



جامعة تونس الافتراضية  
Université Virtuelle de Tunis

## Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME

(Rapport)

Présenté par  
**LIKIHÉL Khaoula**

Pour l'obtention du  
**Diplôme de mastère professionnel**

### Titre du rapport

*Vision stratégique pour la Compagnie Tunisienne de Forage*

Réalisé à  
**La Compagnie Tunisienne de Forage**

Soutenu le ..

Devant le Jury :

Président	:	M./Mme	Prénom NOM
Rapporteur	:	M <sup>me</sup>	Prénom NOM
Encadreur Organisme d'accueil	:	M <sup>me</sup>	Prénom NOM
Encadreur UVT	:	M <sup>f</sup>	Hamed BEN REBEH

Année Universitaire : 2017/2018

# Remerciements

Je remercie Allah le tout puissant de m'avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce projet.

Je remercie tous nos enseignants à l'UVT pour leurs efforts et les connaissances qu'ils nous ont apprises tout au long de la période d'études et surtout à nos coordinateurs pour ses collaborations et ses aimable assistantes.

Ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu être réalisé sans l'encadrement et le complément de formation de **Mr Hamed BEN REBEH**, que je remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour son patience et son rigueur.

Je remercie également le membre de jury pour avoir fait l'honneur d'accepter de juger ce travail.

Enfin, mes sincères remerciements s'adressent à tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont aidé et soutenues dans l'élaboration de ce travail.

## Résumé

### Quelle est la stratégie de la Compagnie et Que deviendrons-nous ?

Ce sont les questions / interrogations qui nous ont conduit à lancer un projet d'élaboration d'un Plan Stratégique et ce en adoptant une démarche jalonnée en **03** étapes successives :

- ❖ Un **diagnostic** externe fondé sur une analyse Macro et Micro environnement qui ont nous a conduit à déterminer les Facteurs Clés du Succès et identifier les Opportunités et menaces d'une part un diagnostic interne fondé sur l'analyse de la Chaîne de Valeur et l'identification des Forces et Faiblesses
- ❖ La Construction de la **Vision** et la détermination des **Valeurs** à partager,
- ❖ Et les **Orientations Stratégiques Futures**.

## Abstract

### What is the Company's strategy and what will become of us?

These are the questions / interrogations which led us to launch a project of elaboration of a Strategic Plan and this by adopting a step staked out in **03** successive stages:

- ❖ An external **diagnosis** based on a Macro and Micro environment analysis which led us to determine the Key Success Factors and identify the Opportunities and Threats on the one hand an internal diagnosis based on Value Chain analysis and the identification of strengths and weaknesses
- ❖ The Construction of the **Vision** and the determination of the **values** to be shared,
- ❖ And the **Future Strategic Directions**.

## ملخص

ما هي إستراتيجية الشركة وماذا سنصبح ؟

هذه هي الأسئلة / الإستفهامات التي أدت بنا إلى إطلاق مشروع لوضع خطة إستراتيجية وذلك من خلال اعتماد خطوة مستندة على **03** مراحل متتالية:

- ❖ **تشخيص** خارجي يعتمد على تحليل البيئة الكلية والصغرى والذي قادنا إلى تحديد عوامل النجاح الرئيسية وتحديد الفرص والتهديدات من ناحية التشخيص الداخلي القائم على تحليل سلسلة القيمة و تحديد نقاط القوة والضعف
- ❖ بناء الرؤية وتحديد القيم المراد تقاسمها ،
- ❖ والاتجاهات الإستراتيجية المستقبلية.

# Sommaire

## *Introduction générale*

### **I- Présentation de la CTF**

1. Historique
2. Activité de la société
3. Objet
4. Forme juridique et actionnariat
5. Implantation de la CTF
6. Ressources matérielles et humaines
  - a) Parc Appareils
  - b) Des Ressources Humaines
7. Principaux intervenants de la Compagnie
  - a) Les Clients
  - b) Les Concurrents
8. Organigramme

### **II- DIAGNOSTIC**

#### **A. Analyse Externe**

#### **Présentation secteur hydrocarbures**

1. Analyse de la macro environnement
  - 1.1 La tendance baissière de la production pétrole & gaz
    - 1.1.1 L'exploration : état des lieux
      - 1.1.1.1 L'activité de forage
      - 1.1.1.2 L'Activité Sismique 2D/3D
      - 1.1.1.3 Les variables de la relance de l'exploration
    - a) Facteurs Politiques
    - b) Facteurs Economiques
    - c) Facteurs Sociaux
    - d) Facteurs Technologiques
    - e) Facteurs Ecologiques/environnementaux
    - f) Facteurs Légaux
- 2 Analyse du Microenvironnements et facteurs clefs de succès
  - g) Pouvoir de négociation des clients
  - h) Pouvoir de négociation des fournisseurs
  - i) Intensité concurrentielle
  - j) Barrière à l'entrée (menace de nouveaux entrants)
  - k) Produits de substitution
  - l) Produits de substitution

- 3 Les facteurs clés de succès
- 4 Les opportunités et menaces
- B. Analyse Interne**
- 5 La chaîne de valeur de la CTF
- 6 Analyse Financière
  - m) Analyse de l'activité : 2014-2017
  - n) Analyse des marges
  - o) Analyse des équilibres financiers
  - p) Analyse de la rentabilité
- 7 Analyse des Forces et des Faiblesses

**III- La vision stratégique**

**IV- Les orientations stratégiques futures**

**V- Stratégie Recommandée pour la CTF**

**Conclusion générale**

**Abréviations et définitions**

**Bibliographie**

# Introduction générale

Quelle est la stratégie de CTF et Que deviendrons-nous, dans cinq, dix voir vingt ans ? Serions-nous le même opérateur du secteur des hydrocarbures qu'il est actuellement ?

Cette question est cruciale et fortement légitime. Il est tout a fait vrai aussi que le décret 2197-2002, relatif à la tutelle sur les entreprise publiques a obligé ces dernières à établir un programme de travail dans un délai d'une année à partir de la préparation du plan de développement national. La CTF s'est acquittée de cette obligation jusqu' alors 2011 qui coïncide avec le dernier plan quinquennal national.

A partir de 2011, le management de la CTF s'est trouvé, privé de toute ligne de conduite et de cap écrit pour le pilotage à moyen et long terme.

L'unique outil disponible entre les mains des managers ne dépasse pas l'horizon d'une année en l'occurrence les budgets d'exploitation et d'investissement. Les budgets outils de pilotage à court terme ne permettent pas à la compagnie de voir au delà de l'horizon d'une année. Nous estimons que cette situation a empêché le développement et l'accroissement des capacités de production (achat de Rigs, diversification services etc.) et a influencé le mode de gouvernance qui demeure dominé plutôt par une gestion quotidienne.

Cette situation est expliquée par l'inadéquation entre la portée court terme des budgets et la portée long terme que nécessite les investissements d'extension et de développement. (Par exemple l'achat d'un Rig peut nécessiter plus que 2 ans) et a entravé la mobilisation des dirigeants, des cadres et des agents autour d'une vision.

Au vu, des mutations économiques, politiques et sociales et au vu de la situation de CTF (vieillesse de l'outil de production, retrait du Rig 02, une quasi mise à la retraite du Rig 03 etc..) , nous estimons que le moment est venu pour rompre avec cette situation statique d'attentisme, et de redonner une vivacité permettant de relancer l'entreprise dans une nouvelle dynamique de développement et croissance.

Ce Projet de Fin d'Etude entrant dans le cadre de l'obtention du Mastère professionnel de Modernisation de l'Entreprise traite de cette problématique et contribue à proposer une piste de solution en recommandant une analyse stratégique macro et micro-économique et une orientation stratégique à implémenter.

## **I- Présentation de la CTF :**

### **1) Historique :**

La Compagnie Tunisienne de Forage, "CTF", a été créée le premier Octobre 1981 dont l'objectif de doter le secteur de l'énergie en Tunisie d'un outil national dans le domaine de forage et l'entretien des puits pétroliers. Son activité principale est le forage et l'entretien des puits (Workover) pour l'exploration et la production des ressources minières, hydrauliques et géothermiques.

### **2) Activité de la société:**

De 1981 à 1983, les activités de la CTF étaient limitées à des opérations de Workover en Tunisie sur les champs terrestres d'El Borma et marins d'Ashtart.

A partir de 1984, elle a entamé la réalisation d'opération de forage proprement dites, et ce, après s'être dotée d'un appareil lourd de type diesel électrique. C'était le premier appareil du genre acquis par une société tunisienne.

Depuis le premier forage durant l'année 1984 et jusqu'au 31 Décembre 2014 la CTF a foré plus que 315 puits.

### **3) Objet**

La Compagnie Tunisienne de Forage est une société de services qui a pour objet essentiellement, d'assurer, à l'intérieur et à l'extérieur du pays :

- Les travaux, les approvisionnements et les services relatifs au forage et au workover des puits pour l'exploration et la production des ressources minières, hydrauliques et géothermiques du sous-sol terrestre et marin, et des puits affectés aux travaux d'ingénierie et à la construction des ouvrages d'art et de routes.
- La formation et/ou la location de services de techniciens pour les travaux et services de forage et d'entretien (workover) des puits.

### **4) Forme juridique et actionnariat**

La Compagnie Tunisienne de Forage a été créée sous forme d'une société anonyme ne faisant pas appel public à l'épargne. Son capital social s'élève en 2017 à 10 500 000dt

détenu à hauteur de 90% par l'Entreprise Tunisienne des Activités Pétrolières. Elle est considérée, de ce fait, une des sociétés filiales de cette dernière.

Elle a été classée comme entreprise publique et ainsi placée, vu la nature de son activité, sous la tutelle du ministère de l'énergie, des mines et énergies renouvelables.

Actionnaires	Montant (DT)	% du capital
ETAP	945 000	90
ONM	4 200	4
STIR	4 200	4
SNDP	2 100	2

## 5) Implantation de la C.T.F:

- Le siège social de la société est localisé à 19, rue de l'Artisanat Charguia II Ariana.
- La Base de Sfax est située Route de Tunis Km 17 Sidi Salah Sfax. Cette base comprend notamment un Bloc administratif, le Magasin central et un Atelier central.
- La Base d'EL BORMA comprend un Camp résidentiel et un Magasin

## 6) Ressources matérielles et humaines:

### a) Parc appareils

Au niveau de l'équipement, la CTF possède actuellement cinq Rigs (appareil de forage) qu'on peut classer selon les critères suivants :

Rig	Constructeurs	Genre	Activité	Position	Maître d'œuvre	Actuellement à
01	CABOT 900	Mécanique	Workover & Forage	On shore	OMV	OUEDZAR
03	CABOT 500	Mécanique	Workover	On shore	MARETAP	ZARZIS
04	OILWELL E2000	Diesel Electrique	Forage	On shore	SODEPS	MAKHROUGA
05	EMSCO	Diesel Electrique	Forage	Off shore	SEREPT	Asstart
06	Midco U 914 EC	Diesel Electrique	Forage	On shore	ETAP	KASSERINE

### b) Des ressources humaines

De 134 agents en 1981, l'effectif a évolué en parallèle avec le développement des activités pour atteindre 417 agents à fin 2017.

## 7) Principaux intervenants de la Compagnie :

### a) Les Clients

Les principaux clients de la compagnie en 2017 sont :

SEREPT, SITEP, SODEPS, MARETAP, ETAP, OMV et CFTP



***b) Les concurrents***

***Les principaux concurrents de forage dans le domaine off-shore :***

- ENSCO par le biais de l'appareil ENSCO 85,
- JAPAN DRILLING par le biais de l'appareil HAKURYU 10,
- PRIDE par le biais de l'appareil SEA-EXPLORER,
- SEA DRILL par le biais de l'appareil SEADRILL 07.

