

■ Université d'Automne 2003 ■
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales - Entreprises

Judi 23 et vendredi 24 octobre 2003 ■ Lycée Louis Le Grand ■ Paris

« Les entreprises dans la mondialisation »

Total au Qatar

Total

Les entreprises dans la mondialisation

Institut de l'entreprise

TOTAL AU QATAR



La problématique du développement des hydrocarbures au Qatar :

Petit Etat péninsulaire du Golfe Persique (11000 km²), peu peuplé (environ 600.000 habitants) le Qatar est un Emirat aux ressources énergétiques significatives. Producteur relativement modeste de pétrole (environ 650.000 barils/jours), le Qatar partage avec l'Iran le premier gisement gazier au monde (25000 milliards de mètres cube). Grâce à ces ressources, le Qatar est devenu l'un des pays les plus riches au monde avec un PNB/habitant de 28000 \$ en 2002 (contre 23000 \$ pour la France).

Appartenant à l'OPEP, ce pays a cherché résolument à développer ses réserves et à devenir l'un des plus grands producteurs de gaz naturel au monde.

a) Le pétrole

La recherche et la découverte du pétrole au Qatar datent de la fin des années 1930. En 1938, l'Iraq Petroleum Company (à laquelle participait la Compagnie Française des Pétrole, ancêtre de Total) fore le premier puits de Dukhan au Qatar. En 1940, c'est le début de la production de ce champ. Les exportations de pétrole ont commencé en 1949.

Comme les autres pays de l'OPEP au cours des années 1970, le Qatar a fait évoluer sa politique pétrolière : les activités pétrolières ont été nationalisées en 1974 à la suite du premier choc pétrolier.

Néanmoins au milieu des années 1980, le Qatar a progressivement ouvert son secteur pétrolier (et gazier) aux compagnies internationales et ceci principalement sur les zones sous-marines car le champ de Dukhan (sous la partie ouest de la péninsule) est opéré par la compagnie nationale Qatar Petroleum (QP).

Cette ouverture du domaine minier pétrolier a conduit à l'arrivée de plusieurs compagnies pétrolières durant les années 1980 et 1990. Total et Elf ont participé aux appels d'offre sur les blocs pétroliers offshore offerts par le Qatar.

De nouveaux contrats de partage de production ont conduit à la mise en production de plusieurs champs offshore. En 2002, la compagnie nationale Qatar Petroleum contrôle environ 60% de la production alors que les compagnies internationales opèrent les 40% restant, témoignant du succès de la politique d'ouverture du domaine minier pétrolier.

Fort de cette réussite, le Qatar a pour objectif de porter sa capacité de production pétrolière à environ 1 million de barils par jour.

b) Le gaz naturel et sa valorisation

Le Qatar dispose de réserves gazières énormes, puisqu'il partage avec l'Iran le plus grand champ gazier du monde avec plus de 15% des réserves mondiales : il s'agit d'un champ aux dimensions de 110km par 60km sous le golfe Persique. Grâce à ce champ, le Qatar est le troisième pays au monde en matière de réserves gazières (derrière la Russie et l'Iran, devant l'Arabie Saoudite). Au rythme actuel d'extraction, les réserves représentent plusieurs centaines d'années de production.

