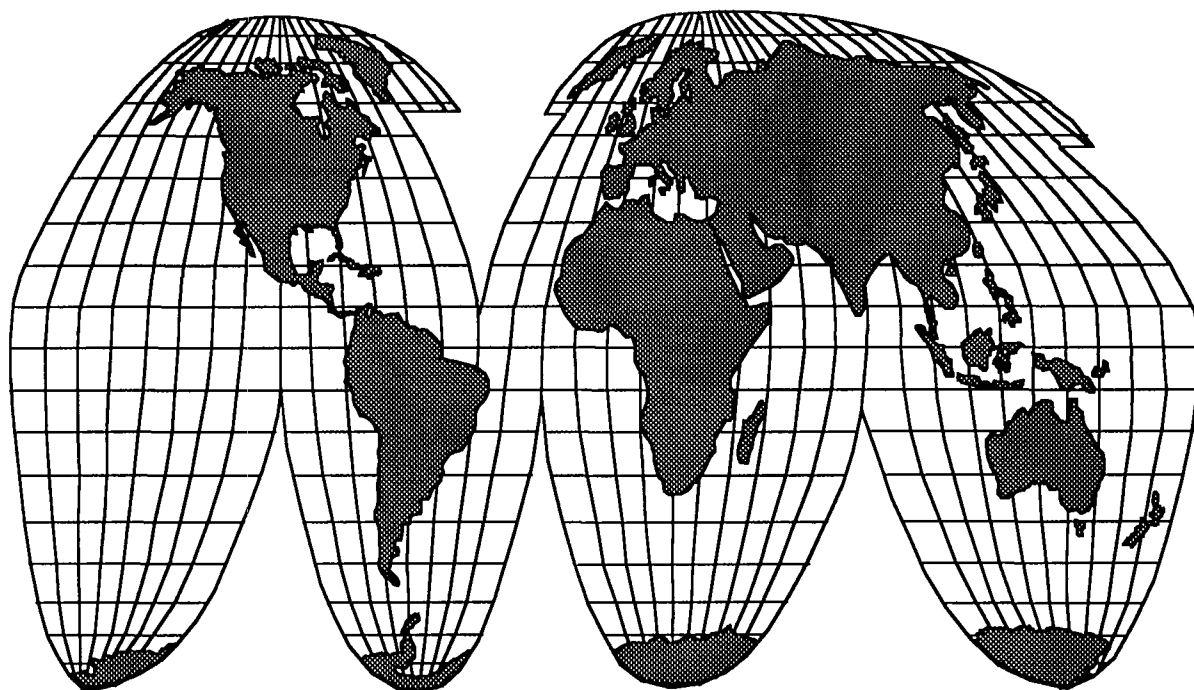


## MEMOIRE DE STRATEGIE



### LA STRATEGIE DE L'OPEP : 1960 - 1990

**5ème Promotion 1997 / 1998**  
**Division C / Groupe C 1**  
**Mars 1998**

**Commissaire principal de la marine**  
**Cyriaque GARAPIN**

## **TABLE DES MATIERES**

### **INTRODUCTION**

#### **1 . LES BUTS DE GUERRE ET LA CONSTITUTION DES FORCES**

- 1 . 1 : Les positions de départ
- 1 . 2 : Les buts de guerre
- 1 . 3 - La constitution des forces

#### **2 - LA CONDUITE DE L'OFFENSIVE**

- 2 . 1 : Une fenêtre de tir idéale
- 2 . 2 : Une offensive sans risque
- 2 . 3 : Les paradoxes d'une brillante victoire

#### **3 - LES REACTIONS ADVERSES ET LES RESULTATS DE LA LUTTE**

- 3 . 1 : Les métamorphoses de la cible
- 3 . 2 : L'incapacité de l'OPEP à consolider ses positions

### **CONCLUSION**

Annexe 1 : L'évolution de la production et de la consommation d'énergie en France

Annexe 2 : L'évolution de la production mondiale de pétrole et la part de l'OPEP

Annexe 3 : L'évolution de la durée de vie des réserves pétrolières

Annexe 4 : L'évolution des prix officiels du pétrole

Annexe 5 : L'évolution des revenus des exportations pétrolières de l'OPEP

Annexe 6 : Les revenus des exportations pétrolières de l'OPEP de 1970 à 1988

## **AVERTISSEMENT**

### **LA STRATEGIE DE L'O.P.E.P : 1960 - 1990**

Les crises pétrolières des années 70 font aujourd'hui figure de lointains mauvais souvenirs, tant les cours du brut sont bas. Elles ont pourtant profondément affecté nos sociétés occidentales, cassant net la croissance insolente des économies des « trente glorieuses » et plaçant le spectre du chômage au centre de la plupart des politiques publiques. Analyser les chocs pétroliers de 1974 et de 1978 comme de simples renversements de la conjoncture mondiale serait méconnaître gravement les contours d'une stratégie conçue et conduite par les Etats exportateurs de pétrole réunis au sein de l'O.P.E.P. L'étude qui va suivre se propose de cerner les principaux axes et de suivre la mise en pratique de cette stratégie.

Dès les années 60, les Etats pétroliers, alors dénués de toute emprise sur les richesses de leur sous-sol, ont envisagé l'or noir comme une arme. Cette arme était susceptible de donner un poids politique majeur à des Etats du tiers monde et capable de leur apporter un développement économique rapide.

