

TABLE DES MATIERES :

Introduction

Partie I : EVOLUTION DES INSTITUTIONS ECONOMIQUES

Chapitre I : Mode d'allocation décentralisé de ressources

I – Marché

Distribution

Du point de vue des acteurs

II – La firme

Le coût

Evolution de la fonction de la firme

Chapitre II : Mode de gestion centrales des ressources

I – Intervention de l'Etat

Intervention directe

Intervention indirecte

II – La planification

Planification impérative

Planification souple

III- La coopération

L'alternative de la coopération

Cadre théorique de la coopération

Diverses formalités de la coopération

Partie II : LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DANS L'INDUSTRIE DES HYDROCARBURES

Chapitre III : présentation de l'industrie des hydrocarbures

I – La genèse et la filière des hydrocarbures

II – Aperçu historique

III- situation géographique

IV – contraintes et risque

Chapitre IV : D'Etats propriétaires aux pays producteurs

I – les liaisons contractuelles, début des relations industrielles dans l'industrie des hydrocarbures

Les contrats de concession

Les contrats de partage de production

II – La nationalisation :

La disparition des coûts de transaction

Motifs d'internalisation

III – Rapprochement des pays producteurs

Raison et mission de l'OPEP

Issue des différents accords

Chapitre IV : stratégie des firmes

I – la tendances vers l'intégration verticale

Nature des opérations de production

Intégration verticale

II – le phénomène de concentration horizontale

La coopération : solution stratégique

Le contrôle et le partage de la production

Chapitre VI : Evolution de l'industrie des hydrocarbures dans les pays consommateurs : cas de Madagascar

I – situation économique du pays

II – la période de domination étatique

Dépendance à l'égard des importations

La fixation des prix et la rémunération des acteurs

III – réorganisation du secteur aval

Organisation du secteur pétrolier

Analyse du marché malagasy

Conclusion

Référence bibliographique

Abréviations et sigles

Annexes

INTRODUCTION

«Aujourd'hui, les rapports de force entre les principaux acteurs de la planète pétrole ont changé... Ces pays producteurs ne sont plus en mesure de dicter leur loi. La raison ? Tandis que les membres de l'OPEP se déchiraient dans des querelles intestines, les compagnies occidentales investissaient à tour de bras pour trouver de nouveaux gisements et diversifiaient leurs approvisionnements »¹. Une telle déclaration d'un observateur constate une profonde mutation dans l'industrie des hydrocarbures. Celle-ci a débuté depuis la seconde moitié du XX^e siècle.

Par ailleurs, les récents événements, au cours de ces vingt dernières années, survenus dans la partie moyen-orientale du monde et ses effets sur le marché mondial des produits de base en général et plus particulièrement sur celui de l'énergie ne font qu'amplifier cette analyse. Ceci étant les divers conflits dans cette région se succèdent pour le contrôle des importantes réserves d'hydrocarbures, constituant ainsi un mobile parfait pour attiser les querelles entre pays voisins. A cet effet, ces manœuvres politiques ne font que masquer un enjeu de nature purement économique.

En outre, les crises économiques de ces cinquante dernières années semblent être attribuées au prix du pétrole que l'on accuse à tort les pays producteurs de vouloir provoquer. Innocentées, les compagnies prennent seules les initiatives pour la fixation des prix en organisant des marchés parallèles où les transactions s'opèrent et la cartellisation se produit. Ce qui ne fait que renforcer une forte fluctuation au niveau du marché dont les pays importateurs ne peuvent que subir.

Il ressort de ces analyses que l'industrie des hydrocarbures réunit d'innombrables intérêts divergents dont la protection aussi bien que la valorisation motive le comportement des acteurs et façonne son évolution même. Bien que toute évolution repose en grande partie sur l'innovation industrielle, le comportement est par contre déterminé par l'organisation même de l'industrie. Et la question de l'organisation industrielle au sein de l'industrie des hydrocarbures forme le noyau central du présent ouvrage. Comme le fondement de toute organisation réside dans les rapports entre les différents intervenants, il s'agit alors d'étudier le développement des relations industrielles à l'intérieur de ce secteur d'activité pendant la période 1920 – 2001. Cet espace de temps couvre une partie de l'industrie des hydrocarbures où aucun choc exogène n'est pas survenu et où le développement industriel bat son plein.

Ainsi pour dénouer cet écheveau, il est nécessaire d'examiner le comportement des acteurs par l'approche ensembliste. Cette approche a l'avantage de permettre une analyse d'un groupe à partir de chaque élément en terme mathématique. A cette fin, l'évolution même des institutions économiques pour l'allocation des ressources fait l'objet de la première partie, où le système marchand fait progressivement place à une organisation centrale tendant vers une centralisation de gestion des ressources. Ensuite, une seconde partie traite de la dynamique organisationnelle mise en œuvre dans l'industrie des hydrocarbures. Elle met notamment l'accent, après une brève

¹ Revue Capital n°72,p60

présentation de l'industrie, sur la formation de structures pour l'augmentation de la part relative de chaque partenaire dans le partage des gains issus des activités où chaque acteur adopte une tentative pour obtenir l'essentiel de la valeur ajoutée allant même jusqu'à l'accaparer totalement. Ces manœuvres se répercutent sur le marché mondial des produits pétroliers et accentuent la fluctuation du prix, donnant ainsi de nouvelles images de la scène pétrolière mondiale. De plus, le phénomène de mondialisation de l'économie a apporté un bouleversement inattendu dont les pays consommateurs ne peuvent que rester passifs. Face à ses nouvelles contraintes. Ce qui nous amène à nous poser des questions sur la chance de réussite du développement tant économique que social auquel chaque nation du globe terrestre aspire intensément.

PARTIE I :

*EVOLUTION DES
INSTITUTIONS
ECONOMIQUES*

Chapitre I : MODE D'ALLOCATION DECENTRALISE DES RESSOURCES

Une économie déterminée, à un moment donné, dispose d'un certain potentiel productif. Celui-ci est composé de ressources naturelles, d'un capital humain doté de qualifications et d'âges divers, et d'un capital productif constitué de biens de production hérités du passé ou nouvellement acquis.

Ce potentiel productif peut être plus ou moins employé pour produire de la richesse à la collectivité. Et le rythme des activités peut dépendre du choix des combinaisons de celui – ci en fonction des objectifs préalablement fixés. Ceci constitue un problème fondamental au cœur même de la science économique. Comment répartir les ressources entre les agents économiques ? Comment organiser l'allocation de celles – ci dans un espace donnée pour une période déterminée ? Répondre à ces questions fait l'objet du présent chapitre. Il traite des modes d'affectation des ressources, base de tous rapports économiques établis entre plusieurs agents, de manière décentralisée.

I-MARCHE

Le premier mode d'allocation des ressources est constitué par le marché. A l'origine, le marché n'existait pas encore et c'est au fur et à mesure que se développe l'échange qu'a pris forme le marché. Il semble que l'échange se soit pratiqué de tous temps ; même dans les sociétés les moins évoluées, il existait un système d'échange très développé, résultant d'obligations morales ou parfois religieuses. L'acte d'échange consiste en un don réciproque de biens ou de services entre deux personnes physiques ou morales qui y consentent d'un commun accord. L'origine de l'échange est le besoin mutuel de biens ou de services possédés aussi biens par celui qui offre que par celui qui demande. Il est la conséquence d'une inégale dotation ou répartition même des ressources naturelles, d'une inégale habileté à les exploiter ou à les utiliser. Et un précurseur de l'économie libérale justifiait l'existence d'échange en ces termes : « le besoin réciproque a introduit l'échange de ce qu'on n'avait pas, on échange une denrée contre une autre, les denrées contre le travail »²

Mais au fur et à mesure que les besoins humains se sont multipliés, ceux ci ont été amenés à chercher un bien susceptible d'être unanimement apprécié. L'origine de la monnaie marchandise est là. La monnaie sert en somme de moyen de liaison et de compensation. Et J.B Say de soutenir que « l'argent n'est que la valeur des produits que vous avez vendus à d'autres »³, autrement dit tout revient en somme à l'échange des produits contre produits.

Or avec le développement de la monnaie et la démultiplication des échanges, ceux – ci ne peuvent plus se faire isolément et que leur organisation sur un même lieu est d'une nécessité absolue. C'est là qu'est né le marché mais sous sa forme primitive. Et Rueff J. a pu le définir : « le marché est un endroit où se rencontrent de gens qui désirent acheter et des gens qui désirent vendre »⁴. Il s'agit ainsi du premier fondement des relations marchandes.

Pourtant, il nous semble que cette définition n'est plus valable dans le contexte actuel, mais qu'elle s'applique plutôt au marché primitif. En effet, chaque fois que nous envisageons le marché comme un lieu où s'établissent des liaisons entre le producteurs et le consommateur, nous nous trouvons en face, non du marché proprement dit, mais du marché primitif qui était composé d'une multitude de marchés locaux n'ayant entre eux que des liaisons discontinues.

De nombreux perfectionnements ont succédé pour modifier complètement la structure même du marché primitif. Parmi les améliorations, la plus importante dans les temps modernes, grâce aux

² Moraze Charles, Introduction à l'histoire économique, 1978, p182

³ Economie Politique, p37

⁴ Répétition écrite sur l'économie politique, 1937, p34

nouvelles technologies de l'information et de la communication, est la transmission rapide des renseignements et des prix à travers l'espace. Dans ce sens, on peut définir le marché comme «la centralisation» tant matérielle qu'immatérielle des offres et des demandes d'un bien à un moment donné. Cette définition empruntée à Lauferurger H. enlève au marché son caractère local pour prendre une certaine abstraction de la conception du marché.

Et le marché, tel que nous le concevons aujourd'hui est devenu une notion purement abstraite. Il se définit comme étant l'ensemble des offres et demandes relatives à un bien ou à un service bien déterminé et permettant à ses acteurs la réalisation de transactions purement objectives. Plusieurs conséquences découlent cette définition.

Distinction spatiale et temporelle

Du point de vue géographique, le marché ne désigne plus un lieu précis pour les transactions mais détermine une espace. Ainsi on peut distinguer le marché local, le marché régional ou national, c'est à dire le marché intérieur du marché extérieur hors le territoire national. Ces deux types de marché forment le marché même s'il existe des marchés partiels en raison des obstacles géographiques ou par suite de divergences politiques.

Mais le marché englobe tous les marchés partiels et c'est grâce à ces marchés partiels que s'établissent, d'après les auteurs libéraux, les ajustements automatiques des prix et des quantités. Ils déterminent d'une part la préférence des consommateurs (besoins, goûts,...) et d'autre part l'utilité produite par le producteur. En définitive, la fonction que le marché assure est l'orientation économique. La formation d'un même prix sur un marché à un moment donné, incite les producteurs et consommateurs à prendre des mesures qui, les décisions des agents économiques, sont les plus indiquées pour la satisfaction de leurs besoins. Et si on envisage la situation du point de vue du temps, l'évolution successive des marchés peut être analysée ainsi que l'équilibre instantané qui se dégage.

Du point de vue des acteurs

Deux principaux acteurs sont mis en relief par cette définition. Et le marché a pour fonction d'organiser les relations de ces agents pour être efficace. De ce fait, les offreurs et les demandeurs doivent être libres dans leurs offres et demandes, même si cette liberté se concilie avec certaines restrictions. Par contre, une distribution autoritaire contribue à la suppression du marché.

En tentant cette expérience, le système d'économie planifiée ne fait que de mettre à jour l'efficacité relative de l'économie de marché sur la répartition des ressources. Les avantages de l'économie de marché se trouvent dans l'acte de décision de chaque agent à la satisfaction de ses besoins. Dans ce sens, le marché permet de déterminer les préférences des individus, leurs goûts, leurs changements d'appréciation. il exige des entrepreneurs une certaine circonspection, car c'est sur les préférences et les prix du marché que reposent tous leurs programmes et leurs décisions.

Enfin, l'ajustement des offres et des demandes peut présenter diverses formes quant aux types de concurrence, tant du côté de l'offre que celui de la demande.

On peut se trouver devant un état de «concurrence pure et parfaite»⁵, modélisé par l'école néo-classique. Plus exactement, le marché comporte de part et d'autre, un grand nombre d'agents et un produit homogène avec des facilités de livraison, d'information. A son opposé se trouve le marché de concurrence imparfaite où un seul des éléments du marché néo-classique est absent. Ce qui a poussé M. Porter à caractériser la concurrence, dans un marché pour un bien donné, par cinq éléments :

- la menace de nouveaux entrants, dont la présence se réduit au fur et à mesure que s'élèvent les barrières à l'entrée,
- l'intensité de la rivalité entre concurrents: liée au nombre de concurrents, à la distribution de leurs tailles et à la croissance de la demande,
- la pression des produits substituables :la multiplication des produits de remplacement,

⁵ Concept de la théorie néo-classique

- le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Et dans la réalité économique, le marché de concurrence imparfaite constitue la règle, de plus la tentative des firmes ne cherche qu'à l'instaurer. Mais cette imperfection fait l'objet du paragraphe qui suit.

Les oligopoles

Ce sont des marchés où, du côté de l'offre, un petit nombre d'acteurs seulement sont en concurrence. Par conséquent, chaque vendeur peut exercer une influence sur le marché de façon significative par sa propre action et qu'il doit tenir compte des réactions éventuelles de ses concurrents directs ou non avant toute décision importante.

On prend comme exemple le cas dans l'industrie automobile. Supposons qu'il n'y a que quatre constructeurs importants dans le monde. Si l'un des quatre décide de baisser de façon sensible le prix d'un de ses modèles, cette action pourrait avoir des répercussions assez nettes sur les ventes des autres constructeurs. Ceux – ci pourraient être amenés à réagir, en baissant eux – même leurs prix, par la publicité ou par un tout autre moyen. Le premier constructeur doit tenir compte de ces réactions possibles avant de prendre sa propre décision. Les marchés de ce type sont très répandus dans les économies contemporaines et dans plusieurs industries.

Les monopoles

Ces marchés se caractérisent par le fait qu'il n'y a qu'un seul acteur du côté de l'offre dans une industrie ou une branche de l'économie. Toutefois les marchés d'un seul vendeur sont en fait assez rares, des éléments de monopole se rencontrent fréquemment dans l'économie moderne. La plupart des biens sont différenciés, c'est à dire que l'on peut distinguer les produits en provenance de deux producteurs différents au moins.

Cette différenciation des produits est accentuée par la publicité. Les divers biens sont de marques différentes, connues du consommateur. Ainsi les producteurs ont le monopole du type de produits que chacun fabrique. Néanmoins, ces divers produits sont concurrents entre eux, coexistent ainsi d'élément de monopole et d'éléments de concurrence. Conduisant le marché à admettre la concurrence monopolistique.

II-LA FIRME

La firme constitue le second mode d'allocation de ressources, une firme étant une unité économique dont la principale fonction est d'assurer la production de biens ou de services en vue de la vente sur le marché. Les biens produits par une firme peuvent être très divers : biens de consommation finale, biens intermédiaires destinés à subir d'autres transformations avant de pouvoir être consommés, biens de productions et enfin des biens immatériels ou services.

Il y a production dès lors que le bien qui sort de la firme ou output, est plus utile que les biens qui y sont entrés ou input. La production peut donc constituer en une transformation physique de la matière, en un déplacement des biens, en une mise à la disposition des consommateurs, en une prestation de service. L'utilité que la firme crée, la valeur qu'elle ajoute aux consommations intermédiaires est le résultat de la combinaison des facteurs de productions différents.

Mais les classiques ont fondé une analyse novatrice de la fonction de la firme par l'objectif qu'elle se fixe et les outils mathématiques(courbe et équation) pour la démonstration. Ainsi, l'objet de la firme est de maximiser le profit en minimisant le coût. Dès lors, le choix de la combinaison productive est de nature à rendre au minimum le coût de production. Ce choix va dépendre :

- d'une part, des prix relatifs des facteurs,

- d'autre part, de l'état de la technique. Un progrès technique se traduit par une modification des courbes des quantités à produire ou isoquantes.

Ce choix est rendu possible, d'après les auteurs marginalistes, en supposant que les facteurs soient substituables entre eux. Et ils introduisent un concept de «taux marginal de substitution» pour mesurer la substituabilité des facteurs. Mais ce qui importe pour un entrepreneur quelle que soit la combinaison utilisée, c'est le coût qu'il doit supporter. Ce coût qui dépend de la quantité produite est très composite. Ainsi une relation de production mesure proportionnellement la quantité et le coût de production. Ainsi lorsque le coût augmente plus vite que la quantité produite, la phase est caractérisée par un rendement croissant. L'inverse caractérise une phase de rendements décroissants. Et s'ils croissent au même rythme, on est au rendement constant qui, dans la réalité est un cas très rare.

Pourtant, le coût dépend d'une part de la taille de la firme et d'autre part de l'activité qu'elle exerce. En outre, on constate que sa progression est proportionnelle à sa durée. Ce qui fait l'objet du paragraphe suivant.

Le coût

-

Le coût dans le temps :

Dans l'analyse économique moderne, suivant que certains facteurs sont fixes ou variables auxquels on associe respectivement coût fixe et coût variable ou que tous les facteurs sont variables, l'analyse s'opère alors en courte ou longue période.

Cette distinction entre courte et longue période ne repose pas sur le temps du calendrier, mais une séparation plutôt abstraite. La courte période est une période suffisamment courte pour que l'équipement puisse être considéré comme fixe alors que la longue période caractérise une période pendant laquelle l'équipement peut se modifier et tous les coûts deviennent variables.

Le coût de courte période :

Considérons une firme disposant d'un équipement donné. Certains coûts sont fixes, c'est à dire indépendants de la quantité produite. Le coût fixe total peut se représenter (cf. annexe 1) par une droite parallèle à l'axe des quantités (Q), à une distance égale au montant du coût fixe.

Quant au coût variable, qui est fonction de la quantité produite, est nul quand la production est nulle. Sa courbe représentative passe donc par l'origine O . On suppose que dans la première phase de 0 à q_1 , le coût variable augmente plus que proportionnellement aux quantités. Ainsi, la courbe se redresse vers le haut jusqu'à devenir pratiquement vertical : la firme touche alors la limite de sa capacité de production, c'est à dire elle ne peut pas produire plus sans accroître cette capacité.

Concrètement, cela se traduit par le fait que jusqu'à un certain niveau de production, les facteurs de production utilisés sont à peu près proportionnels aux quantités produites. Ainsi, si la firme veut augmenter sa production, il faudra accroître les dépenses dans les facteurs travail et machines et la consommation d'énergie. Puis on finit par saturer sa capacité de production dans la mesure où personnel et toutes machines travaillent à plein temps.

En additionnant le coût fixe et le coût variable, on obtient le coût total (CT) de courte période. La courbe est parallèle à celle des coûts variables, mais décalée vers le haut du montant des coûts fixes.

Le coût de longue période :

Raisonnant sur la courbe CT_1 coût total de courte période d'une firme (cf. fig. 2). Si la firme augmente son équipement, on va avoir une nouvelle courbe (CT_2) de coût total de courte période correspondant au nouvel équipement. On constate une augmentation du coût fixe : CT_2 coupe l'axe des ordonnées en B qui est situé au-dessus de A ; en revanche, les coûts variables augmentent moins vite que sur CT_1 dû

à la performance du nouveau matériel. Et on pourrait imaginer un troisième équipement encore plus important auquel correspondait CT_3 . Et même si la quantité produite est « q » on constate que :

- tant que $q < q_2$, c'est le premier équipement qui se révèle le plus efficient ;
- quand $q_1 < q < q_2$ le deuxième équipement surclasse le premier car son coût total est plus faible ;
- au-delà de q_2 , c'est le troisième équipement qui est plus efficient.

Ainsi, en longue période, la firme peut s'efforcer d'adapter la dimension de son équipement à sa production. La courbe passant par ADE et se prolongeant par CT_3 constitue la courbe de coût total en longue période de la firme.

Le coût suivant la quantité :

Le coût moyen :

Le coût moyen découle du coût total par le biais de la quantité produite. Le coût moyen se définit comme le coût supporté par unité produite ; le coût moyen peut se calculer par la formule :

$$\text{Coût moyen} = \frac{\text{Coût Total}}{\text{Quantité Produite}}$$

Le coût moyen représente la somme du coût fixe moyen et coût variable moyen. Il continue à décroître au-delà de q_1 jusqu'en q_2 , tant que la hausse du coût variable moyen est plus que compensée par la baisse du coût fixe moyen.

Le coût marginal :

Soit les données suivantes :

$CT = C$, coût total

Q , la quantité produite

$$C' = \frac{dC}{dQ}$$

, la dérivée de coût total par rapport à Q

Au paragraphe précédent il est démontré que le coût total C est une fonction de la quantité Q produite. Cette relation s'exprime par $C = f(Q)$;

Or le coût marginal se définit par le coût d'une unité supplémentaire. En d'autres termes c'est l'accroissement du coût par rapport à une augmentation de la production. En termes mathématiques utilisés dans la microéconomie, on l'exprime par la dérivée du coût total par rapport à la quantité Q :

$$C' = \frac{dC(Q)}{dQ} = f'(Q) = C_m$$

Comme le montre la figure de l'annexe 3, sur l'allure de la courbe de coût marginal C_m , pour les quantités inférieures à q_1 , la fonction de coût total est de la forme :

$$C = aq + I \quad \text{avec } F : \text{montant des coûts fixes}$$

$Q : \text{la quantité produite}$
 $a : \text{une constante réelle}$

Si on dérive cette fonction par rapport à q on a :

$$C' = \frac{dC(q)}{dq} = a$$

Ainsi si q varie d'une unité, C augmente de a , donc « a » représente le coût marginal.

Dans ce cas, le coût marginal est constant et est égal au coût variable moyen. Pour les quantités supérieures à q_1 , la courbe de coût marginal C_m se met à croître plus vite que la courbe de coût variable moyen. Elle coupe la courbe de coût moyen CM en son minimum. En effet, pour les quantités inférieures à q_2 , le coût marginal est inférieur au coût moyen, la production d'une unité supplémentaire tend donc à baisser le coût moyen. Au contraire, au-delà de la quantité q_2 , le coût marginal est supérieur au coût moyen, et la production d'une unité supplémentaire tend à augmenter le coût moyen.

Prenons comme exemple le cas d'une firme disposant d'un équipement donné en vue de vendre sur le marché où le prix est supposé constant. L'entreprise est libre de déterminer le niveau de sa production qui lui semble le plus avantageux et de fixer le prix de son produit. Pour cette firme, le problème qui se pose consiste à déterminer ce prix et la production correspondante. Et d'après les auteurs marginalistes, la production doit continuer jusqu'à ce que le coût marginal égalise le prix sur le marché. En effet, si le coût marginal est inférieur au prix, la production d'une unité supplémentaire rapporte plus qu'elle ne coûte, et la différence positive constitue le revenu de l'entrepreneur ; mais dans le cas contraire, la production d'une unité supplémentaire coûte plus qu'elle ne rapporte, et n'est donc pas avantageuse.

La firme a donc intérêt à pousser sa production jusqu'au point où le coût marginal est identique au prix. A chaque prix correspond donc une certaine offre de la firme. Et la courbe qui représente l'offre de l'entreprise en fonction du prix est confondue avec la courbe de coût marginal.

Evolution de la fonction de la firme :

L'environnement auquel la firme est confrontée ne prend plus la forme d'un monde où règne la rareté et qu'il suffit de produire pour survivre. Il se caractérise plutôt par l'incertitude et une concurrence poussée dévoreuse d'innovations constantes.

Conception libérale de l'évolution :

L'analyse classique repose sur la vision ricardienne de la firme. Les firmes sont alors perçues comme des agents hédonistes : voulant maximiser ses gains, et par le moyen de toutes les technologies en sa possession, minimiser les coûts de production.

Dans cet univers, toutes les firmes ayant des comportements identiques accèdent également aux mêmes types de facteurs de production, substituables les uns aux autres, ainsi qu'aux mêmes technologies.

Ainsi, l'évolution technique au sein de la firme ne peut être conçue que comme un changement de la fonction de production en réaction aux variations des prix relatifs. L'innovation est assimilée à l'application pratique d'une connaissance acquise ; ce fait caractérise un comportement optimal adopté systématiquement par toutes les firmes du secteur. De ce fait, l'innovation n'accorde aucun avantage

supplémentaire sur les autres firmes, mais constitue une simple adaptation aux prix relatifs des facteurs.