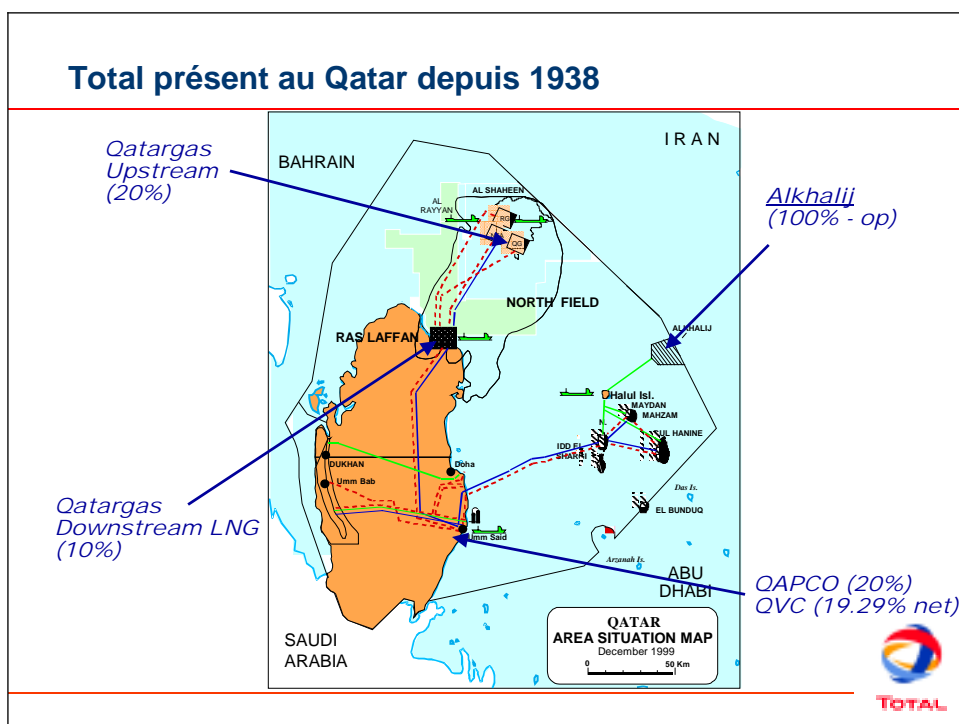
La valorisation des ressources gazières est donc devenue la première priorité du Qatar. La mise en œuvre de cet objectif pose des problèmes nombreux et complexes car le pays n'appartient pas directement à l'une des grandes zones de consommation que sont l'Amérique du Nord, l'Europe et est éloigné du Japon et de la Corée du Sud. Le Qatar doit donc faire face à des coûts de transport et à des problèmes logistiques plus importants que d'autres zones productrices.

Le Qatar a donc cherché à valoriser son gaz en recourant souvent aux choix techniques les plus pointus et en n'hésitant pas à investir des sommes très importantes pour développer ses activités, y compris en accroissant sa dette extérieure.

Ce développement a conduit à la construction d'usines de liquéfaction du gaz naturel afin de transporter ce gaz vers l'Asie. Le Qatar a aussi développé la transformation du gaz naturel en produits pétrochimiques (base de matières plastiques par exemple) dont les coûts de transport sont plus faibles et qui peut permettre d'exporter la richesse liée au gaz sans une logistique trop importante.

Petit pays dont la main d'œuvre est limitée, le Qatar a choisi un développement très centré sur la filière du gaz en lui associant localement une industrie chimique qui en est directement dérivée.

Le rôle de Total au Qatar :



a) La présence de Total

Seul opérateur international à être présent de façon continue depuis 1938, Total a choisi, malgré la nationalisation de 1974, de rester au Qatar, avec la volonté de contribuer au développement des ressources de gaz naturel découvertes en 1971.

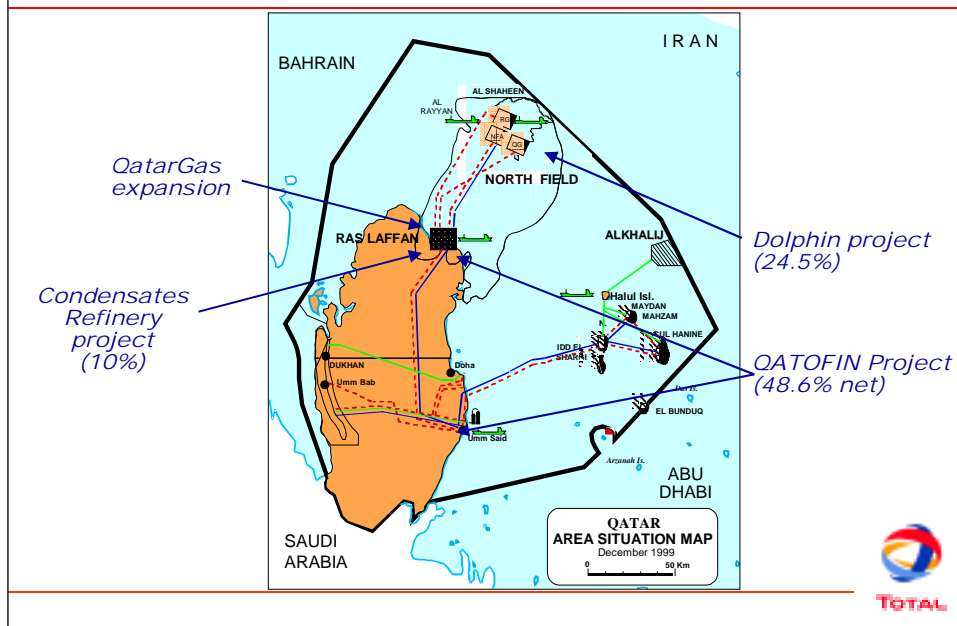
Cette présence s'est concrétisée de la façon suivante :

