

**Université Paris I Panthéon Sorbonne
Thèse de Doctorat d'Histoire Economique
Jean-Baptiste Noé
2007-2010**

**Total.
Ou l'histoire des hommes qui ont bâti une référence
mondiale
1946-2006**



TOTAL

Sous la direction du Professeur Jacques Marseille

Total.

Ou l'histoire des hommes qui ont
bâti une référence mondiale

1946-2006

Introduction

Générale

Lorsque les Dupond, dans *Tintin au pays de l'or noir*, repartent au volant de leur automobile, après avoir fait le plein d'essence, ils ont la désagréable surprise de voir leur moteur exploser¹. Cette explosion est due à une falsification de l'essence, provoquée par des brigands qui veulent contrôler le marché des carburants. Ils ne se doutent pas, en lançant leur enquête, qu'ils vont partir, avec le reporter Tintin, sur les routes de l'or noir, et à travers les conflits du pétrole.

Dans une aventure antérieure, cette fois en Amérique Latine, le jeune reporter du *Petit Vingtième* doit déjouer les plans machiavéliques de la compagnie pétrolière *General American Oil*, qui cherche à déclencher une guerre entre le San Theodoros et le Nuevo Rico, pour faire main basse sur les champs pétrolifères de la région du Gran Chapo². Et dans sa deuxième mission, cette fois aux Etats-Unis, Tintin, bien malgré lui, a la surprise de découvrir un champ pétrolifère au Texas³. Hergé a alors la malice de montrer comment, en quelques heures, les Indiens sont expulsés de leurs terres, et comment une nouvelle ville surgit, par la seule grâce du pétrole. Trois aventures de Tintin, et trois histoires qui débouchent sur des guerres, à cause du pétrole et de la cupidité des majors.

Quand on connaît l'œil averti d'Hergé pour peindre, en bande dessinée, la comédie humaine du XX^{ème} siècle, on comprend alors la mauvaise image qu'a le pétrole, et surtout la mauvaise image des compagnies pétrolières, accusées de fomenter des guerres, des coups d'Etat, d'acheter des dirigeants, pour assouvir leur soif de contrôle des hydrocarbures, leur soif inextinguible d'argent. Jamais peut être,

¹ Hergé, *Tintin au pays de l'or noir*, Casterman, 1951

² Hergé, *L'oreille cassée*, Casterman, 1937

³ Hergé, *Tintin en Amérique*, Casterman, 1932

société n'aura attiré autant de haine que les sociétés pétrolières. Des noms comme Rockefeller et Standard Oil sont honnis, honnis mais aussi admirés pour leur réussite éclatante.

En 1990, Total a commandé un sondage à la SOFRES sur l'opinion de la population à propos des compagnies pétrolières. Sans surprise, ce sondage révèle une mauvaise opinion. D'après le sondage, réalisé au moment de la guerre du Golfe, les termes qui reviennent le plus souvent pour définir les compagnies pétrolières sont : magouille, secret, absence de scrupule, puissance, influence, trust, empire, multinationale, mainmise politique, fric, superprofit. Les représentations animalières sont généralement négatives : serpent, pieuvre, scorpion. Pour les sondés les compagnies sont des apprentis sorciers, elles sont impitoyable et ne cherchent que leur profit. Les sondés réclament que les compagnies soient plus transparentes, qu'elles communiquent davantage, et qu'elles répercutent aussi bien les hausses que les baisses des cours du brut⁴.

C'est dire alors la grande difficulté de Total, qui a non seulement le malheur d'être une compagnie pétrolière, mais en plus d'être une compagnie pétrolière française, c'est-à-dire d'avoir la nationalité d'un pays où les entreprises, quand elles ne sont pas dirigées par l'Etat, sont assez mal aimées. Cette major semble donc véhiculer plusieurs handicaps.

