

Chaire **Phénix** 
Grandes entreprises d'avenir

Note de recherche NR-012

**LE RENOUVELLEMENT STRATÉGIQUE
CHEZ TOTALENERGIES (2014-2025)**

Brève présentation

La compagnie Total a connu sous le leadership de son actuel PDG, Patrick Pouyanné, une profonde métamorphose : nouveau positionnement marché, nouveau métier d'acteur multiénergies, nouvelle image (TotalEnergies), nouvelle organisation. La présente note de recherche présente les instances et les rituels qui permettent à la compagnie de modifier sa stratégie en tant que de besoin pour s'adapter à son environnement changeant, et les différentes étapes de sa transformation.

Ce cas illustre l'indice de [la grille de lecture des transformations des grandes entreprises n° 4 – Élaborer et mettre en œuvre un renouveau stratégique](#).

Cette note de recherche a été rédigée par Christophe Deshayes, codirecteur de la chaire Phénix, à la suite des débats organisés par l'École de Paris du management avec Patrick Pouyanné, PDG de TotalEnergies, en 2017, Julien Pouget, directeur Asie Pacifique de l'Exploration & Production et des Renouvelables, en 2023, et de deux entretiens avec Aurélien Hamelle, directeur général Strategy & Sustainability, en 2025.

Introduction

La notion de “renouvellement stratégique”, bien que très développée dans la littérature académique du management stratégique, est relativement peu mobilisée en tant que telle par les entreprises, ce qui, bien évidemment, ne les empêche pas d’ajuster et de modifier en permanence leurs stratégies en fonction, notamment, des modifications perçues de leur environnement ou de leurs apprentissages. Elles font du renouvellement comme Monsieur Jourdain fait de la prose, sans le savoir. TotalEnergies ne fait pas exception. Cependant, lors de nos entretiens, Aurélien Hamelle, son directeur de la stratégie, n'a pas éprouvé de grandes difficultés pour identifier les dispositifs, les mécanismes et les pratiques qui concourent au renouvellement stratégique dans la compagnie TotalEnergies, et qui sont plus structurés qu'il n'y paraît de prime abord.

À l’issue d’une étude fouillée de la littérature académique, Schmitt, Raisch & Volberda, en 2016¹, soulignent que le renouvellement stratégique est analysé par les auteurs du champ à travers trois tensions principales :

1. le **processus** de renouvellement, autrement dit les **acteurs à l’origine du renouvellement** (qu'il soit délibéré, c'est-à-dire initié par les dirigeants, ou émergent, c'est-à-dire initié par l'environnement sans réelle décision des dirigeants) ;
2. les **antécédents**, soit la **dynamique du renouvellement** (centré sur les ressources ou sur les apprentissages) ;
3. les **résultats du renouvellement**, c'est-à-dire **l’effet sur l’environnement** (co-alignement, s'il est aligné sur le nouvel environnement modifié, vs. co-évolution, si l'entreprise cherche à influencer ou transformer l'environnement lui-même, comme c'est le cas dans les rares innovations de rupture qui rompent avec les recettes sectorielles habituellement admises).

Cette note de recherche s'appuie principalement sur des témoignages de Patrick Pouyanné², PDG de TotalEnergies, et de Julien Pouget³, directeur Asie Pacifique de l'Exploration & Production et des Renouvelables, sur la communication financière et institutionnelle de la Compagnie, ainsi que sur la précieuse mise en perspective et les compléments d'information apportés par Aurélien Hamelle, directeur strategy and sustainability. Ces informations ont été synthétisées et restructurées, sous la seule responsabilité du rédacteur de cette note, en fonction des trois tensions repérées dans la littérature académique.

¹ A. Schmitt, S. Raisch et H. W. Volberda, « Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges », *International Journal of Management Reviews*, 2016.

² [« Un chaos refondateur »](#), compte rendu d'un débat avec Patrick Pouyanné, organisé par l'École de Paris du management le 1^{er} décembre 2017.

³ [« La discrète montée en puissance d'un champion mondial des énergies renouvelables »](#), compte rendu d'un débat avec Julien Pouget, organisé par l'École de Paris du management et la chaire Phénix le 26 avril 2023.

