

Un chaos refondateur

par

■ **Patrick Pouyanné** ■

PDG de Total

En bref

Alors que Total vit très confortablement, depuis des années, d'une rente pétrolière inespérée, l'entreprise est frappée de plein fouet par un effondrement brutal des cours qui affecte sa rentabilité et remet en cause toutes ses stratégies d'investissement. Dans le même temps, son charismatique président décède accidentellement et son successeur doit, en urgence, impulser un strict plan d'économies et un changement drastique des habitudes de travail. Dans le chaos organisationnel qui s'ensuit, tout est à repenser. Le nouveau PDG va cependant refuser la facilité d'un plan social et miser sur l'instinct de survie et la mobilisation des salariés pour faire de Total, en trois ans, l'entreprise la plus rentable des cinq majors pétrolières.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
 2. pour le séminaire Management de l'innovation
-

« *Trouvez des volumes!* »

Total est une entreprise qui, de 2002 à 2014, a vécu dans un environnement extrêmement favorable puisque, durant cet intervalle, le prix du pétrole est passé de 27 à 120 dollars le baril, avec une moyenne d'environ 85 dollars. Cette embellie faisait suite à une longue période de vaches maigres qui avait vu le prix du baril s'effondrer à 8 dollars en 1999, point bas d'un cycle extrêmement long. À cette époque, qui correspond à mon arrivée chez Total, les hypothèses économiques sur lesquelles se basait Elf (de même que les autres entreprises du secteur) étaient fixées à 16 dollars, avec un maximum très audacieux à 22 dollars. Cette industrie était alors gérée par la maîtrise des coûts et le rationnement. Nous étions confrontés à la fois à des découvertes de gisements sous-marins de plus en plus profonds et difficiles d'accès, et à un prix du baril de plus en plus bas. Le challenge était donc d'exploiter ces ressources par 1 500 mètres de fond, en Angola pour ce qui me concernait alors, et cela avec une hypothèse de prix à 16 dollars le baril. Et pourtant, nous l'avons fait, ce que je rappelle régulièrement dans l'entreprise alors que cela paraît impossible à la plupart de nos managers et ingénieurs.

Or, quand le prix du pétrole est bas, la demande finit forcément par réapparaître. En l'occurrence, au tournant des années 2000, c'est la demande chinoise qui a constitué un énorme facteur de croissance du prix du pétrole, quoique sous-estimé à l'époque. Ce prix est progressivement monté jusqu'à 120 dollars le baril. Cette augmentation a été accompagnée de l'émergence de théories alarmistes sur une prochaine pénurie et l'apparition d'un prix plancher élevé de la ressource. Les pétroliers se sont alors félicités d'une telle perspective qui leur garantissait une vie facile grâce à des revenus brutalement multipliés par cinq.

Les grandes compagnies pétrolières, comme Total, s'étaient réorganisées, en 2000, en réaction à un prix de 8 dollars le baril. Un tel niveau de prix, que l'on craignait de voir perdurer, avait généré une énorme consolidation de cette industrie, à travers la création de cinq très grands groupes afin de réduire les coûts de production par la mise en œuvre de synergies. Quand, en 2005, la tendance s'est inversée, le monde est devenu plus compliqué pour nous. En effet, cette consolidation s'était faite avec l'idée sous-jacente qu'à ce bas niveau de prix, des pays producteurs, voyant leur marge disparaître du fait d'une productivité moindre que la nôtre, seraient tentés de nous confier l'exploitation de leurs réserves. Cependant, avec un prix remonté à 50, voire 80 dollars et plus, ces pays retrouvaient un intérêt à gérer eux-mêmes leurs ressources et, en conséquence, pouvaient à nouveau se passer de nos services.

Nous avons donc été confrontés, ces quinze dernières années, à un phénomène étonnant, combinant un accès aux ressources pétrolières plus restreint et l'apparition de nouveaux concurrents indépendants. Les grands groupes, bien que disposant d'énormes réserves de cash, se sont alors retrouvés dans la situation paradoxale de ne plus avoir assez de projets à financer et le mot d'ordre pour nous tous est alors devenu : « *Trouvez des volumes!* » Tout baril additionnel générant de la valeur, nous avons beaucoup investi dans ce que l'on a appelé *la seconde vie des champs de la Mer du Nord*. Avant 2005, notre *business model* nous incitait à ne plus garder de tels champs, dits *matures*, désormais considérés comme trop peu rentables au regard de nos coûts d'exploitation élevés alors que de petites sociétés pouvaient être plus performantes pour en extraire les derniers barils. Avec le revirement de situation de 2005, nous sommes revenus sur notre décision puisque, le prix du baril s'étant considérablement redressé, ces champs pouvaient encore générer des revenus.

Du fait de la concurrence d'un nombre élevé d'indépendants dans cette industrie, les prix des matériels ont également explosé et les coûts d'exploitation ont été multipliés par 2,5 en l'espace de cinq ans. Les coûts de production en Angola, qui variaient de 5 à 7 dollars, atteignaient désormais 25 ou 30 dollars. Tout en s'en plaignant, nous l'avons accepté, car ce n'était que moyennement grave compte tenu des prix élevés. Après les projets à 4 ou 5 milliards de dollars en l'an 2000, sont alors apparus ceux à 20, voire 30 ou 35 milliards de dollars, plus rien n'étant désormais hors de notre portée.

