

AVASCOPE

Association Volontaire des Actionnaires Salariés et Anciens Salariés
du Groupe TOTAL

Bulletin de Liaison

EDITORIAL

n° 65 – Février 2014

LES PROGRES DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE TRADUISENT UNE ADAPTATION DES SOCIETES DU SECTEUR PRIVE ET PUBLIC A UN NOUVEL ENVIRONNEMENT ET A DES RISQUES MULTIPLES

Un nouvel environnement. La crise immobilière et bancaire américaine, devenue une crise financière mondiale, qui s'est transformée en crise économique et sociale, puis culturelle et finalement institutionnelle, a eu pour principales victimes les pays de l'Union Européenne et les pays de la Méditerranée, liés à la zone euro par des accords de libre échange. Le résultat positif, semble-t-il, serait une accélération de la construction d'une union politique européenne (de type fédéral ou confédéral), dont les étapes intermédiaires sont en cours de réalisation : après l'union économique et monétaire, viennent d'être mises en œuvre l'union budgétaire puis l'union bancaire, qui devraient être suivies de dispositifs européens d'harmonisation fiscale et des acquis sociaux, alors que se constitue pas à pas un centre de décisions unifié pour les domaines de la sécurité intérieure, de la défense et de la politique étrangère européenne.

Ce nouvel environnement, marqué par une réglementation renforcée et une supervision étroite des acteurs des marchés et des institutions financières, par la constitution d'un marché domestique européen de plus de 500 millions d'habitants ayant un PIB voisin de 30 000 euros per capita (actuellement le plus grand marché du monde et le plus convoité par les pays émergents BRICS), détermine la mutation des entreprises comme celle des États renonçant à une partie de leur souveraineté.

Des risques multiples. Les entreprises du secteur privé et public doivent s'adapter rapidement et changer leur gouvernance pour répondre aux exigences de ce nouvel environnement et affronter des risques multiples (risques financiers, de fluctuation des taux de change et des taux d'intérêt ; risques de contrepartie-CDS ; stratégique et concurrentiel ; risque d'OPA non sollicitée ; de conformité et réglementaire ; opérationnels et environnementaux ; risques pays liés à la dette souveraine, à la géopolitique ou à des mesures protectionnistes imprévues...).

Depuis l'affaire Enron et le début de la crise fin 2006, des progrès importants ont été faits. En effet, les principes de gouvernement d'entreprise sont mis en œuvre et le conseil d'administration doit rendre compte des résultats devant des actionnaires de plus en plus exigeants ; il doit également tenir compte de l'impact des décisions prises sur toutes les parties prenantes, de crainte de perdre leur confiance et de constater la détérioration de la réputation de l'entreprise, attaquée par les

réseaux sociaux ou menacée par des actions collectives (Security class action).

Mais de nouveaux risques sont apparus à l'issue de la crise, ainsi qu'un cadre réglementaire contraignant ; aussi l'organisation des entreprises a dû s'adapter pour les gérer et y répondre (création de nouvelles fonctions de veille et intelligence économique, rapport sur le contrôle interne, rapport SOX et LSF) ; le rôle et les responsabilités des conseils d'administration se sont accrus, alors que le dialogue avec les actionnaires est devenu une priorité. En conséquence, les principes de gouvernement d'entreprise ont été actualisés et renforcés. Dans le rapport annuel d'une entreprise, comme Total, la partie consacrée au gouvernement d'entreprise représente près de 40 pages.

Des enjeux géopolitiques et de nouveaux rapports de force apparaissent

Les enjeux géopolitiques de la Méditerranée et du Proche-Moyen Orient, les nouveaux rapports de forces depuis le désengagement programmé des États Unis, l'émergence de nouvelles puissances régionales (Turquie et Iran), les violentes confrontations locales, conditionnent fortement la stratégie des entreprises, leur gouvernance et les alliances qu'elles nouent. Parallèlement, une prise de conscience des atouts du continent africain, à l'horizon 2025, a suscité le projet de création d'un "hub africain" à Casablanca et Tunis ; des partenariats se créent entre entreprises de l'Union Européenne et entreprises des pays du Maghreb, avec un impact sur la gouvernance des sociétés privées et publiques de ces pays.

Dans un monde multipolaire, un nombre croissant d'entreprises globales deviennent plus puissantes que les États dont elles sont issues, et leurs actionnaires, des Mutual Funds et des fonds souverains gérant des trillions de \$, sont plus influents que les fonds de pension anglo-américains, qui les premiers ont rédigé et imposé les "corporate governance guidelines", codes auxquels j'ai contribué.

Des progrès importants du gouvernement d'entreprise en découlent sous la pression d'acteurs influents.

Depuis l'affaire ENRON et surtout depuis le déclenchement de la crise financière, à la fin de l'année 2006, des progrès importants ont été réalisés dans les entreprises du secteur privé et aussi du secteur public, sous la pression combinée de plusieurs acteurs influents :

- les actionnaires institutionnels via l'ICGN, regroupant les Pension Funds et les Mutual Funds ;
- les cabinets de Proxy advisors proposant aux gros actionnaires des recommandations de vote aux assemblées générales (AG), comme ISS-Metrics (USA), Proxinvest (France), Ethos (Suisse), PIRC (UK);
- les agences de notation financière et extra-financière (Moody's, S&P, Ficht, Vigeo, Novethic...);
- la Commission Européenne (DG Marché Intérieur&Services), présentant des Directives ou des recommandations aux Etats au terme d'enquêtes publiques, les autorités de régulation des marchés et les organismes nationaux de supervision des institutions financières ;
- les organismes patronaux, publics et internationaux (AFEP-Medef, FRC the UK combined code et NAPF, OECD corporate governance guidelines, World Bank IFC...), faisant des recommandations aux entreprises ou éditant des codes de bonnes pratiques ; dans leur rapport annuel, les entreprises doivent dorénavant indiquer à quel code elles se réfèrent pour répondre à l'exigence "comply or explain".

Les mesures prises et appliquées :

Indépendamment des polémiques sur les rémunérations des dirigeants, un travail de fond a été effectué, dont il est ressorti :

- 1°) un renforcement du rôle et des responsabilités des Conseils d'administration ou de Surveillance (selon les statuts) ;
- 2°) un réel dialogue avec les actionnaires, une meilleure communication financière et une prise en compte des parties prenantes ;
- 3°) une nouvelle organisation de l'entreprise assurant une séparation des fonctions de contrôle et de gestion, un réel contrôle interne et la gestion proactive des risques.

Les principales mesures prises et effectivement appliquées sont les suivantes :

- la séparation des pouvoirs du Président du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance et ceux du Directeur Général ou du Directoire (selon les statuts des sociétés) ;
- l'accroissement du rôle et des responsabilités des administrateurs, une proportion plus élevée d'administrateurs indépendants, de représentants des salariés, de ceux issus de la diversité (administrateurs femmes, administrateurs de nationalité étrangère sans distinction raciale, religieuse) ;
- le rôle prépondérant des comités spécialisés dans la préparation du travail du Conseil et de la prise de décisions (comité des comptes/d'audit, des nominations, des rémunérations, comité stratégie et gestion des risques, environnement et développement durable) ;
- le choix d'un "administrateur référent", chargé d'être l'interlocuteur permanent des actionnaires et participant aux "road show" ;
- une plus grande transparence et un contrôle des rémunérations (fixes et variables), des plans de retraite et des avantages divers accordés aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants, éléments publiés dans le rapport annuel et soumis à l'approbation des actionnaires ;
- la qualité et la sincérité de la communication financière, engageant la responsabilité des administrateurs, sont perçues comme un élément clef de la réputation / image de la société, et constituent un baromètre de la confiance des actionnaires, des marchés et des parties prenantes ;

- le renforcement du contrôle interne, du traitement du "reporting" destiné aux autorités, la mise en œuvre d'une politique de conformité et d'une charte éthique, la création de valeur responsable RSE/ESG, la création d'unités de veille et d'intelligence économique pour anticiper, détecter et maîtriser les risques ;
- l'exposé de la stratégie inscrite dans une perspective de long terme et sa discussion avec les actionnaires, lors de l'AG annuelle, sont exigés dorénavant par les investisseurs ;
- l'indépendance des commissaires aux comptes et auditeurs externes a été renforcée ;
- enfin l'entreprise doit, dans son rapport annuel, se conformer aux codes AFEP-MEDEF, OCDE ou aux Directives européennes, sinon se justifier (comply or explain) devant les actionnaires.

Les progrès à faire à terme et souhaités par les investisseurs pourraient porter sur :

- la qualité des assemblées générales (AG) annuelles des actionnaires, l'exercice des droits de vote particulièrement pour les actionnaires étrangers et le dépôt de résolutions nouvelles ou d'amendements, le compte rendu de l'AG mis plus rapidement sur le site de la société ;
- la fixation et le contrôle des rémunérations des mandataires sociaux et des dirigeants, l'approbation par les actionnaires du rapport du Comité des rémunérations sous forme d'une résolution à l'AG ;
- la présentation du rapport du Comité d'audit lors de l'AG et le vote des actionnaires sur ce rapport ;
- une place plus importante du rapport annuel consacrée au contrôle interne, à la gestion des risques ;
- la désignation par le Conseil d'un administrateur référent, interlocuteur permanent des actionnaires ;
- des incitations financières (dividende majoré) ou droit de vote double pour fidéliser les actionnaires de l'entreprise qui acceptent de conserver pendant 3 ou 5 ans les actions inscrites au nominatif.

En conclusion, c'est au prix de ces efforts d'adaptation à ce nouvel environnement, à ces risques multiples et en s'organisant pour répondre à ces nouveaux défis, que les entreprises françaises en particulier pourront conquérir des parts de ce vaste marché unique de l'Union Européenne, attirer des investisseurs et des entreprises pour relocaliser leurs activités industrielles : depuis peu, des entreprises quittent les zones nouvelles de Chine (s'étendant de Canton à Macao) pour s'installer principalement en Pologne, Tchéquie, Hongrie (où la main d'œuvre est bien formée, des structures issues du business outsourcing sont opérationnelles, la fiscalité est incitative et de considérables liquidités sont disponibles), à proximité de ce marché domestique de 500 millions d'habitants. Pourquoi pas dans nos Régions désindustrialisées, sous l'impulsion de grands groupes prospères comme Total, Air Liquide, Saint Gobain ... ? Le plus tôt possible, afin de créer des emplois qualifiés pour les jeunes diplômés et aider ceux qui en ont la capacité à créer des entreprises innovantes, avec l'aide d'un réseau de "business angels" et d'incubateurs. C'est souhaitable et c'est réalisable.

Jean-Aymon MASSIE,
Président de l'AVAS

QUELQUES EVENEMENTS IMPORTANTS OU SIGNIFICATIFS CONCERNANT TOTAL DEPUIS SEPTEMBRE 2013

Sans vouloir être exhaustif et afin d'éclairer le lecteur sur les évolutions de Total, nous avons sélectionné ci-après **quelques-uns des événements importants ou significatifs de ces évolutions, qui ont marqué la vie de notre société depuis septembre 2013** et qui ont pu faire l'objet de communications par Total :

Septembre 2013 : En France, Total présente son projet d'avenir pour la plateforme de Carling.

