



**HAL**  
open science

## Plan du groupe Elf Aquitaine : édition 1986 (1987-90)

François Didier

### ► To cite this version:

François Didier. Plan du groupe Elf Aquitaine : édition 1986 (1987-90). [Rapport de recherche] Centre national de l'entrepreneuriat (CNE); Société nouvelle d'électronique et d'automatisme (SNEA). 1986, 134 p., illustrations, graphiques. hal-02185321

**HAL Id: hal-02185321**

**<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185321>**

Submitted on 16 Jul 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

SNEA

LG

LIP

1

PLAN DU GROUPE ELF AQUITAINE

Edition 1986 (1987-90)

*Provisoire*

- P O S T F A C E -

(0) *Plan après Plan, c'est le thème du défi posé par l'avenir au Groupe Elf Aquitaine qui a constitué la trame des postfaces successives : retombées du second choc pétrolier et crises, imminence puis occurrence du déclin de Lacq, perspectives de la chimie et du pôle américain, échéances des années 90.*

*Qu'en est-il aujourd'hui, en cette période de baril-ludion et de dollar à bascule ?*

(1) *Essentiel pour nous, il faut citer en premier lieu le changement de niveau des prix pétroliers, qui touche notre Groupe dans son activité maîtresse. Le Plan 85, sans exclure cette éventualité, n'en avait prévu ni la brutalité ni l'ampleur. Plus qu'un trou, c'est d'abord l'effacement d'une bosse - peut-être aussi la fin pour le pétrole d'un certain ostracisme. En oscillant violemment, le "système" cherche actuellement un nouvel équilibre, auquel devront s'ajuster les consommateurs, les Etats, les compagnies pétrolières. Peut-être sera-t-il voisin de celui décrit par le scénario du Plan ; peut-être pas ... La volatilité des cours risque de rester longtemps en règle, favorisant les entreprises les plus flexibles et capables d'assumer plus longtemps des risques. Bien sûr, ce "contre-choc" pétrolier ne touche pas, du moins directement, nos secteurs hors pétrolé, et nous ne devons pas perdre de vue que si nos concurrents pétroliers souffrent, très inégalement d'ailleurs, nos concurrents chimistes ou pharmaciens se portent bien aujourd'hui.*

*Quid de l'économie internationale ? Les indications sont multiples le cas échéant contradictoires ; l'on y trouve souvent matière à optimisme, parfois à pessimisme ; les taux de croissance ont du mal à dépasser 3 %. Une économie en progrès, mais encore "tiède" : la crise est-elle vraiment finie ? En regard, des bourses "chaudes", sorties depuis quelques années de la déprime où les avait plongées la crise, et des arbitrages de la rigueur souvent plus favorables aux ménages qu'aux entreprises.*

*Au plan politique, pas de catastrophes, mais bien des sujets d'inquiétude : Proche-Orient en ébullition et flambées de terrorisme ; le Sud écrasé par l'endettement et les cours déprimés des matières premières, notamment agricoles ; au Nord, un durcissement de la compétition USA/Japon/Europe celle-ci ne sachant toujours pas si elle est malade de langueur ou frémissante d'un possible renouveau : cf. notamment le bras de fer dollar - yen - mark. La dérégulation devient la règle, interrompue ici ou là par des bouffées de protectionnisme ou de corporatisme ; elle provoque souvent des guerres de spectacles, le développement rapide de certains marchés, et la mort des entreprises les moins armées.*

Nos sociétés occidentales apprennent laborieusement à s'accommoder d'un taux de chômage élevé, qu'elles doutent de pouvoir réduire rapidement. A vivre aussi au sein d'une véritable explosion de la communication : le monde des entreprises lui-même n'échappe pas à la montée de la médiatisation, qui fait se succéder, en matière de stratégies et de management, les concepts vedette et les simples recettes. A lire certains best sellers, les dirigeants devraient procéder à une inversion radicale de leurs valeurs ; mais la vérité de demain pourtant, tout en différant de celle d'hier, n'en sera pas forcément l'inverse ! ...

L'information rapide favorise parfois les comportements mimétiques, ceux des moutons de Panurge, pour parler plus simplement. Le pragmatisme se développe - c'est bon. L'opportunisme aussi ; mais "les chevaux bon marché restent rares, donc chers ..." Partout la compétition se fait plus vive, provoquant chez les meilleurs une attitude d' "humilité active" face au client.

(2) Notre Groupe, pour sa part, avait depuis plusieurs années cherché à tirer leçon des mutations en cours, et commencé à s'adapter à des conditions de concurrence plus sévères : programmes de modernisation et ajustement des effectifs, réduction de l'endettement, chasse aux dépenses improductives : en bref, "musclature". Ces efforts, relayés par la conjoncture récente, conduiront dès cette année à des résultats bénéficiaires dans toutes les branches, confirmant l'intérêt que présente pour l'essentiel notre portefeuille d'activités.

C'était nécessaire, au moment où surviennent deux événements majeurs, de nature bien différente. D'une part, la crise pétrolière, qui affecte toute la profession et particulièrement les producteurs domestiques américains de pétrole cher. D'autre part la décision de principe de l'Etat de renoncer au contrôle en capital de la SNEA, évolution importante pour notre Groupe, mais nullement révolution. Ces événements, il les vivra mieux - voire en tirera meilleur parti - en les abordant en bonne santé financière. Celle-ci est confirmée par les derniers résultats connus qui, rapprochés du bilan, dégagent une rentabilité honorable, mais loin d'être exceptionnelle.

(3) Le décor ainsi planté, rappelons brièvement les problèmes qui se posent aux branches.

Notre secteur Hydrocarbures amont a réagi rapidement, comme ses concurrents, en ajustant ses programmes à un niveau d'autofinancement brusquement abaissé. Mais la crise, si elle s'avère dure et/ou longue, posera des problèmes difficiles d'ajustement, entre explorations et développements, autofinancés localement ou non. Difficiles - oh combien ! - si l'on tient compte d'une part de la relative brièveté des réserves du Groupe, d'autre part de l'incertitude quant aux prix et surtout aux marges dont bénéficieront les productions futures. Le pétrole a toutes chances d'être pour longtemps - 5 ans, mais peut-être 10 ans ou davantage -, une matière première abondante, et son exploitation risque de ne plus dégager de rentabilités élevées que dans les zones les meilleures, techniquement, économiquement, et contractuellement. Mentionnons aussi le changement important de notre contexte gazier intervenu au printemps du fait de nos accords avec Gaz de France, suite au contrat d'importation des gaz norvégiens de Sleipner et Troll.

*En aval, notre secteur Raffinage Distribution ainsi que notre Trading ont confirmé l'intérêt pour le Groupe de leur existence - flexibilité des opérations en période de crise -, et de leur efficacité - résultats financiers. La conjoncture s'étant aujourd'hui inversée, la question a été soulevée de l'intérêt de contrôler davantage de débouchés ; nos ventes dépassent cependant de près de moitié nos productions d'huile, et il y a peu de chances que nous puissions massivement acquérir maintenant à prix intéressants de nouveaux réseaux. Mais la nécessaire modernisation des réseaux existants, la recherche de quelques développements spécifiques à l'étranger et d'abord en Europe, l'accroissement de la valeur ajoutée de nos secteurs de produits spéciaux, la poursuite de l'amélioration des performances de notre raffinage constituent autant de thèmes à notre portée, et susceptibles de consolider rapidement nos résultats.*

*Dans le vaste secteur Chimies, y compris Santé - Hygiène - Bios, où de nombreux compartiments, acquis à des dates encore récentes, ont dû et pour une bonne part pu être modernisés et restructurés, le Plan prévoit d'abord la poursuite des actions entreprises de consolidation et de développement des points forts : sélectivité, alliances, désinvestissements le cas échéant sont les maîtres-mots. Un programme nécessaire et ambitieux, mais à compléter par des acquisitions, tant sur des produits spécifiques que pour accroître à l'étranger nos implantations, aujourd'hui encore trop "hexagonales", même si nous exportons beaucoup.*

*Aux Etats-Unis, nos secteurs de spécialités se développent ; mais la conjonction de deux crises majeures - la pétrolière et l'agricole - nous obligera à la patience, et à la poursuite d'une gestion rigoureuse. La nécessité stratégique pour notre Groupe d'un pôle américain conséquent n'est pas pour autant remise en cause ; simultanément le Plan confirme l'intérêt d'un développement de notre présence et de nos marchés en Europe.*

*(4) Venons-en au chiffrage, en Ressources et Emplois. Exercice difficile cette année, dont ce Financial Times d'avril dernier mettait bien en lumière le dilemme : "the acute dilemma now facing all the major oil companies : if they cut investment, they may jeopardise their future ; if they fail to cut, some of them will have no future".*

*L'exercice, aux ambitions modestes, a été conduit avec prudence : les emplois (investissements et distributions) ont été programmés légèrement en dessous des ressources, dont les sensibilités aux conjonctures ont été indiquées. Ceci exprime d'abord la volonté de la Direction Générale de ne pas accroître l'endettement, sauf opérations et décisions exceptionnelles et à titre temporaire.*

*La seconde moitié de la période paraît moins tendue que la première : au delà du classique "effet de perspective", et bien sûr de l'hypothèse de remontée des prix pétroliers en 1989-1990, des éléments objectifs y concourent, comme le palier de production de Lacq, l'exploitation d'Alwyn ou les fruits attendus des opérations engagées depuis 1983 en chimie. Il reste que le montant annuel des emplois consolidés baisse de près d'un tiers par rapport à 1985, et s'établit à 18 GF, exploration incluse.*

(5) Calé sur l'autofinancement escompté, un tel niveau d'investissements paraît insuffisant pour répondre aux ambitions, et souvent aux besoins des branches. Des compléments de programme s'avèrent souhaitables, parfois "indispensables", qu'il s'agisse de contribuer à reconstituer le potentiel d'un secteur (réserves d'hydrocarbures par exemple) ou de renforcer un "système" incomplet (lubrifiants industriels, chimies de spécialités ou grands marchés pharmaceutiques par exemple).

Au printemps, les demandes des branches avaient conduit à une longue "shopping list", pour un montant dépassant largement 10 Milliards de Francs. Indispensable dans son principe, ce programme complémentaire de croissance externe par acquisitions devra être ajusté, en fonction d'une part du volume et du coût des capitaux mobilisables, d'autre part de la "qualité" des opérations projetées. Ceci suggère des projets dégageant à notre profit synergies et effets induits, et présentant pour notre Groupe un attrait spécifique par rapport aux concurrents, souvent très nombreux ; c'est-à-dire des acquisitions susceptibles de contribuer raisonnablement vite aux résultats consolidés, la référence au long terme n'étant pas pour autant perdue de vue.

Cette recherche nous orientera souvent vers des opérations de taille moyenne (l'échelle varie selon les secteurs : cinquante millions de \$ ici, quelques centaines là), permettant une intégration assez rapide et favorisant une croissance harmonieuse de la charpente de notre arbre stratégique. L'histoire récente du Groupe fournit quelques exemples réussis ; d'autres moins ...

Tout cela, le Plan l'a évoqué sans pouvoir le chiffrer, dans l'incertitude de notre calendrier de privatisation et d'accès aux marchés financiers. Il reste nécessaire voire vital pour notre avenir qu'un volume important de croissance externe, notamment à l'étranger, puisse être réalisé sur la durée du Plan et pour partie plus rapidement.

(6) Que dire ici des grandes fonctions qui concourent à la vie du Groupe ?

Dans le contexte de ce Plan, où se mêlent l'ambition et la prudence, l'ensemble Recherche - Développement - Innovation constituera plus que jamais l'une des deux cartes maîtresses pour la préparation de l'avenir. Il s'agit de tirer le maximum de notre propre substance, de notre capacité à inventer et à mettre en oeuvre, en ne recourant aux acquisitions - le plus souvent très onéreuses - qu'à titre complémentaire, ou à titre alternatif dans certains cas très spécifiques. Naturellement, ce rôle encore accru assigné à la RDI supposera une adéquation toujours plus grande de ses programmes avec les stratégies des branches ou des divisions, adéquation bien entendu itérative. Une insistance particulière sera mise sur les thèmes susceptibles de retours financiers dans les années du Plan, la poursuite de quelques thèmes à plus long terme restant indispensable, après sélection et sous contrôle stricts. Ajoutons qu'une recherche adéquate est l'un des gages de réussite d'une opération d'acquisition.

Disposer d'un Plan est certes toujours nécessaire ; savoir mettre en oeuvre effectivement la stratégie qu'il exprime, décision après décision, par approches systématiques ou au fil des opportunités, est chose plus nécessaire encore, et plus difficile. Conjonctures et surtout perspectives évoluent, et les hypothèses de tel grand projet peuvent s'en trouver bouleversées ; s'agissant d'acquisitions, les décisions doivent être prises

vite, à chaud, sous la pression de la compétition. Autant de raisons de les préparer très soigneusement, pour en éclairer au mieux les risques et les chances, pour en évaluer les alternatives, pour en apprécier l'impact sur les résultats nets du Groupe à long et même à court terme, et sur son image.

Simultanément se trouve encore renforcée l'importance d'une bonne gestion financière, sous les multiples aspects que recouvre ce terme : bonne maîtrise des techniques modernes du "papier" financier, contrôle budgétaire et contrôle de gestion. Mais aussi suivi des rentabilités des divers secteurs qui constituent le Groupe, qu'ils soient sous forme de Sociétés - c'est alors relativement facile - ou non - c'est alors plus difficile, mais indispensable. Faut-il rappeler en outre la nécessité hélas "incontournable" d'une rigueur accrue, du fait tant des incertitudes que des traits dominants de la conjoncture.

Un rappel enfin de quelques autres rubriques, même si le Plan n'a pu leur consacrer de développement : élargissement et enrichissement des fonctions commerciales - y compris négociation de grands accords ou d'alliances - ; maîtrise de l'informatique, des structures et de la communication. Concernant celle-ci, la promotion en France et à l'étranger d'une image claire et forte de Elf Aquitaine, Groupe pétrolier et chimiste, va revêtir une importance encore accrue.

(7) Reste à évoquer l'autre carte maîtresse, celle que constituent les hommes et les femmes du Groupe, français ou non. Un tel rappel devient banal, mais ne saurait être omis. C'est en sachant développer et mettre en oeuvre leurs talents, leurs capacités à communiquer, leur mobilité, leur motivation que l'entreprise peut se régénérer, et construire en permanence son avenir.

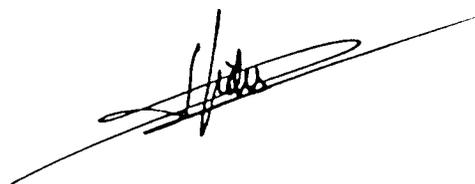
Depuis la fin des trente Glorieuses, il y a une douzaine d'années, a progressivement émergé un nouveau paysage de l'emploi industriel, bien plus aride. Ceci sous la triple contrainte d'une croissance réduite, voire nulle ou négative ici ou là, de l'impact des techniques nouvelles et d'abord de la micro-électronique, enfin des progrès rapides dans les Nouveaux Pays Industriels. Pour avoir espéré échapper à ces nouvelles logiques, combien d'entreprises ont piteusement échoué, au grand dam de leurs salariés, de leurs clients, de leurs actionnaires ! ... Gestionnaire de secteurs difficiles, notre Groupe a connu une évolution régressive de son emploi, en ligne avec l'évolution moyenne des industries française et occidentale. Mais la quête permanente d'une meilleure productivité, sous l'aiguillon de la concurrence, doit être qualitative et individuelle autant que quantitative, d'où le rôle essentiel de la formation - y compris celle des managers, français ou non -, et tout autant de l'évolution des structures, des modes de liaison, des conditions pratiques de travail. Dans la grande entreprise, il ne suffit pas de dire que Taylor est mort pour régler tous les problèmes ; il faut savoir en tirer les conséquences.

Former, organiser, bien sûr ; mais aussi écouter, et motiver. Encore un maître mot, qui contient en germe le meilleur et le pire. Le meilleur lorsque, à une échelle adéquate, se dégagent une équipe, un projet, une charte : témoin quelques expériences récentes bien réussies dans notre Groupe. Le pire si l'on passait directement des incantations aux "trucs". Ni ange, ni bête, chacun a besoin et de croire à un minimum de références et d'objectifs communs, et de voir individuellement sanctionner son évolution et ses performances, pour que se développent des formes d'adhésion critique, "adultes et motrices".

A cet égard, il faut dire un mot ici de l'exercice de "prospective diffuse" entrepris à Elf Aquitaine depuis un an sous le sigle Horizons 95. Exercice relativement lent dans la mesure où il n'est pas le fait d'experts ni de futurologues patentés, mais d'abord celui d'équipes de volontaires, responsables par ailleurs de tâches souvent astreignantes, surtout depuis quelques mois. Des résultats ont été acquis, d'intérêt inégal selon les thèmes, parfois insuffisamment démarqués des modes actuelles, parfois aussi originaux et concrets. Ces travaux ont déjà porté leurs fruits ici ou là, hors de toute synthèse. Ils vont être repris et exploités dans les mois qui viennent, avec une participation élargie, y compris sous forme d'une réflexion pratique sur la question essentielle et multiforme "Un Groupe, c'est quoi ? Le Groupe Elf Aquitaine, demain, c'est quoi ?" En vue de mieux nous faire percevoir comment et jusqu'à quel point Elf Aquitaine, Société Nationale aujourd'hui ou privatisée demain, peut tenir en main son avenir.

(8) "Il était une fois le Plan", titrait le journal le Monde au début de l'été. Dans notre Groupe, le Plan n'a jamais été l'objet d'une adoration excessive, échappant peut-être du même coup aujourd'hui à l'agnosticisme régnant. Il était et reste un instrument de cohérence et une étape dans la préparation et l'engagement de l'avenir, aussi utile par son processus, impliquant réflexions stratégiques à tous les échelons, qu'à travers le document final. Témoin ce Plan édition 1986 : chacun sent bien ce qu'il peut apporter en données concrètes - fussent-elles périssables - et ce en quoi il définit plutôt une attitude, une "posture" face aux tendances lourdes et aux incertitudes de l'avenir. "Je ne sais pas ce que je vais faire, mais je sais où je veux aller", disait à l'automne dernier ce dirigeant d'une grande entreprise française.

Désormais pleinement soumis aux vents multiples et violents de la concurrence, qu'il s'agisse de pétrole ou de chimie, de finances ou d'hommes, le Groupe Elf Aquitaine est bien armé à de nombreux égards, pour occuper une bonne position dans le peloton de tête. Evoluant dans les mêmes paysages que ses compétiteurs, c'est de lui d'abord, de ses équipes et de son management, que dépendront ses résultats, son rang, sa réputation, son avenir. Des résultats, il serait hasardeux de parler ici, tant leur niveau dépendra largement des conjonctures à venir. Le rang par contre peut être évoqué, par référence aux multiples indices qui permettent de nous situer. Beaucoup nous placent favorablement ; d'autres moins, émanant notamment du marché financier, qui cote aujourd'hui notre action trop bas à notre gré. Ne pourrions-nous afficher parmi nos ambitions collectives celle de voir notre capitalisation boursière dépasser notre valeur comptable avant la fin du Plan ? Un tel "signal", loin d'être abstrait, ne signifierait-il pas en effet que nous serions alors considérés comme valant davantage que tout l'argent dont nous avons pu disposer ?



François DIDIER

"Vous dites que les temps sont mauvais.  
Nous sommes les temps.  
Soyez bons, et les temps seront bons."

Saint AUGUSTIN

**SNEA**

Reduced of size  
Avenue  
Long



**PLAN DU GROUPE ELF AQUITAINE**

**Edition 1986 (1987-90)**

MAP: DOWNTOWN  
MANAGEMENT  
INGLOU

MAP: BUT  
INGLOU

MAP: BUT  
INGLOU

## S O M M A I R E

	<u>Pages</u>
P R E F A C E	
CHAPITRE I - ENVIRONNEMENT	1
A. Appréciation générale	2
B. Le problème des prix pétroliers	3
C. Appréciation économique sectorielle	4
Que retenir ? Tendances lourdes, Incertitudes	8
CHAPITRE II - ORIENTATIONS STRATEGIQUES	
A. Stratégie du Groupe	9
Arbre Stratégique 1986	11
B. Stratégies par activités	12
Que retenir de ces stratégies ?	27
CHAPITRE III - PERSPECTIVES CHIFFREES	
A. Equilibre Ressources / Emplois	28
B. Equilibre géographique	38
Que retenir de ces perspectives chiffrées ?	45
CHAPITRE IV - FONCTIONS	
A. Personnel	46
B. Recherche - Développement - Innovation	54
C. Finances	59
Que retenir sur les fonctions ?	62
P O S T F A C E	63
A N N E X E S	70

Paris, le 16 Septembre 1986

## P R E F A C E

*Le contre-choc pétrolier a complètement transformé le paysage dans lequel s'inscrivent nos décisions et nos actions. Dans une telle turbulence, devons nous, pouvons nous faire un plan ?*

*Après réflexion, nous avons finalement répondu par l'affirmative à cette question, en nous fixant comme objectif de répondre à une autre interrogation : avons nous toujours les moyens de mettre en oeuvre notre stratégie pétrolière et chimique telle qu'elle est exprimée depuis 1982/83 dans nos Plans précédents ?*

*Pour ce faire, nous avons adapté la méthode à l'ampleur des incertitudes du moment ; renonçant à la dualité de rigueur avec deux scénarios cohérents et contrastés cherchant à encadrer l'évolution de notre environnement, nous avons proposé un seul jeu d'hypothèses de référence centré sur le niveau de prix du pétrole. L'essentiel de notre réflexion a alors porté sur la sensibilité de nos ressources à la variation de ce paramètre clé et, corrélativement, sur notre capacité d'adaptation à de nouvelles variations brutales de celui-ci.*

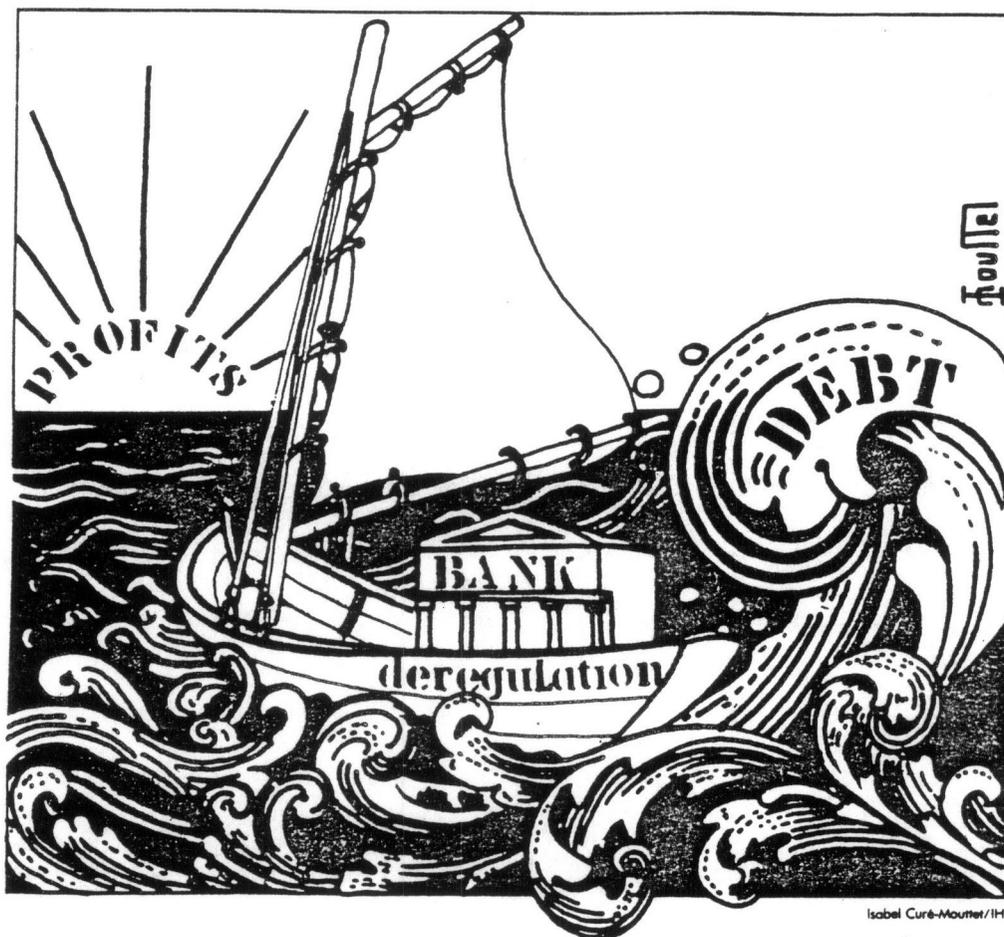
*Les travaux ainsi menés ont conduit à l'édition de ce document-plan volontairement mince. Le côté connaissance du Groupe des plans précédents, justifié par les extensions de notre périmètre d'activités, n'a plus maintenant sa raison d'être et la véritable valeur ajoutée de ces travaux n'est pas seulement dans le document lui-même, elle réside aussi dans le fait que nous ayons été amenés à réfléchir ensemble - opérationnels et fonctionnels - aux avenir possibles de notre Groupe et à préparer ainsi l'étape suivante qui est celle des budgets.*

*Quand l'environnement est hostile et la conjoncture mouvante, il est toujours difficile de s'y soustraire : il faut parer au plus pressé. Et pourtant, tous nos correspondants ont finalement répondu aux multiples sollicitations de l'équipe Plan ; qu'ils en soient ici remerciés.*



M. LEMEUNIER

ENVIRONNEMENT



Nota : Afin de ne pas alourdir ce texte, les annexes reprennent et précisent les principaux éléments exposés. Ce que nous proposons de retenir (page bleue) procède donc de l'ensemble du chapitre environnement et des annexes.

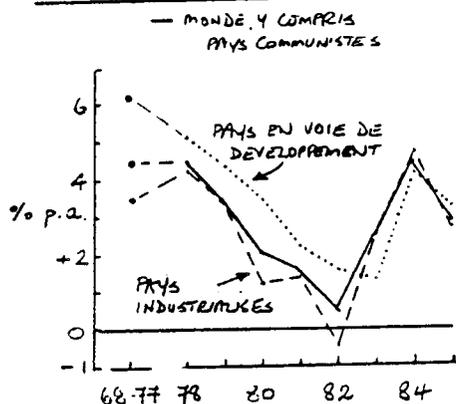
#### A - APPRECIATION GENERALE

Depuis un an deux paramètres essentiels de notre environnement se sont profondément modifiés : le retour du dollar vers des valeurs proches de son "pouvoir d'achat" - et la chute des prix du brut - sont venus frapper directement l'industrie pétrolière.

Ceci étant, on peut retenir que, malgré l'importance des mouvements rappelés ci-dessus, et sur lesquels on reviendra, notre environnement global présente les mêmes caractéristiques que les années précédentes :

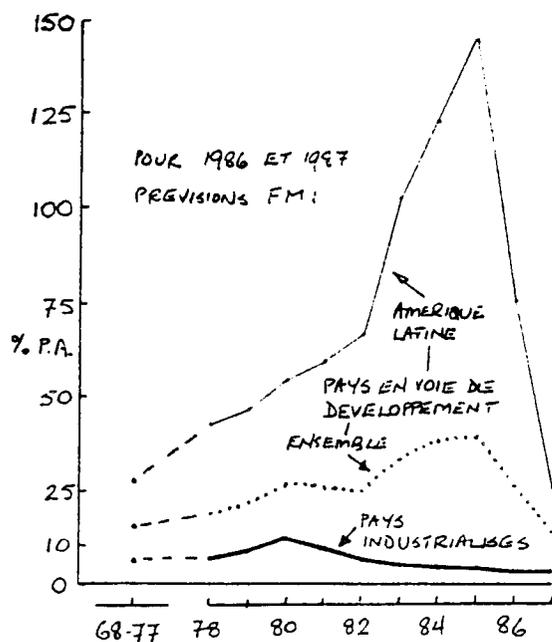
- persistance de conflits localisés
- désinflation laborieuse : les états assument, vaille que vaille, les contraintes sociales. Concurrence très vive, mondialement.
- croissance modérée : il faut payer ses dettes
- effervescence des bourses de valeurs ; l'ingéniosité des financiers traduit-elle une novation réelle, ou une nouvelle version du mistigri?...
- le chômage demeure, avec une très forte évolution des métiers et des relations de travail. L'industrie reste destructrice nette d'emploi, les gains de productivité ne s'atténuant pas, au moins dans les pays développés. Les sources possibles d'emploi résident soit dans des industries à créer sur des produits nouveaux, soit dans le secteur des services et de l'entretien, ces termes étant pris au sens plus général.

### CROISSANCE ECONOMIQUE DANS LE MONDE



On notera que la croissance des PVD est dans l'ensemble plus forte que celle des pays industrialisés.

### PRIX A LA CONSOMMATION.



L'indexation finissant par rendre l'inflation incontrôlable, des mesures radicales ont été prises en Argentine et au Brésil, ce qui explique les inflexions signalées dans le graphique pour 1986-87.

Notons enfin que la mise en place d'une nouvelle politique économique au Brésil et en Argentine traduit une reconnaissance de responsabilité que l'on retrouve également dans des propos récemment tenus en Afrique. Il s'agit là d'un signal qualitatif qui peut marquer progressivement dans les relations Nord/Sud le début de la fin du "péché" colonial. L'évolution mexicaine sera intéressante à suivre...

On peut retenir pour la durée du plan :

- que va se poursuivre l'apparition de nouvelles réglementations économiques se substituant aux anciennes (le phénomène de déréglementation signifiant rarement l'absence de réglementation). Cette évolution peut compliquer la vie des entreprises qui peuvent avoir affaire à des institutions réglementaires de nature très différente, et pourrait profiter aux plus fortes, c'est-à-dire à celles qui, comprenant rapidement les implications des nouveaux processus administratifs, auront à la fois souplesse d'organisation et ressources nécessaires aux adaptations.
- que les impératifs de productivité, qui sont essentiels au succès des politiques de désinflation, vont s'imposer très strictement et s'étendre à des structures protégées,
- et qu'il faut s'attendre au renforcement des réglementations éthiques.

## B - LE PROBLEME DES PRIX PETROLIERS

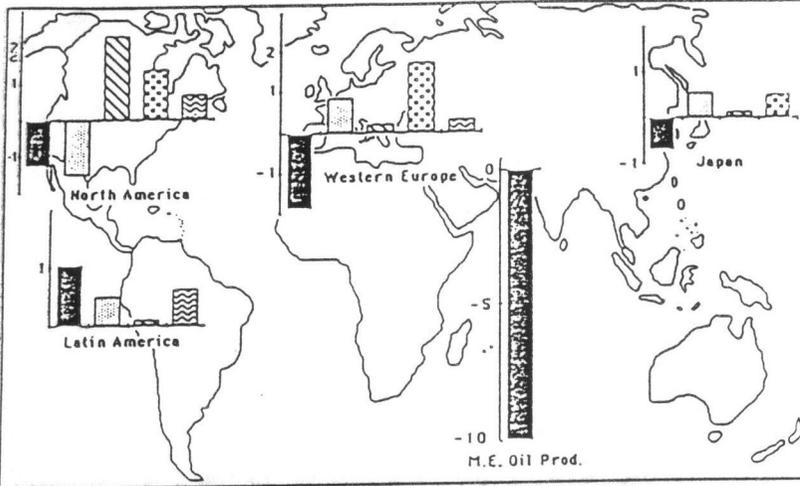
- 1/ Le "jeu d'enfer" des saoudiens ne se déroule pas dans un univers libre de contraintes.

On rappellera ici :

- qu'il n'est pas de croissance économique sans consommation d'énergie liée
- qu'aucune forme d'énergie n'est susceptible de fournir tout le marché.

En d'autres termes, le pétrole, sauf à supposer des capacités de production inconnues, ne peut espérer déplacer complètement, quel que soit son prix, son seul compétiteur sérieux, le charbon, sur le marché thermie-vapeur qui à travers l'électricité est en forte expansion. L'analyse plus détaillée de l'équilibre offre-demande d'énergie fait apparaître, selon les hypothèses retenues pour la croissance économique, un appel à la production pétrolière, ou charbonnière, selon que le prix du brut se situe au-dessus ou au-dessous d'une zone 18-16 \$. Les phénomènes d'érosion des prix - habituels hors des périodes de variation brutale - sont pris en compte en supposant les prix en dollars courants.

Changes in Non-Communist World Energy Consumption

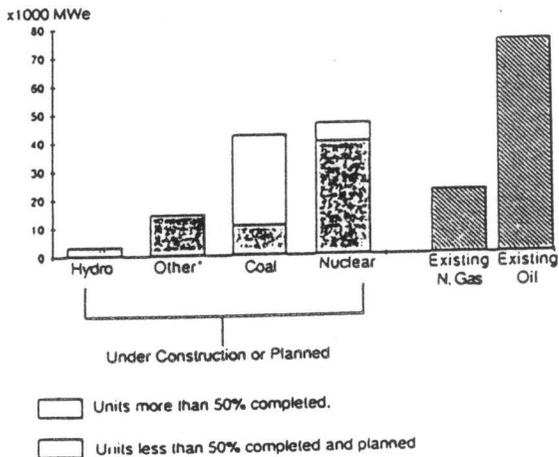


Differences between 1974 & 1984 energy consumption in millions of barrels per day oil equivalent.

ETATS-UNIS

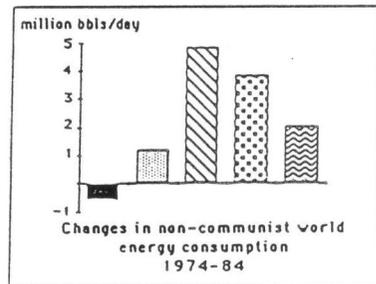
Existing oil-fired electric generating units are the largest single source of new electricity and will be fully utilized if demand outgrows the capability of units under construction or planned.

SCENARIO 20 ET 15 3



Units more than 50% completed.  
Units less than 50% completed and planned

\* cogeneration, geothermal, solar, wood, etc



Even as world energy demand grew, Middle East oil production declined by over 10 million barrels per day. Coal, nuclear and hydro replaced OPEC oil in existing and new energy markets.

How selected operators have cut budgets

	1985 spending	1986 budget -		Percent decline	
		Original	Current	1985-86	1986 Original-current
Amerada Hess Corp.	699		365	47.8	
Amoco Corp.	5,306	5,000	3,500		30.0
Atlantic Richfield Co.		3,000	2,000		33.3
Chevron Corp.	4,000	4,900	3,500		28.6
Coastal Corp.	341		238	30.2	
Consolidated Natural Gas Co.			324		
Enserch Exploration Partners Ltd.		252	140		44.4
Exxon Corp.	10,787	8,000		25.8	
Freeport-McMoran Inc.	188	135	112		17.0
Hamilton Oil Corp.	50	25		50.0	
Homestake Mining Co.*		35	17		51.4
Louisiana Land & Exploration Co.	296	200		32.4	
Mitchell Energy & Development Corp.	213	160		24.9	
Mobil Corp.	3,478	4,100	3,000		26.8
Mobile Activities Inc.		76	51		32.9
Occidental Petroleum Corp.	1,152	1,500	1,100		26.7
Panhandle Eastern Corp.†		172	120		30.2
Pennzoil Co.		350	280		20.0
Phillips Petroleum Co.	1,100	1,400	1,000		28.6
Shell Oil Co.		1,400	1,900		
Standard Oil Co.s	1,800	1,400		22.2	
Sun Co.		1,560	1,250		19.9
Tenneco Inc.	1,730		1,300	24.9	
Tesaco Inc.	2,822	2,800	2,520		10.0
Transco Exploration Partners Ltd.		275	125		54.5
Union Texas Petroleum		335	230		31.3
Unocal Corp.	1,667	1,500	1,200		20.0

\*Parent of Feltman Oil Corp. †Parent of Anadarko Petroleum Corp. ‡Upstream only.

Source: Company reports and Underwood Houston & Co. Inc.

2/ Ceci ne nous renseigne en rien sur les prix à court terme.

Il n'existe aucun "niveau naturel" de prix entre la zone 18\$ (équilibre fuel-charbon) et une zone, souvent évoquée, de l'ordre de 5 à 6\$. Le maintien des prix à des niveaux aussi bas conduirait rapidement à la fermeture de nombreux puits, renforçant par contre-coup le rôle du Moyen-Orient, qui verrait alors rapidement atteinte la limite de ses capacités. Dans ces conditions, le retour à un niveau de prix convenables, qui ne peut être sur le long terme que celui de l'équilibre fuel-charbon au moins, peut être retenu, à travers d'assez fortes oscillations de courte durée.

## C - APPRECIATION ECONOMIQUE SECTORIELLE

### 1/ Activités pétrolières

De 1973 à 1985, les résultats de l'ensemble des entreprises pétrolières ont été étroitement corrélés aux prix des bruts, le reste n'ayant finalement pas grande importance. Le retour à des prix moins élevés, s'ils persistent, entraîne les entreprises pétrolières dans un univers économique dans lequel les marges possibles dans chacune des différentes activités reprennent tout leur sens (le terme prix du brut n'a plus la même signification économique). L'industrie pétrolière sera plus sensible aux courants économiques généraux. On retrouvera ainsi, non pas à l'identique, mais dans son principe, une situation analogue à celle que nous connaissions dans les années 60 : analogue dans la mesure où les profits réapparaissent en raffinage, mais avec la grande différence que le Moyen-Orient a changé de mains.

Il est en outre frappant de constater la relative indifférence avec laquelle les opinions et les médias ont finalement absorbé la baisse du prix du brut. Si la presse spécialisée a tenté d'analyser les conséquences de ce phénomène, l'univers médiatique n'a pas répercuté la baisse comme il avait répercuté la hausse. Dans la mesure où une bonne nouvelle n'est pas une nouvelle, on est peut-être en présence d'un simple phénomène médiatique, mais sans doute faut-il voir là un signe de la diminution du poids de l'industrie pétrolière dans l'industrie.

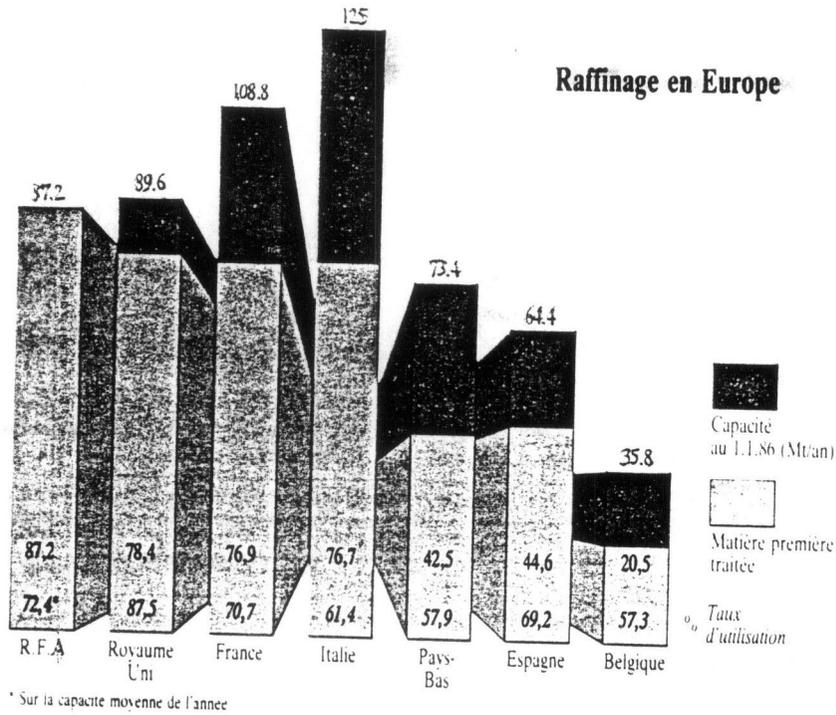
### Exploration-Production

Fin 85, la persistance d'une offre de pétrole excédentaire puis l'annonce par l'OPEC d'une stratégie de défense de ses exportations après échec des tentatives d'auto-limitation laissaient prévoir une érosion importante du prix du brut, en direction de 25 voire 20\$ par baril. Mais l'effondrement rapide et profond des prix début 86 a visiblement pris de court les compagnies pétrolières, les conduisant dès le printemps à annoncer les diminutions drastiques de leurs dépenses 86 d'exploration-développement, puis de leurs effectifs.

