13, Notes et mémoires N°11, Henri Vautrin - 1905-1973, (1974-1974).

00AH004, Filiales et participations par zone géographique - Abu Dhabi Marine Aeras Company (ADMA) : activités de la CFP-Total et d'ADMA sur les puits de Zakoum et d'Umm Shaif dans les Emirats Arabes Unis, (1953-1982).

- 00AH004/5, The operational testing of subsea equipment and technique in the ADMA concession, (1969-1969).

00TE013, Communication et relations publiques : activités internationales, résultats financiers, nomination de Serge Tchuruk à la présidence du Groupe, (1990-1993).

- 00TE013/1, Conférences et dossiers de presse, (1990-1993).

00TF145, Direction des Ressources Humaines Documents sociaux concernant la gestion du personnel et les organismes du Groupe Compagnie Française des Pétroles-Total, (1957-2000).

- 00TF145/10, Comité Groupe : réunions (1991-1992).
- 00TF145/12, Comité Groupe : réunions, (1989-1989).
- 00TF145/63, Plans Sociaux, (1985-1989).
- 00TF145/68, Réunions avec les représentants du personnel, (1988-1989).
- 00TF145/105, Conférences des syndicats, (1991-1991).
- 00TF145/135, Plan social à Total Exploration Production, (1985-1989).

04AH025, Filiales et participations par zone géographique : Total Indonésie, (1964-1983).

- 04AH025/15, Audits externes de Pertamina sur les comptes de Total Indonésie pour les exercices 1968 à 1976 : projet de commentaires, rapports d'audit, correspondance, commentaires, projet de rapport d'audit, résumé de compte, (1968-1978).
- 04AH025/16, Audit des commissaires aux comptes, (1976-1976).
- 04AH025/65, Plans d'exploration, (1976-1979).
- 04AH027/7, Budget Total Exploration Production Extrême Orient, (1978-1980).
- 04AH025/137, Proposition de forage à Total Indonésie : correspondance, mémorandums, cartes, notes, compte-rendu de visite, (1969-1971).

04AH026, Filiales et participations par zone géographique - Iraq Petroleum Company (IPC) et compagnies associées, (1911-1974).

- 04AH026/371, Troubles sociaux au Moyen-Orient: notes, correspondance avec l'Irak (1962-1963).
- 04AH026/372, Troubles sociaux au Moyen-Orient: notes, correspondance avec le Liban, (1964-1964).
- 04AH026/373, Troubles sociaux au Moyen-Orient: notes, correspondance avec le Qatar, (1956-1963).
- 04AH026/374, Troubles sociaux au Moyen-Orient: notes, correspondance avec la Syrie, (1956-1962).

05ZZ1001, Fonds direction ressources humaines de Total Exploration Production, (1962-1983).

- 05ZZ1001/1198, CREPS : dossier d'Algérienisation, (1964-1967).

07AH0008, Bureau de Recherches de Pétrole (BRP), (1942-1966).

- 07AH0008/10, Services généraux de Paris : Rapports à la Commission de Modernisation des Carburants, (1946-1954).
- 07AH0008/13, Services généraux de Paris : Comités géologiques (1948-1949).
- 07AH0008/15, Services généraux de Paris : Comités des techniciens, correspondance, (1946-1949).
- 07AH0008/17, Services généraux de Paris : Comités géologiques et correspondance, (1952-1953).
- 07AH0008/18, Services généraux de Paris : Comités géologiques et correspondance, (1953-1953).
- 07AH0008/21 Services généraux de Paris : Comités géologiques, (1953 -1954).
- 07AH0008/38, Services généraux de Paris : Procès-verbaux des comités géologiques, (1946-1947).

07AH0024, Direction des Carburants (DICA), (1947-1995).

- 07AH0024/74, Correspondance entre les services Généraux du BRP et la Direction des Carburants, (1947-1953).

07AH0138, Régie Autonome des Pétroles (RAP), (1955-1978).

- 07AH0138/81, Conseils d'administration, (1948-1952).
- 07AH0138/83, Conseils d'administration (1945-1948).
- 07AH0138/88, Rapports annuels (1946-1949).
- 07AH0138/87, Rapports annuels (1946-1949).
- 07AH0138/89, Rapports annuels, (1950-1953).

07AH0179, Société Nationale des Matériels pour la Recherche et l'Exploitation du Pétrole (SN MAREP), (1945-1967).

- 07AH0179/2, Correspondance, (1945-1954).
- 07AH0179/3, Correspondance (1955-1957).

07AH0168, Filiales et participations par zone géographique - Société Nationale de Recherches et d'Exploitation des Pétroles en Algérie (SN REPAL), (1946-1970) ;

- 07AH0168/7, Rapports Annuels d'activité, (1960-1967).

08AH0129, Total Compagnie Française de Distribution (TCFD), (1903-2000)

- 08AH0129/895, Lancement de la marque Total - Office de publicité générale OPG - Rapport du projet de campagne publicitaire - Projets de films publicitaires - Liste de la presse nationale et ses tirages - Note pour une notice technique - Notes accompagnant les maquettes publicitaires, (1954-1955).

- 08AH0129/1760, Coupures de presse des campagnes publicitaires Total : ""Voici l'empereur", "Gloires de la République" , "Chiens du monde", "Les amours célèbres", "Lire aujourd'hui", Total confort, Campagne été 1974, Campagne été 1975, Campagne été 1976, (1969-1976).

09AH0429, Communication interne - Chaud Froid, revue d'entreprise de la Compagnie Française des Pétroles (CFP), (1972-1973)

- 09AH0429/1, Chaud Froid n° 1 à 5, (1972-1973).

09AH0482, Communication interne - Brochures : Exploration-Production Revues internes sur l'Exploration-Production, (sd-sd)

- 09AH0482/20, Forage en mers profondes - Deep water production, (sdnl-sdnl).
- 09AH0482/25, Forage en mers profondes, (sdnl-sdnl).
- 09AH0482/34, Dynamically positioned drillships, (1977-1977).
- 09AH0482/48, Journal de bord de Louis sur une plate-forme de forage, (1985-1985)
- 09AH0482/50, Total exploration-production, (1983-1983).
- 09AH0482/84, COMEX Group, (sdnl-sdnl).

10AH0449, Communication interne - Le Petit Messaoudien - La Torche - L'Éruptif Revues internes de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A), 1957-1971.

- 10AH0449/1, Le Petit Messaoudien, La Torche, L'Éruptif, Brochure CFP-A : « 18 années d'opérations », (1953-1971).
- 10AH0449/2, Le Petit Messaoudien, (1960-1964).

10AH0853, Société Nationale de Recherches et d'Exploitation des Pétroles en Algérie (SN REPAL) Rapports annuels d'activités, (1949-1978).

- 10AH0853/6, Rapports Annuels, (1966-1970).

11AH0166, Archives pour l'Histoire du Groupe Elf-Aquitaine, (1920-1995)

- 11AH0166/1, Direction des Relations Extérieures : Chronologie en 4 tomes du groupe Elf-Aquitaine de 1498 à 1993, (1993-1993).
- 11AH0166/3, Historique du Groupe (1920-1945) (16 p.) par P. Desprairies, Historique du Groupe (1945-1967) (26 p.) par H. Rastoul, Quelques éléments pour l'histoire de la S.N.P.A (1941-1976) (8 p.) par G. Rutman, Dossier sur l'historique du groupe (1950-1983) (16 p.) par Jean Yves Chereau, (1977-1988).
- 11AH0166/300, Pierre Angot: notes manuscrites sur la captivité en 1945, (1937-1945).

18V01807, Archives de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) Activités de la filiale algérienne de la Compagnie Française des Pétroles, (1946-1978).

- 18V01807/7, Service juridique .- Assurance individuelle d'accident : dossiers nominatifs d'accidents de travail de G à K, (1963-1971).
- 18V01807/11, Direction générale .- Association entre la compagnie française des pétroles Algérie (CFP-A) et la Société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie (SN Repal) : comptes d'exploitation, programme des travaux par permis et correspondance, (1953-1961).

- 18V01807/23, Direction générale.- Rapports financiers mensuels de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A); Rapports financiers mensuels de Total Algérie , (1972-1972).
- 18V01807/27, Direction générale .- Droit minier en Algérie : étude juridique, projet de modification de la législation minière ; consultation de la Direction du carburants (DICA) au sujet des problèmes législatifs de l'indépendance : comptes rendus des réunions des commissions, consultations de spécialistes, (1963-1964).
- 18V01807/40, Service financier .- Jetons de présence; notes et procédures de service; société nationale de recherche et exploitation des pétroles en Algérie (SN Repal); fiscalité; facturation et correspondance avec Sonatrach; société de participations pétrolières (PETROPAR); contrôle des changes, de la Banque de l'Union parisienne (BUP) pour l'achat de matériel en devises; Société de transport de pétrole de l'est saharien (TRAPES); Transfert de fonds entre France et Algérie, (1970-1970).
- 18V01807/52, Direction général.- Relation contractuelles avec la société nationale de recherche et exploitation des pétroles en Algérie (SN Repal) : correspondance, programme de travaux, exercices, informations statistiques; relation avec le Gouvernement général d'Algérie : exonération fiscale et douanière sur le matériel pour la recherche de pétrole, moratoire sur les concessions et sécurité sur les chantier sahariens; Relations avec le bureau de recherche de pétrole (BRP) : rapport annuel de recherche pétrolière en France métropolitaine, en Afrique du nord et en territoire d'outre-mer, (1952-1957).
- 18V01807/53, Direction générale. -relation avec le bureau de recherche en pétrole (BRP) : correspondance, rapport sur les informations statistiques économiques et financières, rapports mensuels, bulletins bimestriels, listes du personnel ; Rapports hebdomadaires d'activités; relation avec le service de colonisation hydraulique pour le forage; Relation avec la chambre syndicale de la recherche et de la production du pétrole et gaz naturel pour la création d'un règlement du personnel; Chambre syndical des mines d'Algérie, (1955-1960).
- 18V01807/58, Service associations et participations .- Chrono courrier, (1962-1962).
- 18V01807/63, Direction générale .- Exploitation des gisements de gaz sahariens: protocoles d'accords et documents généraux, statut et mandat de la société d'exploitation du gisement d'Hassi R'Mel (SEHR), contrats de commercialisation, opération industrielles, commerciales et organisations de ventes; Transport d'hydrocarbures liquides : pipeline de Bougie, centrale électrique de Haoud el Hamra, pipeline Hassi R'mel - Haoud el Hamra, (1959-1961).
- 18V01807/64, Direction générale.- Association avec la SN Repal : budget de gérance d'Hassi Messaoud Nord et Sud, compte des investissements, règlement des comptes des travaux l'association, (1953-1964).
- 18V01807/66, Direction générale .- Relations contractuelles avec la Société nationale de recherche et exploitation des pétroles en Algérie (SN repal): offres de reprise de condensat, correspondance; réseau de collecte d'Hassi R'Mel ; Mandat de SEHR, (1961-1971).
- 18V01807/72, Service financier .- Fiscalité en Algérie: accord comptable ASCOOP, blocage des prix en Algérie, changement de parité franc-dinar, caisse de compensation des produits pétroliers, Conseil supérieur des hydrocarbures, des mines et de l'énergie, (1960-1971).
- 18V01807/97, Service du personnel.- Rapports mensuels Direction (1955-1961).
- 18V01807/98, Service du personnel.- Rapports mensuels Direction (1961-1962).
- 18V01807/99, Service du personnel.- Rapports mensuels des directions, (1964-1964).
- 18V01807/100, Service du personnel.- Rapports mensuels des directions, (1965-1965).

- 18V01807/101, Service du personnel.- Rapports mensuels des directions, (1969-1969).
- 18V01807/126 Service juridique .- Relations avec l'administration algérienne: envoi de renseignements techniques à l'organisme technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien (OS), directives de la direction générale sur l'envoi de documents à l'administration algérienne, (1962-1970).
- 18V01807/144, Direction technique.- Télécommunication dans le district d'Hassi Messaoud : offre de service, émission radio, liaisons, demande de crédit, contrat. Distribution et alimentation en eau : Haoud el Hamra, Hassi Messaoud, (1956-1970).
- 18V01807/145, Direction technique .- Emplacement des appareils de forage et des camps: études et rapports ; Centrale à boue d'Hassi Messaoud : plans, études techniques, (1957-1961).
- 18V01807/149, Direction générale. - Société d'Exploitation des Hydrocarbures d'Hassi R'Mel (SEHR) : politique générale et plan de stabilisation ; Budget de gérance par permis ; Jean d'Herbes : documents personnels et Carnet de présentation CFP(A). Tapuscrit autobiographique de Willy Bruderer - Sahara algérien : chasse au pétrole dans la zone du franc (chapitre VII), (1963-1971).
- 18V01807/152, Direction générale .- Comité d'entreprise : procès-verbaux des séances, (1966-1969).
- 18V01807/165, Direction technique.- Réaménagement de la base d'Hassi Messaoud ; Construction de Maison Verte : projet, plans, correspondance avec sociétés de constructions, brochure de présentation, (1958-1963).
- 18V01807/164, Direction générale .- Direction carburants (dica): rapports hebdomadaires et annuels de forage ; Rapports d'emplacement et de sondage ; Relations avec la Direction de l'énergie et des carburants (DICA) et l'administration algérienne, (1962-1964).
- 18V01807/168, Direction technique .- Cité résidentielle d'Hassi Messaoud , (1957-1962).
- 18V01807/169, Direction générale.- Relations avec le Bureau de Recherche de Pétrole (BRP) : correspondance et résultats budgétaires ; Affaire Tinrhert, rapports mensuels et annuels et répartition du personnel, Rapports de sondage, Prévision de clôture d'exercice ; Relations avec le Commissariat Général du Plan : commission carburant, (1956-1963).
- 18V01807/170, Direction technique .- Société d'Équipement pour l'Infrastructure Saharienne (SELIS) : aménagement de la cité nouvelle d'Hassi Messaoud et convention avec l'Organisation Commune des Régions Sahariennes (OCRS) ; Occupation des terrains d'Hassi Messaoud : statut juridique, construction de la cité résidentielle ; Plan régional d'aménagement ; Convention avec la Société Civile Immobilière d'Hassi Messaoud (SCIHM) pour la construction de logements, (1958-1964)
- 18V01807/179 Service relations extérieures .- Audiovisuel : dossier des films produits par la Compagnie Française des Pétroles, (1954-1968)
- 18V01807/180, Service relations extérieures .- Articles et publications dans les revues : Journal des Carburants, Réalités, Annuaire Desfossés, Oil and Gas Journal, Petroleum Engineer; Insertions dans la presse française et internationale, (1958-1961).
- 18V01807/186, Direction générale.- Centre de Documentation et de Synthèse (CDS): documentation sur le Sahara ; Relations avec la chambre syndicale de recherche et production de pétrole et gaz naturel : comptes rendus des réunions, conventions collectives, correspondance, renseignements sur la main d'œuvre saharienne, statistique du personnel, (1958-1962).
- 18V01807/187, Direction générale .- Centre de Documentation et de Synthèse (CDS) : documentation sur le Sahara ; Relations avec la chambre syndicale de recherche et production de

- pétrole et gaz naturel : compte rendus des réunions, conventions collectives, correspondance, renseignements sur la main d'œuvre saharienne, statistique du personnel de la compagnie, (1958-1962).
- 18V01807/196, Direction technique .- Equipement de surface et études sur la dégazage du brut d'Hassi Messaoud; Relations British Petroleum (BP); relations avec l'Iraq Petroleum Company (IPC) ; notes techniques de la direction centrale exploration et production (DCEP 35), (1958-1963).
 - 18V01807/206, Direction générale .- Comité d'entreprise : procès-verbaux des séances, (1964-1967).
 - 18V01807/207, Direction juridique. - Délégués du personnel de Neuilly-sur-Seine : compte rendu des réunions ; Transfert des sièges sociaux en Algérie et garanties pour le personnel des filiales; Coefficient de partage du champ d'Hassi Messaoud; Etude prix de revient de l'huile de Hassi Messaoud (1965-1971).
 - 18V01807/208, Direction générale .- Plan de stabilisation : travaux préparatoires, décisions, et organigramme ; Relations avec la chambre syndicale de la recherche et de la production de pétrole et du gaz naturel, (1963-1971).
 - 18V01807/209 Direction générale .- Total Algérie: conseils d'administration, (1971-1972).
 - 18V01807/210, Service associations et participations .- Compagnie Algérienne du Méthane Liquide (CAMEL): création de la société, augmentation du capital ; Entrée de l'Algérie dans le capital; Correspondance générale ; Construction de l'usine de liquéfaction à Arzew ; Société Monomère de Synthèse (SOMOS) ; Liquéfaction du gaz : dossier Conch Ltd. ; Négociations avec Constock au sujet de l'achat de gaz, (1960-1964).
 - 18V01807/219, Direction générale.- Hassi Messaoud : prévisions de production, prévisions de forage, productivité des puits, étude du réservoir; construction de l'unité de production 1 (UP1); Relations avec la SN Repal et avec le gouvernement d'Algérie, (1958-1964).
 - 18V01807/226, Service Information et documentation- Etudes sur la culture du palmier dattier ; étude sur la culture sans sol ; L'économie pastorale saharienne ; projet de pépinière à Hassi Messaoud ; Incidence de la présence pétrolière au Sahara sur les populations autochtones ; Protocole d'accord sur les conditions minimales de travail dans les départements des Oasis et de la Saoura, (1953-1964).
 - 18V01807/227, Direction générale .- Réinjection du gaz à Hassi Messaoud: études, notes techniques, correspondance, (1958-1963).
 - 18V01807/239, Secrétariat général .- Relations avec l'administration algérienne après la nationalisation, compte rendu des réunions et des visites à Alger ; Perspectives financières et études économiques, (1965-1971).
 - 18V01807/250, Direction générale .- Statut et documents de société ; informations et renseignements statistiques ; unité de compression (UC1) et unité de stabilisation (US1) à Hassi Messaoud : rapport technique de fin d'affaires, (1953-1966).
 - 18V01807/252, Secrétariat général .- Instruction sur la comptabilité analytique; Archives de la CFP-A; Centres industriels sahariens : relations avec l'administration et avec le comité consultatif des travaux d'infrastructure pétrolière en Afrique, (1953-1962).
 - 18V01807/254, Direction générale .- Relations avec le Bureau industriel africain (BIA) ; Relations avec les sociétés non pétrolières et les autres organismes ; Programme et budget 1958 ; Cité d'Haoud el Hamra ; Compte rendu des réunions de la direction centrale exploration et production (DCEP), (1957-1962).

