

**TotalEnergies
en chiffres**

Présent dans

130
pays

101 309
collaborateurs

18,1
milliards de dollars
de résultats nets ajustés en 2021



Voyageur. Patrick Pouyanné
sur la corniche de Doha (Qatar),
le 12 juin.



Patrick Pouyanné

« On nous demande de prendre des décisions que les États ne prennent pas »

Transitions.
Écologie, géopolitique... le PDG de TotalEnergies se confie. Rencontre.

PAR MARIE BORDET

Tout commence par un moment de rogne, comme parfois avec lui. Dans l'intimité, certains l'appellent même « Aigle 4 » (traduire en anglais: « *Eagle four* », puis en français: « Il gueule fort »). Ce 25 mai, Patrick Pouyanné, PDG de TotalEnergies, s'empare de la scène de la salle Pleyel. L'assemblée générale des actionnaires, moment solennel de la vie d'un groupe du CAC 40, va démarrer dans quelques minutes. Il s'agace de ne pas avoir sous les yeux un document ■■■

SEBASTIEN LEBAN POUR « LE POINT »

■■■ qu'il estime, à cet instant, tout à fait essentiel. Sa voix de stentor déchire le silence qui règne dans cette enceinte où Maurice Ravel, Miles Davis et Charles Trenet se sont produits avant lui. Le brouhaha de 2 000 petits actionnaires impatients aurait dû couvrir le brame patronal mais la grande salle Art déco est... presque déserte. Seul le premier rang est occupé par les membres esseulés du conseil d'administration de TotalEnergies. Pour le reste, on compte quelques journalistes et attachés de presse, éparpillés... La cause de ce vide retentissant ? Quelques heures plus tôt, deux cars de touristes ont stoppé rue du Faubourg-Saint-Honoré pour déverser 200 militants écologistes, qui se sont illico enchaînés entre eux pour empêcher l'accès aux lieux. Ils ont scandé : « Total, Total, il faut choisir, les énergies fossiles ou notre avenir » et ont brandi des pancartes rouges et vertes : « Retrait Total de Russie », « Total climate criminal ». L'AG s'est tenue à huis clos, diffusée exclusivement en visioconférence, et les images des activistes sous le soleil printanier ont fait le tour des journaux télévisés.

Explosif. De quoi mettre Patrick Pouyanné, 59 ans, de mauvais poil, même si cette force de la nature, PDG de la major pétrolière depuis l'automne 2014, a le cuir tanné à force de « s'en prendre plein la figure ». Depuis quelques mois, il serait, à écouter le bruit ambiant, l'homme à abattre, le Dark Vador du CAC 40, le représentant du côté obscur du capitalisme. Bien sûr, ces sentiments n'ont rien à voir avec sa personne – plutôt discrète dans les médias –, mais ont tout à voir avec sa fonction de patron de TotalEnergies.

A ce poste, Pouyanné est assis sur un baril de poudre politique et médiatique que l'on pourrait résumer ainsi : 1) Productrice d'énergies fossiles, la major française incarne, aux yeux de certains, pollution et réchauffement climatique. 2) Profitant de la hausse des prix de l'énergie, elle encaisse des bénéfices qui se comptent en

milliards. 3) Présente en Russie depuis des décennies, elle se refuse à liquider ses actifs, même si son PDG a « approuvé » les sanctions et n'y finance plus aucun nouveau projet. Résultat : même si l'entreprise a toujours supporté son lot de polémiques, la violence est montée d'un cran.

