

## **L'OPEP, les compagnies internationales, les compagnies nationales : qui gouverne la scène pétrolière mondiale ?**

Emmanuel Hache<sup>1</sup>

***Plus de 71 % des réserves mondiales de pétrole et environ 40 % de la production mondiale sont localisées dans les pays de l'OPEP en 2014. En élargissant l'analyse à l'ensemble des pays producteurs, on estime que les compagnies nationales (NOC) concentrent environ 80 % des réserves et plus de 60 % de la production mondiale. Les compagnies internationales (IOC), et plus précisément les super majors pétrolières, régulièrement sous le feu de l'actualité, ne représentent, elles, qu'environ 9 % des réserves mondiales et moins de 15 % de la production. L'analyse historique de la montée en puissance des différents acteurs (IOC, NOC, OPEP) sur la scène énergétique internationale met en évidence les transformations majeures de la scène pétrolière mondiale. Elle permet également d'explicitier les stratégies de coopération présentes et envisageables entre les différents acteurs, relations qui pourraient dessiner la future géographie pétrolière mondiale.***

L'étude de la dynamique des prix sur le marché pétrolier nécessite de s'intéresser à un ensemble de facteurs économiques (coût marginal de production, coûts des substituts...), géopolitiques (relations entre les acteurs), stratégiques (évolutions des organisations comme l'OPEP<sup>2</sup> et l'AIE<sup>3</sup>), ainsi qu'à leurs interactions (tableau 1). L'analyse des stratégies d'acteurs est essentielle à la compréhension du marché du pétrole qui rassemble des entités économiques très diversifiées : entreprises privées<sup>4</sup> (IOC, super *majors*, petits indépen-

dants), des compagnies nationales<sup>5</sup> (NOC) et une organisation de producteurs (OPEP). Leurs poids actuels sur le marché (réserves), comme leurs stratégies de moyen terme en termes de production (rythme d'extraction des ressources notamment), permettent d'imaginer des scénarios possibles d'évolution à moyen terme.

Ainsi, 71,5 % des réserves mondiales de pétrole et 40 % de la production mondiale sont localisées dans les pays de l'OPEP<sup>6</sup>. En élargissant l'analyse à l'ensemble des pays producteurs, on estime que les compagnies nationales

1. L'auteur tient à remercier Nathalie Alazard-Toux, Jérôme Sabathier, Florian Fosse et Philomène Portenart pour leurs commentaires et leurs conseils lors de l'élaboration de cet article. L'auteur est seul responsable des erreurs et omissions éventuelles.

2. Organisation des pays exportateurs de pétrole.

3. Agence internationale de l'énergie.

4. Les entreprises privées pétrolières rassemblent des compagnies internationales (IOC) et, parmi elles, les super *majors* constituées des sept plus grandes entités pétrolières

mondiales : *ExxonMobil, Shell, BP, Chevron Texaco, Total, ConocoPhillips, Eni*. Des opérateurs indépendants de tailles très hétérogènes existent notamment aux États-Unis et au Canada.

5. Les compagnies nationales rassemblent les compagnies dont la participation des États est supérieure à 51 %. Les pays membres de l'OPEP, comme les pays non membres (Brésil, Chine, Norvège, Russie...), possèdent au moins une compagnie nationale.

6. Source : *BP Statistical Review*, juin 2015.

Tableau 1

## Décomposition des facteurs d'influence des prix du pétrole

Court terme	Moyen terme	Long terme
Croissance économique anticipée Demande anticipée, niveau et variation des stocks Déclarations de l'OPEP Géopolitique (tensions, grève...) Climat (besoin en chauffage, météorologie...) Taux de change du dollar Politique monétaire (taux d'intérêt et masse monétaire mondiale) Performance des actifs sur les marchés financiers Spéculation	Stratégie des acteurs : Relation IOC-NOC Fiscalité des pays producteurs Fiscalité des pays consommateurs Investissement des IOC Investissement des NOC Diversification des acteurs dans les autres énergies Secteur du raffinage (localisation et investissement) Stratégie de l'OPEP : gestion des quotas, réunion biannuelle Gestion des cycles de prix par les acteurs Évolution du transport maritime (prix, assurance)	Intensité pétrolière du PIB Géologie des territoires Géopolitique (caractère structurel) Coût marginal de production Technologie (innovation sectorielle et disponibilité) Coût des alternatives Coût des compagnies de services Politique dite de <i>local content</i> Politique environnementale Évolution technologique du transport (électrification...)

Source : auteur

(NOC) concentrent environ 80 % des réserves et entre 60<sup>7</sup> et 70 % de la production mondiale. Les compagnies internationales (IOC), et plus précisément les super *majors* pétrolières, régulièrement sous le feu de l'actualité, ne représentent qu'environ 9 % des réserves mondiales et moins de 15 % de la production. Le solde est assuré par les compagnies internationales indépendantes de taille moyenne, essentiellement localisées aux États-Unis et au Canada.

Caractérisé par des projets de grande envergure, longs et coûteux, le secteur pétrolier impose de fortes barrières à l'entrée pour les acteurs. Les nouvelles contraintes environnementales ou sociétales, l'évolution de la demande en produits pétroliers (et des principaux marchés) et la diminution de production

7. Ce chiffre de 60 % recouvre différentes estimations. Le Département américain à l'énergie (DOE) estime qu'environ 58 % de la production de pétrole relève des compagnies nationales en 2014, alors que la Banque mondiale en 2011 évaluait le poids des NOC dans la production à 75 %. Cette différence s'explique notamment par la prise en compte des compagnies nationales dont les États ne sont pas majoritaires dans le capital des sociétés, mais dont la part est comprise entre 20 et 51 % ou dont les droits de vote sont importants.

des pétroles légers entraînent désormais, pour le secteur du raffinage, des surcoûts en termes d'investissement ou de localisation. L'alternance des phases de surinvestissement et de sous-investissement enregistrées sur le marché avec, en corolaire des cycles de prix de moyen terme assez marqués, pose la question du caractère « naturel » ou non du secteur à se cartelliser (ou à s'organiser).

Dans ce contexte, l'objectif de cet article est triple : expliquer de manière économique et historique la montée en puissance et la logique des différents acteurs (IOC, NOC, OPEP) sur la scène pétrolière internationale, mettre en évidence leurs poids relatifs et expliciter les stratégies de coopération présentes et envisageables entre les différents acteurs, relations qui pourraient dessiner la future géographie pétrolière mondiale.