- en 1984, Total participe à l'accord de joint venture avec Qatar Petroleum et BP créant Qatargas, chargé de développer le gaz naturel liquéfié au Qatar
- en 1989 et 1990, Elf se voit attribuer deux blocs d'exploration, ce qui conduit à la découverte du champ d'Al Khalij.
- au tout début des années 1990, BP sort de Qatargas et Mobil entre quelques mois plus tard dans Qatargas en remplacement de BP
- fin 1992, Qatargas signe un accord de vente de gaz naturel liquéfié avec des compagnies de production d'électricité japonaises
- en 1997, le champ d'Al Khalij est mis en production

Total Qatar comprend un effectif de 120 personnes environ, chiffre qui peut paraître faible au regard du nombre de domaines dans lesquels Total est présent au Qatar. En effet, les activités de production, de traitement du gaz et de pétrochimie sont exercées par des compagnies qataries dans lesquelles Total détient des participations. Seule l'activité purement huile, l'exploration, le développement et la production du champ pétrolier d'Al Khalij, est opérée directement par le groupe.

Total est représenté dans la gestion courante des filiales gaz naturel et pétrochimie par un nombre relativement restreint de personnes détachées, mais il a contribué et contribue fortement au développement des nouveaux projets en participant à leur élaboration et en fournissant une assistance importante pour leur mise en œuvre.

Total : projets en cours au Qatar



b) L'apport de Total au développement des ressources

Le pétrole :

Pour le groupe, les activités d'exploration production de pétrole sont liées à l'attribution à Elf de deux permis d'exploration offshore en 1989 et 1990, les blocs 6 et 1. Le champ d'Al Khalij est découvert sur le bloc 6 en mai 1991, à 110 km à l'est de la côte : c'est la première découverte pétrolière au Qatar depuis 1980.

La propriété du champ était répartie entre Total (55%) opérateur et ENI (45%). Récemment, en mai 2002, Total a racheté la part d'ENI.

La découverte d'Al Khalij représente un véritable succès technique car le pétrole est pris dans un piège stratigraphique, c'est à dire un piège généré par les variations de la perméabilité de la roche réservoir plus que par la structure géométrique des couches successives de roches. Les pièges de ce type sont très difficiles à déceler par les techniques classiques d'exploration avant forage.

En outre, de par sa complexité, ce champ présente un réel défi en matière d'extraction de l'huile : des travaux d'analyse du champ ont été effectués jusqu'en 1993, et en raison de la nature et de la taille du réservoir, la mise en production a été organisée par phases. Le développement de la première phase a été lancé en juillet 1995 et la mise en production est intervenue en février 1997 à un niveau de 30000 b/j.

La seconde phase a été mise en production en octobre 2001, avec comme objectif une capacité de production totale de 60 000 b/j. Elle permet pour l'instant d'atteindre une production d'huile d'environ 40000 b/j en raison d'une production d'eau plus élevée que prévu.

La troisième phase de développement a été engagée mi-2002, pour permettre d'atteindre à terme une capacité de production totale de 80000 b/j en 2004. Cette phase comporte une extension sur le bloc 10 voisin.

L'investissement pétrolier a été important : pour la seule phase 1, les installations comportent une plate-forme inhabitée reliée par un oléoduc de diamètre important au terminal de l'île d'Halul situé environ 40 km à l'Ouest. Sur ce terminal se trouvent les installations spécifiques permettant de séparer huile et eau. En outre deux plates-formes satellites sont situées à environ 3 km de part et d'autre de la plate-forme principale reliées par un oléoduc de diamètre plus limité. 11 puits producteurs sont connectés à ces trois plates-formes.

Les installations de la phase 2 comportent elles aussi trois plates-formes et les raccordements nécessaires à l'évacuation du pétrole extrait.

L'ensemble de ces installations représente à la fin de l'année 2003 un investissement de plus de 500 millions d'euros supporté in fine à 100% par Total.