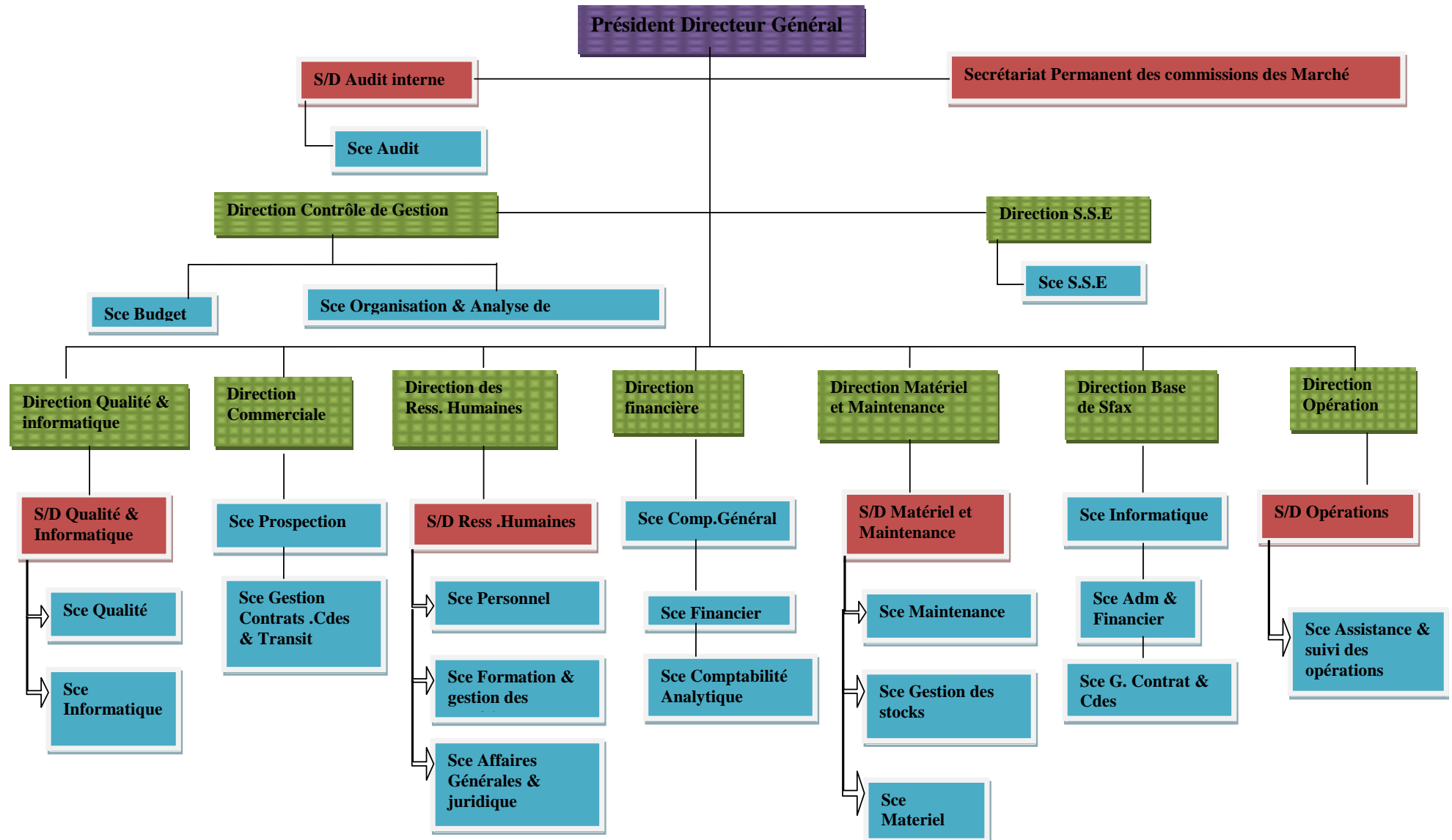
***Les principaux concurrents de forage dans le domaine on shore :***

- GREAT WALL par le biais de l'appareil GW 69 et GW 95
- OFIS par le biais de l'appareil CABOT 900.
- PERGEMINE par le biais de l'appareil EDICO 2100,
- H&P par le biais de l'appareil HP 242 et HP 210,
- DISCOVER par le biais de l'appareil DISCOVER II et DISCOVER IV.

**8) Organigramme:**

L'organigramme retraçant les relations entre les différentes unités opérationnelles et fonctionnelles de la CTF est présenté ci-dessous :

## L'organigramme général de la CTF



Pour réussir dans ce projet nous avons adoptée une démarche standard jalonnée en quatre étapes :

- Le diagnostic interne et externe.
- La construction de la vision, la mission et le but stratégiques.
- Les orientations stratégiques en fonction des résultats d'une analyse stratégique considérant un environnement concurrentiel direct selon le modèle de Porter et une détermination des facteurs clés de succès pour réussir dans l'industrie de forage pétrolier .
- Des stratégies fonctionnelles et des plans opérationnels.

## **II- Le diagnostic :**

L'objectif de cette phase consiste à dresser un diagnostic de la situation de la compagnie Tunisienne de Forage « CTF ». Il touchera l'environnement externe (macro et micro environnement) et l'analyse des facteurs clés de succès.

Il permettra de ressortir des opportunités que CTF est en mesure de les saisir dans le cadre de sa stratégie et les menaces qui peuvent resurgir de son environnement externes et qu'elle doit les prendre en compte dans le cadre de ses scénarios.

Par contre le diagnostic interne vise à étudier les habiletés et les capacités internes afin de mettre en œuvre les actions nécessaires à la conception de sa stratégie.

### **A. Analyse externe**

#### **Présentation secteur hydrocarbures**

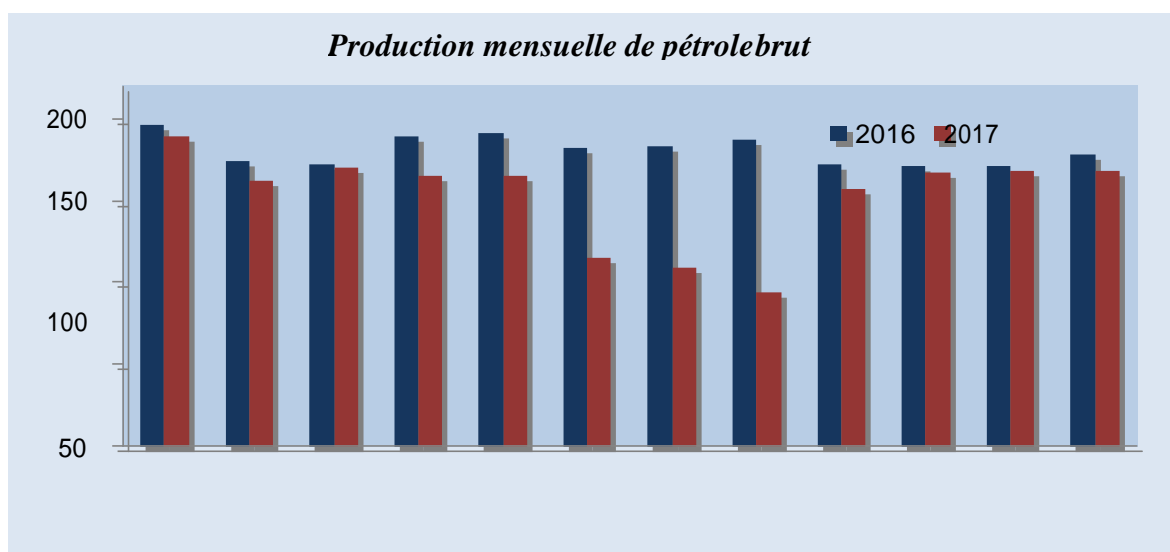
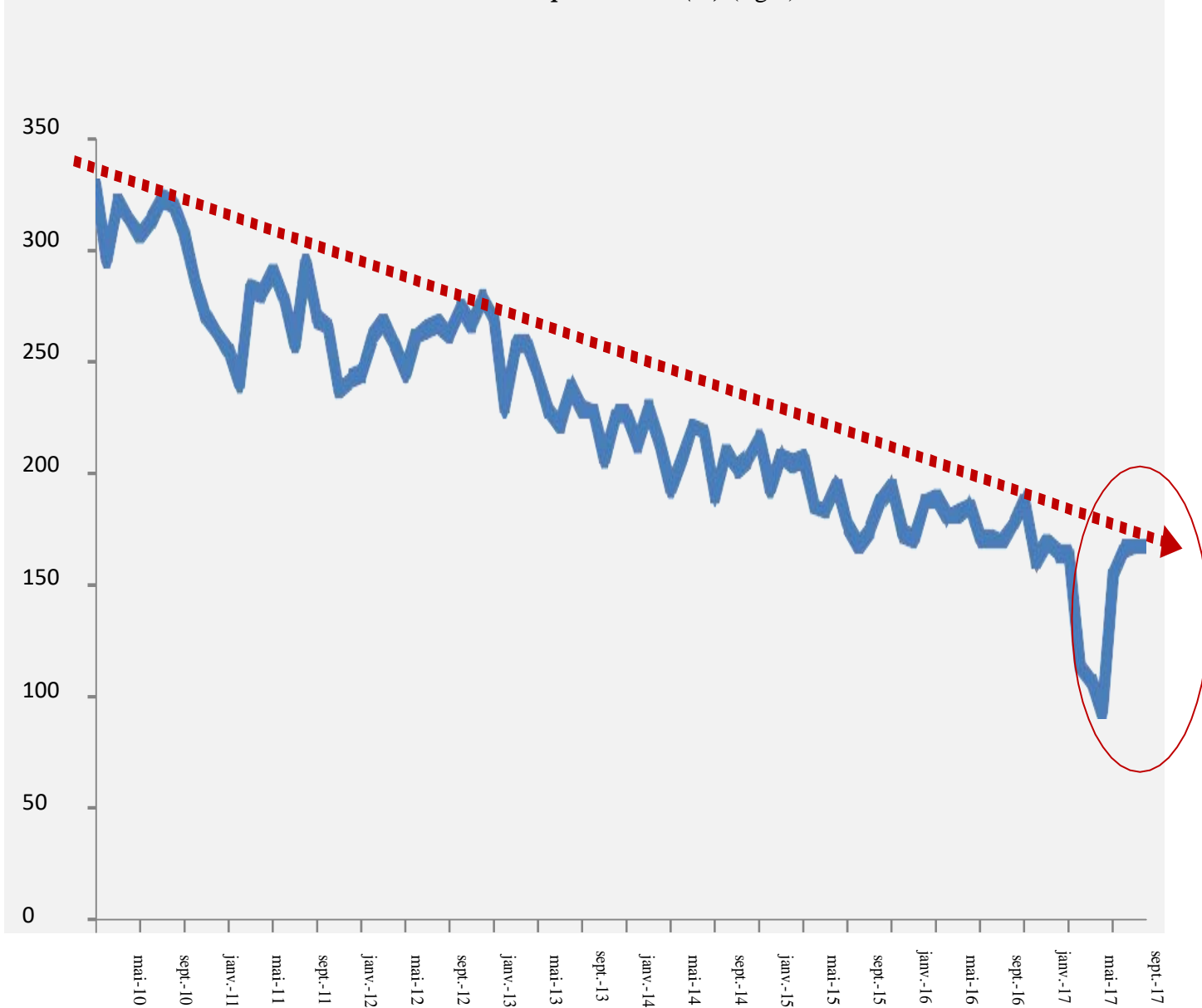
La fin de l'année 2016 à été marquée par l'adoption de la stratégie énergétique 2030, ses nouvelles orientation d'articulent autour de quatre axes stratégiques. Il s'agit du développement des ressources nationaux en hydrocarbures, l'amélioration des infrastructures de raffinage le transport, de distribution et du stockage de produits pétroliers, le développement des activités de la production et interconnexions électriques et enfin la production de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables.

La stratégie 2030 constituera un cadre de travail commun pour tous les intervenants afin de viser indépendance énergétique pour notre pays et la disponibilité et l'accessibilité à l'énergie pour les tunisiens.

L'Etat participe à travers l'ETAP dans 29 de ces concessions en production, sachant que le nombre total de permis encours de validité fin décembre 2016 s'élève à 23 dont 21 permis de recherche et 02 permis de prospection la production de pétrole brut s'est située à 1831 kt à fin de décembre 2017 accusant ainsi une baisse de 16% par rapport à fin décembre 2016.

A cette baisse revient principalement à la diminution de la production des champs. En effet il convient de noter que la production nationale à été impactée suite aux mouvements sociaux. Les deux graphiques suivant illustrent l'évolution de la production mensuelle de pétrole depuis 2010 ainsi que sa variation mensuelle en 2016-2017.