## 1. La montée en puissance des NOC et de l'OPEP sur le marché pétrolier

Avec 71,5 % des réserves pétrolières mondiales de pétrole localisées dans les pays de

l'OPEP en 2014, dont près de 66 % dans les pays du Moyen-Orient<sup>8</sup>, et une part de marché dans la production mondiale estimée à 41 % depuis le début de l'année 2015, l'organisation est un acteur central du marché pétrolier (Figure 1). Chacun des pays membres de l'organisation possède une compagnie nationale dont l'objectif est de gérer les actifs pétroliers nationaux. Les pays producteurs non membres de l'OPEP ont également créé des compagnies nationales (Brésil, Chine, Malaisie, Russie...). On évoque mêmes un nouveau cartel des Sept Sœurs pour mettre en avant le rôle des compagnies nationales telles que *Saudi Aramco* (Arabie saoudite), *Petrobras* (Brésil), *Petronas* (Malaisie), *PDVSA* (Venezuela), *NIOC* (Iran), *CNPC* (Chine) et *KPC* (Koweït) sur le marché mondial. L'affirmation des compagnies nationales sur le marché pétrolier relève d'une construction historique observée depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, un mouvement qui s'est notablement accéléré dans les années 1960, avec la mise en place de l'OPEP et l'émancipation des pays du Sud du socle colonial.

Historiquement, la période de la Première Guerre mondiale a été un véritable déclencheur de la mise en évidence du caractère stratégique du pétrole et accéléra la prise en compte, par les principaux États<sup>9</sup> (notamment européens) de l'importance de disposer de ressources pétrolifères et de sécuriser ses approvisionnements. Très rapidement, certains États européens ont vu un potentiel de ressources dans leur espace colonial et ont pris leur disposition, à travers la prise de participation dans l'amont pétrolier, pour sécuriser et contrôler leur marché domestique. En 1914, le gouvernement du Royaume-Uni investit ainsi à hauteur de 51 % dans *l'Anglo-Persian Oil Company*<sup>10</sup>. La création de la *Compagnie française des pétroles*<sup>11</sup>

(CFP) en 1924 et d'*Agip* en 1926 ont répondu également à cette logique. Parallèlement à cet élan européen, les importantes découvertes de pétrole vont impulser la création de compagnies nationales en Amérique latine : en Argentine (1922), au Chili (1926), en Uruguay (1931), au Pérou (1934) et en Bolivie (1936). L'exemple le plus emblématique de cette période reste la création de la compagnie mexicaine *Pemex*, en 1938, réalisée à travers la nationalisation de l'ensemble des actifs étrangers dans le secteur des hydrocarbures. Progressivement, la découverte de ressources pétrolières conséquentes dans certains pays du Moyen-Orient durant les années 1930 va déplacer le centre de gravité des intérêts pétroliers internationaux et la nature des acteurs. À la veille de la Seconde Guerre mondiale, sous l'impulsion de la politique des États-Unis au Moyen-Orient, les compagnies privées américaines créent, à partir de 1933, la *Saudi Aramco Oil Company* en Arabie saoudite et contrôlent une part importante de la production pétrolière de la zone. Cette stratégie se trouve renforcée entre 1948 et 1973, puisque 70 % des découvertes pétrolières se situeront dans cette région. Avril 1959 marque un véritable tournant pour les pays pétroliers du Moyen-Orient. En effet, la conférence arabe du pétrole réunit au Caire les différents États pétroliers (11 États arabes et pays d'Afrique du Nord) qui réaffirment la nécessité « *de renforcer la collaboration entre les pays producteurs et les compagnies étrangères pour le bien commun* »<sup>12</sup>, mais qui retiennent surtout la nécessité de créer une compagnie nationale pour permettre la prise de participation dans les activités pétrolières.

En septembre 1960 à Bagdad, la création de l'OPEP par l'Arabie saoudite, l'Iran, l'Irak, le Koweït et le Venezuela va suivre cette logique. À partir de 1960, le mouvement de création de compagnies nationales dans les pays producteurs va s'accélérer<sup>13</sup> et se doubler d'une

8. Les pays du Moyen-Orient représentent 47,5 % des réserves globales de pétrole et ceux appartenant à l'OPEP représentent 66,5 % des réserves globales de l'organisation.

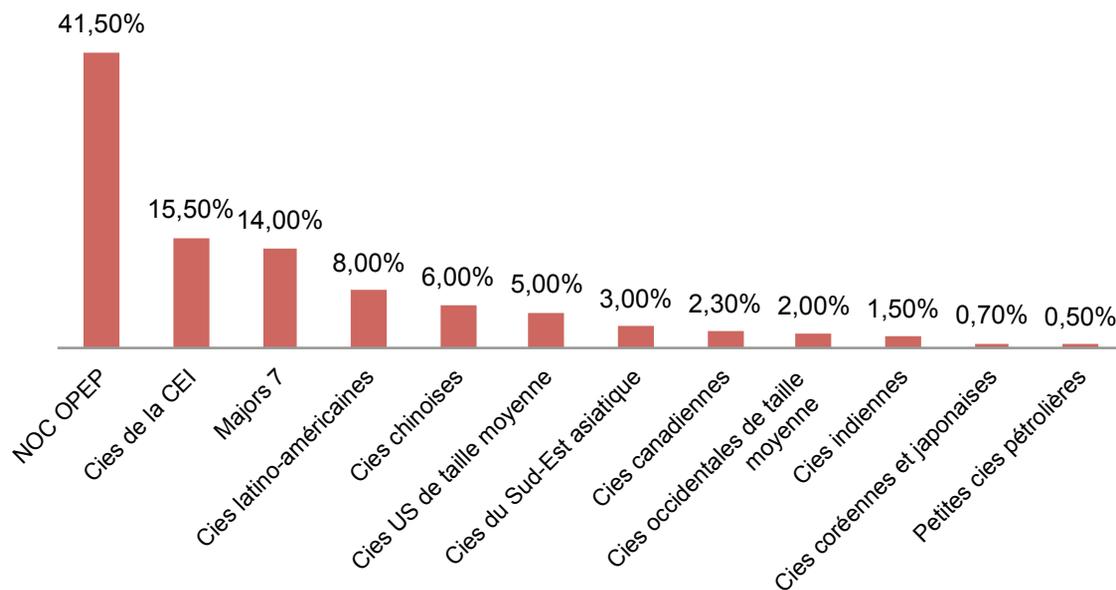
9. La première NOC aurait été créée en 1908 au sein de l'empire austro-hongrois par l'empereur François-Joseph.

10. *L'Anglo-Persian Oil Company* (APOC), créée en 1909, deviendra *l'Anglo-Iranian Oil Company* en 1935, *British Petroleum* en 1954, *BP-Amoco* en 2001 et *BP* en 2002.

11. La CFP est issue de l'attribution des parts de la *Deutsche Bank* dans la *Turkish Petroleum Company* lors du traité de San Remo de 1924.

12. *Le Monde diplomatique*, mai 1959, p. 7.

