

**Cours :**  
**Coopétition et mangement des alliances**  
**Frédéric Le Roy**

**SUJET :**  
**Le consortium de Kashagan :**  
**coopétition au sein d'un gisement pétrolier**



Groupe :  
Jean-Baptiste BEDEL  
Anni-Maria SOIKKANEN  
Léon BEUGRE

<b>Introduction :</b> .....	3
<i>Le choix du sujet</i> .....	3
<i>Le gisement de Kashagan : le contexte initial</i> .....	3
<i>Le plan et l'approche méthodologique</i> .....	4
<b>I. Déterminants de la coopération</b> .....	4
a. <i>L'analyse du cadre historique influent du projet : pourquoi les entreprises phares du secteur pétrolier se sont-elles engagées dans une stratégie de coopération ?</i> .....	4
b. <i>Contexte de l'industrie pétrolière : les caractéristiques particulières, les enjeux et les impératifs</i> .....	5
c. <i>Le paradoxe du choix stratégique des majors pétroliers de projet de gisement Kashagan V.S. la stratégie « 3D » : désendettement, désinvestissement et diversification</i> .....	6
<b>II. Management de la coopération</b> .....	8
a. <i>Principaux problèmes internes et externes liés au management du projet "gisement de Kashagan"</i> .....	8
b. <i>Tensions entre les coopérateurs et la structure de gouvernance : le compromis de la North Caspian Operating Company BV</i> .....	9
c. <i>La difficile acceptation de la nature paradoxale de la coopération : les visions et les positions divergentes des acteurs</i> .....	10
<b>III. Stratégie de coopération</b> .....	11
a. <i>La concurrence tant pour la matière première « pétrole » locale que pour la conquête de nouveaux marchés à l'international</i> .....	11
b. <i>« Mes meilleurs partenaires sont mes pires concurrents »</i> .....	13
c. <i>Le cas particulier du consortium du gisement de Kashagan : une approche hybride entre la coopération verticale et horizontale</i> .....	13
<b>IV. Performances de la coopération</b> .....	14
a. <i>D'un démarrage difficile à un rebondissement grâce la mutualisation des compétences et une meilleure répartition des rôles</i> .....	14
b. <i>Le copartage des compétences, des coûts, des risques et des responsabilités comme effet positif de l'alliance</i> .....	14
c. <i>Les effets négatifs de la coopération comme moteur de l'entreprise KazMunayGas</i> .....	15
d. <i>Une stabilisation des performances à l'épreuve du temps</i> .....	16
e. <i>Des projets parallèles menés par les absents du gisement</i> .....	16
<b>Conclusion</b> .....	17
<b>Bibliographie</b> .....	18

## Introduction :

### *Le choix du sujet*

Initialement, nous recherchions un projet qui sollicite chez tout un chacun un certain nombre d'idées et sujets d'actualités qui nous semblaient importants à interroger. Le gisement pétrolier de Kashagan au Kazakhstan fut le premier à faire consensus au sein de notre groupe. Tout d'abord, il s'agit d'un projet de coopération entre des entreprises en concurrence directe dans l'industrie pétrolière. Ainsi, les rivalités entre les entreprises mastodontes impliquées dans le projet (Shell, Total, ENI, ExxonMobil, CNPC, Inpex, KazMunayGas) tout comme le machinisme i.e. le système technique de production - que nécessite la mise en place d'un tel projet d'envergure - nous paraissaient particulièrement enrichissant à étudier. Le secteur de l'énergie est primordial pour le fonctionnement quotidien dont dépendent toutes les autres industries. Cependant, le secteur est régulièrement le théâtre de polémiques et controverses, notamment autour des questions de son impact écologique, environnemental et sociétal. Enfin, la dimension géopolitique entre en compte, en raison notamment de la prédominance des sociétés occidentales – dont la majorité des compagnies sont étatiques - sur le projet qui finalement repose fortement sur des accords établis localement entre les opérateurs et les autorités kazakhstanaïses<sup>1</sup>. Le choix de ce projet en particulier nous a donc semblé particulièrement intéressant puisque répondant aux attentes que nous avions de ce travail. En effet, le projet de Kashagan nous paraissait précisément adapté à la coopération, puisque des entreprises en très fortes concurrences s'associent afin d'exploiter un gisement pétrolier au potentiel considérable. Ainsi, nous viserons à comprendre à travers ce dossier, les tenants et aboutissants de cette coopération tout à fait unique en son genre et nous en expliquerons les raisons.

### *Le gisement de Kashagan : le contexte initial*

Le gisement offshore situé au Kazakhstan, précisément sur le plateau continental à proximité d'Atyrau (nord de la mer Caspienne), découvert en 2000, constitue des réserves exploitables estimées entre 7 et 9 milliards de barils de pétrole (découverte la plus importante des trente dernières années). C'est pourquoi, il devient une option attrayante, susceptible de concurrencer en production l'un de plus grands champs de pétrole, celui de Ghawar en Arabie saoudite. Cependant, l'article intitulé « *pétrole : Kashagan, le gisement de tous les défis* », des Echos, publié en 2008, déchiffre et met en lumière les difficultés techniques, climatiques, environnementales et managériales que présente la réalisation de ce projet. L'expert - cité dans l'article - a constaté que « *prenez un gisement lambda, multipliez par vingt les défis auxquels il est confronté, vous obtiendrez Kashagan* »<sup>2</sup>. Malgré cela, le gisement représente un véritable enjeu économique et stratégique pour les entreprises du secteur énergétique du fait de son potentiel pharamineux. Cependant, c'est un défi bien trop aléatoire financièrement, d'où la nécessité de s'associer à plusieurs, avec les meilleurs du secteur, c'est-à-dire ses concurrents directs.

---

<sup>1</sup> Précisons ici que l'adjectif kazakhstanaïse est bien celui qu'il faut utiliser pour décrire ce qui est lié au Kazakhstan, au contraire de l'adjectif kazakh, dont l'utilisation est souvent erronée car elle concerne l'ethnie kazakhe qui est le groupe ethnique majeur présent au Kazakhstan (viennent ensuite les Russes et les Kirghizes).

<sup>2</sup> Les Echos, Pascal POGAM, *pétrole : Kashagan, le gisement de tous les défis*, 1 déc. 2008

Concernant la structure du présent rapport, nous avons essayé dès qu'il était possible de remplir les différents points thématiques attendus, mais lorsque nous n'avions pas d'éléments assez probants pour décrire un des aspects envisagés, nous avons fait le choix de ne pas l'évoquer du fait du peu d'information disponible sur certains volets de la coopération.

D'un point de vue méthodologique, nous avons eu de véritables difficultés pour accéder à des membres des entreprises du consortium et nous avons essuyé plusieurs refus. Nous avons réussi à contacter un manager de l'entreprise opérant sur le gisement, celui-ci a dans un premier temps montré son intérêt pour le sujet, mais il a ensuite décliné notre proposition du fait du refus de sa direction. Le sujet étant particulièrement sensible, la majorité des données sont confidentielles et aucune étude n'évoque la coopération qui réside à Kashagan (même le terme de coopération entre ces entreprises n'est que rarement évoqué, voire proscrit). Ainsi, nous nous sommes essentiellement basés sur différents rapports, articles scientifiques et la presse. Cela nous a permis d'émettre des hypothèses en les élaborant à partir de ces croisements d'informations mais aussi de notre connaissance de plus en plus précise du secteur pétrolier, des pratiques en son sein et de notre maîtrise de l'environnement business du Kazakhstan. Nous avons également établi une analyse de diverses sources telles que les communiqués de presse des entreprises et les profils des directeurs membres de LinkedIn afin de dégager des hypothèses sur les différentes postures et visions des membres du consortium.