- 18V01807/255, Service relations extérieures .- Expositions sur le pétrole saharien; Emission radio et télévisées à Hassi Messaoud ; Notes et mémoires, (1957-1962).
- 18V01807/259, Direction technique .- génie civil : études techniques, étude sur l'action des véhicules gros porteur sahariens sur l'infrastructure routière ; Revue générale des routes et des aérodromes : numéro spécial Sahara ; Etude sur l'action des véhicules gros porteur sahariens sur l'infrastructure routière, (1958-1961).
- 18V01807/261, Direction technique .- Secteur trafic : instructions et règlements de service, programmes et rapports d'activité; Etudes générales sur les transports, offres de service, commissions des transports routiers, (1954-1962).
- 18V01807/288, Direction générale .- Synthèse sur le champ d'Hassi Messaoud ; Développement du champ d'Hassi Messaoud : planning de production, (1957-1963).
- 18V01807/297, Direction générale .- Sécurité des pétroliers au Sahara: réunions de sécurité avec l'état-major de l'armée, (1956-1962).
- 18V01807/317, Direction générale .- Situation politique de l'Algérie : coupures de presse, renseignements généraux (1958-1970).
- 18V01807/329, Direction générale.- Société de la Raffinerie d'Alger ; Relations avec la Chambre Syndicale de la Recherche et de la Production de Pétrole et de Gaz Naturel ; Relations avec l'OCRS et la Préfecture des Oasis au sujet de la construction routière, (1962-1971).
- 18V01807/331, Direction générale .- Colloque informatique de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) : dossier préparatoire, compte rendu des communications; colloque informatique de la Compagnie Française des Pétroles (CFP) : compte rendu; documentation concernant le projet informatique, (1967-1970)
- 18V01807/350, Service du personnel.- évolution des effectifs ; Plan d'algérianisation ; Gestion prévisionnelle du personnel ; revendications des délégués du personnel ; Union Générale des Travailleurs Algériens ; Anciens moudjahidines (1965-1970).
- 18V01807/351, Secrétariat général .- Registre des conversation téléphoniques entre la direction générale de Paris et d'Alger, (1959-1970).
- 18V01807/350, Direction générale .- Evolution du personnel et plan d'algérianisation ; Gestion prévisionnelle du personnel ; Revendications des délégués du personnel ; Relations avec l'Union générale des travailleurs algériens (UGTA) ; Recrutement des anciens moudjahidines, (1965-1970).
- 18V01807/352, Direction générale .- Rapport de stage sur les problèmes du personnel ; Rapport de stage sur les problèmes de la recherche au Canada, rapport sur les méthodes de gestion prévisionnelle du personnel ; Memento sur l'initiation aux techniques pétrolières, (1965-1970).
- 18V01807/354, Service du personnel. - Etudes comparative des salaires du personnel pétrolier; Instruction d'application du personnel ; Accidents de travail, (1959-1970).
- 18V01807/363, Direction générale. - Questions techniques, géologiques et financière relatives à l'association pour l'exploitation de la surface Haoud Berkaoui - Ben Kahla (ASBK); Relations entre Sonatrach et la Société Pétrolière Française en Algérie (SOPEFAL) : accords comptables, (1965-1970)
- 18V01807/367, Direction générale .- Nationalisation des sociétés étrangères ; Relations l'administration algérienne ; Compte rendu des visites et des missions ; Assemblées générales de la Compagnie française des pétroles Algérie (CFP-A), (1960-1970).

- 18V01807/368, Service relations extérieures .- Photographies et plaquettes de présentation; Service de propagande du ministère de l'Algérie: coupures de presse, rapports et publications, (1956-1970)
- 18V01807/369, Service relations extérieures. - Publicité et insertions dans la presse ; Conférences et congrès ; Visites et voyages publicitaires ; Subventions et œuvres sociales, (1954-1970)
- 18V01807/415, Direction générale .- forage des puits ; Etudes sur le dégazage de l'huile d'Hassi Messaoud, études géologiques, programme de travail d'exploration ; Documents et instructions concernant les sondages ; Documents préparatoire aux contrats d'attribution des permis d'exploration, (1949-1957)
- 18V01807/455, Direction générale.- Directives et circulaires de la direction d'Alger, (1958-1966)
- 18V01807/466, Direction générale .- Etudes sur l'organisation de l'entreprise par service: service trafic, service surface, service matériel, section mécanique ; Projet de création de laboratoires physico chimiques de chantier ; Récapitulatif des forages sahariennes ; Note générale sur la création du service training, études, planning ; Récapitulatif des forages sahariennes ; Etude du sondage ab1, (1956-1956)
- 18V01807/481, Direction technique .- Génie civil : transports routiers, correspondance avec Alger, réunion et procès-verbaux, appels d'offre, documentations ; infrastructure générale saharienne routes et pistes : piste Ouargla, piste de l'Erg el Annegueur, Hassi Messaoud, Hassi goumier; Essai de transport routier au Sahara, (1955-1962)
- 18V01807/483, Direction technique .- Génie civil : aéroport d'Hassi Messaoud ; Liaisons entre le Sahara et la métropole ; Travaux d'aménagement des aéroports ; Affrètement d'avions par la compagnie (1955-1962)
- 18V01807/496, Direction générale.- Études économiques régionales : études sur l'économie Saharienne, études de culture sans sol; études pour la création de la Société d'études du transport et de la valorisation des gaz naturels du Sahara (SEGANS) ; Etudes pour la création de la Société Commerciale du Méthane Saharien (COMES); études pour la création de la Société de Transport du gaz d'Hassi er R'Mel à Arzew(SOTHRA) ; Comptoir de vente en Algérie du gaz naturel d'Hassi er R'Mel ; Dossier de constitution des sociétés de gaz (1959-1962).
- 18V01807/497, Service du personnel .- Gestion prévisionnelle, promotion sociale en Algérie, algérianisation et formation du personnel de la CFP-A, (1966-1969).
- 18V01807/499, Direction générale .- Chambres syndicales de la recherche et de la production du pétrole et du gaz naturel : réunions, conseils et réunion de l'unions des chambres syndicales du pétrole , (1963-1969).
- 18V01807/525, Direction générale , Rapport annuels d'activité, (1953-1955).
- 18V01807/526, Direction générale , Rapport annuels d'activité, (1953-1956).
- 18V01807/530, Service relations extérieures .- Relations franco-algériennes : coupures de presse sur la nationalisation des compagnies étrangères ; Accords pétroliers franco -algérien ; Politique française; interview à Sid Ahmed Ghazali du 26 août 1970, (1963-1970).
- 18V01807/533, Direction générale .- Gestion du personnel expatrié ; Règlement d'accession à la propriété ; Gestion prévisionnelle ; Agents algériens ; Rémunérations ; Statut de la maîtrise; Etudes sur les modes de vie en famille au Sahara, (1964-1971).
- 18V01807/534, Direction générale .- Fonds de solidarité ; Formation algérienne; Formation professionnelle ; Correspondance et notes sur l'algérianisation ; Etudes sur les organigrammes ; Compte rendu des réunions de la Commission algérianisation et formation, (1962-1968).

- 18V01807/543, Direction générale.- Organisation des services à Hassi Messaoud ; Comptes rendus des réunions de liaison entre Paris et Alger, (1958-1961).
- 18V01807/567, Direction générale.- Comité de direction : compte-rendu de réunion, organigramme, colloque sur l'informatique, (1967-1971).
- 18V01807/568, Direction générale .- Création et organisation de Total Algérie: statut, assemblées générales, conseils d'administration, (1971-1972).
- 18V01807/569, Direction générale.- Compte rendu des réunion des directeurs des sociétés pétrolières à Alger ; projet de plan quinquennal d'exploration et de travaux en association ; fonds national de solidarité ; contrat avec la société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie (SN Repal) pour l'exploitation de Hassi Messaoud, (1961-1965)
- 18V01807/570, Direction générale .- Perspectives quinquennales sur l'exploration et la production saharienne 1962-1966 ; Développement et estimation de production; Perspectives quinquennales 1969-1973 ; Révision des perspectives quinquennales de production 1970 - 1974 , (1962-1970).
- 18V01807/579 Direction générale .- Total Algérie: chrono de la correspondance entre Alger-Paris, (1973-1973).
- 18V01807/587, Direction générale .- Comptes rendus des réunions et des négociations entre Paris et Alger ; Articles de presses sur la politique pétrolière en Algérie, (1964-1969).
- 18V01807/613 Direction générale .- Logement du personnel de la CFP-A à Paris, (19626-1963).
- 18V01807/615, Direction générale.- Problèmes Humaines en zones arides (PROHUZA) : études, compte rendu d'activité; Alex Coblentz, Goranes et Toubous des confins nord du Tchad: étude anthropologique et biologique, thèse de doctorat en médecine à la faculté de médecine de Paris, 1961; (1958-1959).
- 18V01807/677, Service juridique .- Transfert du siège social à Paris ; Protocole d'accord d'aide financière avec COFIREP et FINAREP; Accord de financement; Fonds de soutien aux hydrocarbures: législation et correspondance avec l'administration; Création d'entreprises industrielles en Algérie; canalisation pour le transport du gaz entre up1 et la centrale électrique de Haoud el Hamra; installations du centre de production et de comptage automatique (CPCA) à Hassi Messaoud Nord; Politique d'amortissement et prix de revient ; Réseau routier d'Hassi Messaoud, (1950-1963).
- 18V01807/681, Service relations extérieures .- Visites et voyages publicitaires au Sahara, reportages photographiques, (1958-1962).
- 18V01807/699, Service du personnel.- Définition et classification des emplois ; Organisation du personnel d'exploration production ; Dossiers de candidature; Règlement du personnel, (1955-1956).
- 18V01807/708, Direction générale .- Garantie pour les agents expatriés de la Compagnie française des pétroles Algérie (CFP-A); Formation du personnel; Prévisions d'activité après la nationalisation ; Conseil d'administration de Total Algérie, (1967-1979).
- 18V01807/714, Direction générale.- Archives de Paul Crosnier, directeur général de la Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) ; Organismes de développement économique et sociale du Sahara, (1955-1959).

50ZZ496, Compagnie Française des Pétroles (CFP) : documents de société, (1924-1990).

- 50ZZ496/2, Procès-verbaux des conseils d'administration, (1945-1948)

- 50ZZ496/3, Procès-verbaux des conseils d'administration, (1948-1950)

50ZZ507, Archives de Vincent Labouret, secrétaire général de la CFP, (1950-1977).

- 50ZZ507/7, Relations avec l'Afrique et le Sahara, (1959-1962).
- 50ZZ507/9, ASCOOP : Négociations avec l'Algérie, (1962-1966).
- 50ZZ507/10, Négociations avec l'Algérie entre octobre 1969 et le 24 février 1971, (1969-1971).
- 50ZZ507/8, Négociations avec l'Algérie (1967-1970)
- 50ZZ507/12, Négociations pour la nationalisation du pétrole en Algérie et accords du 30 juin 1971, (1971-1971).

50ZZ600, Total Coopération Industrielle (TCI), (1978-1984).

- 50ZZ600/1, Notes d'organisation et notes de travail, (1981-1982).
- 50ZZ600/2, Réflexions sur la coopération industrielle, (1981-1981).
- 50ZZ600/3, Fiches projet par domaine d'activité : pétrolier, parapétrolier, recherche technologique, développement industriel, développement agricole, (1981-1981).

83ZW528, Consortium de Compagnies pétrolières en Iran Activités et relations de la Compagnie Française des Pétroles en Iran, (1948-1980).

- 83ZW528/4, Négociations OPEC : discussions sur la résolution de l'OPEC n° 33 relative à la royalty, comptes rendus de réunions, note de synthèse de la Direction Moyen-Orient (DMO) du 08/10/1962, étude de la Direction Moyen-Orient (DMO) sur les revenus pétroliers en Iran et en Irak, (1962-1962).
- 83ZW528/6, Négociations OPEC : iranisation du personnel, correspondance du ministère iranien des finances, assistance à l'Iran pour le terminal de Khor Musa, correspondance entre l'Iranian Oil Participants (IOP) et la Compagnie française des pétroles (CFP), (1963-1963).
- 83ZW528/213, Correspondance de l'Iranian Oil Participants (IOP), l'IOS, la Compagnie française des pétroles (CFP) relative au recrutement de personnel en Iran, états récapitulatifs des postes vacants en Ira, (1958-1958).
- 83ZW528/214, Correspondance de l'Iranian Oil Participants (IOP), l'IOS, la Compagnie française des pétroles (CFP) relative au recrutement de personnel en Iran, (1959-1960).
- 83ZW528/218, Etats récapitulatifs du personnel expatrié en Iran, (1965-1965).
- 83ZW528/267, Informations relatives aux conditions de vie des expatriés en Iran, liste du personnel administratif des OPCOS à Téhéran, organigramme des OPCOS, recrutement du personnel pour l'Iran, conditions d'expatriation, comptes rendus de réunions concernant la construction de bâtiments scolaires, transport des bagages par avion, achat de véhicules, aide financière pour la construction de maison, conditions de vie des expatriés, correspondance de l'Iranian Oil Participants (IOP), l'IOS et notes de la Compagnie française des pétroles (CFP), (1954-1956).
- 83ZW528/539, Bilan de la Refining company et de la Producing company, rapport des auditeurs sur les comptes 1959 et 1960, bilans établis par le cabinet Peat Marwick, correspondance de l'Iranian Oil Participants (IOP), (1960-1960).

83ZW529, Secrétariat Général du groupe Total - Vincent Labouret, secrétaire général Comptes rendus de réunions concernant les cadres, gestion du personnel et documentation sur l'opinion publique en France, (1969-1985).

- o 83ZW529/2, Compte-rendu des réunions concernant les cadres de haut niveau, (1974-1979).
- o 83ZW529/4, Problèmes de gestion du personnel, (1969-1970).

83ZW544, Relations de la Compagnie Française des Pétroles avec la Steaua Romana, (1910-1948).

- o 83ZW544/47, Dossier du personnel français et roumain (1919-1947)
- o 83ZW544/ 48, Personnel : salariés, caisses de pensions, taxes et salaires, maisons ouvrières, formalités de séjour, recherche de personnel, (1919-1947)
- o 83ZW544/49, Personnel : bureau de Paris ; Demande d'emplois ; Gratifications annuelles : Prime au bilan. Appointements du personnel, (1919-1947)
- o 83ZW544/52, Notes historiques, constitution et statuts, (1910-1946)

83ZX903, Organisation Interne : études d'organisation McKinsey sur la Compagnie Française des Pétroles (CFP), (1969-1974).

- o 83ZX903/1, Etudes d'organisation McKinsey : notes, memo, divers sur l'organisation de réunions d'informations de travail du 3 et 17 février 1969 ; Enquête sur l'organisation d'autres entreprises pétrolières ; Réflexions sur l'organisation du Groupe ; Lancement de la phase d'évaluation ; Analyse des processus de prise de décision ; Analyse de la structure du Groupe, (1969-1970).
- o 83ZX903/3, Etudes d'organisation McKinsey : notes de service et organisation de la CFP-CFR, (1972-1974).
- o 83ZX903/4, Etudes d'organisation de McKinsey : hypothèses sur la nouvelle organisation du groupe CFP ; Notes sur la constitution des groupes de travail : Compte rendu des réunions, et rapports d'études (1971-1971).
- o 83ZX903/5, Etudes d'organisation de McKinsey : hypothèses sur la nouvelle organisation du Groupe ; Notes sur la constitution des groupes de travail : projets de discussions, compte rendu des réunions et analyse des études (1971-1971).

83ZX913, Direction Développement Production Archives de Louis le Therisien, directeur de la Direction Développement Production à Total Exploration, (1965-1976).

- o 83ZX913/1, Etudes préliminaires, proposition d'études pour une méthode nouvelle d'exploitation sous-marine: notes de Louis le Therisien, (1967-1968).
- o 83ZX913/5, Document sur les installations sous-marines, en provenance d'organismes de recherche et d'entreprises internationales d'origines diverses, (1965-1969).

83ZX915, Société de la Raffinerie d'Alger (SAR) Gestion administrative, relation et construction de la raffinerie de la Société de la Raffinerie d'Alger, (1963-1970).

- o 83ZX915/22, Société de la Raffinerie d'Alger (SRA)- Etats divers de personnel 1963 - algérianisation des effectifs, (1963-1964).

83ZY354, Secrétariat Général Administratif : Dossiers des relations extérieures de la Compagnie Française des Pétroles (CFP), (1931-1982).

- 83ZY354/21, Politique énergétique en Indonésie : modification des contrats, (1967-1973).

85WZ626, Compagnie Française des Pétroles Algérie (CFP-A) et Total Algérie, (1956-1982).

- 85WZ626/2, Total Algérie: assemblées générales, conseils d'administration, (1973-1973).
- 85WZ626/3, Total Algérie: assemblées générales, conseils d'administration, (1974-1974).
- 85WZ626/4, Total Algérie: assemblées générales, conseils d'administration, (1975-1975).
- 85WZ626/5, Total Algérie: assemblées générales, conseils d'administration, (1976-1976).

85ZW243, Société de Prospection Géophysique (SPG) Comptes rendus Assemblée générale et Conseil d'administration, relation et dissolution de la Société de Prospection Géophysique (SPG), (1927-1952).

- 85ZW243/2, Assemblée générale et Conseil d'administration, (1948-1952).
- 85ZW243/9, Contrats de la Société de Prospection Géophysique (SPG), (1930-1952).

85ZW245, Syndicat d'Etudes et de Recherches Pétrolières (SERP) - AEF, Gabon, Madagascar, Maroc, Syndicats coloniaux, Tunisie. Comptes rendus Assemblée générale, dossiers administratifs, financiers et du personnel, (1924-1965).

- 85ZW245/69, Syndicats Coloniaux : participation de la CFP aux recherches pétrolières dans les territoires d'outre-mer, échange de correspondance, comptes rendus de réunions , (1924-1939).

85ZW246, Compagnie Chérifienne des Pétroles, (1929-1956).

- 85ZW246/1, Conseils d'administration, (1929-1936).
- 85ZW246/3, Conseils d'administration, (1946-1949).
- 85ZW246/4, Conseils d'administration, (1950-1953).
- 85ZW246/7, Rapports annuels d'exercice, (1949-1958).
- 85ZW246/10, Dossier de personnel et listes du personnel (1930-1940).
- 85ZW246/18, Notes sur la liquidation de la Compagnie Française des Pétroles du Maroc, Statuts, (1929-1933).

85ZW523, Total Assistance Technique (TAT) : Comptes rendus Assemblée générale et Conseil d'administration, (1979-1983).

- 85ZW523/1, Conseils d'administration et assemblées générales, (1979-1981).
- 85ZW523/2, Conseils d'administration, assemblées générales, participations et accords, (1981-1983).

85ZW534, Filiales et Participation par Zone Géographique : Total Indonésie, (1969-1984).

- 85ZW534/1, Brochures et rapports annuels, (1976-1978).
- 85ZW534/2, Brochures et rapports annuels, (1979-1984).
- 85ZW534/3, Brochures et rapports annuels, (1969-1978).

85ZW666, Archives direction générales méditerranée - Afrique de l'Ouest : négociations franco-algériennes, accords, ASCOOP, (1969--1978).

- 85ZW666/7, Négociations de la CFP-A : protocole de création de Total Algérie contrats d'association Sonatrach, (1971-1971).