Le retour du cash-flow

Sur ces entrefaites, un début d'inquiétude a surgit début 2013. Le comité exécutif de Total – dont les six membres se réunissent tous les six mois en séminaire, afin de traiter, durant une journée et demi, d'un sujet de préoccupation – s'est rendu compte que la rentabilité du Groupe décroissait, glissant progressivement, après un pic à 30 %, vers les 13 %. Durant toutes ces années, les critères du Groupe étaient essentiellement comptables, centrés en particulier sur le ratio *rentabilité sur capitaux employés*. Le cash était tellement abondant que l'on ne s'en souciait pas et que la notion de cash-flow était négligée. Il y avait, certes, un directeur financier qui s'en préoccupait au niveau des équilibres du Groupe, mais, dans les métiers, cette question n'existait guère. À cette époque, en tant que patron du *business development*, mon seul souci était de trouver des projets, de vérifier que leur rentabilité était correcte et de les faire avancer. Cependant, en ce début d'année 2013, alors que le prix du baril était passé de 110 à 80 dollars environ, nous avons soudainement commencé à prendre conscience que tous ces coûts étaient vraiment trop élevés et que les projets dérivaien

Tous les grands projets étant lancés, nous ne savions pas trop comment réagir, si ce n'est en nous disant qu'il fallait commencer à faire quelques économies. Or, quand j'étais devenu patron du raffinage-chimie, après quinze années passées dans l'exploration-production, j'avais découvert un autre univers dans lequel, partout, on compte les dollars et on coupe les coûts au plus juste. J'ai donc fait part au comité de mon sentiment qu'au sein de Total cohabitaient des mondes très différents et qu'il serait peut-être judicieux d'appliquer ces modèles de réduction des coûts à l'ensemble de la structure. Cependant, comme, peu après, les cours du brut sont remontés, sur le moment, la réflexion s'est arrêtée là ; l'homme a tendance à oublier facilement les difficultés...

À la suite de la réflexion menée sur les causes de notre perte de rentabilité, nous avons découvert, à la même époque, qu'une erreur était systématiquement faite dans toutes nos projections à cinq ans : nous sous-estimions très largement nos coûts opératoires alors qu'ils détruisaient la valeur créée par ailleurs. En juillet 2014, alors que le cours du brut restait relativement élevé, nos collègues de l'exploration-production, sollicités sur ce point et après mûres réflexions, nous ont proposé un plan d'économies de 400 millions de dollars sur trois ans que le président a accepté. Mais Christophe de Margerie est décédé accidentellement le 21 octobre 2014 et, alors que le cours s'effondrait, c'est dans la tourmente que j'ai été appelé à lui succéder. Le budget 2015 avait été préparé sur la base d'un prix de 80 dollars, avec une projection à 100, pour un baril qui n'en valait désormais plus que 60.

Selon la place que vous occupez dans une entreprise, votre vision change considérablement. Par bonheur, j'avais été directeur financier de l'exploration-production, j'étais donc rodé à la finance et à la comptabilité. Toutes ces connaissances m'ont été fort utiles quand le directeur financier m'a alerté sur les principaux équilibres financiers de l'entreprise. Nous étions alors au pic de nos investissements, qui atteignaient 25 milliards de dollars par an, et il allait nous manquer 10 milliards de dollars, soit 10 points d'endettement supplémentaires. Notre ratio d'endettement (*gearing*) atteignait déjà 30 % et il n'était plus envisageable de le laisser dériver alors que notre notation financière (*rating*) avait baissé. Il nous fallait donc trouver 10 milliards de dollars d'économies. Dans un tel moment, la notion de cash-flow revient s'imposer brutalement !

Nous servions 7 milliards de dollars aux actionnaires. La première décision a été de leur servir leurs dividendes en actions. J'ai ensuite annoncé aux collègues de l'exploration-production que ce n'étaient plus 400 millions qu'ils devaient trouver, mais 1 milliard, et qu'il leur était désormais impossible de continuer à vivre comme par le passé.

Comment ai-je pu leur parler ainsi ? Quelques années auparavant, j'avais été envoyé chez les "pauvres" de l'entreprise, c'est-à-dire le secteur du raffinage et de la chimie. Alors que l'exploration-production engrangeait du cash, ce secteur en perdait, avec une rentabilité inférieure à 4 %, et nos actionnaires s'interrogeaient sur le bien-fondé de son maintien. Je ne connaissais rien de ce monde à mon arrivée et j'avais été quelque peu déstabilisé lorsqu'en comité de direction on m'avait fait approuver des dépenses de 100 000 dollars là où j'avais auparavant l'habitude de compter en dizaines de millions. C'était donc un autre monde, mais également un chemin pour comprendre comment faire pour redresser cette nouvelle situation qui s'imposait à nous et atteindre les 12 % de rentabilité que l'on attendait de moi. On m'avait dit : « *N'accepte pas cette mission,*

c'est un piège pour que tu ne deviennes jamais patron de Total! » La rentabilité du raffinage-chimie est aujourd'hui à 30 %, ce qui prouve que tout est possible dans ce monde-là!