Le gaz naturel liquéfié (GNL)

En 1984, avec BP et Qatar Petroleum, Total participe à la création de Qatargas, société chargée de développer le gaz naturel liquéfié au Qatar, investie de l'ensemble des responsabilités de la filière : phase amont (exploration production du gaz), phase aval de liquéfaction (avec la réalisation d'une usine) et commercialisation du gaz. Le passage par le gaz naturel liquéfié : liquéfaction par refroidissement du gaz naturel, transport dans des bateaux spéciaux, les méthaniers, puis retour à la phase gazeuse du gaz dans le pays consommateur est le seul moyen pour transporter le gaz sur de très longues distances. Rappelons que BP a quitté Qatargas au cours des années suivantes, laissant la place à Mobil. L'expérience passée de Total dans le GNL, la connaissance du marché japonais au travers de sa participation dans d'autres filières de GNL, ont contribué au développement du projet et à la signature des accords avec des électriciens japonais au début des années 1990.

Total est actionnaire de Qatargas avec une participation de 20% dans l'activité d'exploration production de gaz et de condensats (fraction liquide contenue dans le gaz) et une participation de 10% dans l'usine de liquéfaction, avec comme partenaires Qatar Petroleum (65%), ExxonMobil (10%), Mitsui et Marubeni (chacun à 2,5% sur l'amont et 7,5% sur l'aval).

La production initialement prévue pour les trois premiers terminaux de liquéfaction était de 6 millions de tonnes de GNL/an (soit 140000 barils équivalent pétrole par jour). En fait la capacité effective atteint 7,7 millions de tonnes/an et le projet d'investissement sur les processus techniques les plus contraints (dégoulotage) engagé en 2002 permettra de porter progressivement la capacité de production des 3 unités de liquéfaction de Qatargas à 9,2 millions de tonnes/an en 2005.

La production de l'usine de liquéfaction de Qatargas a démarré en 1996, avec des ventes de long terme à destination du Japon pour un peu plus de 6 Mt/an. A partir de 2002 et 2003 s'ajoutent des ventes additionnelles de gaz prévues à moyen terme pour Gas Natural en Espagne (un peu plus de 1 million de tonnes/an) et BP (de l'ordre de 2 millions de tonnes).

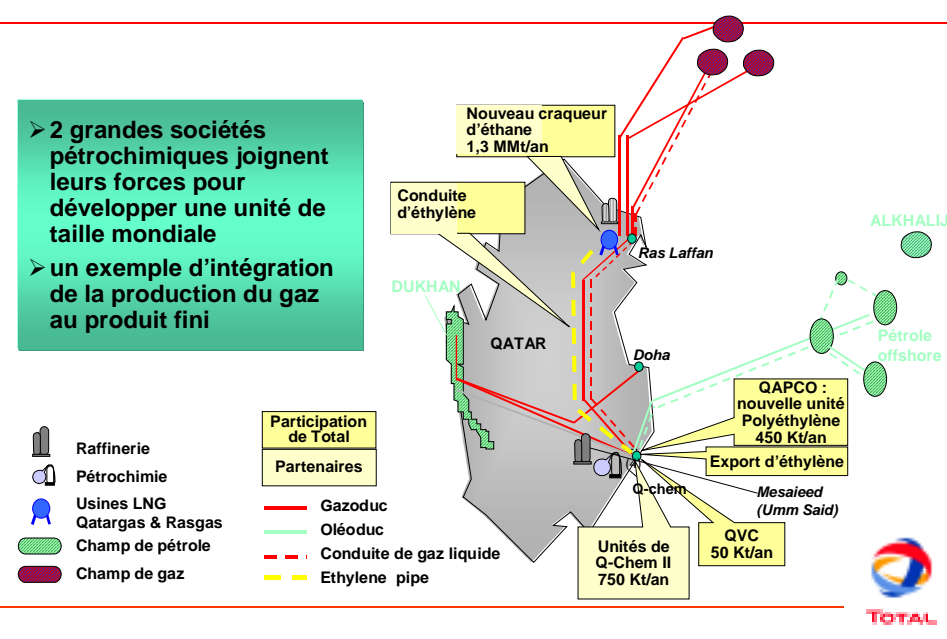
Le transport vers le Japon est assuré par la rotation de 10 méthaniers affrétés à un consortium d'armateurs japonais.

