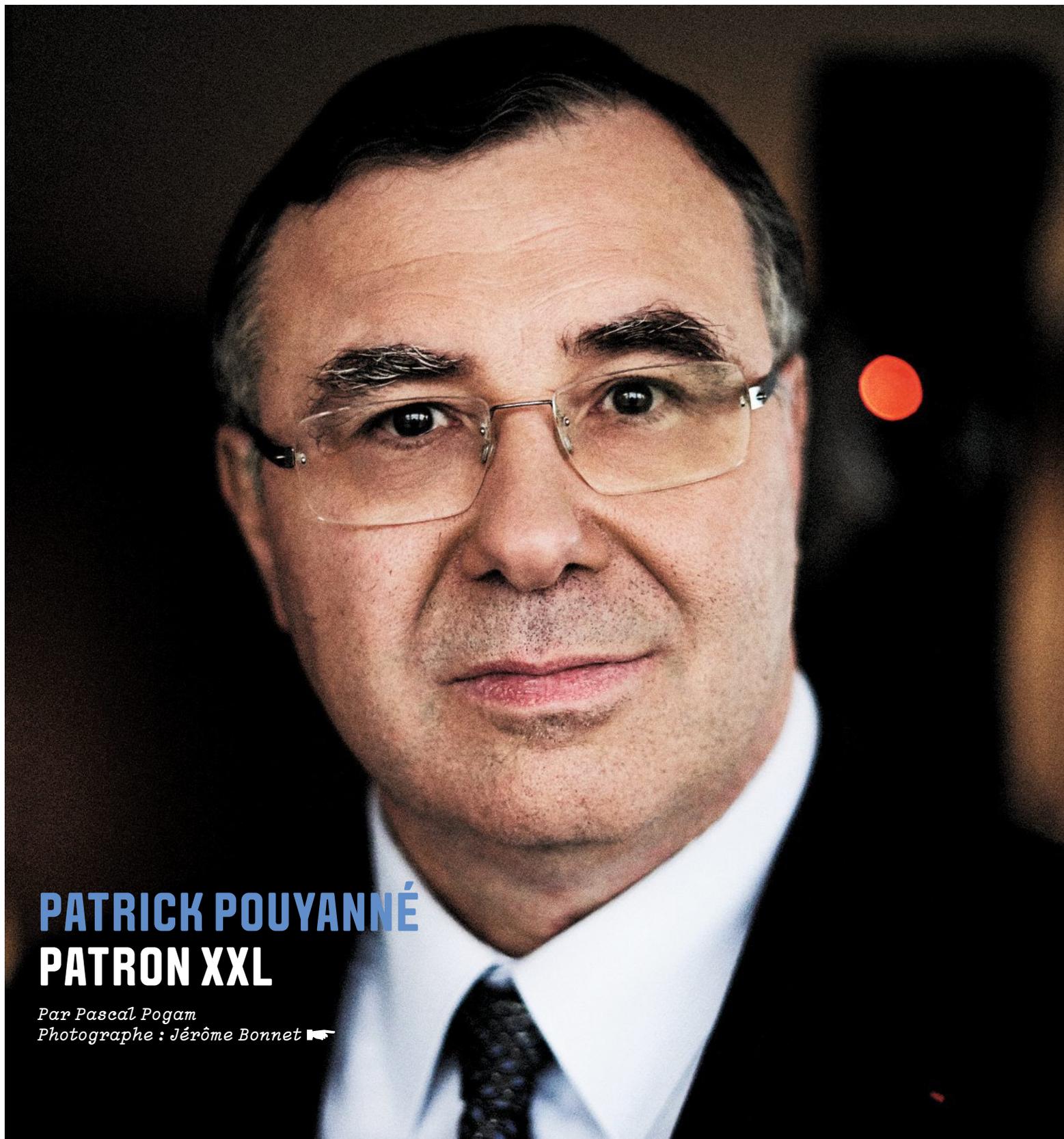


---

# BUSINESS STORY

---

14 DÉCEMBRE 2018

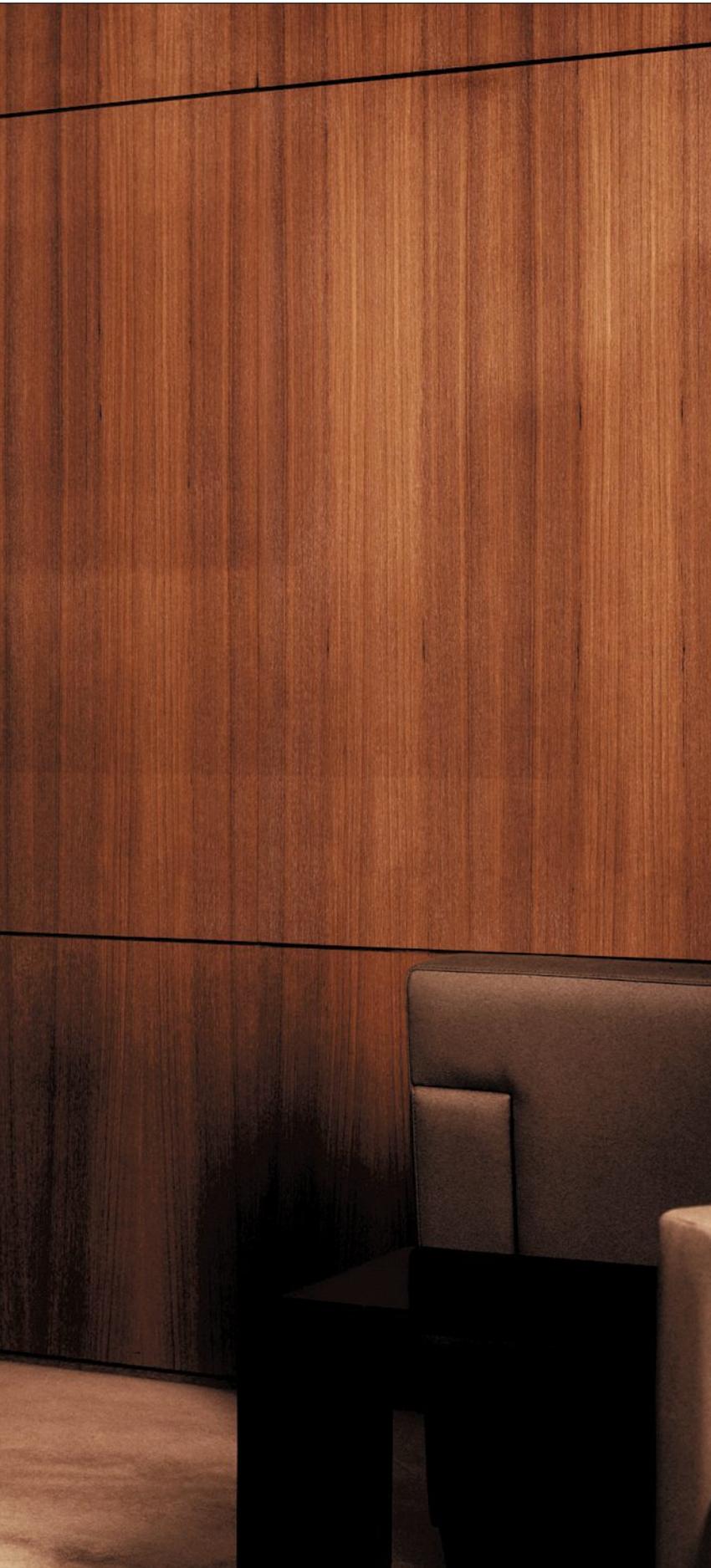


## **PATRICK POUYANNÉ** **PATRON XXL**

*Par Pascal Pogat*

*Photographe : Jérôme Bonnet* 





JÉRÔME BONNET POUR LES ECHOS WEEK-END

Patrick Pouyanné, photographié mi-novembre dans son bureau, au 44<sup>e</sup> étage de la tour Total à La Défense.

Voilà quatre ans, la mort tragique de Christophe de Margerie l'a propulsé aux commandes de Total, au moment où le secteur pétrolier s'enfonçait dans la crise... Les mesures d'économies mises en œuvre ont produit des résultats spectaculaires. Mais son tempérament volcanique et son management autoritaire bousculent l'entreprise tout entière. Au point que beaucoup lui demandent de corriger le tir. Patrick Pouyanné saura-t-il s'adoucir ?

**L**

es spécialistes appellent cela un ascenseur gros volume. Après une rapide reconnaissance, le garde du corps de Patrick Pouyanné n'a pas trouvé d'autre solution pour lui permettre de rejoindre le dîner de gala organisé dans les salons de l'hôtel de ville de Vienne. En cette veille de sommet de l'Opep, il y a là tout le gratin du monde pétrolier, ministres et patrons de grandes compagnies. Mais un simple coup d'œil jeté au majestueux escalier du Rathaus a suffi à convaincre la petite délégation française : jamais le PDG de Total ne parviendra à gravir ces dizaines de marches. Depuis plusieurs semaines et une mauvaise chute sur un cours de tennis, le dirigeant souffre le martyre. Marcher est devenu un calvaire, hisser son 1,91 mètre sur une estrade un exercice à haut risque. À plusieurs reprises, son entourage l'a vu serrer les dents et vaciller. Ce mercredi

20 juin 2018, Patrick Pouyanné est allé au bout de lui-même et ne parvient plus à donner le change. Pour lui et son impressionnante carcasse, ce sera donc le monte-charge...