*Production mensuelle de pétrole brut (kt) (fig.1)*



Les ressources en gaz naturel ont attend 2681 ktep fin décembre 2017, enregistrent ainsi une baisse de 4% par rapport à l'année précédente.

Les achats du gaz algérien ont augmente de 8% entre 2016 et 2017 ceci à la cause de la baisse de production et la hausse de la demande.

Par ailleurs les ressources d'énergie primaire restent dominées par la production nationale de pétrole et du gaz qui participent tous les deux à hauteur de 77% de la totalité des ressources d'énergie primaire.

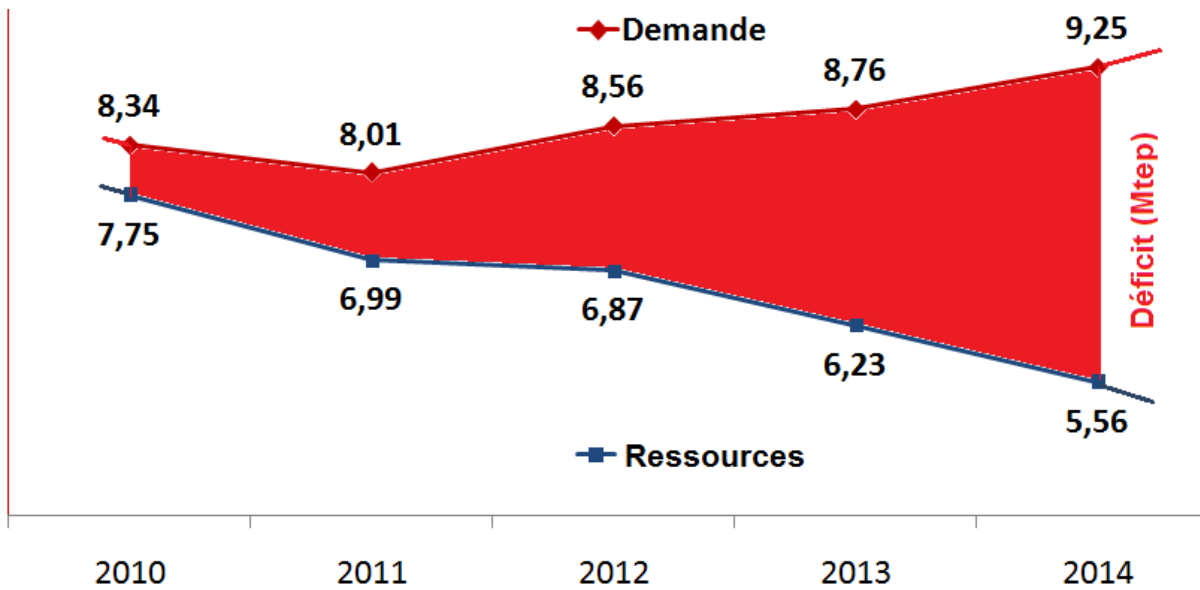
#### 1. Analyse de la macro environnement :

L'analyse du macro-environnement sera basée sur le modèle d'analyse PESTEL (Politiques, Economiques, Sociales, Technologiques, Ecologiques, et Légales). Le but serait de ressortir tous les facteurs de l'environnement lointains susceptibles d'influencer sur les choix stratégiques de CTF à même de constituer des opportunités d'affaires à saisir. Les facteurs relevés seront classés selon la nature et de le degré de leurs influences directes ou indirectes sur le secteur pétroliers et principalement sur le marché de Forage d'exploration et de développement.

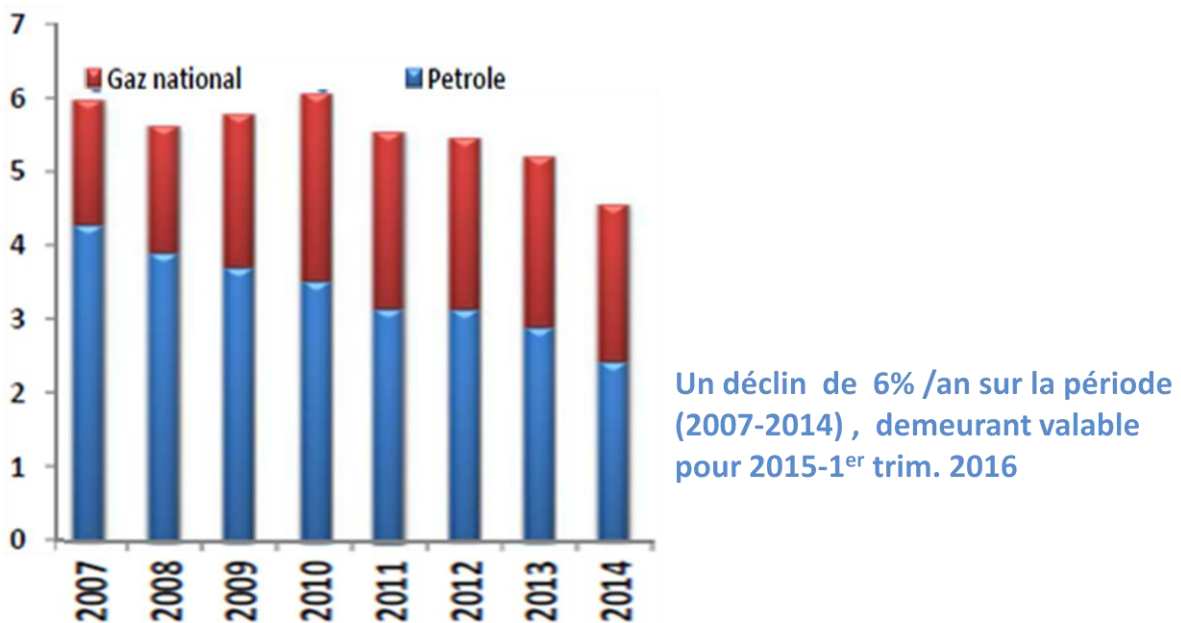
L'état des lieux du secteur des hydrocarbures en Tunisie

1. La production pétrolière est en régression de 6% l'an. Depuis 2012, ce taux avoisine les 8% l'an.
2. Selon ce trend, la production pétrolière tunisienne passera de 3,83 Mtep en 2010 à moins que 0,5 Mtep en 2030.
3. Alors que 97 % de l'électricité provient du Gaz Naturel, notre production est de 2.5 Millions de Tep actuellement et baissera, selon ce trend, à seulement 1 Mtep en 2030.
4. La part des nouveaux champs dans la production des hydrocarbures est faible
5. Les OPEX sont à la hausse dans tous les champs en exploitation entre 20 et 30 US\$ /bbl (une moyenne de 23\$/bbl en 2015),
6. La demande en Gaz durant la dernière décennie a augmenté de 400% (2005-2015),
7. Le Gaz Algérien représente 53% de la consommation nationale de gaz naturel,
8. Le Déficit Energétique (3,7 Mtep en 2014) est en croissance continue (**fig.2, p13**),
9. Les réserves prouvées en huiles descendront sous le niveau d'un (1) Milliard de tonnes en 2030 (scénario tendancier),
10. Les réserves prouvées en gaz naturel descendront sous le niveau de 1500 Milliard de mètres cubes à l'horizon 2030 (scénario tendancier)

Les hydrocarbures: Ressources, demande et déficit énergie primaire (Unité:le Mtep): (fig.2)



1.1 La tendance baissière de la production pétrole & gaz (fig.3)



Unité : Million de tonnes équivalent pétrole)  
 Source : DGE, Energie, Tunisie 2030.

### 1.1.1 L'exploration : état des lieux

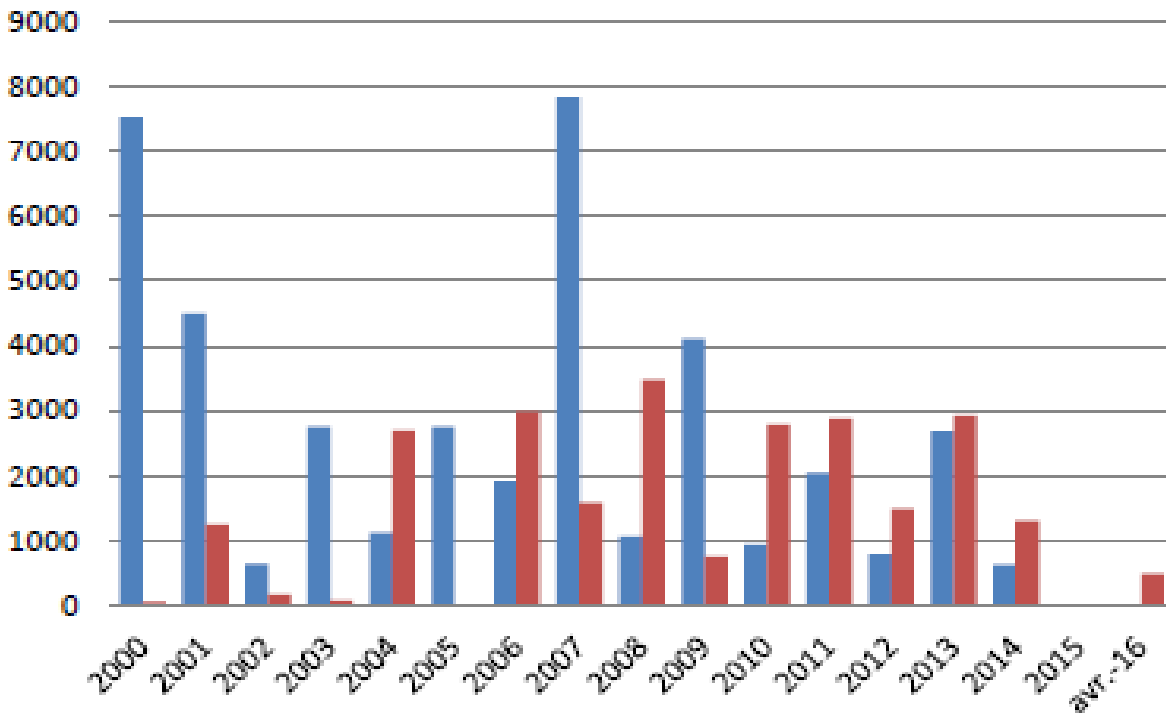
- Nombre de permis en Activités: 30
- Permis de Prospection: 29
- Permis de recherche: 1
- Nombre de permis en instance: 6
- Acquisitions Sismiques programmées pour 2016: 3400 km2
- Réalisées: 500 km2 En cours: 655 km2
- Forages de puits 2015 : 5
- Tendence à la baisse depuis 2010 (17 puits forés en 2010, 5 en 2015, 0 1<sup>er</sup> Tr 2016)

#### 1.1.1.1 L'activité de forage (fig.4)



Source : ETAP / CEH Avil 2016

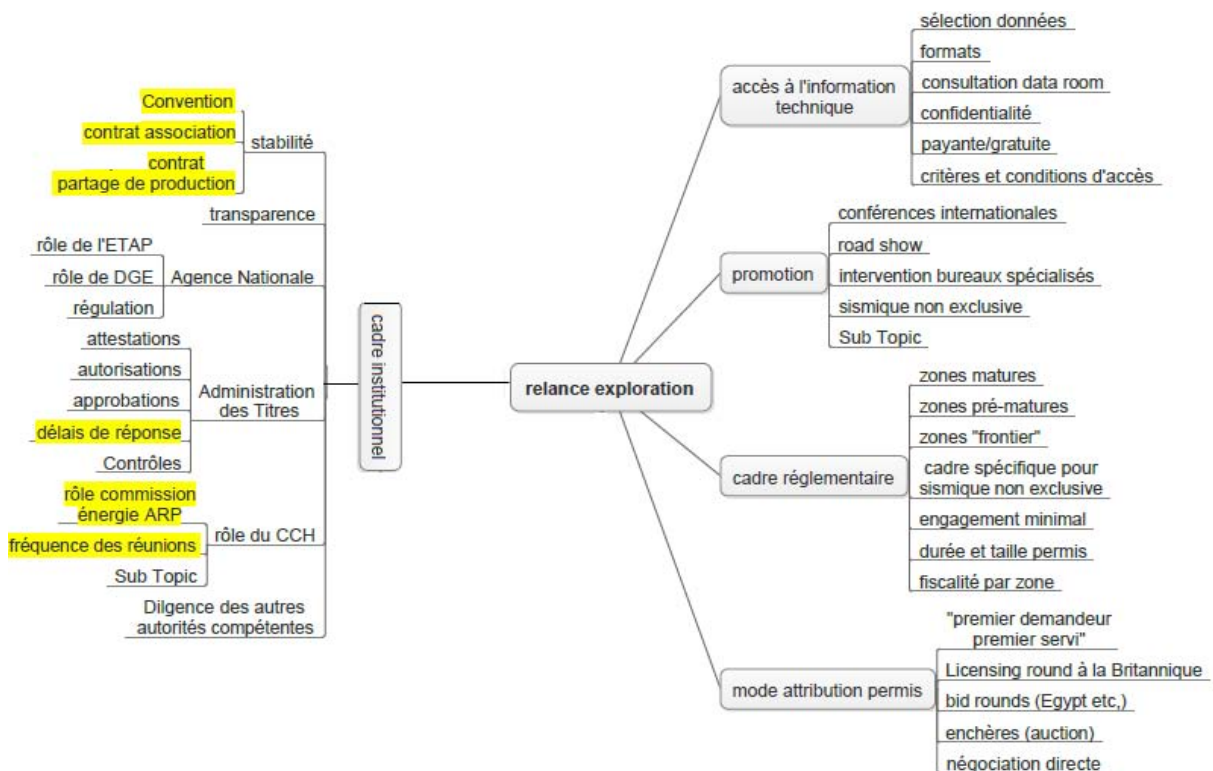
### 1.1.1.2 L'Activité Sismique 2D/3D (fig.5)