La croissance du marché du GNL et la volonté de développer la concurrence ont conduit le Qatar à créer une seconde société de production de GNL Rasgas. Cette société qui a comme objectif la fourniture de gaz naturel aux pays asiatiques autres que le Japon et en premier lieu la Corée du Sud et Taïwan, a pour actionnaires Qatar Petroleum (63%), ExxonMobil (25%) et des sociétés japonaises et coréennes Koras(5%), Itochu (4%) et LNG Japan (3%).

Au delà du marché asiatique, de nouveaux besoins apparaissent sur les marchés de gaz de l'Europe ou l'Amérique du Nord. Total étudie les moyens de développer de nouveaux terminaux pour répondre à ces besoins.

La production de gaz naturel entraîne celle des condensats. Plutôt que d'exporter en l'état ces condensats, le Qatar a choisi de les traiter pour les transformer en produits pétroliers : Total participe à la réalisation d'une raffinerie de condensats destinées à traiter les condensats produits sur le North Field pour fabriquer du naphta, du kérosène et du gazole commercialisables directement sur les marchés. Total a en effet pris une part de 10% dans cette activité, Exxon ayant une participation de même niveau en complément de Qatar Petroleum. Total remplit le rôle de conseil technique dans la mise en place de cette raffinerie.

Le projet QATOFIN



Le groupe Total est associé au secteur pétrochimique du Qatar depuis plus d'une décennie puisque Elf au travers de sa filiale chimie disposait depuis 1990 d'une participation de 10% dans la société Qapco (Qatar Petrochemical Company). Le groupe a récemment renforcé les liens avec Qapco, en augmentant sa participation à 20% depuis le rachat de la part d'Enichem en mai 2002.

Qapco produit de l'éthylène et du polyéthylène avec des capacités de production qui ont été portées en 1996 à 525000 t d'éthylène et 380000 t de polyéthylène basse densité (qui consomme 88% de la production d'éthylène).

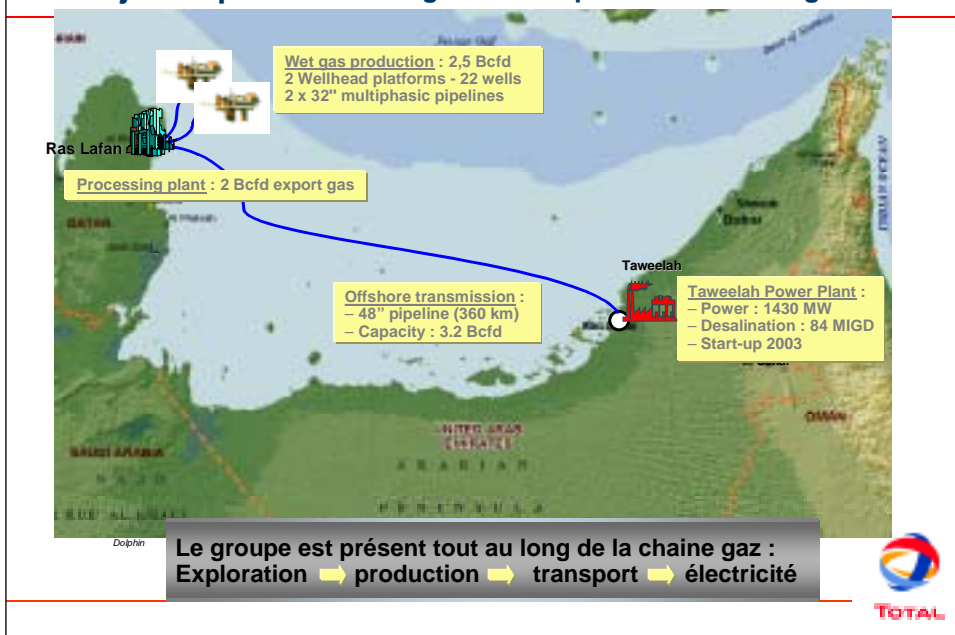
En 1997 a été constituée la Qatar Vinyl Company QVC avec la filiale chimie de Total, Atofina (12.9%), Qatar Pétroleum (25,5%), Qapco (31.9%) et Norsk Hydro (29.7%). QVC produit depuis 2001 du chlorure de vinyle avec une capacité annuelle de 230000 tonnes à partir des 12% d'éthylène disponibles de Qapco.

Il convient de souligner qu'Atofina joue un rôle majeur dans les débouchés, en commercialisant dans la zone asiatique 50% de la production de polyéthylène et 25% de la production de QVC.

