

L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE COMME SOURCE MAJEURE D'AVANTAGE CONCURRENTIEL DANS L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE

PAR EDMILSON MOUTINHO DOS SANTOS

Professeur à l'Instituto de Eletrotécnica e Energia-IEE
Université de São Paulo, Brésil

ET JEAN-PHILIPPE CUEILLE

Professeur au Centre économie et gestion
École nationale supérieure du pétrole et des moteurs - ENSPM
Institut français du pétrole, France

Longtemps, les grands groupes pétroliers ont privilégié des stratégies en amont où l'avantage géologique, c'est-à-dire l'accès à des ressources pétrolières à faible coût, était prédominant. Les chocs pétroliers des années 70 ont conduit à une remise en cause de cette approche exclusive, et l'innovation technologique est devenue une source majeure d'avantage concurrentiel. Le repositionnement géographique des majors, suite à la nationalisation de leurs actifs dans les grands pays producteurs, a nécessité un effort en recherche et développement considérable. En développant et en maîtrisant de nouvelles technologies, les compagnies pétrolières ont appliqué une stratégie de différenciation au sens de Michael Porter et ont ainsi réussi à mettre en évidence et à produire des ressources relativement difficiles pour lesquelles les entraves politiques et idéologiques étaient moins importantes. La baisse des prix du milieu des années 80, loin de remettre en cause cette approche, l'a renforcée avec une focalisation sur la réduction des coûts. Les compagnies ont, de cette façon, pu offrir aux consommateurs un approvisionnement croissant à des prix décroissants. La technologie est aussi devenue un argument de négociation vis-à-vis des gouvernements des pays producteurs, pour avoir accès à de nouveaux domaines miniers ou pour redévelopper des gisements anciens en déclin. Le contexte actuel des prix du brut montre que les progrès techniques ne peuvent plus être acquis à n'importe quel coût, mais ceux-ci restent néanmoins vitaux pour l'avenir des compagnies et l'approvisionnement équilibré des pays consommateurs.