Dans une telle perspective, le progrès technologique envisagé est exogène à la firme et provient de la recherche scientifique dans les universités. La technologie est assimilée à tout bien libre auquel tous les acteurs peuvent accéder. Elle constitue une information à laquelle les firmes sont supposées s'adapter automatiquement. Cependant le rôle des prix relatifs n'est pas pourtant à exclure pour comprendre le sens des améliorations technologiques observées dans différents pays notamment aux Etats – Unis. Cette question met en lumière la nature des activités de la firme, sur la prise en charge ou non de certaines transactions.

L'internalisation des transactions :

La loi de l'offre et de la demande régit l'économie moderne dans laquelle le prix joue un rôle régulateur. Le prix est donc le résultat de la confrontation de l'offre et de la demande que seul le marché peut instaurer.

Et dans les transactions, ce recours au marché est assez fréquent. Or dans une firme, les transactions s'opèrent et le prix ne joue plus un rôle fondamental. Ainsi les transactions fonctionnent selon des règles que R. Coase en 1937 définit comme internalisation des fonctions.

Le recours à ces mécanismes constitue la réaction à un certain nombre de coûts résultant des problèmes que l'environnement incertain associé à la rationalité limitée des agents, d'après H.Simon, qui amènent les dirigeants des firmes à prendre des décisions à niveau de risque plus ou moins élevé. Au moment de la conclusion de contrats écrits de tels problèmes doivent s'effacer. Mais du fait que les contrats ont la caractéristique d'être incomplets que Teece a démontré en 1976. D'après cet auteur, malgré que toutes les « contingences » peuvent être recensées dans les contrats, ces derniers sont exposés à de « sérieux risques à partir du moment où ils ne sont pas toujours honorés »⁶.

Un problème de disponibilité et de circulation des informations se pose, ce qui perturbe les agents dans leur décision. Face à des événements qui peuvent survenir, et même si c'est possible, rien ne dit que tout sera fait comme prévu.

D'autre part, la firme va être en face de comportements opportunistes en essayant de tirer profit de toutes les failles d'un contrat après sa signature.

En effet, ces comportements ne sont guidés que par leur intérêt personnel et vont donc tirer au maximum de leur avantage de leur position. Si on ajoute à cela le fait qu'il n'y a qu'un petit nombre d'acteurs et que donc le jeu de la concurrence est faussé, il va y avoir des difficultés pour réaliser les transactions.

Ainsi, rationalité limitée, opportunisme, incertitude et rationalité limitée accentuent l'asymétrie d'information entre les acteurs, rend difficile le fonctionnement normal du mécanisme des prix et vont avoir un coût d'information, de marchandage, et de renforcement des termes du contrat.

Ces coûts viennent de la négociation du contrat, de l'écriture du contrat et de la mise en œuvre du contrat qui peut être long à spécifier et qui n'est pas la garantie absolue. Ces problèmes vont se matérialiser par ce qu'on va appeler les « coûts de transaction ».

Ces coûts vont favoriser l'internalisation des transactions au sein d'une même firme. Or dans un monde où règne la concurrence pure et parfaite, il n'y aurait pas de tels coûts ; mais dans un monde où elle est absente, ils existent et influencent les politiques et stratégies des firmes.

Modèle principal-agent

Le modèle principal-agent est une forme d'organisation où les acteurs terminent un contrat pour le partage d'un avantage sous forme de revenus. Le modèle principal- agent analyse aussi les relations entre deux ou plusieurs acteurs dans un environnement déterminé. La stabilité des relations dépend du comportement de chaque intervenant. Et on suppose qu'ils sont rationnels et averses aux risques. Afin

⁶ Transaction cost Economics, 1986

de simplifier notre modèle, on ne va prendre que deux acteurs. Le problème se pose alors au niveau de la réalisation des termes du contrat,

objet des relations entre deux acteurs. Dans ce cas, le principal propose à l'agent, l'acteur bien informé, d'entreprendre en commun un projet et de partager ensuite les résultats obtenus.

Deux cas peuvent se présenter, le premier correspond à l'existence d'informations cachées ou asymétrie d'information, tandis que le second décrit une situation où elle est absente, cas très rare d'ailleurs dans la mesure où l'hypothèse de rationalité contraint chaque acteur à utiliser à son avantage les informations en sa possession avant de les révéler.

Dans le cas de l'asymétrie informationnelle où le problème se pose soit au niveau des actions de l'agent soit au niveau des caractéristiques mêmes de l'environnement qui entoure le projet. Se pose alors respectivement le problème de hasard moral et de sélection adverse dans une relation de ce type.

Illustrons ces deux problèmes par l'exemple d'une exploitation minière où une commune confie à un entrepreneur l'extraction et la vente des produits dans le but de partager les bénéfices. La distribution de la rente minière est conclue dans un contrat où une partie de la production revient à la commune, sous forme de taxe, et le reste à l'entrepreneur. Ce dernier risque alors de maximiser ses profits en cachant certaines informations sur la production réelle augmentant ainsi sa part. Une autre possibilité consiste à tricher sur ses vrais coûts de production et même sur les prix de vente des produits sur le marché.

Et Galbraith de conclure que l'agent motivé par son intérêt individuel risque de poursuivre ses propres objectifs (maximiser le profit et minimiser le coût pour une firme) et de profiter de l'asymétrie d'information bien en contradiction avec ceux du principal conduisant à des contrats de second rang, inefficaces selon le critère de Pereto. Et Williamson, avant de proposer des solutions a explicité la manifestation de ces problèmes sous la forme de : hasard moral, sélection adverse

Pour résoudre ces problèmes, les firmes disposent de plusieurs méthodes :

- améliorer la procédure de sélection ;
- signaler aux marchés ses bonnes intentions ;
- améliorer le contrôle et la mise en application des contrats.

La firme peut ainsi opter pour l'internalisation des transactions. En outre, pour aider la firme dans sa décision entre l'internalisation des transactions ou non, Williamson propose un critère basé sur la nature des actifs en question et la fréquence des transactions.

Ainsi, plus l'environnement est incertain et moins il est facile de prévoir de façon détaillée les termes d'un contrat. Il peut être judicieux d'internaliser de tels contrats pour limiter les comportements opportunistes. D'autre part, la fréquence de réalisation d'une transaction peut amener la firme à internaliser celle – ci et ainsi à éliminer les pertes de temps.

De ce fait, Williamson avance comme solution la négociation par l'intermédiaire du marché dans le cas où l'actif serait peu spécifique et la fréquence de transactions faible. Ce qui évite le risque de comportement opportuniste. Dans le cas contraire, la firme par voie d'internalisation est plus efficace.

Cette approche permet d'aider à définir les limites de la firme et de comprendre comment elle va choisir entre «faire elle – même »et « faire – faire ».Le problème se pose plus dans le cas de situations intermédiaires où il peut être judicieux de faire appel à une organisation bilatérale ou trilatérale. Il va s'agir d'un actif moyennement spécifique, que l'on va plus ou moins utiliser. L'actif est soit suffisamment important pour devoir le contrôler, même s'il n'est pas souvent utilisé, ou soit trop souvent

utilisé pour le laisser au marché et devoir faire la face à des coûts de transaction à chaque utilisation.

Il existe également la complémentarité des actifs qui pousse à vouloir en contrôler au moins en partie l'affectation. Toutefois d'après Hennart alors que la complémentarité des actifs est une condition nécessaire à la joint-venture la spécificité des actifs est une condition suffisante.

L'apport de Williamson pour comprendre ces phénomènes ne répond pas à la question de savoir dans quelle mesure les coûts de transactions du marché peuvent être réduits au sein de la firme. En d'autres termes, à quel degré des coûts de transactions sur le marché, la firme peut les internaliser ? De plus comme le remarque Demsets, au – delà de la simple critique, sur la surestimation du

phénomène de coûts de transaction nul au sein de la firme il existe d'autres facteurs explicatifs comme les coûts de production qui interviennent de façon importante. Il s'agit également du coût nécessaire à la mesure de biens ou la mesure des performances des acteurs qui sont mal prises en compte. Or les coûts peuvent être réduits de plusieurs façons telles que :

- la spécialisation des acteurs qui vendent l'information
- la réduction de la durée des contrats pour réduire les risques liés à l'incertitude du marché.

Il s'agirait de l'imperfection des marchés qui serait à l'origine des avantages de l'internalisation. Or l'objectif de la firme va consister à réduire ou même à éliminer ces coûts de transactions en internalisant celles qui posent problèmes. Cela va permettre de mieux maîtriser ses coûts mais aussi d'éliminer les comportements opportunistes. Le problème de cette réponse est à nouveau de trouver la limite entre faire soi – même et faire – faire. Or l'évaluation exacte des coûts de transaction n'est pas facile, car il ne faut pas prendre en compte uniquement la facture à payer, mais il existe également de nombreux coûts cachés comme le temps passé à la négociation et ceux liés à l'administration. Ces derniers naissent des lourdeurs bureaucratiques et de la complexité à gérer de larges organisations.

ChapitreII :MODE DE GESTION CENTRALE DES RESSOURCES

Dans les économies contemporaines, même les plus libérales, le rôle des pouvoirs publics dans l'orientation de la vie économique prend de l'importance. Ils centralisent les décisions par divers modes que les efforts sur le déroulement des activités économiques s'en trouvent modifiés, mais à côté des décisions publiques se dressent les centralisations des décisions au niveau des agents privés.

I-L'INTERVENTION DE L'ETAT

Dans toutes les économies et même celles qui se proclament régies par le marché sont confrontées à des problèmes de structure et nécessitent que les règles soient respectées.

Dans les économies de marché, où les firmes sont en concurrence les unes contre les autres, il faut d'abord définir les règles du jeu. Les règles doivent permettre au meilleur de gagner dans des

conditions loyales. La fixation de ces règles incombe à une tierce partie qui doit être la plus objective possible, mais disposant d'une compétence et d'autorité suffisantes pour les faire régner. A travers des organismes publics ou des réglementations strictes, l'Etat tient cette responsabilité. Celle – ci peut se présenter sous deux principales formes :

- intervention directe : l'Etat remplace le mécanisme du marché par un système d'injonction. L'exemple qui illustre bien ce mode d'intervention est la fixation autoritaire des prix de certains biens jugés stratégiques,
- l'intervention indirecte : l'Etat s'efforce de modifier l'équilibre qui pourrait s'établir spontanément sur un marché, mais tout en respectant la logique du fonctionnement de celui – ci. Cela peut se faire, par exemple, par le biais d'impôts ou d'une subvention.

L'intervention directe

Ce genre d'intervention s'observe toujours en période de pénurie ou de toute autre situation exceptionnellement impérative. Elle consiste pour les pouvoirs publics à déterminer de façon autoritaire un prix ou une quantité sans tenir compte de ses impacts sur le marché. Ainsi, en matière de commerce extérieur le contingentement c'est à dire la fixation de la quantité importée d'un certain bien est souvent pratiquée. Existent aussi à côté du marché, la fixation autoritaire du prix et les mesures de rationnement.

En effet, de telles mesures peuvent être nécessaires dans de circonstances exceptionnelles. Il est bien certain qu'en période de pénurie extrême, par exemple à la guerre, on ne peut pas laisser au marché la répartition des biens et services produits entre divers agents économiques. Car on aboutirait à priver les plus pauvres du minimum indispensable ; le rationnement introduit une répartition autoritaire et plus équitable des biens de première nécessité.

Mais les décisions d'intervention directe, si elles sont maintenues au-delà de la période exceptionnelle, peuvent avoir des conséquences néfastes. Ainsi, pendant la période révolutionnaire à Madagascar (1975-1989), la limitation des prix de vente au détail du riz a freiné la production et engendré la pénurie de ce produit, soit de longues files d'attente

dans les divers points de distribution. En effet, il n'est pas possible, en même temps, d'entraver le fonctionnement du marché en fixant autoritairement le prix à un niveau inférieur d'équilibre et d'espérer que le mécanisme du marché aboutira à satisfaire les besoins. L'alternative doit être différente ; ou on renonce au mécanisme du marché et on satisfait le besoin par d'autres moyens ou on laisse les prix s'établir librement.

Intervention indirecte

Dans ce cas, l'Etat respecte le mécanisme du marché mais il infléchit le point d'équilibre en agissant sur l'offre ou sur la demande. Cette approche se manifeste par divers moyens dont dispose l'Etat mais ses plus importantes actions en la matière sont l'institution de droits de douanes, imposition de certains biens ou même des subventions.

A Madagascar, par exemple, on a récemment recourt pour restreindre la consommation d'un bien insalubre pour la population, comme le tabac, par l'institution d'une taxe à la consommation. Les fonds ainsi collectés servent à financer, par l'intermédiaire d'un organisme public «TAFITA », le développement du sport de la promotion du sport des jeunes. Mais cette taxe a pour effet d'augmenter le prix courant des cigarettes et d'en réduire la consommation. Car comme l'avait montré Arrow – Debreu, l'équilibre existe toujours mais différente seulement de l'équilibre initial. Du fait de l'augmentation des prix certaines bourses des ménages ne peuvent pas s'offrir des cigarettes.

Inversement, la détaxation ou la subvention de certains produits favorise la demande. On constate récemment que cette action au niveau des fournitures scolaires et la subvention des frais de scolarité provoque l'accroissement du nombre des enfants scolarisés. De ce fait, comme la loi de l'offre et de la demande règne sur le marché, la demande s'accroît provoquant ainsi le déplacement du point d'équilibre.

En résumé, les interventions de l'Etat sont, nécessaires en certaines périodes jugées «d'urgence », mais elles perturbent ou modifient l'équilibre du marché. Mais si cette intervention se veut être totale, qu'est ce qui se passe ?

II -LA PLANIFICATION

Dans ce cas on prend en considération une échelle plus importante de l'économie, en fonction des objectifs économiques, pour déterminer l'ensemble des moyens les plus propres à les atteindre. La planification est basée sur la politique adoptée par une organisation économique quelconque et se traduit le plus souvent sous forme de plan. Le plan est l'expression de la convergence des diverses décisions prises. Deux principaux modes de plan sont à distinguer :

- les plans impératifs qui imposent aux membres de l'organisation des tâches à exécuter (production ou prix à pratiquer)
- les plans souples qui ne fixent qu'un nombre limité d'objectifs et laisse une grande liberté d'actions aux membres.

La planification impérative

Principes :

Il revient aux autorités centrales de fixer les choix économiques fondamentaux (investissement, production, prix). Elles déterminent d'abord la proportion des outputs à produire. Elles calculent ensuite la production de chaque subdivision en fonction des besoins des consommateurs issus du plan, des besoins d'équipement des consommations intermédiaires nécessaires. Chaque membre se voit alors fixer un plan de production indiquant quelle quantité produire au cours d'une période donnée (année, ou décennie), et à quel prix vendre cette production.

Ainsi l'organisation des activités économiques est hiérarchisée et ordonnée selon sa fonction spécifique :

- les autorités centrales n'imposent pas seulement aux membres ou à chaque subdivision leurs objectifs de production ; elles fixent également dans une large mesure, les moyens à employer,
- le planificateur ayant déterminé la quantité à produire et le prix d'une part ; les quantités des consommations intermédiaires et leurs prix d'autre part, on peut en déduire les dépenses planifiées. La différence forme le profit ou revenu planifié dont l'affectation est déterminée par les autorités centrales.

Le potentiel du système :

Ce système permet la manipulation du niveau de production et le suréquipement d'une industrie. En outre, il permet de pallier le déséquilibre du marché du travail évitant la pénurie de compétence dans une branche ou secteur déterminé. Ceci est dû au fait que tant que le niveau qualitatif d'encadrement dans les firmes n'est pas suffisant, il peut être préférable de leur envoyer des directives détaillées. Par ailleurs, la planification centralisée permet de faire face convenablement aux besoins d'une croissance quantitative dans une branche ou un secteur. Ainsi, dans le secteur minier, tant qu'il ne s'agit que d'augmenter quantitativement le nombre de tonnes de minerais extraits, ou de construire

de nouveaux forages à côté des anciens, sans innovations technologiques majeures, le plan impératif soit un assez bon outil.

Cependant, il n'en va pas de même quand l'économie atteint un certain degré de complexité, comme c'est le cas aujourd'hui. En effet, le plan impératif ne permet pas d'adapter de façon rapide et souple la production aux besoins des utilisateurs comme les unités de production ou les consommateurs finaux.

Par ailleurs, les indicateurs de base afin de mesurer la performance du système, de juger de la qualité de la gestion, entraînent de nombreuses distorsions. Le critère de performance est en effet l'exécution et, si possible, le dépassement du plan imparti à la firme. Celle-ci va donc essayer de réaliser de la façon la plus simple pour atteindre l'objectif fixé. Mais ce système souffre de la manque d'innovation, or le contexte économique mondial évolue constamment et fait place peu à peu à un système plus souple.

La planification souple

La planification souple ne fixe qu'un nombre limité d'objectifs et laisse une grande liberté d'action aux acteurs. Leurs activités sont cependant orientées par la vue cohérente de l'avenir, la planification ne s'appuie pas seulement sur les travaux d'une équipe

d'experts ; l'élaboration du plan est un travail collectif, auquel participent les représentants des acteurs.

Et dans une économie de marché, les décisions des acteurs sont guidées par les prix. Ceux-ci sont des signaux émis par l'environnement pour indiquer s'il est opportun d'augmenter ou de réduire la production d'un bien donné. Or ce mécanisme n'est pleinement efficace que si les producteurs peuvent réagir rapidement au signal.

Pour les décisions dont l'effet ne se fera sentir que dans de nombreuses années, les prix actuels existant sur le marché ne sont pas de guides suffisants. Les firmes en ont d'ailleurs pleinement conscience, puis elles ont recouru à des études de marché. Celles-ci s'efforcent de prévoir le prix qui seront appliquées et les quantités qui seront vendues quand les biens arriveront sur le marché. Mais des études de marché menées en ordre dispersé par des firmes peuvent aboutir à des suréquipements dans telle ou telle branche si plusieurs firmes, ignorant les projets de leurs concurrentes, ont fait des investissements importants. Et le suréquipement risque de peser durablement sur les coûts de tous les agents concernés

Avantages du plan :

Comme M. Passé spécialiste du plan, l'a bien défini, un plan permet de réaliser une étude de marché à grande échelle (nationale, régionale, mondiale). Le plan tient compte des interdépendances existant entre toutes les branches de l'industrie ou de l'économie même. On utilise pour cela un modèle de l'économie où sont représentées les ventes de biens de consommation ou de biens d'équipement des diverses branches, ainsi que toutes les ventes de branche à branche.

Le modèle permet de calculer l'augmentation de la production de toutes les branches nécessaires pour assurer l'accroissement du rythme de la production. Mais dans une économie où l'enjeu majeur est le gain maximum, il ne manque pas de fausses informations émises par certains agents qui conduit à l'échec du plan.

II-LA COOPERATION

La dernière alternative, qui se présente aux acteurs face à l'incertitude et à la concurrence, est la coopération. Le plus souvent, la coopération peut se matérialiser par des contrats et parfois sur de simples accords. Un accord de coopération va concerner tout accord de long terme explicite entre deux ou plusieurs parties. De plus, il peut consister en un échange d'informations ou de biens et services. Ces accords peuvent être tacites sous forme verbale alors que dans la réalité ils sont pour la plupart écrits : les contrats.

Ils aboutissent à la constitution de plusieurs formules allant d'une simple association aux fusions en passant par les entreprises conjointes dans le cas des firmes. Mais avant d'aborder ce sujet, il est intéressant d'analyser les motifs de la coopération.

L'alternative de la coopération

Le problème de coopération a progressivement pris de l'ampleur depuis le début du XX^e siècle. Et les économistes contemporains avancent l'idée de l'origine de la coopération comme les imperfections du marché et les insuffisances de la firme.

Dans un environnement incertain, un des principaux problèmes qu'une organisation doit faire face est celui de l'information, ou plus précisément de l'asymétrie de l'information entre les agents. Deux aspects sont à prendre en compte : le problème de hasard moral et celui de la sélection adverse. Cette dernière précède la réalisation des transactions alors que le hasard moral la suit. Il s'agit de comportements opportunistes en profitant de l'avantage informationnel par le biais de la tricherie.

Pour résoudre ce genre de problème, les organisations disposent de plusieurs techniques à leur disposition auxquelles trois éléments doivent être pris en compte :

- amélioration de la procédure de sélection,
- signaler aux marchés ses bonnes intentions et,
- le contrôle et la mise en application des contrats.

Ainsi, la firme peut afficher sa décision sur l'internalisation ou non de la transaction.

D'autre part, pour choisir entre faire et faire-faire, l'économiste Williamson propose un cadre d'analyse où il fait la distinction entre actifs spécifiques et actifs non spécifiques, auxquels il ajoute la fréquence d'utilisation de la transaction.

La firme va étudier la fréquence de réalisation de la transaction, pour choisir entre marché et internalisation. L'industriel va prendre en compte la nature de l'actif et l'incertitude qui va peser sur les conditions de son utilisation ou encore la fréquence d'utilisation de cet actif. Ainsi, plus l'environnement est incertain et moins il est facile de faire une prévision détaillée des termes d'un contrat. Il peut être judicieux d'internaliser de tels contrats pour limiter les comportements opportunistes. Par ailleurs, la fréquence de réalisation d'une transaction peut amener une organisation à internaliser celle-ci pour éliminer les pertes de temps.

Mais dans le cas où un degré moyen d'incertitude se présenterait, Williamson avance une classification des transactions selon deux critères :

- la spécificité des actifs et,
- la fréquence des échanges.

De cette classification se dégagent les diverses formes d'organisation des transactions.

Ainsi, la négociation à travers le marché est la meilleure solution en cas d'actifs peu spécifiques et dont la fréquence d'utilisation est faible. Ceci s'explique par le fait que le risque opportuniste est moindre. Et l'organisation par la firme est plus efficace dans le cas contraire où les actifs présentent un degré élevé de spécificité et de haute fréquence. Et le problème se pose dans le cas intermédiaire. En effet, que faire quand les transactions ont un caractère moyen, de spécificité et de fréquence moyenne. En d'autre terme, au cas où elles ne seraient ni fortement ni faiblement spécifiques et à fréquence intermédiaire.

C'est là que le recours à une organisation bilatérale ou multilatérale est nécessaire. Il s'agit d'un actif moyennement spécifique, que l'on va plus ou moins utiliser. L'actif est soit suffisamment important ou même stratégique pour devoir le contrôler, même s'il n'est pas souvent utilisé, ou soit trop souvent utilisé pour le laisser au marché et devoir faire face à des coûts de transaction à chaque utilisation. Il existe également la complémentarité des actifs qui poussent à vouloir, au moins partiellement à en prendre contrôle de l'affectation. Cependant, d'après Hennart, alors que la complémentarité des actifs est une condition nécessaire à une organisation multilatérale telle que les Joint-Ventures, la spécificité des actifs est une condition suffisante. En dernière analyse, il en ressort que la coopération se trouve à une voie médiane entre le marché et la firme pour l'organisation des transactions. L'économie de coûts de transaction réside dans les économies d'échelle réalisées, dans le partage des risques et dans l'engagement des parties prenantes.

Cadre théorique de la coopération

Il est intéressant de noter à ce propos le dilemme sur l'appartenance de la coopération à aucun modèle transactionnel classique que seul le marché ou la firme occupe. Ce qu'il faut aussi comprendre c'est le paradoxe affiché du besoin de s'allier avec des ennemis. Qu'est ce que les acteurs recherchent dans un accord de coopération ? S'agit-il d'un avantage concurrentiel, d'une recherche d'efficacité, ou d'une nécessité technologique ?

La théorie des jeux :

La théorie des jeux apporte une réponse à ce problème sous certaines hypothèses et avec un certain nombre de critères. En effet, le poids respectif de chacun des comportements varie de façon importante d'un secteur à un autre, cela va dépendre des mentalités, des cultures, des normes et traditions, du niveau de développement, et de la centralisation du système économique. Il existe également des facteurs spécifiques comme l'importance du futur par rapport au présent, le nombre d'acteurs en présence mais aussi la réputation. La coopération va également dépendre des garanties qu'auront les participants pour maintenir les accords passés en rendant crédible les mesures possibles de rétorsion.

Ceci amène à considérer la fonction même de la firme et à dépasser la simple affectation des ressources pour se poser la question de la manière d'en créer de nouvelles opportunités.