Le raffinage en mode survie

En mars 2011, Christophe de Margerie avait pris une décision spectaculaire en redistribuant les structures traditionnelles et en séparant le raffinage, métier industriel, des réseaux de distribution, métier commercial, pour le rapprocher de la pétrochimie, autre métier industriel. Il avait, en outre, décidé que pour réussir cette énorme fusion interne, touchant 50 000 personnes, avec des sièges importants, il fallait quelqu'un qui n'y connaisse rien, en l'occurrence, moi. Et j'avais six mois pour y parvenir. Cela a été une expérience managériale passionnante, mais aussi très éprouvante.

Le 1^{er} janvier 2012, la fusion était réalisée sur le papier, les organigrammes avaient été refaits, les gens avaient été nommés de façon totalement paritaire entre raffinage et pétrochimie, et ce, à tous les niveaux de l'organisation. Cependant, cet énorme ensemble ne disposait d'aucune procédure et plus personne ne savait quels étaient ses référentiels de base. J'ai alors décidé qu'aucune des procédures préexistantes ne serait reconduite et que nous devions toutes les réécrire. Pendant ce temps-là, les usines continuaient à tourner. Le chaos était là, l'organisation était en mode survie, n'assurant que ses fonctions essentielles – produire, vendre, comptabiliser –, mais ayant aussi complètement oublié toutes les fioritures inutiles qui avaient été développées et empilées dans des référentiels complexes au fil des ans.

Cela a fonctionné ainsi pendant presque deux ans. La première année, nous avons écrit une quarantaine de procédures couvrant l'essentiel. La vraie synergie est ensuite venue lorsque nous nous sommes obligés à recréer, à partir de ce chaos, une entreprise simple qui revienne aux fondamentaux. Puis il a fallu dire aux gens que, si nous voulions améliorer nos résultats, nous devions prendre des décisions difficiles, économiser davantage encore, faire mieux tourner nos usines et fermer les sites qui perdaient de l'argent.

Comme le Groupe était globalement très riche, par paresse, on ne prenait pas les décisions qu'il fallait prendre dans ces secteurs industriels plus difficiles. Cela paraissait compliqué de fermer un site industriel, alors que l'entreprise gagnait 15 milliards de dollars... Or, en ne prenant pas de décisions courageuses, on laissait les choses s'effiloche et, in fine, nous nous retrouvions avec des résultats en perte. En mars 2012, le Groupe avait annoncé aux marchés financiers un objectif de 12 % de rentabilité à cinq ans. Avec mon nouveau comité directeur, nous avons procédé à rebours. Pour y parvenir, nous avons défini ce qu'il fallait de résultats au numérateur et de capitaux au dénominateur. On ne progresse que si l'on regarde la réalité en face, mais annoncer un tel niveau d'économies aux collaborateurs ne serait pas une mince affaire. Nouveau venu dans ces métiers, je n'étais, de ce fait, soumis à aucune des contraintes du secteur et il m'apparaissait évident qu'il fallait arrêter des sites industriels, tels les sites de vapocraquage de Carling ou d'Anvers – véritables "vaches sacrées". Il fallait aussi supprimer une raffinerie en France, sans trop savoir laquelle, ce qui n'était pas simple à déterminer et allait nous prendre un an de travail.

Nous avons donc un programme théorique sur le papier, nous savions où aller, mais, l'industrie étant un art d'exécution, il nous fallait être prudents et prendre le temps de réfléchir afin de savoir dans quel ordre faire tout cela. Le raffinage – tout comme l'exploration-production, où je répliquerai plus tard cette première expérience –, est un métier assez basique. Comme nous ne contrôlons pas le prix de nos produits, nous devons être excellents sur ce que nous contrôlons, c'est-à-dire le coût de nos opérations, la façon dont les usines tournent afin de rentabiliser nos investissements, et l'allocation de capital, ce pourquoi il nous fallait être frugal.

Dans les faits, nous avons remobilisé les collaborateurs sur des choses très simples. En effet, si Christophe de Margerie avait choisi de nommer, à la tête de l'aval, quelqu'un comme moi qui n'y connaissait rien, c'est que la situation devait être vraiment grave! Une partie de l'organisation considérait que j'étais missionné pour tout fermer, voire pour démanteler le Groupe et en céder les décombres. Leur vision était d'autant plus légitime que j'avais rapidement décidé de vendre la branche engrais, très éloignée de notre cœur de métier, et qui, quinze ans après la tragédie d'AZF à Toulouse, plombait le Groupe, personne n'osant y toucher et chacun étant

terrorisé à l'idée de devoir s'y impliquer. Malgré tout, ou peut-être grâce à cela, nous avons réussi à mettre en œuvre l'instinct de survie des salariés et à les mobiliser positivement.