1 – Processus : un renouvellement délibéré, piloté par le Comex, mais nourri par de multiples apports

Chez TotalEnergies, les sujets pouvant conduire à une action de renouvellement stratégique semblent tous initiés en Comex, sous la présidence active du PDG, Patrick Pouyanné. Le renouvellement semble jusqu'ici n'avoir jamais été émergent, mais au contraire délibérément décidé par la direction. Une fois un sujet identifié, il est systématiquement associé à un porteur au sein du Comex et à une échéance. Les sujets font ensuite l'objet d'investigations aussi poussées que nécessaire en interne comme en externe et sont suivis par les instances traditionnelles de la Compagnie et prioritairement par le Comex.

1.1 – Une introspection systématique des capacités de l'entreprise

Les instances de l'entreprise sont régulièrement mobilisées pour faire remonter des informations ou pour exprimer des opinions sur les réflexions en cours. Au-delà du Comex, composé de 10 membres, il existe les groupes G70 et G300, qui regroupent respectivement les 70 ou les 300 managers les plus importants de la Compagnie. Au-delà de ces organes établis, s'ajoutent de nombreuses réunions ayant pour objectif de recueillir de l'information et des opinions en dehors des lignes hiérarchiques. Ces réunions, appelées *Speak up campus*, sont organisées annuellement pour nourrir les réflexions en cours. Ces *Speak up campus* peuvent, par exemple, mobiliser uniquement des techniciens ou seulement des jeunes, ou encore exclusivement des managers de proximité. L'objectif affiché est d'obtenir un large feedback en provenance de tous les métiers, de toutes les sensibilités de l'entreprise sans les filtres et biais hiérarchiques habituels. Le travail de synthèse est considérable, mais indispensable pour dégager des enseignements utiles.

L'ensemble de ces dispositifs ont, par exemple, été particulièrement mobilisés à l'occasion de la réflexion sur la raison d'être (*purpose*) de la société ou lors du changement d'identité, quand Total est devenue TotalEnergies.

1.2 – Une intelligence approfondie de l'environnement

Une notion essentielle au renouvellement stratégique consiste à rester aligné avec son environnement, et donc à surveiller ses incessantes modifications (marchés, technologies, réglementation...).

La Compagnie organise cette surveillance à travers trois grands types de canaux d'information, qu'Aurélien Hamelle appelle des "fils à la mer" : ceux lancés et gérés par le PDG lui-même ; ceux, les plus nombreux, distribués au sein du Comex, en général par le PDG ; et ceux que les membres du Comex lancent et gèrent eux-mêmes de leur propre initiative, seuls ou avec leurs équipes.

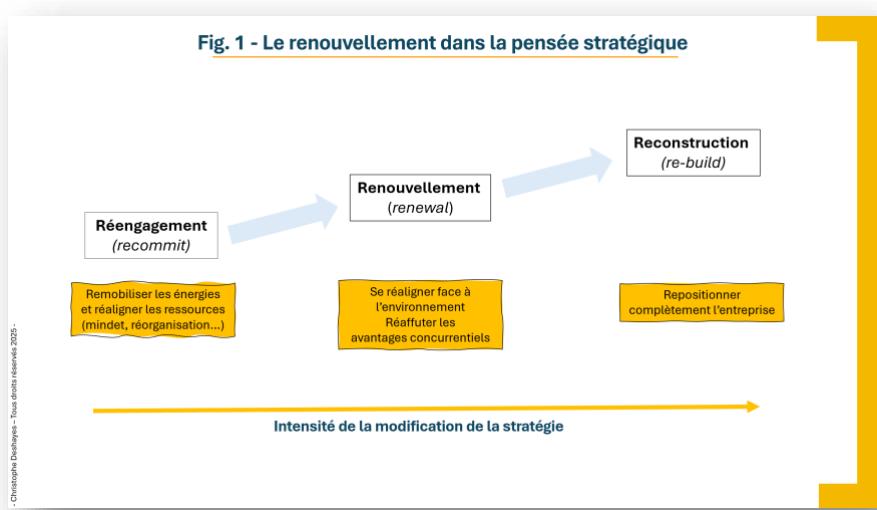
Outre des études formelles sur des marchés, des secteurs, des technologies... menées par la direction de la stratégie ou par d'autres directions et *business units*, les investigations portent sur des discussions larges avec des consultants spécialisés, des fournisseurs, des ONG et, plus généralement, toutes les parties prenantes. Des benchmarks sont par ailleurs très souvent