## **I. Déterminants de la coopération**

### *a. L'analyse du cadre historique influent du projet : pourquoi les entreprises phares du secteur pétrolier se sont-elles engagées dans une stratégie de coopération ?*

Afin de comprendre les raisons de l'engagement des différentes entreprises dans cette coopération, il est essentiel dans un premier temps, de s'intéresser à l'histoire du projet.

Le gisement pétrolier de Kashagan a été découvert à la fin des années 1990 à la suite d'importantes explorations géologiques menées par le Kazakhstan dans un contexte de post-indépendance et de volonté de l'Etat de devenir autonome sur le plan économique. Afin d'affirmer sa neutralité et asseoir sa propriété sur son territoire, l'Etat kazakhstanaise s'est doté d'un appareil législatif conséquent. Il a notamment instauré en 1997 le "North Caspian Production Sharing Agreement" qui permet au Kazakhstan de participer à l'ensemble de l'exploitation des gisements sur son territoire (sur terre et offshore), même si un nouveau champ d'hydrocarbures est découvert par un opérateur étranger. Un arsenal législatif qui sera d'ailleurs complété en 2007 avec une loi procurant un droit de préemption au gouvernement national lui permettant d'annuler ou de modifier des contrats avec des entreprises pétrolières étrangères si ces dernières représentent une "menace"<sup>3</sup> pour l'intérêt du pays.

Initialement, le Kazakhstan a voulu être le premier à piloter le projet de Kashagan en créant pour l'occasion l'"Offshore Kazakhstan International Operating Company" (OKIOC). Conscient du fait de n'avoir ni les fonds suffisants ni l'expertise technique adéquate, le gouvernement de l'époque a ouvert le projet à des entreprises étrangères et c'est ainsi que l'entreprise américaine Phillips Petroleum Company et la firme japonaise Inpex ont rejoint le

---

<sup>3</sup> Reuters, *Kazakhstan law lets government break oil contracts*, 26/09/2007

consortium. Mais, quelques mois plus tard, il a été décidé par souci d'efficacité qu'un seul et unique opérateur ne pourrait exploiter le gisement, comme il avait été décidé préalablement. C'est pourquoi Eni a été choisi comme pilote du projet en 2001 sa filiale, Agip, comme opérateur exclusif.

Mais, le véritable bouleversement managérial du projet s'est produit en 2009. En effet, à la suite de différents scandales et de luttes pour le contrôle du projet, un mode de fonctionnement pour le moins complexe a été choisi avec la création d'une entité commune aux sept sociétés participantes, la North Caspian Operating Company BV (NCOC), qui représente aujourd'hui le seul opérateur officiel exploitant le gisement.

Plus récemment, en 2014, ExxonMobil a remplacé Agip comme entreprise leader du consortium afin que les responsabilités de l'exploitation du projet et la gestion des risques associée soient assumées par un seul opérateur. Un choix d'opérateur qui aurait été motivé pour dépasser les tensions persistantes entre Shell et Agip au sein du consortium.

Les premières exploitations du gisement ont été réalisées en 2016, la tardiveté s'expliquant par la complexité d'atteinte du gisement (localisation marine très profonde) ainsi que les conditions climatiques dantesques (températures extrêmement froides 6 mois de l'année, tempêtes fréquentes). A ce propos, Total, insatisfait de la faible productivité du champ pétrolier, a œuvré durant l'année 2017 pour sortir du projet afin d'investir ses capitaux en Afrique, en vain. L'entreprise française a, entre autres, tenté de vendre ses parts à une entreprise chinoise mais le deal a échoué, le Kazakhstan faisant valoir son droit de préemption.<sup>4</sup> Enfin, un nouvel accord de partenariat économique majeur entre la France et le Kazakhstan en 2017 scellera (temporairement ?) la participation de Total dans le consortium.

Les membres actuels du consortium KazMunayGas (16,8%), Shell (16,8%), Total (16,8%), ENI (16,8%), ExxonMobil (16,8%), CNPC (8,4%) et Inpex (7,6%) ont en effet déjà dépensé plus de 50 milliards de dollars pour une production peu élevée mais qui s'accroît ces derniers mois (environ 300 à 400 000 barils par jour).

#### *b. Contexte de l'industrie pétrolière : les caractéristiques particulières, les enjeux et les impératifs*

Le secteur pétrolier et gazier (car le gisement de Kashagan contient également du gaz mais qui reste aujourd'hui difficile à extraire localement) est un des secteurs d'activité au monde générant le plus de revenus, près de 3300 milliards de dollars sur l'année 2020<sup>5</sup>, mais la conjoncture pandémique actuelle a des conséquences négatives majeures sur l'économie du secteur. Cette industrie est depuis des dizaines d'années un véritable moteur de la croissance économique mondiale et particulièrement rémunératrice pour les 5 plus grands producteurs au monde que sont les Etats-Unis, l'Arabie Saoudite, la Russie, le Canada et la Chine.

L'industrie gazo-pétrolière est segmentée en trois domaines :

- upstream : l'exploration et la production
- midstream : le transport et le stockage

---

<sup>4</sup> Reuters, *Exclusive : Total seeks to reduce stake in giant Kashagan oilfield*, 24 mai 2019

<sup>5</sup> Ibis World, *Global Biggest Industries by revenue in 2020*

- downstream : le raffinement et la distribution

Certes, les événements conjoncturels ont actuellement un impact majeur sur les cours des hydrocarbures comme la Covid-19 ou encore les conflits géopolitiques. Cependant, on observe également des tendances davantage structurelles, mais tout aussi majeures qui vont impacter l'industrie ces prochaines années :

- la diminution de la demande en pétrole et gaz
- l'essor des énergies renouvelables
- l'augmentation de la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux

Le secteur est bien évidemment à prendre en considération dans son ensemble, via ses trois segments, mais du fait du gisement de Kashagan qui relève de l'activité « upstream », il peut être opportun de réaliser un focus sur ce secteur de l'industrie pétro-gazière. Le segment « upstream » est caractérisé par un risque très élevé mais qui peut permettre un rendement considérable. Cependant, c'est un secteur qui reste très réglementé, hautement technologique et qui par conséquent nécessite des investissements colossaux. Cela illustre que les activités « upstream » durent longtemps, notamment dans les phases d'exploration - c'est ce que l'on va pouvoir décrire avec le gisement de Kashagan - et qu'elles nécessitent des investissements considérables.

Actuellement, il existe quatre catégories majeures d'entreprises opérant dans le secteur « upstream » :

- les « Majors » qui sont des entreprises privées et qui dominent le secteur comme ExxonMobil, Total, BP, Shell et Chevron; ces 5 firmes constituent le groupe des « Super Majors ». A ce propos, notons que 3 de ces 5 entreprises font partie du consortium exploitant le gisement de Kashagan. Elles sont si puissantes qu'elles arrivent à être présente sur l'ensemble de la « chaîne pétrolière » (elles agissent donc également au niveau « midstream » et « downstream »)
- les entreprises étatiques qui sont la propriété des autorités nationales et dirigées par celles-ci. Dans notre cas d'étude, citons KazMunayGas et la CNPC.
- les entreprises indépendantes, souvent de taille moyenne, en tous cas plus modestes que celles des deux catégories précédentes et qui se focalisent seulement sur un segment.
- Enfin, des entreprises fournissant des services en lien avec le pétrole et gaz qui interviennent sur des niveaux très précis et particulièrement techniques (exploration, forage, mesures) ou dans l'offre d'équipement et de matériel.