Comme toujours chez Total, l'histoire se devait de commencer par un « safety moment ». Un épisode qui, avec le recul, fait sourire ses protagonistes, mais qui aura bel et bien servi d'électrochoc pour le principal intéressé. Alors que ses difficultés sautaient aux yeux et alimentaient toutes les rumeurs, il aura fallu attendre ce soir-là pour que le « big boss » accepte enfin de parler de son « pépin de santé ». Et accessoirement de bousculer son emploi du temps démentiel pour se soigner. L'affaire sera rondement menée. À la Pouyanné. Entre deux déplacements, le PDG de Total se plie à une série d'exams, et dès le 12 juillet, se fait

opérer des cervicales. L'intervention l'empêche de se rendre à Moscou, où le patron du gazier Novatek l'avait convié pour la finale de la Coupe du monde de football. Mais cinq jours plus tard, le voilà déjà sur pied : une minerve au cou, il participe, à l'Élysée, à une réunion consacrée à l'insertion professionnelle. Parce qu'il s'y était engagé, et parce que le sujet lui tient à cœur... De quoi alimenter sa légende de patron inoxydable, à l'épreuve de toutes les tempêtes.

L'homme a tangué pourtant, et cela se voit. Depuis son coup de mou estival, Patrick Pouyanné a perdu une dizaine de kilos, s'astreint à marcher plus régulièrement et s'autorise même à lever le pied en fin de journée lorsqu'il se sent fatigué. Une vraie révolution pour ce travailleur insatiable. « Cette séquence lui a fait comprendre qu'il était peut-être plus fragile qu'il ne le pensait, confirme Bertrand Deroubaix, conseiller spécial et ancien directeur des Affaires publiques de Total, qui était à ses côtés ce fameux soir de juin, à Vienne. Elle lui a surtout fait comprendre que le rythme qu'il s'imposait depuis près de quatre ans finirait par le mettre en danger. » Et avec lui l'entreprise tout entière... Cette crainte de l'accident, ce fidèle compagnon de route n'est pas le seul à l'exprimer. Dans une maison encore traumatisée, à tous les étages, par la disparition brutale de Christophe de Margerie, la défaillance soudaine de son successeur a réveillé bien des mauvais souvenirs, et révélé à quel point l'actuel PDG occupait l'espace.

### UNE REPRISE EN MAIN SPECTACULAIRE

Pour mesurer le chemin parcouru depuis ce tragique automne 2014, il faut se souvenir du contexte dans lequel Patrick Pouyanné a pris les rênes de Total : un marché en plein retournement, un baril de pétrole qui dégringole, et un groupe qui brûle 10 milliards de cash par an... « En gros, résume le directeur Gaz, Laurent Vivier, vous arrivez à la tête de l'entreprise et vous comprenez que la valeur de ce que vous produisez va être divisée par trois, sans que vous ayez aucune prise sur les événements. Pour nous tous, c'était la fin des certitudes. » Et pour le nouveau patron, le début d'une reprise en main spectaculaire. La réduction des coûts devient son obsession. Et quand Patrick Pouyanné veut obtenir quelque chose, il met rarement les formes... « Dix niveaux hiérarchiques en dessous, on entend encore sa voix, c'est vrai », sourit Philippe Sauquet, qui siège au comité exécutif du groupe. En l'occurrence, le traitement de choc appliqué à Total était sans doute la seule façon de rebondir, et le bouillant PDG le plus à même de l'exécuter. En raison de l'expérience

## PLUS DE 20 ANS DANS L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE

**1983-86** Polytechnique (photo ci-dessous) et École des mines.



**1993-97** Cabinets d'Édouard Balladur (Matignon) et de François Fillon (Technologies de l'information et de l'espace).

**1997-2000** Rejoint Elf-Aquitaine en tant que secrétaire général de sa filiale angolaise ; puis dirige les activités Exploration-Production au Qatar.

**2000-02** Il conserve ses fonctions après

la fusion avec Total, puis prend en charge les finances et l'informatique, au sein de l'Exploration-Production.