Unité : km2 par an

Source ETAP, Avril 2016

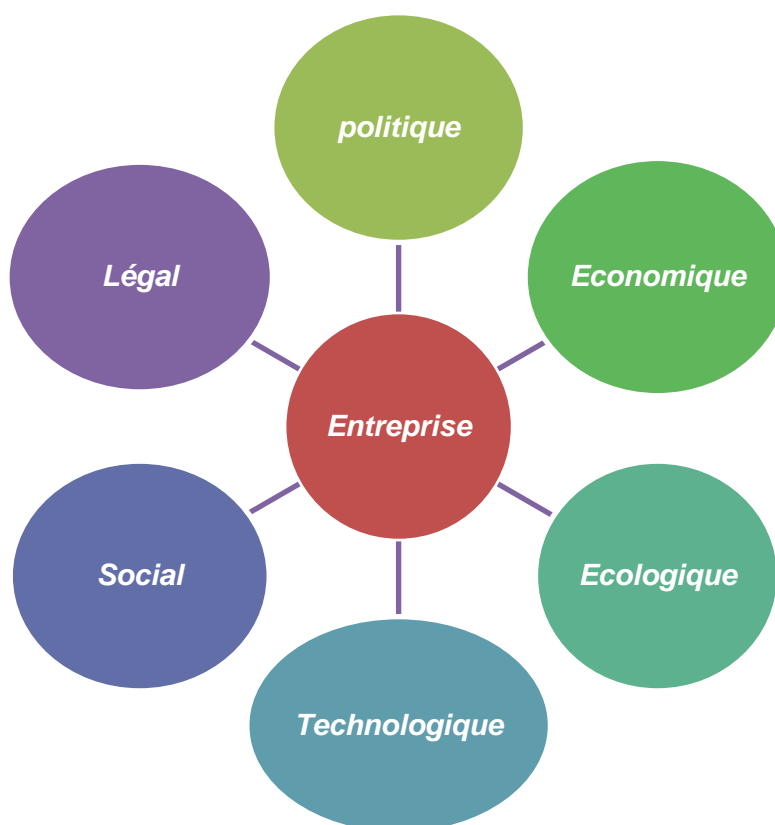
### 1.1.1.3 Les variables de la relance de l'exploration: (fig.6)





### Les variables internes clés du système:

- l'administration du secteur DGE, ETAP, CCH, Agences à créer...),
- le partenariat (Association, Sce, Partage, ...),
- le partenaire (taille, assise financière, référence)
- le cadre réglementaire,
- la promotion du bloc,
- l'information (accès, qualité, suivi)



*Analyse des ces facteurs et leurs influences sur la CTF*

a) *Facteurs Politiques*

Facteurs	Influences	Commentaires et observations
Détérioration de la géopolitique internationale et Retour de la politique des axes, guerre et tension au proche orient.	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation des tensions sur le marché de pétrole.</li> <li>- Le prix de pétrole comme nerf de guerre.</li> <li>- Situation sécuritaire défavorable à l'investissement, d'exploration et de développement.</li> <li>- Fragilité du marché et manque de visibilité.</li> <li>- Spéculation sur les cours de pétrole.</li> </ul>
Transition démocratique relativement réussie en Tunisie.	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilité gouvernementale et amélioration du climat de l'investissement et des affaires.</li> <li>- Stabilité des pouvoirs.</li> <li>- Transparences des transactions</li> </ul>
Crise sécuritaire et prolifération du terrorisme.	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baisse de l'attractivité du marché.</li> <li>- Augmentation des coûts de sécurité.</li> <li>- Départ des sociétés étrangères.</li> <li>- Augmentation des coûts.</li> <li>- Dissuade les investisseurs étrangers et locaux.</li> </ul>
Liberté de la presse et pouvoir des masses média.	+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pression sur les décideurs,</li> <li>- pressions sur les sociétés très craintives sur leurs images de marque.</li> <li>- Diffamation.</li> </ul>
Naissance des groupes de pressions	+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pression sur les décideurs,</li> <li>- Influence sur décisions,</li> <li>- Diffamation,</li> </ul>
Nouvelle organisation politique en Tunisie,	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décentralisation de la décision,</li> <li>- Promotion de la nouvelle démocratie</li> </ul>
Elévation de l'exploitation des richesses naturelles à un niveau constitutionnel et création d'une commission parlementaire.	+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lenteur de la prise de décision,</li> <li>- Polémique sur les contrats, les permis et les concessions,</li> <li>- Obligation de soumettre les contrats et les autorisations à la commission parlementaire.</li> <li>-</li> </ul>
Organisation des pays exportateurs de pétrole OPEC	+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Régulation de l'offre et de la demande.</li> <li>- Maintien de l'équilibre des prix</li> <li>- Influence au sein de l'organisation sur l'investissement.</li> <li>- Perte de rôle et accroissement des pays non membres</li> </ul>

**b) Facteurs Economiques**

Facteurs	Influences	Commentaires et observations
Ralentissement de la croissance économique mondiale.	-	- baisse de la demande sur le pétrole, - baisse des prix de pétrole, - recul de l'investissement d'exploration et de développement.
Forte volatilité et fragilité du marché pétrolier.	-	- Fluctuation des prix. - Attentisme des investisseurs et recul de l'investissement.
Fluctuation des cours de pétrole.	+/-	- Baisse de l'investissement / accroissement de l'investissement
Forte élasticité de l'investissement d'exploration et de développement avec les prix de pétrole.	+/-	- Dépendance de l'investissement des cours de pétrole.
Forte dépréciation du dinar face aux monnaies étrangères.	+/-	- Augmentation des coûts d'investissement et de fonctionnement, - Amélioration des revenus par l'effet des changes.
Déclin de la production nationale de pétrole.	-	- Décourage l'investissement étranger et diminue l'attractivité du marché
Déclin de la production des champs historiques de la Tunisie ( Elborma et Ashtart).	-	- Baisse de l'investissement, recul l'intéressement au marché tunisien.
Faible taux de découverte.	-	- Décourage l'investissement d'exploration
Balance énergétique déficitaire.	-	- Dépendance énergétique et recherche de nouvelles sources

**c) Facteurs Sociaux**

Facteurs	Influences	Commentaires et observations
Prolifération de l'esprit contestataire au sein des employés et des citoyens.	-	- Augmentation du nombre de grève, - Augmentation du nombre de jours perdus, - Contestations des citoyens de riverains.
Accroissement des grèves et des sit in.	-	- Augmentation du nombre de grève, - Augmentation du nombre de jours perdus, - Climat social tendu.
Naissance du multi syndicalisme	+/-	- Plus de temps pour les Négociations - Multiplication des interlocuteurs syndicaux
Mobilité des employés.	-	- Pertes de compétences, - Investissement en formation, - Instabilité des effectifs, - Coûts de recrutement.
Rigidité des relations de travail et système de rémunération trop réglementé.	-	- Difficulté pour le recrutement, - Difficulté de mener des politiques de différenciation selon la compétence et le mérite, - Entassement de la grille de rémunération.
Revendication sociétale et	+/-	- Obligation de mener des politiques

implication de la société civile.		sociétale, - Politique de voisinage.
Consolidation du pouvoir des syndicats.	-	- Déséquilibre au sein de l'organisation, - Immiscions dans la gestion et la prise de décision, - Menaces des grèves.
Difficulté dans le processus de recrutement.	-	- Faible Attractivité des compétences, - Lenteur dans le processus de recrutement.

**d) Facteurs Technologiques**

Facteurs	Influences	Commentaires et observations
Avancé technologique importante.	+	- Acquisition de nouvelles technologies des appareils de Forage. - Baisse des coûts d'investissement. - Dépendance technologique.
Intégration des nouvelles technologies dans les équipements de Forage.	+	- Besoin de Formation, - Déclassement des anciens appareils.
Nouveau procédés de Forage.	+	- Besoin de Formation, - Besoin de nouveaux équipements.
Nouveaux entrants dans l'industrie surtout asiatique.	+	- Coût d'investissement moins élevé, - Difficulté de changement, - Qualité n'a pas fait ses preuves, - Durée de vie non encore justifiée.
Forte normalisation technique et technologie.	+	- Besoin en Formation, - Dépendance technologique, - Equipements de qualité supérieure.
Brevetage et protection de la technologie.	-	- Coût d'acquisition de la technologie élevé, - Dépendance technologique.
Durée de vie des rigs élevé (plus de 30 ans).	+	- Rentabilité assurée.
Système d'information basé sur les NTIC.	+	- Facilité de communication, d'analyse et de prise de décision.
Utilisation des unités snabing unit et des rigs fast move.	+	- Remplacement des rigs et investissement dans la nouvelle technologie, - Amélioration des services.

**e) Facteurs Ecologiques / environnementaux**

Facteurs	Influences	Commentaires et observations
Réchauffement climatique et restriction de l'émission des gaz nocifs.	-	- Restriction sur la consommation de pétrole et long terme.
Lobby et association défendant	-	- Restriction de l'investissement

l'environnement.		- Interdiction d'explorer, - Limitation des forages.
Réglementation stricte sur la protection de l'environnement.	-	- Forte taxation , - Augmentation des coûts de prospection et d'exploitation.
Rués vers les énergies renouvelables (solaire, éolien etc.	-	- Baisse d'investissement. - Regain d'intérêt pour les énergies renouvelables au détriment des énergies fossiles. - Substitution à long terme
Réflexion sur l'exploration et le développement des énergies non conventionnelles (gaz et huile de schiste).	+	- Forte demande sur les Rigs de forage, - Augmentation du volume de marché.
Polémique autour de la prospection du gaz de schiste.	-	- Moratoire sur l'exploration, - Refus de l'exploration.
Pollution par l'extraction du gaz de pétrole.	-	- Forte taxation, -
Accidents graves sur les plateformes de Forage.	-	- Augmentation des coûts d'exploitation, - augmentation des avis contre l'exploration du pétrole.
Encouragement de l'exploration off shore.	+	- opportunité de Forage et wo off shore.

