

Gestion de Portefeuille

M. Marty

SOMMAIRE

I. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE.....	3
A. BREF HISTORIQUE.....	3
B. PROFIL D'ACTIVITÉS.....	3
C. SECTEUR PÉTROLIER.....	3
II. ANALYSE STRATÉGIQUE INTERNE DE TOTAL.....	4
A. LES DOMAINES D'ACTIVITÉS STRATÉGIQUES.....	4
<i>L'Amont.....</i>	4
<i>L'Aval.....</i>	4
<i>La Chimie.....</i>	4
B. LA MATRICE MC KINSEY.....	5
III. ANALYSE STRATÉGIQUE EXTERNE DE TOTAL.....	6
A. ANALYSE DE PESTEL.....	6
<i>Politique :.....</i>	6
<i>Economique :.....</i>	8
<i>Socio - démographique :.....</i>	10
<i>Technologique :.....</i>	11
<i>Environnemental :.....</i>	12
<i>Légal :.....</i>	13
B. LES 5(+1) FORCES DE PORTER.....	14
<i>Intensité concurrentielle :.....</i>	14
<i>Menace des produits de substitution :.....</i>	15
<i>Pouvoir de négociation des fournisseurs :.....</i>	16
<i>Pouvoir de négociation des clients :.....</i>	16
<i>Menaces des nouveaux entrants potentiels :.....</i>	17
<i>Rôle de l'Etat :.....</i>	17
C. HEXAGONE SECTORIEL.....	19
IV. BILAN ET CRITIQUES.....	20
A. SWOT.....	20
B. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS.....	20
C. PISTES DE RÉFLEXION.....	21
BIBLIOGRAPHIE.....	23

I. Présentation de l'entreprise

Le groupe Total est un groupe pétrolier français intégré, c'est-à-dire qu'il comporte des sociétés présentes dans les différents domaines du « cycle de vie » du pétrole, en effet le Groupe est présent de l'exploration jusqu'à la vente de produits dérivés (carburants, plastiques, ...).

Il est dirigé par un Conseil d'Administration et un Comité Exécutif ; depuis l'Assemblée Générale qui a eu lieu le 21 mai dernier, c'est Christophe de Margerie qui est le Président Directeur Général du Groupe.

Le Groupe compte plus de 90 000 salariés et est présent dans plus de 130 pays.

a. Bref historique

La maison mère du Groupe est Total S.A. ; il s'agit d'une société anonyme de droit français créée le 28 mars 1924 sous le nom de Compagnie Française des Pétroles (CFP). C'est en 1929 que la CFP est introduite à la bourse de Paris.

Au cours de son histoire la société va changer de nom. Donc, de CFP en 1924, elle devient Total CFP en 1985, puis Total en 1991. Les acquisitions de PetroFina S.A. en 1999 puis d'Elf-Aquitaine en 2000 vont amener la société à changer à nouveau sa raison sociale en Totalfina puis en TotalFinaElf. Ce n'est que le 6 mai 2003 qu'apparaît le nom Total S.A..

Durant toute son histoire, Total S.A. a acquis d'autres sociétés afin de pouvoir contrôler toute la filière pétrolière.

b. Profil d'activités

C'est ainsi que le Groupe compte des sociétés spécialisées dans les différents domaines. On trouvera pour l'exploration et la production la société Total E&P France, pour le raffinage et le marketing l'ensemble des raffineries ainsi que les réseaux de distributions. Au niveau de la vente du pétrole, il y a la société Total Oil Trading S.A. et pour le transport maritime il existe une division Shipping. Enfin la présence dans le secteur chimique est assurée par des groupes tels que Hutchinson ou Atotech. Depuis maintenant quelques années, le Groupe s'intéresse aux nouvelles sources d'énergie, dans ce sens, il a créé une direction Gaz & Energies Nouvelles.

c. Secteur pétrolier

Total fait partie des Majors, c'est-à-dire les cinq groupes pétroliers les plus importants au niveau mondial. Il y a aussi Exxon/Mobile, Royal Dutch Shell, ConocoPhillips et British Petroleum ; Total étant à la cinquième place.

II. Analyse stratégique Interne de TOTAL

Le groupe Total a divisé ses activités en trois centres de profits. Tout d'abord l'Amont, on y trouve les activités d'exploration et de production, ainsi que la direction *Gaz et Energies Nouvelles*. Il y a ensuite l'Aval avec le raffinage, le marketing, le trading et le shipping. Et enfin se situe le secteur chimique. Il existe un quatrième centre de profit, mais dont l'activité est transverse, il s'agit de la Holding.

A. Les domaines d'activités stratégiques

L'Amont

L'Amont est le centre de profit historique de Total. Le Groupe mène des opérations d'exploration et de production dans une quarantaine de pays. Il s'agit de toutes les activités liées à la recherche de pétrole et de gaz naturel, ainsi que l'exploitation des champs pétroliers et gaziers.

Les activités de transformation du gaz naturel, en polymères par exemple, et celles liées au développement d'énergies nouvelles telles que le solaire font parties de l'Amont.

L'Aval

L'aval est le centre de profit du raffinage, du marketing, du négoce international et du transport maritime. Ce secteur compte toutes les raffineries du Groupe, les stations-service. Il gère le transport maritime lorsqu'il est réalisé par des pétroliers affrétés par Total. C'est le secteur en crise actuellement en Europe. A l'opposé, en Afrique, Total est leader au niveau des réseaux de distribution.

La Chimie

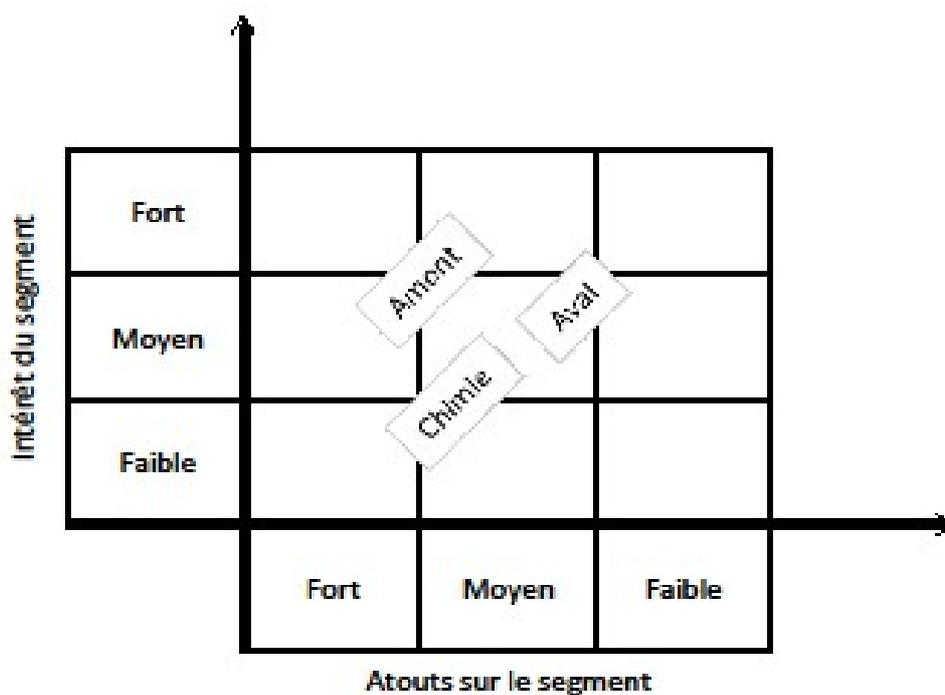
La chimie se décompose en deux groupes qui sont la chimie de base et la chimie de spécialité. La chimie de base regroupe les sociétés de pétrochimie et celles produisant des fertilisants. Les spécialités concernent la transformation du caoutchouc, l'activité grand public, les résines, les adhésifs et la métallisation-galvanoplastie. Récemment, Total a cédé le groupe Mapa-Spontex qui faisait partie de l'activité grand public.