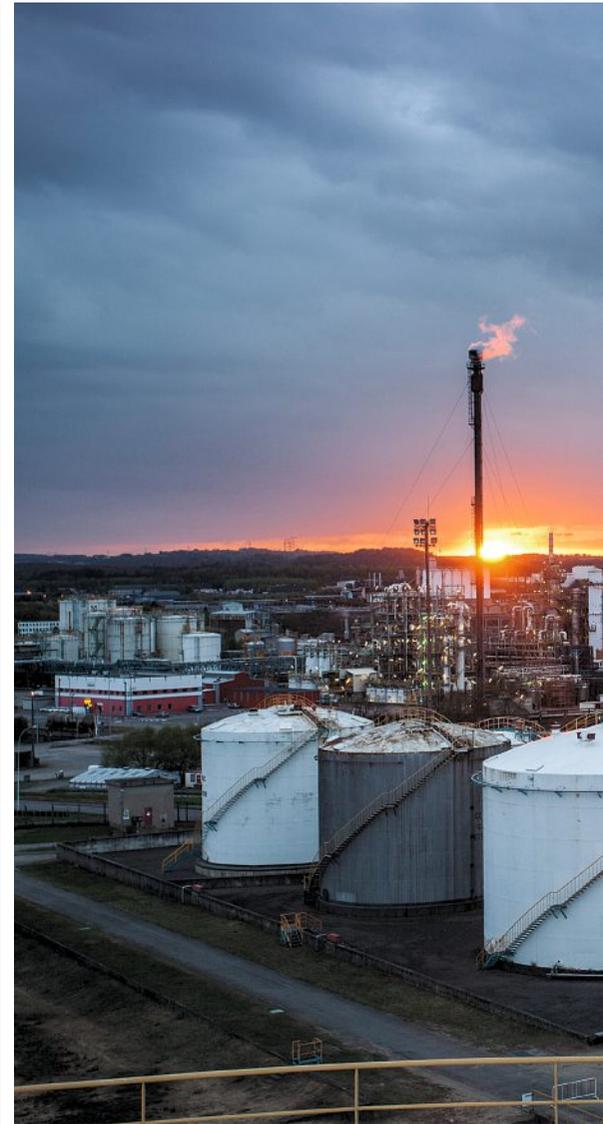
**2006** Entre au comité directeur (stratégie et la recherche au sein de l'Exploration-Production).

**2011** Directeur général adjoint, en charge de la chimie et de la pétrochimie.

**2012** Entre au comité exécutif ; il est nommé directeur général de la branche Raffinage-Chimie.

**22 octobre 2014** Après la mort accidentelle de Christophe de Margerie, il est nommé directeur général et président du comité exécutif.

**16 décembre 2015** PDG du groupe pétrolier.



accumulée dans ses fonctions précédentes, à la tête du pôle Raffinage-Chimie, et de son tempérament bien sûr...

« Ma personnalité s'adaptait peut-être mieux à la crise que nous traversons que celle de Christophe [de Margerie, NDLR], reconnaît-il. Lui-même parlait d'un plan d'économies dès l'été 2014, mais il a fallu se montrer encore plus ambitieux... » Sans états d'âme, Patrick Pouyanné s'attelle donc à « réveiller » la maison. « Réformer une entreprise, ça marche mieux quand l'instinct de survie est activé », constate-t-il. Dans sa bouche, les équations les plus complexes deviennent étonnamment simples : « Il s'agissait d'abord de mathématiser le problème. Quand on vous explique qu'il vous manque 10 milliards de cash pour retomber sur vos pattes, vous commencez par lister les économies possibles, puis vous éliminez



Le site pétrochimique de Carling (Moselle) a été reconverti dans la fabrication de polymères et de résines, sous la houlette de Patrick Pouyanné, alors à la tête du pôle Raffinage-Chimie.

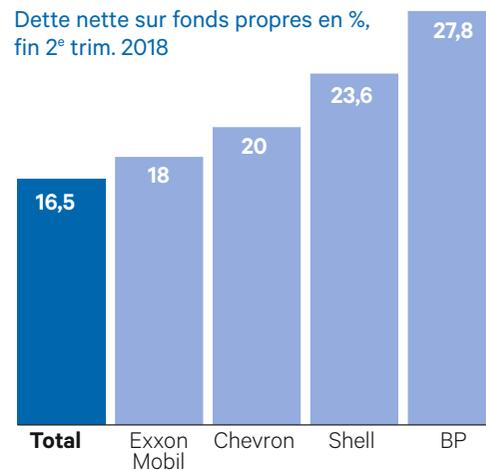
les foyers de pertes, vous diminuez les investissements, et vous faites le tri dans vos actifs. Des plans d'action très concrets en découlent.» Facile, sur le papier. Mais dans les faits, secouer une entreprise comme Total, diffuser la nouvelle discipline financière dans toutes ses strates, toutes ses baronnies, relevait de l'exploit. Patrick Pouyanné l'a fait et les indicateurs financiers du groupe sont là pour le prouver : la rentabilité a progressé dans tous les métiers, l'endettement a diminué, et en dépit des économies réalisées et des cessions d'actifs, le pétrolier français devrait voir sa production augmenter plus que celle des autres majors ces prochaines années. Plus significatif encore : en quatre ans, le point mort du groupe – le prix du baril auquel le groupe couvre ses coûts et la rémunération de ses actionnaires – est passé de plus de

100 dollars à moins de 50 dollars. Du jamais vu, pour un paquebot de cette taille...