13. *NIOC* en Iran en 1954, *CVP* au Venezuela en 1960, *KNPC* au Koweït en 1960, *Petromin* en Arabie saoudite en 1962, *SonatrachH* en Algérie en 1963, *INOC* en Irak en 1965, *Linoco* en Libye en 1969, *Pertamina* en Indonésie en 1971, *NNPC* au Nigeria en 1971, *Petronas* en Malaisie en 1974, *PDVSA* au Venezuela en 1975...



**Figure 1. Répartition de la production entre les différents acteurs pétroliers en 2014**

Sources : BP Statistical Review, GlobalData, estimation de l'auteur

montée des revendications des pays producteurs pour un meilleur partage des revenus pétroliers. L'organisation va dès lors organiser son action autour de trois thématiques : le contrôle des prix, l'harmonisation de la fiscalité pétrolière et la détermination du niveau de production des pays-membres. Dès 1962, l'OPEP met en place une fiscalité type, appelée système OPEP, plus avantageuse pour les pays producteurs de pétrole et qui sera progressivement étendue à tous les membres en 1972. Les revendications individuelles des pays de l'OPEP s'accompagnent d'une demande collective, mais l'hétérogénéité de ses membres empêche déjà, à l'époque, une réelle discipline au sein du cartel.

En 1970, grâce à la maîtrise de la technologie, des réseaux de vente et des réseaux de distribution, les compagnies privées contrôlent encore 80 % des exportations mondiales et 90 % de la production au Moyen-Orient<sup>14</sup>. Certains événements vont servir de catalyseur au premier choc pétrolier. Du côté de l'offre, la fermeture du *Trans-Arabian Pipeline*, en 1970,

et les négociations entre la Syrie et *Aramco* pour augmenter le niveau des redevances aboutissent à une pénurie de pétrole que les pays d'Afrique du Nord ne souhaitent pas compenser. La prise de pouvoir par le colonel Kadhafi, en 1969, conduit à une baisse marquée de la production libyenne et à une renégociation des contrats pétroliers. En parallèle, la hausse marquée des prix du fret pétrolier en raison d'un manque de tankers accroît l'incertitude sur les marchés. Sur la période 1965-1970, les pays de l'OCDE enregistrent un accroissement de leur demande de 49 %.

Lorsque s'ouvrent les négociations des accords de Téhéran, en février 1971, et des accords de Tripoli, en avril, le contexte est porteur pour l'OPEP, puisqu'elle répond à plus de 70 % de la demande incrémentale annuelle depuis 1970. Les acteurs (États, compagnies) observent ainsi les conséquences de la politique de prix bas des années 1950 et 1960 qui a, certes, permis l'accélération de la demande, mais en exacerbant les nationalismes pétroliers et en fournissant à l'OPEP les clés d'un futur exercice de pouvoir de marché. Les avancées significatives, en termes de régime d'imposition et de prix affichés, obtenues lors des accords

14. Chevalier, J.-M. (1973) *Le nouvel enjeu pétrolier*, Paris, Calmann-Lévy, 306 p.

de début 1971 seront annihilées par la décision du président Nixon, le 15 août 1971, d'abandonner la convertibilité en or du dollar. Suite à cette décision, le dollar est dévalué de 8 % en décembre 1971 et de 10 % en février 1973, soit une perte de pouvoir d'achat équivalente pour les pays producteurs.

En janvier 1972, les accords de Genève vont consacrer une hausse de 8,5 % des prix postés qui sera rediscutée en février 1973, suite à la deuxième dévaluation du dollar. L'accord-cadre de New-York, en octobre 1972, introduit la notion de participation des gouvernements des pays producteurs dans les opérations des compagnies opérant sur leur territoire<sup>15</sup>. Dans un contexte de hausse de la demande entre 1970 et 1973<sup>16</sup>, les pays de l'OPEP décident de rouvrir de nouvelles négociations pour obtenir une nouvelle hausse des prix postés. Toutefois, ces négociations se heurtent à la guerre du Kippour (6 octobre 1973), suite à l'invasion du plateau du Golan en Israël par les troupes d'Égypte et de Syrie. Elles sont abandonnées. Le 16 octobre 1973, les pays arabes producteurs de pétrole imposent un embargo sur la production et une augmentation des prix affichés de 3,65 \$ à 5,12 \$. Le 19 octobre 1973, les pays de l'OAPEC<sup>17</sup> décident d'une diminution mensuelle de 5 % de leur production et envisage une nouvelle diminution du même ordre tant qu'Israël n'évacue pas les territoires occupés depuis la guerre des Six Jours de juin 1967. En décembre de la même année, les pays de l'OPEP décident de porter les prix du pétrole à 11,65 \$ le baril. En l'espace de deux mois, le pétrole enregistre donc un triplement de son prix.

La montée en puissance des États et de leurs compagnies nationales s'est donc inscrite dans une période où les pays de l'OPEP détenaient près de 75 % des réserves de pétrole prouvées, sans pouvoir toutefois profiter pleinement des externalités financières liées à la production.

---

15. Les pays producteurs se voient attribuer 25 % des actions de compagnies au 1<sup>er</sup> janvier 1973 et 5 % supplémentaires entre 1978 et 1981, pour atteindre 51 % en 1982.

16. + 23 % au niveau mondial, + 20 % dans les pays de l'OCDE.

17. Organisation des pays arabes exportateurs de pétrole.

En 1974, après le premier choc pétrolier, les actifs du secteur des hydrocarbures vont être *de facto* purement et simplement nationalisés dans de nombreux pays.

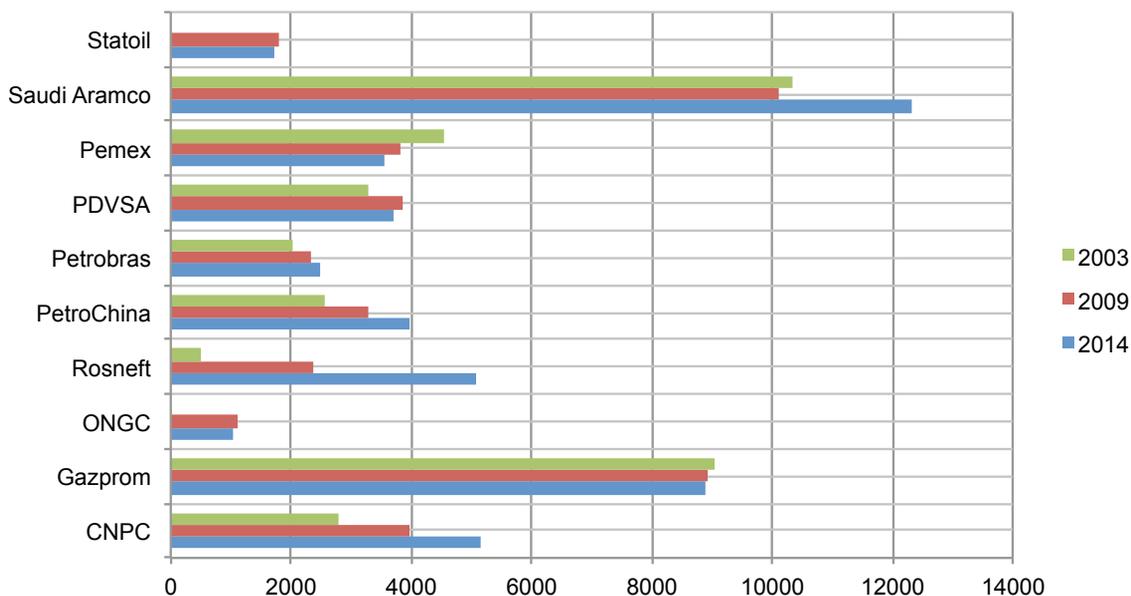
## 2. Quel paysage pour les NOC aujourd'hui ?