b. La matrice Mc Kinsey

L'amont grâce aux avancées technologiques en termes d'exploration et de production de pétrole d'une part, et en terme de nouvelles énergies d'autre part est le domaine d'activité stratégique qui représente le meilleur atout de Total.

L'aval, est quant à lui moins bien situé dans la matrice McKinsey, ceci est dû aux difficultés que connaît le raffinage, que ne peuvent compenser les bons résultats des réseaux de distribution.

La chimie est le domaine d'activité stratégique le moins valorisé du groupe. Le regroupement de la chimie de spécialité à forte valeur ajoutée et de la chimie de base dans le même centre de profit fait perdre un peu d'atouts vis-à-vis du



secteur et d'attrait pour l'entreprise.

III. Analyse Stratégique Externe de TOTAL

On peut définir la stratégie comme étant une suite de décisions et d'actions visant à « dégager une rente économique durable et rentable »¹, c'est-à-dire à rechercher et obtenir un avantage compétitif pour garantir à l'entreprise une compétitivité et une rentabilité sur le long terme. Or, pour cela, l'entreprise se doit de comprendre l'environnement dans lequel elle évolue.

A. Analyse de PESTEL

L'analyse Pestel est donc un des outils permettant de faire un diagnostic sur l'ensemble des éléments qui influencent l'entreprise et ainsi sur lesquels elle peut agir. Elle sert entre autre à lister les facteurs qui ont un impact sur ses organisations, en se focalisant sur les évolutions structurelles et sur les évolutions possibles. Acronyme pour les facteurs Politique, Economique, Social, Technologique, Ethique et Légal, la synthèse de l'analyse PESTEL doit ensuite permettre de dégager des nouveaux segments d'activités et une politique générale pour les années à venir.

Pour faire l'analyse Pestel de Total, il convient donc de se demander Quels sont les facteurs qui affectent son organisation, et lesquels parmi ceux-ci sont les plus importants à prendre en compte aujourd'hui et dans les années à venir.

Facteurs Politique :

Différentes influences politiques vont venir interagir sur l'environnement du secteur pétrolier, et donc sur l'entreprise Total.

En effet, les réglementations et les lois influencent son environnement, avec pour condition le respect des règles par l'entreprise. Total a donc mis en place un Code de Conduite² qui lui confère l'obligation d'être en conformité avec l'ensemble des règles légales que les politiques mettent en place. Parmi celles-ci, nous pouvons notamment trouver :

- Le respect du droit de la concurrence, applicable à tous les aspects de son activité commerciale, que ce soit dans la négociation avec ses clients ou fournisseurs, ou dans la commercialisation et la promotion de ses ventes (par exemple l'interdiction de se mettre en accord sur la fixation des prix ou la limitation de sa production...).

Total respecte donc cette première législation, même s'il est indéniable que le groupe se trouve quelquefois dans certains pays dans une situation de quasi-monopole, et peut donc se permettre de fixer son pétrole à des prix plus élevé ou plus bas...

¹ http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_strategie_industrielle.html

² Consultable sur <http://www.total.com/fr/groupe/presentation-du-groupe/principes/lutte-concurrence-900023.html>

- Les politiques fiscales, surtout par l'interventionnisme qui est pratiqué de manière massive et ce depuis très longtemps. Pourtant, à l'époque, l'intervention de l'Etat avait surtout une vocation économique et sociale, alors que les incitations fiscales d'aujourd'hui sont de plus en plus utilisées pour décourager les activités dites nuisibles (ex : qui touche à la pollution de l'environnement ou à la santé des individus) ou encourager les activités socialement appréciées (ex : celles étant dans une optique de développement durable).

Dans l'industrie pétrolière en France, la TIPP (Taxe Intérieure sur les Produits Pétroliers) vient par exemple internaliser le coût de la pollution et corriger la perception qu'ont les individus du prix ou du coût de leurs déplacements. La politique de taxation représentant 75% du prix de l'essence en France, celle-ci modifie donc les comportements des individus (depuis deux ans, nous assistons à une baisse de la demande au sein des industries pétrolières).

Et même s'il est certain que les pouvoirs publics disposent d'un pouvoir de manœuvre limité pour mener leur politique fiscale (que ce soit par des contraintes économiques, culturelles ou institutionnelles), ils peuvent tout de même intervenir en faisant pression sur l'entreprise (dans des pays détenteurs du pétrole par exemple, où l'Etat peut choisir de taxer de manière plus importante les groupes pétroliers mais également par l'exigence d'un Etat à avoir toujours une réserve de pétrole en cas de guerre et qui fait fluctuer les prix).

- Les lois sur la protection de l'environnement (dont nous parlerons plus amplement dans la partie environnementale, mais qui est également régis par les politiques, entre autre avec les réunions et les accords qui se tiennent sur les engagements des Etats en matière de réduction de gaz à effet de serre et de limitation de la pollution de l'air –sommet de la Terre tous les dix ans, de Kyoto, de Copenhague l'an dernier...)

Les lois concernant la protection de l'environnement sont donc en voie de devenir de plus en plus contraignantes, et Total l'a bien compris. Le groupe s'engage donc dans une politique soucieuse de l'environnement et tente ainsi de maîtriser les impacts locaux qu'elle peut avoir sur l'environnement (par la recherche sur les énergies propres, mais également par la connaissance des zones où elle intervient, par une prévention des accidents qui pourraient survenir – en s'équipant de manière performante, en tentant de détecter les fuites ou encore en mettant en place un outil d'auto évaluation sur chacun de ses sites pour contrôler sa pollution...)

- La régulation sur le commerce extérieur : un des principaux fondements du commerce extérieur veut que tant qu'il y a déséquilibre entre l'offre et la demande, le recours à l'importation est inéluctable car il y a un risque de voir la pénurie toucher les produits de base.

Or, le pétrole est un produit de base stratégique pour l'économie mondiale. Les pays ne possédant pas ou peu de ressources pétrolières sont donc dépendant des pays producteurs, de leurs ressources et du prix du baril.

L'OPEP (Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole) est donc apparue en 1960 et fut créée à l'initiative de plusieurs pays et de plusieurs compagnies pétrolières pour diminuer le prix du pétrole à l'exportation.