Pour assurer le succès de leur entreprise, ils ont constitué un cartel d'exportateurs suffisamment fort pour dicter ses conditions aux clients. Profitant d'une conjoncture extrêmement favorable et d'une convergence d'intérêts avec la puissance américaine, ils ont pu mettre leur projet à exécution.

Le succès a dépassé les espérances, tout en achoppant sur les ambiguïtés d'une situation nouvelle née de la révolution iranienne. Ainsi, pendant plus de dix années les Etats de l'O.P.E.P. ont engrangé d'énormes recettes d'exportation, sans susciter de réactions internationales agressives.

Pourtant, les prises de positions rapides et fulgurantes de l'O.P.E.P. ne sont pas parvenues à se stabiliser. Des raisons sociales et culturelles peuvent être mises en avant, mais il faut aussi retenir les incroyables capacités d'adaptation des pays consommateurs qui ont brillamment réussi leur métamorphose, et qui ont su tirer tout le profit possible des circuits financiers, industriels et commerciaux de la planète.

Ces pages d'histoire illustrent un conflit économique mondial dans lequel les Etats ont joué un rôle central. Sa durée et les marges de réaction laissées libres ont permis à ses victimes de supporter la confrontation sans avoir recours à la violence des armes.

## LA STRATEGIE DE L'O.P.E.P : 1960 - 1990

*« Une goutte de pétrole vaut une goutte de sang »  
Clémenceau*

### INTRODUCTION

Le pétrole est une ressource hautement stratégique. Mise en évidence lors du premier conflit mondial, avec l'arrivée du moteur sur le champ de bataille et au dessus du champ de bataille, sa valeur ne s'est plus démentie depuis. La mobilité des forces, la puissance et la rapidité des mouvements restent conditionnées par les véhicules de transport, les blindés, les avions et les navires, tous très gourmands en carburant. Aucune énergie de substitution ne s'est massivement imposée dans les techniques de combat jusqu'à aujourd'hui, hormis la propulsion nucléaire de certains navires depuis les années 60 et celle de nombreux missiles mûs par la poudre ou le propergol.

La seconde guerre mondiale a donné aux alliés, qui contrôlaient les sites pétroliers et qui ont tout fait pour sauvegarder la fiabilité de leur logistique pétrolière, un atout déterminant pour obtenir la capitulation de l'Allemagne et du Japon. Ce conflit a mobilisé des quantités de pétrole gigantesques tant pour les opérations que pour l'économie de guerre. La maîtrise du pétrole a permis de durer et d'endurer.

Le pétrole est aussi devenu depuis un élément capital pour la prospérité économique des nations. En détenir dans son sous-sol confère une liberté inappréciable. La sécurité des approvisionnements et le niveau des prix de vente sont devenus des baromètres de la conjoncture internationale, dans toutes les acceptions du terme.

Cette courte étude va s'intéresser à la stratégie développée depuis la fin des années 50 par certains producteurs pour tirer tout le profit possible, aussi bien politique qu'économique, de cette ressource énergétique. Sans ressortir pleinement au domaine le plus noble et spécifique de la stratégie, celui de la guerre, il apparaît cependant que les comportements adoptés par les pays regroupés au sein de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (O.P.E.P.) vis-à-vis des consommateurs, à l'échelle du globe, s'apparentent étroitement aux concepts stratégiques mis en valeur dans l'art de la guerre. L'analyse de cette stratégie va porter sur la période comprise entre 1960, date de la création de l'OPEP, et le début des années 90, qui marque, avec la fin des tensions est/ouest, la stabilisation d'une situation ébranlée par les deux crises pétrolières. L'analyse portera sur la stratégie mise en oeuvre par l'OPEP, sur ses limites, ses failles, voire même ses

retournements, sans oublier la « contre-stratégie » adoptée par les clients ni le rôle spécifique des deux superpuissances.

Les développements successifs se consacreront à l'analyse des buts de guerre et à la constitution des forces (1), avant de décrire les phases de l'offensive (2). Ils porteront enfin sur les réactions adverses et les résultats de la lutte (3).

## **1 . LES BUTS DE GUERRE ET LA CONSTITUTION DES FORCES**

### 1.1 Les positions de départ

On a oublié aujourd'hui à quel point les pays producteurs de pétrole étaient tenus pour des quantités négligeables sur l'échiquier diplomatique des années d'après-guerre. Il faut donc se remémorer quelques points relatifs au contexte dans lequel s'est créé l'OPEP.

Le pétrole est tout d'abord « une chose américaine ». Cela se vérifie aussi bien du point de vue du stock disponible que des techniques d'exploitation. Le sous-sol des Etats-Unis est bien pourvu. Du premier forage, en 1859, jusqu'à la seconde guerre mondiale, les USA sont le premier producteur, le premier exportateur et le premier consommateur du monde. Cette abondance façonne « l'américain way of life ». Une myriade de petites entreprises pétrolières, qui pèsent électoralement très lourd, animent le marché intérieur aux côtés de cinq énormes sociétés : la Standard Oil of New-Jersey qui s'appelle désormais Exxon ou Esso, la Mobil Oil, la Standard oil of California connue désormais sous le nom de Chevron, la Texas Oil ou Texaco, et la Gulf Oil ou Gulf. Elles interviennent aussi sur le marché mondial et forment avec deux autres géants, la société hollandaise Shell et l'Anglo-Persian Oil, devenue depuis la British Petroleum, un club puissant connu sous le nom de « majors ». On les appelle aussi les « sept soeurs ». Toutes ces sociétés se caractérisent par une intégration verticale complète, de la prospection à la distribution, en passant par l'extraction, le transport et le raffinage.

