



## EDITORIAL n°40 Mars 2003

### A la recherche de la confiance perdue des actionnaires !

Dans l'éditorial du n°39 "Confiance et raison garder" rédigé en novembre 2002, nous anticipions l'intervention militaire au Moyen Orient, la récession qui toucherait les pays européens et la crise boursière. Depuis quatre mois, de nouveaux scandales financiers, des entreprises surendettées ont accéléré la perte de confiance des actionnaires.

Beaucoup d'actionnaires quels que soient leur degré d'implication dans l'entreprise, leur taille ou leur nationalité s'interrogent sur l'avenir de leur patrimoine, la qualité du choix de leur placement et la confiance qu'ils avaient placée dans le Président de tel ou tel groupe.

Le doute et la suspicion, que nous redoutions, se sont installés durablement. L'heure est aux actions en justice et aux règlements de comptes dans les sphères dirigeantes. La situation est devenue dramatique, et cependant personne ne pense aux malheurs des petits porteurs (à l'exception de Colette Neuville), ni au sort incertain des actionnaires salariés abusés et bafoués. Ils ont perdu confiance comme la plupart des investisseurs dans les entreprises dont ils sont devenus copropriétaires, afin de constituer les uns une épargne de précaution, les autres une retraite complémentaire par capitalisation.

Ils ont également perdu le droit de s'exprimer en AG malgré les recommandations en matière de gouvernement d'entreprise édictées par les investisseurs institutionnels (AFG-ASFFI, ICGN), par l'OCDE, par l'Etat français (Lois NRE et Sécurité financière), par la Commission Européenne (Rapport Jaap Winter), par les rapports successifs du MEDEF-AFEP (rapports Viénot de 1995, et Bouton de 2002).

Ainsi les petits porteurs, ayant investi dans un PEA ou un compte titres au porteur, ne reçoivent pas l'avis de convocation à l'AG de certaines entreprises, ni l'information financière, s'ils ne possèdent pas individuellement 10.000 actions de cette entreprise !.

Les actionnaires salariés, qui pouvaient encore exercer individuellement leur droit de vote et qui recevaient l'information financière sur leur entreprise, dorénavant ne recevront plus rien et ne pourront plus voter par correspondance, par procuration ni par internet (le Groupe Danone a décidé en 2003 d'adopter le vote par internet lors de son AG).

*Les actionnaires salariés perdent, avec l'exercice individuel du droit de vote, le droit d'expression à l'AG et le droit légitime de contrôler la bonne gestion de leur entreprise, et finalement ils perdent confiance.*

Nous avons défendu avec les fondateurs d'AVAS, au cours de ces 16 années, le principe de la Participation cher au Général de Gaulle et à Jacques Chirac. Nous avons travaillé à la promotion de ces trois étapes successives : *1<sup>ère</sup> étape la Participation aux Résultats ; 2<sup>ème</sup> étape la Participation au Capital (avec les privatisations) et 3<sup>ème</sup> étape la Participation à la Gestion, c'est-à-dire à l'élaboration de la stratégie, et au contrôle de la bonne gouvernance de l'entreprise.*

Un élan formidable était né, un immense espoir et une confiance inébranlable dans l'avenir de l'entreprise. Que reste-t-il aujourd'hui ? qu'est devenue cette confiance porteuse de motivations, génératrice d'initiative et de responsabilité individuelle, d'innovations et de réussites techniques, de performances et de maîtrise des risques ? La confiance nous paraît aujourd'hui le bien le plus précieux pour une entreprise (nous l'écrivions dans l'éditorial de l'Avascope n°34, "Salariés épargnants ou Actionnaires salariés") ; *la confiance des actionnaires ne se décrète pas, elle se mérite.* Un nouveau dialogue social devait contribuer à préserver cette confiance. Malheureusement le résultat inverse est obtenu par les récentes décisions prises dans le cadre de la fusion des PEG, comme la suppression de l'exercice individuel du droit de vote pour les actionnaires salariés et retraités français, ainsi que pour tous les salariés étrangers, notamment ceux du Nigeria fortement motivés et mobilisés.

L'indépendance de ce Groupe et sa pérennité dépendent autant de la confiance de ses actionnaires salariés que de la confiance de ses actionnaires institutionnels, qui d'ailleurs observent avec beaucoup d'attention le degré de confiance des salariés dans le management de leur entreprise. Nous ne cesserons de rappeler : *pour qu'une fusion réussisse, il ne suffit pas que les actionnaires la décident, il faut que les salariés la réalisent.*

**AVAS – Immeuble Le Linéa – bureau 323 - La Défense 9 - Association régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901**

1, Rue du Général Leclerc - 92047 PARIS La DEFENSE CDX - **Déclarée le 13/10/1986 modifiée le 17/11/99**

Tél. : 01 41 35 92 75 ou 01 41 35 92 21 – Fax : 01 41 35 35 0 e-mail : [avas@totalfinaelf.com](mailto:avas@totalfinaelf.com)

site internet : [www.esop-avas.org](http://www.esop-avas.org)

## ACTIONNARIAT SALARIE ET CONSEILS DE SURVEILLANCE

Par Bernard BUTORI, vice président d'AVAS

### **Les Actionnaires Saliés ne veulent pas être des actionnaires de second rang**

**Le rapprochement des 2 groupes TotalFina et Elf Aquitaine aurait pu se traduire au niveau de l'actionnariat salarié par un mélange des cultures en ce domaine et une meilleure prise en compte des pratiques de la société absorbée. Malheureusement, c'est la culture et la pratique de la société absorbante qui s'imposent, une fois de plus, à la société absorbée et à l'ensemble des actionnaires salariés et anciens salariés.**

Le regroupement de toutes les actions détenues par le personnel dans des fonds qui leur interdisent d'exercer individuellement le droit de vote attaché à ces actions, et les privent de l'information adressée aux actionnaires ainsi que de l'accès aux AG d'actionnaires, font de ces actionnaires des actionnaires de second rang du seul fait qu'ils sont aussi salariés.

Cette évolution nous semble contraire aux principes de bonne gouvernance et de développement durable que met en avant notre Groupe et qui prônent en fait un meilleur respect de l'ensemble des partenaires de l'entreprise, y compris les actionnaires, même lorsqu'ils sont salariés de celle-ci.

Et pourtant, l'actionnariat salarié relève d'une pratique plus ancienne et représente un poids plus important chez Elf Aquitaine que chez TotalFina. On aurait donc pu espérer autre chose que les décisions abruptes que le Groupe vient de prendre en matière d'actionnariat salarié et d'exercice des droits de vote attachés aux actions TotalFinaElf détenues dans les différents fonds.

Toutes les actions TotalFinaElf détenues par le personnel sont à présent regroupés en 2 fonds : un FCPE qualifié d'Actionnariat France pour les actions détenues par le personnel des sociétés françaises du groupe et un FCPE qualifié d'Actionnariat Etranger pour les actions détenues par le personnel des sociétés non françaises du groupe.

Ces 2 FCPE sont ceux existants chez Total Fina et ont un règlement interne qui prévoit que le Conseil de surveillance exerce les droits de vote attachés aux actions détenues dans ces fonds. On est ainsi sûr que tous les droits de vote seront exercés, mais les salariés actionnaires ne reçoivent plus l'information relative aux AG et ne peuvent pas se prononcer directement sur les différentes résolutions qui y sont proposées. Il est à noter que, à la dernière AG, le Conseil a approuvé l'ensemble des résolutions.

En revanche, chez Elf Aquitaine, le personnel achetait des actions apportées ensuite à un FCPE. Le règlement de ce FCPE prévoit un exercice individuel du droit de vote attaché aux actions apportées. Chaque salarié actionnaire reçoit ainsi l'information relative aux AG et peut voter par correspondance ou assister à l'AG et exercer un vote en rapport avec le nombre d'actions qu'il détient. Ce FCPE est aussi doté d'un Conseil de Surveillance qui se contente de contrôler la société de gestion du fonds et exerce les votes correspondants aux rompus d'actions (par exemple : un salarié qui détient 43,28 actions peut voter pour ses 43 actions, le Conseil vote pour le rompu de 0,28 action). Le Conseil est formé de membres désignés par les Syndicats. A la dernière AG, au titre des rompus, le Conseil n'a pas approuvé certaines résolutions.

En faisant absorber les fonds Elf par ceux de Total la Direction impose à tous le règlement de ces fonds et supprime le droit de vote individuel pour tous ceux qui, depuis des années, prenaient soin d'exercer directement leur devoir d'actionnaire salarié, en votant individuellement ou en assistant aux AG.