Le but de l'OPEP va être de coordonner les politiques pétrolières de ses membres afin de sauvegarder leurs intérêts et ainsi éviter des fluctuations de prix trop importantes qui seraient dommageables pour la communauté internationale.

En 2000, l'organisation a donc mis en place un système de régulation fondé sur un ajustement automatique de la production qui permet une plus grande réactivité de la part des producteurs (auparavant, lorsque le prix du baril était trop élevé ou trop bas, l'OPEP réunissait ses membres pour autoriser la hausse ou la baisse de sa production et devait obtenir l'unanimité des voix).

Cette régulation des prix du baril vise surtout à limiter les risques de pénurie de pétrole.

- On demande également au groupe de respecter la législation sur l'emploi, et a fortiori les droits de l'homme au niveau international.

Total a donc tout intérêt à respecter les règles édictées dans les pays où elle s'installe, car cela a un rôle prépondérant dans sa dynamique de développement. La première partie de son code de conduite se consacre donc à s'engager dans une politique soucieuse de respecter le droit du travail et les droits humains. Pour cela, le groupe « met en place des processus internes afin de prévenir toute atteinte aux droits de l'homme dans sa sphère d'activité, en particulier dans des contextes difficiles [...] s'engage avec les autorités gouvernementales dans une démarche d'échanges constructifs, tout en respectant la souveraineté des États et [...] s'interdit également de rester dans des pays dans lesquels il ne peut mettre en œuvre son Code de conduite ou dans ceux qui feraient l'objet d'une décision d'embargo ou de boycott émanant de l'ONU ou de toute autre autorité légitime»³

- La stabilité des gouvernements a également toute son importance et est un facteur influençant l'environnement de l'entreprise, car les aspects de sécurité ne doivent pas être négligés et peuvent de surcroît changer « du jour au lendemain ».

En effet, Total opère dans plus d'une quarantaine de pays, sur tous les continents – Moyen Orient, Europe, Asie, Afrique – et a donc affaire à des gouvernements stables, mais s'est également établi dans des pays « à risque » (Irak, Iran...). La stabilité d'un gouvernement influe donc sur les relations entre l'entreprise et le pays et peut avoir une incidence forte sur l'économie du pays (l'Afrique par exemple, où Total est un acteur majeur et où son retrait serait sans doute une catastrophe) mais également sur les relations entre les pays (Aux Etats-Unis par

³ <http://www.total.com/fr/groupe/presentation-du-groupe/principes/droits-humains-900025.html>

exemple, il y a interdiction d'importer des produits pétroliers en provenance de certains pays considérés comme hostile à la politique commerciale extérieure).

L'enjeu est donc de toujours analyser l'environnement politique dans laquelle l'entreprise évolue, quel que soit le pays.

C'est d'ailleurs dans cette optique que le Programme International de l'Energie (PIE), a fixé comme base à l'Agence Internationale de l'Energie (AIE) de sécuriser les approvisionnements et l'indépendance énergétique pour les pays membres (90). Pour cela, l'AIE suggère de posséder en permanence au minimum 90 jours d'importations nettes de pétrole. Cela peut par exemple permettre aux pays de pouvoir anticiper l'instabilité gouvernementale (par exemple une guerre...)

Economique :

Avant toute chose, il faut savoir que plusieurs influences interviennent et font pression sur l'environnement économique de TOTAL ; tels que la stabilité de l'économie, la compétition, les facilités d'accès au crédit, les taux d'intérêt, la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs, et l'examen des indices économiques (taux de chômage, de création d'entreprise, PIB, inflation,).

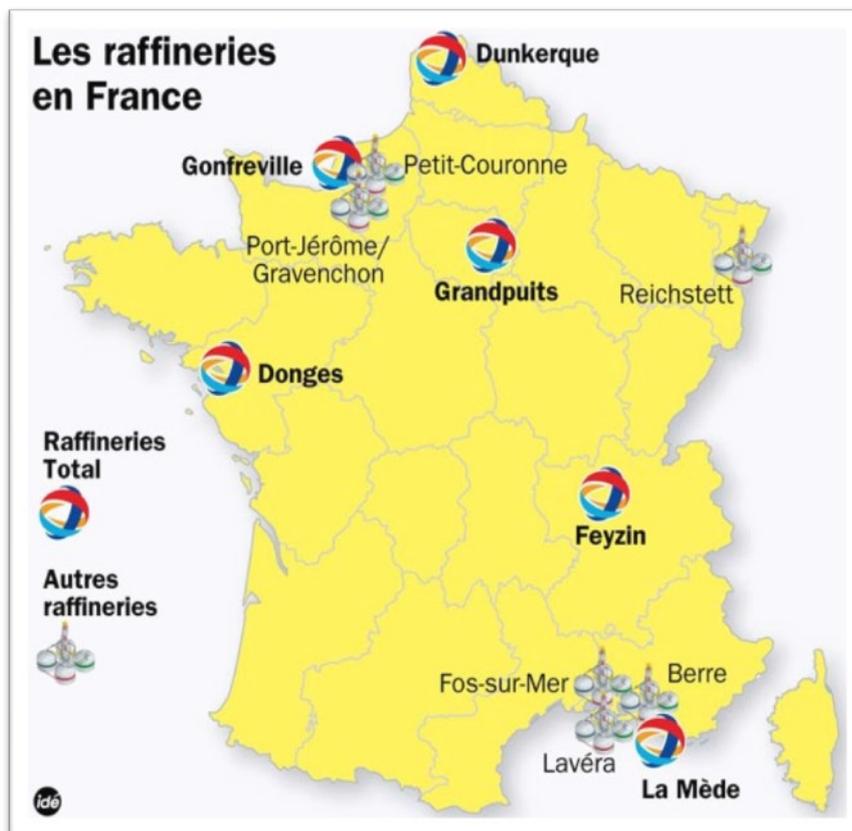
TOTAL étant confronté à des pays de culture et de richesse différente, tous ces paramètres sont fortement variables d'un pays à un autre, allant d'indices économiques relativement élevés, à des indices plus faibles et une économie peu stable.

Au regard du marché et d'une compétition omniprésente, TOTAL est sans cesse confronté à une manipulation des prix du pétrole due à une réduction des quotas. Cela fait maintenant plus de trente ans que l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP) essaie de manipuler le marché. Cela a commencé en 1973 à l'occasion des conflits au Proche-Orient : une entente s'est constituée entre pays exportateurs, principalement arabes, mais aussi quelques autres comme le Venezuela. En tout, ils représentaient 85% des exportations mondiales de pétrole : de quoi être tenté d'imposer sa loi aux acheteurs.

Le principe de la manipulation est simple : les pays de l'OPEP se mettent d'accord sur des quotas de production ; il suffit le moment venu de réduire les quotas (c'est à dire la production, donc l'offre) pour que les prix montent en flèche : ainsi, partant d'un prix moyen de 3 dollars en 1973, les prix ont été multipliés par quatre lors du premier choc pétrolier (1973), puis par plus de trois lors du second (1979), pour se situer alors entre 30 et 40 dollars le baril.