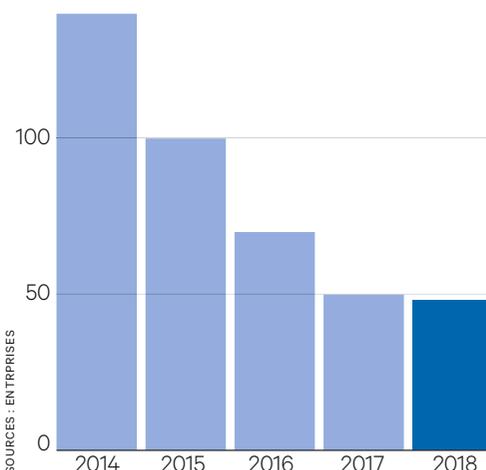
On n'obtient pas de tels résultats sans une implication de chaque instant, sans exercer une pression maximale sur les équipes. C'est ce qui distingue « Pognax » – son surnom à Polytechnique – d'un patron ordinaire. Lui ne lâche rien, jamais. « Il est capable de descendre très bas dans la cale », résume Stéphane Michel, qui affiche le même pedigree que lui, et dirige la zone Moyen-Orient au sein de la branche Exploration-Production. L'ancien secrétaire général, Jean-Jacques Guilbaud, avoue, lui, n'avoir « jamais vu quelqu'un bosser autant, dans les moindres détails ». « Il met en acte ses pensées de manière implacable, complète-t-il... Ce qu'il a réussi à faire en quatre ans est proprement stupéfiant. » Et celui qui le dit a connu quatre PDG chez Total...

### LES EFFORTS FINANCIERS ONT PAYÉ

Dette nette sur fonds propres en %, fin 2<sup>e</sup> trim. 2018



Point mort en dollars par baril (prix du Brent à partir duquel Total est rentable)



Cette force d'entraînement hors du commun, ceux qui l'ont côtoyé à l'époque où il dirigeait le Raffinage-Chimie (RC) en ont déjà ressenti les effets. Parachuté par Christophe de Margerie à la tête de cette branche malade en 2011, Patrick Pouyanné a plongé tête baissée dans la mêlée, conscient que les restructurations qu'il avait à y mener auraient valeur de test pour la suite de sa carrière... Point d'orgue de cette période : la reconversion du site de Carling (en Moselle) lui a notamment permis d'asseoir sa réputation de manager, en démontrant au passage que son style très direct, pour ne pas dire brutal, ne conduisait pas forcément à l'affrontement. Michel Charton, qui dirigeait alors l'usine, était en première ligne à côté de son patron et se souvient d'un Patrick Pouyanné « engagé à 100% dans cette affaire ». « Nous avons été extrêmement volontaristes [la fermeture

Christophe de Margerie (ici, en janvier 2014), prédécesseur et mentor de Patrick Pouyanné.

d'une unité était d'ores et déjà décidée, NDLR], mais nous voulions faire les choses bien. Dans les moments clés, Patrick est venu sur place, a rencontré les salariés pour leur expliquer ce qui se jouait, en engageant la parole du groupe et la sienne». Bertrand Deroubaix, qui était à l'époque le secrétaire général de la branche, atteste l'élan donné par son PDG: « Au RC, après des années très difficiles, son travail a galvanisé tout le monde. Il y avait une fierté retrouvée. Faire partie de cette aventure était absolument excitant... »

C'est entendu: on ne parvient pas au sommet d'une entreprise comme Total sans une puissance de travail hors norme. Mais tous ceux qui le pratiquent, même les plus brillants d'entre eux, même ses anciens condisciples polytechniciens, vous le diront: « Patrick, c'est autre chose... » Autre chose? « Un surhomme, ose Bertrand Deroubaix. En termes de capacités intellectuelles, d'idées, de créativité, d'énergie... Il est très au-dessus de la mêlée. » Jacques Veyrat, qui faisait partie de la même promotion à l'X, n'hésite pas une seconde non plus: « Parmi les chefs d'entreprise, c'est l'un des meilleurs, ça ne fait aucun doute. J'ai rarement vu quelqu'un qui réfléchisse de façon aussi complète et structurée. » Et si le patron d'Impala le tient en si haute estime, c'est qu'il perçoit chez lui un petit truc en plus: « Je sens toujours dans ses yeux quelque chose qui me touche, quelque chose de très humain. Patrick n'est pas



