

**Les orientations stratégiques des compagnies pétrolières  
internationales à l'ère de la globalisation : le retour des fusions &  
acquisitions**

**OUDJIDA Sofiane\***

**ملخص:**

يعرف قطاع المحروقات، منذ 1998 إلى أيامنا هذه، مناخاً جديداً يتسم بشمولية الأسواق (العولمة)، تدويل النشاطات، وضع سياسات جديدة وكذا بمنافسة جذّ حادة، ناتجة عن كل هذه الاتجاهات الثلاث. بالفعل، في ظل هذه التحولات الجديدة، قامت الشركات النفطية الدولية الكبرى باتخاذ إستراتيجيات جديدة للنمو تتمثل في الاندماج والاستحواذ. يهدف هذا المقال إلى إبداء رأي علمي بخصوص الأسباب وكذا الدوافع أو التحفيزات الحقيقية للموجة الأخيرة الجديدة لعمليات الانضمام والاكتساب (فترة 1998-2007) في صفوف شركات النفط الدولية المعروفة بـ "العملاقة".

\* Chercheur en économie pétrolière.

### Résumé :

Le secteur des hydrocarbures mondial connaît, depuis 1998 à nos jours, un nouveau contexte caractérisé par la globalisation des marchés, l'internationalisation des activités, la mise en œuvre de politiques de déréglementation et une concurrence de plus en plus intense, qui est souvent la résultante des trois premières tendances. En effet, confrontées à ce nouvel environnement, les

compagnies pétrolières internationales ont adopté de nouvelles stratégies de croissance : les Fusions et Acquisitions (F&A). L'objectif de cet article est d'engager une réflexion sur les causes et autres motivations de cette dernière vague de F&A (1998 à 2007) dans le rang des compagnies appelées « super-majors ».

**Mots-clés :** Stratégie, compagnies pétrolières, fusions & acquisitions, globalisation, pétrole.

### Introduction

Pendant l'essentiel du siècle dernier, l'industrie pétrolière a été dominée par les « Sept Soeurs », un groupe de trois compagnies pétrolières internationales (Exxon, BP, Royal Dutch/Shell) et quatre compagnies américaines qui avaient acquis des réserves pétrolières considérables dans le Moyen-Orient (Chevron, Texaco, Gulf et Mobil). La plupart d'entre elles avaient été créées suite à la dissolution de Standard Oil Company<sup>1</sup>.

Ces compagnies, très intégrées dans la filière (du puits à la pompe), étaient appelées des « majors » parce que chacune était assez importante pour influencer l'approvisionnement et les prix mondiaux du pétrole et exerçaient leurs activités dans plus d'un pays. Après

<sup>1</sup> La Standard Oil Company a été fondée par J.-D. Rockefeller. Ce jeune entrepreneur démarre, en 1863, une petite raffinerie à Cleveland avec un partenaire. Rockefeller réussira en quelques décennies à édifier un véritable empire : celui de la Standard Oil Company. Il sera également le pionnier de l'intégration verticale dans l'industrie : il a été le premier à contrôler l'ensemble des étapes de la filière pétrolière, du « puits à la pompe ». En 1909, au terme de plusieurs années d'une procédure initiée par le département de la Justice, cette compagnie fut dissoute en 34 sociétés sur la base de la loi antitrust : le « Sherman Act ».

une éclipse entre les années 70 et 80, suite au mouvement de nationalisation et prise de contrôle des compagnies nationales, elles sont retournées en force sur l'échiquier pétrolier mondial grâce à l'application de différentes stratégies qui se sont avérées fructueuses. À la fin des années 90, les grandes compagnies pétrolières internationales<sup>2</sup> (CPIs) ont adopté la stratégie de "*bigger is better*" avec la multiplication des fusions et acquisitions (F&A) et la montée des opérations de prise de contrôle d'entreprises.

L'objectif de cet article est justement d'examiner la dernière vague des opérations de concentration dans le rang des CPIs dans un environnement compétitif et globalisé, et ce, en tentant de répondre aux questions suivantes : Quelles sont les principales causes de la dernière vague de F&A dans l'industrie pétrolière ? Pourquoi les F&A se produisent-elles ?