Par ailleurs, le groupe a confirmé sa volonté de participer à un grand projet de craqueur d'éthane d'une capacité de 1,3 Mt/an d'éthylène associé à une unité de polyéthylène d'une capacité de 450 000 t/an. Une nouvelle société Qatofin (36% Atofina, 63% Qapco et 1% Qatar Pétroleum) a été créée en juin 2002 et détiendra 47,5% du craqueur (contre 52,5% pour Q-Chem filiale à 51% de QP et à 49% de ChevronPhillips) et 100% de l'unité de polyéthylène.

Ces nouvelles unités de production qui traiteront un volume important de gaz permettront de répondre à la croissance de la demande de matières plastiques de l'Asie avec des unités performantes basées sur des ressources en gaz à un prix compétitif.

Projet Dolphin : Une intégration complète de la chaîne gaz



Le projet Dolphin

Le projet Dolphin a pour objet l'approvisionnement en gaz des Emirats Arabes Unis à partir du North Field du Qatar.

En effet, les Emirats Arabes Unis développent actuellement leur production électrique et la désalinisation de l'eau à partir de centrales à gaz. Or ce pays, qui produit beaucoup plus de pétrole que le Qatar, devra à l'horizon 2005-2007 utiliser de plus en plus de gaz pour faciliter la production de pétrole : le recours aux réinjections de gaz dans les champs pour favoriser la production d'huile sera généralisé. Pour les Emirats, une solution pour répondre à cette demande additionnelle consiste à importer du gaz naturel à partir du Qatar, afin de produire l'électricité et l'eau nécessaires à leurs besoins tout en optimisant leur production de pétrole.

Le projet Dolphin vise donc à produire du gaz sur le champ géant North Field du Qatar puis à l'exporter via un gazoduc sous-marin de 360 km vers la centrale électrique de Taweelah au nord d'Abu Dhabi, puis vers Dubaï et Foujaïrah.

C'est le premier projet de coopération régionale dans le domaine énergétique dans le golfe Persique, qui contribuera au développement économique des pays concernés.

Total a apporté très tôt sa contribution à ce projet, qui a bénéficié des excellentes relations entretenues par le groupe tant avec le Qatar et qu'avec les Emirats Arabes Unis.

Les partenaires de ce projet sont United Offsets Group Abu Dhabi (UOG), entreprise des Emirats Arabes Unis (pour 51%), Total (pour 24,5%), Occidental Petroleum (pour 24,5%).

Le volume de gaz exporté devrait atteindre en plateau 57 millions de mètres cube/jour, soit 100 000 barils équivalent pétrole/jour. Le gaz sera produit à partir de l'exploitation d'une des zones de production du North Field. Les premiers travaux de forage d'appréciation ont commencé en 2001. La mise en production est prévue en 2006.

c) Les moyens mis en oeuvre par Total pour le développement de ses activités au Qatar

Les moyens humains :

Les effectifs du groupe au Qatar sont d'environ 120 personnes dont près de 70 expatriés. Environ 20 personnes sont détachées dans Qatargas, Dolphin ou Qatar Petroleum. 10 Qataris sont employés dans Total Qatar.

Total Qatar suit l'activité des filiales communes avec l'Etat Qatari. La présence du groupe est plus importante lors des phases de lancement de projets, notamment lors de la phase du lancement du GNL. Dans ces filiales, au travers des personnes détachées, Total a contribué à la formation de salariés et à un transfert progressif du management aux Qataris. Aujourd'hui ces filiales sont dirigées et gérées en grande partie par des responsables qataris, tout en continuant à bénéficier de l'assistance technique de Total et ExxonMobil.

Les moyens financiers :

Globalement Total a investi près de 1,5 milliards de \$ au Qatar en part propre, et le groupe entend poursuivre ses investissements sur les prochaines années au Qatar. Ces investissements se sont répartis par tiers entre les trois grands domaines Qatargas pour le GNL, Al Khalij pour l'huile et enfin les participations dans la chimie.

Le développement économique et social :

Les actions de la filiale au Qatar s'organisent autour des thèmes mis en avant par les autorités du Qatar : l'éducation et la formation des qataris dans le domaine technique, l'organisation de conférences de renommée internationale.