En outre, j'ai soigneusement évité toute idée de plan social, alors qu'elle commençait à germer dans l'esprit de certains comme un moyen simple de réduire les coûts. N'étant pas spécialiste des questions sociales, je craignais aussi, en faisant cela, d'amorcer une bombe. J'ai donc préféré essayer de mobiliser les gens sur les objectifs que nous nous étions fixés, quitte à y revenir plus tard en cas d'échec. La suite de l'histoire a montré que l'instinct de survie et la mobilisation ont fonctionné puisque, petit à petit, les économies ont été réalisées, la disponibilité des usines a été améliorée et le management s'est recentré sur ses fondamentaux.

Fin 2014, alors que le prix du pétrole s'effondrait et que le comité exécutif du Groupe, que je présidais désormais, commençait à s'inquiéter, j'ai expliqué à ses membres que, pendant les trois années passées loin d'eux, j'avais découvert, au sein de l'entreprise, des gens travaillant très différemment de ceux de l'exploration-production. Je leur ai également expliqué, alors qu'ils me présentaient des budgets en déficit de 200 millions de dollars, que je venais de fermer des usines qui n'en perdaient pourtant que la moitié. Pour moi, il y avait, à laisser ainsi gaspiller de l'argent, un vrai problème éthique. Ils allaient donc devoir se plier à la nouvelle donne et économiser, sans négociation possible, 1 milliard de dollars. En fait, un an plus tard, les économies réalisées atteignaient 1,5 milliard de dollars.

Un débat interne s'ensuivit, dans lequel la direction financière, au regard de la situation et des annonces de nos concurrents anglo-saxons, me dit qu'il me fallait absolument annoncer un plan social. Je n'y étais pas favorable et expliquais que, si j'annonçais cela aux salariés, ils ne se démèneraient pas pour faire, dans le même temps, le milliard d'économies que je leur demandais et que tous se focaliseraient en priorité sur la question de savoir qui partirait et qui resterait. Surtout, dans un second temps, ceux qui resteraient ne nous croiraient plus en se disant que, si nous avons fait un premier plan social, nous pourrions bien en faire un deuxième. Nous casserions donc la confiance, qui une fois perdue, est très difficile à reconquérir. À la place, je proposai, notre pyramide des âges le permettant, de réduire de 80 % les recrutements pendant deux ou trois ans. En dépit des pressions de la direction financière, inquiète de la réaction des actionnaires, c'est finalement ce que j'ai imposé. Avec Exxon, nous serons les deux seuls groupes pétroliers à n'avoir pas mis en place de plan social. In fine, en trois ans, nous avons économisé 3,7 milliards de dollars par an dans le cadre de nos objectifs généraux, mais, surtout, à partir de plans élaborés par les salariés mobilisés sur le terrain.

Des ressorts d'efficacité inexploités

À la tête de cette maison constituée de multiples entreprises, Christophe de Margerie était convaincu qu'il fallait tirer parti du fait d'être un groupe. C'est ce qu'il appelait la transversalité, beau concept que les divers responsables du Groupe appréciaient, d'autant plus qu'il ne se passait pas grand-chose de concret. Ayant moi-même été patron, et pas totalement neutre, de l'un des métiers, j'étais bien placé pour le savoir! En succédant à Christophe de Margerie, je me suis pourtant très rapidement rendu compte qu'il avait raison et qu'il existait, dans le Groupe, quantité de ressorts d'efficacité inexploités, faute de mieux savoir faire travailler les gens ensemble.

Ainsi, bizarrement pour un groupe de taille mondiale, il n'y avait pas d'entité achat globale, cette fonction étant totalement décentralisée. Des consultants le soulignaient, mais, l'entreprise étant riche, à quoi bon changer? J'ai alors demandé à un consultant de nous présenter l'organisation des autres sociétés pétrolières dans diverses fonctions. Réunis autour de ce rapport, les six membres du comité exécutif se sont alors rendus à l'évidence que, sur quantité de sujets, le Groupe était totalement atypique par rapport à ses concurrents : pas de service achat conjoint, politique de formation totalement éclatée, gestion des ressources humaines dispersée, etc., autant de domaines dans lesquels aucune recherche de synergie n'était menée. Nous avons donc pris la décision de réorganiser le Groupe en créant des services globaux.

Ce qui aurait pu paraître évident constituait en fait une véritable révolution! Nous avons créé un comité de pilotage, que je préside en personne, et nous avons passé en revue tous ces sujets. En six mois, nous avons défini en interne la nouvelle organisation, deux mois plus tard elle était soumise aux instances du personnel et,

au 1^{er} janvier suivant, elle était mise en place. À la suite des arbitrages rendus, cette nouvelle organisation a fait perdre certaines de leurs fonctions à beaucoup de métiers, et elle n'est pas encore achevée à ce jour. Cependant, sur le terrain, elle est plutôt bien acceptée et les gens commencent à en mesurer les premiers bénéfices.

Nous travaillons aujourd'hui sur un deuxième domaine. Quand j'allais dans un pays où nous avons des activités, j'avais devant moi, dans l'avion, quatre ou cinq notes – une de chaque métier – dont il me revenait de faire seul la synthèse au regard des intérêts du Groupe. Jusque-là, mes interlocuteurs étaient les responsables locaux, dont les actions pouvaient ne pas toujours être en accord avec notre stratégie globale. Désormais, nous avons mis en place, dans chaque pays, un *country chain* chargé de représenter la totalité du Groupe et de mettre les activités locales en cohérence avec les intérêts globaux.

