

Par David Mowat, Mark Purdy et Julie Adams – Accenture

Gérer l'inconnu

Les entreprises du secteur de l'énergie sont probablement les plus sensibles aux évolutions économiques et politiques. A partir de quatre scénarios possibles se dessine l'avenir de ce secteur, dont les réactions auront une influence directe sur l'économie mondiale.

S'il est habituel pour les groupes pétroliers d'affronter les remous économiques et politiques, les événements de 2003 accroissent le caractère incertain de leur environnement. A terme, les aléas de l'industrie pétrolière entraînent une réaction en chaîne, les entreprises, tous secteurs confondus, étant sensibles au moindre signe d'agitation et d'instabilité. L'étude des réactions du secteur énergétique pourrait donc être instructive pour toutes les entreprises.

En nous appuyant sur l'expérience et les connaissances des stratégestes d'Accenture spécialistes de l'énergie et des entreprises, ainsi que sur des experts extérieurs en économie et en politique, nous nous sommes livrés à un exercice de prospective fondé sur l'identification des principaux facteurs économiques et sociopolitiques de demain.

Parmi les facteurs économiques, nous avons identifié l'idéologie

économique et les stratégies d'entreprise, les évolutions du marché, la politique économique des gouvernements et le rôle des institutions supranationales, les implications pour le tourisme et le transport, ainsi que l'impact des technologies de l'information.

Parmi les facteurs sociopolitiques : les comportements et les valeurs de la société, les approches politiques, la religion et l'idéologie, la géopolitique, la société civile et les institutions internationales.

Sur la représentation graphique (voir page suivante) apparaissent alors deux grands axes correspondant à ces deux types de facteurs : l'un nous emmenant soit vers un environnement économique plus intégré, soit vers un monde plus isolé et autarcique, l'autre vers un monde de collaboration ou d'isolationnisme. En cartographiant ces courants de plusieurs façons, on obtient

quatre scénarios énergétiques différents :

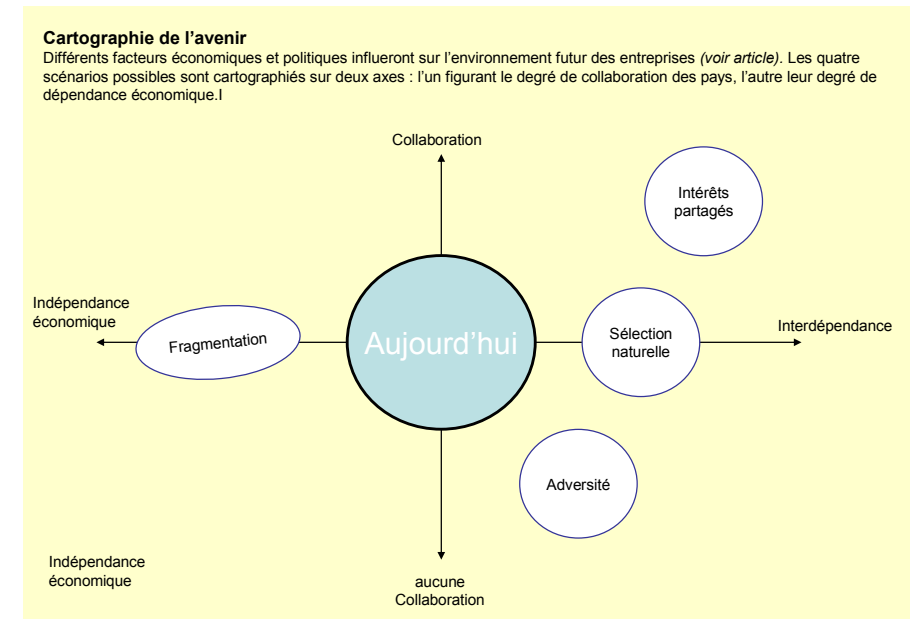
- **les Intérêts partagés** : un monde économiquement intégré, basé sur la collaboration.
- **la Sélection naturelle** : une vision darwinienne du capitalisme et de la concurrence exacerbée.
- **l'Adversité** : un monde où l'intégration économique n'intervient qu'au prix de tensions et de conflits croissants entre les gouvernements, et entre les entreprises et la société civile.
- **la Fragmentation du monde** : un renversement de tendances donnant naissance à de grandes régions antagonistes et caractérisé par la montée des protectionnismes.