Total Qatar cherche à accroître le nombre de jeunes qataris embauchés dans la filiale conformément aux objectifs de qatarisation souhaités par le pays hôte. L'envoi de jeunes qataris en formation en France (auprès notamment de l'Institut français du Pétrole) a accompagné les recrutements de jeunes qualifiés. Les efforts entrepris à l'heure actuelle devrait permettre de renforcer très fortement le nombre de qataris employés par la filiale à fin 2005.

Total Qatar subventionne ainsi une chaire de professeur de français à l'Université du Qatar, sponsorise des événements culturels organisés par le centre français à Doha, accorde une aide sociale aux employés sous contrat local de la filiale.

Total Qatar intervient au travers des actions engagées par Qatargas et suit attentivement de grands projets comme le « Qatar Science and Technology Park » ou le projet d'inventaire de la faune du Qatar.

On peut enfin souligner que, en association avec les autorités locales, Total Qatar s'emploie à développer la place de la femme dans la société qatarie en sponsorisant le tournoi de tennis féminin « Total Open », qui réunit chaque année les meilleures joueuses du monde.

d) les enjeux et les contraintes

Une exploration à risque :

L'histoire du groupe au Qatar permet d'illustrer les défis de cette activité : en effet, l'activité d'exploration, malgré les progrès techniques des outils disponibles, reste une activité à haut risque. Dans le cas des deux blocs pris par Elf en 1989 et 1990, il faut noter que si une découverte a été réalisée sur Al Khalij (bloc 6), le bloc 1 malgré des efforts importants d'exploration (40 millions de \$ de dépenses en études sismiques, forages...dont 50% en part du groupe) n'a pas permis d'aboutir à une découverte commerciale. Le bloc 1 a donc été rendu aux autorités qataries en juin 1994.

Une activité technique, nécessitant sélectivité et améliorations continues :

Un autre exemple est la reprise du bloc d'Al Shaheen en 1992 : Total, Elf et la plupart des grands groupes pétroliers ne se sont pas intéressés à ce bloc dont ils considéraient les réserves comme inexploitable. Seule Maersk a pris ce pari, en s'appuyant sur la connaissance spécifique de ce type de champ tirée de son expérience au Danemark. Ce projet est aujourd'hui une réussite puisque Maersk a pu développer sur ce champ une production de 140000 barils/jour.

Les choix techniques évoluent et la prise en compte des effets environnementaux est de plus en plus importante. Aujourd'hui, sur les deux premières phases d'Al Khaliq, la séparation entre l'huile et l'eau extraites du champ est réalisée sur le terminal de l'île de Halul, à près de 40 km du champ. En 2004, en raison de l'augmentation des volumes extraits, il a été décidé que la grande majorité de l'eau produite (pour l'ensemble des développements) serait séparée et traitée sur le champ même, sur une plate-forme spécifique, afin de la réinjecter directement dans le réservoir : ce nouveau traitement aidera à maintenir la pression dans le réservoir. Il permettra également de réduire très significativement les rejets d'eau liés à la production du champ, en contribuant ainsi à la logique de développement durable poursuivie par le groupe Total.

Les enjeux concurrentiels :

Après la première guerre du Golfe, un second projet de gaz naturel liquéfié a été confié par les autorités du Qatar à une nouvelle société, concurrente de Qatargas, la société Rasgas. Cette société, qui s'appuie sur Mobil (devenu Exxon Mobil) comme partenaire industriel, a pour objectif d'exporter le GNL qatari en direction des pays asiatiques autres que le Japon et en premier lieu en direction de la Corée du Sud.

La production du GNL au Qatar est maintenant répartie entre ces deux sociétés. Dans cette logique de concurrence, voulue par le Qatar, Qatargas se doit d'avoir une démarche active. Les autorités Qataries ont indiqué être prêtes à étudier toute nouvelle proposition de développement.

C'est dans ce contexte que se place Total pour promouvoir des projets nouveaux, axés sur la commercialisation de gaz qatari sur les marchés à l'ouest du canal de Suez.

Une activité de longue durée

La production d'hydrocarbures est une activité de long terme : pour le pétrole la durée moyenne d'un champ est de 10 ans à 15 ans, pour le gaz naturel cette durée est supérieure à 20 ans. Les relations entre un pays producteur et la compagnie productrice ont donc un caractère durable qui doit être fondé sur une confiance mutuelle, des relations équilibrées et des intérêts fortement convergents.