À l'heure actuelle, les NOC rassemblent des entités très diverses, notamment en matière de production d'hydrocarbures (Figure 2). En 1980, les compagnies nationales (publiques) contrôlaient près de 62 % de la production (contre à peine 9 % au début des années 1960) et près de 24 % du raffinage (contre moins de 14 % en 1960). Aujourd'hui, et malgré la privatisation des principales compagnies pétrolières européennes (en France et au Royaume-Uni notamment), les NOC rassemblent environ 80 % des réserves d'hydrocarbures et entre 60 et 70 % de la production de pétrole et de gaz.

Les stratégies des NOC sont dépendantes de deux variables fondamentales : le degré de dépendance de l'État au secteur pétrolier<sup>18</sup> et le degré de participation et de contrôle direct de l'État. Selon ces critères, les NOC vont devoir intégrer des objectifs publics ou collectifs plus ou moins importants, qui peuvent diverger largement des stratégies pures des compagnies privées. En ce sens, les NOC peuvent être assimilées à des biens publics puisqu'elles intègrent dans leur grande majorité des objectifs éloignés de la seule production pétrolière. Ce sont généralement des politiques de subventions domestiques (Iran, Mexique, Russie, Venezuela...), des programmes sociaux (Iran, Venezuela...) ou des pôles de soutien à l'emploi (Algérie, Arabie saoudite, Koweït, Nigeria...). De nombreuses NOC sont de véritables bras armés des politiques étrangères (Chine, Russie notamment). Dans ce contexte, la compagnie norvégienne *Statoil* apparaît comme l'unique NOC ne disposant d'aucune cible de politiques publiques déclarés. Toutefois, les NOC peuvent également poursuivre des

---

18. Ce facteur peut être appréhendé par la mesure des recettes budgétaires du secteur sur le budget total ou à travers le niveau des recettes d'exportations sur les exportations totales.



**Figure 2. Production d'hydrocarbures des compagnies nationales  
(en milliers de barils équivalent pétrole par jour)**

Source : GlobalData

finalités plus ambiguës : le patronage politique (Algérie, Brésil, Mexique, Nigeria, Venezuela...), la formation des élites du pays (Angola, Koweït, Russie...) ou la rétribution de groupes de sécurité privés (Iran...).

Au contraire des IOC, les NOC ne peuvent ainsi pas être considérées comme de simples objets économiques devant maximiser un profit ou une valeur actionnariale : ce sont de véritables outils d'optimisation économique, sociale, politique et géostratégique. Malheureusement, dans de nombreux cas (Algérie, Iran, Mexique, Nigeria, Russie, Venezuela...), les objectifs non économiques obèrent les capacités d'investissement et de production des compagnies et contribuent à altérer la rente à long terme des NOC, et au final de l'État.

### 3. Que reste-t-il de l'influence du cartel des Sept Sœurs au niveau mondial ?

Les sept plus importantes IOC<sup>19</sup>, par opposition aux NOC et autres compagnies privées,

19. ExxonMobil, Shell, BP, Chevron, Texaco, Total, ConocoPhillips, Eni.

ne représentent, à l'heure actuelle, que 14 % de la production mondiale et 9 % des réserves prouvées de pétrole (respectivement 10 % et 17 % pour le gaz). Pourtant, malgré ce poids relativement faible au niveau mondial, elles se trouvent régulièrement sous les feux de l'actualité. Le volume de leurs profits (et leur envolée durant la période 2004-2008 et 2009-2014), leur capitalisation boursière, les controverses environnementales qui leur sont attachées (accidents et marées noires pour l'Exxon Valdez, l'Amoco Cadiz...), leurs diversifications géographiques et les relations qu'elles ont développées avec les États font des IOC des acteurs géopolitiques globaux qui dépassent la simple sphère pétrolière. Elles ont enregistré, dans les années récentes, une mutation profonde de leur industrie.

Au cours des années 2000, le secteur des hydrocarbures, et plus particulièrement les IOC, a été confronté à une hausse marquée de ses coûts, reflétant le doublement moyen des prix des matières premières entre 2004 et 2008. L'inflation des coûts « matières » des projets s'est accompagnée d'un renforcement des difficultés d'accès aux gisements sous l'effet

d'un renouveau des nationalismes pétroliers et d'une complexification des projets nécessitant le recours à des technologies coûteuses. Enfin, la réalisation des projets a été de plus en plus contrainte par des éléments de réglementations extérieurs (environnement, sécurité...) ou par les politiques de *local content* exigées par les pays pétroliers. Cet ensemble de facteurs a modifié certaines caractéristiques structurelles du secteur, notamment dans son arbitrage entre la croissance interne et la croissance externe, à travers des opérations d'acquisition ou de fusion, mais également dans ses relations structurelles avec les NOC.

Historiquement, les changements structurels majeurs de l'industrie pétrolière – Première Guerre mondiale, année 1920, Seconde Guerre mondiale, premier choc pétrolier de 1973, contre-choc pétrolier de 1986, crise asiatique de 1997 – se sont déroulés dans des contextes d'incertitudes économiques et géopolitiques particulièrement marqués.

Ainsi, la Première Guerre mondiale et la mise en lumière du pétrole comme matières premières stratégique provoqua, dès la fin des années 1910, une vague d'investissements massifs de la part des compagnies pétrolières aboutissant à une guerre des prix et à leur effondrement en 1928. Jugeant cette concurrence « coûteuse et inutile »<sup>20</sup>, la *Standard Oil of New Jersey*, l'*Anglo Iranian* et la *Shell* signent, le 17 septembre 1928, l'accord d'Achnacarry, qui stipule ouvertement un partage des marchés et des informations de production, ainsi que de nouvelles modalités de détermination des prix. Cet accord, assimilé à l'acte de naissance officiel du cartel des Sept ou des Huit Sœurs<sup>21</sup>, est par la suite signé par *Mobil Oil*, la *Standard Oil of California*, *Gulf Oil*, *Texaco* et la *Compagnie française des pétroles*. Son objectif principal vise à discipliner les différents acteurs du marché et à éviter toute concurrence sur les prix. L'accès aux ressources restera beaucoup plus ouvert et les IOC ne cesseront de violer l'accord de la ligne rouge signé en 1931, pour

s'assurer un contrôle des ressources de l'Arabie Saoudite ou du Koweït.