Dans le cadre de la firme A, Coopérer ne fait pas partie de la culture de l'organisation, et la mise en place de lien est difficile. L'organisation de type M permet cette coopération mais seulement à travers une structure conjointe. En effet, on peut envisager de détenir une division en commun, mais pour le développement de contrat de long terme l'organisation M ne possède pas le même avantage que celle de type J.

De ce fait, les avantages de la coopération sont indéniables comme le montre Axelrod⁷. Il propose un cadre pour analyser la coopération entre différents acteurs à travers la théorie des jeux et le dilemme du prisonnier. Ainsi sous l'hypothèse que :

- les acteurs sont rationnels
- la transitivité des préférences des joueurs
- les utilités (gains ou pertes) grandeurs soient mesurables et variables
- il règne une libre circulation des informations

Acteur1	COOPERER	NE PAS COOPERER
Acteur2		
COOPERER	(3 ;3)	(0 ;5)
NE PAS COOPERER	(5 ;0)	(1 ;1)

De plus, supposons qu'il n'y a que deux acteurs dans l'arène. Il s'agit ici d'un jeu à information parfaite et complète ; Chacun sait à quoi il doit s'attendre, et chacun sait ce que l'autre joueur fait. Deux possibilités s'offrent à chaque acteur :

- coopérer ou,

⁷ Théorie du comportement coopératif

- ne pas coopérer

Si tous les deux coopèrent de manière pleine et parfaite, la situation est symétrique, ils vont pouvoir obtenir chacun un gain identique(3 ;3). Si l'un des acteurs seulement coopère, la situation devient asymétrique, l'autre qui ne coopère pas est qualifié de

« free - rider » qui se sert de son partenaire pour obtenir les fruits de la coopération sans en payer les coûts. De ce fait, l'autre acteur supporte intégralement le coût(5 ;0).

Or si les deux joueurs ne coopèrent pas ou si chaque joueur, soit ne décident pas de prendre part au projet et dans ce cas ils ne perdent qu'une opportunité, soit ils prennent part au projet mais adoptent tous les deux un comportement de « free rider » et subissent dans ce cas en plus le prix de l'investissement.

Compte tenu de ces considérations, il serait préférable pour les deux joueurs de coopérer tous les deux s'ils veulent maximiser leur profit commun. En effet, la coopération permet de combiner divers avantages :

- ❖ la réduction des efforts fournis et la rationalisation des investissements ;
- ❖ la réduction du risque ;
- ❖ les économies d'échelles ;
- ❖ la mise en commun des connaissances et de savoir – faire.

Or la coopération n'est pas une meilleure solution dans la mesure où elle n'est pas un équilibre de Nash et cela ne constitue par conséquent une solution au jeu.

La solution de l'incitation :

La question de l'équilibre optimal à atteindre est en fait le cœur du problème car c'est à cette seule condition qu'il y ait coopération bénéfique pour l'ensemble des acteurs. Il faut donc réfléchir à des structures de coordination différentes grâce à la théorie des incitations.

L'idée est que si l'on ne peut pas obliger un agent à se comporter d'une certaine façon, on peut l'y inciter en jouant sur les paiements qu'il faut modifier en :

- allongeant la durée des contrats,
- organisant différemment la relation principal – agent.

Dans le premier cas, il s'agit de comprendre que les joueurs sont amenés à se rencontrer à plusieurs reprises, dans le second, il s'agit de voir les relations qu'entretiennent les acteurs et de considérer qu'avant tout accord il peut y avoir des pourparlers qui ont lieu avant la négociation de l'accord et permettent aux acteurs de se faire davantage connaissance.

L'objectif étant de se mettre l'accord sur un projet et de faire en sorte de mettre le meilleur du sien pour que la relation réussisse. Il faut que les partenaires aient une confiance mutuelle pour tirer le maximum de profit de la relation. De ce fait, il faut à l'avance, préparer la relation pour établir une organisation sans faille.

Il va s'agir de redéfinir les tâches en jouant sur les complémentarités et la division du travail pour arriver à un effet de synergie maximal. En échange, le principal va s'engager dans le long terme en garantissant une relation sur une période suffisamment longue pour pouvoir amortir les investissements.

Il s'agit d'augmenter voire de maximiser la préférence du jeu pour atteindre la solution de coopération. Il faut passer d'une relation d'autorité agressive, c'est à dire non – coopérative à une relation incitative de partenariat, c'est à dire coopérative.

La solution nous est donnée par la théorie des jeux qui nous indique que c'est le temps qui va pousser à coopérer. Plus la situation dans laquelle les acteurs dure et plus l'expérience ainsi acquise les incite à adopter une solution coopérative.

En fait le nœud du problème va se trouver dans la confiance entre les partenaires que va sceller le contrat.

La confiance réduit l'incertitude car en faisant confiance on suppose un faible risque de tricherie. La confiance permet donc de nouer des contrats entre les individus et de savoir que ces contrats seront très probablement honorés. L'autorité permet aussi de s'assurer de la tenue des termes du contrat mais il ne permet pas de s'assurer des moyens mis en œuvre et surtout ne garantit pas la reconduction du contrat. La confiance n'a certes pas de valeur juridique mais elle a une valeur morale certainement plus forte. Surtout si les agents ont intérêt à poursuivre leur collaboration. De plus la confiance peut faire face à de situations non prévues par un contrat. Alors que l'autorité favorise l'opportunisme, la confiance favorise la relation de long terme et donc la reconduction d'accords qui n'est possible que si tout le monde soit satisfait dans le passé. C'est ce que Richardson affirme en ces termes : « l'essence des accords de coopération est le fait que les parties acceptent un certain degré d'obligation et donc fournissent en contrepartie un certain degré de garantie quant à leur conduite future »⁸.

Ainsi, dans le cadre de marché concerté, la coordination modifie les comportements et l'interdépendance des firmes. Le marché concerté produit un lien ⁹privilegié pour modifier les règles de la compétition. Il s'agit ainsi de la notion de confiance qui favorise la genèse des accords de coopération. Les entreprises décident d'organiser de marchés concertés par ce qu'il existe à la fois, un climat de confiance limitant les comportements opportunistes, et les interdépendances difficiles à contourner.

.Contributions de la théorie de l'agence :

Une relation d'agence se définit comme «un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) de réaliser en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. »⁹ Une relation contractuelle entre deux individus ou deux entités peut être considérée comme une relation d'agence. Or le contrat matérialise la coopération où le problème est que la stabilité de la coopération est en permanence menacée. Le but dans la participation peut parfois être caché et peut se révéler être une façon de s'emparer d'informations de concurrents innovateurs, et de freiner le développement d'une technologie. Il s'agit plus précisément du problème d'asymétrie d'information avec sélection adverse et hasard moral. Ces accords affectent également les entreprises concurrentes en limitant l'accès à certaines informations et à certains segments de marché. Ces firmes exclues de l'accord sont alors susceptibles de compromettre cet accord. Dans ce cas, l'incertitude sera toujours présente et la confiance ne suffira donc pas. Les acteurs vont chercher à profiter de failles du contrat pour maximiser leur utilité.

Pour limiter ces failles les acteurs vont devoir face à des coûts d'agence :

- coûts de surveillance et d'incitation,
- coûts d'assurance,
- coûts d'opportunité.

Ces difficultés relèvent du degré de confiance entre les partenaires. Le manque de confiance, va minimiser le bénéfice de la coopération. Il faut que chacun des acteurs ait intérêt à coopérer. Cette coopération implique une croyance dans le futur et une confiance dans son partenaire. En d'autres termes, il s'agit d'accorder plus de valeur au futur par rapport au présent. Donc coopérer signifie d'avoir confiance aujourd'hui sous peine de perdre des profits dans le futur. Un effort de modélisation est fourni par Jarillo Ricare à l'aide de la théorie des jeux et du dilemme du prisonnier. Soit K la probabilité que le jeu continue. Ils montrent qu'il y aura coopération si la perte potentielle est supérieure à l'incitation à ne pas coopérer. En effet, soit :

* g, le gain obtenu grâce à la coopération

*p, la perte au cas où il y a absence de coopération.

*f, la sanction si l'une des parties se comporte comme un free-rider

*n, le coût supporté par le naïf,

⁸ The organisation of the industry, 1972, p 82

⁹ Jensen Et Mecklin, p58

De plus, si on suppose que :

$f < g < p < n$, on a :

$$\bullet \quad k(g - p) > (1 - k)(f - g)$$

$$\text{d'où, } k > \frac{f - g}{f - p}$$

Prenons comme exemple

si $g = 1$, $p = -1$ et $f = 2$ on a : $k > 1/3 = 0,33$

Cela signifie qu'il y a 33% de chance pour que le jeu continue c'est à dire que la coopération soit un succès, ce n'est pas très certain en termes probabilistes mais il existe des moyens pour accroître ce pourcentage.

Il en résulte que la confiance est un facteur – clé dans la coopération. L'attitude de chaque partenaire est particulièrement importante pour permettre une stabilité de l'accord. Si l'un essaie de dévier son comportement, c'est l'ensemble de l'accord qui peut être remis en cause car l'autre agent répondra à cette déviation. Ceci débouche sur une situation d'interdépendance mutuelle qui engendre une ambiguïté de chaque acteur quant à la valeur à donner à la confiance ou à la méfiance. Il en ressort que la confiance va servir de catalyseur à la communication et à la relation. La confiance sert de tremplin à la réussite de la coopération.

Ainsi, grâce à la confiance, toute instabilité serait réduite. Il suffit de mettre en place de structures ou organes qui la garantissent. Il s'agit des contrats ou cadres institutionnels établis par les Etats ou aussi des incitations fournies par les autorités publiques.

Certes, cela ne l'éliminera pas totalement mais cela contribue à sa disparition.

Les diverses formules de la coopération :

Pour matérialiser leur coopération, les acteurs adoptent divers accords allant d'une simple collaboration jusqu'à la fusion en passant les alliances.

***La collaboration :**

Les modalités sont extrêmement variées. Des accords de participation peuvent être conclus en vue de l'exécution d'un projet dont l'ampleur dépasse les capacités techniques et financières d'un seul partenaire.

Des accords de coopération permettent de mettre au point une technique nouvelle trop onéreuse pour chacun et d'exploiter en commun les possibilités d'un nouveau marché. Au niveau des firmes, les groupements d'intérêt économique, dont la joint-venture, constitue une forme juridique pour grouper des firmes ou sociétés en vue d'exploiter en commun un potentiel de production, des services, des activités de recherche ou de transport. Ils ont connu un développement croissant pour la réalisation d'opérations communes à plusieurs acteurs.

***Impartition :**

Il existe aussi l'impartition qui consiste à confier à une partie externe (firme ou artisan) une tâche pour son propre compte. L'impartition est bâtie à partir des conventions qui établissent des

situations de dépendance entre firmes. Les contrats de sous-traitance instaurant une telle situation, de même que les contrats de distribution intégrée tels que ceux qui organisent l'exploitation en concession ou en franchise

***Entente :**

Les accords passés entre les firmes sont alors le plus souvent secrets. Ils sont destinés à restreindre ou même à supprimer la concurrence susceptible de les opposer dans certains domaines de leurs activités, tout en leur laissant une certaine autonomie économique et financière dans d'autres domaines de leurs activités. Mais la difficulté provient de l'illégalité de tels accords.

***Fusion :**

Elle est la formule à laquelle ont fréquemment recourt les acteurs pour sauver les firmes de la concurrence ou de la chute de cours mondiaux de leurs produits. La fusion se définit comme la réunion de deux ou plusieurs firmes qui disparaissent et laissent à la formation d'une seule firme de taille plus grande. Elle regroupe généralement des sociétés de taille voisine et appartenant à d'activités proches.

PARTIE II :

LA DYNAMIQUE

ORGANISATIONELLE

DANS L'INDUSTRIE DES

HYDROCARBURES

CHAPITRE III : PRESENTATION DE L'INDUSTRIE DES HYDROCARBURES

Le XVIII^e siècle constitue la pierre angulaire de l'ère industrielle moderne que, deux siècles plus tard, l'industrie énergétique a donné son élan. Et l'année 1859 marque le début du développement de cette dernière. C'était l'année où fut découverte en Titusville la matière noire qui s'enflamme très vite au contact du feu : l'hydrocarbure. Depuis, cette matière n'a sans cesse pris de l'importance jusqu'à constituer une filière industrielle tout entière à l'heure actuelle.

I-LA GENESE ET LA FILIERE DES HYDROCARBURES

Le sens commun attribue aux hydrocarbures le nom de carburant sous sa seule forme liquide servant aux moyens de locomotion, or cette matière constitue une source énergétique considérable pour former un secteur tout entier.

La matière

Les hydrocarbures proviennent du sous – sol sous diverses formes. Matières de couleur souvent noire, elles sont constituées d'une multitude de molécules d'atomes de carbone et d'hydrogène, ces différentes molécules sont caractérisées par le nombre et la structure des atomes de carbone.

La chimie minérale distingue quatre grands types d'hydrocarbures en fonction de la nature des liaisons atomiques entre atomes de carbone :

- les alcanes ou paraffines, ce sont les molécules dont la chaîne d'atomes de carbone est composée de liaisons simples, c'est une «chaîne aliphatique » saturée, son nombre de carbone ne dépasse pas une vingtaine,
- les diènes ou alcynes, ce sont les molécules qui contiennent plus d'une double liaison dans la chaîne aliphatique. L'acétylène et les butaliènes figurent dans ce groupe,
- les alcènes ou carbures ethyléniques, ce sont les molécules dont la chaîne d'atomes de carbone contient une liaison double. L'éthylène, le butène et l'isobutène occupent ce groupe,
- les chaînes aromatiques, ce sont les molécules dont la chaîne d'atome de carbone contient au moins un «cycle benzenique ». Le nombre de carbone dans sa structure atomique est de six au maximum. Le benzène et naphthalène comptent parmi ce groupe.

Ainsi, l'hydrocarbure est issu de la décomposition de matières organiques végétales et animales. Ces particules se déposent en même temps qu'une sorte de boue. Le milieu

d'accumulation est confiné : lacs, lagunes, deltas, ou lagons. Le milieu étant peu oxygéné, des réactions réductrices transforment la matière organique en kérosène. Au fur et à mesure du recouvrement de ce mélange de boue à kérosène, la transformation en hydrocarbures commence. Elle débute vers la température de 60°C, ce qui correspond à un enfouissement des matières organiques d'environ 1500 à 2000 mètres sous le sol. La vitesse de transformation augmente jusqu'à 100°C puis, au-delà de cette limite, diminue progressivement. En tout état de cause, ces transformations sont très lentes et s'étendent sur plusieurs millénaires.

La matière organique en décomposition est en quelque sorte coincée dans la roche qui s'est formée au moment de son enfouissement ou roche mère. Les hydrocarbures en formation sont moins denses que la roche qui l'entoure. Ils peuvent donc migrer vers la surface à la condition qu'ils ne soient pas arrêtés dans sa progression par des roches

imperméables par exemple. Si tel est le cas, les hydrocarbures sont alors stoppés dans sa remontée et se concentrent pour former des poches. Ces poches constituent des «pièges », comme les experts les appellent, sont à l'origine des gisements d'une taille quelconque.

La filière

L'hydrocarbure avant d'être consommé subit plusieurs opérations successives. Elles commencent par l'exploration jusqu'à la distribution et qui fait intervenir plusieurs acteurs. Mais à chacun de ces stades interviennent des acteurs de diverses natures.

L'exploitation constitue le premier stade où on sonde l'existence ou la présence d'indices d'un gisement quelconque dans le sous – sol ou sous la mer si l'exploitation s'opère en off – shore.

Puis vient la phase de développement consistant à monter le dispositif permettant d'extraire le minerai à un certain rythme. Ce stade est le plus long et le plus onéreux, absorbant ainsi une plus grande partie de l'ensemble des capitaux investis.

La production est l'opération destinée à extraire l'huile de sa poche. Elle consiste à pomper puis à stocker le brut.

Une fois la production terminée, il faut transporter le brut. Le transport est nécessaire dans la mesure où le plus souvent le lieu d'extraction est différent du lieu du raffinage. Parfois même, plusieurs dizaines de milliers de kilomètres de distance les séparent. Ainsi, la distance peut être, selon les cas, couverte par une pipe – line ou bien par les tankers. Le pipe – line est un type de transport pour le brut qui se trouve sur le sol afin d'acheminer l'huile vers une raffinerie ou pour un embarquement. Ce mode de transfert est le plus fréquent dans les pays producteurs. Alors que les tankers sont utilisés pour le transport en mer du brut d'un pays à un autre. Ces navires peuvent déplacer des dizaines de milliers de tonnes d'hydrocarbures. Quant aux produits raffinés, les compagnies utilisent les camions citernes.

Le raffinage constitue la dernière transformation que subit le brut avant sa mise en vente. Il consiste à rendre le brut, avec l'emploi de produits chimiques variés, propre à l'usage des moteurs et des consommateurs. Cette opération n'a lieu que grâce à la distribution, dernière étape de la chaîne. Il s'agit ici de mettre à la disposition du consommateur final le produit élaboré. Les stations services et les supermarchés assument ce rôle surtout dans les pays développés.

Et ces différentes opérations tant par leur complexité que les contraintes qu'elles exigent font nécessairement intervenir d'innombrables agents. Mais, il semble que les acteurs dans cette industrie sont connus de tout le monde. Pourtant, les actualités ne véhiculent que ceux qui occupent le premier plan comme l'OPEP et certaines grandes compagnies. Or une analyse approfondie de cette industrie met en exergue la présence de beaucoup d'autres agents qui jouent un rôle tout aussi déterminant que ces premiers. Et l'objet de cette deuxième partie est de dégager les relations industrielles de ces acteurs en vue de mettre l'accent sur leur comportement qui façonnent l'évolution et l'avenir même d'une industrie aussi vitale pour l'économie mondiale. Ainsi, est – il essentiel de procéder à l'identification de ces différents acteurs.

Les pays producteurs, ce sont eux qui détiennent les plus grosses réserves d'hydrocarbures et en disposent l'usage. Il est intéressant de distinguer deux groupes de pays qui produisent les

hydrocarbures. D'un côté les pays qui exploitent ses réserves mais dont la production est totalement absorbée par les besoins énergétiques nationaux, donc, leur produit n'intègre pas le marché mondial. Par conséquent, il ne joue qu'un rôle secondaire dans l'industrie mondiale. C'est le cas des Etats-Unis par exemple.

De l'autre côté, existent des pays à la fois producteurs et exportateurs nets d'hydrocarbures, c'est à dire les pays membres de l'OPEP (Lybie, Venezuela, Arabie Saoudite, Iran, ...) et certains pays qui ne sont pas membres de cette organisation tels que la Russie et le Mexique. Ces pays producteurs détiennent le pouvoir sur les réserves mais ne disposent pas de capitaux tant matériels (financière et technique) qu'humain(les experts) suffisants pour son exploitation. Pourtant avec l'évolution, ces pays bouleversent la scène pétrolière mondiale et influencent directement le marché mondial des hydrocarbures.

Les compagnies pétrolières sont leurs interlocuteurs directs. Elles s'occupent de l'exploitation des gisements d'hydrocarbures depuis l'exploitation jusqu'à la distribution. La plupart de ces compagnies sont d'origine occidentale et disposent des capitaux et savoir – faire nécessaires.

Ensuite, les sociétés parapétrolières, qui apportent des prestations de services dans la production de savoir – faire et certains travaux d'exploitation. Par ailleurs, elles contribuent à la réalisation de certaines innovations pour le compte des compagnies pétrolières.

Enfin, les pays consommateurs qui forment la demande mondiale d'hydrocarbures. Ils subissent les décisions de tous ces premiers acteurs, ainsi ce sont les acteurs passifs de cette industrie.

II-APERCU HISTORIQUE

L'industrie des hydrocarbures est née aux Etats – Unis avec la découverte du colonel Drake en 1859, en Pensylvanie, de la première source. Il n'est pas étonnant que la première cinquantenaire de cette industrie soit essentiellement américaine ; avec la présence remarquable de John D. Rockefeller et de sa compagnie Standard Oil of New Jersey. Les compagnies américaines, sous la pression de la concurrence qui aboutit à la saturation du marché intérieur américain, cherchent de nouvelles régions dans le but d'étendre leurs activités. Cette extension commence par le Mexique et n'en finit que jusqu'au fin fond de la Mer du Nord.

Ce tournant historique de cette industrie n'est rendu possible que grâce à un besoin énergétique croissant. D'une part, il coïncide avec le développement industriel de l'Europe occidentale au XIX^e siècle et d'autre part l'expansion de l'industrie automobile l'a favorisé. Par conséquent, la bataille pour cette première source d'énergie mondiale est le fait des grandes compagnies américaines et européennes. Ainsi, la course au contrôle des gisements fait rage du début du XX^e siècle jusqu'aux années soixante dix.

Pendant cette période, les compagnies font la chasse aux gisements les plus prolifiques au niveau du globe. Pour ce faire, elles s'engagent avec l'Etat propriétaire des ressources à une exploitation des gisements contre le versement d'une proportion, en nature ou sous forme monétaire, de la production extraite. Ces versements ou redevances payés à l'Etat propriétaires constituent les « royalties ».

En 1914 au Mexique, ces royalties représentaient 10% de la production. Et vers les années 1928 avec la découverte de la zone prolifique du Moyen – Orient, les compagnies s'y déplacent où les royalties étaient de l'ordre de 5% à 9% de la production. De ce fait, ces royalties représentent un coût pour les compagnies. Mais avec le temps et le déroulement plutôt sans litige de la production, les compagnies veulent garder une plus grande part de la rente pétrolière en cachant les véritables chiffres de la production extraite. En outre, le nombre de gisements prolifiques s'accroît, l'offre sur le marché mondial augmente provoquant une chute des prix. Parallèlement, la rente tirée du pétrole constitue la seconde ressource de revenus des Etats propriétaires. Ces derniers, conscients de leur position dans l'industrie se regroupent et

donnent naissance au plus grand Cartel mondial : l'Organisation des Pays producteurs et Exportateurs de Pétrole (O.P.E.P) en 1960. Sa fonction était au départ informationnelle en vue de faire connaître la revendication des pays membres auprès des compagnies. Ces dernières continuent de tenir sa position dans l'arène économique mondiale et dicte sa loi sur le partage des revenus de la production. Pourtant,

le chiffre d'affaires et les bénéfices réalisés en Europe les placent au premier rang de la capitalisation boursière.

Les pays propriétaires veulent une révision du partage des revenus, mais cette action ne fait qu'accentuer l'asymétrie d'information à leur dépend. Ce qui alourdit la tension entre ces acteurs et le point de rupture est atteint aux débuts des années 1970 avec la nationalisation des compagnies pétrolières, opérant dans leur territoire, par ces Etats.

Expulsées de leur terrain de chasse, ces compagnies organisent une nouvelle ère du pétrole à partir des zones off-shore de la Mer du Nord et d'Alaska. Elles organisent d'abord le boycott de la production des pays propriétaires puis s'intègrent pour exploiter les zones difficilement accessibles et de nouvelles régions de la planète : Afrique, Asie, Océanie.

Puis la scène diplomatique internationale prend un virage par la reconnaissance de l'Etat d'Israël avec l'aide des Etats-Unis et certains pays occidentaux. Ce qui pousse les pays arabes producteurs d'hydrocarbures à fermer les vannes d'hydrocarbures à destination de ces pays. Par la suite, en 1973, le monde a connu la plus grande crise économique de son histoire après celle de 1929 : le choc pétrolier des années 1970. Ce choc ne fait que renforcer la mobilité des acteurs et favorise l'exploitation et la recherche de technologie propice aux zones d'accès difficile comme l'Alaska et la Mer du Nord.

Par ailleurs, les gouvernements des pays touchés par la crise encouragent la recherche technologique et l'intégration même des compagnies. La création de sociétés nationales d'exploitation des hydrocarbures dans les pays consommateurs a été entreprise. Ainsi, plusieurs compagnies d'Etat dans le secteur pétrolier ont fait leur apparition : CFP en France, BP en Angleterre. Ces sociétés d'Etat rivalisent même avec les compagnies pour l'exploitation de nouveaux gisements.

En conséquence, l'offre d'hydrocarbure sur le marché mondial est en hausse abaissant ainsi le prix ; constatant cette baisse des cours au niveau du marché mondial, l'Arabie Saoudite a provoqué l'excès de l'offre en déversant du pétrole plus que l'équilibre du marché mondial requiert en 1986. L'objectif saoudien est de décourager l'exploitation d'hydrocarbures dans les zones marginales.