85ZW887, Total Assistance Technique (TAT) Comptes rendus Assemblée générale et Conseil d'administration, (1974-1978).

- o 85ZW887/1, Création, statuts et assemblées générales, (1974-1977).
- o 85ZW887/2, Assemblées générales et conseils d'administration, (1977-1978).

86ZW282, Compagnie Française des Pétroles - Gestion et Recherche Comptes rendus Assemblée générale et rapports d'activités

- o 86ZW282/1, Assemblée générale ordinaire du 1 juin 1953, (1953-1953).

86ZW284, Direction générale Archives d'Etienne Dalemont, (1950-1981).

- o 86ZW284/35, Notes pétrolières du groupe de travail CFP ; Comité pilote –du 6 avril 1973 : notes du comité ressources et débouchés à long terme ; Offshore profond ; Energie nucléaire, (1973-1973).
- o 86ZW284/36, Conférence des analystes financiers : notes manuscrites, études, extraits de la presse pétrolière du 16 mars 1972 ; Le groupe total en 1972 ; Bilan financier 1971 ; Raffinage distribution France et monde ; Transports par pipelines et maritimes ; Chimie, gaz et uranium ; Effectifs du groupe ; Evolution des principaux marchés européens ; Graphiques et tableaux, (1971-1972).
- o 86ZW284/22, Crise pétrolière de 1973/74: chronologie, documentation sur les entreprises, relations entre les pays producteurs et les pays consommateurs, (1972-1974).

87ZY357, Secrétariat Permanent Dossiers sur l'économie pétrolière mondiale, (1969-1986).

- o 87ZY357/60, Note sur la situation actuelle de l'économie du pétrole, (1973-1973).
- o 18V01807/38, Service financier .- Jetons de présence; Redevance du brut; Redevance à la compagnie française des pétroles (CFP); Conditions bancaires; Dividendes; Notes et procédures administratives du service; Prêt à la Compagnie des pétroles Mory; Société nationale de recherche et exploitation des pétroles en Algérie (SN Repal) : fiscalité, (1968-1968).
- o 18V01807/39, Service financier .- Jetons de présence; notes et procédures de service; Contrôle des changes pour l'achat de matériel en devises; Conditions bancaires; Dividendes; Rapport financier; Société nationale de recherche et exploitation des pétroles en Algérie (SN repal); Société de participations pétrolières (PETROPAR), (1969-1969).

87ZY357, Secrétariat Permanent : dossiers sur l'économie pétrolière mondiale

- o 87ZY357/12, Organisation du groupe CFP: rapport McKinsey, (1972-1972)

89ZY240, Politique pétrolière de la Compagnie Française des Pétroles-Total et relations avec les gouvernements, (1952-1976).

- o 89ZY240/44, Notes de service et notes d'organisation : création de la direction administrative, organisation de la direction Moyen-Orient, organisation du secrétariat général, organisation de la direction financière, structures et attributions de la direction administrative, organisation de la direction financière, création du département des relations extérieures, création du service central d'organisation et de formation, (1955-1959).

89ZY444, Organisation Interne Organigrammes de la Compagnie Française des Pétroles, (1969-1978).

- 89ZY444/3, Organigramme CFP, (1971-1971).
- 89ZY444/3, Organigramme CFP, (1972-1972).

90ZZ049, Total Agrosystems : Construction du Centre agricole d'Al Ain, (1969-1986).

- 90ZZ049/20, Documents officiels, (1969-1976).
- 90ZZ049/34, Rapports trimestriels d'activité, (1972-1981).
- 90ZZ049/39, Constitution de la société ; Conseils d'administration et assemblées générales ; brevets, projets et études ; Rapports de mission et valorisation de l'expérience, (1977-1977).

91ZZ226, Archives de Pierre Capoulade, président de Total Chimie, (1924-2000).

- 91ZZ226/3, Compagnie française de raffinage, études ordinatrices : études sur les machines IBM, (1966-1972)

91ZZ227, Total Chimie et Pétrochimie Archives de Pierre Capoulade, président de Total Chimie, (1932-1988).

- 91ZZ227/319, Plan social, (1986-1986).

91ZZ419, Documentation - Compagnie Française des Pétrole Algérie, (1935-1987)

- 91ZZ419/1, Dépliant Hassi Messaoud ; Numéro de Sciences et Vie sur Sahara ; Documents de la revue des deux mondes 1959 ; Techniques françaises pétrole et gaz naturel 1960 ; Oléoduc Hassi Messaoud bougie ; Emmanuel Catta : chronologie des rapports franco-algériens 1966/71 ; Clinique d'Ouargla ; Willy Bruderer le cas du Sahara ; Le Sahara au service de l'homme 1958 ; Bulletin de liaison saharienne ; CFP-A Actualités n° 1 à 3, (1958-1971)

91ZZ425, Centre de documentation et de synthèse (CDS) : économie et politique dans le monde, (1947-1983).

- 91ZZ425/120, Centre de documentation et de synthèse (CDS) – Politique en Algérie (sd-sd).
- 91ZZ425/121, Centre de documentation et de synthèse (CDS) – Algérie : Syndicalisme, (sd-sd).

91ZZ438, Documentation - Brochures de notoriétés et dépliants Publications sur l'activité du Groupe Compagnie Française des Pétroles-Total dans le monde, (1977-1990)

- 91ZZ438/13, Total et le développement des ressources humaines (1986-1986).

92AA060, Communication et relations publiques Dossiers de la Direction de l'Information et des Relations Extérieures (DIRE), (1920-2003)

- 92AA060/161, Total - Compagnie Française des Pétroles - Réunion d'information du personnel du 22 novembre 1977, (1977-1977).
- 92AA060/171, Projet de mise en place d'une politique de communication interne ; Groupe de travail sur l'image du groupe, (1983-1987).
- 92AA060/187, Historique de la CFP : événements en lien avec la France et les compagnies anglo-américaines, (1920 – 1958).

92AA091, Direction de l'Information et des Relations Extérieures (DIRE) : revue de presse et études économiques, (1904-2003).

- 92AA091/85, Politique du personnel - Indonesianisation des structures de Total Indonésie, recrutement et carrières à la CFP, (1977-1978)

92ZQ001, Activités de la Compagnie Française des Pétroles (CFP) en Iran : relations avec le gouvernement Iranien pour la mise en place et la gestion de l'exploitation des gisements en hydrocarbures en Iran, (1948-1974).

- 92ZQ001/205, Iranisation du personnel pétrolier en Iran : bilan sur la présence de personnel iranien dans l'industrie pétrolière et programme de développement dans le but de permettre une plus grande indépendance du pays : présentation de M. Hoveyda à la N.I.O.C, préparation du plan d'iranisation des Operating Companies et de la N.I.O.C : discours de M. Hoveyda, procès-verbaux des réunions du Personnel Liaison Committee, notes et correspondance, (1956-1968).

92ZZ500, Versement sans continuité 1992, (sd-sd).

- 92ZZ500/129, Total Compagnie Française des Pétroles : assemblées générales ordinaire et extraordinaire du 17 juin 1991, allocution du président Serge Tchuruk, (1991-1991).
- 92ZZ500/15, Dossier du président Tchuruk : voyage au Japon, information, programme, études de marchés, information sur les sociétés concurrentes, activités confidentielles, (1991-1991).

Sources orales

Archives orales de la Compagnie française des pétroles Algérie (CFP-A)

- AO011901, Récit de carrière de Jean-Pierre Strobel, La-Celle-Saint-Cloud, 18 avril 2018.
- AO011902, Récit de carrière de Jean Picard, Versailles, 9 mai 2018.
- AO011903, Récit de carrière de Aziz Ait Saïd, Paris, 19 décembre 2019.
- AO011904, Récit de carrière de Jacques Verdier, La Défense, 21 juin 2018.
- AO011905, Récit de carrière de René Gourgouillon, Aix-en-Provence 27 juin 2018.
- AO011906, Récit de carrière de René Gourgouillon, Aix-en-Provence, 29 juin 2018.
- AO011907, Récit de carrière de Guy Faure, La Celle Saint Cloud, 13 septembre 2018.
- AO011908, Récit de carrière de Pierre Maréchal, Paris, 19 septembre 2018.
- AO011909, Récit de carrière de Jean Manceron, Paris, 19 décembre 2019.
- AO011910, Récit de carrière de Gérard Marion, Paris, 12 octobre 2018.
- AO011911, Récit de carrière de Jean-Pierre Dequeker, Sèvres, 18 octobre 2018.
- AO011912, Récit de carrière de Odette Casalta-Ribès, Paris, 23 octobre 2018.
- AO011913, Récit de carrière de Ali Friha, Paris, 22 novembre 2018.
- AO011914, Récit de carrière de Henri Desbordes, La Défense, 11 décembre 2018
- AO011915, Récit de carrière de Jean-Pierre Bouju, La Défense, 12 décembre 2018.
- AO011916, Récit de carrière de Sylvianne Loste, Paris, 24 janvier 2019.
- AO011917, Récit de carrière de Guy de Lombarès, Paris, 1er février 2019.

- AO011918, Récit de carrière de Jean Laherrere, La Défense, 7 février 2019.
- AO011919, Récit de carrière de Alain Perrodon, 15 février 2019.
- AO011920, Récit de carrière de Francine Rimbart, 26 février 2019.
- AO011921, Récit de carrière de Michel Naylies, Argeliers, 29 mars 2019.
- AO011922, Récit de carrière de Pierre Orioux, Paris, 23 octobre 2019.

Sources Audiovisuelles

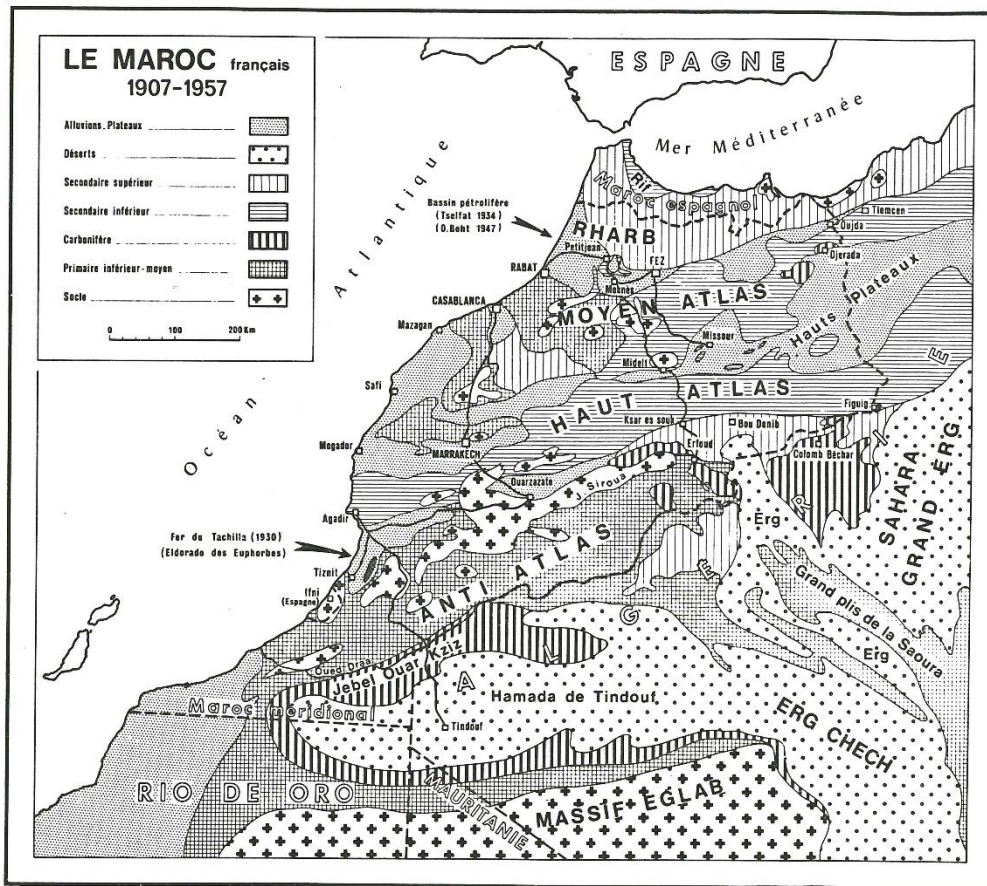
Archives audiovisuelles de Total

- 2, Compagnie Française des Pétroles, *A la découverte du pétrole*, sdnl
- 3, Compagnie Française des Pétroles Algérie, *Dix ans de CFP-A (1953-1963)*, 1963
- 17, Compagnie Française des Pétroles Algérie, *Maison Verte*, réalisation Sidney Jezquel, 1969.
- 20, Compagnie Française des Pétroles Algérie, *Le Briquet du Diable*, réalisation Léopold Tixier, 1962.
- 24, Compagnie Française des Pétroles, *Le Groupe aujourd'hui*, 1974.
- 25, American Petroleum Institute, *Born in freedom - The story of Colonel Drake*, realization Arthur Pierson, 1954.
- 112, Compagnie Française des Pétroles Algérie, *Sahara Parallèle 32*, réalisation Louis-Emile Galey et Alain Pol, 1957.
- 113, Compagnie Française des Pétroles Algérie, *Rencontre à Ghardaïa*, réalisation Yves Allan, 1960.
- 125, Compagnie Française des Pétroles, *Objectif Forage au Spitzberg*, réalisation Jean-Jacques Languépin, 1973.
- 137, Compagnie Française des Pétroles-Total, *Les récoltes du désert*, réalisation François Dupéron, 1982.
- 138, Société Pétrolière de Gérance, *Sahara Brut 58*, réalisation Carlos Vilardébo, 1959.
- 139, Abu Dhabi Marine Areas, *Beneath the water of Abu Dhabi*, 1960.
- 234, Compagnie Française des Pétroles, *Le défi des grands profondeurs*, réalisation de Paul de Roubaix, 1985
- 1452, TotalFina, *Total Vidéo spécial : Projet d'organisation du Groupe TotalFinaElf*, 1999.
- 1519, Compagnie de Recherche et d'Exploitation du Pétrole au Sahara, *Les pétroliers des sables*, réalisation Carlos Vilardébo, 1957.
- 1618, Elf-Aquitaine, *Frigg le grand rendez-vous*, réalisation Jean Leduc, 1979.
- 1710, Régie Autonome des Pétroles, *Pétrole des Pyrénées*, réalisation Marcel Vallette, 1952
- 1711, Société Nationale des Pétroles Aquitaine, *Les hommes du pétrole*, réalisation Robert Courtot, 1958.
- 2843, Iraq Petroleum Company, *Le troisième fleuve*, réalisation Michael Clarke, 1953.
- 6052, Total Oil Marine, *Les sept îles de Frigg*, réalisateur Robert Enrico et Paul de Roubaix, 1978.
- 3897, TotalFina, *Total Vidéo spécial : interview de Thierry Desmarest dans « l'invité de l'économie » (8 décembre 1998)*, 1999.
- 4366, Compagnie Française des Pétroles, *Les grands succès : lire aujourd'hui 1*, 1972.
- 4505, Elf-Aquitaine, *Supercarburant Elf Moins — En ville*, 1977
- 4506, Elf-Aquitaine, *Supercarburant Elf Moins — Les embouteillages*, 1977.

- 4507, Elf-Aquitaine, *Frigg*, réalisation George Pessis, 1973,
- 4672, Compagnie Française des Pétroles, *Les grands succès : lire aujourd'hui 2*, 1972.
- 4766, Compagnie Française des Pétroles, *Total confort : la baignoire*, 1972.

Annexe 7 : Extrait des mémoires de Willy Bruderer

205-bis



Esquisse géologique et topographique.

Dans le Sud sont tracés les itinéraires d' Agadir à Tiznit, d' Agadir à Tindouf, d' Agadir à Ouarzazate en zone minière de l'AntiAtlas. L' emplacement du gisement ferru gineux du Dj TACHILLA est indiqué par une flèche.

Dans le Nord une flèche montre l' emplacement du bassin pétrolifère du RHARB avec son centre agricol² de PETITJEAN, où se trouve la raffinerie de pétrole.



Sur la crête, en haut à droite, on distingue l'amas de ferraille du derrick effondré.

Plus je regardai ce spectacle, jour après jour, plus je réalisai l'anomalie de cette apparition de pétrole en quantité énorme, ^{et pourvue de gaz,} associée à un ruisseau d'eau chaude non salée, dégageant des vapeurs blanches à fortes odeurs de soufre. Il devait s'agir d'un cas de "pétrole-vagabond" échappé de son vrai gisement situé peut-être à des profondeurs au delà de nos moyens d'atteinte. Tout de même, après ce résultat obtenu au bout de trois ans de patience, nous serons obligé de continuer l'exploration de cette structure jusqu'au bout de nos possibilités.

(Mais à ce moment je ne me doutais pas des difficultés qui nous attendaient en forant dans des cocuhes verticales constituées d'anhydrites dures comme du marbre, voir profil page 255)



Les Fellahs marocains ahuris et impuissants devant le monstre qui s' échappe des flancs de leur montagne d' où dévalent des tonnes de pétrole non brûlées , faute de présence de gaz en quantité suffisante(pétrole soussaturé). Ce torrent de "marée noire" rejoindra , transporté sur le dos des eaux de l' Oued SEBOU pendant 120 km, les cotes de l' Atlantique par le Port de Kénitra(PT.Lyautey)

Mauoc

229 bis



Le puits TSELFAT no.26 en feu, le 4 mars 1934 .

Voici mon premier succès providentiel, après dix ans de métier riche en déceptions.

A droite mon chalet ! Si le puits TS 26 avait été placé sur la plateforme où se trouve le puits Ts 16, à l' endroit préconisé par Debrégeaz, toute ma famille aurait été réduite en cendres en quelques minutes.



LA FIN D'UNE GRANDE ILLUSION.

Quatre semaines après l'incendie la quantité de pétrole en feu a fortement diminué et l'eau sulfureuse s'en écoule séparément, en cascasant les pentes. (fumées blanches)

Tout cela est de fort mauvais augure et fait craindre un subit fiasco désagréable à ce spectacle. Le Maroc, pays arabe, aurait-il, peut-être, frôlé l'occasion de devenir une puissance pétrolière ?

On n'oserait pas l'affirmer, pas encore ! Car le pays est grand et la "chasse" continue.

