

# STRATÉGIE DU GROUPE TOTAL entre prospective et schizophrénie

Chaque année, la stratégie de l'entreprise et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sont présentées aux élus du Comité Central d'Entreprise de l'Amont de Total ainsi que le prévoit la loi.

L'exercice a été particulièrement critique ces dernières années à l'aune des restructurations engagées par le groupe, du contexte pétrolier, et de la projection à long terme initiée par le PDG. Le rachat de Maersk Oil met en lumière cette stratégie, mais outre qu'elle ouvre de nouvelles perspectives, elle pose de nombreuses questions sur l'adéquation de celles-ci avec les procédés mis en œuvre pour les assumer sur le moyen et long terme.

La CGT vous livre ici ses réflexions, lesquelles alimenteront les échanges de ses élus avec la direction de Total.

## L'évolution du contexte pétrolier

La situation pétrolière a radicalement changé depuis 2014 avec un prix du baril passé en peu de mois de 110 \$/b à 30 \$/b et qui a oscillé ensuite entre 30 et 57 \$/b. Depuis le prix du baril s'est stabilisé autour de 50 \$/b, notamment après l'accord de l'OPEP fin 2016 de réduire sa production.

Le secteur pétrolier et parapétrolier a beaucoup souffert pendant cette période et a connu des dizaines de milliers de licenciements (Schlumberger, Shell, Chevron...) ; les grandes compagnies pétrolières ont réduit leurs investissements, vendu des actifs et fait baisser leurs coûts opératoires.

La faiblesse de la demande et la question de la reprise agitent les analystes financiers. Par rapport aux prévisions des agences de notations et de l'AIE (Agence Internationale de l'Energie), pour ce qui concerne la demande en produit pétrolier et les prévisions de croissance, les hypothèses retenues par le Groupe Total sont en haut des fourchettes. D'une manière générale la direction de TOTAL a des prévisions résolument « optimistes » et différentes de celles d'Exxon.

## Changement d'orientation du groupe

Le Groupe Total doit faire face à deux grands défis : une conjoncture pétrolière de prix du baril bas qui risque de durer, et le réchauffement climatique qui rend inévitable une baisse rapide et drastique des émissions de gaz à effet de serre. L'usage des combustibles fossiles et donc des hydrocarbures est certainement une des causes principales de ces émissions. Le gaz est présenté comme la source d'énergie fossile la moins productrice de CO2.

La réorganisation du Groupe avec le projet One Total vise à répondre à ces défis. A l'horizon 2035, le gaz devrait représenter 65% de notre production à cet horizon (actuellement en dessous 50%). Parallèlement, le développement des énergies renouvelables, avec en particulier la chaîne de l'électricité, et l'amélioration de l'efficacité énergétique, seront mis au rang des objectifs. Total affirme ainsi sa volonté d'être un groupe producteur d'énergie et non plus simplement un pétrolier.

Mais on vous rassure tout de suite : il ne s'agit pas seulement de penser au futur de la planète. Le pétrole est considéré comme un produit mature, offrant moins de perspective de marges. A terme, le Groupe envisage de devenir la major intégrée la plus rentable, conforme aux attentes de certains actionnaires.

## Une politique de sécurité ambiguë

D'autres contraintes se sont ajoutées au contexte pétrolier déprimé et aux objectifs environnementaux. Un cadre réglementaire plus contraignant visant la sécurité des opérations a été mis en place, notamment aux Etats-Unis et en Europe, à la suite des accidents d'Elgin et de Macondo.

Erigée en valeur du Groupe, la sécurité des opérations est devenue un souci permanent, s'invitant même dans les éléments de rémunération, tels l'intéressement sur les bénéfices de l'entreprise versé aux salariés. Paradoxalement, le budget sécurité de l'Amont est en recul depuis 2012.

Comment concilier objectifs sécuritaires, déficit de moyens humains, et politique de réduction des coûts ? L'équilibre entre les trois est délicat et les retours du terrain ne préjugent rien de bon si le Groupe s'enferme dans les deux dernières. Le presque-accident d'Ofon-44 a montré que le Groupe Total n'est toujours pas à l'abri d'une catastrophe majeure...

# Une stratégie à double tranchant ?

## Schizophrénie entre court et long terme

La priorité à court terme reste la génération de cash, car au-delà du financement des investissements, Total doit payer ses charges : la rémunération des actionnaires engloutit chaque année une bonne partie des bénéfices réalisés (8,3 milliards de dollars de résultat net ajusté en 2016). Total est la major qui conserve le taux de redistribution le plus élevé vers ses actionnaires (environ 60% sur la période 2013-2015, en numéraire ou en actions depuis 2015) et continue d'affirmer sa volonté de continuer sur cette voie, alors que d'autres majors pétroliers ont pu faire un choix inverse (ENI et ConocoPhillips).