Évoluant dans un contexte de coûts décroissants, en raison notamment d'une accélération du progrès technique, d'une concentration de la production dans certains pays-clés et des mesures de restructuration interne, les IOC agissaient sur deux leviers : la limitation du coût de captation de la ressource et la stabilisation des prix sur les marchés internationaux pour éviter l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché. Dans cette optique, et en parallèle des accords signés en 1928 et 1931, le cartel des IOC ont mis en place un système de prix original, le « *Gulf Plus* », les protégeant de toute concurrence extérieure.

Un changement de logique majeur interviendra en 1948, lorsque les États-Unis deviendront importateurs nets de pétrole : la sécurisation des approvisionnements à moindre coût sera dès lors l'objectif principal ! Véritable bras armé de la politique américaine au Moyen-Orient, les IOC américaines n'auront de cesse d'exercer des pressions à la baisse sur les prix de la ressource aux dépens des pays producteurs et une logique de prix dits « postés », permettant de minimiser le coût fiscal à verser aux pays producteurs, s'imposera.

La période 1920-1970 reste ainsi marquée par la forte domination du cartel des IOC qui contrôlait 85 % des réserves pétrolières et imposait ses prix. Les années 1970 constituent pour les IOC une rupture fondamentale. La prise de pouvoir de l'OPEP et les nationalisations vont progressivement les priver d'un accès aux réserves et les soumettre à une référence de prix négociés par l'OPEP. Cette double perte de pouvoir va les obliger à repenser leur stratégie de croissance. Ainsi, dans les années 1970, certaines IOC vont se lancer dans des opérations de diversification sectorielle<sup>22</sup>. Les années 1980, marquées par la récession économique mondiale de 1982-1983 et le contre-choc pétrolier de 1986, vont connaître une phase importante de rationalisation du secteur.

20. Note 12, *Ibid.*

21. *Seven Sisters*. On trouve dans la littérature pétrolière ce terme ou celui de cartel des Huit Sœurs, selon qu'est intégrée ou pas, la *Compagnie française des pétroles*.

22. *Amoco* (secteur alimentaire, microélectronique, énergie solaire, charbon) ; *ARCO* (cuivre, *pacemakers*) ; *Chevron* (uranium, métaux, géothermie) ; *Exxon* (nucléaire, semi-conducteurs, charbon) ; *Mobil* (plastique, fertilisants, uranium, biotechnologie).

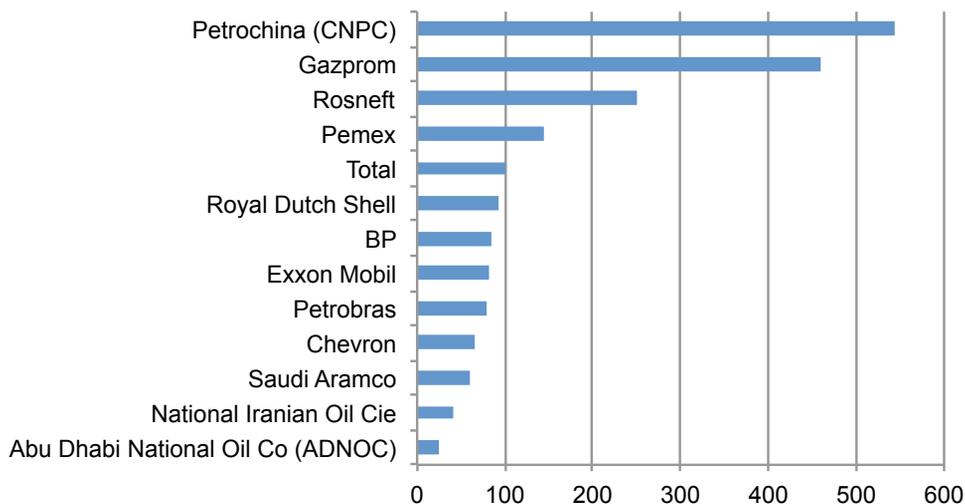


Figure 3. Nombre d'employés dans les principales IOC et NO (en milliers, en 2014)

Sources : Forbes, PIW, rapports annuels de compagnies

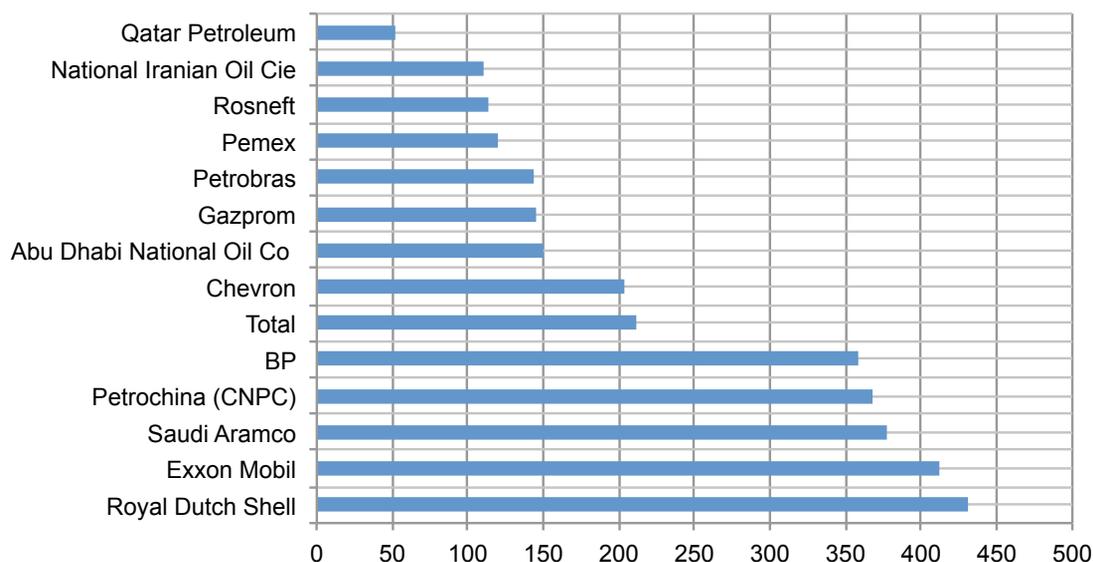
Sur la période 1982-1992, le nouveau contexte de financiarisation des marchés provoque une forte restructuration des IOC qui conduit à un désinvestissement marqué, à la mise en place de plans massifs de réduction des coûts et à une réduction de grande ampleur de l'emploi : entre 1980 et 1992, les huit premières IOC réduisent leur personnel de 63 % (de 800 000 à 300 000 personnes) ! Les privatisations de nombreuses entités pétrolières publiques – comme *Elf-Aquitaine* et *Total* en France en 1993-1994, *British Petroleum* entre 1979 et 1987 – ouvrent la place à une consolidation du secteur. La crise asiatique de 1997 sera finalement le déclencheur de la formation des géants pétroliers actuels. Dans un contexte d'effondrement des prix du pétrole à moins de 10 \$ le baril, de sous-valorisation boursière et de course aux réserves pétrolières, les compagnies internationales vont entrer dans une période de fusions et acquisitions géantes : *Exxon* et *Mobil* (1999), *BP* et *Amoco* (1998), *BP* et *Arco* (1999), *Total-Fina*, puis *TotalFina* et *Elf* (1999-2000), *Chevron* et *Texaco* (2000-2001), *Conoco* et *Phillips* (2001) pour les principales.