Tout cela n'a été possible que parce que le prix du baril s'est effondré. Sans cela, je n'aurais pas trouvé les leviers nécessaires et je n'aurais pas pu agir autrement que par la contrainte. Le prix s'effondrant, les collaborateurs étant en mode survie, je disposais d'un levier extérieur incroyablement puissant pour obtenir l'assentiment du comité exécutif et l'adhésion du personnel. Il manquait 10 milliards de dollars et il fallait bien que le Groupe trouve des solutions. On n'innove et on ne change que lorsqu'on n'a plus d'autre choix. Ensuite, il faut savoir créer la dynamique pour entraîner les gens et créer de l'alignement, toutes ces actions fort perturbantes leur demandant beaucoup d'efforts.

De plus, il faut aller vite pour conduire le changement et le rôle du chef est alors d'imposer le tempo, faute de quoi toutes les pesanteurs ont le temps de se réveiller. J'ai donc strictement planifié, pour les six mois à venir, l'agenda des comités de pilotage en imposant des échéances précises. Si, au début, des résistances peuvent naturellement se faire jour, très vite, les gens y renoncent en comprenant que, puisque de toute façon ce changement est incontournable, autant faire en sorte qu'il se passe au mieux.

Dessiner un avenir pour l'entreprise

En parallèle, alors que l'on se trouve dans une situation très contraignante de survie à court terme, il faut savoir donner des perspectives aux collaborateurs. Où va-t-on collectivement? Que devient l'entreprise? Ces questions, que chacun se pose, mais qui ne m'avaient guère préoccupé alors que je n'étais que le patron d'un business, se sont posées avec beaucoup plus d'acuité au dirigeant numéro un du Groupe que j'étais devenu. Plutôt que d'y répondre seul, j'ai choisi, en 2015, de mener un grand exercice collectif autour du thème : « *Que sera Total dans vingt ans?* » Par le biais d'enquêtes, de groupes de travail, etc., plus de 10 000 personnes y ont contribué de par le monde. Ce travail a créé un espace de respiration positive qui a permis de dessiner un avenir pour l'entreprise en posant des choix stratégiques de fond, dont la force a été d'avoir été posés collectivement. En 2017, nous avons mené un second exercice consistant à exprimer, collectivement, les valeurs du Groupe.

J'ai compris que nous avions gagné au printemps 2016. À cette date, nous avons en effet économisé 1,5 milliard de dollars et non pas 1 milliard. Les gens ont alors commencé à se dire que, contre toute attente, mes idées incongrues allaient peut-être aboutir. Il faut toujours un peu de chance dans la vie. En l'occurrence, quand le prix du brut s'effondre, les marges du raffinage se redressent. La branche raffinage-chimie, naguère la plus pauvre, est alors devenue la plus rentable du Groupe en passant de 4% à 30% de rentabilité. Elle est ainsi apparue comme un sauveur, crédibilisant mes choix au-delà de toutes mes espérances. De plus, en 2016, nous avons été, de toutes les majors pétrolières, Exxon et Shell comprises, celle ayant les meilleurs résultats, ce qui, en interne, a créé un fort sentiment de fierté. D'un cercle "très compliqué", nous sommes alors passés à un cercle vertueux. Dans les filiales, les gens ont commencé à m'annoncer avec fierté que, non seulement ils avaient coupé les coûts comme je leur avais demandé, mais qu'ils avaient été bien au-delà.

J'entends parfois parler de transformation des entreprises. Or, on peut mettre en mouvement des entreprises de la taille de la nôtre, on peut y faire évoluer l'état d'esprit, mais il n'est pas vrai que l'on puisse les transformer. Ce sont des valeurs ancrées dans l'entreprise, dont la plus importante est la force de la solidarité collective, qui nous ont fait évoluer. Total fonctionne grâce à un très fort consensus et, de ma place, je n'ai fait que l'exprimer et le révéler comme une valeur rassurante pour tous. Quand bien même nous étions en train de mettre l'entreprise

en mouvement et que nous lui demandions de sortir de sa zone de confort pour qu'elle devienne plus efficiente, il était rassurant que nous le fassions dans le respect de ses valeurs.

Débat



Face à la réalité

Un intervenant : *Vous parlez d'instinct de survie. Mais quelle était la menace? Que se serait-il passé si vous n'aviez pas réussi?*

Patrick Pouyanné : Les gens craignaient évidemment d'être licenciés. La menace sur leurs emplois était réelle, bien que je ne l'aie jamais évoquée publiquement.

