

Entretien avec Patrick Pouyanné, président-directeur général de Total

« Total se transforme en un groupe multi-énergies »

La Revue de l'Énergie : La pandémie mondiale Covid-19, au-delà de la crise sanitaire, a provoqué un choc économique sans précédent avec le confinement pendant 8 semaines de près de 4 milliards d'individus : comment vos différentes activités ont-elles été affectées par cette situation exceptionnelle? Comment avez-vous pu assurer la continuité d'exploitation de vos diverses installations en France et dans le monde?

Patrick Pouyanné : Depuis quelques mois, nous vivons collectivement des moments inédits et le Groupe Total fait face simultanément à plusieurs défis : une crise sanitaire, une crise pétrolière et, bien sûr, le défi majeur du changement climatique. La crise sanitaire et économique est exceptionnelle. Ou plutôt, elle est extraordinaire au sens propre du terme. Une entreprise comme la nôtre réalise en permanence la cartographie des risques, mais je pense que ce scénario d'une pandémie globale, aussi rapide dans sa contagion et capable de geler en quelques semaines toute l'économie mondiale, personne ne l'avait imaginé. Notre priorité a donc été d'assurer la sécurité de nos employés, de nos prestataires ainsi que celles de nos clients, en leur garantissant de bonnes conditions sanitaires. Nous avons appris à travailler différemment car nos activités sont indispensables pour fournir l'énergie nécessaire au bon fonctionnement de l'économie, des hôpitaux ou des services d'urgence.

La fiabilité de nos services est au cœur de notre engagement. C'est pourquoi je tiens à saluer les milliers d'employés de Total dans le monde qui ont travaillé sur le terrain ou en télétravail et qui ont garanti la continuité de ces services essentiels. La crise économique est plus complexe et plus violente que la crise pétrolière de 2015, mais la recette qui nous a permis de résister à l'époque reste valide. Elle tient en quatre priorités : la sécurité, l'excellence opérationnelle, les coûts et la liquidité financière. Total a cette culture de savoir compter sur soi-même et être résilient pour faire face dans les tempêtes.

La Revue de l'Énergie : Cet arrêt brutal de l'économie mondiale a entraîné une baisse drastique de la consommation de pétrole, un effondrement du prix de 60 à moins de 20 \$ par baril et une incertitude exacerbée : quel plan d'actions avez-vous défini et êtes-vous en train de déployer pour permettre au Groupe Total de traverser ces circonstances exceptionnelles?

Patrick Pouyanné : Nous avons réagi rapidement en annonçant une forte baisse de nos dépenses de façon à préserver notre cash. Car c'est ce que nous contrôlons. Nous allons faire 1 milliard de dollars d'économies dans le cadre d'un important programme de maîtrise des coûts. Parallèlement, nous diminuons nos investissements de 18 à 14 milliards. Sur ce point nous avons appris de la



crise de 2014-2015. Une partie de nos investissements et des contrats qui les sous-tendent sont flexibles ce qui nous permet d'arrêter des opérations de forages sans frais et sans délai. Enfin, un effort de 2,5 milliards de dollars est demandé aux actionnaires à travers l'arrêt des rachats d'actions et l'option du dividende en action pour le solde du dividende 2019.

La Revue de l'Énergie : Pensez-vous que cette crise extraordinaire aura un effet durable sur la croissance de la demande énergétique mondiale et sur l'évolution du mix à l'horizon 2040-2050? Y a-t-il une accélération de la transition vers les énergies bas carbone?

Patrick Pouyanné : Cette crise se caractérise par l'incertitude car l'économie mondiale n'a jamais fait face à une telle situation et nous n'avons pas de réelle visibilité à 6 mois ou un an, ni sur ses répercussions à long terme. Peut-être faudra-t-il du temps pour revenir à la demande d'énergie d'avant la crise mais les fondamentaux qui pilotent la croissance de cette demande sont toujours là : la croissance de la population et la hausse du niveau de vie

des populations des pays émergents. En même temps, cette crise peut accélérer la conscience collective des effets du changement climatique et donc l'urgence à agir à l'échelle de la planète. Mais ce n'est pas cette crise qui accélèrera la transition vers les énergies bas carbone, ce sont les technologies et les politiques publiques en faveur de cette transition qui pourront l'accélérer. Cependant, dans nos scénarios, nous estimons que la demande de pétrole va atteindre un plateau vers 2030, notamment parce que l'Europe et la Chine auront basculé vers le véhicule électrique et qu'à horizon 2050, elle sera donc inférieure à ce qu'elle est aujourd'hui. Dans un monde à 2 °C, selon l'AIE, la planète produirait encore 50 millions de barils par jour à horizon 2040-2050, contre 100 millions aujourd'hui. Le monde aura donc longtemps besoin de pétrole, mais beaucoup moins qu'aujourd'hui.