Cette course à la taille explique que les principales IOC se retrouvent en tête des classements des entreprises en termes de chiffre d'affaires et de profits. Même si leur poids dans les réserves mondiales a fondu drastiquement

entre les années 1970 et 2015 pour atteindre moins de 10 % du total mondial, leur intégration verticale (elles possèdent de nombreux actifs dans le secteur du raffinage et de la distribution) ou leur diversification (chimie, autres énergies) leur permet de s'afficher aux premières places des classements internationaux. Ainsi, *Shell* (431 milliards \$ de chiffre d'affaires) et *ExxonMobil* (412 milliards) dépassent *Saudi Aramco* (378 milliards) ou la *CNPC* (368 milliards). Et les profits affichés des super *majors* représentent plus de 80 milliards de dollars cumulés en 2014 (Figure 4).

Pendant, en termes de production d'hydrocarbures, la première IOC, *ExxonMobil*, se situe à la sixième place du classement, avec une production plus de deux fois et demie inférieure à celle de l'Arabie saoudite<sup>23</sup> (Figure 5) ! En 2003 et 2014, la production cumulée des super *majors* a reculé de près de 8 % quand celle de nombreuses NOC progressait de manière affirmée (Arabie saoudite, Brésil, Chine...). Si les IOC ont réussi à consolider,

23. La production mondiale d'hydrocarbures est, en 2014, dominée par les sociétés suivantes (en millions de barils équivalent pétrole par jour) : *Saudi Aramco* (12,3), *Gazprom* (8,9), *NIOC* (6,0), *CNPC* (5,1), *Rosneft* (5,1), *ExxonMobil* (4,7), *Petrochina* (4,7), *PDVSA* (3,7), *Pemex* (3,6), *BP* (3,1), *Shell* (3,0), *Chevron* (2,6), *Petrobras* (2,5), *Total* (2,5).



**Figure 4. Chiffre d'affaires des principales compagnies pétrolières (en milliards de \$) en 2014**  
Sources : GlobalData, Forbes, rapports annuels de compagnies

en moyenne, leur ratio de remplacement de réserves pétrolières et affichent un ratio moyen de réserves sur production d'environ 14 ans, ce chiffre recouvre des situations très contrastées, ce qui ouvre la porte à une nouvelle consolidation entre les différentes IOC<sup>24</sup> (Figure 6 et Figure 7). Il est intéressant d'observer l'évolution majeure enregistrée par les IOC depuis le début des années 2000 : la baisse marquée de la production pétrolière au dépend de la production gazière. La compagnie *Total* est désormais une entreprise gazière à près de 50 %, et ce, dès 2014 (Figure 8).

Dans le contexte de baisse marquée des prix du pétrole depuis mi-2014 (près de 70 % entre juin 2014 et janvier 2016), le secteur des hydrocarbures est sujet à une vague importante de restructurations qui touche l'ensemble des acteurs sur les différents segments d'activité. La forte baisse des investissements des principales compagnies internationales (IOC) observée dès le début 2015 témoigne du profond changement observé sur les marchés pétroliers. Ce mouvement s'accompagne d'annonces de réduction d'effectifs dans les compagnies de

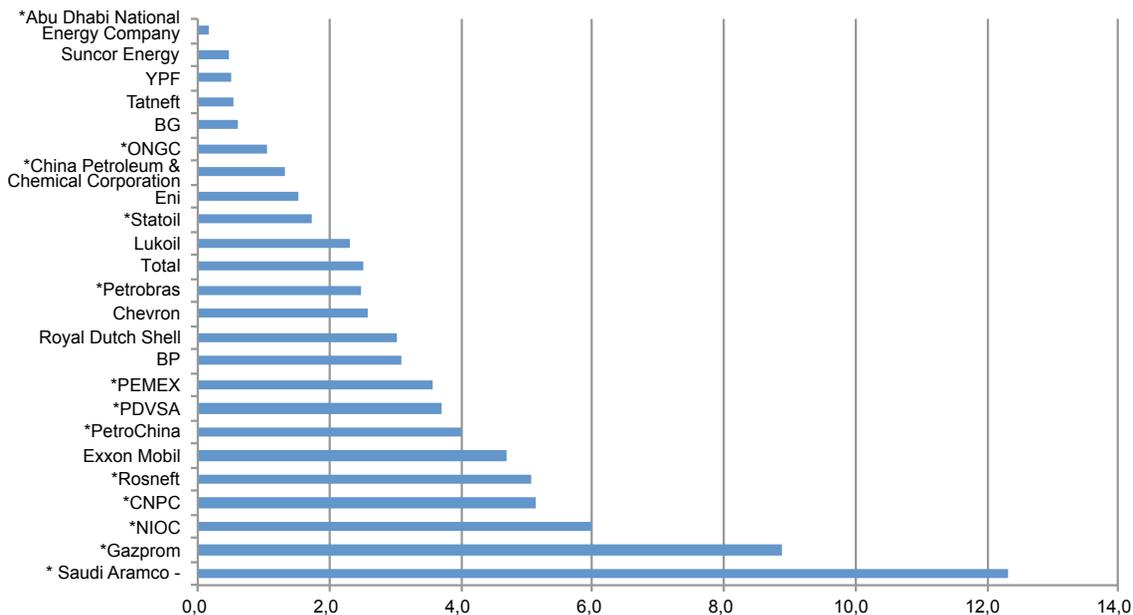
services, mais également au sein des IOC. On estime que ce cycle pétrolier engendrerait une perte d'emploi pour 300 000 personnes dans le secteur, sur la période 2015-2017.