Et que l'on vienne pas nous dire que cela a été fait parce que peu d'actionnaires salariés exerçaient ce droit de vote. Si c'était le cas, eh bien, que l'on instruisse les actionnaires salariés de leurs droits et devoirs et qu'on les incite à exercer ces droits de vote. C'est ainsi que l'on peut développer les pratiques démocratiques et la citoyenneté dans l'entreprise. Sinon, il faudrait aussi supprimer le droit de vote à tous les actionnaires individuels qui ne sont pas véritablement très nombreux à l'exercer ou bien supprimer toutes les élections de la vie publique où les taux de participation sont faibles.

Pour conférer une certaine légitimité à l'exercice de ce droit de vote par le Conseil de surveillance, les 14 membres représentant les actionnaires salariés dans ce Conseil seront élus par l'ensemble des porteurs de parts du FCPE. Actionnariat France ; l'entreprise y étant représentée par 7 autres membres qu'elle y désigne.

En revanche, le mode de désignation des 14 membres représentant les actionnaires salariés dans le FCPE Actionnariat Etranger ne semble pas être totalement arrêté à ce jour ; la question est de savoir si ce mode assurera une légitimité suffisante.

**Quoiqu'il en soit, le système offrant la meilleure légitimité et le plus respectueux des actionnaires salariés est bien celui qui permet l'exercice du droit de vote individuel.**

Le droit de vote exercé collectivement par le Conseil place les actionnaires salariés au second rang.

**Notre objectif est de développer, dans l'entreprise, un actionnariat salarié adulte, avec la plénitude des droits qui y sont attachés.** C'est pourquoi nous revendiquons un système qui permette l'exercice individuel du droit de vote, **quitte à le compléter par un système collectif pour ceux qui le souhaiteraient. Pourquoi ne pas imaginer, par exemple, 2 FCPE, l'un avec exercice individuel du droit de vote, l'autre avec exercice par le Conseil de surveillance, et possibilité de transfert de l'un vers l'autre pour ceux qui voudraient passer d'un système à l'autre.**

En attendant d'obtenir un tel système, il est important de ne pas laisser les Conseils de surveillance des 2 FCPE TFE tomber entre les mains de personnes plus soucieuses de plaire à la Direction ou de défendre des intérêts qui ne seraient pas ceux des actionnaires salariés qu'ils sont censés représenter.

C'est pourquoi l'AVAS a multiplié les contacts auprès de la COB et de la Direction et poursuivi ses démarches concernant la constitution des Conseils de surveillance des 2 FCPE Actionnariat France et Etranger. Le premier va être mis en place par une élection se déroulant par correspondance en ce mois d'avril. L'AVAS a décidé d'y participer en association avec le SICTAME.

## **La Constitution de la liste AVAS-SICTAME pour l'élection du Conseil de surveillance du FCPE Actionnariat France**

Les membres de ce Conseil (14 titulaires et 14 suppléants) seront élus par les porteurs de parts.

Les listes de candidats devaient être déposées au plus tard le 21 février, l'élection s'effectuant par correspondance avec un **dépouillement des votes le 29 avril 2003.**

Ces listes de candidats pouvaient être présentées par les organisations syndicales représentatives au niveau national et dans le groupe, ou par un groupe de salariés ayant recueilli le parrainage de 100 salariés porteurs de parts du fonds.

Pour être candidat, il fallait détenir au moins 50 parts du fonds, être salarié d'une des sociétés françaises du groupe et avoir 3 ans d'ancienneté.

**Le dispositif retenu favorise donc les 5 syndicats représentatifs au niveau national :** CFDT, CFE-CGC, CFTC, CFT et FO.

**Pour les autres entités, comme l'AVAS ou le SICTAME, syndicat indépendant, le dispositif oblige à recourir au parrainage d'au moins 100 porteurs de parts.**

Pour contrôler ce qui se passera dans ce Conseil de surveillance ainsi que l'usage qui sera fait du droit de vote attaché aux actions, il n'y a qu'une solution, c'est d'y être. C'est pourquoi, l'AVAS qui est l'association d'actionnaires salariés du groupe s'est associée au SICTAME qui est totalement indépendant (et de la Direction, et des confédérations syndicales ; tout comme l'AVAS donc) et se trouve dans la même situation que l'AVAS et partage notre point de vue sur l'exercice individuel du droit de vote. Le SICTAME est de plus le 1<sup>er</sup> syndicat de l'Amont pétrolier du Groupe.

Partant de là, et pour éviter une compétition inutile entre AVAS et SICTAME qui comptent un certain nombre d'adhérents communs, il est apparu souhaitable de regrouper les forces de l'AVAS et du SICTAME dans le cadre de ces élections.

**L'option retenue a donc été de présenter une liste commune AVAS-SICTAME,** l'AVAS apportant sa réputation de plus importante association d'actionnaires salariés du groupe ainsi que son audience dans les 3 branches du groupe et le SICTAME apportant sa réputation de syndicat non inféodé et indépendant ainsi que l'audience très importante dont il bénéficie dans l'Amont.

Cette élection ouverte à plus de 67 000 personnes en France est de première importance. Il s'agit de garder le contrôle des droits de vote par le Conseil élu.

**L'élection se déroulera uniquement par vote par correspondance durant le mois d'avril.** Le Conseil de Surveillance sera mis en place le 5 mai. L'Assemblée Générale des actionnaires aura lieu le 6 mai.

### **Le mois de février a été mis à profit pour constituer la liste AVAS –SICTAME.**

**Vous avez été près de 200 à parrainer la liste AVAS-SICTAME et très nombreux à vous porter candidats sur la liste.**

Notre liste a été déposée le vendredi 21 février, accompagnée de 180 parrainages (184 parrainages sont arrivés dans les temps : 4 ont été retirés car mal libellés, et d'autres parrainages sont arrivés hors délai), largement donc au delà du seuil des 100 parrainages réclamés.

Rappelons que les listes présentées par les 5 syndicats représentatifs au niveau national (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et FO) n'étaient pas astreintes à présenter ces parrainages.

Nous avons aussi déposé la profession de foi de la liste AVAS-SICTAME, qui comporte la liste des candidats. Cette profession de foi, assemblée avec celles déposées par les autres listes, formera une brochure qui sera envoyée aux électeurs (vote uniquement par correspondance).

**Vous trouverez, plus loin, la profession de foi AVAS-SICTAME, avec la liste des candidats.**

Pour composer la liste AVAS-SICTAME, nous avons dû rechercher, au delà des multiples compétences proposées, un équilibre entre plusieurs critères, celui de la diversité des sociétés représentées étant particulièrement important. Le choix a souvent été difficile, que ceux qui se sont portés candidats, et n'ont pas été retenus pour figurer sur la liste (notamment dans l'Amont où nous avons eu beaucoup de candidatures) ne nous en tiennent pas rigueur.

**Merci à vous tous qui, en acceptant d'être candidat et/ou en parrainant, avez permis la constitution et la présentation de notre liste AVAS-SICTAME.**

**Au total 8 listes sont en compétition:**

- Une pour chacun des 5 syndicats : CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et FO
- 3 listes avec parrainages :
- outre notre liste AVAS-SICTAME :
- une liste GISA (Groupe Indépendant des Salariés Actionnaires)
- une liste IDEAS (Initiative pour le Développement de l'Epargne et de l'Actionariat Salarié),

**Le matériel de vote par correspondance doit parvenir aux électeurs début avril.**

**Prêtez la plus grande attention à ce courrier et surtout renvoyez votre bulletin de vote afin qu'il soit parvenu au plus tard le 28 avril, le dépouillement intervenant le 29 avril.**

Si, au 10 avril 2003, vous n'avez pas reçu votre matériel de vote, n'hésitez pas à nous le signaler.

Pour cette élection, le nombre d'électeurs approche les 70 000 personnes. C'est donc une élection de première importance. De ses résultats vont dépendre :

- la majorité au sein du Conseil de Surveillance,
- les décisions des votes effectués en AG des actionnaires au titre des 17 millions d'actions détenues par le personnel des sociétés françaises du groupe,
- le choix de l'administrateur représentant l'actionariat salarié.

Aussi, comptons-nous sur la mobilisation de tous pour que la liste AVAS-SICTAME fasse le meilleur score possible.