C'est 160 M€ que Total prévoit d'investir sur la plateforme pétrochimique de Carling (Lorraine), d'ici 2016, afin de l'adapter et d'en restaurer la compétitivité.

Total prévoit, en effet **d'arrêter**, au cours du second semestre 2015, **le vapocraqueur** qui est lourdement déficitaire. Total prévoit, dans le même temps de **développer à Carling de nouvelles activités** sur les marchés en croissance des **résines d'hydrocarbures** (Cray Valley) et des **polymères**.

Carling deviendra ainsi un **centre européen leader sur le marché des résines d'hydrocarbures et des polymères**.

Total s'engage à conduire ce redéploiement industriel sans aucun licenciement. Sur les 554 postes que compte aujourd'hui le site de Carling, 344 postes seront maintenus sur la plateforme à compter de 2016, dont 110 postes créés du fait des nouveaux projets industriels.



Plateforme de Carling

Source : Total

Septembre 2013 : En Bolivie, Total lance le développement d'Incahuasi.

Cette première phase de développement a été décidée, suite aux résultats concluants du puits d'exploration ICS-2 sur le **champ de gaz à condensats d'Incahuasi**.



Incahuasi en Bolivie

Ce champ est situé **sur le bloc Ipati**, à 250 km au sud-ouest de Santa Cruz. Total est opérateur des blocs Aquio et Ipati, avec un intérêt de 60 %. Cette première phase prévoit une usine de traitement de gaz d'une capacité de 6,5 Mm³/j, qui devrait démarrer en 2016.

Total, présent en Bolivie depuis 1996, détient également une participation de 15 % dans les blocs San Alberto et San Antonio, ainsi que dans le gisement de gaz d'Itaù, entré en production en 2011 (voir plus loin, janvier 2014).

Septembre 2012 : Au **Chili**, **Total Sunpower et Etrion** (producteur indépendant d'électricité d'origine solaire) s'associent et lancent le **projet Salvador de construction et d'exploitation de la plus grande centrale solaire de type « marchand »** d'une capacité de 70 mégawatts-crête.

(Un mégawatt-crête (MwC) = 1 million de watts-crête. Le watt crête, unité de puissance d'un capteur photovoltaïque, correspond à la délivrance d'une puissance électrique de 1 watt dans des conditions normales d'ensoleillement (éclairage de 1 000 W/m² et température de 25°C).

La centrale utilisera la solution totalement intégrée du système 'Power Block Oasis' fourni par Sunpower et, une fois opérationnelle, devrait produire 200 GWh d'électricité d'origine solaire par an.

Le coût du projet d'environ 200 M\$ sera financé à hauteur de 70 % par un prêt souscrit par l'OPIC (Overseas Private Investment Corporation) et le solde par la société propriétaire de la centrale, dont les actionnaires sont : Etrion (70%), Total (20 %) et Solventus (10 %).

Septembre 2012 : En **Arabie Saoudite**, le démarrage de la **raffinerie de Jubail** se poursuit.

Depuis le 13 septembre 2013, **SATORP**, filiale commune de Saudi Aramco (62,5 %) et Total (37,5 %), **produit du fuel et du diesel** qui répondent aux normes commerciales.

Une **première cargaison de fioul** a été chargée le 23 septembre par Saudi Aramco, **suivie d'une expédition de diesel** enlevée par Total.

La plateforme de Jubail est alimentée par du brut lourd arabe provenant des champs voisins de Safaniya et Manifa. D'une capacité à terme de 20 Mt/an, elle est dotée d'une conversion profonde et comprend des **unités intégrées pétrochimiques d'extraction de benzène, de paraxylène et de production de propylène**.



Septembre 2013 : **Trinité et Tobago : Total cède tous ses actifs Exploration et production** à la National Gas Company de Trinité et Tobago, pour un montant de 473 M\$, avec effet au 1^{er} janvier 2012.

La part de la production ainsi cédée est proche de 15 000 bep/j. Total reste présent à Trinité et Tobago dans la distribution de produits pétroliers.

Trinité et Tobago est le quatrième pays duquel Total se désengage de ses actifs Exploration et Production, après le Cameroun, la France et la Colombie, pour se concentrer sur des zones où le Groupe prévoit un plus fort potentiel de croissance.

Septembre 2013 : **Total entre dans l'exploration en Afrique du Sud**.

Total acquiert une participation de 50 % dans le **permis offshore 11B/12B**, auprès de la filiale sud-africaine de Canadian Natural Resources Limited.

Ce permis se situe à environ 175 km de la côte et s'étend sur 19 000 km², par des profondeurs d'eau de 200 à 1 800 m.

Total devient opérateur du bloc 11B/12B et prévoit de forer un puits d'exploration en 2014.



Total entre dans l'exploration offshore en Afrique du Sud

Marc Blaizot, directeur Exploration du Groupe déclare : « Notre entrée en tant qu'opérateur sur ce domaine d'exploration frontière illustre notre volonté de nous positionner sur des thématiques nouvelles. Le deep-offshore sud-africain, notamment le bassin de l'Outeniqua est encore une des rares zones offshore africaines sous-explorées. Les découvertes effectuées récemment sur la marge symétrique dans l'archipel des Malouines (Falklands) ainsi que les prospects déjà identifiés sur la zone ouvrent des perspectives très prometteuses. Les résultats du premier forage

seront déterminants pour la suite des opérations notamment en termes d'opérabilité dans des conditions de mer particulièrement dures. En tant qu'opérateur, nous pourrions cependant nous appuyer sur notre compétence reconnue dans le deep-offshore et bénéficier de notre expérience acquise dans les mers difficiles comme la mer du Nord et la mer de Barents, pour rapidement évaluer le potentiel de cette zone ».

Total est présent en Afrique du Sud depuis 1954.

Il y est le 5^{ème} distributeur pétrolier, avec 3,1 Mt/an de produits vendus, un réseau de 528 stations-service et une participation de 36,6 % dans la raffinerie de Natref aux côtés de Sasol. Le Groupe est également le 3^{ème} distributeur de GPL ainsi que le 5^{ème} exportateur de charbon du pays.

SunPower, également présente en Afrique du Sud, y construit actuellement deux centrales solaires près de Douglas dans la province du Cap-du-Nord.

Octobre 2013 : Au Brésil, Total obtient 20 % du méga-gisement pétrolier de Libra.

Un contrat de partage de production de 35 ans, pour développer le méga-gisement pétrolier pré-salifère de **Libra**, a été attribué au consortium formé par Petrobras (opérateur avec 40 %), Shell (20 %), Total (20 %), CNPC (10 %) et CNOOC (10 %).



Le **champ de Libra** représente un **potentiel de 8 à 12 milliards de barils d'huile récupérables**, dont le pic de production d'huile brute pourrait atteindre **1,4 Mb/j**. Le champ est situé en eaux très profondes (2000 m), à environ 170 km des côtes de Rio de Janeiro et couvre une superficie de 1 550 km².

Le projet sera développé par une équipe conjointe réunissant la connaissance et l'expérience de Petrobras dans les carbonates pré-salifères, et les compétences et l'expertise de Total et de Shell dans l'offshore profond et la gestion de projet d'envergure.

En contrepartie de sa participation, Total versera 3 milliards de réais brésiliens (**1,4 milliard de dollars**), conformément à sa part de 20 % de la prime à la signature. Outre cette prime, le consortium devra réaliser un programme de travail minimum consistant en une étude sismique 3D, le forage de deux puits et leurs tests de qualification d'ici fin 2017

Octobre : En Norvège, Total démarre la production d'huile d'Ekofisk Sud, avec environ deux mois d'avance sur le programme initial.



Carte Norvège

Copyright Trois Cube

Situé à environ 300 kilomètres des côtes norvégiennes, le champ d'**Ekofisk** a été découvert en 1969 et a été mis en production en 1971.

Le plan de développement et d'opération d'Ekofisk Sud a été approuvé par le parlement norvégien en juin 2011, en même temps que celui d'**Eldfisk II**, champ situé à proximité, dans la même licence PL 018 et dont le démarrage est prévu début 2015.

Total a un intérêt de 39,9 % sur la licence PL 018, ConocoPhillips étant l'opérateur avec 35,11 %, les autres partenaires étant Eni (12,39 %), Statoil (7,6 %) et Petoro (5 %).

Ekofisk Sud, d'une capacité de production de **70 000 barils équivalents pétrole** par jour, permettra d'**améliorer le taux de récupération** des hydrocarbures du champ d'Ekofisk et contribuera à **prolonger la durée de vie du champ** d'une quarantaine d'années supplémentaires.

Ce démarrage, qui sera suivi de ceux d'Eldfisk II en 2015 et de Martin Linge fin 2016, va permettre d'accroître la production du Groupe en Norvège de façon significative, d'ici 2017.

Total est très actif en Norvège.

Depuis la fin des années soixante, Total a joué un rôle majeur dans le développement d'un nombre important de champs en Norvège, notamment les champs de Frigg et d'Heimdal. La Norvège a été en 2012 l'un des principaux contributeurs à la production du Groupe avec une moyenne de **275 000 barils équivalents pétrole par jour**. Total détient en Norvège des participations dans **100 licences de production en mer dont 29 qu'il opère**.

Octobre 2013 : **En Argentine, Total lance le développement du champ offshore Vega Pléyade.**



Carte d'Argentine

Copyright Trois Cube

Ce champ, opéré par Total avec une participation de 37,5 %, sera produit à partir de 3 puits horizontaux. Sa production, combinée avec celle des autres champs opérés par Total dans la zone, **permettra d'optimiser l'alimentation des usines de traitement déjà en opération et d'assurer un plateau à 18 millions de mètres cube par jour** (130 000 barils équivalents pétrole par jour).

Vega Pléyade est situé au large de la Terre de Feu, sur le permis de Cuenca Marina Austral 1 (CMA-1) qui est opéré par Total depuis 1978.

Total est présent en Argentine depuis 1978. Au travers de sa filiale Total Austral, il opère 30 % de la production gazière du pays. La quote-part de production du Groupe s'établissait à 83 000 barils équivalents pétrole par jour en 2012.

Octobre 2013 : Au **Canada**, lancement **du projet minier de sables bitumineux de Fort Hills**, dans la province d'Alberta, au Canada, à 90 kilomètres au nord de Fort McMurray.

Total détient un intérêt de **39,2 %** dans ce projet opéré par Suncor Energy (40,8 %) et auquel participe également Teck Resources (20 %).

Les coûts de développement du projet sont estimés à 13,5 milliards de dollars canadiens. La production devrait démarrer fin 2017 pour atteindre progressivement un plateau de 180 000 b/j, avec une durée de vie du gisement estimée à plus de 50 ans et un potentiel de plus de 3 milliards de barils de ressources.