*c. Le paradoxe du choix stratégique des majors pétroliers de projet de gisement Kashagan V.S. la stratégie « 3D » : désendettement, désinvestissement et diversification*

Face aux nouveaux enjeux auxquels font face les entreprises d'hydrocarbures que nous avons mis en exergue précédemment (nouvelles énergies, avènement des politiques écologiques,...), ces dernières tentent de s'adapter afin de continuer à proliférer et prolonger leur développement. Même si les différentes catégories de firmes pétrolières se confrontent à des problématiques similaires, elles diffèrent cependant par leur nature et leurs stratégies respectives.

Tout d'abord, la stratégie des très puissantes majors pétrolières que sont Exxon Mobil, Total et Shell et celles qui le sont un peu moins comme Eni et Inpex, présents au sein du consortium de Kashagan, est en pleine mutation ces dernières années au regard du contexte. Un contexte marqué par un prix fluctuant et régulièrement bas du pétrole, une demande relativement faible et une pression réelle des actionnaires pour une diversification de leurs activités. Ainsi, la stratégie globale des différents acteurs à capital majoritairement privé au sein du consortium est similaire, autour des « 3D » : désendettement, désinvestissement et diversification.

Premier groupe pétrolier parmi les Majors en 2018<sup>6</sup>, Shell (23,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2018) met en place depuis plusieurs années maintenant, une véritable stratégie de diversification en investissant considérablement dans la recherche et le développement des énergies renouvelables, ce qui en fait le premier émetteur de solutions énergétiques, tout continuant à investir dans les projets pétroliers. Exxon Mobil (20,84 milliards de dollars) a quant à elle une stratégie véritablement axée sur l'économie d'échelle, particulièrement élevée, dans le but d'obtenir une importante rentabilité et une satisfaction de ses actionnaires. Total (11,4 milliards d'euros) investit depuis plusieurs dizaines d'années dans les énergies renouvelables et s'engage de moins en moins dans des projets d'hydrocarbures, historiquement son cœur d'activités. Elle investit aujourd'hui considérablement dans des filières dites d'"avenir" et dans la recherche et le développement, un volet majeur lié à l'innovation, comme par exemple les biocarburants.

Ces entreprises ont toutes opté pour une stratégie d'internationalisation à la fin du XXème siècle afin de diversifier leurs actifs de par le monde et exploiter des projets hydrocarbures prometteurs. Mais aujourd'hui, du fait du nouveau contexte, celles-ci recentrent leurs activités et diminuent leurs investissements à l'étranger. Ces trois Super Majors ainsi qu'Eni et Inpex investissent toutes de plus en plus dans les énergies renouvelables et dans l'innovation technologique liée à l'énergie. Ces dernières montrent toutes, sans exception, leur volonté de progressivement se désengager des projets d'hydrocarbures.

N'est-il donc pas paradoxal de les retrouver présentes au sein du gisement de Kashagan alors que la stratégie actuelle de ces firmes (la stratégie des 3D) n'est pas en adéquation avec le projet pétrolier kazakhstanaï ? Toutefois, il est nécessaire de remettre l'ensemble de ces éléments en perspective puisque la majorité des entreprises du consortium ont commencé à investir dans le projet au début des années 2000, lorsque le pétrole représentait encore une ressource extrêmement précieuse, recherchée et lucrative. Ils envisageaient des retombées économiques considérables au regard de la potentialité exceptionnelle du gisement découvert. Pourtant, 20 ans plus tard, le contexte a changé, mais le désinvestissement des acteurs d'un projet qui a demandé des investissements colossaux n'en vaudrait pas le coup et les acteurs se trouvent donc, dans une certaine mesure, piégés. En effet, ils sont ainsi contraints à continuer à investir fortement dans un projet dans lequel ils ne croient plus vraiment. Cela afin d'espérer

---

<sup>6</sup> *Lemond.fr, Pétrole : plus de 80 milliards de profit pour les majors en 2018*, 7 février 2019

- un jour - réaliser des profits grâce à un gisement au potentiel considérable, mais dont les réserves sont et seront très difficiles à capter dans leur intégralité.

Concernant les deux compagnies pétrolières étatiques, KazMunayGas et la CNPC, leur vision stratégique diffère des Majors. L'entreprise nationale kazakhstanaise est présente dans le projet depuis la découverte du gisement. Elle contrôle ce qui se réalise sur son territoire mais tente aussi de capter la technologie et le savoir-faire historique des entreprises occidentales en la matière. Le deal est globalement le suivant : l'Etat kazakhstanaise autorise des entreprises étrangères à exploiter les ressources de son territoire ; en contrepartie, ces dernières forment le Kazakhstan à l'exploitation des énergies fossiles et lui permet de se doter d'hydrocarbures que ce seul pays n'aurait pas eu les capacités technologiques et humaines pour les obtenir.

Pour la CNPC, c'est une volonté qui émane directement du gouvernement chinois, à la fois dans une volonté lucrative, au regard du potentiel alléchant du gisement, mais aussi géopolitique. En effet, la Chine souhaite profiter de la perte d'influence de la Russie vis-à-vis du Kazakhstan afin de diffuser sa puissance. Ainsi, ce gisement lui permet de renforcer davantage ses relations avec un pays qui va être majeur dans le projet des Nouvelles Routes de la Soie porté par les autorités chinoises. Investir dans un projet aussi important que celui de Kashagan, c'est montrer sa puissance à des entreprises occidentales et au rival japonais présent au sein du consortium avec Inpex. La Chine a d'ailleurs tissé des liens matériels, au sens propre, avec le Kazakhstan en termes d'hydrocarbures. En effet, un oléoduc géré à la fois par KazMunayGas et la CNPC depuis 2006 permet de relier les deux pays<sup>7</sup> et ainsi acheminer le pétrole extrait de Kashagan mais aussi celui d'autres gisements auxquels participe la Chine.

Ainsi, les stratégies des différents acteurs au sein du consortium diffèrent, mais restent unies autour d'un même objectif : réussir à exploiter le plus possible les considérables réserves de pétrole, et dans une moindre mesure de gaz, qu'offre le gisement. Voyons alors l'efficacité de cette alliance et les rivalités qui en émanent.

## II. Management de la coopération

### a. Principaux problèmes internes et externes liés au management du projet "gisement de Kashagan"

Les membres du consortium ont été confrontés aux conditions climatiques et environnementales hostiles du champ de Kashagan, ce qui a nécessité un savoir-faire technique avancé et sans précédent. En conséquence, les entreprises du consortium font face à de multiples défis de gestion qui sont difficiles à gérer simultanément. Rarement autant de grandes entreprises concurrentes de taille et d'enjeux similaires ont été partenaires dans un même projet. En conséquence, le rapport Crude Accountability de 2017, intitulé « *the Kashagan oil bubble*

---

<sup>7</sup> Le Figaro, *L'oléoduc sino-kazakh mis en fonctionnement*, 25/05/2006,



: *the case of an offshore field development in Kazakhstan* »<sup>8</sup>, indique que Kashagan est le leader international en matière d'explosions budgétaires, d'erreurs d'ingénierie et de divers scandales. De plus, la stratégie économique du pays est basée sur les réserves d'hydrocarbures offshore de la mer Caspienne. Ainsi, les autorités kazakhstanaïses sont fortement impliquées dans le projet ayant un contrôle et une influence considérable sur les choix stratégiques du management du consortium.