**En votant pour la liste commune AVAS-SICTAME, vous avez l'assurance de voter pour une liste qui allie la compétence, l'indépendance et le souci de défendre au mieux les intérêts du personnel, des actionnaires salariés et de l'entreprise.**

**Dès réception du matériel de vote, Votez et Faites Voter la liste AVAS-SICTAME !**

## **Comment accéder à l'AG des actionnaires de TotalFinaElf ?**

La confiscation du droit de vote individuel entraîne l'impossibilité d'accéder à l'AG des actionnaires, sauf à posséder des actions TotalFinaElf en dehors du FCPE. La prochaine AG se tiendra le 6 mai.

i

**Pour obtenir un ticket d'entrée à l'AG, à toute épreuve, il vous suffit d'acquérir une action TotalFinaElf au nominatif.**

**Pour ce faire, 2 méthodes :**

- soit vous avez des actions disponibles sur le FCPE, vous pouvez alors en **transférer** une au nominatif vers BNP Paribas, ce qui vous évite l'achat et vous permet d'accéder de la même façon à l'AG des actionnaires.
- soit vous n'avez pas d'action disponible. Il vous suffit alors d'en **acquérir** une au nominatif, **en écrivant à BNP Paribas, selon le modèle de lettre ci-après :**

Nom et Prénom Destinataire : BNP Paribas Securities Services

Adresse G.I.S. Conservation Emetteurs – Secteur Bourse

Téléphone Les Collines de l'Arche – 75450 Paris Cedex 09

Date de naissance

Lieu de naissance

Objet : Souscription Action TotalFinaElf au nominatif et inscription au Club des Actionnaires

Madame, Monsieur,

Par la présente, je vous demande de bien vouloir souscrire au nominatif une action TotalFinaElf à tout prix.

Je vous réglerai le montant de la transaction à réception de votre courrier confirmant celle-ci.

Dans cette attente, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'assurance de mes salutations distinguées.

## Signature

NB 1 : Au lieu d'un ordre à tout prix, vous pouvez passer un ordre à cours limité, la première phrase devient alors :

" Par la présente, je vous demande de bien vouloir souscrire au nominatif une action TotalFinaElf au cours de (vous indiquez ici le cours : 130 par exemple) euros maximum. Cet ordre est valable jusqu'au (en général on indique la fin du mois en cours) "

NB 2 : Un courrier vous avisera de l'exécution de votre ordre (les frais sont de 0,3 % de la transaction hors TVA, donc très modiques) et vous indiquera le montant à payer par chèque

NB 3 : Vous pouvez évidemment acheter plus d'une action si vous le souhaitez.

**NB 4 : Le placement ainsi réalisé présente de nombreux attraits : dividende mais aussi informations réservées aux actionnaires, et bien sûr ticket d'entrée à l'AG des actionnaires qui vous donne droit au jeton de présence, au discours du Président que vous pouvez aussi interroger (si toutefois vous arrivez à vous faire donner un micro), aux petits cadeaux distribués en AG et " last but not least " au cocktail qui clot l'AG. Alors n'hésitez pas, faites-vous plaisir : commandez dès aujourd'hui votre action au nominatif.**

Si vous ne vous rendez pas en personne à l'AG et avez des actions en propre, vous pouvez bien évidemment adresser vos pouvoirs à l'AVAS.

Mars-Avril 2003

**Association Volontaire des Actionnaires Salariés et Anciens Salariés**

**Syndicat des Ingénieurs, Cadres, Techniciens, Agents de Maîtrise et Employés**  
**TOTALFINAELF**

# AVAS et SICTAME

*Un même combat et un même objectif : Une entreprise au service de l'homme*

**Pour un CONSEIL DE SURVEILLANCE au service des Actionnaires Salariés**

**Quel contexte ?**

Le législateur a voulu associer les salariés aux résultats, puis au capital de leur entreprise. Des lois successives ont permis la création de systèmes d'intéressement (1959), de participation (1967) et de Plans d'Épargne d'Entreprise (PEE) permettant aux salariés de se constituer, avec l'aide de leur employeur, une épargne investie en valeurs mobilières. S'il est ouvert aux salariés d'entreprises d'un même groupe, le PEE s'appelle PEG (Plan d'Épargne Groupe). L'épargne constituée est placée dans des **Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE)**, investis en titres de l'entreprise ou en titres diversifiés. Le FCPE est géré par une société de gestion ; sa gestion est contrôlée par un Conseil de surveillance formé de représentants des salariés et de représentants de l'entreprise.

**Le FCPE 'TotalFinaElf Actionnariat France'** vient d'absorber le FCPE 'Elf Actions TotalFinaElf'. **Vous avez à élire les 14 membres titulaires (et 14 suppléants) représentant les salariés dans le Conseil de surveillance de ce FCPE** ; l'entreprise y désignant par ailleurs ses 7 représentants. AXA est la société de gestion de ce FCPE.

## Quels enjeux ?

Le Conseil de surveillance ainsi constitué exercera les droits de vote attachés aux actions TotalFinaElf, alors que dans le fonds absorbé (Elf Actions TotalFinaElf) les droits de vote étaient exercés individuellement et que tout actionnaire salarié pouvait accéder à l'Assemblée Générale (AG) des actionnaires. L'exercice collectif du droit de vote par le Conseil de surveillance permet l'exercice de tous les votes (principe d'efficacité) mais il s'oppose à l'exercice individuel (principes de liberté et de responsabilité). C'est pourquoi l'AVAS et le SICTAME réclament l'exercice individuel du droit de vote, disposition prévue par la loi pour autant que le règlement du FCPE l'autorise. Les actionnaires salariés n'ont pas à être traités en épargnants déresponsabilisés mais à égalité avec les autres actionnaires. En attendant que soient restitués ou étendus à l'ensemble des salariés actionnaires les droits de vote attachés aux actions qu'ils détiennent, **notre objectif est de contribuer à la transparence et à la démocratie dans le Conseil de surveillance et d'éviter que ce Conseil ne tombe dans les mains de personnes plus soucieuses de plaire à la Direction que de défendre véritablement les intérêts des actionnaires salariés et de leur entreprise.**

A ce jour, les salariés possèdent plus de 3% du capital de TotalFinaElf, dont plus de 17 millions d'actions dans le seul FCPE 'TotalFinaElf Actionnariat France', détenues par plus de 60 000 salariés ou anciens salariés du Groupe. A travers le Conseil de surveillance, vous avez le pouvoir de contrôler les orientations économiques et sociales de votre Groupe. Le FCPE n'a pas à être un outil d'autocontrôle du Groupe financé à bon compte par votre épargne salariale. **Votre argent intéresse le Groupe ; celui-ci doit vous traiter en véritables actionnaires responsables !**

## **Ce qu'est l'AVAS** (Association Volontaire des Actionnaire Salariés et Anciens Salariés du Groupe TotalFinaElf)

**L'AVAS est véritablement l'association pionnière de l'actionnariat salarié en France** et fut la première créée, en 1986, par un groupe de salariés actionnaires d'Elf Aquitaine, dont son actuel Président Jean-Aymon Massie. En 1993, avec 3 autres associations, elle crée la **Fédération française des Associations d'actionnaires Salariés et anciens salariés (FAS)**, puis participe à la création de la **Fédération Européenne des Actionnaires Salariés (FEAS)**. Depuis 1998, elle est membre de l'*International Corporate Governance Network (ICGN)* dont l'objectif est de promouvoir les principes et pratiques de bonne gouvernance et de développement durable dans les entreprises. **L'AVAS est de tous les combats pour promouvoir l'actionnariat salarié et en assurer la représentation et la défense.** Elle milite pour des augmentations de capital réservées aux salariés (si possible tous les 2 ans) à des conditions privilégiées et avec des facilités de paiement. Elle intervient régulièrement en AG des actionnaires, y fait des propositions souvent innovantes, par exemple : prise en compte des principes de gouvernement d'entreprise (AG 1996), des principes en matière de protection de l'environnement et de développement durable (AG 2000), transparence et sincérité des comptes, indépendance et responsabilité des Administrateurs ainsi que des Commissaires aux comptes (AG 2002). L'AVAS, totalement indépendante, ne dépend que de ses adhérents. Ses décisions sont prises selon des processus démocratiques et transparents : ainsi, avec courage, en 1996, l'AVAS n'approuve pas les comptes en AG. Cette indépendance n'est pas toujours du goût de la Direction qui préférerait parfois plus de complaisance, mais il ne peut y avoir de crédibilité sans liberté de pensée et d'expression.

L'AVAS fait du lobbying auprès des pouvoirs publics français et européens pour que les actionnaires salariés soient considérés comme actionnaires à part entière, et jouissent de tous les droits fondamentaux de l'actionnaire, conformément au Droit des Sociétés et aux standards internationaux du Gouvernement d'Entreprise.

L'AVAS compte de très nombreux adhérents dans la plupart des filiales et des pays où le Groupe est présent.

