

CONCEVEZ VOTRE STRATEGIE EN VOUS INSPIRANT DES MEILLEURES PRATIQUES DU GROUPE TOTAL

Introduction

Suite à notre dernière Story de l'année 2019 inspirée des pratiques du Groupe BONDUELLE, nous avons le plaisir de vous transmettre cette neuvième lettre, et cette première STORY sur la thématique de la conception d'une stratégie d'entreprise.

En ce début de cette nouvelle année 2020, nous souhaitons vous donner le sourire en vous transmettant cette neuvième histoire managériale courte agrémentée de 3 métaphores et de 6 suggestions comme autant de clés pour inspirer vos actions.

Une version plus fournie est également disponible sur demande.

Nous nous proposons d'aborder ce nouveau sujet de la manière suivante :

- Les méthodes d'élaboration stratégique des années 60 à 80
- Construisez une stratégie classique en vous inspirant des meilleures pratiques de TOTAL

1. La Stratégie et ses méthodes de conception des années 60 à 80

Certains secteurs d'activité comme l'industrie pétrolière, les conglomérats industriels ou le transport aérien et logistique réservent assez peu de grosses surprises aux Directeurs de la stratégie de leurs entreprises.

Ils savent estimer l'évolution de l'offre mondiale en fonction des enjeux géopolitiques, des progrès technologiques ou encore en fonction de la découverte de nouvelles ressources à exploiter.

1.1. QU'EST CE QUE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE ?

- Depuis les années 60, la stratégie d'entreprise a pris ses distances avec la stratégie militaire et elle a développé ses propres approches.
- A cette époque, le concept de stratégie, cœur de métier du Directeur Général, recouvre les choix fondamentaux d'allocation des ressources que font les dirigeants d'entreprise pour atteindre leurs objectifs et pour créer de la valeur pour ses actionnaires.
- En effet, au-delà de la gestion de ses relations avec son conseil d'administration, le dirigeant doit clarifier son ambition, ce que l'entreprise veut devenir puis elle doit définir sa mission ou sa raison d'être avec ce qu'elle veut apporter à ses clients et à ses parties prenantes. Enfin il doit formuler sa stratégie et contribuer à sa bonne mise en œuvre.
- Dès le début des années 60, Alfred CHANDLER, démontre qu'il existe un lien étroit entre la stratégie et l'organisation d'une entreprise, ce qui donnera lieu à sa formule « Structure follows Strategy », ce qui signifie concrètement que c'est l'adaptation de l'organisation à sa stratégie qui détermine la performance d'une entreprise.
- Au milieu des années 60, on commence à distinguer 2 niveaux d'analyse et de décision stratégique, le niveau Corporate (Groupe) et le niveau des Business Units (activités)
 - La Corporate Strategy est centrée sur la gestion du portefeuille de l'ensemble des activités de l'entreprise
 - La Business Strategy représente la stratégie de l'entreprise dans une activité particulière

1.2. IDENTIFIER VOTRE STYLE STRATEGIQUE

- L'élaboration d'une stratégie commence généralement par la réalisation d'un diagnostic externe qui intègre notamment l'analyse de l'environnement, de l'industrie, l'évaluation de l'intensité concurrentielle et de l'attractivité, c'est-à-dire du potentiel de rentabilité de votre entreprise dans votre secteur d'activité.
- Il convient d'intégrer de nombreux critères dans la réalisation de cette étape du diagnostic externe.
- Parmi ces critères, je focaliserais mon attention sur deux d'entre eux :
 - *La prévisibilité* : Avec quel niveau de précision et jusqu'à quelle échéance peut-on prévoir la demande, les performances potentielles, l'intensité concurrentielle et les attentes du marché ?
 - *La malléabilité* : Dans quelle mesure et jusqu'à quel niveau d'intensité, est-il possible d'influer sur les facteurs mentionnés précédemment ?
- Si nous croisons ces variables, nous pouvons identifier un premier style de stratégie que nous appellerons « *Stratégie classique* ».
- Sa dénomination « classique » ne préjuge en rien de son niveau de complexité ni de son efficacité ou de son inefficacité.