La Revue de l'Énergie : Dans ce contexte, vous venez d'annoncer début mai l'ambition du groupe Total d'atteindre la neutralité carbone (*Net Zero*) à l'horizon 2050 pour l'ensemble de ses activités mondiales, depuis la

production des produits énergétiques jusqu'à leur utilisation par les clients. Pouvez-vous détailler les différents aspects de cet engagement (entre production et utilisation des produits, entre Europe et reste du monde)?

Patrick Pouyanné : Il y a d'abord le sujet de nos émissions directes de gaz à effet de serre, les scopes 1 et 2¹, qui proviennent de nos installations. Nous en sommes responsables, et arriver à la neutralité carbone là-dessus me paraît un objectif évident. Nous comptons réduire nos émissions directes de moitié, et compenser le reste, notamment grâce aux puits de carbone naturel et aux technologies de captage et de stockage de carbone.

Ensuite il y a le sujet difficile des émissions indirectes, le scope 3, dont nous ne sommes pas responsables car ce n'est pas nous qui décidons à quoi tournent les moteurs de nos clients. Total ne fabrique ni avions, ni voitures, ni ciment. C'est la demande qui crée l'offre, et pas l'inverse. D'ailleurs le scope 3 de Total, c'est le scope 1 d'autres entreprises. Prenons l'exemple du kérosène que Total vend à des compagnies aériennes. Ce sont elles qui l'utilisent et les émissions de CO₂ qui y sont liées sont comptabilisées dans leur scope 1. Si Total s'engageait sur le scope 3 en valeur absolue à l'échelle mondiale, cela voudrait dire qu'on arrêterait de vendre des produits pétroliers. Je ne suis pas prêt à le faire parce qu'il y a des zones du monde qui n'y sont pas prêtes. La pauvreté énergétique est aussi un fléau de la planète!

Mais nous avons pris un engagement de neutralité sur le scope 3 pour l'Europe parce que l'Europe s'est elle-même engagée à la neutralité carbone. Cela signifie que l'Europe va mettre en place les politiques, les réglementations et le prix du carbone nécessaires pour y parvenir. Et ce n'est pas rien : l'Europe représente 60 % du scope 3 actuel de Total. Bien évidemment, partout où les gouvernements d'une région donnée s'engageront à adopter des politiques et réglementations pour atteindre la neutralité carbone, Total s'engagera également à atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050 pour toute sa production et

les produits énergétiques vendus à ses clients dans la région concernée.

La Revue de l'Énergie : Quelles transformations du groupe Total à horizon de 20–30 ans un tel engagement suppose-t-il? Quelle sera la physionomie du groupe en 2050 et quelles sont les principaux choix stratégiques sur lesquels vous vous appuyez pour y parvenir?

Patrick Pouyanné : Dans cette perspective, Total se transforme en un groupe multi-énergies : gaz, électricité bas carbone et pétrole. Total a par exemple pour objectif d'avoir une capacité de génération électrique à partir de renouvelables de 25 GW en 2025 et entend devenir un acteur international majeur dans les énergies renouvelables. Pour cela nous allons continuer à investir 1,5 à 2 milliards de dollars par an dans l'électricité bas carbone. Cela représente plus de 10 % de nos investissements aujourd'hui et cela passera à 20 % d'ici 2030 ou plus tôt. En 2050, le groupe Total aura sans doute beaucoup changé : il pourrait vendre 40 % d'électrons (essentiellement renouvelables), 40 % de produits gazeux (du gaz naturel avec du biogaz et de l'hydrogène propre) et seulement 20 % de produits liquides (dont un quart de biocarburants). Ce sont des changements majeurs pour une entreprise de la taille de Total. Ça prend du temps.

La Revue de l'Énergie : Vous avez appelé depuis plusieurs années déjà à la mise en place d'un prix du carbone dans toutes les zones économiques du monde. Pouvez-vous rappeler pourquoi et comment il conviendrait d'agir pour que ce prix du carbone soit mieux accepté par les opinions publiques? L'instauration d'une taxe carbone aux frontières de l'Europe fait-elle partie de la solution?