initiés. Au-delà de la simple remontée d'information (perception des modifications), les biais cognitifs sont également régulièrement interrogés afin de ne pas se tromper d'interprétation. Une anecdote citée par Aurélien Hamelle souligne cette attention portée aux biais de raisonnement. Lors d'une discussion autour des différents scénarios envisagés au sujet du marché de l'électricité, qui est un marché clé pour la Compagnie, le PDG a insisté sur le fait que, étant sortie du charbon il y a plusieurs années, TotalEnergies avait de fait perdu sa compréhension du monde vu par un acteur du charbon. Il était donc indispensable, selon lui, de s'assurer auprès de spécialistes du domaine que les scénarios envisagés par TotalEnergies n'étaient pas trop biaisés par une vision devenue, ces derniers temps, exclusivement pétrolière ou gazière. Les équipes se sont donc rapprochées de spécialistes du charbon pour lever ce doute d'un éventuel biais cognitif.

En synthèse, le renouvellement chez TotalEnergies est pour l'instant systématiquement initié par la direction, mais avec une très large participation des équipes de la Compagnie et de ses parties prenantes.

2 – Dynamique de renouvellement : une dialogique ressources / apprentissages

Si l'on admet que les changements stratégiques peuvent se classer en trois catégories (fig.1), par ordre croissant de degré de transformation – le réengagement (*recommit*), le renouvellement (*renewal*), la reconstruction (*rebuild*) –, les actions stratégiques initiées par Patrick Pouyanné à son arrivée à la tête de la Compagnie, en 2014, en pleine crise du secteur, sont à classer de toute évidence d'abord dans la catégorie du réengagement stratégique. Les autres initiatives, rapidement enclenchées ensuite, sont à classer majoritairement dans la catégorie du renouvellement. La transformation en entreprise multi-énergies est plus difficile à classer. Elle relève clairement du renouvellement, tellement cette évolution peut sembler liée à la fois aux ressources et compétences existantes et à l'adaptation aux changements de l'environnement, mais aussi, sans doute, de la reconstruction, si l'on prend en considération ses conséquences en termes de rupture stratégique (bifurcation).



2.1 – L'électrochoc, ou le réengagement (*recommit*) stratégique initial

Le contexte dans lequel évolue l'entreprise à l'arrivée de Patrick Pouyanné, celui de la chute brutale des cours du pétrole, est périlleux. La crise est grave et il n'entend pas cacher la réalité de la situation. Ses premiers mots d'ordre constituent un électrochoc propice à la mobilisation, qui est considérée par Baden-Fuller et al. (1998) comme la première étape du renouvellement stratégique. Ils peuvent s'énumérer comme suit⁴ :

- revenir aux fondamentaux du management : mieux travailler ensemble, plus près du terrain, en plus grande sécurité (point très important⁵), en contrôlant les coûts, en simplifiant les *process*...
- lutter par une discipline de fer contre le gaspillage hérité de périodes fastes (que Patrick Pouyanné considère comme un problème éthique) ;
- tourner le dos à la paresse managériale qui tolérait certains foyers de pertes au prétexte que la Compagnie gagnait par le passé suffisamment d'argent pour se le permettre ;
- devenir frugal et exemplaire en matière de gestion, se concentrer sur les flux de trésorerie ;
- réaffirmer une politique générale axée sur une stratégie d'intégration de tous les métiers sur l'ensemble de la chaîne de valeur, la crise ayant démontré que la Compagnie avait été capable de retrouver en aval une partie de la valeur perdue en amont ; la Compagnie souhaite par ailleurs afficher un retour sur capitaux investis à deux chiffres pour justifier et pérenniser son mode de financement, ce que seul un modèle intégré peut permettre dans le secteur.

