

La planification stratégique à Shell Française

Michel Bouvier, Marcel Olivier (1)

L'article de P.W. Beck, publié dans le numéro d'octobre 1982 de Futuribles, exposait les principes de la planification d'entreprise dans un avenir incertain qui ont orienté l'évolution de la planification dans le Groupe Shell au cours de ces dernières années.

Il montrait pourquoi et comment l'on est passé de prévisions linéaires abondamment quantifiées à l'acceptation de l'incertitude et à la description plus qualitative que quantitative d'avenirs possibles fondés sur l'analyse de scénarios.

Le présent article se propose de présenter comment les mêmes principes sont mis en œuvre au cours des trois stades du processus de planification utilisé par la société Shell Française : l'exploration de l'environnement, l'élaboration des réponses stratégiques et la formulation de la réflexion stratégique. Il vise à décrire une application de l'analyse multiscénario qui peut aider à définir des stratégies à la fois performantes et résistantes, en offrant plusieurs bancs d'essais cohérents pour leur mise à l'épreuve.

Exploration de l'environnement

Notre activité de société pétrolière opérant en France est très dépendante de l'environnement économique et énergétique et de son évolution, tant au niveau mondial qu'europpéen et français.

C'est pourquoi la première phase de notre démarche de planification est d'essayer d'appréhender cet environnement sous ses divers aspects et d'en déceler les évolutions possibles. Si nous parlons d'«évolutions» au plu-

(1) Shell Française

riel, c'est que la complexité de l'environnement, qui comporte de multiples dimensions dont certaines sont politiques et sociologiques, rend impossible l'établissement d'une hypothèse unique d'évolution, même à un horizon rapproché. Nous pensons cependant qu'une réflexion sur l'avenir est possible à condition d'accepter une certaine pluralité de vision. Si l'incertitude ne disparaît pas, elle s'en trouve réduite.

L'approche consiste à analyser les facteurs cruciaux intervenant dans les domaines où notre activité s'exerce, à identifier les relations qui s'établissent entre les différentes forces en présence et à décrire plusieurs processus d'évolution de ces forces en construisant des schémas cohérents proposés à la réflexion des dirigeants.

Parmi les divers facteurs analysés, certains présentent une très forte viscosité et sont quasi prédéterminés, et peuvent, par conséquent, donner lieu à une véritable prévision, comme les facteurs démographiques; d'autres ont une plus grande fluidité, comme les phénomènes économiques, et devront faire l'objet de plusieurs hypothèses; certains facteurs, de nature politique notamment, sont par contre peu rationnels et ne donnent que faiblement prise à l'anticipation.

Ces études permettent de construire plusieurs configurations possibles des principaux composants de l'environnement. Nous parlons d'«habitat» lorsqu'il s'agit de décrire la structure à un moment donné d'un certain environnement (par exemple les différents systèmes possibles d'établissement du prix de pétrole). On utilise le terme de «scénario» pour désigner l'évolution dynamique d'une configuration

complexe de facteurs d'environnement sur une certaine période.

Les habitats et les scénarios, à l'échelle mondiale, sont élaborés par un service du groupe Shell qui fonctionne comme un observatoire mondial de l'environnement; il produit des scénarios globaux de l'évolution de l'environnement économique, énergétique, pétrolier, etc., dans lesquels sont analysés, entre autres, les phénomènes démographiques, les évolutions politiques, le changement des valeurs et des styles de vie, les évolutions technologiques et économiques, les problèmes monétaires, la demande énergétique en fonction des facteurs précédents, la fourniture d'énergie, la compétition entre les sources d'énergie, la position particulière du pétrole, les évolutions possibles des rapports entre pays producteurs et pays consommateurs, les structures de formation des prix du pétrole brut et les hypothèses d'évolution de ces prix, etc.

A partir des scénarios globaux d'environnement présentés par le groupe, les sociétés filiales telles que Shell Française procèdent à l'élaboration de leurs propres scénarios en étudiant les aspects plus spécifiques de leur environnement national ayant un impact sur leurs activités.

Les scénarios que nous construisons pour la France prennent en compte par exemple l'impact sur la demande énergétique des options politiques et des évolutions économiques qui peuvent en résulter (croissance économique, production industrielle, inflation, pouvoir d'achat...), le spectre énergétique français avec ses caractéristiques particulières et les niveaux possibles de consommation pétrolière

par type de produit, en tenant compte des transformations de l'industrie et des transferts des énergies utilisées, de l'évolution du marché du chauffage et des différents combustibles, de la modification du parc automobile, des distances parcourues, des carburants utilisés, etc.

La position et les actions de la concurrence sont également un élément important de l'étude de l'environnement.

Pour que les scénarios ainsi élaborés s'avèrent des outils efficaces d'aide à la réflexion stratégique, nous nous efforçons de faire en sorte qu'ils soient :

— à la fois multiples et cependant pas trop nombreux (deux ou trois au maximum) ;

— le produit d'une analyse approfondie et rigoureuse, tout en étant en même temps simples et facilement utilisables ;

— suffisamment contrastés et couvrant un large éventail de possibilités, tout en restant dans le domaine du probable.