Total est actif dans l'Exploration-Production au Canada depuis près de 15 ans.

Sa quote-part de production en 2012 s'élevait à 12 000 b/j, provenant de sa participation de 50 % dans le projet Surmont SAGD (*Steam Assisted Gravity Drainage – drainage par gravité par injection de vapeur*), dont la première phase, lancée en 2007, produit en moyenne 25 000 b/j. Une deuxième phase est en cours de développement qui, prévue démarrer en 2015, devrait porter la production totale du projet Surmont à environ 136 000 b/j. Des phases supplémentaires de développement sont à l'étude.

Par ailleurs, Total détient 38,25 % du projet Joslyn, qu'il opère et dont la phase d'ingénierie est en cours.

Il détient aussi une participation de 50 % dans le projet Northern Lights, après l'acquisition de Synenco Energy en 2008.

Novembre 2013 : En **Afrique du Sud**, Total emporte un appel d'offres pour la **construction d'une centrale solaire d'une capacité totale de 86 mégawatts crête (MWc)**.

SunPower, la filiale solaire de Total, assurera les services d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction de la centrale ainsi que l'exploitation et la maintenance sur le long terme.

La centrale solaire, située à Prieska, dans la province du Cap-du-Nord, devrait produire environ 210

gigawatts-heure (GWh) par an, soit la consommation électrique d'environ 45 000 personnes. Elle utilisera les Oasis Power Blocks™ de SunPower, une solution entièrement intégrée, équipée des panneaux solaires à haut rendement et de trackers mono-axiaux

Total détiendra une participation de **27 % dans le projet**, aux côtés de cinq partenaires : Calulo Renewable Energy (25 %), Mulilo Renewable Energy (18 %), l'Industrial Development Corporation (IDC) (15 %), Futuregrowth Asset Management (Pty) Ltd (10 %) et une collectivité locale (5 %).

Les partenaires apporteront 20 % de l'investissement global d'environ 200 millions de dollars, à hauteur de leur participation respective au projet, les 80 % restants étant financés par des prêts non garantis accordés par des banques sud-africaines.

La construction de la centrale devrait commencer au second semestre 2014, pour une mise en service mi-2015.

Total est présent en Afrique du Sud depuis 1954. En octobre 2013, Total a acquis des participations dans des permis d'exploration au large des côtes sud-africaines (voir ci-dessus). SunPower construit actuellement deux centrales photovoltaïques près de Douglas dans la province du Cap-du-Nord.

Novembre 2013 : En **France**, inauguration par le Premier ministre, de la **nouvelle unité de traitement de gaz du projet Lacq Cluster Chimie 2030**.



Vue aérienne du site de Lacq

Source : Sobegi

Cette nouvelle unité de traitement de gaz est la pierre angulaire du redéploiement industriel du site de Lacq, face à l'échéance que constitue l'épuisement du gisement de gaz naturel.

Total, Sobegi et Arkema, avec le soutien de l'Etat et des collectivités locales, ont **investi plus de 154 millions d'euros** dans Lacq Cluster Chimie 2030, le pôle industriel réalisé sur la plateforme de Lacq.

La nouvelle unité de traitement de gaz permet de produire à faible débit le gaz résiduel du gisement de Lacq pendant encore 30 ans, assurant ainsi la longévité de l'activité industrielle locale. Ce projet a été conçu pour apporter quotidiennement aux industriels de la plateforme un approvisionnement compétitif en énergie (électricité et vapeur) et en matière première soufrée.

Rappelons que le site gazier de Lacq a marqué l'histoire industrielle française.

Découvert en 1951 et exploité depuis 1957, le site de Lacq, dans les Pyrénées-Atlantiques, a atteint son pic de production en 1970, avec 33 millions de m³/jour, assurant plus d'un tiers de la consommation française.

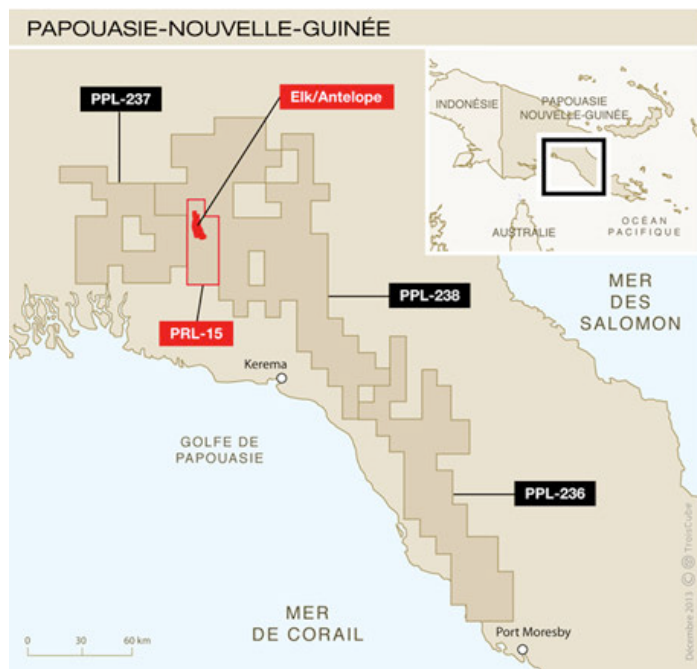
Depuis six décennies, des filières nouvelles, comme la chimie fine, les bioénergies et la filière fibre de carbone ont émergé et grandi à Lacq, créant des emplois durables. Le bassin compte aujourd'hui près de 8 000 emplois, soit autant que dans les années 1970, au moment de son pic de production gazière, alors qu'il reste désormais moins de 3 % des réserves.

SOBEGI, Société Béarnaise de Gestion Industrielle, gère les plates-formes SEVESO situées à Lacq et à Mourenx et le terminal soufrier de Bayonne. Elle fournit aux industriels les utilités et énergies indispensables au fonctionnement des unités de fabrication industrielle, dont la vapeur qu'elle produit dans ses chaudières. Elle emploie environ 300 personnes. Son actionnaire principal est Total, à hauteur de 60 %, COFELY GDF SUEZ détenant les 40 % restants.

Décembre 2013 : En Papouasie-Nouvelle-Guinée, Total entre sur deux champs de gaz.

Total acquiert, auprès de InterOil Corporation, 61,3 % du bloc PRL-15, où ont été découverts les champs d'Elk (en 2006) et d'Antelope (en 2009). Ces découvertes comptent parmi les plus significatives de ces dernières années en Asie-Pacifique. Total sera l'opérateur du projet et poursuivra l'appréciation de ces deux découvertes, ainsi que l'exploration de nouvelles ressources sur ce permis, afin de déboucher d'ici 2016 sur une décision finale d'investissement pour le développement des champs et la construction d'une usine de GNL à terre.

Par ailleurs, Total acquiert également l'option de prendre un intérêt sur les blocs d'exploration PPL-236, PPL-237 et PPL-238, dans la même zone.



Carte de Papouasie Nouvelle Guinée

Copyright Trois Cube

Rappelons que, en octobre 2012, Total a acquis, de Oil Search Limited, des participations dans des permis offshore et onshore (voir Avascope n° 63, page 6). PPL 338 et PPL 339.

Décembre 2013 : Au **Congo**, entrée de QPI au capital de **Total E&P Congo**.



Suite à une augmentation de capital de **Total E&P Congo** pour un montant de 1,6 G\$, '**Qatar Petroleum International**' devient actionnaire de cette filiale de Total, avec 15 % du capital.

Rappelons que Total E&P Congo, opérateur avec un intérêt de 53,5 %, est en train de développer Moho Nord pour un coût d'investissement de 10 G\$ (voir Avascope n° 64, page 6). L'entrée de QPI au capital de Total E&P Congo, réduit en proportion la charge d'investissement pour Total, mais également sa quote-part de production à venir.

Décembre 2013 : En **Russie**, lancement du projet de développement de **Yamal LNG**.



Carte de Russie

Copyright Trois Cube

Ce projet porte sur le développement du **gigantesque gisement onshore de gaz et de condensats** de Tambey Sud, sur la péninsule de Yamal.

Il permettra le développement de plus de **5 milliards de barils équivalents pétrole de réserves** et prévoit la construction d'une **usine de gaz naturel liquéfié (GNL)**, avec 3 trains de liquéfaction et d'une **capacité annuelle de production de 16,5 millions de tonnes**. Le démarrage en est prévu pour 2017 et environ 70 % de la production de GNL a déjà été vendue dans le cadre de contrats à long terme indexés sur le cours du pétrole.

Le **projet opéré par la société Yamal LNG JSC**, détenue à **80 % par Novatek** et à **20 % par Total**, représente un investissement total de **27 G\$**.

Rappelons que, par ailleurs, **Total est actionnaire de Novatek**, avec une participation portée à **16 %** en 2013 et qui devrait être accrue à **19,4 %** en 2014.

Total est présent en Russie depuis 1991 et il y a produit 179 000 bep/j en 2012.

Cette production provient du champ onshore de Kharyaga (détenu à 40 % et opéré par Total) ainsi que d'autres champs, via la participation de Total dans Novatek qui produit plus de 10 % du gaz russe. Par ailleurs, Total et Novatek, via la joint-venture ZAO Terneftegas, détenue à 51 % par Novatek et 49 % par Total, développent également le champ onshore de gaz et de condensats de Termokarstovoye (d'une capacité de 65 000 bep/j), situé dans la province de Yamalo-Nenets et dont la production devrait démarrer en 2015. Le potentiel du champ est évalué à environ 47 milliards de mètres cubes de gaz et 10 millions de tonnes de condensats.

Janvier 2014 : Au **Royaume-Uni**, **Total acquiert un intérêt de 40 % dans deux permis d'exploration et de production de gaz de schiste** et devient ainsi la première major à prendre des permis de gaz de schiste au Royaume-Uni. Les permis sont situés dans le bassin du Gainsborough Trough, dans la région des East Midlands et couvrent une superficie de 240 km².

Commentant cette acquisition, Patrice de Viviès, directeur Exploration Production pour l'Europe du Nord, a déclaré :

« *L'entrée dans un projet de gaz de schiste au Royaume-Uni est une étape importante pour Total E&P UK et ouvre un nouveau chapitre de l'histoire de la filiale. Le Groupe a déjà des intérêts dans des projets de gaz de schiste aux USA, en Argentine, en Chine, en Australie, et en Europe en Pologne et au Danemark. Nous allons utiliser au Royaume-Uni l'expertise acquise dans ces pays* ».

Total sera l'opérateur du projet pour la phase d'appréciation et le développement ; les autres partenaires étant : GP Energy Limited, filiale de Dart Energy Europe (17,5 %), Egdon Resources UK Ltd (14,5 %), Island Gas Ltd (IGas) (14,5 %) et eCorp Oil & Gas UK Ltd (13,5 %).

Janvier 2014 : En **Bolivie**, Total met en production la phase 2 du champ d'Itaú.