Conséquence, le prix s'effondre mais l'effort des compagnies dans la recherche technologique s'accroît. Par ailleurs, l'effondrement des cours a plongé bon nombre de compagnies et sociétés parapétrolières dans la faillite et ceux qui survivent opèrent un mouvement de concentration.

En 1980, la guerre entre deux pays voisins du Moyen-Orient (Iran – Irak) a éclaté. Elle a affecté la production et le transport d'hydrocarbures dans le Golfe Persique et justifie l'avantage d'exploitation des zones marginales. Et avec l'invasion du Koweït par l'Irak en 1990, les gisements du pays prennent flamme. La tension sur le marché mondiale s'aggrave.

Profitant de ces conflits au Moyen-Orient, les compagnies organisent de nouveaux marchés pour les transactions des hydrocarbures et orienter les prix. Le NYMEX à New York et l'IPE à Londres font leur apparition à la suite de ces événements. Le prix de référence du brut s'établit alors sur des marchés libres. L'OPEP a ainsi perdu le contrôle du marché et se trouve de plus en plus affaibli par des querelles internes. Ainsi, l'industrie des hydrocarbures fait face à une nouvelle donne.

III-SITUATION GEOGRAPHIQUE

Tracer la géographie d'une industrie disposant d'une telle ampleur avec précision serait une tâche difficile à entreprendre. Ceci vient du fait que le monde subit des transformations complexes et incontrôlables au rythme du temps. Pourtant, l'industrie a gardé ses principales caractéristiques au fil du temps. Ainsi, l'évolution de ses déterminants majeurs a pu être extraite.

Tableau 1 : Répartition géographique des réserves, de la production et de la consommation en % du total mondial.

ZONE	Réserves prouvées	Production	Consommation
Amérique du Nord	6	19	30
Europe de l'ouest	2	10	22

Asie – Océanie	4	10	27
C.E.I	6	11	5
Amérique Latine	9	10	6
Afrique	7	10	4
Moyen – Orient	66	30	6
TOTAL	100	100	100

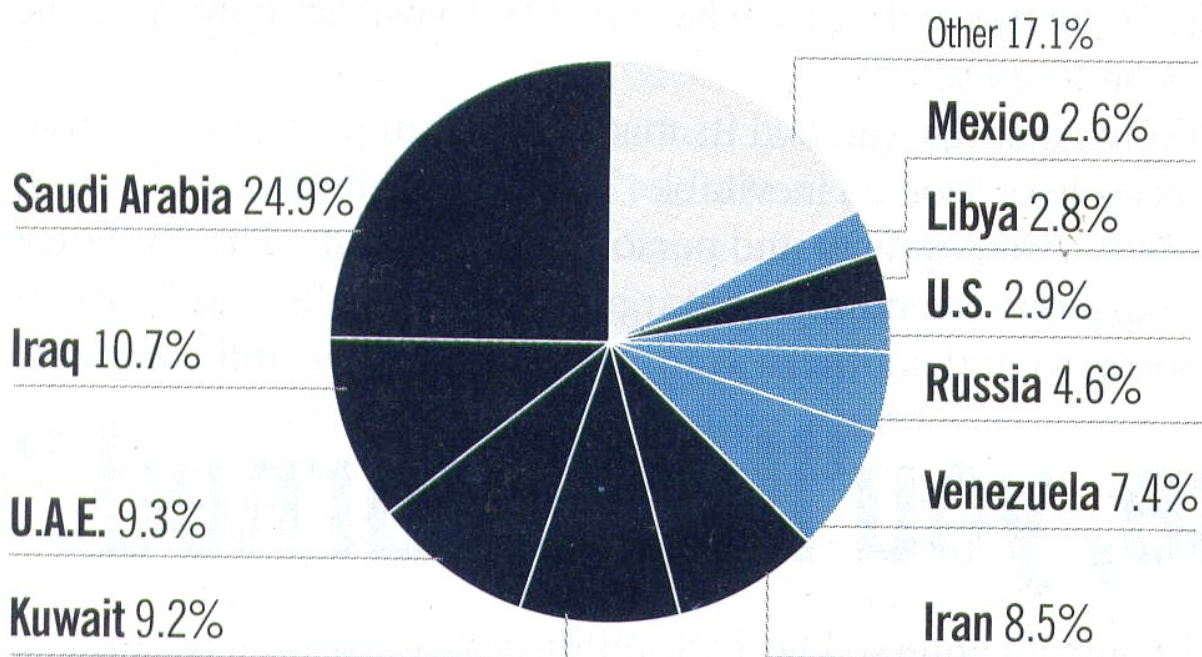
Source : BP Amoco statistical Review CEG 2001

Evaluer les réserves existantes d'hydrocarbures constitue une entreprise malaisée. Or pour gérer au mieux cette ressource, une évaluation même approximative serait nécessaire. Cependant, du fait même des caractères propres à cette ressource, les réserves évoluent sans cesse, et contrairement à ce qu'on pourrait penser, les «réserves prouvées» n'ont jamais été aussi importantes qu'à l'heure actuelle. Les réserves prouvées étant ce que Xavier Boy de la Tour définit comme «les quantités de pétrole que les informations géologiques et techniques permettent d'estimer avec certitude raisonnable comme étant susceptibles d'être produites à partir des réservoirs connus, dans les conditions technologiques et économiques du moment »¹⁰.

Les estimations divergent sur le chiffre exact mais correspondent à l'existence de réserves prouvées entre 105 Gb et 1200 Gb. En se basant sur le rythme actuel de la consommation, les réserves représentent de 53 ans à 63 ans. Le tableau précédent indique leur répartition au niveau du globe. Il fait apparaître une zone le mieux lotis du monde qu'est le Moyen – Orient avec les deux tiers des réserves mondiales (66%) et les autres zones qui partagent le reste. Pour la zone de l'Europe (CEI compris), ses réserves ne dépassent pas le dixième, alors que c'est le foyer de la plupart des grandes compagnies pétrolières. Le continent américain dispose des 15% de quoi occuper ses compagnies.

Par ailleurs, le comportement collectif des acteurs dans cette industrie constitue une lacune pour ce tableau. Ainsi, une distribution par pays est – il nécessaire, le graphique en est une illustration.

Répartition par pays des réserves .



¹⁰ Xavier Boy de la Tour et André Giraud, Géopolitique du Pétrole et du Gaz, p64

On constate alors que plus de trois quarts des réserves sont dans les mains des pays membres de l'OPEP. Par ailleurs, cinq pays du Moyen – Orient de cette organisation détiennent les 65% des réserves mondiales. L'Arabie Saoudite à elle – seule contrôle le quart de réserves du globe, et le reste se répartit entre les quatre restants tels que : l'Irak (10.8%), les Emirats arabes unies (9.3%), Koweït (9.2%), et l'Iran avec 8.6%.

Quant à la production, qui était à ses débuts le fait d'un petit nombre de pays du continent américain est maintenant de plus en plus poussée à part la zone Moyen – Orientale où le rythme est plutôt ralenti comparé aux autres zones. Ainsi, l'Europe produit 10% alors qu'elle n'a que 2% des réserves. Un comportement identique est

adopté dans les zones Asie – Océanie et Afrique, contrairement à l'Amérique Latine et au Moyen – Orient qui ralentissent l'exploitation de leurs réserves. L'Amérique du Nord contribue à près du cinquième de la production mondiale alors que sa réserve n'est que de 6%. En fait, une diversité se constate au niveau de la production que l'exploitation des réserves accentue.

La zone de consommation d'hydrocarbures n'a pas changé depuis le début de l'histoire de cette industrie, avec l'émergence de certaines zones. Ainsi, l'Amérique du Nord, consomme près du tiers de la production mondiale. L'explosion démographique et les récents miracles économiques en Asie ont augmenté sa part de consommation qui a atteint 27% contrairement à l'Europe dont la consommation stagne aux alentours des 20%. Ceci provient du fait que le choc de 1973 a contribué à l'utilisation d'énergie de substitution (nucléaire, et électricité, et énergie solaire) en Europe. Les pays du Moyen – Orient qui ne consomment que 6% de la production mondiale prouve le fait que ces pays soient les plus gros exportateurs de brut. Leur niveau de développement est trop faible qu'une utilisation de l'énergie aussi importante n'est justifiée.

Les pays en voie de développement des zones Amérique Latine et Afrique ne consomment que 10% de la production, les populations locales sont en majorité des ruraux et l'utilisation intensive d'énergies de substitution primaire d'origine végétale est courante. Les voies de communications (routes) et les mauvaises conditions climatiques s'ajoutent empêchant le recours aux moyens de locomotions modernes (automobiles, train ferroviaire) expliquent en partie ce faible niveau de consommation. Et le phénomène de mondialisation et les réformes économiques apporteront – ils une évolution dans un sens favorable ?

En ce qui concerne les marchés des hydrocarbures, où une nette évolution est observable, les transactions s'opèrent aujourd'hui dans les places boursières internationales au NYMEX à New-York et celui de l'IPE de Londres. C'est l'œuvre des compagnies pétrolières pour pouvoir fixer le prix indépendamment de la volonté des pays producteurs.

IV-CONTRAINTES ET RISQUES

L'ère du début de l'industrie des hydrocarbures aux Etats – Unis mentionne que l'huile jaillit à la surface du sol et qu'il suffit de piquer pour admirer le jaillissement. Progressivement, au fur et à mesure de l'exploitation du sous – sol, ce fait est devenu un mythe, les hydrocarbures se cachent dans les profondeurs et même jusqu'à une dizaine de kilomètres sous la terre ou la mer. Et les découvertes de gisements ne se font plus qu'avec le concours de spécialistes extrêmement expérimentés et de recherches très pointues.

Ce qui exige d'infrastructures lourdes pour son exploitation. Ces équipements lourds représentent de gros investissements. On le constate surtout dans la branche de l'exploration – production et au stade de développement. Or l'intégration n'est venue que tardivement dans cette industrie, une seule compagnie est dans l'obligation de supporter toutes les charges.

Le tableau suivant montre le volume des investissements engloutis dans les divers stades de la branche amont cette industrie.

Tableau 2 : Investissement dans le secteur amont

Stades	Caractéristique et	Caractéristique et coût
--------	--------------------	-------------------------

	coût inférieurs	supérieurs
Exploration	Terre : 2US\$/bl	Mer : 7US\$/bl
Développement	Terre : 3US\$/bl	Mer : 6US\$/bl
Exploitation	Terre : 4US\$/bl	Mer : 7US\$/bl
Oléoduc (pour 100km)	Diamètre 30cm : 100MF	Diamètre 100cm : 310MF
Tanker	80 000 t : 15.1MUS\$	280 000 t : 24.6MUS\$
Stockage	Minimum : 700F/m ³	Maximum : 1000F/m ³
Raffinage	Simple : 118MUS\$	Complexe : 246MUS\$
Distribution	3000 m ³ /an : 1M US \$	8000 m ³ /an : 2M US \$

Sources :Dalemont et Carrié(1994, pp.31-41).

Le tableau ne fait qu'affirmer le rôle principal du stade de développement dans cette activité et représente environ 40% de l'investissement global. Or le stade d'exploration précédant ce stade représente un enjeu majeur dans la mesure où le risque de découverte est le noyau central de l'activité. En effet, dans le cas où la recherche aurait un résultat nul c'est à dire que le gisement n'est pas économiquement exploitable ou pire ne contient pas la qualité requise (au lieu d'huile on trouve un schiste bitumeux comme à Bemolanga), tout le projet tombe à l'eau et représente un coût irrécupérable.

A côté de ce risque technique existent d'autres risques non – négligeables : le risque économique et le risque politique.

Le risque économique concerne divers facteurs liés à l'exploitation d'un gisement et des outputs. C'est là que se pose le problème de rentabilité du projet initial. Et d'après le modèle de Hotelling, le taux de rentabilité du projet doit être supérieur au taux d'intérêt qui représente le coût du financement du projet. Ce qui implique des recettes dépassant largement les investissements réalisés. Or ces recettes sont tributaires de plusieurs facteurs tels que le cours du produit sur le marché mondial où la fluctuation est de règle. Ceci s'explique par le fait que le prix suit la loi de l'offre et de la demande que les anticipations des acteurs corrigent parfois. Par ailleurs, la majeure partie des transactions dans l'industrie des hydrocarbures s'opère grâce au dollar américain (us\$). Et la fluctuation du dollar constitue le risque de change pour une industrie de dimension mondialisée. Ainsi, avec la non convertibilité du dollar en 1969, suivie de sa subite dépréciation, le cours mondial des hydrocarbures a chuté et s'ensuit le revenu de tous les acteurs.

A côté de tous ceci existe la menace croissante d'énergie de substitution rendue possible grâce au développement technologique, l'électricité, l'énergie solaire et nucléaire qui risquent d'influer sur la demande et partant du prix.

De plus, à côté des conflits armés dans les zones prolifiques subsistent les revendications sur le partage des revenus tirés des outputs des activités et constituent le risque politique dans cette industrie. De ce point de vue, les royalties imposées par les Etats propriétaires, des ressources et des diverses taxes dans les pays importateurs subissent des modifications fréquentes au gré des gouvernements en place que les instabilités politiques déterminent la succession. En outre, l'attitude de certains pays propriétaires d'obliger les compagnies à réinvestir une plus grande part des profits, à convertir une large part des recettes sous la menace d'expulsion ou de création de sociétés nationales des hydrocarbures sont classées dans ce genre de risque.

Mais les récentes préoccupations environnementales obligent les acteurs à respecter certaines normes, tant au niveau des produits que des équipements exigent des agents des investissements supplémentaires et une nouvelle conception d'un monde plus vivable.

Chapitre IV : D'ETATS PROPRIETAIRES AUX PAYS PRODUCTEURS

L'industrie des hydrocarbures est souvent exposée surtout dans la presse, comme un jeu qui met aux prises trois groupes de protagonistes : les pays producteurs, les pays consommateur et les compagnies internationales. Mais ce jeu paisible jusqu'à un certain temps a été bouleversé, au début des années soixante dix.

Une série d'événements a frappé la coopération de ces différents acteurs et balayé ensuite les anciennes règles du jeu. La nouvelle ère de cette industrie a fait son apparition.

Cette nouvelle ère n'a pas été le fruit du hasard, il est le produit d'une longue évolution qui a soudain abouti à un point de rupture parmi ses intervenants. Ce chapitre traite de ces bouleversements depuis l'origine et en démontre ensuite les raisons et enfin aborde son issue.

I-LES LIAISONS CONTRACTUELLES, DEBUT DES RELATIONS MARCHANDES DANS L'INDUSTRIE DES HYDROCARBURES

Les principales parties impliquées dans l'industrie des hydrocarbures possèdent leurs atouts, d'où naissent les droits respectifs. Les pays propriétaires ont dans leur sous-sol le gisement d'hydrocarbures, de l'autre côté les compagnies pétrolières détiennent les moyens capitaux (humain, technique et financier) nécessaires à leur exploitation. De là naissent les relations marchandes pour la mise en valeur de ces ressources par le moyen contractuel.

Les contrats d'exploitation

Après la première guerre mondiale, la coopération entre les pays propriétaires des ressources d'hydrocarbures et les compagnies internationales se matérialise par des contrats. Mais la nature de ces contrats du point de vue économique, évolue jusqu'au début des années 70. Cette évolution coïncide avec les rapports de forces entre les acteurs.

Contrat : Un transfert de compétence aux compagnies :

Au début de la décennie vingt, comme les pays propriétaires ne disposaient ni d'une connaissance suffisante ni du capital adéquat pour l'exploitation de ces ressources ; les contrats d'exploitation ne constituent qu'une forme de passation de pouvoir en matière d'exploitation du gisement au profit de la compagnie. L'échange est organisé de façon à permettre à l'activité de production de démarrer contre le versement d'une rente régulière, les royalties, au pays propriétaire. Et un spécialiste britannique de la question G. wells a noté les attributs de ces contrats : « leurs principales caractéristiques étaient la longue durée, habituellement soixante ou soixante dix années, soit jusqu'aux environs de l'an 2000 ; [...] Mais plus importants que tout, quand le pétrole avait été trouvé, ils donnaient aux sociétés le pouvoir de déterminer le chiffre de la production et de là le montant de son prix de vente ». Les sommes versées à l'Etat propriétaire ne représentent pour la société que le coût du droit de propriété sur le gisement. Ainsi en 1922, 10% de la production constitue

une redevance pour l'Etat vénézuélien et en Irak 4 shillings par tonne intérieurs à 10% de la valeur des hydrocarbures extraites.

De ce fait, les ressources d'hydrocarbures des Etats propriétaires leur apparaissent, après la seconde guerre mondiale comme une richesse nationale susceptible, de façon significative, à contribuer au développement économique du pays. Et le contrat devient alors progressivement un instrument de partage du surplus entre d'un côté le pays propriétaire et de l'autre les compagnies.

La phase de revendication :

Depuis le début et jusqu'à un certain temps où l'Etat ne fait que respecter ses engagements, une surexploitation des gisements et la course entre les compagnies pour les obtenir d'un côté. Et le fait que c'est la part croissante de source de revenu pour l'Etat de l'autre, ont amené ce dernier à remettre en cause les contrats.

Ainsi, le Venezuela commence très tôt à prendre conscience de ce problème et en 1943 instaure une loi minière à la place de celle de 1922 : le système de rendus. Il consiste à raccourcir la durée des contrats et en une modification de la fiscalité.

Ainsi, il stipule que les permis de recherche sont écourtés à trois ans, après cette période la moitié des surfaces initiales doit être rendue au gouvernement. La durée des concessions est ramenée à quarante ans et le régime fiscal modifié. La rente minière par an est quadruplée par rapport à celle de 1922 et le taux de redevance passe du dixième au sixième de la production. Puis en 1948, le pays instaure une loi pour le partage à égalité des bénéfices : principe du «fifty – fifty ». L'Arabie Saoudite lui emboîte le pas en 1950 et, quatre ans plus tard, la quasi-totalité des contrats conclus dans les pays du Moyen – orient adopte le même principe. La suite de l'histoire est celle d'une appropriation croissante, par les Etats propriétaires, du surplus engendré par l'exploitation de leurs ressources d'hydrocarbures. Le partage du profit est estimé à 69% pour l'Etat et 31% pour les compagnies pétrolières en 1964, puis ces taux suivent respectivement 72% pour l'Etat et 28% pour la compagnie, et ces travaux finissent en 1970 à 82% et 18% respectivement pour l'Etat et la compagnie.

Ainsi, le partage est déterminé par le rapport de force entre les Etats propriétaires et les compagnies. Conscients que les compagnies sont enfermées dans les relations établies les Etats modifient à leur avantage les contrats. Les termes contractuels et fiscaux ne sont plus respectés mais dépendent du gré du pays propriétaire qui pourrait conduire à la fin de la coopération. Ce qui a amené les deux parties en présence à formuler de nouvelles modalités de formules.

Les contrats de concession :

Parmi les nouveautés de l'organisation des relations entre les deux parties figurent les contrats de concession. Ce type de contrat présente une certaine marge de sécurité par rapport au précédent. En effet, au lieu d'être une procuration pour l'exploitation des ressources d'hydrocarbures, ce contrat organise à l'avance le partage des bénéfices à travers trois mécanismes fiscaux. Dans tous les cas, c'est la compagnie qui conserve le droit de propriété sur les ressources extraites et donc les recettes, et les différents mécanismes fiscaux consistent en des transferts vers l'Etat.

Le premier mécanisme de transfert consiste en un paiement fixe T , indépendant de la qualité produite, que la compagnie verse à l'Etat. Ce paiement regroupe les dépenses initiales consenties pour obtenir le droit d'explorer la superficie de terrain, plus un loyer annuel requis pour cette superficie.

Le second mécanisme constitue la redevance « r » que la compagnie verse à l'Etat. Elle est proportionnelle aux recettes du projet, et obéit donc à un taux « ϕ » de redevance défini par

le contrat. Elle peut être payée à l'Etat soit en devises, soit en nature sous forme d'une certaine proportion de la production.

Le troisième mécanisme de transfert constitue « i » l'impôt sur les bénéfices. Le taux d'imposition sur les bénéfices est généralement propre à la fiscalité pétrolière. Et afin d'éviter les réductions de bénéfices comptables permises par les techniques de consolidation, l'Etat peut exiger qu'il soit prélevé champs par champ. Les règles comptables d'amortissement des investissements sont variables selon

les pays et comportent de nombreuses ramifications selon la nature des investissements dont le taux est donné par la relation :

soit p le prix de vente des produits, et q la quantité produite ;

le revenu tiré de la production est donc évalué à $S = R - C_T(q)$

$C_T = C(q) + C_f$, le coût total encouru ;

$= C(q) + r + i + T$

→ $S = R - C_T$

$T = S = R - C(q) - r - i - T$ pour la compagnie et on en déduit le revenu en faveur de l'Etat : $S_E = I$ tel que,

$I = r + i + T$

Limites des contrats de concession :

Dans une relation d'échange, le comportement de chaque acteur vise à s'approprier de la plus grande part possible du surplus. Ce qui l'amène à cacher certaines informations dont l'autre partie est censée ne pas détenir. De ce fait l'agent, représenté par la compagnie, détient des informations qu'il ne révèle pas car procurant un certain avantage pour ses activités. Et Ayoub de distinguer dans une relation coopérative de telle sorte deux sortes d'acteurs :

- l'acteur passif, le pays propriétaire et,
- l'acteur actif la Compagnie.

L'auteur attribue à chaque agent des fonctions séparées : « dans le système des concessions, l'Etat hôte se contentait de taxer les sociétés étrangères sans être bien informé sur la véritable dimension de l'assiette fiscale. Non producteurs eux-mêmes, ces Etats étaient considérés comme les « partenaires dormants » qui, généralement, ignoraient la valeur réelle des coûts et des prix. Premièrement des coûts, parce que les sociétés étrangères étaient les seules à explorer et à produire du pétrole dans ces pays et, par conséquent, les seules à détenir l'information sur la dimension des réserves et sur les coûts réels de remplacement d'un baril produit »¹¹.

Du fait que d'un côté la compagnie assure seule la production et à connaître ses variables et de l'autre les clauses du contrat sur le partage du surplus, elle a intérêt à révéler un prix de vente très faible et qu'elle supporte un coût unitaire élevé. Et rien n'oblige la compagnie à annoncer à l'Etat propriétaire le véritable profit moyen réalisé après la vente.

Et de ce fait, après la seconde guerre mondiale, ce partage du surplus et par voie de conséquence la relation marchande est contestée par les Etats propriétaires. Cette contestation se traduit par des modifications de certaines règles du partage. Ainsi le Venezuela, en 1948, a augmenté le taux d'imposition sur les bénéfices à 50%. Ce taux a gagné d'autres pays et en 1954 se généralise à l'ensemble des pays producteurs. Après l'accord de Téhéran en 1971, il a atteint 55%, et le taux de redevance à 12.5%

Or tout ceci ne fait que pousser les compagnies, du fait de la diminution de ses gains à sous-évaluer davantage son prix de vente et à surévaluer le coût que les économistes traduisent par « tricher »¹². Par la suite, l'Etat a encore essayé de durcir sa fiscalité, et le processus continue indéfiniment jusqu'au point où il utilise son pouvoir de marchandage pour rompre le contrat de concession.

Ainsi avec les contrats de concession, l'asymétrie d'information due à la volonté de tricher de l'agent a pu conduire à dégager un partage inégal du revenu et même à une rupture du contrat. Ce qui explique l'inefficacité de ces contrats. Et pour pérenniser les activités productives les acteurs ont introduit une innovation organisationnelle dans leurs relations.

Les contrats de partage de production

Initiés par l'Indonésie en 1966, ils organisent un partage qui vise le rééquilibrage entre l'Etat et la compagnie. Ses principes sont simples :

- l'Etat conserve la propriété des droits et titres miniers et de là des recettes,
- la compagnie supporte la totalité du coût de la production,

¹¹ Ayoub, 1994, p30

¹² dans sa déclaration

- l'Etat et la compagnie partagent ensuite le coût du projet et le surplus dégagé. L'Etat rembourse ainsi la part des coûts à sa charge plafonné à un certain taux calculé en pourcentage des recettes annuelles ; ce qui permet concrètement d'amortir progressivement les dépenses initiales de la compagnie. Le reste des recettes déduit de ces versements constitue le profit à partager entre les deux parties selon le taux défini dans le contrat des coûts à sa charge plafonné à un certain taux calculé en pourcentage des recettes annuelles, ce qui permet concrètement d'amortir progressivement les dépenses initiales de la compagnie. Le reste des recettes déduit de ces versements constitue le profit à partager entre les deux partenaires selon le taux défini dans le contrat.