2.2 – Les grands travaux, ou le renouvellement stratégique en action

a. Une politique générale d'entreprise profondément revisitée

Par un important travail, TotalEnergies a précisé et redéfini ce qui la caractérisait. Il s'est agi davantage de faire le lien entre le présent et l'histoire de la Compagnie que d'inventer un positionnement stratégique à partir de la page blanche. En cela, ces démarches sont assimilables à un renouvellement stratégique perçu comme une sorte d'entretien et de maintenance de la stratégie.

Ainsi, TotalEnergies reformule :

- ses valeurs : « *la sécurité, le respect de l'autre, l'esprit pionnier, la force de la solidarité, le goût de la performance* » ;
- sa mission, ou *purpose* : « *fournir au plus grand nombre une énergie plus abordable, plus disponible et plus durable* » ;

⁴ « Un chaos refondateur », *ibid.*

⁵ Selon Patrick Pouyanné (*ibid.*), la sécurité est un devoir moral, mais aussi un marqueur de bonne gestion : « *Quand vous avez de bonnes statistiques en sécurité industrielle, vous avez également de bonnes statistiques industrielles et économiques.* »

- son ambition : « *l'innovation et la satisfaction client pour proposer au plus grand nombre une énergie fiable, abordable et plus durable afin de participer à un avenir énergétique plus responsable avec pour objectif de parvenir ensemble avec la société, à une neutralité carbone en 2050, avec plus de 100 TWh d'électricité produite en 2030* » ;
- son changement d'identité : « *de Total, major pétrolière... en TotalEnergies, compagnie multi-énergies* ».

Par ailleurs, elle réaffirme la technicité de son métier (métier d'ingénieur) comme attribut stratégique.

b. Un profond renouvellement des ressources

Les métiers de TotalEnergies se caractérisent par une forte intensité capitalistique, une répartition planétaire et une inscription dans le temps long. La gestion de ses portefeuilles d'actifs est plus qu'ailleurs un enjeu déterminant pour sa compétitivité immédiate et à long terme.

Une rotation accélérée des portefeuilles de ressources d'exploration-production

Patrick Pouyanné prédit que la fin du pétrole ne sera pas due à l'épuisement des ressources, mais à l'existence d'alternatives et à l'évolution de la demande en énergie. Dès lors, l'inflation sans limite des prix d'une denrée devenue de plus en plus rare, prophétisée depuis longtemps par de nombreux scénarios apocalyptiques, est un leurre, et il est alors indispensable d'abaisser au maximum le seuil de rentabilité. La Compagnie s'est ainsi engagée dans un nettoyage drastique de son portefeuille d'actifs, au point de devenir la major (hors entreprises appartenant à un État pétrolier) ayant le seuil de rentabilité moyen le plus bas. La Compagnie s'est organisée pour acquérir les champs et puits ayant un seuil de rentabilité parmi les plus bas et céder les champs et puits ayant les seuils de rentabilité les plus élevés. De ce point de vue, la capacité à faire des deals en moins d'un mois a été déterminante. C'est cette vitesse d'exécution qui explique que TotalEnergies, bien qu'entrée en discussion avec le groupe Maersk, a pu boucler le rachat de son activité pétrolière (Maersk Oil) en un mois au lieu de six mois habituellement, en court-circuitant le projet d'introduction en Bourse de cette société, potentiellement au nez et à la barbe de ses concurrents. Cette rapidité de décision ne s'est pas construite en rognant sur les exigences des *due diligences* ou sur la gouvernance, mais grâce à une agilité organisationnelle voulue et pensée au préalable par Patrick Pouyanné comme un avantage concurrentiel.