1.3. L'ELABORATION D'UNE STRATEGIE CLASSIQUE

- Les industries qui se prêtent bien à ce style de stratégie sont situées dans des secteurs d'activité à forte prévisibilité et à faible malléabilité.
- Si vous gérez une activité dont l'environnement est prévisible mais que vous avez du mal à le modifier, ce style stratégique a le plus de chances de réussir.
- Quel que soit le style stratégique que vous choisissiez, il convient ensuite de formaliser puis de communiquer largement votre vision stratégique et de manière imagée comme nous le verrons à la fin de cette STORY avec le pouvoir de vision stratégique partagée et de la métaphore pour engager les collaborateurs.
- L'une des premières méthodes utilisées dans les années 60 est l'analyse SWOT qui est détaillée dans la version longue de notre STORY 9, disponible sur demande.

1.4. LE MODELE DES 5 FORCES CONCURRENTIELLES

- En 1980, Michael PORTER, professeur à HARVARD BUSINESS SCHOOL, propose dans son ouvrage « Competitive Strategies » une méthode d'analyse de l'industrie et de la concurrence, résumée dans son schéma des « 5 forces concurrentielles ».
- Cette méthode permet à la fois d'évaluer le potentiel de rentabilité d'une industrie à long terme et également d'identifier les 5 forces structurelles qui pèsent sur cette rentabilité.
- La finalité ultime de cet outil, étant de pouvoir se défendre contre ses 5 forces et surtout de les faire évoluer en faveur de l'entreprise qui élabore sa stratégie à 3, 5 ou 10 ans afin de pouvoir améliorer sa rentabilité.
- Cet outil permet également d'évaluer le pouvoir de marché, c'est-à-dire la capacité des entreprises d'un secteur à fixer des prix supérieurs au coût marginal.
- Sur ce thème du pouvoir du marché, les 3 familles de critères les plus utilisées sont détaillées dans notre version longue.

A. Clé N° 1

- Cette méthode nous permet donc de réaliser une analyse approfondie de nos concurrents, des menaces et des opportunités qui se présentent pour améliorer notre position stratégique et notre rentabilité.
- En France, il convient de rajouter une 6ième force à ce modèle : celle des pouvoirs publics qui peuvent grandement influencer sur le niveau de concurrence de notre marché et sur notre rentabilité présente et future.

B. Clé N° 2

- L'utilisation de ce modèle est également très utile dans les cas suivants :
 - Entrée sur un nouveau marché
 - Mise en place d'une stratégie pour renforcer le positionnement actuel d'une entreprise
 - Accélérer le développement d'une entreprise

C. Clé N° 3

- Comment bien utiliser cet outil afin de pouvoir réaliser une conclusion pertinente et améliorer conjointement notre position concurrentielle et notre rentabilité, c'est ce que nous expliquons dans notre version longue.

1.5. LA MATRICE BCG

- Cette matrice est un outil d'analyse stratégique inventé par Bruce HENDERSON au début des années 70 et qui a été beaucoup utilisée en France à partir des années 80.
- Cette matrice prend en compte le taux de croissance du marché et la part de marché relative de l'entreprise.
- Nous positionnons ensuite chaque Domaine d'Activité Stratégique dans l'une des 4 catégories suivantes :
 - Vaches à lait (leader sur un marché mature)
 - Vedettes (leader sur un marché en croissance)
 - Dilemmes (challenger sur un marché en croissance)
 - Challenger (challenger sur un marché en déclin)
- Cela nous permet d'évaluer l'équilibre actuel du portefeuille de notre entreprise puis de choisir comment allouer au mieux les ressources dont nous disposons entre nos différentes activités.

A. Clé N° 1

- L'expérience nous montre que les décisions stratégiques les plus pertinentes consistent à :
 - Rentabiliser nos activités « vaches à lait » en limitant nos investissements afin d'augmenter notre rentabilité globale
 - Puis, nous pouvons utiliser les excédents de trésorerie de ces mêmes activités « vaches à lait » pour financer nos activités « vedettes »

B. Clé N° 2

- Nous pouvons ensuite étudier l'opportunité d'investir sur certaines activités « dilemmes » qui pourraient devenir de futures activités « vaches à lait »
- Enfin, il convient de ne surtout pas investir sur nos activités « poids morts » et même de décider quand nous devons les abandonner.

C. Clé N° 3 : se référer à notre version longue qui est disponible sur demande

2. Construisez une stratégie classique en vous inspirant des meilleures pratiques du Groupe TOTAL

2.1. LA PERSONNALITE ET LE PARCOURS DU DIRECTEUR GENERAL DE TOTAL, PATRICK POUYANNE

Patrick POUYANNE est un homme de 56 ans, originaire du Sud-Ouest et grand amateur de rugby.

Il croit en sa bonne étoile et sait saisir les opportunités comme nous le montre son parcours professionnel.