On ne redira jamais assez à quel point l'histoire des entreprises en France a été longue à se dessiner et à se développer⁵. Longtemps, on a cru que seule la puissance de l'Etat apportait la gloire aux nations. Et puis, quand les premiers historiens se sont penchés sur la question des entreprises, ce fut pour en étudier essentiellement les ouvriers, les grèves, les conflits⁶. On ne semblait pas penser alors que les employés d'une entreprise puissent être heureux, on ne pouvait les imaginer que souffrant et regimbant⁷. Et quand l'histoire de l'entreprise quittait un tant soit peu celle des ouvriers, c'était pour se consacrer presque exclusivement à

⁴ Source : *Images*, n°1, juin 1991

⁵ Dominique Barjot, *Où va l'histoire des entreprises ?*, Paris, Presses de Science Po, 2007

⁶ Michèle Perrot *Les ouvriers en grève, France 1871-1890*, Paris 1974

⁷ Rolande Treppe, *Les mineurs de Carmaux, 1848-1913*, Paris, Les éditions sociales, 1971

l'histoire des techniques et des outils industriels. On avait quitté le sang et les larmes, pour ne voir dans l'entreprise qu'un amas de fer et de limaille.

C'est à tel point que, à la lecture de certaines histoires d'entreprise, on pouvait être amené à se poser la question de savoir à quoi pouvaient bien servir les entreprises. Etant entendu que c'est l'Etat, via ses fonctionnaires, qui pourvoit aux emplois, que c'est l'Etat, via les lois sociales, arrachées, par la lutte et la grève, qui distille le bonheur et le progrès social. Oui, on pouvait vraiment parfois se demander à quoi servaient les entreprises. Jusqu'à ce que des travaux pionniers remettent en cause les idéologies, démontrant que les entreprises, bien avant l'Etat, avaient bâti la politique sociale du pays⁸. D'autres historiens ont mis en exergue le bonheur qu'avaient eu, parfois, des ouvriers de travailler avec leur patron, et l'entente cordiale qui avait pu s'établir entre eux⁹. La brèche du doute ouvrait le mur des certitudes. Et si l'entreprise n'était pas un enfer ? Et si son rôle, pour la nation, était essentiel à la grandeur de cette dernière ? Il est vrai que de par l'organisation de sa recherche et de ses études supérieures, la France a toujours séparé, voire même cloisonné, le monde universitaire, chargé de dispenser une formation universelle, et le monde des grandes écoles, et surtout des écoles de commerce, chargées de former les futurs dirigeants d'entreprise. Si bien que les chercheurs sur l'entreprise ont souvent été des personnes qui non seulement n'avaient jamais créé une entreprise, mais qui, la plupart du temps, n'y avait même jamais travaillé, et dont la seule vision qu'ils pouvaient en avoir, était celle que leur transmettait le prisme de leurs lectures. Dans ses premiers temps l'histoire d'entreprise fut dirigée par des étrangers étudiant un monde étranger. A cela s'est ajouté une vision matérialiste de l'homme, qui a toujours considéré le travail comme une malédiction. Et puisque le travail était une malédiction, la seule solution viable pour l'homme était de cesser de travailler, donc de s'enfermer dans un *otium* de philosophe en bannissant le travail de la société. Car si le travail est une malédiction, la seule façon de sauver l'homme c'est de le retirer du monde du travail¹⁰.

⁸ Henri Hatzfeld, *Du paupérisme à la sécurité sociale*, Paris, Armand Colin 1989

⁹ Michel Hau, *La Maison De Dietrich, de 1685 à nos jours*, Reichshoffen, Association De Dietrich, 2005

¹⁰ Nicolas Baverez, **L'invention du chômage : histoire et transformations d'une catégorie en France des années 1890 aux années 1980**, PUF, 1986

C'est oublier que le travail n'est pas cela, mais qu'il est au contraire inscrit dans la nature même de l'homme. Comme le rappelle opportunément la Bible, dans le livre de la Genèse qui est un des plus beaux livres anthropologiques qui fut écrit :

« Dieu prit l'homme et le plaça dans le jardin d'Eden pour le cultiver et pour le garder.¹¹ »

Oui, l'homme a été créé pour cultiver le jardin d'Eden, c'est-à-dire pour travailler. Le travail n'est donc pas la conséquence de structures sociales mauvaises, mais il est le propre de l'homme ; le *negotium* est indispensable à l'homme. Et comme les entreprises sont les seules à fournir du travail aux individus, leur rôle dans la construction du bien commun doit être revalorisé.