Mais peu à peu, le pétrole commence à être extrait de gisements découverts au Moyen-Orient. Les relations entre les Etats et les sociétés exploitantes sont régies par des contrats dits « de concession », le plus souvent hérités de l'ère coloniale. La durée des contrats est très longue, variant de 40 à 99 ans. Ils portent sur des surfaces très larges, puisque certaines concessions s'appliquent à toute l'étendue d'un Etat. Le pays contractant est rémunéré sur la base d'un pourcentage fixe du prix de vente, appelé « royalties », et il perçoit une taxe elle aussi assise sur le prix de vente. Les variations de ce prix, fruit de l'offre et de la demande, échappent bien entendu à l'Etat contractant. Les sociétés bénéficiaires sont les « majors ». Une société particulière peut aussi être créée pour les besoins de la cause. Elle réunit alors des participations en capital des plusieurs « majors ».

Initialement, les clauses de ces contrats semblent acceptables car les prospections et les investissements sont coûteux, que les résultats sont présumés incertains, et que les cours sont bas. En dehors des Etats-Unis, eux-mêmes riches en pétrole, les

besoins restent limités. Pour être stratégique, cette énergie n'en est pas moins bon marché.

Le déséquilibre devient patent dans les années 50. La consommation mondiale, qui connaît l'essor des « trente glorieuses », double en dix ans pour atteindre 1 milliard de tonnes en 1960. La grande facilité d'accès des nappes et le formidable débit des gisements installent durablement les coûts d'extraction du Moyen-Orient à un minimum historique. La différence est telle que l'administration Eisenhower doit, en 1959, prendre des mesures pour limiter les importations pétrolières, sous la pression des petits producteurs américains menacés de ruine. Par ailleurs, une situation de surproduction vient à se manifester. Elle contribue à la baisse de cours déjà fort bas et à une forte diminution des recettes fiscales des pays pétroliers.

En 1960, la plupart des pays exportateurs de pétrole voient donc les précieuses ressources de leur sous-sol exploitées par des sociétés privées de nationalité étrangère. La saturation d'un marché qu'ils ne contrôlent ni de près ni de loin entraîne la contraction de leurs revenus. Une réaction s'impose.

## 1 . 2 : Les buts de guerre

Les objectifs stratégiques poursuivis par les fondateurs de l'OPEP, puis par ceux qui ont ensuite rejoint l'organisation, ont évolué avec le temps. Ils ont aussi varié d'un pays à l'autre. Ces objectifs peuvent néanmoins être regroupés en deux catégories distinctes.

La première concerne la stratégie des fins.

L'arme du pétrole est initialement perçue par les Etats exportateurs comme un levier de développement économique. Leur priorité est de tirer du pétrole des revenus aussi importants que possible. Ces revenus permettront d'équiper le pays et d'accroître le niveau d'instruction des populations. L'urgence de la situation est variable d'un Etat à l'autre. Les plus pressés sont les pays très peuplés comme l'Iran, l'Irak, le Nigeria ou l'Algérie. Leur forte densité démographique, en pleine expansion à cette époque, confère d'importantes capacités d'absorption de capitaux. L'Arabie Saoudite, les émirats du golfe, et la Libye sont eux soumis à une moindre contrainte.

L'arme du pétrole va aussi prendre une dimension politique. Le but est de donner une place beaucoup plus importante au monde arabe sur l'échiquier diplomatique. Cet objectif va rapidement se focaliser sur la lutte contre Israël. Les ressources énergétiques pourront à l'occasion faire l'objet d'un chantage pour amener les consommateurs, et au premier rang d'entre eux les Etats-Unis d'Amérique, à contraindre l'Etat Hébreu. Celui-ci doit restituer les territoires illégalement occupés et accepter la création de l'Etat Palestinien. Historiquement, cet axe se manifestera de manière plus tardive, et à chaque fois que les haines seront exacerbées. Ce fut notamment le cas en 1973 lors de la guerre du Kippour. Les pays conservateurs alliés des USA n'en feront qu'un usage de dernière minute.

La seconde catégorie d'objectifs touche à la stratégie des moyens.

Lors de sa création en 1960 et pendant une bonne dizaine d'années, l'OPEP ne va agir qu'assez prudemment, comme si elle sous-estimait elle-même sa fraîche puissance. Elle s'assigne comme objectif premier d'enrayer la baisse des revenus du pétrole. Elle cherche donc à négocier avec les compagnies une revalorisation des rémunérations qui sont accordées par les contrats de concession. Elle souhaite ainsi éviter les « coups d'accordéon » observés d'une année à l'autre sur la perception des royalties et des rentrées fiscales. Un développement harmonieux s'accommode mal de recettes incertaines.

Les ambitions vont rapidement changer de nature. Il apparaît bientôt que le véritable moyen de valoriser les revenus du pétrole est de prendre totalement le contrôle de l'outil de production, afin de percevoir directement les revenus qui s'en dégagent, de manière à gérer les stocks exploitables en toute liberté et sur le long terme, et enfin pour peser au jour le jour sur le marché en décidant des quantités qu'on y injecte ou qu'on n'y injecte pas. Cet objectif est d'une toute autre envergure et constitue un défi gigantesque pour des Etats souvent à peine émancipé de la colonisation.