(plantes d'asphodèles au premier plan)

235 bis



le premiers pionniers,
Spectateurs à la mise en production
du puits BOU DRAA no.2

de gauche à droite :

Meslet (mon dessinteur à Rabat)
F.LECA Chef du chantier
Inconnu , visiteur de Rabat
WIRTH, Chef de forages

Source : Photothèque historique Total, 98/7

Annexe 8 : liste du personnel cadre de la CFP-A en 1956

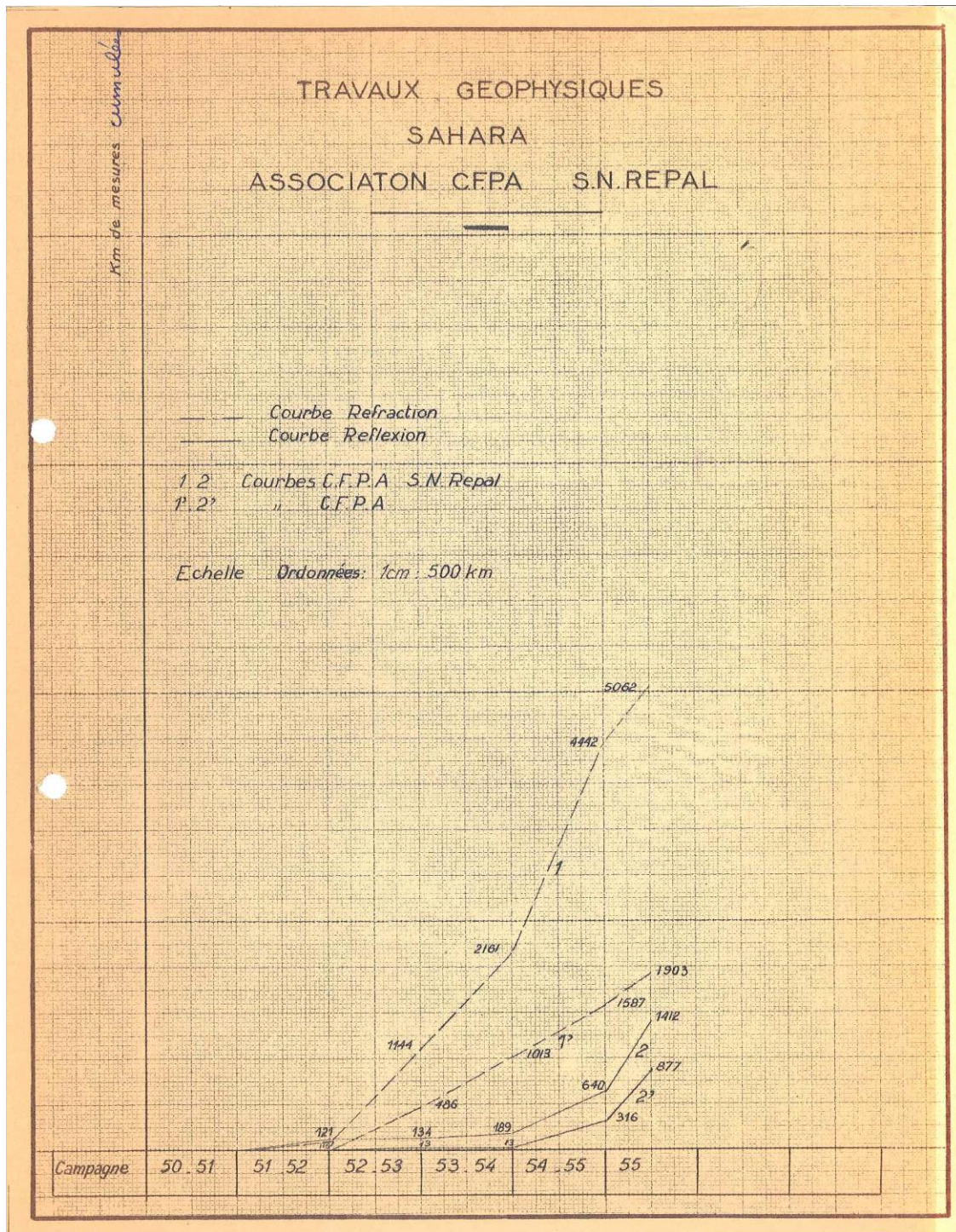
ID	Nom	Prénom	Entrée industrie du pétrole	Entrée dans la compagnie	Echelle	coef. Hiér	Fonction	Diplome	Diplome 2
1	Boissiere	Georges	19/11/1956	19/11/1956	II/3	222	Ing. bureau Méth. Ad.	HEC (spéc. 3ème expertise comptable)	
2	Brisac	Jacques		24/10/1953	II/9	252	Chef section Boues	assimilé ingénieur	
3	Brun	André	01/09/1955	01/03/1956	III/1	216	Ingénieur Service Forage	ECP	ENSPM
4	Castellani	François	03/04/1956	03/04/1956	I/1	187	Ingénieur Service Juridique	Lic. Droit	
5	Combaz	André	01/09/1953	01/09/1953	III/4	243	Ingénieur géologue de sonde	Licence ès. Sciences	
6	Corgnet	Jean-Louis	01/09/1956	01/09/1956	III/1	216	Ingénieur service training études et planning	ENSEHT	Lic ès Sciences
7	David	Didier	01/03/1953	01/03/1953	II/4	227	Ingénieur Topographe	Ecole travaux publics	
8	Delpont	Marcel	01/09/1946	01/06/1955	VII/13	427	Directeur Services Admin.	EP	ENSPM
9	Deltour	Jean	06/09/1950	20/02/1955	V/10	351	Chef sce Ess. Production	Lic. Ès Sciences	ENSPM
10	Demariaux	Maurice	13/09/1951	30/05/1954	V/8	335	Chef Service Généraux	ENSPM	ENSPM
11	Denizot	Guy	01/04/1952	01/03/1953	IV/7	297	Ingénieur géologue de sonde	Licence ès. Sciences	ENSPM
12	Diaz	Alfred	16/10/1956	16/10/1956	II/11	260	Chef comptable	Assimilé ingénieur	
13	Deny	Louis					Adj. Directeur Général Adjoint		
14	Escale- Benedeyt	Maurice	01/12/1948	01/04/1956	V/9	343	Ing. Géologue de Sonde	Lic. Ès Sciences	ESGN
15	Eustache	Jean-Marcel	15/11/1955	15/11/1955	III/10	292	Chef services surface	Préparation Ecole Travaux Publics	
16	Fournier	Anne-Marie	01/12/1956	01/12/1956	I	193	Sécretaire Service Relations Exterieurs	Inst Psychot. Alger	
17	Francou	Pierre	19/11/1956	19/11/1956	II/8	247	Ingénieur bureau méthodes administratives	Licence droit	Licence anglais
18	Galichon	Philippe	17/10/1955	17/10/1955	III/8	276	Adjoint Chef service financier	HEC	
19	De Gaudusson	René	01/06/1953	01/06/1953	I/9	232	Chef parc autos	assimilé ingénieur	

20	Germes	Pierre	02/10/1942	01/04/1953	X/18	561	Directeur général adj	EP	ENSPM
21	Guggiari	Roger	20/03/1955	19/09/1956	II/17	276	Ingenieur instruction T.W 1	Brevet Et. Prat. I.A.A	
22	D'Herbés	Jean	16/09/1951	01/02/1955	V/7	327	Chef service Travaux Etudes Planning	ECP,	ENSPM
23	Hossin	André	15/01/1951	15/10/1955	IV/7	297	Ingénieur Géologue	ECP	ENSPM
24	Juif	Georges	08/12/1955	08/12/1955	III/8	276	Adjoint Chef service personnel	Licence droit,	DES
25	Korotchansky	Alexis	16/09/1956	16/09/1956	II/2	217	Ing. Géologue de Sonde	Lic. Ès Sciences	ENSG
26	Lamorte	Fernand	01/11/1956	01/11/1956	Forfait		Chef Sce Relation Exterieurs	Ecole Navale	
27	Laherrere	Jean		01/01/1957	III/2	225	Ingénieur géophysicien	EP	ENSPM
28	De Lapparent	Claude	1943	01/01/1954	VII/14	432	Directeur sces Géologiques	Lic. Ès Sciences	ENSP
29	Launais	Jacques	23/12/1947	01/03/1955	VI/9	373	Adj Dir Sce Géologique	Lic. Ès Sciences	ENSP
30	Le Thérisien	Louis	16/11/1955	16/11/1955	VI	391	Chef Service Matériel et approvisionnement	ICAN	
31	Mandersheid	Guy	17/08/1953	17/08/1953	III/4	243	Ingénieur géologue de terrain	Lic. Ès Sciences	
32	Maslin	Xavier	15/08/1956	15/08/1956	III/5	252	Ingénieur service Tran. Etud. P.	ECP	
33	Picard	Jean	01/01/1957	01/01/1957	IV/7	297	Chef du sce Juridique	Licence en droit,	
34	Piotin	Maurice	01/08/1953	01/08/1953	I/10	237	Chef bureau étude	assimilé ingénieur	
35	Pommier	Gilbert	01/08/1949	01/01/1954	V/7	327	Chef sce géophysique	ECP	ENSPM
36	Poueyto	André	03/01/1953	03/01/1953	V/9	343	Ingénieur Géologue	Licence ès-sciences	
37	Ramette	Louis	01/07/1943	01/04/1953			Directeur sces Techniques	Arts et Métiers	ENSP
38	Redron	Christian	01/06/1956	01/06/1956	III/4	243	Ingénieur service Train. Et. P.	Ingénieur ECP Paris	
39	Rousseau	Victor	23/12/1947	08/03/1954	I/18	253	Ingénieur Chef Service Approvisionnement	Eco. Photo Ciné Paris	
40	Sacal	Vincent	01/03/1946	01/09/1953	VI/14	401	Chef laboratoire géologie	Ec. Min. Sopron. Hongrie	docteur ès-sciences Budapest
41	Soizeau	Henri	1945	10/04/1953	I/11	260	chef sce gestion	assimilé ingénieur	
42	Susini	Mathieu		10/12/1956	III/22	328	Ingénieur service forage	assimilé ingénieur	
43	Tamisier	Roger	01/12/1949	28/10/1954	VI/16	411	Chef sce financier	HEC	- Licence Droit - dipl. expert comptable
44	Taneux	Lucien		09/05/1953	II/17	276	ingénieur sect. Méc	assimilé ingénieur	
45	Thibault	Janick	01/04/1956	01/04/1956	III/3	234	Ingénieur laboratoire géologie	Lic. Ès Sciences	1 DES
46	Thouvenin	Paul	17/10/1956	17/10/1956	I/1	187	Ingénieur laboratoire géologie	Lic. Ès Sciences	
47	Thyssen	Hubert	15/12/1955	15/12/1955	I/2	193	Ingénieur géologue de sonde	Lic. Ès Sciences	

48	Trouvé	Philippe	01/09/1956	01/09/1956	III/4	243	ingénieur géologue terrain	Licence ès sciences	1 DES
49	Urier	René	01/10/1956	01/10/1956	III/12	298	Chef service trafic	Cer. Professorat ens. Technique	diplôme ingénieur CESIA Paris
50	Vuillemenot	Pierre	31/12/1956	31/12/1956	V/15	376	chef sce personnel	1 année licence Droit	

Source : AH Total, 18V01807/149.

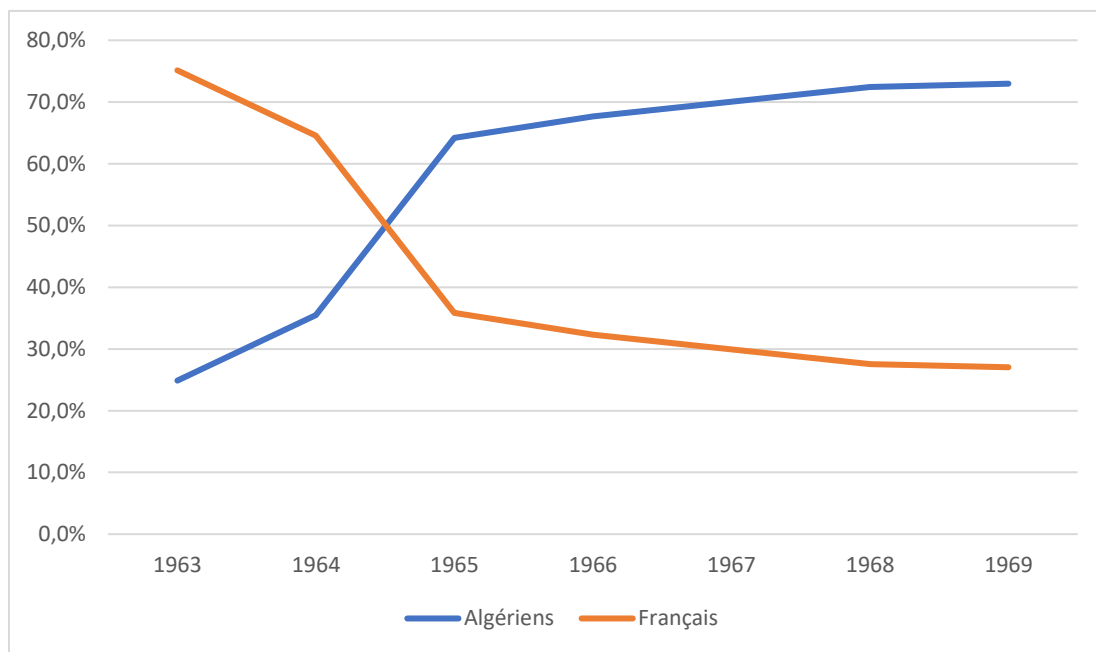
Annexe 9 : Statistiques sur les travaux géophysiques réalisés au Sahara entre 1950 et 1955



Source : AH Total, 18V01807/525.

Annexe 10 : Statistiques sur le nombre d'agents algériens et européens de la CFP-A et taux d'algérianisation de la société (1963-1969)

Année	Ingénieurs		16 à 20		13 à 15		8 à 12		1 à 7	Total A	Total E	Total général
	Algériens	Etrangers	Algériens	Etrangers	Algériens	Etrangers	Algériens	Etrangers	Algériens			
1969	5	25	8	86	91	104	271	21	263	637	236	873
1968	4	25	7	85	88	109	271	22	264	634	241	875
1967	6	29	6	82	51	109	201	42	349	613	262	875
1966	4	29	2	81	41	113	195	67	365	607	290	897
1965	2	28	1	83	30	117	164	85	364	561	313	874
1964	0	28	0	84	10	143	113	120	83	206	375	581
1963	0	31	0	88	9	161	138	164		147	444	591



Source : AH Total, 18V01807/340.

Annexe 11 : Liste des formations proposées par la CFP-A en 1966

- 13 -

FORMATION SPECIFIQUE D'AGENTS ALGERIENS

EN 1966

RESULTATS

FORMATION SPECIFIQUE PETROLIERE A L'INTERIEUR DE LA SOCIETE

NATURE DU STAGE	AGENTS CONCERNES	CARACTERISTIQUES DU STAGE OBSERVATIONS.
Aides Opérateurs Production 5ème session A.O.P 5	12 agents recrutés à l'extérieur	2ème partie " chantier " d'un stage de 6 mois - à plein temps du 5.1.1966 au 20.3.1966
Aide Opérateurs Production 6ème session A.O.P. 6	12 agents recrutés à l'extérieur + 3 agents de la S.N.P.A	1ère partie " Théorie - Technolo- gie Production " d'un stage de 6 mois à plein temps. Du 15.10.66 au 31.12.66 - Très bons résultats obtenus au Jury d'examen de fin de cycle. La 2ème partie " Chantier " s'est déroulée à Hassi-Messaoud du 4.1.67 au 14.3.67. Bons résultats.
Entraînement sur SIMULATEUR GARMODY Production Complexe	1 Opérateur II 3 Opérateurs I 4 Aides-Opérateurs	L'entraînement à temps partiel des techniciens production sur cet appareil acquit par la Compa- gnie en 1966, leur permet d'obtenir une excellente connais- sance des incidents qui peuvent survenir sur le Complexe, et, en même temps, de connaître les solutions à appliquer.

FORMATION SPECIFIQUE PETROLIERE A L'EXTERIEUR DE LA
SOCIETE

NATURE DU STAGE	AGENTS CONCERNES	CARACTERISTIQUES DU STAGE OBSERVATIONS
C.E.S " Forage et Exploitation des Gisements I.F.P./E.N.S.P.M	3 Ingénieurs	Cycle d'une année scolaire avec stage d'un mois, sur chantier - Septembre 1966 à Juillet 1967
Conférences d'interpré- tation. Cycle de Base Société SCHLUMBERGER	1 Ingénieur	Cycle à plein temps, d'une semaine, destiné à compléter les connaissances spécifiques.
Opérateurs Production I.F.P./E.N.S.P.M	2 Techniciens Production	Stage de 6 mois, à plein temps de Janvier à Juin 1966. Un agent seulement a obtenu son <u>certificat de scolarité</u> confirmant ainsi sa qualification d'Opérateur I

FORMATION TECHNIQUE GENERALE A L'INTERIEUR
DE LA SOCIETE

NATURE DU STAGE	AGENTS CONCERNES	CARACTERISTIQUES DU STAGE OBSERVATIONS
C.S HOTELLERIE	11 cabiniers + serveurs 5.04.67.	
Recyclage en technologie et dessin technique	1 Animateur formation du District Sahara	Cours par correspondance I.T.P réparti sur 2 années scolaires et contrôlé par le Chef de Centre de Formation.
Cycle de Manutention manuelle.	40 agents divers services District Sahara La 9ème session 20.4.67	Cycle à temps partiel centré sur les méthodes utilisés dans la manutention, dans une perspective de Sécurité (8 sessions successives).
Cycle de Formation et perfectionnement chauffeurs. P.C.V.L	24 agents divers services District Sahara en 1966 Un nouveau cours sera lancé en Mai. 9 PCVL en 1967.	Cycle à temps partiel destiné à préparer des agents, soit à l'examen du permis de conduire VI, soit à l'examen du permis de conduire PL + contrôle des aptitudes psychomotrices.
Cycle de dépannage Automobile	2 agents du Service Sécurité	Cycle à temps partiel destiné aux pompiers conducteurs.
Cycle Electricité pratique C.S/E	7 agents des Services Généraux	Cycle à temps partiel réparti sur 2 années scolaires, destiné aux aides-électriciens et comprenant : - un recyclage en connaissances générales. - un cours d'électricité théorique. - des travaux pratiques.
Cycle Lubrification-Graissage	3 Ingénieurs District Sahara	Cycle à temps partiel, comprenant 6 conférences-discussion, animées par les Ingénieurs spécialisés du Service Lubrifiants de la C.F.P
Formation T.W.I - Accrocheurs I	Chef de Convoi Contrôleur de matériel tubulaire. Mécaniciens sonde Pompier II District Sahara	Formation " sur le tas " à partir - d'une analyse des tâches de postes. - d'un programme de formation T.W.I Le contrôle est assuré systématiquement par le Centre de formation en liaison avec la hiérarchie.