Int. : *Comment ferme-t-on une usine sans plan social?*

P. P. : Ce n'est pas si simple! Quand je dis sans plan social, cela signifie sans licenciements secs. En France, quand la décision de fermer un site est actée, on peut assez facilement supprimer jusqu'à 250 postes sur 500 dans un site industriel en prenant en compte la pyramide et en jouant sur les mesures d'âges. Au-delà, cela devient plus compliqué. La question est ensuite de savoir quelle mission donner aux salariés qui restent. Il faut alors faire preuve d'imagination. L'avantage, dans un groupe comme Total, est qu'il est possible d'investir dans des secteurs qui marchent afin de montrer qu'il existe un futur pour ceux qui restent. On met ainsi le système à l'équilibre avec des activités de nature différente. Cela nous est possible parce que Total peut investir 50 ou 100 millions d'euros dans un site tout en arrêtant certaines unités qui perdent de l'argent. C'est une combinaison entre l'arrêt d'une ligne totalement perdante, des investissements et un atterrissage sur un niveau d'effectifs réduit.

Int. : *Il vous manquait 10 milliards en cash et vous avez fait 1,5 milliard d'économies. Comment avez-vous trouvé le reste?*

P. P. : Les actionnaires ont accepté d'être rémunérés en actions, ce qui nous a libéré 4 milliards de dollars. Ensuite, on a surtout moins investi. Au pic de nos investissements, nous étions sur une tendance à 25 milliards de dollars. Nous sommes alors passés à 20, puis à 15 milliards de dollars par an aujourd'hui. Gérer une entreprise d'en haut n'est pas si compliqué : vous savez ce qui entre, ce que vous donnez aux actionnaires et, avec ce qui reste, vous vous débrouillez ou vous vous endettez. Quand vous prenez le problème par le cash-flow, tout devient très simple!

Dans toute cette affaire, le plus compliqué a été de faire bouger une entreprise qui était devenue paresseuse et se cachait les choses. On avait des sites qui perdaient de l'argent, mais ce n'était pas si grave, l'entreprise était riche et les faisait quand même vivre. Quand tout va bien, on accepte ces approximations et on se coupe bientôt de la réalité. Regarder en face, collectivement, la situation à laquelle nous étions confrontés a été compliqué.

Le plus difficile a été d'obtenir que les dirigeants autour de moi expriment les problèmes, faute de quoi nous n'aurions rien pu faire. Cependant, dire des choses aussi déplaisantes à un patron dont on ne connaît pas encore les réactions est un risque important à prendre. C'est un exercice qui a donc demandé beaucoup d'efforts. Ceci étant, quand ces dirigeants ont commencé à s'exprimer, ils se sont rendu compte qu'ils n'étaient pas les seuls à être confrontés à de tels problèmes et que l'intelligence collective pouvait fonctionner en les aidant à trouver des solutions. Si, aujourd'hui, nous constatons une avancée majeure, c'est dans cette capacité nouvelle à mettre les choses sur la table qu'elle réside. Pour le patron, il faut juste trouver, dans la relation, le bon équilibre entre

vouloir faire dire les choses et, une fois qu'elles ont été dites, vouloir faire en sorte qu'elles soient corrigées sans que ce soit vécu comme une sanction.

Int. : *Quelles sont ces valeurs du Groupe que vous évoquez?*

P. P. : La première est la sécurité. Je la place au même niveau d'importance que l'excellence opérationnelle ou la disponibilité des usines. Si vous avez de bonnes statistiques en sécurité, vous avez également de bonnes statistiques industrielles et des coûts de maintenance plus bas. Au raffinage, le taux d'accidentologie au travail était à 5/1000 et j'avais fait de sa réduction une priorité, en dépit des Cassandre qui me disaient que c'était impossible. J'ai lié l'intéressement des salariés dans la raffinerie à la baisse des accidents du travail. Je ne sais pas comment ils y sont parvenus, mais le taux est désormais tombé à 1/1000, ce qui correspond au niveau du reste du Groupe.

La deuxième valeur est le respect de l'autre, la troisième est la force de la solidarité, la quatrième est l'esprit pionnier et la cinquième est le goût de la performance. La plus originale parmi elles est sans doute l'esprit pionnier, qui apparaît rarement dans les autres entreprises.

Les hommes ne sont pas une variable d'ajustement

Int. : *Quand vous étiez patron de la chimie, quel était le ratio masse salariale sur chiffre d'affaires et quel est-il chez Total aujourd'hui?*

P. P. : Total étant une entreprise très capitalistique, ce ratio est très faible. C'est ce qui me fait dire que les hommes ne sont pas une variable d'ajustement. Les économies peuvent se faire partout ailleurs et Total est loin d'être tombé dans la misère! Dans les pays africains, par exemple, autour de nos employés locaux et des expatriés, gravitaient des consultants tiers dont j'ai mis un an avant de découvrir qu'ils étaient plus de 2 000. Or, un consultant tiers en Angola ou au Nigeria coûte un demi-million de dollars par an. Il y avait là un gigantesque gisement d'économies que nous avons faites, ce qui a, en outre, permis de rendre du pouvoir au personnel local.

De même, en Angola, nous avons quatre bateaux de production, chacun étant indépendant et ayant sa propre équipe de maintenance. Avec une maintenance commune, les effectifs de chaque bateau sont passés de 200 à 120 membres d'équipage. Les transferts à bord de tous les personnels se faisaient par hélicoptère; désormais, c'est par bateau rapide qu'ils se font, pour un coût évidemment bien moindre. Toutes ces pratiques s'étaient installées par confort, en profitant de la richesse de l'entreprise, et l'on en a retrouvé d'équivalentes dans tous les secteurs. Dans le nouveau contexte, ce n'était plus tenable.

