

THIERRY DESMAREST

LA NAISSANCE DU GROUPE TOTAL OU COMMENT LE PETIT RACHÈTE LE GROS

— SON PARCOURS

Né à Paris en 1945, diplômé de Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Thierry Desmarest débute sa carrière chez Total en 1980 après avoir été conseiller du ministre de l'Industrie puis de l'Economie. C'est à l'âge de 35 ans qu'il débute sa brillante carrière chez Total, alors connue sous le nom de Compagnie Française des Pétroles. Pendant les dix années qui suivent, Thierry Desmarest se voit confier des

missions de plus en plus importantes. Il commence en tant que Directeur de Total Algérie, d'Amérique latine et d'Afrique de l'Ouest. Il supervise ensuite Total Exploration Production sur l'ensemble du continent américain, en France et en Extrême Orient. À la fin des années 1980, il entre au conseil exécutif en tant que Directeur Général de Total Exploration Production.

— LA CONSTRUCTION

C'est l'année 1995 qui bouleverse la carrière du Français : alors qu'il vient de prendre la place du Directeur Général de Total Serge Tchuruk, l'environnement international concurrentiel le pousse à agir. L'objectif de Thierry Desmarest est de constituer un géant groupe pétrolier, ceci dans un souci de compétitivité. Il justifie son projet par l'exigence croissante des pays producteurs de pétrole sur la gestion des risques et les niveaux d'investissements, et par la multiplication des opérations de fusions/acquisitions (Petroleum & Amoco, Exxon & Mobil etc.) qui pousse le secteur à rationaliser son offre.

Mais il sait que la société Elf, dirigée par Philippe Jaffré est bien plus puissante que son entreprise : Elf est alors leader sur le marché français, principalement installée en Mer du Nord et en Afrique, mais rencontre quelques difficultés (des mouvements de grèves de plusieurs mois dans la filiale exploration-production et un échec sur le projet de rachat de la compagnie norvégienne Saga). Total de son côté, en juin 1999, vient de fusionner avec le belge Petrofina. L'entreprise augmente ses effectifs et ses capacités de production de près de 30%, et gagne alors en notoriété.

— SA MÉTHODE

Un mois plus tard, le 5 juillet 1999, Thierry Desmarest lance une Offre Publique d'Échange (OPE) sur Elf (l'action Elf bondit de 21% sur la journée). Le patron de Total justifie son projet en mettant en avant la nécessité d'une telle fusion dans le cadre d'un environnement sectoriel de plus en plus concurrentiel. Il profite également du soutien du gouvernement qui juge ce projet bon pour l'intérêt national. L'État ne fera donc pas usage de sa Golden Share, lui permettant de s'opposer à toute prise de participation inopportune. De plus, il présente un plan de fusion qui repose sur une volonté d'équilibre

entre les ressources et les compétences de chacune des deux entités. Les trois mots d'ordre, qui sont « synergies, croissance et productivité », semblent gommer toute crainte d'incompatibilité.

Quelques jours plus tard, le 19 juillet 1999, Philippe Jaffré répond en lançant une contre-OPE sur TotalFina. Le projet ne convainc pas : le cours de l'action Elf chute de 1.42% sur la journée. La stratégie de Thierry Desmarest semble alors avoir convaincu le gouvernement et les investisseurs, et TotalFina rachète Elf pour 46 milliards d'euros en octobre 1999.

CE QUE L'ON RETIENT DE L'HOMME

Par sa vision industrielle, le patron de Total a fait naître le 6^{ème} acteur mondial dans le secteur de l'énergie. Ce résultat est le fruit d'une vision industrielle, misant sur la complémentarité des activités, ainsi que sur une fusion conduite avec succès. Cette dernière s'est articulée autour de trois axes :

- une volonté de parité dans les nominations ;
- la responsabilisation de chaque branche dans les résultats de l'entreprise ;
- et enfin une action rapide et sans recours à des consultants extérieurs afin de conserver une unique méthode de travail : celle de Total.

Au long des douze années pendant lesquelles Thierry Desmarest a présidé le groupe, les profits ont été multipliés par vingt (avec 12 milliards d'euros de bénéfices en 2017, sa dernière année en tant que dirigeant opérationnel). Il est d'ailleurs rappelé en 2014 suite à la disparition de Christophe de Margerie. Il ne quittera le groupe qu'en 2015, ayant atteint la limite d'âge fixée par la firme, après avoir fait de Total un modèle de transition.

EN BREF

Directeur Général de Total depuis seulement quatre ans, Thierry Desmarest va créer le plus grand groupe pétrolier français réalisant une fusion exemplaire de deux géants de l'industrie. Il est célèbre pour avoir mené à bien, en 1999, la fusion entre Total, le belge Petrofina et le leader du marché Elf. Pour ce faire, il a réussi à convaincre l'État de la nécessité d'avoir un « champion national » face à l'évolution de l'environnement concurrentiel. Thierry Desmarest a également acquis à sa cause les marchés, en présentant un plan de fusion basé sur la mise en commun des forces de chacune des entités afin de développer des synergies. Celui que l'on a surnommé « Mister NO Mistake » restera pendant douze ans à la tête de l'une des premières capitalisations françaises.

- Type d'événements liés :

- Prise de participation
- Offres Publiques d'Achat
- Offre Publique d'Échange
- Création d'une entreprise
- Création d'un mouvement
- Prises de positions dans des sociétés

- Cycle de vie associée :

- Création
- Expansion
- Consolidation
- Réorganisation
- Transmission
- Déclin

- Évolution du cours de la société



- Présence dans le monde

