La transformation du secteur Downstream de Shell

Avec un chiffre d'affaires de 280 Md$, un effectif de 101.000 personnes et une capitalisation boursière de 180 Md$, le groupe Shell est l'un des plus importants groupes pétroliers independents. Le secteur Downstream recouvre toutes les activités allant du raffinage de pétrole brut à la vente des produits finis, B2B (e.g. Aviation, Lubrifiants, Chimie) et B2C (les 44.000 points de vente (stations service) Shell).Ce secteur est présent dans 90 pays et emploie 62.000 personnes.

Données 2009

Le secteur a vu sa compétitivité s'éroder à partir des années 90, ce qui a conduit à un très ambitieux programme de transformation, présenté dans les grandes lignes ci-dessous.

Changements de l'environnement

Les années 90 ont été marquées par des changements profonds et structurels de l'environnement du secteur raffinage distribution, signes d'une commoditisation avancée : libéralisation des prix, volatilité accrue des prix et des marges, consolidation des acteurs historiques et émergence de nouveaux concurrents (dont nombre sont devenus régionaux / mondiaux), surcapacités dans le raffinage, faible loyauté des clients. Shell en particulier a du s'adapter à la nouvelle situation, sous peine de perdre son leadership.

Des atouts qui n'en sont plus

Dès l'origine il y a plus d'un siècle, le groupe Shell a été très décentralisé, les filiales ayant en charge, en plus de la gestion des affaires courantes, l'architecture de leurs opérations (e.g. organisation, *business models,* plate-forme IT). Cette gouvernance a permis de développer une grande proximité avec les clients et les marchés locaux, assurant le succès commercial et financier du secteur Downstream de Shell, mais au prix d'une grande complexité locale et d'une grande diversité au niveau du secteur. A titre d'illustration, en 2000, le secteur Downstream de Shell avait 110 *business models* pour la gestion de ses 44.000 stations service, 1 ERP par pays (soit 140), 6.000 personnes dans la finance du secteur (10% de l'effectif !).
Les coûts étaient devenus prohibitifs et n'étaient plus absorbés par le marché, la gouvernance et la culture, basées sur le "local", étaient devenues un frein au déploiement d'une stratégie de croissance profitable et ciblée.

La réponse du secteur Downstream de Shell

Réduire de façon structurelle la diversité du secteur Downstream de Shell ne pouvait pas être obtenu par des changements incrémentaux, car une telle approche n'auraient pas remis en cause une gouvernance centrée sur les pays. Une réponse forte et ambitieuse était nécessaire. Celle ci s'est déroulée en 2 phases. Entre 1995 et 2000, des zones géographiques ont été créées, permettant l'émergence de modèles partagés et l'apprentissage d'arbitrages régionaux, encouragés par des mesures de performance maintenant définies au niveau des zones (et non plus des pays). La deuxième phase, en ligne avec la stratégie du groupe : *more Upstream, profitable Downstream*, a été le programme de transformation Downstream One, initié en 2004.

Le programme Downstream One

Il s'articule autour des thèmes de globalisation, simplification et standardisation, mis en œuvre dans les chapitres suivants :

- Rationalisation du portefeuille, pour ne conserver que les pays et les business offrant un potentiel de résultats et de croissance, dans lesquels Shell dispose d'avantages concurrentiels avérés.
- Globalisation des segments de marché (e.g. raffinage, chimie, B2B) et des fonctions support (e.g. Finance, achats), pour tirer partie de la taille mondiale de Shell et garantir le succès de la démarche de standardisation et simplification.
- Réalisation de gains de productivité par la simplification et standardisation des processus, mis en œuvre dans un unique ERP global (base SAP).
- Culture de performance, centrée sur l'excellence opérationnelle et sur le « savoir être » (travail en équipe, identification et transfert des *best practices*, ouverture sur l'extérieur, discipline, benchmarks internes, *commercial mindset*)
- Mise à disposition d'outils de mesure de performance, disponibles à tous les niveaux, sur tout le spectre, de la réalisation d'objectifs globaux à la performance des processus élémentaires sous jacents.