### **1- Les compagnies pétrolières internationales à l'ère de la globalisation<sup>3</sup>**

L'industrie pétrolière ne cesse d'être mondiale. Les distances entre les lieux de production et de consommation se chiffrent souvent en milliers de kilomètres. Les acteurs opèrent tout naturellement en dehors de leurs frontières, souvent à l'autre bout de la planète. Le

---

<sup>2</sup> Pour simplifier, nous adopterons pour la suite de cet article l'acronyme CPIs (s pour pluriel) pour désigner les compagnies pétrolières internationales.

<sup>3</sup> La globalisation n'est pas un phénomène récent. En effet, ce phénomène est apparu avec la montée et le développement des échanges marchands avec la recherche des empires commerciaux d'étendre leurs marchés. Déjà en 1919, Keynes publie sur la globalisation dans son livre *« Les conséquences économiques de la paix »* dans lequel il faisait une critique du traité de Versailles et particulièrement de l'obligation faite par les anglais et les français aux allemands à la fin de la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale pour payer les réparations de guerre. Une précision mérite notre attention : dans la langue française, les termes de mondialisation et globalisation sont le plus souvent employés comme équivalents. Par contre, en anglais, il n'est habituellement utilisé qu'un seul terme, *globalisation/globalization* (anglais US), pour exprimer l'ensemble du processus. Plusieurs auteurs ont écrit sur ce sujet en particulier : Jolly (1996), Akrouf (2003), Mouhoud (2005), etc.

processus de développement technologique s'organise à l'échelle planétaire.

### **1.1- La globalisation dans l'optique des super-majors<sup>4</sup>**

Pour les super-majors, la globalisation reste une stratégie très dominante. Comme nous le verrons tout au long de cet article, malgré la difficulté croissante de caractériser tous les acteurs qui appartiennent à ce groupe, nous avons aujourd'hui des repères beaucoup plus clairs à l'égard de leurs stratégies globales<sup>5</sup>. La force motrice la plus importante de la globalisation actuelle des super-majors est la nécessité de renouveler leurs réserves pétrolières. Ce remplacement devient de plus en plus difficile.

Comme l'ont noté plusieurs experts, la raréfaction des opportunités d'exploitation classique dans leurs zones pétrolières traditionnelles, conduit les super-majors à rechercher simultanément dans plusieurs directions (géographiques et technologiques) les sources possibles de remplacement de leurs réserves. Chaque firme cherche à choisir la combinaison la plus appropriée parmi un éventail d'options stratégiques. Le deuxième concept important qu'il faut retenir pour pouvoir appréhender le nouveau comportement stratégique des super-majors est celui d'"usine de surface". Chaque entreprise cherche à acquérir les mieux adaptés qui s'ajustent à sa position et à ses objectifs économiques, logistiques et technologiques. De même, ces compagnies s'efforcent à inciter le développement des procédures d'acquisition, de vente d'actifs et des permis d'opération

---

<sup>4</sup> L'après F&A a incité les experts à utiliser le terme « super-majors » pour les grandes compagnies pétrolières internationales issues des concentrations de la fin des années 90 et début 2000. Ces compagnies sont : ExxonMobil, BP, Royal Dutch/Shell, Total S.A., ChevronTexaco. Certains auteurs joignent également ConocoPhillips, deux indépendantes américaines, à ce groupe après leurs fusions.

<sup>5</sup> Les firmes multinationales ont adopté plusieurs stratégies «verticales», «horizontales» ou de «partenariat». Les deux premières, appelées par Andreff (2003) «stratégies banales», nécessitent une faible intégration entre la maison mère et ses filiales. La troisième stratégie, où l'intégration est plus complexe, est appelée stratégie « globale ».

qui soient de plus en plus flexibles. Elles s'intéressent non seulement aux structures nouvelles qui doivent encore être explorées, mais aussi à l'échange des réserves déjà découvertes ou à l'échange des structures déjà en production à l'international (voir tableau 1).

