

LA CURIOSITE COMME ANTIDOTE AU SYNDROME TITANIC

Anne Gilbert, TotalEnergies



Hortense Chadapaux : Bonjour Anne ! Vous êtes **directrice de l'innovation de la branche Gas, Renewables and Power de Total**⁷, branche créée en 2016 lorsque le groupe a repensé son organisation afin de la mettre au service de son ambition de devenir le *major* de l'énergie responsable. Un vaste chantier évidemment pour un groupe pétrolier qui doit repenser le cœur même de son activité. Quelle place voyez-vous pour la curiosité dans cette capacité de l'entreprise à se transformer ?

Anne Gilbert : L'entreprise curieuse est, pour moi, une entreprise qui interroge ses *process*, reste en permanence à l'écoute du monde et ne fait pas, ne vit pas wet ne se transforme pas en vase clos. On est dans une logique de porosité avec le monde. L'ennemi de la transformation de l'entreprise, c'est vraiment la stagnation, c'est le « on a toujours fait comme ça ». Donc une entreprise curieuse est une entreprise qui va accepter de se remettre en cause en permanence, accepter la critique et reconnaître qu'on a tous des biais cognitifs. Ces biais cognitifs nous amènent à prendre certaines décisions et il faut accepter de se faire aider pour pouvoir aller au-delà.

HC : C'est donc une forme d'humilité qui s'illustre avec cette curiosité. Comment cela se traduit-il chez Total ?

AG : Il y a plein de façon d'illustrer la curiosité chez Total. Je vous propose celle du programme Total Ecosolutions dont je m'occupe aussi. Nous travaillons dans le cadre de ce programme à la réduction des impacts environnementaux. Pour cela, on dialogue en permanence avec des parties prenantes externes, des ONG, des fondations, des académiques... Pourquoi a-t-on ces parties prenantes externes autour de nous ? C'est justement parce qu'on a besoin d'être challengés et d'être à l'écoute du monde. Pour moi, l'entreprise curieuse doit accepter d'avoir des antennes en 2042 et accepter d'écouter des suggestions qui, parfois, remettent en cause son *business model*, la font réfléchir différemment. On peut être confronté à des logiques de choix ou de positionnement stratégique qui sont très différentes de ce qu'on fait aujourd'hui. Par exemple, une partie prenante nous challenge sur le fait de continuer à vendre des panneaux solaires plutôt que faire de la vente d'électrons ; ou alors sur les choix qu'on peut faire de faire de la sismique et comment diminuer l'impact environnemental de nos sismiques. Cela nous aide à repenser le monde tel que nous le voyons aujourd'hui.



Anne Gilbert

HC : Cette remise en question permanente au service de la transformation du groupe implique donc de revoir des procédés, des produits, voire les marchés ?

AG : Bien sûr ! En fait, quand vous êtes une entreprise comme Total, votre *business model* est basé sur le fait de vendre du carbone, et c'est ce qui vous structure – que soit de l'huile ou du gaz, à un moment il y a du carbone. Or on est en train de vivre une transformation radicale. Il faut complètement se réinventer : les procédés, les produits, les services, le positionnement stratégique du marketing, les marchés qu'on adresse. Le programme de transformation qu'on appelle Total Eco-Impact, nous aide à revoir l'ensemble de nos procédés, de nos produits, de nos services autour de cinq critères. Ces critères ont été choisis suite à une écoute client et aux engagements pris par Total sur les objectifs de développement durable des Nations

⁷ Depuis le 28 mai 2021, Total est devenu TotalEnergies. L'enregistrement de ce podcast ayant eu lieu en septembre 2020, Anne Gilbert parle donc de Total.

Unies. On s'est rendu compte qu'on était attendu non seulement sur le carbone et tout ce qui est gaz à effet de serre, mais aussi sur tout ce qui était eau et biodiversité, les impacts qu'on pouvait avoir sur la santé et la toxicologie, les impacts sur les communautés – là où nous sommes implantés – et évidemment tout ce qui concerne l'économie circulaire et l'épuisement des ressources non renouvelables.

HC : Et le tout, sous l'impulsion du dirigeant ?

AG : Oui, c'est Patrick Pouyanné⁸ qui a voulu que nous ayons des parties prenantes externes au *board*, donc au Comité de direction du programme de Total Ecosolutions. C'est une impulsion qui est très importante parce que l'entreprise curieuse ne se décrète pas, elle s'autorise. Il faut qu'on accompagne le fait que les collaborateurs puissent entendre des sons de cloche différents et il faut accepter d'avoir des détracteurs au sein même du Comité de direction de notre programme et les associer à nos décisions. Parfois, ils ne sont toujours pas d'accord avec ce qu'on fait, mais la mise en œuvre de cette écoute permet ensuite que les personnes autour de nous et autour de la table réinterrogent la façon dont on procède aujourd'hui. L'entreprise curieuse est donc, pour moi, un processus fragile ; un processus riche, mais fragile.

HC : Justement, quel est le principal ennemi de l'entreprise curieuse ?

AG : C'est ce que j'appelle le Syndrome Titanic. C'est typiquement : on voit l'iceberg, on accepte d'avoir une vigie qui va nous dire "Iceberg, droit devant !" mais va-t-on changer suffisamment vite de cap et de façon suffisamment importante pour pouvoir l'éviter ? Ce n'est pas gagné.

En fait, ce syndrome est très fort dans les grosses industries. Pourquoi ? Parce que notre appareil industriel est tellement lourd que transformer, par exemple, une raffinerie, changer des processus de chauffe, revoir des filtres, etc., ce sont des centaines de millions d'investissements. Et ce sont des investissements qui, souvent, n'ont pas de retour sur investissement. C'est très complexe. Il s'agit donc de repenser les choses et accepter qu'on ne peut pas se transformer seul. Et, pour Total, cela veut clairement dire qu'il va falloir se transformer sur l'ensemble de son écosystème, y compris ses fournisseurs.

HC : On devrait donc parler d'entreprises curieuses avec un s, au pluriel ?

AG : Oui c'est ça ! En fait l'entreprise curieuse est une entreprise buvard : elle s'imprègne du monde qui l'entoure. Elle est aussi une entreprise source : une entreprise peut faire du marketing, peut faire de la prospective, mais elle aura un impact qui sera quand même très limité. Or les entreprises de demain seront celles qui auront su se transformer en intégrant toutes les parties prenantes externes autour d'elles.

J'ai la très forte conviction que les entreprises de demain seront jugées non pas sur leur chiffre d'affaires, mais sur leur impact environnemental. Le futur CAC40 ne sera pas un CAC40 qui aura un *ranking* de chiffre d'affaires, mais ce sera bien un CAC40 qui aura aussi un *ranking* d'impact environnemental.

HC : Merci Anne ! Les enjeux sont immenses, on le voit, et les stratégies pour y répondre multiples. La transformation de Total est sans aucun doute l'un des meilleurs exemples d'entreprise que doit totalement réinterroger son modèle et se réinventer dans un monde qui a profondément évolué. Merci d'avoir partagé avec nous les ressorts d'une telle transformation et vos intuitions. Avoir l'humilité d'écouter la critique et oser réinterroger son modèle en profondeur : une entreprise curieuse est une entreprise courageuse !

Entretien réalisé en septembre 2020

⁸ Président-directeur général de TotalEnergies