#### 4. Quelles relations IOC-NOC dans les années à venir ?

Les IOC continuent d'exercer un pouvoir d'influence sur les marchés pétroliers mondiaux, mais leur rôle tend à évoluer. Structuellement, les compagnies internationales délaissent le secteur pétrolier pour s'orienter vers le secteur gazier<sup>25</sup> et nombreuses sont les IOC à se diversifier dans les énergies renouvelables. La maîtrise globale de la chaîne de valeur, l'excellence technologique et la puissance financière ont constitué le principal axe de coopération entre les IOC et les NOC durant la décennie 2000. Les IOC conservent ainsi un savoir-faire unique dans la gestion des grands projets et leur performance financière leur permet un accès illimité aux marchés financiers qui, par effet rebond, constitue un avantage comparatif clairement avancé dans le

24. Les ratios R/P des NOC sont également très hétérogènes. Si l'on retire les trois principales compagnies nationales (Gazprom, Saudi Aramco et PDVSA) de la moyenne des NOC, le ratio R/P des NOC est inférieur à celui des IOC.

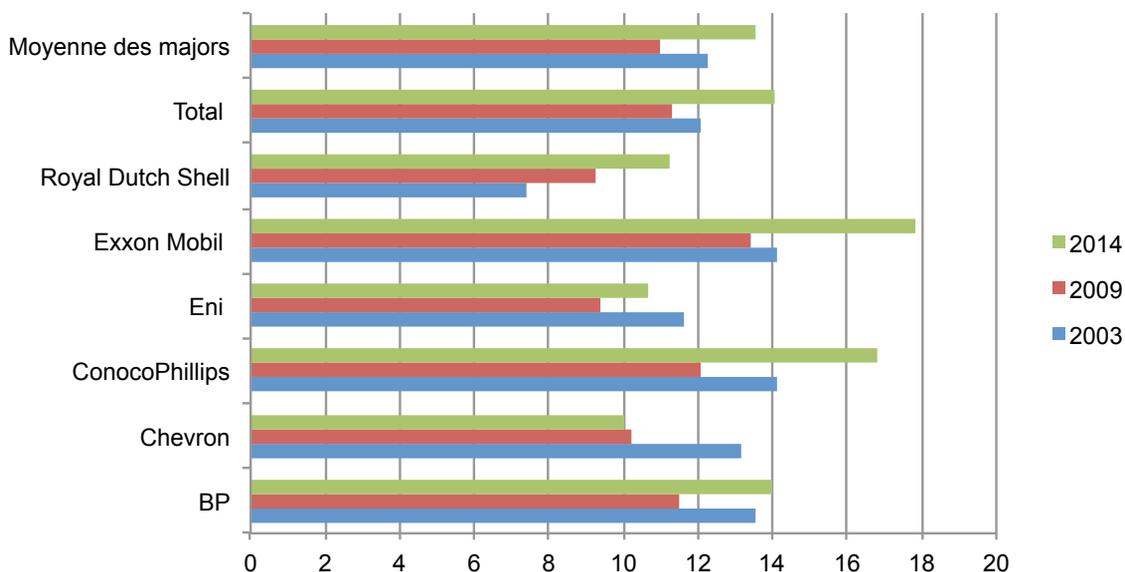
25. La production gazière d'*Exxon Mobil*, de *Shell* et de *Total* a dépassé la production pétrolière journalière en 2014-2015.



\*Compagnies détenues à plus de 51 % par l'État.

**Figure 5. Production des IOC et des NOC (en millions de barils équivalent pétrole par jour)**

Sources : GlobalData, Forbes, PIW

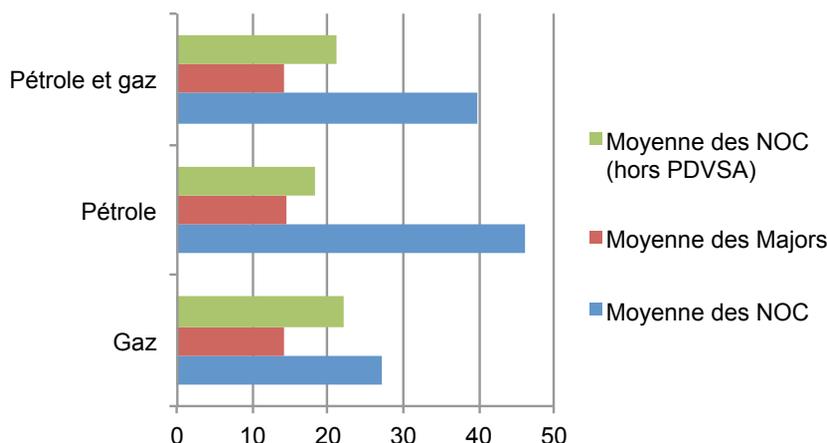


**Figure 6. Ratio R/P pétrole des principales IOC (en années)**

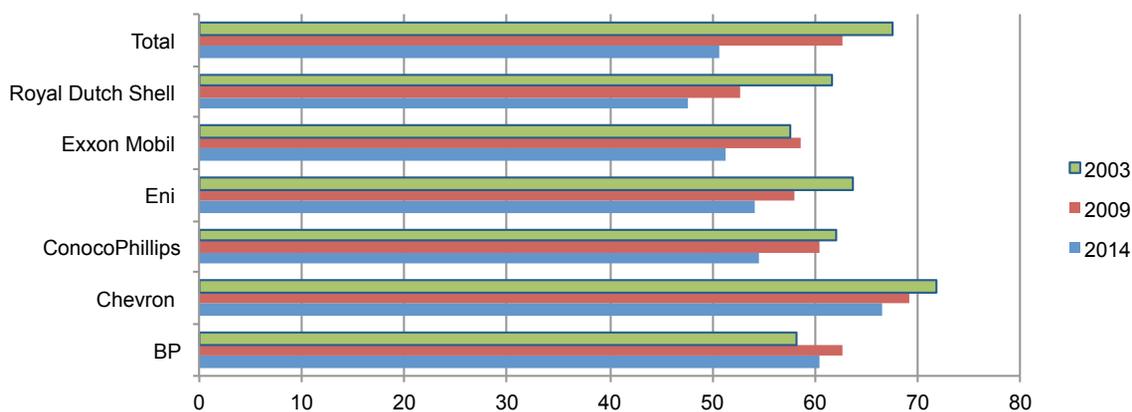
Source : GlobalData

développement des ressources des pays hôtes. Toutefois, les relations avec les NOC et les États évoluent depuis quelques années : autrefois cantonnées à leur marché domestique, les NOC concurrencent de manière frontale les

IOC sur les marchés extérieurs. Certaines NOC (CNPC, CNOOC, Lukoil, Petrobras, Petronas) ont clairement établi une politique volontariste de rattrapage technologique, basée notamment sur le rachat d'entreprises occidentales et la



**Figure 7. Comparaison des ratios R/P pétrole des principales compagnies pétrolières**  
Source : GlobalData



**Figure 8. Part de la production pétrolière dans la production globale d'hydrocarbures**  
Source : GlobalData

formation de leur personnel. D'autres, comme les compagnies chinoises, choisissent en parallèle une stratégie de niche technologique. Enfin, de nombreuses compagnies nationales du Moyen-Orient choisissent la voie de la diversification vers des secteurs à forte valeur ajoutée comme celui de la chimie.