Elle a vocation à représenter et défendre l'ensemble des actionnaires salariés et anciens salariés du Groupe.

## **Ce qu'est le SICTAME** (Syndicat des Ingénieurs, Cadres, Techniciens, Agents de Maîtrise et Employés)

Le SICTAME, l'un des plus anciens syndicats du Groupe, est l'héritier des premiers syndicats de Cadres et Techniciens créés dans l'exploration production en France. Ses statuts remontent à 1977, à la fusion des Pétroles d'Aquitaine et d'Elf Re et des syndicats dont il est issu. En 1979, il s'affilie à la CGC ; puis s'en désaffilie en novembre 2002, après que la CFE-CGC, bafouant tous ses principes de non-ingérence et de respect des militants, ait désigné et parachuté dans l'UES Amont des Délégués syndicaux, s'opposant ainsi au choix démocratiquement effectué par les adhérents. La Direction, appuyée par la CGC, tente alors d'empêcher le SICTAME de participer aux élections CE/DP de l'UES Amont (TotalFinaElf SA + Elf Exploration Production). Les tribunaux déboutent et condamnent la Direction. Sur la base de résultats partiels (2<sup>ème</sup> tour en attente) couvrant 62% des 7 143 salariés inscrits, le SICTAME obtient 32% des voix et 52% chez les Cadres. Le SICTAME est un syndicat véritablement indépendant et non inféodé à qui que ce soit. Sa ligne politique, ses actions sont définies par ses adhérents, dans le respect d'un

fonctionnement basé sur la transparence et la démocratie. **Présent dans plusieurs sociétés du groupe, le SICTAME est ouvert à tout le personnel. A ce jour, il est le 1<sup>er</sup> syndicat de l'Amont pétrolier du groupe.**

**Tout comme l'AVAS, le SICTAME défend l'actionariat salarié et l'exercice individuel du droit de vote.**

En 1983, le SICTAME, par son président d'alors, Bernard Butori, fut le premier à lancer l'idée d'une association d'actionnaires salariés permettant à ceux-ci de s'unir et d'intervenir d'une façon ordonnée en AG des Actionnaires.

**L'équipe des CANDIDATS présentés par l'AVAS et le SICTAME :**

1	<b>Butori</b> Bernard	Elf Exploration Production	15	<b>Vonthron</b> Philippe	TotalFinaElf SA
2	<b>Doucet</b> Jean-Pierre	Ceca/Atofina	16	<b>Hollinger</b> Philippe	Atofina SA
3	<b>Grillet</b> Nicole	TotalFinaElf Lubrifiants	17	<b>Esperne</b> JeanMichel	TotalFinaElf SA
4	<b>Déjardin</b> Eugène	TotalFinaElf SA	18	<b>Goubly</b> Michel	Elf Exploration Production
5	<b>Clergeat</b> Benoît	Elf Exploration Production	19	<b>Brissard</b> Christian	Gaz du Sud-Ouest
6	<b>Gulla</b> Mario	Elf Aquitaine Explo. Production France	20	<b>Lafitte</b> Ginette	TotalFinaElf France
7	<b>Huart</b> Marie-Claude	TotalFinaElf SA	21	<b>Lonjon</b> Bernard	Elf Exploration Production
8	<b>Peter</b> Catherine	Elf Exploration Production	22	<b>Roualet</b> Denis	TotalFinaElf SA
9	<b>Pognot</b> Agnès	TotalFinaElf France	23	<b>Bonnaz</b> René	Ceca/Atofina
10	<b>Legros</b> Didier	Elf Exploration Production	24	<b>Gouraud</b> Olivier	TotalFinaElf SA
11	<b>Bothorel</b> Pascale	TotalFinaElf SA	25	<b>Vaquié</b> Jean	TotalFinaElf France
12	<b>Vivier</b> Marie-Claire	Elf Exploration Production	26	<b>Baucou</b> Robert	Elf Exploration Production
13	<b>Lepoutre</b> Dominique	TotalFinaElf France	27	<b>Vaubourdolle</b> Eric	TotalFinaElf SA
14	<b>Jacquemin</b> Marc	Elf Exploration Production	28	<b>Brégail</b> Jean-Claude	Elf Aquitaine ExploPro.France

Cette équipe défend une conception **authentique** et **démocratique** de la représentation des actionnaires salariés. Formée de personnes reconnues professionnellement, elle couvre une large gamme de métiers et de responsabilités. Certains candidats ont occupé d'importantes fonctions de représentation sociale dans l'entreprise, ainsi : la présidence du PEG (Philippe Vonthron), la participation aux conseils d'administration du groupe ou de filiales en tant qu'administrateurs élus du personnel (Bernard Butori, Mario Gulla, Bernard Lonjon). Tous ces candidats sont sérieux et compétents. Elus, ils formeront une équipe à votre écoute, soucieuse de défendre au mieux vos intérêts.

Ces candidats méritent votre confiance : Votez efficace, Votez sérieux

**Choisissez l'indépendance et la transparence.**

**Votez pour ceux qui ne vous abusent pas et qui vous défendent à longueur d'année :**

**VOTEZ la liste AVAS - SICTAME !**

Pour en savoir plus, ou pour nous rejoindre ou nous soutenir, retournez le bulletin ci-dessous à :

AVAS : Immeuble le LINEA - Bureau 323 - La Défense 9 - 1, rue du Général Leclerc - 92074 Paris La Défense Cédex

SICTAME : Bureau 4E41 - Tour Coupole - 92 078 Paris La Défense Cedex 45

Ou Téléphonez : AVAS (01 41 35 92 21 ou 01 41 35 92 75) ; SICTAME (01 47 44 49 25 ou 01 47 44 56 09)

NOM..... Prénom.....



SOCIETE LIEU DE TRAVAIL : TEL :

Souhaite contacter un responsable de AVAS et/ou SICTAME (ou/et) Souhaite adhérer à AVAS et/ou SICTAME

Souhaite recevoir gracieusement les derniers 'AVASCOPE' et/ou 'Cahiers du SICTAME'  
(publications reçues par les adhérents d'AVAS et du SICTAME)

## Nous avons lu pour vous

### Au chevet du capitalisme

Au terme d'un plaidoyer détaillé, sinon exhaustif l'auteur nous présente une analyse pertinente des maux dont souffre aujourd'hui le capitalisme et vous propose quelques pistes pour son rétablissement.

En voici un court aperçu :

" Drôle de tableau. Un capitalisme sans rival mais rongé de l'intérieur. Des marchés financiers tout-puissants mais devenus incontrôlables. Le capitalisme semble menacé d'implosion ".

Le capitalisme est sérieusement menacé de l'intérieur par :

- des marchés qui n'ont plus " raison tous les jours "....,
- la perte durable de la confiance, base depuis l'Antiquité de tout acte de commerce...
- la spéculation prend alors naturellement le dessus...avec les " *hedge funds* " qui spéculent sur des valeurs qu'ils ne possèdent pas...Le jeu est déconnecté de la valeur de l'entreprise...(on vend ce que l'on n'a pas, on l'achète plus tard à un cours plus bas, et l'on recommence)....,
- les conflits d'intérêt dont la montée en puissance traduit un recul parallèle des bases éthiques de l'activité capitaliste ;
- les excès de précaution... (qui) poussés à l'excès peut devenir synonyme d'irresponsabilité...
- le tout " judiciaire " ... (qui conduit) à l'étouffement du risque d'entrepreneurs au profit d'une gestion passive et légaliste.

*Quelques remèdes ?*

- tuer les paradis fiscaux,

- traquer le délit de rumeurs,
- veiller à l'indépendance des contrôleurs,
- revenir sur l'intégration des métiers financiers,
- limiter l'activité des " *hedge funds* ",
- limiter les " abus de pouvoir " des agences de notation,
- définir de vrais standards internationaux de gouvernement d'entreprise...(notamment) dissocier effectivement la fonction de Présidents de celle de directeur général... Prévoir de manière obligatoire la représentation des actionnaires individuels (*salariés mais aussi non salariés*),
- aligner les intérêts des dirigeants et des actionnaires,
- instaurer en résumé une éthique simple, compréhensible et contrôlable ".

Vœux pieux. En tout cas l'auteur était aux premières loges et acteur de ce théâtre d'ombres. Vous ne l'avez pas reconnu ? alors voyez la dernière page...J. M. Messier – Alias J2 M dans " Mon vrai journal ".