FORMATION TECHNIQUE GENERALE A L'EXTERIEUR DE LA

SOCIETE

NATURE DU STAGE	AGENTS CONCERNES	CARACTERISTIQUES DU STAGE OBSERVATIONS
Pratique du Soudage Société AIR LIQUIDE ALGER	5 agents des Services Généraux	Stage essentiellement pratique d'une semaine à plein temps. Ces agents ont obtenu le certificat de qualification.
I. A. P Sonde Ecole	Assistance techni- que. C.F.P (A)	Embauche 4 agents fin 1967

FORMATION GENERALE A L'INTERIEUR DE LA SOCIETE

NATURE DU STAGE	AGENTS CONCERNES	CARACTERISTIQUES DU STAGE OBSERVATIONS
Cycle de comptabilité Générale et comptabilité analytique	3 Ingénieurs District Sahara	Cycle de conférences-discussion sur la structure de la comptabilité générale et analytique de la C.F.P (A) animées par les Cadres du Siège, en vue de la formation économique au niveau Ingénieurs. Du 5 Novembre 1966 à Avril 1967.
Initiation à la lecture des Bilans	3 Ingénieurs District Sahara 2 Ingénieurs Direction d'ALGER	Cycle de 6 conférences-discussion à plein temps, animées par un Cadre Supérieur de la Direction Financière C.F.P.
Cycle Formation " Rôle du Chef "	Ingénieurs à MESSAOUD	
Cours de secourisme pratique	29 agents des Services et Secteurs Forage - Production - Génie Civil	Cours pratique, à temps partiel, animé par le Docteur-résident les Infirmiers et Agents techniques du service Sécurité. Obtention du diplôme de Secourisme C.R.F après examen.
Entraînement à la formation active	3 moniteurs en alphabétisation du District Sahara	Cycle de 10 jours, à plein temps, organisé à la Direction d'ALGER et animé par un Professeur Algérien, attaché à la C.F.P (A).
Alphabétisation Initiation 1er degré C.S 1/A - C.S 1/B Préparation FPB	13 agents analphabètes District Sahara + 13 agents	Cycle à temps partiel, préparant au stage de Formation Professionnelle de Base. Durée 9 mois.
Formation Professionnelle de Base. 5ème et 6ème sessions FPB 5 - FPB 6	32 agents analphabètes District Sahara	Stage à plein temps, d'une durée de 6 mois. Chaque session comprend 16 agents. La 6ème session, lancée en Octobre 1966, a bénéficié des améliorations pédagogiques proposées par la Commission d'Etude d'Alphabétisation. Dans l'ensemble, les résultats sont satisfaisants en dépit du problèmes des agents AGES.

NATURE DU STAGE	AGENTS CONCERNES	CARACTERISTIQUES DU STAGE OBSERVATIONS
Cours du soir Niveau 2 C.S 2	21 agents District Sahara en 1966 Actuellement 9 agents auxquels il faudra ajouter les FPB 6	Cours à temps partiel. Répartis en 2 sessions successives (scolari- tés 1965/66 et 1966/67), ces agents, en général, issus du stage FPB ou volontaires, se perfection- nent en lecture, écriture, calcul, en vue de la promotion dans l'emploi
Cours du Soir 3ème niveau C.S 3/1	20 agents District Sahara 66 8 en 1967	Cours à temps partiel. Répartis en 2 sessions successives (scolari- tés 1965/66 et 1966/67), ces agents ont reçu un perfectionnement en calcul, français grammatical et syntaxique, expression écrite.
Cours du Soir 3ème niveau C.S 3/2 G	9 agents District Sahara	Cours à temps partiel. Ces cours d'enseignement général sont destinés aux agents à niveau de connaissances insuffisant. Programme C.E.P. en français, calcul, sciences appliquées.
Cours du soir 4ème niveau C.S 4/G	12 agents des Services Administra- tifs (6 x 2)	Cours à temps partiel. Ce cours d'enseignement général comprenant 2 sections a été lancé le 15.12.66 et se déroulera sur 2 années scolaires. L'objectif essentiel de ces cours consiste à la valorisation des agents administra- tifs ou technico-administratifs et l'optimisation de leur qualification dans l'emploi.
Stage " Prix de Revient Forage "	1 agent du Service Forage. District Sahara	Stage interne, à plein temps, d'une durée de 2 semaines, organisé dans les services du Siège de la C.F.P (A).
C.S 4/T	12 agents MDP	Perfectionnement dans le poste.

NATURE DU STAGE	AGENTS CONCERNES	CARACTERISTIQUES DU STAGE OBSERVATIONS
Cycle Administratif de 3ème niveau C.S 3/2 A	10 agents District Sahara en 1966	Ce cycle, à temps partiel, s'est terminé le 3 avril 1966. Les cours étaient destinés à perfec- tionner les agents en connaissances administratives de base (secrétaires employé régime social, etc..) sur l'utilisation des imprimés, des documents de travail, la comptabilité, etc... Les résultats ont été satisfaisants et 6 agents pourront poursuivre dans l'avenir une formation administrative plus poussée. (C.S 4G)
Cycle Technique du 3ème niveau C.S 3/2T	8 agents District Sahara en 66 Agents passés vers le C.S 4/T	Ce cycle à temps partiel s'est terminé le 24 Juin 1966. Les cours concernaient les disciplines suivantes : français, arithmétique algèbre, physique, dessin industriel. À noter une assiduité relativement faible de la part des agents ce qui a compromis, en grande partie la qualité des résultats à l'examen de fin de cycle (Dessin, tout particulièrement). 3 agents seulement pourront prétendre à une formation ultérieure.
Cours d'Anglais	2 Ingénieurs 1 Agent de Maîtrise Sup 1 agent District Sahara	La Compagnie a implanté deux cabines de langue à Hassi-Messaoud. Les agents s'entraînent à partir d'une méthode audio-visuelle et sont contrôlés par tests. Un répétiteur leur fournit, d'une manière plus ou moins systématique encore, les compléments d'informa- tion dont ils ont besoin.

NATURE DU STAGE	AGENTS CONCERNES	CARACTERISTIQUES DU STAGE OBSERVATIONS
Formation T.W.I	Infirmier II Secrétaire Infirmierie Chef de Camp II Chef de Camp I Agent pointage Planning Agent Régime Social Agent fichiste Employé Régime Social Chef Econome	Formation " sur le tas " à partir : d'une analyse des tâches des postes. d'un programme de formation T.W.I Le contrôle est assuré systématiquement par le Centre de Formation, en liaison avec la hiérarchie.
Stages d'Eté Elèves-Ingénieurs ou Elèves de Faculté	1 élève Ecole Poly-technique 2 " " d'EL-HARRACH 1 élève SPEN ALGER 1 élève Faculté d'ALGER 2 élèves Institut Africain des Hydrocarbures et des Textiles.	Le District Sahara a organisé un stage de 6 semaines, dans ses services et secteurs pétroliers. A noter, que, seuls les élèves-ingénieurs des Grandes Ecoles ont effectué des stages <u>efficaces</u> et obtenu une moyenne générale supérieure ou égale à 14/20. Les élèves de Faculté, insuffisamment motivés, n'ont pas fourni les efforts physiques et intellectuels nécessaires à la réussite de leur stage, malgré l'encadrement assuré à 100 % par un Ingénieur de l'IFP - ENSPM.
Conférences CALCULATEURS ELECTRONIQUES	Ingénieurs MESSAOUD	

FORMATION GENERALE A L'EXTERIEUR DE LA SOCIETE

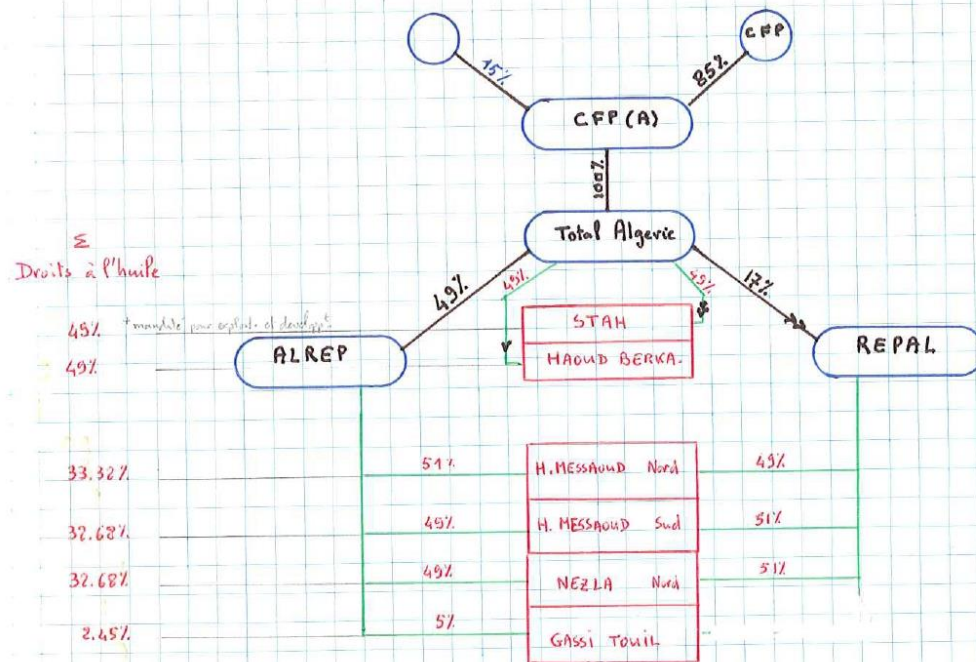
NATURE DU STAGE	AGENTS CONCERNES	CARACTERISTIQUES DU STAGE OBSERVATIONS
Stage " Hématologie ".	1 Infirmier District Sahara	Stage à plein temps, d'une durée de 3 semaines, au Laboratoire du Docteur ASSALI à MARSEILLE.
Stage " Groupes sanguins et transfusions ".	1 Infirmier District Sahara	Stage à plein temps, d'une durée de 3 semaines, au Centre de Transfusion Sanguine, à ALGER.

Source : AH Total, 18V01807/534.

Annexe 12 : Relations et contrats des filiales de la CFP en Algérie

Contrats 1971 - 1975

- Durée 10 ans (→ 1980)
 - Indemnité de nationalisation 21
 - Indemnisation si retrans CFP en 80
 - { 2,5 M\$ par pt de participation ALREP-REPAL }
 - { 0,15 " " Haoud Berk. }
 - { 30% val. moduelle comptable de sa particip. sur STAH }
- Modifications en 1975: remontée en participation sur Haoud B.
(1.1.76)
prise de participation de REPAL
" " " STAH



Accords 1973 - 74 - 78

- Définissent obligations d'explo. liées à contrats 71-75

Pendant l'explo Total Algérie avance à SH sa part de dépenses (51%) et SH rembourse en cas de découverte par contrat.

Remboursement dans la limite de 10% de la part SH de production soit en brut soit en espèces

Accords 1973:	• Onan Dimeta Si Harcha Naial	SH opérateur → MERKSEN Total Algérie opérateur → vendue → vendue	Total Algérie op. mandaté
Accords 1974:	• Offshore	Total Algérie opérateur → "remou"	
Accords 1978:	• Djebel Bokhna Erg en Nakhla	Total Algérie opérateur SH opérateur	

ACCES A L'HUILE

Les droits acquis sont facturés à Total Algérie par SA au prix de revient DEPART CHAMP, à charge pour TA, d'acquitter les frais de transport et charges fiscales.

Participation aux investissements de developpt et maintien à hauteur des participations respectives avec un minimum de 45 cts /bl ENLEVE à Stah et via Alrep et Repat et 30 cts /bl " à Haoud Berk.

Obligations de depense en explo. : accords 71-75 35 cts / bbl ENLEVE
 " 73-74-78 5 cts / bbl "

REGIME DES TRANSFERTS

Total Algérie doit couvrir ses besoins par des rapatriements (prix de transfert en \$/bbl enlevé) fixés par Adm. Alger. au debut de chaque année (base budgétaire) après consultation du groupe et corrigés en cours d'année si nécessaire.

Ils doivent couvrir sa part de :

Frais d'exploitation (parchamp)	} délai de rapatriement 30 jours (fin de champ)
Coûts de transport à la cote	
Redevance	
Impot	
Investissements de devt et de maintien	
+	
Depenses d'exploration	

FISCALITE

* Principe sous-tendu par les règles fiscales : marge fixe au bbl → si modif. du prix de vente → modif. du prix de reference fiscal

• Deux comptes fiscaux : 1 pour accords 71-75
 1 pour " 73-74-78

• 1. Prix de reference

2. Redevance 20% de (1)

3. Coût technique = frais d'exploitation + amortissements

Coût de transport

Compensation

= (cours FMI - cours réel \$) x Droits x Prix de ref. fiscal explo.

installations	10%/an	(10%)
forages prod.	12,5%/an	(8%)
" secs	100%	
	100%	

4. Impot 85% de (1-2-3)

RELATIONS Total Algérie - CFP(A) - Total Ex/Algérie

Total Algérie vend à CFP(A) le brut au prix de revient à la côte :

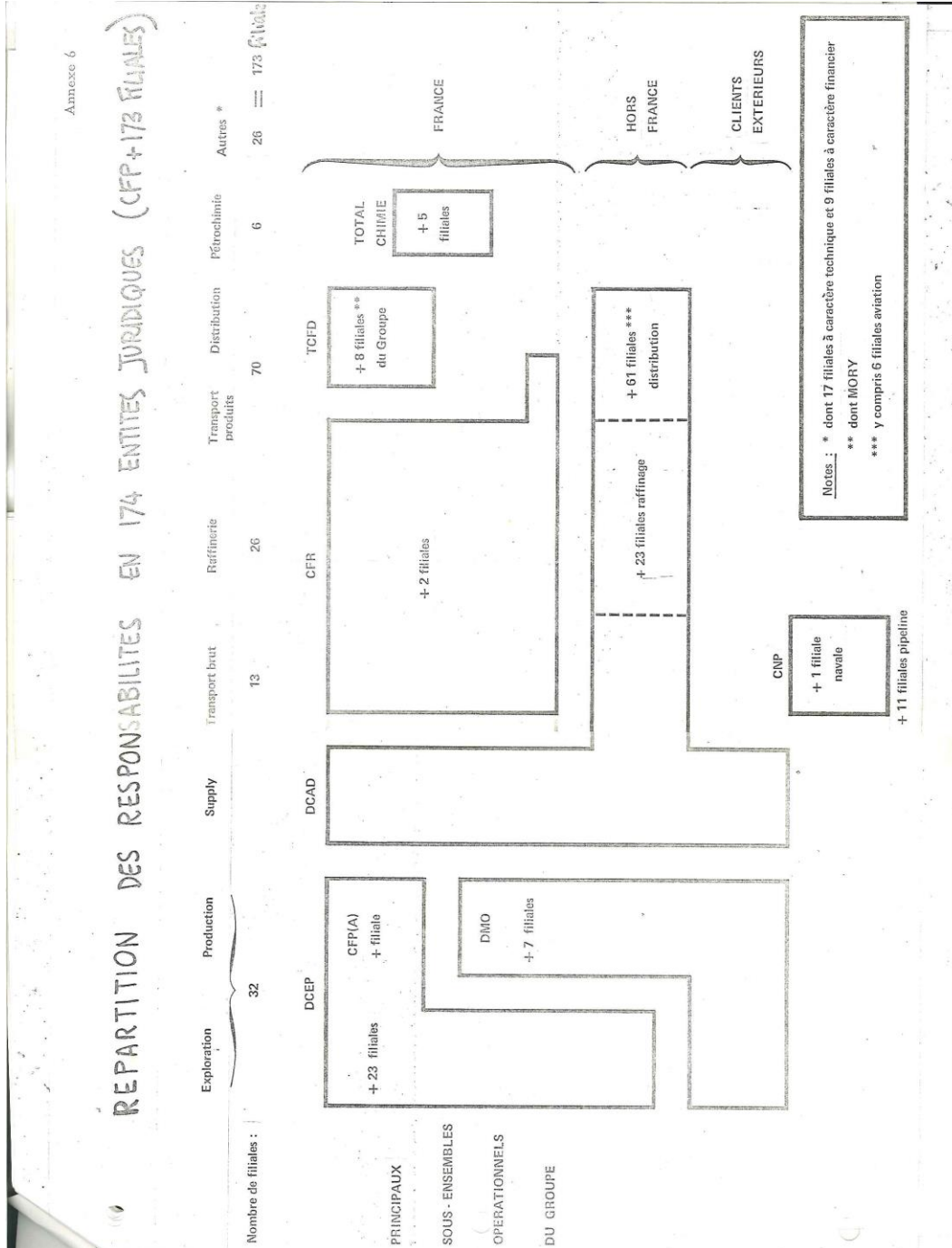
c.a.d. : Frais d'exploitation
+ Coût de transport
+ Amortiss⁸
+ Redevance
+ Impot

de façon à obtenir un résultat nul.

CFP(A) vend à TOTINTER à prix de marché. Le bénéfice se situe donc en France chez CFP(A) et T.Ex., idem pour trésorerie.
(Ann 73)

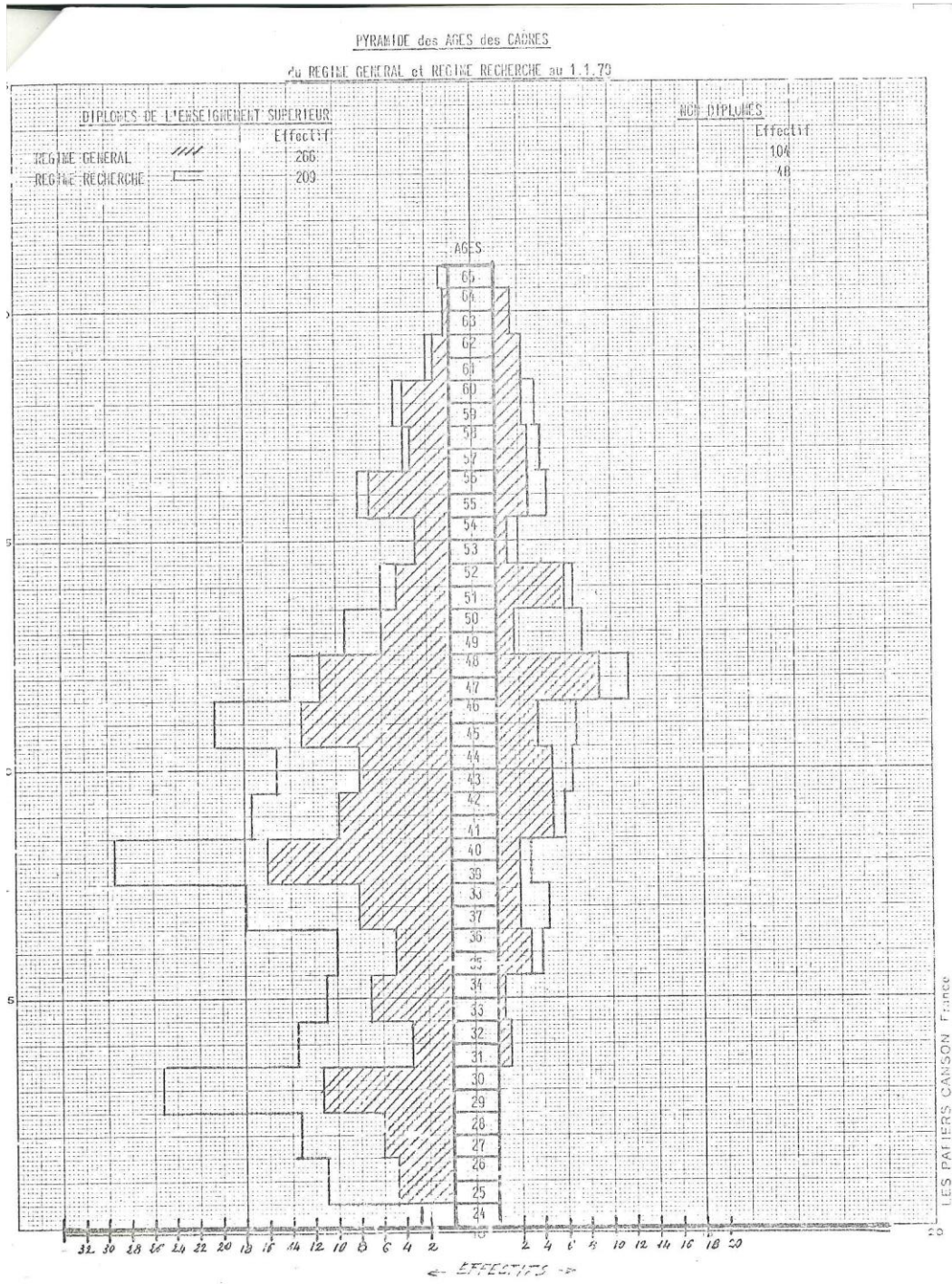
Endettement : v.a.v. de SH (contrats 75) : 12,5 M \$ en 76
" " en 77
5 M \$ en 78
79
80
et 81

Annexe 13 : Répartition des responsabilités juridiques entre la CFP et ses filiales en 1970.