De fait, la vision prospective du groupe est sous contrainte des marchés financiers. Long terme et court terme s'affrontent et la conciliation des deux oblige à des exercices d'équilibrisme où le court terme impose très (trop) souvent sa loi.

## Ces sessions qui sont censées faire sens

Pour remettre à flot sa trésorerie et se désendetter, le Groupe a multiplié les cessions d'actifs. La publication des résultats du 1er semestre 2017 illustre bien ce fait : quelques 3,2 milliards d'euros de désinvestissements, contre 2,7 sur l'ensemble de l'année 2016.

Un désinvestissement qui concerne également le personnel : embauches gelées, les salaires contraints... Rappelons que la masse salariale du groupe Total représentait 5,5% de son chiffre d'affaire à la fin 2016, un poids assez réduit en regard du volume d'argent brassé par l'entreprise (alors que cela peut représenter 70% du CA pour des PME). Une augmentation de la masse salariale de 2% sur l'année ne représenterait qu'un effort de l'ordre de 160 millions d'euros.

C'est l'investissement qui demande le moins d'effort financier, et celui dont le retour sur investissement offre les meilleures marges à moyen et long terme. A l'inverse, un désinvestissement en personnel a un coût sur le long terme : il hypothèque l'avenir, la préservation du savoir, l'autonomie et la capacité de projection lorsque le contexte économique redevient propice.



Merci de ne pas laisser ce tract sur les plateaux du restaurant d'entreprise.



Vous avez des idées ! Venez en parler avec nous pour avoir l'opportunité de les exprimer.

## Que va changer le rachat de Maersk Oil ?

Ce qui a posé question jusqu'ici, ce sont les moyens mis en œuvre pour préparer le futur. Certes le groupe Total a semble-t-il bien résisté à la récession pétrolière. Mais il l'a fait en organisant un repositionnement généralisé : géographique, financier, stratégique, humain. Les contracteurs parapétroliers en ont particulièrement pâti, et l'Exploration de Total a vu son budget baisser d'année en année, tombé à 1,25 milliards d'euros pour 2017 contre 1,4 en 2016 et 1,95 en 2015. Et les projections à cinq ans n'étant pas plus enchantées, c'est l'avenir prospectif du groupe qui a été mis sous l'éteignoir, ainsi que sa capacité à faire vivre son savoir-faire.

La donne change avec le rachat de la branche Oil&gas de Maersk Oil. Le groupe Total renforcerait son poids, en Europe notamment, augmenterait de façon significative sa capacité de production, et opérerait une synergie avec du personnel expérimenté, à même de combler les manques dans la pyramide des âges.

Mais ce tableau prometteur recèle des vices cachés. Il va bien falloir financer l'opération : le groupe va se réendetter et il va falloir de nouveau se désendetter. Les mécanismes sont connus, arbitrages, synergies et un renforcement de la politique de réduction des coûts, d'ores et déjà annoncé. En d'autres termes, ça va trancher...

## Et maintenant ?

**Pour la CGT, la dynamique que veut impulser le haut management ne peut faire l'économie d'une remise à plat du modèle de gestion des compétences techniques du groupe. Depuis de nombreuses années, son savoir-faire s'est égaré, sa transmission s'est fragilisée au gré d'une gouvernance épicière du réservoir humain. Ce mode de fonctionnement a déjà fait des dégâts irréparables.**

**Pour mener à bien ses objectifs stratégiques, le groupe Total doit être ambitieux quant à la gestion prévisionnelle des compétences et de l'emploi. Cette question doit être détachée des contraintes du court-terme pour asseoir un renouvellement raisonné du réservoir humain.**

**Au-delà des profils expérimentés que la fusion avec les équipes de Maersk va apporter (2800 salariés dont 200 dédiés à l'Explo), un soin tout particulier devra être porté au réamorçage et à la stabilisation de la pyramide des âges. Considérer que le recrutement 2018 est ainsi bouclé au niveau de l'EP n'est pas raisonnable.**

**Le PDG a évoqué l'apport de sang neuf par le biais de ce rachat. Cela passe aussi par la reprise du recrutement de jeunes diplômés, techniciens et cadres. Pour ne pas reproduire les errances du passé. L'avenir technique du groupe en dépend...**

Centre Scientifique  
& Technique Jean Féger  
F017 - avenue Larribau  
64018 PAU Cedex  
05 59 83 42 56 / 60 43 / 68 21

Tour Coupole  
& St Martin d'Hères  
04B01 - 2 place Jean Millier  
La Défense 6, 92078 PARIS  
01 47 44 43 41  
01 41 35 52 45

Pôle Étude Recherche  
Lacq (PERL)  
Pôle Économique 2 - BP47  
64170 LACQ  
05 59 67 37 37



@CGTTtotal



facebook.com/CGTTtotal



amont-holding.cgt-ues@total.com



ep.cgtttotal.fr



06 28 78 94 34