Les dimensions du projet reflètent son ambition : 3500 personnes, 8 années de travail, 6.5 Md$ (dont 3 Md$ auraient été dépensés de toutes façons pour la mise à jour des plate formes IT, apportant un avantage économique marginal). Un tel projet ne peut être envisagé sans une gouvernance sophistiquée et sans bénéficier d'un réel soutien du comité de direction du secteur Downstream et du comité exécutif / du board de Shell.

Quelques exemples du changement

Pour les clients

- Une performance opérationnelle accrue et prévisible (la bonne quantité du bon produit livrée au bon endroit le bon jour, en toute sécurité, facturée correctement du premier coup).
- Simplification des pratiques et des offres commerciales, en ligne avec le marché.

Pour Shell

RH

- Intensification du travail virtuel en réseau, résultant de la distance géographique entre les échelons hiérarchiques dans une organisation mondiale.
- Réduction des effectifs à tous les niveaux hiérarchiques (e.g. effectif finance Downstream réduit de 6.000 à moins de 3.000) et des coûts.
- Mutation radicale des profils et des compétences : plus de spécialistes, moins de généralistes.
- Division par 2 du nombre d'expatriés
- Transparence des responsabilités et des décisions (derrière les décisions, il y a une personne qui s'engage, en lieu et place de consensus de groupes informels sans réelle légitimité)

Portefeuille, simplification & standardisation

- Le secteur Downstream de Shell n'est plus présent que dans 90 pays fin 2009 (versus plus de 140 en 2004).
- Participation Shell dans 41 raffineries fin 2009 (versus 51 fin 2004).
- Portefeuille de 4 business models pour la gestion des stations service (versus 110 avant), chaque pays ne pouvant en sélectionner que 2 au maximum.
- Le nombre d'applications informatiques connectées (e.g. e-commerce, trésorerie) a été réduit de 1.500 à 120.

Excellence opérationnelle

- Equipes de direction des pays focalisées sur la création de valeur locale (e.g. mise en œuvre locale des stratégies globales, assurer une excellence opérationnelle sans faille)
- Création de Centres de Services Partagés (e.g. Manille, Kuala Lumpur) et transferts des activités ne nécessitant pas de proximité physique avec les clients internes ou externes. Les effectifs sont passés de 500 à plus de 5.000 en moins de 5 ans.
- Comparabilité avérée des performances entre les unités identiques, permettant des benchmarks internes et l'identification / le transfert des *best practices*.
- Durée plus longue de la tenue des postes (4 ans versus 2.5), afin de pouvoir apprécier les performances (et les potentiels) en termes de pérennité des résultats délivrés

Une telle transformation n'affecte en rien les valeurs fondamentales du groupe (e.g. intégrité, honnêteté, respect des individus), ces dernières étant au contraire des atouts essentiels pour la réussite de tels projets, les employés sachant qu'ils seront traités avec considération.

Le débat n'est pas clos

Comme le montre l'aperçu précédent, le changement visé est en bonne voie d'achèvement. Cependant, une telle transformation est, par choix et par nature, très structurante et toutes les questions ne peuvent être anticipées (et résolues) au démarrage du projet.
Par exemple, les points suivants sont toujours d'actualité :

- Quelle est l'influence de la masse critique nécessaire pour justifier un tel projet sur le portefeuille d'activités et les pays où l'on souhaite opérer ?
- Quelles sont les ressources et la gouvernance à mettre en place pour maintenir en ligne avec le marché les modèles et architectures et conserver un avantage compétitif ?
- Comment assurer que l'extraction de la valeur du projet ne sera pas limitée aux réductions des coûts (par ailleurs indispensables et bienvenues) mais que, grâce à la connaissance fine des besoins clients, de l'excellence opérationnelle et d'une compréhension intime de la supply chain, les options d'augmenter les volumes et les marges seront structurellement capturées ? Comment créer une tension constructive entre management global et local ?