C'est la période du triomphe de l'OPEP sur le marché ; les prix pratiqués ne reflètent pas les véritables prix du marché. Mais c'est là que le marché montre sa formidable capacité de réaction: à long terme, les lois du marché finissent toujours par s'imposer. Le marché crée une régulation du prix du pétrole à un point d'équilibre qui satisfait tous les acteurs économiques du secteur.

En Septembre 2009, l'environnement économique de TOTAL a été quelque peu chamboulé. En effet, la compagnie pétrolière a du faire face à une situation de crise suite à sa volonté de fermer une de ses 6 raffineries françaises : le site de Dunkerque (cf. carte ci-dessous).



En Février dernier, un mouvement de grève illimité de la part des salariés des 6 raffineries s'est alors mis en place, et a perturbé les productions de pétrole de l'entreprise. A un point que la crainte d'être confronté à une pénurie de pétrole a fortement inquiété les français. Néanmoins, l'Union Française des Industries Pétrolières (UFIP) s'est voulue rassurante en précisant qu'il n'y avait pas de risque "dans l'immédiat car il y a entre dix et vingt jours de consommation de produits finis dans les dépôts de carburants ». Après une semaine de grève, les négociations avec les syndicats se sont montrées plutôt concluantes, et ont amené 5 raffineries à cesser le mouvement de grève. Seul le site de Dunkerque reste mobilisé. Au final, TOTAL s'est engagé à garantir un emploi à chacun des salariés de la raffinerie de Dunkerque.

L'impact de l'incident survenu sur la plate forme Deepwater de BP pourrait engendrer une importante mutation du paysage pétrolier mondial.

Socio - démographique :

On évoquera surtout ici les modes de consommation par rapport aux produits pétroliers. De plus en plus de



consommateurs adoptent une « conscience verte » et tentent de réduire leur consommation de carburant notamment. Ainsi, les analystes du marché pétrolier sont unanimes sur le sujet : nous assistons progressivement à la décroissance de la consommation d'énergie. D'ailleurs, l'Agence Internationale de l'Energie (AIE), a observé en 2008 la première diminution de la demande mondiale du pétrole depuis 1982 de 0.3% (soit 85.8 millions de barils par jours). La tendance se poursuit en 2009, avec un recul de la consommation mondiale de 1.5% à 84.9 millions de barils par jour. En 2010, les prix pétroliers resteront particulièrement sensibles à l'évolution de la conjoncture économique mondiale et à la bonne tenue des marchés financiers.

On peut évoquer trois raisons principales à ce phénomène :

- ✓ le prix de l'essence à la pompe a atteint un niveau si élevé que les consommateurs ont commencé à changer leurs habitudes de consommation ;
- ✓ les carburants bio prennent une place de plus en plus importante ;
- ✓ la crise économique pèse sur la demande.

Chez Total, Jean-Jacques Mosconi, directeur de la stratégie, estime ainsi que *« nous avons devant nous pour 30 ans de pétrole conventionnel, 20 ans d'huiles lourdes, 15 à 20 ans supplémentaires par l'amélioration du taux de récupération. Le monde pourra produire 95 Mbj en 2020. Mais ce chiffre sera limité par le facteur géopolitique, c'est-à-dire la volonté des pays producteurs de s'assurer des recettes stables. »*

Au-delà des consommateurs, de nombreux Etats (tels que les Etats-Unis, la Chine ou encore l'Union Européenne) font des efforts dans ce sens. Ainsi, ils cherchent une alternative pérenne à « l'or noir », ce qui leur permettrait aussi de s'affranchir de leur dépendance vis-à-vis des pays producteurs de pétrole.



Le 8 Janvier dernier, M. OBAMA à, dans un de ses discours, évoquer la possibilité d'une taxe sur le carbone pour lutter contre le changement climatique. Ainsi, si une véritable action politique est menée, la consommation de pétrole resterait donc à la baisse.



A l'horizon 2030, l'AIE parie une hausse de 1% par an de la demande pétrolière globale afin de satisfaire une mobilité en pleine expansion. Les besoins globaux en énergie progresseraient de 1.5% par an, tout comme les émissions de CO₂. A noter que ce scénario, approuvé par la majorité des scientifiques, mettrait

gravement en danger le climat de la planète, avec à la clé un réchauffement global pouvant atteindre 6 °C. C'est pourquoi l'AIE présente des scénarios

climatiques visant à stabiliser l'augmentation de la température à la surface du globe dans des limites tolérables, mais pour ce faire, la consommation mondiale d'énergies fossiles devrait être à son plus haut niveau avant 2020 et en 2030, puis elle retrouverait son niveau de 2007. Pour ce qui est du pétrole, l'AIE envisage une croissance de la consommation, à raison de 0.2% par an. Nous pouvons remarquer toutefois que même avec ce scénario particulièrement ambitieux, les énergies fossiles produiraient encore 72% des besoins énergétiques de la planète en 2030, contre 81% actuellement.

Technologique :

Les savoir faire technologique du groupe Total démontrent sa capacité d'innovation. Celle-ci est très importante dans un domaine d'activité qui est au cœur des plus grands enjeux du monde actuel et de celui de demain. Total exerce ses activités dans tous les segments de la chaîne pétrolière et est également un acteur majeur de la chimie.

Satisfaire la demande en énergie des prochaines décennies, c'est aussi pour Total, développer ses investissements dans des filières complémentaires du pétrole et du gaz et promouvoir des alternatives efficaces, aux plans économique et environnemental. La première urgence est de progresser en termes d'efficacité énergétique et de consommer moins. Pour arriver à cela, Total modernise ses installations et aide ses clients à économiser l'énergie.

Nous savons que le pétrole et le gaz vont perdurer longtemps, malgré cela Total investi depuis près de 30 ans dans les énergies renouvelables et autres énergies complémentaires dans le but de lutter contre l'effet de serre. Cette politique montre l'implication du groupe pour le respect de l'environnement et passe par de nombreux investissements en recherche et développement.

Afin de ne pas se disperser, Total a décidé d'investir en priorité dans quatre filières d'avenir : la filière photovoltaïque, l'industrie nucléaire, les bioénergies et le charbon « propre ». En parallèle à ses filières, Total continue d'explorer d'autres voies prometteuses comme les molécules propres et polyvalentes qui peuvent servir de carburant ou de combustible ou encore les possibilités qu'offrent les énergies marines pour la production d'électricité.

Un exemple précis peut illustrer la volonté de Total pour l'investissement dans les énergies de l'avenir. Le 23 juin 2010, ce groupe qui est un des leaders mondiaux de l'industrie du pétrole et du gaz a signé un accord de partenariat avec la société Amyris qui dispose d'une plateforme industrielle de biologie synthétique. Dans le cadre de cette collaboration, les équipes de recherche et développement de Total et Amyris vont travailler ensemble afin de mettre au point de nouveaux produits et de développer des voies biologiques pour produire puis commercialiser des carburants et des produits chimiques issus de matières premières renouvelables. Les biotechnologies offrent donc actuellement de nouvelles perspectives d'évolution pour Total sur le marché des biocarburants et de la chimie verte.