**Tableau 1- Présence à l'international des principales compagnies intégrées en 2001**

| Compagnie Pétrolière Internationale (CPI) | Nombre de pays où la compagnie opère |
|-------------------------------------------|--------------------------------------|
| Exxon Mobil                               | > 200                                |
| BP                                        | > 100                                |
| Texaco <sup>1</sup>                       | > 150                                |
| Chevron <sup>1</sup>                      | > 100                                |
| Conoco <sup>2</sup>                       | > 40                                 |
| TotalFinaElf                              | 40                                   |
| Shell Oil                                 | 135                                  |
| Phillips Petroleum <sup>2</sup>           | > 20                                 |
| Occidental Petroleum                      | 9                                    |

Source : Dahl et Atakhanova (2001), p. 6

<sup>1</sup> : Avant la fusion (entre Texaco et Chevron)

<sup>2</sup> : Avant la fusion (entre les deux indépendants US : Conoco et Phillips).

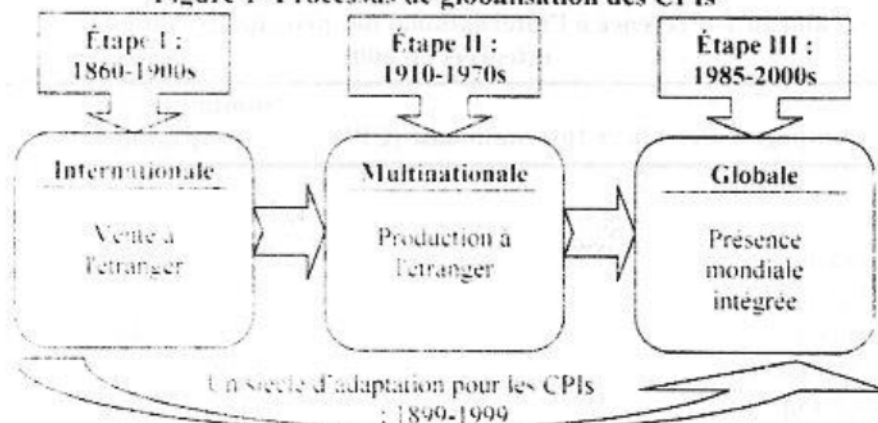
### 1.2- Le processus de globalisation dans le rang des super-majors

Le processus de F&A dans le secteur pétrolier n'échappe pas à la dynamique de la globalisation qui a émergé au milieu des années 1980. Les F&A visaient d'abord à réduire les coûts. Elles aboutissent à l'apparition de compagnies appelées « super-majors » qui sont devenues des entreprises globales<sup>6</sup>. Pour les sociétés pétrolières, la globalisation est un élément fort pour acquérir croissance et profitabilité. C'est là l'aboutissement d'un processus en plusieurs

<sup>6</sup> L'entreprise globale favorise l'émergence de la bureaucratie : la possession d'actifs importants dans plusieurs pays est un facteur de complexité qui, bien qu'il n'apparaisse pas de façon explicite sur un compte de résultat, ne doit pas être sous-estimé. Les obligations de *reporting* financier faite à l'entreprise globale, souvent cotée à Wall Street, imposent la mise en place de systèmes de contrôle et d'évaluation, et plus généralement de processus de gestion complexe, qui favorisent le développement d'une culture bureaucratique.

etapes vers la globalisation : de l'international (vente à l'étranger), on passe au multinational (production à l'étranger) et au global (présence mondiale intégrée).

Figure 1- Processus de globalisation des CPIs



Source : Auteur

Ce processus a nécessité pour les CPIs beaucoup de temps pour son implementation (fig. 1). Pour cela, les CPIs ont su s'adapter à un environnement en perpétuelle évolution. Des changements notables étaient déjà intervenus au cours des années 80 puis lors de la dernière décennie dans la structure pétrolière mondiale. Cette industrie a été considérablement bouleversée par les très importantes fusions réalisées à partir de 1998/99. En effet, la dernière vague<sup>7</sup> de restructurations par le biais de F&A, que nous allons examiner ci-

<sup>7</sup> Dans la vague des F&A des années 80, le mode d'acquisition était très différent de ce qu'il est actuellement. On n'achetait pas un concurrent mais plutôt une entreprise œuvrant dans un secteur complémentaire à son activité. Désormais, aujourd'hui on s'intéresse beaucoup moins aux activités périphériques pour mieux convoiter ce qui est identique. On veut mettre sous sa coupe le concurrent parce qu'on veut à tout prix, mais pas nécessairement à n'importe quel prix, augmenter sa part de marché. C'est le pétrole qui achète du pétrole, la banque de la banque, l'auto de l'auto, ainsi de suite.