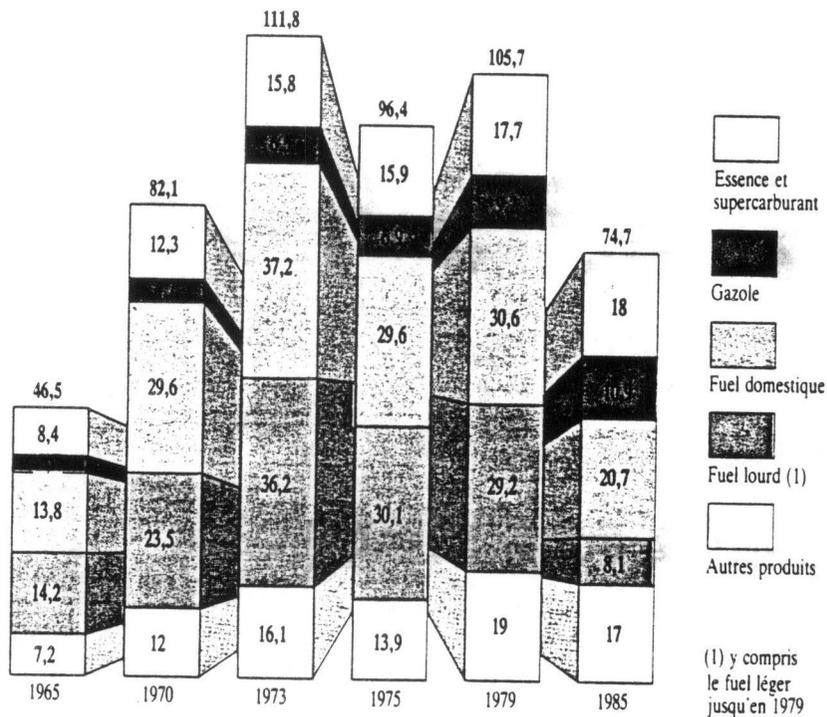
Malgré une conjoncture chaotique et très incertaine, il semble que la profession considère de plus en plus comme vraisemblable une zone de prix de l'ordre de 15-20\$, durable à moyen terme ; et qu'elle entreprenne d'adapter en conséquence stratégies, programmes et moyens. L'accord OPEC intervenu début août et qui semble pouvoir entrer en application à l'automne rend crédible cette perspective, qui se trouverait confortée par une poursuite effective de l'accord au printemps prochain.

### Répartition de la capacité de distillation primaire en % en fin d'année

	1983	1984	1985
Europe de l'Ouest	21,6	20,9	20,0
Etats-Unis et Canada	23,6	23,0	23,6
URSS et pays de l'Est	22,9	23,4	24,2
Extrême-Orient	13,9	13,9	14,0
Amérique Latine	10,3	10,1	9,4
Moyen-Orient	5,2	5,4	5,3
Afrique	2,5	3,3	3,5



### Évolution de la consommation française de produits pétroliers en millions de tonnes



L'incertitude reste par contre majeure sur le long terme, c'est-à-dire sur le délai (5 ans ? 10 ans ?..) de réapparition de tension sur les balances et les prix du brut.

Dans l'immédiat crise majeure des professions para-pétrolières.

#### Transports maritimes

- . Poursuite de l'"interminable" assainissement de la flotte pétrolière. En une année, les mises à la ferraille, la guerre Iran-Irak et la légère augmentation du trafic ont réduit l'excédent de navires d'environ 30 millions de TDW. Cet excédent représente encore environ 25 % du tonnage. Un retournement des frêts pourrait intervenir d'ici 2 à 3 ans, si la reprise des enlèvements au Golfe Persique se confirme, comme vraisemblable.

#### Raffinage

- . Amélioration sensible des taux d'utilisation des raffineries : 78 % aux Etats-Unis, 70 % en Europe et au Japon.
- . Abandon de plusieurs projets de raffineries d'exportation dans les pays de l'OPEP. Les productions des raffineries existantes dans ces pays paraissent se placer pour l'instant sans trop de difficulté.
- . Poursuite de la croissance des capacités de conversion. Par rapport à la capacité de traitement de brut, les capacités de conversion atteignent 29 % dans le monde libre avec 57 % aux Etats-Unis et 19 % en Europe.

#### Distribution

- . La rationalisation (automatisation, stations lourdes, associations avec des distributions non pétrolières) des réseaux de distribution de carburant se poursuit partout dans le monde. La soudaineté d'apparition de la nouvelle donne pétrolière fragilise les distributeurs indépendants.
- . L'évolution de l'industrie automobile demande à être suivie avec attention, le pétrolier pouvant se retrouver en faire valoir ou en fusible...
- . En produits de chauffage, la complémentarité avec les services devrait s'accroître.

## 2/ Chimie

Les bénéfices des activités chimiques sont en hausse, surtout en Europe, en raison de la baisse du coût des matières premières. Les européens subissent les effets de la baisse du dollar qui favorisent au contraire les américains.

Les fabrications de commodités encaissent les effets bénéfiques d'une meilleure utilisation des capacités de production : fermeture des unités les moins performantes, modernisation des autres. Cette amélioration des commodités n'atténue pas l'effort vers les spécialités, où les places demeurent chères et impliquent des politiques de recherche développement efficaces et persévérantes.



On peut s'attendre à une reprise de la construction en Europe, autant qu'à un meilleur renouvellement du parc automobile : l'industrie chimique devrait y trouver son intérêt.

Retenons que la baisse des prix pétroliers atténue l'avantage des plateformes chimiques du Moyen-Orient, ce qui, pour autant, ne supprime pas la pénétration de ces produits sur le marché mondial et tout particulièrement européen.

Dans l'ensemble, la probabilité d'une bonne croissance économique d'ici 1990 devra sous-tendre celle de l'industrie chimique. L'industrie française risque d'être handicapée par les différentiels qu'elle connaît par rapport à ses concurrentes en matière de prix de l'énergie et d'écologie.

### 3/ Agro-alimentaire

Ces industries, proches de l'industrie chimique par leurs techniques, sont très marquées par les contrôles inhérents à la distribution finale des produits (alimentation humaine directe ou à travers la chaîne animale) ; secteur en croissance de valeurs ajoutées, dégagant des marges.

Des problèmes apparaissent :

- internationalisation et normes liées,
- compétition entre matières premières animales et végétales,
- insertion de procédés de fabrication dérivés du génie génétique.

### 4/ Pharmacie

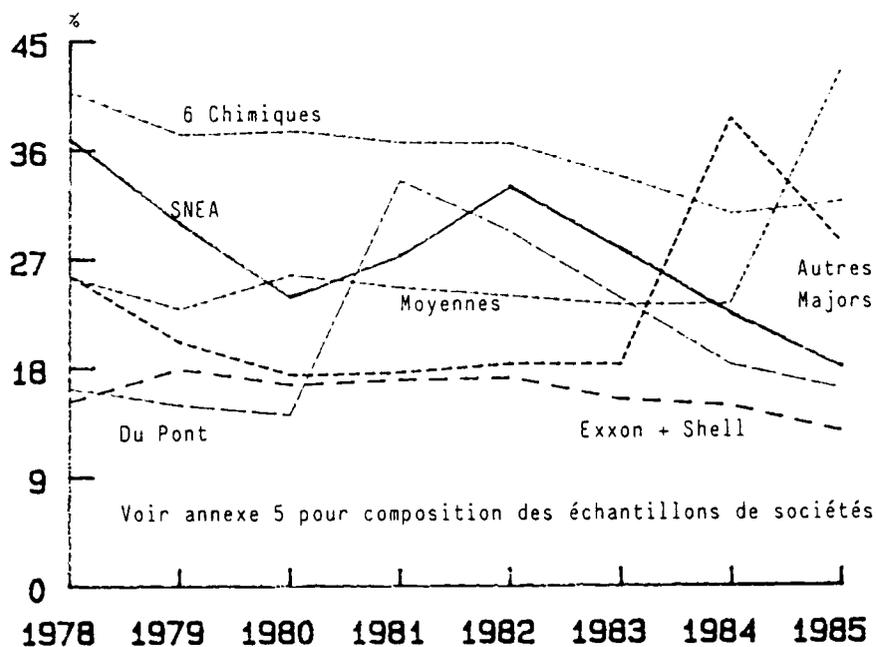
Secteur peu cyclique et de croissance, nonobstant des efforts, inégaux selon les pays, de freinage des dépenses de santé ; on note une restructuration boursière suite à diverses OPA et aux désinvestissements de leurs activités pharmaceutiques par certaines sociétés chimiques.

L'industrie pharmaceutique semble souffrir de deux phénomènes :

- la pratique désormais courante consistant, dans un pays donné, à limiter au niveau fixé le prix d'un produit dans un pays d'origine. Cette situation pénalise particulièrement les industries française et japonaise.
- la baisse de rendement de la recherche pharmaceutique qui entraînera les companies à regrouper leurs efforts, mais peut bénéficier de l'apparition sur le marché des premiers médicaments utilisant des procédés de génie génétique.

Dans l'immédiat l'industrie pharmaceutique va rechercher à améliorer sa rentabilité avec un effort de productivité dans les secteurs des usines de fabrication et des frais commerciaux. Dans le futur, et compte tenu de l'inéluctable freinage de la croissance des dépenses de santé, cette industrie sera conduite à des regroupements.

Avec la restructuration de l'industrie pétrolière en cours, il est intéressant de noter l'évolution du ratio - Dettes long terme/capitaux permanents :



Les positions favorables d'Exxon + Shell, de Du Pont et de SNEA sont mises en lumière. Exxon et Shell ont toujours été financièrement fortes. Les autres majors, traditionnellement saines, ont encore à travailler sur ces ratios après les OPA de 1984, mais dans une conjoncture peu favorable. Les sociétés pétrolières moyennes subissent les effets des "raiders" en 1985 et, sauf vente massive d'actifs, mettront longtemps à retrouver un ratio sain. Les 6 sociétés chimiques reflètent le ratio traditionnellement élevé de leur secteur, Du Pont ayant toujours été une exception.

5/ Nos concurrents

Le panorama des entreprises dont nous suivons les performances (cf. annexe 5) montre cette année de sérieuses modifications. La disparition définitive du groupe des sept soeurs et l'émergence des deux très grands que sont Exxon et Shell, caractérisent ce début 1986.

En vedette le renforcement financier (cf. graphique) selon diverses modalités souvent très ingénieuses.

1°/ On ne voit pas bien ce qui pourrait altérer la position des premiers du classement. Chercher à s'en rapprocher sans vouloir "se faire aussi gros que le boeuf" reste certainement un bon challenge pour une entreprise moyenne.

On notera qu'Exxon a racheté environ 10% de son capital, ce qui semble indiquer que l'entreprise n'avait pas d'autres investissements meilleurs à faire. Partout les efforts de productivité sont mis en avant et on notera, s'agissant encore d'Exxon, l'ampleur des mesures de réduction d'effectifs annoncées durant le premier semestre 1986.

Il est probable que Shell n'a pas renoncé à doubler Exxon et à devenir la première société pétrolière mondiale. Cette guerre des chefs risque de faire souffrir épisodiquement l'ensemble de la profession.

2°/ Le groupe des sociétés moyennes apparaît contrasté : Amoco, Conoco (Du Pont pétrole) peut-être Occidental, paraissent en bonne forme ; Atlantic Richfield, Phillips, Unocal, Mobil, font face à leur endettement par cession d'actifs et coupes sombres dans les dépenses.

3°/ BP présente un cas particulier intéressant : comment faire pour que la filiale américaine Standard Oil (ex Sohio) devienne efficace et profitable.

4°/ Le graphique de la page ci-contre montre que notre ratio endettement ne nous éloigne pas trop des champions que sont : Exxon, Shell et Du Pont ; cela est encourageant pour nous, mais nous restons, à notre échelle, plus fragiles que ces grands concurrents.

## QUE RETENIR ? TENDANCES LOURDES, INCERTITUDES

### ENVIRONNEMENT GENERAL

- . Perspectives économiques en amélioration : croissance soutenue par le bas niveau des prix pétroliers, meilleur contrôle des finances publiques et inflation réduite. Quelques handicaps spécifiques subsistent en France.
- . Meilleure coordination des finances internationales. Mais la baisse des taux d'intérêts se trouve freinée par la persistance de tensions et de risques. Simultanément, hausse des bourses de valeur et renchérissement d'éventuelles acquisitions de sociétés.
- . Les Sociétés civiles restent soumises à de fortes contraintes, le chômage en premier lieu. Tendance dominante à la désétatisation, aux dérégulations et à d'autres règlementations. Mais risques élevés de blocages.
- . Nombreux secteurs de "commodités" - notamment agricoles - suréquipés et dont les excédents se résorberont lentement. Pression généralisée des hautes technologies sur l'industrie et les Services (cf. distribution). Consommateurs plus attentifs aux conditions de concurrence.

### HYDROCARBURES

- . Chute des cours pétroliers, effaçant le second choc 1979/80 ; incertitude majeure sur le calendrier et le profil du raffermissement logiquement attendu à moyen terme.
- . Régression de l'exploration pétrolière, avec renouvellement insuffisant des réserves, et retour plus ou moins rapide du Moyen Orient (réserves longues) en position de force.
- . Bouleversement des termes de compétitivité entre énergies substituables, les produits pétroliers conservant ou même accroissant leurs parts de marché à court terme. Incertitudes au-delà.
- . Retour rapide à de bonnes marges aval, peut être provisoires, mais qui devraient rester acceptables. Recherche de formes évoluées de distribution. Sophistication/souplesse/qualité des produits en raffinage.
- . Marché gazier européen largement approvisionné.
- . Dans les Groupes pétroliers : nettoyage des bilans, efforts accrus de productivité, réductions d'effectifs et d'investissements. Poursuite vraisemblable des recentrages. Les Sociétés sont inégalement affectées (OPA et endettements).

### CHIMIES

- . Tendance générale plus favorable, mais compétitivité retrouvée du \$.
- . Commodités : profits possibles généralement plus liés aux gains de productivité qu'aux développements de capacité ; handicaps énergétiques français à lever.
- . Spécialités : rentabilité conditionnée par des processus longs et/ou onéreux de développements internes ou d'acquisitions, et de marketing. Risques de vieillissement en "pseudo-commodités".
- . Pharmacie : coût croissant de la recherche-développement suscitant un effet d'échelle face à la mondialisation des marchés et aux contraintes qui pèsent sur leurs croissances.
- . Bios : sélectivité et continuité des efforts pour intégrer les "high-techs" dans des industries ou sur des marchés souvent très "traditionnels".

## A - STRATEGIE DU GROUPE

---

Début 1982, le Groupe développe sa stratégie selon deux grands axes : Hydrocarbures et Chimie au sens large, avec, en perspective, la création aux Etats-Unis d'un solide point d'appui industriel et financier.

Qu'en était-il de la réalisation de cette stratégie au moment où nous démarrions les travaux de ce Plan ?

Pour chacune de nos activités, une réponse est donnée à cette question au § B ci-après ; au niveau du Groupe nous retiendrons que :

- les activités Raffinage-Distribution et celles de la chimie - ATOCHEM notamment - ont atteint plus rapidement que prévu les objectifs d'équilibre fixés en première étape en 1985, dans une conjoncture un peu exceptionnelle qui a confirmé l'intérêt de notre portefeuille d'activités ;
- l'émergence du pôle américain n'est pas encore en vue : conjoncture défavorable pour TEXASGULF et peu de résultats sur les premiers prospects de l'Exploration-Production.

x  
x      x

Le brutal changement du paysage pétrolier nous conduit-il à remettre en cause cette stratégie ?

En fait, ce sont quatre nouvelles données marquantes pour notre Groupe, qu'il nous faut prendre en compte :

- les nouvelles perspectives de prix pétroliers, avec une baisse erratique à court terme et une remontée prévisible à moyen et long termes ;
- le retour du dollar à un niveau plus proche de la parité pouvoir d'achat ;
- une économie générale a priori plus porteuse, mais dont la croissance n'a plus le même contenu : moins de "commodités", plus de hautes technologies ;
- la perspective d'une privatisation de la SNEA qui devrait permettre un renforcement des fonds propres de la société mais nous conduire à une exigence accrue de distribution de ses résultats.

Après nous être beaucoup interrogés sur la profondeur et la durée de la dépression touchant notre activité "pétrole amont", nous avons retenu un cheminement de référence, ni catastrophique ni exagérément optimiste : brut à 15 \$ courants/bbl en moyenne jusqu'à fin 1988 et remontée progressive jusqu'à 20 \$ courants/bbl en 1990 (1).

Selon ce jeu d'hypothèses un équilibre a pu être défini, au prix d'une réduction drastique de nos Investissements d'Exploration Production ; on verra au Chapitre suivant "Perspectives Chiffrées", combien cet équilibre est précaire et implique, en tout état de cause, un minimum de solidarité entre les diverses Branches du Groupe.

Finalement, les nouvelles données qui président à ce plan nous ont conduit à des ajustements mais pas à une remise en question de la stratégie globale du Groupe : ses grands axes sont conservés comme le montre la nouvelle version de notre "Arbre Stratégique" proposé ci-après.

Cette stratégie globale du Groupe est prolongée et démultipliée par une expression de la stratégie de chacun de nos grands secteurs d'activités (voir § B, en 2e partie de ce Chapitre II).

---

(1) Voir rappel des principales hypothèses au début du Chapitre "Perspectives Chiffrées" et détail en Annexe 1.

R A P P E L

ARBRE STRATEGIQUE "1985"

DANS UN MONDE OÙ LES MUTATIONS DE TOUTE NATURE ENGENDRENT COMPÉTITION ET DÉRÉGULATIONS, ET REMETTENT SANS CESSÉ EN QUESTION LES POSITIONS ACQUISES,

NOUS DEVONS DISPOSER :

- D'UNE GRANDE MAÎTRISE DE NOS TECHNIQUES ET DE LEURS ÉVOLUTIONS
- DE FORTES CAPACITÉS COMMERCIALES, FRANÇAISES, EUROPÉENNES OU MONDIALES
- DE FINANCES SAINES ET SUFFISAMMENT SOUPLES
- D'ORGANISATIONS ALLIANT RIGUEUR DE GESTION ET CAPACITÉ D'ADAPTATION
- DE PERSONNELS COMPÉTENTS, MOTIVÉS ET MOBILES

AFIN DE POUVOIR :

- A - EN PRIORITÉ TROUVER ET PRODUIRE DU PÉTROLE ET DU GAZ POUR RECONSTITUER NOS RÉSERVES ET RENOUVELER NOS RESSOURCES FINANCIÈRES
- B - DÉVELOPPER DES ACTIVITÉS DE NÉGOCE RENTABLES ASSURANT SOUPLESSE, SÉCURITÉ DE L'AVANT, CRÉDIBILITÉ DE L'AMONT
- C - ATTEINDRE À MOYEN TERME À L'AUTOSUFFISANCE FINANCIÈRE DE NOS ACTIVITÉS DE RAFFINAGE ET DE DISTRIBUTION
- D - DÉVELOPPER UN ENSEMBLE CHIMIQUE AU SENS LARGE, CONTRIBUANT D'UNE MANIÈRE CROISSANTE AUX RÉSULTATS DU GROUPE
- E - POURSUIVRE LA CONSTITUTION D'UN SOLIDE PÔLE AMÉRICAIN, INDUSTRIEL (PÉTROLE, CHIMIE), ET FINANCIER.

## ARBRE STRATEGIQUE 1986

---

DANS UN MONDE OU LES MUTATIONS DE TOUTE NATURE CONTINUENT DE DEVELOPPER LEURS MULTIPLES EFFETS, ET OU LE CONTRE-CHOC PETROLIER AFFECTE FORTEMENT LES CAPACITES FINANCIERES DES GROUPES PETROLIERS, NOUS NOUS FIXONS LES OBJECTIFS SUIVANTS :

- A - EN PRIORITE, RENOUVELER NOS CAPACITES DE PRODUCTION D'HYDRO-CARBURES, SOUS RESERVE DE PERSPECTIVES ACCEPTABLES DE RESULTATS FINANCIERS, EN VALORISANT AU MIEUX NOTRE COMPETENCE TECHNIQUE.
- B - DEVELOPPER DES ACTIVITES DE NEGOCE RENTABLES ASSURANT SOUPLESSE, SECURITE DE L'AVANT, CREDIBILITE DE L'AMONT.
- C - ACCROITRE LES QUALITES ET LE RENDEMENT DE NOS ACTIVITES DE RAFFINAGE ET DE DISTRIBUTION.
- D - DEVELOPPER UN ENSEMBLE CHIMIQUE AU SENS LARGE, COMMODITES ET SPECIALITES, AYANT SA PROPRE RENTABILITE.
- E - POURSUIVRE LA CONSTITUTION D'UN SOLIDE POLE AMERICAIN, INDUSTRIEL (PETROLE, CHIMIE) ET FINANCIER, TOUT EN RENFORÇANT NOTRE POSITION EN EUROPE.
- F - FONDER NOTRE DEVELOPPEMENT SUR NOS ATOUTS ET LES FRUITS DE NOTRE RECHERCHE ET LE COMPLETER PAR DES ACQUISITIONS SPECIFIQUES CONVENABLEMENT FINANCEES.

CHACUNE DE NOS ACTIVITES DEVRA CONTRIBUER A LA CONSTITUTION ET A L'EVOLUTION DU RESULTAT NET DU GROUPE.

B - STRATEGIES PAR ACTIVITES

---

## I - EXPLORATION-PRODUCTION

### 1/ POINT SUR LA STRATEGIE EXPRIMEE DANS LES PLANS PRECEDENTS

Cette stratégie, qui ne peut être poursuivie compte tenu du changement du contexte de l'économie pétrolière, a donné les résultats attendus :

- L'effort de développement, maintenu au niveau élevé de 8 à 9 Milliards de F.86 par an, a permis de maintenir la production d'hydrocarbures à environ 34 MTep/an malgré une lente érosion du niveau des réserves prouvées développées. A noter que la part du gaz dans cette production d'hydrocarbures a diminué, tandis que celle des hydrocarbures liquides augmentait.
- L'effort d'exploration, de l'ordre de 6 Milliards de F.86 par an, a globalement apporté les résultats escomptés sous forme d'une stabilisation du niveau des réserves prouvées développées et non développées.
- Aux Etats-Unis, la mise en oeuvre de la stratégie "Silver" a été poursuivie avec des prises de participation dans les nouveaux offshore ; peu de résultats ont été enregistrés jusqu'à maintenant - comme pour la plupart des opérations en zones nouvelles dans lesquelles nous nous sommes engagés-, mais le portefeuille des prospectts est loin d'être épuisé.
- La compétence du Groupe en matière d'exploration - production s'est confirmée et constitue toujours l'un de ses atouts majeurs.

### 2/ QUESTIONS SOULEVEES PAR LES NOUVELLES DONNEES D'ENVIRONNEMENT

Dans la perspective retenue par le Groupe pour l'évolution des prix des hydrocarbures (prix du Brent à 15 \$/bbl en monnaie courante jusqu'en 1988) se posent bien évidemment deux types de questions :

- Comment la Branche Exploration - Production supporte-t-elle la baisse de ses revenus ?
- Comment ajuster les stratégies d'exploration, de développement et de production en cherchant à concilier :
  - . exploration intensive et exploration extensive,
  - . exploration du domaine minier existant et renouvellement de ce dernier,
  - . dépenses d'exploration et investissements de développement,
  - . et plus généralement, perspectives à court et long terme (Etats-Unis, Moyen-Orient, etc...).

La stratégie mentionnée ci-dessous cherche à répondre à ces interrogations.

../..

### 3/ STRATEGIE EXPLORATION - PRODUCTION

Le Plan de la Branche Exploration - Production s'insère dans le contexte d'une dépression profonde et durable ainsi qu'il ressort des hypothèses économiques retenues par le Groupe en ce qui concerne l'évolution des prix du pétrole brut.

La conséquence principale est bien évidemment une réduction notable des ressources nécessitant une révision en baisse des investissements et des moyens propres consacrés à l'activité d'exploration - production.

Au-delà de l'année 1986, qui se présente comme une année de transition, DGEP est donc conduite à réduire ses dépenses d'exploration de moitié et ses investissements de développement d'un tiers ; moyennant ces réductions sévères, la Branche Exploration - Production devrait pouvoir traverser la crise présente, en prenant néanmoins le risque de ne pas assurer le renouvellement de nos réserves pour nos propres découvertes.

Les lignes d'actions essentielles seront les suivantes :

- dans les pays d'établissement, maintenir un niveau d'activité assurant la pérennité des filiales en tenant compte d'un apport minimal à la maison-mère, pour maintenir des perspectives de marges nettes acceptables ;
- veiller à l'ajustement des conditions contractuelles aux nouvelles conditions de l'économie pétrolière ;
- consacrer un minimum d'effort au renouvellement du domaine minier et aux opérations nouvelles, sans écarter celles d'acquisition de réserves en terre plus ou moins prouvées que nous serions en mesure de financer ;
- ajuster les moyens à un plan de charge plus réduit mais à technicité croissante.

### 4/ PERSPECTIVES DE PRODUCTION (cf. graphique ci-après)

Le niveau global de production d'hydrocarbures se maintient pendant les premières années pour ne fléchir qu'à la fin de la période considérée, avec une augmentation en 1988 compte tenu du démarrage de la production d'Alwyn.

### 5/ PERSPECTIVES DE L'EMPLOI

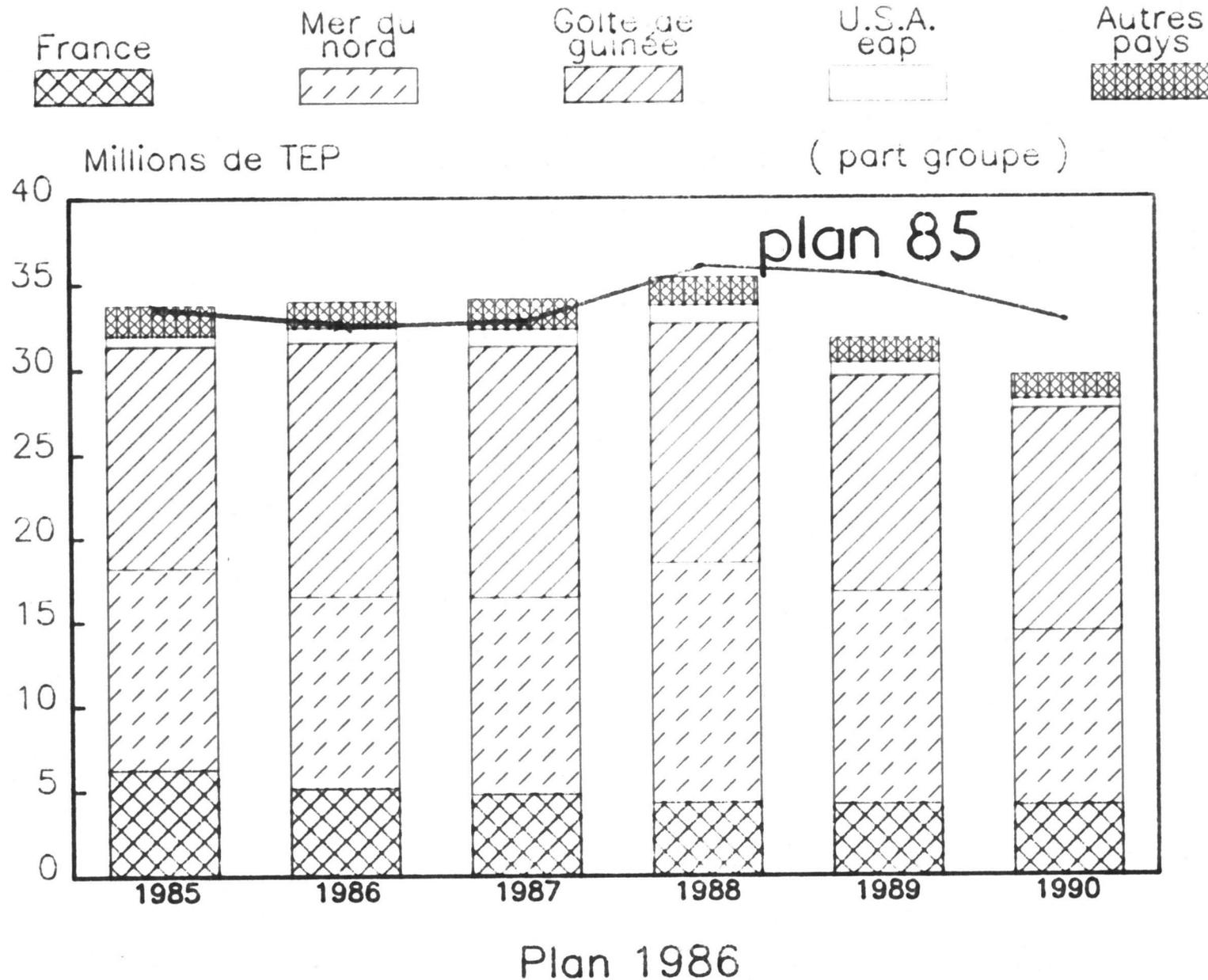
Pour l'Exploration - Production, la crise durable qui frappe l'industrie pétrolière impose de réagir dans le domaine des moyens en personnel.

Il s'agit d'adapter ces moyens aux tâches qui les attendent ces prochaines années, dont on sait qu'elles seront en réduction significative par rapport aux prévisions antérieures.

Dans la pratique, il sera réalisé, avant la fin de l'année 1986, une étude approfondie portant sur la rationalisation des structures et sur la façon d'ajuster les effectifs aux besoins sans déperdition du savoir-faire, ni désorganisation des équipes tout en maintenant un courant de recrutement suffisant.

Ce ne sera qu'ensuite, donc courant 1987, que le processus d'ajustement correspondant sera mis en oeuvre, en concertation avec les instances représentatives du personnel.

# Production d'Hydrocarbures



## II - 1. COMMERCE INTERNATIONAL

La stratégie définie dans les plans précédents en matière de commerce international - principe du découplage amont/aval, souci de souplesse, objectif de résultat pour le négoce - reste adaptée malgré l'évolution de l'environnement où de nouvelles incertitudes apparaissent sur :

- l'évolution des formules de commercialisation du brut et des produits ;
- l'impact de celles-ci sur les marchés et les marges ;
- la capacité des opérateurs de vivre avec des prix très fluctuants.

Cette stratégie sera donc poursuivie ; dans le contexte actuel, elle valorise pleinement l'accès du Groupe au marché international. L'extension du négoce aux produits non pétroliers reste à aborder.

## II - 2. TRANSPORTS MARITIMES

La question de la couverture de nos besoins en transport se pose en termes nouveaux, du fait des incertitudes portant sur la part qui sera réservée aux producteurs du Moyen-Orient dans l'approvisionnement en brut, et sur l'évolution de l'équilibre du marché des transports maritimes.

Des interrogations subsistent, par ailleurs, sur l'obligation de pavillon français.

En conséquence, le Groupe cherchera, pour couvrir ses besoins de transport à moyen terme, des solutions intégrant au mieux la nécessité de souplesse face à un environnement instable, et le besoin de sécurité face à un marché des transports maritimes pouvant se rééquilibrer.

### III - RAFFINAGE DISTRIBUTION

#### 1/ REALISATION DE LA STRATEGIE EXPRIMEE DANS LES PLANS PRECEDENTS

Les actions d'amélioration de productivité définies dans les plans précédents ont été poursuivies et ont touché tous les secteurs d'activité du raffinage-distribution.

##### 1.1. Activités commerciales

Aussi bien en France qu'en Europe, une action vigoureuse a été conduite afin de :

- fermer les points de vente de faible volume et non rentables,
- construire des stations de fort volume sur des sites appropriés,
- moderniser les meilleures stations (réseau de tête).

Par ailleurs, les ventes de produits et services complémentaires ont été développés et, en France, un test de convenience-store a été lancé avec Casino sur trois sites, des opérations analogues se déroulant en Grande-Bretagne.

La rationalisation de la distribution du fuel domestique a été entamée avec la constitution d'un premier ensemble régional de filiales dans la région centre de la France.

La prise de contrôle de Blanzky-Ouest a permis la création, en cours de réalisation, d'une société d'exploitation de chauffage qui occupera la deuxième place sur le marché français.

L'accent a été mis sur le développement ou le maintien de nos positions en produits spéciaux (GPL, lubrifiants, bitumes, carburéacteur).

Les structures de la distribution d'Elf France ont été réorganisées afin de diminuer les coûts et d'augmenter l'efficacité commerciale ; de même, la fusion des organisations d'Elf Antargaz et de la SIGM ont amélioré la productivité de la distribution de GPL.

##### 1.2. Activités industrielles

Nous avons signé, fin 85, un important accord avec Mobil permettant d'approvisionner par échange nos débouchés européens au départ de nos raffineries françaises : nous aboutissons ainsi à un bon facteur de charge de nos raffineries tout en conservant une flexibilité suffisante pour nos programmes de ventes.

La modernisation des plateformes de raffinage s'est poursuivie :

- un effort permanent d'amélioration, soutenu par des investissements à pay-out rapide, a permis de procéder à des économies d'énergie et d'accroître la valeur ajoutée ;
- l'arrêt du craqueur d'Ambès a été décidé ;
- un viscoréducteur est en période de démarrage à Donges alors qu'est entamée à Feyzin la construction d'une unité de MTBE ;
- enfin, au plan des lubrifiants, le regroupement des usines de Seine-Maritime permettra une amélioration appréciable des coûts.

Conjugué à l'effet favorable pour l'aval de l'évolution du marché, l'ensemble de ces actions a permis d'atteindre dès maintenant l'objectif d'autosuffisance financière qui était visé en fin de plan 1985.

Le potentiel d'écoulement des produits pétroliers du raffinage-distribution du Groupe a permis à ce dernier de faire face dans de bonnes conditions aux turbulences du marché du brut.

## 2/ QUESTIONS SOULEVEES PAR LES NOUVELLES DONNEES D'ENVIRONNEMENT

Les nouvelles données de l'environnement se caractérisent par :

- de grandes incertitudes sur la durée de la surcapacité actuelle de production de brut et, par voie de conséquence, sur l'évolution de son prix et des marges amont ;
- une amélioration des marges de raffinage qui redeviennent attractives - entraînant un regain d'intérêt de toutes les compagnies pour l'aval pétrolier - mais dont l'évolution à terme est incertaine, tant du fait de la concurrence entre producteurs de brut (contrat net-back) que de l'équilibre européen qui résultera des consommations, des fermetures de raffineries et du niveau des importations de produits finis en provenance des pays du Moyen-Orient ;
- des risques de fluctuations importantes.

S'il dure, ce contexte peut entraîner la déstabilisation de certains opérateurs dont le retrait constituerait alors autant d'occasions de redistribution des cartes.

## 3/ STRATEGIE RAFFINAGE-DISTRIBUTION

L'axe stratégique prioritaire du raffinage distribution reste une amélioration de sa productivité, avec un objectif de résultat financier maintenu positif et apportant un concours significatif aux résultats du Groupe.

L'environnement lui impose par ailleurs de se doter de souplesse, et d'avoir une capacité d'adaptation rapide.

Pour atteindre ces objectifs, il faudra notamment :

- poursuivre l'assainissement du réseau en même temps que les actions de modernisation et d'automatisation destinées à augmenter la compétitivité des meilleures stations (réseau de tête) ;
- mener à son terme la restructuration des filiales de distribution d'Elf France ;
- maintenir l'effort d'investissement du raffinage, tant pour améliorer la productivité que la souplesse de l'outil, ou augmenter la valeur ajoutée.

Le volume des ventes actuelles du raffinage/distribution du Groupe est, en ordre de grandeur, satisfaisant ; néanmoins des opérations de caractère spécifique sont envisageables à l'étranger si elles permettent :

- d'améliorer notre productivité et notre compétitivité dans les pays où nous sommes déjà implantés ;
- de réduire notre sensibilité aux fluctuations conjoncturelles du marché d'un pays donné ;
- de générer des résultats financiers.

Un autre axe stratégique est l'accroissement des ventes de produits spéciaux (lubrifiants, carbu-réacteur, bitumes, GPL...) afin d'augmenter leur part dans les résultats du raffinage distribution. Ce développement devra essentiellement prendre place à l'étranger, compte tenu des caractéristiques du marché français et de la place que le Groupe y occupe déjà (en France, seules les positions lubrifiants industriels peuvent être améliorées) ; il sera réalisé principalement par acquisitions.

#### 4/ PERSPECTIVES DE L'EMPLOI

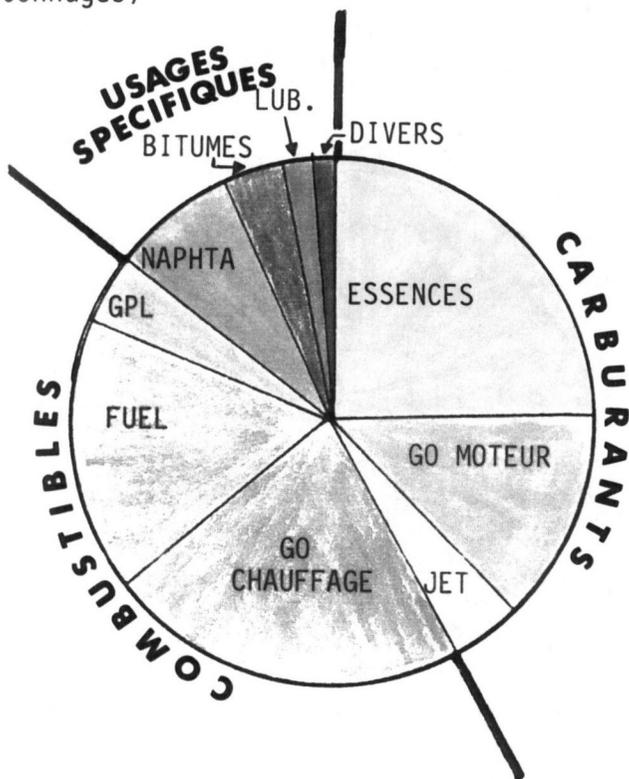
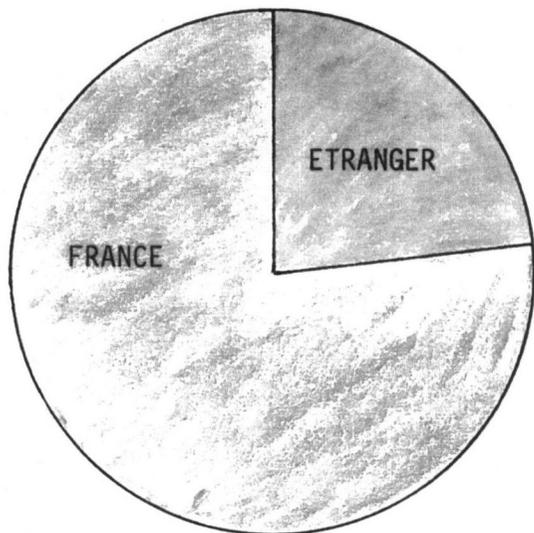
Des adaptations des effectifs à l'évolution de l'environnement continueront d'être nécessaires.