## REVUE DE PRESSE

" Notre économie est actuellement particulièrement morose et rares sont ceux qui entendent des perspectives d'amélioration dans un futur proche. Une des raisons de cette situation est peut-être à rechercher du côté d'une erreur de dosage dans la multitude de paramètres à prendre en compte pour réussir la recette d'une croissance économique durable, construite sur des entreprises dynamiques et entreprenantes. Il semble en effet que la notion de court terme soit aujourd'hui très largement " *surpondérée* " au détriment de la vision à long terme.

A partir de là, le scénario catastrophe se met en place.

- D'un côté, l'actionnaire exige un ROE maximum et empêche le résultat sous forme de dividendes d'abord, puis de plus value boursière au bout de deux ou trois ans, sachant parfaitement que la société ne pourra pas tenir ce rythme de rentabilité sur la durée. Cet actionnaire là n'est donc solidaire de la société dans laquelle il a investi que le temps court, de générer un profit maximum, quitte à mettre en danger la survie même de l'entreprise. Le coureur de marathon qui démarre la course au rythme d'un cent mètres est certain de ne pas terminer son parcours.
- De l'autre côté, le dirigeant de l'entreprise, harcelé par la dictature du ROE, doit privilégier la rentabilité à court terme pour sauver son poste : il s'attaquera par conséquent à toutes les poches d'économies possibles (en particulier par des réductions d'effectifs), se concentrera sur les activités les plus rentables.
- A l'échéance, l'actionnaire revend, le dirigeant, après avoir touché de substantiels bonus, empêche sa prime de départ pour aller tenter l'aventure ailleurs et l'entreprise, exsangue, est rachetée à vil prix par un investisseur éclairé.
- L'abus de court terme a ainsi clairement conduit à faire jouer à l'actionnaire, devenu l'intervenant le plus volatil dans la vie de l'entreprise, un rôle démesuré par rapport aux autres acteurs que sont les salariés, les dirigeants et les clients. Comment peut-on confier à l'actionnaire le pouvoir de décider de l'avenir d'une entreprise alors qu'il a la possibilité de se retirer du jeu par un simple click de souris, voire par un ordre automatique déclenché par un programme informatique ? Le prix à payer pour cette politique à courte vue est la priorité donnée à la tactique au détriment de la stratégie, la disparition progressive de la culture d'entreprise, le développement du mercenariat et la réticence à investir sur l'avenir par la recherche, en un mot, la mort lente et programmée de l'entreprise ".

(Cahiers d'espérance, n° 254 du 12.18/01/2003).

## A propos des externalisations

L'Expansion vient de publier – (n° 671 janvier 2003) un dossier sur l'externalisation, dont nous présentons les extraits suivants :

### Sur les motivations

" On connaît les avantages de l'externalisation. Le transfert d'activités non stratégiques à des prestataires extérieurs permet la recomposition de la chaîne de valeur des entreprises autour de leurs ressources et aptitudes directement liées au cœur de métier. Les activités qui n'utilisent pas ces compétences, et qui donc ne reposent pas sur le savoir-faire spécifique de l'entreprise, devraient théoriquement être externalisées.

Outre le recentrage sur l'activité, l'opération offre deux types d'avantages : le réduction des coûts et l'amélioration de la qualité.

Le mouvement d'externalisation semble donc irrésistible. Mais il repose avec une acuité particulière le problème de la définition de la firme. Que va-t-on mettre à l'intérieur des limites juridiques ou physiques de l'entreprise et que doit-on pousser à l'extérieur ? Après la femme de ménage, le gardien, le coursier, la cantinière puis l'informaticien, qui ou quoi d'autre sera externalisé ? Où va se créer la valeur ? Et si on crée ou coproduit cette valeur avec des partenaires, comment la partager ? ".

### L'Evolution

" On observe trois générations de partenariats qui coexistent. L'externalisation conventionnelle correspond à la première génération, celle des années 80. L'objectif est la réduction des coûts. On confie une fonction support (nettoyage, restauration, accueil, climatisation...) à des spécialistes qui la gèrent. Il s'agit de tâches courantes qui ne contribuent pas à l'avantage concurrentiel.

Bénéfices escomptés des réductions de coûts de l'ordre de 30 à 40 %, un accès aux bonnes pratiques, un risque financier partagé et un niveau de service cohérent dans le temps.

L'externalisation collaborative émerge dans les années 90. Le client recherche toujours la réduction de coûts et la qualité de service, mais aussi davantage de flexibilité pour s'adapter à des besoins opérationnels qui changent. Les relations client - prestataire commencent à évoluer vers l'idée de partenariat

L'externalisation qui transforme correspond à un troisième âge de *l'outsourcing*. En externalisant, l'entreprise s'engage dans l'économie de la connaissance, faite d'alliances, d'interdépendances et de coresponsabilités. La démarche de "*partenariat de service*" est utilisée comme levier pour transformer l'entreprise en profondeur et pour augmenter ses performances.

Ces entreprises créent de la valeur en développant, en façonnant et en optimisant des relations de service avec leurs clients, leurs collaborateurs, leurs partenaires et leurs actionnaires. Elles créent de la valeur dans un rapport dynamique entre identité (*qui sommes-nous ?*) et altérité (*qui sont les autres, que leur apportons-nous et que nous apportent-ils ?*).

Le partenaire devient proactif et induit des changements radicaux ".

## Le prestataire devient maître d'ouvrage

Au quotidien, le client copilote la fonction avec son prestataire. Il y a coproduction de service. Ce copilotage doit être assuré par une " *structure externalisation* " transversale, chargée de la totalité des opérations engagées, dotée d'un responsable pour chaque processus, fonction ou opération concernée. Les objectifs de cette structure doivent intégrer la dimension évolutive du contrat. Ce type d'externalisation transforme la traditionnelle relation client- fournisseur en relation de type maître d'ouvrage - maître d'œuvre, le client gardant la maîtrise du projet. Au prestataire de proposer des actions efficaces.

## Les risques

" Externaliser, c'est à la fois prendre un risque et le transférer. En dépit de ces avantages de coût et de qualité, les opérations d'externalisation comportent certains risques. Par exemple, des fonctions externalisées à un certain moment de la vie de l'entreprise parce que considérées comme non stratégiques peuvent se révéler ultérieurement comme étant des processus critiques. Dans certaines industries, il peut être préférable pour l'entreprise de conserver et de contrôler le contact avec le client afin de réagir vite à ses suggestions.

Enfin une dernière limite à l'externalisation concerne le risque relatif qui est pris par les entreprises de laisser partir certaines compétences à l'extérieur, jusqu'à ce que le prestataire devienne si puissant qu'il représente une menace en retour.

### **BULLETIN D'ADHESION ou de RENOUELEMENT D'ADHESION**

**(AVAS) Association Volontaire des Actionnaires Salariés et Anciens Salariés du Groupe TotalFinaElf**

#### **Oui, je soutiens l'action d'AVAS**

NOM

PRENOM

Adresse Professionnelle : Société Téléphone : Télécopie :

e-mail :

Adresse Domicile :

Et je vous adresse, ci-joint, un chèque à l'ordre d'AVAS : Date signature

La cotisation comprend l'abonnement à l'Avascope pour 2003 – Cotisation de base : 15 Euros

Cotisation de soutien : 30 Euros

A renvoyer à : AVAS, Immeuble Le Linéa, Bureau 323, la Défense 9, 1 rue du Général Leclerc, 92047 Paris la Défense  
France – Tél : 00 331 41 35 92 21 / 01 41 35 92 75 – Fax : 00331 41 35 35 04

–e-mail d'AVAS : [avas@totalfinanelf.com](mailto:avas@totalfinanelf.com) – Site web d'AVAS : [www.esop-avas.org](http://www.esop-avas.org).