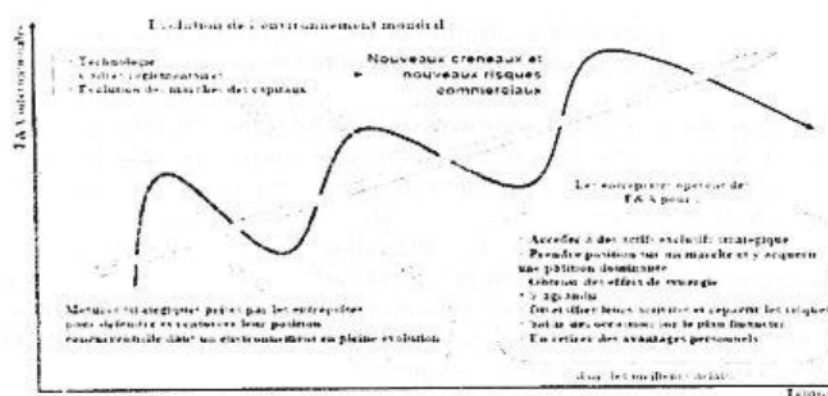
après, est d'une ampleur encore jamais atteinte dans l'histoire du secteur énergétique, a gagné un nombre de groupes pétroliers visant leur adaptation à un environnement ne cessant de devenir de plus en plus globalisé, ouvert et très compétitif.

## II- Les F&A dans le rang des super-majors

La vague actuelle de restructurations mondiales et régionales sans précédent aux moyens de F&A internationales dénote l'interaction dynamique qui s'opère, aux fins des objectifs stratégiques des entreprises, entre, d'une part, les principaux facteurs qui incitent les entreprises à se lancer dans des F&A et, d'autre part, l'évolution de l'environnement économique mondial (fig. 2).

Pour de nombreuses entreprises, la nécessité de survivre et de prospérer sur le nouveau marché mondial devient une question stratégique essentielle qui entretient, par voie de conséquence, le mécanisme des F&A. Sur le marché des entreprises, des répressions guettent celles qui ne parviennent pas à se développer et à dégager des bénéfices. L'une de ces répressions est la prise de contrôle. Toutes les motivations essentielles incitant les entreprises à réaliser des F&A internationales se combinent alors pour devenir des éléments clefs de l'objectif stratégique primordial consistant à défendre et à développer des positions concurrentielles sur le marché.

**Figure 2- Éléments moteurs des opérations internationales de F&A**



**Source:** UNCTAD, World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development, figure V.1, p.154.

Sans rentrer dans les détails de la littérature sur les F&A, on peut dire que les F&A internationales<sup>8</sup> permettent aux entreprises d'acquérir rapidement un portefeuille d'actifs liés au site d'implantation, qui sont devenus une source essentielle de compétitivité dans une économie globale.

### II.1- Les motifs et justifications des F&A

Des motifs très différents<sup>9</sup> peuvent inciter des entreprises à fusionner suivant qu'elles appartiennent à deux étages différents du processus de production ou qu'elles sont au contraire des rivales plus ou moins proches. Dans le premier cas, on parle d'intégration ou de fusion verticale<sup>10</sup> et dans le second de concentration horizontale<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Selon le rapport UNCTAD *World Investment Report 2007*, p. 16, au total, 172 "méga-transactions", soit un chiffre proche du chiffre record de 2000, ont été enregistrées en 2006 et ont représenté près des deux tiers de la valeur totale des F&A internationales. Les méga-transactions comprennent toutes transactions dont le montant est supérieur à un (1) milliard de dollars (GS). En 2006, les opérations internationales auxquelles ces organismes ont pris part sont évaluées à 158 GS, en hausse de 18 % par rapport à 2005. Ces acquisitions ont été favorisées par la recherche croissante de rendements plus élevés et par l'abondance des liquidités sur les marchés financiers internationaux. Contrairement à ce qui s'était passé lors du boom des F&A de la fin des années 90, les entreprises ont principalement financé ce type d'opérations grâce à leur trésorerie et à l'emprunt, plutôt que par l'échange d'actions.

<sup>9</sup> Pour certains experts, dont le chairman de BP, John Brown, la baisse des prix du brut en 1998 a été plus un catalyseur des concentrations qu'une cause première.