Dans la hiérarchie des entreprises, les petites entreprises sont en général bien aimées. Celles qui sont honnies ce sont surtout les grosses entreprises, les multinationales. Là aussi, Total est dans la mauvaise catégorie, puisqu'avec près de 100 000 salariés et une présence sur tous les continents, elle fait partie des plus grosses entreprises mondiales.

Pourtant il n'en a pas toujours été le cas. Total a été fondé en 1924, par la volonté de Raimond Poincaré de développer l'indépendance énergétique française en créant une société pétrolière nationale¹². Ayant été président durant la Première Guerre mondiale il s'était rendu compte de l'importance cruciale du pétrole, et surtout du fait que ce précieux hydrocarbure soit concentré entre les mains des Américains et des Anglais. Pour ses approvisionnements la France dépendait des autres pays. C'est donc pour remédier à ce problème qu'il confia à un ingénieur, Ernest Mercier¹³, le soin de créer la Compagnie Française des Pétroles, avec pour but d'approvisionner le pays. Dès le début la CFP s'est tournée vers les champs de Perse, en signant de nombreux accords et partenariats avec les compagnies existantes et les puissances politiques. Mais la CFP ne comptait qu'une cinquantaine

¹¹ Genèse 2,15

¹² André Nouschi, *Les origines de la CFP jusqu'en 1924*, brochure sans date bibliothèque Total

¹³ RF Kuisel, *Ernest Mercier a French technocrat*, University of California, 1967

de salariés¹⁴. Le débat fut d'ailleurs vigoureux pour savoir s'il fallait que la CFP soit uniquement sous contrôle de l'Etat, ou si elle devait être gérée par des fonds et des hommes privés. Finalement, ce fut une formule mixte qui l'emporta : l'Etat français a pris des parts du capital, mais les capitaux privés sont quand même présents et majoritaires, et la direction est indépendante des ministères, bien que des représentants de l'Etat siègent au Conseil d'Administration.

Créée en 1924, la CFP aurait pu disparaître dans les tourments de la Deuxième Guerre mondiale. Mais grâce au dynamisme d'Ernest Mercier, et à l'intelligence de son successeur, Victor de Metz¹⁵, la CFP a survécu et s'est développée¹⁶. Le développement fut tel qu'elle a, dans un premier temps, annexé une ancienne compagnie pétrolière, la compagnie Desmarais Frères, et son réseau Azur¹⁷. En 1954 fut créée la marque Total, marque de distribution chargée de vendre les produits fabriqués par la CFP. La marque s'est tellement bien implantée que le nom CFP a fini par disparaître, pour être remplacé par Total. Fort de ses succès le groupe français a racheté la compagnie belge Fina à la fin des années 1990, avant de l'intégrer totalement en 1999. Puis ce fut le raid lancé sur Elf Aquitaine¹⁸, avec pour conséquence l'absorption de l'autre champion pétrolier français, dirigé, lui, par l'Etat, et la constitution de la première entreprise pétrolière européenne, et de la cinquième compagnie pétrolière mondiale. Au début des années 2000 Total compte plus de 100 000 salariés, ses bénéfices se comptent en milliards d'euros, ses activités recoupent de nombreux secteurs, le pétrole bien sûr, mais aussi la chimie, le nucléaire, la biomasse, l'éolien, la recherche sur l'hydrogène. Total est non seulement une entreprise mondiale, mais c'est aussi une entreprise multiple.

En 2007 l'entreprise possède quatre secteurs qui regroupent l'ensemble de ses activités : l'exploration production, la branche énergie nouvelle, le raffinage

¹⁴ Mohamed Sassi, *Entre l'Etat et le marché Desmarais Frères et la politique pétrolière de la France de 1861 à 1974*, thèse de doctorat sous la direction de Dominique Barjot Université Paris IV 2005

¹⁵ Emmanuel Catta, *Victor de Metz : de la CFP au groupe Total*, Paris, Total éd. presse, 1990

¹⁶ Marc Berthiaume, *La stratégie de la CFP de 1945 à 1973*, mémoire de maîtrise sous la direction de François Caron, Paris IV, 1986