Un effort de formation particulier devra être fait en matière de nouvelles techniques de gestion/administration.

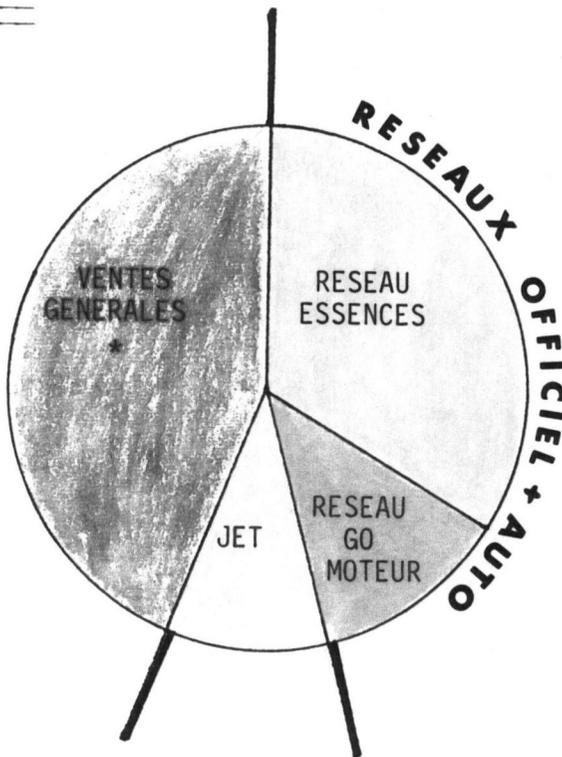
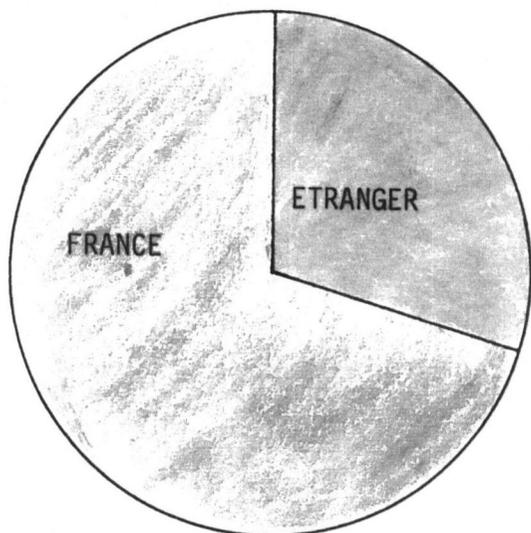
RAFFINAGE-DISTRIBUTION

PROFIL DES VENTES 1985

(base tonnages)



TOUS PRODUITS



ESSENCES  
 + GO MOTEUR  
 + JET

\* Y compris filiales

## IV - CHIMIE

1/ POINT SUR LA REALISATION DE LA STRATEGIE EXPRIMEE DANS LES PLANS PRECEDENTS

- Les plans de redressement mis au point au moment de la création d'Atochem, ont été conduits avec vigueur, la conjoncture favorisant la résorption des pertes plus rapidement que prévu.
- L'assainissement des principaux secteurs chimiques est très engagé avec le remodelage de l'outil industriel et les accords de rationalisation avec des confrères (ICI, ARCO, BP). Le secteur chlore-vyniliques reste cependant préoccupant car handicapé par le prix du Kwh.
- La compétitivité à long terme de Texasgulf Chemicals a été confortée par alliance avec Agrico dans les phosphates.
- La volonté de développer la chimie fine et de spécialités s'est exprimée par des investissements de capacité et de productivité dans des activités prometteuses ou dans lesquelles nous sommes forts. Des rationalisations ont commencé entre Atochem, Ceca et M&T.

2/ QUESTIONS SOULEVEES PAR LES NOUVELLES DONNEES DE L'ENVIRONNEMENT

- La réduction des ressources du Groupe va-t-elle obliger la chimie à assurer son devenir à partir de ses seules ressources ? pour réaliser l'évolution désirée de sa silhouette, ne lui faudra-t-il pas concentrer ses efforts sur un nombre plus limité d'activités ? Quels désengagements peut-elle envisager pour financer d'autres évolutions jugées indispensables ?
- La relance de la demande en matières plastiques dans le monde va entraîner une saturation des vapocraqueurs, notamment en Europe, avant la fin de la décennie : où se situeront les unités relais ? Un certain nombre d'acteurs européens devront cependant disparaître : quelles nouvelles alliances faut-il préparer ?
- Par suite de la surproduction agricole (voir annexe 3/agriculture), la persistance d'une situation déprimée est à craindre pour les engrais : comment s'adapter pour traverser cette période difficile ?

### 3/ STRATEGIE

- Globalement la stratégie poursuivie comporte trois volets : restructuration, alliances européennes et développement de nouveaux produits. Elle vise à :
  - . maintenir une chimie de base compétitive en Europe et gérer au mieux nos acquis aux USA ;
  - . développer, au niveau mondial, des activités spécifiques de chimie fine et de spécialités ;
- En pétrochimie et en chlorochimie notre ambition est de constituer un noyau européen compétitif permettant le maintien dans nos métiers traditionnels. Les investissements de productivité et la recherche de rationalisations avec des confrères européens seront poursuivis, particulièrement pour les grands thermoplastiques.
- Le renouvellement de nos réserves de soufre est à examiner au niveau Groupe.
- L'optimisation de l'exploitation des phosphates de Lee Creek passe par la poursuite des gains de productivité et l'évolution de la gamme de produits.
- Les développements internes envisageables sont trop modestes pour provoquer une évolution très significative de notre chimie à plus forte valeur ajoutée. Une croissance externe pour certains de nos points forts doit être envisagée au prix de quelques acquisitions très synergétiques accompagnées, si nécessaire, de désengagements.

### 4/ PERSPECTIVES DE L'EMPLOI

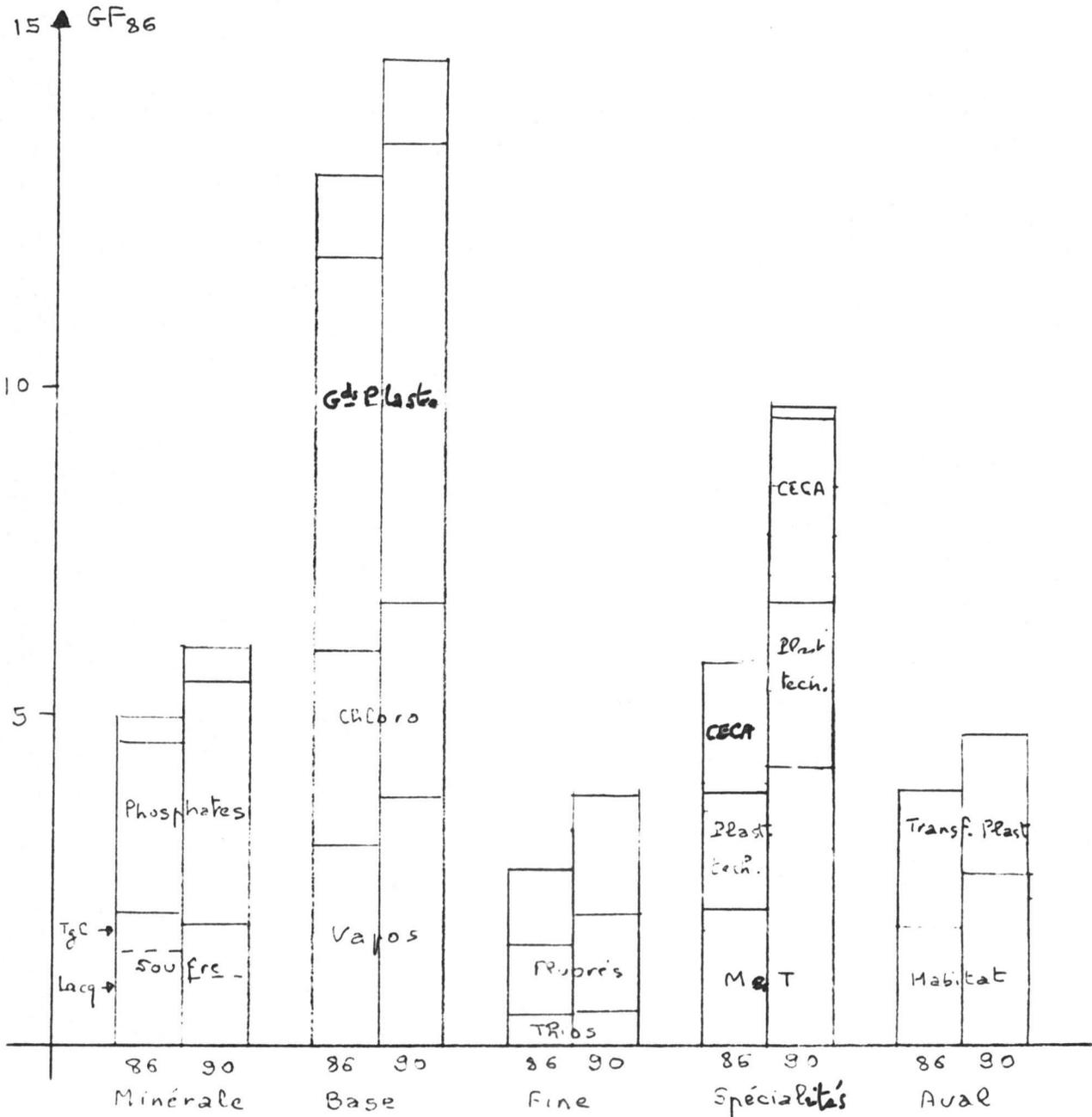
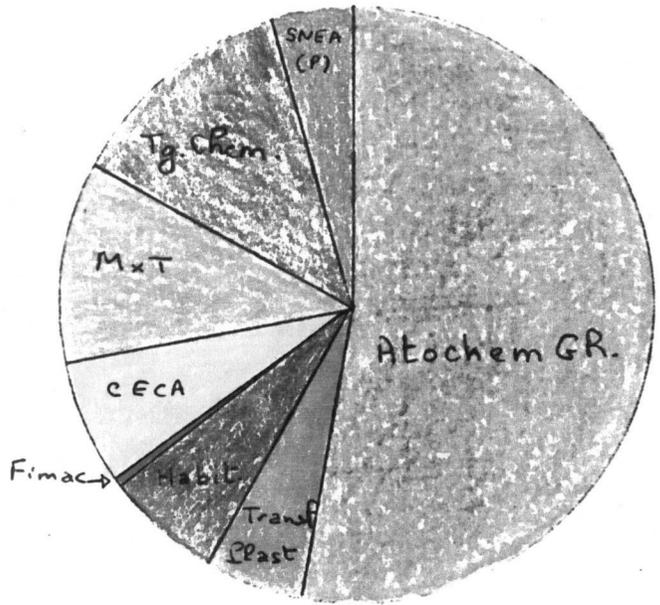
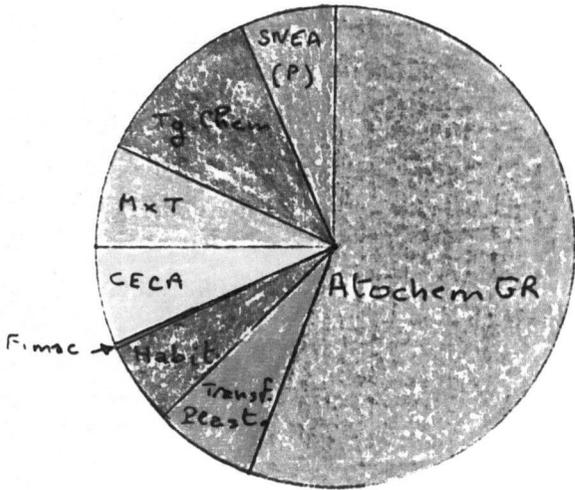
Pour la chimie de base, la restructuration n'est pas totalement terminée et il faudra poursuivre les efforts d'amélioration de productivité pour pouvoir faire face à une concurrence européenne et internationale toujours vive.

Pour la chimie fine et de spécialités, des gains de productivité sont nécessaires pour conforter nos points forts, asseoir le développement de certains produits sur des bases saines et résister à la concurrence américaine. Des réductions d'effectifs sont aussi prévisibles pour les activités en régression (noir d'acétylène).

Chiffres d'affaires.

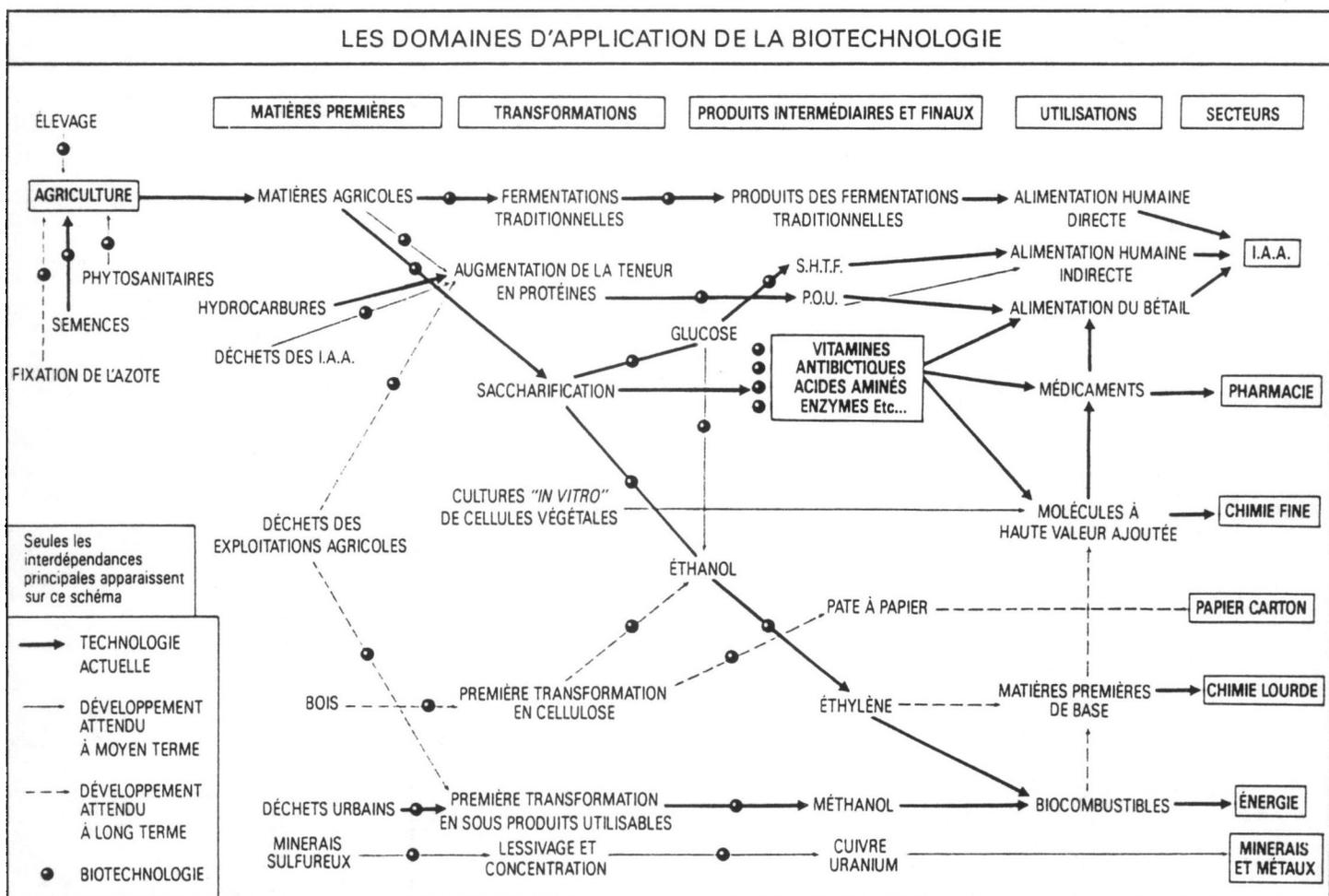
1990 ≈ 39 GF<sub>86</sub>

1986 ≈ 30 GF<sub>86</sub>



# À PROPOS DE PROSPECTIVE EN BIOTECHNOLOGIE

Quelles sont les forces et les faiblesses des grands secteurs industriels (IAA, chimie, pharmacie) face à la bio-industrie ?



## V - HYGIENE ET SANTE - BIO-INDUSTRIES

1/ STRATEGIE

Sanofi veut doubler de taille d'ici à 1990, sans modifier l'importance relative de ses trois pôles d'activité :

- santé humaine..... 45 à 50 % du CA,
- parfumerie, cosmétiques..... 25 à 30 % du CA,
- bio-industries..... 25 à 30 % du CA.

En santé humaine, l'objectif est d'atteindre 1,5 % du marché mondial ; ceci demandera une exploitation intensive de la gamme actuelle de produits et une acquisition importante aux Etats-Unis. Celle-ci permettra d'y valoriser directement les fruits attendus des essais cliniques en cours et sera l'une des bases d'accès au marché mondial. L'effort de R&D restera croissant en volume, même s'il diminuera en pourcentage du chiffre d'affaires.

Le développement des deux secteurs (Yves Rocher et Sanofi Beauté ex Galor) de l'ensemble parfumerie-cosmétiques se fera pour l'essentiel par voie interne grâce au lancement de nouveaux produits et à une internationalisation plus large de leur vente. L'évolution des moyens de gestion devra s'adapter au ralentissement de la croissance des ventes.

Des acquisitions paraissent nécessaires dans tous les secteurs de nos bio-industries, soit pour conforter une position existante (contrôle des matières premières) soit pour atteindre une taille significative au niveau mondial. L'accent sera mis sur la promotion des produits les plus élaborés (formulations, produits pour l'alimentation humaine). L'effort de recherche visera à maîtriser l'adaptation industrielle des biotechnologies aux produits qui en supporteront le mieux le coût de mise au point (semences, arômes...).

Dans tous les secteurs les efforts pour augmenter la compétitivité des unités existantes seront accélérés (modernisation et spécialisation des sites, regroupement de réseaux commerciaux) exigeant une adaptation des effectifs.

2/ PERSPECTIVES DE L'EMPLOI

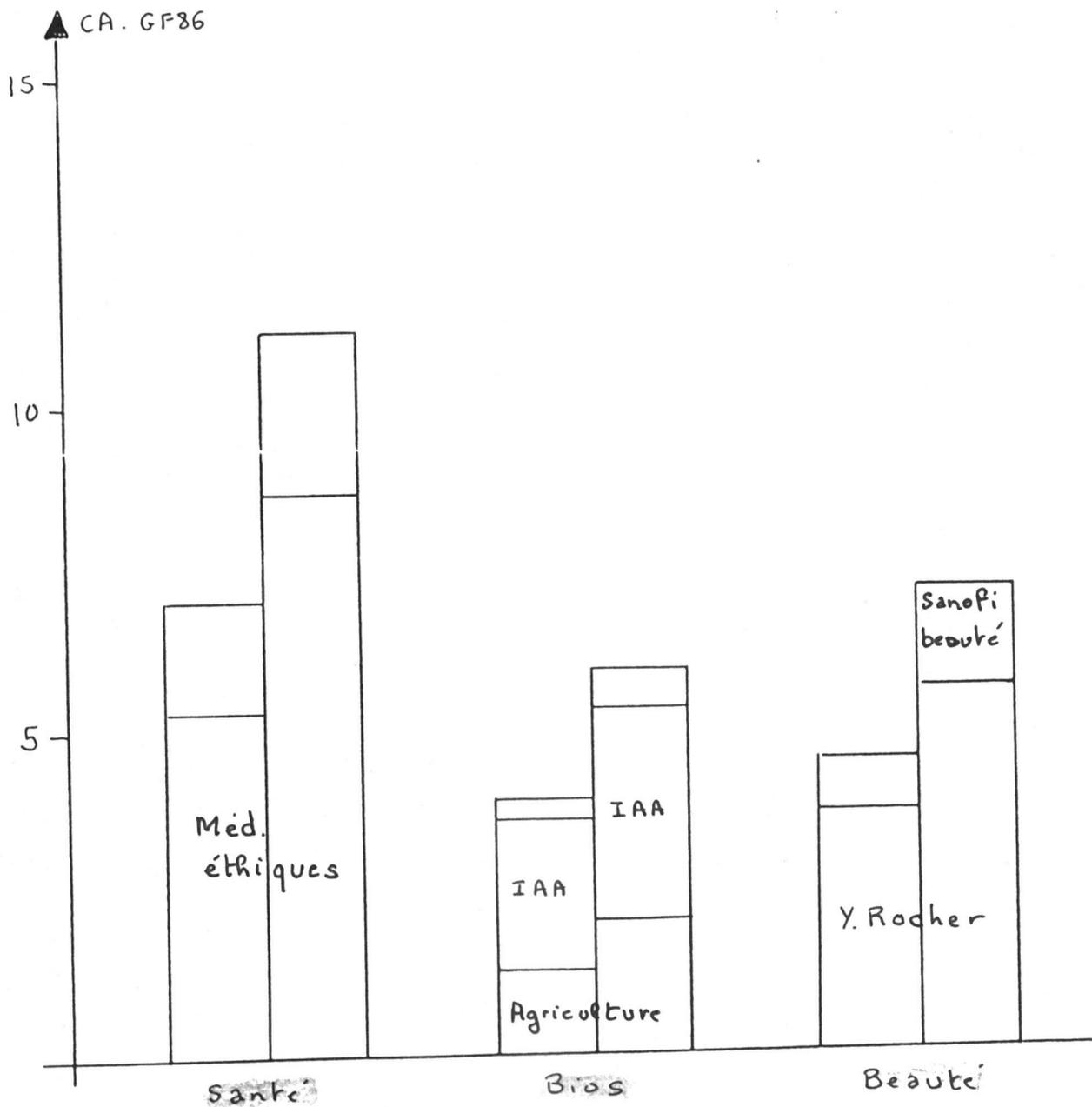
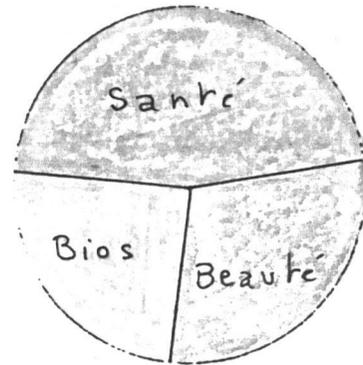
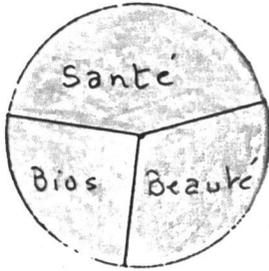
Pour l'Hygiène-Santé, la recherche impérative d'amélioration de qualité et de productivité conduira à accélérer les efforts d'automatisation de la production, à recentrer les activités industrielles sur un nombre limité de sites et à améliorer par l'informatique et la bureautique les performances des services administratifs et du siège. Cette politique aura des répercussions négatives et significatives sur l'emploi. Cependant, l'utilisation judicieuse de la pyramide des âges devrait permettre de résoudre le problème de l'excédent de main-d'oeuvre par mise en retraite et préretraite et, en dépit d'une réduction de l'emploi, permettre de maintenir une politique d'embauche de jeunes. La nécessité de développer le niveau des qualifications sera vigoureusement pris en compte à travers une politique très active de formation des personnels.

HYGIENE - SANTE - BIO-INDUSTRIES

Chiffres d'affaires :

1990 ≈ 24 GF86

1986 ≈ 15,5 GF86



## VI - AUTRES ACTIVITES

### ACTIVITES DIVERSES

L'objectif de retrait de ces activités, qui était inscrit dans les Plans précédents, est maintenu et se poursuit. Pour certaines d'entre elles, il s'agira, avant et/ou après redressement, de trouver des partenaires compétents. En tout état de cause, il ne peut être question d'un abonnement pour combler les pertes dans les budgets successifs, mais il faut également éviter de "brader" des affaires et notre intervention, dans ces conditions, est toujours délicate car se posent également, en plus des problèmes financiers, des problèmes humains.

### DEVELOPPEMENTS REGIONAUX

Depuis sa création, début 1979, notre filiale SOFREA peut faire état, à fin 1985, du bilan suivant de son activité ; création de 10 000 emplois et reprise ou maintien de 6000 autres. Pour un engagement financier voisin de 100 MF, près de 1000 emplois seraient concernés en 1986.

Les grandes lignes de nos actions régionales sont conservées. Nous nous heurtons toujours à la même contrainte : manque de projets pour utiliser l'enveloppe d'emplois que nous nous étions fixée.

Notre objectif est de maintenir constante notre capacité d'intervention, en tenant compte des retours qui s'amorcent aujourd'hui d'une façon suffisante sur les premiers prêts accordés.

### ECONOMIE D'ENERGIE

La baisse du prix du pétrole ne doit pas nous faire renoncer à tout effort en matière d'économie d'énergie : faire les investissements ayant leur propre rentabilité et veiller à une utilisation rationnelle de l'énergie.

## QUE RETENIR DE CES STRATEGIES ?

*La crise pétrolière a confirmé que notre Groupe, pétrolier et chimiste, doit pouvoir compter sur toutes ses activités pour constituer son résultat et fonder son développement.*

- . La réduction de nos activités d'Exploration et de Production, inévitable pour traverser la crise, ne pourrait se prolonger longtemps sans compromettre le niveau futur de nos productions et de nos résultats.*
- . Pour notre activité Raffinage-Distribution, la course aux tonnages n'est pas une nécessité ; par contre, il nous faut jouer l'accroissement de la valeur ajoutée en développant des thèmes spécifiques : modernisation des réseaux, produits spéciaux, notamment à l'étranger.*
- . Pour la Chimie et l'Hygiène & Santé - Bio, après avoir constitué une assise solide et saine, nous devons passer au stade du développement international de notre portefeuille d'activités, après en avoir sélectionné les points forts.*
- . La crise simultanée du pétrole et de l'agriculture nous condamne à prendre patience aux Etats-Unis, où se développent nos activités de chimies de spécialités ; simultanément, nous marquons un intérêt accru pour une position renforcée en Europe, équilibrant notre futur pôle américain.*

*A des degrés divers, toutes nos activités ont besoin d'appuyer leur expansion sur des acquisitions spécifiques afin d'assurer au Groupe un développement progressif du type "boule de neige".*

A - EQUILIBRE RESSOURCES / EMPLOIS

---

## Rappel des principales hypothèses de chiffrage (1) :

1/ Prix des hydrocarbures

a) Le brut de référence est le Brent.

L'hypothèse d'évolution retenue est la suivante :

	1986	1987	1988	1989	1990	Au-delà
\$/bbl courant	15	15	15	17,5	20	+ 3%/an
\$ 86/bbl	15	14,6	14,1	16,0	17,8	

b) Gaz

Les prix du gaz ont été fournis par DGN conformément aux hypothèses retenues.

2/ Inflation

	1986	1987 et au-delà
France	3,5 %	3 %
U.S.	4 %	3 à 4 %

3/ Taux de change

1 US \$ = 7 FF sur toute la période.

(1) Ce cheminement de référence suppose le passage progressif - de début 1989 à fin 1990 - d'un scénario type B (brut à 15 \$/bbl ; \$ = 7 F) à un scénario type A (brut à 20 \$/bbl ; \$ = 7 F) : voir en Annexe 1, la présentation de ces deux scénarios.

## A/ EQUILIBRES RESSOURCES / EMPLOIS

### 1/ Cadre et limites du chiffrage du Plan

Rappelons que le chiffrage prévisionnel du Plan a pour objet de vérifier que le Groupe a les moyens de sa stratégie ; exercice toujours difficile, aujourd'hui périlleux, et nécessairement simplificateur (1) mené avec un double souci :

- . mesurer le poids de l'incertitude sur nos ressources ;
- . mettre en évidence notre capacité d'adaptation, face à des événements très défavorables.

En outre, ces perspectives chiffrées doivent s'efforcer de tenir compte des entraves à la libre circulation des flux financiers à l'intérieur du Groupe. D'où une recherche d'équilibre possible à deux niveaux : celui de la consolidation Groupe et celui de la plate-forme financière centrale (2).

### 2/ Choix des hypothèses

Sur la période du Plan, plus encore que dans le passé, le prix du pétrole et corrélativement, celui du gaz, sont les facteurs déterminants du niveau de nos ressources.

Nous avons renoncé à chiffrer deux scénarios d'environnement contrastés et couvrant l'ensemble des activités du Groupe ; en effet, ce qui est défavorable pour une activité peut devenir un élément favorable pour une autre : cas du prix de la matière première pour le Raffinage et/ou la Pétrochimie, croissance économique plutôt favorisée par une baisse des prix pétroliers etc...

Nous avons donc retenu un cheminement de référence - déjà mentionné au Chapitre précédent - centré sur une évolution possible du prix du brut à moyen terme (voir rappel ci-contre). L'incertitude est alors introduite par une analyse de sensibilité de nos ressources au prix du pétrole et du gaz.

- 
- (1) Chiffrage à ne pas assimiler à des prévisions financières, ni à un budget pluriannuel : évaluations faites en F86 constants, non prise en compte d'éléments comptables importants comme les variations de stocks, les provisions...
  - (2) Plate-forme centrale : ensemble constitué par le regroupement de sociétés entre lesquelles la circulation des flux financiers s'établit librement et dont la banalisation des emplois et des ressources est possible sans contrainte particulière. Il s'agit de la société-mère SNEA et de ses filiales financières et de commerce auxquelles s'ajoutent les trois sociétés françaises, filiales à 100 %, que sont SNEA (P), ELF FRANCE et ATOCHEM.

### 3/ Commentaires

Quelles évolutions prévisibles de nos ressources ?

La chute des prix pétroliers a bouleversé les prévisions de ressources de notre dernier plan : leur baisse attendue au début de la prochaine décennie du fait de la réduction du volume de nos productions de gaz, a été anticipée de plusieurs années par la baisse des prix.

Une partie de la marge perdue sur l'"amont pétrole" se retrouve sur l'aval : situation qui traduit peut-être une évolution structurelle de la profession, mais que nous avons extrapolée avec prudence.

Les autres activités, chimiques notamment, ne bénéficient pas pleinement d'une conjoncture a priori plus favorable : pression retrouvée du dollar.

Quel équilibre possible entre nos ressources et nos emplois ?

Directement pénalisé par la chute des prix pétroliers, notre secteur "pétrole amont" a revu en baisse le niveau de ses activités : effort d'exploration divisé par deux et investissements de production réduits d'un tiers. Partant de cette réduction de notre effort d'exploration-production -du même ordre de grandeur que celle de nos principaux concurrents- nous avons recherché un équilibre prudent entre nos ressources d'exploitation et nos emplois courants ; celui-ci conduit à ne pas incorporer les opérations d'acquisitions proposées par les branches et souvent jugées indispensables lorsque leur financement nécessite l'appel de capitaux propres nouveaux.

Il n'en reste pas moins que (voir graphiques ci-après en consolidé et plateforme centrale) cet équilibre est très tendu, surtout en début de période ; il montre aussi que :

- un prolongement au delà de 1988 du niveau de prix du brut retenu (15 \$ courants par baril) remettrait en question le niveau de nos investissements, notamment ceux d'exploration-production dont la reprise en fin de période serait reportée, au risque de compromettre l'avenir de cette activité ;
  - une nouvelle baisse durable de ce prix nous conduirait vraisemblablement à reconsidérer l'ensemble de notre stratégie : une variation du prix de 1 \$ par baril entraîne une variation de l'ordre de 800 MF de MBA autour de l'équilibre proposé.
- Ces incertitudes nous ont conduit à une certaine prudence dans les programmes d'investissements qui se situent (voir graphiques) légèrement en retrait de nos prévisions de ressources.

En conclusion, si l'environnement pétrolier évolue dans le sens de notre jeu d'hypothèses, il n'y a pas lieu aujourd'hui de remettre en question la stratégie générale du Groupe ; toutefois, il faut être très prudent et spécifique dans sa mise en oeuvre : nous ne pouvons pas nous permettre une erreur lourde dans ses conséquences financières.

L'ensemble de ces objectifs et de ces contraintes suggère pour la réalisation de notre stratégie :

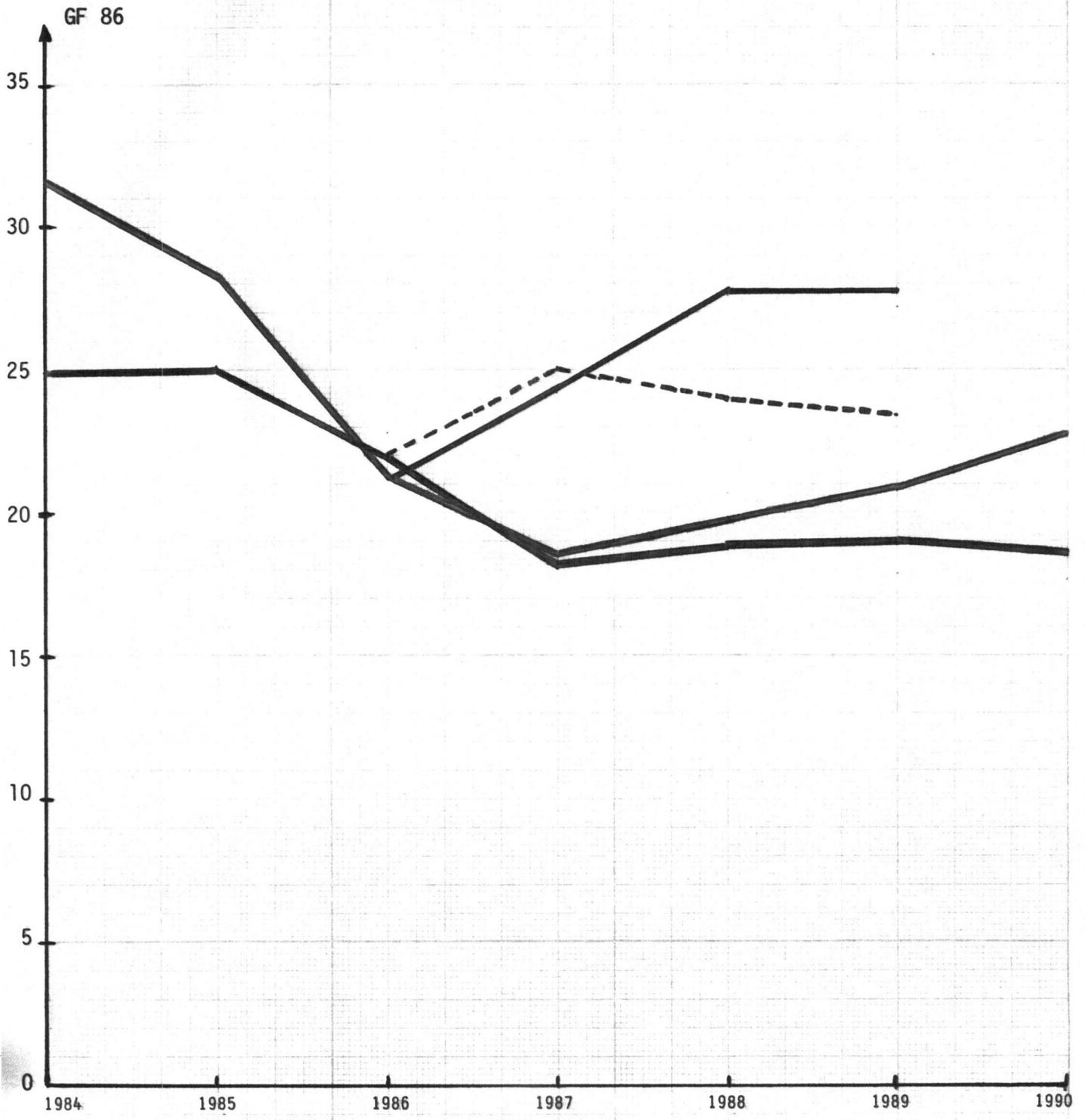
- que priorité soit donnée à un développement interne à partir de nos atouts et des fruits de notre recherche ;
- qu'un complément soit apporté par des actions externes -souvent indispensables à l'équilibre de certains secteurs- celles-ci concernant des acquisitions à caractère très synergétique et de taille moyenne, tant pour en faciliter le financement que pour en récolter rapidement les fruits.

Enfin, en tout état de cause, l'activité exploration-production ne sera plus en mesure d'assurer la presque totalité du financement du Groupe, qu'il s'agisse du coût du holding, des dividendes, de l'intéressement...

Plus que jamais, ce chiffrage du Plan doit être considéré comme une pré-allocation indicative des ressources du Groupe ; chaque projet d'investissement devra faire l'objet d'une étude de rentabilité approfondie avec appréciation des risques et des chances, analyse de sensibilité et examen des alternatives envisageables.

EQUILIBRE RESSOURCES - EMPLOIS

CONSOLIDE



PLAN 1986 : RESSOURCES EMPLOIS  
RAPPEL PLAN 1985 : RESSOURCES EMPLOIS

(Cf. Tableau ci-après)

PRESENTATION ET CONTENU

1/ PERIMETRE DE CONSOLIDATION

- Hydrocarbures Amont : SNEA (P) et filiales étrangères de la DGEP ; filiales de la DGEU : EAP, TG M&M, EA Inc.
- Hydrocarbures Aval : Elf France, Elf Antargaz, SLEA et filiales RD Europe ; filiale de la DGEU : EA Asphalt.
- Chimies : Atochem, CECA, filiales Habitat, fibres de carbone et composites, Texasgulf Chemicals et M & T.
- Hygiène-Santé et Bio : Sanofi incluant Sanelfbio.

2/ CONTENU DES RUBRIQUES

2.1. Ressources

Comprennent MBA avant déduction de l'exploration hors effets de stock pour hydrocarbures aval, cessions d'actifs et autres ressources.

- Hydrocarbures amont :

- . France : soufre de Lacq et négoce de gaz importé inclus.
- . Etranger : accroissement à partir de 1988 dû à la mise en production d'Alwyn.

- Hydrocarbures aval :

MBA économique, hors effets de stock.

- Autres ressources consolidées :

Solde d'un ensemble de postes comprenant notamment :

- . ressources nettes d'impôt de SNEA,
- . produits financiers et ressources des autres filiales,
- . cessions d'actifs.

2.2. Emplois : investissements généraux, industriels ou financiers

- Hydrocarbures amont :

- . Exploration : niveau de référence proposé par DGEP.
- . Développement et divers : comprend les investissements généraux et financiers de la SNEA(P) et des filiales étrangères ainsi que le para-pétrolier.