La stratégie des compagnies chinoises risque de modifier profondément l'équilibre de coopération entre les IOC et les NOC (Figure 9). Véritable bras armé de la politique étrangère nationale, elles sont parties à la conquête des marchés internationaux dès le début des années 2000 en suivant la politique dite du *GO Global* du gouvernement chinois. Or, cette politique repose sur la recherche de

partenariats globaux intégrant des dimensions industrielles diversifiées (secteur de l'énergie, de la construction, des minéraux...), particulièrement attractifs pour de nombreux pays producteurs, notamment africains. Les NOC chinoises disposent d'outils financiers colossaux, leur permettant à la fois d'offrir des conditions de financement optimales aux pays d'accueil sous forme de prêts à faible taux d'intérêt ou de *barter*<sup>26</sup>, mais également de racheter des participations dans les IOC sur les marchés boursiers (BP, Total...) ou de créer des joint-ventures avec certains acteurs (*Engie*) à travers les deux fonds souverains chinois

26. *Barter* : échange de marchandises entre entreprises.

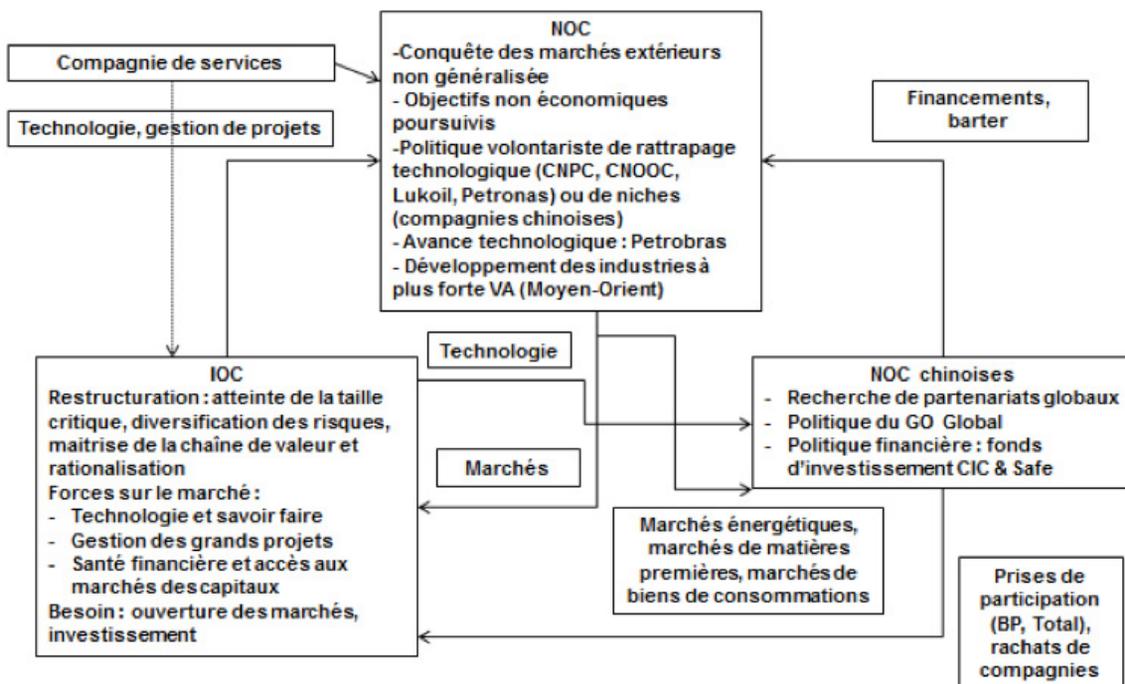


Figure 9. Les nouvelles relations IOC-NOC

Source : auteur

(CIC et SAFE). La réduction de la dépendance financière et technologique des NOC auprès des IOC, la difficulté des IOC à investir dans de nombreuses zones de production, la concurrence acharnée des NOC chinoises et les nouvelles solidarités entre les différentes NOC risquent de modifier de manière importante le paysage des acteurs pétroliers dans les années à venir, aussi bien pour les compagnies internationales que pour l'OPEP. Les IOC déshabillées du pouvoir de fixation des prix du pétrole dans les années 1970 et de leurs réserves sont peut-être en train de perdre leurs derniers outils de pouvoir sur les marchés : la technologie et le financement. ■

## Bibliographie

- Agence internationale de l'énergie (2015) *World Energy Outlook*, novembre.
- Bremond, V., Hache, E., Mignon, V. (2012) "Does OPEC still exist as a cartel? An Empirical Investigation", *Energy Economics*, 34, 1, pp. 125-131.
- Donker A. Ng, H. (2013) "Purchasing reserves and commodity market timing as takeover motives in the oil and gas industry", *Energy Economics*, 37, pp. 167-181.

- Fosse, F., Hache, E., Portenart, P. (2015) « Le retour des fusions et acquisitions dans le secteur des hydrocarbures », *Revue de l'Énergie* n° 628, novembre-décembre.
- Hache, E. (2007) « Que font les compagnies pétrolières internationales de leurs profits ? », *Cahier de l'économie* n° 64, IFP, 28 p.
- Hartley, P., Kenneth B. Medlock III (2008) "A model of the operation and development of a National Oil Company", *Energy Economics*, 30, 5, pp. 2459-2485.
- Jaffe A.M., Soligo, R. (2007) *The International Oil Companies*, The James A. Baker III Institute For Public Policy, 48 p.
- Mahdavi, P. (2014) "Why do leaders nationalize the oil industry? The politics of resource expropriation", *Energy Policy*, 75, pp. 228-243.
- Mitchell, J.V., Mitchell, B. (2014) "Structural crisis in the oil and gas industry", *Energy Policy*, 64, pp. 36-42.
- Paz Antolin, M.J., Ramirez Cendrero, J.M. (2013) "How important are national companies for oil and gas sector performance? Lessons from the Bolivia and Brazil case studies", *Energy Policy*, 61, pp. 707-716.
- Wolf, C. (2009) "Does ownership matter? The performance and efficiency of State Oil vs. Private Oil (1987-2006)", *Energy Policy*, 37, 7, pp. 2642-2652.
- Zhang, Z. (2012) "The overseas acquisitions and equity oil shares of Chinese national oil companies: A threat to the West but a boost to China's energy security?", *Energy Policy*, 48, pp. 698-701.