One Tech : un vivier de compétences scientifiques et techniques pour une compagnie à la culture technique réaffirmée

La Compagnie a adopté une nouvelle organisation des ressources R&D et ingénieries, regroupées dans un pôle unique appelé OneTech et où coexistent tous les profils, quelles que soient les technologies. Cela donne évidemment des perspectives à tous, puisque les technologies qui vont décroître dans la durée seront largement compensées par des technologies en croissance. Pour les collaborateurs, les perspectives de carrière sont d'autant plus ouvertes que les opportunités ne manquent pas, y compris en dehors de leur champ de compétence historique. La Compagnie a ainsi une moins grande difficulté à recycler des compétences d'un métier à un autre, d'une technologie à une autre, d'une branche à une autre.

Les premiers retours sont positifs et montrent une forte acceptation des équipes selon les enquêtes internes (notamment TotalEnergies Survey et Pulse Survey).

Les capacités électriques ont été développées en partie par des compétences reprises dans des sociétés rachetées et en partie par développement interne (*build and buy*). La convergence des compétences traditionnelles (*Oil & Gas*) avec les compétences en électricité progresse de manière satisfaisante et aujourd'hui, la Compagnie utilise, notamment sur des sujets de modélisation, des compétences historiquement gazières ou pétrolières avec grande satisfaction. Pourtant, les métiers des molécules ont longtemps été considérés comme totalement différents des métiers de l'électron. Cette fluidité est à la fois une ressource et un apprentissage organisationnel.

Par ailleurs, réussir à créer une activité totalement nouvelle devant peser à l'horizon 2030 20 % d'une Compagnie aussi grande en moins de quinze ans est une réelle réussite entrepreneuriale. La dimension entrepreneuriale d'un changement est traditionnellement considérée comme une dimension importante du renouvellement stratégique.

c. Des apprentissages organisationnels

TotalEnergies est connectée au monde, pas seulement à l'Europe. Comme les autres majors pétrolières, l'entreprise est en relation au plus haut niveau avec tous les États producteurs d'énergie, contrairement aux compagnies de production d'électricité, dont les marchés sont, par nature, très locaux et qui n'ont donc pas cette vision planétaire.

Dans les métiers *Oil & Gas*, les entreprises, toujours grandes, ont une conscience géopolitique très élevée et sont habituées à négocier de gré à gré avec des États. La Compagnie a rapidement compris que cette capacité/compétence pouvait également être très utile pour se développer rapidement dans les énergies renouvelables⁶. Les fermes éoliennes ou solaires de grandes capacités supposent en effet une emprise au sol considérable. L'accès aux plus hauts niveaux des États concernés est donc un véritable atout pour accélérer les projets et, surtout,

⁶ « La discrète montée en puissance d'un champion mondial des énergies renouvelables », *ibid.*

sécuriser leur bonne fin, particulièrement dans les pays qui doivent encore bâtir leur système électrique.

Le développement rapide de l'électricité (de sources renouvelables ou flexibles), un métier dans lequel la Compagnie était complètement absente, a été mené au pas de charge en partie grâce à des acquisitions (développement externalisé), mais aussi grâce au développement d'une compétence interne réorientée avec succès.

Les résultats sont spectaculaires puisque le développement de la production électrique bas carbone pèse, en 2025, environ 10 % de la production d'énergie de la Compagnie et pèsera environ 20 % en 2030. TotalEnergies est l'un des leaders mondiaux en matière de nouvelles installations de production électrique verte.

Six programmes de recherche et technologies stratégiques ont été identifiés pour concentrer les ressources et maximiser les apprentissages et compétences autour de trois axes : le développement durable (Digital for HSE et CO₂ Techno Hub), les projets & opérations (Digital Plant et Near Zero Emissions Plant) et le développement de nouvelles énergies (Integrated Power Modeling et BioHub).

d. Circulation des idées et des personnes

Circulation des idées

Des revues d'activité (*business review*) sont régulièrement organisées dans les branches de la Compagnie, ainsi que pour les sujets les plus importants ou les plus transversaux au niveau de la Compagnie, en présence du PDG. Elles sont mensuelles ou bimestrielles selon les entités, et permettent non seulement de suivre des projets, mais aussi d'échanger sur de nouvelles idées.

Il existe un autre type de dispositif, appelé "Faits marquants". Ces faits sont systématiquement remontés à chaque tête de branche ou grande fonction *corporate*, chaque semaine, sous forme de notes synthétiques qui reviennent toujours rapidement annotées par le PDG quand l'information mérite un partage ou nécessite un complément.

