

La discrète montée en puissance d'un champion mondial des énergies renouvelables

par

■ **Julien Pouget** ■

Directeur Asie Pacifique de l'Exploration & Production et des Renouvelables, TotalEnergies

En bref

Julien Pouget a piloté la diversification de TotalEnergies dans les énergies renouvelables, avant de se voir confier la direction de l'Exploration & Production et des Renouvelables de la Compagnie en Asie. Alors que l'aventure a commencé en 2017 avec une équipe de 25 personnes, la filiale TotalEnergies Renouvelables compte désormais plus de 1 000 salariés. C'est l'occasion de faire un bilan d'étape et de dévoiler quelques secrets managériaux d'une croissance éclair dans des domaines où les défis techniques, logistiques et sociaux ne manquent pas. L'entreprise a dû roder une méthode de travail pour ce nouveau domaine d'activité et se doter des compétences nécessaires pour développer un portefeuille de projets et les exécuter, à grande échelle. Il a également fallu définir un modèle d'affaires adapté à cette activité, qui n'offre pas la même rentabilité qu'un projet pétrolier ou gazier, mais est indispensable à la décarbonation de la Compagnie. Cette séance a été l'occasion d'échanges exigeants et apaisés, à l'heure où le rôle des grandes entreprises dans la transition énergétique est régulièrement mis en débat.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Groupe CHD • GRTgaz • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation



Autres séances du cycle La Transition énergétique :

« Ces deux start-up françaises qui s'attaquent à la recharge des véhicules électriques »

par Nicolas Banchet, *CEO* de Zeplug et cofondateur de ChargeGuru

« Des ressources énergétiques négligées : gaz de mine et autres solutions innovantes »

par Antoine Forcinal, directeur général de la Française de l'Énergie

« Devenir une *software company* pour relever les défis de la transition énergétique »

par Olivier Sala, directeur groupe Recherche et Innovation, ENGIE

« La finance peut-elle verdir le monde ? »

par Luisa Florez, directrice des recherches en finance responsable, OFI Asset Management,
Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE
et Nicolas Mottis, professeur à l'École polytechnique, administrateur du FIR
(Forum pour l'investissement responsable)

« Transformer une entreprise industrielle régulée : l'agilité du petit poucet »

par Dominique Mockly, PDG de Teréga

« Les énergies renouvelables thermiques, grandes oubliées du mix énergétique français ? »

par Alice Chougnnet, cofondatrice et *CEO*, Geosophy
et Jacques Goulpeau, directeur général et *CTO*, Geosophy

« Vers une pénurie d'électricité ? »

par Patrice Geoffron, professeur au laboratoire d'économie de l'université Paris Dauphine – PSL,
Pierre Germain, partenaire fondateur d'E-CUBE Strategy Consultants
et Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE



Polytechnicien et ingénieur du Corps des mines, j'ai travaillé quelques années dans l'Administration, puis pour Alstom dans le secteur du nucléaire, avant de devenir conseiller du président Hollande pour les questions touchant à l'industrie, puis à l'économie. J'ai alors été recruté par TotalEnergies, où j'ai commencé comme directeur de la division énergies renouvelables. Désormais, je dirige les opérations amont de la Compagnie en Asie et dans le Pacifique, aussi bien pour l'exploration et la production de pétrole et de gaz que pour la partie électricité renouvelable, que nous développons activement dans cette zone.

Un changement de stratégie

TotalEnergies s'intéresse aux énergies renouvelables depuis plusieurs dizaines d'années, notamment en menant des recherches sur l'énergie solaire. En 2011, le Groupe est devenu actionnaire majoritaire de SunPower, société basée en Californie et cotée au Nasdaq, qui fabriquait des panneaux solaires.

À son arrivée à la tête de Total, après la COP21 de 2015, Patrick Pouyanné a lancé une grande réflexion sur la stratégie du Groupe. L'une des conclusions de cette réflexion a été de développer le Groupe dans l'électricité, et notamment dans l'électricité renouvelable.

Quand j'ai rejoint Total à la fin de l'année 2016, nos activités dans ce domaine se réduisaient aux recherches menées par une équipe de 25 personnes, à une participation majoritaire au sein de SunPower, alors en grande difficulté face à la concurrence chinoise, et à des participations minoritaires dans différentes fermes solaires, d'une capacité totale de 300 mégawatts (MW). Pour donner un ordre de grandeur, la puissance d'une centrale nucléaire de taille moyenne, ou d'une grande centrale à charbon, est de 1 gigawatt (GW). Quelqu'un, à cette époque, m'a fait cette réflexion : « *C'est bizarre, vos fermes solaires, là, ça me rappelle l'époque où on essayait de construire des centrales électriques.* » Je lui ai répondu que, de fait, une ferme solaire est une centrale électrique...

Création d'une filiale maison et rachat d'une société

Patrick Pouyanné a décidé de réunir ces activités dans une filiale à 100 %, TotalEnergies Renouvelables (Total Solar à sa création), avec un mode de gestion spécifique et une certaine souplesse en matière de ressources humaines. En effet, nous avons besoin de compétences pour développer les nouvelles activités.

La moitié des salariés de TotalEnergies Renouvelables ont été recrutés dans l'industrie des énergies renouvelables et les autres en interne. Pour apprendre plus vite notre nouveau métier, nous avons par ailleurs racheté Eren RE, une société fondée en 2012 par Pâris Mouratoglou et David Corchia. Ces derniers avaient auparavant fondé SIIF Énergies, puis avaient vendu cette société à EDF – elle était alors devenue EDF Energies Nouvelles. Nous leur avons demandé de faire pour TotalEnergies ce qu'ils avaient déjà fait avec succès pour EDF, à savoir développer une filiale dans les énergies renouvelables et, surtout, l'intégrer dans un groupe dont ce n'était pas *ab initio* le cœur de métier.

Dans un premier temps, nous n'avons pas acquis l'intégralité d'Eren RE, rebaptisée Total Eren. Nous souhaitions lui laisser de l'autonomie pour observer de quelle façon elle travaillait et apprendre ainsi notre nouveau métier. Nous avons cependant négocié une option d'acquisition à 100 % dans un horizon de cinq ans, et l'intégration va effectivement s'opérer cette année.

TotalEnergies Renouvelables et Total Eren sont complémentaires. La première intervient surtout dans les pays de l'OCDE. La seconde a l'habitude d'investir dans des pays comme le Kazakhstan ou l'Indonésie, où le marché