Il en résulte que l'utilisation des scénarios ne va jamais totalement de soi, car cette vision mutiple de l'avenir peut décrire certains futurs possibles, certains «futuribles», en rupture avec les tendances apparemment les plus irréversibles du présent.

Ainsi, lorsqu'en 1981 était introduit pour la première fois un scénario où le coût du brut baissait, ce scénario n'a pas acquis immédiatement la crédibilité de ceux où le prix du brut continuait de croître.

Cette difficulté inhérente à l'utilisation des scénarios est la rançon de la fécondité de cette méthode qui, en introduisant un environnement en

quelque sorte à géométrie variable, stimule la recherche de flexibilité dans la conduite de l'entreprise et augmente sa souplesse d'adaptation face aux variations de l'environnement.

Elaboration des réponses stratégiques

La réflexion stratégique à Shell Française est élaborée par le Président et les vice-présidents réunis au sein du Comité du Plan. Celui-ci peut comprendre d'autres responsables de la Société, en fonction des besoins particuliers des études et des sujets abordés. La première tâche du Comité du Plan est une réflexion sur les scénarios proposés par les planificateurs, au terme de laquelle sont retenus ceux qui serviront de base aux exercices de planification.

L'élaboration de la stratégie se développe ensuite par la définition des objectifs que l'entreprise se fixe pour le long terme, la politique à suivre pour y parvenir et les décisions que cette politique implique.

Les objectifs de l'entreprise sont, pour une large part, indépendants des scénarios, sauf dans le cas où des scénarios extrêmes mettraient en cause la survie même de l'entreprise ou sa raison d'être. Ils concernent les activités que la Société veut poursuivre, qui peuvent être, par exemple, développer la recherche et l'exploration, se concentrer sur le raffinage et la distribution, ou encore entreprendre certaines activités de diversification. Ils concernent également la place que l'entreprise veut occuper dans sa branche et, sur ce point, l'évaluation

de la position concurrentielle de l'entreprise, c'est-à-dire la détermination de ses forces et de ses faiblesses par rapport à ses principaux concurrents, joue un rôle important. Ils concernent enfin les niveaux de rentabilité à terme, sans lesquels on ne saurait définir d'objectifs économiquement sains.

La politique à suivre pour atteindre les objectifs dépend, quant à elle, très directement des conditions politiques, économiques et concurrentielles que l'on peut s'attendre à rencontrer, c'est-à-dire des éléments déterminants de l'environnement que l'on a intégrés dans les scénarios. On pourrait citer plusieurs exemples de décisions profitables prises en temps utile, grâce à une prévision judicieuse. Par exemple, la politique d'équipement des raffineries en unités de conversion, permettant de tirer davantage de produits blancs et moins de produits noirs d'une même tonne de pétrole, a été décidée à la suite des prévisions faites sur la baisse de la consommation du fuel lourd consécutive au développement des centrales nucléaires. On pourrait également citer des décisions finalement malencontreuses, dans le domaine des transports maritimes par exemple, prises à la suite de mauvaises prévisions; mais si elles se sont révélées néfastes, c'est souvent faute d'avoir pu correctement mesurer, ou même seulement imaginer, les risques auxquels elles exposaient l'entreprise. L'intérêt de la méthode des scénarios tient précisément à ce qu'elle permet de confronter une stratégie à un grand nombre d'aléas.

L'abondance ou la pénurie de pétrole, les prix des bruts, les prix des produits finis, les coûts de fret, le développement économique, les taux de change

des monnaies, la réglementation économique et fiscale, sont autant de facteurs dont l'évolution peut conforter ou mettre à mal une stratégie.

La démarche qui consisterait à faire un pari sur la probabilité des scénarios et à choisir la stratégie la plus performante dans le scénario le plus probable est délibérément écartée. En effet, la seule certitude que l'on puisse avoir est qu'aucun des scénarios décrits ne se réalisera complètement: la réalité se composera au mieux, si le planificateur a été perspicace et imaginatif, de certains des éléments et des évolutions qu'il a introduits dans les scénarios, mais avec des combinaisons et des niveaux de valorisation très probablement différents.

Plusieurs plans stratégiques sont donc élaborés par le Comité du Plan, qui évalue les avantages qu'ils offrent, mais aussi les risques qu'ils font courir dans les divers scénarios, faisant ainsi ressortir leur aptitude à atteindre les objectifs, leur solidité ou leur fragilité, leur souplesse ou leur difficulté d'adaptation face aux incertitudes.

Le choix de la stratégie préférentielle pour le long terme est arrêté finalement par le Président, au terme d'une réflexion qui pèse les avantages et les inconvénients des différentes options et qui comporte inévitablement une part de jugement subjectif sur la probabilité de réalisation des événements-clés introduits dans les scénarios. Si l'analyse multiscénario peut aider à mesurer des chances et des risques, elle ne peut évidemment pas remplacer le jugement du responsable de l'entreprise, qui aura finalement à faire accepter les stratégies par les actionnaires.