Il n'aime pas les réunions qui durent plus que nécessaire, la playlist de son iPod est très axée sur la chanson française : Serge GAINSBOURG, Carla BRUNI, Mylène FARMER et son morceau anglais favori est IMAGINE, l'hymne pacifiste de John LENNON.

Ce chef d'entreprise Français, est diplômé de Polytechnique en 1986 avant de poursuivre sa scolarité à l'école des Mines de Paris.

Il débute sa carrière en 1989 au ministère de l'industrie puis dans des cabinets ministériels.

En 1997, il rejoint la compagnie pétrolière ELF en tant que secrétaire général de sa filiale Angolaise.

En 2000, le Groupe TOTAL FINA alors dirigé par Thierry DESMAREST absorbe le Groupe ELF AQUITAINE et Patrick POUYANNE continue sa carrière dans ce Groupe.

En Octobre 2014, suite au décès accidentel du charismatique Christophe DE MARGERIE, il a su faire preuve de sang-froid pour reprendre la barre de la première société du CAC 40 par son chiffre d'affaires, le Groupe TOTAL qui a facturé 171 milliards d'Euros en 2014.

Enfin, en Décembre 2015, il devient Président du conseil d'administration tout en conservant ses fonctions de Directeur Général.

2.2. TOTAL DANS LA BATAILLE DES CARBURANTS AVEC EXCELLIUM

Lorsque Patrick POUYANNE rejoint le Groupe TOTAL FINA, le processus de fusion entre les 2 compagnies pétrolières avait démarré et il durera plus de 2 ans.

De l'avis général, ce rapprochement a été largement réussi.

Toutefois alors que la fusion TOTAL FINA aboutit en mai 2003 en devenant TOTAL, la concurrence s'active, dotée de moyens très importants, notamment sur le front des carburants, un élément clé de la stratégie marketing et commerciale d'un groupe pétrolier.

Fin 2003, TOTAL a pris conscience qu'il ne pouvait rester inactif sous peine de perdre sa position de leader en Europe.

Son Directeur Marketing, André DUVAL en collaboration avec son homologue, le Directeur Recherche et Développement se voient assignés comme mission de sortir une nouvelle gamme de carburants pour l'été 2004, avant la tenue du mondial de l'automobile.

Cette initiative visait 3 objectifs :

- Créer un produit innovant sur le plan technologique, capable de devenir une référence incontournable sur le marché
- Dynamiser le réseau de stations-service
- Renforcer l'image du groupe

Sur ce marché ultra-concurrentiel des carburants, TOTAL a finalement réussi, en misant sur l'innovation, à sortir pour l'été 2005, un nouveau produit baptisé EXCELLIUM, à la fois plus propre, plus économe et capable de diminuer les émissions de CO₂, ce qui correspondait parfaitement avec les attentes des consommateurs de l'époque.

Grace à sa nouvelle gamme de carburants, essence et diesel, le Groupe TOTAL a pu maintenir son rang de premier pétrolier en Europe.

2.3. LES PRIORITES STRATEGIQUES DU GROUPE TOTAL

Présent dans plus de 130 pays, Total compte 104 460 salariés et exerce ses activités dans tous les secteurs de l'industrie pétrolière et gazière :

- En amont, dans ses activités d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures, TOTAL poursuit sa politique de diversification géographique afin de continuer de trouver de nouveaux gisements, de consolider sa position dans le monde et d'améliorer ses performances.
- En aval, dans ses activités de raffinage, de pétrochimie, de transport maritime, de pétrole brut de produits pétroliers et de distribution, TOTAL continue d'investir dans sa fonction Marketing et poursuit sa stratégie de développement international dans les produits de spécialité, avec notamment une présence dans les lubrifiants dans 125 pays, dans les GPL dans 60 pays et dans les carburants d'aviation dans 448 aéroports.
- Nous verrons ultérieurement comment évoluent ses activités dans les énergies renouvelables et dans le secteur de la production d'électricité

Au-delà de l'utilisation du modèle des 5 forces et de la matrice BCG, la première priorité d'une entreprise comme TOTAL est de définir un objectif visant la position la plus favorable sur le marché en capitalisant sur ses ressources et ses capacités spécifiques.

Les directions stratégiques des compagnies pétrolières comme TOTAL utilisent volontiers ce style stratégique classique.

Leurs services de planification stratégique élaborent des perspectives détaillées à partir de facteurs économiques à long terme liés à la demande et de facteurs technologiques liés à l'offre.