Dans le cas du gaz naturel liquéfié, l'investissement de liquéfaction pose en raison de sa taille un problème particulier : coût de l'usine, du port, des méthaniers utilisés pour le transport. Un tel investissement ne peut être réalisé que s'il est amorti sur une période longue, d'au moins 25 ans. Le montant de l'investissement impose donc de ne développer la production qu'au moment où un marché se crée. C'est la demande de gaz naturel, par exemple la recherche d'un approvisionnement durable par un producteur d'électricité qui peut déclencher le projet. La solvabilité des acheteurs est une question fondamentale puisque le projet n'est rentabilisé qu'au terme d'une période longue.

Le lancement d'un projet GNL nécessite donc de trouver la bonne fenêtre entre offre et demande : c'est un exercice particulièrement difficile, puisque la taille des usines de liquéfaction nécessite souvent de trouver plusieurs clients... Dans le cas du Qatar il aura fallu plus de 10 ans entre les premières discussions et le lancement effectif du projet. Pour tous les acteurs de ces projets, la patience est une absolue nécessité,

CONCLUSION :

Le Qatar a réussi, grâce à un volontarisme marqué, à engager le développement de ses généreuses ressources de gaz, en lançant des unités de gaz naturel liquéfié et des unités pétrochimiques permettant de valoriser le gaz.

Présent depuis de nombreuses années au Qatar, Total a participé au lancement du premier projet de gaz naturel liquéfié ainsi qu'à de nombreux projets pétrochimiques. Cette présence qui s'est entre autres exprimée sous la forme d'une assistance de nature technique et commerciale a fortement contribué au dynamisme économique du Qatar.

Si l'investissement est très important, 5 ans après le lancement des premières unités de gaz naturel liquéfié (GNL), le Qatar commence à tirer les bénéfices de cette stratégie puisque les exportations liées au gaz ont représenté en valeur en 2001 environ le tiers des exportations d'hydrocarbures. Les extensions prévues ou à l'étude devraient renforcer cette dynamique et pourraient permettre au Qatar de devenir à terme le premier exportateur de GNL au monde et de se maintenir pour de longues années parmi les pays les plus prospères au monde.

Facteurs clés de succès

- La volonté forte du Qatar de développement en particulier dans le gaz et la capacité de Total de proposer ou de contribuer à des solutions permettant de répondre à cette volonté. Il faut indiquer le fort dynamisme des institutions qataries : implication des responsables, circuit de décision court. La mise en place de sociétés de droit qatari a pu s'effectuer de manière satisfaisante, avec un transfert de compétences dans les domaines technique, commercial et de management.
- Le choix d'une logique de partenariat : l'organisation (joint-venture, contrats) permet de dégager une rentabilité pour les deux parties : la compagnie pétrolière apporte un appui dans la maîtrise des technologies et la connaissance des marchés, l'Etat offre une sécurité juridique.
- La vision de long terme qui s'applique à la fois dans la préparation des projets GNL (Qatargas créé en 1984 pour une production débutant en 1996) mais aussi dans la durée des projets (largement supérieure à 30 ans). Cette vision de long terme montre la nécessité de bonnes relations entre l'Etat producteur et la compagnie internationale. Cette vision de long terme et cette logique de partenariat rendent possible la prise de risque partagée entre les compagnies pétrolières et l'Etat au moment du lancement des projets.
- Total apporte aussi une aide à la création de valeur ajoutée au delà de l'extraction et de la production d'huile et de gaz puisque cette logique va jusqu'à la commercialisation du gaz et des produits chimiques sur les marchés fortement consommateurs d'Asie du Sud et d'Asie Pacifique.
- La capacité d'adaptation pour proposer régulièrement de nouveaux projets de développement (en tenant compte des opportunités et des évolutions des marchés)

Les activités du groupe Total au Qatar constituent une expérience très positive qu'il souhaite continuer à développer. Les projets de GNL au Qatar sont importants car ils contribueront à l'alimentation en énergie de l'Asie (Japon, Corée du Sud, ...) et sans doute aussi de l'Europe, avec des effets environnementaux favorables, puisqu'ils permettent généralement de substituer dans la production d'électricité du gaz à d'autres sources d'énergie plus émettrices de CO₂. La logique régionale qui résultera du projet Dolphin apparaît aussi comme un bel exemple d'ouverture, puisqu'elle permettra une meilleure utilisation des ressources et une véritable coopération entre différents pays du Golfe.