Environnemental :

Dans cette partie consacrée à l'analyse environnementale, on va s'intéresser à la fois à l'environnement écologique et social.

En tant que groupe de l'industrie pétrolière, Total est soumis à un certain nombre de contraintes relatives à la préservation de l'environnement et au développement durable.

Ces obligations sont issues de plusieurs sources de niveaux différents.

• Tout d'abord, les sources internationales :

- ✓ l'ONU par la promotion du « Pacte Mondiale » relatifs à plusieurs thèmes, que sont les « Droits de l'homme », le « Droit du travail », « l'Environnement » et la « Lutte contre la corruption », exerce une première pression sur les entreprises. En effet, même si ce pacte n'est ni obligatoire ni contraignant, l'utilisation du logo est un moyen important de communication. Les entreprises signataires s'engagent à respecter et à appliquer dans leurs stratégies les principes du pacte ;
- ✓ l'Organisation Internationale du Travail impose aux entreprises le respect d'un certain nombre de règles quant aux droits des travailleurs quelque soit le pays dans lequel est exercé l'activité ;
- ✓ l'Organisation de Coopération et de Développement Economique fait elle aussi la promotion de principes respect de règles environnementales.

• Ensuite les sources communautaires :

- ✓ le conseil européen a promu la responsabilité sociétale des entreprises comme une priorité des politiques nationales, ce qui a pour effet de générer des obligations auprès des entreprises ;
- ✓ la Commission européenne a lancé l'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises qui incite ces dernières à aller au-delà de leurs obligations légales en matières sociales et environnementales.

• Au niveau national :

- ✓ le Grenelle de l'environnement a amené de nouvelles contraintes réglementaires.

Une nouvelle forme de pression est apparue ces dernières années sur les entreprises cotées en bourse. En effet, des agences de notations, qui, à l'origine ne se basaient que sur la santé financière des entreprises, se sont spécialisées dans la notation des éléments extra-financiers. Ainsi sont étudiés par celles-ci les pratiques environnementales et sociétales des sociétés, ces notations sont de plus en plus regardées par les investisseurs.

Légal :

Une législation stricte oblige le secteur pétrolier à une parfaite sécurité de ses produits notamment en ce qui concerne les industries qui doivent respecter le développement durable (diminution des émissions de CO2...).

▪ **Quelques réglementations :**

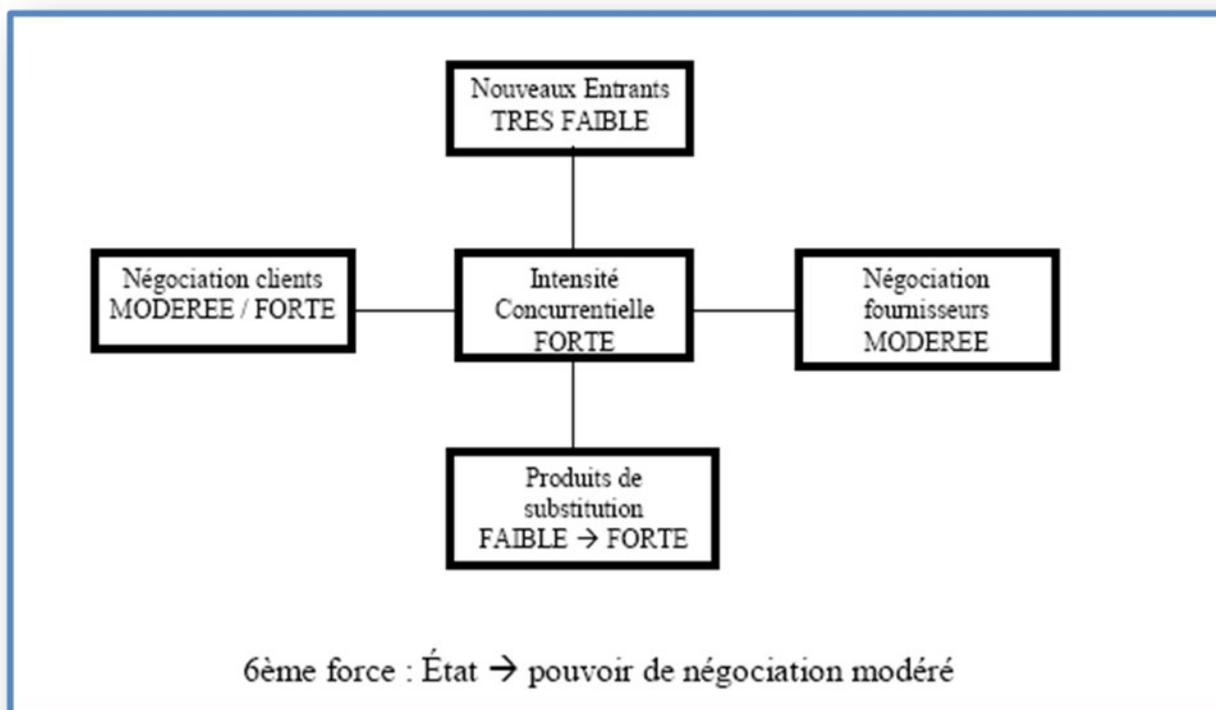
- La loi sur l'eau : elle permet de prévenir et d'installer des équipements de prévention et de traitement des pollutions ainsi que des réductions de consommations.
- La loi sur la protection de l'environnement (diminution des émissions de gaz à effet de serre, préservation de la qualité de l'air...).

▪ **Les normes ISO :**

La norme ISO 14001 est répartie en 6 chapitres et constitue le référentiel de base. Elle prend en compte 18 points, auxquelles les principales sont :

- Les exigences générales (intentions de l'établissement en termes d'environnement),
- La politique environnementale (objectifs de l'entreprise),
- La planification,
- La mise en œuvre (afin de satisfaire la politique environnementale),
- Les contrôles et les actions correctives (surveillance environnementale),
- La revue de direction

b. Les 5(+1) Forces de PORTER



Intensité concurrentielle :

Sur le secteur pétrolier, l'intensité concurrentielle prend une place prépondérante sur les performances de Total.

De ce fait, il existe quatre concurrents qui exercent la même activité, et par conséquent, peuvent menacer directement l'entreprise française.

Ainsi, Total est le 5ème groupe pétrolier mondial derrière Exxon Mobil, Shell, British Petroleum, plus connue sous le nom de BP, et Chevron Texaco, mais reste leader sur le marché français.



- Leader sur le marché pétrolier, Exxon Mobil place sa stratégie principalement par une économie d'échelle importante afin d'avoir une meilleure rentabilité et à un résultat conséquent pour ses

actionnaires.

De plus, elle sait mettre particulièrement en avant la qualité de ses produits, souvent accompagnés de services qui sont mis à la disposition de leur client.

La Recherche et Développement, est bien évidemment fondamentale pour cette entreprise et reste un facteur de succès est très fort.

Une communication accrue et une forte implication par rapport à son environnement qui l'englobe : par son engagement environnementale, ses réflexions sur le travail de ses collaborateurs (la main d'œuvre reste très

experte et qualifiée), ainsi que ses conséquences sur la santé de chaque individu en ce qui concerne la présence de ses usines.