Int. : *Avez-vous vendu certaines de vos activités métier?*

P. P. : Dans notre volonté de gérer le cash-flow et de juguler notre endettement, nous avons décidé de céder pour 10 milliards d'actifs sur les années 2015, 2016 et 2017, ce qui représentait l'équivalent de 10 points d'endettement et préservait l'équilibre de notre bilan, l'évolution du prix du baril étant imprévisible. La question était alors de savoir quels actifs vendre. Quand, dans un groupe comme le nôtre, vous avez 150 milliards d'actifs à gérer, en trouver 10 milliards à céder n'est guère difficile, même si le faire quand tout s'effondre peut être plus compliqué. Cela oblige à revoir certains choix stratégiques. Ainsi, quel qu'en ait été notre souhait, nous n'avons pas pu vendre des actifs d'exploration-production tant ils avaient perdu de valeur dans ce contexte.

Il fallait donc en trouver d'autres et nous avons vendu, à des fonds de pension, toute l'activité régulée de tuyaux, dont il n'était pas utile que nous soyons propriétaires. Nous avons également vendu la chimie de spécialités comme les colles Bostick ou Atotech, le leader mondial de la métallisation des circuits imprimés. Cette revue de nos actifs nous a également conduits à revendre la distribution en Turquie et en Italie, qui n'était fondamentalement pas rentable. Cela n'était pas lié à une volonté de nous séparer de cette activité traditionnelle pour laquelle nous avons le plus gros réseau au monde, hors États-Unis. Comme c'est un métier de parts de marché, en Europe, nous avons gardé la France, le Benelux et l'Allemagne, pays où nous pouvions amortir nos coûts fixes, alors que nous nous sommes dégagés de Grande-Bretagne où nos parts de marché n'étaient pas suffisantes. En revanche, en Afrique, nous construisons des réseaux ou en rachetons des parts.

Nous avons, à cette occasion, réaffirmé très fort l'idée d'intégration de nos métiers, qui nous a aidés à traverser la crise en retrouvant en aval une part de la marge que nous perdions en amont.

Int. : *Comment faites-vous pour aller vite ?*

P. P. : La vitesse est pour moi un paramètre essentiel, mais il faut que le chef soit à la manœuvre, car on ne peut aller vite en attendant que trois comités décisionnaires se mettent d'accord. Cela suppose de fonctionner en mode projet, ce à quoi je crois beaucoup, pour prendre les décisions qui font avancer l'organisation. Mon job n'est pas de faire tourner l'entreprise, quantité de gens s'y emploient parfaitement sur le terrain. Quand nous avons acheté Maersk Oil, l'été dernier, nous n'étions que dix pour en prendre la décision. Cette équipe, de très haut niveau, a pu préserver le secret sur nos intentions et nous avons acheté en un mois ce qui aurait dû en prendre six, prenant ainsi de vitesse nos concurrents.

Int. : *On entend souvent dire que Total ne paie pas d'impôt sur les sociétés (IS). Qu'en est-il ?*

P. P. : C'est tout simplement faux. Total paie beaucoup au titre de l'impôt sur les sociétés, là où nous faisons des bénéfices. En France, nos activités sont essentiellement du raffinage qui, désormais, génère du profit, ainsi que de la distribution de carburant. Nous payons donc l'IS en proportion du résultat de nos activités françaises. Néanmoins, l'essentiel des impôts que paie Total, pour un montant très élevé, l'est dans les pays producteurs. Au final, en France, nous payons environ 1 milliard d'euros de taxes dont 25 % à 50 % au titre de l'IS, selon les années. La suppression du bénéfice mondial consolidé ne nous a pas réellement affectés.

Fin du pétrole et innovation

Int. : *Croyez-vous à la fin de la ressource pétrolière et quel est l'impact sur votre activité de tout ce qui touche au pétrole et au gaz de schiste ainsi qu'aux produits bitumineux ?*

P. P. : Nous n'y avons jamais cru pour la simple raison que la notion de réserve de pétrole est liée à celle de prix. Quand le baril est monté à 100 dollars, il est devenu rentable aux États-Unis de forer 1 000 puits pour trouver du gaz de schiste, alors qu'une vingtaine auraient suffi à produire une quantité équivalente de pétrole conventionnel. Même si les Américains ont désormais réussi à industrialiser de façon spectaculaire le processus de forage et à diviser par deux son coût de revient, l'économie de ces ressources alternatives ne marche que si les prix sont élevés. Il existe ainsi, dans l'Ouest américain, de gigantesques réserves de schiste de pétrole, c'est-à-dire de roches très peu imprégnées de pétrole, dont on sait que le coût d'extraction serait de 200 dollars le baril, ce qui, pour l'instant, n'intéresse personne. Or, si un jour l'humanité en a besoin, que fera-t-on ?