¹⁷ Mohamed Sassi, *Entre l'Etat et le marché Desmarais Frères et la politique pétrolière de la France de 1861 à 1974*, thèse de doctorat sous la direction de Dominique Barjot Université Paris IV 2005

¹⁸ Alain Beltran, Sophie Chauveau, *Elf Aquitaine, des origines à 1989*, Paris, 1998

marketing et la chimie. L'exploration production regroupe 90% des résultats du groupe et moins de 10% des salariés, c'est dire son poids dans les résultats et le dynamisme de Total, mais sa faible importance démographique. La branche énergie nouvelle est née du besoin de toujours investir pour maintenir la production du groupe. Dans l'esprit de Total les énergies nouvelles ne vont pas remplacer le pétrole, mais elles sont en plus. Les dirigeants groupe estiment que les réserves de pétrole peuvent durer pendant encore plusieurs décennies. En revanche ce qui, pour eux, va changer, c'est que le niveau de production va rester stable, alors que la demande ne va cesser d'augmenter. Donc les prix vont augmenter. Mais surtout, pour que ce niveau de production reste stable il est vital d'investir toujours plus, c'est-à-dire d'investir non pas pour augmenter le niveau de production d'hydrocarbure, mais investir pour que l'on ait toujours autant d'hydrocarbures. C'est en cela que le modèle pétrolier a changé depuis quelques années : plus de consommateurs et autant de réserves. Mais les énergies nouvelles, pour Total, ne sont pas là pour remplacer le pétrole ; il ne s'agit pas de faire ou/ou mais et/et, et le pétrole et les énergies nouvelles. La troisième branche, celle du raffinage marketing, est-elle aussi très importante. En effet le pétrole produit est acheté sur les marchés des matières premières par les raffineries. Or Total ne possède pas le pétrole vendu : le pétrole qui sort des puits grâce à une entreprise appartenant à Total est ensuite vendu sur le marché mondial, pour être éventuellement acheté par une raffinerie possédée elle-aussi par Total, mais le pétrole ne va pas directement de la zone d'exploration à la pompe à essence en passant par la raffinerie. De même que le carburant qui sort de la raffinerie peut être acheté par une station Total comme par une station concurrente ; les marchés sont décloisonnés. Enfin, la quatrième branche, la chimie, qui regroupe aussi la pétrochimie, notamment avec la fabrication des polymères, des encres, des colles, des gants, comme l'entreprise Mappa, est une branche peu connue mais qui a néanmoins un grand poids au sein de la compagnie.

Pourtant, pour le consommateur régulier de carburants Total est peut être surpris quand il voit le nom de sa marque sur les murs de l'Institut du monde arabe ou du Louvre, vantant les mérites d'une exposition. C'est qu'au-delà de ses activités pétrolières, Total mène aussi d'intenses activités de mécénat. Ses activités sont peu connues, pourtant elles sont présentes dès les origines du groupe, s'amplifiant au gré des moyens de plus en plus amples de la société, jusqu'à devenir une part fort

importante des activités de la compagnie, notamment grâce à l'intermédiaire de sa fondation d'entreprise. Etudier Total, ce n'est donc pas étudier seulement une entreprise détestée, déjà à cause du pétrole, mais aussi à cause d'une série de catastrophes connues à la fin des années 1990¹⁹, c'est aussi étudier une entreprise multiple, qui a développé un véritable engagement social et moral de ses activités, et qui a pris pleine conscience de ses responsabilités dans le développement à long terme des régions où elle intervient, et dans l'épanouissement de ses salariés.

Car la réussite de Total est étonnante : en 1950 c'est une PME qui se remet avec difficulté de la guerre, cinquante ans plus tard, en 2000, c'est une des plus grosses entreprises mondiales. Or cette réussite doit nous questionner et nous interroger, car elle ne va pas de soi. En effet, comment a fait Total pour devenir une entreprise mondiale ? Comment a-t-elle fait pour se développer autant ? Pourquoi est-ce elle qui a racheté Desmarais Frères, Fina, Elf, et pourquoi ne s'est elle pas plutôt fait racheter par ces sociétés ? Cela ne va pas de soi. Cette réussite n'est pas quelque chose de normal, l'histoire de Total ne fut pas écrite d'avance. A quoi est due cette réussite, voilà ce que ce travail veut mettre à jour. En quoi Total est-elle l'exemple d'une entreprise qui a réussi, quand ce sont trop souvent les entreprises qui ont échoué, les entreprises mortes, qui intéressent les chercheurs ?