- De part sa stratégie de diversification dans le pétrole et les énergies, l'Anglo-néerlandaise Shell est le deuxième groupe pétrolier mondial.

Depuis quelques années, Shell investit beaucoup dans la recherche et le développement de toutes les énergies naturelles. Ainsi, cela en fait le premier producteur en solutions énergétiques.

Cependant, elle reste experte en matière de pétrole et par la maîtrise de ses coûts.



- Chevron se situe à la quatrième place, derrière son principal concurrent américain, Exxon Mobil.

Sa stratégie réside par sa domination des coûts concernant les dépenses d'exploration dans le raffinage et par son implantation au niveau des stations services sur l'Ouest des Etats-Unis.

De plus, elle utilise une forte image de marque. En effet, elle est l'un des contributeurs privés à financer les partis politiques américains.



- B.P. utilise plutôt une stratégie de diversification car depuis quelques années, elle investit beaucoup dans l'énergie solaire, tout comme son concurrent Shell. Ainsi, elle prévoit par sécurité et pour augmenter son chiffre d'affaires d'apporter des solutions énergétiques.

Cependant, à cause de l'évènement deepwater, son image s'est détériorée. Ainsi, elle se trouve dans l'obligation de vendre une partie de ses actifs et devient vulnérable à une opération de rachat.

Menace des produits de substitution :

Actuellement, on ne peut pas véritablement parler de produits de substitution. En revanche, face à la pénurie probable de pétrole qui pourrait se manifester d'ici quelques décennies, des énergies alternatives sont en voie de développement.

On peut en citer plusieurs, comme :

- l'énergie solaire, avec les panneaux solaires
- l'hydrogène
- les biocarburants (éthanol, butanol, biodiésel...), obtenus à partir de matières organiques
- les agrocarburants, obtenus à partir de produits issus de l'agriculture
- la biomasse



- le BTL, Diester, ETBE, GNL...

Si la menace actuelle est faible, il est probable que d'ici quelques années elle devienne de plus en plus forte.

Pouvoir de négociation des fournisseurs :

Comme on l'a vu précédemment dans l'identification de la filière pétrolière, les fournisseurs sont nombreux du fait notamment des nombreuses étapes. Les activités amont pour TOTAL sont l'exploration, la production et l'exploitation. TOTAL réalise lui-même une partie de sa production et de son exploration.

Mais en ce qui concerne l'exploration sur un territoire étranger, des autorisations ou partenariats peuvent être nécessaires. En outre, le transport maritime se fait par des engagements signés dans des contrats de moyen et long terme. TOTAL dépend donc de fournisseurs quant à l'affrètement de son pétrole. Il est également dépendant de personnes ayant un rôle de premier plan, comme les géologues, géophysiciens et foreurs.

Mais ceux-ci sont également dépendants de TOTAL en ce qui concerne leur emploi / salaire. La menace est donc moyenne.

Pouvoir de négociation des clients :

L'influence des clients sur un marché se manifeste à travers leur aptitude à négocier. Elle peut intervenir sur le prix ou les conditions de vente par exemple. Elle dépend notamment du niveau de concentration des clients.

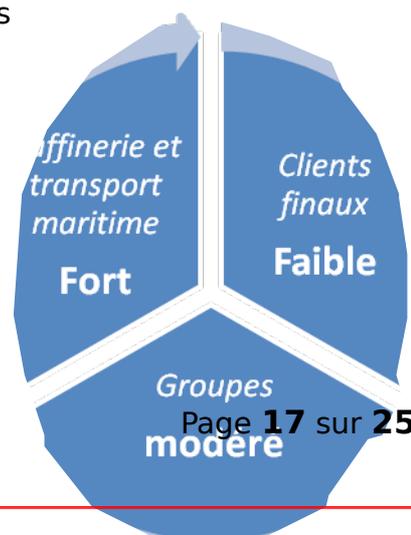


Lorsque le coût de changement de fournisseur est bas, ce pouvoir de négociation est accru : en effet, lorsqu'on a par exemple une station service TOTAL en face d'une autre station service proposant une essence moins chère, le client ira à la concurrence.

On peut d'ailleurs noter ici qu'il y a une corrélation entre pouvoir de négociation des clients et pouvoir de négociation des fournisseurs : ainsi, le pouvoir de négociation des fournisseurs a tendance à être inversement proportionnel à celui des clients.

Chez TOTAL, les clients interviennent à plusieurs stades :

1. Au niveau du transport maritime et du raffinage
2. A la pompe
3. les réseaux de distribution intermédiaires (grande distribution...)



1. Le groupe TOTAL possède des participations dans plusieurs raffineries, mais à l'inverse il est totalement dépendant d'autres groupes du fait de la concurrence, le pouvoir de ceux-ci est donc élevé.

2. Par contre, les particuliers n'ont aucun pouvoir de négociation, ils peuvent uniquement se tourner vers la concurrence s'ils estiment que les prix sont trop élevés ou la qualité de service moindre que dans les autres stations services.

Cependant, le maillage territorial du réseau de distribution, en particulier sur les autoroutes françaises, amène quelquefois les consommateurs à choisir Total par défaut.

3. TOTAL dépend également de fournisseurs en ce qui concerne le stockage et le conditionnement, mais il y a très peu d'informations à ce sujet. Il est possible que TOTAL traite avec des spécialistes, qui sont donc forcément peu nombreux. Leur pouvoir est donc modéré, voire fort.

Menaces des nouveaux entrants potentiels :

Dans le secteur pétrolier, on peut observer de nombreuses barrières à l'entrée, telles que la réalisation d'économies d'échelle grâce à l'atteinte d'une taille critique, les forts besoins en capitaux, la notoriété, les avantages du premier entrant, ... Ces barrières freinent fortement l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché du pétrole. Il est donc difficile pour une entreprise venant d'être créée d'envisager concurrencer des géants tel que Total, Shell ou encore Exxon Mobil. En parallèle à cela, le fait que le pétrole ne soit pas durable rend le secteur peu attractif.

Malgré tous ces aspects, le fait que cette activité soit très lucrative peut à l'inverse attirer de nouvelles entreprises sur le marché. Ces dernières pourraient éventuellement profiter de modifications réglementaires pour tenter de concurrencer les groupes pétroliers déjà en place. Par exemple, le gouvernement vénézuélien imposait de récupérer une partie du pétrole lui appartenant en échange du paiement de frais d'exploitation que les groupes pétroliers auraient du reverser. Dans ce sens, d'autres gouvernements pourraient envisager de mettre en place d'autres contraintes réglementaires. Dans cette situation, les entreprises déjà en place sur le marché auraient le choix de refuser et seraient donc contraintes de quitter le pays en question. Un nouvel entrant pourrait éventuellement accepter ce genre de condition afin de commencer à se faire une place face aux géants du pétrole. Ces contraintes pourraient amener les entreprises à limiter la quantité de pétrole extraite afin de diminuer leurs frais d'exploitation. Dans cette hypothèse, les économies d'échelle réalisées par les grands groupes et qui sont nécessaires à leur bon fonctionnement seraient impossibles. Cela engendrerait le retrait d'une barrière à l'entrée du marché du pétrole, ce qui faciliterait l'intégration de nouvelles entreprises dans ce secteur. Si de nouvelles entreprises pouvaient intégrer le marché du pétrole aussi facilement, les groupes pétroliers tels que Total seraient en danger. Ils devraient donc accélérer leur démarche d'innovation avec les capitaux dont ils disposent

dans le but de retrouver une situation de leaders qui leur permet d'avoir un grand pouvoir de décision.