Les Intérêts partagés

Dans ce scénario, coopération et intégration s'imposent. Sur le plan politique, les grandes nations œuvrent de concert à l'apaisement des tensions internationales dans les zones les plus instables du globe. Des efforts qui, à moyen terme, conduiront à un règlement politique au Proche-Orient. Les cours du brut se stabilisent, voire amorcent un repli, la sécurité de l'approvisionnement n'étant plus menacée.

Une stabilité politique qui ouvre la voie à de nouvelles formes de coopération entre les entreprises du secteur de l'énergie et les gouvernements, notamment dans les pays développés. On assiste à une montée en puissance du développement durable – exploiter les ressources pétrolières et gazières sans compromettre l'avenir économique des pays producteurs lorsque leurs réserves se tariront. Les entreprises cherchant un meilleur accès à de nouvelles réserves et un permis d'exploitation à long terme inscrivent le développement durable au nombre de leurs priorités.

Si les compagnies pétrolières sont toujours très présentes sur les marchés internationaux, elles mettent de plus en plus l'accent sur le volet local — elles s'associent avec des partenaires sur place, développent des ressources locales et utilisent les sources d'approvisionnement disponibles dans le pays. Ce type d'intégration locale apporte de véritables avantages : réduction des coûts et meilleur accès aux compétences locales qui limitent le recours à l'expatriation des personnels. Parallèlement, la consommation progresse dans les pays en développement, les entreprises comme le pays dans son ensemble profitant mutuellement des avantages du triptyque collaboration-intégration-localisation.



Sur le moyen et le long terme, la coopération stratégique entre les gouvernements — et notamment sur les grands projets d'infrastructure de transport — modifie radicalement la dynamique du secteur de l'énergie. La construction d'un pipeline russo japonais et d'un nouveau terminal à Mourmansk, en Sibérie, destinés à exporter du brut vers les États-Unis, dope considérablement les exportations de pétrole russe et crée une nouvelle concurrence pour les producteurs du Moyen-Orient, région désormais pacifiée.

L'apaisement des tensions et la stabilité retrouvée des principales régions productrices de pétrole offrent aux entreprises une meilleure visibilité. Mais cette stabilité a un prix : le durcissement des contrôles relatifs à l'environnement dans toutes les régions et tous les secteurs énergétiques font flamber les coûts (et, indirectement, le prix de l'énergie pour les entreprises et les particuliers). La réglementation des conditions de travail vient également gonfler les coûts sur certains points de la chaîne logistique. Si la stabilité permet une meilleure planification, *a contrario*, la réglementation croissante et les contrôles

administratifs ralentissent les prises de décision.

La Sélection naturelle

Ce scénario prévoit un monde où règne la libre circulation des marchandises et du capital, un monde où les marchés financiers orientent les décisions économiques et commerciales. La Russie a rejoint l'OMC et, à l'instar de l'un des autres membres, la Chine, elle ouvre progressivement ses marchés de l'énergie aux capitaux étrangers. Les compagnies pétrolières russes et chinoises, aidées par l'émergence des principes de gouvernement d'entreprise et de transparence, entrent de plain-pied dans le jeu de la concurrence mondiale.

Dans ce contexte de concurrence exacerbée, les groupes pétroliers se recentrent sur les objectifs à court terme. Avec la libéralisation d'un nombre croissant de marchés pétroliers, les différents acteurs se tournent vers les fusions-acquisitions comme instrument de création de valeur. La concentration du secteur s'accroît, les majors cherchent des cibles sur les marchés russes, chinois ou arabes, désormais plus ouverts, leur donnant accès à des réserves et à la production. Une évolution

surtout perceptible dans l'aval, où des années de marges sacrifiées conduisent certains acteurs à se rassembler ou disparaître.