**BUREAU D'AVAS (Année 2002)**

J.A. Massie Président, B. Butori Vice Président, H. Magné Secrétaire général, J.M. Biermé S.G.Adj,

J. Georger Trésorier

Conseillers : A. Perrodon Comité de rédaction, B. Bornette Comité Technique et Financier, Y.Bouger site web,

M. Goubly Responsable du fichier et de la logistique informatique, R. Rodgold Relations Bruxelles.

PLAN D'EPARGNE GROUPE ELF AQUITAINE			PLAN D'ACTIONNARIAT			
Fonds Communs de placement :	Valeurs liquidatives au :		Pour mémoire : Actions acquises par les Salariés			
	04/04/2002	04/04/2003	Prix d'achat	en Francs	en Euro	équiv.TF
			Aug. capital 1992 (Elf)	336,43	51,29	35,00
Elf-Actions TotalFina	172,59	124,39	Privatisation 1994 (Elf)	308,00	46,95	32,00
Sanofi-Synthélabo 2033	71,08	51,32	Aug. capital 1996 (Elf)	280,20	42,72	29,00
Valeurs diversifiées 2034	110,55	81,68	Aug. capital 1997 (Elf)	551,20	84,03	57,00
Obligations 2035	108,90	113,94	Aug. capital 1999 (TotalFina)	606,76	92,50	92,00
			Aug. capital 2002 (TFE)	804,91	122,70	122,00

<p><b>SOMMAIRE</b></p> <p><b>du N° 40</b></p> <p>Tirage : 3000 ex. Impression le 9/04</p> <p>Réservé aux seuls adhérents et <i>Sympathisants</i></p>	<p>p.1 : Editorial</p> <p>p.2-6 : Actionariat salarié et C S: Accès à l' AG de TFE 6 mai 2003</p> <p>Liste AVAS - SICTAME</p> <p>P7 : Nous avons lu pour vous</p> <p>P 8 :Revue de presse</p>	<p>p. 9 : Bureau d'AVAS – Bulletin d'adhésion</p> <p>p 10 : Thèmes et variations sur la scène pétrolière</p> <p>p 11 : " " " " " "</p> <p>p 12 : Le vent, l'homme et le XXIIe siècle</p> <p>p 13 : Questions écrites à l'AG de TFE 6 mai 2003</p> <p>p 14 : Graphiques actions et Brent – Sommaire</p>
--	---	--

## THEMES ET VARIATIONS SUR LA SCENE PETROLIERE

---

Dans un monde en perpétuel changement, le paysage pétrolier doit constamment s'adapter pour survivre tant sur le plan extérieur que sur le plan interne dans l'organisation du travail.

### Des mutations externes

Les nationalisations des grands pays producteurs et la création de l'OPEP dans les années 70 ont profondément transformé le paysage pétrolier, Les majors se sont vus dépossédés d'une grande part de leurs réserves devenues propriété du pays hôtes et non plus celle des inventeurs.

Depuis lors les multinationales occidentales ne possèdent plus guère que 5 % des réserves mondiales, les sociétés nationales des principaux pays producteurs détenant la plus grande part. Les premières assurent néanmoins, tant pour des raisons techniques que financière et aussi par l'importance de l'offshore, quelque 15 % de la production mondiale, ce qui représente un taux d'extraction de l'ordre de 8 % par an ou un capital - années de 12, contre une centaine aujourd'hui pour les pays de l'OPEP.

La situation est assez différente en ce qui concerne le Gaz, notamment en raison du poids de la Russie mais elle est en train d'évoluer de façon significative.

On a ainsi assisté à une profonde rupture dans le domaine de l'exploration – production. Le contrôle de la production et, partant des cours du brut, passant des mains des Majors à celles des Etats producteurs – exportateurs. En conséquence de la brusque augmentation des prix du baril, la production mondiale qui croissait jusque là à un rythme de plus de 7 % par an, est entrée dans une phase de quasi stagnation qui se prolonge aujourd'hui.

Cette situation nouvelle a entraîné de profonds changements dans les rapports entre sociétés nationales et multinationales d'un côté, entre maîtres d'œuvre et sociétés de service, de l'autre.

Les Etats producteurs se sont en effet montrés souvent plus soucieux de cueillir des bénéfices immédiats que d'assurer le long terme de leurs entreprises, celles-ci se trouvant souvent à court tant de financement que des techniques modernes.

Ces sociétés nationales ont ainsi tout intérêt, en respectant des législations souvent très strictes en matière de domaine minier, à faire appel aux moyens financiers et techniques des multinationales. Il peut se former aussi des partenariats pour l'exploitation de gisements sur le déclin d'abord, pour l'exploration par la suite.

Cette politique ne va pas sans soulever de vives réactions du côté des nationalistes notamment en Algérie et en Russie, qui voient dans cette pratique une braderie de richesses souvent âprement récupérées quelques années ou décennies plus tôt.

Si les gains de tels contrats sont souvent limités pour les multinationales, ce peut être une occasion de franchir une première porte. Mais les charges peuvent se révéler très lourdes, notamment en matière de transfert de technologie. La société ne doit pas seulement ouvrir un nouveau registre d'enseignement et d'apprentissage à la palette de ses métiers, mais l'appliquer à de futurs concurrents. Le maintien d'une réelle supériorité technique pour accroître ses performances tout en baissant les coûts nécessite alors un effort soutenu de recherche et de développement combiné à une large expérience. C'est la condition nécessaire pour garder une longueur d'avance.

Les contraintes économiques et financières du marché impriment de leur côté leurs marques dans le paysage pétrolier. En imposant des revenus élevés des capitaux, les investisseurs amènent les sociétés à sélectionner les opérations les plus rentables, quitte à prendre des risques géologiques majeurs. On le voit aujourd'hui dans la course des grandes compagnies vers les offshore profonds. De telles opérations ne peuvent être entreprises que par des groupes disposant d'une solide puissance financière.

Du même coup les majors sont amenés à se désintéresser d'opérations ne présentant que de faibles rapports, même si les risques y sont faibles, dégageant ainsi de nouveaux horizons aux indépendants qui affichent des moyens et des prétentions plus modestes. Ces transferts sont actuellement illustrés en France, en mer du Nord ou dans le bassin du Cook Inlet en Alaska. Ainsi BP vient de céder l'indépendant Apache le gisement de Forties produisant actuellement 48 000 b/j pour améliorer la rentabilité de son portefeuille et libérer des capitaux susceptibles d'être investis dans des projets offrant une meilleure marge (en Algérie et en Russie par exemple).

Comme l'écrit M. R. Read " the companies that were best positioned to originally develop and produce the giant fields of the North Sea are probably not the best positioned to develop and produce the remaining smaller fields... The North Sea is changing what has been a market dominated by large fields and major oil companies is transforming into a market consisting of smaller fields." (Oil & GAS J; August 26-2002).

Avec la croissance du nombre de provinces dont l'exploration a atteint un stade de maturité certain, et celui des gisements sur le déclin l'avenir de ces sociétés apparaît ainsi très ouvert. Le paysage pétrolier s'en trouve du même coup très sensiblement modifié.

Pour compléter le tableau, on notera que nombre de sociétés nationales, devant les perspectives d'un déclin de leurs ressources propres commencent à diversifier leur patrimoine minier hors de leurs frontières, entrant ainsi directement en compétition avec les multinationales.

Les privatisations de certaines sociétés nationales constituent un autre élément perturbateur en introduisant de nouveaux acteurs sur la scène mondiale. On assiste ainsi aujourd'hui à une double migration entre sociétés américaines et russes.

Les premières s'intéressent activement au pétrole russe comme acheteur d'abord, mais aussi comme producteur, et dans le même temps les **sociétés russes nouvellement créées s'activent à occuper le terrain en Irak, en Iran, et même en Arabie Saoudite**, hier encore chasse gardée des américains.

Dans ce contexte mouvant et assez confus les multinationales, après une période peu concluante de large diversification, élargissent le cœur de leur métier, des hydrocarbures, en mettant de plus en plus l'accent sur le gaz, à l'ensemble des sources d'énergie, fossiles ou " renouvelables ". Ce faisant elles sont amenées à développer une intégration verticale, impliquant certaines transformations de l'énergie, notamment dans le secteur de l'électricité.

## Des mutations internes

Ce changement de décor, avec son lot de contraintes nouvelles, ne pouvait manquer de se traduire par de profondes transformations dans l'organisation du travail et la structure même des sociétés, pouvant entraîner de réels changements de culture.

La première conséquence pour les maîtres d'œuvre, après l'abandon des diversifications tous azimuts s'est traduite par une politique de concentration sur leurs métiers de base en éliminant progressivement toutes les activités considérées comme marginales. On notera que ce repli sur le " cœur de métier " peut aller à l'encontre de cette intégration verticale qui était précédemment la règle d'or des grandes entreprises.

Dans un deuxième stade, cette politique de recentrage a entraîné une externalisation accélérée d'un nombre croissant d'activités, sinon de métiers, le leitmotiv étant de faire réaliser par d'autres ce que des sociétés spécialisées, sont capables de faire aussi bien, sinon mieux et à moindre coût.

Cette politique a été pratiquée de longue date dans l'industrie pétrolière, avec le recours à des entreprises de géophysique, de forage et de logging, notamment.

Aujourd'hui l'externalisation est étendue à des activités matérielles annexes, à des services vitaux comme la comptabilité, l'informatique ou différents bureaux d'études, le domaine de ces externalisations ne cessant de s'étendre. Les entreprises en arrivent à des " *partenariats de service transformant la traditionnelle relation client – fournisseurs en relation de type maître d'ouvrage - maître d'œuvre*, le client gardant la maîtrise du projet. " (P. Miliotis et C. Mayeur, L'Expansion Janvier 2003).