Shell, initialement en charge de la phase d'exploration, a pourtant été incapable de respecter le délai prévu. Logiquement, Shell n'a pas été retenue comme opérateur du nouveau champ par les autres membres impatients et insatisfaits du consortium. Après de longues négociations et luttes entre les membres, Agip, une filiale de la société italienne Eni, a été choisie pour prendre en charge l'exploitation du champ. Il convient de noter que l'État du Kazakhstan a joué un rôle dans la sélection de la filiale d'Eni, car le pays ne souhaitait pas qu'un géant comme Mobil ou Shell dirige le projet. En effet, l'une des spéculations derrière ce choix est que le Kazakhstan désirait interagir avec un acteur plutôt controversé et adepte des pratiques de corruption. Dès lors, le Kazakhstan pouvait plus facilement faire valoir ses intérêts au sein du projet.

*b. Tensions entre les coopérateurs et la structure de gouvernance : le compromis de la North Caspian Operating Company BV*

Trouver un terrain d'entente pour se mettre d'accord et élaborer ensemble au sein d'un projet aussi vaste et inédit s'est avéré être un énorme défi pour les membres. En effet, le consortium a été comparé à un "nid de vipères" dans le rapport de 2017<sup>9</sup>. Comme évoqué dans une partie précédente, le mode de fonctionnement du projet a changé quatre fois depuis son commencement.

Des tensions qui ont donc émané dès les premières années et qui se sont intensifiées entre des acteurs particulièrement impatients et dont l'appât du gain ne pouvait être reporté. Finalement, en 2008, - face à des retards et un budget global qui a explosé et est passé de 57 milliards à 137 milliards de dollars -, les sociétés pétrolières ont été forcés de se réunir autour de la table afin « remettre de l'ordre dans ce 'Babel technologique' ». <sup>10</sup>

Pour résoudre les paradoxes liés et causés par la coopération, les membres du consortium ont opté pour un principe d'intégration de la gestion du gisement de Kashagan. <sup>11</sup> Ainsi, à partir de 2009, un compromis a été adopté par la North Caspian Operating Company BV (NCOC), consistant en la mise en commun d'une plateforme d'exploitation commune dans le cadre d'un mode d'exploitation complexe à plusieurs niveaux. En d'autres termes, cette société d'exploitation commune est chargée de gérer la planification, la coordination, la modélisation

---

<sup>8</sup> Crude Accountability, *the Kashagan oil bubble : the case of an offshore field development in Kazakhstan*, rapport 2017

<sup>9</sup> Idem

<sup>10</sup> Les Echos, Pascal POGAM, *pétrole : Kashagan, le gisement de tous les défis*, 1 déc. 2008

<sup>11</sup> Cours Frédéric Le Roy, Chapitre 2 – Management de la coopération en R&D, p.23

des réservoirs, les plans d'évaluation, les plans de développement initial et les interfaces gouvernementales pour toutes les parties prenantes.

Il convient de noter que, bien que le NCOC soit principalement censé représenter toutes les sociétés impliquées dans le consortium, - donc réduire les tensions entre les géants pétroliers afin d'obtenir une meilleure performance et une meilleure gestion des différentes opérations- nous avons observé des paradoxes et des signaux faibles entre les messages provenant de diverses sources.

*c. La difficile acceptation de la nature paradoxale de la coopération : les visions et les positions divergentes des acteurs*

Selon la communication d'Eni « Exploration & Production au Kazakhstan » de septembre 2015<sup>12</sup>, sa filiale Agip KCO a conservé la responsabilité en tant qu'agent responsable du développement de la phase 1 de Kashagan jusqu'à la production commerciale. Pourtant, en 2014, ExxonMobil a été désignée comme société chef de file du consortium, afin que les opérations du projet et les responsabilités de gestion des risques puissent être assumées par un seul opérateur plutôt que par plusieurs. Cela pour faciliter et rationaliser les processus. Il a été indiqué dans le rapport de 2017 Crude Accountability que le choix d'ExxonMobil était lié à la relation conflictuelle entre Shell et Agip au sein du consortium.<sup>13</sup>

En d'autres termes, le PDG du NCOC était Bruno Jardin de 2014 à 2019, membre d'ExxonMobil. Cependant, selon la communication d'Eni, à partir de 2014, la North Caspian Operating Company N.V. est désignée comme la seule entité exploitant les opérations du NCSPSA. Le changement le plus récent dans l'équipe de direction du NCOC a eu lieu en 2019 lorsque Richard Howe de Shell a été nommé au poste de nouveau directeur général. En résumé, nous pouvons constater que les entreprises de consortium ne sont pas alignées sur les principes de management et sur sa communication. Les profils LinkedIn de Bruno Jardin et Richard Howe mettent en avant qu'ils sont bien « managing director » de NCOC, mais qu'en parallèle ils travaillent pour les entreprises en question ExxonMobil et Shell.<sup>14</sup> On peut donc s'interroger sur la neutralité de ces individus qui sont à la tête du projet tout en étant partie prenante d'une des entreprises.

En outre, l'implication des autorités kazakhstanaïses est sans aucun doute une nouvelle difficulté à la situation managériale déjà complexe. En effet, l'article « What does NCOC do for development of Kazakhstan local content in production » met en lumière l'influence ainsi que la ligne managériale de la NCOC afin de mettre en place des programmes d'amélioration visant à soutenir les fabricants locaux. Le directeur général adjoint, Yermek Marabayev évoque que, selon les résultats des visites, la NCOC a déterminé les forces et les faiblesses des entreprises, l'orientation des travaux futurs pour les améliorer et les possibilités de coopération

---

<sup>12</sup> Eni.com, *Eni Exploration & Production in Kazakhstan*, September 2015

<sup>13</sup> Crude Accountability, *the Kashagan oil bubble : the case of an offshore field development in Kazakhstan*, rapport 2017

<sup>14</sup> Annexes I & II

avec les leaders mondiaux parmi les fabricants d'équipements<sup>15</sup>. En d'autres termes, même si KazMunayGas, Shell, Total, ENI, ExxonMobil ont une participation égale de 16,8%, nous supposons que les relations interpersonnelles et même culturelles avec les autres membres du consortium ainsi qu'avec les autorités kazakhstanaïses peuvent avoir un impact sur le processus décisionnel de la direction générale.

Enfin, il convient de noter que la société française Total a adopté une position extrêmement discrète - on pourrait même dire que Total est une sorte de « partenaire silencieux » - en ce qui concerne sa participation au projet. En effet, l'entreprise française n'a publié qu'un seul communiqué de presse<sup>16</sup> soulignant les principaux défis liés au projet (logistique, technologique et environnemental) en 2013 et ironie du sort (coïncidence ?) le 11 septembre, une journée très médiatisée qui honore les victimes des attentats de 2001 et qui a permis à Total de faire passer dans un total anonymat sa vision du projet. Cette action pourrait illustrer l'approche stratégique de Total qui désire que son rôle dans l'échec du projet Kashagan passe inaperçu.

### III. Stratégie de coopération

Dans cette partie, nous devons intégrer la dimension historique des stratégies des compagnies pétrolières pour mieux comprendre et analyser les stratégies des probables jeux de pouvoir entre l'Etat du Kazakhstan et les compagnies privées - membres du consortium.