Nous n'avons pas voulu étudier ici les avancés technologiques et industrielles de Total. Nous ne sommes pas non plus obnubilés par l'évolution du chiffre d'affaires, des bénéfices, ou des réserves de pétrole. Du reste, que Total soit une entreprise pétrolière est secondaire dans notre sujet, ce qui nous intéresse n'est pas de savoir comment Total a géré du pétrole, mais de comprendre comment Total est devenu une référence mondiale. Certes cela s'est fait dans le domaine pétrolier, mais cela aurait pu tout aussi bien se faire dans le domaine alimentaire ou pharmaceutique. Notre sujet est donc limité, dans sa matière, à la réussite de Total, et dans ses bornes chronologiques, aux années 1950, jusqu'en 2006, c'est-à-dire du moment où l'entreprise commence à s'élever jusqu'au moment où elle est dans le groupe de tête des majors. Total étant un groupe multiple, avec de très nombreuses filiales et ramifications, nous nous sommes limités aux activités du siège de Total,

¹⁹ Entre autre le naufrage du pétrolier Erika en 1999, l'explosion de l'usine d'engrais AZF à Toulouse en 2001, et des démêlés avec l'opinion publique à cause de ses activités en Birmanie.

c'est-à-dire à la gestion de l'entreprise en tant que telle. Nous ne traiterons donc pas dans ce sujet des activités chimiques, des activités d'exploration et de production de Total, ni non plus des ressorts géopolitiques et diplomatiques du pétrole. Cela serait trop vaste et nous ferait perdre de vue la problématique, la thèse, de notre travail. Nous pourrions être amenés à aborder ces sujets, mais de manière périphérique, et non pas pour les aborder de front mais pour les insérer dans la réponse à notre question principale.

Alors pourquoi avons-nous choisi Total ? Parce que cette entreprise est l'exemple de la réussite à la française : Total est une entreprise strictement française, créée par volonté du gouvernement²⁰, s'inscrivant dans une démarche colbertienne de « nationalisme économique²¹ ». Elle illustre la réussite du capitalisme français²², conquérant et innovant, capable de prendre les meilleures places et de briller, mais enclavé dans une réussite qui n'est pas aimée, et qui est même détestée par les Français. Total est la première des entreprises de France, et aussi parmi les premières pour la haine qu'elle suscite dans la population. Et puis, le capitalisme français c'est surtout le capitalisme familial²³. Total n'est pas une entreprise familiale, mais dans sa gestion il s'en approche, du moins en esprit, comme nous le verrons ultérieurement. Et d'ailleurs, curieusement, Total a été peu étudié. S'il y a des mémoires sur des activités de la compagnie dans différentes régions du globe²⁴, ou sur ses débuts²⁵, en revanche il n'y avait pas encore d'étude réalisée de manière globale sur le groupe et cherchant à comprendre les raisons de sa réussite. Pourtant ce n'est pas faute d'archives de qualité. Le groupe a en effet réalisé un remarquable effort de stockage et de classement de ses archives, et tout est fait pour que les

²⁰ André Philippon, *L'évolution de la tutelle de l'Etat sur l'industrie pétrolière française depuis 1945*, mémoire de DEA sous direction de Patrick Fridenson, EHESS 2003

²¹ Jean-Christian Petitfils, *Louis XIV*, Paris, Perrin, 1997

²² Jean Favier *Histoire de la France*, Paris, 1988

²³ Dont l'archétype en est sûrement Michelin : A. Jemain *Michelin, un siècle de secret*, Paris 1982

²⁴ Marie Bénédicte Desjuzeur, *La CFP en Algérie 1950 1971*, mémoire maîtrise sous la direction de Jacques Marseille, Paris I, 1992

²⁵ André Nouschi, *Les origines de la CFP jusqu'en 1924*, brochure sans date bibliothèque Total

Victor de Metz, *Moyens financiers du développement de la compagnie française des pétroles (1929 1954)*, sans date bibliothèque Total

historiens soient accueillis au mieux, dans les locaux même de l'entreprise, pour consulter à leur guise les archives du groupe. La qualité du service des archives et la célérité des communications est tout à fait appréciable.