Ces analyses permettent de concevoir en amont des plans d'extraction du pétrole qui peuvent s'étaler sur 10 ans et en aval des plans de capacités de production allant jusqu'à 5 ans.

Quelle est aujourd'hui la vision du Groupe Total ?

Et quelles sont ses priorités stratégiques ?

- L'ambition du groupe Total est de devenir le major de l'énergie responsable, avec une accélération de cette ambition pour les 2 prochaines décennies dès 2016 avec le lancement « ONE TOTAL » :
 - Fournir à une population croissante une énergie au meilleur coût et disponible dans le respect des meilleurs standards de sécurité et d'environnement
 - Améliorer l'intensité Carbonne de son mix de production actuel
 - Développer les énergies renouvelables et en améliorer l'efficacité énergétique
 - Réinventer ses relations clients
 - Augmenter rapidement le poids relatif de ses activités Gaz, Energies vertes et Electricité pour qu'elles représentent à terme, 20% de son portefeuille d'activités.

2.4. LES RESULTATS DU DEPLOIEMENT DE LA STRATEGIE DU GROUPE TOTAL

La capacité de TOTAL à créer et à maintenir un avantage stratégique ne dépend plus uniquement de sa faculté de profiter d'économies d'échelles mais aussi de la mobilisation de ses actifs intangibles comme les savoir-faire de ses équipes ou ses capacités à innover.

TOTAL est également entrée dans une logique d'amélioration continue de ses processus internes qui se traduit par un apprentissage organisationnel très efficace.

Ce groupe dispose également d'un système performant de tableaux de bord qui facilite l'analyse et la prise de décisions rapides orientée vers des actions permettant de faciliter l'atteinte des objectifs de résultat.

Il convient de souligner que ce groupe évalue rigoureusement et maîtrise très bien ses coûts lors de chacune des phases du cycle de vie de ses projets. Sur le plan relationnel et de la communication, il attache beaucoup d'importance à maintenir de bonnes relations avec ses états hôtes, à rester flexible dans ses contrats et il gère en avance de phase ses risques géopolitiques.

Face à la chute de ses revenus pétroliers, Total a réorganisé ses activités et a renforcé sa stratégie de diversification dans des domaines comme le gaz, les énergies vertes et l'électricité en créant une branche entièrement nouvelle baptisée « Gas Renewables & Power » depuis Septembre 2016.

Sur la période 2020-2022, cette compagnie pétrolière prévoit des investissements nets de l'ordre de 15 Milliards de dollars en hausse d'environ 5% par rapport à la période précédente.

L'abaissement du point mort dans ses activités pétrolières devrait permettre de générer 7 Milliards de dollars de Cash-Flow en 2020 avec une rentabilité sur capitaux propres qui devrait atteindre 12%.

TOTAL a poursuivi ses acquisitions ciblées et ses cessions d'actifs afin de réduire son point mort et d'assurer ses objectifs de rentabilité et garantir le versement des dividendes, en tenant compte de l'évolution du prix du baril.

Elle maintient donc son rang de 4ème compagnie pétrolière et gazière mondiale ainsi que celui de numéro 2 mondial du solaire avec SUN POWER.

Sa production est équilibrée géographiquement et sécurisée sur les années à venir donnant une bonne visibilité et une évolution favorable de sa performance future.

Son objectif de réduction des coûts opératoires de 5 Milliards de dollars en 2020 est maintenu.

Enfin, en termes de chiffres d'affaires et de résultats pour 2018, les données sont en nette progression par rapport à 2017 :

- 209,4 Mds USD pour 2018 à comparer avec 171,5 Mds USD en 2017
- 13,6 Mds USD en en 2018, soit 28% de hausse par rapport à l'année précédente

2.5. LES METAPHORES DE L'ARBRE, DU VOILIER ET DE LA CATHEDRALE POUR ILLUSTRER LE POUVOIR DE LA VISION STRATEGIQUE PARTAGEE CHEZ TOTAL

a) La métaphore de l'arbre : son contenu est disponible sur demande

b) La métaphore du voilier

Imaginons que le les collaborateurs du Paquebot TOTAL se répartissent en plusieurs flottilles de voiliers qui prennent la mer en suivant le même cap.

Le soleil et les vents favorables représentent les opportunités, comme celles de démarrer des activités dans de nouveaux pays.

Les nuages sombres, les éclairs et les avis de tempête représentent les menaces comme l'épuisement de certains gisements de pétrole ou les risques géopolitiques.