### 1 . 3 - La constitution des forces

De la création jusqu'en 1973, les forces de l'OPEP vont progressivement se constituer. L'empire établi par les sociétés pétrolières sera patiemment mais méthodiquement grignoté au cours de ces années. Les Etats pétroliers vont tout faire pour se retrouver en position dominante et établir le rapport de force le plus favorable possible face aux pays importateurs.

Un certain nombre de pays exportateurs se réunissent donc au sein d'une institution qui va fédérer leurs intérêts et parler en leur nom. C'est chose faite en octobre 1960, lors de la conférence de Bagdad. Cette nouvelle institution, l'OPEP, est officiellement reconnue par les Nations Unies en 1965. Ainsi parée d'une légitimité internationale, elle se dote de structures permanentes, d'un siège situé à Vienne, et pose les principes de deux grandes conférences annuelles.

Après avoir fondé les structures de l'alliance, l'OPEP va chercher à y réunir le potentiel le plus large possible. Là encore le succès est au rendez-vous puisqu'en 1973 elle mobilise 56% de la production mondiale, ce qui est considérable. Ce chiffre est même de 68% si on ne tient pas compte de la production des pays de l'est, production qui reste de fait en dehors du marché. L'OPEP reprend ainsi à son compte la logique de cartel si habilement mise en oeuvre depuis des décennies par les « sept soeurs » pour fausser à leur profit le jeu normal de la concurrence. Aux membres fondateurs (Arabie Saoudite, Iran, Irak, Koweït et Venezuela) se joignent progressivement le Qatar (1961), la Libye et l'Indonésie (1962), l'émirat d'Abu Dhabi (1967) par le biais duquel vont adhérer l'ensemble des Emirats Arabes Unis lors de la constitution de cet Etat en 1971, puis l'Algérie (1969), le Nigeria (1971), l'Equateur (1973), en attendant l'adhésion du Gabon (1975).

L'OPEP s'attache ensuite à prendre le contrôle de la production. C'est la clé du dispositif sans laquelle l'OPEP ne resterait qu'un percepteur sans influence sur le montant des revenus qu'il taxe. Cette prise de contrôle est tardive et prend deux voix différentes. La plus radicale consiste à nationaliser purement et simplement les installations et les actifs des sociétés. L'Algérie procède ainsi vis-à-vis de la Société

Française des Pétroles en 1971, suivie de l'Irak en 1972 qui s'approprie l'Irak Petroleum Company, et de la Libye en 1973. Une méthode plus progressive est utilisée ailleurs : la participation progressive au capital des entreprises opérant sur place. Les Etats disposent alors à leur gré des parts de production équivalant à leur portion de capital.

Il ne reste plus alors qu'à tester le dispositif de hausse des cours, avant de chercher à l'utiliser à grande échelle pour en capter directement les bénéfices. La tactique utilisée pour cela fait merveille. Un pays pousse ses exigences, le plus souvent la Libye ou l'Iran. Dès qu'il réussit à vaincre la résistance des sociétés et obtient ce qu'il veut, les autres pays, forts de ce préalable, s'empressent d'exiger l'alignement de leurs prix au cours d'une négociation globale conduite par l'OPEP. Les accords de Téhéran (1971), qui consacrent une augmentation des prix de 20%, sont presque aussitôt rendus caduques par une initiative libyenne. Le colonel Khadafi impose une augmentation de ses tarifs de 40% prétextant l'accroissement de la demande suite à l'indisponibilité accidentelle de l'oléoduc reliant l'Arabie Saoudite aux ports libanais, de l'excellente qualité du brut libyen à faible teneur en soufre, et surtout de sa proximité des consommateurs européens (le canal de Suez est toujours fermé à cette époque). C'est quelques mois plus tard l'abandon de la convertibilité du dollar qui légitime le principe d'indexation automatique sur l'inflation mondiale.

Toutes les négociations conduites par l'OPEP démontrent la faible capacité de résistance des sociétés et des pays consommateurs. Ces derniers restent encore aveuglés par une illusion tenace. Toutes leurs prévisions économiques à long terme reposent sur le postulat d'une « énergie abondante et bon marché ».

La mise en perspective de ces treize années illustre bien la construction d'un modèle stratégique cohérent. Les moyens d'atteindre des objectifs communément partagés entre Etats exportateurs sont réunis. La solidité de l'alliance et sa position dominante sont avérées. Les méthodes d'action, comme à l'entraînement, ont été éprouvées avec succès. Il ne reste plus maintenant qu'à saisir une occasion favorable pour passer à l'action.

## **2 - LA CONDUITE DE L'OFFENSIVE**

L'objet de cette étude n'est pas de revenir longuement sur le déroulement des deux chocs pétroliers. Il s'agit plutôt de situer l'environnement stratégique ayant présidé à leur conduite. Pour cela, il sera donc intéressant de comprendre pourquoi 1973 était un excellent moment pour agir et quels étaient les risques encourus. Quelques commentaires pourront ensuite être risqués sur le caractère très paradoxal du succès écrasant obtenu par les pays de l'OPEP lors de ces deux confrontations.