En fait d'archives, il faut reconnaître que l'historien qui se penche sur les entreprises contemporaines envie parfois son collègue byzantiniste ou antiquisant. En effet, il croule sous les archives et sous les différentes sources qui peuvent être à sa disposition, et il aimerait, parfois, n'avoir que quelques fragments ou quelques parcelles de documents, ce qui serait, pour lui, beaucoup plus simple. La difficulté des sources n'est pas ici dans la quantité ni dans la qualité, mais dans la sélection. Il faut éviter de se laisser absorber et noyer par tous les documents, et il faut arriver à les classer en fonction de leur intérêt, pour ne prendre que les meilleurs.

Bien évidemment les sources sont de différentes substances. Elles peuvent être de format texte, photographique, illustré ou oral. La première, et la principale source qui est à notre disposition, réside dans les rapports annuels du groupe, qui couvrent toute notre période. Ces rapports annuels nous fournissent des renseignements sur l'évolution des activités, sur les cessions et les acquisitions, sur le personnel, mais aussi des renseignements annexes, comme parfois le cours de l'essence ou le nombre de stations-services du groupe. C'est une source ô combien utile et précieuse.

La deuxième source interne qui est, elle aussi précieuse, concerne toutes les publications internes, les brochures, les numéros d'information que le groupe a publié²⁶. On y trouve là de précieuses informations sur la vie du groupe, sur son évolution, sur les campagnes qui sont menées auprès des automobilistes. Si les rapports annuels donnent des chiffres, les publications internes apportent du souffle à notre histoire.

Puis viennent les sources d'images, à savoir les brochures, les affiches, les publicités que le groupe a réalisées pour ses produits, et qui sont précieusement conservées.

Total a également mis en place un système d'archives orales où quelques hauts cadres du groupe évoquent leurs souvenirs et leurs activités au sein de

²⁶ On y trouve notamment des revues comme *Total Information*, *Images*, *Total Info*. Le nom peut changer au cours des années, les revues sont plus ou moins suivies, mais leur esprit demeure et les informations fournies sont toujours de qualité.

l'entreprise. Malheureusement cela prend souvent un tour un peu trop autobiographique et apporte au final peu d'éléments sur la vie de Total. De plus les personnes interrogées ne sont pas les plus hauts responsables de la société, donc il ne nous ait pas permis de connaître les affaires importantes.

Le groupe dispose bien évidemment de toute une série d'archives composées de papiers et de notes, de rapports et de synthèses de commissions qui, là aussi, nous montrent ce qu'est la vie du groupe, et comment Total a évolué.

Et puis, à la frontière des sources et des études, figurent un certain nombre de brochures, de livres et d'études, réalisés soit par d'anciens présidents de Total, notamment Victor de Metz²⁷, soit par d'anciens salariés sur leurs anciens patrons²⁸. Ces sources sont là pour porter témoignage d'une action. Alors bien sûr il faut les prendre avec circonspection, car elles peuvent être trop laudatives, mais elles sont toutefois une source de connaissance fort importante pour notre sujet.

Nos sources se présentent sous format papier, pour la plupart, mais également sous format électronique. Total dispose d'un site internet qui est très bien fourni²⁹, et la société a également construit des sites dédiés à des sujets précis, comme AZF³⁰, la Birmanie³¹, la Fondation Total³², ou l'université du groupe³³. Ces sites reprennent, pour la plupart, des informations présentes en format papier, notamment dans les brochures du groupe. Mais il y a aussi parfois des informations inédites, souvent avec des photos et des graphiques. Ces sites sont également des sources, dans la mesure où ils procurent des informations précieuses sur la société Total et sur ses activités.