Source : AH Total, 83ZX903/1.

Annexe 14 : Pyramide des âges des cadres du secteur amont de la CFP.



Source : AH Total 18V01807/614

Annexe 15 : Le Petit Messaoudien : édition spéciale pour le départ de Louis Ramette , juin 1960


M. De Cidrac D

LE PETIT MESSAOUDIEN

A COEUR VAILLANT RIEN D'IMPOSSIBLE

MONSIEUR RAMETTE NOUS QUITTE

EDITION SPECIALE
30 juin 1er juillet 1960



Monsieur RAMETTE, UN GRAND PATRON

—oOo—

Monsieur RAMETTE nous quitte.

Pour tous à Maison Verte, c'était le Big-Boss, le Chef.

Il a fait le District.

Avec nous bien sûr. Tous en équipe.

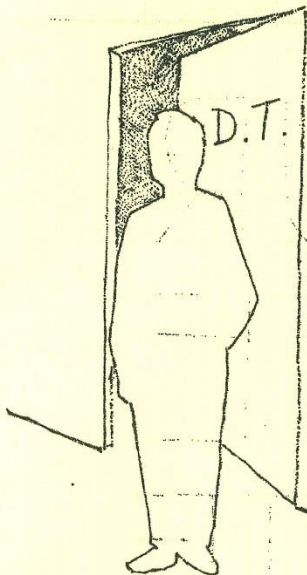
Mais il a été la tête de l'équipe, son animateur son Chef.

Le Petit Messaoudien a tenu à s'associer à l'hommage de la Direction et du Personnel pour celui dont l'action et la présence ont tant marqué l'épopée du pétrole saharien.

C'est en son honneur que le Petit Messaoudien sort cette Edition Spéciale.

Au nom du personnel de Maison Verte, il l'assure de la gratitude, du respect et du dévouement de tous.

Monsieur RAMETTE, qui êtes vous ?



Tout le monde connaît le Directeur Technique, tout le monde connaît "DT" ou "le Lion" ou "Loulou", mais il n'est pas sur que tout le monde connaisse l'homme.

Notre envoyé spécial à Hydra a recueilli ces tuyaux de la bouche même de l'indiscrette Scarlett.

Louis RAMETTE est né le 31 Mai 1920, dans le 1er décan des Gémeaux, le jour de Sainte Pétronille, à Châlons-sur-Marne, en Champagne.

Son signe du Zodiaque est celui de l'intelligence rapide, efficace, de la fantaisie, de l'éloquence et du sens commercial. Il est celui de la passion et de la réussite rapide, de l'amour des voyages, le même que celui de DANTE et de WAGNER, du Prince RAINIER et de CORNEILLE.

Il est marié, père de deux enfants, il aime les jardins, la terre. Il aime et connaît le champagne. Il fait du bateau. Il lit des livres de philosophie, fait du cinéma amateur.

Et sa jeunesse? Il a fait ses petites études au lycée Voltaire à Paris, et ses études d'ingénieur aux Arts et Métiers de Châlons-sur-Marne et d'Angers en 1939-1943.

Il a essayé de rejoindre les français libres, fait prisonnier, relâché, il est rentré à la SNPA en 1943 et il s'est mis immédiatement à faire de la résistance.

Et aussi du forage sur le plancher. Monsieur RAMETTE a été formé avec les rudes méthodes d'avant le TWI et il connaît son affaire parce qu'il l'a vécue à tous les échelons.

Après son passage à l'IEP en 1944, il a été successivement Ingénieur de forage GARLIN, puis à LACQ, puis Chef du forage à LACQ, et enfin Chef du champ de LACQ de 1951 à 1952.

C'est là qu'il a vécu l'éruption de Lac 3 et que son intervention personnelle pour sauver un ouvrier lui a valu la "Médaille du courage et dévouement".

Après c'est sa rentrée à la C.F.P.(A) le 1/1/53, comme chef "du" Service Technique et puis...

C'est DT en Octobre 1956,
Le mérite Saharien en 1959,
C'est la personnalité bien connue du monde du pétrole,
L'Architecte de Maison Verte,
Son père qui lui a donné son nom,
Le partisan acharné de la normalisation
L'homme des décisions rapides,
L'homme des réalisations rapides,
Enfin, tout ce qui nous fait regretter départ.

Est-ce que vous connaissiez bien M. RAMETTE ?

On nous parle de Mr. RAMETTE...

Le reporter du Petit Mes-saoudien, pénétré de son rôle de héraut du District, a tenu à emboucher les trompettes de la renommée, à l'occasion du départ du grand patron. Donc, au hasard des couloirs et des secteurs, il a entendu et recueilli les déclarations qui suivent:

A tout Seigneur, tout honneur: c'est d'abord M. LE THERISIEN qui nous dit:

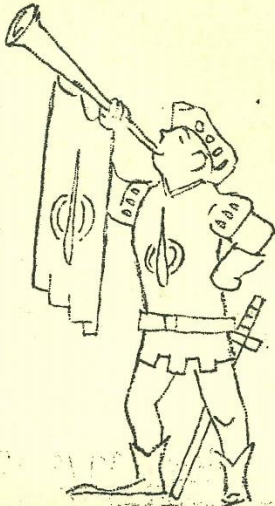
"J'ai connu Monsieur RAMETTE en 1953 sur les quais d'Alger. Il montait le J.I400. Moi, je déclouais les caisses. Il fallait que ça aille vite. Je ne recevais alors que les éclaboussures de ses célèbres emportements.

Et puis les gouttes sont devenues des averses et c'est lorsqu'il y a eu des orages entiers entre nous, qu'il m'a offert de rentrer à la C.F.P.(A). C'était en Juillet, sur la plage tout à fait à l'impromptu. Je lui en garde une profonde reconnaissance.

Les années passent, toujours après la pluie, le beau temps. Je souhaite à Monsieur RAMETTE de conserver la faculté de déclencher les orages, francs, brusques, soudains, et puis les accalmies..... Mais je deviens mélancolique et écrivez seulement, dans votre papier, qu'il a tout mon estime!.

Le casque vissé sur un crâne aristocratique, une ex-chemise blanche brunie par le brut, c'est au tour de M. EXSHAW de nous déclarer:

"Il y aura dix ans, en Octobre, que je travaille sous les ordres, directs ou indirects,



de Monsieur RAMETTE, et ce n'est pas sans un petit pincement de coeur que j'apprend son départ.

Quand je suis arrivé à la SNPA, il y a donc presque dix ans, en qualité d'élève sondeur, Monsieur RAMETTE qui était à LACQ Ingénieur de forage et de sécurité, travaillait déjà en étroite collaboration avec Monsieur GERMES, qui était là-bas Chef de chantier.

A de courtes interruptions près, cette collaboration a duré jusqu'à maintenant, et nous voyons

tous quel a été le fruit de leur travail.

Avec deux de mes camarades de la SNPA, Monsieur RAMETTE nous avait, en quelque sorte, amené dans ses bagages en 1953. De ces trois foreurs béarnais, je reste maintenant le seul à la Compagnie.

Je suis conscient de ce que je dois à Monsieur RAMETTE. Je suis aussi témoin que, sur le plan humain, comme sur le plan technique, on peut compter sur cet homme de brillante carrière que je souhaiterai toujours revoir et auquel je serai encore fier d'obéir si l'occasion m'en était offerte.

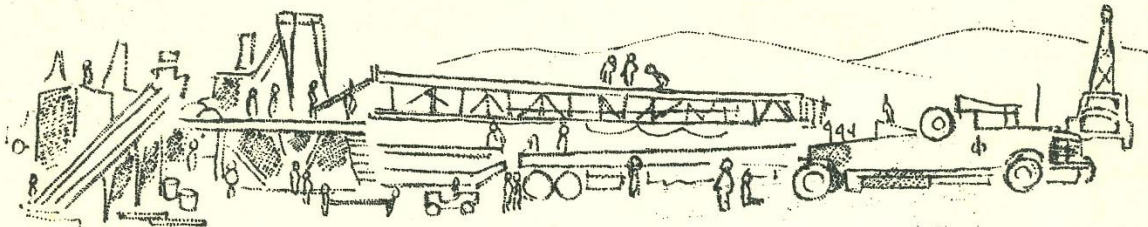
Que mes modestes voeux et ma grande reconnaissance l'accompagnent!.

C'est autour de la piscine, à l'heure du bain, que nous trouvons CORRAL. Il fait mijoter, à feu doux, une impressionnante musculature et, nonchalamment, nous raconte:

"C'était à A.B.2, en Avril 57. J'étais tout nouveau à la C.F.P.(A). Monsieur RAMETTE débarque soudain chez nous, pour

une première inspection de l'emplacement de sonde. A peine a-t-il sauté de la jeep et lancé à droite et à gauche ses regards d'aigle, qu'il se répand en invectives diverses et générales. Les dispositions de défense n'étaient pas correctes! Tout le monde a eu droit à son paquet et, je vous jure que ça galopait dur.

Eh bien, croyez-moi, l'après-midi même, de son départ, toutes les modifications étaient faites et A.B.2 soigneusement défendue. Je peux dire que cette visite éclair a été pour moi un souvenir marquant à la Compagnie!



Le Super 7-II démenage. Un ruban de toile ondulée qui serpente entre les dunes piquetées de fech-fech, sous une nuée de sable et de poussière. Dans un enchevêtrement savamment ordonné de tubes, de toles, de poutres métalliques, les moteurs grondent, les treuils grincent, les véhicules souffrent. Sous un chapeau de paille très nouvelle vague, derrière de larges lunettes de soleil et une fine moustache que ne désavouerait pas DARIO MORENO, nous découvrons Monsieur BESSAH;

"Vous parler de Monsieur RAMETTE? Il y aurait tant à dire! Je pourrais vous faire un journal à moi tout seul. Et encore j'en oublierais les trois-quarts. Une anecdote? Tenez, en voici une:

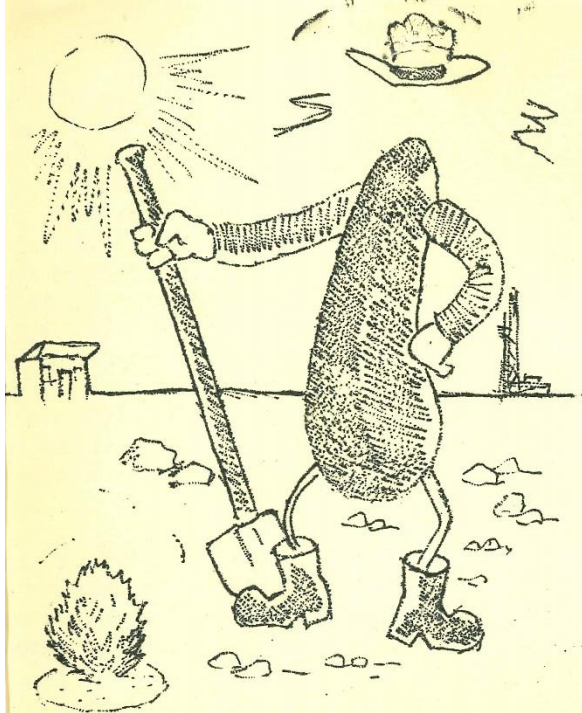
En Juillet 54, on était en plein démenagement du J.I400 d'El-Goléa à Touggourt. On arrive à l'étape de Bordj-Zeffana, vers midi. Tout le monde descend et les chauffeurs commencent tout doucement à mettre la soupe

en train. Pas assez vite au gré de M. RAMETTE qui a pris en main personnellement le casse croute et la vaisselle. Après avoir déclaré aux chauffeurs qu'ils étaient faits uniquement pour la conduite et que s'ils n'étaient pas à Touggourt à 18 heures il y aurait, le soir même, des cases vides à l'organigramme. Est-il nécessaire de vous dire qu'on y était, à Touggourt, un peu avant 18 heures!

Si les statistiques vous intéressent, je vous avouerai que j'en ai fait quelques unes au sujet de M. RAMETTE. En effet,

j'avais calculé que sa moyenne de vol, en 56 et 57 était de 2 h.06 par jour. Si l'on pose 340 jours de travail par an et 220 kms/h comme vitesse moyenne des petits avions de l'époque, on obtient une moyenne annuelle de: $340 \times 2 \times 220 = 149.600$ kms soit trois fois et demi le tour de la terre. Quelle portion de chemin cela peut-il faire de la Terre à Vénus? ça je n'en sais rien, il ne m'a encore rien fait démenager dans ce coin-là, ce diable d'homme. Enfin, s'il l'avait ordonné, je suis sûr qu'on aurait pu le faire...

Nous tirons M. VASSILLIS de l'inextricable nise au point du rapport mensuel MAG. Pas fâché du tout, avec sa gentillesse bien connue, il met tout son coeur à nous dire: "le départ de M. RAMETTE sera pour nous tous une très grosse perte. Je suis de ceux qui lui doivent beaucoup, et c'est pourquoi je n'oublierai jamais son souvenir. Il sera toujours pour moi le symbole de la droiture du dynamisme et aussi celui de la bonté. C'est donc avec beaucoup, beaucoup de regret que je le verrai partir.



LA TRADITION ORALE

Toute aventure qui commence possède son historiographe. C'est partant de ce postulat que j'ai recherché parmi les archives de nos gazettes quelques anecdotes bien représentatives, du Chef qui nous quitte. Mais, las, mon postulat s'est trouvé en défaut et j'ai pensé aussitôt que les débuts de toutes les grandes civilisations nous sont connus par les druides.

Eh oui, j'en ai trouvé un. Ca existe chez nous... que croyez-vous? Le vétéran, le doyen, la médaillé des bons et loyaux services, à la phalangette oubliée dans un élévateur, au pied élargi par la naïlle, au cuir boucané par le vent du Sud... J'aurai mauvaise conscience à vous traduire son récit... le voici tel quel...

"Ben... quoi que vous demandez là!... Une histoire du Lion des temps héroïques... Va falloir que je remonte à cinquante six, cinquante sept pour le moins...."

Là, mon conteur s'est recueilli. Fermant les yeux, esquissant de la main ce geste qui appelle le souvenir:

"Je me souviens, ce fut l'été où mon dernier a eu sa rougeole... La jamais fait aussi chaud... On sortait une langue de deux mètres... Et la glace manquait et il y avait tout juste vingt baraques de montées... On couchait dans les cabines... Dès que les murs étaient montés, avec ou sans toit... Le restaurant était à l'état de charpente... et tenez il n'y avait pas encore de bureau... C'est dire le dénuement. Et puis au milieu de tout ce remue ménage, le Lion fonçait... Vous savez pourquoi Maison Verte a cette forme de haricot?.. DT avait fait faire une maquette de la topographie du coin et il a dessiné le camp en suivant la courbe de niveau...

Ah oui!... il faisait tiède cet été là... Au camp Génie civil le thermomètre est monté à cinquante trois... Le Lion, lui, il couchait sous la tente pour laisser un travailleur de force de plus roupiller au frais... Perdait sans faiblir son kilo par jour et vu que la moitié du temps il était sur le camp... C'est dire si c'est un rude.

Tenez, vous voyez ces jardins!... Ben j'ai vu ça que c'était encore des cailloux.

Il nous a balancé la-dessus des tonnes de terreau, une armée de défricheurs!... Et il a jeté la première graine de pin d'amour et planté la première bouture de laurier... C'était tout juste sorti quand les sauterelles sont arrivées et il a fallu tout recommencer. Vous savez, ça semble tout naturel cette verdure et ces fleurs aujourd'hui, mais à l'époque le vieux saharien rescapé de la légion il se fendait la pipe en voyant le Lion planter ses graines. Depuis quand on a vu des fleurs sortir des cailloux, qu'il disait... Ben il a vu!...

C'est même ça son grand mérite dans le fond... Il est arrivé à rendre ce pays agréable... avec des couleurs et de l'air frais... Je me rappelle en... oh attendez... en cinquante trois c'était... on vieillit plus vite qu'on croit... quand il n'y avait rien que du sable et des cailloux au Sud de l'Atlas... un type qui connaissait un peu disait... "pas un type qui tiendra l'été... vous n'atteindrez pas Juillet avec la moitié de votre personnel!... et c'étaient des spécialistes!... Qu'on croyait...

LA TRADITION ORALE (Suite)

En cinquante sept les gens ont été tellement épatés par le camp que c'était un défillement perpétuel... Même que le Lion il a eu des doutes sur les occupants, un jour, et qui a quatre heures du matin, il l'a fait cerner par les gendarmes pour vérifier si tous ceux qui y vivaient ils étaient bien de la maison...

D'ailleurs, sachez-vous que c'est lui qui a baptisé le camp Maison Verte... Faites moi confiance qu'il avait une bonne raison pour mettre une couleur dans ce nom!

Mon conteur, à ce moment, a pris un air vague et nostalgique.

"Moi, je crois que le Lion c'est un créateur... Ou qu'il aille il faudra qu'il invente et construise quelque chose. Je ne demande même si quand il disait: "toute initiative, même heureuse, sera sanctionnée", ce n'était pas par crainte qu'on lui enlève le pain de la planche!"

Mon druide, je vous le recommande, c'est un honnête.