De ce qui précède, le régime de contrat de partage de production constitue une solution pour réduire la tricherie aux dépens de l'une des parties car la production extraite appartient alors à l'Etat propriétaire, et la compagnie ne peut plus dissimuler les recettes réelles et bénéficie ensuite d'une rente «informationnelle». De plus, la société nationale de l'Etat propriétaire intervient comme un acteur actif du projet, au cas où se produirait la découverte économiquement exploitable, partage les investissements réalisés pour connaître le coût réel.

Ce système de partage de production est pratiqué par quelques pays tels que l'Indonésie, la Malaisie et l'Egypte.

Parallèlement à cette nouvelle organisation entre l'Etat propriétaire et la compagnie, dans les régimes de concession se produisent de nombreux gaspillages économiques du fait de l'accroissement de l'asymétrie d'information. En effet, certains Etats propriétaires durcissent leur fiscalité pour garder une part plus importante du surplus. Cependant, les compagnies sont averses au risque ; le risque que l'Etat s'accapare les gains de la production. Par conséquent elles diminuent leurs investissements, réduisant la production et partant les profits dans son ensemble. Ainsi, avec une méfiance accentuée de l'Etat propriétaire à l'égard de la compagnie, se durcit la fiscalité. Ce cercle vicieux dans lequel la barrière à la sortie est élevée pour les parties pèse lourdement sur les relations industrielles. Cet état des choses ne fait que renforcer la tension sur le rapport de force et celui qui a un pouvoir de marchandage plus important ne peut qu'imposer sa règle, l'Etat propriétaire. Et pour briser ce système jugé inefficace, un Etat n'a qu'une solution à proposer : la nationalisation.

II-LA NATIONALISATION

La nationalisation marque la rupture de la coopération industrielle entre acteurs de différents niveaux. Et c'est aussi, du fait de la spécificité des investissements, une meilleure solution d'internaliser les transactions pour l'Etat.

En effet, le coût généré par la transaction marchande, la coopération avec la compagnie, s'agrandit du fait que l'asymétrie d'information persiste aux dépens de l'Etat propriétaire. Ainsi, les pertes dans le partage se matérialisent par l'annonce de plus en plus amoindrie sur la vente et le coût gonflé par les compagnies associé à des coûts de transaction croissants pour connaître le taux d'imposition à appliquer face au comportement du partenaire.

La nationalisation correspond alors à une solution plus efficace d'internalisation des opérations en vue de maximiser le revenu de l'Etat et pour supprimer les coûts de transaction.

La disparition des coûts de transaction

La section précédente a permis de démontrer que la relation marchande, par le biais d'une coopération contractuelle génère des inefficacités. D'abord, la compagnie réalise des investissements spécifiques dans l'Etat propriétaires. Ensuite, elle a la parfaite connaissance des informations pour conduire efficacement l'échange à l'opposé de l'Etat propriétaire. Elle se déleste aussi d'une grande partie des risques sur lui, alors qu'il y est averse. Mais simultanément, elle est exposée au risque de ne pas pouvoir s'approprier les gains de l'échange, engendrés par les efforts qu'elle consent. Enfin malgré cette situation, les pouvoirs de marchandage sont aux mains de l'Etat propriétaire.

Et il suffit que l'Etat propriétaire prenne en charge l'exploitation de ses ressources d'hydrocarbures pour que ces inefficacités disparaissent. D'abord parce que le capital nécessaire pour

l'exploitation est maintenant disponible : le matériel technique est sur son territoire, la plupart des ouvriers sont ses citoyens, les rentes minières accumulées sont suffisantes pour le financement de l'opération. Ainsi, il n'y a plus de marchandage pour la définition du prix d'échange, car les transactions sont internalisées. Secundo les investissements spécifiques, ainsi que les gains engendrés par les efforts de l'exploitant, ne font plus l'objet d'un partage ex- post. Ensuite la réalisation de l'échange ne dépend plus du marchandage à information asymétrique. Enfin, une mauvaise réparation des risques entre les parties n'est plus susceptible d'altérer la réalisation de l'échange parce que toute aversion au risque disparaît automatiquement.

Les motifs d'internalisation

La nationalisation ne répond pas seulement à un objectif d'accaparer la plus grande part des revenus tirés des hydrocarbures ou à une simple suppression du coût de transaction. Mais, elle constitue aussi un moteur pour le développement des pays propriétaires. En effet, ces Etats étaient, au début de l'industrie des hydrocarbures au «stade primaire», selon Rostow, du développement et commençaient à s'ouvrir à l'échange international. Et leur développement requiert des capitaux énormes, or ils n'ont qu'une seule source principale de devises au début de la décennie 1970 : les hydrocarbures.

Les hydrocarbures servent à un double levier pour une politique de développement : d'abord comme source de financement et puis comme source d'énergie et de matières premières.

Financement du développement des pays propriétaires :

Les hydrocarbures produits et exportés constituent une source de financement considérable pour les pays producteurs. En effet, à tous les niveaux de l'industrie, de la production en passant par le transport jusqu'à la distribution, un profit et des rentes peuvent être prélevés. L'ensemble de ces profits et rentes forme ce que les spécialistes appellent par «surplus économique». Et l'objet de rapports marchands entre les acteurs de cette industrie est le partage de ce surplus que A.Chevalier énonce en ces termes : «l'appropriation et l'affectation de ce surplus »¹³.

En fait la nationalisation de l'industrie des hydrocarbures sur son territoire permet à l'Etat propriétaire :

- de récupérer une bonne partie du surplus et de maîtriser par conséquent l'affectation de ce surplus par rapport à la stratégie de développement.
- de contrôler le rythme de la production souhaité et du flux de financement dont il a besoin. Ce rythme est consigné dans le plan de production dont la durée dépend de la politique de développement, de l'évolution des structures du marché
- de mettre les ressources produites au service du développement économique national. Un pays producteur de brut qui a nationalisé le secteur des hydrocarbures devient, sur le marché mondial, un vendeur de brut lui assurant une source de devises confortable. Et aussi longtemps que l'hypothèse des coûts croissants se vérifie, les pays producteurs ont dans une position favorable : leur rente minière et par conséquent leur capacité de financement augmente régulièrement.

Les hydrocarbures comme source d'énergie et de matières premières :

Le pétrole et le gaz naturel sont d'abord des sources d'énergie et le développement économique implique une forte consommation d'énergie. Le fait de posséder de l'énergie présente pour un pays en développement le double avantage de ne pas avoir à l'importer, donc d'économiser des devises, et de la payer moins cher que s'il fallait l'importer. Car à cette époque le prix sur le marché international du brut est de dix à vingt fois supérieur à son coût de production.

Dans la fabrication de produits industriels, l'énergie est un intrant qui peut représenter jusqu'à 30% du coût total de fabrication des articles. Si un pays en développement a la possibilité d'offrir à son secteur productif national un prix de l'énergie aussi bas que possible grâce à sa ressource du sol, il peut s'industrialiser plus rapidement et disposer d'une plus grande compétitivité que les autres pays même les plus développés.

¹³ Le pétrole, 1986, p57

En outre à l'intérieur d'un pays qui a pris le contrôle de son industrie énergétique, le prix de l'énergie est fixé le plus bas possible tel que le pays peut bénéficier de tous les effets externes. On peut donc fixer le prix de l'énergie jusqu'à son coût de développement, qui représente le coût réel de l'énergie pour le pays considéré. Or la théorie néo - classique stipule que l'égalisation du prix au coût marginal permet de maximiser le profit lorsque les coûts sont croissants et le surplus économique lorsqu'ils sont décroissants. Si le prix de l'énergie est fixé au niveau de son coût en développement, le pays optimise l'utilisation de son énergie, ce qui améliorera à la chaîne la situation de l'industrie nationale dans son ensemble de l'avant vers l'amont.

En effet, toute économie nationale est fondée sur la firme, organisation visant le profit, grande consommatrice d'énergie et de capitaux. Or si le prix de l'énergie est faible, chaque firme de l'économie bénéficie d'économies d'échelle considérables et reste très compétitive sur le marché mondial dans divers secteurs. Ce qui favorisera non seulement la situation économique globale mais aussi la situation sociale.

Ceci est dû au fait qu'une politique de prix faible de l'énergie favorise au maximum l'utilisation interne de l'énergie, la création d'emplois, la diffusion du progrès technique et la baisse des coûts de production. Et l'intensification du réseau de distribution qui en résulte intervient de manière efficace dans l'exploitation et la création des richesses nationales.

Mais le résultat immédiat de cette nationalisation est le boycotté par les compagnies pétrolières du brut provenant des pays producteurs. Cependant presque la totalité du secteur aval reste entre leur main du transport jusqu'à la distribution. Du coup, le brut des pays producteurs ne trouve pas de débouché, une raréfaction de progressive dans les pays consommateurs se produit. De ce fait, la chute de l'offre globale sur le marché mondial n'a qu'une seule répercussion envisageable: le début de la hausse des prix. Ainsi d'après la figure³ le début des années soixante dix enregistre la montée du prix compris entre 15% et 18% le baril.

Mais cette série de nationalisations mène l'industrie des hydrocarbures dans un environnement de plus en plus incertain, dans la mesure où les compagnies pétrolières internationales expropriées organisent une nouvelle ère à laquelle elle est plongée jusqu'à l'heure actuelle.

III-RAPPROCHEMENT DES PAYS PRODUCTEURS

La nationalisation constitue une étape de la revendication des pays propriétaires des ressources. Mais le problème repose sur le prix même du brut. Depuis le milieu des années 1950, une baisse consécutive du prix affiché s'est opérée. Et c'est contre ces chutes que les pays propriétaires se concertent collectivement aboutissant à la création de l'OPEP en 1960.

Raison et mission de l'opec

A son début, cinq pays fondent l'organisation des pays producteurs et exportateurs de pétrole à savoir : l'Iran, l'Irak, le Koweït, l'Arabie Saoudite et le Venezuela. L'action de l'OPEP est d'abord axée sur le problème de prix. Mais elle s'étend progressivement au fur et à mesure de l'évolution du contexte mondial car elle s'applique après à mettre au point un système fiscal commun puis à tenter de contrôler la production.

Au niveau du prix, les pays membres :

- contestent la façon dont les compagnies fixent les prix,
- revendiquent la stabilité des prix et sa protection contre toute fluctuation,
- exigent la consultation des pays propriétaires avant toute modification intervenue sur le marché.

A cette époque, des prix différents sont à distinguer :

◆ le prix de cession, c'est le prix commercial convenus entre deux agents indépendants représentant la valeur commerciale des bruts. Il constitue la base du prix et des cours ce qui le rend le principal inconnu dans les relations industrielles,

◆ le prix de transfert, c'est le prix entre deux compagnies associées, il est souvent confidentiel ;

♦ le prix affiché, c'est le prix auquel la compagnie et l'Etat propriétaires concluent pour la vente du brut. A partir de ce prix se fixe les diverses taxes, ce qui fait qu'il constitue le prix de référence du marché.

En ce qui concerne la fiscalité, la révision des taux ainsi que sa structure ont été demandées. En effet, le chacun pour soi régnait sur la fiscalité à appliquer. Chaque pays a son système fiscal, le taux d'imposition et sa structure étaient différents, ce qui constitue un frein à l'uniformisation des produits bruts. Mais ce n'est qu'en 1962 qu'un effort de fiscalité généralisée a été entrepris pour l'ensemble des pays membres.

Laissée aux mains des compagnies pétrolières, la production échappe à toute mesure. Ce qui ne concorde pas avec l'objectif de réforme fiscale. Et dès 1960, l'OPEP entreprend des études pour examiner la possibilité de mettre sur pied un mécanisme de contrôle de la production. Dans ce domaine comme dans celui du prix, le marché constitue une limite infranchissable. Car restreindre la production à cette époque équivaut à renoncer à une partie des recettes fiscales.

Ainsi, les pays producteurs revendiquent une amélioration des conditions qui leur sont faites. Au niveau individuel, la force des revendications est liée à la prise de conscience de la situation où chaque pays est plongé et aux moyens dont ils disposent pour s'en sortir. Tandis qu'au niveau collectif, il est évidemment tentant de faire une tentative d'entente entre les pays producteurs, seule solution contre la tendance à la baisse des prix. Cette action se heurte toutefois aux forces du marché où l'offre tend à être supérieure à la demande conjuguée avec une faible barrière à l'entrée.

Issue des différents accords :

Et les contestations aboutissent en 1974 à la conclusion d'un accord dit «accords de Téhéran » qui portent sur les points suivants :

- taux d'imposition minimum 55%,
- uniformité des prix affichés : augmentation de 33 cents par baril pour tous les pays du golfe et 52 cents pour les autres pays,
- harmonisation des différentiels de qualité : augmentation de 2 cents par baril par degré API au-dessus de 40° API et diminution de 1,5 cents par baril en dessous,
- suppression de tous les rabais,
- clauses de variation des prix :

♦ augmentation annuelle de 1,5% des prix affichés pour couvrir le taux d'inflation des biens importés,

♦ augmentation annuelle de 5 cents par baril pour refléter l'augmentation du cours mondial des produits pétroliers,

♦ augmentation de 2 cents par baril pour couvrir partiellement la différence dans les frais de transport,

- stabilité des taux d'imposition et des prix affichés de base pour une période de cinq ans.

Cet accord est une étape importante pour la normalisation des relations industrielles que, plus tard, la dévaluation de fait du dollar remet à nouveau en cause.

Ce phénomène affecte le marché mondial et frappe durement les pays producteurs. De ce fait, une dégradation de leur pouvoir d'achat est prévisible ainsi que de leur revenu national. Celui – ci est d'autant plus difficile à résoudre que chaque pays exportateur n'a pas été touché uniformément par les changements de parité.

Les pays exportateurs veulent une augmentation des prix affichés comprise entre 7% (taux de dévaluation du dollar) et 12% (taux moyen relatif de dévaluation du dollar) mais les compagnies proposent une indexation des prix affichés sur les prix des produits industriels exportés, déflaté d'une prime d'inflation. Et les négociations aboutissent finalement à l'accord de Genève en 1972 qui prévoit une augmentation générale de 8,49%

des prix (affichés). En outre des dispositions sont prises pour des ajustements du taux de change du dollar.

Ainsi, le prix affiché augmente de 8,49% le prélèvement fiscal des pays producteurs d'un surplus et le coût réel pour les compagnies pétrolières aussi. De ce fait, les accords amplifient

l'accroissement des coûts et officialisent le passage des coûts décroissant, aux coûts croissants. Pour les compagnies internationales, ces accords doivent planifier dans le long terme, la hausse des prix du brut sur le marché mondial.

Mais la décennie 1990 constitue un tournant pour ces accords. Ainsi, pendant la période 1990 à 1997, les prix se sont stabilisés, dans une fourchette de 15\$ à 18\$ le baril, en dépassant les 20\$ en 1996, l'année 1998 a été marquée par une baisse conséquente du prix qui est tombé à 9,5\$/b la fin de cette année. En termes réels, le prix est descendu en bas de celui du prix de 1973. Les raisons de ce phénomène sont attribuées d'abord à l'accord de Djakarta en 1997 où l'OPEP a accepté une augmentation de la production de 25 à 27 millions de barils par jour soit de 10% par rapport à la production globale. Ensuite, elle est due à la crise asiatique où la demande a chuté de 1,2 millions de baril par jour et enfin au niveau élevé des stocks dans les pays OCDE.

Depuis sa création les actions de l'OPEP sont concentrées sur le maintien du prix et lorsque l'objectif est atteint, certains pays ne respectent pas leur quota induisant toute stratégie de réduction volontaire de l'offre en échec. Mais ce niveau du prix de 1998 amène les pays membres à réagir et à prendre conscience de la nécessité de la solidarité. Mais le fait est que si l'OPEP réduit son quotas, une appréciation du cours s'observe sur le marché mondial dont les pays non membres profitent en accroissant leur production. Cette contrainte de marché pour l'OPEP fragilise l'adhésion de ses membres.

De ce fait, une stratégie visant à réduire l'offre globale sur le marché est nécessaire. A cet effet, l'accord de la Haye en 1999, dans lequel l'OPEP fait appel à des pays non – membres, aboutit avec le concours de la Norvège, du Mexique et de la Russie à s'étendre pour baisser le plafond de production de 2,1million de baril par jour. Cet accord a conduit à une réduction effective de la production.

Par conséquent, le marché pétrolier a enregistré une reprise des cours à partir du troisième trimestre de l'année 1999 pour atteindre une cotation plus élevée à plus de 30\$ par baril au cours de l'année 2000. Une année plus tard, l'OPEP a mis en place un nouveau mécanisme de prix qui consiste à augmenter ou à réduire automatiquement sa production de 500 000b/j si les prix sortent de la fourchette fixée comprise entre 22\$ et 28\$ par baril pendant vingt jours consécutifs.

Ainsi, grâce à la solidarité et à la cohésion de l'ensemble des pays producteurs que le marché enregistre ou non ses fluctuations. La dynamique des prix du marché dépend donc de l'état de relations entre pays producteurs.

Chapitre v : STRATEGIES DES FIRMES

Les compagnies pétrolières constituent l'intermédiaire entre d'un côté les pays producteurs et de l'autre les pays consommateurs. Et lorsqu'on analyse le comportement de ces compagnies, on constate qu'elles répercutent sur ces derniers les décisions des pays producteurs. Mais ce qui est frappant dans cette industrie est les rapprochements des acteurs.

Ainsi, devant la tricherie des compagnies, les pays producteurs se sont regroupés au sein de l'OPEP, depuis 1960, dont l'objet est de plaider ensemble en faveur d'une cause économique et politique commune.

Quant aux compagnies pétrolières, les plus grandes que les spécialistes ont nommé « Majors » se sont regroupé, ceci s'explique par le fait qu'avant la crise des années 1970, l'industrie se trouve dans une phase de coûts décroissants. Les Majors ont constitué un cartel afin de bloquer les prix et ensuite d'élever les barrières à l'entrée.

Toutefois, depuis 1970, toutes les sociétés opérant dans l'industrie sont soumises à la hausse continue des coûts qui décourage les sociétés nouvellement créées à l'entrée dans le secteur. Et la cartellisation n'est plus qu'un symbole puisque la hausse des coûts pousse naturellement à la hausse des prix. Ainsi, toutes les sociétés du secteur ont tendance à adopter le même comportement qui, sous la pression des coûts, a tendance à répercuter cette hausse sur le prix mondial des hydrocarbures.

Par ailleurs, l'accroissement de la demande incite ces compagnies à augmenter la production mondiale. Les compagnies se trouvent alors dans l'obligation d'effectuer des investissements de plus en plus onéreux. Logiquement ces nouveaux investissements devraient être financés assez facilement car, si les prix augmentent parallèlement aux coûts marginaux, le profit ainsi dégagé permet un autofinancement.

Toutefois, les compagnies se plaignent de ne pas trouver les fonds nécessaires. Or du fait que ce sont des activités aléatoires, surtout au niveau de l'exploitation, les milieux financiers restent réticents. Pour surmonter cette difficulté les compagnies ont adopté une nouvelle solution à travers la coopération. Et le présent chapitre tente de montrer et d'expliquer ce phénomène.

I-LA TENDANCE VERS L'INTEGRATION VERTICALE

La nature des opérations de production

Ces opérations, déjà citées dans la présentation, présentent des caractères propres à cette industrie. Ainsi, il s'agit de les présenter de manière détaillée.

En effet, avant le forage des puits, de nombreuses opérations complexes sont nécessaires, ce qui expliquent la durée plus ou moins longue de cette phase. Et la production d'une tonne d'hydrocarbures comprend trois phases essentielles consécutives :

- phase d'exploitation : étude, géologique et géophysique suivie d'un test de forage,
- phase de développement : étude, installation des équipements et le forage du puits,
- phase de production : au cours de laquelle a lieu l'exploitation du gisement .

Chacune de ces phases requiert une technologie adaptée, associée à la maîtrise des compétences techniques ce qui explique la présence d'experts spécialisés dans chaque domaine. Et ce qui importe ici est de savoir parmi ces différentes opérations lesquelles sont exécutées par la compagnie elle-même et ceux qu'elle se doit de confier à des sous- traitants que les spécialistes du secteur appellent « les sociétés prestataires ou para – pétrolières »¹⁴.

Du point de vue de leur caractère spécifique, ces opérations peuvent être classées selon le critère de leur spécificité respective correspondant à chaque phase. De ce fait, si on présente ces opérations selon le degré de leur spécificité, on a le tableau suivant :

Tableau 3 : Classification des opérations par degré de spécificité

Degré de spécificité :		
Faible	Moyen	Fort
<ul style="list-style-type: none"> - Traitement de données sismiques - Opération de diagraphie et test de puits - Installation des 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition des données sismiques - Opération de forage - Installation des infrastructures de transport 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation géologique - Etude géologique de surface - Interprétation des données sismiques

¹⁴ découle de la classification fonctionnelle

infrastructures de production - Entretien et maintenance	- Mise en place d'équipement de forage	- Programmation de forage - Elaboration de chemin de développement - Exploration
---	--	--

Ainsi le graphique présente les opérations selon leur degré de spécificité où, par exemple, les études physico-géologique est faible en terme de degré de spécificité et à contrario la programmation des opérations de forage, de pompage ainsi que l'extraction même est à degré élevé. Or intégrer toutes ces activités constituent un défi énorme pour une compagnie, car la taille des investissements doit être importante pour ce faire. Mais l'une des caractéristiques de cette industrie est la contrainte financière. Ce qui semblent justifier la présence des sociétés périphériques pour prendre en charge certaines opérations. Mais dans une telle industrie où les compagnies soufflent le chaud et le froid, c'est à elles de prendre les initiatives ou non de l'externalisation.

Des relations de sous traitance :

Depuis le début de l'industrie des hydrocarbures, aucune société n'est jamais indépendante. Ainsi, même John D. Rockefeller, a laissé aux mains des petits exploitants l'extraction et s'était spécialisé dans le transport ; et Haefelin justifie cette relation de sous traitance en ces termes : « segments industriels, développés depuis 1920, n'ont jamais été coordonnées de façon interne. C'est le cas de l'acquisition des données géophysiques, des sondages électriques des puits, de la perforation des parois et de la construction d'équipements fondamentaux tels que le trépan, le bloc obturateur de puits »¹⁵. De ce fait, même si la compagnie entreprend, elle-même, au début l'ensemble des travaux, certains services sont confiés à d'autres acteurs. Et avec l'émergence des techniques géophysiques, dans les années 1920, que les sociétés de services naissent. Elles apportent leur contribution dans divers domaines définis précédemment

Ces compagnies qui, jugeant certains travaux peu internalisables, les confient à ces dernières par lancement d'appel d'offre. Cette procédure classique requiert que la compagnie ait défini et spécifié de manière détaillée dans un cahier de charges la prestation dont elle a besoin. Elle présente un avantage substantiel dans la réduction des coûts de transactions. En effet, la recherche du partenaire d'échange est simple, puisque la compagnie retient, à l'issue de l'appel d'offre, la société de services qui soumet le prix d'offre le plus bas.

En outre, il n'est pas nécessaire de marchander avec elle pour convenir du prix auquel la prestation doit être rémunérée, car l'appel d'offres produit un très bon signal de prix. En effet, le prix proposé par chaque soumissionnaire reflète son coût pour la réalisation. La règle la plus couramment utilisée est que la société de services qui a obtenu le marché, réalise la prestation spécifiée à prix fixe, en l'occurrence celui qu'elle a soumis au moment de l'appel d'offres.

Effectivement, la structure de l'industrie des hydrocarbures, se prête à un tel mode de sélection de leurs sous- traitants par les compagnies pétrolières. Cette structure est très concurrentielle. Ces sociétés de services souvent de petite taille et en grand nombre, offrent des prestations fortement standardisées.