C'est Greenpeace qui foudroie le « *profiteur du chaos climatique* », Yannick Jadot qui accuse l'entreprise d'être complice de « *crimes de guerre* », des investisseurs qui exigent plus de transparence sur la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, Jean-Luc Mélenchon qui veut « *tout prendre* ». TotalEnergies a dû aussi renoncer à devenir sponsor des JO de 2024 devant les réticences de la mairie de Paris, et à installer un centre de recherches au sein du campus de Polytechnique à Saclay devant l'opposition de professeurs et d'élèves. Il n'y a pas beaucoup d'amour... Alors, quand il arrive que Pouyanné puisse grappiller des moments de ciel bleu, il savoure. Cinq jours après l'AG tronquée, il inaugure, au côté de Xavier Niel, le premier accélérateur dévolu au développement durable du campus Station F. Dix start-up innovantes ont été sélectionnées par TotalEnergies pour se développer dans le secteur de l'électricité et des renouvelables. Sur l'estrade, Pouyanné, costume gris bleu sans cravate, visiblement heureux d'être entouré de jeunes non hostiles à son égard, a bu les paroles du fondateur de Free : « *Nous sommes ravis d'accueillir TotalEnergies dans nos murs. On est ravis. Vraiment.* » En tout cas, vraiment conscient de sa position de plus en plus inconfortable, voire pénible, le boss de TotalEnergies veut s'expliquer, argumenter, se défendre. Il a des choses à dire.

Il nous a proposé de l'accompagner deux jours, le temps d'un week-end de sa vie professionnelle. En ce samedi 11 juin, le pilote de l'appareil – un Bombardier – prépare un plan de vol original : Le Mans-Doha. Le patron de TotalEnergies a rendez-vous au Qatar avec Abdallah ben Hamad al-Thani, le vice-émir, dans son palais

princier avec vue sur la mer, puis avec le PDG de QatarEnergy, qui est aussi ministre du Pétrole, pour parapher un très très gros contrat. Après trois ans de négociations, le géant français a finalement été choisi pour exploiter jusqu'en 2054 une partie d'un des plus grands champs gaziers du monde, le projet North Field East, afin de produire une montagne de gaz naturel liquéfié (GNL), furieusement tendance en ces temps où le gaz russe n'a plus la cote...

Et si l'avion décolle du petit aéroport de la Sarthe, c'est que Pouyanné avait été invité à donner le départ des 24 Heures du Mans. Tous les bolides de la mythique course d'endurance roulent, ce jour-là, avec un carburant 100 % renouvelable *made in* TotalEnergies. « *Notre entreprise a toujours connu des crises et des polémiques, ce n'est pas nouveau*, explique le PDG, qui a passé un polo et enlevé ses chaussures avant de se mettre au travail. *Nous payons le fait d'être un leader global et puissant. Cela a aussi à voir avec la relation complexe de la France au capitalisme, à l'argent... Mais, depuis quelques mois, nous sommes passés dans une autre dimension... TotalEnergies est devenu un objet de débat politique.* »

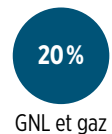
Des promesses ? Intronisé trois jours après le décès accidentel de son charismatique prédécesseur, Christophe de Margerie, le 24 octobre 2014, Patrick Pouyanné, ingénieur, issu du prestigieux corps des Mines, alors patron de la branche raffinage-chimie du géant pétrolier, a vite compris qu'être patron de Total impliquait de vivre avec une caméra braquée 24 heures sur 24 sur ses moindres faits et gestes. La question qui lui est posée aujourd'hui est vertigineuse : TotalEnergies, dont l'imposante tour à la Défense reste le symbole de sa puissance, a-t-il vraiment pris le train de la transition énergétique ? Ses contempteurs parlent de *greenwashing*, la société, elle, répond en évoquant ses colossaux investissements dans le renouvelable.

Reprenons le fil des récents événements qui ont marqué la vie de

L'argent du pétrole finance les énergies vertes

Investissements liés à la croissance, entre 2022 et 2025

Entre 13 et 16 milliards de dollars par an



Source : TotalEnergies.



SÉBASTIEN LEBAN POUR « LE POINT »

cette major pétrolière presque centenaire, ex-Compagnie française des pétroles, qui a absorbé Elf, Fina et tant d'autres. En septembre 2019, Pouyanné est présent dans la salle quand Greta Thunberg, 16 ans, enflamme son public, du haut de la tribune des Nations unies, à New York. Il observe avec des yeux ronds les dirigeants de la planète entonner le chant de la « neutralité carbone », qui implique de réduire considérablement les émissions.