Avec l'ouverture des marchés et l'intensification de la concurrence, les cours du brut baissent mais deviennent plus volatils, notamment du fait de tensions au sein de l'OPEP, entre les pays appliquant des quotas permettant de fixer les prix et ceux qui trichent sur leur production, tirant les cours vers le bas. L'organisation, qui concède désormais des parts de marché à des producteurs extérieurs, finit par voler en éclats. Pour les compagnies pétrolières, ce monde offre de nombreux avantages : économies au niveau de la chaîne logistique mondiale, peu de taxes et de réglementation, marchés financiers intégrés et très liquides réduisant le coût du capital, degré d'innovation élevé. Revers de la médaille, en dépit d'une croissance soutenue, ce monde recèle des tensions et des frictions susceptibles de dégénérer.

Les décisions commerciales étant essentiellement dictées par le profit et la compétitivité, les compagnies pétrolières se voient contraintes de reléguer certaines questions (développement durable, énergies renouvelables, citoyenneté de l'entreprise) au second plan. A mesure de leur privatisation, les compagnies pétrolières nationales ne sont plus en mesure de jouer le rôle social qui était le leur dans certains pays, d'où un regain des tensions sociales.

Attisés par la déréglementation du marché, certains problèmes (comme la crise de l'électricité qu'a connue la Californie en 2000–2001) resurgissent, les distributeurs ayant des difficultés à répondre à la demande en s'approvisionnant sur un marché ouvert et ultra-concurrentiel, où les capacités nécessaires font défaut. L'industrie nucléaire européenne n'est pas en mesure

de faire face à ce monde ultra-libéralisé où la manne de l'Etat n'est plus qu'un lointain souvenir. Des pays comme la France et la Finlande, dont l'industrie nucléaire est encore largement entre les mains de l'État, se retrouvent face aux mêmes difficultés que le marché britannique, autrefois dans le secteur public, mais désormais totalement libéralisé.

L'Adversité

Notre troisième scénario brosse le tableau d'un monde de conflits et de frictions dans lequel il devient de plus en plus coûteux, pour les majors, d'être présentes sur la scène internationale. Elles se voient contraintes de réduire leur chaîne logistique, et de prévoir des solutions de secours, les infrastructures en place se trouvant de plus en plus souvent la cible de la fronde altermondialiste, voire d'actes de terrorisme. Celles dotées d'un portefeuille diversifié s'en tirent plus ou moins (si des troubles surgissent sur un marché, elles concentrent la production sur un autre), tandis que les indépendants ou les spécialistes ont plus de mal à s'en sortir et se retrouvent parfois dans l'obligation de suspendre leurs opérations faute de solutions de repli.

Si les grands acteurs sont plus à même de diversifier les risques, cela ne les empêche pas de se heurter à des difficultés sur leurs principaux marchés de consommation, les altermondialistes organisant des boycotts d'échelle mondiale contre les principales marques du secteur — ce qui incite des entreprises à opérer sous des enseignes différentes selon les régions. Avec la disparition de certains grands noms, des activités comme le transport ou le raffinage — qui étaient jusque-là adaptées à la production sur les marchés mondiaux — connaissent des ratés.

Dans ce scénario, la préoccupation n°1 des

entreprises énergétiques est la sécurité. Or, dans ce secteur les coûts flambent et notamment le poste assurance, destiné à protéger les salariés et les principaux actifs (centrales, raffineries, pipelines, tankers, transporteurs de gaz naturel liquéfié). La production de pétrole devenant de plus en plus coûteuse et vulnérable, les prix grimpent en flèche, deviennent extrêmement volatils, rendant toute planification difficile, voire impossible.

Le coût du capital destiné à l'investissement dans des zones à haut risque augmente proportionnellement au degré de risque. Les projets dans des régions comme le Moyen-Orient sont annulés, plusieurs pays voyant leur notation de crédit revue à la baisse. Aux prises avec des coûts de financement supérieurs et des risques opérationnels plus élevés, les compagnies pétrolières rechignent à investir dans ces régions du globe. Elles se disputent alors les réserves existantes, moins risquées, et s'appuient sur la technologie pour allonger la durée de vie des champs déjà matures.