Mobilités professionnelles et hauts potentiels

TotalEnergies reste une compagnie d'une grande complexité et d'une grande taille, avec ses effets connus : confort, habitudes, résistances au changement. Pour limiter ces effets, la Compagnie a accentué les mobilités professionnelles à un niveau inconnu auparavant. Tous les managers sont invités à changer de poste tous les trois ou quatre ans, et jusqu'à six ans pour les postes les plus techniques, mais les 300 "hauts potentiels compagnie" (HPC dans le jargon maison) sont, eux, invités à bouger tous les deux à trois ans d'une branche à l'autre et dans diverses géographies. Si le principe est devenu courant dans toutes les multinationales, il n'est pas toujours aussi systématique ni pratiqué entre les branches. TotalEnergies, qui était une entreprise assez cloisonnée, est devenue une entreprise où la mobilité entre branches est très importante. Les effets de ce choix sur la culture, l'ouverture et la collaboration entre les branches sont considérés comme particulièrement notables.

3 – Résultats : un alignement (anticipé) sur l'environnement

Les marchés *Oil & Gas* sont des marchés mondiaux de commodités, avec de lourds investissements à long terme. Il est très difficile d'imaginer qu'un acteur disposant au mieux d'un ou deux pourcents de part de marché puisse influencer les marchés et, plus généralement, l'environnement. Le renouvellement stratégique chez TotalEnergies ne peut viser au mieux qu'un co-alignement avec son environnement. En revanche, rien ne l'empêche d'essayer de l'anticiper pour s'assurer de ne pas laisser un gap s'installer. TotalEnergies s'y emploie par tous les dispositifs énumérés préalablement.

Pour répondre à la demande de ses parties prenantes, TotalEnergies a musclé sa politique RSE. Elle est en effet devenue très volontariste sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre issues de ses opérations (*scopes 1 et 2*). Par exemple, tout nouveau projet *Oil & Gas* doit obligatoirement avoir une intensité de CO₂e (équivalent CO₂) par baril inférieure à la moyenne du portefeuille existant. Sa feuille de route est particulièrement ambitieuse, puisqu'elle vise, en 2030, une baisse de 80 % des émissions de méthane par rapport à 2020 et 40 % de réduction nette des émissions sur les activités opérées en 2030 par rapport à 2015, toujours sur les *scopes 1 et 2*. En ce qui concerne le *scope 3*, la Compagnie affiche également des objectifs ambitieux de neutralité carbone à l'horizon 2050 ensemble avec la société, c'est-à-dire en accompagnement de l'évolution de la demande des consommateurs et de la société en général.

Pour ses dirigeants, TotalEnergies recrute fréquemment des personnes ayant connu la fonction publique et développé une réelle sensibilité à l'intérêt général national, bien que l'État français soit totalement étranger à son capital. L'empreinte territoriale est donc un sujet de réflexion dans les initiatives de renouvellement.

Dans certains pays, la Compagnie a la capacité à discuter avec le gouvernement pour créer plus de valeur localement avec des projets de pétrochimie, de raffinage ou de production électrique décarbonée, déployant ainsi son modèle intégré et sa stratégie multi-énergies. Les résultats flirtent ici avec la co-évolution, puisqu'ils influencent en partie l'environnement local.

En synthèse

Chez TotalEnergies, le renouvellement stratégique est exclusivement décidé et piloté par les dirigeants, mais presque toujours après une large consultation des parties prenantes. Il se construit autant sur les ressources régulièrement revisitées au sein des portefeuilles que sur les apprentissages organisationnels favorisés par des organisations et dispositifs habilitants, par un brassage culturel permanent et une bonne circulation de l'information stratégique. Les résultats du renouvellement stratégique visent quasi exclusivement un alignement sans délai (car anticipé) avec un environnement renouvelé. Dans certains pays producteurs, TotalEnergies joue un rôle un peu plus influent (co-évolution), en faveur de la transition énergétique notamment.