<sup>10</sup> Les acquisitions verticales consistent en le rachat d'une entreprise au sein de la filière. Elles permettent d'améliorer l'efficacité du nouvel ensemble. L'intégration verticale peut permettre de supprimer purement et simplement certaines étapes du processus de production, diminuant les coûts et augmentant de ce fait les profits. La plupart des autres motifs de l'intégration verticale sont de nature plus stratégique. L'intégration verticale peut aboutir à la *maîtrise d'une ressource rare* : ceci donne la possibilité d'exclure un concurrent présent sur le marché aval en ne lui donnant plus l'accès (stratégie de forclusion) ou un accès plus difficile. (c'est-à-dire à un coût plus élevé) à la ressource amont.

<sup>11</sup> Les acquisitions horizontales sont un rapprochement d'entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes.

risque (grands projets en offshore) et la position confortable dans la négociation des projets forts capitalistiques.

Ainsi, par ce type d'opérations, les CPls recherchent d'atteindre une taille "critique", tout en grossissant, qui leur permettent de "dominer" le marché, se prémunir contre une OPA hostile, tirer profit des économies d'échelle à chaque niveau de la chaîne et enfin générer des bénéfices plus considérables.

### 11.2- Le record des F&A dans l'Industrie pétrolière en 1998-99

La période 1998-99 restera dans l'histoire de l'industrie pétrolière internationale comme celle d'une vague de F&A sans précédent<sup>12</sup>. Le montant des transactions a atteint quelque 240 GS sur deux ans, comparé à 40 GS en 1997 et une moyenne d'environ 10 GS par an de 1990 à 1996 et pour 13 GS lors de l'acquisition de Gulf par Chevron en 1984.

Les opérations de F&A successives ont donné naissance à de nouveaux groupes dont les "super-najars" : Exxon-Mobil, BP-Amoco-Areo, Total-Fina-Elf, Chevron-Texaco, pour voir la liste s'allonger à d'autres compagnies capables de relever les nouveaux défis de l'industrie.

<sup>12</sup> La taille de ces compagnies peut être mesurée principalement de deux manières. La première envisage la capitalisation boursière ou valeur boursière. La seconde manière consiste à évaluer les réserves. Les compagnies pétrolières cotées en bourse aux États-Unis doivent déposer un dossier chaque année auprès de la *Securities Exchange Commission (SEC)*.

<sup>13</sup> La baisse des prix du pétrole a incité les CPls à se regrouper, ainsi dans le 2<sup>e</sup> semestre de 1998, Exxon rachète Mobil, BP s'associe avec Amoco, Total avec Petrofin. Le saga des F&A continue depuis d'année en année et ne se limite pas seulement aux CPls.

Deux exceptions notables à ce processus sont à relever : Royal Dutch Shell <sup>5</sup> et ENI <sup>6</sup>. Ainsi, les dernières fusions survenues reflètent des stratégies différentes.

- **Exxon-Mobil** : est qualifiée de fusion historique issue des deux plus grosses compagnies américaines qui dégagent le chiffre d'affaires le plus important du secteur. Cette fusion a surtout permis des économies d'échelle (Exxon était la compagnie de la côte Est et Mobil la compagnie des Grands Lacs) et un quasi doublement de la surface financière :

- **BP-Amoco-Areo** : est le produit de deux acquisitions successives par BP de compagnies américaines de taille moyenne (Amoco et Areo). Ces opérations lui ont permis de prendre solidement pied sur le marché américain :

- **Total-Fina-Elf** : est issue de l'acquisition par Total du Belge Fina puis d'Elf. Ces opérations permettent au nouveau Groupe de rester dans le wagon de tête des compagnies pétrolières en termes de chiffre d'affaires et de réaliser des synergies entre deux répartitions géographiques complémentaires :

- **Chevron-Texaco** : est le produit de la fusion de deux grandes compagnies américaines qui se complètent, puisque Texaco était essentiellement présente au Texas et Chevron en Californie. Cette fusion a donc permis des économies d'échelle importantes :

- **Conoco-Phillips** : rassemble deux compagnies de taille moyenne sur le marché américain. Cette fusion est analysée comme inaugurant une "seconde génération" dans la mesure où l'une de ses principales justifications était d'atteindre une taille critique sur le marché mondial pour résister à la concurrence et accroître les capacités

---

<sup>5</sup> Le groupe RD Shell est lui-même à l'origine d'une fusion datant depuis plus d'un siècle. En effet, ce groupe est issu d'une filiale à 60 % de la société néerlandaise Royal Dutch Petroleum Co créée en 1890) et à 40 % de la société britannique Shell Transport and Trading Co créée en 1897 par Marcus Samuel. RD Shell a clairement affiché sa volonté de ne pas fusionner dans la mesure où le groupe exerce déjà des activités dans des zones géographiques nombreuses et diversifiées et couvre la plupart des segments de l'industrie pétrolière.