Ce faisant le maître d'œuvre est amené à transférer une partie du risque et du même coup une part de la création de valeurs. A la limite le prestataire peut devenir assez puissant pour présenter une menace de concurrence. (R. Durand – L'Expansion, janvier 2003.)

Ce phénomène d'externalisation semble aujourd'hui irrésistible. Avec des conséquences dont on ne saurait sous estimer l'importance, il pose en effet avec une acuité particulière, le problème de la définition même de l'entreprise maître d'œuvre. Il entraîne un déplacement des métiers, contribuant à déplacer chez la société de service un nombre croissant de spécialités et de spécialistes, au point de provoquer un risque de désertification technique du maître d'œuvre.

Du même coup les carrières de spécialistes se trouvent valorisées chez les premières, tandis que les métiers des seconds sont appelés à se restreindre et à s'appauvrir. Il ne faudrait pas qu'au total il en résulte un déficit de techniciens qualifiés, comme certains le notent déjà dans le n° de février 2003 de Petroleum Review.

Ce transfert de connaissance se trouve accéléré et aggravé par l'importance prise par le développement de certaines technologies, notamment informatiques. On assiste ainsi à une migration des préoccupations et de la mentalité de l'ingénieur et qui tend progressivement et sans doute inconsciemment, à pratiquer la technique aux dépens de l'approche conceptuelle, en l'occurrence de la réalité et de l'environnement géologique. Si perfectionnées soient-elles, les techniques sont avant tout des instruments au service d'un problème à résoudre. Une tendance que l'externalisation ne fait qu'accroître.

Les sociétés dites hier " *de service* " sont ainsi amenées à proposer et à exécuter une gamme de travaux de plus en plus complète, au point de devenir progressivement de véritables opérateurs intégrés, ce qui les amène à se développer sur un plan vertical, alors que leur spécialité leur donnait une dimension principalement horizontale.

Assurer des " *services sans solution de continuité* " pour " *permettre aux clients de se concentrer sur le cœur de leur métier* " peut-on lire dans une brochure d'une des plus grandes sociétés de services pétroliers. Certaines de ces entreprises vont jusqu'à prendre des participations patrimoniales, ajoutant un nouveau risque à leurs activités, une politique qui ne doit nuire à la bonne santé de ces entreprises, une bonne santé gage de leur efficacité.

On n'aura pas manqué de noter que dans le même temps les maîtres d'œuvre sont amenés à développer auprès de sociétés nationales des grands pays producteurs, une politique de partenaires délégués, vu l'impossibilité d'obtenir dans ces pays des contrats d'exploration -production classiques. Il y a dans tout cela des convergences qui ne manquent pas de piquant.

## Conclusion

Le paysage pétrolier n'a cessé de présenter, tout au cours de son histoire une constante et efficace adaptation aux situations nouvelles. C'est sans doute là une des raisons de ses succès. Sommes nous dans une phase d'accélération de ces mutations ? Ce qui semble bien réel, c'est que nous découvrons aujourd'hui un paysage nouveau où il nous faut découvrir et exploiter des ressources plus rares et plus difficiles à extraire dans un contexte écologique et économique plus contraignant. C'est notamment le cas de l'exploitation de ces huiles extra lourdes, de ces sables bitumineux que le progrès technologique transmute aujourd'hui en hydrocarbures conventionnels au prix d'opérations minières et chimiques qui marquent l'entrée de notre industrie dans un autre monde.

Comme l'exposait J.F. Giannesini au dernier Panorama 2003 de l'IFP, nos sociétés arrivent à une troisième vague, après celles de l'industrie et de la quantité, puis celles des services et de la qualité et de l'éthique, du comportement social et de la préservation de l'environnement. Mais dans le même temps cette politique de développement durable, qui est dans une certaine mesure, une nouvelle version d'une politique industrielle à long terme, est confrontée à de strictes contraintes financières. Des rendements de l'ordre de 15 % des capitaux investis sont devenus des impératifs, ce qui tend à encourager des opérations boursières à court terme.

Ainsi certaines multinationales sont aujourd'hui amenées à faire un choix " *entre la croissance de leur production... et leur profit* " certaines, comme BP privilégiant le court terme par opposition à l'ENI et à TFE " qui ont gardé une optique de long terme " (H. Rousseau, Le Figaro Economique 8-9/02/2003)

L'analyse de cette contradiction interne est reprise par David Morrison, chairman de Woods Mackenzie qui écrit dans Petroleum Review (février 2003) qu'un " *excessive focus on production growth targets has adversely affected total shareholder returns* ". Et de rappeler qu'une croissance de 3 % par an de la production requiert un taux de remplacement des réserves de 135 % à 140 %, ce qui l'amène à se demander, en conclusion, s'il ne faudrait pas trouver un meilleur critère financier que le ROCE (Return on Capital Employed), pour apprécier les créations de valeur d'une entreprise.

Il y a là un beau sujet de réflexion tant pour les salariés que pour les actionnaires, à l'heure où le développement durable est promu au rang de nouveau paradigme.



Alain Perrodon.

## " Le vent, l'homme et le XXII<sup>e</sup> siècle "

*Assurer le développement de la richesse au profit de tous les habitants de la planète en éliminant tout ce qui peut conduire à sa destruction. Et privilégier au contraire ce qui peut donner à chacune chance de vivre à l'abri de la misère, de la faim et de la maladie, avant de laisser l'énergie du désespoir causer les terribles dégâts dont elle peut être capable malgré ses moyens dérisoires.*

Ainsi résumée la philosophie du développement durable se présente comme une dure ascèse tant ses objectifs paraissent à première vue inatteignables. Les fonds éthiques ne sont rien d'autre que des sentinelles avancées d'un monde qui opère selon deux principes de survie très simples : sélectionner les entreprises pour leur capacité à conduire ce développement et éliminer celles qui n'en ont aucun souci. Ou, pire encore, celles qui se préoccupent essentiellement de leurs profits sans voir plus loin que la dernière ligne de leur compte d'exploitation et se livrent pour cela à une aveugle et irréversible spoliation des générations à venir.

Nous voulons croire qu'il existe sur cette terre d'immenses ressources aujourd'hui inexploitées ou même encore inconnues qui permettent de faire l'un et l'autre, c'est-à-dire augmenter la richesse des entreprises, celle de ses actionnaires, de son personnel et de ses clients et par voie de conséquences celle des nations en utilisant des moyens propres, renouvelables et pacifiques...

Les fonds éthiques sont une contribution, certes modeste mais déjà organisée, à ce défi qui n'est finalement pas plus insurmontable que ceux que l'homme a déjà maintes fois surmonté dans sa très longue histoire. Il faut simplement changer un petit peu la musique chère à Malraux : le XXII<sup>e</sup> siècle sera celui du développement durable ou ne sera pas !

N'est-ce pas le vent, et le vent seul maîtrisé par le génie d'un simple marin, qui a permis à Christophe Colomb de découvrir l'Amérique et le nouveau Monde ?



**Jean-Maurice Lochard Fondateur d' APOGÉ,**

**spécialiste des placements socialement responsables**

54 rue Beaubourg

75003 PARIS

tél. : 01 49 96 64 69

fax : 01 49 96 09 34

Et pour toute information complémentaire, visitez notre site <http://www.apoge.fr>

Ou posez vos questions à l'adresse suivante : [info@apoge.fr](mailto:info@apoge.fr).

**Monsieur Thierry  
DESMAREST**

Président Directeur Général du

Groupe TotalFinaElf

Tour Coupole

92078 Paris la Défense

Lettre recommandée avec AR Paris la Défense, le 8 avril 2003

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous présenter **trois questions écrites posées à l'AG du 6 mai 2003 de TFE SA**, afin de vous faire part des préoccupations des Actionnaires Salariés du Groupe que vous présidez.

Ils ont chargé l'association AVAS de vous les exposer dans les délais impartis. Compte tenu des difficultés de s'exprimer lors de l'AG annuelle du Groupe TFE, nous avons préféré vous présenter ces sujets importants et d'actualité sous forme de questions écrites. Votre réponse pourrait contribuer à rétablir le climat de confiance, aujourd'hui dégradé chez tous les actionnaires.