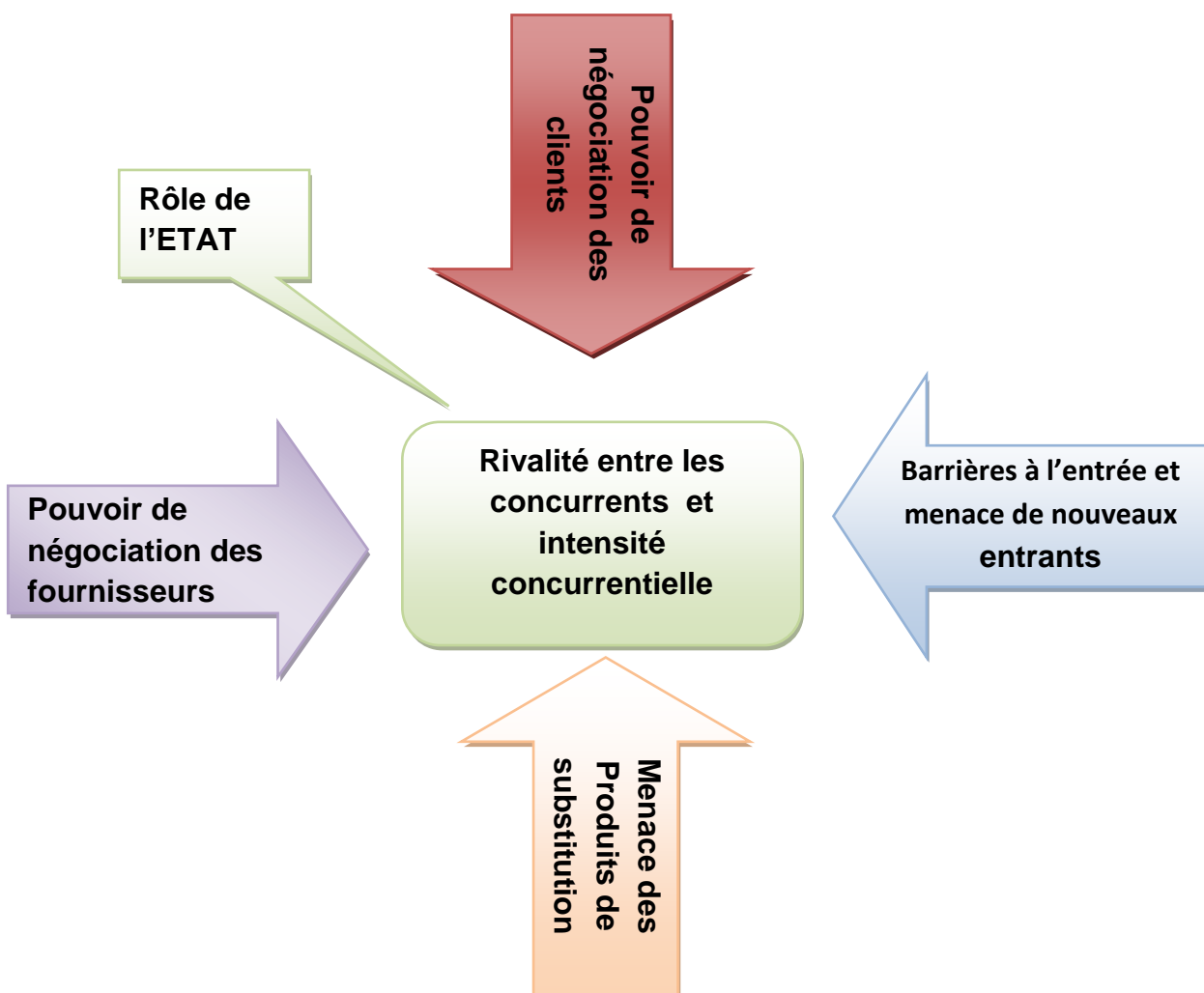
#### f) Facteurs légaux

Facteurs	Influences	Commentaires et observations
Nouvelle organisation politique et instauration d'un régime démocratique avec une nouvelle constitution.	+	- Amélioration du climat des affaires. - Incitation à l'investissement.
Elévation de la question de l'énergie à un niveau constitutionnel avec l'insertion d'un article spécifique pour les ressources naturelles.	-	- Hésitation et lenteur dans la prise de décision d'octroi et de renouvellement des permis et des concessions. - Transparence dans l'octroi des permis, - Polémique autour de l'octroi des permis, - Méconnaissance des dossiers techniques, - Obligation de soumettre les contrats à l'approbation de la commission de l'énergie et du parlement.
Promulgation d'un nouveau code des hydrocarbures en Tunisie.	+	- Mesures incitatives pour la prospection des énergies conventionnelles, - Possibilités de prospection et de développement du gaz et de l'huile de schiste.
Forte normalisation du métier de l'industrie de Forage.	+	- Elévation de la qualité des services, - Baisse des risques et des accidents - Nécessité de veille.
Levée de l'interdiction de l'exportation du pétrole à l'Etat	-	- Offre excédentaire sur le marché et baisse des prix.

Facteurs	Influences	Commentaires et observations
Unis d' Amérique.		
Liberté d'entreprendre et promulgation du code d'investissement.	+	-

## 2. Analyse du Microenvironnements et facteurs clefs de succès:

L'analyse du micro environnement vise à analyser l'intensité concurrentielle au sein de l'industrie de Forage et de work-over. Cette analyse sera appréhendée selon le modèle des cinq forces.



### Barème de notation :

9-10 : Très élevés

7-8 : Elevé

5-6 : Moyen

0-4 : Faible

**g) Pouvoir de négociation des clients :**

Explications	Influences	Conclusion
Standardisation des services de Forage et WO.	-	<p><b>Les clients détiennent un pouvoir de négociation très élevé vis-à-vis des sociétés de Forage.</b></p> <p><b>Note : 9/10</b></p>
Dominance des clients sur le site des opérations	-	
Forte dépendance vis-à-vis des clients.	-	
Concentration du portefeuille des clients.	-	
Nombre réduit des clients.	-	
Concentration du chiffre d'affaires.	-	
Forte normalisation du métier	-	
Élévation du niveau d'exigence des clients.	-	
Limitation du portefeuille service fournis.	-	
Volume de marché faible et faible attractivité des clients.	-	
Délais de paiement trop long.	-	

**h) Pouvoir de négociation des Fournisseurs :**

Explications	Influences	Conclusion
Forte dépendance vis-à-vis des fournisseurs des équipements étrangers.	-	<p><b>Les fournisseurs : détiennent un pouvoir de négociation élevé.</b></p> <p><b>Note : 8/10</b></p>
Le montant des achats relativement faible par rapport au chiffre d'affaire des fournisseurs.	-	
Dépendance vis-à-vis des fournisseurs et complexité de changement (coût de changement très élevés).	-	
Dépendance de la maintenance vis à vis des constructeurs des équipements (Souvent recours au technicien des maisons mère).	-	
Technologie fortement brevetée et protégé.	-	
Investissement en Recherche et développement important des fournisseurs.	-	
Procédures d'approvisionnement trop réglementé (acheteur public).	-	
Délais de livraisons trop élevés	-	
Pour les petits fournisseurs locaux l'entreprise déteint un pouvoir de négociation considérable.	+	
Les fournisseurs locaux de moyens logistiques exerce un pourvoir significatif sur l'entreprise	-	

**i) Intensité concurrentielle :**

Explications	Influences	Conclusion
Volume de marché limité (20 à 30 puits en moyenne par an).	-	<p><b>l'intensité concurrentielle et la rivalité entre les opérateurs de Forage est moyenne</b></p> <p><b>Note : 6/10</b></p>
La Capacité des rigs de Forage dépasse le volume du nombre de puits.	-	
Concurrents relativement nombreux.	-	
Barrière à la sortie sont élevées.	-	
Coût de repli élevé.	-	
Service standards et faible différenciation.	-	
Intensité concurrentielle moyenne.	-	

Explications	Influences	Conclusion
Compétence sur les prix dans le segment WO.	-	
Pas de guerre sur les prix.	+	

**j) Barrière à l'entrée (menace de nouveaux entrants) :**

Explications	Influences	Conclusions
Volume de marché très réduit limitant de surcroît l'attractivité des concurrents.	+	<b>Le niveau de barrière à l'entrée des nouveaux concurrents est relativement faible.</b> <b>6/10</b>
Investissement relativement faible dans l'exploration et le développement.	+	
Coût d'aménagement et de pénétration élevé.	+	
Accord entre sociétés pour se partager les coûts d'aménagement.	-	
Capacité de Forage relativement limitée en cas d'accroissement du volume de marché.	-	
Secteur d'activité libre d'exercice et absence de protection juridique ou administrative.	-	
Niveau de tarif assez attractif.	-	
Pas de barrière technologique.	-	
Service standards et absence de brevet.	-	

**k) Produits de substitution :**

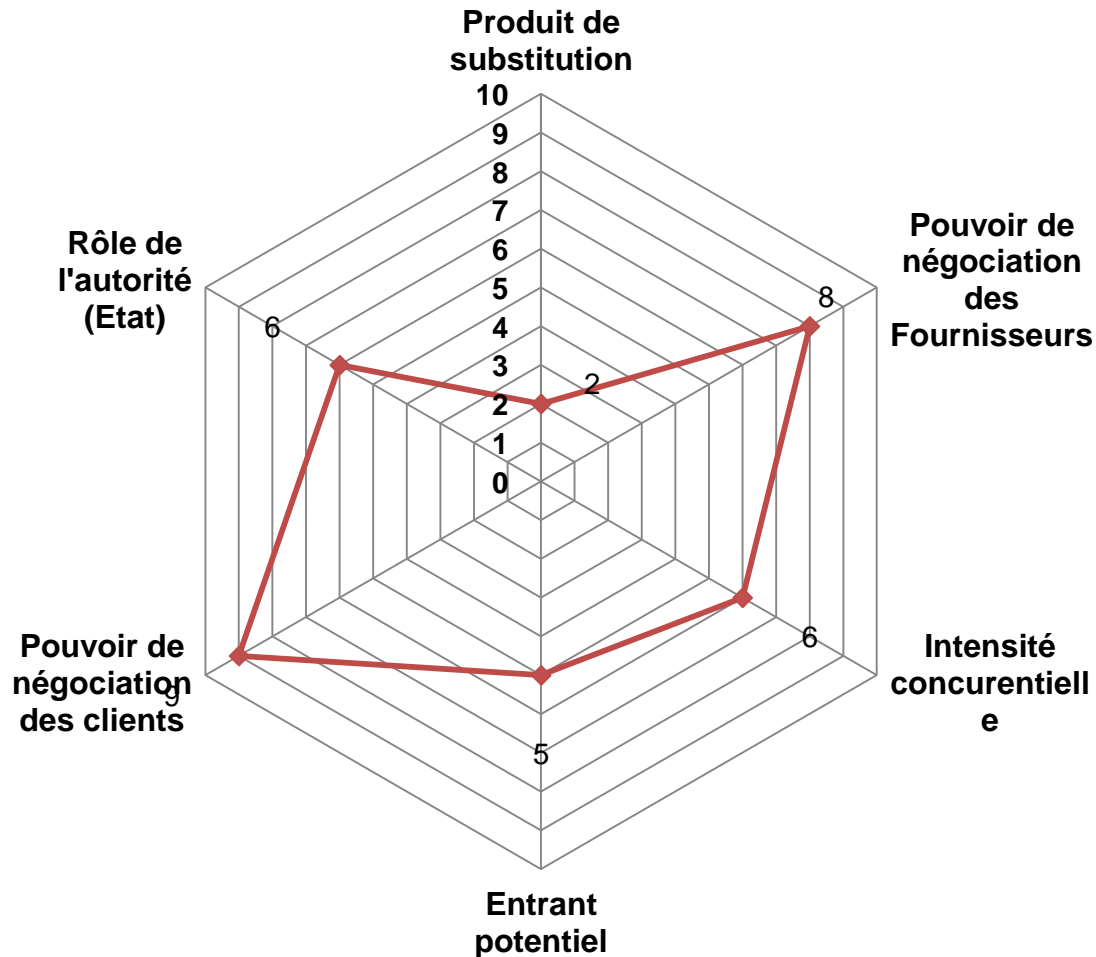
Explications	Influences	Conclusions
Stratégie nationale basée sur un mix énergétique avec un objectif de 30 % énergie renouvelable en 2030.	-	<b>le Niveau de la pression de produits/ service de substitution qui peut menacer le Forage et le work-over des puits de pétrole est très faible.</b> <b>2/10</b>
Projet important pour les énergies renouvelables.	-	
Energie électrique pour les véhicules	-	
Dans le moyen et long terme : absence de produit de substitution significatifs.	+	
Stratégie nationale basée sur un mix énergétique avec un objectif de 30% énergie renouvelable en 2030.	+	

**l) Produits de substitution**

Explications	Influences	Conclusions
Structure d'actionnariat publique.	+/-	<b>l'autorité publique détient un pouvoir important qui peut jouer en faveur de CTF. Toutefois il n'est pas institutionnel.</b> <b>6/10</b>
ETAP, principal actionnaire par ailleurs le principal acteur dans le secteur.	+	
ETAP peut influencer sur les décisions des sociétés pétrolières.	+	
ETAP, peut imposer de contracter avec sa filiale de Forage.	+	
Absence de dispositions légales ou réglementaires favorisant une CTF.	-	
Secteur d'activité libre d'exercice.	-	
Rôle du ministère de l'énergie et le département DGE.	+	



## Cinq Forces + 1



### Conclusion de l'analyse :

Il ressort de l'analyse du microenvironnement, basée sur l'analyse des cinq forces +1 qui s'exerce sur la CTF et qui sont susceptible d'affecter sa rentabilité.