<sup>6</sup> Le cas de l'italien ENI est différent dans la mesure où cette compagnie n'est pas hostile, *a priori*, à l'idée de fusion. Il avait même été question d'une contre-offre sur Conoco lors de la fusion Conoco-Phillips.

d'investissement. Le rapprochement, en 2002, a donné naissance à la sixième compagnie mondiale.

Le tableau 2 synthétise les principales opérations qui ont eu lieu à l'orée du nouveau millénaire.

**Tableau 2- Fusions & Acquisitions dans le rang des Majors**

| Acquéreur (s)          |             | Cible (s) |             | Transaction |              |
|------------------------|-------------|-----------|-------------|-------------|--------------|
| Société                | Nationalité | Société   | Nationalité | Valeur*     | Date         |
| Exxon                  | USA         | Mobil     | USA         | 78,9        | Déc. 1998    |
| BP                     | R.-U.       | Amoco     | USA         | 60          | Août 1998    |
| BP-amoco               | R.-U.       | Arco      | USA         | 25          | Avril 1999   |
| TotalFina              | France      | Elf       | France      | 42,0**      | Juillet 1999 |
| Chevron                | USA         | Texaco    | USA         | 35,1        | Octobre 2000 |
| Total des transactions |             |           |             | 244 GS      |              |

Source : Revue BIP, différents numéros 1999 et 2000.\* En GS \*\* En Gf (€/\$ = 1,05)

### 11.3- Le retour au cartel des « super-majors »

Le panorama du marché pétrolier<sup>17</sup> international a complètement changé après la vague des F&A. En effet, les F&A ont à nouveau changé le classement des 10 premiers groupes mondiaux d'hydrocarbures. Le groupe des dix s'est constitué, au fil des acquisitions, à partir d'une vingtaine de sociétés, dont plus de la moitié ont disparu dans les firmes qui les ont absorbées. Si certains noms de sociétés ont pu subsister, adossées à plus fort qu'eux- Mobil, Texaco, YPF, etc.- d'autres se sont complètement perdus dans les transactions : Amoco, Arco, Lasmo, Gulf Canada, Tosco, etc. Après les T&A, les « super-majors » représentent des plus importantes capitalisations boursières (ExxonMobil est la première mondiale et BP a longtemps été la plus importante de la bourse de Londres). Pour les CPIs, la nécessité de supporter de lourds investissements de long terme et comportant un fort risque exige de disposer de fonds propres

<sup>17</sup> Sur les dernières évolutions de ce marché, voir par exemple, Boussena *et alii* (2006), Mabro (2005) et De Lestrangre *et alii* (2005).

élevés, ce qui constitue de fait une barrière à l'entrée pour d'éventuels concurrents. Grossir donne une assise suffisante aux CPIs pour pouvoir prendre de nouveaux risques dans la compétition mondiale. Le tableau 3 permet à la fois de comparer et d'apprécier l'évolution de la capitalisation boursière avant et après F&A.

Tableau 3- Capitalisations boursières des CPIs entre 1998 et 2008

| Avant F&A : 1998 |           |                               | Après F&A : 2008 |                |                               |
|------------------|-----------|-------------------------------|------------------|----------------|-------------------------------|
| N°               | Compagnie | Capitalisation boursière (GS) | N°               | Compagnie      | Capitalisation boursière (GS) |
| 1                | Exxon     | 225                           | 1                | ExxonMobil     | 511,9                         |
| 2                | BP        | 130                           | 2                | BP             | 230,7                         |
| 3                | RD Shell  | 116                           | 3                | RD Shell       | 264,6                         |
| 4                | Mobil     | 55                            | 4                | Total          | 198,5                         |
| 5                | Chevron   | 18                            | 5                | ChevronTexaco  | 197,1                         |
| 6                | ENI       | 46                            | 6                | ENI            | 146,3                         |
| 7                | Amoco     | 40                            | 7                | ConocoPhillips | 141,2                         |
| 8                | Elf       | 30                            |                  |                |                               |
| 9                | Texaco    | 30                            |                  |                |                               |
| 10               | Total     | 24                            |                  |                |                               |