Il s'agit d'un champ de gaz à condensats, mis en production en février 2011 et situé sur le Bloc XX (Tarija Oeste) dans le piémont de la Cordillère des Andes en Bolivie (pour situer sur la carte de la Bolivie, voir ci-dessus, septembre 2013). Découvert par Total en 1999, le champ d'Itaú est opéré par Petrobras avec 30 %, les autres partenaires étant Total (41 %), BG Bolivie (25 %) et YPFB Chaco (4 %).

Cette deuxième phase de développement va permettre de tripler la capacité de production du champ, en la portant à 5 millions de mètres cubes de gaz par jour (35 000 barils équivalent pétrole par jour). Comme celle de la phase 1, la production de la phase 2 d'Itaú sera essentiellement destinée à l'exportation vers l'Argentine.

Février 2014 : En **Angola**, **Total cède à Sonangol sa participation de 15 % dans le Bloc offshore 15/06**, pour un montant de **750 millions de dollars**.

Le Bloc 15/06, situé en eaux profondes à environ 350 kilomètres au Nord-Ouest des côtes de Luanda, couvre une superficie d'environ 2 984 kilomètres carrés, par une profondeur d'eau comprise entre 220 et 1 700 mètres. Il est opéré par Eni (35 %) ; les autres partenaires, avant la cession, étant Total (15 %), Sonangol (15 %), SSI (filiale de Sinopec et Sonangol, 25 %), Statoil (5 %) et Falcon Oil Angola Investimentos (5 %). Le pôle Nord-Ouest du bloc, actuellement en cours de développement, devrait entrer en production en 2015 et le lancement du développement d'un pôle au Nord-Est du bloc devrait être approuvé en 2014.

Total est présent en Angola depuis 1953.

En 2013, sa production en **quote-part SEC*** a atteint **186 000 barils équivalent pétrole par jour**. Fin 2013, la **production opérée par Total en Angola** a atteint environ **600 000 bep/j**, faisant de Total la première compagnie opératrice en Angola.

Le **Bloc 17**, dont le Groupe est l'opérateur avec une participation de 40 %, est le principal actif de Total en Angola. Il est composé de quatre pôles majeurs : Girassol-Rosa, Dalia et Pazflor, actuellement en production, et CLOV (regroupant les découvertes de Cravo, Lirio, Orquidea et Violeta), dont le développement a été lancé en 2010 et dont la production devrait démarrer en 2014.

Total est également opérateur du **Bloc 32**, situé en offshore très profond, dans lequel il détient une participation de 30 %. Douze découvertes y ont été réalisées, confirmant le potentiel pétrolier du bloc. Des études sont en cours pour le développement d'une première zone de production (Kaombo) située dans la partie Centre/Sud-Est du permis.

De plus, le projet Angola LNG, dans lequel Total détient une participation de 13,6 % et situé près de Soyo, est conçu pour commercialiser les réserves de gaz naturel du pays. Cette usine de liquéfaction sera alimentée, dans un premier temps, par du gaz associé provenant des gisements des blocs 15, 17 et 18 puis des blocs 0 et 14.

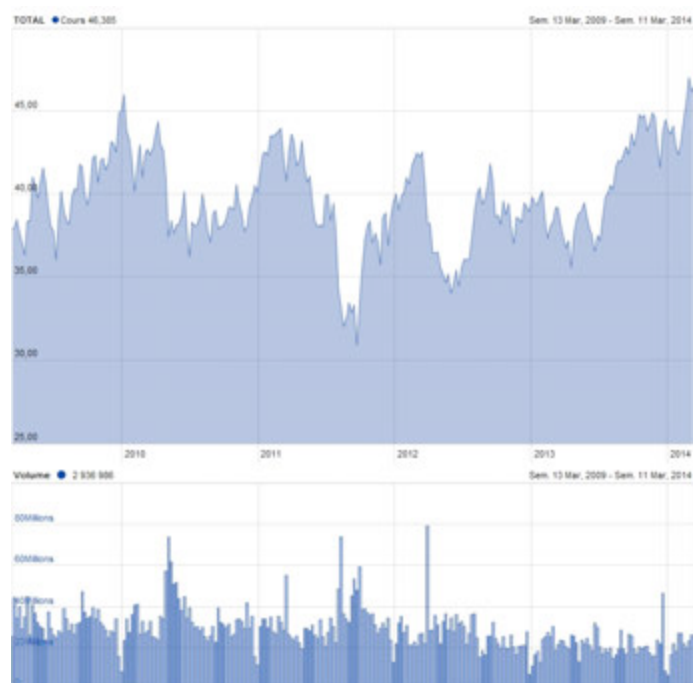
AVEC LA REPRISE DES MARCHES BOURSIERS, L'ACTION TOTAL RETROUVE DES COULEURS

Depuis plusieurs années et en lien avec la crise multiforme, qui n'en finit pas, les marchés boursiers ont été très chahutés et sont restés très volatils. Il en est allé de même pour le cours de l'action Total qui, depuis 4 ans, a du mal à dépasser la barre des 40 € et a connu un plus bas à 33,42 € le 1er juin 2012. A la même époque, le CAC 40 passait par un plus bas à 2950 points.

Depuis mi 2012, la situation s'améliore progressivement, même si cela se fait parfois de façon heurtée : le CAC 40 a monté de 50 % pour dépasser les 4400 points, fin février 2014 et l'action Total a monté de 40 % pour dépasser les 47 €. Est-ce à dire que Total a mieux résisté que le CAC 40 à la crise ou que Total dispose encore d'un potentiel de hausse ? Nous ne trancherons pas la question. Ceci étant, Total reste tributaire de l'évolution boursière et économique en général. On ne peut que se réjouir des évolutions actuelles, en espérant qu'il s'agisse bien d'une tendance de fond et que les phénomènes de reprise vont s'amplifier et que les multiples crises auxquelles nos économies et nos sociétés sont confrontées trouvent enfin un dénouement heureux.

Ci-après, l'évolution du cours des actions Total et Arkema, sur les 5 dernières années (source : Boursorama) :

Cours de l'action Total



Cours de l'action Arkema



ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DE TOTAL, LE 16 MAI 2014

Cette année, Total SA réunira ses actionnaires en Assemblée Générale Mixte, le 16 mai 2014, à 10 heures, au Palais des Congrès – 2, place de la Porte Maillot – Paris 17^{ème}. Si vous êtes actionnaire, vous pouvez bien sûr assister à l'AG en demandant, au préalable, votre carte d'admission. A défaut, vous pouvez voter, soit par correspondance ou en donnant procuration. Si vous le souhaitez, vous pouvez donner procuration à l'AVAS, en nous indiquant éventuellement vos choix ou instructions de vote.

Lors de cette AG, il sera proposé de porter le dividende versé à 2,38 € par action au titre de l'exercice 2013, contre 2,34 € par action au titre de l'exercice 2012, soit une augmentation de 1,7 %.

Outre, les résolutions habituelles et celles concernant le renouvellement d'administrateurs, il est prévu de proposer à l'Assemblée générale des modifications des statuts pour, d'une part, tenir compte de la loi du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi qui prévoit la présence d'administrateur(s) représentant les salariés, et pour, d'autre part, modifier la limite d'âge du Président de 65 à 70 ans et celle du Directeur Général de 65 à 67 ans.

Il est à noter la présentation à cette AGM de Total, par le CCE UES Amont Holding Total, de résolutions externes, dont certaines sont également présentées par le Conseil de surveillance Total Actionnariat France.

Alors qu'approche la saison des Assemblées générales des sociétés, il nous paraît intéressant de faire connaître les recommandations de l'AFG, notamment en matière de vote en AG, telles que figurant sur le site internet de l'AFG (pour utiliser les liens indiqués dans le texte, il convient d'aller sur le site : www.afg.asso.fr).

« Le gouvernement d'entreprise (ou corporate governance) s'intéresse à la répartition des pouvoirs entre les diverses parties prenantes, notamment les organes de direction, le conseil (d'administration ou de surveillance...) et les actionnaires, et vise à garantir l'équilibre des pouvoirs au sein de l'entreprise.

Le gouvernement d'entreprise recouvre donc les droits et les devoirs de la direction d'une entreprise vis-à-vis des autres parties prenantes, mais également les mécanismes dont disposent ces dernières pour contrôler les activités de la direction.

Les professionnels de la gestion pour compte de tiers représentent, à travers les actifs qu'ils gèrent, **une part significative de la capitalisation du marché**. La délégation, par un investisseur, de gestion financière de ses capitaux auprès d'un gérant implique également la **délégation du droit de vote** associé aux actions détenues en portefeuille.

Conformément à leur déontologie, ils exercent leurs fonctions en toute **indépendance**, notamment vis à vis des émetteurs, et dans **l'intérêt exclusif de leurs clients**.

Conscientes que la bonne pratique du gouvernement d'entreprise accroît la valeur des investissements de leurs clients, les **sociétés de gestion** ont donc très tôt pris la mesure de leur rôle en ce domaine et **entendent exercer tous les droits et les devoirs que confère le statut d'actionnaire** notamment en participant de manière active aux assemblées générales des sociétés cotées.

I - Une solide incitation au vote des gérants

Jusqu'à la fin des années 1990, outre la **recommandation 88.03 de la COB** qui soulignait l'importance de l'exercice des droits de vote par les gérants ("L'exercice par les gérants des droits de vote dans le seul intérêt des souscriptions doit être une règle fondamentale"), le gouvernement d'entreprise était un concept encore peu développé.

Ce n'est qu'à partir de cette période que l'exercice des droits de vote par les gérants de fonds est fortement appuyé par la **déontologie professionnelle**, tout d'abord, puis par la **réglementation** :

En 1997, les gérants d'actifs passent véritablement le cap en inscrivant dans le **Règlement de déontologie de l'AFG** qu'il est recommandé que les droits de votes soient exercés. Le gestionnaire doit rendre compte de sa pratique en la matière dans le rapport annuel de l'OPCVM".

Afin de favoriser la réflexion autour des problèmes liés au gouvernement d'entreprise dans le cadre de la gestion et de faciliter les moyens permettant l'exercice des droits de vote, le Conseil d'administration de l'AFG a créé en septembre 1997 une **commission Gouvernement d'entreprise** chargée de piloter, sous le contrôle du Conseil d'administration, la politique de l'AFG en la matière. Cette commission avait notamment pour mission d'établir un **code de gouvernement d'entreprise**.

"Les Recommandations sur le Gouvernement d'entreprise" de l'AFG

Depuis 1998, la commission Gouvernement d'entreprise de l'AFG publie des **Recommandations sur le gouvernement d'entreprise**, régulièrement mises à jour, ayant pour objet de guider les membres de l'association dans l'exercice de leur vote.

Le contenu de ces recommandations a vocation à s'appliquer aux sociétés dont les actions sont admises à la négociation, soit sur un marché réglementé français, soit sur un système multilatéral de négociation, et leurs principes généraux à tous les investissements que les gestionnaires réalisent à l'étranger.