Avantages du mode de sous traitance :

Outre l'exclusion d'un marchandage ex-post de l'objet et du prix, jugé compétitif après l'appel d'offres ; les compagnies parviennent à réduire considérablement les coûts de transactions ex-ante et à s'accaparer l'essentiel du surplus des échanges qu'elles nouent avec les sociétés de services. En effet il est plus avantageux de plusieurs points de vue :

¹⁵ Haefeline, 1994, p30

- Une prestation précise et de court terme

Comme Williamson a suggéré que les opérations à degré de spécificité faible qui se doit d'être confiées à des partenaires, leur réalisation ne peut pas prendre une longue durée. Or c'est précisément cette durée et l'étendue de cette relation de sous-traitance qui l'assimile à une relation de marché.

En effet, la compagnie ne fait appel à une société de services, que pour la réalisation d'une opération précise dans le cadre de son projet de production d'hydrocarbures : acquisition de données sismiques, traitement de données sismiques, gestion de boues de forages, construction de cuves de stockage, mise en production de puits. Deffarges et Mc Arthur l'ont bien confirmé en ces termes : « dès que la compagnie pétrolière avait élaboré l'ensemble des définitions techniques, chaque société parapétrolière exécutait une tâche précise. »

Parallèlement, la compagnie ne passe avec son sous – traitant qu'un contrat de court terme, qui prend fin dès que la réalisation de la prestation spécifiée est achevée.

La compagnie réactive ainsi la concurrence entre les sociétés de services, chaque fois qu'elle a besoin d'une prestation.

- Subordination de l'exécutant à la compagnie

Cette relation de sous – traitance produit une dépendance des sociétés de services vis-à-vis de la compagnie pétrolière. Cette dépendance à son tour, fait qu'une relation d'autorité s'établit entre les partenaires : la compagnie ordonne et la société de services exécute les ordres. De plus, la société de services n'est pas complètement libre d'entreprendre les actions qu'elle juge adaptées à la réalisation de la tâche qui lui est confiée. Elle reste dans une large mesure subordonnée aux décisions prises par la compagnie.

Cette subordination a une double origine comme Baudry l'a démontré et la définition même de la sous – traitance la révèle. La première origine est tout d'abord inscrite au contrat après sa conclusion. Ensuite, la seconde est économique, puisque les sociétés de services qui sont nombreuses, de petite taille, et qui offrent des prestations très standardisées, n'ont aucun pouvoir de marchandage face à des compagnies pétrolières très puissantes, en raison de leur taille considérable, et de la structure oligopolistique de l'industrie même.

Ainsi, dans le cadre de la relation de sous- traitance, la société de services n'agit donc pas selon son intérêt individuel. Elle s'apparente plutôt à un simple exécutant des décisions prises par la compagnie. Ceci suffit à comprendre que le caractère marchand et incitatif de la relation de sous-traitance, lié à la réalisation de la commande ne se manifeste pas comme attendu.

L'intégration verticale des compagnies

A partir de l'expropriation des compagnies par les Etats propriétaires des ressources d'hydrocarbures, un nouveau scénario se produit au sein de l'industrie des hydrocarbures. Apparaissent de nouvelles contraintes tant dans le domaine financier que celui des ressources humaines, mais elle est surtout impérative dans le domaine technologique. Ce qui a pour effet de bouleverser les relations industrielles auparavant.

Les nouvelles contraintes de l'industrie des hydrocarbures :

◆ Les contraintes technologiques :

Après l'expropriation dans les pays propriétaires des ressources, dans les années 1970, la survie même des compagnies attirait l'attention des observateurs. Ces compagnies étant contraintes de trouver d'autres zones de production même les plus inaccessibles. Mais les conditions géographiques et climatiques sont difficiles dans ces zones. Elles doivent créer et mettre en œuvre de technologies pour accéder à des gisements d'hydrocarbures de plus en plus difficiles à découvrir et à exploiter.

Au début cette technologie vise à pérenniser l'exploitation afin de vendre sur le marché international. Assurer la production constitue la finalité des compagnies. Toutefois, à partir du contre

choc pétrolier de 1986, cette logique a touché sa limite. Le prix des hydrocarbures est à son niveau le plus bas. La compétitivité des compagnies face à la volonté délibérée des pays de l'OPEP est remise en question.

Dès lors les objectifs et les contraintes des compagnies en matière technologique, se doublent de nouvelles contraintes. Ces nouvelles technologies doivent non seulement leur permettre de produire mais aussi de faire face à un environnement de prix concurrentiel. De ce fait les produits technologiques ainsi créés doivent leur permettre de réduire leurs coûts de production. Mais pour y parvenir les compagnies ont besoin du concours de nombreux spécialistes.

◆ Contraintes en ressources humaines

La nécessité technologique qu'exige le nouveau contexte a besoin de spécialistes de divers domaines. Mais le problème majeur des compagnies se pose en la production de nouvelles connaissances, et partant du personnel pour ce faire. En effet, les différents spécialistes employés par les compagnies tels que géologues, géophysiciens, ingénieurs, étaient sollicités dans chaque projet de production pour réaliser de manière routinière des

tâches précises. L'expérience acquise leur permettant de bien délimiter les problèmes qui leur étaient posés, de les spécifier en détail, et mettaient aussi à leur disposition de démarches et des solutions toutes faites pour y remédier.

Mais la situation a bien pris une autre forme dans les projets de production entrepris par les compagnies pétrolières, au début des années 1970, en Mer du Nord et en Alaska. Les problèmes posés aux différents spécialistes, et en particulier, aux ingénieurs en matière d'exploitation, de production et de transport des hydrocarbures par les grandes profondeurs et les conditions climatiques difficiles, ne sont pas forcément connus. Il va sans dire que les solutions qu'il est possible de leur apporter ne résident dans aucune expérience déjà rencontrée auparavant.

Face à une telle situation, la seule issue pour les compagnies consiste à engager un processus d'apprentissage, où leurs spécialistes essayent d'imaginer les différents problèmes posés, tentent de les spécifier, puis de formuler des solutions.

Et les connaissances techniques ainsi produites, destinées à l'expérimentation où en cas d'échec serait source de nouvelles occasions d'apprentissage, et de formation des solutions nouvelles, sont réutilisées d'un projet à un autre où les problèmes productifs appellent des solutions, des spécifications dans un but d'élargissement de l'espace technologique à la disposition des compagnies.

Il apparaît clairement que les ressources humaines des compagnies sont beaucoup plus sollicitées qu'auparavant. Pratiquement une compagnie a donc besoin de plus d'ingénieurs et d'experts de toutes sortes, pour réaliser le même nombre de projets d'exploitation et de production d'hydrocarbures par unité de temps. C'est sous cette forme que se pose la contrainte des ressources humaines pour les compagnies.

Pour y remédier, la première démarche, qui semble la plus aisée à manœuvrer pour les compagnies, consiste à recruter en grand nombre les spécialistes aux profils requis. Et il y a effectivement, pendant la décennie 1970 et du début des années 80, un appel important de la part des compagnies aux différentes spécialités énumérées ci-dessus : des géologues, géophysiciens, ingénieurs. Mais différents facteurs limitent la portée de ce genre de solution. D'abord, ces spécialistes constituent une ressource fixe à moyen terme au sein de cette industrie, et la demande fortement croissante n'est pas suffisamment alimentée à long terme par les formations de jeunes diplômés. Ceci explique la surenchère des salaires qui risque de se produire. Ensuite, les compagnies sont limitées du point de vue de la croissance de leur masse salariale, dans le respect des critères de bonne gestion. Et enfin, d'autres facteurs de production tels les liens de travail sont fixes à court terme, et imposent une limite supérieure au nombre des nouveaux salariés qu'une compagnie est capable d'accueillir.

Avant la crise de 1970, cette industrie traverse une phase de coûts décroissants. Les compagnies se sont regroupées pour former le cartel dont l'objectif apparent était de bloquer les prix et ériger les barrières à l'entrée. Mais de nouvelles compagnies et les sociétés nationales ont profité de cette phase pour faire leur entrée dans l'industrie, induisant une baisse des prix.

Après cette cartellisation constitue en fait le premier regroupement de sociétés au sein de cette industrie. Par ailleurs, plusieurs facteurs expliquent ce phénomène.

◆ La forte intensité capitalistique

A tous les niveaux de l'industrie d'hydrocarbure, l'entrée dans le secteur exige d'importants capitaux. Cette contrainte constitue une barrière à l'entrée à laquelle seule une compagnie de grande taille peut faire face.

Le coût fixe représente un équipement ou une opération dont la réalisation est nécessaire pour obtenir une quantité minimale de production, mais sur lequel l'échelle de la production n'a ensuite aucune influence pour une plus grande valeur. Il est alors essentiel pour l'acquéreur, une fois que l'opération ou l'équipement est réalisé, d'amortir son coût sur une plus grande quantité produite.

Le facteur fondamental à l'origine des coûts fixes est le gisement d'hydrocarbures lui-même. En effet, découvrir un gisement d'hydrocarbures, requiert tout un ensemble de dépenses, qui ne dépendent pas de ses réserves prouvées, c'est à dire de la quantité d'hydrocarbures qu'il est possible d'en extraire. On relève au nombre de ces dépenses celle d'acquisition du permis d'exploration sur le site correspondant. Elle s'élève à quelques millions de dollars, mais peut atteindre des valeurs de l'ordre d'une centaine de millions de dollar. Le coût fixe qu'elle représente pousse rationnellement la compagnie pétrolière à extraire le maximum d'hydrocarbures en cas de découverte d'un gisement économiquement exploitable, mais aussi à explorer au maximum la zone considérée à la recherche de tels gisements. Un autre exemple concerne les dépenses associées aux études géologiques et géophysiques, propre à la phase d'exploration du site. Elles s'élèvent typiquement à quelques millions de dollars, et ne dépendent pas de la quantité d'hydrocarbures découverte et extraite des gisements développés. De la même façon, les dépenses associées aux forages d'exploitation, qui se chiffrent typiquement en dizaines de millions de dollars, sont requises » pour permettre la production ultérieure d'hydrocarbures, sans pour autant dépendre de la quantité qui sera extraite des gisements découverts et développés.

De plus, il existe aussi certains types de coûts fixés moins spécifiques à l'industrie d'hydrocarbures tels que les frais administratifs liés à l'activité du siège de la compagnie et les coûts d'implantation d'une filiale à l'étranger.

Les risques liés à l'industrie des hydrocarbures :

Les risques présents dans l'industrie des hydrocarbures jouent un rôle fondamental sur l'allocation de leurs ressources par les compagnies. En effet, en intégrant l'hypothèse de l'aversion au risque de la compagnie et les conclusions de la théorie des jeux, il est facile d'observer que les compagnies ont tendance à diversifier l'allocation des ressources qu'elles possèdent. Ceci s'explique par le fait que mettre tous ses œufs dans un même panier est plus risqué que d'avoir des œufs un partout récupérables si l'un vient à faillir et, qu'une compagnie pétrolière obtienne une espérance mathématique de gain plus importante en répartissant les ressources dont elle dispose plutôt qu'en les allouant sur un seul projet risqué.

Investissements et risques : déterminants du comportement des compagnies :

Du point de vue intérêt économique dans l'industrie des hydrocarbures, une opposition apparente existe entre investissement colossal et les risques auxquels s'exposent les compagnies.

Ainsi, les coûts fixes encourus pour découvrir un gisement poussent la compagnie à concentrer ses ressources sur ce gisement, mais le risque attaché au volume des réserves qui seront récupérées sur ce gisement incite au contraire les compagnies à diversifier ses investissements sur plusieurs gisements.

De même, l'apprentissage de la géologie d'un bassin sédimentaire constitue un coût fixe, qui incite la compagnie à explorer intensivement ce bassin. Mais le risque de découverte est dans une large mesure spécifique au bassin considéré, et la compagnie cherche donc à être présente sur différents bassins sédimentaires, afin de diversifier ce risque.

Au niveau d'un pays, l'incitation de la compagnie à la concentration de ses ressources provient, par exemple, du coût fixe que constitue l'implantation d'une filiale, tandis que le risque de fiscalité, celui de transférabilité des capitaux, celui d'environnement politique, ou celui d'expropriation des actifs, poussent la compagnie à diversifier ses engagements dans plusieurs pays. Enfin, la réalisation d'investissements importants dans une infrastructure de transport du gaz naturel, par conduite ou chaîne de liquéfaction, pousse la compagnie à concentrer ses ressources sur un marché gazier. Par contre, le risque-prix spécifique à chacun de ses marchés incite à être présente sur plusieurs d'entre eux, ou encore à rechercher une diversification avec la production de pétrole.

Face à ce dilemme, la compagnie se vit obliger de trouver un optimum. Il consiste à sacrifier, à chacun des différents niveaux des opérations, une partie des gains réalisables à travers les économies d'échelle, mais à gagner en contrepartie en prenant moins de risques. A l'optimum, la dernière unité investie doit rapporter, en termes de diversification des risques, autant ce qu'elle coûte en termes de non - mobilisation d'économies d'échelle des investissements sacrifiés. La compagnie alloue alors au mieux les ressources dont elle dispose entre les différentes activités.

Par conséquent, il faut une organisation qui permette d'y parvenir. Or le recours au marché est impensable dans la mesure où il y régnerait la loi de la jungle, de plus internaliser au niveau de la firme le contrôle total de toutes les activités ne fait qu'aggraver la situation du fait des contraintes qui lui sont imposées automatiquement. La meilleure solution serait de s'intégrer avec les anciens partenaires.

II-LE PHENOMENE DE CONCENTRATION HORIZONTALE

La coopération : solution stratégique

La coopération des compagnies pétrolières connaît depuis les années 1980 un succès retentissant. Et les journaux plus ou moins spécialisés ne relatent, pour le secteur des hydrocarbures, que d'alliances, de fusions et même de mariages entre compagnies pétrolières.

Pour apprécier la coopération entre compagnies, il est facile de constater que le profit de ces compagnies a fortement diminué due notamment à une plus forte pression concurrentielle en aval du secteur.

A ce stade de l'analyse, il est intéressant de se poser la question du rôle de la coopération. Dans la phase de production, divers éléments se dégagent pour l'expliquer :

- tout d'abord les risques et la hauteur des investissements impliquent un besoin de diversification,
- ensuite, l'extraction est problématique car elle nécessite une régulation de l'exploration et de la production ;
- et enfin, les contraintes techniques fortes obligent à développer la concentration entre les

acteurs.

Au niveau du transport, le transport maritime des hydrocarbures est une activité à coûts décroissants et la crise n'a rien changé. Or le marché du fret, loin de refléter cette baisse des coûts, est organisé à faire régner la concurrence entre les armateurs traditionnels et les compagnies pétrolières.

Et il faut une gestion très fine des outils pour utiliser ces moyens de transports de façon optimale. En effet, les compagnies vont disposer d'une partie seulement de la flotte dont elles vont avoir besoins. Elles possèdent ainsi les deux tiers de la flotte de tankers. Cela leur permet d'utiliser à pleine capacité ce qu'elles possèdent et de louer ce dont ils ont besoin à des compagnies indépendantes.

Il s'agit d'une intégration modulée, où les compagnies possèdent en propre et ont recourt à des contrats de long terme pour mieux coller au besoin en terme de niveau d'activité et en terme de type de navire requis. Cela apporte une très grande flexibilité dans cet outil et permet à la fois d'internaliser sans subir les inconvénients de la fluctuation de l'activité et de l'immobilisation d'investissements si importants.

Pour contourner les lourdeurs de ces investissements, le partage de risque constitue une solution, que seule la coopération peut apporter. En ce qui concerne le gaz naturel, c'est une énergie coûteuse à transporter et à distribuer, que ce soit par le biais des gazoducs ou sous forme de GNL.

En outre, c'est une énergie qui n'a pas d'usages captifs, à la différence du pétrole. Le coût élevé d'un réseau de transport et de distribution exige la présence d'une clientèle potentielle d'une grande taille afin d'abaisser les coûts moyens de production.

Quant au raffinage, la marge dépend de la fixation des prix de reprise, ou prix de sortie de raffinerie. Ces prix sont, d'ordinaire déterminés à partir des prix marginaux donc à un niveau assez faible. Par ailleurs, les pays qui viennent d'accéder à leur indépendance ont adopté une idéologie politique axée sur l'autonomie. Ces pays ont créé des unités de raffinage dans le but de s'assurer une sécurité d'approvisionnement. En outre, les nouveaux entrants dans le secteur ont mis en œuvre leur raffinerie. Par conséquent, a lieu un excès de produits finis du fait de l'augmentation de la capacité de raffinage. Ainsi, on constate le non-respect de l'équilibre de la production. En 1992, elle s'élevait à 3,6 milliards de tonne, bien au-dessus de ce qui est nécessaire. Il y a une surcapacité de production particulièrement en Europe.

La stratégie qui permettrait de remédier à cette situation serait de coopérer. Ainsi de nombreux accords ont été conclus ne serait-ce que pour l'année 1998, comme le regroupement des activités de raffinage et de distribution d'Exxon et Shell dans l'Océanie. Cela s'explique par le phénomène de délocalisation vers le lieu d'extraction comme le Moyen Orient où les coûts sont plus faibles. L'investissement fixe reste au même niveau mais l'énergie nécessaire au raffinage s'obtient facilement à moindre coût près des gisements.

De plus la complexité des usines varie considérablement. Et on assiste à une tendance vers la complexification des processus avec des nouveaux besoins comme l'essence sans plomb ces dernières années par exemple. Le plus important est sans doute le fait que les marges dans cette industrie sont assez aléatoires. Le problème des compagnies pétrolières est qu'il s'agit d'une activité essentielle pour elles, mais d'un autre côté elles souffrent de la concurrence des pays de l'OPEP qui développent des activités de raffinage à leur tour. Elles sont donc en surcapacité et doivent réduire les outputs produits ; cependant le raffinage est une activité où les économies d'échelle sont très importantes. Si elles réduisent trop leur production en raffinerie elles feront face à un problème de rentabilité de leur appareil de production. La seule solution pour elle est de se regrouper sous forme d'entreprise conjointe. C'est ce que ELF et Mobil ont fait en Grande Bretagne par exemple ainsi que la formation de la compagnie Caltex détenue conjointement par Exxon et Chevron. Même si une raffinerie communautaire fait face à d'autres problèmes avec une gestion plus complexe, un manque de flexibilité, des lenteurs, et une moindre motivation du personnel, les économies qui peuvent être réalisées compensent largement ces quelques inconvénients.

On retrouve bien cet argument dans la production. On le retrouve aussi dans le transport où le mode utilisé est particulièrement intéressant. En effet, dans le cas des transports, la taille des investissements est importante, les économies d'échelle sont potentiellement tout aussi importantes. Dans le raffinage, Mobil et BP ont regroupé leurs activités de lubrifiant et de fuel en Europe pour économiser 740 millions de dollars US chaque année comme l'avait révélé le journal Financial Times¹⁶. Aux Etats-Unis et c'est Shell et Texaco qui se sont regroupés sous la marque Equilon, et qui propose de faire de même en Europe.

Le contrôle et le partage de la distribution

Au niveau de la distribution, la stratégie mise en œuvre rencontre beaucoup de difficultés mais l'intégration a déjà pris une racine. La distribution est une activité à coûts décroissants. Dans la mesure où la marge de distribution est évaluée forfaitairement par l'administration du pays d'accueil en fonction des stations marginales et ne varie qu'à la hausse, le profit tiré de la distribution devrait augmenter, sous l'hypothèse que la cartellisation soit efficace. Ce qui paraît être le cas.

¹⁶ Financial Times du 25/08/94

Dans un bon nombre de pays, les sociétés de distribution se réunissent régulièrement pour se partager le marché de détail, répartir entre les membres les marchés de gros par adjudication et s'entendre sur le niveau des remises qu'elles accordent à leurs clients. Au cas où la part de marché qui revient à l'un des membres n'aurait pas été atteinte, un mécanisme de compensation joue en sa faveur. Ces pratiques permettent aux compagnies pétrolières, qui contrôlent du haut la distribution, de mettre un peu d'ordre dans la profession et de maintenir les prix à un niveau plus rentable.

Ainsi, dans la mesure où les barrières à l'entrée sont maintenues à un niveau élevé, les compagnies pétrolières sont dans une meilleure position pour prélever une part importante du profit de la valeur ajoutée provenant de la distribution. Pour leur défense, les pétroliers invoquent souvent la nécessité de l'autofinancement.

Et sur le plan de l'intérêt social, on doit admettre au contraire que l'allocation de cette valeur ajoutée constitue un problème à grande échelle et ne doit pas être laissée à l'appréciation des firmes individuelles où la logique de rentabilité domine.

C'est ce qui fait l'objet de la régulation de la commission européenne en la matière.

Aux Etats-Unis, les distributeurs indépendants cherchent à obtenir une part croissante du marché en consentant des rabais sur le prix de l'essence, rabais annoncés par matraquage publicitaire. Les supermarchés ont évidemment cherché à utiliser cette méthode pour attirer ses clients. A la limite, ils étaient prêts à vendre de l'essence à perte puisque l'objectif essentiel était la promotion des leurs autres ventes. Face à cette dangereuse action commerciale des supermarchés, les compagnies pétrolières ont fait adopter une réglementation interdisant les ventes liées et la vente au-dessous du coût.

En Europe, où les ventes liées sont légales aux yeux des autorités de régulation, l'essence distribuée par les grands magasins a mis en péril la marge de distribution. Une première stratégie consiste pour les compagnies pétrolières à prendre le contrôle des grandes surfaces. Elles ont essayé cette action mais la tentative a échoué. Pour contrecarrer la stratégie des grands magasins, elles ont gain de cause, aux yeux des pouvoirs publics, qui instaurent une réglementation limitant les rabais commerciaux consentis. Elles réagissent enfin en défendant leurs stations.

Le cas de la France en 1972 illustre bien cette situation. Les sociétés de distribution décident de lancer de grandes campagnes publicitaires. Il s'agit d'une stratégie concertée de protection de l'image de marque qui contribue à élever les barrières à l'entrée. On pourrait croire que l'offensive Marlux-Lucky a été beaucoup plus profitable à TVFAL que ne l'ont été les crayons feutres pour SHELL ou les cadeaux aux clients d'ESSO. En réalité, on constate que sur cette période, la part de chacun des distributeurs n'a pas sensiblement varié. Et l'année suivante, les distributeurs se sont réunis pour décider qu'aucune campagne publicitaire ne serait entreprise.

Parallèlement, chacune des grandes marques cherche à offrir au public le maximum de services et de produits dont la vente procure par ailleurs de revenus supplémentaires appréciables. A la limite, le fait de vendre de l'essence devient ainsi une activité parmi d'autres.

La station service TOTAL d'Ambodinisotry (Madagascar) comprend par exemple une boutique, un garage. En France, le centre Auto BP à Marseille comprend tout une gamme de services-clients : auto-école, une coiffure, un fleuriste, une banque, une agence de voyage.

Cette nouvelle image de distribution relève d'une stratégie de diversification systématique qui est sensible dans la plupart des pays industrialisés, en construisant des hôtels ou des centres commerciaux, qui sont aussi des stations services, on améliore la rentabilité de l'investissement foncier et l'on se donne davantage de moyens pour attirer les clients. C'est ainsi que les compagnies telles que Gulf Oil, ESSO, SOCAL prennent pied dans l'hotellerie aux Etats-Unis et en Europe.

Ainsi, le domaine de la distribution reste un terrain privilégié des compagnies pétrolières pour la diversification et les accords tacites entre les acteurs sur le marché.

Chapitre VI : EVOLUTION DE L'INDUSTRIE DES HYDROCARBURES DANS LES PAYS CONSOMMATEURS : CAS DE MADAGASIKARA

Madagascar compte parmi les pays dénués de ressources en hydrocarbures. Et l'essentiel de ses ressources énergétiques provient d'énergie d'origine végétale. Son appareil de production est hérité du passé. L'industrie pétrolière malagasy a connu peu d'innovation technologique du fait que l'appareil productif est l'héritage du passé colonial du pays jusqu'à la période transitoire où les compagnies étrangères font leur entrée. L'objet de ce chapitre consiste à esquisser son évolution depuis sa nationalisation jusqu'à la date de sa mise en concession.

