

Pour sa 15<sup>ème</sup> édition, le Club Les Echos Débats en partenariat avec Kurt Salmon recevait **Thierry Pilenko, Président-directeur général de TECHNIP**, autour du thème « 40 ans après le Club de Rome, les nouveaux défis de l'industrie des hydrocarbures ».

Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure de Géologie de Nancy, ce grand patron atypique a mené une grande partie de sa carrière dans le groupe Schlumberger avant de rejoindre TECHNIP en 2007. Doté d'une solide expérience à l'international, il a su faire changer le groupe TECHNIP de dimension, lui faisant connaître une forte période de croissance. Entreprise française réussissant notablement à l'international sur le secteur pétrolier, TECHNIP reste méconnue du grand public.

Thierry Pilenko décrit son activité comme de l'ingénierie de construction, et aime à illustrer son propos par l'image. Ses trois activités principales (subsea, offshore, onshore) sont presque exclusivement centrées sur la production et la transformation d'hydrocarbures. Elles sont opérées par 38 000 employés dans 50 pays. Ce parapétrolier réalise de nombreux projets pour les entreprises pétrolières, majors

ou compagnies nationales, parmi lesquels quelques prouesses technologiques.

Par exemple, TECHNIP conçoit actuellement le plus grand objet flottant jamais imaginé par l'homme pour produire du gaz naturel liquide au large des côtes australiennes. Cette réalisation intègre trois métiers de TECHNIP : la production, les flotteurs et la liquéfaction. Elle n'est possible que parce que TECHNIP a été capable de capitaliser sur ses dernières réalisations en liquéfaction, en particulier pour le Qatar. Pour ce pays, premier producteur de gaz du monde, TECHNIP a réalisé six trains de liquéfaction dans le cadre d'un projet mobilisant plus de 75 000 personnes en pic d'activité et nécessitant des compétences extrêmement développées en gestion de projet.

TECHNIP a un portefeuille de solutions très large et continue à le faire croître, notamment par des acquisitions telles que Stone & Webster l'année dernière. Ces solutions peuvent être mises en œuvre partout dans le monde, grâce à de nombreuses présences locales. Ces entités

locales prendront bientôt le pas sur la France et, d'ici deux ans, la nationalité la plus représentée dans le groupe sera la nationalité brésilienne.

S'agissant de l'évolution du secteur ces vingt dernières années, Thierry Pilenko observe qu'il y a eu de nombreuses améliorations, que ce soit en imagerie sismique (thème sur lequel nous avons un autre champion français : CGG), en forage avec des gains en précision et la possibilité de forer horizontalement.

De nouveaux territoires s'ouvrent également : le Mozambique, que l'on croyait sans réserve, de nouveaux types de réserves telles que le pétrole « pré sel » au Brésil, et le pétrole ou le gaz de schiste.



Ce dernier a permis aux Etats-Unis de vivre une phase de ré-industrialisation avec la disponibilité d'une énergie beaucoup moins chère. La découverte de ces nouveaux thèmes géologiques a repoussé l'avènement du Pic Oil depuis dix ans. Thierry Pilenko est d'ailleurs convaincu qu'au moment où on découvrira les nouvelles sources d'énergie, on aura encore des hydrocarbures disponibles.

La complexité croissante pour trouver les nouveaux gisements laisse à penser que le prix du baril va rester durablement élevé. Mais Thierry Pilenko, dans sa position d'observateur du monde pétrolier, constate qu'à chaque baisse du prix du baril, les projets de mise en production de champs sont décalés. Ces décalages induisent une baisse de la production globale qui fait remonter mécaniquement le cours. A contrario, à l'échelle d'un pays comme le Mexique, de par sa cohérence géologique, il est de plus en plus cher d'exploiter les réserves car les nouveaux champs sont plus petits, plus profonds. Ainsi, la compagnie nationale



mexicaine a vu sa production baisser de 3,5 millions de barils par jours à 2,5 en dix ans, alors que ses investissements annuels passaient de 10 à 25 milliards de dollars.