La portée de ce code s'est trouvée étendue sous la double impulsion apportée par la Loi de sécurité financière (LSF) de 2003 et le règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

L'article L533-22 du code monétaire et financier **impose aux sociétés de gestion d'exercer les droits de vote** attachés aux titres détenus par les OPCVM qu'elles gèrent et demande, lorsque ce droit n'est pas exercé, d'en expliquer les motifs.

Le règlement général de l'AMF (articles 314-100 à 314-102) impose de son côté aux sociétés de gestion **d'élaborer un document intitulé "politique de vote"** présentant les conditions dans lesquelles elles entendent exercer les droits de vote attachés aux titres détenus dans les OPCVM gérés, ainsi qu'un rapport rendant compte des conditions dans lesquelles elles ont exercé ces droits de vote.

II - Depuis 1997, l'AFG s'est fortement impliquée dans le gouvernement d'entreprise

1998 : la commission Gouvernement d'entreprise de l'AFG, présidée par Jean-Pierre Hellebuyck, publie pour la première fois **des Recommandations sur le gouvernement d'entreprise** relatives aux assemblées générales et aux conseils d'administration des sociétés françaises faisant appel public à l'épargne.

1999 - 2000 : L'AFG met en place **un programme de veille** permettant d'attirer l'attention des adhérents sur les projets de résolutions d'assemblée générale contraires à nos recommandations et les incitant à participer de manière active aux AG des sociétés du CAC 40.

2002, deux nouvelles étapes sont franchies s'agissant du programme de veille :

- les alertes envoyées aux membres de l'association sont rendues **publiques** via notre site Internet

- le programme de veille est **élargi**, les **alertes de l'AFG** concernent désormais les sociétés faisant partie du SBF 120.

Ce programme est suivi tous les ans d'un questionnaire aux adhérents sur l'exercice des droits de vote qui montre une **mobilisation croissante** chaque année des sociétés de gestion dans la participation aux AG et une opposition, par leur vote, de plus en plus fréquente aux projets de résolutions contraires à leur politique de vote.

Le saviez-vous ?

Chaque année, l'AFG publie le **bilan du programme de veille** suivant les résolutions signalées contraires à nos recommandations en matière de gouvernement d'entreprise. **Consultez l'ensemble des bilans annuels.**

2004 : deuxième actualisation des recommandations AFG

Les recommandations s'articulent désormais autour de deux axes majeurs : le gestionnaire et l'assemblée générale, et le gestionnaire et le conseil d'administration. Un nombre significatif de précisions relatives à ces deux thèmes ont également été ajoutées au texte :

- **Améliorer l'information des actionnaires**
- **Faciliter l'exercice des droits de vote des gérants**
- **Favoriser la transparence et l'efficacité du conseil d'administration**

2006 : troisième actualisation des recommandations AFG.

2007 : quatrième actualisation des recommandations sur le gouvernement d'entreprise de l'AFG. Les principales modifications des recommandations sur le gouvernement d'entreprise sont les éléments suivants

:- Maîtrise et transparence des rémunérations

- **Actions gratuites**
- **Indemnités de départ**
- **Dispositifs anti-OPA**

2008 : cinquième actualisation des recommandations sur le gouvernement d'entreprise de l'AFG. Les principales modifications des recommandations sur le gouvernement d'entreprise sont les éléments suivants :

- **La prise en compte du "principe de proportionnalité"**
- **L'amélioration de l'information des actionnaires**
- **L'accroissement des moyens du Conseil d'administration**
- **La clarification des conditions d'acceptabilité des autorisations d'augmentation de capital sans Droits préférentiels de souscription (DPS)**
- **Une vigilance accrue en matière de rémunération des mandataires sociaux.**

Le saviez-vous ?

L'OCDE a établi un certain nombre de principes de gouvernement d'entreprise largement reconnus comme une référence en la matière.

Au niveau mondial, **l'International Corporate Governance Network (ICGN)** est un lieu de promotion du gouvernement d'entreprise, un lieu d'échange de vues et d'informations sur ce thème, ainsi qu'un lieu d'examen des pratiques de gouvernance.

III - L'exercice des droits de vote et leur compte rendu par une société de gestion

Les obligations concernant les SGP Les obligations concernant les SGP en matière d'exercice des droits de vote et de compte rendu de cet exercice sont actuellement régies par articles 314-100 à 314-102 du RGAMF.

La politique de vote

Conformément à l'article 314-100 du règlement général de l'AMF, les sociétés de gestion doivent élaborer un document intitulé "politique de vote".

Il doit être tenu à la disposition de l'AMF et doit pouvoir être consulté au siège de la SGP ou sur son site internet selon des modalités figurant dans le prospectus simplifié de l'OPCVM concerné.

Une fois élaboré, ce document pourra être librement modifié par la société de gestion.

Le contenu du document est ordonné selon 5 thèmes :

1. L'organisation de l'exercice des droits de vote
2. Les cas dans lesquels sont exercés ou non les droits de vote
3. Les principes de la politique de vote
4. Les conflits d'intérêts
5. Le mode d'exercice des droits de vote

Le rapport sur l'exercice des votes

La société devra ensuite rendre compte de la manière dont elle a exercé ses droits de vote dans **un rapport annexé le cas échéant au rapport de gestion du conseil d'administration** (article 314-101 du règlement général de l'AMF).

Ce rapport est établi dans les quatre mois de la clôture de l'exercice de la société. Il est tenu à la disposition de l'AMF et peut être consulté au siège de la société de gestion ou sur son site conformément aux modalités prévues dans le prospectus. Il devra d'abord être indiqué dans combien de sociétés la SGP a exercé les droits de vote par rapport au nombre de sociétés dans lesquelles elle détenait des droits de vote.

Dans ce rapport, la SGP devra également préciser les cas dans lesquels elle a estimé ne pas pouvoir se conformer aux principes figurant dans sa "politique de vote", ainsi que les cas de conflits d'intérêts qu'elle a été amenée à traiter lors des votes.

L'obligation de communication

Enfin, la SGP a deux types d'obligation de communication : soit à la demande de l'AMF, soit à la demande de tout porteur (article 314-102 du règlement général de l'AMF). »

L'Association Française de la Gestion financière (AFG)

L'AFG est l'organisation professionnelle de la **gestion pour compte de tiers**. Elle réunit tous les acteurs du métier de la gestion, qu'elle soit collective ou individualisée sous mandat. Contact : Mme Valentine BONNET

Prière de consulter le site de l'AFGE, mise à jour du 02 04 2014 : www.afg.asso.fr

EPARGNE SALARIALE ET ACTIONNARIAT SALARIE : LE CONSTAT ET LE POINT DE VUE DE CAPITAL INGENIUM

Capital INGENIUM vient de publier son « Rapport 2013 de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié ».

Ce rapport constitue un outil de référence, dont la vocation est de recenser aussi exhaustivement que possible l'ensemble des débats d'idées, rapports, baromètres, réglementations, jurisprudences et tendances des opérations de marché. Avec leur aimable autorisation, nous vous présentons, ci-après, la partie de ce rapport, qui traite des pratiques et tendances observées auprès d'un panel de sociétés du CAC 40.

Pour plus de détails, le lecteur pourra contacter le Groupement d'intérêt économique d'Avocats « Capital Ingenium » (510 669 021 RCS Paris) : 47, avenue Hoche, 75008 Paris – France, Tél. : +33 (0)1 58 05 35 52 ; courriel : Contact@capitalingenium.com ; ou consulter leur site internet : www.capitalingenium.com

Capital Ingenium fait également des propositions en matière d'épargne salariale et d'actionnariat salarié, qui ont été exposées dans un article de l'AGEFI Quotidien du 9 octobre 2013, rédigé par Bruno de Roulhac et que, avec l'aimable autorisation de l'AGEFI, nous reprenons, ci-après :

Capital Ingenium propose un dispositif unique de partage de la valeur

« Ce système obligatoire, qui se substituerait à l'intéressement et à la participation, serait librement négocié entre la direction et les salariés.

Alors que le Copiesas (Comité d'orientation de la participation, de l'intéressement, de l'épargne salariale et de l'actionnariat des salariés) chargé de préparer une réforme globale de l'épargne salariale avant la fin de l'année n'est toujours pas actif, Capital Ingenium, GIE créé par les cabinets d'avocats AyacheSalama et Capstan, a dévoilé hier ses propositions de réforme.

Après deux ans de travail, Capital Ingenium fixe trois axes majeurs pour repenser l'épargne salariale et l'actionnariat salarié. D'une part, il propose de créer un dispositif unique et obligatoire de partage de la valeur, qui se substituerait à l'intéressement et à la participation.

Ce système repose sur une formule de calcul librement négociée entre la direction de l'entreprise et les représentants des salariés, et réaffirme les principes fondamentaux : non-substitution au salaire et caractère aléatoire et collectif. A défaut d'accord entre les parties, une formule légale rénovée s'appliquerait. «*La formule actuelle fondée sur le résultat fiscal n'est plus pertinente*, explique Jean-Michel Mir, associé fondateur du cabinet Capstan. *Nous allons proposer une nouvelle formule avant la fin de l'année*». En outre, Capital Ingenium propose d'élargir le dispositif aux PME d'au minimum dix salariés, avec un chiffre d'affaires et un bilan d'au moins 10 millions d'euros. Bien sûr, le régime fiscal et social devra inciter à cette épargne de long terme.

D'autre part, Capital Ingenium propose de légaliser le régime du co-investissement, qui associe investissement en action et attribution d'actions gratuites. Face à une fiscalité dissuasive, pouvant aller jusqu'à 64% des gains, ce mécanisme permettrait de consacrer une pratique tout en lui associant un régime fiscal dérogatoire justifié par la prise de risque du salarié et par un horizon d'investissement long terme (8 ans).

Enfin, pour promouvoir l'actionnariat salarié dans le non-coté, Capital Ingenium invite à une modification législative, adaptant le régime actuel de la fiducie à la «fiducie salariés», permettant une détention individuelle gérée collectivement, tout en assurant la neutralité fiscale du transfert temporaire des droits au fiduciaire. En plus de ces changements majeurs, le GIE propose le dépoussiérage de certains textes, demandant notamment l'alignement de la fiscalité des plus-values d'acquisition sur celles de cession. »

TOUR DE TABLE - INSUBMERSIBLE CAC 40 ?

Face à l'avalanche fiscale qui s'est abattue en 2012 sur l'épargne salariale et l'actionnariat salarié, nous attendions avec grand intérêt les résultats de notre enquête annuelle, pour mesurer les nouvelles tendances dans un environnement fiscal de plus en plus contraint.

Pour la troisième année consécutive, nous avons donc analysé ces tendances et leurs évolutions d'une année sur l'autre.

Par la même occasion, nous avons profité de ces rencontres avec 17 groupes du CAC 40 pour échanger avec leurs responsables en charge des rémunérations sur nos idées de réformes. Ces idées ont ainsi pu librement susciter enthousiasme, encouragements, suggestions, scepticisme ou critiques. Une chose est certaine : toutes ces réactions seront mises à profit pour avancer dans nos réflexions.