Son cerveau d'ingénieur se demande comment y parvenir... Quelques mois plus tard, en mai 2020, Total le promet haut et fort : le groupe sera neutre en carbone dans trente ans, en 2050. Croix de bois, croix de fer, si Pouyanné ment... Pour commencer, il présente une stratégie à dix ans de transformation en un groupe multi-énergies. « Si on m'avait dit que, sept ans après ma nomination au poste de PDG, nous limiterions

Un (très) gros contrat.

Le PDG prépare ses rendez-vous à l'hôtel Four Seasons de Doha, le 12 juin. Au menu : une rencontre avec le vice-émir, puis avec le PDG de QatarEnergy, également ministre du Pétrole.

volontairement les investissements dans le pétrole et le gaz et que nous miserions plus de 3 milliards d'euros par an dans les énergies renouvelables, sur le solaire, l'éolien, je ne l'aurais jamais cru ! », assure le PDG, en entamant sa copieuse assiette de spaghettis bolognaise, dont il ne laissera pas une miette.

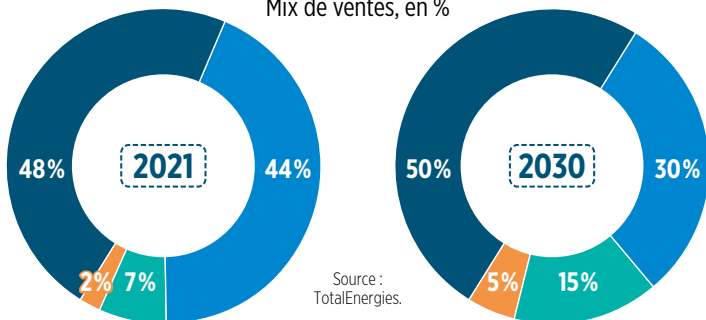
« Un monde dogmatique ».

En 2021, Total se renomme TotalEnergies pour marquer le début d'une nouvelle histoire, celle de la mue d'une vieille major du pétrole en un producteur d'électricité renouvelable. « Ce que je ressens face aux attaques, c'est une grande frustration. Nous voulons être un acteur positif, nous prenons des risques stratégiques et financiers, mais on a basculé dans un monde dogmatique, presque théologique. Quoi que nous fassions, ce n'est jamais assez, sûrement... Il n'y a plus de débat possible ! Or le sujet de la décarbonation de la société est éminemment complexe... »

C'est son avis. Celui de l'Agence internationale de l'énergie (AIE) est très différent. Son constat est simple : pour limiter l'augmentation moyenne des températures à 1,5 °C d'ici à la fin du siècle – sinon les impacts du changement climatique auront des conséquences irréversibles pour les humains et la planète –, elle prône l'arrêt immédiat de tous les nouveaux projets d'exploration dans les énergies fossiles (pétrole et gaz). Or TotalEnergies continue d'investir dans les hydrocarbures, et pas qu'un peu... « Les experts de l'AIE ont tracé une ligne droite de baisse de la production d'hydrocarbures. Mais il faut regarder les choses en face, la demande de produits pétroliers ne baissera pas de 30 % en dix ans, c'est irréaliste ! » Pour montrer l'ampleur de la tâche à accomplir, Pouyanné dégage son argument préféré : si, demain, d'un coup de baguette magique, tous les véhicules de la planète roulaient à l'électrique renouvelable, on économiserait seulement... 15 % de la demande en pétrole. Et puis, il l'assure, la demande reste forte – pour se chauffer, produire, transporter des marchandises – et elle est même plutôt en train ■■■

Vers une diversification de l'offre

Mix de ventes, en %



Source : TotalEnergies.

- Gaz naturel
- Produits pétroliers
- Électricité
- Biomasse, H₂

« Nous payons le fait d'être un leader global et puissant. TotalEnergies est devenu un objet de débat politique. » Patrick Pouyanné



Dans la course. Le PDG, starter officiel des 24 Heures du Mans, le 11 juin. Tous les bolides ont roulé au carburant 100 % renouvelable « made in » TotalEnergies.