Lors de la précédente AG le 7 mai 2002, nous vous avons proposé trois projets de résolutions nouvelles que vous n'avez pas cru bon de retenir. Nous avons alors, appelé votre attention sur **la double leçon de la crise** consécutive aux scandales financiers aux Etats Unis et en Europe :

1°) La transparence et la sincérité des comptes est garantie par l'indépendance et la responsabilité des Administrateurs et tout particulièrement des membres du Comité d'Audit, d'une part, et par l'indépendance et la responsabilité des Commissaires aux Comptes d'autre part.

2°) Mais également les dirigeants d'entreprise doivent accepter d'écouter leurs actionnaires minoritaires, institutionnels et actionnaires salariés, et de rendre compte de leur gestion.

**1<sup>ère</sup> question : Exercice individuel du droit de vote par les actionnaires salariés.**

Les fonds d'actions TotalFinaElf du Plan d'Epargne Groupe Total viennent d'absorber ceux du Plan d'Epargne Groupe Elf, ce qui conduit à priver les actionnaires salariés d'origine Elf du droit de vote individuel : le droit de vote sera désormais exercé par le Président du Conseil de Surveillance du Fonds. De ce fait, il est créé une discrimination entre les actionnaires salariés et les autres actionnaires, contraire aux principes du gouvernement d'entreprise (one share, one vote). Comptez-vous faire cesser une telle discrimination ? Que répondez-vous aux actionnaires salariés qui veulent exercer individuellement leur droit de vote ?

**2<sup>ème</sup> question : Seuil minimal de détention d'actions au porteur pour recevoir l'avis de convocation.**

Pour l'Assemblée Générale du 7 mai 2002, les actionnaires au porteur n'ont reçu l'avis de convocation que s'ils détenaient individuellement, au minimum 10 000 titres ! Une telle mesure semble contraire aux principes de gouvernement d'entreprise d'égalité de traitement des actionnaires. Envisagez-vous de supprimer cette discrimination afin d'améliorer la participation à l'Assemblée Générale des Actionnaires ?.

**3<sup>ème</sup> question : Rapport de gestion des Comités d'Audit et des Rémunérations.**

Anticipant sur l'évolution du Droit des sociétés et les pratiques en Europe, accepteriez-vous d'innover lors de la prochaine AG, en demandant au Comité des Rémunérations et au Comité d'Audit de présenter chacun leur rapport de gestion devant les actionnaires et de les soumettre à l'approbation de l'AG, au même titre que le rapport de gestion du Conseil d'Administration et le rapport des Commissaires aux Comptes ? Cela contribuerait à renforcer d'une part l'indépendance et la responsabilité des Administrateurs et d'autre part la confiance des actionnaires.

Je vous prie de bien vouloir agréer, Monsieur le Président, l'expression de mon plus profond respect.

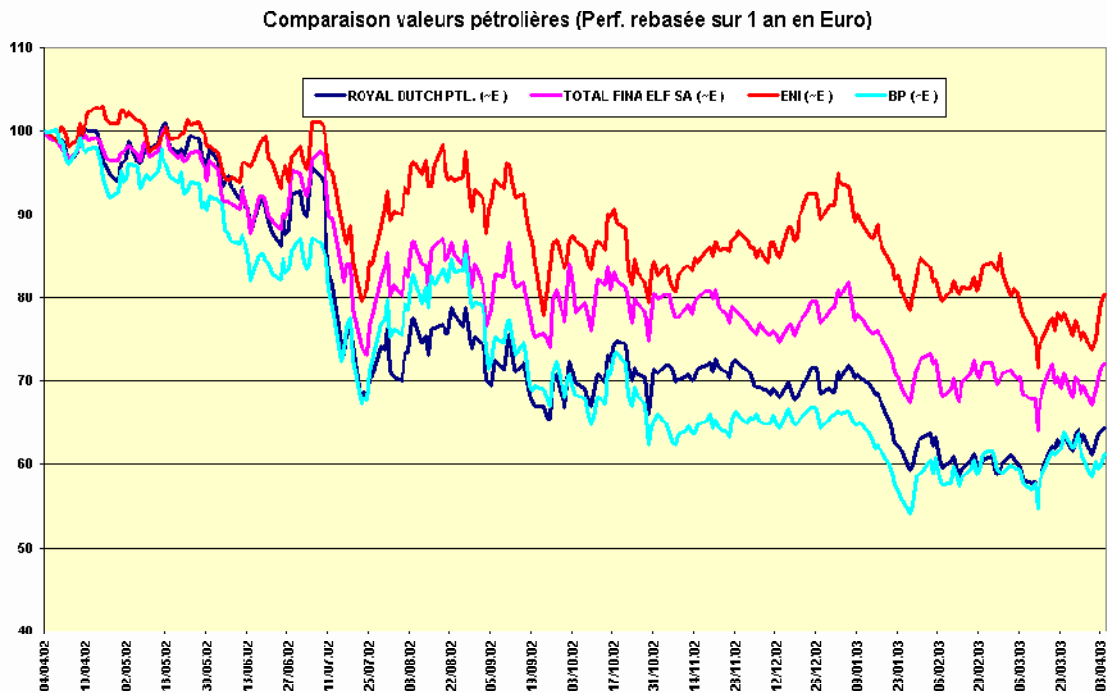
Jean-Aymon MASSIE

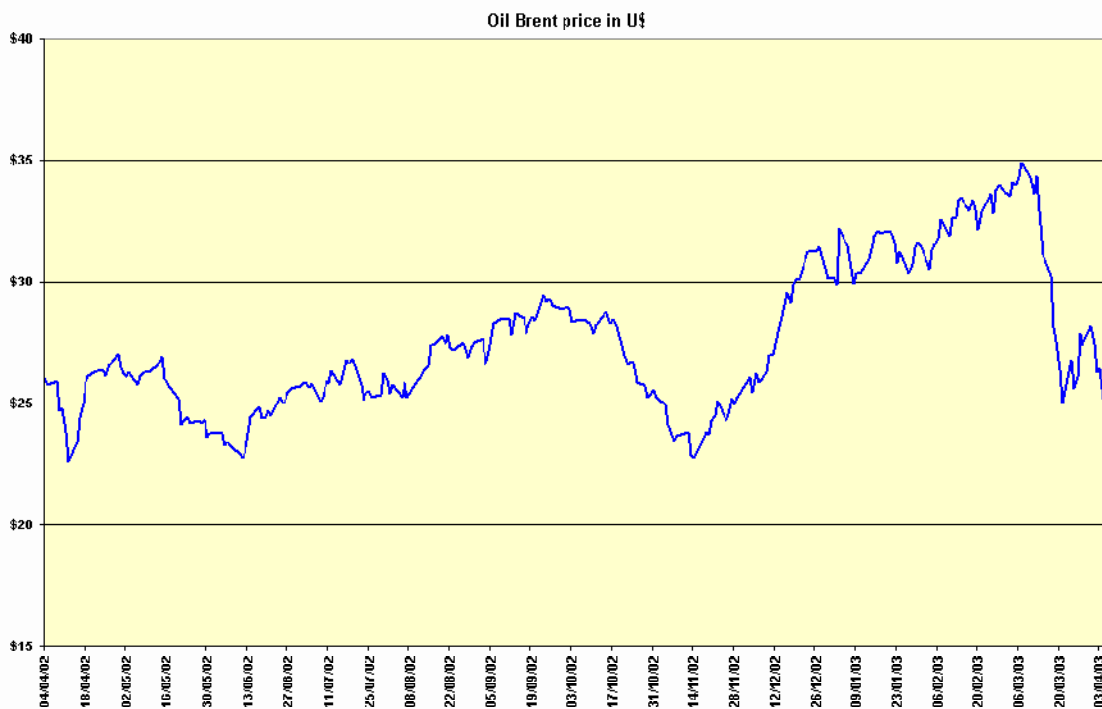
Président d'AVAS.

Copie à : Monsieur JACQUILLAT, Monsieur COLLOMB

Monsieur IRISSOU ; Madame de CONNINCK.

### COMPARAISON DES VALEURS PETROLIERES (REBASEE SUR UN AN EN EURO)





Avec l'aimable autorisation de PIM Gestion France ([www.Philippe-Group.com](http://www.Philippe-Group.com) et [www.pimf.com](http://www.pimf.com)).

**AVAS – Immeuble Le Linéa – bureau 323 - La Défense 9 - Association régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901**

1, Rue du Général Leclerc - 92047 PARIS La DEFENSE CDX - **Déclarée le 13/10/1986 modifiée le 17/11/99**

Tél. : 01 41 35 92 75 ou 01 41 35 92 21 – Fax : 01 41 35 35 04

e-mail : [avas@totalfinaelf.com](mailto:avas@totalfinaelf.com)

site internet : [www.esop-avas.org](http://www.esop-avas.org)