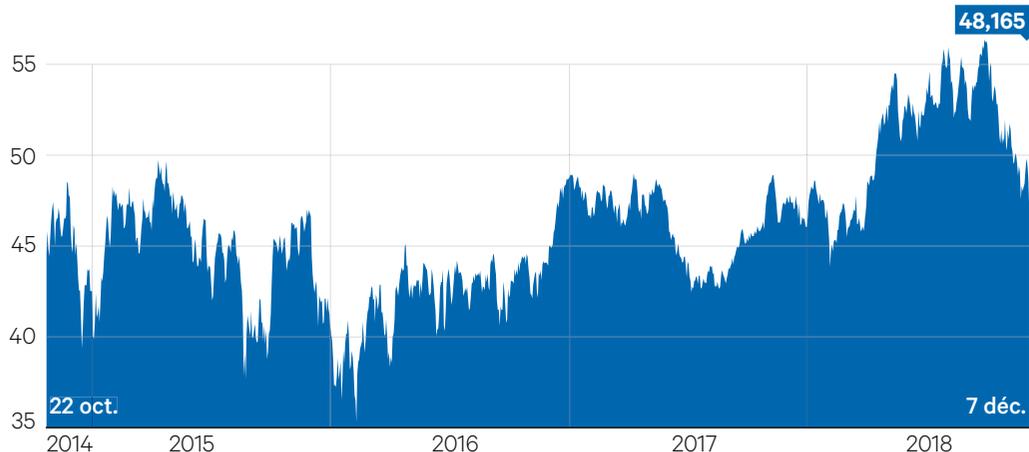
## ON N'ATTEINT PAS LE SOMMET D'UNE TELLE ENTREPRISE SANS UNE PUISSANCE DE TRAVAIL HORS NORME.

déconnecté de ses émotions et, pour moi, c'est essentiel. S'il ne laisse pas travailler son intuition, même un polytechnicien peut devenir un vrai con. » À cette sensibilité exacerbée s'ajoute une dimension plus inattendue chez lui: sa très grande souplesse dans l'action, comme dans le raisonnement. Le PDG de Total ne fait jamais de compte rendu de réunions, parce qu'à ses yeux cela l'enferme, l'empêche d'explorer d'autres cheminements. « À ce niveau de responsabilité, la plupart des dirigeants restent prisonniers de leurs tableaux Excel, souligne Laurent Vivier. Lui s'adapte en permanence à la réalité, s'accommode beaucoup plus qu'on ne l'imagine des champs mouvants; on tente, on corrige... De ce point de vue, on peut dire que son tempérament le rapproche plus du modèle Silicon Valley que de l'X-Mines classique. » Cet « esprit start-up », il l'exprime surtout quand il prépare un gros deal. Là où d'autres s'entoureraient d'une armée de conseillers, Patrick Pouyanné mobilise au contraire en interne un petit cercle d'initiés, qui bascule avec lui dans une autre dimension: le mode commando. Pour lui, la seule façon de réussir un projet de ce type est de le faire sous les radars. Les banquiers et les avocats parlent trop. Surtout en France.

Alors, comme le raconte Renaud Lions, l'un de ses « deal makers », « un jour il vous appelle, vous dit "Monte", et vous vous retrouvez embarqué dans une opération à plusieurs

### UNE STRATÉGIE VALIDÉE PAR LES MARCHÉS

Cours en Bourse en euros



SOURCE: BLOOMBERG

JEROME BONNET

Le patron (au centre), avec Franky Smisaert (à droite), directeur de Total Carling, lors de l'inauguration de la nouvelle plate-forme mosellane en mai 2017.

milliards». C'est exactement ce qu'il s'est passé pour l'acquisition de Maersk Oil, à l'été 2017 : un deal à plus de 7 milliards d'euros, bouclé en un mois, par une demi-douzaine de personnes. Dans ces cas-là, le patron fait fi de toute hiérarchie, distribue lui-même les rôles et fixe le calendrier. «Il veut maîtriser le processus de A à Z, poursuit Renaud Lions, désormais en charge de l'exploration en Amérique du Nord et en Amérique du Sud. Jusqu'à la dernière minute, Patrick doute, il passe en revue tous les scénarios possibles, intègre tous les paramètres. Quand tout est clair dans sa tête, il n'a plus l'ombre d'une hésitation.» Rapidité et discrétion. L'acquisition de Direct Énergie, au printemps dernier, porte également la patte Pouyanné. Une transaction conçue et réalisée avec une équipe encore plus resserrée, puisque le PDG de Total et le vendeur, Jacques Veyrat, l'ont pratiquement négociée en tête-à-tête. «Avec lui, c'est toujours clean, apprécie ce dernier. Pour les détails de paperasse, on se passait un coup de fil et tout se réglait dans la foulée. De toute façon, il s'occupe de tout...»