- Un pouvoir de négociation très élevé des clients (9/10).
- Un pouvoir de négociation élevé des fournisseurs (8/10).
- Des barrières à l'entrée et des menaces de nouveaux entrants moyennes (6/10).
- Une rivalité moyenne entre les concurrents (6/10).
- La pression qu'exerce les produits de substitutions est faible (2/10).
- Les autorités détiennent un pouvoir de pression moyen (6/10).

### 3. Les facteurs clés de succès:

Les facteurs clés de succès (FCS) correspondent aux éléments stratégiques que la CTF doit maîtriser pour réussir dans le secteur de Forage et WO des puits de pétrole mieux que ses concurrents. Les FCS émanent de l'analyse de l'environnement externe (analyse PESTEL, et cinq forces). Pour le secteur de Forage et entretien des puits de pétrole on a pu recenser les facteurs cités dans le tableau suivant :

#### Les facteurs clés du succès pour la CTF

<b>Facteurs clés de succès</b>
<b>Rigs au point de la technologie,</b>
<b>Image de marque élevée sur le marché,</b>
<b>Sécurité des personnes, des équipements et des puits,</b>
<b>Respect des délais et des engagements contractuels vis-à-vis des clients,</b>
<b>Durée de Forage courte,</b>
<b>Anticipation des exigences des clients et du métier et innovation (Customer Relationship Management CRM),</b>
<b>Politique de fidélisation des clients,</b>
<b>Réactivité rapide aux doléances des clients,</b>
<b>Fast move (DTM dans des délais raccourcis),</b>
<b>Tarifs et forfaits compétitifs,</b>
<b>Respects de l'environnement et des conditions d'hygiène,</b>
<b>Logistique efficace et dynamique,</b>
<b>Contrat longue durée de Forage et WO avec les clients,</b>
<b>Politique de proximité citoyenne et ouverture sur l'environnement,</b>
<b>Compétences opérationnelle,</b>
<b>Ecoute des clients et du marché,</b>
<b>Diversification des chaînes d'approvisionnement local,</b>
<b>Développer des compétences en supply-chaîne,</b>
<b>La part de marché la plus importante,</b>
<b>Taux d'occupation élevé des rigs de Forage et de work-over</b>
<b>Intégration des activités pour les clients (nouveaux services),</b>
<b>Maîtrise des coûts et création de valeur,</b>
<b>Partenariat et association,</b>
<b>Formation de haut niveau managériale et technique,</b>
<b>Satisfaction, motivation et implication du capital humain,</b>
<b>Système d'information efficace,</b>
<b>Préservation des compétences distinctives,</b>
<b>Pénétration des marchés étrangers (export),</b>
<b>intégration de nouvelles activités.</b>

#### 4. Les opportunités et menaces:

<b>Ordre</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Ordre</b>	<b>Menaces</b>
1	Développement des champs marginaux,	1	Volume de marché relativement faible,
2	Exploration du gaz de schiste,	2	Risque de contraction de la demande sur les Rigs,
3	Intégration d'autres services et activités,	3	Déclin de la production des champs historiques en Tunisie.
4	Nouvelle réglementation régissant les hydrocarbures,	4	Marché trop volatile et trop élastique par rapport au prix du pétrole.
5	Incitations aux investissements d'exploration et de développement	5	Pénétration des nouveaux concurrents
6	Exportation des services essentiellement le marché libyen.	6	Obsolescence technologique et déclasserment des Rigs.
7	Projet de partenariat et d'association.	7	Démobilisation totale du Rig 05 suite épuisement du gisement d'Ashtart.
8	Nouvelles découvertes importantes.	8	Instabilité sociale dans les zones d'intervention.
9	Restructuration de la Compagnie.	9	Départ des compétences vers la concurrence ou bien à l'étranger (Libye).
10	Développement des activités offshore.	10	Risque environnementale.
11	Cotation de l'entreprise à la bourse des valeurs mobilières.	11	risque de change.

#### B. L'analyse Interne :

Contrairement à l'analyse externe qui met le focus sur l'environnement externe (macro et micro), l'analyse interne a pour objectif de mettre l'accent sur l'environnement interne de l'entreprise. Elle permet de faire ressortir les points forts, les points faibles de l'organisation, les ressources et compétences rares ou distinctives. La chaîne de valeur est constituée de l'ensemble des activités clés et qui ont un impact réel en termes de qualité et de coût sur le client. La chaîne de valeur est composée:

- Des activités de support (direction générale, organisation, finance, ressources humaines, approvisionnement etc).
- Des activités principales ou opérationnelles (logistique interne et externes, Forage et workover, gestion des stocks etc).

Les différentes activités, ressources et compétences seront soumis au test VRIST afin de mettre en évidence les compétences distinctives susceptibles de procurer des avantages comparatifs par rapport à la concurrence et de créer plus de valeur aux yeux des clients.

<i>Valorisable</i>	<i>Rare</i>	<i>Coûteuse à imiter</i>	<i>Exploitée par l'organisme</i>	<i>Implication concurrentielle</i>	<i>Performance économique</i>
Non	-	-	-	Désavantage économique	Inférieure
Oui	Non	-	-	Parité	Normale
Oui	Oui	Oui	Non	Avantage temporaire	Supérieure
Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage soutenu	Supérieure

**V : valorisable :** Pertinence d'une ressource au regard du métier de l'entreprise. Une ressource a une valeur relative et doit être associée à des aptitudes / Elles doivent être valorisables. Elles permettent de répondre à un ou plusieurs facteurs clés de succès, d'exploiter des opportunités, d'éviter des menaces.

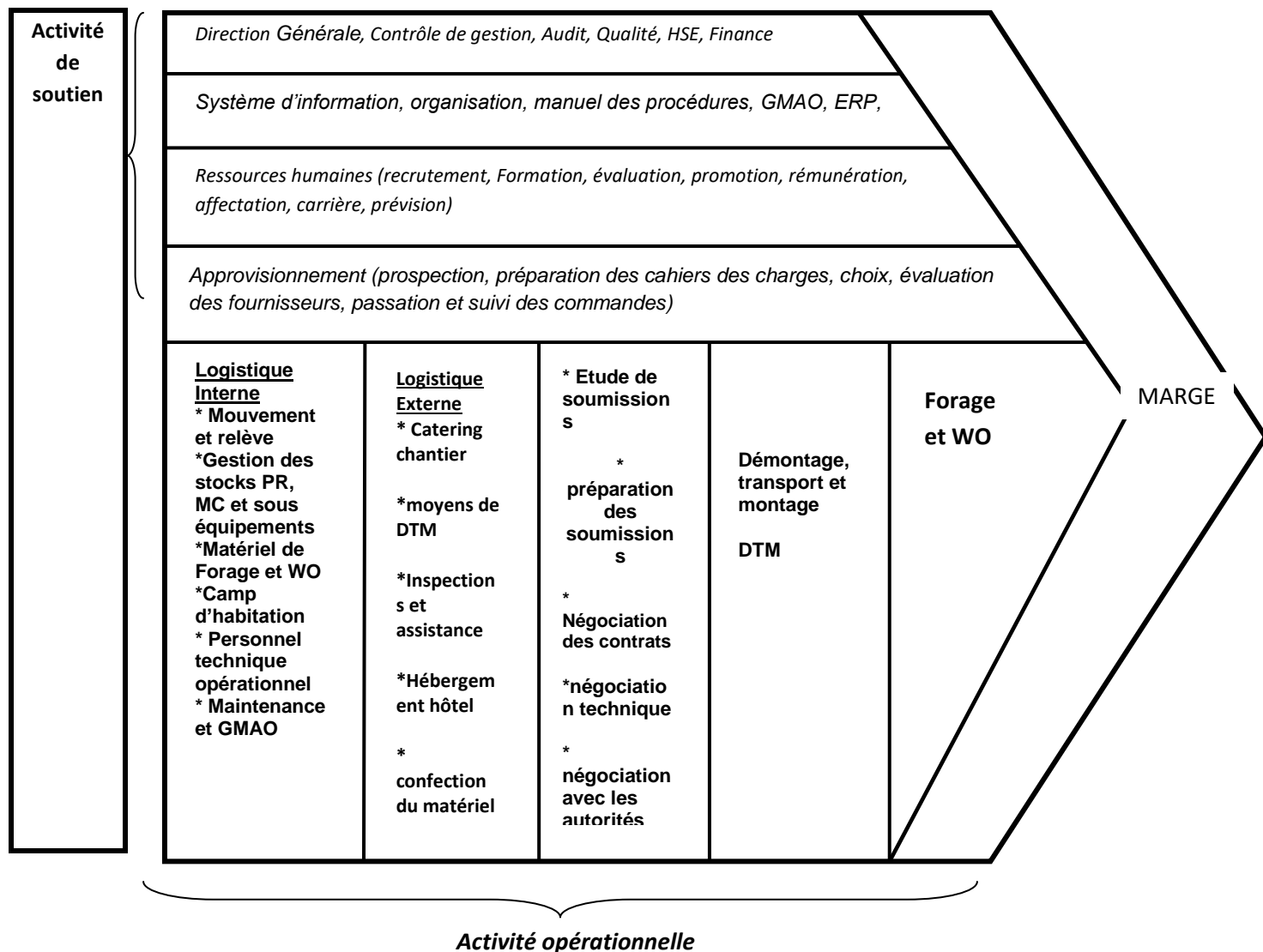
**R : Rare :** La ressource est-elle facilement accessible à d'autres ? / Elles sont propres à l'organisation et un nombre limité d'organisations doit y avoir accès.

**I : Non Imitable :** Conditions historiques spécifiques, ambiguïté causale (on se sait pas d'où vient l'avantage !), complexité sociale (combinaison de ressources et de savoir-faire humains intangibles) / Elles sont difficiles et coûteuses à imiter par les concurrents. Il faut empêcher leur réplique par les concurrents.

**Non substituable :** Beaucoup de leaders sectoriels se sont fait dépasser par des nouvelles technologies devenues des substituts au marché initial (Kodak)/On pourrait difficilement arriver au même résultat en utilisant des ressources et compétences alternatives. Les ressources intangibles sont plus difficiles à imiter que les ressources tangibles et les ensembles de ressources plus difficiles à imiter que les ressources isolées.

**Non transférable :** (mobilité) / Les R&C ne doivent pas être faciles à transférer et elles doivent être «durables», donc susceptibles de résister à l'apparition de technologies nouvelles et durablement ancrées.