Nous souhaitons à cet égard vivement remercier nos interlocuteurs pour le temps qu'ils ont bien voulu nous accorder, les éclairages qu'ils nous ont apportés, et nous espérons n'avoir trahi aucun de leurs propos.

Les groupes composant notre panel cette année sont les suivants : Accor, Air Liquide, Arcelor Mittal, AXA, Bouygues, Cap Gemini, Essilor, Kering, Legrand, LVMH, Orange, Safran, Sanofi, STMicroelectronics, Vallourec, Veolia Environnement et Vivendi.

EPARGNE SALARIALE

ON NE CHANGE PAS UNE ÉQUIPE QUI GAGNE...

Nous avons fait pour 2011 le constat d'une relative stabilité dans les pratiques du CAC 40 en matière d'épargne salariale, en dehors de quelques ajustements techniques.

En 2012, pour la deuxième année consécutive, les accords de participation, d'intéressement et les plans d'épargne salariale ont relativement peu évolué au sein des groupes du CAC 40, ceux-ci ayant dans ce domaine très largement poursuivi ou reconduit leurs plans existants, sans y apporter de changements majeurs.

Plusieurs groupes ont ajusté leurs critères d'intéressement et des critères environnementaux ont même fait leur apparition dans certains accords d'intéressement.

Par ailleurs, du fait de la mise en place de la possibilité d'une perception immédiate de la participation, certains groupes ont rendu la participation éligible à l'abondement en cas de versement sur le plan d'épargne d'entreprise (« PEE »).

Les montants versés restent globalement extrêmement significatifs, puisque plusieurs groupes versent plus de 10% de leur masse salariale sous forme d'épargne salariale, tandis que les montants distribués sont fréquemment supérieurs à 50 millions d'euros et atteignent parfois 100 millions d'euros, voire plus de 300 millions d'euros. Bien entendu, plus les effectifs employés en France sont importants, plus les montants sont significatifs, étant rappelé que les groupes du CAC 40 emploient en moyenne environ 108.000 salariés dans le monde.

A noter qu'un groupe du CAC 40 est doté d'un dispositif volontaire de participation aux résultats dans ses filiales étrangères dans lesquelles les salariés ne bénéficient pas d'un dispositif légal.

DES SUPPLEMENTS EN REPLI

La tendance dégagée en 2011 s'est inversée en 2012. Non seulement la pratique des suppléments d'intéressement et de participation ne s'est pas répandue, mais elle est devenue minoritaire, sauf lorsqu'il s'agit de compenser une baisse exceptionnelle de l'épargne salariale à contrecourant des résultats ou bien d'une façon de s'acquitter de la prime de partage des profits.

FORFAIT SOCIAL : DES GRANDS GROUPES PLUTÔT FATALISTES

La mauvaise nouvelle de l'été 2012 aura été la flambée du forfait social, avec un taux de 20% applicable à compter du 1er août 2012. Cependant, contrairement au constat fait dans bon nombre d'entreprises, cette évolution ne semble pas in fine avoir eu pour conséquence d'entraîner, en ce qui concerne les groupes du CAC 40, un phénomène généralisé de dénonciation d'accords ou de renégociation d'accords à la baisse. Certains groupes que nous avons interrogés admettent néanmoins avoir dû tenir compte de cette charge supplémentaire dans leurs simulations financières, par exemple lors des négociations de leur politique d'abondement ou pensent qu'ils devront nécessairement, à terme, en tenir compte lors des renouvellements d'accords à venir.

L'augmentation du forfait social est en tout état de cause souvent mise en avant auprès des représentants du personnel par

bon nombre de groupes pour expliquer l'absence d'évolution des enveloppes brutes distribuables.

De façon générale, nos interlocuteurs regrettent cette augmentation massive du forfait social, qui laisse moins de marge de manœuvre financière aux entreprises et, surtout, mettent en avant son caractère non-contributif, qui aboutit à ce que les salariés n'acquiescent pas de droits supplémentaires en contrepartie de la contribution de leur employeur.

Les propositions de Capital INGENIUM visant d'une part à modifier la répartition du forfait social entre le salarié et l'employeur en fonction de la décision de placement ou de perception immédiate du salarié et, d'autre part, à organiser une modulation du taux du forfait social en fonction du placement des sommes sur le PEE ou le PERCO, ont dès lors recueilli un écho très largement favorable.

La seule réserve émise concerne l'éventualité de mettre l'intégralité du forfait social à la charge du salarié en cas de perception immédiate des droits à participation et intéressement, les salariés concernés ayant généralement des revenus assez faibles.

PRIME DE PARTAGE DES PROFITS : UN DISPOSITIF QUI A FAIT PSCHITT ?

Nous avons relevé l'année dernière les montants relativement faibles distribués par les groupes du CAC 40 au titre de la prime de partage des profits (305 euros en moyenne dans notre panel avec des montants variant entre 100 et 700 euros) et souligné le faible nombre d'accords signés avec les organisations syndicales. Nous avons supposé que le millésime 2012 pourrait, le cas échéant, s'avérer plus riche en signature d'accords.

Clairement, cela n'a pas été le cas....

Si la majorité des groupes de notre panel 2012 (10 groupes sur 17) a été concernée par l'obligation de verser une prime de partage des profits en raison d'une augmentation des dividendes versés à leurs actionnaires, les montants ne sont pas plus élevés que l'année précédente, avec des versements variant entre 100 et 620 euros et une moyenne autour de 300 euros.

Certains groupes ont profité également d'opérations généralisées d'actions gratuites pour s'acquitter de la prime de partage des profits.

Le dispositif de la prime de partage des profits, qui était loin de faire l'unanimité lors de son entrée en vigueur (certains commentateurs évoquant après le vote de la loi du 28 juillet 2011 « une étrange prime de partage des profits » ou encore « le texte de trop ») n'a donc pas convaincu les entreprises et, sans surprise, l'idée d'une suppression du mécanisme de prime de partage des profits, soutenue par Capital INGENIUM dans le cadre de ses propositions de réformes, a donc recueilli un large consensus.

Il convient de rappeler le caractère temporaire du mécanisme de la prime de partage des profits, qui a vocation à s'éteindre à l'issue d'une négociation nationale interprofessionnelle sur le partage de la valeur ajoutée, dont la transcription dans la loi est censée entrer en vigueur au plus tard le 31 décembre 2013 (Loi n° 2011-894 du 28 juillet 2011 de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2011, art. 1).

LE PERCO ACHEVE SA PROGRESSION

Poursuivant sur la lancée de 2010 et 2011, plusieurs groupes, représentant près de 30% de notre panel, ont mis en place un PERCO pour la première fois en 2012, généralement au niveau central.

D'autres groupes, qui étaient déjà dotés d'un tel plan, ont sophistiqué leur PERCO, par exemple avec l'intégration, dans la gamme des placements proposés, d'un FCPE garanti, ou au travers des passerelles entre l'épargne temps et l'épargne retraite.

De façon générale, le PERCO rencontre toujours un certain succès, du moins tant qu'il est porté par une politique d'abondement favorable. A défaut, les salariés ont plus de difficultés à opter pour un blocage à long-terme lorsqu'ils ont saturé les plafonds d'abondement. Le développement des plans d'épargne retraite peut également souffrir de la concurrence de placements financièrement plus intéressants (compte courant bloqué fortement rémunéré, actionnariat salarié...). La politique de communication interne est également manifestement un facteur clé, les groupes sensibilisant leurs salariés aux enjeux de l'épargne retraite ayant logiquement de bons taux de placement sur ce support.

De nouveaux groupes ont mis en place un abondement commun PERCO-PEG.

Les groupes n'étant pas encore couverts par un PERCO font donc figure d'exception, un seul groupe n'étant pas couvert dans notre panel 2012. Cette situation s'explique cependant par l'existence d'une politique d'actionnariat salarié très incitative.

FUSION DES DISPOSITIFS DE PARTICIPATION ET D'INTERESSEMENT : UNE IDEE ENCORE CONTROVERSEE

Comme nous nous y attendions, la proposition de mise en place d'un dispositif unique de partage de la valeur n'a pas fait l'objet d'un accueil unanime auprès de notre panel, même si certains y voient au contraire une simplification bienvenue des processus de négociation et de gestion administrative.

En effet, nombre de grands groupes ont intégré depuis de nombreuses années les subtilités de ces mécanismes qu'ils

manient avec dextérité, et disposent en outre des structures leur permettant de faire face aux complexités administrative et juridique.

En outre, l'existence de deux mécanismes séparés leur a finalement permis de gérer le partage de la valeur à un double niveau : au niveau central d'une part, afin de favoriser le sentiment d'appartenance au groupe et de dégager un montant minimum uniforme au sein de l'ensemble des sociétés du groupe, et au niveau décentralisé d'autre part, grâce à des formules d'intéressement négociées branche par branche ou entité par entité et reposant sur des critères très opérationnels. Ils souhaitent donc conserver ce double niveau.

De même, certains ont relevé que la dichotomie participation/intéressement permettait aux salariés de percevoir l'un et de placer l'autre sur un support d'épargne salariale.

A noter que la mise en place d'un dispositif unique proposée par Capital INGENIUM n'exclut pas l'utilisation de formules de calcul à plusieurs niveaux avec des critères opérationnels ou financiers adaptés, la souplesse et la négociation étant les maîtres mots. Il n'exclut pas non plus que les salariés puissent réaliser des arbitrages en percevant une partie du montant distribué, tout en plaçant le reste sur les plans d'épargne salariale en bénéficiant le cas échéant d'un abondement.

D'autres y voient un risque de perdre une partie des avantages fiscaux et sociaux des régimes actuels, avec des plafonds qui sont actuellement cumulables. C'est effectivement un argument qu'il faut prendre en compte, bien que l'expérience montre que très peu d'entreprises se trouvent contraintes par les plafonds légaux de la participation et de l'intéressement.

Au final, les groupes qui ne voient pas d'inconvénient majeur à la fusion des dispositifs ou l'appellent de leurs vœux sont principalement ceux dans lesquels l'un des deux dispositifs n'est pas ou peu utilisé. Ils constatent au demeurant que les deux dispositifs sont désormais très proches, du fait de la possibilité ouverte aux salariés de percevoir immédiatement la participation.

A noter que certains groupes ont déjà opté pour une formule de type « I+P », dans laquelle un plafond global s'applique à l'intéressement et à la participation, de sorte que le montant de l'intéressement effectivement distribué peut se trouver diminué du fait de l'atteinte du plafond global pour les deux dispositifs. Dans notre panel, au moins deux groupes pratiquent une telle formule et ont pu être rassurés par l'arrêt récent de la Cour de cassation confirmant la légalité d'une telle pratique¹.

EVOLUTION DE LA FORMULE DE PARTICIPATION LEGALE : UNE REFORME ATTENDUE

Les défenseurs de la formule actuelle de la fameuse RSP² ne sont pas légion parmi les groupes du CAC 40, même auprès de ceux qui sont attachés à la séparation participation/intéressement. Plusieurs groupes ont souligné à juste titre le caractère peu adapté de la référence au bénéfice net fiscal. Certains groupes ont d'ailleurs déjà abandonné cette formule au profit d'un indicateur reflétant davantage les résultats économiques du groupe, dans le cadre d'un accord dérogatoire.