La stratégie préférentielle comporte, au niveau des stratégies particulières

des différentes fonctions de l'entreprise, certaines variantes qui pourront être appliquées au vu des réponses que l'avenir apportera aux interrogations actuelles.

Formalisation de la réflexion stratégique

Si nous nous efforçons, tant au niveau de l'exploration de l'environnement que de la réflexion stratégique, de suivre une procédure très ouverte et très souple, il est apparu cependant nécessaire de se soumettre à un processus de formalisation dont nous voudrions souligner trois aspects : le suivi d'un cycle de planification, la pratique d'une formalisation écrite, le recours à une quantification.

— Notre cycle du plan, qui a jusqu'à présent une périodicité annuelle, découpe l'année en deux parties :

- une première période, qui va approximativement de novembre à avril, est consacrée à l'étude des scénarios décrits par l'observatoire économique du groupe Shell, puis à l'élaboration des scénarios français, enfin au travail de réflexion stratégique aboutissant à la formulation des stratégies pour le long terme ;
- la deuxième période, qui s'étend de mai à octobre, est consacrée à l'élaboration d'un plan d'entreprise à cinq ans, développé à partir d'une stratégie préférentielle choisie parmi les stratégies étudiées durant la première phase.

Le cycle du plan est jalonné par cinq à six réunions du Comité du Plan dont la composition a été donnée ci-dessus

et qui est réuni à l'initiative de l'unité Plan de Shell Française.

— Les deux volets de l'exercice de planification dont nous venons de présenter le calendrier s'accompagnent chacun d'une formalisation par la rédaction d'un texte qui fait la synthèse des réflexions, aboutissement de chacune de ces étapes.

Le texte qui correspond à la phase de réflexion stratégique est la «note de stratégie» dans laquelle on s'efforce, à partir des scénarios pris en considération, de développer les différentes stratégies possibles de l'entreprise. La rédaction de cette note, qui est coordonnée par l'unité Plan et à laquelle participent les membres du Comité du Plan, est soumise à la critique de chacun d'entre eux et permet de mieux tester la cohérence des propositions stratégiques. Ce texte est volontairement court (de cinq à six pages pour l'ensemble des activités), cet effort de concision contribuant à une plus grande clarification du contenu.

Pareillement, la phase d'élaboration du Plan d'entreprise à cinq ans, qui se déroule sur la deuxième partie du cycle, est finalisée par l'élaboration d'un texte d'une longueur comparable à celle du texte précédent, qui résume les hypothèses, la stratégie, les actions à entreprendre, les investissements et les implications financières du plan d'entreprise à cinq ans.

— La place faite à la quantification dans nos travaux de planification a évolué au fur et à mesure que se développait la réflexion à partir de la méthode des scénarios. La quantification, qui était prédominante quand la prévision prenait la forme d'une extrapolation avec une seule ligne de chiffres, a vu son champ se rétrécir au

fur et à mesure que la prévision de l'avenir cédaient le pas à la réflexion sur les scénarios.

Dans la phase de réflexion stratégique par laquelle commence notre cycle de planification, la valorisation n'est plus prédominante. Elle intervient plus pour vérifier des cohérences que pour chiffrer des prévisions de résultats. L'approche est essentiellement qualitative.

Par contre, la phase d'élaboration du plan d'entreprise donne lieu à une valorisation assez complète qui associe l'ensemble des cadres responsables des différentes activités de l'entreprise.

Nous veillons à adapter l'horizon de la quantification à la nature des sujets concernés. Ainsi, la valorisation des tonnages de ventes et d'approvisionnements n'est pas effectuée de façon détaillée au-delà de deux ans. Par contre, les résultats financiers sont évalués sur cinq ans afin, compte tenu de la durée de réalisation de certains investissements (raffinage notamment), de pouvoir établir des plans de financement sur la période correspondante.

financement sur la période correspondante.

La sensibilité des résultats à la variation de certains facteurs est étudiée afin d'apprécier l'écart de valorisation entre deux hypothèses différentes, cet écart apparaissant souvent plus significatif que la valeur absolue de la valorisation elle-même.

Si le système de planification utilisé à Shell Française garde un caractère très évolutif, il fonctionne avec les principales caractéristiques que l'on vient de décrire, depuis plusieurs années déjà.

Ce processus de planification stratégique n'est pas une activité déconnectée du système de prévisions de l'entreprise. La stratégie préférentielle, issue des stratégies long terme est l'ossature du plan d'entreprise à moyen terme. Par ailleurs, la première année du plan à moyen terme sert elle-même de référence pour apprécier les réalisations.

Non seulement ce système a une certaine antériorité dans l'entreprise, mais il est inséré dans la vie de celle-ci. Il est entré dans les mœurs.