### **2 . 1 : Une fenêtre de tir idéale**

L'histoire a retenu que la guerre du Kippour a été à l'origine du premier choc pétrolier, en octobre 1973. Le monde arabe, soutenant l'attaque égyptienne contre Israël, utilise l'arme du pétrole pour priver l'Etat hébreux de ses soutiens occidentaux. Si cette raison était la seule, on aurait du mal à comprendre pourquoi

cette « botte secrète » n'a pas été utilisée en 1967, lors de la guerre des six jours. Le choix du moment résulte bien pour l'OPEP d'une analyse stratégique. 1973 marque bel et bien l'ouverture d'une « fenêtre de tir » tout à fait avantageuse et ceci pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, les pays importateurs de pétrole se sont très imprudemment laissés enfermer dans une situation de dépendance qui les rend extrêmement vulnérables. Le marché pétrolier est en pleine expansion. Les besoins, qui avaient déjà doublés entre 1950 et 1960, doublent à nouveau entre 1960 et 1969 pour atteindre 2 milliards de tonnes. Le record historique sera atteint en 1979 avec 3,2 milliards de tonnes extraites. Par ailleurs, la modicité des prix et les facilités d'emploi de cette énergie, les ont conduit au « tout pétrole ». Pour ne citer que le cas de la France, la part du pétrole dans le total des besoins énergétiques nationaux est passée de 18% en 1950 à 35% en 1960, pour atteindre 69% en 1973. Une telle imprudence est confondante, surtout quand on dépend des importations à 98,3%! Sur la même période, le charbon recule de 75% à 15%. Au fur et à mesure que la dépendance des pays industrialisés vis-à-vis du pétrole s'intensifiait, le poids des pays de l'OPEP parmi les producteurs enfla, passant, hors pays de l'est, de 49% en 1950 à 68% en 1973. Le cumul de ces deux tendances a donc contribué à rendre absolument indispensable les productions de l'OPEP. Pour elle, il n'était pas utile d'attendre encore pour consolider ses positions.

Un deuxième facteur favorable doit être recherché parmi les hommes qui tiennent alors entre leurs mains le sort des grands Etats de l'OPEP. Ceux qui ont conçu le plan d'opération et s'appêtent à conduire l'action sont tous dans une situation politique favorable. Il faut bien évidemment citer au premier rang d'entre eux le roi Fayçal d'Arabie. Homme d'exceptionnelle valeur, il règne depuis neuf ans. Son influence au sein du monde musulman est considérable et il a su tracer pour son pays les tous premiers chemins vers la modernité. Il fait accéder aux affaires une nouvelle génération d'hommes. Cheikh Ahmed Zaki Yamani, notamment, est la figure emblématique des jeunes élites arabes. Il arrive sur le devant de la scène après de brillantes études universitaires aux USA où il a été l'élève d'Henry Kissinger. Il sera le ministre saoudien du pétrole sans interruption de 1966 à 1987. Dans un tout autre registre, il faut mentionner le tout jeune chef d'Etat libyen, le colonel Khadafi. Il est au pouvoir depuis à peine trois ans et a déjà démontré son extrême habileté manoeuvrière. Toutes ses audaces sont couronnées de succès et il cherche à incarner une nouvelle modernité arabe. L'Iran, pièce importante du dispositif, reste quant à elle dirigée d'une main de fer par le Shah Mohammad Reza Pahlavi. Il a compris que les revenus du pétrole vont lui permettre de muer sa dictature en despotisme éclairé, et de sortir par le haut de l'impasse dans laquelle il se trouve depuis vingt ans. Fermement décidé à faire de l'Iran le Japon du Moyen-Orient et le gendarme du golfe, il est alors au zénith d'une gloire encore auréolée des prestigieuses fêtes de Persépolis. A Alger, le président Boumédiène règne sans partage, tandis qu'à Bagdad, le jeune et brillant Saddam Hussein tient déjà entre ses mains la réalité du pouvoir. Tous ces hommes ont le sentiment d'incarner les premières pages d'une l'histoire moderne marquée par l'émancipation vis-à-vis des anciennes puissances colonisatrices.

La guerre du Kippour, lancée par le président Sadate contre Israël, offre simplement le détonateur convenable la crise. Les pays conservateurs du monde arabe peuvent enfin cautionner l'action d'une Egypte débarrassée de ses conseillers militaires soviétiques et qui vient d'entamer un changement d'alliance tout à fait radical. Les pays progressistes, quant à eux, souscrivent sans réserve à l'attaque contre Israël. Jamais ou presque le monde musulman n'a été en si parfait accord d'intérêts.

## 2. 2 : Une offensive sans risque

En termes stratégiques, l'appréciation des risques induits par l'action pèse d'un poids considérable sur les choix. Cette appréciation va elle aussi confirmer l'opportunité d'un passage rapide à l'action, et ceci pour deux raisons.

La première tient à la légitimité de l'action. Les études conduites au tout début des années 70 montre un épuisement des réserves pétrolières. En effet, les experts extrapolent la courbe de croissance des besoins pour prévoir une consommation progression exponentielle. Ils constatent à l'inverse que la découverte de nouveaux gisements marque le pas. Personne ne soupçonne alors que l'abondance des énormes gisements du Moyen-Orient et la faiblesse des cours rendent inutile l'effort de recherche de sites nouveaux. Le club de Rome va donc en 1972 dresser un tableau très sombre des perspectives énergétiques et pousser un cri d'alarme retentissant. L'habillage moral et « médiatique » de la crise est tout trouvé. L'OPEP n'aura pas à jouer le rôle de l'agresseur.