#### *a. La concurrence tant pour la matière première « pétrole » locale que pour la conquête de nouveaux marchés à l'international*

Les compagnies pétrolières du consortium sont en concurrence au sein même du gisement puisque, hormis la partie extraction du pétrole, elles gèrent les autres activités de manière indépendante. Ainsi, la concurrence était déjà présente dès le moment où le pétrole était extrait sur le fait de savoir quelle compagnie pouvait exporter le pétrole nouvellement obtenu, chacune d'entre elles étant en concurrence pour exporter cette quantité de pétrole. Les entreprises se chargent également indépendamment les unes des autres du transport des ressources fossiles issues du gisement<sup>17</sup> et donc par conséquent de l'ensemble des activités suivantes qui vont du raffinage à la distribution du produit final.

Plus largement, les entreprises du consortium sont indiscutablement en compétition les unes avec les autres puisqu'elles opèrent au sein de l'ultra-concurrentiel secteur pétrolier et que trois des firmes du consortium font parties des SuperMajors. Cependant, chaque firme du consortium, en particulier les entreprises étatiques (KazMunayGas, CNPC), possède sa zone géographique de distribution ; ce qui est globalement le cas pour les firmes non-étatiques du

---

<sup>15</sup> petrocouncil.kz, *What does NCOC do for development of Kazakhstan local content in production*, 22 octobre 2019

<sup>16</sup> total.com, *Total et ses partenaires démarrent le champ de Kashagan au Kazakhstan*, 11 septembre 2013

<sup>17</sup> www.ncoc.kz, *NCOC Governance and Management System*

consortium dont chacune présente son marché de prédilection. De fait, la concurrence est rarement directe, sur une même aire géographique pour ces différents acteurs, mais est amenée à s'intensifier avec des entreprises de plus en plus internationalisées, à la conquête de nouveaux marchés pour asseoir leur domination.

De plus, ces trois SuperMajors qui coopèrent au sein de Kashagan sont parallèlement en concurrence directe sur de nombreux autres appels d'offre. Ainsi, afin d'obtenir une part dans un projet, il faut que l'entreprise remporte un appel d'offre ou qu'elle réussisse à convaincre l'entreprise qui l'a remporté, de l'intégrer au projet. De ce fait, des entreprises appartenant au même consortium, en l'occurrence celui de Kashagan, vont pourtant se concurrencer en parallèle sur des appels d'offres pour d'autres projets énergétiques.

Par ailleurs, concernant les stratégies des entreprises du secteur pétrolier, il est essentiel de noter qu'à partir de 1950, la majorité des entreprises internationales ont réalisé la nécessité d'augmenter et de diversifier leurs projets d'approvisionnement et de production de pétrole afin de réduire leur dépendance vis-à-vis des pays de l'OPEP. Dès lors, ce fut le début d'une concurrence féroce pour négocier les contrats d'accès aux blocs géographiques. Cependant, progressivement, la demande augmente et les entreprises, si elles veulent posséder une forme de monopole sur une zone géographique, doivent signer des contrats avec le pays hôte. Le pays hôte possède la zone géographique, mais favorise l'entreprise privée lorsque cette dernière supporte le risque de coût du projet de développement de l'extraction pétrolière. Ainsi, en échange, les bénéfices ne sont partagés entre les entreprises et l'État qu'une fois que le coût investi dans le projet d'exploration et de production est remboursé. Autrement dit, ces contrats dit « Production Sharing Agreement (PSA) » sont également des mesures stratégiques pour les entreprises, car ils leur donnent un avantage sur la zone géographique d'exploration et de production et empêchent les concurrents d'avoir le même accès.<sup>18</sup>

Pour récapituler, la concurrence est différente selon le type d'entreprises. Avec ces firmes pétrolières nationales, la concurrence se réalise au niveau inter-étatiques, qui ambitionnent de plus en plus de se développer au sein de marchés étrangers. Ainsi, elles biaisent la concurrence mondiale dont les entreprises non-étatiques, disposant de ressources plus modestes, ne peuvent lutter face à des moyens étatiques colossaux. Cependant, ces deux types de firmes pétrolières ont donc tendance à mettre en commun leurs forces telles que la technologie ou le savoir-faire dont disposent les entreprises internationales avec le support des entreprises étatiques par l'instauration d'alliances comme c'est le cas avec la création de ce consortium exploitant le gisement de Kashagan.

---

<sup>18</sup> XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Bez Sea Matilda, Le Roy Frédéric, Dameron Stéphanie, *La coopération technologique: stratégie contrainte ou stratégie proactive? Le cas du Groupe Total dans l'exploration et la production de pétrole*, 7-9 juin 2017

b. « *Mes meilleurs partenaires sont mes pires concurrents* »

Nous avons pu mettre en évidence dans les parties précédentes que le gouvernement kazakhstanaise joue un rôle important au sein de consortium. Tout d'abord à travers sa compagnie étatique KazMunayGas, qui dispose d'un droit de préemption sur le gisement de Kashagan en cas de cession par ses membres d'une partie de leur participation. Comme évoqué, même à part égale de 16,8% avec les autres membres du consortium, nous pouvons postuler que l'entreprise kazakhstanaise dispose d'un rapport de force favorable et d'avantages.

L'article, « *Resource Dependence and Power-Balancing Operations in Alliances : The Role of Market Redefinition Strategies* », de Paul Chiambaretto<sup>14</sup>, met en exergue que les entreprises peuvent adopter une stratégie proactive pour désigner leur marché en trouvant des nouveaux partenaires. Ainsi, les stratégies de redéfinition du marché réduisent la dépendance à l'égard de partenaires puissants sur le marché traditionnel tout en offrant de nouveaux partenariats et options pour les entreprises<sup>19</sup>. En effet, si nous considérons les facteurs historiques des contrats d'exclusivités entre les pays hôtes et les entreprises privés, en analysant le cas du gisement de Kashagan et l'ampleur qu'il représente en termes de faisabilité, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'il existe également des stratégies d'équilibre du pouvoir entre les entreprises privées occidentales et le gouvernement kazakhstanaise via l'entreprise KazMunayGas. Finalement, en s'associant pour le co-développement à plusieurs, les sociétés occidentales peuvent - si nécessaire - mettre en place des stratégies pour modérer la menace que peut représenter l'Etat kazakhstanaise qui détient les droits sur les ressources et au-delà. Comme nous le savons de par notre expertise du Kazakhstan, le gouvernement du pays peut utiliser des méthodes s'apparentant à des menaces. Dans le cas du gisement de Kashagan, les autres membres du consortium pourrait subir cela avec les autorités kazakhstanaise pouvant demander des renégociations des contrats, voire imposer des nouvelles normes aux membres sur son territoire à sa guise.

c. *Le cas particulier du consortium du gisement de Kashagan : une approche hybride entre la coopération verticale et horizontale*

La coopération entre les entreprises - actuellement présentes ; KazMunayGas (16,8%), Shell (16,8%), Total (16,8%), ENI (16,8%), ExxonMobil (16,8%), CNPC (8,4%) et Inpex (7,6%) - du gisement porte sur l'extraction et l'exploitation des ressources hydrocarbures en mettant en commun leur ressource au profit d'une entreprise commune opérant au nom du consortium. Cependant, comme il a pu être évoqué précédemment, les ressources engagées dans ce projet ont été considérables de la part des acteurs du gisement de Kashagan qui ont déjà dépensé plus de 55 milliards de dollars. Cela illustre bien le fait qu'une entreprise n'aurait pas pu entreprendre seule un projet aussi vaste et complexe en collaboration avec l'État kazakhstanaise, comme

---

<sup>19</sup> Paul Chiambaretto, *Resource Dependence and Power-Balancing Operations in Alliances: The Role of Market Redefinition Strategies*, AIMS / M@nagement, 2015/3 Vol. 18 | pages 205 à 233

l'avaient fait les entreprises avec les tactiques avec des contrats d'exclusivité entre l'entreprise et les pays hôtes, évoqué précédemment.