- Autres emplois consolidés : cumul des deux postes :

- . Autres investissements : Innovation, développements régionaux et activités diverses, investissements généraux du Siège.
- . Autres emplois : dividendes et intéressements consolidés, emplois divers et exceptionnels (en 1985).

RESSOURCES CONSOLIDEES (GF 86)

	1985 Réalís.	1986 B. révisé	1987	1988	1989	1990
HYDROCARBURES AMONT	23,2	15,1	12,7	12,7	13,1	14,1
HYDROCARBURES AVAL	0,4	2,8	1,6	2,0	2,0	2,3
CHIMIES	1,4	1,5	2,3	3,2	3,5	3,9
HYGIENE & SANTE + BIO	0,9	1,1	1,3	1,5	1,7	1,9
AUTRES RESSOURCES	(**)2,3	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5
TOTAL	28,2	21,2	18,4	19,8	20,8	22,7

(\*\*) Dont : . Cessions d'actifs : 1,3 GF  
. Augmentation de capital : 0,3 GF

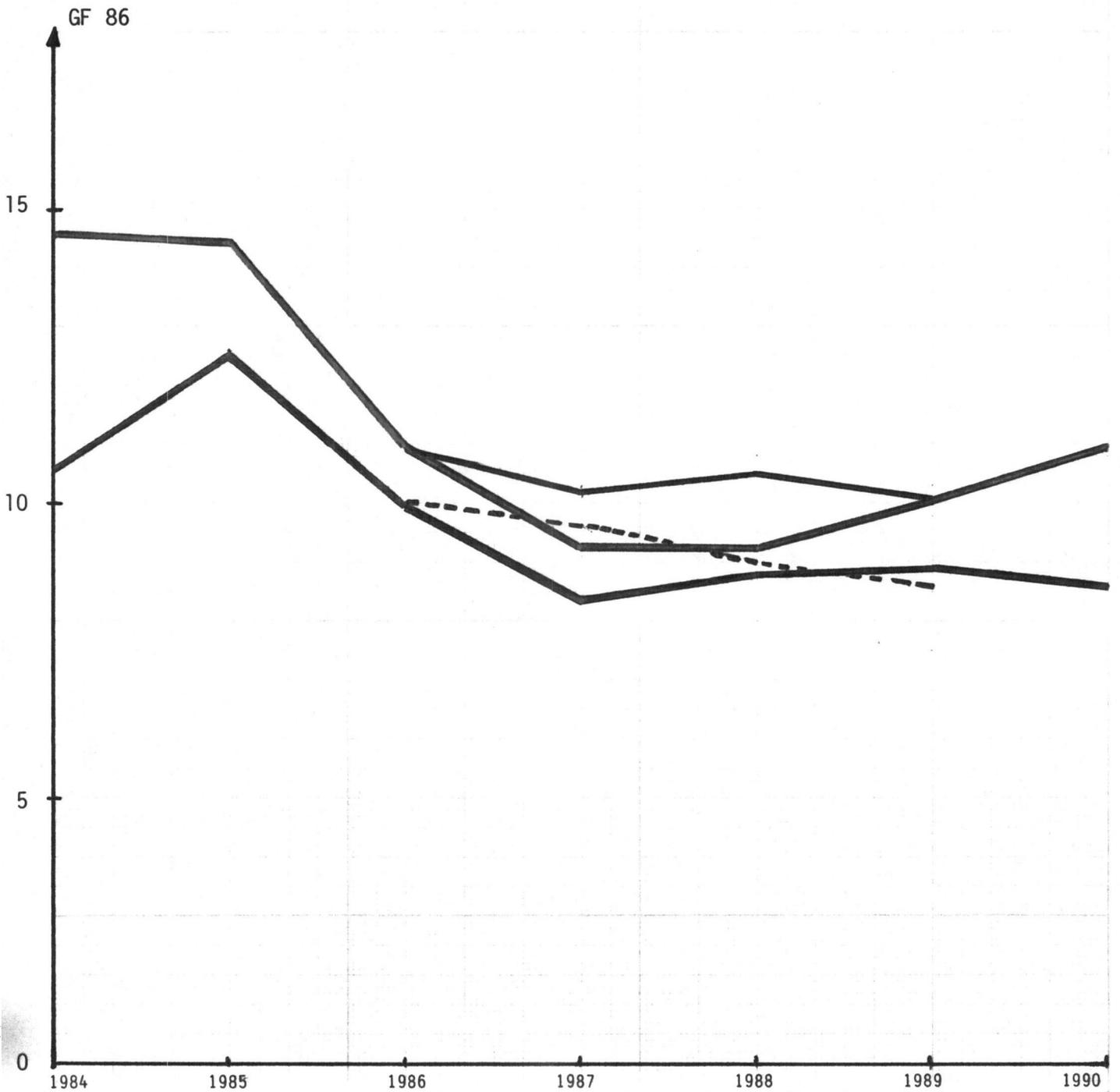
EMPLOIS CONSOLIDES (GF 86)

	1985 Réalís.	1986 B. révisé	1987	1988	1989	1990
HYDROCARBURES AMONT	16,1	14,7	10,6	10,4	10,3	10,2
HYDROCARBURES AVAL	1,3	1,6	1,6	1,6	1,5	1,4
CHIMIES	2,0	2,0	2,4	3,3	3,5	3,1
HYGIENE & SANTE + BIO	1,3	0,9	1,0	1,0	1,0	1,1
AUTRES EMPLOIS	(**)4,3	2,7	2,5	2,5	2,6	2,7
TOTAL	25,1	22,0	18,1	18,8	18,9	18,5

(\*\*) Dont : éléments exceptionnels 1,3 GF

EQUILIBRE RESSOURCES - EMPLOIS

PLATE-FORME CENTRALE



PLAN 1986     RESSOURCES  
               EMPLOIS

RAPPEL PLAN 1985     RESSOURCES  
                           EMPLOIS

(Cf. Tableau ci-après)

PRESENTATION ET CONTENU1/ DEFINITION DE LA PFC

Ensemble constitué par le regroupement de sociétés entre lesquelles la circulation des flux financiers s'établit librement et dont la banalisation des emplois et des ressources est possible sans contrainte particulière. Il s'agit de la société mère SNEA et de ses filiales financières et de commerce auxquelles s'ajoutent les (trois <sup>autres</sup> sociétés françaises, filiales à 100 %, que sont SNEA(P), ELF FRANCE, SLEA, ATOCHEM et CECA.

2/ COMMENTAIRES2.1. Ressources

- Hydrocarbures amont : MBA de SNEA(P) et remontées des filiales productrices (dividendes, produits financiers, et remboursements d'avances).
- Hydrocarbures aval : MBA économique d'Elf France, MBA de SLEA, et remontées des filiales du RD Etranger.
- Chimies : MBA d'Atochem et de CECA et remontées des filiales DGC.
- Hygiène-santé : dividende de Sanofi.
- Autres ressources : solde d'un ensemble de postes concernant la maison-mère comprenant : les remontées des autres filiales, les produits financiers, les frais financiers relatifs aux emprunts, les frais généraux et la R.S.T., les impôts.

2.2. Emplois

- Hydrocarbures amont :
  - . Exploration : opérations France et filiales non autonomes financièrement.
  - . Développements : comprend outre l'activité France, des avances aux filiales étrangères.
  - . Divers : investissements généraux de SNEA(P) (informatique, Immobilier et para-pétrolier).
- Hydrocarbures aval :
  - Programme d'investissement d'Elf France et contribution au financement des filiales du RD Etranger.
- Chimie :
  - . Atochem : cf. emplois consolidés,
  - . autres chimies DGC : contribution maison-mère.
- Hygiène Santé - Bio : contribution maison-mère aux augmentations de capital prévues sur la période.
- Autres Emplois : dividendes et intéressements maison-mère et autres investissements (cf. consolidé).

RESSOURCES PLATE-FORME CENTRALE (GF 86)

	1985 Réalis.	1986 B. révisé	1987	1988	1989	1990
HYDROCARBURES AMONT	13,0	7,4	6,2	5,4	6,0	6,5
HYDROCARBURES AVAL	0,4	2,5	1,3	1,5	1,5	1,8
CHIMIES	0,9	1,0	1,6	2,1	2,3	2,4
HYGIENE & SANTE + BIO	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3
AUTRES RESSOURCES	0,1	(0,1)	-	-	-	-
TOTAL	14,4	10,9	9,2	9,2	10,0	10,9

EMPLOIS PLATE-FORME CENTRALE (GF 86)

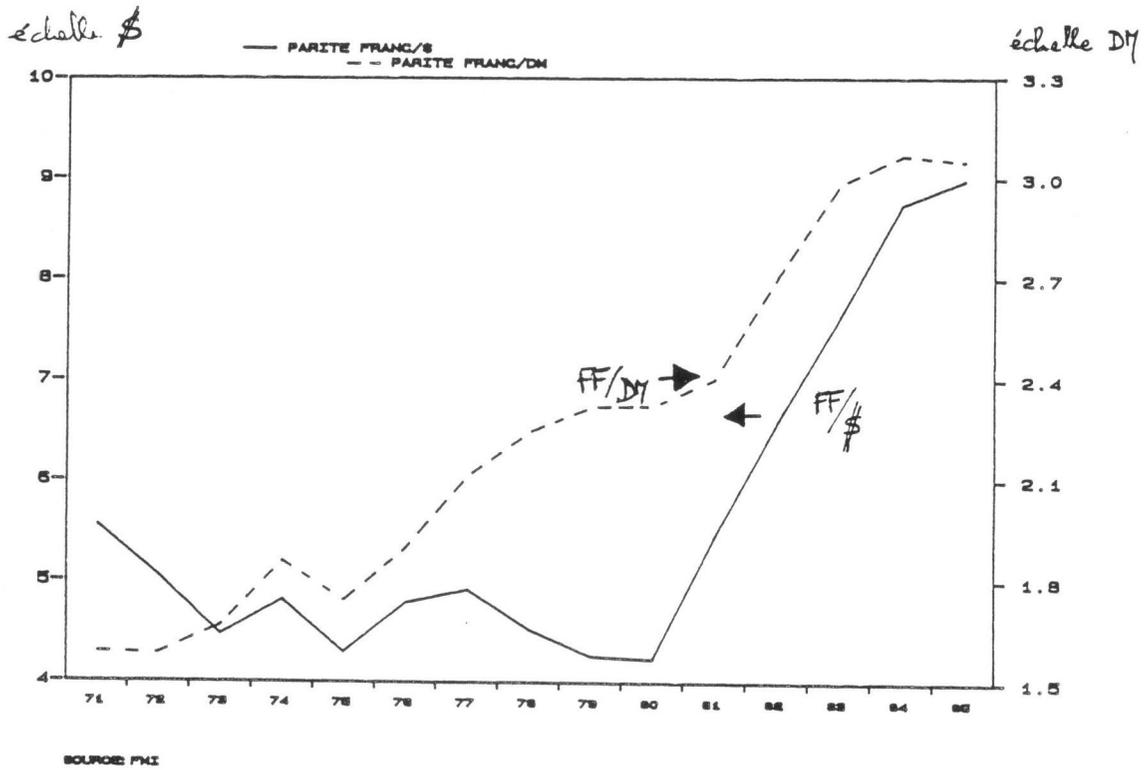
	1985 Réalis.	1986 B. révisé	1987	1988	1989	1990
HYDROCARBURES AMONT	6,5	5,1	3,3	3,2	3,2	3,1
HYDROCARBURES AVAL	1,4	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1
CHIMIES	1,4	1,5	1,8	2,3	2,5	2,4
HYGIENE & SANTE + BIO	0,5	-	-	-	-	-
AUTRES EMPLOIS	(**)2,8	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
TOTAL	12,6	10,0	8,4	8,8	8,9	8,6

(\*\*) Dont : Eléments exceptionnels 0,7 GF

B - EQUILIBRE GEOGRAPHIQUE

---

PARITES/TAUX DE CHANGE  
moyenne sur la période



## 1/ Toutes activités confondues

Une répartition géographique des Ressources et des Emplois de la plate-forme financière centrale du Groupe serait peu fiable ; elle implique trop d'hypothèses, notamment en matière de financement et de relations financières avec les filiales.

Faute de cet éclairage, nous appuierons notre analyse sur le couple : MBA consolidées / Investissements consolidés (1) ; cet ensemble homogène, qui regroupe la totalité des propositions des filiales - compte non tenu des acquisitions - donne une image à moyen terme de ce que pourrait être l'équilibre géographique du Groupe si l'environnement lui permet de réaliser tous ses projets.

Cette image chiffrée, en valeur relative (voir tableaux B.1 et B.2), est illustrée par les graphiques ci-après et suscite les commentaires suivants :

- en France, pour la première fois depuis le début du déclin de la production de Lacq, nous observons un retournement de tendance ; le poids relatif de la MBA et des investissements augmente sous l'effet conjugué d'un glissement des activités "Hydrocarbures Amont" et d'un développement de toutes nos autres activités ;
- nos activités européennes, considérées globalement, continuent de s'auto-suffire, avec toutefois une tendance à la baisse de leur poids relatif : passage de près d'un tiers à moins d'un quart du Groupe consolidé ; hors exploration-production, notre position européenne est à renforcer : cf. Arbre Stratégique ;
- quasi-stabilité - autour d'un quart - de nos Investissements en Afrique mais avec un déclin marqué de notre MBA, au point que nos activités africaines deviennent, tous pays confondus, demandeur net de financement central ;
- si le pôle Etats-Unis atteint un équilibre en cours de période, il reste à un niveau relatif inférieur à 10 % : l'émergence reste espérée au cours de la prochaine décennie. C'est d'ailleurs la seule zone géographique pour laquelle le Groupe s'est fixé une politique globale d'implantation ; le point en est fait ci-après.

x  
x      x

Nos patrimoines lourds aux Etats-Unis, l'exploration et la production des hydrocarbures et les phosphates, sont touchés par le marasme des prix résultant d'un fort excédent des capacités de production sur la consommation.

Dans le domaine du pétrole, l'effondrement des prix du début 1986 met en cause sinon la substance du moins le calendrier de la stratégie d'exploration aux Etats-Unis. L'exploration des zones frontières est repoussée au-delà des perspectives du Plan ; on espère cependant atteindre l'équilibre financier sur zones classiques.

---

(1) Répartir géographiquement les autres éléments de Ressources (hors MBA) et d'Emplois (hors investissements) serait arbitraire et/ou sans signification.

Dans le domaine des phosphates, TEXASGULF traverse mieux que beaucoup de ses concurrents la guerre de prix actuelle ; il n'en reste pas moins que l'apparition de résultats à la hauteur des investissements réalisés semble peu probable en cours de Plan.

Il convient donc de capitaliser sur les bons résultats des autres secteurs d'activité et le potentiel de management constitué pour développer le pôle américain pendant cette période. Les secteurs de spécialités, chimie et pharmacie, sont au centre de cette politique et sont l'objet d'indications volontaristes ; mais le coût des acquisitions éventuelles est aujourd'hui élevé (P/E boursiers) et la compétition entre acheteurs très vive.

## 2/ En distinguant "Hydrocarbures Amont" et autres activités

Pour compléter cette analyse sur l'évolution de l'équilibre international du Groupe, nous avons considéré d'une part, nos activités "amont pétrole" et d'autre part, nos activités "industrielles" au sens large : celles-ci allant du raffinage-distribution à la chimie considérée dans son ensemble - activités de SANOFI et Bio-Industries comprises.

L'évolution de ces deux sous-ensembles est donnée par les tableaux B.3 et B.4 et illustrée par les graphiques ci-après.

Nous observons ainsi que :

- . nos activités "amont pétrole", aujourd'hui déjà très internationales, le deviennent de plus en plus sur la période du Plan ;
- . dans le même temps, nos "industries" déjà très hexagonales, voient ce caractère s'accroître même si nos débouchés sont mieux répartis internationalement du fait des exportations (ventes à l'étranger de l'ordre de 50 % pour SANOFI et ATOCHEM).

ceci dans l'hypothèse d'une simple croissance interne de nos actifs existants. En d'autres termes, ce n'est que par des acquisitions significatives et judicieusement localisées que nous pourrions tendre vers cet objectif exprimé dans l'"Arbre stratégique" :

"... chacune de nos activités devant contribuer à la constitution et à l'évolution du résultat net du Groupe".

Il n'en reste pas moins qu'en France, le nombre de nos plates-formes est élevé et que l'obligation d'en assurer la compétitivité ne nous laisse que peu de moyens pour nous implanter industriellement à l'étranger. On trouve là une raison supplémentaire de poursuivre l'élargissement de notre portefeuille d'activités.

EQUILIBRE GEOGRAPHIQUE DU GROUPE

Toutes activités confondues

B.1 - REPARTITION DE LA MBA CONSOLIDEE

(en %)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
FRANCE	46	44	43	43	46	48
EUROPE (Hors FRANCE)	28	30	28	28	26	23
AFRIQUE	25	20	23	20	20	21
ETATS-UNIS	5	5	6	9	8	8
AUTRES PAYS ET RESSOURCES NON REPARTIES	- 4	1	-	-	-	-
	100	100	100	100	100	100

B.2 - REPARTITION DES INVESTISSEMENTS CONSOLIDES (exploration comprise)

(en %)

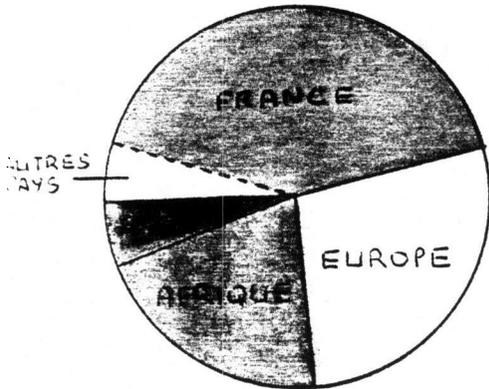
	1985	1986	1987	1988	1989	1990
FRANCE	25	30	39	39	37	38
EUROPE (Hors FRANCE)	30	33	32	25	23	23
AFRIQUE	27	27	21	25	28	25
ETATS-UNIS	9	5	6	7	7	8
AUTRES PAYS ET INVESTIS. NON REPARTIS (**)	9	5	2	4	5	6
	100	100	100	100	100	100

(\*\*) Les provisions pour développement de découvertes espérées des années 1988 à 1990 ont été réparties proportionnellement à l'effort d'exploration de la période 1985-1987.

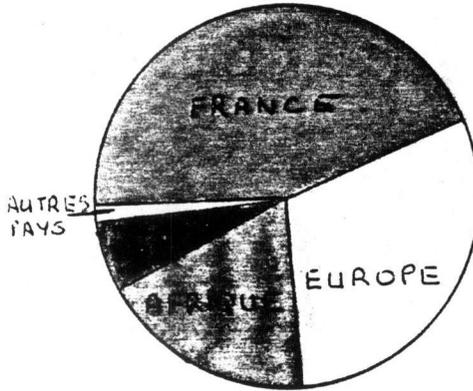
REPARTITION GEOGRAPHIQUE

M.B.A. CONSOLIDÉE (%)

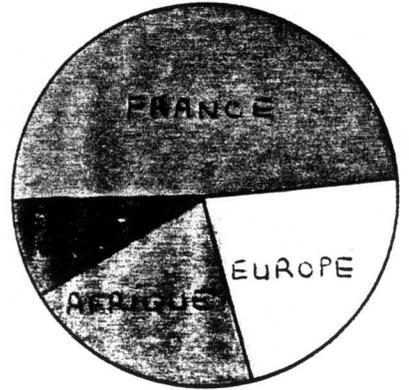
1985



1986

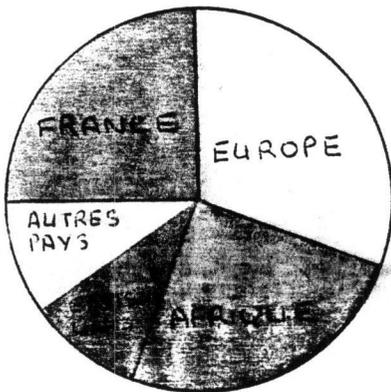


1990

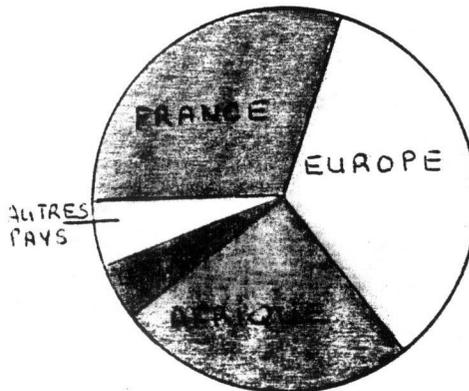


INVESTISSEMENTS CONSOLIDÉS (%)

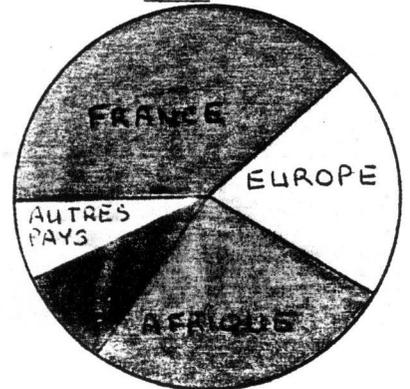
1985



1986



1990



- En distinguant Hydrocarbures amont/"Industries" -

## B3 - REPARTITION DE LA MBA CONSOLIDEE

(En %)

	HYDROCARBURES AMONT						"INDUSTRIES" + HOLDING					
	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1985	1986	1987	1988	1989	1990
- France	37	28	24	21	25	27	88	84	85	83	82	80
- Europe (Hors France)	34	41	39	42	39	35	2	5	3	3	4	4
- Afrique	30	28	33	31	31	33	-	-	-	-	-	-
- Etats-Unis	3	3	4	6	5	5	12	10	12	14	13	15
- Autres pays et MBA non répartie	-4	-	-	-	-	-	-2	1	-	-	1	1
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

## B4 - REPARTITION DES INVESTISSEMENTS CONSOLIDES (1)

(En %)

	HYDROCARBURES AMONT						"INDUSTRIES" + HOLDING					
	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1985	1986	1987	1988	1989	1990
- France	11	11	12	13	10	10	66	86	91	84	89	88
- Europe (Hors France)	39	43	48	35	33	35	4	6	2	6	5	3
- Afrique	37	36	31	39	43	38	-	-	-	-	-	-
- Etats-Unis	8	4	6	7	7	7	10	8	7	10	6	9
- Autres pays et investis- sements non répartis	5	6	3	6	7	10	20	-	-	-	-	-
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

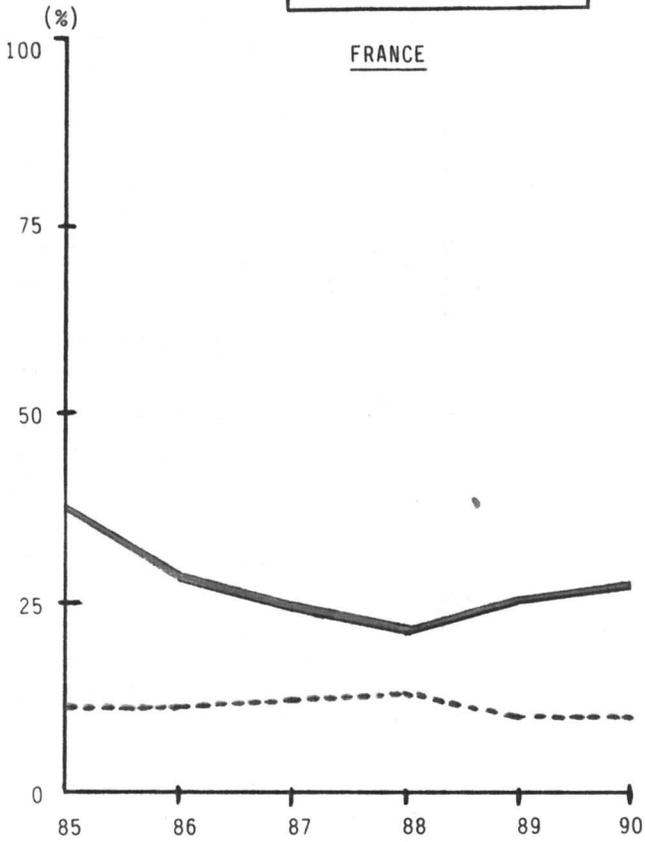
(1) Y compris Exploration, hors grandes acquisitions nouvelles

EQUILIBRE CONSOLIDE

REPARTITION GEOGRAPHIQUE

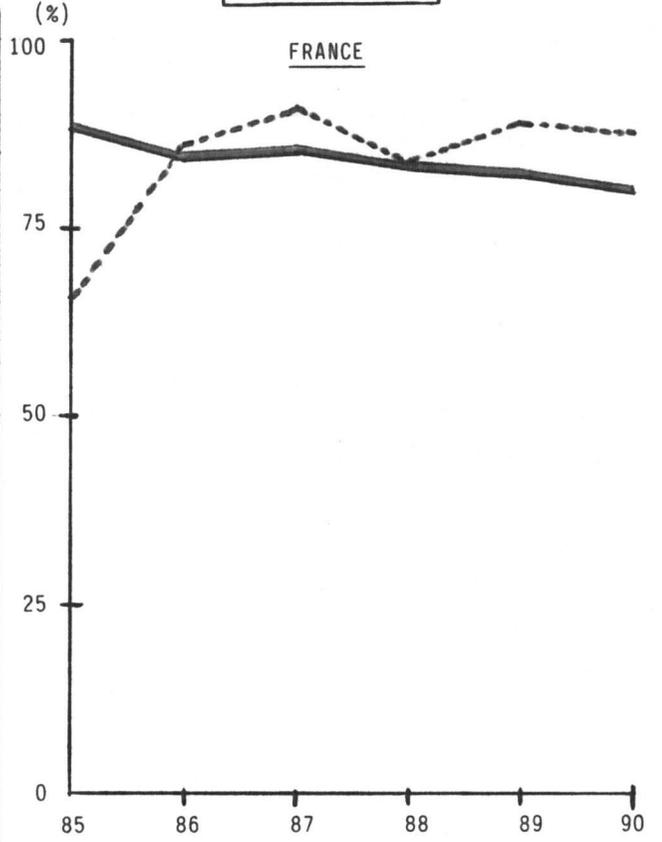
"HYDROCARBURES AMONT"

FRANCE

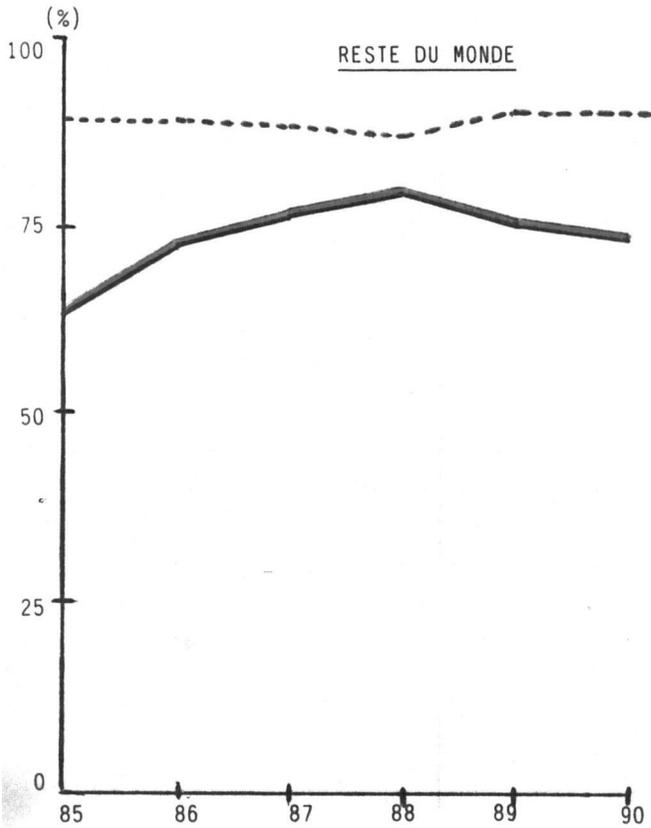


"INDUSTRIES"

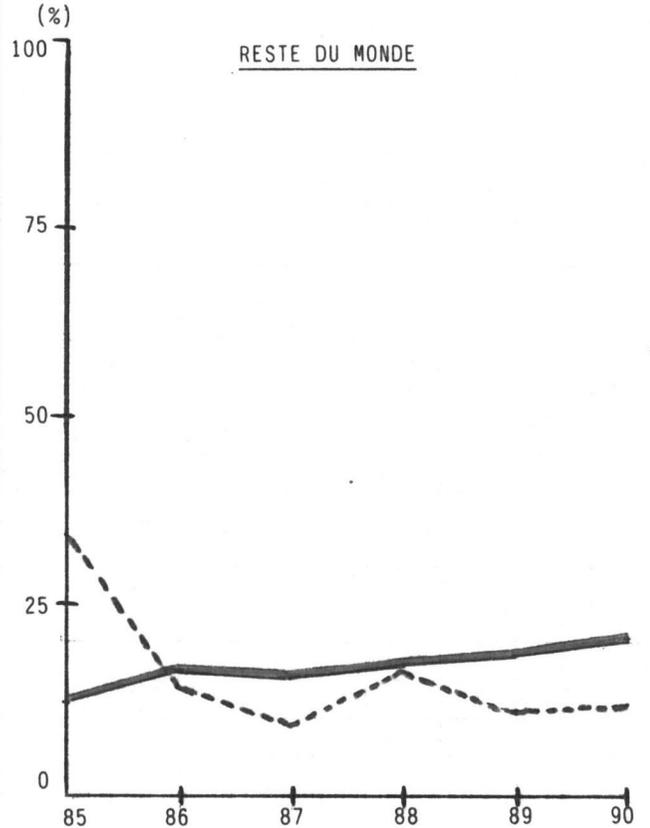
FRANCE



RESTE DU MONDE



RESTE DU MONDE



———— RESSOURCES (MBA)

- - - - - INVESTISSEMENTS

### QUE RETENIR DE CES PERSPECTIVES CHIFFREES ?

- . *Le contre choc pétrolier a bouleversé nos perspectives antérieures :*
  - *anticipant de plusieurs années (effet prix) la baisse attendue (effet volume gaz) des résultats nets DGEF*
  - *reconstituant à DGRD des marges temporairement élevées, mais dont l'évolution a été appréciée avec prudence*
  - *ayant un impact direct faible en chimies, celles-ci dans un premier temps étant plus concernées par la compétitivité retrouvée du \$.*
- . *Aucune branche n'apparaît plus en rouge, mais le niveau des ressources du Groupe baisse fortement, en consolidé et en plate-forme centrale.*
- . *L'équilibre Ressources/Emplois apparaît tendu en première moitié du Plan, surtout en PFC. Et ce malgré une réduction drastique des investissements d'Exploration-Production.*
- . *Rigueur de gestion et économie de moyens s'imposeront bien évidemment : l'effort de productivité déjà entrepris en raffinage et en chimie est à poursuivre et à étendre à l'ensemble du Groupe.*
- . *Une évaluation soignée - souvent difficile - des grands projets d'investissements ou d'acquisitions devra être systématisée, pour rendre possible des arbitrages inter-Branches et pour permettre d'apprécier l'impact de l'opération sur les résultats et la tenue du titre.*
- . *La répartition géographique de nos nouveaux actifs devra être examinée avec soin, la tendance exprimée dans ce Plan conduisant, pour les secteurs "aval", à un pourcentage croissant d'immobilisations industrielles en France, hors acquisitions.*

A - PERSONNEL

## A - PERSONNEL

"Il n'est de richesses que d'hommes"  
(Jean Bodin)

Le capital humain des entreprises du Groupe constitue sa force vitale et l'une de ses ressources majeures.

Pour les années du Plan, qui s'annoncent si décisives pour le futur compte tenu des redoutables défis à relever dans un contexte économique et social moins confortable, la gestion stratégique des ressources humaines du Groupe conditionnera plus que jamais sa vigueur et ses capacités d'adaptation et de développement.

Cette gestion stratégique devra s'accompagner de politiques sociales mobilisatrices, respectant les diversités, mais assurant les cohérences nécessaires et les solidarités souhaitables pour que notre Groupe industriel ne devienne pas un conglomérat ou un holding.

Pour éclairer ces objectifs, sont présentées les grandes lignes d'actions d'une politique de l'emploi et l'esquisse d'une politique sociale ainsi que des orientations proposées pour développer l'unité du Groupe en respectant sa diversité.

"Il est possible de concilier l'esprit entrepreneurial et l'autonomie de gestion, qui en est l'indispensable ferment, avec un contrôle serré des deux ressources majeures de l'entreprise : les hommes et l'argent".

(G. Worms dans la revue  
Politique Industrielle)

## Variations annuelles d'emploi (FRANCE)

Variations annuelles moyennes d'emploi (en milliers) et taux de croissance annuel moyen (en %)	1959-1974		1974-1979		1979-1983	
	Variation	Taux de croissance	Variation	Taux de croissance	Variation	Taux de croissance
1 - Emploi total .....	118,6	0,6	32,3	0,2	- 69,6	- 0,3
2 - Emploi tertiaire .....	181,8	1,9	215,3	1,9	129,0	1,0
dont : - Tertiaire marchand .....	155,0	2,5	166,8	2,1	90,1	1,1
- Tertiaire non marchand .....	26,8	0,8	48,5	1,3	38,9	1,0
3 - Industrie .....	47,4	0,8	- 89,6	- 1,5	- 112,3	- 2,0
4 - Bâtiment-génie civil .....	31,2	1,8	- 33,1	- 1,7	- 36,5	- 2,1
5 - Agriculture .....	- 141,8	- 4,4	- 60,3	- 2,9	- 49,8	- 2,7

Source : Comptabilité nationale.

La Presse, 28.8.86

## L'EMPLOI

1/ Perspectives de l'emploi

Les plans précédents - celui de 1983 en particulier - avaient fourni des indications en ordre de grandeur sur l'évolution de l'emploi dans le Groupe et sur les allègements jugés indispensables dans les secteurs d'industrie lourde.

Les évolutions récentes ne font que confirmer cette tendance fondamentale d'un emploi décroissant dans les secteurs industriels tant en France que dans le Monde. Les activités de notre Groupe n'échappent pas à cette règle.

L'apparition d'un phénomène durable qui s'impose à nous, la chute des prix du pétrole, ainsi que la persistance de très nombreux gisements de productivité à exploiter dans tous les secteurs pour maintenir notre compétitivité, font que la tendance à la réduction continue des effectifs et la permanence sur la période du Plan du problème de leur ajustement affectent maintenant toutes les Branches - y compris leurs sièges - ainsi que les Directions Centrales du Groupe.

Aux perspectives retenues par les Directions Générales de Branches et précisées dans leurs plans respectifs (rappelées aux chapitres correspondants du Plan Groupe, cf. deuxième partie "Activités"), il faut ajouter celles des Directions Centrales et autres directions rattachées à la DG Groupe qui doivent contribuer à l'effort de réduction du train de vie du Groupe ; dans la pratique, sera conduite d'ici à fin 1986 une étude portant sur la rationalisation des structures de sièges dans le cadre d'une redéfinition des missions respectives des Directions Centrales et des Branches, entraînant une redistribution des tâches et une optimisation des moyens.

Dans cet environnement difficile, on mesure d'autant mieux l'importance de l'action que le Groupe, conscient de ses responsabilités régionales, poursuivra par l'intermédiaire essentiellement de la SOFREA, mais aussi du BDE (actions mentionnées par ailleurs, voir chapitre II & VI), avec comme objectif la sauvegarde et/ou la création d'environ 2000 emplois par an.

2/ Les grandes lignes d'une politique de l'emploi

L'adaptation continue des ressources aux besoins pendant la période du Plan s'assortit à la fois de la consolidation des emplois dans les secteurs assainis et du traitement des problèmes posés par les effectifs excédentaires.

Les conséquences que nous devons tirer de cette situation vont donc bien au-delà de la gestion quantitative des effectifs (impérieuse nécessité), et elles impliquent aussi de renforcer les souplesses nécessaires pour la meilleure utilisation du potentiel conservé et l'ardente obligation de préparer l'avenir.

../..

Il faudra donc d'une part au plan quantitatif :

- . Maintenir un pilotage des effectifs suffisamment serré pour permettre non seulement la résorption des excédentaires mais aussi un minimum vital d'embauches de jeunes de qualité ainsi que le nécessaire recrutement (même modeste) des spécialistes de pointe ou des porteurs de technicités nouvelles dont nous pourrions avoir besoin. Cela suppose dans chaque Branche une gestion plus vigilante de la pyramide des âges pour limiter les à-coups.
- . Pour atteindre ces objectifs, maintenir les systèmes en place facilitant les départs anticipés ou les reclassements grâce à des moyens considérables : congés d'attente de retraite, conventions FNE, dispositions d'aide à la mobilité ; mais aussi, en tant que de besoin, favoriser des actions nouvelles telles que : aides contrôlées aux départs volontaires, essaimage, etc...
- . Que chaque Branche ou Direction Groupe réalise ses objectifs à une échéance et un rythme adaptés à ses contraintes propres. Toutefois, les nécessaires cohérences et solidarités devront jouer pour optimiser l'utilisation des ressources du Groupe avec suffisamment de souplesse ; cela signifie d'envisager une plus grande mobilité intra et inter - Branches, accompagnée des éventuelles formations de reconversion appropriées, avant de chercher à l'extérieur, ainsi qu'une plus large utilisation d'ELF International. Cela suppose aussi un encouragement à la mobilité des personnes : s'il paraît normal d'exiger une mobilité sans réticence sur le plan fonctionnel, les obstacles à la mobilité géographique (marché immobilier, fiscalité...) devront être levés.

Il faudra d'autre part au plan qualitatif, pour que toutes ces actions puissent être menées à bien qu'elles s'inscrivent dans le cadre d'une organisation rendue plus efficace. Pour cela, le souci permanent des responsables devra être d'adapter les moyens aux tâches par la recherche systématique des gains de productivité dans tous les secteurs, y compris les sièges des Branches et des filiales et les Directions Centrales du Groupe, et dans tous les domaines, et notamment la gestion et l'administration.

Les systèmes d'automatisation d'informatisation et la généralisation de la bureautique doivent être pris en compte dans nos prévisions d'effectifs car celles-ci doivent s'accompagner des conversions nécessaires.

Cela conduira à des équipes plus ramassées, efficaces et motivées car plus responsables de tâches plus riches.

Une autre ligne d'action, tout aussi essentielle au succès d'une politique de l'emploi, concerne le maintien et le développement de la compétence et l'adaptation des métiers

Pour les métiers, la tendance de base paraît être l'évolution vers un professionnalisme plus affirmé, un accent supplémentaire étant mis sur les métiers commerciaux. Elle entraîne la baisse continue des situations offertes au personnel sous-qualifié et la disparition probable de certains métiers sous leur forme actuelle.

../..

Le maintien et le développement de la compétence, c'est-à-dire la valorisation du capital humain accumulé, nécessite d'organiser plus efficacement le transfert de l'expérience des plus anciens aux plus jeunes, mais ne doit pas se limiter à cet aspect, et pose de façon plus élargie celui de la politique de formation.