## 5. La chaîne de valeur de la CTF :



### TEST VRIST chaîne de valeur CTF

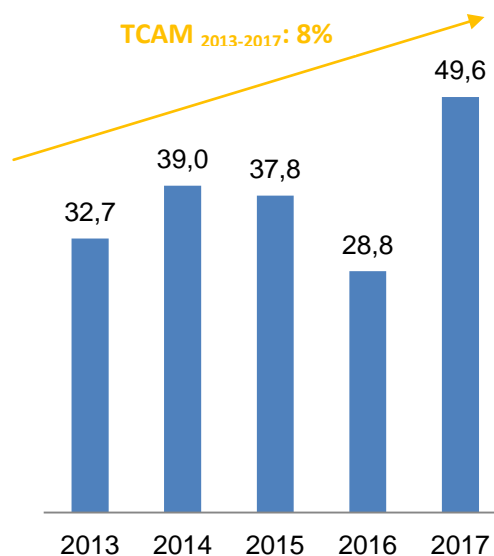
Types de ressources	Valorisable	Rare	Coûteuse à imiter	Exploitée par l'organisme	Implication concurrentielle	Performance économique
<b>Personnel de chantier (Encadrement technique sur chantiers)</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage soutenu	Supérieure
Personnel de manœuvre chantiers	Oui	NON	-	-	Parité	Normale
<b>Système de gestion des compétences</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage soutenu	Supérieure
Cadres administratifs	Oui	Non	-	-	Parité	Normale

Types de ressources	Valorisable	Rare	Coûteuse à imiter	Exploitée par l'organisme	Implication concurrentielle	Performance économique
Cadres techniques	Oui	Oui	Non	-	Avantage temporaire	Supérieure
Agents et manœuvre	Oui	Non	-	-	Parité	Normale
Capacité d'autofinancement	Non	-	-	-	Désavantage économique	Inférieure
Capacité d'endettement	Non	-	-	-	Désavantage économique	Inférieure
RIG (Appareil & Accessoires)	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage soutenu	Supérieure
Moyens logistiques	Oui	Non	-	-	Parité	Normale
Système d'information	Oui	Non	-	-	Parité	Normale
Organisation et procédures	Oui	Non	-	-	Parité	Normale
Système qualité et HSE	Oui	Oui	Non	-	Avantage temporaire	Supérieure
Outils d'aide à la décision	Oui	Non	-	-	Parité	Normale
Image	Non	-	-	-	Désavantage économique	Inférieure
Maintenance	Oui	Non	-	-	Parité	Normale
Logistique	Oui	Oui	Non	-	Avantage temporaire	Supérieure
Base logistique, atelier, stocks PR	Oui	Oui	Non	-	Avantage temporaire	Supérieure
Savoir faire managériale	Oui	Oui	Non	-	Avantage temporaire	Supérieure
Système de communication par VSAT	Oui	Non	-	-	Parité	Normale
Capacité à coordonner inter-fonction	Oui	Oui	Non	-	Avantage temporaire	Supérieure
Capacité d'innovation	Non	-	-	-	Désavantage économique	Inférieure
Capacité de négociation commerciale et technique	Oui	Oui	Non	-	Avantage temporaire	Supérieure
Système d'approvisionnement	Oui	Non	-	-	Parité	Normale
Capacité à maîtriser les coûts	Oui	Oui	Non	-	Avantage temporaire	Supérieure

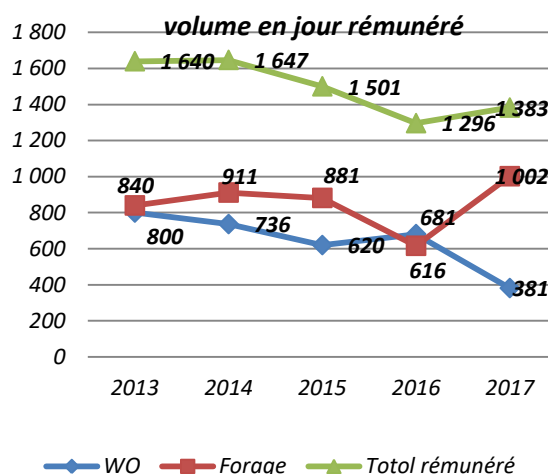
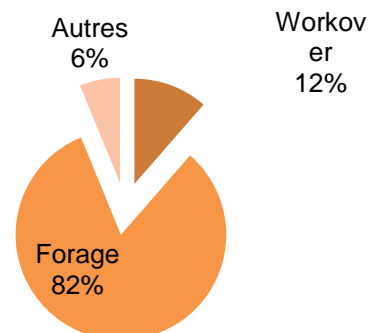
## 6. Analyse Financière :

### m) Analyse de l'activité : 2012-2015 :

- Les revenus d'exploitation ce sont accrus sur la période 2013-2017 à un taux de croissance moyen égal à **8%**. Ils ont passé de **32,7 MD** à **49,6 MD**.
- En dépit d'une stagnation du volume d'activité, Cet accroissement a été rendu possible grâce à une amélioration significative des prix (tarifs journaliers et forfaits).
- Le nombre de jours rémunéré a évolué en dents de scie sur la période 2013-2017.
- Le niveau des tarifs s'est accru en raison d'une bonne négociation des contrats d'une part et d'autre part par la dépréciation de la monnaie locale face au dollar qui est la monnaie de facturation des rigs 04 et 06.
- L'activité Forage (04, 05 et 06) contribue à raison de 80 % des revenus globaux. Le WO quant à lui participe à raison de 15 % et 5 % provienne des activités accessoires.
- Malgré que l'activité wo contribue d'une manière équilibrée dans le volume d'activité global sa contribution reste très limitée à 12 % contre 82 % pour le forage.
- Le taux d'occupation total des appareils a suit un tend baissier depuis 2013 passant de 75% à 63%. Cette baisse est expliquée essentiellement



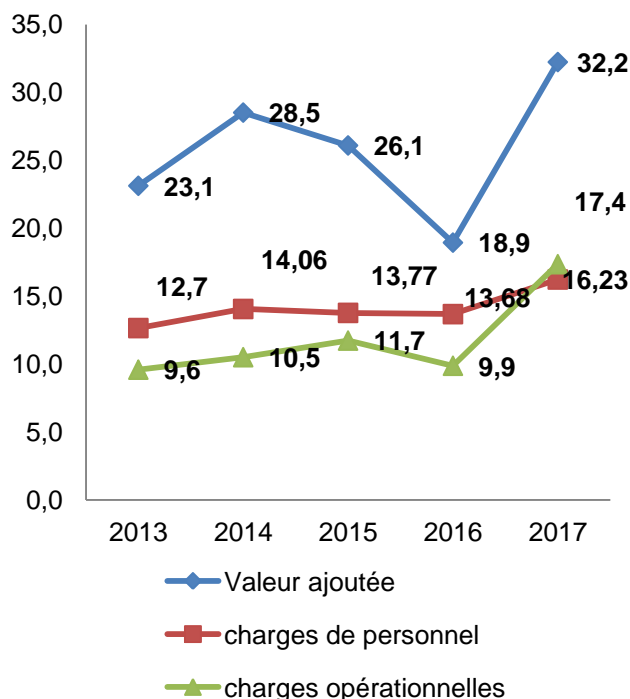
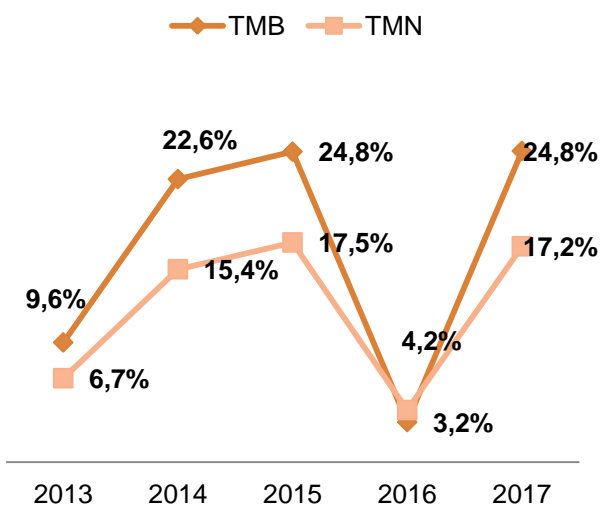
### répartition des revenus 2017



**n) Analyse des marges :**

- Le taux de marge brute « TMB » moyen sur la période 2013-2017 est égal à **17%**. Excepté, l'année 2013 et 2016, la moyenne s'est située au niveau de **24%**. Ce qui montre la capacité appréciable de l'exploitation à générer des profits.
- Le taux de marge nette « TMN » moyen sur la même période est quant à lui égal à **12%**. Il est de **17%** en dehors de 2013 et 2016.
- La valeur ajoutée est suffisamment élevée pour couvrir la rémunération du personnel et le coût d'investissement.
- Sur la période 2013-2017 le bénéfice net moyen est égal à 4,9 MD. Elle est de 7 MD en dehors de 2013 et 2016.
- Les charges de personnel ont évolué entre 2013 et 2017 à taux de croissance moyen égal à 5%. Elles consomment en moyenne **35%** des revenus d'exploitation.
- Les autres charges d'exploitation ont représenté en moyenne 38 % des revenus d'exploitation. Elles ce sont accrues à TCAM 2013-2017 égal à **4,6%**.
- Les autres charges opérationnelles (hors amortissement) ont accaparé **30 %** des revenus.

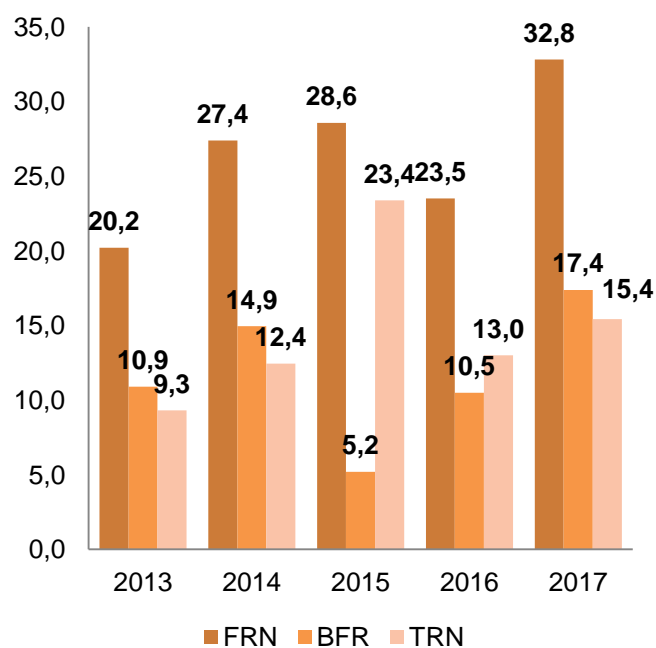
## Taux de marge





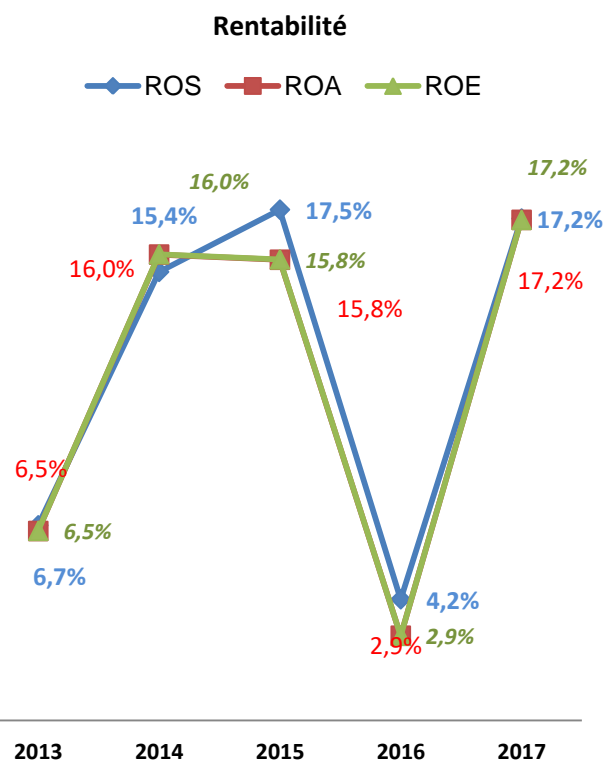
### o) Analyse des équilibres financiers

- L'excédent des capitaux permanent sur les actifs non courants (fonds de roulement net) est amplement positif sur la période 2013-2017.
- Le Fonds de roulement net a pu couvrir les besoins en fonds de roulement laissant de surcroît une trésorerie excédentaire capable de faire face à d'éventuelle baisse d'activité.
- Généralement les fondamentaux de CTF sont assurés à même de procurer une capacité d'endettement et d'autofinancement appréciable.
- L'endettement est quasi nul sur la période de 2013-2017.



### p) Analyse de la rentabilité

- Le taux de marge net (ROS, return on sale) sur la période 2013-2017 était en moyenne égale à 12%. excepté 2013 et 2016 le ROS était à deux chiffres.
- L'analyse de la rentabilité a montré aussi une transposition entre la rentabilité économique des actifs (ROA) et de la rentabilité financière (ROE). Cette transposition est justifiée par un effet de levier financier nul (endettement nul).
- Un gisement d'amélioration réside dans la rentabilité financière qui pourrait être améliorée par l'effet de l'endettement au vu de l'importance de la rentabilité des actifs (> 15%) comparé au coût de financement (6% à 7%).