Patrick Pouyanné : Il faut se projeter dans un monde dans lequel le carbone a une valeur. Car sans prix du carbone il n'y aura pas de neutralité carbone dans le monde. Chez Total, nous évaluons nos investissements en les testant à un prix de 100 dollars la tonne

à l'horizon 2030. Depuis 2015, Total se fait publiquement l'avocat d'un prix plancher du carbone qui favoriserait le gaz face au charbon pour produire de l'électricité. Les Anglais l'ont fait. Ils ont fixé la tonne de carbone émise à 18 livres (soit 25 euros) et le système électrique a basculé du charbon au gaz. La tarification du carbone est donc un levier majeur pour décarboner la génération électrique et favoriser les technologies les moins émettrices de CO₂. Sur le long terme, c'est bon un moyen d'orienter l'investissement vers la recherche dans des technologies bas carbone et dans le captage et stockage du CO₂.

Simplement, il faut veiller à ce que la trajectoire du prix du carbone soit supportable pour les particuliers comme pour les entreprises. Si vous mettez tout d'un coup la tonne de CO₂ à 40 euros en Europe, des industriels consommateurs d'énergie se retrouveraient en difficulté face à leurs concurrents qui ne supporteraient pas cette charge. Ce qui renvoie à la taxe carbone aux frontières et au sujet de l'équité dans le commerce international. À quoi cela sert-il de payer une taxe carbone élevée en Europe, et du coup de délocaliser des activités industrielles, si nous devons importer de l'acier ou des produits de pays qui n'ont pas les mêmes règles en termes d'émissions de gaz à effet de serre? Je suis favorable à la mise en place d'un mécanisme d'ajustement aux frontières fondé sur les émissions de carbone. Ne développons pas une stratégie pour le climat en Europe au détriment de nos emplois industriels.

La Revue de l'Énergie : Total fait partie du Conseil Mondial de l'Hydrogène : quel rôle pensez-vous que cette source d'énergie est appelée à jouer à l'avenir? Quelle place lui accordez-vous dans vos activités?

Patrick Pouyanné : L'hydrogène peut avoir plusieurs fonctions. La première est d'être un vecteur potentiel de stockage de l'énergie. La deuxième est la pile à combustible pour la mobilité, notamment pour les poids lourds. Enfin, il peut contribuer à «verdir» le gaz naturel. Le gaz naturel est un hydrocarbure, mais je suis convaincu qu'il accompagnera la

transition énergétique car il offre la flexibilité qui permet d'accompagner l'intermittence des énergies renouvelables. Il conviendra cependant de le décarboner de plus en plus, avec du biométhane (issu de déchets agricoles) ou de l'hydrogène décarboné. Le «Green Deal» européen veut d'ailleurs développer la filière hydrogène. Pour créer un marché d'hydrogène décarboné significatif, je suis favorable à ce qu'on fixe des seuils minimaux de gaz vert ou d'hydrogène dans le gaz, comme on l'a fait avec les agrocarburants. Au début, cela coûte cher, mais si on crée un marché de grande taille, on peut faire baisser les coûts de production de toute la filière.

La Revue de l'Énergie : Total est un acteur important du solaire. Pourquoi ce choix du solaire parmi les différentes énergies renouvelables? Le choix de l'éolien *offshore* n'était-il pas plus évident pour un industriel qui a la compétence de l'intervention en milieu maritime?

Patrick Pouyanné : C'est vrai qu'en 2012 nous avons fait le choix du solaire à travers notre investissement dans SunPower. Mais depuis 2016 nous avons décidé de déployer une stratégie pour devenir un électricien bas carbone et nous avons procédé à plusieurs acquisitions dont le portefeuille éolien terrestre est significatif, que ce soit avec Total Quadran ou Total Eren. Depuis 2019, nous nous intéressons à l'éolien *offshore*, filière qui a vu ses coûts d'investissement fortement baisser. Nous venons ainsi de conclure deux accords dans l'éolien *offshore* au Royaume-Uni, le premier marché mondial. Un champ majeur dans l'éolien *offshore* fixe et un premier projet d'éolien *offshore* flottant. C'est un segment à la fois très prometteur et technologique dans lequel notre expertise des opérations et de la maintenance *offshore* doit nous permettre de créer de la valeur.