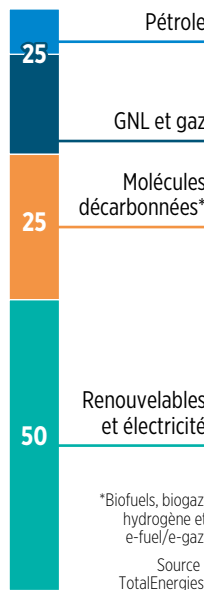
■■■ d'augmenter. Pouyanné insiste d'ailleurs sur le caractère planétaire de celle-ci : « La Chine est sortie de la pauvreté et, quand ils ont chaud l'été, les Chinois achètent des climatiseurs, comme les Occidentaux. C'est pour cela que la demande d'électricité explose, à cause de la clim ! Mais qui sommes-nous pour leur dire : "Pardons, mais vous n'avez plus le droit de vous climatiser" ? Plus généralement, en Occident, on est très égoïste. Nous avons atteint un niveau de vie grâce aux énergies fossiles auquel nous ne sommes pas forcément prêts à renoncer. Mais, aux pays émergents, on explique : "Vous avez trouvé vos ressources trop tard, vous allez les laisser dans le sol et vous allez rester pauvres"... L'Occident veut imposer sa vision du monde à tous, c'est égoïste. » Son prédécesseur, Christophe de Margerie, était parfois qualifié de « tiers-mondiste » par ses amis. Patrick Pouyanné semble lui avoir emboîté le pas... Mais ce n'est pas tout. Il oppose une dernière remarque : « Que se passerait-il si TotalEnergies vendait tous ses

actifs pétroliers ? Rien du tout ! Car ils seraient rachetés par des fonds d'investissement ou des sociétés non cotées, bien moins régulés et transparents que nous, ou par des sociétés nationales, et le pétrole sortirait toujours de terre. Cela ne réglerait rien... »

Ce qui nous amène à son mot favori : « transition ». « Croire que l'on peut démanteler le système actuel d'énergies fossiles alors que l'on n'a pas encore construit le nouveau, basé sur les énergies décarbonées, est une erreur car l'énergie abordable est essentielle à la société », professe-t-il. Le principe, simple, est le suivant : l'argent (abondant) des hydrocarbures finance le développement (coûteux) des énergies plus vertes. Pouyanné investit tous azimuts. « Nous sommes en train de répartir nos œufs dans différents paniers : le biogaz, l'hydrogène, le solaire, les biocarburants, l'éolien offshore... Mais c'est difficile d'être bon partout et il faudra peut-être faire des choix. Le nucléaire a été discuté mais nous avons récemment clos le débat : nous n'irons pas ! Nous n'avons pas les

Cap sur la transition énergétique

TotalEnergies, production et ventes d'énergie, en 2050, en %



compétences, c'est très capitalistique et le cocktail de risques est trop important pour une entreprise privée. »

En matière de risque, dans la fiche de poste du parfait patron de Total, depuis des décennies, il y a l'impératif d'avoir le cœur bien accroché, car une compagnie pétrolière exerce dans des pays à la sécurité incertaine, voire très dangereux, avec des régimes parfois autocratiques, ou corrompus... « Les ressources naturelles sont là où elles sont, on ne choisit pas, argumente Pouyanné. Traditionnellement, pour savoir si TotalEnergies devait ou non rester dans un pays, nous nous soumettions à la position de l'ONU. Mais le Myanmar n'a par exemple jamais été mis au ban des nations. C'est une question philosophique : ne faut-il faire du business que dans des pays démocratiques ? Si je regarde la carte politique du monde, cela ne laisserait pas beaucoup d'options aux entreprises... » Longtemps, Total a entraîné le boulet de sa présence au Myanmar, dirigé par une junte militaire. Depuis son retrait, en janvier 2021, c'est un autre dossier qui provoque la polémique : en Ouganda, TotalEnergies a lancé un projet pétrolier géant dans la région du lac Albert, où sont situées plusieurs réserves naturelles. 400 puits de pétrole seront creusés pour extraire le brut et un pipeline de 1 445 kilomètres – qui a nécessité le déplacement de populations – est en cours de construction... Les autorités locales se réjouissent, mais plusieurs ONG écologistes ne décolèrent pas.