La formation, instrument majeur de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, n'est pas une fin en soi, mais un moyen de changement. Elle est aussi un investissement producteur d'effets.

Elle permet de développer chez l'individu la capacité de mieux maîtriser un environnement complexe en prenant en compte deux sortes d'enjeux : les enjeux de spécialisation et les enjeux d'évolution.

Face aux enjeux de spécialisation, la maîtrise technologique est une condition nécessaire pour répondre aux impératifs de production et de rentabilité de l'entreprise.

Face aux enjeux d'évolution, la capacité de s'adapter à de nouveaux environnements devient prépondérante.

Dans ce sens, la culture générale apparaît de plus en plus être une nécessité professionnelle. Il importe de développer une pédagogie favorisant les transferts d'aptitudes et donc la capacité des individus à passer d'une fonction à une autre.

Cela suppose le renforcement d'une gestion prévisionnelle dynamique des personnels, adaptée aux Sociétés, aux métiers et aux niveaux, y compris pour l'encadrement supérieur du Groupe, avec détection rapide des talents précoces de futurs dirigeants et le développement de leurs compétences de management.

De plus, compte tenu de l'évolution de nos activités, une plus large internationalisation de notre personnel et les conséquences à en tirer, notamment dans les structures de commandement, devront concrètement entrer en pratique.

## ESQUISSE D'UNE POLITIQUE SOCIALE

Dans un tel contexte, le succès des entreprises du Groupe passera plus que jamais par une véritable mobilisation des ressources humaines. Celle-ci ne sera possible que si la politique sociale favorise la motivation et permet l'épanouissement de chacun dans l'entreprise.

Les politiques sociales mises en oeuvre dans les diverses sociétés des Branches reconnaissent d'abord la spécificité du secteur où elles opèrent. C'est l'un des aspects de la nécessaire adaptation des moyens et des politiques mis en oeuvre par le Groupe et c'est l'accompagnement nécessaire de structures décentralisées. Mais cette diversité n'exclut pas les indispensables cohérences et solidarités, et elle encourage la recherche de valeurs communes.

Cette recherche de motivation des personnels et des hiérarchies des entreprises est à la fois une finalité et le résultat d'une politique autour de projets communs et de valeurs partagées, tant au niveau des secteurs spécifiques qu'à celui du Groupe ; elle doit permettre de mobiliser le potentiel humain par une plus grande expression de toutes les compétences industrielles, dans des structures rendues plus efficaces et productives. Elle s'articule autour de deux thèmes complémentaires :

- au niveau individuel : des acteurs plus responsables,
- au niveau collectif : un approfondissement des voies de la concertation, de la politique contractuelle et de la participation.

Pour illustrer ces thèmes, sans être exhaustif, sont décrites quelques grandes lignes d'actions souhaitables dans divers domaines :

- comment responsabiliser les acteurs ?
- les politiques incitatives
- les relations sociales
- l'adhésion
- unité et diversité du Groupe

### 1/ Comment "responsabiliser" les acteurs ?

Les principes d'organisation du Groupe : décentralisation par Branches et par filiales ou entités dotées de larges délégations de pouvoirs et d'une autonomie de gestion adaptée aux types d'activités tout comme les effets des adaptations de structures (gain de productivité, résorption de sureffectifs) doivent contribuer à cet objectif par l'accroissement du professionnalisme, l'enrichissement des tâches et une prise de conscience accrue des responsabilités, particulièrement par la hiérarchie.

Au coeur des relations sociales dans l'entreprise, se place en effet la hiérarchie dont le rôle, tout à fait fondamental, est à la fois de commander, d'animer, d'éduquer, d'écouter. Cette hiérarchie doit devenir plus présente et disposer de l'information générale et spécifique à sa mission plus largement et plus vite.

## 2/ Les politiques incitatives

La crise qui remet en cause tant de situations et même tant de valeurs de notre société ne peut manquer à terme de faciliter les retouches et les évolutions de statuts, de règlements et de pratiques. Il faudra veiller à conduire ces changements de façon progressive afin d'éliminer les rigidités. Il paraît souhaitable de le faire à l'intérieur des cadres institutionnels en place ; leur mise en oeuvre autorise en effet une large souplesse qui a parfois disparu, moins par l'effet de certaines de leurs dispositions que par la répugnance de la hiérarchie, à tous les niveaux, à exercer de véritables choix.

- . Dans le domaine de la gestion des carrières, il faudra pousser la hiérarchie à promouvoir véritablement une politique "moins d'évènements, évènements plus significatifs" pour permettre de détecter plus précocement les talents et de promouvoir plus rapidement les mérites, et à prendre la responsabilité de ses choix.
- . En ce qui concerne la rémunération, il paraît nécessaire, et il est très généralement souhaité, d'augmenter par rapport aux pratiques actuelles la part variable de la rémunération (variable en fonction des résultats de l'entreprise et aussi de la contribution de l'agent). Cette part variable de la rémunération implique une appréciation convenable des performances et une plus grande part attribuée aux mérites individuels.

En période de ralentissement significatif de l'inflation, la politique salariale basée sur la négociation d'accords concernant les mesures générales devra donc être ajustée pour tenir compte des évolutions des poids relatifs des mesures individuelles par rapport aux mesures générales. Cette politique salariale sera complétée par une politique des rémunérations au sens large, plus incitatives, plus personnalisées et plus diversifiées (intéressement, participation, actionariat, plans d'épargne d'entreprises). Les réalisations nombreuses dans divers secteurs du Groupe sont appelées à se développer compte tenu des évolutions prévisibles du cadre législatif et réglementaire mais aussi du dégagement progressif de l'ERAP du capital de la SNEA, qui s'accompagnera de l'apparition d'un actionariat salarié significatif, ce qui peut être l'occasion de développer des formes nouvelles souhaitables de participation.

- . En matière de prévoyance, la recherche d'un nouvel équilibre entre répartition et capitalisation est un problème de société au-delà de nos actions. L'objectif est, cependant, après avoir raisonnablement plafonné les prestations des régimes "surcomplémentaires" quand ils existent, de les déplacer dans le domaine de la capitalisation, au niveau essentiellement des versements des employeurs mais peut-être aussi de compléments par les salariés. La mise en oeuvre de plans d'épargne d'entreprises complète utilement ce concept.

Les risques "prévoyance" pourraient être gérés plus efficacement par regroupement et prise en charge totale ou partielle par une filiale du Groupe spécialisée.

- . Les conditions de travail : un remarquable effort a été réalisé dans les sociétés et sera poursuivi pour mettre en oeuvre des formules de travail à temps partiel et organiser le temps choisi. Il conviendra d'en promouvoir l'utilisation pour susciter un effet favorable au niveau de l'emploi et de l'efficacité par un meilleur management du temps individuel (notamment pour le personnel féminin).

../..

### 3/ Les relations sociales

La coopération avec les organisations syndicales se poursuivra :

- au travers du jeu sans entrave des différents organes où s'organise la concertation : comités de groupe et de Branches, comités d'entreprises et d'établissements, et par tous les moyens définis par la loi ou pratiqués dans les entreprises du Groupe,
- par la recherche de solutions négociées à tous les problèmes posés par les relations sociales aux différents niveaux.

### 4/ L'adhésion

La communication interne, dans les deux sens, doit être l'un des piliers de la recherche d'une plus grande motivation. Un vaste effort de communication devra donc être poursuivi, à l'initiative des hiérarchies, pour faire connaître les buts des sociétés et y gagner l'adhésion des personnels, pour être plus présentes auprès de leurs équipes avec une information plus rapide et plus argumentée, pour faire remonter l'information.

Dans le même état d'esprit sera favorisée la pratique des enquêtes et sondages auprès du personnel, sinon de façon générale du moins dans les Branches, de façon à percevoir en temps utile les tendances d'évolution et les souhaits du plus grand nombre.

Une attention particulière est à apporter à l'application du droit d'expression directe des salariés. Les groupes d'expression, cercles de qualité ou autres groupes de progrès seront ainsi des moyens privilégiés de la communication en même temps que d'amélioration de la productivité.

### 5/ Unité et diversité du Groupe

A l'occasion d'un Plan Personnel, on ne peut éluder quelques réflexions sur l'identité du Groupe, ses valeurs communes, et le concept de culture d'entreprise.

Si au niveau de chaque Branche, les originalités socio-culturelles permettent de concevoir un espace culturel d'entreprise - des actions en ce sens ont d'ailleurs déjà fait avancer l'état de la question - une telle démarche est-elle possible et souhaitable au niveau d'un Groupe multiculturel ? Peut-on rassembler "chimistes" et "explorateurs" par exemple sur un projet commun mobilisateur ? Et pourtant si la diversité du Groupe est historiquement et industriellement une réalité, son unité ne doit pas être un vain mot.

En plus des actions de cohérence et de solidarité entre Branches une démarche pragmatique pourrait être suggérée en attendant une réflexion plus approfondie : au-delà de l'identité et de la culture spécifiques dont chaque Branche a la responsabilité de l'approfondissement, l'ensemble des cadres dirigeants et supérieurs, des Branches comme des Directions Centrales, pourrait être le vecteur privilégié des valeurs de cohérence et d'unité du Groupe, grâce à un biculturalisme Branche-Groupe. Cet ensemble ainsi que la pépinière des futurs cadres dirigeants pourraient voir leurs développements de carrières, leur préparation aux responsabilités, conçus au niveau Groupe et mis en oeuvre sans frontières.

B - RECHERCHE - DEVELOPPEMENT - INNOVATION

---

## B - RECHERCHE - DEVELOPPEMENT - INNOVATION

### 1/ AU NIVEAU DU GROUPE

En consolidé, les dépenses Recherche Développement Innovation atteindront cette année 3 GF ; elles occupent une place importante dans les comptes du Groupe au moment où ses résultats sont touchés par la dépression des prix pétroliers. Il faut admettre que cet effort ne peut guère augmenter en valeur absolue ; il s'agit :

- de le répartir et de le valoriser au mieux en conformité avec nos orientations stratégiques ;
- de mettre, plus encore, l'accent sur les sujets d'application à court et moyen termes ;
- d'accentuer l'effort déjà entrepris d'amélioration de la productivité de nos moyens de recherche

x  
x      x

Environ 15 % de notre effort global de recherche sont financés par SNEA et affectés par l'intermédiaire de la DRDI ; celle-ci apporte ainsi sa contribution dans trois directions souvent délaissées par les branches :

- la recherche "amont", plus fondamentale, dont l'objet est d'assurer l'optimisation de la connaissance scientifique des techniques communes à diverses branches ; elle est réalisée en liaison croissante avec l'Université et la Recherche Publique ;
- une recherche à plus long terme dont le but est d'orienter et de soutenir l'action des branches pour après-demain ;
- la recherche sauvage ayant pour objectif d'exploiter de bonnes idées originales, comportant une part du risque, mais avec le souci de les sélectionner en fonction de nos objectifs et de nos métiers.

A noter par ailleurs, toujours sous la responsabilité de DRDI :

- l'INNOVATION INTERNE avec pour objectif de proposer des mécanismes favorisant un climat d'innovation ;
- le CAPITAL RISQUE dont les actions doivent désormais s'autofinancer en veillant à ce que celles-ci soient bien centrées sur les métiers du Groupe et qu'elles permettent le retour technologique escompté ;
- les RESEAUX DE COMMUNICATION INTERBRANCHES : analytique, informatique, électronique, automatisme, génie chimique...
- L'ENVIRONNEMENT qui doit mettre l'accent sur les efforts que nous aurons à faire pour répondre à des contraintes croissantes souvent imposées.

Enfin, pour améliorer l'efficacité de notre recherche, DRDI poursuivra son action dans trois domaines :

- . veiller au maintien du niveau de la famille Recherche tout en entretenant le flux nécessaire d'embauches et de sorties vers les directions opérationnelles du Groupe ;
- . utiliser des conseillers et des professeurs garants du bon niveau scientifique de notre recherche et participant à son évaluation scientifique ;
- . orienter la R et D et informer sur ses résultats à l'intérieur et - quand cela s'avère utile et possible - à l'extérieur du Groupe.

Ces diverses actions financées par SNEA seront maintenues, en représentant toutefois une fraction légèrement décroissante de l'effort global de recherche du Groupe.

## 2/ AU NIVEAU DES BRANCHES

L'effort de recentrage entrepris devrait certes contribuer à améliorer la productivité de nos moyens de recherche et développement, mais la compression d'effectifs, nécessaire dans certains secteurs, ne saurait tenir lieu de politique de recherche et développement : les équipes procédés, d'application, de développement produits, peuvent en effet contribuer rapidement à la relance de la croissance interne, à la réduction des coûts, à l'amélioration de la productivité.

Il faut donc conserver pour objectif le renforcement en moyens de qualité, en spécialistes de technologie, en technico-commerciaux présents dans nos usines et sur les marchés pour accentuer notre développement.

La R & D pourra ainsi jouer le rôle d'un ferment de la croissance interne ou d'un catalyseur de croissance externe à l'occasion d'acquisitions très sélectives.

Enfin, l'organisation des achats de technologies à l'extérieur doit être renforcée par la mise en place de structures internationales adaptées. Cette procédure, à mi chemin entre croissances interne et externe, a déjà fait ses preuves dans le Groupe.

### 2.1. Exploration-Production

Le développement de l'exploration intensive implique de disposer d'outils de plus en plus sophistiqués qui seront aussi profitables à l'exploration extensive. La pénétration massive de l'informatique doit se poursuivre.

Les efforts en technologie sous-marine peu profonde ou pour la maintenance des structures offshore peuvent fournir rapidement des sources substantielles d'économie.

Notre position de bailleur de licence pour la déacidification du gaz doit être maintenue.

Quelques sujets lourds bien choisis et menés à terme pourront suffire à garder une excellente image technique ; d'autres thèmes plus classiques pourront faire l'objet d'une coopération bien comprise entre confrères.

Ces financements en commun, associés à la réduction du nombre de sujets de recherche et à une participation accrue des filiales, allégeront le montant des sommes demandées à SNEA.

## 2.2. Raffinage-distribution

La recherche DGRD sera concentrée sur un nombre d'axes plus faibles, et s'attachera plus aux produits (qualité, utilisation) qu'aux procédés, sans toutefois négliger tout ce qui peut améliorer la productivité de nos unités.

Elle sera clairement distinguée de l'assistance/application.

## 2.3. Chimie (minérale + base + fine + spécialités)

La part de la recherche consacrée au soutien des activités existantes est encore trop importante.

La rénovation des laboratoires est à poursuivre (Pierre Bénite, M&T).

L'amélioration des procédés reste le souci majeur des chimies les plus lourdes (polypropylène de troisième génération, polyéthylène linéaire, cellules chlore à membrane...).

Les dérivés fins du fluor, du soufre, de l'hydrazine ainsi que, dans une moindre mesure, du chlore et du brome sont prioritaires. Les produits intermédiaires pour chimie fine feront l'objet d'une attention particulière. Les additifs plastiques et les adhésifs restent des thèmes majeurs.

L'axe matériaux est épaulé par la recherche de nouveaux polymères techniques et alliages. Les efforts réalisés pour les composites sont à préciser et à confirmer.

La chimie minérale fine, dont les produits pour céramiques, constitue-t-elle une opportunité ?

## 2.4. Hygiène-santé-bio

L'effort en santé humaine va encore s'accroître par suite de l'accélération des évaluations cliniques pour la mise sur le marché d'une molécule majeure. L'ensemble des thèmes de recherche actuels fait l'objet d'une évaluation. En effet, le développement de toutes nos molécules en cours d'essai ne pourra sans doute pas être assuré par nos seuls moyens.

Des formes galéniques nouvelles valoriseront mieux la gamme de principes actifs.

Le travail sur les procédés peut conduire à des économies très importantes (nouvelles voies d'accès).

Le passage des biotechnologies aux bio-industries reste délicat car les débouchés sont souvent trop limités pour justifier les coûts de recherche nécessaires.

Quelle sera la taille optimum de Labège, compte-tenu des équipes de Montpellier et du GRL ?

Des espoirs existent pour développer une molécule originale en santé animale et un procédé de valorisation des corps gras animaux. Une coopération fructueuse a été engagée pour les arômes avec le CNRS.

C - FONCTION FINANCES

## C - FONCTION FINANCES

L'évolution contrastée du marché pétrolier au cours des dernières années a montré qu'une structure financière solide est une condition nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques du Groupe. Or, l'assise financière, récemment atteinte après plusieurs années d'efforts, sera difficile à préserver dans le futur en raison de la brutale décroissance de rentabilité du gisement de Lacq, due à une baisse simultanée des prix et des volumes. Le redressement récent du raffinage et de la distribution a été d'une ampleur conjoncturelle et ne paraît pas pouvoir se maintenir à ces niveaux.

Cependant, le Groupe doit continuer de renforcer ses principales activités en maintenant un volume significatif d'investissements, et, très probablement, d'acquisitions permettant d'accroître les réserves d'hydrocarbures ou de conforter les secteurs de la chimie, de l'hygiène-santé et des bio-industries.

Ces orientations conduisent le Groupe à solliciter le marché des fonds propres, parce que le recours excessif à l'emprunt a des inconvénients majeurs : coût actuellement très élevé, dégradation des ratios qui peut entraîner une majoration des taux, ou même limiter considérablement la possibilité même d'emprunter. A cet égard, l'évolution des techniques financières et la bonne tenue des marchés boursiers en général ouvrent des possibilités nouvelles. Cependant, cette stratégie de financement suppose que l'actionariat de la SNEA évolue, dans des délais assez brefs, conformément aux décisions prises par les Pouvoirs Publics et dont le principe et la mise en oeuvre sont définis par les lois de 2 Juillet et 6 Août 1986.

Cette évolution devrait permettre au Groupe de bénéficier des mêmes sources de financement que ses principaux concurrents.

Cela conduit à fixer les orientations suivantes :

1/ En ce qui concerne les équilibres globaux

- Maintien de l'équilibre de la plate-forme centrale, afin d'assurer la fluidité des capitaux et l'adéquation des emplois aux ressources.
- Le financement des acquisitions importantes tiendra compte de l'endettement repris avec les actifs et devra donc être assuré, pour l'essentiel, par autofinancement ou par fonds propres additionnels.
- Au total, le financement des investissements du Groupe devra permettre une amélioration progressive de la structure financière, de façon à continuer de se rapprocher des concurrents les mieux placés.

../..

## 2/ En ce qui concerne les critères de gestion

Les points suivants feront l'objet d'une attention particulière :

- Poursuite de l'adaptation du processus de contrôle financier à la nouvelle organisation du Groupe, en optimisant les moyens mis en oeuvre en fonction du nouvel environnement économique.
- Simplification et meilleure articulation des structures juridiques et financières, notamment dans la répartition des compétences entre la société-mère et les filiales.
- Maintien d'une sélectivité rigoureuse dans les activités de diversification, en l'accompagnant d'une politique de désengagement au moment opportun.

## 3/ Enfin, on conviendra d'appliquer les principes de financement en vigueur :

- Optimisation des apports et des ressources de la plate-forme centrale en réduisant au strict minimum les mises de fonds définitives et les avances consenties sans terme défini, et en initiant une politique de dividendes dès que possible.
- Prise en compte de l'équilibre financier du Groupe et de la plate-forme centrale lors de la mise au point du financement des filiales.
- Utilisation des structures juridiques et financières les plus simples possibles afin d'éviter que des écrans fassent obstacle à la remontée des résultats.
- Recherche de l'optimum fiscal.

## QUE RETENIR SUR LES FONCTIONS ?

*L'avenir du Groupe se prépare au niveau de ses grandes fonctions : personnel, recherche, finances, image, structure et organisation... Il faut donc veiller à une définition cohérente et claire des politiques fonctionnelles qui sous-tendent les stratégies industrielles et commerciales.*

### PERSONNEL

- . Adapter les ressources humaines aux besoins prévisibles, en maintenant un flux de recrutement de jeunes.*
- . Développer sans artifices la motivation du personnel.*
- . Assurer l'unité du Groupe par un noyau de culture commune, et une bonne mobilité notamment des cadres dirigeants.*

### RECHERCHE

- . Mettre l'accent sur les thèmes de recherche susceptibles de retours financiers rapides.*
- . Choisir très sélectivement les thèmes à plus long terme, en conformité avec la stratégie du Groupe.*
- . Savoir acquérir des technologies et des compétences.*

### FINANCES

- . Rester prudent en matière d'endettement.*
- . Bénéficier des mêmes sources de financement que nos principaux concurrents.*
- . Se donner tous les moyens d'un suivi de la rentabilité comparée de nos activités.*

*D'autres rubriques n'ont pas été abordées dans ce Plan ; mentionnons pour mémoire :*

- . les fonctions commerciales, dont le rôle ira croissant ;*
- . l'informatique, désormais omniprésente, dont une bonne maîtrise constituera un facteur essentiel de compétitivité ;*
- . l'organisation, à adapter rapidement lorsque nécessaire, sans pour autant en changer sans cesse ;*
- . l'image du Groupe : intégration de notre caractère chimique, diffusion plus internationale.*

P O S T F A C E

snea

François DIDIER

Directeur Prospective Economie Stratégie

## - P O S T F A C E -

(0) *Plan après Plan, c'est le thème du défi posé par l'avenir au Groupe Elf Aquitaine qui a constitué la trame des postfaces successives : retombées du second choc pétrolier et crises, imminence puis occurrence du déclin de Lacq, perspectives de la chimie et du pôle américain, échéances des années 90.*

*Qu'en est-il aujourd'hui, en cette période de baril-ludion et de dollar à bascule ?*

(1) *Essentiel pour nous, il faut citer en premier lieu le changement de niveau des prix pétroliers, qui touche notre Groupe dans son activité maîtresse. Le Plan 85, sans exclure cette éventualité, n'en avait prévu ni la brutalité ni l'ampleur. Plus qu'un trou, c'est d'abord l'effacement d'une bosse - peut-être aussi la fin pour le pétrole d'un certain ostracisme. En oscillant violemment, le "système" cherche actuellement un nouvel équilibre, auquel devront s'ajuster les consommateurs, les Etats, les compagnies pétrolières. Peut-être sera-t-il voisin de celui décrit par le scénario du Plan ; peut-être pas ... La volatilité des cours risque de rester longtemps la règle, favorisant les entreprises les plus flexibles et capables d'assumer plus longtemps des risques. Bien sûr, ce "contre-choc" pétrolier ne touche pas, du moins directement, nos secteurs hors pétrole, et nous ne devons pas perdre de vue que si nos concurrents pétroliers souffrent, très inégalement d'ailleurs, nos concurrents chimistes ou pharmaciens se portent bien aujourd'hui.*

*Quid de l'économie internationale ? Les indications sont multiples, le cas échéant contradictoires ; l'on y trouve souvent matière à optimisme, parfois à pessimisme ; les taux de croissance ont du mal à dépasser 3 %. Une économie en progrès, mais encore "tiède" : la crise est-elle vraiment finie ? En regard, des bourses "chaudes", sorties depuis quelques années de la déprime où les avait plongées la crise, et des arbitrages de la rigueur souvent plus favorables aux ménages qu'aux entreprises.*

*Au plan politique, pas de catastrophes, mais bien des sujets d'inquiétude : Proche-Orient en ébullition et flambées de terrorisme ; le Sud écrasé par l'endettement et les cours déprimés des matières premières, notamment agricoles ; au Nord, un durcissement de la compétition USA/Japon/Europe, celle-ci ne sachant toujours pas si elle est malade de langueur ou frémissante d'un possible renouveau : cf. notamment le bras de fer dollar - yen - mark. La dérégulation devient la règle, interrompue ici ou là par des bouffées de protectionnisme ou de corporatisme ; elle provoque souvent des guerres de prix spectaculaires, le développement rapide de certains marchés, et la mort des entreprises les moins armées.*

Nos sociétés occidentales apprennent laborieusement à s'accommoder d'un taux de chômage élevé, qu'elles doutent de pouvoir réduire rapidement. A vivre aussi au sein d'une véritable explosion de la communication : le monde des entreprises lui-même n'échappe pas à la montée de la médiatisation, qui fait se succéder, en matière de stratégies et de management, les concepts vedette et les simples recettes. A lire certains best sellers, les dirigeants devraient procéder à une inversion radicale de leurs valeurs ; mais la vérité de demain pourtant, tout en différant de celle d'hier, n'en sera pas forcément l'inverse ! ...

L'information rapide favorise parfois les comportements mimétiques, ceux des moutons de Panurge, pour parler plus simplement. Le pragmatisme se développe - c'est bon. L'opportunisme aussi ; mais "les chevaux bon marché restent rares, donc chers ..." Partout la compétition se fait plus vive, provoquant chez les meilleurs une attitude d' "humilité active" face au client.

(2) Notre Groupe, pour sa part, avait depuis plusieurs années cherché à tirer leçon des mutations en cours, et commencé à s'adapter à des conditions de concurrence plus sévères : programmes de modernisation et ajustement des effectifs, réduction de l'endettement, chasse aux dépenses improductives : en bref, "musclature". Ces efforts, relayés par la conjoncture récente, conduiront dès cette année à des résultats bénéficiaires dans toutes les branches, confirmant l'intérêt que présente pour l'essentiel notre portefeuille d'activités.

C'était nécessaire, au moment où surviennent deux événements majeurs, de nature bien différente. D'une part, la crise pétrolière, qui affecte toute la profession et particulièrement les producteurs domestiques américains de pétrole cher. D'autre part la décision de principe de l'Etat de renoncer au contrôle en capital de la SNEA, évolution importante pour notre Groupe, mais nullement révolution. Ces événements, il les vivra mieux - voire en tirera meilleur parti - en les abordant en bonne santé financière. Celle-ci est confirmée par les derniers résultats connus qui, rapprochés du bilan, dégagent une rentabilité honorable, mais loin d'être exceptionnelle.

(3) Le décor ainsi planté, rappelons brièvement les problèmes qui se posent aux branches.

Notre secteur Hydrocarbures amont a réagi rapidement, comme ses concurrents, en ajustant ses programmes à un niveau d'autofinancement brusquement abaissé. Mais la crise, si elle s'avère dure et/ou longue, posera des problèmes difficiles d'ajustement, entre explorations et développements, autofinancés localement ou non. Difficiles - oh combien ! - si l'on tient compte d'une part de la relative brièveté des réserves du Groupe, d'autre part de l'incertitude quant aux prix et surtout aux marges dont bénéficieront les productions futures. Le pétrole a toutes chances d'être pour longtemps - 5 ans, mais peut-être 10 ans ou davantage -, une matière première abondante, et son exploitation risque de ne plus dégager de rentabilités élevées que dans les zones les meilleures, techniquement, économiquement, et contractuellement. Mentionnons aussi le changement important de notre contexte gazier intervenu au printemps du fait de nos accords avec Gaz de France, suite au contrat d'importation des gaz norvégiens de Sleipner et Troll.

En aval, notre secteur Raffinage Distribution ainsi que notre Trading ont confirmé l'intérêt pour le Groupe de leur existence - flexibilité des opérations en période de crise -, et de leur efficacité - résultats financiers. La conjoncture s'étant aujourd'hui inversée, la question a été soulevée de l'intérêt de contrôler davantage de débouchés ; nos ventes dépassent cependant de près de moitié nos productions d'huile, et il y a peu de chances que nous puissions massivement acquérir maintenant à prix intéressants de nouveaux réseaux. Mais la nécessaire modernisation des réseaux existants, la recherche de quelques développements spécifiques à l'étranger et d'abord en Europe, l'accroissement de la valeur ajoutée de nos secteurs de produits spéciaux, la poursuite de l'amélioration des performances de notre raffinage constituent autant de thèmes à notre portée, et susceptibles de consolider rapidement nos résultats.

Dans le vaste secteur Chimies, y compris Santé - Hygiène - Bios, où de nombreux compartiments, acquis à des dates encore récentes, ont dû et pour une bonne part pu être modernisés et restructurés, le Plan prévoit d'abord la poursuite des actions entreprises de consolidation et de développement des points forts : sélectivité, alliances, désinvestissements le cas échéant sont les maîtres-mots. Un programme nécessaire et ambitieux, mais à compléter par des acquisitions, tant sur des produits spécifiques ci-après que pour accroître à l'étranger nos implantations, aujourd'hui encore trop "hexagonales", même si nous exportons beaucoup.

Aux Etats-Unis, nos secteurs de spécialités se développent ; mais la conjonction de deux crises majeures - la pétrolière et l'agricole - nous obligera à la patience, et à la poursuite d'une gestion rigoureuse. La nécessité stratégique pour notre Groupe d'un pôle américain conséquent n'est pas pour autant remise en cause ; simultanément le Plan confirme l'intérêt d'un développement de notre présence et de nos marchés en Europe.

(4) Venons-en au chiffrage, en Ressources et Emplois. Exercice difficile cette année, dont ce Financial Times d'avril dernier mettait bien en lumière le dilemme : "the acute dilemma now facing all the major oil companies : if they cut investment, they may jeopardise their future ; if they fail to cut, some of them will have no future".

L'exercice, aux ambitions modestes, a été conduit avec prudence : les emplois (investissements et distributions) ont été programmés légèrement en dessous des ressources, dont les sensibilités aux conjonctures ont été indiquées. Ceci exprime d'abord la volonté de la Direction Générale de ne pas accroître l'endettement, sauf opérations et décisions exceptionnelles et à titre temporaire.

La seconde moitié de la période paraît moins tendue que la première : au delà du classique "effet de perspective", et bien sûr de l'hypothèse de remontée des prix pétroliers en 1989-1990, des éléments objectifs y concourent, comme le palier de production de Lacq, l'exploitation d'Alwyn ou les fruits attendus des opérations engagées depuis 1983 en chimie. Il reste que le montant annuel des emplois consolidés baisse de près d'un tiers par rapport à 1985, et s'établit à 18 GF, exploration incluse.

(5) Calé sur l'autofinancement escompté, un tel niveau d'investissements paraît insuffisant pour répondre aux ambitions, et souvent aux besoins des branches. Des compléments de programme s'avèrent souhaitables, parfois "indispensables", qu'il s'agisse de contribuer à reconstituer le potentiel d'un secteur (réserves d'hydrocarbures par exemple) ou de renforcer un "système" incomplet (lubrifiants industriels, chimies de spécialités ou grands marchés pharmaceutiques par exemple).

Au printemps, les demandes des branches avaient conduit à une longue "shopping list", pour un montant dépassant largement 10 Milliards de Francs. Indispensable dans son principe, ce programme complémentaire de croissance externe par acquisitions devra être ajusté, en fonction d'une part du volume et du coût des capitaux mobilisables, d'autre part de la "qualité" des opérations projetées. Ceci suggère des projets dégageant à notre profit synergies et effets induits, et présentant pour notre Groupe un attrait spécifique par rapport aux concurrents, souvent très nombreux ; c'est-à-dire des acquisitions susceptibles de contribuer raisonnablement vite aux résultats consolidés, la référence au long terme n'étant pas pour autant perdue de vue.

Cette recherche nous orientera souvent vers des opérations de taille moyenne (l'échelle varie selon les secteurs : cinquante millions de \$ ici, quelques centaines là), permettant une intégration assez rapide et favorisant une croissance harmonieuse de la charpente de notre arbre stratégique. L'histoire récente du Groupe fournit quelques exemples réussis ; d'autres moins ...

Tout cela, le Plan l'a évoqué sans pouvoir le chiffrer, dans l'incertitude de notre calendrier de privatisation et d'accès aux marchés financiers. Il reste nécessaire voire vital pour notre avenir qu'un volume important de croissance externe, notamment à l'étranger, puisse être réalisé sur la durée du Plan et pour partie plus rapidement.

(6) Que dire ici des grandes fonctions qui concourent à la vie du Groupe ?

Dans le contexte de ce Plan, où se mêlent l'ambition et la prudence, l'ensemble Recherche - Développement - Innovation constituera plus que jamais l'une des deux cartes maîtresses pour la préparation de l'avenir. Il s'agit de tirer le maximum de notre propre substance, de notre capacité à inventer et à mettre en oeuvre, en ne recourant aux acquisitions - le plus souvent très onéreuses - qu'à titre complémentaire, ou à titre alternatif dans certains cas très spécifiques. Naturellement, ce rôle encore accru assigné à la RDI supposera une adéquation toujours plus grande de ses programmes avec les stratégies des branches ou des divisions, adéquation bien entendu itérative. Une insistance particulière sera mise sur les thèmes susceptibles de retours financiers dans les années du Plan, la poursuite de quelques thèmes à plus long terme restant indispensable, après sélection et sous contrôle stricts. Ajoutons qu'une recherche adéquate est l'un des gages de réussite d'une opération d'acquisition.

Disposer d'un Plan est certes toujours nécessaire ; savoir mettre en oeuvre effectivement la stratégie qu'il exprime, décision après décision, par approches systématiques ou au fil des opportunités, est chose plus nécessaire encore, et plus difficile. Conjonctures et surtout perspectives évoluent, et les hypothèses de tel grand projet peuvent s'en trouver bouleversées ; s'agissant d'acquisitions, les décisions doivent être prises

vite, à chaud, sous la pression de la compétition. Autant de raisons de les préparer très soigneusement, pour en éclairer au mieux les risques et les chances, pour en évaluer les alternatives, pour en apprécier l'impact sur les résultats nets du Groupe à long et même à court terme, et sur son image.

Simultanément se trouve encore renforcée l'importance d'une bonne gestion financière, sous les multiples aspects que recouvre ce terme : bonne maîtrise des techniques modernes du "papier" financier, contrôle budgétaire et contrôle de gestion. Mais aussi suivi des rentabilités des divers secteurs qui constituent le Groupe, qu'ils soient sous forme de Sociétés - c'est alors relativement facile - ou non - c'est alors plus difficile, mais indispensable. Faut-il rappeler en outre la nécessité hélas "incontournable" d'une rigueur accrue, du fait tant des incertitudes que des traits dominants de la conjoncture.

Un rappel enfin de quelques autres rubriques, même si le Plan n'a pu leur consacrer de développement : élargissement et enrichissement des fonctions commerciales - y compris négociation de grands accords ou d'alliances - ; maîtrise de l'informatique, des structures et de la communication. Concernant celle-ci, la promotion en France et à l'étranger d'une image claire et forte de Elf Aquitaine, Groupe pétrolier et chimiste, va revêtir une importance encore accrue.

(7) Reste à évoquer l'autre carte maîtresse, celle que constituent les hommes et les femmes du Groupe, français ou non. Un tel rappel devient banal, mais ne saurait être omis. C'est en sachant développer et mettre en oeuvre leurs talents, leurs capacités à communiquer, leur mobilité, leur motivation que l'entreprise peut se régénérer, et construire en permanence son avenir.

Depuis la fin des trente Glorieuses, il y a une douzaine d'années, a progressivement émergé un nouveau paysage de l'emploi industriel, bien plus aride. Ceci sous la triple contrainte d'une croissance réduite, voire nulle ou négative ici ou là, de l'impact des techniques nouvelles et d'abord de la micro-électronique, enfin des progrès rapides dans les Nouveaux Pays Industriels. Pour avoir espéré échapper à ces nouvelles logiques, combien d'entreprises ont piteusement échoué, au grand dam de leurs salariés, de leurs clients, de leurs actionnaires ! ... Gestionnaire de secteurs difficiles, notre Groupe a connu une évolution régressive de son emploi, en ligne avec l'évolution moyenne des industries française et occidentale. Mais la quête permanente d'une meilleure productivité, sous l'aiguillon de la concurrence, doit être qualitative et individuelle autant que quantitative, d'où le rôle essentiel de la formation - y compris celle des managers, français ou non -, et tout autant de l'évolution des structures, des modes de liaison, des conditions pratiques de travail. Dans la grande entreprise, il ne suffit pas de dire que Taylor est mort pour régler tous les problèmes ; il faut savoir en tirer les conséquences.

Former, organiser, bien sûr ; mais aussi écouter, et motiver. Encore un maître mot, qui contient en germe le meilleur et le pire. Le meilleur lorsque, à une échelle adéquate, se dégagent une équipe, un projet, une charte : témoin quelques expériences récentes bien réussies dans notre Groupe. Le pire si l'on passait directement des incantations aux "trucs". Ni ange, ni bête, chacun a besoin et de croire à un minimum de références et d'objectifs communs, et de voir individuellement sanctionner son évolution et ses performances, pour que se développent des formes d'adhésion critique, "adultes et motrices".

## Extrait POSTFACE 1985

C'est ici que l'approfondissement, au cours des prochains mois, de l'exercice Horizons 95 prend tout son sens, permettant de faire l'inventaire des études et programmes en cours ici ou là, de les compléter et de les appuyer en tant que de besoin. Exercice relevant plus de la prospective que de la planification, s'interrogeant sur l'évolution des technologies, des marchés, des modes de travail et de consommation, analysant les enseignements à tirer des stratégies de nos concurrents, pour tenter d'affiner nos stratégies sectorielles, de préciser nos grands thèmes de recherche, de programmer le développement de nos commerces, d'imaginer accords ou alliances utiles, de définir de quelles compétences, de quelles méthodes et finalement de quels hommes nous aurons besoin pour être en 1995 un Groupe performant dans la concurrence internationale.

A cet égard, il faut dire un mot ici de l'exercice de "prospective diffuse" entrepris à Elf Aquitaine depuis un an sous le sigle Horizons 95. Exercice relativement lent dans la mesure où il n'est pas le fait d'experts ni de futurologues patentés, mais d'abord celui d'équipes de volontaires, responsables par ailleurs de tâches souvent astreignantes, surtout depuis quelques mois. Des résultats ont été acquis, d'intérêt inégal selon les thèmes, parfois insuffisamment démarqués des modes actuelles, parfois aussi originaux et concrets. Ces travaux ont déjà porté leurs fruits ici ou là, hors de toute synthèse. Ils vont être repris et exploités dans les mois qui viennent, avec une participation élargie, y compris sous forme d'une réflexion pratique sur la question essentielle et multiforme "Un Groupe, c'est quoi ? Le Groupe Elf Aquitaine, demain, c'est quoi ?" En vue de mieux nous faire percevoir comment et jusqu'à quel point Elf Aquitaine, Société Nationale aujourd'hui ou privatisée demain, peut tenir en main son avenir.

(8) "Il était une fois le Plan", titrait le journal le Monde au début de l'été. Dans notre Groupe, le Plan n'a jamais été l'objet d'une adoration excessive, échappant peut-être du même coup aujourd'hui à l'agnosticisme régnant. Il était et reste un instrument de cohérence et une étape dans la préparation et l'engagement de l'avenir, aussi utile par son processus, impliquant réflexions stratégiques à tous les échelons, qu'à travers le document final. Témoin ce Plan édition 1986 : chacun sent bien ce qu'il peut apporter en données concrètes - fussent-elles périssables - et ce en quoi il définit plutôt une attitude, une "posture" face aux tendances lourdes et aux incertitudes de l'avenir. "Je ne sais pas ce que je vais faire, mais je sais où je veux aller", disait à l'automne dernier ce dirigeant d'une grande entreprise française.