10 ans après

Sources : IPF April 2001, p.2 et PFC January 2008, p.2

#### II.4- La poursuite des F&A après les années 2000s

Contrairement aux années 80, l'actuelle vague de méga-fusions annonce l'ère des acquisitions horizontales. Il semble, à la lumière des mutations observées durant ces dernières années, que la tendance à se regrouper soit une tendance de fond qui répond à des visions stratégiques de long terme. Preuve que cette vague continue dans le temps, après la pause observée depuis 2002 lors de la fusion ConocoPhillips, par l'acquisition d'autres compagnies de tailles différentes (sociétés nationale, privée, indépendante). Il ne se passe pas un jour sans que la presse spécialisée ne fasse écho d'un tel type de rapprochement. Le tableau 4 permet de constater qu'au niveau des super-majors, les F&A ont continué à se réaliser. En avril 2005,

Unocal<sup>12</sup> a fait l'objet d'une OPA par son compatriote ChevronTexaco et à fin 2005, ConocoPhillips a annoncé son acquisition de Burlington Resources<sup>13</sup> pour 55,6 G\$. Par cette opération, le major américain, ConocoPhillips, voulait avoir des actifs de production et d'exploration de gaz naturel essentiellement situés en Amérique du Nord<sup>14</sup>. En 2006, les accords de F&A dans le pétrole et le gaz ont atteint 291 G\$<sup>15</sup> dans le monde soit 16 % de plus par rapport à 2005 (année marquée par une activité intense dans ce domaine). Ceci est dû aux cash-flows sans précédent dont disposent les sociétés et à la hausse des prix des hydrocarbures, qui ont fait grimper de 34 % la valeur unitaire des réserves prouvées échangées, à 512,86/bep.

<sup>12</sup> Unocal Corporation est un groupe pétrolier californien fondé en 1890 sous le nom d'Union Oil Company of California. La compagnie pétrolière chinoise, CNPC, a voulu prendre le contrôle d'Unocal en offrant 18,5 milliards de dollars soit 2 G\$ de plus que Chevron et ce, après une bataille médiatique aux USA.

<sup>13</sup> Au 31 décembre 2004, les réserves de Burlington étaient évaluées à 2,001 milliards de barils équivalant pétrole (06bep). Sa production était à cette date l'équivalent de 5 000 bep/jour. Les réserves du nouveau groupe ConocoPhillips + Burlington se montent à 10,5 Gbep (au 31 décembre 2004) et sa production à 2,5 Mbp/j.

<sup>14</sup> C'est l'objectif essentiel de cette acquisition mais cela n'empêche pas ConocoPhillips de bénéficier des autres régions dans le groupe Burlington est présent notamment en Algérie, en Égypte mais aussi en Europe du Nord-Ouest (Mer du Nord et Mer du Nord néerlandaise) et en Amérique latine (Équateur, Colombie, Argentine, Pérou). Voir à ce sujet *BIF N° 10490* du Mercredi 14 décembre 2005.

<sup>15</sup> Cf. *BIF N° 10826*, Mardi 17 avril 2007. Les plus importantes transactions monétaires réalisées en 2006 ont été fortement impactées par le gaz, notamment l'acquisition par Statoil du volet énergétique de Norsk Hydro (57 % de gaz dans les réserves prouvées), l'acquisition de Kerr McGee (62 % de gaz) et de Western Gas Resources (97 % de gaz) par Anadarko.