Globalement, les compagnies pétrolières perdent de leur créativité et de leurs qualités d'anticipation. Occupées à assurer la production de gaz et de pétrole, elles délaissent les innovations liées aux produits, à l'environnement ou aux énergies renouvelables. Ce monde instable est à la limite de l'éclatement total.

La Fragmentation

Notre dernier scénario offre un aperçu de ce monde éclaté, dont la désintégration conduit à la stagnation économique.

Des obstacles à la libre circulation des biens et des capitaux s'élèvent, l'accès aux réserves de pétrole et de gaz se restreint, menaçant l'existence même des groupes pétroliers mondiaux.

Des chaînes logistiques ou de sourcing existant de longue date se rompent, les économies de marché disparaissent avec la fragmentation des marchés et l'innovation fond comme neige au soleil puisqu'il devient impossible de couvrir les coûts de recherche et développement. Les gouvernements défendent leur champion national à grand renfort de réglementations et de mesures fiscales au détriment des multinationales – on assiste même à des renationalisations. Les pétroliers mondiaux, face au risque de ne pas être en mesure de couvrir les coûts d'investissement ni de protéger leurs actifs, se voient contraints de se retirer des pays en développement. Trop onéreux, des secteurs jusque-là novateurs, comme le GNL, la technologie gaz-liquide, et les développements pétroliers et gaziers en eaux profondes, sont désertés. Les pays, inquiets de la sécurité de leur approvisionnement en énergie, luttent pour leur survie sur des marchés restreints.

Avec un accès difficile aux réserves et une concurrence moindre entre compagnies énergétiques, les prix du pétrole flambent, sans toutefois afficher la volatilité constatée précédemment. En l'absence de marché mondial, l'OPEP se dissout totalement ou se scinde en organisations régionales. Il est de plus en plus difficile pour les compagnies énergétiques d'opérer sur des marchés protégés par un nombre croissant de barrières tarifaires, quotas et autres formalités administratives. De plus en plus dissociés des chaînes logistiques et de sourcing mondiales, les marchés de l'aval perdent leur compétitivité.

Les producteurs se trouvent également aux prises avec une augmentation des coûts de main-d'œuvre et d'équipement. Les pénuries de personnel qualifié sont amplifiées par les obstacles à la libre circulation des personnes, les transferts de connaissance entre marchés se réduisant comme peau de

chagrin.

Personne ne sort vainqueur de ce scénario : il ne reste que quelques survivants locaux. Les groupes pétroliers bénéficiant de positions dominantes dans les pays offrant de vastes marchés intérieurs, comme les Etats-Unis, la Chine ou la Russie, réalisent encore des économies d'échelle raisonnables, après une phase intense de concentration à l'échelon national. Les autres cherchent à compenser les contraintes de la fragmentation des marchés par des stratégies « multidomestiques », consistant à créer une identité et une marque locales, à établir des partenariats locaux, à développer des chaînes logistiques à l'échelle locale et à diversifier leur actionnariat international afin de réduire au maximum les transferts de capitaux transfrontaliers.

Conséquences, délais

Ces quatre scénarios donnent un éventail des perspectives d'avenir du secteur de l'énergie à

Conséquences des scénarios

Pour chaque scénario, il existe des conséquences envisageables à court, moyen et long terme.