Ainsi, nous constatons, que la coopération entre les membres du consortium prend donc une forme toute particulière qu'il peut être difficile, de façon certaine, de définir comme étant verticale ou horizontale. En effet, il existe un consortium et une entreprise commune gérant les intérêts des différents acteurs, qui sont multiples et qui rendent donc cette coopération tout à fait particulière. A première vue, la coopération paraît horizontale puisque ces concurrents coopèrent de façon horizontale sur des activités liées à leur marché qui est le secteur pétrolier. Cependant, sans connaître avec précision l'apport de chacune des entreprises dans l'exploitation du gisement, on peut estimer que cette coopération a également des aspects de forme verticale au regard de certains acteurs : par exemple, une entreprise comme KayMunayGas est concurrente avec les autres firmes du consortium et pourtant, des entreprises de renommée mondiale comme Total ou Shell fournissent du matériel et du savoir-faire à la North Caspian Operation Company et donc indirectement à KazMunayGas qui ne possède en aucun cas les capacités technologiques et l'expertise pour exploiter le gisement.

## **IV. Performances de la coopération**

### *a. D'un démarrage difficile à un rebondissement grâce la mutualisation des compétences et une meilleure répartition des rôles*

Aujourd'hui, si l'on dresse le bilan de cette coopération qui a existé sous différentes formes, comme on l'a vu précédemment, on constate que cette coopération a rencontré de nombreuses difficultés et s'est longtemps avérée être un échec évident. Mais, ces dernières années et notamment la production depuis 4 ans de pétrole est de bonne augure et laisse présager de meilleurs auspices. La création d'une entreprise agissant comme opératrice, au-dessus des entreprises du consortium, permet une mutualisation des compétences et une meilleure répartition des rôles même si, comme il a été montré, l'entreprise est dirigée par un membre issu d'une des firmes du consortium et dont la pleine neutralité et objectivité peuvent être questionnées.

### *b. Le copartage des compétences, des coûts, des risques et des responsabilités comme effet positif de l'alliance*

Au regard de la relative nébuleuse que représente la NCOC et du peu d'information diffusées par le consortium, il est délicat de s'avancer sur les effets positifs et négatifs de la coopération. Cependant, nous pouvons constater des effets positifs à cette alliance.

En premier lieu, cette association permet à chacune des entreprises de ne pas avoir à assumer un coût colossal à elles seules (50 milliards dépensés au total depuis le début du projet). De fait, en finançant conjointement le projet, le pétrole peut enfin couler depuis quelques années.

Ensuite, cet investissement commun est associé à une mutualisation des technologies et savoir-faire des différentes entreprises. Effectivement, en raison de la très importante profondeur du gisement, des conditions climatiques extrêmes et de la ressource, en tant que tel, difficile à extraire de par sa nature, une coopération entre ces concurrents étaient indispensables pour réussir le lancement de la production de pétrole. Sans que ce soit déclaré officiellement, on a pu comprendre que des entreprises davantage spécialisées dans l'exploration du gisement s'occupaient de cette phase tandis que celles spécialistes de l'extraction œuvraient dans ce sens. Enfin, les risques, notamment financiers, sont partagés entre les acteurs, qui ne sont pas trop de sept au regard du risque très élevé que représente le gisement en termes de production et de rentabilité. Le risque réputationnel, lié à l'image, est également divisé. Effectivement, le projet est profondément contesté du fait de son impact néfaste sur l'environnement mais également sur les populations locales. Cependant, le fait qu'il y ait non pas un seul et unique responsable, un unique interlocuteur pouvant être critiqué, permet à ces différentes firmes de garder une image relativement épargnée alors que les conséquences négatives de leurs activités sur l'environnement local sont loin d'être négligeables<sup>20</sup>.

### *c. Les effets négatifs de la coopération comme moteur de l'entreprise KazMunayGas*

Sans pouvoir l'affirmer avec certitude, on peut penser que, de par notre connaissance détaillée de la politique du pays, le Kazakhstan profite de l'expertise des entreprises occidentales et cherche à accumuler des connaissances et savoir-faire. Elle profite de l'apport de ces différentes firmes et forme des citoyens aux techniques d'extractions particulièrement difficiles à maîtriser. Cela n'était préalablement pas la volonté des firmes du consortium, mais elles semblent s'être résolues, sachant que c'était la condition sine qua non pour accéder aux ressources. Les techniciens de l'entreprise qui opère, de statut juridique kazakhstanais, sont donc formés à ces techniques et l'entreprise kazakhstanaise du consortium, KazMunayGas, intègre ce qui se fait de meilleur dans le secteur des hydrocarbures.<sup>21</sup> Il n'est pas aujourd'hui surprenant de voir KazMunayGas envisager de conduire des projets d'énergie fossile en écartant toute présence étrangère.

Également, on peut estimer qu'il existe une forme d'agenda caché de la part de certaines firmes du consortium (les objectifs ne sont pas seulement économiques, financiers pour certains acteurs). Le Kazakhstan, par exemple, tente de s'offrir l'expertise occidentale et ainsi pouvoir devenir indépendante sur ce plan par la suite ou encore la CNPC, sous pavillon chinois et qui est sans conteste un outil politique, géopolitique, vise à affirmer la puissance chinoise et son influence, son ambition en la matière et devenir le premier partenaire économique du Kazakhstan. Elle compte profiter de l'absence d'une firme russe dans le consortium, la Russie étant historiquement le premier partenaire économique du Kazakhstan depuis l'indépendance de celui-ci.

---

<sup>20</sup> Crudeaccountability.org, *Kashagan Oil Bubble: Project Failures and Consequences*, 17 mai 2017

<sup>21</sup> petrocouncil.kz, *What does NCOC do to replace foreign experts with Kazakhstani personnel*, 19 août 2019

#### *d. Une stabilisation des performances à l'épreuve du temps*

Les performances liées au projet sont particulièrement fluctuantes, du fait de la difficile stabilité de la composition du consortium. Effectivement, il y a encore quelques temps, les acteurs du consortium n'hésitaient pas à le quitter tandis qu'aujourd'hui beaucoup d'entreprises externes au projet ambitionnent de l'intégrer à la suite du récent démarrage de la production pétrolière. Initialement, la NCOC avait été créée dans le seul but d'exploiter le gisement de Kashagan. Mais, au regard de ce qui peut enfin être considéré comme un succès matérialisé par une production journalière proche de 400 000 barils, les membres du consortium envisagent de prolonger leur coopération à travers d'autres projets. Des projets sont en élaboration pour la future exploitation de deux gisements, Kairan et Aktoty, de taille et de potentiel cependant bien plus modeste que Kashagan<sup>22</sup>. A ce propos, sans à l'heure actuelle faire entrer une nouvelle firme au sein du consortium, les membres de celui-ci signent des contrats avec des entreprises pourtant concurrentes, comme la société britannique Petrofac, qui produit et transforme le pétrole et le gaz. Ce contrat signé en juillet dernier acte le rôle de Petrofac en tant que responsable du traitement des eaux usées liées à l'exploitation pétrolifère<sup>23</sup>. Des projets qui ouvrent la voie à des possibilités futures pour le consortium à travers des réalisations similaires favorisées par un contexte politique favorable. De fait, le Kazakhstan, certes tourné vers les énergies renouvelables, n'est cependant en aucun cas encore prêt à renoncer au potentiel considérable que continue de représenter son territoire.