La seconde, essentielle, tient à l'impossibilité pour les cibles de la crise de conduire des actions de rétorsion. Il est clair que les anciennes puissances coloniales européennes sont privées de leur liberté d'action. Le traitement par les USA et l'URSS des crises d'Iran, en 1951, et de la crise de Suez, en 1956, leur ont définitivement ôté toute velléité d'intervention dans la zone. Les grandes puissances monopolisent les sphères d'affrontement, et elles seules restent menaçantes. L'URSS est autosuffisante et ne subira donc pas la hausse des cours. Elle pourvoit à l'approvisionnement de ses alliés centre-européens en dehors des conditions du marché. D'un strict point de vue idéologique, son soutien est de toute manière acquis au tiers monde dans sa lutte pour le développement et l'indépendance. L'augmentation des cours des matières premières est juste et contribue à lutter contre l'exploitation des Etats pauvres par les puissances capitalistes et impérialistes. L'URSS a vu sans ombrage certains de ses alliés rejoindre l'OPEP (la Libye, l'Algérie, l'Irak).

Seule la position américaine reste donc déterminante. Elle sera neutre et l'OPEP le sait.

L'économie américaine a besoin d'une hausse des prix du pétrole. Il le faut pour enrayer la crise subie par les petits producteurs américains qui n'arrivent plus à lutter contre les tarifs très avantageux obtenus par les « majors » au Moyen-Orient. Il le faut pour enrayer l'augmentation d'un déficit commercial qui devient préoccupant. Il le faut pour pénaliser l'Europe et le Japon qui bénéficient d'une compétitivité dangereuse. L'augmentation sera indolore pour les « Majors » qui vont se contenter de répercuter la hausse sur les consommateurs. L'administration Nixon fait connaître sa position aux pays arabes par la voix du sous-secrétaire d'Etat, M. Akins, au cours d'un voyage au Moyen-Orient en 1972. Le soutien inconditionnel d'Israël au cours

de la guerre du Kippour impose aussi d'importantes concessions vis-à-vis des alliés arabes comme l'Arabie Saoudite.  
Les pays de l'OPEP peuvent lancer l'opération.

### 2 . 3 : Les paradoxes d'une brillante victoire

Les résultats de la crise déclenchée par l'OPEP sont connus. Le succès est total et immédiat. Il dépasse les espérances les plus folles des initiateurs de l'opération.

Un premier choc pétrolier porte les prix de vente du baril de brut (159 litres environ) à 11,65\$ le 1er janvier 1974, soit quatre fois plus que les 2,89\$ pratiqués exactement six mois plus tôt. L'enchaînement rapide des décisions de hausse se double d'une accélération de la prise de contrôle de la production, et d'un embargo décrété à l'encontre des pays qui soutiennent Israël. Même si ce « blocus » reste largement théorique, un mouvement de panique se répand parmi les consommateurs, lesquels, plus que la hausse des prix, craignent une rupture des approvisionnements. Les anticipations alarmistes poussent au stockage et à la négociation, de pays à pays, de contrats de livraison pluriannuels à des prix supérieurs à ceux officiellement pratiqués par l'OPEP. L'offensive de l'OPEP prend de court des pays importateurs : l'effet de surprise est total, la concentration des forces et la coordination des mouvements sont parfaites.

Un deuxième choc survient en 1979 à la suite du renversement du Shah d'Iran et de la prise du pouvoir par la révolution islamique. Les prix passent de 13,34\$ le 1er janvier 1979 à 26\$ en une année. Ils atteindront ensuite leur record historique établi à 34\$ en octobre 1981. La facture pétrolière des pays consommateurs va enfin connaître une dernière hausse significative au début des années 80 avec l'envol des cours du dollar qui atteint 10,61 francs en février 1985.

Pour tous les Etats exportateurs le résultat se passe de commentaires avec des recettes d'exportation multipliées par 10 ou par 20 entre 1973 et 1980.

Pour être brillante, la victoire n'en est pas moins paradoxale. Après avoir initié de manière fine et bien concertée les premières phases du conflit, la machine se dérègle et finit par échapper aux stratèges qui en ont conçu le fonctionnement. Le deuxième choc pétrolier n'est pas réellement une décision, mais résulte d'événements qui n'émanent pas de l'alliance. La révolution iranienne introduit un élément fortement perturbateur parmi les rangs alliés. L'idéologie qu'elle véhicule fait passer l'arme du pétrole au deuxième plan. La menace qu'elle induit pour les autres Etats va aussi modifier la hiérarchie de leurs priorités politiques. De même, ce qui sera appelé « le troisième choc pétrolier », et va conférer pour un temps un pouvoir d'achat accru aux pays exportateurs, est le simple fait de décisions économiques internes liées à la politique du président Ronald Reagan.

Enfin, il faut se souvenir que tout rééquilibrage stratégique, quand il est excessif, appelle en général un « retour de balancier » à moyen ou long terme.

## 3 - LES REACTIONS ADVERSES ET LES RESULTATS DE LA LUTTE

La stratégie construite et mise en oeuvre par une puissance mérite d'être analysée. Le jugement porté sur elle ne peut néanmoins s'abstraire des résultats obtenus sur le terrain, et encore moins de la contre-stratégie adoptée par la cible. Les forces et les faiblesses du dispositif sont ainsi mises en évidence. C'est pourquoi il peut être intéressant de se pencher maintenant sur la faculté de résistance et d'adaptation dont les pays consommateurs ont su faire preuve. L'incapacité de l'OPEP à s'établir sur des positions durablement dominantes sera ensuite analysée.

### 3.1 : Les métamorphoses de la cible

Toute stratégie d'action doit prendre en considération les capacités de la cible à réagir, à supporter l'offensive, et s'adapter au nouveau contexte.