Horizon	Intérêts partagés	Sélection naturelle	Adversité	Fragmentation
Court terme	Reprise progressive après la récession La coopération internationale apaise les tensions au Moyen-Orient Baisse et stabilisation des prix du pétrole	Reprise économique Rapide Libéralisation des marchés européens de l'énergie pour les utilisateurs Professionnels Baisse, mais volatilité des prix du pétrole	Persistance de la récession Montée en puissance des actions alter-mondialistes contre les compagnies Energétiques Intensification des tensions au Moyen-Orient Augmentation et volatilité des prix du pétrole	Persistance de la récession Augmentation des mesures protectionnistes de rétorsion Coup d'arrêt à la libéralisation de l'énergie en Europe Prix locaux élevés, mais stables
Moyen terme	Adhésion de la Russie à l'OMC Règlement politique du conflit au Proche-Orient Nouveaux impôts pour les entreprises Approbation du protocole de Kyoto Construction de pipelines russo-japonais et russo-chinois Fin des négociations de Doha : perspectives d'ouverture des marchés des pays en développement Forte croissance de la Chine grâce à son adhésion à l'OMC	Adhésion de la Russie à l'OMC Abandon du protocole de Kyoto Privatisation des groupes pétroliers Concentration rapide du secteur Fin des négociations de Doha, mais malaise des pays en développement sur les concessions accordées	Boycotts de consommateurs envers les groupes pétroliers Mondiaux Attentats terroristes sur l'infrastructure logistique Annulation des projets internationaux d'infrastructure	Echec des négociations de Doha Renationalisation des groupes pétroliers nationaux
Long terme	Croissance économique stable et raisonnable Réglementation accrue en matière d'environnement L'offre des groupes pétroliers est dominée par le gaz et les énergies renouvelables Émergence de nouveaux marchés aval dans les pays en développement Diversification accrue dans les pays dépendants du pétrole	Forte croissance économique, mais potentiellement instable Forte mobilité des capitaux Faible niveau d'imposition, peu de cadre juridique Effondrement de l'OPEP Le gaz et les énergies renouvelables n'ont qu'une place réduite dans le portefeuille des groupes pétroliers	Croissance économique faible et instable Cloisonnement des installations et des infrastructures énergétiques Les groupes pétroliers sont contraints de quitter les régions à risques Montée en puissance du nationalisme Réactions contre les entreprises étrangères (notamment contre les marques)	Accès aux réserves menacé Coûts élevés Eclatement de l'OPEP en groupes régionaux Développement de substituts aux importations et de grands groupes nationaux

court, moyen et long terme (*voir tableau page précédente*) à partir duquel les entreprises peuvent adapter leurs stratégies et systèmes actuels afin de se préparer à l'évolution de leur environnement. Mais pour ce faire, elles doivent également prendre en compte un certain nombre de variables et de facteurs.

- **Degré d'innovation et de compétitivité**

Pour les entreprises novatrices et ultra-compétitives, les deux premiers scénarios, caractérisés par des marchés ouverts, sont les plus favorables.

- **Externalisation dans les pays à faible coût de main-d'œuvre**

La délocalisation de certaines fonctions de l'entreprise peut être source d'une meilleure rentabilité – mais uniquement dans le scénario Sélection naturelle, l'ouverture totale des marchés permettant aux entreprises de passer d'un pays à l'autre sans obstacle.

- **Importance de la main-d'œuvre locale**

La présence d'une main-d'œuvre locale est un atout dans tous les cas de figure, à l'exception du scénario de la Sélection naturelle. En effet, dans les trois autres scénarios, la concurrence contraint les entreprises à se concentrer sur une rentabilité immédiate ; il est donc plus aléatoire de tabler sur des mesures à plus long terme comme la délocalisation de certaines ressources.

- **Valorisation des relations locales**

Il est important d'établir des partenariats sur le plan local et ce, pour tous les scénarios envisagés – à l'exception de celui de la Sélection naturelle, où les véritables

décideurs sont les marchés financiers.

- **Valeur des marques locales**

Les marques mondiales ne seraient pas performantes dans le scénario de l'Adversité, ni dans celui de la Fragmentation, caractérisés par la prédominance du local. Toutefois, dans le scénario Intérêts partagés, les produits et les marques tendent à s'adapter aux spécificités et préférences locales, les entreprises cherchant à instaurer un nouvel espace commercial, notamment dans les pays en développement.

- **Optimisation de la chaîne logistique mondiale**

La mutualisation des processus à l'échelle mondiale créerait des avantages spécifiques dans un monde économiquement intégré comme décrit dans les Intérêts partagés et la Sélection naturelle. En revanche, elle serait menacée par le scénario de l'Adversité et totalement inadaptée en cas de Fragmentation du monde.

- **Avantages des politiques pro-consommateurs**

Si les politiques axées sur les consommateurs constituent l'un des éléments clés de l'entreprise citoyenne dans le scénario Intérêts partagés, elles pourraient être également synonymes d'avantages compétitifs pour les entreprises astucieuses nageant à contre-courant dans le scénario Adversité et se révéler non négligeables dans le scénario Fragmentation, où elles permettraient de créer un engagement de l'entreprise envers les consommateurs nationaux.