I – SITUATION ECONOMIQUE DU PAYS

Madagascar est la quatrième île du monde, située au cœur de l'Océan Indien avec trois petites dépendances insulaires disposant d'une superficie totale de 581.540km². Environ 63% de la superficie totale sont consacrés à l'agriculture. Le climat tempéré règne dans les hauts plateaux du centre, et tropical dans les régions côtières dont le Sud est frappé d'une sécheresse aiguë. L'île compte 15 millions d'habitants en 2000 qui présente une faible densité avec 26,9 habitants au Km². La population est essentiellement agricole avec une proportion de 80% et le reste vit dans le milieu urbain ; cette population urbaine progresse, de 3% par an, plus vite que la population moyenne du pays qui enregistre un accroissement annuel d'environ 3%.

Malgré une abondance relative en ressources naturelles, l'économie malagasy a évolué à vitesse de tortue depuis les décennies 1970. Le PIB est tombé de près de 3% de 1972 à 1978, pour avancer d'environ 11% entre 1978 et 1980 et reculer ensuite presque aussi rapidement de 1980 à 1982, année où il était de plus de 3% inférieur au niveau du 1982 pour atteindre 4,5% au début des années 1990. Et après une récession marquante des années 1990 l'économie a enregistré une reprise assez lente pour s'accrocher et atteindre le taux moyen de 5% jusqu'en 2001.

Mais la récession des années 80 traduit une diminution de la production industrielle de 26% au cours de cette période, diminution qui a largement compensé l'augmentation d'environ 6% enregistrées par l'agriculture et le secteur tertiaire. L'industrie a subi une baisse correspondante de sa part du PIB, laquelle est passée de 19% à moins de 15%, alors que la part de l'agriculture et celle du secteur tertiaire augmentait respectivement de près de 32% et de 34%. La baisse de la production industrielle s'est produite entièrement entre 1981 et 1982, et a été en grande partie, le résultat d'une forte diminution des importations de matières premières et de pièces détachées, lesquelles ont reculé en valeur réelle de 40% environ de 1979 à 1985. Cette diminution a reflété, à son tour, la pénurie de devises qui régnait à cette époque par suite de la dégradation de la balance des paiements.

Le PIB semble avoir enregistré une augmentation modérée de 1985 à 1988, grâce aux mesures adoptées par les pouvoirs publics pour éliminer les obstacles administratifs qui entravaient le bon fonctionnement de l'économie. Cette situation s'améliore jusqu'au début des années 1990 où la crise politique (grève générale pour le renversement du pouvoir en place de huit mois) est venue rompre. Or la fin de la décennie 1980 semble marquer un début de la croissance économique positive avec un taux moyen de croissance de 2%. Cette crise a plongé le pays dans un marasme économique sans précédent avec fuite de capitaux étrangers et du coup de l'investissement privé en général. Par la suite la formation brute de capital fixe s'est affaiblie ;et par conséquent, le pays, vu la faiblesse de l'épargne nationale, a un grand besoin d'un financement externe. Pour obtenir ce type de financement, le pays a recouru aux institutions financières internationales. L'octroi de ce financement extérieur requiert des mesures et politiques économiques de rigueur : les conditionnalités. Le pays entre alors dans une phase d'ajustement structurel. Cette phase de l'économie exige un certain nombre de conditions dont le respect favorise ou non le déblocage des fonds nécessaires. Parmi ces conditions figurent l'ouverture économique à l'extérieur dont la privatisation des sociétés d'Etat forme le plus grand axe.

Mais la mise en application de ces mesures a une conséquence socio – économique dramatique. Une pauvreté croissante associée à une forte inflation, de 40% à 45% en 1994, l'a accompagnée. Et ce n'est que vers 1999 que la privatisation de la société nationale d'hydrocarbures entre en lice. Et elle est rentrée effective en 1999 sous une phase dite «transitoire»¹⁷ vers la libéralisation même du secteur.

Les perspectives à moyen terme de l'économie nationale sont liées à la politique économique du gouvernement. Cette politique repose essentiellement sur la stabilisation, la modernisation de l'appareil productif par la voie de la détaxation des biens industriels et certaines articles entrants dans la consommation des ménages et dans les consommations intermédiaires des firmes intérieures.

Elle est axée aussi sur la bonne gouvernance et la lutte anti – corruption qui passe nécessairement par une meilleure utilisation des ressources. La production industrielle devrait progresser de 7% par an, essentiellement du fait d'une meilleure utilisation de la capacité existante que permettra une amélioration des disponibilités de facteurs de production agricoles et de matières premières ainsi que des pièces de rechange importées, avec la modernisation de l'infrastructure. A plus long terme, la croissance sera fonction d'améliorations continues dans le secteur agricole et de nouveaux investissements tant nationaux qu'étrangers qu'une faible coût de l'énergie favoriserait.

Mais ce coût de l'énergie est fortement lié à la composition du prix de vente dont les relations industrielles de ses principaux acteurs permettent de réguler.

II – LA PERIODE DE DOMINATION ETATIQUE

Comme de nombreux pays en voie de développement, les deux principaux problèmes qui se posent à Madagascar dans le domaine de l'énergie sont : une crise du bois de feu de plus en plus grave, résultant de la surexploitation des ressources forestières, et la dépendance totale de l'économie à

¹⁷ effective depuis 1999

l'égard des importations, pratiquement toutes sous forme de pétrole, pour produire son énergie commerciale, ce qui entraîne une lourde charge pour la balance des paiements.

Tableau 4 : L'ENERGIE ET LA BALANCE COMMERCIALE(1973-1983)
(en million de FMG ,à prix courant)

	1973	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Importation de pétrole brut	3325	11293	8729	5954	29702	39026	35651
Importation de produits pétroliers	929	2811	5793	9034	5721	18692	27146
Exportation de produits pétroliers	2281	1365	2235	1373	3655	5581	4085
Importation nette de pétrole	1963	12739	12287	13610	31768	52074	58712
Importation d'autres combustibles	67	196	432	404	251	476	930
Importation totale d'énergie	2030	12953	12719	14014	32019	52550	59692
Importation de marchandises c.a.f.	45155	99632	135319	126775	156191	197347	193680
Exportation de marchandises autre que l'énergie	42470	85849	81591	.83408	.79868	.102302	114997
Taux de change : FMG/\$	222,7	225,6	212,7	211,3	271,7	349,7	4305

Source : Rapports du FMI

Dépendance a l'égard des importations

Madagasikara dépend de l'extérieur pour satisfaire ses besoins d'énergies commerciales, lesquels revêtent tous la forme d'hydrocarbures ou de produits pétroliers, outre des quantités relativement négligeables de charbon. (tabl 4).

Les importations nettes d'énergie se sont inscrites pour près de 31% des importations de marchandises en 2000 et ont absorbé 52% des recettes d'exportation de marchandises autre que l'énergie. Ces pourcentages sont à rapprocher des chiffres d'environ 5% vingt ans plus tôt et de 13% et 15% en 1990. La dégradation prononcée de la situation après 1978 reflète la hausse des cours mondiaux du pétrole qui ont presque doublé au début des années 80, ainsi que la dévaluation de près de 50% du FMG par rapport au dollar entre 1978 et 1985, le volume des importations d'hydrocarbures ayant peu changé au cours de cette période.

Demande d'énergie :

Il est à remarquer que les données dont on dispose sur la consommation d'énergie ne concordent pas et sont incomplètes. Il n'existe aucune distinction nette entre la consommation primaire et la consommation finale d'énergie ; on utilise des valeurs calorifiques et des facteurs de conversion différents. Et du fait de la difficulté d'évaluation

de la consommation de la zone rurale, on ne tient pas systématiquement compte de la consommation de bois de feu et de celle d'autres formes de biomasse qui n'entrent pas dans les statistiques officielles ; selon les estimations, la consommation totale brute d'énergie primaire en 1985 était d'environ 2 millions de tep, soit environ 214 tep par habitant. Le bois de feu représentait 82,2% de ce total, les produits pétroliers 14,2%, l'hydroélectricité 3,1%, et le charbon 0,4%. Environ 20% des produits pétroliers consommés sous formes de gaz – oil et de mazout étaient consacrés à la production d'électricité. Le secteur des ménages s'inscrit pour plus de 83% de la consommation nette d'énergie, l'industrie pour 8% et les transports pour 9%. La part dominante du secteur des ménages traduit le fait que celui – ci consomme près de la totalité de la production de bois de feu.

Ainsi qu'on peut le voir au tableau ci-dessous, la structure sectorielle de la consommation d'énergie commerciale est très différente ; les transports s'inscrivent, en effet, pour 43% du total, l'industrie pour 40% et les ménages pour 16% seulement. La part du secteur des transports de la consommation des produits pétroliers est encore plus importante : 59%, l'industrie en absorbe 27% et les ménages 13%. Le secteur industriel consomme la majeure partie de l'électricité (72%), et les ménages pratiquement tout le reste.

Tableau 5 :STRUCTURE DE LA CONSOMMATION INTERIEURE NETTE D'ENERGIE ,PAR SECTEUR,1983(en %)

Secteur	Produits pétroliers	Electricité	Charbon	Energie commerciale :total	Energie totale
Industrie,agriculture et divers	27,2	72	100	40	8
Transports	59			43	9
Ménage	13	28		16	83
Total	100	100	100	100	100
Total(1000tep)	241	78,2	7,5	327	1650,1

Source :Bilan national de l'énergie, MEM

80% de la consommation énergétique globale de Madagascar se compose de bois de feu dont la croissance correspond à celle de la population plutôt que celle du PIB.

De plus comme l'énergie commerciale consommée par le secteur agricole est négligeable, l'intensité de la consommation d'énergie et son élasticité par rapport au PIB sont ici considérées en termes de consommation énergétique commerciale par rapport au PIB non – agricole. Dans son ensemble sur une période allant de 1976 à 1983, l'élasticité de la consommation d'énergie par rapport au PIB a été de 1,3 et l'intensité de cette consommation a légèrement diminué, ce qui apparaît plausible au vu des circonstances données. Cependant, entre 1976 et 1979, lorsque le PIB non – agricole réel a augmenté, l'élasticité semble avoir descendu au plus bas niveau et l'intensité énergétique a sensiblement décliné de 14%. En contrepartie, de 1973 à 1983, lorsque le PIB réel a décliné l'intensité de la consommation énergétique a augmenté, considérablement et l'élasticité de la demande énergétique par rapport au PIB est redevenue positive, quoique seulement de 0,6. Il est difficile de voir si les coefficients présentant une valeur analytique quelconque, cependant, au cours d'une période assez longue (1976 – 1983), on constate que l'élasticité de l'énergie commerciale, par rapport au PIB non – agricole est supérieure à l'unité ; caractéristique des pays en voie de développement.

Demande dans le secteur des hydrocarbures :

La demande de produits pétroliers au cours de la période 1973 – 1985 a été irrégulière. Ainsi qu'on peut le voir au tableau 9 (cf. annexe) de 1973 à 1976, la demande globale est tombée de près de 5% par an, pour tous les produits, à l'exception du gaz butane. Elle a ensuite augmenté de 7% par an de 1976 à 1979, en raison notamment d'une forte progression de la demande de mazout et de gaz – oil.

Cette augmentation a été suivie d'une autre diminution de 1979 à 1985 d'à peu près 6% par an, principalement du fait d'une baisse prononcée de la demande de mazout. Le taux moyen de baisse a atteint presque 3% par an pour l'ensemble de la période en question. Le résultat net a été le suivant : la demande totale en 1985, soit 286 000 tep, le mazout et l'essence ayant enregistré les baisses les plus importantes soit 53% et 35% respectivement.

La structure de la demande a également changé, ainsi qu'on peut le voir au tableau 9, les principales caractéristiques étant la part accrue des distillats moyens (kérosène, carburacteur et gaz – oil) et la part plus faible de l'essence et du mazout.

Les fluctuations de la demande indiquées au tableau 9 reflètent, en partie, les fluctuations des activités économiques au cours de cette période, mais les modifications de la politique des prix ont également joué un rôle. C'est ainsi que les prix à la consommation de tous les produits, sauf l'essence, ont baissé en termes réels entre 1973 et 1979, mais ont été autorisés par la suite à augmenter fortement, si bien que les prix de 1984 étaient supérieurs à la moyenne des cours mondiaux, notamment pour l'essence. La baisse de la demande de gaz – oil et de mazout après 1979, reflète en partie une réduction de la consommation des centrales diesel après l'entrée en service en 1982 de la centrale hydro – électrique d'Andekaleka. Et d'après les documents officiels, l'accroissement annuel de 1% de la demande totale a été constaté de 1985 à 1990, puis de plus de 2% pendant les années 1990.

Situation du marché interne :

Etant donné que l'île n'a ni de réserves d'hydrocarbures, à part les estimations trompeuses de son existence à Bemolanga, l'offre dépend principalement des importations de produits finis et raffinés. L'unique raffinerie de pétrole de Madagascar, située à Toamasina remonte en 1966. Jusqu'en 1976, elle appartenait à un groupe de sociétés pétrolières étrangères avec une participation à hauteur de 15% de l'Etat et était exploitée par la société française ELF.

Depuis sa nationalisation, en 1976, elle est exploitée par la SOLIMA détenue à 100% par l'Etat. La gamme de produits de la raffinerie a correspondu de moins en moins à la structure de la demande, avec un trop grand volume de produits lourds et un volume insuffisant de produits légers. Mais pour corriger ce déséquilibre, des modifications, terminées en 1982 au coût d'environ 20 millions de dollars ont permis l'installation d'une nouvelle unité d'hydro-désulfuration de gas-oil et d'une installation de conditionnement du bitume. Pendant l'exécution de ce programme la raffinerie a été privée des devises dont elle avait besoin pour assurer l'entretien indispensable et acheter des pièces de rechange essentielles. L'état général de la raffinerie originale s'est donc rapidement dégradé, entraînant une succession de fermetures, suivies d'une clôture définitive en septembre 1983. Ce qui a fortement réduit l'offre intérieure provoquant une tension sur les prix.

Organisation du secteur :

Après la nationalisation en 1976, l'Etat tient en main la totalité du secteur des hydrocarbures à Madagascar à travers la SOLIMA et l'OMMIS (Office national pour les industries stratégiques).

SOLIMA a été créée en 1976 sous forme d'une entreprise d'Etat pour remplacer les sociétés pétrolières qui existaient alors ; elle est chargée de l'importation et du raffinage du brut, et du transport et de la distribution ainsi que de la commercialisation des produits pétroliers. Elle relève du ministère de l'industrie de l'énergie et des mines et est dirigée par un conseil d'administration nommé par l'Etat formé de représentants de divers ministères. Elle fonctionne en pratique, avec une grande autonomie mais fait l'objet d'un contrôle officiel rigoureux pour ses allocations de devises et pour la tarification des produits pétroliers.

L'OMMIS a été créé en 1975 sous la forme d'un organisme public autonome relevant directement de la présidence de la République. Il est chargé de définir la politique nationale à l'égard des industries militaires et stratégiques. Le rôle qu'il joue dans le secteur pétrolier provient du fait que ces industries incluent spécifiquement les hydrocarbures et les sables bitumeux, dont la prospection, la recherche et la mise en valeur sont dirigées par l'OMMIS. Il forme des coentreprises avec les sociétés pétrolières

privées qui font de la prospection. Il a été créé, dans ce but, une filiale appelée Akorama, signataire des contrats avec les sociétés pétrolières. Au cas où du pétrole serait découvert en quantité commerciale à Madagascar, la législation pétrolière prévoit l'activation d'Akorama qui participerait à sa mise en valeur sur le terrain avec les sociétés privées.

La fixation des prix et la rémunération des acteurs

La formation du prix découle de cette organisation hiérarchique du secteur des hydrocarbures. L'établissement des prix de l'énergie est le principal moyen d'action utilisé par le gouvernement pour régulariser la demande d'énergie dans l'économie. Et la fixation du prix des produits pétroliers obéit à cette hiérarchie. En effet, les prix des produits pétroliers sont fixés par le gouvernement sur la demande de SOLIMA. Les principes directeurs consistent à lever un certain montant de recette budgétaire conformément aux prévisions annuelles du plan d'Etat et à assurer la viabilité financière de SOLIMA.

Mais à l'époque de l'augmentation des prix en mai 1984 la raffinerie de SOLIMA ne fonctionnait plus et il fallait importer de produits finis pour satisfaire les besoins. Les prix CAF payés par SOLIMA pour les produits finis importés représentaient donc un indicateur approprié de leur coût pour l'économie à cette époque. Et les renseignements fournis par SOLIMA sur la composition des prix des produits pétroliers commencent par les prix sortis dépôt. Le tableau 6 élargit cette formule de prix en y ajoutant les prix CAF applicables au point de départ.

Tableau 6: COMPOSITION DES PRIX DES PRODUITS PETROLIERS
EN 1984(FMG/LITRE sauf le butane) :

	Prix c.a.f	Taxe nette	Prix sortie dépôt	Marge de distribution	Prix de détail
Butane (FMG/12,5)	3799,5	2450,5	6250	250	6500
Essence ordinaire	132	239,1	372	10	382
Kérosène	144	6,9	151	9	160
Gas-oil	120	57,4	178	8	186
Mazout	92,5	29	121,5	—	—

Source : SOLIMA

En l'absence d'une ventilation de la différence entre les «prix sortis dépôt » et les prix CAF montrant les coûts/bénéfices de SOLIMA et les taxes. On estime que cette différence représente essentiellement la «taxe nette » au sens économique du terme, c'est à dire la recette nette du secteur public (Etat et SOLIMA). Quoique faisant partie du poste «taxe nette » selon la définition précédente, on peut supposer que les frais de déchargement et de manutention connexes inconnus par SOLIMA à la «sortie dépôt » sont négligeables par rapport à l'importance de cette taxe.

Le tableau 7 permet de comparer les prix CAF payés par SOLIMA aux prix intérieurs correspondants des produits immédiatement avant et après la majoration de prix de mai 1984.

Tableau 7: RAPPORT ENTRE LES PRIX INTERIEURS ET LES PRIX AUX FRONTIERES
DES PRODUITS PETROLIERS(FMG/litre)

<i>Produit</i>	Prix CAF	Prix intérieur		Rapport : prix intérieur /prix caf	
		16/05/84	17/05/84	16/05/84	17/05/84
Butane	3799,5	5500	6500	1,4	1,7
Essence ordinaire	132,9	323	382	2,4	2,9
Kérozène	144,1	126	160	0,9	1,1
Gaz-oil	120	148	186	1,2	1,3
Mazout	92,5	94,1	121,5	1,0	1,3

Source : SOLIMA

On constate que, bien avant l'augmentation de mai 1984, les prix intérieurs des produits pétroliers, autres que le Kérozène, sont égaux ou supérieurs aux prix CAF et, dans le cas de l'essence, à concurrence de 140%. L'augmentation de mai 1984 a encore sensiblement accentué ces différences et, ce qui est important, a éliminé la subvention dont bénéficiait autrefois le Kérozène. Par conséquent, du fait de cette augmentation, tous les prix intérieurs de produits pétroliers reflètent entièrement leur coût économique. Cependant depuis lors, mai 1984, le FMG a subi une dépréciation de 20% (mai 1985) par rapport au dollar, monnaie des échanges des produits pétroliers internationaux. Un examen des prix intérieurs des produits pétroliers semblerait donc indiqué.

Il est évident que dans un système où l'Etat joue le rôle prépondérant, le prix ne peut dévier de son plan, la société nationale (SOLIMA) ne peut qu'exécuter ce plan. Une relation hiérarchique permet alors la coordination des activités de l'industrie des hydrocarbures à Madagascar. Ainsi, les variations de l'excédent des prix intérieurs des

produits par rapport à leurs prix CAF proviennent alors du degré divers auquel sont imposés les produits. Le tableau 10 (cf. annexe) fait ressortir l'élément taxe des prix des produits, selon la définition ci – dessus, en l'exprimant en pourcentage des prix coûtants applicables en d'autres termes le prix de détail déduit de la taxe nette. Ce qui frappe, ce sont les taux d'imposition nette hautement discriminatoires qui varient de 5% pour le Kérosène à près de 170% pour l'essence, les taux sont d'environ 31% pour le mazout, d'environ 45% pour le gaz – oil et 61% pour le butane.

Ces différences prononcées reflètent bien entendu, la politique officielle de répartition du revenu. En effet, les produits utilisés principalement par les consommateurs à revenu élevé sont lourdement taxés comme l'essence et vice – versa pour le Kérosène. Le prix relativement bas du gaz – oil, notamment lié à la politique officielle de mécanisation de l'agriculture, d'importation massive d'autobus et de camion diesel et de réduction au minimum des coûts des facteurs de la production industrielle.

Cette section a montré que la nationalisation de l'industrie des hydrocarbures pousse l'Etat à moduler les activités de ce secteur suivant son plan et de les manipuler les prix de l'énergie au-dessus du prix du marché d'un montant de la taxe nette des hydrocarbures en suivant les indicateurs du marché international. Et les subventions ne sont que temporaire et constituent des manœuvres politiques afin d'éviter des troubles socio – politiques. Ce qui fait que l'industrie des hydrocarbures à Madagascar a perdu son efficacité. Le sous – investissement a entraîné la fermeture de la raffinerie réduisant le développement de l'industrie que le consommateur final paie le prix

III – REORGANISATION DU SECTEUR AVAL

Après cette période de nationalisation, dont les résultats ont été catastrophiques pour le pays et sous la contrainte de la conjoncture internationale, Madagascar a mis en œuvre une politique de libéralisation économique vers la fin des années 1980. Cette politique s'appuie sur les principes économiques libéraux. Elle prévoit notamment des conditions d'ouverture économique au niveau international d'une part, et la rationalisation des finances publiques ainsi que la promotion du secteur privé dans les affaires domestiques d'autre part. Et la restructuration du programme d'investissement public (PIP) pour améliorer la qualité des projets publics et minimiser les dépenses publiques a été étendue à tous les secteurs. Pour la première fois, la totalité du PIP a fait l'objet d'une revue entre le gouvernement Malagasy et les institutions financières internationales. Cette revue, devenue annuelle, a été étendue à toutes les dépenses publiques en 1989. Depuis cette date, l'objectif de la revue est de

canaliser les dépenses de l'Etat vers les secteurs prioritaires tels que les infrastructures, l'éducation et la santé.

Du coup, les firmes ayant une dépendance trop tutélaire de l'Etat doivent suivre les principes d'équilibre budgétaires ; et la source de revenus étatiques devient le secteur privé via l'impôt. Ainsi la privatisation des sociétés d'Etat figure dans le programme. Or le secteur des hydrocarbures, au début n'est pas dans la liste de ce désengagement de l'Etat du secteur productif du fait que la SOLIMA et la branche du gaz sous l'égide de SOAM dégagent un excédent budgétaire record au niveau de l'exploitation. Et privatiser en totalité risque de mettre les caisses de l'Etat à sec en attendant les repreneurs. C'est ainsi que les sociétés d'Etat dans ce secteur échappent à la privatisation immédiate.

Mais la réforme du secteur pétrolier, qui a commencé depuis 1993 avec la publication d'une loi libéralisant le secteur, s'est accélérée dans les cadres du programme du gouvernement 1996. Depuis 1993 en effet, le prix des produits pétroliers a été l'objet d'un ajustement mensuel automatique basé sur le taux de change et les prix sur les marchés libres internationaux. Le gouvernement a ensuite pris les mesures légales nécessaires pour

permettre à tout opérateur qualifié de s'installer dans le secteur. Il s'agit particulièrement de la publication des arrêtés n°871/96 du 5 mars 1996 fixant les modalités d'octroi de licence d'exploitation d'activités de la chaîne de distribution reprise par une société française de gaz air liquide. Tandis que la branche pétrolière a pris un retard un peu long dans sa phase de privatisation. En effet, elle s'est effectuée en série, commence d'abord la privatisation de SOLIMA mais pas des activités d'exploitation et de commercialisation. En raison de sa place stratégique pour l'économie du pays. Cependant, ceci n'empêche pas sa restructuration.

Organisation du secteur pétrolier :

Les réformes du secteur pétrolier malagasy semblent nécessaires pour garantir l'intérêt des acteurs d'une part et des consommateurs d'autre part, poursuivant quatre principaux objectifs, à savoir :

- sauvegarder la sécurité publique et l'environnement relatif à toutes les opérations et installations ;
- assurer l'égalité d'accès de tous les consommateurs aux produits et services de qualité ;
- établir un marché libre et compétitif afin d'éliminer toute forme de discrimination et de traitement préférentiel ;
- créer des conditions favorables aux nouveaux opérateurs et investisseurs dans le but de développer et diversifier les infrastructures d'approvisionnement.