Force est de reconnaître que l'offensive de l'OPEP opère un vrai transfert de prospérité des pays occidentaux vers les pays exportateurs. La hausse est bien dosée puisque les consommateurs paient sans connaître de grave déstabilisation interne. Le potentiel d'augmentation des cours est ainsi confirmé et personne ne franchit le Rubicon, ni pour fermer les robinets, ni pour contraindre par la force à revenir aux prix antérieurs. La tactique des exportateurs va pouvoir pousser l'avantage le plus loin possible sans chercher la rupture. Le but n'est pas de « tuer la poule aux oeufs d'or » mais seulement de bien la « plumer ».

Cependant, le temps, les capacités d'endurance et d'adaptation des pays occidentaux vont mettre en évidence une impasse stratégique qui se révélera lourde de conséquences pour l'OPEP. Deux principaux axes de contre-offensive sont conçus.

Le premier consiste à limiter la consommation. La courbe de croissance des besoins pétroliers, qui file sur son erre de 1974 à 1979, s'inverse lors du deuxième choc. L'effort rapide et drastique d'économie d'énergie, suivi des fruits de la diversification (charbon, gaz et nucléaire) produisent enfin leurs effets après cinq années de latence. Les besoins mondiaux en pétrole chutent de 13% entre 1979 et 1983. En France, la part du pétrole dans la consommation d'énergie repasse de 69% en 1973 à 43% en 1990.

Le deuxième axe d'effort porte sur la recherche d'autres fournisseurs. L'augmentation des prix, comme l'avaient prévue les USA, donne une viabilité nouvelle à la prospection, et à l'exploitation coûteuse des gisements off-shore. D'importantes quantités vont commencer à jaillir des champs pétrolifères situés au large de la Grande-Bretagne, de la Norvège, du sultanat de Brunei, ou dans le golfe du Mexique. L'OPEP, qui tenait 67% du marché pétrolier en 1973 voit sa position s'effriter pour ne représenter que 40% en 1985. Ici se trouve le talon d'Achille de tout cartel.

La troisième métamorphose que l'OPEP n'avait pas imaginée de la part de ses clients, fut précisément qu'ils deviennent ses fournisseurs. L'enrichissement des pays exportateurs leur offre la possibilité tant attendue de s'équiper en infrastructures. Comme tous nouveaux riches, ils sont pressés et veulent ce qui se fait de mieux. C'est donc tout naturellement que les grands groupes occidentaux vont être sollicités pour construire qui un port, qui un aéroport, qui une université ou un réseau autoroutier. Les biens d'équipement ne tardent pas à suivre le mouvement, depuis les voitures jusqu'aux armements les plus sophistiqués. Ce mécanisme va rééquilibrer les balances commerciales mises à mal par

l'augmentation des cours du pétrole. L'argent pris à l'occident fini par y revenir après un petit détour.

L'offensive de l'OPEP semble donc s'être progressivement perdue au milieu d'un territoire immense et impossible à contrôler. La cible, grâce à ce facteur essentiel qu'est le temps, et grâce à une faculté assez inouïe à encaisser les coups sans être irrémédiablement affaiblie, a attiré l'agresseur dans la profondeur d'un espace stratégique qu'il ne parvient pas à occuper. La retraite des pays consommateurs a été très bien conduite.

Il reste donc maintenant à voir ce qui a manqué à l'OPEP pour parvenir à consolider son avantage et à occuper des positions dominantes susceptibles d'assurer la pérennité des succès initiaux.

### 3 . 2 : L'incapacité de l'OPEP à consolider ses positions

L'avantage pris par l'OPEP n'a pu être consolidé sur le long terme. Il a même subi une lente et irrémédiable érosion à partir de 1982. Le dernier point de cette courte étude va tenter de cerner les faiblesses du plan conçu par les pays producteurs, non plus cette fois sous l'angle des réactions ennemies, mais des facteurs purement internes.

La première source interne de faiblesse provient de l'alliance et de son manque de résistance. C'est d'ailleurs l'argument qui avait conduit les pays consommateurs à sous-estimer totalement sa faculté d'action. L'histoire a souvent montré que des projets ambitieux pouvaient réunir, sur une période donnée, une multiplicité d'acteurs différents. L'alliance tient tant que le rêve prend forme, tant que s'amassent les moyens de le concrétiser. Elle connaît son zénith lors du passage à l'acte. Mais elle ne résiste que bien rarement aux obstacles, ou pire, au partage des dépouilles du vaincu. Il faut pour durer qu'une puissance dominante, au sein de l'alliance, soit capable de confisquer à son seul profit l'avantage obtenu, ou bien qu'elle soit à même d'en assurer la discipline par la force. Seule l'Arabie Saoudite a pu tenter de jouer ce rôle, du fait des volumes de production qu'elle représentait. Son statut dominant au sein du monde musulman pouvait aussi lui conférer, par sa responsabilité sur les lieux saints de l'Islam, une aura particulière. Néanmoins, sa fragilité politique et sociale, ainsi que son alignement sur Washington, l'on privé de ses capacités d'action. Son principal handicap aura sans doute été son trop faible poids démographique et une arrivée de richesses à la fois trop rapide et trop massive. Il est dangereux de vouloir refaire l'histoire, mais il est sûr que l'Iran du Shah réunissait de meilleurs atouts pour jouer un rôle « leader ». Son abondante population, sa situation géographique, l'importance de ses réserves, et sa volonté d'accéder à la modernité en suivant un modèle purement occidental, sans oublier sa capacité militaire, lui donnaient de solides atouts. La révolution islamique a véritablement décapité l'Iran. De ce strict point de vue, elle a peut-être été une aubaine pour les pays occidentaux, d'autant qu'un long conflit avec l'Irak est venu prolonger sa mise hors du jeu.