Les voiles, les marins, le gouvernail et les réserves de vivres dans le bateau sont autant de ressources (comme le capital dans l'entreprise, le cash-flow disponible et l'accès aux financements) qui pourront être mobilisées pour profiter des opportunités qui se présentent.

c) La métaphore de la cathédrale

On ne devient pas champion dans un gymnase, on devient champion grâce à ce que l'on ressent, un désir, un rêve ou une VISION. Dans le monde des entreprises, c'est la même chose, on ne gagne pas la bataille concurrentielle seulement avec l'élaboration d'une bonne stratégie.

La métaphore de la cathédrale illustre bien le pouvoir de la vision partagée sur l'engagement des collaborateurs du groupe TOTAL.

« Sur le chantier d'une cathédrale, un architecte voulait comprendre pourquoi les performances des ouvriers étaient pour les mêmes tâches très inégales et il avançait sur ce chantier en croisant successivement 4 ouvriers.

Le premier ouvrier qu'il rencontra entassait des pierres les unes sur les autres et les collait avec du mortier. Le mur qu'il bâtissait était de guingois et le travail n'avancait pas vite.

- Qu'es-tu en train de faire ? lui demanda l'architecte.
- Vous ne le voyez pas ? lui répondit l'autre peu aimablement, j'entasse des pierres les unes sur les autres pour gagner ma misérable croûte ».

Le deuxième ouvrier allait un peu plus vite et le mur qu'il montait était assez droit. L'architecte lui posa la même question : La suite de cette métaphore est disponible dans notre version longue.

Conclusions

Faire correspondre les processus d'élaboration de votre stratégie aux conditions concurrentielles dans lesquelles vous évoluez vous permettra d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre de votre stratégie et donc d'augmenter vos résultats.

Ainsi, si vous êtes dans des environnements plutôt prévisibles mais que vous ne pouvez pas changer les règles du jeu de votre secteur d'activité comme c'est le cas dans les industries du pétrole, du gaz et autres carburants mais aussi dans celles de la production et de la distribution d'énergie ou d'électricité, adopter une stratégie classique est le choix qui vous donnera de meilleurs résultats.

Elaborer une stratégie classique vous permet d'utiliser efficacement des outils comme la matrice SWOT, le modèle des 5 forces concurrentielles ou encore la matrice BCG.

Cette utilisation vous permettra de bien maîtriser un environnement compliqué en définissant précisément un grand objectif visant la position la plus favorable sur votre marché, capitalisant sur vos ressources puis en consolidant votre position à travers une série de plans successifs et bien ordonnés.

Ces plans s'appuyant eux-mêmes sur des méthodes de prévision quantitative et sur les compétences spécifiques de vos équipes qui vous permettront de vous projeter assez loin dans le futur, de manière qualitative.

Cette planification stratégique classique fonctionne bien car votre environnement externe évolue suffisamment lentement pour permettre à l'information opérationnelle de circuler entre les services, garantissant des gains à court terme, voire à plus long terme si l'adhésion au projet stratégique est forte et si le travail collaboratif est efficace.

Développer des facteurs clés de succès plus rapidement que ses concurrents comme la capacité à anticiper, la maîtrise des risques, la rapidité des prises de décision, la bonne gestion, l'amélioration continue et la capacité à innover contribue au maintien de la position concurrentielle et de la rentabilité de TOTAL.

Enfin, renforcer l'adhésion de vos collaborateurs et donc leur engagement ainsi que l'efficacité du déploiement de vos projets transverses augmente grandement vos chances de succès.

C'est pourquoi il est important d'adresser ces sujets bien en amont du déploiement stratégique soit en interne soit avec un mix de ressources externes et internes.

C'est dans ce cadre qu'intervient CONNEC'SENS depuis plus de 10 ans auprès des dirigeants et de leurs équipes en France, en Espagne et en Allemagne.

Thierry et moi-même vous souhaitons une très bonne lecture de cette STORY N° 9 ainsi qu'une reprise dynamique de vos activités.

Continuez de nous contacter pour échanger, pour nous transmettre vos témoignages et pour nous solliciter afin que vous puissiez bénéficier d'un coup de pouce au bon moment pour capitaliser sur vos talents et pour construire un projet d'avenir qui vous ressemble.

Enfin, nous profitons de la diffusion de cette première STORY de l'année pour vous souhaiter une très belle année 2020 au plan personnel et professionnel, sous le signe de la créativité, du développement de vos activités et de la création de valeur partagée.