A cette fin un organe de régulation est créé pour planifier et assurer la coordination des activités qui comprend : l'administration, l'office Malgache des hydrocarbure et les opérateurs du secteur. Mais cette structure confère à l'OMH, le statut d'agent intermédiaire entre l'Administration et les opérateurs d'une part et entre les opérateurs eux – mêmes d'autre part.

Administration :

L'administration se définit comme l'autorité compétente en matière d'hydrocarbure. Elle désigne le ministère en charge de l'énergie. Sa mission étant la planification et l'édiction des réglementations pour assurer la sécurité pétrolière du pays. Elle est notamment chargée de :

- l'élaboration et l'application de la stratégie d'approvisionnement à l'approbation du gouvernement ;
- la soumission du plan annuel indicatif d'approvisionnement à l'approbation du gouvernement ;
- l'approbation des spécifications de qualité et des normes de contrôle de qualité de chacun des produits pétroliers qui pourront être commercialisés sur le marché national ;
- l'octroi des Licences d'exploitation et des permis de construire ;

- l'approbation des ajustements à la structure ou au système de contrôle des prix maximums des produits pétroliers au consommateur, jusqu'à l'expiration de la période transitoire ;
- l'information et la surveillance des activités de la chaîne d'approvisionnement et l'exécution des dispositions de la loi par le biais de l'OMH et,
- la coordination de l'application des réglementations du secteur pétrolier aval avec les autres départements ministériels et les institutions publiques.

Mission de l'OMH :

Organe d'exécution des lois émanant de l'administration, elle est chargée de la mise en œuvre de la planification et des mesures prises pour le bon fonctionnement des secteur des hydrocarbures. Mais sa mission principale envers les acteurs est ses actions susceptibles de modifier les relations industrielles au sein même de cette industrie, elle procède à :

- l'élaboration des normes et qualité des produits,
- des spécifications techniques et standards relatifs à toutes les installations et opérations de la chaîne d'approvisionnement,
- recevoir et étudier les demandes des permis de construire et des licences d'Exploitation des hydrocarbures,
- calculer périodiquement les prix indicatifs de consommation des produits pétroliers suivant la formule et la procédure établie,
- concevoir, élaborer et actualiser périodiquement le Système d'Information National des Hydrocarbures et le Régistre Central d'Exploitation,
- exercer le contrôle des installations et les opérations relatives à la chaîne d'approvisionnement et d'autres activités du secteur pétrolier conformément à la réglementation en vigueur,
- Contrôler et faire respecter l'application des principes de libre concurrence en coordination avec les autres organismes étatiques selon la législation applicables,
- produire des notes d'information destinées aux opérateurs, à l'administration et à toutes les autres parties.

Ainsi les prix émanent de l'OMH, mais ici c'est le prix maximum qui est fixé entravant le principe de concurrence pure et parfaite.

Les opérateurs :

Ils comprennent les société pétrolières dont quatre filiales des compagnies étrangères : Shell, Galana, Jovenna et Total. Ces sociétés sont concentrées dans la distribution et seule Galana détient le raffinage. Mais la loi 99/010 interdit à Galana des traitements discriminatoires à l'égard de ses concurrents. On constate aussi d'autres sociétés para – pétrolières apportant des services d'assistance et de maintenance dans le secteur : EMIP.

Analyse du marche malagasy

Le marché malagasy représentent environ cinq millions de consommateurs et en moyenne 417 376 tonnes de bruts avec 217 476 tonnes de produits raffinés. Cinq compagnies sont en concurrence dans ce marché dont Galana, Shell, Jovenna, Gulf, et Total pour la distribution de carburant et cinq autres pour le marché du gaz : Vitogaz, Macoh, Total, jovenna et Galana. C'est un marché de produit homogène, à part le gaz, la concurrence est alors basée sur les prix et les services accordés à chaque client pour les soixante stations que compte le pays pendant cette période. Et du fait que le gouvernement fixe un prix plafond des produits, la concurrence s'était réduite à la qualité des services. Or le client malagasy est indifférent à ce genre de comportement des firmes. Et malgré les textes en vigueur sur la libéralisation, les stations alignent leurs prix au prix plafond du fait que la marge

commerciale dans la distribution est insuffisante. C'est ainsi que de fréquentes protestations de la part de gérants de stations – services font leur apparition.

Et la structure des prix établie par les autorités compétentes reflète un niveau élevé des taxes qui représentent, depuis 1993, de 30% à 40% du prix à la consommation et de 20% à 25% pour le gaz (cf. annexe décret 2000 – 547). Le prix inclut entre autre :

- le coût d'acquisition et d'accès sur le territoire national,
- le coût de livraison et de distribution,
- les diverses taxes pour l'Etat.

Mais ce qui accentue la fluctuation des prix intérieurs est la référence du coût d'acquisition sur les cours des marchés libres internationaux. Et certains niveaux parfois élevés du prix résultant de la fixation du prix plafond fixé par les autorités que les compagnies et les stations ne font qu'appliquer. Ainsi l'absence de concurrence est toujours constatée surtout à la pompe.

Mais la phase de libéralisation s'est effectuée en trois phases :

- la libéralisation du secteur ;
- privatisation de SOLIMA ;
- libéralisation des prix.

Et pendant notre étude, les deux premières actions sont engagées par le gouvernement. Craignant une explosion sociale du fait de prix élevés de l'énergie, le gouvernement a préféré garder la libéralisation du prix pour une période ultérieure. En attendant, le secteur entre dans la phase dite «transitoire».

En effet, même si en 1993, un libre accès au secteur est engagé, la privatisation de 1999 y a mis fin pour permettre aux repreneurs de SOLIMA de rentabiliser leurs investissements. Les accords entre l'Etat et les compagnies érigent alors une barrière à l'entrée dans le secteur. Une relation d'agence s'établit alors entre les deux catégories d'acteurs. Le principal, l'Etat, propose aux compagnies de moderniser le secteur contre le maintien des barrières à l'entrée. En contrepartie, les agents, les compagnies doivent réaliser un investissement critique et le respect de codes édictés. Ainsi entre 1999 et 2001, les compagnies ont investi au total 48.235.000\$.

Ce sont les raisons pour lesquelles, les prix touchent le prix maximum sur le marché intérieur. En effet, les compagnies se trouvent dans l'obligation de rentabiliser leurs investissements, or du fait que les cours sur les marchés mondiaux fluctuent à un niveau élevé en plus des charges d'exploitation à supporter par chaque firme.

De plus, le prix plafond fixé ne prévoit qu'une faible marge tant pour la compagnie que pour le gérant de station, le prix fixé est nécessairement le prix plafond.

Du coup, si le prix sur les marchés internationaux fluctue, les opérateurs nationaux doivent respecter le prix fixé par l'administration, mais un mécanisme de compensation des pertes subies s'opère dans le calcul en faveur de la compagnie à la fin de chaque période et l'OMH répercute cette perte sur le nouveau prix à afficher. La période considérée ici correspond à un mois calendaire. Ce qui explique la variation mensuelle des prix à Madagascar. Or on sait que la cargaison partant de son point d'origine n'atteint l'île que deux mois au moins. Et ce qui ne fait que renforcer notre thèse sur le fait que le marché obéit à l'organisation des relations industrielles à un moment donné dans une branche distribution dans un pays consommateur.

CONCLUSION

Depuis la crise des années 1970, l'industrie des hydrocarbures n'a connu son apogée qu'à l'heure actuelle dans la mesure où le renchérissement de l'énergie attire l'attention de tout dirigeant. Les idées convergent vers l'incapacité du marché à résorber ses déséquilibres, mais ce qui est plausible est le rôle que les acteurs y jouent. Et l'objectif de ce mémoire consiste à mettre en évidence les relations industrielles et ses impacts dans l'industrie des hydrocarbures.

Il a permis de dégager que la coordination marchande n'a fait que l'expression du prix qui fait l'objet de toutes les contestations et des réactions des acteurs. Se succèdent alors des formes d'organisation où l'on essaie de centraliser les ressources. D'abord la firme qui constitue le point central de toutes les décisions économiques. Mais jugée sur l'efficacité de ses décisions, elle touche sa limite quant à la taille pour l'accumulation des transactions internalisées. Ceci fait courir le risque de perte de contrôle sur certaines activités. Et l'Etat ne tente que d'influencer de manière plus ou moins directe. Les modes d'allocation des ressources pour ses propres intérêts. Cet opportunisme étatique pousse les agents économiques à coopérer afin de minimiser non seulement les risques mais aussi les coûts même des opérations. La planification est devenue un outil essentiel pour coordonner de manière efficace la coopération des différentes unités économiques.

Dans l'industrie des hydrocarbures, l'Etat a progressivement étendu son rôle. Passif au départ, ce rôle se limite à déléguer la majeure partie de l'exploitation aux mains des compagnies internationales contre le versement d'une partie minime de la production. Mais le système donne place à un comportement opportuniste de ces dernières, et pousse au regroupement au sein de l'OPEP des pays propriétaires des ressources. Et les sanctions ne font que l'accentuer et finissent par la rupture sous forme de nationalisation. Acquérent le statut de pays producteurs, ces pays accordent à l'OPEP un cartel le plus puissant pouvant dicter le prix sur le marché international.

Les compagnies expulsées de leur champ et contrôlant la majeure partie du secteur aval organisent la raréfaction de l'offre globale et du coup la hausse du prix sur le marché mondial. Mais ce résultat n'est efficace qu'à court terme. Parallèlement, les compagnies exploitent à fonds les zones marginales entraînant l'industrie dans une phase de coûts croissants avec de nouvelles offres sur le marché déprimant ainsi le prix des hydrocarbures. Cette situation met cette industrie devant de nouveaux défis. Ce qu'opèrent les compagnies internationales, pour survivre, en mettant en œuvre des innovations technologiques et organisationnelles grâce à la concentration et à la création de nouvelles technologies. Des marchés libres ont été institués pour traiter les transactions pétrolières, par ces compagnies. Et ces innovations ont permis de non seulement de baisser les coûts mais en même temps de dominer ces marchés.

Les pays producteurs perdent alors le contrôle du marché et les fluctuations des prix sont désormais tributaires des comportements des compagnies qui influent directement la formation du prix des marchés spots et à termes dépendant énormément des anticipations des acteurs. Au niveau du secteur aval, les compagnies répercutent ses coûts dans le prix de distribution. Les Etats essaient d'adopter des stratégies de survie face à ces comportements. Il a d'abord agit par la voie de la nationalisation du secteur aval à Madagascar, pourtant elle pèse lourd sur les finances publiques d'un côté et sur la balance des paiements de l'autre. Et sous la pression des bailleurs de fonds multilatéraux, le pays se trouve dans l'obligation de privatiser le secteur pétrolier. Pourtant, l'Etat privatise les actifs du secteur mais administre le prix en fixant le prix plafond du produit raffiné. Ce qui forme une limite à la concurrence et met les compagnies opératrices à pratiquer une entente monopolistique malgré de différentiels de coûts assez nets, donc on constate l'inefficacité de la régulation.

Il en ressort que les relations industrielles jouent un rôle prépondérant sur la fluctuation des activités dans le secteur amont qui imprime ses répercussions dans le secteur aval par effet boule de

neige. Ce qui ne fait que confirmer notre thèse que les instabilités des relations industrielles constituent principale la fluctuation des cours.

BIBLIOGRAPHIE

- Alliouat B, Les stratégies de coopération Industrielle, Economique, 1996
- Aoki M, The cooperative Game Theory of the Firm, Claverdon Press, 1984
- Axelrod R, Donnant – Donnant : Théorie du comportement coopératif, Odile Jacob, 1984
- Baudry B, L'Economie des Relations Entreprises, Collection Repère, La Découverte, 1995.
- Bourdieu W, Ranzar J, Willig R., Contestable Market and the Theory of Industrial Structure, Harcourt Drace, 1982
- Bourdieu J., Anticipation et Ressources Finies, EHSS, 1996.
- Boy de la Tour, Xavier et André Giraud, Géopolitique du pétrole et du Gaz, Paris : Ed. Technip, 1987.
- Chevalier A, Le Pétrole, collection Repère, La Découverte 1986.
- Dalemont, L'Industrie du Pétrole, PUF, Que sais – je 1980 ?
- Dalemont et Carrié, Le Pétrole, PUF, Que sais – je ? 1992
- Dalemont, Etienne et Jena carrié, Histoire du Pétrole, PUF, Que sais – je ? 1993
- Durousset, Maurice, Le Marché du Pétrole, Ellipses, 1999.
- Glais M. , Economie Industrielle ; les stratégies concurrentielles des Firmes, Litec, 1992.
- Jacquetmont, La Firme Multinationale, Economica, 1990.
- Jacquet, Pierre et F. Nicolas, Pétrole ; Crise, marchés, politiques, Institut Français des relations Internationales, 1991.
- Joffre P., Les Nouvelles Relations Entreprises, SEDEIS, 1985.
- Krugman, et Obstfeld, Economie Internationale, Denpecl, 1994
- Le page, La Nouvelle Economie Industrielle, Le seuil, 1985.
- Monard C, L'Economie des Organisations, Collection Repère, La Découverte, 1990
- Mercadal, Les Contrats de coopération Entreprises, Ed Lefrever, 1974
- Lugaukivut. L. , J.J. Pluchart, Les Compagnies Pétroliers Internationales, PUF, 1981.
- Nouschi, André, Pétrole et Relations Internationales depuis 1945, Armand colin, 1999.
- Per Cobois et Ayoub, Pétrole, Marché et Stratégies, Economica, 1987.
- Poter M, Choix Stratégiques et concurrence ; Techniques d'Analyses de la concurrence, Economica, 1990.
- Richardson G.B., The Organisation of the Industry. E journal, 1972.

Rullière, J.L , Tour A, Formes de Coopération Interentreprises, Ruine D4Economie Industrielle, 1995.
Simon H., Organisation and Markets, Economie Journal, 1992.
Toece D.J. Transaction Cost Economies and The Multinational Entreprise ; An Assessment, Economie Journal, 1986
Tirole J., Theory of Industrial Organisation, MIT Pres, 1988.
White N.A, Finance and NorthSea Oil, Journal of Institute of finance, 1976
Williamson O., Industrial organisation, Brookfield,1980
Williamson O.,Markets and Hierarchies, Free Press,1975
Wilson J.W, Market Structure and Interfirm Integration in the Petroleurs Industry, Economic journal, 1975.

Document d'appuis :

Banque Mondiale, L'ajustement Structurel en Afrique, 1994.
The Economist, the worm that never dies, March 2002
The short Arm of the Law, March 2000
The visible hand, september 1997

Le courrier, Dossier Pétrole N° 190 janvier février 2002
Le Nouvel Economiste, Histoire ; les pays pauvres succombent au chant des sirènes de l'OPEP
Fortune, After Saddam : if all goes Well, Oil will flow and the global economy will prosper. If not, watch out ! December 2002
La vie financière, Pétrole : la flambée du brut ne profite pas au secteur.

Dans les Media de Demain, n°724, Recherche Pétrolière ; Bientôt le jet tant attendu ? 29/03/01
MIDI Madagascar – Economie ; n° 6212, crainte sur les stocks de pétrole à New York : Le brut dépasse 34 \$janvier 2004

ABREVIATIONS ET SIGLES

AIE Agence Internationale de l'Energie

B.P ***British Petroleum***

C.a.f ***Coût Assurances Frêt***

CFP ***Compagnie Française du Pétrole***

FMG ***Francs Malagasy***

F.o.b ***Free On Board***

Gb ***Giga-baril, milliard de baril***

IPE ***International Petroleum Exchange***

NYMEX ***New York mercantile Exchange***

O.M.H ***Office Malgache des Hydrocarbures***

OMNIS ***Office Militaire National pour les Industries Stratégiques***

PIB ***Produit Intérieur Brut***

PIP ***Programmes d'Investissement Public***

SOLIMA ***Solitany Malagasy, la société nationale d'exploitation des hydrocarbures***

Tep ***Tonne équivalent pétrole***

ANNEXES

ANNEXES

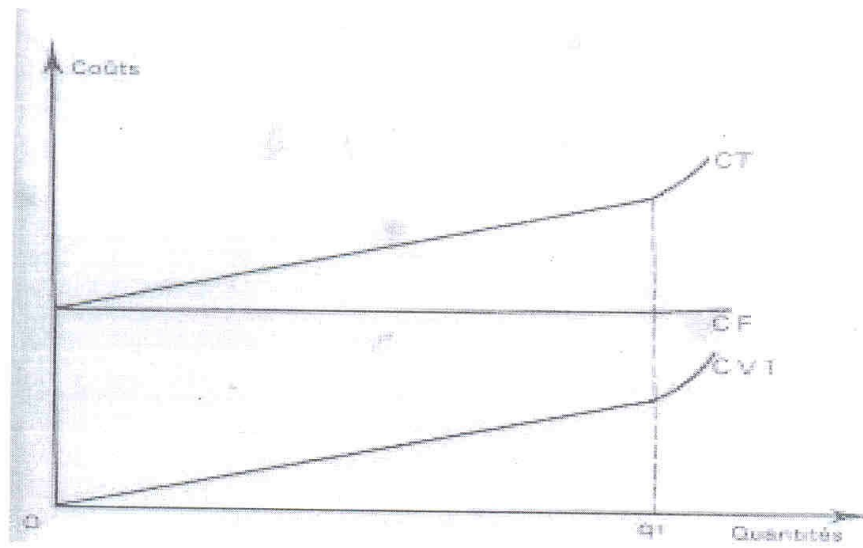
RESERVES

Tableau 8 : Les réserves mondiales d'hydrocarbure (en milliards de tonnes)

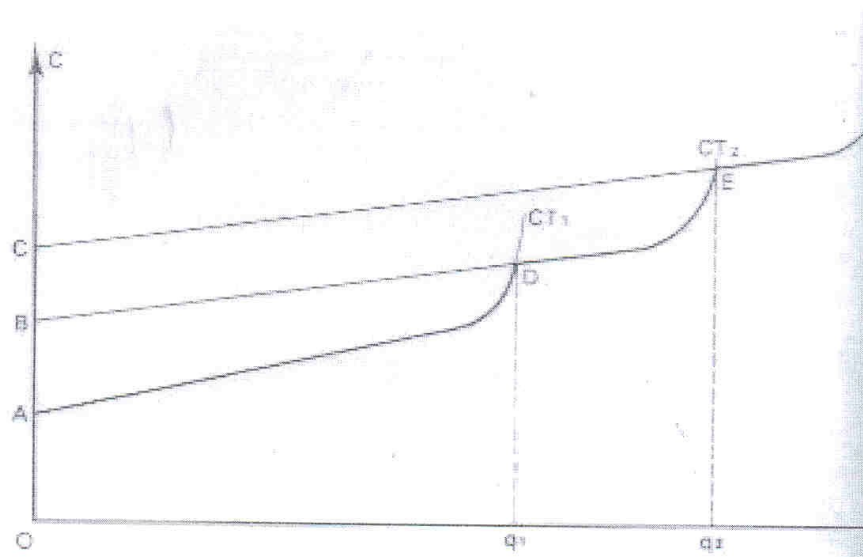
	<i>Gt</i>	<i>%</i>
<i>Amérique du Nord</i>	<i>27.6</i>	<i>16.7</i>
<i>Amérique Latine</i>	<i>15.2</i>	<i>9.2</i>
<i>Proche Orient</i>	<i>93.5</i>	<i>56.5</i>
<i>Arabie Saoudite</i>	<i>35.7</i>	<i>21.6</i>
<i>Irak</i>	<i>15.3</i>	<i>9.3</i>
<i>Iran</i>	<i>12.2</i>	<i>7.4</i>
<i>Koweït</i>	<i>13.2</i>	<i>8.0</i>
<i>Extrême Orient – Océanie</i>	<i>5.3</i>	<i>3.2</i>
<i>Afrique</i>	<i>10.6</i>	<i>6.4</i>
<i>Europe Occidentale</i>	<i>2.5</i>	<i>105</i>
<i>Europe Orientale</i>	<i>10.8</i>	<i>506</i>
<i>TOTAL MONDE</i>	<i>165.5</i>	<i>100</i>

SOURCE :BP Statistical Review

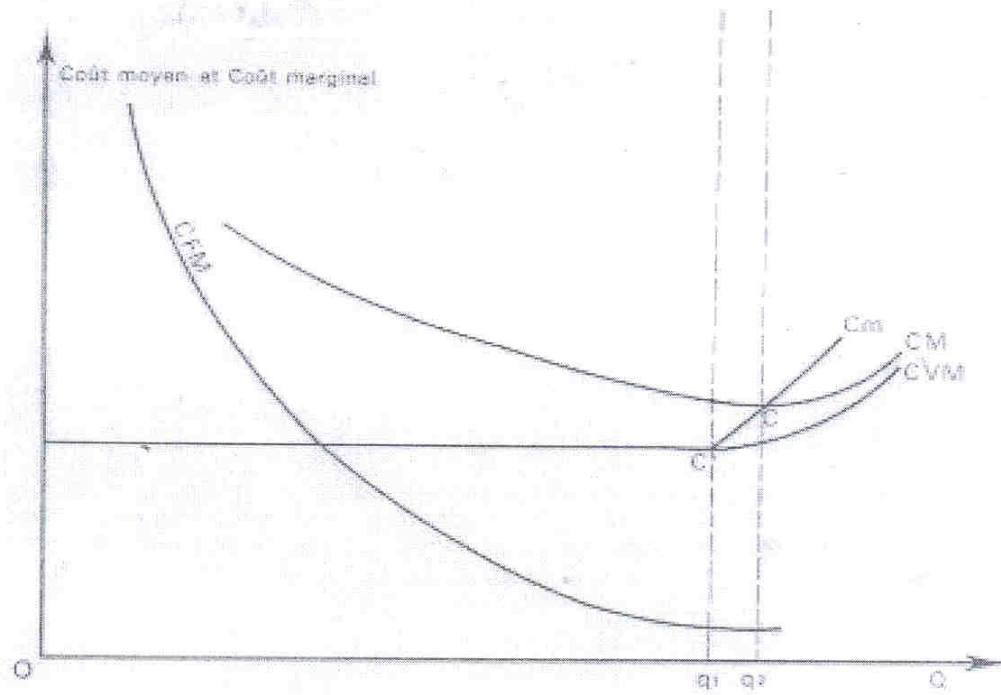
Annexe 1



Annexe 2



Annexe 3



Nom : RAKOTOBÉ MANANDAFY

Prénom : Harison

Titre : EVOLUTION STRUCTURELLE DANS L'INDUSTRIE DES HYDROCARBURES

Pagination : 82

RESUME

Dans l'industrie des hydrocarbures les liaisons contractuelles organisent les relations industrielles entre acteurs. Le comportement opportuniste, favorisé par l'asymétrie d'information engendre de fréquentes innovations organisationnelles dans lesquelles le partenaire détenant un pouvoir de marchandage supérieur peut s'imposer. Mais le progrès technique accroît le pouvoir de domination du marché, toutefois le problème réside dans sa création. Et les tensions provoquent la fluctuation des activités en réduisant le niveau de l'offre globale.

Les activités dans les économies en mutation sont loin de respecter le droit de propriété, or le vieillissement de l'équipement de l'insuffisance d'investissements font que la production arrive à peine à satisfaire les besoins énergétiques nationaux à prix non rentables. Ce qui décourage les investissements étrangers dans plusieurs zones du globe entraîne à la hausse la demande globale. En conséquence, la tendance à l'augmentation durable des cours se précise de plus en plus sur le marché mondial.

De ce fait, les relations industrielles, que la structure de l'industrie des hydrocarbures organise, constituent un des facteurs déterminants de la fluctuation des activités

Mots-Clés

Asymétrie d'information ; barrière à l'entrée ; comportement opportuniste ; comportement d'avidité financière ; concentration horizontale ; concurrence monopolistique ; coopération ; corporatisation ; coûts de transaction ; droit de propriété ; degré de spécificité : industrie de rente ; institutions de marché ; intégration verticale ; mutations économiques : marchandage : marché à termes : privatisation ; prix administré : recettes fiscales ; royalties ; sous- traitance ; subordination

Directeur de mémoire : *MANDRARA Thosus Eric*

Auteur : *RAKOTOBÉ Manandafy Harison*

Adresse de l'auteur : *EPP Antetazanafovoany I – 101 Tana*

e-mail : *andafy7@yahoo.fr*