ON NOUS (RE)PARLE DE MONSIEUR RAMETTE (suite)

—oOo—

La route est longue, jusqu'à O.n.n.57, où l'on finit de dresser le S.7-II. D'autant plus qu'un gentil soleil de Juin plane la-dessus.... Et nous trouvons OUDANE, le forçeur noir, de retour de Lyón où il vient de représenter les pétroliers de la région d'OUARGLA. Il nous dit: "je connais Monsieur RAMETTE depuis 1953, depuis EL-GOLEA et TOUGGOURT. C'est lui même qui m'a engagé à la C.F.P.(A) avec mes amis MOULAY et LAGRAA. C'est un grand Chef, Monsieur RAMETTE, et on a toujours été content de travailler avec lui. Et j'ai été très fier, l'année dernière, lorsqu'il est venu me serrer la main, sur le S.7-II, en me disant qu'il reconnaissait les anciens. Vous pouvez dire que OUDANE regrettera bien Monsieur RAMETTE



piscine, nos terrains de sports, nos lieux de loisirs. Les foreurs autochtones dont il a tenu à pousser la promotion professionnelle et sociale. L'hélicoptère et son héliport.... Le titre de l'éditorial est bon; Monsieur RAMETTE, un grand patron!"

Il fait plus doux, chez PADOVANI & GOMIS, au coeur du centre industriel d'Hassi-Messaoud. Le conditionneur ronronne, la glace tinte dans les verres. Je fais part de ce sentiment de bien être à M. GOMIS qui ne répond: "Oui, j'y suis bien à Hassi-Messaoud, et si j'y suis, c'est grâce à Monsieur RAMETTE car c'est sous son impulsion que je n'y suis installé, le 3 mai 1957. Il n'y a pas que les gens de C.F.P.(A) qu'il a fait cavalier, croyez-moi. De toutes façons, j'ai toujours été satisfait de travailler sous ses ordres, je le vois partir avec regret et.... je souhaite qu'il y ait une autre Maison Verte et qu'on retrouve ces temps héroïques.

Cela ne rappelle la Sainte Barbe 1957, où la cravate de Monsieur RAMETTE était mise aux enchères à l'américaine! Maintenant qu'il s'en va, je ne me consolerai pas de l'avoir ratée à 100 francs près.

Et puis aussi, l'été dernier, lorsque le bateau de M. RAMETTE est venu s'amarrer près du rieu, à la Madrague, Madame RAMETTE lui a demandé si j'étais C.F.P.(A) et il a répondu que je ne l'étais pas tout à fait mais au moins à 95 %. Ça c'est quelque chose qui fait plaisir à entendre, venant de lui.

Le barbe finement ciselée, l'oeil noir, M. DES ISLES surpris en plein effort intellectuel marque un temps et: "vous voulez des souvenirs. Malheureusement je suis entré à la Société à la limite de l'époque héroïque, été 1957, après les légendes. Je vous rappellerai donc des faits: 1957: grand boum, activité intense, agitation fébrile, bureaux des I26 bis et tout en ébullition. M. RAMETTE, sollicité à chaque instant, de tous les côtés, pour régler mille questions. Eh bien, il trouve le temps de recevoir chaque lundi les assistantes sociales pour se pencher sur les problèmes humains du Personnel. 1958: Certains événements qui ont marqué le pays. M. RAMETTE prend ses responsabilités, activement. Et sur le District, pensez que nous lui devons nos jardins, nos arbres, même

سَلَامٌ كَثِيرٌ لِمَنْ تَقْدَرُ عَلَيْهِ
 إِلَيْكُمْ وَأَسْتَوْفِي عَلَى التَّحَدُّثِ
 بِمَا تَكُنْ تَعْنِي تَرَاكُمُ يَا
 لِسَانًا يُوَالِي بِالْعَمَلِ وَيَشْكُرُ

A mon nom et de tous mes camarades, de présider aux destinées de notre jeune association, ce poste qui représente plus de charges et d'honneur vous revenait. Grace à vos qualités de Directeur technique, à votre naturelle gentillesse qui permet d'obtenir beaucoup et vite, grace à votre haute autorité, vous avez fait de nous ce que nous sommes aujourd'hui: une association vivante qui, tous les jours, s'accroît de nouveaux membres, une association qui déjà sait faire entendre sa voix, non pas pour se servir, mais pour servir!

Lorsque j'ai appris le départ prochain de Monsieur RAMETTE, ma première réaction a été un sentiment mal défini de stupeur, mélangé d'une certaine tristesse, puis ce sentiment s'est éclairci et j'ai réalisé clairement que je perdais un ami, un grand Directeur Technique, un excellent Président à la tête de la Compagnie. Pour toutes ces raisons, vous allez laisser un grand vide. L'amitié ne se perd pas. La Direction Technique sera en bonnes mains, puisqu'elle sera prise par Monsieur D'HERBES que nous connaissons très bien.

Je vous souhaite bonne chance ainsi qu'à votre famille. De la part d'un des anciens de 1953.

KHELIL Mohamed Bachir.

تَحَلُّكُ سَلَامٌ وَاللَّهِ مَا هَبَّ الرِّيحُ
 مَا تَقَرَّرَ الْقُرْبَى بِمَا وَرَثَا السُّعَى

ceremonies de l'adieu

Monsieur Louis RAMETTE viendra faire ses adieux à Maison Verte les 30 Juin et 1^{er} Juillet 1960. Le District rendra un ultime hommage à son bien aimé patron selon le programme réjouissant dont nous vous donnons ici le détail.

30 JUIN - 19 h.30: apéritif sur la place centrale auquel tous les habitants de la commune sont conviés.

1^{er} JUILLET - 8 h.20: la sirène sonnara le rassemblement.

8 h.30: M. RAMETTE plantera l'arbre du souvenir.

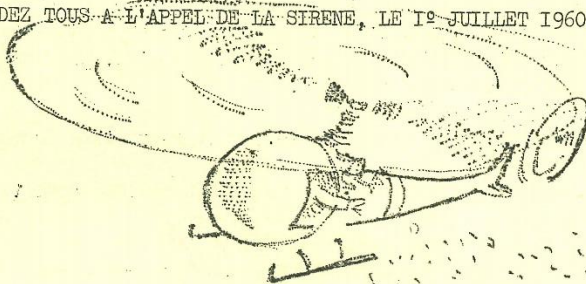
8 h.40: le cortège se dirigera à O.m.I où des discours seront prononcés et cloturés par une nousquetterie, après remise du diplôme de citoyen d'honneur de Maison Verte à M. RAMETTE.

8 h.50: départ triomphal vers l'aérogare, musique en tête:

- sonneries de trompes (par les avertisseurs du trafic)
- jeux d'eau (par les sapeurs pompiers)
- pluie Broadway (par l'hélicoptère)
- défilé aérien
- remise des cadeaux
- .. accolades, derniers baisers, larmes furtives, sincères regrets.

9 h.30: décollage du D.C.4.

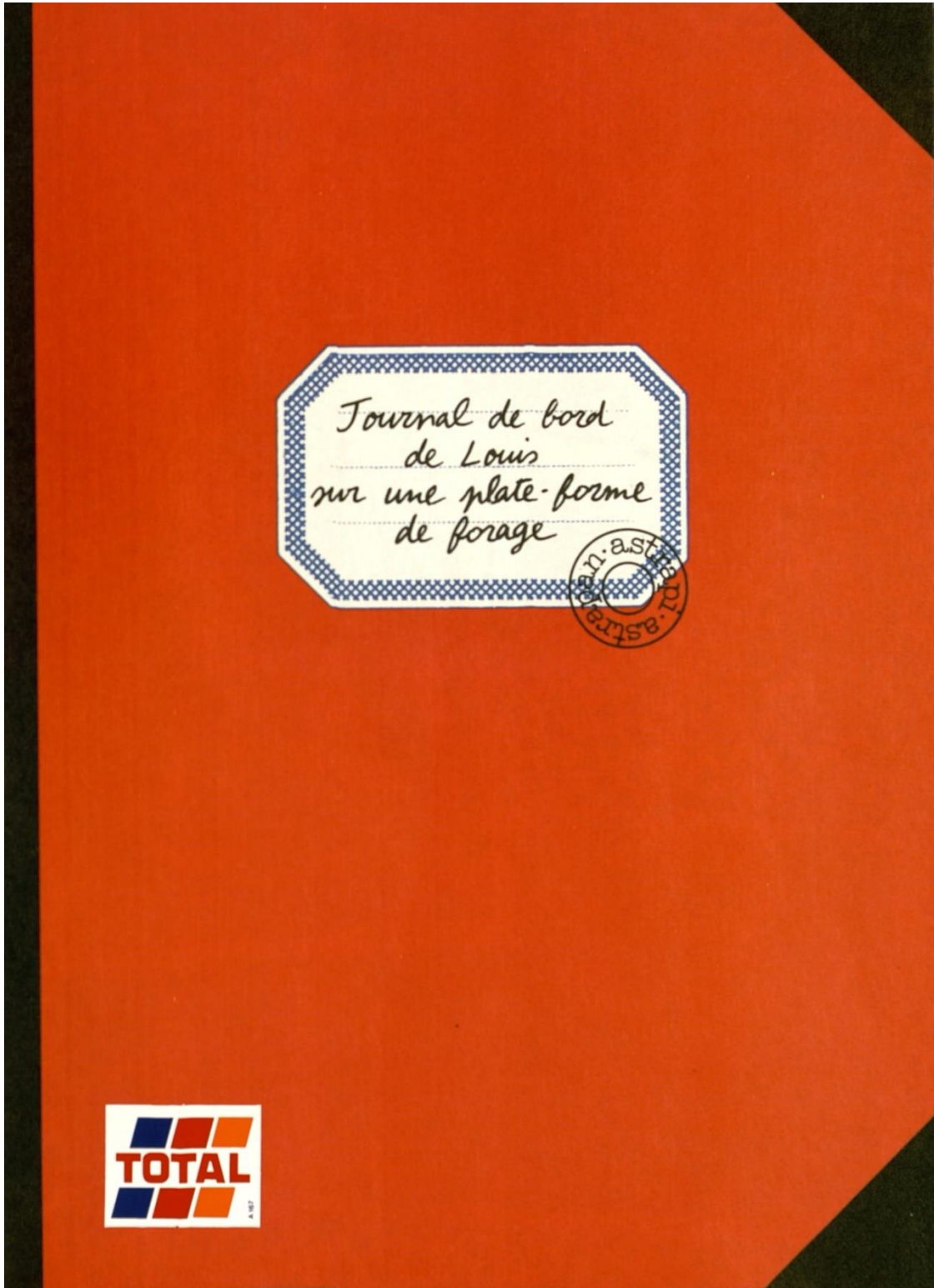
REPONDEZ TOUS A L'APPEL DE LA SIRÈNE, LE 1^{er} JUILLET 1960, A 8 H.20!!!



*ce n'est qu'un au revoir
monsieur Ramette!*

ce numero a été tiré à mille exemplaires et distribué aux points suivants:
CFP(A) HYDRA - CFP(A) Maison Verte - CFP(PARIS) - CPTL (TRIPOLI) -

Annexe 16 : Extrait du journal Astrapi n°156: journal de bord du Louis sur une plate-forme de forage





10 AVR. 1985

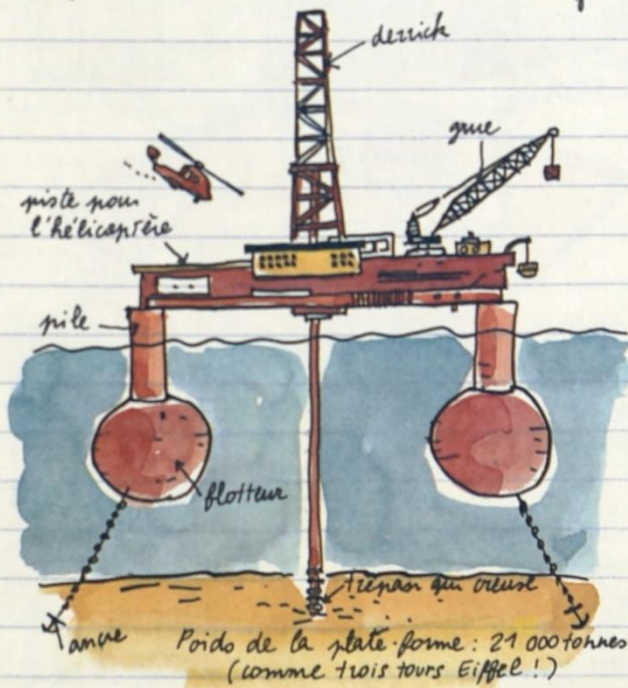
Bonjour!

Je m'appelle Louis. Je suis chef de chantier sur une plate-forme de forage. Notre travail, c'est de creuser le sol sous la mer pour essayer de trouver du pétrole. Ce n'est pas évident : on n'en trouve qu'une fois sur sept, et encore ! Comme ça coûte très cher, on fore seulement aux endroits où les géologues ont étudié le terrain et pensent qu'il doit contenir du pétrole. Voilà à quoi ressemble la plate-forme.



Avant, j'étais là...

La plate-forme où je travaille actuellement est au large de l'Écosse, en mer du Nord.



C'est à la fois un bateau et une usine. Nous sommes environ soixante-dix à y travailler. Nuit et jour, des équipes forent le fond de la mer qui est à plus de cent mètres sous l'eau. Des marins s'occupent de la plate-forme comme d'un bateau.

6 heures du matin

Debout! Je prends une douche rapide, et j'enfile ma tenue de travail.

Je quitte ma cabine. J'ai la chance d'en avoir une où je suis seul. Mais la plupart partagent des cabines à deux ou à quatre. Ce n'est pas le grand confort mais on est surtout là pour travailler!

Je passe voir l'équipe qui a foré toute la nuit, pour m'assurer que tout va bien. S'il y avait eu un problème, elle m'aurait réveillé.



petit déjeuner à l'anglaise



6 h 30

Je vais prendre un petit déjeuner bien copieux pour commencer la journée en forme.

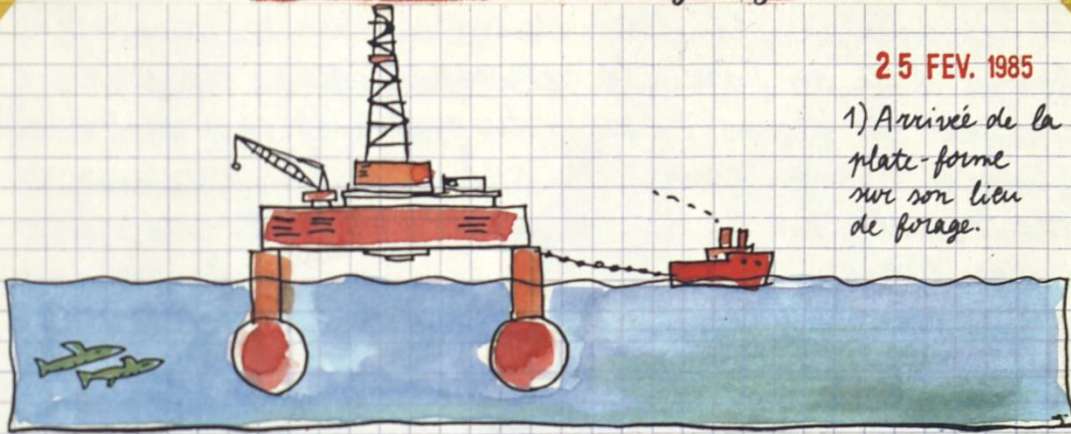
7 heures

Je vais dans mon bureau, et je fais un rapport sur ce qui s'est passé hier. Je le transmets par radio à la base qui suit notre travail depuis la côte écossaise.

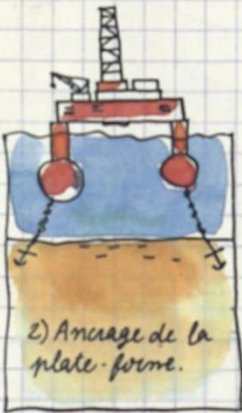
Plan de travail du forage

25 FEV. 1985

1) Arrivée de la plate-forme sur son lieu de forage.



26 FEV. 1985



2) Ancrage de la plate-forme.

27 FEV. 1985



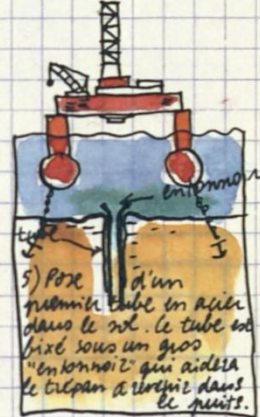
3) Descente d'un trépan vissé sur des tiges.

27 FEV. 1985



4) Le trépan commence à creuser le sol.

28 FEV. 1985



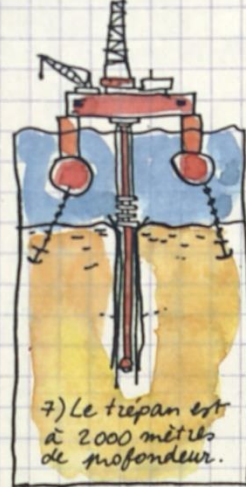
5) Pose d'un premier tube en acier dans le sol. Le tube est fixé sous un gros "entonnai" qui aide le trépan à rester dans le puits.

05 MARS 1985



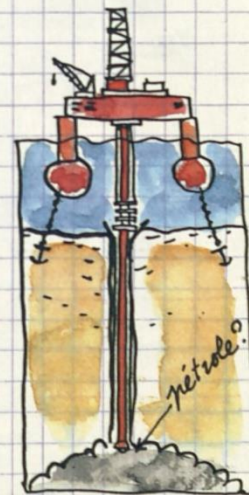
6) Pose des "barres de sécurité" (ce sont des gros cabinets qui retiennent le pétrole s'il jaillit brutalement). Un tube en acier prolonge le puits jusqu'à la plate-forme.

02 AVR. 1985



7) Le trépan est à 2000 mètres de profondeur.

Les géologues pensent qu'il y a une nappe de pétrole à 2500 mètres environ. Nous devons l'atteindre d'ici une dizaine de jours.