Je suis convaincu qu'on n'extraira pas tout le pétrole de la planète parce que l'on trouvera d'autres sources d'énergie. C'est pour cela que l'on a repositionné tout le Groupe sur des actifs qui produisent du pétrole peu cher. C'est aussi pour cela que j'ai demandé l'arrêt des prospections en Arctique, où chaque puits coûte 400 millions de dollars, ce qui, aujourd'hui, n'est pas la meilleure allocation de notre capital.

Quant au pétrole de schiste, c'est à cause de lui que le prix du baril s'est effondré. À 100 dollars le baril, l'énergie est trop chère, les pays émergents ne peuvent plus la payer, ce qui engendre la baisse de la demande ainsi que de la croissance mondiale. Par ailleurs, avec un cours aussi élevé, quantité d'indépendants se sont lancés dans ce business devenu très rentable. Quant à nous, étant très riches, nous nous sommes mis à développer les schistes bitumineux du Canada. À ce point, est survenue la vague du pétrole de schiste, qui n'avait absolument pas été anticipée et qui est passée, en quatre ans, de 0 à 4 ou 5 millions de barils par jour. Comme les majors avaient planifié un afflux de pétrole conventionnel, chacune agissant isolément, le marché s'est trouvé submergé et le prix du baril s'est effondré. Maintenant que ce pétrole de schiste est là et qu'il n'est pas le plus cher sur le marché, il nous faut rationaliser nos investissements, en particulier en sortant du pétrole issu des schistes bitumineux canadiens, qui se négocie entre 80 et 100 dollars le baril.

Int. : *Quelle est votre politique vis-à-vis des start-up ?*

P. P. : Les grandes enquêtes internes, que nous menons tous les deux ans, faisaient apparaître que les salariés considéraient l'entreprise comme peu innovante. Cela m'inquiétait, car, dans une entreprise industrielle leader, si les salariés eux-mêmes ont ce sentiment, c'est qu'il y a un problème.

Une de mes premières décisions a donc été de nommer un *chief digital officer* pour marquer la nécessité pour nous de changer et d'innover. L'une de ses missions, par exemple, a été de créer un incubateur interne et de faire des choses "modernes", donnant le sentiment que les choses bougeaient. À côté de la rigueur demandée, il s'agissait aussi pour moi de nous ouvrir sur la nouveauté. Cela a suscité un certain enthousiasme, à défaut d'une efficacité extrême.

D'autre part, Total a créé un fonds qui prend des participations dans des start-up et a pour vocation de susciter de la R&D avancée. Nous avons également, en interne et en France, des embryons de start-up dans le secteur du gaz et de l'électricité. Nous avons ainsi racheté une plateforme digitale de 200 personnes à Liège, qui couvre 13% du marché belge et qui nous sert à développer l'approche du consommateur final sur le marché français du gaz et de l'électricité. Nous avons également créé une start-up, Fuelmarket.fr, qui vend du fuel par Internet, nous permettant ainsi de toucher une nouvelle clientèle. Nous encourageons également nos salariés qui le souhaitent à s'engager dans l'aventure.

Tout cela constitue un écosystème intéressant autour de l'esprit start-up, mais cela pourra-t-il sauver le groupe Total? Dans le monde de l'énergie, les ressorts que l'on peut dégager en aval, dans le secteur de la commercialisation, ne sont guère proportionnés à la taille des défis auxquels nous sommes confrontés.

Int. : *Vos collaborateurs vous connaissent maintenant. Ne passent-ils alors pas trop de temps à tenter de deviner vos intentions?*

P. P. : Effectivement! Mais même s'ils peuvent avoir des intuitions, traduire le langage du patron est un exercice compliqué! De plus, je ne suis pas omniscient et je crois beaucoup à une forme d'intelligence collective. Je préfère de loin que les gens fassent d'abord l'effort d'exprimer la réalité du business, mettent leurs idées en ordre et ne se satisfassent pas d'un PowerPoint approximatif. Pour moi, c'est déjà les aider à progresser. Cela demande une vraie exigence intellectuelle. Il faut que le débat ait lieu avant que la décision soit prise et j'ai en horreur qu'il se passe après. Quand la décision est prise, je demande ensuite qu'on l'applique sans discuter. Cela n'est pas toujours simple pour le patron d'une entreprise française et lui demande une grande énergie, alors que le temps est sans doute le bien le plus rare dont on dispose dans une telle fonction. Si des habitudes ont pu changer chez nous, c'est peut-être sur ce point : quand une décision est prise, les gens savent désormais qu'il faut l'exécuter sans délai.

■ Présentation de l'orateur ■

Patrick Pouyanné : président-directeur général de Total depuis 2014, il a tenu plusieurs postes dans l'Administration française, notamment conseiller technique du Premier ministre pour l'Environnement (1993-1995) et directeur de cabinet du ministre des Technologies de l'Information (1995-1996). Il a rejoint Total en 1997 et est devenu représentant du Groupe au Qatar en 1999. En 2012, il est nommé directeur général raffinage-chimie et membre du comité exécutif. Il est diplômé de l'École polytechnique et est ingénieur du Corps des Mines.

Diffusion janvier 2019