Tableau 4: Les plus importantes méga-fusions\* chez les CPIs

|                              | 1990 |    |    |    | 2000 |    |    |    |    |    |    |
|------------------------------|------|----|----|----|------|----|----|----|----|----|----|
|                              | 93   | 94 | 95 | 96 | 97   | 98 | 99 | 00 | 01 | 02 | 03 |
| Exxon-Mobil                  | X    |    |    |    |      |    |    |    |    |    |    |
| BP-Amoco-Areo                | X    |    | X  |    |      |    |    |    |    |    |    |
| Total-Fina-Elf               | X    | X  | X  |    |      |    |    |    |    |    |    |
| R.D. Shell <sup>1</sup>      |      |    |    |    |      | X  |    |    |    | X  |    |
| Chevron-Texaco               |      |    | X  |    |      |    |    |    |    | X  |    |
| Conoco-Phillips <sup>2</sup> |      |    |    | X  | X    |    |    | X  |    |    |    |

Source : Auteur sur la base d'International Petroleum Finance, avril 2006, p. 6

\* Ne figurent que celles dépassant les 5 milliards \$US.

<sup>1</sup> R.D. Shell a acquis l'entreprise pour 7,3 GS en 2001.

<sup>2</sup> Chevron a acquis l'entreprise pour 19,9 GS en 2005.

<sup>3</sup> Conoco a acquis Gulf Canada pour 6,7 GS en 2001.

### Conclusion

Le secteur des hydrocarbures a connu plusieurs "méga-fusions" vers la fin des années 1990 et jusqu'en 2007, qui ont entraîné une concentration dans le rang des CPIs et les ont réduites au nombre de cinq voire à six "super-majors" intégrées, que l'on connaît maintenant sous le nom des "Géants du pétrole". Si la recherche de synergies et d'économies d'échelle reste le n°1 des grandes compagnies, un deuxième leitmotiv explique les acquisitions de compagnies de moyenne dimension. Il s'agit d'accroître ses réserves d'hydrocarbures en vue d'accroître sa capitalisation boursière. Cette vague de méga-fusions n'échappe pas à la logique de la configuration de l'économie globale et s'est impliquée dans toutes les étapes de l'industrie pétrolière et/ou gazière : exploration, production, raffinage, transport, et ventes au détail.

Pour les CPIs, la globalisation est une recherche de l'efficacité par la firme à l'échelle mondiale qui la conduit à combiner plusieurs stratégies : viser un marché toujours plus large, minimiser les coûts, se rapprocher du marché, contourner les barrières protectionnistes (chez les pays OPEC, etc.), et ce, en jouant de ses compétences organisationnelles à l'échelle planétaire. Les grandes orientations stratégiques de ces compagnies sont la recherche, préférentiellement,

de grosses découvertes susceptibles de générer des profits importants, notamment par l'acquisition d'actifs et/ou de compagnies "juniors" comme les indépendantes, les compagnies pétrolières publiques (ex. acquisition de YPF par Repsol) pour dominer le secteur pétro-gazier.

### Références bibliographiques

#### 1)- Ouvrages et articles

- ADDA J. (1996). La mondialisation de l'économie, tome 2 : genèse – Problèmes, Ed. La découverte, Paris.
- ANDRIEFF W. (2003). Les multinationales globales, Ed. La découverte, Paris.
- AKTOUF O. (2005). La stratégie de l'aaruche : Post-mondialisation, management et rationalité économique, Editions Eco-société, Montréal.
- BOUSSINA S., PAUWELS J.-P., LOCATELLI C. et SWARTENBROEKX C. (2006). Le défi pétrolier : Questions actuelles du pétrole et du gaz, Ed. Vuibert, Paris.
- DAHL C. et ATAKILANOVA Z. (2001). "Managing in the Multicultural World of Oil", p. 6-10, IAAE Newsletter, 3rd Quarter 2001.
- DE LESTRANGE C., PAILLARD C.-A., ZELENKO P. (2005). Géopolitique du pétrole : Un nouveau marché, de nouveaux risques, des nouveaux mondes, Technip, Paris.
- MABRO R. (2005). "Oil in the 21<sup>st</sup> Century : Issues, Challenges and Opportunities", OPEC Special Limited Edition.
- MOUHOUD E.M. (2005). Mondialisation et Délocalisations des Entreprises, Repères, La Découverte, Paris.
- UNCTAD (2007). "World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development", Geneva.

#### 2)- Publications périodiques et revues

- Bulletin de l'Industrie Pétrolière (BIP)
- International Petroleum Finance (IPF)
- Pétrole et Gaz Arabes (PGA)
- Petroleum Intelligence Weekly (PIW)
- Weekly Petroleum Argus (WPA)