#### *e. Des projets parallèles menés par les absents du gisement*

Les concurrents qui sont absents du projet de Kashagan n'ont pas véritablement communiqué au sujet de celui-ci mais ils se sont impliqués à travers d'autres consortiums au Kazakhstan comme le fait actuellement Chevron<sup>24</sup>, un des grands absents du gisement de Kashagan. En parallèle, des acteurs "secondaires" du secteur, envisagent de créer un consortium en s'associant avec les "petits" du gisement de Kashagan : CNPC, Eni et KazMunayGas qui sont associés à ce projet qui serait organisé par Rosneft et Socar. Ainsi, dans ce projet pourtant très ambitieux l'absence des leaders mondiaux serait significative comme Shell, Exxon Mobil, Total et BP, une sorte de défiance de la part des "petits" qui créeraient leur propre alliance en refusant toute présence d'un des SuperMajors au sein du consortium<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> oglinks.news, *NCOC to continue studying options for Aktoty and Kairan oilfields development*, 14 Juin 2019

<sup>23</sup> www.petrofac.com, *Petrofac joint venture secures EPCC contract in Kazakhstan with NCOC*, 9 juillet 2020

<sup>24</sup> spglobal.com, *Chevron-led Kazakh consortium fulfilling OPEC+ cuts for May-June*, Natural Gas | Oil 19 Jun 2020

<sup>25</sup> worldview.com, *Kazakhstan and Eurasia Form New Oil Constium in a multi-Billion Caspian Project*, 24 Juillet 2017



## Conclusion

L'objectif principal de ce travail était de comprendre le cas particulier de l'association des entreprises concurrentes du secteur pétrolier présentes sur le projet de gisement de Kashagan à travers des contributions théoriques sur la stratégie de coopération. En effet, en regardant ce cas à travers les lunettes de la coopération, nous avons pu observer et mieux pénétrer dans l'analyse des intérêts et des stratégies divergentes des entreprises en concurrence. Ainsi, à travers les questions apportées par le plan détaillé qui nous a été fourni, nous avons pu observer de nombreux paradoxes quant au positionnement et aux approches stratégiques respectives des acteurs pourtant supposés avoir les mêmes intérêts et objectifs concernant le projet. Grâce au regard de coopération sur ce cas particulier, nous avons eu l'occasion de mieux comprendre la complexité stratégique de manière plus systémique en intégrant l'ensemble des facteurs endogènes et exogènes qui influent sur la mise en œuvre et le déploiement du projet.

Enfin, au regard du récent succès du projet de Kashagan après des années compliquées, on peut supposer que le consortium des sept entreprises pétrolières est amené à se poursuivre, comme en témoignent les exploitations prochaines de nouveaux gisements au Kazakhstan. Un avenir qui pourrait même s'annoncer radieux ; en effet, le Kazakhstan, en dépit de ses déclarations relatives à l'importance des énergies vertes, envisage de continuer à exploiter pleinement son potentiel en termes de ressources fossiles et continue vivement d'encourager la recherche des hydrocarbures et leur exploitation. Les sept coopérateurs sont donc en pôle position pour profiter de cette politique, qui leur permettrait ainsi de poursuivre quelques années de plus leur cœur d'activité d'origine - les énergies fossiles - et, finalement ne pas trop pâtir de la concurrence des nouveaux acteurs énergétiques promouvant les énergies renouvelables.

# Bibliographie

## Articles & communiqués de presse en ligne

- Les Echos, Pascal POGAM, *pétrole : Kashagan, le gisement de tous les défis*, 1 déc. 2008 <https://www.lesechos.fr/2008/12/petrole-kashagan-le-gisement-de-tous-les-defis-1080800>
- Reuters, *Exclusive : Total seeks to reduce stake in giant Kashagan oilfield*, 24 mai 2019 <https://www.reuters.com/article/us-total-m-a-kashagan-exclusive-idUSKCN1SU127>
- Reuters, *Kazakhstan law lets government break oil contracts*, 26/09/2007, [UPDATE 4- Kazakhstan law lets government break oil contracts | Reuters](#)
- Lemonde.fr, *Pétrole : plus de 80 milliards de profit pour les majors en 2018*, 7 février 2019 [https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/02/07/petrole-plus-de-80-milliards-de-profit-pour-les-majors-en-2018\\_5420468\\_3234.html#:~:text=En%202018%2C%20les%20cinq%20majors,4%20milliards%20d%27euros\).&text=Qu%27on%20en%20juge%20%3A%20ExxonMobil,augmentation%20de%2061%2C2%20%25.](https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/02/07/petrole-plus-de-80-milliards-de-profit-pour-les-majors-en-2018_5420468_3234.html#:~:text=En%202018%2C%20les%20cinq%20majors,4%20milliards%20d%27euros).&text=Qu%27on%20en%20juge%20%3A%20ExxonMobil,augmentation%20de%2061%2C2%20%25.)
- petrocouncil.kz, *What does NCOC do for development of Kazakhstan local content in production*, 22 octobre 2019 [https://petrocouncil.kz/en/what-does-ncoc-do-for-development-of-kazakhstan-local-content-in-production/?fbclid=IwAR2qGmAnPcWWQeZBQYWlhPw-fhYIvpLheyZbKI6-W1QmJDe\\_uhvq9hlnHrY](https://petrocouncil.kz/en/what-does-ncoc-do-for-development-of-kazakhstan-local-content-in-production/?fbclid=IwAR2qGmAnPcWWQeZBQYWlhPw-fhYIvpLheyZbKI6-W1QmJDe_uhvq9hlnHrY)
- petrocouncil.kz, *What does NCOC do to replace foreign experts with Kazakhstani personnel*, 19 août 2019 <https://petrocouncil.kz/en/what-does-ncoc-do-to-replace-foreign-experts-with-kazakhstani-personnel/>
- total.com, *Total et ses partenaires démarrent le champ de Kashagan au Kazakhstan*, 11 septembre 2013 <https://www.total.com/media/news/news/total-et-ses-partenaires-demarrent-le-champ-de-kashagan-au-kazakhstan>
- Eni.com, *Eni Exploration & Production in Kazakhstan*, September 2015 [https://www.eni.com/assets/documents/eni\\_acs.pdf](https://www.eni.com/assets/documents/eni_acs.pdf)
- spglobal.com, *Chevron-led Kazakh consortium fulfilling OPEC+ cuts for May-June*, Natural Gas | Oil 19 Jun 2020 <https://www.spglobal.com/platts/en/market-insights/latest-news/oil/061920-chevron-led-kazakh-consortium-fulfilling-opec-cuts-for-may-june>
- Le Figaro, *L'oléoduc sino-kazakh mis en fonctionnement*, 25/05/2006, [L'oléoduc Sino-kazakh mis en fonctionnement \(lefigaro.fr\)](#)
- <https://worldview.stratfor.com/article/kazakhstan-and-eurasia-form-new-oil-consortium-multi-billion-caspian-project>
- stratfor.com, *Kazakhstan and Eurasia Form New Oil Consortium in a Multi-Billion Caspian Project*, 24 juillet 2017, <https://worldview.stratfor.com/article/kazakhstan-and-eurasia-form-new-oil-consortium-multi-billion-caspian-project>
- www.petrofac.com, *Petrofac joint venture secures EPCC contract in Kazakhstan with NCOC*, 9 juillet 2020 [Petrofac joint venture secures EPCC contract in Kazakhstan with NCOC.](#)
- [www.worldview.com](http://www.worldview.com), *Kazakhstan and Eurasia Form New Oil Constium in a multi-Billion Caspian Project*, 24 Juillet 2017, <https://worldview.stratfor.com/article/kazakhstan-and-eurasia-form-new-oil-consortium-multi-billion-caspian-project>
- oglinks.news, *NCOC to continue studying options for Aktoty and Kairan oilfields development*, 14 Juin 2019
- Le Figaro, *L'oléoduc sino-kazakh mis en fonctionnement*, 25/05/2006, [L'oléoduc Sino-kazakh mis en fonctionnement \(lefigaro.fr\)](#)