Éthique. Le 24 février, Patrick Pouyanné est à Paris quand il apprend la nouvelle de l'invasion de l'Ukraine. Il a comme l'impression qu'un immeuble de douze étages vient de lui tomber sur la tête. Il tarde à réagir publiquement, se refuse à quitter la Russie, selon un argument dont ses détracteurs apprécient peu la subtilité : « Si nous avions abandonné nos actifs pour zéro euro, nous aurions sûrement enrichi les alliés de Vladimir Poutine, ce qui aurait été contraire aux objectifs mêmes des sanctions ! » Il y a quand même entamé le « début d'un re-

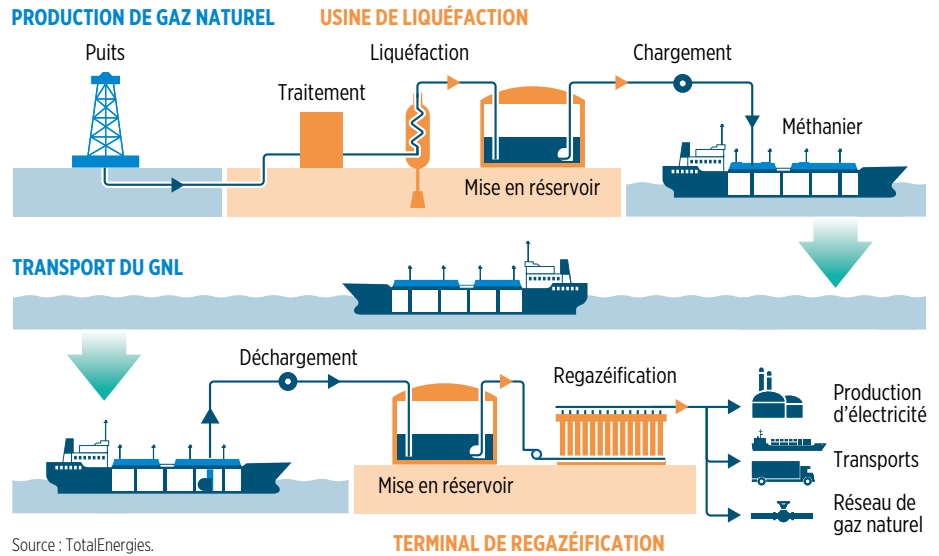
« Qui sommes-nous pour dire aux Chinois : "Pardons, mais vous n'avez plus le droit de vous climatiser" ? »

pli» en dépréciant ses actifs russes de 4 milliards de dollars et en cessant d'investir dans de nouveaux projets. « On nous demande de prendre des décisions que les États ne prennent pas. S'il y avait des sanctions, nous les appliquerions, évidemment : comment puis-je décider tout seul de couper le gaz russe à l'Europe ? », insiste le PDG. Emmanuel Macron, rencontré le 1^{er} mars à l'Élysée, ne lui a rien demandé de tel. Pourtant, le matin même, sur France Info, Bruno Le Maire avait pointé le problème éthique que constitue le maintien de relations commerciales avec la Russie, en visant explicitement TotalEnergies. Patrick Pouyanné, qui a vu Vladimir Poutine pour la dernière fois en tête à tête en octobre 2021 à Moscou, est donc remonté à la source du pouvoir : l'entreprise doit-elle désertier la Russie, monsieur le Président ? Ce à quoi l'intéressé, désireux de conserver des liens, même ténus, avec le pays, a répondu non.