Le pétrole n'est pas éternel et un jour il sera remplacé par des produits de substitution qui satisferont les mêmes besoins voir d'avantages. Les groupes pétroliers ont déjà commencé à étudier certains de ces nouveaux produits. Cette stratégie permet à ces derniers d'être en avance sur les futurs concurrents et donc de se protéger par anticipation sur de nouveaux marchés prometteurs.

Rôle de l'Etat :

Le rôle de l'Etat n'est pas d'intervenir pour réguler l'activité pétrolière. Celui-ci interviendra donc seulement s'il y a un intérêt général à ce qu'il intervienne et également s'il peut acquérir une indépendance par rapport à sa production.

Il intervient pour les dispositions réglementaires, légales et sociales (taxes, impositions, loi sur la concurrence ou encore sur le droit du travail) mais n'intervient pas en tant que client ou fournisseur, ni même en tant que financeur.

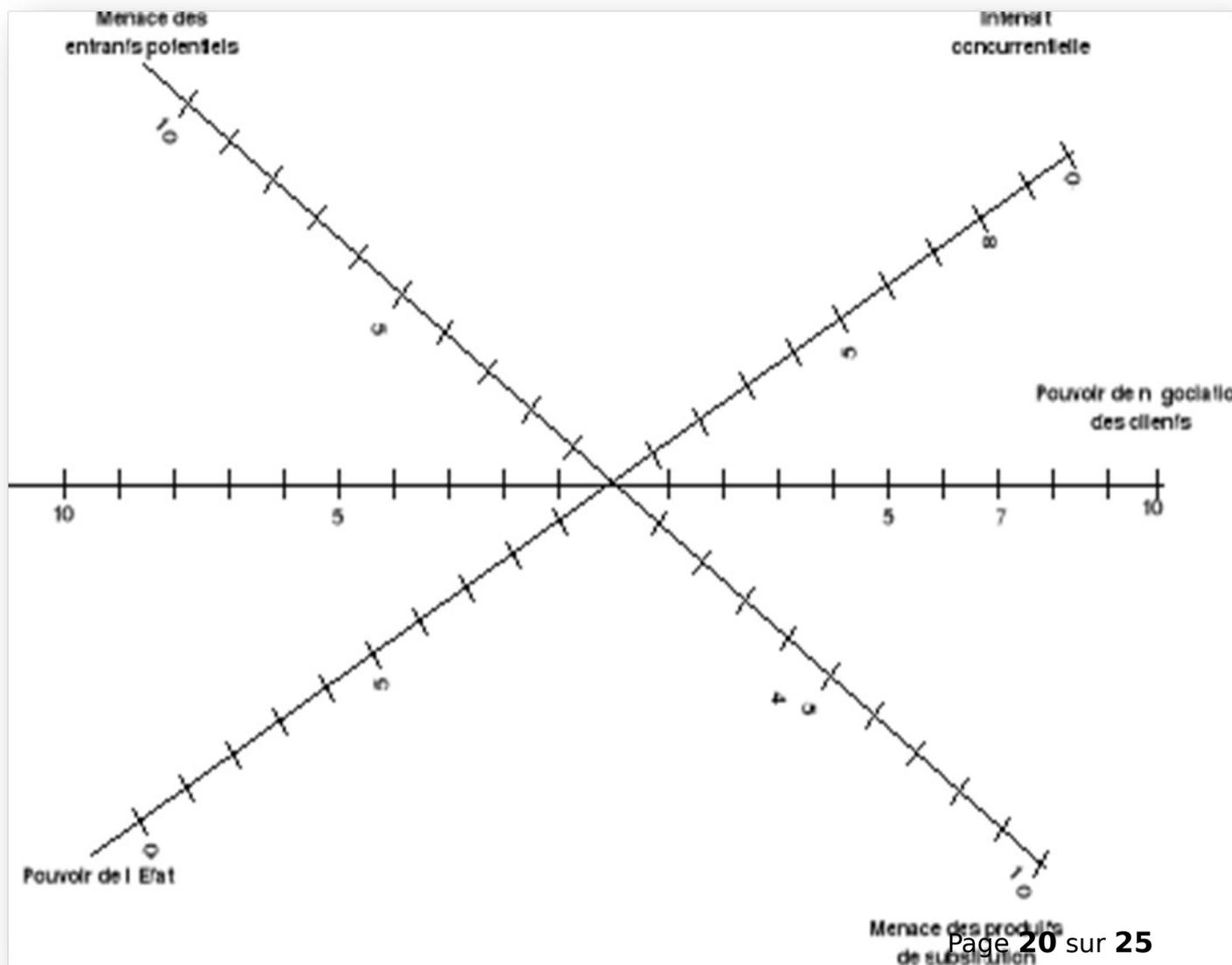
Ainsi, Il peut durcir la réglementation (notamment les lois environnementales ou les taxes concernant la pollution - exemple de la taxe carbone que le gouvernement Français voulait mettre en œuvre) mais le rôle de l'Etat est amoindri du fait de l'importance de la matière qui permet un développement économique du pays. Les grands groupes tels que Total peuvent, de part leur taille, leur secteur et leur part de marché, « faire pression » sur un Etat et soumettre celui-ci à être un minimum conciliant quant à leurs demandes ou leurs requêtes (nous l'avons bien observé sur le cas de l'usine de Dunkerque en France, où les dirigeants ont fini par avoir l'autorisation de fermer l'usine alors qu'à la base, ce n'était pas la solution envisagée...)

La menace est donc moyenne.

Pouvoir de négociation des fournisseurs

c. Hexagone Sectoriel

L'hexagone sectoriel consiste à visualiser l'influence de chacune des 5(+1) forces du modèle de PORTER étudié ci-dessus. Une valeur sur dix (10) est donnée à chacune de ces forces : **10** signifiant que la force en question est élevée, et **0** qu'elle est faible. L'observation de cet hexagone permet donc d'avoir un aperçut des forces qui jouent un rôle majeur.



De part cet hexagone sectoriel, nous pouvons donc constater que la menace la plus forte chez TOTAL est sans équivoque l'intensité concurrentielle (8/10). Les autres forces (pouvoir de négociation des clients : 5/10 ; menaces des produits de substitution : 3/10 ; pouvoir de l'Etat : 4/10 ; pouvoir de négociation des fournisseurs : 5/10 ; menace des nouveaux entrants potentiels : 2/10) sont certes menaçantes, mais il est clair qu'elles le sont dans une moindre mesure que l'intensité concurrentielle.