La Revue de l'Énergie : Pensez-vous qu'il soit possible à terme pour un groupe comme Total de trouver dans les énergies bas carbone une *business model* aussi générateur de *cash-flow* que celui de ses métiers historiques?



Patrick Pouyanné : Le marché qui va croître, ce n'est pas celui du pétrole, mais celui de l'électricité. Donc oui, nous avons trouvé dans un certain nombre de pays un *business model* qui nous permet d'investir dans les énergies renouvelables de façon rentable. Mais dans l'énergie, il faut du temps et des investissements pour obtenir des résultats. Nous développons nos projets dans les énergies renouvelables selon un *business model* qui vise une rentabilité actionnaire supérieure à 10 %, car ce qui est durable, c'est ce qui est rentable. S'il n'y a pas de profit, le système n'est pas viable. Par ailleurs, les renouvelables se développent selon des cadres contractuels subventionnés par les États qui leur garantissent une rentabilité minimale et leur évitent la volatilité des marchés électriques. Ces actifs constituent donc pour Total une base de *cash-flow* moins soumise aux aléas des marchés pétroliers et gaziers. En développant l'électricité bas carbone, Total attirera plus d'investisseurs... et ainsi de suite.

La Revue de l'Énergie : Comment l'évolution de la demande en carburants et celle des normes environnementales vont-elles faire évoluer l'outil de raffinage européen au cours des prochaines décennies? Comment vous y préparez-vous?

Patrick Pouyanné : L'Europe est le socle historique de nos activités et de notre savoir-faire en matière de raffinage et concentre la majeure partie de nos installations industrielles. C'est un marché en pleine mutation ce qui nous force à nous adapter. Nous observons une baisse de la demande en raison de nouvelles motorisations plus économes en énergie, et nous devons nous adapter aux réglementations toujours plus exigeantes. Pour conserver la compétitivité de nos sites industriels, nous concentrons nos investissements sur les plateformes intégrées raffinage-pétrochimie et sur des activités à plus haute valeur ajoutée. Nous investissons aussi pour adapter et transformer notre outil industriel afin de produire des solutions bas carbone, comme des biocarburants et des bio-polymères. Les technologies nécessaires à ces nouveaux

marchés sont bien maîtrisées par les équipes raffinage-pétrochimie de Total et ils constitueront donc un débouché naturel pour faire évoluer le personnel de nos raffineries.

La Revue de l'Énergie : Les prévisions de croissance de la demande mondiale en bases pétrochimiques restent pour l'instant favorables : le recyclage des matières plastiques peut-il les remettre en cause? Comment Total se mobilise-t-il sur cette question?

Patrick Pouyanné : Le matériau plastique ne doit pas être rejeté. Ce qu'il faut bannir, c'est l'usage du plastique à usage unique dont les déchets constituent une nuisance pour nos paysages et nos océans. Parmi leurs nombreux atouts, les plastiques contribuent à l'allègement des matériaux, améliorant l'efficacité énergétique des produits de notre quotidien. Pour les défendre, il est indispensable de développer activement le recyclage et il est clair qu'une partie significative de la demande pétrochimique de demain sera couverte par l'économie circulaire liée au recyclage des plastiques et non pas par des capacités nouvelles de production. C'est pour cela que Total est fortement engagé dans le recyclage des plastiques et a pour ambition de produire 30 % de polymères recyclés d'ici 2030.

Total travaille donc sur tous les types de recyclage pour améliorer les propriétés, et donc l'usage, des plastiques recyclés. Début 2019, Total s'est donc engagé dans le recyclage mécanique en acquérant Synova, leader français de la production de polypropylène recyclé de haute performance pour le secteur automobile. D'ici 2021 la production de cette filiale, basée en Normandie, doublera. Fin 2019, Total s'est associé avec Citeo, Recycling Technologies, Nestlé et Mars pour développer une filière de recyclage chimique des plastiques en France.

La Revue de l'Énergie : Quels que soient les engagements pris par Total, il semble que pour certains ça ne soit jamais assez et le groupe est l'objet de critiques récurrentes : rythme trop lent de la transition, huile de palme à La Mède, exploration-production au

large de la Guyane et du Brésil, Ouganda... Que répondez-vous à vos détracteurs?