ACTIONNARIAT SALARIÉ

Les groupes du CAC 40 constituent, pour la majorité d'entre eux, une vitrine de l'actionnariat salarié. Ils recourent très majoritairement à des opérations d'actionnariat collectives à destination de l'ensemble de leurs salariés, combinées avec des mécanismes « sélectifs » au profit de leurs dirigeants, principaux managers ou salariés à haut potentiel.

Sur le plan boursier, l'année 2012 s'est inscrite dans un contexte favorable, avec un rétablissement général des cours, après une année 2011 en net repli.

Les tensions sur le pouvoir d'achat dues à la crise se sont néanmoins poursuivies, avec, en prime, des mauvaises nouvelles sur le front de la fiscalité.

Si la fiscalité des PEE a été épargnée, la forte augmentation du forfait social sur la participation, l'intéressement et les abondements pourrait être de nature à impacter l'alimentation des plans, et, par voie de conséquence, les sommes disponibles pour des opérations d'actionnariat.

Par ailleurs, la hausse de la fiscalité sur les stock-options et les actions gratuites semble avoir atteint le point ultime de sa courbe exponentielle. En effet, le seuil du confiscatoire devrait avoir été atteint en 2012, si on en juge par la décision prise à cet égard par le Conseil constitutionnel. Le coup fatal, craint par les uns, espéré par les autres, a-t-il été porté à ces instruments ?

Quelle a été finalement la situation en 2012 ?

Nos entretiens avec les 17 groupes de notre panel, complétés avec l'analyse des documents de référence d'autres groupes du CAC 40, permettent de dessiner un état des lieux. A cet égard, les documents de référence ont été exploités à chaque fois qu'ils comportaient des informations utiles à l'analyse. Le nombre de groupes analysés peut donc varier d'une question à l'autre.

¹ Cass. Soc. 18 décembre 2012, n°11-13.813

² RSP = $\frac{1}{2} (B-5\%C) \times S/VA$

LES MÉCANISMES

Du général... sous forme d'investissement dans des actions de la société mère, notamment via un PEE, un PEG ou un PEGI, avec soit un actionnariat direct soit, plus fréquemment, l'acquisition de parts de FCPE dédiés aux actions de l'entreprise.

Ces mécanismes collectifs sont alimentés le plus souvent dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés, ou, ponctuellement, résultent d'attributions collectives d'actions gratuites. En complément, en dehors des opérations d'augmentation de capital réservées, l'actionnariat salarié peut également résulter d'un investissement volontaire du salarié de son épargne salariale et de versements complémentaires sur le PEE ou le PEG, dans des parts de FCPE dédiés aux actions de l'entreprise, lequel acquiert alors les actions sur le marché.

• **Au particulier**, résultant, au profit de certains salariés ou dirigeants, de l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions (« stock-options ») ou d'actions gratuites assorties de conditions de performance (« actions de performance »). A l'instar des pratiques de certains pays étrangers – notamment anglo-saxons – et compte tenu de la forte internationalisation de nombreux groupes du CAC 40, les salariés des filiales étrangères peuvent bénéficier également de mécanismes spécifiques sous différentes formes (« Phantom Shares », « Stock Appreciation Rights – SAR ») et autres mécanismes de rémunération différée fondée sur la performance de l'entreprise).

SALARIÉS ACTIONNAIRES : PLUS OU MOINS !

Même si l'année 2012 n'aura pas été marquée par des changements profonds, les écarts se creusent néanmoins entre les groupes initiant des opérations d'actionnariat régulières, et ceux pour lesquels ces opérations sont inexistantes ou irrégulières.

A la fin de 2012, le poids des salariés dans l'actionnariat des groupes – et son évolution depuis 2010 - s'établissait comme suit :

Proportion du capital ³	< 1%	1-2%	2-3%	3-4%	4-5%	5-6%	6-7%	7-8%	8-9%	9-10%	> 10%	Total
Nombre de groupes 2010	5	11	7	2	4	1	2	1	1	1	1	36
Nombre de groupes 2011	4	10	6	3	5	1	1	2	1	0	3	36
Nombre de groupes 2012	5	10	4	1	4	0	2	3	2	1	2	34

Il convient de noter qu'entre 2011 et 2012, la composition du CAC 40 a été légèrement modifiée, avec l'entrée de Solvay et Gemalto, et la sortie de PSA et Alcatel⁴.

Fort logiquement, les groupes dont l'actionnariat salarié est inférieur à 1% ne pratiquent généralement pas d'opérations collectives, ou n'en ont pas mis en place sur les 3 dernières années. Seul un des 5 groupes concernés a réalisé une opération en 2012.

Les proportions sont comparables entre 1 et 2% du capital, où sur 10 groupes, seulement 2 ont procédé à une opération en 2012, et 4 groupes en ont initié au cours des 3 dernières années.

Entre 2 et 3% du capital, 3 groupes sur 4 ont réalisé une opération sur 2012, puis tous les groupes à partir de 5% du capital.

On constate ainsi un écart sensible entre une première moitié du panel (actionnariat salarié inférieur à 3%), qui marque une relative stabilité sur 3 ans, et une autre moitié pour laquelle la pratique des opérations collectives est régulière, et dont la part de l'actionnariat salarié au capital a tendance à se renforcer.

Il convient de souligner que les droits de vote détenus par les salariés peuvent dans certains cas être nettement supérieurs aux droits dans le capital, ce qui leur confère un poids certain en termes de gouvernance. Ainsi, les salariés détiennent plus de 10% des droits de vote dans 5 groupes (dont plus de 20% dans 2 groupes), et entre 5 et 10% des droits de vote dans 7 autres groupes.

MÉCANISMES SÉLECTIFS : LA RAISON L'EMPORTE SUR LE DOGME. MAIS POUR COMBIEN DE TEMPS ?!

L'année 2012 a été le théâtre de nombreux rebondissements fiscaux. Après une première salve à l'été avec l'alourdissement des contributions sociales spécifiques, la loi de finances de fin d'année a achevé la besogne en soumettant les bénéficiaires à l'impôt au barème progressif sur les gains réalisés.

On a échappé de peu à la rétroactivité de la mesure aux plans existants. Le Conseil constitutionnel a pour sa part refreiné les ardeurs du législateur en jugeant confiscatoire le cumul des impositions successivement votées, en refusant ainsi en fin d'année un nouvel alourdissement des contributions salariales spécifiques.

³ Droits dans le capital. Il convient de souligner que ces chiffres ne reprennent que les participations détenues dans le cadre des mécanismes collectifs d'actionnariat (PEE / FCPE), à l'exclusion par conséquent des titres issus des mécanismes d'actionnariat individuels (stock-options, actions de performance...).

⁴ Entre 2010 et 2011, Safran et Legrand étaient entrés dans le CAC 40, Suez Environnement et Natixis en étaient sortis.

Pour une personne assujettie à la nouvelle tranche maximale d'impôt sur le revenu de 45%, la fiscalité, qui aurait pu représenter entre 70 et 75 % du gain réalisé sur les nouveaux plans, a ainsi été ramenée finalement à 60,7% (contre 51,5% pour les actions gratuites avant les diverses lois de finances votées en 2012).

Par ailleurs, le coût de mise en place des plans a été significativement augmenté pour l'entreprise, la contribution patronale spécifique augmentant de 14% à 30% au cours de l'été 2012.

L'effet de ces mesures pourrait être ravageur sur la diffusion des plans d'actionnariat sélectifs, si la fiscalité en était le principal moteur.

Les coûts pour le salarié deviennent en effet comparables à ceux d'un salaire, l'avantage pour l'employeur se réduisant par ailleurs fortement. A quoi bon, dans ces conditions, recourir à ces mécanismes ? Les systèmes de cash plan, et autres bonus différés, pourraient faire l'affaire, tout en évitant les contraintes attachées aux mécanismes réglementés d'actionnariat.

Au sein du CAC 40, ces évolutions fiscales ne semblent toutefois pas avoir eu les effets que l'on pouvait craindre. 75% des groupes du CAC 40 ont mis en place des plans en 2012. Parmi ces groupes, 55% ont eu recours conjointement aux stock-options et aux actions de performance, 41% aux seules actions de performance et 4% aux seules stock-options.

Le panachage entre les deux instruments conserve donc les faveurs de la majorité des groupes, même si un abandon progressif des stock-options peut être constaté. Ainsi, les groupes ne recourant qu'aux seules stock-options sont désormais extrêmement minoritaires, et ceux pratiquant le panachage sont en recul. 10% des groupes émettant des instruments sélectifs ont ainsi basculé vers les seules actions de performance en 2012, alors qu'ils pratiquaient le panachage auparavant.

Par ailleurs, les groupes ne recourant à aucun des deux mécanismes ne le font a priori pas en raison des changements de fiscalité. En effet, seuls 20% de ces groupes avaient attribué des stock-options ou des actions gratuites en 2011, les autres n'ayant fait, en 2012, que poursuivre leur politique antérieure.

La pratique des cash plan, phantom shares et bonus différés, alternativement à l'actionnariat salarié, reste une pratique très minoritaire, sauf à l'international ou dans des secteurs spécifiques.

Il ressort en outre de nos interviews que la très grande majorité des groupes interrogés n'envisage pas, à ce stade, de modifier profondément les politiques d'attribution en 2013. Cette précision a son importance car les chiffres 2012 pourraient ne pas refléter une tendance de fond. En effet, un grand nombre d'attributions étant intervenu avant l'été 2012, soit avant les premiers changements législatifs, les effets des mesures fiscales pourraient n'être ressentis qu'à partir de 2013.

Les explications du phénomène sont constantes par rapport aux années précédentes. D'abord, la forte internationalisation de la plupart des groupes du CAC 40 rend les évolutions fiscales franco-françaises toutes relatives, compte tenu du fait qu'une grande partie des bénéficiaires n'est pas concernée. Ensuite, l'actionnariat salarié conserve des avantages importants en termes de gestion des ressources humaines, que ce soit à l'égard du sentiment d'appartenance à l'entreprise, de la motivation et de la fidélisation des managers. Les simples bonus ne sont généralement pas perçus de la même manière par les bénéficiaires.

QUID DU CO-INVESTISSEMENT ?

Lors de nos entretiens, parmi nos idées de réformes, nous avons essentiellement échangé sur le mécanisme du Co-investissement. En particulier, nous avons peu abordé le thème de la Fiducie salariés, qui est très largement destinée aux sociétés non cotées.

Rappelons que le Co-investissement consiste à associer une attribution d'actions de performance à un investissement immédiat du salarié en actions de l'entreprise. Par cette implication financière immédiate du salarié, le mécanisme est de nature à améliorer l'alignement des intérêts entre le salarié et les actionnaires, et à assurer une meilleure motivation ainsi qu'une appropriation renforcée de la stratégie et du fonctionnement de l'entreprise.