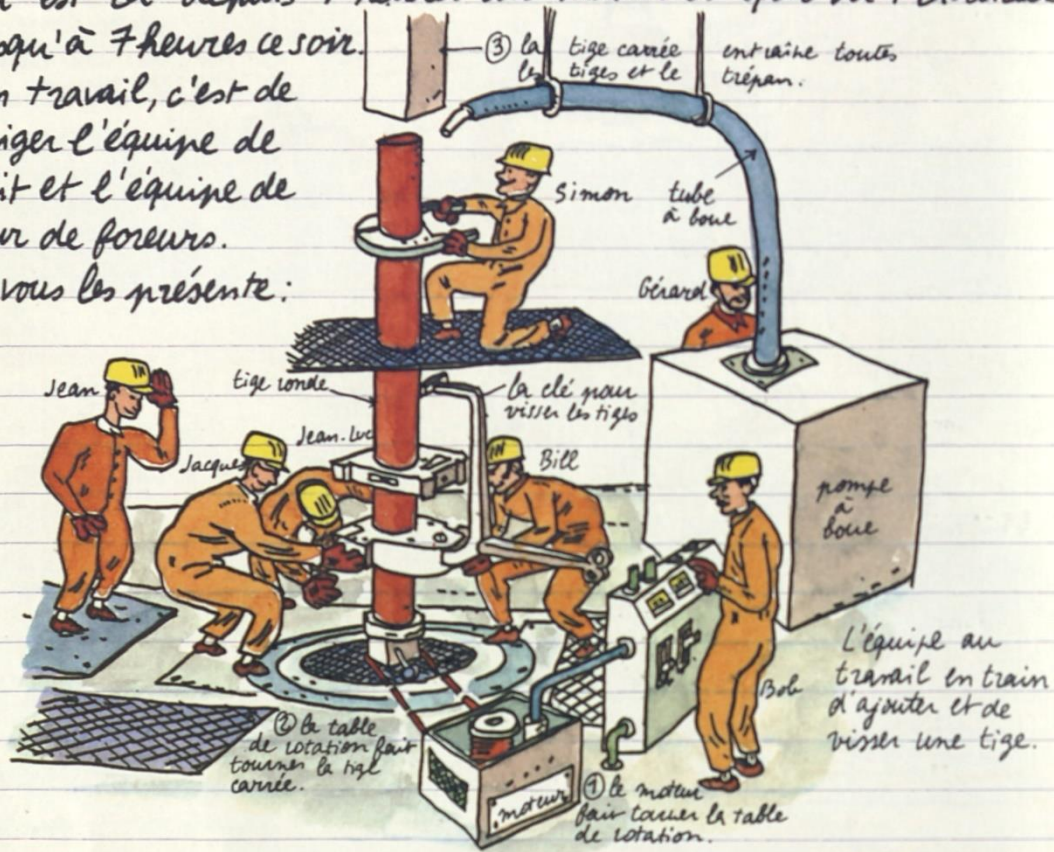


8 heures

Je retourne au plancher : c'est l'endroit de la plateforme d'où on fore. Je retrouve l'équipe de jour qui est là depuis 7 heures du matin et qui va travailler jusqu'à 7 heures ce soir.

Mon travail, c'est de diriger l'équipe de nuit et l'équipe de jour de foreurs.

Je vous les présente :



L'équipe au travail en train d'ajouter et de visser une tige.

LES HOMMES DU PLANCHER



Ils ajoutent et visent les tiges au fur et à mesure que le trépan s'enfonce dans le sol. Ils nettoient, graissent, rangent le matériel !

LE BOUEUX



Il s'occupe de la boue que l'on injecte dans les tiges pour refroidir le trépan et sortir du trou les débris de rochers.

LE CHEF DE POSTE ET LE SECOND



Ils aident tout le monde sur le plancher. Ils actionnent le moteur.

L'ACCROCHEUR



Il accroche les nouvelles tiges et aide parfois Gérard.

10 heures

L'hélicoptère de la plate-
forme vient de se poser.
Il amène une dizaine
de gens. Dix autres
repartiront dedans pour
prendre des vacances.
Il apporte aussi le
courrier. J'ai une lettre
de ma fille Virginie.
Elle m'écrit qu'elle
attend mon retour
avec impatience.
Un des bons côtés de



mon travail,
ce sont les
vacances:

après quinze jours
passés sur la plate-forme
à travailler dur, je vais
quinze jours chez moi, à Rambouillet.

Quand on prend l'hélicoptère, on
a l'air d'un vrai cosmonaute. On
porte une combinaison de survie
et un gilet de sauvetage.

10h 15

Je passe à l'infirmerie voir
Bernard qui s'est écorché un doigt
avec une clé. Il faut dire que,
sur le plancher, la clé mesure
1 mètre 50 et pèse 200 kilos !!



10h 30

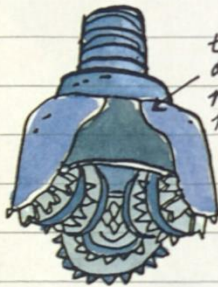
C'est l'heure de la pause café. Le café, c'est ce qu'on produit le plus sur la plate-forme tant qu'on n'a pas trouvé de pétrole!

10h 45

Je retourne sur le plancher. Le moteur peine, le trépan a du mal à s'enfoncer dans le sol. Ça va faire vingt heures qu'il tourne. Il va falloir le remonter pour le changer.



Le trépan, c'est une sorte de



trépan à molettes pour les sols pas très durs



trépan à diamant pour les roches dures

très grosse roulette qui attaque le sol comme la mèche d'une perceuse. C'est difficile d'évaluer à quel moment il faut le changer. Si on le fait trop tard, il

risque de se casser, et il faudra récupérer les morceaux tout en bas. Si on le fait trop tôt, au prix qu'il coûte, c'est du gâchis!

11 heures

Je décide de remonter le trépan. Il est à 2000 mètres de profondeur : ça prendra environ quatre heures. Pour changer de trépan, on remonte les tiges trois par trois et on les stocke dans le derrick. Une fois le trépan remonté, on en place un nouveau, et on redescend le tout! Il faut compter encore 4 heures.



Midi

A table ! L'équipe de cuisiniers nous gâte ! Voilà mon menu d'aujourd'hui : assiette de charcuterie, côtelettes de mouton, frites, salade, fromage, tarte aux framboises, café.

13 heures

Je passe chez Yves, le commandant de bord, pour connaître la météo. Comme la plate-forme est aussi un bateau, c'est Yves qui dirige l'équipe de marins. S'il y a une tempête et du danger pour les hommes, il prend la direction des opérations. Ensemble, on décide s'il faut arrêter de forer ou même remonter les tiges et le trépan. Voici l'équipe de marins :



le commandant de bord



le commandant en second
Il surveille la météo et s'occupe de la navigation.



le chef de pont
Il s'occupe du bon entretien de la plate-forme (lavage, peinture, etc.)



le grutier
Avec sa grue, il décharge les bateaux qui apportent le ravitaillement.



le soudeur
Sur la plate-forme, tout est en acier, et il y a toujours un bricolage à faire quelque part.



le mécanicien
Il surveille et entretient les machines



les cuisiniers
Ce sont de fins cordons bleus !



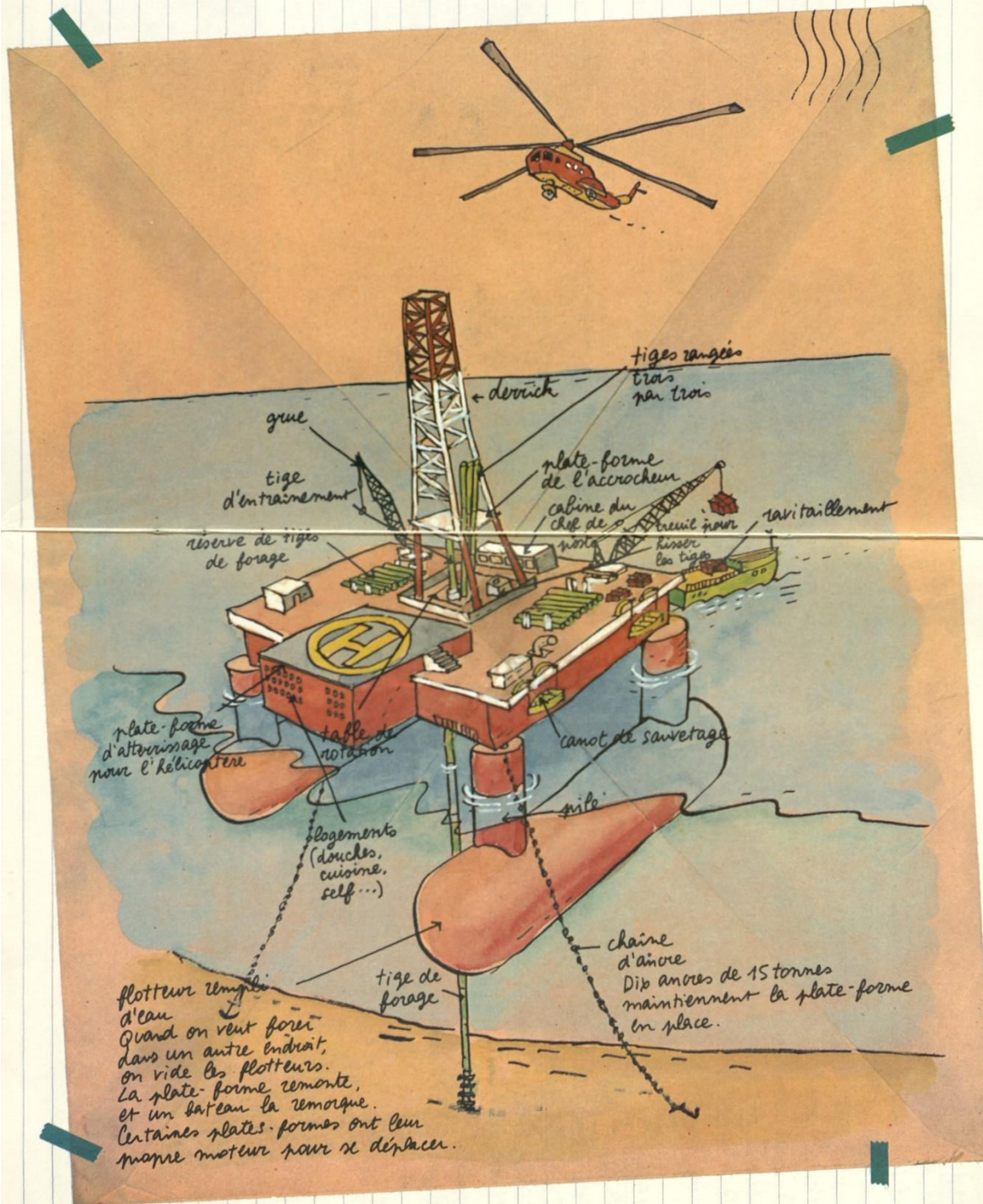
les hommes de ménage
Ils s'occupent de l'entretien des cabines, du ménage.



l'infirmière
Il remet sur pied en trois minutes !

La plate-forme

Elle est semi-submersible : on l'enfonce un peu dans l'eau pendant le forage. Elle résiste aux vents les plus violents et aux vagues de 25 mètres de haut.



13 h 30

Je descends dans les cales vérifier si le matériel est bien rangé. J'en profite pour contrôler le niveau d'eau potable, de fuel, et les réserves du produit qui sert à faire la boue. Je note mes observations sur mon carnet.

pour
Jean-Paul

Mettre de la graisse sur les tiges dans la cale, ça rouille!!

15 heures

Sirène!

Pas de panique!
C'est un exercice de sécurité en cas d'incendie.

Chaque homme quitte son poste, prend sa brassière de sauvetage et rejoint le canot qui lui est attribué.



15 h 30

Je retourne au plancher.

Le trépan vient d'être remonté.

Je l'examine : il était temps de le changer. Il faut en remettre un plus résistant.

J'aide les hommes à redescendre le nouveau trépan et les tiges.

On aura à peine fini pour le dîner.



Pour cette manœuvre, les gants sont indispensables!

16 heures
Pause café!

16 h 30

On continue la descente du trépan. C'est éreintant!
Mine de rien, chaque tige pèse 300 kilos.

J'apprends à Bill et à Jacques à avoir des gestes
efficaces, à être prudents. Ils en sont seulement
à leur deuxième forage.

17 heures

J'envoie un rapport par radio à la base pour
signaler où en est le forage.

17 h 30

Retour au plancher. Je rappelle Bill à l'ordre : il a
ôté son casque et c'est dangereux de travailler tête nue.

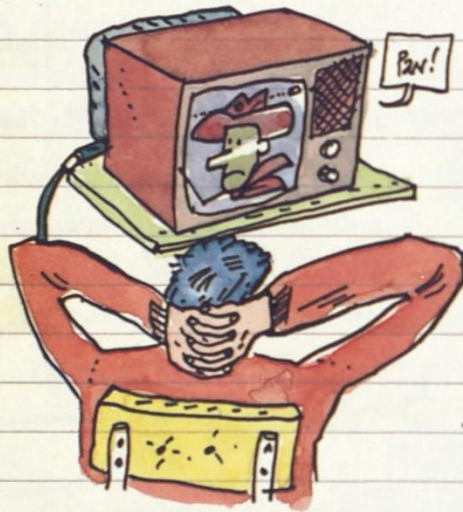
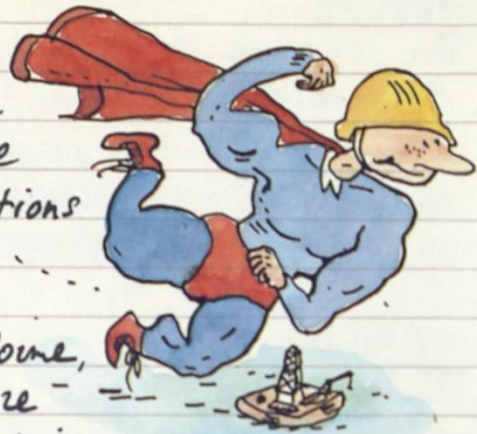
19 heures

C'est le dîner... bien mérité! Fini, les odeurs de
boue, la fumée des moteurs, le bruit des machines...



29

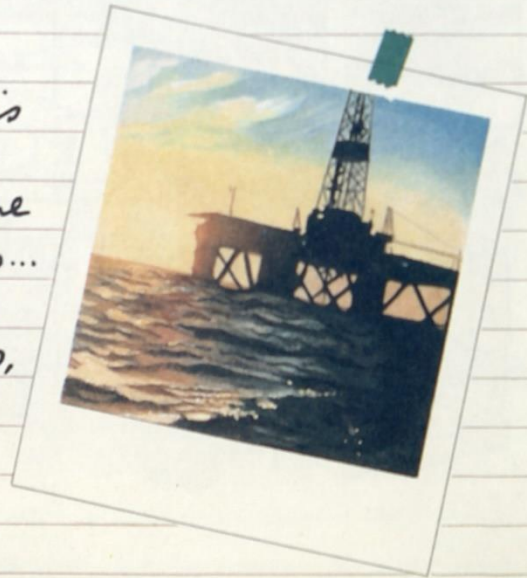
Ça discute à toutes les tables!
On parle de nos différents
forages, de nos coups durs, de
nos tempêtes... Bill se demande
s'il va rester. A terre, les conditions
de travail sont moins pénibles
mais on gagne moins d'argent.
Et puis, la vie sur une plate-forme,
c'est un peu l'aventure, et faire
un métier difficile est parfois
passionnant.



Après le dîner, ceux qui ne
travaillent pas vont se
détendre à la salle de jeu,
à la bibliothèque ou au
cinéma (un film différent
chaque soir). La télé est
réservée à ceux qui
comprennent l'anglais!
Ici, on ne capte pas les
émissions françaises.

22 heures

Avant de me coucher, je fais
un dernier tour sur le
plancher pour voir si l'équipe
de nuit n'a pas de problèmes...
Et après, dodo! Demain
matin, je commence à 6 heures,
et je ne veux pas rater le
lever du soleil: il y en
a de superbes, ces jours-ci!





Le trepan

L'elicoptere

Maintenance au plancher

CE LIVRET EST EXTRAIT DU JOURNAL ASTRAPI N° 156.
ASTRAPI est en vente le 1^{er} et le 15 de chaque mois chez tous les marchands de journaux.
Pour toute information: ASTRAPI - 3, rue Bayard - 75008 PARIS.

astrapi-astrapan

TEXTE : PASCALE DE BOURGOING, CONCEPTION VISUELLE : CLAUDE DELAFOSSE,
ILLUSTRATION : RÉMI MALINGREY, ELIZABETH DIRAT,
LETTREAGE ET MAQUETTE : ANNE-MARIE PILON.

Chercheurs d'or noir : les pétroliers français entre le Sahara et le monde (1924-2003). Hommes, savoirs et représentations.

Résumé

La maîtrise des techniques de recherche et de production de pétrole a été un enjeu crucial pour la naissance de l'industrie pétrolière française. En partant de ce constat, cette thèse explique comment les dynamiques d'innovation et les stratégies de formation du personnel ont contribué à l'expansion de ce secteur entre la naissance de la Compagnie française des pétroles en 1924 et la consolidation du groupe Total en 2003. À la fin de la Seconde Guerre mondiale, la mise en place d'un programme de recherche du pétrole « national » permet donc de découvrir des gisements productifs au Sahara et dans d'autres territoires de l'Empire français. L'exploration de ces ressources énergétiques est alors confiée à une nouvelle élite industrielle : les chercheurs d'or noir. Formés dans les entreprises, dans les instituts techniques et dans les grandes écoles d'ingénieurs, les découvreurs du « pétrole français » contribuent donc à l'émancipation technologique et industrielle du pays. Si à partir des années 1960 la décolonisation remet en cause leur permanence dans les régions productrices, le recours aux plus modernes méthodes d'organisation et de gestion des ressources humaines assure l'ancrage territoriales et l'élargissement des théâtres d'intervention des entreprises françaises. Durant les crises économiques et les nationalisations des années 1970, la mise en place de programmes de formation du personnel local, d'assistance technique et de coopération industrielle ouvre la voie à de nouvelles formes d'interaction avec les pays producteurs. Les chercheurs d'or noir commencent alors à assister les pays producteurs dans la création de leur industrie nationale. En parallèle, ils assurent la diffusion des savoirs et de la technologie pétrolière français autour du monde.

Mot clés : Pétrole, Energie, Formation du personnel, Gestion des ressources humaines, Archives orales.

Chercheurs d'or noir: French Oilmen from the Sahara to the World (1924-2003). Men, Knowledge and Representations.

Summary

The mastery of the oil exploration and production techniques has been an essential condition for the development of the French oil industry. Starting from this assumption, this PhD dissertation explains how the innovation process and the workers' training programs had fostered the expansion of the national oil sector between the creation of the Compagnie française des pétroles in 1924 and the consolidation of Total group in 2003. At the end of World War II, the inauguration of a new national oil exploration program led to the discovery of oil reservoirs in the Sahara and in other regions of the French Empire. In this context, a new technical élite had to ensure the exploitation of these sources on energy: the *chercheurs d'or noir*. Trained in French oil companies and in technological universities, the French oilmen played a large part in the country's technological and industrial emancipation process. During the 1960s, the decolonization process undermined the favorable position held by French oil companies in the oil producing region. Nevertheless, the implementation of new organization and human resources management strategies guaranteed their stability and fostered their intervention capacities. When the economic crisis and the industrial nationalization took place during the 1970s, the deployment of local staff training plans, the technical assistance, and the industrial cooperation programs prepared the ground for a new form of interaction with the oil producing countries. The French oilmen started to cooperate with local governments, assisting them during the creation of their own national oil industry. Thanks to their implication, they contributed to the diffusion of knowledge and French oil technology all around the world.

Keywords: Oil, Energy, Workforce Training, Human Resources Management, Oral Archives.

UNIVERSITÉ SORBONNE UNIVERSITÉ

ÉCOLE DOCTORALE :

ED II : Histoire moderne & contemporaine

Maison de la Recherche, 28 rue Serpente, 75006 Paris, FRANCE

DISCIPLINE : Histoire moderne et contemporaine