Patrick Pouyanné : La réponse à ces attaques, c'est le dialogue. En apportant des faits tangibles sur nos actions, pas sur des positions de principe. Ce n'est pas parce qu'une ONG tweete une information que celle-ci est juste. Je comprends l'objectif de la transition écologique, qui est totalement légitime, mais le discours alarmiste ne suffit pas. Et les slogans comme «arrêtons les énergies fossiles» ne marcheront pas car encore une fois, il faut aussi tenir compte de l'aspiration des populations des pays émergents à sortir de la pauvreté énergétique. Dans les jeunes générations, il y a une vraie conscience collective en faveur de l'environnement. Prenons-la en compte. Nous, entreprises, devons expliquer ce que l'on fait. Le problème aujourd'hui, c'est que l'on est trop dans l'émotionnel. C'est compliqué de lutter contre ça. Il faut remettre du rationnel dans les débats sur l'énergie. L'enjeu du climat est un défi majeur pour nous tous, et c'est donc un sujet essentiel pour nous, c'est un champ d'opportunité qui nous fait évoluer. Et on a une stratégie et des moyens financiers importants. Nous faisons partie de la solution et j'invite ceux motivés par cette aventure de la transition énergétique à nous rejoindre. Nous avons besoins de bras pour développer encore nos projets bas carbone.

La Revue de l'Énergie : Pour vous qui opérez dans plus de 130 pays et qui êtes un groupe véritablement mondial, la France reste l'objet d'une attention particulière : vous avez décidé de maintenir vos stations-services dans les territoires et vous vous mobilisez fortement en faveur de l'apprentissage (passage à 5 % des effectifs en apprentissage, ouverture d'une école de l'industrie à Stains...). Comment le justifiez-vous?

Patrick Pouyanné : Je pense qu'une croissance n'est durable que si elle est partagée et c'est pourquoi l'engagement sociétal est au cœur de l'ambition de Total de devenir «la major de l'énergie responsable». Notre Fondation est à la manœuvre pour mener chaque jour les

Entretien avec Patrick Pouyanné

actions de solidarité qui nous semblent avoir le plus d'impacts positifs sur le développement des territoires dans lesquels nous sommes présents. Pour nous l'accès à l'éducation est aussi important que l'accès à l'énergie. L'Industreet, notre campus de l'industrie du futur à Stains, répond à un besoin essentiel. Nos équipes ont travaillé pendant 2 ans avec les acteurs de l'insertion, de l'emploi, de la formation et avec les branches professionnelles pour apporter une réponse novatrice au problème du chômage des jeunes, alors même que des milliers de postes industriels sont à pourvoir en France! C'est un projet qui me tient particulièrement à cœur, et son objectif est simple : un jeune, un emploi.

La Revue de l'Énergie : Quel rôle peut jouer *La Revue de l'Énergie* dans les transitions que vous décrivez?

Patrick Pouyanné : Les questions énergétiques sont complexes et pourtant décisives. Aujourd'hui, le discours dominant sur ces questions repose sur l'émotionnel, mais heureusement qu'une revue comme la vôtre laisse une place aux discours de raison, à la pédagogie. Il est bon, souhaitable même, que nos décideurs politiques y aient accès lorsqu'ils traitent d'énergie, puisqu'ils engagent notre futur et celui de nos enfants.

Né en 1963, Patrick Pouyanné est diplômé de l'École Polytechnique et ingénieur du Corps des Mines.

- 1993-1995 : Conseiller technique – Cabinet du Premier ministre.
- 1995-1996 : Directeur de cabinet – Ministère des Technologies de l'Information et de l'Espace.
- 1997-1999 : Secrétaire général, Total E&P Angola.
- 1999-2002 : Directeur général, Total E&P Qatar.
- 2002-2006 : Directeur Finances, Économie et Systèmes d'Information – Branche Exploration-Production.
- 2006-2012 : Directeur Stratégie, Croissance et Recherche – Branche Exploration-Production; Membre du Comité directeur du Groupe.
- 2012-2014 : Directeur général Raffinage-Chimie; Membre du Comité exécutif.
- Octobre 2014-Décembre 2015 : Directeur général de Total.
- À partir de décembre 2015 : Président-directeur général de Total.

NOTE

1. Scope 1 : émissions directes de gaz à effet de serre générées par l'activité d'une organisation ou d'un territoire, ici les installations *Oil & Gas* exploitées par Total.

Scope 2 : émissions indirectes associées à la consommation d'électricité, de froid et de chaleur.

Scope 3 : émissions indirectes d'une organisation, ici résultant de l'utilisation par les clients des produits vendus par Total.