IV. Bilan et critiques

A. SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Groupe mondialement connu, forte notoriété - Présent dans plus de 130 pays, plus de 90 000 salariés - Groupe intégré : présent sur toute sa filière ; de l'extraction à la distribution et à la transformation - Qualité de services - Efforts d'investissements en R&D - Recherche d'énergies renouvelables dans une logique de développement durable - Création d'un code de conduite TOTAL - Adhésion à des chartes éthiques mondiales - Marketing efficace 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise image due aux nombreux procès subit par TOTAL - A l'origine du concept de « pollueur payeur » - Peu flexible face aux changements du fait de sa structure - Prix à la pompe élevés
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Attrait des consommateurs pour les nouvelles énergies « propres » - Le pétrole est un produit indispensable à l'économie mondiale - Avancées technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Changements géopolitiques peuvent jouer sur les capacités de production - Régulation des quotas de l'OPEP - Régulation des quotas de CO₂ - Déclin de la matière première - Prépondérance des nouvelles énergies - « catastrophes pétrolières » - Menace règlementaire nationale et/ou internationale

b. Facteurs Clés de Succès

L'analyse des menaces et opportunités permet de déterminer les Facteurs clés de succès. Ce sont les éléments stratégiques que doit dépasser l'entreprise pour surpasser la concurrence.

Dans les facteurs clés de succès, nous pourrions donc en premier lieu citer la capacité d'innovation. En effet, il semble nécessaire pour que le groupe garde un avantage concurrentiel important qu'il investisse dans la recherche et le développement des énergies propres. Or, Total l'a bien compris. Il recherche donc assidument de nouveaux gisements et améliore ainsi sa capacité de production.

Le second facteur clé qui fait et fera son succès est sans doute la fidélisation de sa clientèle (amélioration de son image, des services auprès de ses clients...). Or, chacun connaît le slogan « vous ne viendrez pas chez nous par hasard », et, même si la catastrophe écologique de l'Erika en 1999 a quelque peu assombri son image, elle n'en reste pas moins une entreprise connue pour sa réputation et la qualité de ses services.

Etant un groupe intégré (pétrole et chimie), elle entretient également les compétences et les savoirs faire de la production à la vente de produits pétroliers, et garde donc l'avantage sur beaucoup de ces concurrents de ne pas être totalement dépendant de ses fournisseurs. Elle assure grâce à cela une bonne protection quant à ses technologies.

Enfin, sa force est également sa sécurité financière. En effet, le groupe a évidemment un poids important en termes de part de marché et de taille, et peut ainsi se permettre d'innover, d'investir et de se développer. Conserver cette force est donc un enjeu et est un des facteurs de succès de l'entreprise.

c. Pistes de réflexion

L'étude que nous avons réalisée nous a permis de distinguer deux domaines dans lesquels Total pourrait à notre avis apporter des améliorations, à savoir : le développement des énergies renouvelables et l'amélioration de son image.

La prise en compte de l'impact environnemental de l'activité pétrolière a ainsi été longue.

En effet, d'autres sociétés telles que Statoil ont commencé depuis longtemps à réinjecter le dioxyde de carbone dans les gisements vides, notamment en mer du Nord.

Total, à une échelle différente, commence tout juste à réaliser cette opération sur son site de Lacq.

Elle commence également à réduire le brûlage des gaz associés (ou « torchage ») au Nigéria, pratique illégale qui consiste à enflammer les gaz inclus dans les nappes souterraines et qui sont relâchés en même temps que le pétrole brut recherché. Ce gaz n'est ainsi pas valorisé, à moins qu'un équipement adéquat onéreux soit mis en place pour le capter.

En comparaison des autres grands groupes pétroliers, les performances globales de Total en matière de « torchage » sont donc plutôt mauvaises.

Enfin, l'implication réelle du groupe dans le développement d'énergies substitutives au pétrole semble encore minime, à l'heure où l'on recherche à diminuer nos consommations de produits dérivés du pétrole.

Par exemple, Total a prévu un plan de plus de 10 milliards de dollars sur 10 ans à l'exploitation des sables bitumineux dans une région du Canada (qui est trois fois moins polluante qu'une extraction conventionnelle, certes, mais qui nécessite de raser une grande partie des forêts et une grosse quantité d'eau pour récupérer le pétrole et le séparer du sable), alors qu'il aurait semblé légitime qu'elle l'utilise à la recherche d'énergies alternatives au pétrole.

On constate ainsi que Total investi dans toutes les formes d'énergies présentes, mais qu'en est-il des énergies alternatives ?

L'enjeu économique majeur du groupe se situe dans les stratégies de diversification. Or, pour le moment, Total se concentre sur les énergies qu'elle considère comme prometteuse telles que le solaire, le nucléaire, la biomasse et le photovoltaïque, même si l'on peut regretter qu'elle n'investisse pas plus dans la recherche et le développement de ces énergies...

Etant une compagnie pétrolière intégrée, qui maîtrise sa production du début à la fin, l'entreprise a donc des responsabilités environnementales élevées, et suscite maintes attentions de la part de tous. Sa gestion de l'environnement l'a mise au devant de la scène, entre autre depuis l'engagement du groupe à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (2001). Mais les divers incidents survenus depuis (Explosion d'AZF à Toulouse, de l'accident évité de justesse au sein de la raffinerie de la Mède ou encore de la marée noire dans la Loire en 2008 suite à un chargement dans les soutes d'un navire à la raffinerie de Donges) ont favorisé un certain scepticisme de la part de l'opinion, qui se demande toujours si les actions du groupe sont vraiment basées sur une véritable volonté globale et responsable de l'entreprise ou sur une simple stratégie de communication visant à améliorer son image.

Pourtant, il est indéniable que l'entreprise inspire un sentiment de sécurité économique (rappelons que le groupe est la première capitalisation boursière du CAC 40) mais aussi de sécurité de l'emploi (il ne faut pas oublier qu'il emploie plus de 40 000 salariés en France).

Cependant ces données demeurent souvent méconnues et l'actualité fait quelquefois mauvaise presse à ce groupe.

Il lui serait sans doute bénéfique de communiquer davantage sur ses politiques d'emploi afin que la presse d'une part, et l'opinion publique d'autre part, prennent conscience de l'importance du groupe en France. En effet, sur leur site, leur communication traite le plus souvent sur la nature des projets et des objectifs fixés plutôt que sur l'état d'avancement de ces projets ou de ses contributions aux performances sur le plan financier. Il y a peu d'information nous permettant d'apprécier l'importance de ses réalisations.

Les séquelles des catastrophes dans lesquelles Total a été impliquées, ainsi que ses résultats financiers font de cette entreprise une cible privilégiée pour la presse.

C'est pourquoi on ne saurait lui conseiller d'avantage à améliorer la communication sur ce qu'elle fait en matières économique, sociale et environnementale et également d'augmenter la transparence quant aux transactions réalisées avec les gouvernements des pays producteurs qui lui font particulièrement défaut...

Bibliographie

- www.total.com
- <http://www.un.org>
- <http://www.oecd.org>
- <http://www.ilo.org>
- <http://www.developpement-durable.gouv.fr/>