- Comment mieux exploiter le capital des données, en rééquilibrant l'attention et les ressources assignées aux données, par rapport aux processus (maintenant que la plate-forme transactionnelle fonctionne) ?
- Comment arbitrer entre la recherche de productivité / standardisation et agilité sur le marché / innovation?

Convaincre ou imposer ?

La globalisation et la standardisation, au centre du projet Downstream One, ont généré une résistance d'autant plus grande que le local avait été jusqu'alors (i) au cœur de la gouvernance, (ii) profitable.

Posant au niveau global l'équation "performance / coût" (des processus, des business models, des organisations, des plate-formes IT etc.), Downstream One a cherché des solutions globales acceptables partout. De telles solutions, parce qu'elles sont globales, peuvent aisément être inférieures techniquement aux solutions développées localement, mais ne répondant qu'à des problèmes locaux. Ce changement d'optique est la source de la résistance et des difficultés rencontrées dans la phase de design (bien plus que les questions techniques de design, par ailleurs très complexes).

Les solutions sur mesure ayant été rejetées dans la phase de design, certains ont eu l'espoir, découlant des pratiques du passé, qu'un design standardisé pourrait être localisé au moment de son implémentation. Cet espoir a du être vite abandonné, non sans résistance, seuls les aspects fiscaux et légaux ayant ouvert droit à des exceptions.

Il est indispensable d'expliquer et de convaincre pour entraîner l'adhésion, aider les personnes à penser global dans un monde en mutation rapide, et les aider à gérer leur anxiété légitime face au changement. Cependant, de tels projets de transformation sont *top down* et savoir clore le débat est essentiel, sous peine de voir la concurrence avancer plus rapidement.

Et si c'était à refaire ?

La question de la profitabilité d'un tel projet est importante et complexe. Identifier et quantifier les bénéfices directement liés au projet est un exercice qui devient de plus en plus difficile et artificiel avec le temps car le *base case* retenu pour la justification initiale du projet disparaît au fur et à mesure que le projet avance. Ainsi, la granularité du suivi de la profitabilité par sous projet au début de la transformation a maintenant (2/3 du projet) disparue : on ne fait plus de tentative de mesurer la rentabilité du projet Downstream One comme un projet en tant que tel. En revanche, on constate aujourd'hui que les coûts du secteur ont été fortement réduits, en ligne avec le plan, et que la profitabilité est aussi en forte progression.

La mesure permanente de la performance des processus et la correction rapide et systématique des dérives constatées a enclenché un cercle vertueux en termes de gains de productivité. En particulier les Centres de Services Partagés, sont maintenant entrés dans la phase où des synergies sont réalisées et où la confiance des utilisateurs est établie, ce qui permet (i) d'élargir les taches offertes au-delà du transactionnel (e.g. analyses), (ii) de réduire les coûts unitaires d'opérations.

Il ne fait aucun doute en interne que, sans le projet Downstream One, cette performance n'aurait pas été obtenue.

Le projet de transformation du secteur Downstream s'est traduit par une grande discontinuité dans la gouvernance et le mode opératoire. C'était un des buts recherchés pour stimuler l'organisation, au-delà de la nécessité impérieuse de regagner le leadership du secteur.
Le secteur Downstream était persuadé depuis longtemps que ces changements étaient nécessaires et urgents, ainsi la transformation s'est passée sans drame (mais non sans effort).

Pour des entreprises vivantes, qui doivent se ré-inventer régulièrement, il n'y a pas de dernière transformation et le secteur Downstream de Shell ne fera pas exception. L'expérience accumulée au travers de cette transformation de la première décennie du XXI ème siècle est un atout considérable pour réussir la prochaine, dont on ignore encore les contours.