7. Analyse des Forces et des faiblesses :

<b>Forces (+)</b>	<b>Faiblesses (-)</b>
<b>Forte ancienneté dans le secteur de Forage et wo des puits de pétrole opérateur historique,</b>	<b>Obsolescence technologique des Rigs de Forage,</b>
<b>Situation financière saine et trésorerie excédentaire,</b>	<b>Système d'information inefficace avec prolifération des procédures et de la bureaucratie,</b>
<b>- Politique de prix compétitif,</b>	<b>Manque de clarté dans la vision et les objectifs ,</b>
<b>Capacité d'endettement élevée avec effet de levier positif,</b>	<b>Rigidité des systèmes de rémunérations et absence de système de motivation et d'implication : inadaptation de la politique RH à la nature de l'activité,</b>
<b>Rig en état de fonctionnement acceptable avec un bon niveau de maintenance,</b>	<b>vieillesse de la population et absence d'un plan de relève,</b>
<b>Réputation et image de marque,</b>	<b>Inefficacité du système des approvisionnements dans le cadre de la réglementation publique des marchés avec des délais de réapprovisionnements longs,</b>
<b>Mise en place démarche qualité, sécurité et environnement,</b>	<b>Effectif administratif pléthorique,</b>
<b>Budget de Formation important,</b>	<b>Lenteur des procédures et multiplication des intervenants,</b>
<b>Compétence avérée du personnel d'encadrement technique opérationnel,</b>	<b>Entreprise publique soumise à une multitude de lois, de règlement et de procédures,</b>
<b>Rentabilité financière des actifs importante,</b>	<b>Dépendance technologique,</b>
	<b>Forte dépendance des performances du Rig 05,</b>
	<b>Structure des charges dominée par les charges fixes,</b>
	<b>Viellissement des employés et surcharge de l'effectif administratif (30 personnes par Rig).</b>

### **III- LA VISION STRATEGIQUE**

La vision de la CTF d'être reconnu comme le leader sur le marché de Forage et de workover on shore et off shore en Tunisie et pénétrer le marché de l'export.

Etre reconnu comme une école dans le métier de Foreur.

Etre reconnu comme une entreprise citoyenne, respectueuse de l'environnement et soucieuse du bien être social de ses employés et du développement inclusive et durable.

#### **Missions de la CTF :**

- Fournir aux clients, un service de Forage et workover des puits de pétroles on shore et off shore en Tunisie et à l'étranger.
- Fournir des services annexes et intégrés aux activités de bases de forage et workover des puits de pétrole.
- Mettre en exécution la politique d'exploration et de développement de l'Etat Tunisien dans le secteur des hydrocarbures.
- Donner aux employés des chances égales de promotion, de développement, d'accomplissement et de bien être social.

#### **Valeurs CTF :**

##### **Reconnaissance et récompense :**

La Compagnie Tunisienne de Forage valorise la créativité et l'initiative à tous les niveaux de l'organisation, elle reconnaît à cet effet les efforts et les réalisations de son personnel et récompense les plus méritants

##### **Transparence :**

La Compagnie Tunisienne de Forage met en place des procédures écrites conformément aux lois et règlement en vigueur en Tunisie. Toutes les informations sont accessibles par toutes personnes dans le cadre de son travail. Toute personne travaillant à CTF est tenue d'appliquer les procédures et instructions approuvées par la Direction générale. CTF s'engage à n'occulter des informations.

##### **Intégrité :**

Toute personne travaillant a la CTF est intègre jusqu'à preuve du contraire. Elle s'engage à s'abstenir demander, exiger ou recevoir de cadeaux, dons ou autres avantages de nature à entacher l'image de marque de l'entreprise et celle de ses collègues.

**Mérite :**

Toute personne peut accéder à n'importe quel poste indépendamment de son âge, son sexe, sa région. L'accession à un poste est uniquement en fonction des compétences et de la volonté de chacun. Les résultats, la valeur ajoutée et les compétences sont les seuls éléments qui déterminent le poste et les responsabilités de toute et chacun.

**Equité :**

Toutes les personnes travaillant à CTF sont traitées sur le même pied d'égalité indépendamment de leurs âges, sexes ou régions. Elles auront tous les mêmes chances pour la promotion, la formation le développement et l'accomplissement.

**Respect :**

Tout le personnel travaillant à CTF s'engage à se respecter et à se faire respecter quelque soit son niveau hiérarchique. Toute personne s'abstient d'abuser des pouvoirs qui peuvent détenir en vertu de ses responsabilités.

**Solidarité:**

La CTF et les employés s'engagent à venir en aide à toute personne travaillant à CTF et traversant des difficultés.

**Responsabilité :**

Toute personne travaillant à CTF est considérée comme parfaitement capable d'assumer les tâches et les fonctions qui lui sont dévolues. Elle est capable d'assumer ses erreurs, les reconnaître en public, accepter les critiques même en public et d'apprendre de ses erreurs afin de progresser.

**IV- LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES FUTURES**

Sur le plan sectoriel, l'Etat tunisien a tracé une stratégie macroéconomique qui considère les objectifs suivants :

**Sur le Court Terme:**

- a- élever le niveau de la production de pétrole de 10 à 11 mille barils par jour (550 tep par an soit 22% de la production actuelle),
- b- augmenter la rentabilité en réduisant les coûts d'exploitation (Opex).
- c- Relancer l'exploration.
- d- Réduire le torchage de gaz dans les champs,
- e- Respecter les conditions de sécurité et de protection de l'environnement.

**Sur le Moyen et le Long Terme:**

- f- Réduire le déficit énergie primaire;
- g- Relancer « l'ETAP opérateur national compétitif.»

- h- Redéfinir les missions des différentes parties prenantes du secteur et doter le pays d'un organe de réglementation. (Agence de régulation du secteur)
- i- Mieux assurer l'indépendance énergétique du pays en énergie primaire.

### **Maîtrise des OPEX**

- Les ressources humaines, les logistiques et les coûts d'administration représentent de 30 à 50% des Opex,
- La maintenance représente de 20 à 40% des Opex.
- ➔ Ces deux composantes des charges d'exploitation sont les deux sources essentielles de réduction des Opex.
- ➔ Un suivi rigoureux des coûts de maintenance et des frais du personnel et logistiques doit être effectué par des équipes dédiées et bien formées.

### **Contrôle de la Qualité de l'information**

- Etablir des cartes de qualité de la sismique par bloc, par permis, par play et par bassin,
- Améliorer le taux de couverture sismique;
- Actualiser les cartes des découvertes techniques par bassin et par play,
- Actualiser les évaluations post-drilling

### **Forage**

- Renforcement des capacités de la CTF

### **VII - Stratégie Recommandée pour la CTF :**

Pour garantir son image de marque et être leader sur le marché de Forage et de Workover et se positionner parmi les leaders dans le domaine du forage et workover en Tunisie et pénétrer le marché de l'export la CTF doit redéployant ses ressources et en corrigeant ses faiblesses par prendre les actions suivants :

CTF	FORCES	FAIBLESSES
<b>STRATEGIE D'ATTAQUE</b>		
<b>OPPORTUNITES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer le parc des Rigs pour assurer la satisfaction de la demande de forage et workover sur le marché tunisien</li> <li>- Maintenir les rigs actuelle en bon état de fonctionnement</li> <li>- Accroître le parc des appareils</li> <li>- Renouveler le parc des rigs de nouvelle génération</li> <li>- Améliorer la rentabilité globale de l'entreprise</li> <li>- Consolider les équilibres financiers</li> <li>- Assainir le bilan de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des processus de gestion et des systèmes d'information qui les supportent à travers le développement du système d'information ERP</li> <li>- Intégrer les activités du système d'information</li> <li>- Alléger et dématérialiser les procédures</li> <li>- Piloter par la performance</li> <li>- Rationnaliser et optimiser les approvisionnements</li> <li>- Améliorer la gestion des stocks et des équipements</li> <li>- Maitriser les coûts</li> </ul>
<b>STRATEGIE DE DEFENSE</b>		
<b>MENACES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoriser le savoir faire et les connaissances organisationnelles par la mise à niveau et la promotion de l'activité de formation pour l'ensemble du personnel</li> <li>- Développer et améliorer les compétences</li> <li>- Adapter les politiques RH à l'activité de l'entreprise</li> <li>- Mettre en œuvre une nouvelle politique de carrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recourir aux conventions de partenariat pour combler les besoins en appareils et en technologie.</li> <li>- Maintenu la présence de la compagnie au niveau de l'activité off shore</li> <li>- Consolider l'activité forage et Workover</li> <li>- Diversifier le portefeuille des activités</li> <li>- Exporter les services</li> <li>- Maintenir et accroître la satisfaction des clients</li> <li>- Gagner le maximum des clients</li> <li>- Fidéliser les clients</li> </ul>

## Conclusion générale

L'analyse de l'environnement externe, lointain et proche ont fait ressortir un certain nombre d'éléments significatifs susceptibles de constituer des opportunités réelles de développement, ou de provoquer des menaces sur la performance de la CTF, qui se doit de les atténuer à même de les transformer en opportunités d'affaires, en l'occurrence :

- Un risque social considérable.
- Une menace d'épuisement des gisements historiques.
- Une menace de contraction de la demande.
- Une menace de décalcification des rigs par ailleurs de plus en plus vieillissants.
- L'exploration et le développement du gaz de schiste
- L'exportation des services.
- La diversification de l'offre et l'intégration des activités.
- Le développement du segment de l'off shore.
- Le développement du segment de WO.

Elle a permis aussi de démystifier l'intensité concurrentielle par l'analyse des pouvoir de négociation des principaux acteurs (clients, fournisseurs, Etat) et des pressions de l'environnement direct. Les facteurs clé de succès qui lui permette de se hisser par rapport à ses concurrents, sur le marché de Forage et de workover ont été mis en relief par voie de conséquence.

Ce diagnostic a permis de constater un pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs très élevés, une intensité concurrentielle, des barrières à l'entrée et un pouvoir des autorités relativement modérés. Les produits de substitution exercent à court et moyen terme une pression quasi nulle.

Par contre, le focus mis à l'intérieur de l'entreprise à travers l'analyse de la chaîne de valeur et de l'analyse financière et à permis de remarquer :

Que CTF, comparativement, à ses concurrents renferme au moins quatre compétences distinctives qui méritent d'être consolidées et protégées en l'occurrence un personnel technique d'encadrement opérationnel compétent, un système de gestion des compétences assez développé, des rigs en bon état de fonctionnement

D'autres avantages concurrentiels provisoires qui risquent d'être imités ou bien transférés à la concurrence comme la logistique interne, le système QHSE, la maîtrise des coûts etc.

Par contre la capacité d'innovation et de financement ne sont pas utilisé à bon escient ce que constitue un désavantage économique.

Le diagnostic financier a permis de confirmer la bonne santé financière de CTF grâce à un ensemble d'agrégats financiers.

En effet, la situation financière est solide grâce à un fond de roulement net, amplement excédentaire et une trésorerie élevée, la rentabilité économique et financière est à deux chiffres de manière à générer un cash-flow appréciable.

Les opportunités, les menaces, les facteurs clés de succès, les ressources et les capacités stratégiques et financières relevées tout au long de cette phase de diagnostic constituent les entrants de la vision de la compagnie Tunisienne de Forage dans la prochaine décennie voir même dans vingt ans.

La vision, est la situation future désirable par les stakeholders de la CTF et principalement ses actionnaires, son personnel et son environnement.

Cette vision sera talonnée par les missions dévolues et les valeurs communes et partagées et qui forment le socle de sa culture d'entreprise.



## Abréviations et Définitions

<b>CTF</b>	Compagnie tunisienne de Forage
<b>kt</b>	Mille tonne
<b>Mtep</b>	Million de tonne équivalent pétrole
<b>tep</b>	Tonne équivalent pétrole
<b>Rig</b>	Une plate-forme de forage est une machine qui crée des trous dans la subsurface de la terre
<b>opex</b>	Les charges courantes pour exploiter un produit, une entreprise, ou un système

# Bibliographie

- **L'ÉNERGIE / N°94 / DÉCEMBRE 2016**
- **CONJONCTURE ÉNERGÉTIQUE (Rapport mensuel, décembre 2017)** : Observatoire National de l'Énergie et des Mines