Une deuxième limite s'impose rapidement aux pays de l'OPEP pour exploiter leur succès. La société civile part d'un niveau de développement beaucoup trop bas pour trouver en elle-même la ressource nécessaire à une saine utilisation des revenus pétroliers. Les structures sociales sont archaïques. Les peuples du désert sont

encore nomades pour la plupart. Les élites administratives, scientifiques, universitaires sont embryonnaires. Tout est à faire, tout est à créer. L'argent du pétrole va certes permettre de réaliser beaucoup de choses, mais la tâche est confiée à d'autres, on l'a vu. De plus, la rente pétrolière va assécher toutes les sources du développement comme la formation individuelle, l'effort personnel, l'investissement dans des secteurs d'avenir, l'esprit d'entreprise et l'innovation. Une richesse excessive et trop rapide empêche ce tissu de se constituer. Ce syndrome correspond parfaitement à la situation connue par l'Espagne du XVI<sup>ème</sup> siècle, où l'or des colonies coule à flot et finit par emporter avec lui la domination de la première puissance mondiale.

Le dernier axe stratégique sur lequel l'OPEP aurait pu fonder la pérennité de son succès est idéologique. Cette piste a été explorée mais n'a pas été poussée suffisamment loin. Une première voie a consisté, pour les pays arabes, à stimuler un renouveau de l'islam. La richesse pétrolière n'était-elle pas après tout un don de Dieu ? L'Arabie Saoudite et la Libye sont au coeur de ce dispositif qui commence à produire ses effets depuis quelques années. Le fondamentalisme musulman a été subventionné pour susciter un renversement des valeurs occidentales imposées aux pays arabes. Cette arme à déclenchement différé laissera des traces durables dans l'organisation interne des Etats et dans les relations internationales en général.

Une deuxième voie, celle du tiers-monde, a fait long feu. Les nouveaux pays à peine dégagés de la tutelle coloniale sont un énorme gisement de potentialités pour l'OPEP. Elle aurait pu fonder sur eux une entreprise philanthropique de grande ampleur, asseyant du même coup un fort réseau d'amitié et sa diversification économique. Au lieu d'agir elle-même, au lieu de faire des choix d'investissement, au lieu de contrôler l'emploi des fonds, l'OPEP s'en remet de facto aux banques occidentales. Le gâchis va être énorme. L'afflux de capitaux nourrit l'endettement effréné des pays d'Afrique et d'Amérique latine, où cet argent est bien souvent gaspillé et détourné. L'affaire s'achève dans une série de plans de stabilisation conduits par le F.M.I. pour éviter de retentissantes faillites.

La stratégie de l'OPEP n'est pas allé assez loin car elle n'avait initialement pas imaginé un succès aussi large. La manière de consolider ses acquis constitue une dimension cruciale de l'action qui est bien souvent négligée. Les empires patiemment construits s'avèrent aussi plus durables que les acquis fulgurants des brillantes guerres de conquête.

## CONCLUSION

A l'heure où sont écrites ces pages, le prix du baril de pétrole est retombé à 13\$. En terme de pouvoir d'achat, il correspond aux tarifs pratiqués à la veille du premier choc pétrolier. Les raisons de ce recul sont multiples. Elles tiennent au ralentissement de la demande. La croissance, aujourd'hui, est tendanciellement moins gourmande en énergie. La conjoncture du moment a créé une surproduction, avec le retour sur le marché de l'Irak, l'interruption du boom économique en Asie, et la douceur de l'hiver dans l'hémisphère nord cette année. De plus, par un mécanisme de compensation, l'offre contribue à la baisse des prix : les producteurs cherchent à maintenir leurs revenus en accroissant le volume exporté.

Il est donc tentant d'affirmer que la stratégie conduite par l'OPEP depuis sa création a totalement échoué. Ce serait aller trop vite en besogne.

L'analyse stratégique et la mise en application de cette stratégie en 1973 ont au contraire été couronnées de succès. Les pays exportateurs ont entièrement pris le contrôle des ressources pétrolières, atout qu'ils n'ont pas perdu. Ils ont aussi réussi à obtenir qu'une masse considérable de capitaux vienne entre leurs mains pour s'équiper. Ils sont parvenus à se positionner sur l'échiquier diplomatique mondial parmi les Etats importants. Le blason de l'Islam, enfin, s'est indéniablement redoré.

L'échec vient des capacités à exploiter complètement et durablement les succès obtenus. C'est un problème qui touche toute analyse stratégique et qui n'est que rarement surmonté. Le plan ne se déroule jamais comme prévu. Le temps, nous l'avons vu, vient faire évoluer la donne. Toute remise en cause d'un équilibre antérieur produit des effets pervers. L'écrasement complet de l'ennemi n'est pas toujours souhaitable.

La cuirasse de l'OPEP a eu deux points faibles.

La capacité interne et externe à maintenir la cohésion de l'alliance et sa position dominante en parts du marché est la première. Toute coalition fini par s'écrouler, l'histoire le montre. Les membres de l'OPEP n'ont sans doute jamais eu de doute là-dessus.

La capacité physique à occuper le terrain pour asseoir durablement ses positions fut la seconde. Mais c'est un défi de la raison impossible à surmonter pour le conquérant, surtout après de brillants succès dans les débuts de son action.

Paris, le 13 mars 1998

CC CHENAL Hervé - Mars 1998  
Mémoire de Stratégie