Ministre bis. En réalité, le PDG de TotalEnergies fréquente tellement de chefs d'État – « Ces sont mes clients », s'amuse-t-il – qu'il fait parfois office de ministre des Affaires étrangères bis. Avant de partir en tournée en Afrique ou au Moyen-Orient, le président Macron le convoque pour évoquer avec lui l'état des forces politiques, les sujets à aborder, les pièges à éviter, etc. Rien d'étonnant à ce qu'il s'autorise à faire des développements dignes de Henry Kissinger. « Depuis 1991 et la chute de l'URSS, nous, les Occidentaux, avons une lecture fautive de l'Histoire. On a pensé que nos valeurs démocratiques et libérales l'avaient emporté sur le communisme. Qu'en tissant des liens économiques entre tous les pays, nous aurions la paix. Eh ! bien, Vladimir Poutine vient de nous prouver que la paix par le commerce, cela ne fonctionne pas. Même si l'invasion de l'Ukraine est un suicide pour la Russie, il nous démontre que son rêve géopolitique prime sur tout le reste. » Un nouveau désordre du monde... que le président Donald Trump aurait enclenché, selon Patrick Pouyanné. L'ancien président américain, porté par

Le gaz naturel liquéfié, pilier de la décarbonation

La chaîne du GNL



Source : TotalEnergies.

Il le répète en boucle : le gaz est un maillon essentiel de la stratégie de décarbonation de TotalEnergies. Pourquoi ? Car il émet deux fois moins de CO₂ que le charbon et 30 % de moins que le pétrole. La major a misé gros sur le gaz naturel liquéfié (GNL), avec une présence aux États-Unis, au Mexique, et la signature, en juin, d'un contrat géant au Qatar... Une stratégie payante au vu du niveau explosif des prix... « Personne n'en avait entendu parler en France il y a encore quelques mois... », remarque Patrick Pouyanné, dont l'entreprise est devenue le 2^e producteur mondial privé de GNL. Le GNL était surtout demandé en Asie, par

la Chine notamment, mais il est devenu furieusement à la mode en Europe car il vient pallier le déficit de gaz russe. » Son immense atout ? Il peut être livré indépendamment des réseaux de gazoducs. Explication : dans une usine de liquéfaction, le gaz est refroidi à -161 °C pour être transformé en liquide, occupant ainsi 600 fois moins d'espace. Transporté par bateau (un méthanier), il est regazéifié à destination, puis distribué dans les réseaux d'énergie. La France a un rôle de porte d'entrée du gaz en Europe car elle dispose de quatre usines de regazéification, alors que l'Allemagne, qui en a le plus besoin, n'en a pas ■

cette classe moyenne américaine qui a vu partir ses jobs vers les pays émergents, n'a cessé de déclarer des guerres commerciales, avec l'Europe, le Canada, la Chine. « Le monde va se reconstruire différemment. Je ne suis pas convaincu que l'on assiste à un match Russie-Chine contre le reste de la planète. Quand je vais parler aux Indiens, aux Moyen-Orientaux, aux Africains, je constate qu'ils n'ont pas la même vision

de la guerre russo-ukrainienne que nous... Pour eux, les responsabilités sont partagées, c'est plutôt du 50-50, et ils se souviennent que les Occidentaux n'ont pas bougé quand la Russie a fait la guerre en Syrie, et notamment contre Daech, car cela nous arrangeait bien... » Tout en attaquant sa part de flan à la vanille, Pouyanné acte la fin d'une époque, provoquée par la crise du Covid : le système uniquement fondé sur des ■■■

« Poutine vient de nous prouver que la paix par le commerce, cela ne fonctionne pas. Même si l'invasion de l'Ukraine est un suicide pour la Russie. »

■■■ chaînes d'approvisionnement globales, en flux tendus et avec une optimisation de la production mondiale démontre ses limites. « Il est excellent pour baisser les coûts mais pas pour assurer la sécurité d'approvisionnement. On a compris qu'il suffit d'un grain de sable dans la machine pour que tout le système se bloque et impacte les prix de façon majeure. »