#### « VIENS ME LE DIRE QUAND IL DÉCONNE »

C'est vrai, Patrick Pouyanné s'occupe de tout. À un point qu'on a même du mal à imaginer. Entre un rendez-vous à l'Élysée, une business review et un déplacement éclair en Afrique, P-One, comme on l'appelle dans les étages supérieurs de la Tour Total (P-Two est réservé au directeur financier, Patrick de La Chevardière), est le genre de patron capable de répondre par écrit aux demandes de stage, de naviguer lui-même sur Opendo pour réserver le vol d'une de ses équipes, ou d'appeler le service client du fournisseur d'électricité Total Spring, parce qu'il ne comprend pas sa facture... «Et avant de se coucher, il vous enverra un mail à 3 heures du matin pour râler sur la qualité de la mayonnaise dans les sandwiches au thon de la réunion investisseurs!» plaisante – à moitié – un familier de l'entreprise...

«Viens me le dire quand il déconne.» Cette phrase, les dirigeants de Total sont un certain nombre à l'avoir entendue dans la bouche de Christophe de Margerie. Lorsqu'il était à la tête de l'entreprise, l'ancien PDG surveillait comme le lait sur le feu celui qui faisait déjà figure de dauphin mais qui, selon ses propres mots, devait «régler son problème de tempérament». Les colères homériques de Patrick Pouyanné ne datent pas d'hier. Elles sont soudaines, sonores, et compte tenu de son



gabarit, particulièrement spectaculaires. Quand l'orage est passé, «il est souvent le premier surpris de voir à quel point la marmite a bouilli», observe Bertrand Deroubaix. Dans les couloirs de Total, et pas seulement aux étages de la direction, on ne compte plus les anecdotes sur ces collaborateurs «dynamités par Patrick» en réunion. Parce qu'ils étaient mal préparés, n'ont pas dit toute la vérité, ou lui ont donné l'impression de lui faire perdre son temps. Sa hantise... Ceux qui l'ont connu au Raffinage-Chimie se souviennent du stratagème mis en place – avec son accord – pour l'empêcher de monter dans les tours en comité de direction :

son secrétaire général cachait dans sa poche un carton jaune et un carton rouge, et faisait mine de les sortir quand la situation se tendait. Le geste suffisait à faire retomber la tension. Mais personne n'a tenté l'expérience depuis qu'il est devenu le grand patron. Une petite histoire résume assez bien le climat ambiant : voilà quelques mois, une dizaine de cadres dirigeants de Total ont participé à un séminaire sur la problématique du changement dans les organisations, pour croiser leurs expériences avec des managers de même calibre, venant d'Accor, de La Poste et de Saint-Gobain. Lors d'un atelier, chaque groupe de réflexion



devait soumettre aux autres une question. Voici ce que les dix de Total ont choisi de demander à leurs homologues : « Avez-vous peur de votre CEO ? »

Face à cet « hyper-autoritarisme », pour reprendre une expression souvent entendue en interne, il y a plusieurs façons de réagir : les uns s'effondrent, les autres tournent les talons ; certains, plus rares, encaissent sans ciller, laissent passer l'orage et s'efforcent de défendre leur position. « Les membres du Comex, eux, sont sous la table, regrette un dirigeant du groupe. C'est ce que pense toute la boîte en tout cas. Aucun d'entre eux ne l'amène à se corriger, et cela génère une grande frustration. Le sentiment général est qu'ils ont capitulé... » Le jugement est sévère, mais reflète une interrogation profonde, qui taraude autant les salariés que les investisseurs – anglosaxons, notamment : quels sont les contre-pouvoirs susceptibles d'adoucir le tempétueux patron de Total ? Quelles sont les cordes de rappel pour canaliser son énergie ? Questions essentielles pour le groupe pétrolier et son PDG, car deux sortes de risques existent : celui d'une « vitrification » des équipes, bridant toutes les initiatives ; et celui du mensonge par omission, qui finit par devenir la règle, lorsque l'on n'ose plus faire remonter les mauvaises nouvelles...

### UN COACH POUR CANALISER SES ÉMOTIONS

Patrick Pouyanné le sait : il lui faut aujourd'hui corriger le tir. Sans aller jusqu'à promettre un changement radical – « Mon mode de management peut paraître brutal, mais ça marche », prévient-il –, le patron de Total reconnaît s'être « caricaturé lui-même » depuis sa prise de fonctions. Avec le recul, il admet aussi avoir eu peur. « Pas le jour où j'ai été nommé, mais quand j'ai compris ce qui m'attendait. » « Il faut imaginer la pression épouvantable qu'il a subie après le décès de Christophe de Margerie, justifie un excellent connaisseur de l'entreprise. C'est comme si, du jour au lendemain, Patrick avait absorbé l'émotion ressentie par le groupe tout entier, ce qui explique qu'elle déborde à ce point lorsqu'il évoque son prédécesseur. Ce tempérament fou aurait dû être coraqué et malheureusement il s'est retrouvé seul à la barre, sans rien ni personne pour le freiner. Maintenant, il a le loisir de ralentir... » Depuis cinq ans, Patrick Pouyanné travaille sur lui-même. Avec l'aide d'un coach, il s'efforce de canaliser ses émotions, de mieux comprendre l'effet qu'il produit sur les autres. Pour la première fois, il a même évoqué ouvertement le sujet, début septembre, lors du Campus réunissant les 300 plus hauts dirigeants du groupe, à Chantilly. « Il nous a dit qu'il se rendait compte qu'il avait créé un environnement de tensions, parce que lui-même se sentait en insécurité », témoigne un participant. Entre autres choses, le PDG a demandé à son