Désormais pleinement soumis aux vents multiples et violents de la concurrence, qu'il s'agisse de pétrole ou de chimie, de finances ou d'armes, le Groupe Elf Aquitaine est bien armé à de nombreux égards, pour occuper une bonne position dans le peloton de tête. Evoluant dans les mêmes paysages que ses compétiteurs, c'est de lui d'abord, de ses équipes et de son management, que dépendront ses résultats, son rang, sa réputation, son avenir. Des résultats, il serait hasardeux de parler ici, tant leur niveau dépendra largement des conjonctures à venir. Le rang par contre peut être évoqué, par référence aux multiples indices qui permettent de nous situer. Beaucoup nous placent favorablement ; d'autres moins, émanant notamment du marché financier, qui cote aujourd'hui notre action trop bas à notre gré. Ne pourrions-nous afficher parmi nos ambitions collectives celle de voir notre capitalisation boursière dépasser notre valeur comptable avant la fin du Plan ? Un tel "signal", loin d'être abstrait, ne signifierait-il pas en effet que nous serions alors considérés comme valant davantage que tout l'argent dont nous avons pu disposer ?



François DIDIER

*Vous dites que les temps sont mauvais.  
Nous sommes les temps.  
Soyez bons, et les temps seront bons."*

Saint AUGUSTIN

## LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : PRESENTATION DES HYPOTHESES ECONOMIQUES DU PLAN 1986 (1987-1990)

ANNEXE 2 : LA NOUVELLE DONNE ENERGETIQUE

ANNEXE 3 : AGRICULTURE, ENGRAIS ET PHOSPHATES

ANNEXE 4 : L'AUTOMOBILE

ANNEXE 5 : DONNEES NUMERIQUES SUR LES SOCIETES CONCURRENTES

ANNEXE 6 : EDITORIAL "OIL & GAS" DU 26 JUIN 1986

ANNEXE 7 : PETROLEUM INTELLIGENCE WEEKLY DU 1ER SEPTEMBRE 1986  
LES COMPAGNIES PETROLIERES FACE A UNE NOUVELLE CONJONCTURE :  
"GALERIE DE PORTRAITS".

## ANNEXE 1

PRESENTATION DES HYPOTHESES ECONOMIQUES DU PLAN 1986 (1987-1990)

Le retour brutal du brut, et celui, rapide, du dollar à des niveaux plus convenables pour l'économie, réintroduit la croissance économique parmi les éléments contribuant à affermir nos résultats. Dans ces conditions, nous avons apporté un soin particulier à introduire celle-ci dans les hypothèses économiques de base, au même titre que le brut et la parité F/\$, (voir tableau).

1. Hypothèse sur le dollar

Le dollar semble devenu plus calme, c'est la raison pour laquelle nous adoptons une parité unique de 1 \$ = 7 F, pour la période du Plan.

Cette valeur ne traduit pas un équilibre étroit, et il faut s'attendre à des fluctuations importantes autour de la moyenne, un dérapage vers la baisse étant peut-être plus probable qu'une hausse durable. Ceci étant, le niveau de 7 F traduit à peu près l'équilibre commercial et financier, à travers le jeu propre DM/\$, les différentiels d'inflation et les différences de taux d'intérêt.

2. Hypothèses brut et taux de croissance2.1 Hypothèse haute

Le brut est à 20\$ courants sur la période. A cette valeur (comme on le verra dans l'annexe consacrée à l'énergie) il n'y a pas déplacement du charbon par le fuel, le choc économique est plus faible, la réaction de l'économie est donc plus rapide et les effets cycliques beaucoup moins marqués que dans l'hypothèse suivante. Le taux de croissance économique, compatible avec les taux de change retenus, seraient de 3 % aux USA, 4 % en France.

2.2 Hypothèse principale

Brut à 15 \$ courants. La baisse du prix du brut à des effets encore meilleurs, tant sur les balances des paiements que sur l'inflation. On peut associer à ces prix des croissances assez fortes : 3,3 % aux USA, 4,3 % en France encore compatibles avec les taux de change retenus.

En effet, les circonstances pourraient être favorables, en profitant du "cercle vertueux" lié à la baisse des taux d'intérêt, à des politiques de relance prudentes, voire même de simple accompagnement d'une reprise, même si à court terme les effets négatifs sont sensibles :

- baisse des importations de l'OPEC
- baisse des investissements de l'industrie pétrolière
- prudence des agents économiques encore sensibles à des taux d'intérêt nominaux qui baissent moins vite que l'inflation.

Fig. 2

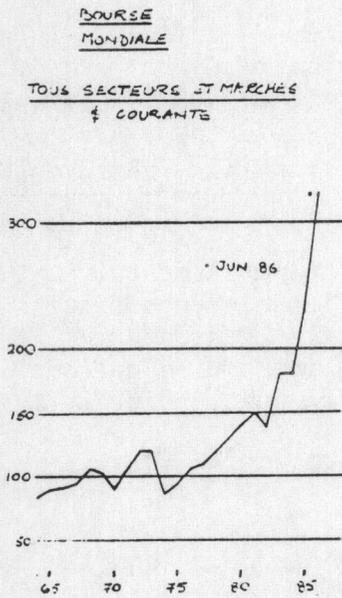
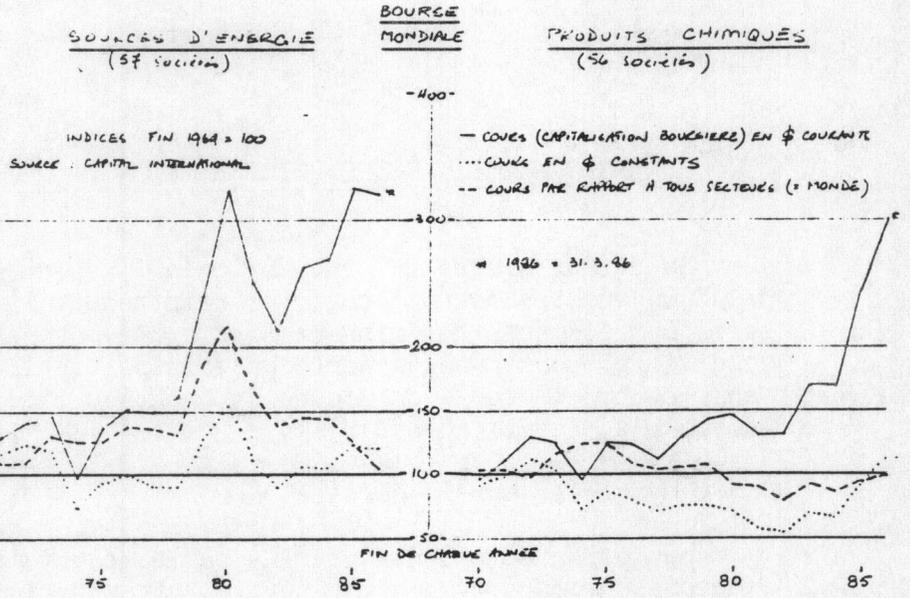


Fig. 3

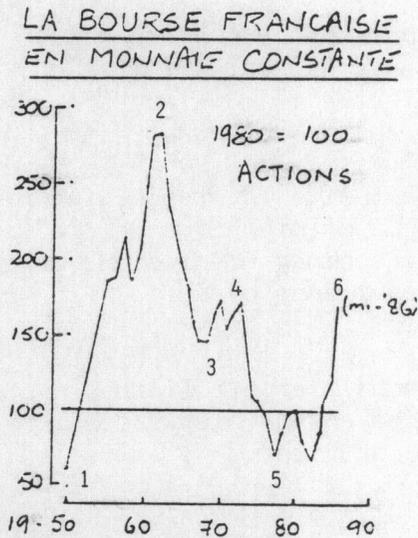


Pétrole : Triplement des cours en 10 ans (1970-1980), mais la vraie hausse est seulement venue avec le 2ème choc pétrolier. Le peu de rapport avec le premier choc est dû à la perte des réserves au Moyen-Orient. De toute façon le secteur n'a ni suivi la multiplication x 15 des prix du brut, ni accompagné sa baisse récente. Cette résistance est liée en premier lieu aux prélèvements fiscaux, et, dans une moindre mesure, aux variations de la marge de raffinage.

En \$ constants et par rapport à l'ensemble des secteurs, les cotations actuelles des valeurs de l'énergie se trouvent à leur niveau de 1970. La montée des cours nominaux depuis 1982 a été nettement moins forte que les bourses dans leur ensemble.

Chimie : Les cours témoignent le marasme de ce secteur pendant toutes les années 70. En 1982 la valeur réelle était à peine plus de 50% de celle de 1970. Mais à partir de 1983 le secteur a eu le vent en poupe - les cours ont plus que doublé, pour se trouver pratiquement au même niveau que les pétroliers, retrouvant ainsi leur valeur réelle de 1970 et une parité avec l'ensemble des secteurs.

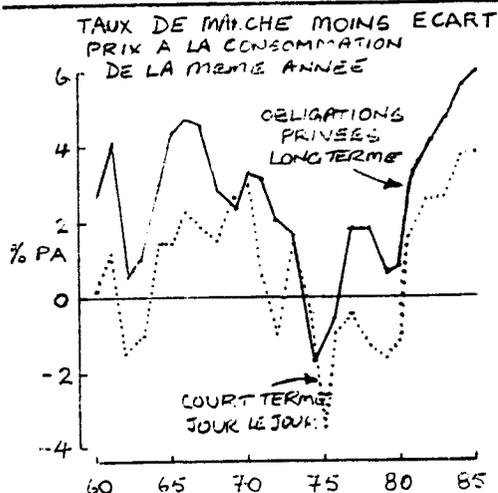
Fig. 4



- 1.2 Reconstruction
- 2.3 "La politique ne se fait pas à la corbeille"  
Intérêt de l'immobilier
- 3.4 Reprise Pompidolienne
- 4.5 Chocs pétroliers, inflation
- 5.6 Stabilisation du prélèvement pétrolier en francs constants.  
Anticipation de la déflation

Les effets positifs se feront sentir ensuite et seront d'autant plus sensibles que les taux d'intérêt nominaux et les inflations stabilisés élimineront les spirales déflationnistes : tout ceci pourrait être en place dès 1987. Notons encore que au-delà de 88, il est moins facile d'estimer si la croissance se poursuivra au bon rythme qui devrait être le sien en 87 et 88. On peut cependant l'espérer, dans la mesure où les Etats auront encore en mémoire les effets désastreux des politiques de déséquilibre des années 70.

TAUX D'INTERET REELS EN FRANCE (Fig. 1)



La forte inflation des années 70, ayant rendu les taux réels négatifs et donc encouragé l'endettement, un des moyens pour juguler l'inflation a été le relèvement - retardé pour des raisons politiques - des taux d'intérêt. Une stabilisation de l'inflation devrait permettre aux taux réels de revenir vers leurs normes théoriques, de l'ordre de 3 %.

2.3. Une chute durable du prix du brut vers 10 \$ pourrait avoir des effets globalement négatifs. Les effets cycliques seraient accentués par rapport à l'hypothèse basse, ce qui pourrait entraîner des ruptures dans les pays pétroliers les plus endettés, tout en n'augmentant en rien l'avantage économique des pays importateurs, qui seraient alors touchés par un déclin important du commerce mondial.

### 3. Economie et bourses

Les bourses ont tendance à exagérer les retournements de la conjoncture parce qu'elles sont influencées par les variations relatives des bénéfices ou du rapport taux d'intérêt des obligations/rentabilité des actions.

Les investisseurs semblent manifester une confiance croissante depuis 1982 si on en juge par la variation de l'indice mondial des bourses (fig.2) ; ceci est à rapprocher de la maîtrise progressive de l'inflation, du retour de la croissance économique et de la remontée du taux des marges des entreprises.

En ce qui concerne les secteurs d'activité du Groupe, on constatera que les valeurs de la chimie et de l'énergie (Fig. 3) se retrouvent à la moyenne, après des cheminements différents.

Les indices moyens recouvrent cependant des fortes disparités entre secteurs et à l'intérieur des secteurs, entre entreprises :

L'appréciation d'une action repose, au-delà des éléments objectifs que l'on peut extraire des comptes, sur la confiance des acheteurs, qui cherchent à apprécier, au fond, la "position" de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Le cours de l'action reflète une sorte de sondage d'opinion, traduisant à la fois l'économie de l'entreprise et l'impression qu'elle procure aux investisseurs.

## HYPOTHESES : 1987-1990

Hypothèse principale - Brut à 15 dollars courants/bl ; moyennes 87-90					
	Croissance économique PIB(% p.a.)	Inflation PIB (% p.a.)	Taux de Change		Taux d'intérêt 3-m %
			Unités par \$	Francs par unité	
USA	3,3	3,5	1	7,00	6
France	4,3	3	7,00	1	5
RFA	4,6	0	2,00	3,50	1,5
GB	2	5	(\$/£) 1,35	9,45	8
Norvege	0	7	8,15	0,85	11
Pays-Bas	2,5	2	2,35	2,98	5
Italie (Lit 000)	4,5	5	1,67	0,42	8
Belgique (FB 00)	4,3	3	46,5	15,0	6
Suisse	4	0	1,65	4,24	1
Espagne (Ptas 00)	5,3	6	1,49	4,70	6,5
Japon (Yen 00)	5,5	- 2	1,56	4,52	0
Europe	3,9				
Pays développés	3,9				
PVDs	4,8	dont OPEP 0 ; non OPEP 6			
Pays planifiés	3,0				
Monde	3,9				
Commerce mondial	6,5				

Hypothèse haute - Brut à 20 dollars courants/bl ; moyennes 87-90					
	Croissance économique PIB(% p.a.)	Inflation PIB (% p.a.)	Taux de Change		Taux d'intérêt 3-m %
			Unités par \$	Francs par unité	
USA	3	4	1	7,00	6
France	4	3	7,00	1	6
RFA	4,5	0,5	2,07	3,38	2,5
GB	2	5	(\$/£) 1,45	10,15	9
Norvège	1	7	7,60	0,92	12
Pays-Bas	3	1,5	2,40	2,92	4,5
Italie (Lit 000)	4	5	1,70	0,41	9
Belgique (FB 00)	4	3	46,6	15,0	6
Suisse	4	0,5	1,69	4,15	2
Espagne (Ptas 00)	5	6	1,50	4,65	9
Japon (Yen 00)	5	0	1,60	4,37	1,5
Europe	3,8				
Pays Développés	3,7				
PVDs	4,8	dont OPEP 2 ; non OPEP 5,5 ;			
dont Afrique	3,5	; Asie 6 ; Moyen-Orient 3 ; Amérique Latine 5			
Pays planifiés	3,0				
Monde	3,8				
Commerce mondial	5				

N.B. : Rappelons que pour le chiffrage du Plan, nous avons retenu un cheminement de référence qui est calé - en début de période - sur l'hypothèse principale et qui tend vers une hypothèse haute en fin de période.

TABLEAU 1

## CONSOMMATION ENERGETIQUE ET PETROLIERE

(Millions de Tep)

	1985 provisoire	1990	
		15 US\$	20 US\$
Consommation énergétique mondiale	7.290	8.350	8.250
Consommation énergétique du Monde Libre	4.840	5.625	5.530
dont: pétrole	2.175	2.655	2.510
gaz naturel	920	960	990
charbon	1.075	1.245	1.250
électricité primaire	670	765	780
Production de pétrole de l'OPEP	830	1.410	1.190
Production de pétrole du Monde Libre hors OPEP	1.210	1.205	1.280
Recettes d'exportations de l'OPEP (en milliards d'US \$ courants)	126	120	135

## ANNEXE 2

### LA NOUVELLE DONNE ENERGETIQUE

L'impossibilité pour l'OPEP de maintenir les prix par la réduction de ses ventes, évoquée dans le Plan 1985 s'est concrétisée en fin d'année dernière. La poursuite de la baisse de la consommation pétrolière et de l'augmentation des productions non OPEP ont contraint l'OPEP au changement de stratégie. Poussée par l'Arabie Saoudite, l'OPEP s'est engagée dans la reconquête de "parts de marché", ce qui a provoqué un effondrement des prix. Après l'échec de la mise en oeuvre d'une politique de cartel, le recours aux mécanismes concurrentiels est-il susceptible de stabiliser des prix actuellement très fluctuants et volatils et à quel niveau ? Cette question domine aujourd'hui l'environnement énergétique.

#### 1 - La demande d'énergie primaire

##### 1.1 La demande en 1985

En 1985 (voir tableau 1) la consommation mondiale d'énergie commerciale s'est établit aux alentours de 7,3 milliards de tonnes d'équivalent pétrole dont un peu plus de 2,8 pour le pétrole (38 %).

Pour l'ensemble du monde libre, pour une croissance économique d'environ 3 %, la consommation d'énergie primaire a augmenté de 1 % contre 3,9 % en 1984. Le pétrole a par contre regréssé de 1 %. En France, la croissance économique est à + 1,1 %, la consommation d'énergie à + 0,5 % et la demande de produits pétroliers à - 3 %.

Entre 1975 et 1985, malgré les augmentations massives de prix des énergies, le taux d'accroissement des besoins énergétiques est en moyenne de 2 % l'an, pour une croissance économique voisine de 3 %.

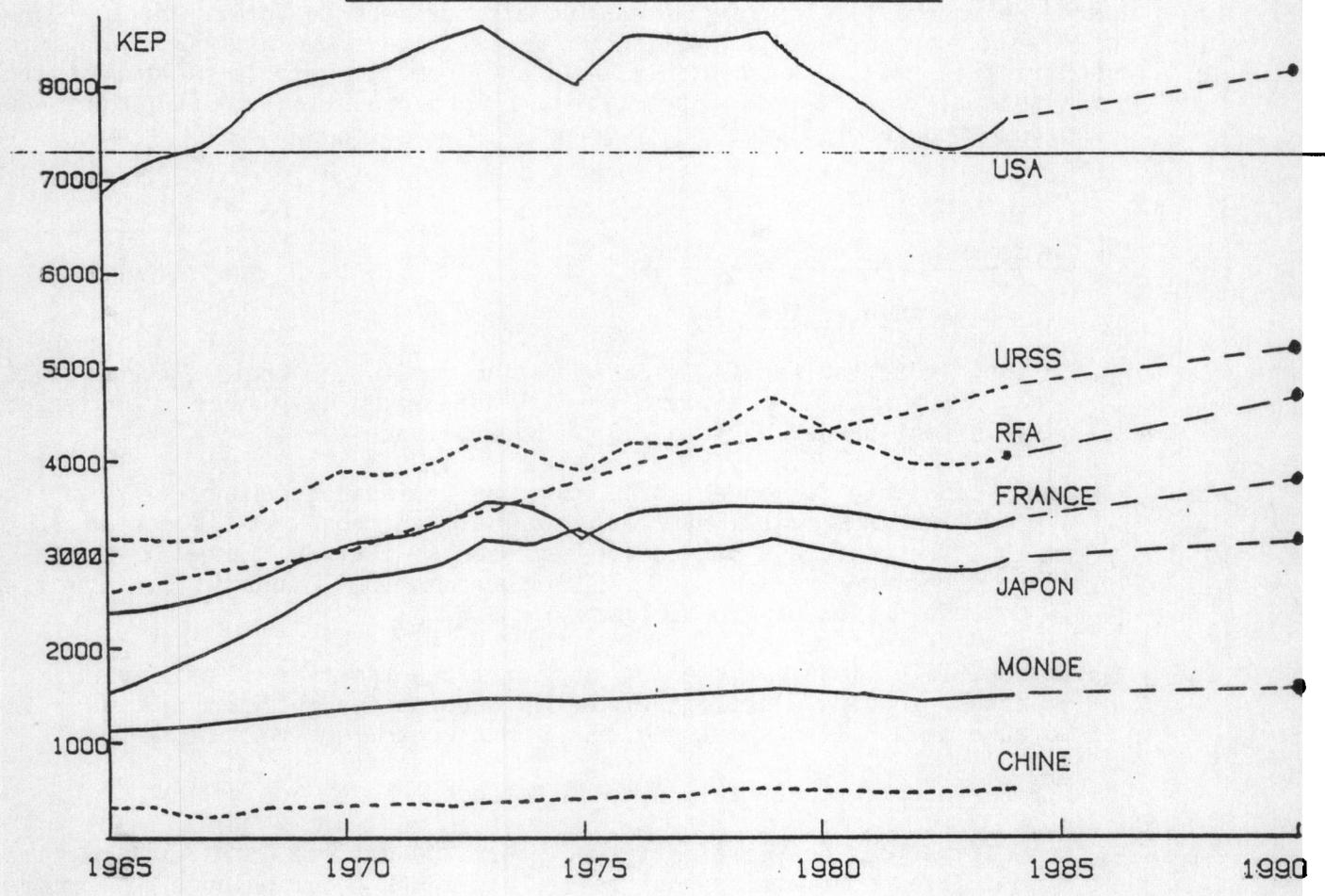
##### 1.2 Perspectives d'évolution de la demande

Des estimations des besoins futurs pour 1990 ont été établies à partir d'un modèle économétrique qui relie, par zones géographiques de comportement homogène, la demande énergétique à la croissance économique et aux prix de l'énergie. Dans chaque zone, il fait intervenir un effet de seuil.

Les variations du PIB retenues dans les différentes zones sont celles de l'exposé des hypothèses 20 et 15 \$/bl de l'annexe I. Les liaisons entre les variables résultent des observations faites depuis 1973.

FIGURE 1

CONSOMMATION D'ENERGIE PRIMAIRE PAR HABITANT



D'une manière générale, ces projections supposent une permanence de la part des acteurs (industriels, ménages, états...) dans le processus de détermination de la demande. Cette symétrie du comportement à la baisse n'est pas assurée, mais paraît raisonnable sur le moyen terme.

Ces conditions de validité devront être présentes lors de l'interprétation des projections des consommations futures. Ces dernières fournissent, avec les réserves indiquées, des estimations des besoins d'énergie établies à partir de cas-type (les hypothèses précédemment définies). Leur vraisemblance a cependant été testée par comparaison à l'évolution des consommations par tête résultant de l'observation des tendances passées. (cf. Fig 1)

### 1.3 La demande d'énergie commerciale en 1990

Le tableau 1 reprend globalement les principaux résultats d'un chiffrage effectué par zones. Pour l'ensemble du monde, ils se résument ainsi pour la période 1985-1990 :

	Accroissement de la demande d'énergie		Elasticité apparente au P.I.B.
	Mtep	% par an	
Hypothèse 20\$/bl	960	2,5	0,66
Hypothèse 15\$/bl	1060	2,75	0,71

Les élasticités apparentes, consommation d'énergie/PIB, de l'ordre de 0,7 sont voisines de celles observées durant les périodes suivant les chocs pétroliers (1975 à 1979 et 1982 à 1985). Malgré les très fortes diminutions de prix des hydrocarbures et les accroissements soutenus de l'activité économique, retenus dans les scénarios, le modèle privilégie les croissances économes en énergie comme dans le passé.

## 2 - L'offre d'énergie

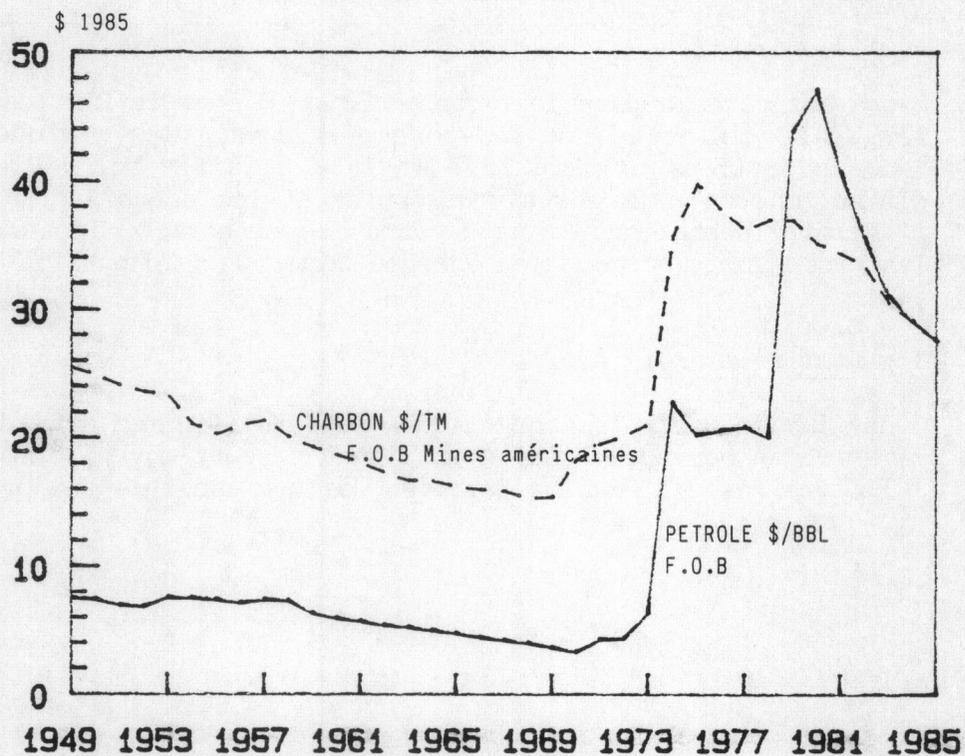
Les investissements énergétiques sont relativement rigides et lents à mettre en oeuvre, ce qui signifie qu'à court moyen/terme, le volume de l'offre des différentes énergies est peu sensible aux prix.

## ACCROISSEMENT DES CONSOMMATIONS D'ELECTRICITE

(1975 à 1984 et 1985)

	Consommation d'électricité en TWh			% d'accroissement annuel
	1975	1984	1985	
FRANCE	187,8		303	4,90%
URSS	1027	1469		4,05%
JAPON	475,8	647,4		3,50%
ITALIE	149,9		195,3	2,70%
ETATS-UNIS	2009	2512		2,50%
R.F.A.	309,6		383	2,15%
ROYAUME-UNI	272,1		275,1	0,10%
MONDE	6525	9264		3,95 %

## EVOLUTION DU PRIX DU BRUT ET DU PRIX DU CHARBON



## 2.1 L'offre d'énergie électrique

En matière d'énergie électrique, une consommation d'électricité plus forte que prévue serait aisément satisfaite car dans la plupart des pays le parc des centrales électriques est largement surdimensionné et les centrales à fuel actuellement sous cocon peuvent être remises en service rapidement.

En dehors de ses usages spécifiques (éclairage, électro-métallurgie,...) l'électricité est en compétition avec les autres énergies dans les usages thermiques. Sauf cas particulier (hydraulique abondant), elle est alors difficilement concurrentielle par les prix. Son agressivité provient de l'image de marque qu'elle se forge, d'énergie propre et moderne.

## 2.2 L'offre de charbon

L'offre de charbon est abondante et bien répartie sur la surface du globe. Mais comme pour le pétrole, son coût d'extraction varie suivant les exploitations dans de très larges proportions.

Le charbon australien rendu dans les ports européens est représentatif du marché international (le charbon sud-africain frappé d'embargo par la France et le Danemark est vendu CIF à des prix inférieurs). Les charbons en provenance des U.S.A. ou du Canada s'alignent sur les prix australiens.

Les mines européennes non compétitives sont contraintes de s'aligner sur le charbon international et les gouvernements subventionnent leur production charbonnière, ou consentent à la fermeture des mines.

A la fin des années 1960, le charbon avait perdu dans la plupart des pays industrialisés toute compétitivité avec le fuel. En 1973, les prix du charbon ont suivi ceux du pétrole lors du premier choc pétrolier (cf. graphique ci-contre). Mais lors du second choc pétrolier, après le développement de mines à bas prix de revient, les prix du charbon n'ont pas suivi ceux du pétrole et ont repris leur tendance à la baisse.

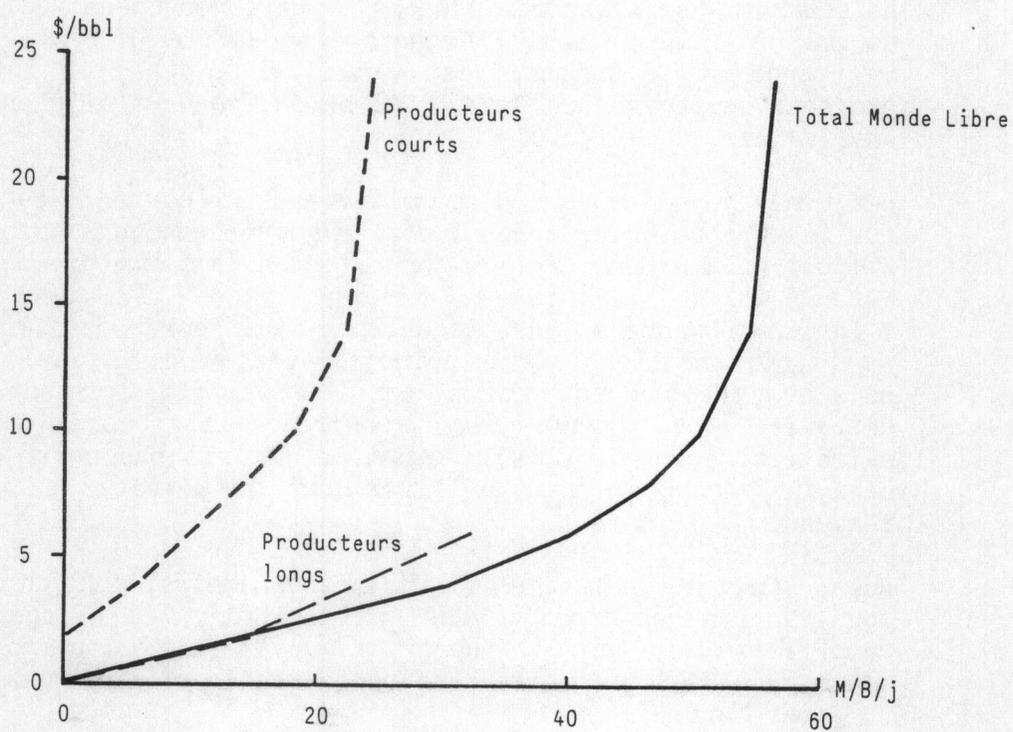
Aussi, suivant les usages (industrie et centrale thermique) et la localisation géographique des installations, le charbon est redevenu compétitif avec le fuel lourd lorsque le prix du pétrole est dans la plage 10 à 20 \$ par baril. En Europe, cette plage est de l'ordre de 15 à 20 \$ par baril.

## 2.3 L'offre de pétrole brut

Au rythme actuel de production et pour un prix du baril de l'ordre de 25 \$, les réserves récupérables représentent 35 ans de production.

Ce chiffre traduit en fait la coexistence de deux groupes de producteurs, les uns (essentiellement les pays du Golfe Persique) disposant de plus de 70 ans de réserves à coût de production très bas et coût de remplacement probablement aussi très faible (entre 5 et 10 \$), les autres (USA, Mer du Nord...) disposant de 10 à 20 ans, à coût de production et à coût de remplacement plus élevés.

## CAPACITE DE PRODUCTION VERSUS CÔT DIRECT D'EXPLOITATION



Source : Données Texas Eastern Corporation, retraitées par DPES

On connaît mal les courbes des coûts marginaux d'offre en développement et en régression, et on peut tout au plus affirmer qu'avec un baril à 15 \$ la baisse de production de pétrole non OPEP serait encore peu marquée à l'horizon 90.

Par contre, le fort ralentissement de l'exploration pétrolière entraîné par une persistance d'un prix très déprimé du pétrole, entraînerait à partir de 1990 un déclin rapide de ces productions non OPEP.

A moyen terme, l'offre pétrolière est capable de répondre à d'éventuels surcroîts de demande entraînés par une reprise des consommations des produits thermiques du pétrole. Mais si les réserves ne sont pas renouvelées, le cartel des producteurs à réserves longues pourra de nouveau régner sur le marché.

L'équilibre des parts de marché entre les producteurs longs et courts implique un prix tel que les producteurs courts n'augmentent pas leurs réserves (comme ils l'ont fait de 1974 à 1985). Comme on le verra dans la discussion de l'équilibre offre-demande, ce prix sera dominé par la recherche de l'équilibre fuel-charbon (cf. 3 infra).

#### 2.4 L'offre de gaz naturel

Compte tenu des réserves actuellement découvertes, le gaz naturel peut développer son offre. Cependant à cause des rigidités des moyens logistiques à mettre en place, ce développement est conditionné par le niveau des prix espéré sur les 15 ou 20 prochaines années.

La période d'incertitude actuelle quant à l'évolution du prix du pétrole est peu propice à la réalisation de grands projets gazières nouveaux, au moins dans les pays occidentaux. Aussi dans les prochaines années, l'essentiel des développements de l'offre proviendront d'une plus forte utilisation des chaînes gazières existantes. Les producteurs pourront ainsi consentir à rapprocher les prix du gaz de ceux des fuels.

*En résumé, l'offre à court/moyen terme des différentes énergies est peu sensible au prix, héritage des longs délais de mise en exploitation des ressources naturelles. Le parc de gisements anciens permet une grande adaptation de l'offre.*

### 3 - Equilibre offre-demande autour de 1990

Les usages spécifiques par énergie ont été estimés par extrapolation des tendances antérieures.

Les besoins thermiques ont été répartis suivant la compétitivité appréciée par les prix relatifs au niveau du consommateur final. Les projections des consommations de 1990 ont été établies en excluant une aggravation de la fiscalité pétrolière qui pourrait discriminer l'usage du pétrole.

Malgré la perte de compétitivité de l'électricité, on a estimé que sa pénétration se maintiendrait, soutenue par une croissance économique plus forte.

PRIX AU 15 juillet 1986 - REGION PARISIENNE

---

Prix du Charbon

	Grilles petite puissance	Grilles grosse puissance + foyers à proj.	Chaudières à charbon pulvérisé
QUALITE DU CHARBON	Grains 6 x 20 mm	Fines grenues 0 x 25 mm	Tout-venant 0 x 50 mm
<b>A - <u>PRIX FOB ARA GT actuels</u></b>			
42/44 \$ = 43 \$ X 6.8	290		
33/35 \$ = 34 \$ X 6.8		230	
29/32 \$ = 30 \$ X 6.8			205
<b>B - <u>FRAIS DE LOGISTIQUE</u></b>			
Rémunération ATIC + douane	6	6	6
Péniche sur dépôt région-parisienne	65	-	-
Passage en dépôt + stockage	30	-	-
Financement stock relais	5	-	-
Camionnage terminal	25	-	-
Freintes	4	-	-
<b>Train complet en droiture</b>	<u>          </u>	<u>104</u>	<u>104</u>
<b>Sous-total</b>	135	110	110
<b>C - <u>MARGE IMPORTATEUR</u></b>	25	25	15
<b>= <u>Prix rendu client</u></b>	<u>450</u>	<u>365</u>	<u>330</u>
Soit pour un PCI de 6.000	75 F/Kth	60 F/Kth	55 F/Kth

Prix du fuel lourd

Par train complet, taxes de 298 F/T comprise ; 846 F/T  
soit 89,50 F/Kth. (58 F/Kth hors toutes taxes).

Le prix du gaz est lié étroitement au prix des fuel-oils et les conditions de la concurrence ne sont sensiblement pas modifiées.

En revanche, la compétitivité du charbon est fortement affectée :

- dans l'hypothèse à 20 \$/bl, les nouvelles conditions de prix ne modifient pas radicalement les tendances observées au cours des dernières années. Elles bloquent le déclassement anticipé des centrales électriques au fuel, redonnent de l'intérêt au fuel pour la couverture des besoins en développement de courte utilisation. Dans l'industrie elles freinent le développement du charbon et les conversions au charbon, mais le charbon se maintient dans les équipements mixtes.
- dans l'hypothèse à 15 \$/bl, le nouveau système de prix relatif modifie le panorama énergétique. En effet, il ne se borne pas à freiner le développement du charbon, mais provoque son recul. C'est le cas dans les centrales électriques pour les parcs existants où les centrales au fuel sont utilisées à saturation car plus économiques que les centrales à charbon. C'est le cas aussi dans l'industrie où toutes les unités mixtes tournent au fuel. Ainsi, le marché thermique du pétrole retrouve-t-il des tonnages importants.

A partir des considérations précédentes, l'accroissement de la consommation énergétique mondiale entre 1985 et 1990 se répartirait ainsi :

	Accroissement de la demande mondiale (Mtep)	Accroissement par énergie primaire (Mtep)		
		Pétrole	Charbon	Aut.
Hypothèse 20 \$/bl	960	385	305	270
Hypothèse 15 \$/bl	1060	535	300	225

Dans le scénario à 20 \$/bl, l'accroissement de la demande se répartit à peu près également sur toutes les formes d'énergie.

Par contre, dans celui à 15 \$/bl, le pétrole est privilégié. Sa consommation s'accroît d'un peu plus de 4 % l'an pour atteindre environ 69 millions de barils/jour en 1990. Dans le passé la consommation maximale de pétrole a été de 64 Mb/j en 1979. Dans ce scénario, le pétrole, chassé progressivement depuis 1973 et surtout depuis 1980 des usages thermiques retrouve une compétitivité comparable à celle d'avant 1973. En plus de l'accroissement normal de la demande des produits pétroliers spécifiques, accentué par la forte baisse des prix et une forte activité économique, le pétrole pourrait reprendre des parts de marché au charbon et à l'électricité, principalement dans le secteur industriel.

Ces hypothèses, impliquent pour l'OPEP des productions très différenciées :

Millions de barils/jour	Consommation pétrolière mondiale	Production de l'OPEP
Hypothèse 20 \$/bl	64	24
Hypothèse 15 \$/bl	69	28

L'hypothèse 20 \$/bl paraît tenable sur la période 1986-1990, toutefois elle laisse prévoir une régression des réserves hors OPEP en fin de période.

En revanche l'hypothèse 15 \$/bl crée des tensions sur les capacités de production de l'OPEP. Ceci pourrait entraîner, sauf mesures anticipatrices, un nouveau choc pétrolier, au début de la prochaine décennie.

#### 4. Que prévoient les experts

Des innombrables "prédictions" sur l'avenir énergétique qui sont délivrées constamment par les experts, nous avons extrait, pour les comparer avec les nôtres, celles dont la qualité des auteurs nous paraissent largement reconnue. Nous les regrouperons sous deux chapitres : prévisions d'évolution des prix du pétrole et prévisions de production OPEP.

##### 4.1 Prévisions d'évolution des prix du pétrole

Rappelons que les deux scénarios retenus par ELF sont basés sur un prix du pétrole de 15 et 20 \$ courants entre 1986 et 1990.

##### 4.1.1 Enquête menée par l'EdF

Enquête réalisée auprès de vingt spécialistes de l'énergie français et étrangers au cours du mois de mai et juin 1986.

1990 : prix moyen de 19,5 \$ de 1985  
 2000 : " " " 31,1 " " "

##### Pour 1990 :

- 25 % des réponses à 15 \$ ou moins
- 55 % " " " entre 18 et 20 \$
- 20 % " " " à 25 \$.

##### Pour 2000 :

- 16 % des réponses à 20 \$ ou moins
- 20 % " " " à 25 "
- 32 % " " " à 30 "
- 16 % " " " à 35 "
- 16 % " " " à 40 " ou plus.

PREVISIONS DU CHEMINEMENT  
DU PRIX DU PETROLE

---

En %

		Japan	United States	Western Europe	Developing Countries	TOTAL
Decline and Recovery	$\frac{a}{b}$ 	75,0	37,5	52,2	66,7	55,6
Cyclical Change - Higher Amplitude		8,3	37,0	21,7	8,3	20,6
Cyclical Change - Lower Amplitude		16,7	13,1	17,4	8,3	14,3
Sharp Increase		0	12,4	8,7	16,7	9,5
TOTAL		100	100	100	100	100

Source : Nomura Research Institute (Japan)

#### 4.1.2 Enquête du Nomura Research Institute (JAPON)

Enquête réalisée auprès de 74 experts internationaux de l'énergie en février 1986.