Bien sûr, personne ne peut prédire lequel de ces

scénarios prendra le dessus – en fait, il est probable que des éléments de chacun de ces scénarios se concrétisent sous une forme ou une autre. Mais cela ne signifie pas que les entreprises mondiales du secteur de l'énergie soient impuissantes à protéger leurs activités. Bien au contraire : notre analyse met au jour un certain nombre de stratégies et tactiques sur lesquelles elles peuvent s'appuyer pour survivre et prospérer, indépendamment de ce que l'avenir leur réserve.

- **Capitaliser sur les connaissances et l'expérience acquises**

Il se peut que les groupes pétroliers soient déjà implantés dans des régions présentant certaines des caractéristiques décrites dans les scénarios. Ce qui signifie qu'ils auront déjà développé les relations, les structures et la main d'œuvre nécessaires pour exercer dans des environnements spécifiques. En mobilisant ce savoir et cette expérience, ils amélioreront largement leur capacité à anticiper et à gérer les brusques changements de leur environnement.

- **Utiliser les options stratégiques**

Pour gagner en flexibilité, les entreprises doivent se ménager un éventail d'options stratégiques (possibilité de pénétrer et de quitter rapidement un marché, de reconfigurer leur chaîne logistique. Ainsi, elles peuvent choisir entre acquérir ou louer des infrastructures de distribution sur certains marchés ; se développer selon les pays par croissance externe ou par des partenariats locaux ; ou se préserver des difficultés d'une implantation en ne prenant que des

participations mineures sur différents marchés...

- **Créer des partenariats dans différents pays et secteurs**

Plus l'entreprise aura instauré de contacts sur le terrain – avec les concurrents, les fournisseurs, la communauté, les autorités locales et nationales... –, plus elle sera en mesure de percevoir les signes avant-coureurs d'un retournement de tendance. Disposer d'un réseau permet également aux entreprises énergétiques de collaborer pour influencer sur l'évolution des différents scénarios.

- **Créer une main-d'œuvre entrepreneuriale**

Une culture entrepreneuriale flexible améliore sensiblement la capacité d'une entreprise à surmonter les brusques changements

et à rebondir rapidement. Les entreprises peuvent développer cette fibre en favorisant l'autonomie décisionnelle et en utilisant des systèmes de mesure de la performance et de récompense pour inculquer les valeurs entrepreneuriales à leurs collaborateurs.

- **Exister à l'échelle mondiale et locale**

De plus en plus, les entreprises ressentent le besoin de constituer des schémas organisationnels leur permettant d'appliquer une approche à la fois globale et locale – et donc de pouvoir exercer, quel que soit le scénario. A ce stade, la technologie joue un rôle déterminant puisqu'elle permet aux entreprises de développer rapidement des fonctions, des services et des offres à l'échelle mondiale, tout en autorisant la personnalisation dans une

optique d'adaptation à l'environnement local. Les ressources humaines et les processus de gestion s'avèrent également déterminants parce qu'ils assurent la mobilité du personnel entre différentes filiales locales, confèrent aux salariés des responsabilités à la fois globales et locales, et garantissent que les managers disposent d'une véritable expérience des marchés locaux.

Les entreprises ne peuvent, bien sûr, se préserver totalement des risques et éléments extérieurs. Elles ressentiront toujours des ondes de choc sur lesquelles elles n'auront aucun contrôle. Mais en anticipant ces éventualités et en développant les compétences *ad hoc*, les groupes énergétiques mondiaux auront tous les atouts en main pour réussir, indépendamment de ce que l'avenir leur réserve.

Cet article a été publié pour le magazine Outlook, édition XV.2 de Novembre 2003. Pour toute information complémentaire sur cette publication ou Accenture, veuillez contacter le département Marketing et Communication : marketing.france@accenture.com

Accenture
118, avenue de France
75636 Paris Cedex 13
France

[Date de parution : 4^{ème} trimestre 2003]