Bref, comme d'habitude, Patrick Pouyanné doit faire évoluer ses positions, en stratège. Comme s'il jouait une partie de Risk perpétuelle. Pour se concentrer, il lui arrive d'aligner des équations et de refaire des calculs pendant des heures. « Nous devons mieux étudier

« Après les sanctions contre la Russie, y aura-t-il un jour des sanctions contre la Chine ? Quel avenir pour les multinationales dans ce monde-là ? »

nos implantations, se dire que l'avenir sera peut-être un monde de sanctions dominé par des rapports de force géopolitiques et plus par le commerce. Un monde avec de grands blocs qui se font face et qui se sanctionnent mutuellement. Après les sanctions contre la Russie, y aura-t-il un jour des sanctions contre la Chine ? Quel avenir pour les multinationales dans ce monde-là ? » L'épicentre du groupe bascule vers les États-Unis : la major a acquis

récemment 50 % d'un important producteur américain d'énergies renouvelables, Clearway Energy, pour 2,4 milliards de dollars. Pouyanné avait gardé cette annonce « verte » pour le jour de l'AG, en guise de surprise du chef. Il pensait engranger ne serait-ce qu'un tout petit succès d'estime auprès de ses détracteurs. Ceux-ci ne l'ont, donc, pas entendu. « Aigle 4 », disent-ils. Assez fort ? ■

État-major KPMG France



Marie Guillemot



Axel Rebaudières



Jérôme Kieffer



Pierre Planchon



Nicolas Richard



Denis Trautmann



Mustapha Oussedrat



Mathieu Wallich-Petit



Patrick Planche



Valentin Ryngaert



Séverine Lèbre-Badré



Laurent Geoffroy

Devenue société à mission cette année, KPMG France, spécialiste de l'audit et du conseil, s'appuie sur l'expertise de 10 000 collaborateurs et un maillage territorial de 200 bureaux. L'entreprise a enregistré un chiffre d'affaires de 1,28 milliard d'euros en 2020-2021. **Marie Guillemot** (54 ans, Edhec, commissaire aux comptes, expert-comptable) est la présidente du directoire. Elle a rejoint KPMG en 2005, où elle fut longtemps en charge de la stratégie et du développement du marché des grands comptes. À ses côtés, **Axel Rebaudières** (53 ans, Edhec, expert-comptable et commissaire aux comptes) assume les fonctions de directeur général, conjointement avec **Jérôme Kieffer** (46 ans, ESCP). **Pierre Planchon** (55 ans, HEC) est chargé de l'audit et de la qualité. **Nicolas Richard** (48 ans, Edhec), qui avait débuté sa carrière comme contrôleur financier chez Faurecia, supervise les activités conseil. **Denis Trautmann** (54 ans, expert-comptable et commis-

saire aux comptes), dans le groupe depuis 1991, a la responsabilité de l'activité expertise service & conseil TPE-PME et ambitionne d'accélérer la transformation digitale du métier d'expert-comptable. **Mustapha Oussedrat** (55 ans, CAPA, DESS-DJCE) est avocat associé et président de KPMG Avocats. **Mathieu Wallich-Petit** (48 ans, ingénieur des Arts et Métiers et master HEC) occupe la fonction de directeur clients et marchés. **Patrick Planche** (56 ans, ESLSCA), ancien de PwC, est directeur financier. **Valentin Ryngaert** (44 ans, Edhec et master 2 en droit) est directeur juridique et chargé de la gestion des risques. **Séverine Lèbre-Badré** (54 ans, Sciences Po Paris et EHESS) est directrice de l'engagement, de la communication corporate et des relations avec les parties prenantes. Enfin, **Laurent Geoffroy** (58 ans, master 2 de sociologie des organisations à Sciences Po Paris) est directeur des ressources humaines ■ **MARGOT LE BIHAN**

NATHALIE OUNDJIAN (XIO) - KPMG FRANCE - NATHALIE OUNDJIAN