## **Etudes et rapports institutionnels**

- Crude Accountability de 2017, *the Kashagan oil bubble : the case of an offshore field development in Kazakhstan*, rapport 2017

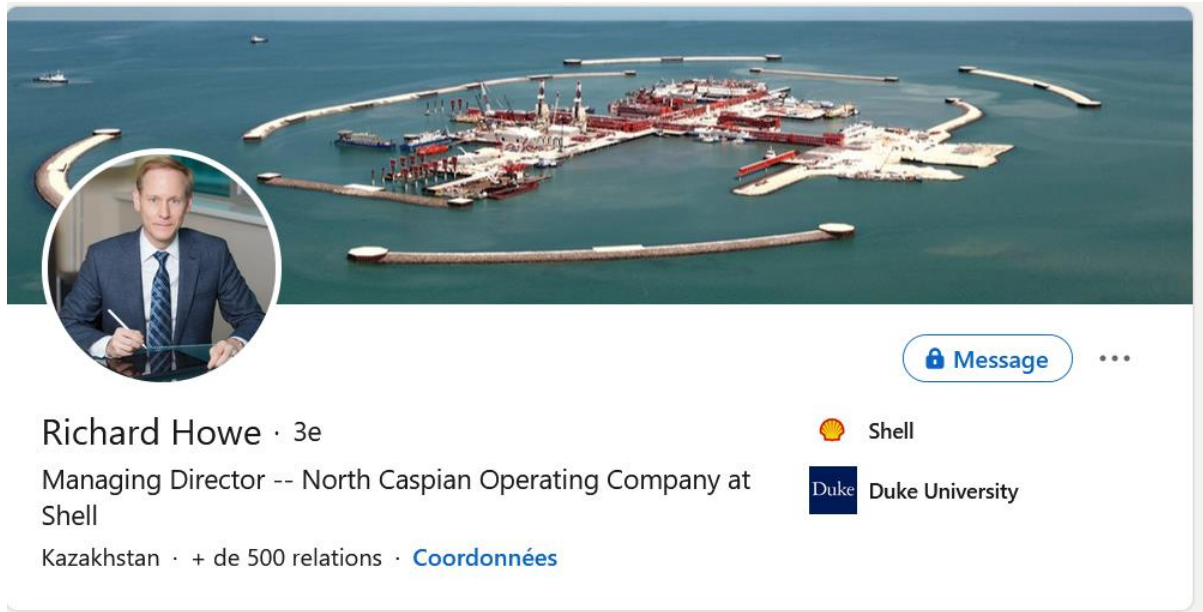
- Crudeaccountability.org, *Kashagan Oil Bubble: Project Failures and Consequences*, 17 mai 2017 <https://crudeaccountability.org/kashagan-oil-bubble-project-failures-consequences/#:~:text=One%20of%20the%20main%20image,resources%20of%20the%20Caspian%20Sea.>

## Articles & conférences académiques

- XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Bez Sea Matilda, Le Roy Frédéric, Dameron Stéphanie, *La coopération technologique: stratégie contrainte ou stratégie proactive? Le cas du Groupe Total dans l'exploration et la production de pétrole*, 7-9 juin 2017 <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/28-xxvieme-conference-de-l-aims/communications/4655-la-cooperation-technologique-strategie-contrainte-ou-strategie-proactive-le-cas-du-groupe-total-dans-l-exploration-et-la-production-de-petrole/download>
- Paul Chiambaretto, *Resource Dependence and Power-Balancing Operations in Alliances: The Role of Market Redefinition Strategies*, AIMS / M@nagement, 2015/3 Vol. 18 | pages 205 à 233

## ANNEXES :

### Annexe 1: Page linkedIn : Richard Howe



The header of the LinkedIn profile for Richard Howe. It features a circular profile picture of a man in a suit on the left. To the right is a large background image of an offshore oil platform in the ocean. Below the profile picture is a 'Message' button with a lock icon and three dots. The name 'Richard Howe' is followed by '3e' (years ago). His current position is 'Managing Director -- North Caspian Operating Company at Shell', with the Shell logo. Below that is 'Kazakhstan · + de 500 relations · Coordonnées'. To the right of the name are logos for 'Shell' and 'Duke University'.

## Expérience



### Shell

[18 ans 9 mois](#)

#### Managing Director, North Caspian Operating Company, Joint Venture

janv. 2019 – Aujourd'hui · 2 ans  
Atyrau, Kazakhstan

Chief executive for North Caspian Operating Company (NCOC), an \$8bln top line joint venture company, operating Kashagan and developing regional plays on behalf of the NCOC shareholder consortium.

Director of NCOC N.V. Management Board. Vice-Chairman of NCSPSA Shareholder Committee. Chairman of Executive Committee SPE Caspian Technical Conference.

#### Director Of Production Operations, Kashagan, North Caspian Operating Company, Joint Venture

oct. 2017 – janv. 2019 · 1 an 4 mois  
Atyrau, Kazakhstan

#### Vice President Deepwater, Global Production Excellence

janv. 2016 – oct. 2017 · 1 an 10 mois  
Houston, Texas Area

Asset base of deepwater Nigeria, Malaysia, Brazil, and Gulf of Mexico

#### Vice President Deepwater, Technical Services, Gulf of Mexico

août 2014 – janv. 2016 · 1 an 6 mois  
Greater New Orleans Area

#### Asset Manager, Deepwater

## Annexe 2 : Page linkedIn : Bruno Jardin



**Bruno Jardin**  
EMISL General Manager

### Expérience



**General Manager**  
ExxonMobil Irak SL  
avr. 2019 – Aujourd'hui · 1 an 9 mois  
Dubai, United Arab Emirates



**Managing Director**  
North Caspian Operating Company N.V. (NCOC N.V.)  
janv. 2016 – févr. 2019 · 3 ans 2 mois  
Atyrau



**Managing Director**  
ExxonMobil Kazakhstan  
janv. 2013 – janv. 2016 · 3 ans 1 mois  
Astana, Kazakhstan



**Senior Project Manager**  
ExxonMobil  
oct. 2010 – déc. 2012 · 2 ans 3 mois  
Houston



**Project Manager**  
Mobil Producing Nigeria  
mars 2005 – juil. 2008 · 3 ans 5 mois