### UNE PROMO DE L'X RICHE EN FUTURS PATRONS

On l'appelait « Pognax » – dans le jargon des polytechniciens, la « pognax » désigne un travailleur obsessionnel – mais, dans la promotion 83 de l'X, bien peu imaginaient pour Patrick Pouyanné une telle trajectoire. « Il lui manquait le vernis social et politique », glisse l'un de ses condisciples... S'il n'était pas encore un leader,

le futur patron de Total a noué des liens étroits avec certains camarades de promo, comme Paul-François Croisille, le directeur des opérations de Neoen, qui a voyagé à deux reprises avec lui en Asie, et dont il est toujours très proche aujourd'hui. Impressionnant casting que celui de cette fameuse

promo 83 : on y retrouve Patrick Drahi 1 (Altice), Jacques Veyrat 2 (Impala), Thierry Le Hénaff 3 (Arkema), Marwan Lahoud (ex-Airbus), Bernard Pinatel 4 (qui a succédé à son PDG à la tête de la branche Raffinage-Chimie de Total) ou encore Alain Seban, ancien directeur du Centre Georges-Pompidou.



Dans cette vidéo interne pour le lancement de Total Spring, Patrick Pouyanné s'est pris au jeu en incarnant un téléconseiller.

auditoire de plancher sur les valeurs du cadre dirigeant, en insistant plus particulièrement sur la « prise de parole »... « Sur le collectif, on va aller vers quelque chose de plus apaisé, veut croire un de ses conseillers. Depuis l'été, il est plus serein, plus attentif sur ces sujets-là. »

Les résultats obtenus depuis qu'il a pris la tête de l'entreprise expliquent évidemment cette sérénité nouvelle. Mais il y a autre chose : après quatre ans en apnée, cet homme qui a tant de mal à se reposer sur les autres semble enfin avoir identifié en interne ses « cercles de confiance ». Des collaborateurs aux compétences variées, de tous niveaux hiérarchiques, qu'il mobilise de façon utilitaire, en fonction de ses priorités. « Patrick connaît les compétences des uns et des autres sur le bout des doigts, décrypte Stéphane Michel, qui fait partie de ses hommes de confiance. Quand les choses sont sous contrôle, cela lui permet de dézoomer. » Encore une facette du personnage : le Pouyanné DRH... Une occupation qui « [l']amuse beaucoup », dit-il. « Je cherche avant tout à repérer les autoporteurs,

les individualités qui font réellement tourner la machine. Pour cela, il faut soulever le couvercle, injecter du sang neuf, surprendre en nommant les hommes et les femmes de talent là où on ne les attend pas. Sinon tout se joue à l'ancienneté, car le système est intrinsèquement conservateur ; et si l'on n'y prend pas garde, le système nous enfume. »

Bousculer, toujours... C'est décidément plus fort que lui. Malgré la volonté affichée d'arrondir les angles, les salariés de Total peuvent encore s'attendre à être sacrément secoués ces prochaines années. Les uns s'en inquiètent. Les autres s'en accommodent, parfois même s'en réjouissent : « Le problème, ce n'est pas Patrick Pouyanné, c'est nous ! suggère un membre du comité de performance. En tant que managers, nous avons la responsabilité collective de gérer son image. Cela veut dire expliquer à nos troupes les clés du bonhomme, ses angoisses profondes, les raisons pour lesquelles il explose, et les préparer en conséquence. » « Quand vous avez la chance d'avoir un patron comme lui, complète ce haut dirigeant, vous avez le devoir d'y mettre la résistance et les amortisseurs nécessaires. Un Pouyanné, ça se mérite. Il ne faudrait surtout pas qu'il change. » Un risque assez minime, à vrai dire... Le patron de Total a beau se féliciter du travail accompli, on le sent déjà prêt à livrer de nouvelles batailles. Sa principale crainte, aujourd'hui, est que l'entreprise retombe dans les travers du confort. « Il nous faut trouver un point d'équilibre, résume-t-il : laisser l'organisation respirer, sans relâcher un seul instant la discipline. » Oui, le pire, aux yeux de Patrick Pouyanné, serait que Total songe à se rendormir. ●

Plus d'infos sur [weekend.lesechos.fr](http://weekend.lesechos.fr)