L'idée de développer ce mécanisme a été généralement bien accueillie par nos interlocuteurs, aussi bien dans sa philosophie que dans ses modalités pratiques, en particulier fiscales.

L'idée d'associer un investissement personnel et des actions de performance répond en effet assez bien aux nouvelles tendances du marché, consistant à mieux conditionner les mécanismes d'actionnariat en vigueur pour les principaux managers. Cette tendance est d'ailleurs reflétée par les recommandations AFEP-MEDEF, en particulier dans leurs dernières évolutions présentées en juin 2013.

Un souci exprimé à plusieurs reprises a été néanmoins d'éviter de stigmatiser les outils existants, le Co-investissement devant compléter l'offre, et non remplacer des instruments existants.

En ce qui concerne l'actionnariat collectif, les opportunités offertes par le Co-investissement, comme variante des augmentations de capital réservées sous leur forme actuelle, ont également été appréciées par plusieurs interlocuteurs.

Une évolution de la fiscalité a également été jugée souhaitable, et en particulier, l'idée d'appliquer uniformément la fiscalité des plus-values aux gains recueillis par les bénéficiaires. Cette évolution irait dans le bon sens puisqu'elle inciterait mécaniquement à un actionnariat durable, afin de pouvoir bénéficier des abattements pour durée de détention applicables aux plus-values. Par ailleurs, elle n'aurait pas de coût budgétaire à court terme puisque, par hypothèse, elle ne concernerait que de nouveaux plans devant se déboucler dans plusieurs années.

Jacques SARFATTI, administrateur et conseiller de l'AVAS, a réagi à l'éditorial de Jean-Aymon MASSIE, consacré à l'autorégulation en matière de gouvernement d'entreprise, et nous a adressé les réflexions et le témoignage suivants :

L'analyse de Jean-Aymon Massie en éditorial de l'Avascope n° 64 d'août 2013 peut-être qualifiée de pertinente et surtout très originale car elle n'est soumise à aucune crainte ni aucune peur de sanctions ou de mesures de rétorsions....

Dans la même veine, cette analyse qui porte sur le haut de la hiérarchie de nos entreprises, entraîne la question :

" en bas de la hiérarchie, nos ouvriers, comment conçoivent-ils l'autorégulation? A-t-on seulement pensé à le leur demander?

L'expérience vécue dans une de nos principales plates-formes de Lorraine, durant les années 80 et 90, permettait d'espérer : « respecter les principes éthiques, se conformer aux exigences de la responsabilité sociétale et environnementale, développer le contrôle interne et la gestion des risques, présenter des comptes fidèles et sincères »

Ces objectifs permanents de toute organisation industrielle devaient être expliqués par des consultants extérieurs à l'entreprise.

Pendant près de dix ans, dans chaque atelier de la plate-forme nous avons vu défiler des jeunes diplômés de 24 ans qui devaient expliquer à des ingénieurs et contremaîtres ayant vingt ans d'expérience sur le site, comment parler à leurs ouvriers, comment obtenir le maximum de chacun des opérateurs.

Des leçons de morale infantile étaient supposées développer les principes éthiques et le sens des responsabilités.

Il a fallu près de dix ans pour que le Directoire s'aperçoive du coût exorbitant de ces consultants externes. Ces pratiques, contraires aux principes mêmes de l'autorégulation, ont perturbé et déstabilisé la vie de la plate-forme.

Les rares cadres qui avaient le courage d'émettre des réserves, se sont vus mutés dans des placards lointains.

Du jour au lendemain, très brutalement, plus aucun consultant n'apparut sur la plate-forme, tandis que son directeur se retrouvait dans un placard à la Défense. Le supérieur hiérarchique du directeur, polytechnicien innocent, se retrouvait aussi dans un placard extérieur à l'entreprise.

Il faut espérer que cette expérience, chèrement acquise, est analysée régulièrement par chaque nouvelle équipe qui renouvelle les cadres de la plate-

forme. Elle démontre que l'amélioration des performances passe par la confiance de chacun envers son collègue, son supérieur et son subordonné. Cette confiance ne peut être imposée de l'extérieur, elle doit se bâtir laborieusement avec chacun et ne peut être imposée par de quelconques « cerveaux musclés ».

Le niveau intellectuel de nos ouvriers en 2013 est remarquablement plus élevé que celui des ouvriers de années cinquante. Cela permet de mettre en œuvre une « autorégulation » au niveau de l'ouvrier et devrait être porteur de progrès notables. Il ne faut plus considérer que le calcul du prix de revient de la tonne de polymère produit par l'atelier est un secret qui conditionne la survie de l'entreprise. L'ouvrier responsable de production est tout à fait capable de comprendre et calculer un prix de revient composé de frais variables et de frais fixes. La monotonie des gestes répétitifs de l'ouvrier durant ses huit heures de quart acquiert un intérêt certain si la conséquence financière de ses gestes est bien mesurée et bien comprise.

Malheureusement nos dirigeants considèrent que la « chose financière » est réservée à une élite jalouse de ses prérogatives qui pratique la rétention intensive d'informations.

Pourquoi dans les entreprises britanniques et américaines (à Teeside ou Bâton Rouge), les ouvriers dans la salle de contrôle parlent de « *Discounted Cash Flow Rate of Return* » ou d'« *Internal Rate of Return* » ?

Le jour où tous les ingénieurs de nos plate-formes auront suivi un stage d'une semaine pour bien manipuler leur DCF, nous aurons atteint un niveau d'« autorégulation » que de nombreux concurrents nous envieront (voir addendum 1, ci-après).

Nous ne pouvons continuer à nous lamenter sur l'inefficacité de l'industrie nationale ; il est nécessaire d'adopter de nouvelles mesures qui sortent des chemins battus. Chercher des boucs émissaires ou culpabiliser un secteur de la société ne sont pas des réponses convaincantes.

Une seule possibilité une seule réponse : « *essayer des solutions originales* » au niveau de l'atelier de production, là où se crée la richesse.

Addendum 1

L'amélioration de la productivité de nos usines en France, se fera le jour où l'ingénieur de fabrication disposera sur son bureau en permanence du « *Discounted Cash Flow* » de son atelier, tel qu'il aura été sanctionné par le Conseil d'Administration.

Les prévisions de coût durant les quinze ans seront comparées chaque année aux performances effectivement réalisées.

Les écarts seront justifiés aussi bien sur les frais fixes, les frais variables ou les « *working capital* ». L'ingénieur de fabrication transmettra toutes ces performances à son personnel.

La direction générale de l'entreprise devra accepter qu'il n'y a plus aucun secret de fabrication entre les multiples raffineries internationales.

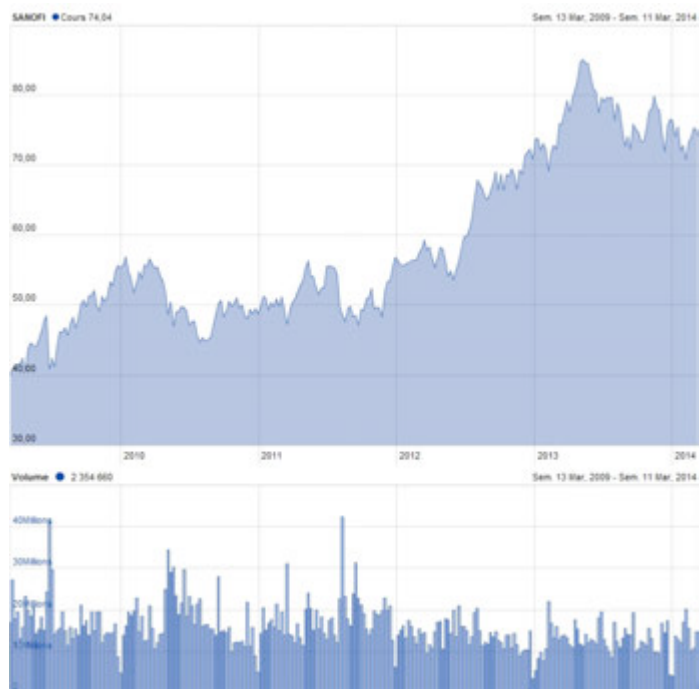
Les différences de profitabilité sont conditionnées au 21^e siècle par :

- (1) le soin et la conscience professionnelle de l'ouvrier ;
- (2) l'habileté du comptable qui manipulera intelligemment les coûts de transfert des matières intermédiaires, le niveau des stocks des matières premières et celui des produits finis ;
- (3) l'acceptation par nos DRH, que la qualité d'un ingénieur de quarante ans, ne se mesure pas à l'aune du diplôme obtenu à vingt ans, mais par l'efficacité des initiatives prises.

LE BONUS !

Pour ceux d'entre vous qui êtes actionnaires de Sanofi et de Total Gabon et vous êtes nombreux, nous vous offrons, en bonus, le cours sur les 5 dernières années, des actions Sanofi et Total Gabon (source : Boursorama).

Cours de l'action Sanofi



Cours de l'action Total Gabon



AVAS : Immeuble Citicenter 3^{ème} étage – 19 Le Parvis – 92073 Paris La Défense Cédex – email : avas.total@gmail.com
Téléphones : J.A. Massie : 01 49 00 10 96 ; B. Butori : 01 47 44 73 76 ; D. Chasseguet : 06 82 85 80 39 ; A. Cabrera : 06 85 14 41 51
Bureau AVAS : Président : Jean-Aymon Massie ; Vice-Président : Bernard Butori ; Secrétaire-Général : Dominique Chasseguet ; Secrétaire Général Adjoint : Alain Cabrera ; Trésorière : Marie-Claire Vivier ; Conseillers : Vincent Lefèvre et Jacques Sarfatti
Conseil d'Administration : les membres du Bureau et : Jean-Pierre Bidegain, Benoît Clergeat, Louis Fimbi, Michel Goubly, Marc Jacquemin, Ariel Kaufman, Jacques Lamour, Jean-Louis Latapie, Annie Murati, Pierre Procureur, Bertrand de Reviers, Renaud Rodgold, Claude Royer, Paul Seguin, Jean-Alain Taupy, Janine Tiesters.

<p>SOMMAIRE du N° 65</p> <p><i>Edition par e-mail et tirage papier réservée aux seuls Adhérents et Sympathisants</i></p>	Les progrès du gouvernement d'entreprise traduisent une adaptation des sociétés du secteur privé et public à un nouvel environnement et à des risques multiplesP 1	Epargne salariale et Actionnariat salarié : le constat et le point de vue de Capital Ingenium P 13
	Quelques événements importants ou significatifs concernant Total depuis septembre 2013 P 3	L'autorégulation et les ouvriers P 19
	Avec la reprise des marchés boursiers, l'action Total retrouve des couleurs P 10	Le Bonus : Sanofi et Total Gabon P 20
	Assemblée Générale Mixte de Total le 16 mai 2014 P 10	
	Recommandations de l'Association Française de la Gestion Financière (AFG) P 11	Bureau et Conseil d'administration d'AVAS P 20