1990 : prix moyen de 23,8 \$ courants  
 2000 : " " " 41,5 " "

Quant au cheminement du prix entre 1986 et l'an 2000, les experts se distribuent en 4 groupes principaux qui sont représentés ci-contre.

#### 4.1.3 Prévisions de Salomon Brothers Inc.

La firme Salomon Brothers Inc. prévoit en juillet 86 et par année les prix suivants jusqu'en 1990 en \$ courants :

1986 : 14      1987 : 15      1988 : 18      1989 : 20      1990 : 22

#### 4.1.4 Etude énergétique annuelle de Chevron

Dans sa traditionnelle étude annuelle "World Energy Outlook", Chevron retient en juin 1986 parmi 3 hypothèses évoquées, en \$ 86, une restauration des prix dans la fourchette 20-25 en 1987, puis 22-27 en 1990 pour atteindre 28-35 en l'an 2000.

#### 4.1.5 Hypothèse retenue dans le Plan d'un producteur du Moyen-Orient

Ce producteur pétrolier important au Moyen-Orient retient les prix suivants en \$ courants :

1986 : 13      1987 : 15      1990 : 21      1995 : 30

*De ces cinq prévisions, on retiendra que pour 1990 un consensus semble être trouvé pour un prix du pétrole légèrement au-dessus de 20 \$ courants, sauf Chevron qui avoisine les 30 \$.*

#### 4.2 Prévisions de production de l'OPEP

Nous nous bornerons dans cette comparaison entre experts, à l'horizon 1990. Rappelons que pour Elf dans les deux hypothèses du Plan, les prévisions de productions OPEP sont de 24 et 28 millions de barils/jour.

		Prix du baril en USD courants	Croissance économique mondiale	Production OPEP en million de b/j
ELF	1	15	3,9 %	28
	2	20	3,8 %	24
IEE Japon	1	17,5	3,2 %	27,3
	2	23,5	2,9 %	23,3
CHEVRON	1	14 - 20	-	26,9
	2	25,5 - 30,5	3 %	19,7
SALOMON BROTHERS		22	-	23,5
Producteur Moyen-Orient		21	3,3 %	22,4

Pour un prix du brut prévisionnel d'environ 20 USD, les perspectives de production OPEP se révèlent en bonne concordance entre 22 et 24 millions de barils/jour.

En ce qui concerne les hypothèses basses, Elf adopte la plus forte croissance économique. Le scénario le plus proche est celui de Japon's Institute of Energy Economics (IEE) qui pour un prix du brut de 2,5 USD plus élevé et une croissance économique mondiale plus faible de 0,7 % conduit à un appel à l'OPEP de 27,3 millions de barils.

\*

\*

\*

## ANNEXE 3

AGRICULTURE, ENGRAIS ET PHOSPHATES1. AGRICULTURE

Les surproductions européenne et américaine ne doivent pas nous masquer les progrès des agricultures de beaucoup de pays qui cherchent à gagner leur autosuffisance alimentaire. Ceci implique que les pays favorisant leur agriculture renoncent parfois à l'importation de produits alimentaires à prix moins élevés que leurs prix intérieurs ; les choix seront difficiles. Quoiqu'il en soit on peut raisonnablement aujourd'hui considérer que, sauf pour les problèmes de distribution et de stockage et malgré quelques cas isolés, la production agricole n'est plus un des problèmes majeurs de la planète.

Production Mondiale de céréales (GT)

	<u>1979</u>	<u>1985</u>	<u>1990</u>	<u>1995</u>
	1,57	1,76	1,93	2,10
dont				
Canada/USA	0,32	0,37	0,40	0,43
CEE	0,12	0,13	0,14	0,15
URSS	0,20	0,21	0,23	0,25

Excédents/Deficits en céréales (MT)

	<u>1979</u>	<u>1985</u>	<u>1990</u>	<u>1995</u>
Canada/USA	123	143	163	182
CEE	- 1,5	7,5	12	15
URSS	-25	-31	-31	-20

En 1985 les stocks de

céréales représentaient 20% de la production et 1,9 fois les échanges mondiaux  
 prod. laitiers " 22% " et 1,2 fois " "

Les systèmes de prix qui témoignent, y compris aux USA, de la difficulté de concevoir les prix agricoles dans un schéma complètement libéral, sont devenus très instables en même temps que les prix pétroliers et probablement pour les mêmes raisons fondamentales (rendement des exploitations et progrès techniques, désordre monétaire international). Le retour au calme, à travers les fluctuations récentes, ne laisse pas prévoir de catastrophe sur les prix à l'exportation, du moins pour les céréales dont les prix devraient cependant rester déprimés pendant plusieurs années, (les denrées comme le sucre et le café, peuvent continuer à fluctuer en raison de caractéristiques qui leur sont propres).

Evolution des marchés à terme  
(en millions de contrats)

	<u>1972</u>	<u>1985</u>
Blé (Chicago)	0,8	2,1
Sucre blanc (Paris)	0,08	0,4

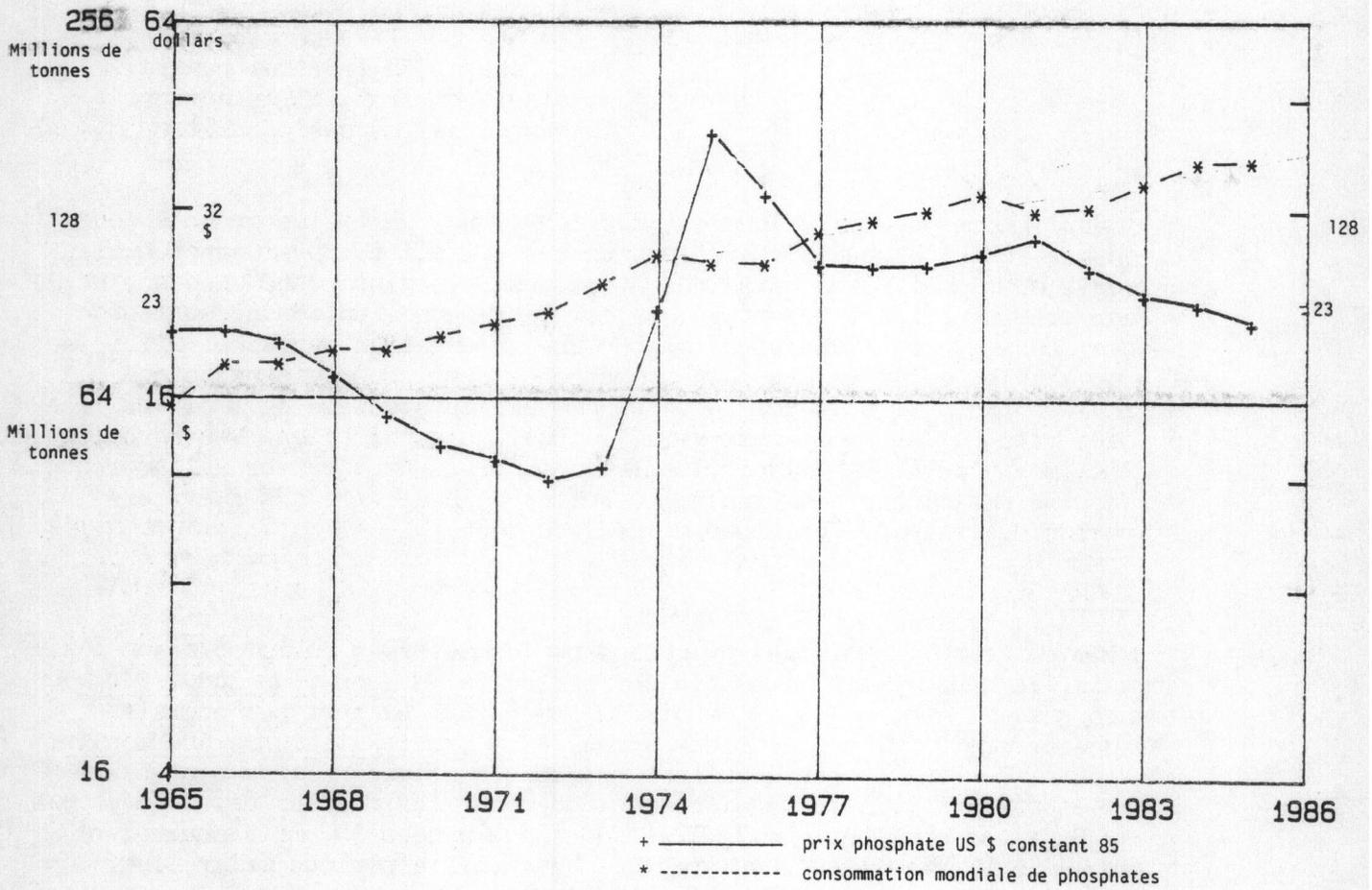
Les fluctuations de prix ont entraîné beaucoup plus vite que pour les produits pétroliers l'apparition de marchés à terme qui permettent aux opérateurs de se "couvrir" (du moins pour quelques mois car rien ne fournit de couverture sur plusieurs années). Parallèlement à la croissance de ces marchés à terme on notera la montée des interventions publiques (la politique agricole commune de la CEE n'est pas le pire exemple) ainsi qu'un fort courant de troc qui pourrait atteindre environ 15% du commerce international de ces produits.

Soulignons que l'Amérique du Nord constitue, parmi les grandes zones excédentaires en produits agricoles, un cas singulier : premier producteur agricole du monde, Etats-Unis/Canada ont aussi le plus grand excédent en valeur absolue et en pourcentage, ce qui leur donne, en jouant sur les stocks, des moyens d'imposer au marché une orientation certaine. D'ici la fin du siècle, seule la CEE est en mesure de développer une puissance agricole notable si elle développe ses moyens de stockage et améliore la productivité de l'acheminement vers les ports d'exportation. Les réactions américaines d'aujourd'hui qui visent à l'évidence à conserver à l'Amérique du Nord sa position prédominante, ne suffiront peut-être pas à éviter l'érosion de cette prédominance d'ici l'an 2000.

## 2. ENGRAIS

Même en tenant compte des progrès dans les méthodes d'emploi des engrais, la consommation mondiale pourrait atteindre en l'an 2000, 240 MT tonnes  $\pm$  20 MT contre 115 au début des années 80. La part des engrais phosphatés, de 31 MT au début des années 80 pourrait atteindre 50 MT à la même date. Le taux de développement des consommations restera plus élevé pour les pays en voie de développement que pour les régions développées : les PVD ne consommaient que 9 MT au début des années 80, mais pourraient passer à 25 MT vers l'an 2000, restant donc sur la période malgré leur forte progression en deçà des régions développées.

	<u>Consommation d'engrais (1981/1982)</u>				<u>Taux de progression des consommations d'engrais</u>	
	<u>azotés</u>	<u>phosphatés</u>	<u>potassiques</u>	Total	<u>1970/1950</u>	<u>1981/1970</u>
Monde libre	60,4	30,9	23,9	115,3	7,8 (Phos 5,9)	4,9 (Phos 4,2)
Pays développés	35,4	21,7	20,1	77,2	6,9 (Phos 5,2)	3,2 (Phos 2,5)
PVD	25,1	9,2	3,8	38,1	15,7 (Phos 14,4)	9,9 (Phos 10,1)



### 3. PHOSPHATES

Le système phosphate bénéficie du caractère inéluctable de la consommation d'engrais phosphatés, même s'il y a diminution relative, dans la mesure où l'on ne voit pas aujourd'hui ce qui pourrait se substituer aux phosphates. Le problème phosphate se situe à différents niveaux :

- deux positions exceptionnelles
  - . celle du Maroc qui détient la plus grande partie des réserves mondiales, mais qui n'a pas de débouchés intérieurs et est obligé d'importer son soufre,
  - . celle des Etats-Unis, premier débouché mondial, ce qui donne aux productions indigènes de ce pays une protection importante due aux différentiels de transport, indépendamment des qualités intrinsèques des mines.
- un excédent de potentiel de production d'acide phosphorique, développé inconsidérément dans divers pays qui maintiennent en activité des usines non économiques. Le fait que l'industrie des phosphates soit passée de 1969 à 1984 de 10% à 42% pour ce qui concerne la part de propriété des Etats explique la difficulté de résorption de cet excédent des surcapacités d'acide phosphorique. Ces productions marginales étatiques de phosphates et d'acide phosphorique pèsent sur le marché, mais leur élimination ne sera pas facile eu égard à leur intérêt (devises) pour les pays en cause.
- A travers une production croissante, sauf fluctuation de courte durée, l'industrie des phosphates connaît aujourd'hui la tendance générale des matières premières qui enregistrent en monnaies constantes une baisse lente de leur prix. Ceci entraîne que la recherche de la productivité s'impose, dans la mesure où les plus productifs ont les meilleures chances de sauvegarder à la fois un volume de production convenable et profitable, tout en étant en mesure de récupérer au mieux les rentes exceptionnelles résultant des soubresauts du marché. Un des facteurs favorables aux phosphates est que leur non substituabilité et la croissance des productions agricoles les mettent probablement à l'abri de baisses brutales et prolongées : sur les 30 dernières années, le comportement des phosphates fait apparaître une assez grande régularité dans un trend à la baisse en monnaie constante, à l'exception des mouvements de 1974 et de 1979 (tentative de suivre le brut sans lendemain) à la différence par exemple de productions comme le cuivre ou la potasse qui ont beaucoup oscillé dans les deux sens.

## ANNEXE 4

### L'AUTOMOBILE

#### 1. AUTOMOBILE ET PETROLE

Le secteur pétrolier français représente en terme de produit intérieur brut (valeur ajoutée + taxes) en 1984, 120 milliards de francs contre 131 milliards pour l'automobile, ce qui correspond respectivement à 2,8% et 3,1% du PIB français. On est donc en présence de deux secteurs d'importance économique comparable. On retiendra en outre que pour 100 francs d'actif les pétroliers génèrent 120 à 130 F de chiffre d'affaires\* tandis que les constructeurs d'automobiles génèrent 150 à 170 F. Enfin les constructeurs d'automobiles emploient par rapport à leur actif 4 à 5 fois plus de personnel que les pétroliers.

Faites sur le cas particulier français, ces comparaisons économiques se retrouveraient avec le même ordre de grandeur dans l'ensemble des pays industrialisés.

A l'échelle mondiale dans les 50 plus grandes sociétés on trouvait en 1985 21 pétroliers et 9 automobilistes. Déjà en 1985 General Motors a repris la première place à Exxon et les baisses du prix du brut en 1986 vont entraîner un recul sensible des compagnies pétrolières (Tableau 1).

#### 2. CONSTRUCTEURS D'AUTOMOBILE

##### 2.1 Répartition mondiale des véhicules par constructeur.

Le tableau 2 fournit la répartition mondiale des véhicules par constructeurs. On notera que les 5 premiers constructeurs représentent plus de 50% de la production mondiale. Ce tableau, basé sur le nombre de véhicules produits ne traduit pas l'importance de l'effet de taille des véhicules commercialisés en matière de produit : une grande voiture vaut 4 fois une petite, et un véhicule commercial moyen rapporte deux fois le prix d'une voiture moyenne. On s'explique ainsi la remarquable situation financière de Daimler Benz.

---

(\*) conditions de prix 1985.

Tableau 1

	<u>Automobile</u>	<u>Energie primaire</u>
Nombre de sociétés	13	56
Valeur en 1985 (G\$)		
- Fonds propres (FP)	78	162
- MEA	26	51
- Bénéfices nets (EN)	13	21
Ratios : MEA/FP	0,34	0,32
EN/FP	0,16	0,13

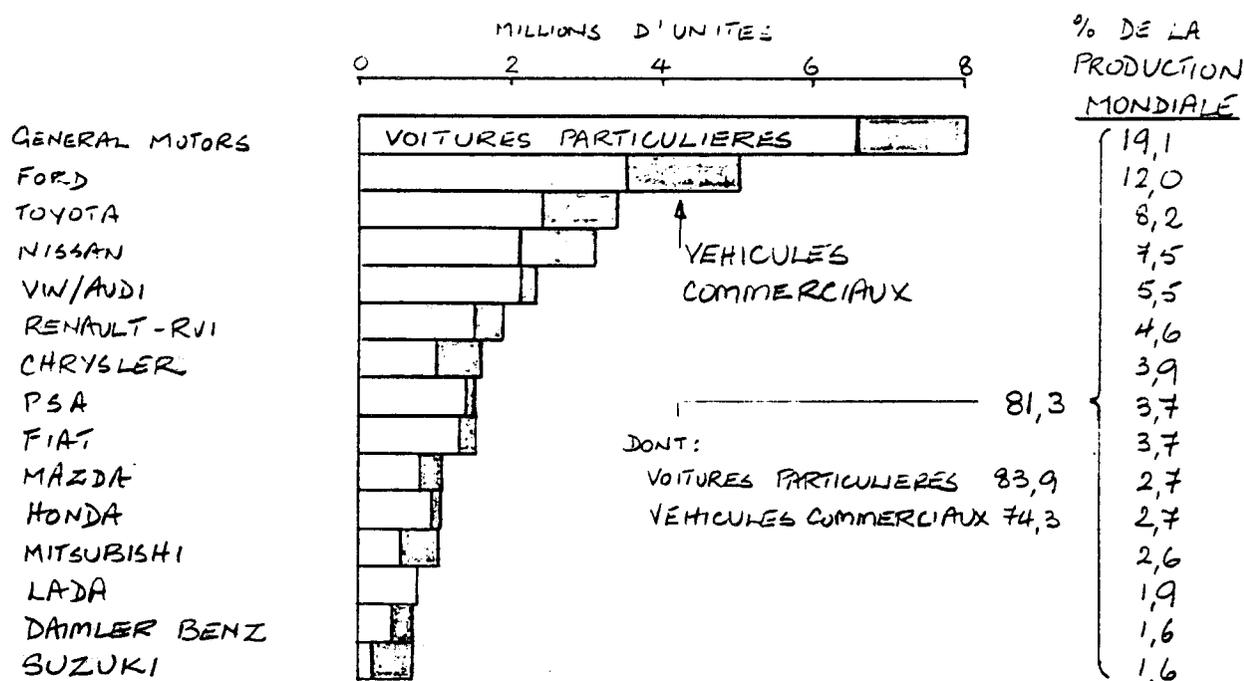
Sociétés sélectionnées

	<u>Automobile</u>		<u>Pétrole</u>		
	CA 1985 (G\$)	Dette LT/CP 1985	CA 1985 (G\$)	Dette LT/CP 1985	
General Motors	96	0,06	R.D. Shell	94	0,14
Ford	53	0,11	Exxon	93	0,10
Chrysler	21	0,30	Mobil	60	0,32
Nissan	19	0,19*	Texaco	47	0,26
Volkswagen	18	0,08	Chevron	45	0,25
Daimler Benz	17	0,04	BP	41	0,31
Fiat	14	0,34*	Du Pont	29	0,16
Honda	12	0,28	Amoco	29	0,13
Peugeot	11	0,68*	ARCO	22	0,36
American Motors	4	0,47	SNEA	20	0,18

\* 1984

CP = Capitaux Permanents

TABLEAU 2

PRODUCTION MONDIALE DE 15 CONSTRUCTEURS, 1984

## 2.2 Développement du marché des voitures particulières.

La période de création du parc automobile est quasiment terminée dans les pays développés aujourd'hui et dans les années futures c'est le renouvellement du parc qui comptera pour les 3/4 des ventes de véhicules, même en tenant compte de la croissance des PVD. L'effet dominant du parc automobile des pays industrialisés devrait donc entraîner une croissance relativement faible du nombre d'unités produites de l'ordre de 2 à 2,5% l'an sans exclusion de forts contrastes entre les régions et des situations différenciées liées au fait que certaines zones resteront exportatrices (cas de l'Europe), d'autres importatrices (cas des Etats-Unis d'Amérique).

Le tableau 3 fait apparaître l'évolution possible de la production jusqu'en 1990. Notons enfin les problèmes liés aux tailles des voitures. En Europe la taille moyenne des voitures produites entre 1980 et 1985 a diminué d'environ 0,2% par an ; on suppose que cette taille devrait remonter de l'ordre de 0,5% par an jusqu'en 1990. Cet effet de taille améliore le profit par véhicule vendu.

## 3. INTERET DU SECTEUR AUTOMOBILE POUR LE SECTEUR PETROLIER

### 3.1 Consommation de carburants

A partir du cas français, on peut distinguer certaines tendances lourdes affectant la consommation des carburants. Parmi les éléments techniques, certains sont en hausse - l'évolution du parc et de la taille moyenne des voitures ; d'autres sont stables - la distance moyenne parcourue annuellement ; mais celui qui sera en prime est la diésélisation du parc pendant la période 1985-90, ce qui contribue d'une façon non négligeable à la baisse de la consommation spécifique des voitures neuves. Aussi, comme montré dans le tableau ci-dessous, l'essence sans plomb commencera à être significative, à cause des nouvelles réglementations. Comme les éléments techniques se compensent et la fiscalité sur les carburants est déjà lourde, il faudrait une baisse substantielle et peu probable de cette fiscalité pour que la consommation de carburants retrouve un fort taux de croissance.

Consommation de carburants en France  
par les voitures particulières

	(millions de tonnes)		% total	
	1985	1990	1985	1990
- essence avec plomb	13,9	12,0	82,5	69,5
- essence sans plomb	--	1,2	--	7,0
- diesel	2,9	4,0	17,5	23,5
Total	16,8	17,2	100	100

Tableau 3 - Consommation et production d'automobiles dans le monde

	millions de voitures particulières						% croissance p.a			
	1980		1985e		1990*		80-85		85-90	
	NI	P	NI	P	NI	P	NI	P	NI	P
MONDE	28,84	29,01	31,87	32,58	36,0	36,1	2,0	2,4	2,5	2,1
Pays développés	23,42	25,10	26,50	28,58	29,0	29,9	2,5	2,6	1,8	0,9
dont										
Europe	10,12	10,35	10,61	11,20	12,1	12,6	1,0	1,6	2,7	2,4
dont										
France	1,87	2,83	1,84	2,60	2,2	3,0	-0,3	-1,8	3,6	2,9
Amérique N.	9,91	7,21	12,17	9,26	12,9	8,7	4,2	5,1	1,2	-1,2
Japon	2,86	7,04	3,10	7,65	3,4	8,2	1,6	1,7	1,9	1,4
PVDs	3,22	1,57	3,21	1,73	4,5	3,5	0	2,0	7,0	15,0
Pays à éco.plan.	2,20	2,34	2,16	2,27	2,5	2,7	-0,4	-0,6	3,0	3,5

(\*) prévision de tendance

NI = nouvelles immatriculations  
P = productionTableau 4 - Voitures particulières, part de certains matériaux

	USA		Europe/France	
	1975	1985	1975	1985
<u>% du poids total</u>				
Acier et fonte	73,5%	69%	72%	68%
Matières plastiques	3,7%	6,6%	4,8%	8,7%
<u>Poids total des voitures</u>	1850 kg	1480 kg	900 kg	860 kg
<u>poids de mat.plastiques</u>				
- prévu en 1975		160 kg		100 kg
- effectif	68 kg	98 kg	43 kg	75 kg

### 3.2 Automobile et matières plastiques

La voiture moyenne européenne a absorbé en 1985, 75 kg de matières plastiques, ce qui représente environ 840.000 tonnes en Europe. La pénétration des matières plastiques a été moins rapide que ne le prévoyaient les experts car le matériau principal l'acier a été en s'améliorant ainsi que la qualité de ses produits et leur adaptation aux fabrications automobiles. Le tableau 4 fournit pour des voitures particulières l'évolution de la part des matériaux acier et plastique pour les voitures de 1975 à 1985.

Pour 1990 on peut espérer 120 kg de matières plastiques par voiture aux USA et 100 kg en Europe. Les facteurs d'incertitude sont de deux ordres :

- on a tendance à fabriquer des séries "spéciales" à partir de grandes séries favorisant les matières plastiques qui sont plus simples d'emploi, notamment pour des petites séries.
- par contre les matières plastiques se sont substituées dans les zones de la voiture où cette substitution était la plus aisée et une augmentation de leur place se révélera de plus en plus difficile notamment en raison de la prudence de l'industrie automobile liée elle-même aux garanties fournies aux véhicules qu'elle produit.

Pour notre Groupe le débouché automobile a une importance significative - 14% de nos ventes de matières plastiques, bien qu'ATOCHEM ne soit pas très présente dans certains des produits les plus utilisés par le secteur. Une voiture de grande série consomme (en kg) :

polyéthylène	3 - 10*	polyamides	4 - 8*
polypropylène	12 - 18*	polyesters	3 - 14
ABS	5 - 10	polyacétals	1 - 2
polyurethane	15 - 18	polycarbonates	1 - 2
PVC	10 - 15*	acryliques	1 - 2

les matières marquées avec un \* signalant la présence d'ATOCHEM pour certaines utilisations dans la filière concernée. A noter que CECA et M & T sont aussi concernées pour les adhésifs et les colles. Les fourchettes tiennent compte du fait que certaines matières sont substituables entre elles.

L'importance du débouché automobile ne doit cependant pas être sous-estimée, notamment par le volume de matières plastiques vendu au secteur auto pour première monte qui doit être de l'ordre de 9% par an pendant la période 1985-1990, par son rôle de banc d'essai pour d'autres applications, et à travers le marché des pièces de rechange probablement plus facile à conserver que celui des pièces de rechange traditionnels.

### 3.3 Changement de structure automobile

Les belles années de croissance à tout va de la construction automobile appartiennent au passé comme celles de l'industrie pétrolière. Cependant aujourd'hui l'automobile bouge et les "expériences" de General Motors et Daimler Benz qui s'aventurent à l'extérieur de leur zones d'opérations traditionnelles - avec quelle ampleur - seront à suivre avec intérêt. (GM a acheté Electronic Data Systems Corp et Hughes Aircraft Corp. ; et DB a acheté MIU (diesel), Dornier (aéronautique) et AEG (électronique)).

#### Que retenir ?

On est tenté de percevoir que l'industrie automobile cherche à s'orienter vers la haute technologie, tant en techniques de conception et d'assemblage final qu'en définition de composants. La confirmation de cette tendance pourrait nous amener à nous interroger sur les liens entre les constructeurs d'automobiles et les sociétés pétrolières, car nos carburants et huiles destinés à ce secteur ne seront que des commodités.

## ANNEXE 5

DONNEES NUMERIQUES SUR LES SOCIETES CONCURRENTES

Parmi une quantité considérable de données, nous avons retenu celles qui éclairent le mieux les positions relatives de la SNEA et des sociétés concurrentes. Dans toutes ces comparaisons, on gardera à l'esprit le caractère approximatif des données, qui résulte de l'évolution des taux de change, de différences de pratiques comptables, notamment pour les exercices 1985 et antérieurs, en raison des conséquences bilantielles des opérations financières (OPA, menaces d'OPA, write-off...) qui touchent beaucoup de sociétés américaines.

Les comparaisons ont été regroupées en cinq feuillets, A, B, C, D, E.

- . Graphiques A : Sociétés pétrolières  
- éléments financiers historiques 1978-1985
- . Graphiques B : Sociétés pétrolières  
- éléments techniques historiques 1978-1985
- . Graphiques C : Sociétés chimiques  
- éléments financiers historiques 1978-1985
- . Tableau D : Ratios de rentabilité par Société
- . Tableau E : Comparaison DU PCNT et SNEA 1984-1985

GRAPHIQUES A - SOCIETES PETROLIERES - ELEMENTS FINANCIERS HISTORIQUES  
1978-1985

Les données (graphiques A et B) concernent SNEA, et les groupes de Sociétés suivantes :

- 6 Majors pétrolières (Exxon, Texaco/Getty, Mobil/Superior, Chevron/Gulf, RD/Shell et BP)
- 5 pétrolières moyennes (Sun, Tenneco, Unocal, Phillips et Arco),
- Du Pont, en raison de son caractère chimie-pétrole.

A1. Bénéfices nets/Immobilisations nettes

Le Groupe reste proche des Majors. Le groupe des moyennes porte des traces des write-offs chez Phillips, Unocal et Arco.

A2. Bénéfices nets/Capitaux propres

Elf se retrouve parmi les Majors, la comparaison entre les positions de Elf en A1 et A2 par rapport aux Majors semble montrer que nos moins bons investissements ne sont pas chez nous, en %, supérieurs aux Majors.

Par contre les write-offs effectués en 1985 (et, sans doute, en 1986) devraient permettre un redressement marqué des Sociétés américaines à terme.

A3. Bénéfices nets/valeur ajoutée

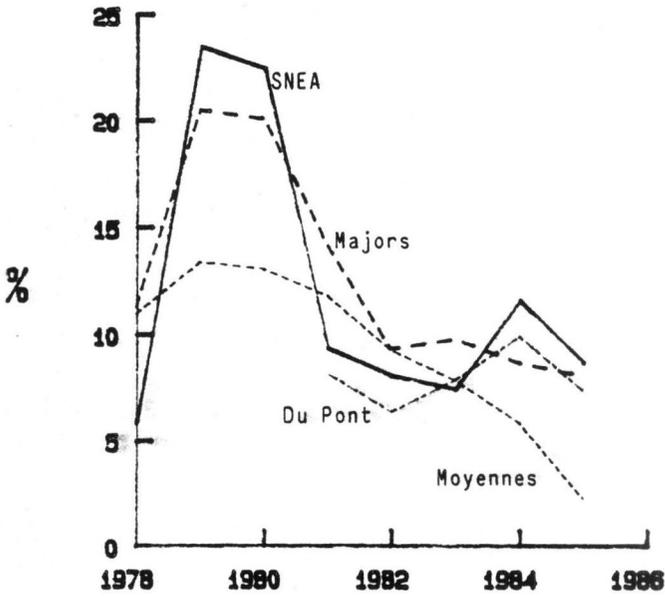
Ce diagramme remplace le diagramme Bénéfice net/Chiffre d'affaires. Notre position est intermédiaire entre celle des Majors et celle des pétroliers moyens. Par contre la détérioration continue de la performance économique se poursuit pour l'ensemble de la profession depuis 1979.

A4. Bénéfices nets/Situation nette

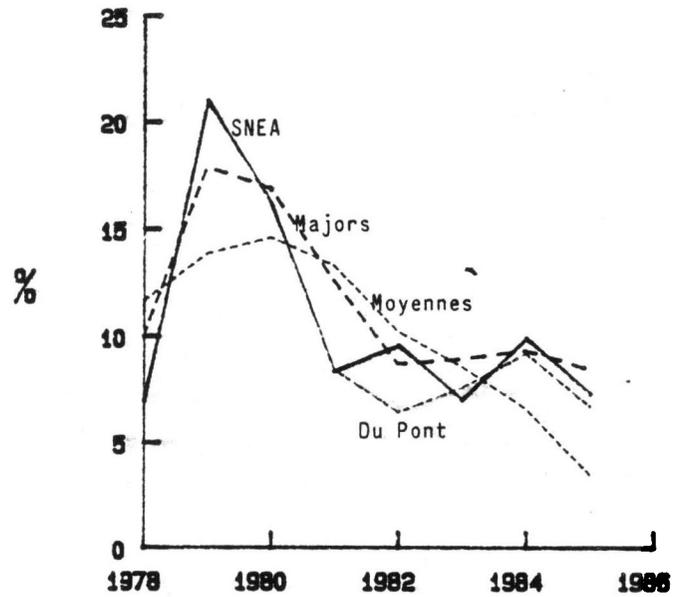
Voir commentaires A2. Rentabilité légèrement plus forte sur situation nette que sur capitaux propres.

A5. A6. Rentabilité régionale et rôle des USA pour les Majors

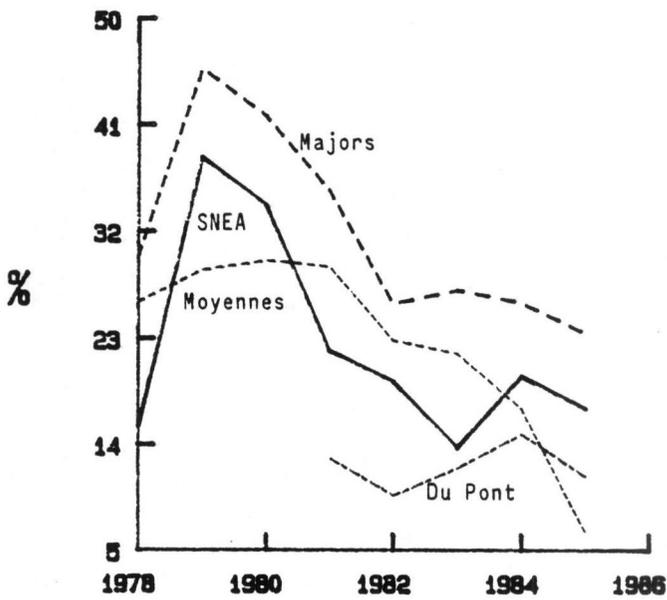
Pour les Majors les USA restent plus rentables que le reste du monde, bien que l'écart se réduise. Les Majors continuent à consacrer plus de la moitié de leurs flux financiers aux USA, quoique la part des USA dans la production des hydrocarbures continue à baisser.



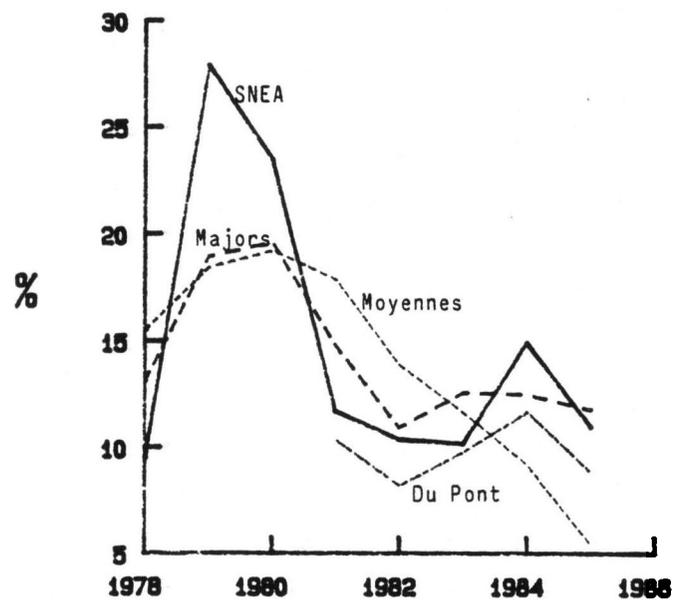
A1 : BENEFICES NETS/IMMOBILISATIONS NETTES



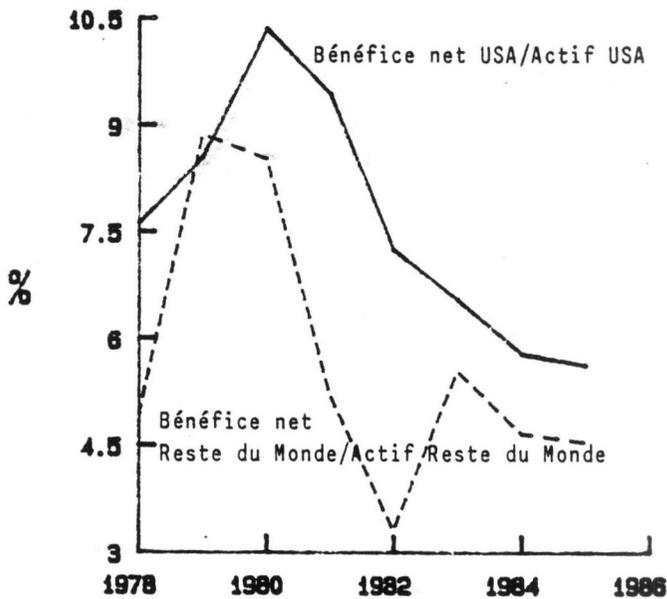
A2 : BENEFICES NETS/CAPITAUX PROPRES



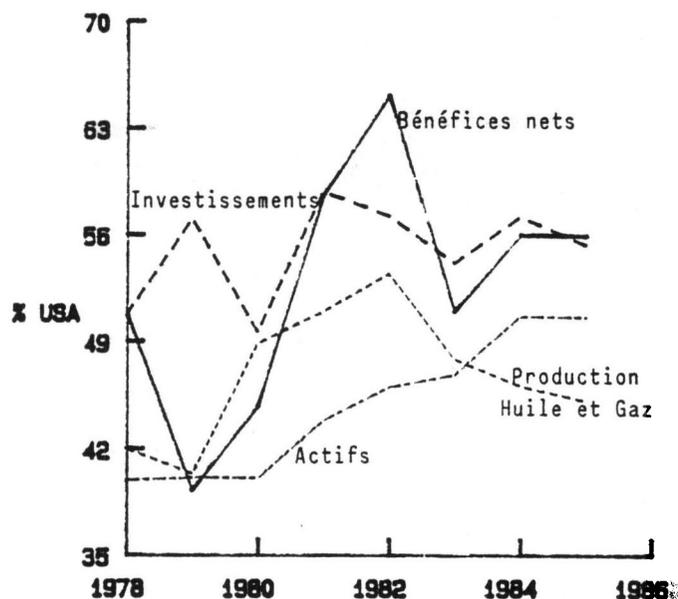
A3 : BENEFICES NETS/VALEUR AJOUTEE



A4 : BENEFICES NETS/SITUATION NETTE



A5 : RENTABILITE REGIONALE POUR LES MAJORS



A6 : ROLE DES USA POUR LES MAJORS

GRAPHIQUES B - SOCIETES PETROLIERES - ELEMENTS TECHNIQUES HISTORIQUES  
1978-1985 - SNEA, groupes de sociétés et Du Pont

B1. Ventes produits raffinés/Production d'huile

Relativement, le Groupe continue à devenir moins distributeur et plus producteur que les Majors, et même que les sociétés moyennes. La poursuite éventuelle de ce phénomène devrait faire l'objet d'un examen plus approfondi.

B2. Production d'huile

La reprise de la production d'huile depuis 1982 des Majors, des moyennes et de SNEA s'effectue approximativement au même rythme.

B3. Production de gaz/Production d'huile

Le Groupe SNEA commence à rejoindre la profession, ceci traduisant la diminution de notre production de gaz.

B4. Investissements pétrole/Investissements totaux

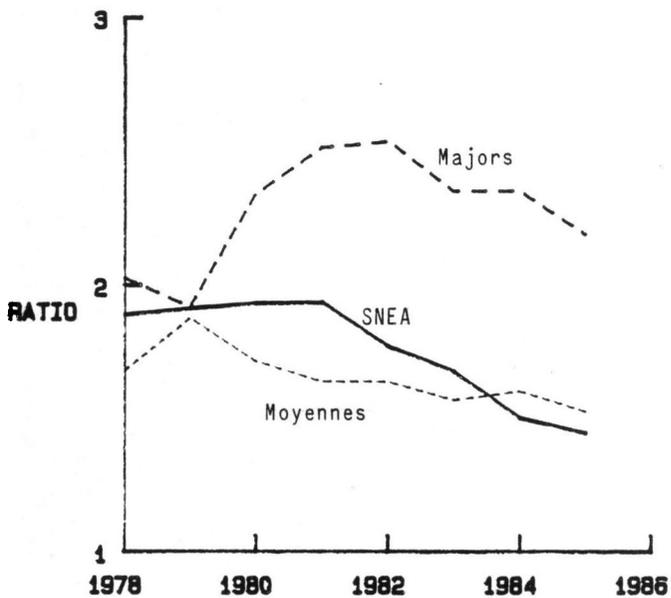
Inclus l'exploration passée en charge, le Groupe se singularise par rapport aux pétroliers, mais se trouve proche de Du Pont/Conoco en 1985.