Ces nouvelles sources d'hydrocarbures sont sujettes à débat, et tout particulièrement le gaz de schiste pour lequel la France s'interroge sur la possibilité de concilier son exploitation avec l'écologie. Thierry Pilenko est convaincu que cette conciliation est envisageable. L'exploitation du gaz de schiste a eu des impacts positifs sur l'économie nationale avec l'exemple des 600 000 emplois créés aux Etats-Unis. Par ailleurs, la technologie utilisée, la fracturation hydraulique, est une technologie connue depuis plus de soixante ans, maîtrisée par la grande compagnie et largement répandue puisque plus d'un million de puits utilisent cette technique aujourd'hui. Selon lui, les problèmes survenus sur les premières exploitations de ce gaz proviennent d'une mauvaise maîtrise de cette technique et des principes d'isolation des puits. Les grandes entreprises, n'ayant pas cru au gaz de schiste au début, se sont maintenant positionnées sur ce marché et travaillent de manière responsable, dans les règles de l'art. En France, le verrou est surtout politique. Thierry Pilenko pense qu'il faut amener tous les intéressés autour de la table, redonner de l'intérêt aux collectivités locales, expliquer de manière dépassionnée. Il faudrait être capable d'appréhender l'existence des réserves en autorisant l'exploration.

Acteur mondial, TECHNIP revendique ses racines françaises. La plupart des produits sont fabriqués en France bien que la part du chiffre d'affaires réalisé sur l'hexagone ne soit que de 2 %. L'expertise est historiquement en France, on peut d'ailleurs y recruter les meilleurs ingénieurs. C'est également en France que se trouvent les compétences en gestion de projet. Aujourd'hui TECHNIP dispose également de nombreuses

implantations importantes telles que Rio, Houston, Abou Dhabi, Perth qui se développent. TECHNIP n'est pas pour autant dans une logique de délocalisation, chaque projet gagné rapporte sa part de travail à Paris et à Rome.

Le coût du travail reste une question, qui amène TECHNIP à se positionner sur des projets de plus en plus complexes pour sortir de la zone de compétition.

Historiquement, TECHNIP est passé d'une organisation centralisée à des satellites locaux très forts. Thierry Pilenko reconnaît que le partage entre centres est aujourd'hui simplifié par les technologies de l'information. Cependant, ce sont les méthodes communes et la mobilité dans le groupe qui permettent réellement de travailler ensemble. L'enjeu est de garantir l'intégrité des données et de gérer le savoir afin qu'il soit rapidement accessible.

Dans cette organisation, les seniors ont toute leur place. Interrogé sur le sujet, Thierry Pilenko rappelle simplement que ses deux plus grands projets du moment sont gérés par des patrons de 66 et 65 ans. L'expérience des seniors représente pour lui une réelle opportunité pour l'entreprise.

La gestion de projet est fondamentale pour TECHNIP car plus de 70 % des projets sont au forfait. Le risque financier lié à une mauvaise appréciation des coûts est alors extrêmement important pour l'entreprise. Thierry Pilenko note par ailleurs qu'il n'a jamais vu de projet pour lequel on ne trouvait pas de solution technique.

La bonne performance financière et la croissance sont pour TECHNIP les meilleurs leviers pour se prémunir d'un risque de rachat.

Interrogé sur l'avenir à horizon dix ans, Thierry Pilenko voit TECHNIP évoluer vers une société de plus grande taille, puisque la taille des projets augmente, avec des ancrages locaux plus forts, toujours centré sur l'énergie et principalement le pétrole et le gaz. Son défi sera de trouver les bons talents aux bons endroits et les mettre en adéquation avec les futurs projets. Aller vers l'arctique serait raisonnable à cet horizon, TECHNIP a d'ailleurs une première expérience avec le projet Shtokman en mer de Barents.

Quant aux énergies renouvelables, Thierry Pilenko constate qu'il n'y a que peu d'opportunités et s'interroge sur la pérennité des modèles actuels avec la baisse des subventions.

**Chiheb Mahjoub - Président et CEO**  
chiheb.mahjoub@kurtsalmon.com

**Sylvain Calmels - Senior Manager**  
sylvain.calmels@kurtsalmon.com