B5. Evolution des effectifs

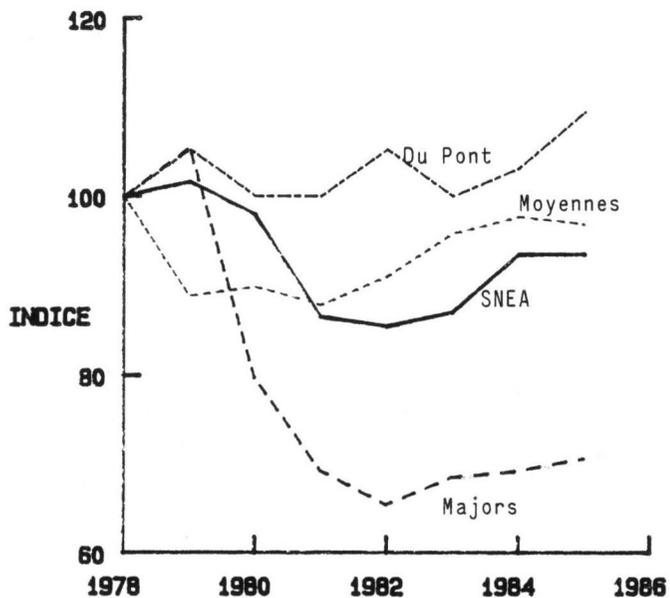
L'évolution des effectifs du Groupe traduit les acquisitions en pharmacie et en chimie. On notera cependant que depuis 1983 les effectifs varient à peu près de la même façon chez nos concurrents et nous-même.

B6. Valeur ajoutée par agent

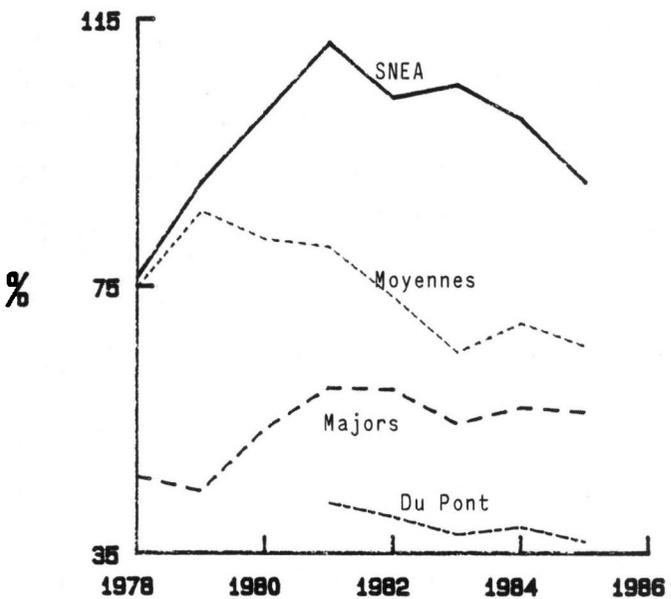
La valeur ajoutée par agent traduit chez SNEA l'influence des activités pharmaceutiques et chimiques.



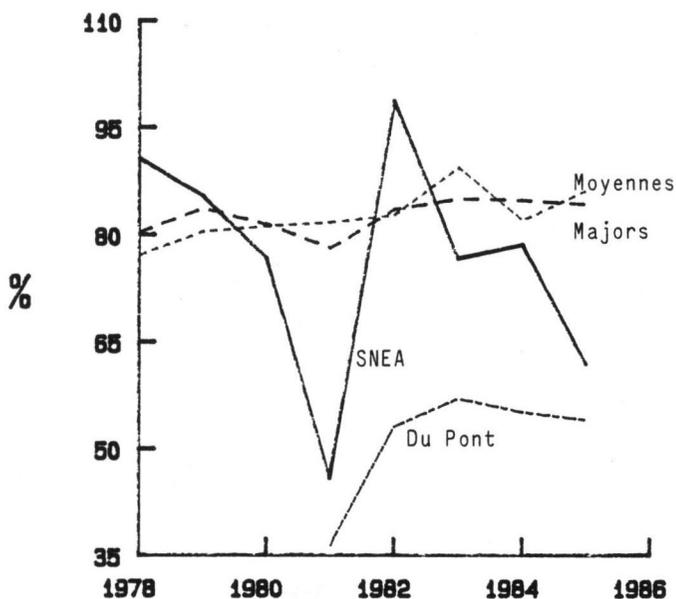
B1 : VENTES DE PRODUITS RAFFINES/PRODUCTION D'HUILE



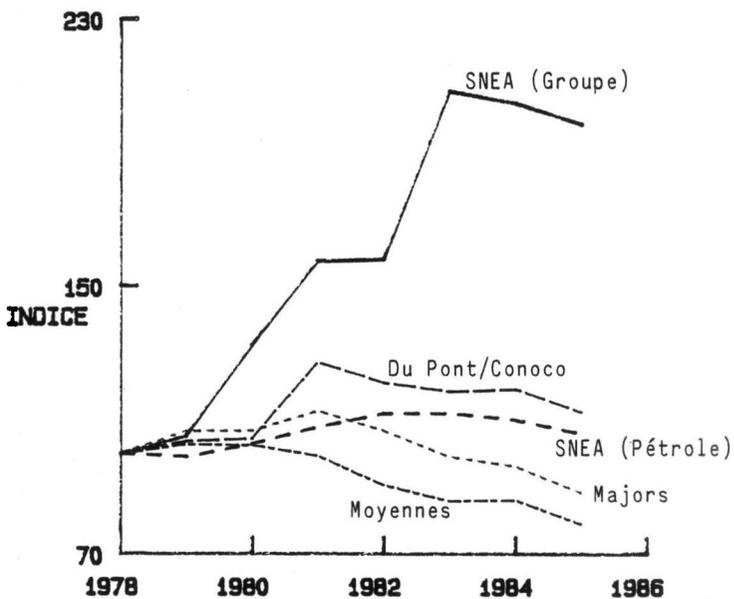
B2 : PRODUCTION D'HUILE (1978 = 100)



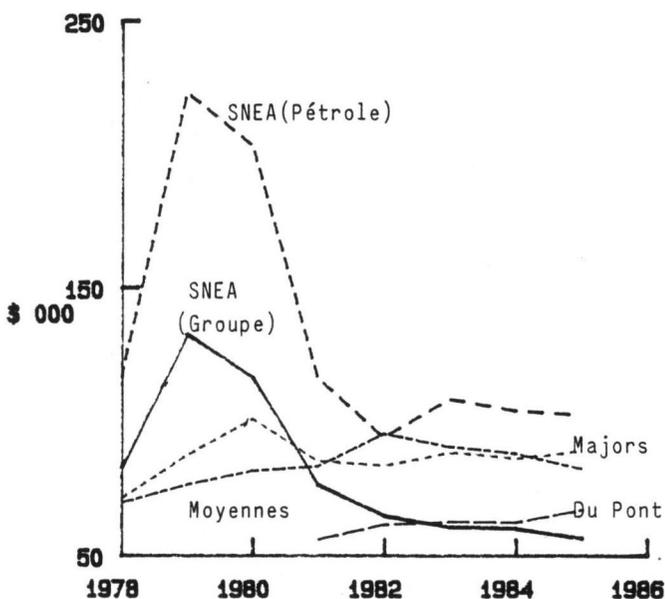
B3 : PRODUCTION DE GAZ/PRODUCTION D'HUILE



B4 : INVESTISSEMENTS PETROLE/INVESTISSEMENTS TOTAUX



B5 : EVOLUTION DES EFFECTIFS (1978 = 100)



B6 : VALEUR AJOUTEE PAR EFFECTIF (\$ 000, 1985)

GRAPHIQUES C - SOCIÉTÉS CHIMIQUES - ÉLÉMENTS FINANCIERS HISTORIQUES 1978-1985

Rappel des Sociétés comparées :

SNEA (Groupe) et Du Pont/Conoco (Groupe) comme sociétés "mixtes" pétrole et chimie.

SNEA (chimie) et Du Pont (chimie). Dans le cas de SNEA (chimie) toutes les activités chimiques du Groupe sont incluses (chimie générale et fine, hygiène/santé/bio, Texasgulf)

Activités chimiques de 4 Majors, soit Exxon, RD Shell, Mobil, BP, 6 Sociétés chimiques groupées (Bayer, Hoechst, BASF, ICI, Dow, Monsanto)

C1. Bénéfices nets/ Immobilisations nettes

Après une reprise en 1983/4 les sociétés chimiques retrouvent une stabilisation de ce ratio aux alentours de 10%. Si le ratio pour SNEA (Groupe) est à peu près équivalent en 1985, c'est encore grâce à ses activités pétrolières. SNEA (chimie) a une performance cyclique semblable à la chimie des pétroliers (pour ces derniers, il s'agit essentiellement de pétrochimie). On notera que SNEA (chimie) et les pétroliers ont des performances inférieures à celles des chimistes.

C2. Bénéfices nets/Capitaux propres

Pour cette mesure la rentabilité est devenue comparable entre pétrole et chimie depuis 1983, mais à partir des éléments démontrés en C1, il est évident que SNEA se trouve dans le peloton uniquement grâce à son pétrole.

C3. Bénéfices nets/valeur ajoutée

Si SNEA (Groupe) est au-dessus de la moyenne, SNEA (chimie) arrive rarement à dégager une marge comparable aux sociétés chimiques, leur norme étant de 10% sur longue période.

C4. Bénéfices nets/chiffre d'affaires

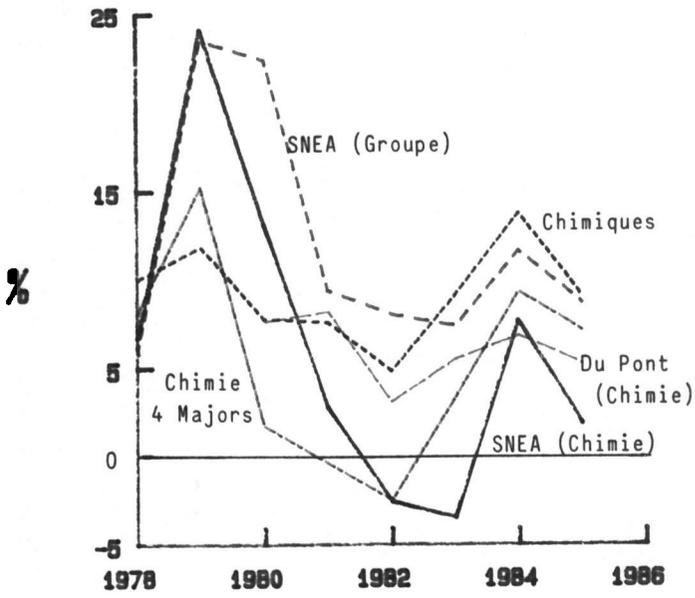
Ce ratio est inclus pour le secteur chimique (et exclu pour le pétrole) car il y a peu de négoce pour introduire des distorsions dans la chimie. Les sociétés chimiques dégagent toujours une marge positive et Du Pont (chimie) se trouve largement en tête. Notre marge chimique, après avoir été négative, reste relativement étroite.

C5. Evolution des effectifs

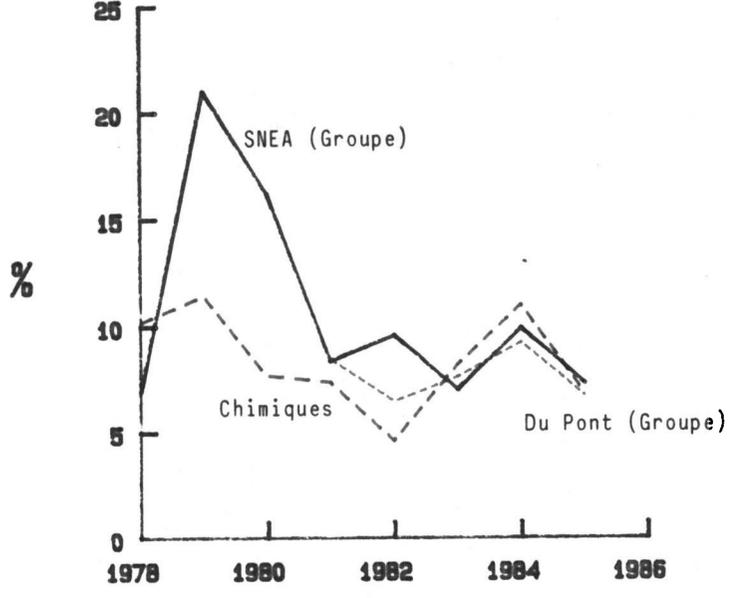
L'augmentation des effectifs dans le Groupe est plus qu'entièrement due à nos prises de position successives dans le secteur chimique (voir aussi graphique B5 pour l'évolution des effectifs dans le pétrole seul). En effet, 55% de nos effectifs étaient rattachés à la Branche chimie en 1985 contre 25% en 1978. La tendance dans le secteur chimique est vers une réduction des effectifs.

C6. Valeur ajoutée par agent

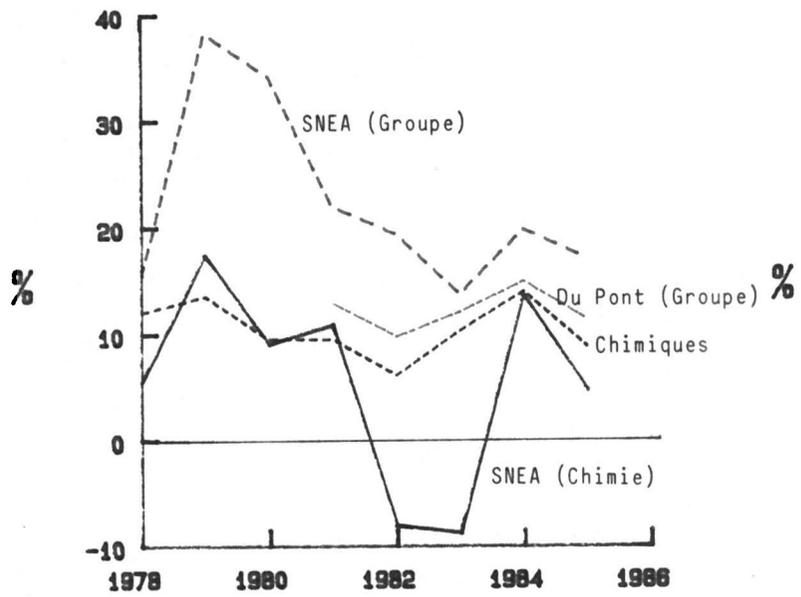
Cette valeur est nettement moins élevée dans la chimie que dans le pétrole - au moins pendant la période couverte. En 1985, par exemple, les 6 sociétés chimiques arrivaient à 34 000\$ par agent, soit à moins de 40% du niveau des sociétés pétrolières (majors et moyennes confondues - voir graphique B6). De plus l'évolution de la SNEA (chimie) traduit les acquisitions faites depuis 1981.



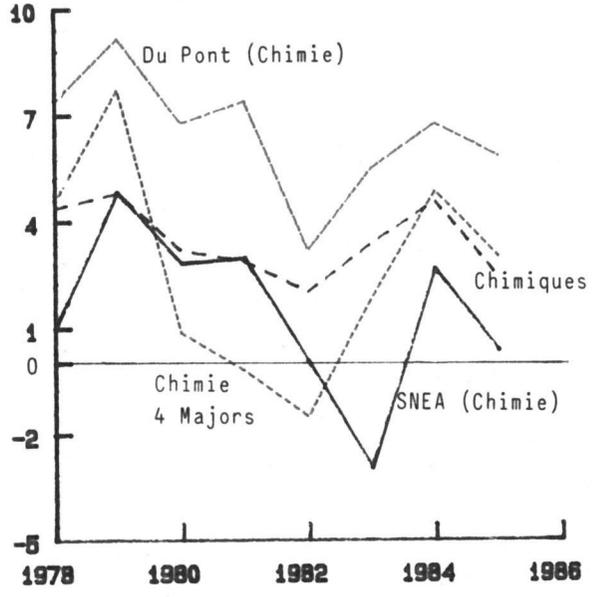
C1 : BENEFICES NETS/IMMOBILISATIONS NETTES



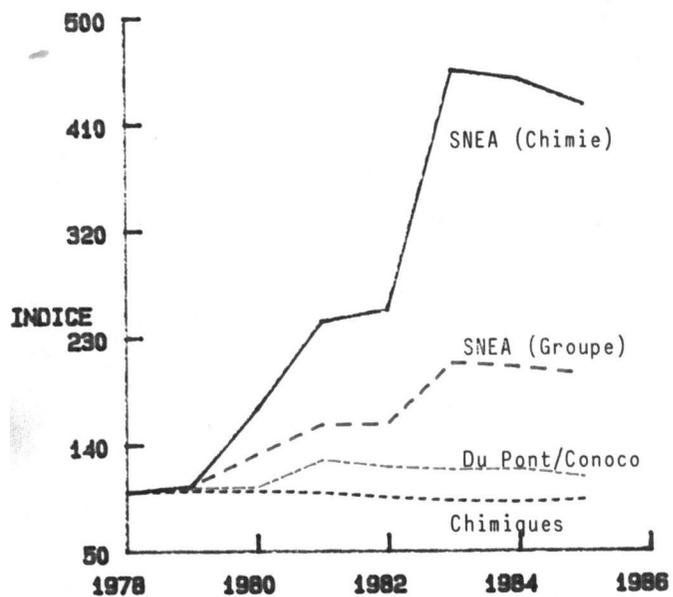
C2 : BENEFICES NETS/CAPITAUX PROPRES



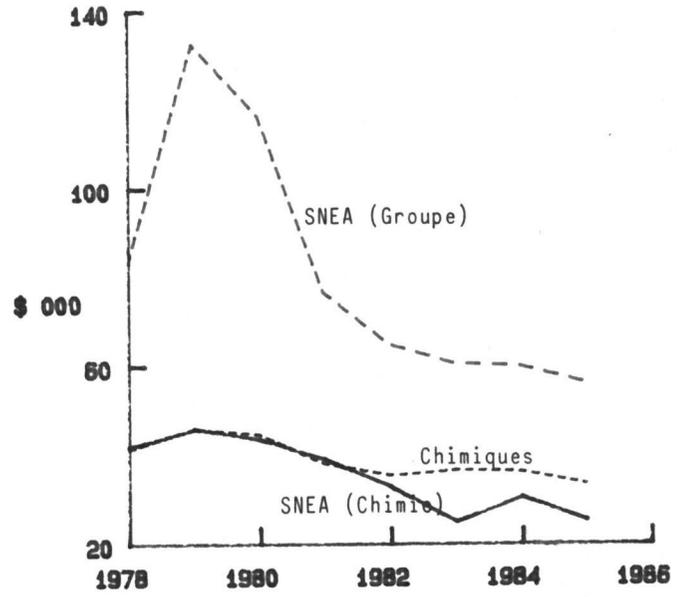
C3 : BENEFICES NETS/VALEUR AJOUTEE



C4 : BENEFICES NETS/CHIFFRE D'AFFAIRES



C5 : EVOLUTION DES EFFECTIFS (1978 = 100)



C6 : VALEUR AJOUTEE PAR EFFECTIF (\$ 000, 1985)

TABLEAU D - RATIOS DE RENTABILITE PAR SOCIETE

En plus des comparaisons SNEA/groupes de sociétés des graphiques des feuillets A à C, le feuillet D donne des comparaisons de rentabilité par société :

MBA/Capitaux permanents  
Bénéfices nets totaux/Immobilisations nettes.

Le Groupe continue à être correctement positionné dans le classement des 19 sociétés, même si les places SNEA sont moins brillantes qu'en 1984.

Parmi les pétrolières ce sont Exxon et RD Shell qui se distinguent par la régularité de leur bonne performance, suite aux années exceptionnelles de 1979-1981.

Les write-offs effectués par certaines sociétés (Tenneco, Arco, Dow et Monsanto) se font sentir dans le ratio des bénéfices nets/immobilisations nettes, tandis que leurs ratios MBA/Capitaux permanents restent performants.

Les sociétés pétrolières qui ont fait des acquisitions importantes (Texaco, Mobil et Chevron) ont amélioré leurs ratios en 1985 mais ont du mal à rattraper les autres Majors.

Les sociétés pétrolières qui ont dû se défendre contre les "raiders" (Unocal, Phillips et, par anticipation, Arco) ont vu une baisse de leur rentabilité sur immobilisations nettes.

Les chimistes européens ont continué à améliorer leur performance en 1985, trouvant une rentabilité parfois supérieure aux meilleurs pétroliers, surtout sur immobilisations nettes.

En 1985 la performance de SNEA a été sensiblement égale à celle de Du Pont, mais avec une part contributive PETROLE/CHIMIE différente - voir tableau E ci-après.

D - RATIOS DE RENTABILITE PAR SOCIETE

	MPA			Bénéfices nets totaux							
	Capitaux permanents			Immobilisations nettes							
	1983	1984	1985	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
<u>Les Majors</u>											
Exxon	21,0	22,6	21,4	12,6	16,9	17,8	14,0	11,0	12,6	13,4	10,6
Texaco/Getty	14,7	14,2	17,6	8,6	13,4	21,0	16,8	9,6	8,0	1,4	5,4
Mobil/Superior	15,3	12,5	13,9	11,2	14,6	19,5	13,6	6,4	7,3	5,0	4,1
Chevron/Gulf	15,8	15,1	19,0	12,2	18,5	20,0	15,0	8,5	9,4	5,5	6,3
RD Shell	18,6	16,5	19,0	12,4	24,9	18,8	12,4	9,9	9,3	10,9	10,0
BP	18,2	20,0	21,8	9,2	31,5	26,6	14,6	9,1	10,6	9,7	8,3
<u>Les 5 moy. pétrolières</u>											
Sun	16,4	15,6	16,3	11,4	17,6	10,2	14,5	6,9	5,9	6,4	6,9
Tenneco	14,3	15,3	11,4	7,9	8,6	9,3	8,1	7,6	6,2	5,2	1,3
Unocal	19,9	21,4	17,5	11,1	13,2	13,8	13,9	12,3	8,9	8,9	4,0
Phillips	15,6	16,7	17,4	18,2	18,7	18,9	11,7	7,6	7,6	7,2	4,1
Arco	18,3	16,8	21,2	9,4	12,3	14,2	12,2	11,3	9,6	3,5	-1,3
<u>Les 6 chimistes</u>											
BASF	21,6	25,0	nd	5,7	8,3	4,9	4,8	3,4	6,8	11,8	nd
Bayer	17,3	20,4	23,1	5,2	4,6	7,1	4,7	0,6	6,9	11,5	14,7
Dow	13,1	16,1	9,0	12,3	15,2	14,4	9,2	5,8	5,9	11,3	1,1
Hoechst	16,3	17,2	17,8	5,4	8,2	6,3	4,6	3,4	9,4	13,9	16,2
ICI	16,6	18,8	19,9	15,7	17,7	5,2	6,7	4,9	12,4	18,2	17,1
Monsanto	18,2	19,5	13,8	11,6	11,7	4,8	14,0	10,6	12,2	13,0	-3,2
Du Pont	17,8	19,5	20,4	-	-	-	8,2	6,4	7,9	9,9	8,7
SNEA	18,4	21,8	18,6	5,8	23,5	22,4	9,3	8,0	7,4	11,6	8,7
<u>Rang SNEA</u>											
sur 12 pétroliers	4	2	6	12	3	2	11	8	9	2	3
sur 19 chim. et pétrol.	5	3	8	15	3	2	12	9	13	6	7

TABLEAU E - COMPARAISON DU PONT/SNEATaille (1985) et son évolution

Du Pont a modifié son chiffre d'affaires pour exclure le négoce. Avec le même correcteur notre chiffre d'affaires ressort alors à 56% de celui de Du Pont/Conoco.

Notre effort d'investissement en 1985 est voisin de celui de Du Pont, si on inclut l'acquisition d'Agrico et l'exploration passée en charge pour les deux sociétés. Sans notre investissement exceptionnel, l'importance relative de SNEA est ramenée à 72% de Du Pont, exploration passée en charge incluse, 65% en excluant cette rubrique. Nos bénéfices nets (part Groupe) sont la moitié de ceux de Du Pont. Entre 1984 et 1985 les bénéfices des deux sociétés ont baissé dans les mêmes proportions. La rentabilité (bénéfices/actif) de Du Pont continue à être nettement supérieure à celle du Groupe (4,5% contre 3% en 1985).

Du Pont a réussi à plus que maintenir ses réserves développées en 1985, tandis que SNEA a vu une baisse de 11% ; surtout de ses réserves de gaz. A part ses réserves de pétrole et de gaz Du Pont possède 7,2 Gtep de réserves de charbon. Avec une production de pétrole et de gaz qui reste plus élevée que celle de Du Pont, le groupe épuise ses réserves plus rapidement.

Les deux sociétés ont réduit leurs effectifs en 1985 : depuis 1981 et l'absorption de Conoco, Du Pont fonctionne avec 18% d'effectifs en moins.

Répartition des activités

Les deux groupes continuent à concentrer leurs activités dans le monde développé, les USA occupant une position dominante pour Du Pont et l'Europe pour SNEA. SNEA reste plus exposée au tiers monde - un cinquième de ses immobilisations nettes - qui a fonctionné en perte en 1985 après un bénéfice l'année précédente. En effet, la profitabilité des deux groupes reste très contrastée. Avec une perte aux USA, c'est l'Europe qui a été la source de bénéfices pour SNEA, tandis que les Etats-Unis dominent en bénéfices pour Du Pont, mais en même temps ses opérations en Europe sont rentables.

Chimie et énergie ont des parts à peu près égales chez Du Pont, tandis que pour le groupe l'énergie domine, surtout comme source de bénéfices.

Les ratios en bas de tableau témoignent des vocations historiques - chimie de Du Pont et énergie de SNEA. En 1985 Du Pont est plus performant dans le pétrole que SNEA dans la chimie. Les deux sociétés investissent intensivement dans les deux branches, les ratios élevés pour l'énergie tenant compte de l'exploration passée en charge.

E - COMPARAISON DU PCNT ET SNEA (1985)  
... et pour mémoire NORSK HYDRO

Taille	DU PCNT		SNEA		NORSK HYDRO	
	(1984)		(1984)		(1984)	
Ch.Affaires (10 <sup>9</sup> F.)	265	267	181	177	44	38
Investissements "	33	30	26	20	7	5
Bénéfices nets "	10	12,5	5,2	6,5	2,2	2,2
Actif total "	226	211	168	163	48	38
<b>Réserves développées</b> (10 <sup>6</sup> Tep)						
Pétrole	162	155	91	95	9	8
Gaz	58	61	64	79	18	32
Total	220	216	155	174	27	40
<b>Production (10<sup>6</sup> Tep)</b>						
Pétrole	19	18	14	15	1	1
Gaz	8	8	14	14	4	4
Total	27	26	28	29	4	5
Effectifs (000)	146	158	73	76	26	20
Endettement (dette LT/ capitaux permanents)	16,1%	18,1%	17,9%	22,3%	61,6%	62,9%
<b>Répartition des</b> <b>activités</b>						
<b>Géographique (% total)</b>	<u>USA</u>	<u>Europe</u>	<u>Autre</u>	<u>USA</u>	<u>Europe</u>	<u>Autre</u>
Production pétrole & gaz	44	28	28	2	57	41
Chiffre d'affaires	64	24	12	11	76	13
Bénéfices	77	24	- 1	- 9	114	- 5
Actif (2)	72	21	7	24	55	21
<b>Sectoriel</b>	<u>Energie</u>	<u>Chimie</u>		<u>Energie</u>	<u>Chimie</u>	<u>Energ.</u>
Chiffre d'aff.(% total)	54	46		73	27	32
Bénéfice net(% total)(4)	44	56		93	7	65
Actif (% total) (2)	54	46		69	31	52
<b>Ratios (%) :</b>						
Bénéfice net/actif(2)(4)	5,6	8,3		11,8	1,9	30,4
Bénéfice net/CA (4)	4,4	6,4		3,8	0,4	28,4
Investissements/CA (3)	13,2	11,1		12,3	16,2/10,6	29,2
					(6)	12
						13
						13
						28,6
						15,3
						5,3
						13,4
						9,3

(1) Dubaï, Libye, Indonésie

(2) actif "identifiable" dans le cas de Du Pont (91% de l'actif total); immobilisations nettes dans le cas de SNEA (44% de l'actif total) et NH (52%) ce qui favorise SNEA et NH dans le ratio.

(3) sans investissements financiers, mais y compris explo. passée en charge.

(4) bénéfice avant impôts pour NH

(5) pour NH principalement métaux légers  
nd = non disponible

(6) le ratio le plus élevé comprend l'investissement exceptionnel dans Agrico

Les différences de définition comptables rendent toute comparaison directe difficile. Le chiffrage - notamment avec le décimal pour les ratios - donne une fausse idée de précision.

## JOURNALLY SPEAKING

### Cycles

When will the oil business get back to normal?

The best way to answer that question is to ask another: What is "normal" in the oil business?

Throughout its history, the oil business has been pretty much feast or famine. It has alternated between periods when it seemed it couldn't get enough equipment and facilities and couldn't produce and process oil fast enough, and periods when it seemed nobody wanted any of anything. So in a sense today's condition is not abnormal—or certainly not unusual.

It is the normal aftermath of conditions of a year and 2 years ago and could have been foreseen. But patience and foresight are not the most conspicuous of the oil industry's many admirable qualities.

Here's some advice on surviving hard times from the biggest oil company in the U.S.:

- ~~Get more output per man-hour~~, at all levels. This includes automation, mechanization, streamlining, decentralization, and elimination of deadwood, inefficiency, and featherbedding from the executive suite down to the plant level.
- Conserve your capital by not investing in projects that just increase capacity. Use your money for things that will **increase profits on your present volume**. So why drill more wells in places where buyers won't take all the crude that's available now? And why drill two wells on a tract that one well could drain?
- **Make more intensive use of existing facilities.** "Facilities" include wells, people, machines, refineries, filling stations, and dollars. There's room for improved efficiency in the use of all of them.
- Get along on a lower margin of reserve capacity. Why carry 6 weeks' stocks of oil when there's plenty more where that came from? Why drill up a known reserve when the present wells there can produce more than can be sold now?
- ~~Buy from others when you can buy it cheaper~~ than you can make it. This applies to services as well as commodities. And if refiners would buy up distress lots of low-priced products more frequently—and cut their own runs proportionately—they would not only save cash currently but would also strengthen the whole products market.
- ~~Maintain research.~~ This includes all sorts of open-minded inquiry as well as lab work. Business will improve eventually, and you want to be ready for any opportunities.

The first four paragraphs of this column are reprinted verbatim from the editorial in the Mar. 24, 1958, Oil & Gas Journal. The advice comes from Monroe Jackson Rathbone, late president of Exxon Corp. predecessor Standard Oil Co. (N.J.), reprinted verbatim from the OGI editorial of Oct. 26, 1959.

Bob Tippee, Senior Editor/Special Projects

# Oil Firms Face Up To A New Climate ANNEXE 7

*How well five years of restructuring has prepared large oil companies for changes wrought by the crude oil price collapse is discussed in a major new report by New York-based Petroleum Analysis, Ltd., headed by Dillard P. Spriggs (p.8). PIW excerpts follow.*

## Overview — Shifting Profits Downstream

Until oil prices began their steep fall in early 1986, most oil companies believed they were well positioned to meet an uncertain future. But the swift descent in prices jarred them out of complacency and widened the gulf between those actually well prepared and those that merely hoped they were. They have responded with massive cutbacks in personnel and expenditures, particularly in the upstream exploration and production sector.

The fall in prices has shifted profit momentum from upstream to downstream. Most companies were already reorienting their downstream strategies: They've moved away from the philosophy of trying to sell as much gasoline as possible through sprawling marketing networks (PIW July 15'85, p.6). The aim now is to operate only the most efficient refineries and sell through high-volume outlets in heavily populated markets. With refinery upgrading largely complete, the emphasis now is on upgrading marketing. Profits are being expanded by adding convenience stores to gasoline outlets.

Here's how past performance and current moves are preparing large oil companies for future competitive battles:

## Exxon — Outspending The Competition

The industry's biggest cash flow and lowest debt to capitalization ratio (14%) allow Exxon continued high spending and considerable flexibility, even at low oil prices. Despite paring back refining and marketing, it will spend \$1.5-billion this year to be more competitive downstream. It led the industry from 1981-85 in adding reserves and upstream spending (\$28-billion).

## Royal Dutch Shell Group — Expanding Role

Shell's role as Exxon's only true rival for preeminent position was significantly expanded by takeover of US Shell and its 50% buy-in to Occidental's large Caño Limon field in Colombia. Like Exxon, it intends to remain a strong competitor in Europe's downstream, as many others retreat. It's expanding US marketing, too, and likely to buy more proven oil and gas reserves.

## Amoco — Oil Search Leader

Except for a downstream not yet at peak efficiency, Amoco appears well fortified. It has stayed a steady course of emphasizing reserves replacement, leading the industry in exploration outlays in 1981-85 (\$9.3-billion). Acquisitions may play a bigger role in reserves addition. Downstream, it has eased out of non-US areas and is working on higher US profitability.

## BP & Standard Oil — Tackling US Problems

British Petroleum's major weakness has been Standard's largely unrewarding US oil search. When prices fell, BP quickly put its own people at the helm. Standard's earlier US downstream expansion should prove a boon at low crude prices. BP itself had already adapted to changing markets through downstream rationalization, decentralized profit centers and a move into oil trading.

## Occidental — Oil Finding Success

The big Caño Limon discovery in Colombia helped keep Oxy's oil finding costs among the industry's lowest and reserves replacement high. Oxy still operates mainly outside the US, but the Cities Service acquisition has significantly boosted its US presence. The Cities acquisition, however, left Oxy with a heavy debt load, which is still being reduced through sale of assets. Oxy paid out a very high 76% of cash flow in dividends and interest last year.

## Amerada Hess — Draconian Measures

Residual fuel-oil's free-fall in the last five years — before a so-far-modest comeback this year — hit Amerada Hess hard. Downstream losses have more than offset upstream success. The crude price drop has forced sharp cutbacks in spending, a halt in dividends and early retirement in an effort to cope with high debt. Its oil finding costs are among the industry's highest.

## Mobil — Massive Reassessment Under Way

The price fall has led to a massive reassessment of Mobil's operations, and a more conservative E&P program geared to reservoir management. It's still carrying the industry's heaviest debt (\$9.7-billion), despite asset sales. It's using the Saudi Arabia Yanbu refinery joint-venture to displace some of its European refining, and has retrenched in some US and European markets.

## Chevron — Streamlining Goes Downstream

Still streamlining to accommodate the Gulf Oil merger, Chevron's next move is a massive revamp to self-service gasoline outlets, some combined with convenience stores. Even before prices fell, it shifted focus from exploration to development. Debt load has been slashed from \$13.5-billion to \$7.7-billion or 33% of capitalization, lowest of the mega-merger companies.

## Texaco — Marketing Push, Upstream Retreat

The Getty Oil merger failed to solve Texaco's reserves replacement problems and E&P outlays have now been cut to among the lowest for major companies. Refinery upgrading, after a late start, is nearly complete. There's a major push to add high-volume retail outlets. But debt remains high, despite \$3-billion in asset sales. Pennzoil litigation is proving costly (PIW May 12, p.8).

## Atlantic Richfield — A Major Catharsis

In a major catharsis, Arco has rid itself of chronically loss-ridden metals mining and low-return eastern US downstream oil. But debt is high and there's been a major retrenchment in US exploration. Emphasis now is on Alaskan North Slope development. Arco's gasoline outlets, which emphasize fast food, have about double the industry's average throughput.

## Phillips Petroleum — Cutting To The Bone

Debt reduction is now Phillips' major focus, forcing sale of assets, staff reductions, a cut in dividends and slashing E&P outlays to the bare bones. Only projects capable of generating quick cash are being funded, while cash outflows are being minimized through farm-outs. Refineries can now run 80% on sour crudes, and emphasis has shifted to upgrading retail outlets.

## Sun — Taking A Contrary Course

Contrary to the industry trend, Sun has made only minimum investments in refinery upgrading and hasn't converted to heavy crudes. It plans to open 525 new service centers combining gasoline marketing with repair services. Refining has been trimmed to upstream capabilities and retailing reduced to major markets. E&P, now 80% domestic, is expanding outside the US.

## Unocal — Struggling With Debt

Now struggling under a burden of debt that was the price of maintaining its freedom from takeover, Unocal has cut dividends, staff and spending. Refining is being upgraded and retail outlets converted to self-service. Unocal's upstream record in replacing reserves is consistently among the highest in the industry, and its finding and development costs among the lowest.

## Marathon (USX) — A Profitable Downstream

One of the more profitable US refiners and marketers, Marathon is also one of the few to show product sales growth outside the US since 1981. E&P spending has been larger outside the US, but recent acquisition of Texas Oil & Gas expands USX's domestic stake. Marathon's oil finding costs over the last five years are on the high side, and US reserves replacement low.

## Conoco (du Pont) — Growing Non-US Output

Conoco, too, has shown good downstream profitability and growth during the 1980s in the US and Europe. More than two-thirds of reserves and production are outside the US, where foreign output of over 300,000 b/d topped Occidental last year, and overseas reserves of 1-billion barrels exceeds Amoco. Oil finding costs have been low and reserves replacement high.

## FOIRE AUX MAXIMES

---

*"Nous sommes lents à croire ce qui fait mal à croire".*

OVIDE

*"Les moments de crise produisent un redoublement de vie  
chez les hommes".*

CHATEAUBRIAND

*"Le plus grand danger, en période de turbulence, n'est pas  
la turbulence elle-même, c'est d'agir avec la logique d'hier"...*

Peter DRUCKER

*(... "mais n'est-il pas tout aussi dangereux de répudier totalement  
les leçons de l'histoire ?", ajoute FD).*

*"Il est trop tard pour creuser un puits quand on a soif".*

Proverbe chinois

*"Les occasions sont indifférentes, l'usage qu'on en fait ne  
l'est pas".*

EPICTETE

*"Le fond de la pensée est pavé de carrefours".*

Paul VALERY

*"La hyène a poursuivi deux antilopes à la fois, elle passera  
la nuit avec la faim".*

Proverbe Malinké

*"Réfléchis avec lenteur, mais exécute rapidement tes décisions".*

ISOCRATE

*"Le fruit mûr tombe de lui-même, mais il ne tombe pas dans  
la bouche".*

Proverbe chinois

*"Les peuples (sociétés) meurent lorsqu'ils (elles) ne savent plus  
relever les défis".*

TOYNBEE

*"Le sentiment de nos forces les augmente".*

VAUVENARGUES

*"Que chacun s'exerce dans l'art qu'il connaît".*

CICERON