Tous ces documents, nombreux, qu'il a fallu trier, hiérarchiser, classer, pour ne retenir que les plus pertinents et les plus utiles, nous permettent de répondre à la question que nous nous posons sur Total, comment ce groupe est devenu une des plus importantes compagnies pétrolières du monde ? Nous savons qu'une entreprise

²⁷ Victor de Metz, *Moyens financiers du développement de la compagnie française des pétroles (1929 1954)*, sans date bibliothèque Total

²⁸ Emmanuel Catta, *Victor de Metz : de la CFP au groupe Total*, Paris, Total éd. presse, 1990

²⁹ <http://www.total.com>

³⁰ <http://www.azf.fr>

³¹ <http://birmanie.total.com>

³² <http://fondation.total.com>

³³ <http://www.universite.total.com>

ne peut pas se limiter à des chiffres, à des bilans ou à des comptes d'exploitation. Si on assemble un à un ces documents on peut arriver à un résultat, mais on est loin de son explication. Une entreprise, c'est d'abord des hommes. Ce sens de l'humain est primordial.

Quiconque entre au siège de Total, à La Défense, aperçoit d'abord, de loin, la tour Total, et les derniers étages du bâtiment, où se trouvent les bureaux des principaux responsables³⁴. En entrant dans le bâtiment il voit les salariés à l'extérieur, ou allant et venant dans le grand hall. Puis, dans la rue qui borde la tour, il remarque la suite des voitures et des taxis, des véhicules fonctionnant à l'essence, donc potentiellement des clients du groupe. Le visiteur remarque d'abord cela chez Total, des patrons, des salariés, des clients, avant de voir le pétrole, la chimie, les supertankers. Il pourrait voir la même chose dans la tour d'en face, celle d'Areva, ou bien dans les tours plus lointaines, SFR, EDF, toujours le même triptyque : patrons, salariés, clients. Mais n'est-ce pas là la clef de la réussite d'une entreprise ? Il y a là une combinaison trinitaire qui est valable pour toutes les entreprises, et qui explique bien des succès ou des déboires.

D'abord les patrons, la tête, et comme le fait remarquer un dicton populaire, « c'est toujours par la tête que le poisson pourri », c'est dire l'importance de cette tête dans la pérennité d'une entreprise. Ces patrons qui sont-ils ? Quelle est leur formation, combien de temps sont-ils restés chez Total, quelles décisions stratégiques ont-ils pris ? Combien sont-ils payés ? Bref, comment pouvons nous mieux les approcher, mieux les connaître ?

Les patrons engendrent les salariés. En effet, ce sont les patrons qui donnent les impulsions pour embaucher, voire même qui embauchent directement quand la structure de l'entreprise est petite. Ce sont aussi les patrons qui font la culture d'entreprise et son esprit, qui vont ensuite imprégner les salariés. Des questions identiques se posent pour les salariés. Comment sont-ils formés et intégrés à leur entreprise ? Est-ce qu'ils ont plaisir à y travailler, à y passer une partie importante de leur vie ? Tout simplement, est-ce qu'ils aiment leur entreprise ? Les salariés font les produits, les vendent, les améliorent. Ils sont en contact constant et régulier avec les clients, qu'ils fidélisent ou éloignent en fonction de leur compétence.

³⁴ Le déménagement du siège à La Défense date de 1993, auparavant le siège de la CFP se trouvait avenue Mozart, dans le 16^{ème} arrondissement de Paris.

De l'union des patrons et des salariés procèdent les clients. Sans client, une entreprise meurt. Aussi simple que cela soit, beaucoup semblent l'oublier. Le rôle fondamental du client a été très bien mis en valeur par Roger Dion dans son histoire du vin³⁵, mais ce qui est valable pour le vin l'est aussi pour le pétrole et pour toutes les autres entreprises. Ce sont les clients qui achètent, qui utilisent les produits de Total, et donc eux qui font vivre l'entreprise. Les clients sont attirés par les patrons lorsque ceux-ci mènent de grandes campagnes promotionnelles, qu'ils commandent des investissements pour produire des produits innovants et répondant à l'attente des consommateurs. Les clients sont aussi attirés par l'efficacité des salariés, notamment, pour les particuliers, de ceux qui travaillent en station. Si les salariés étaient mauvais, les patrons auraient beau faire de grands efforts de communication, il n'y aurait pas de clients. C'est pour cela que nous pouvons bien dire que les clients procèdent de l'union des patrons et des salariés.

Nous croyons fermement que la réussite d'une entreprise ne provient pas de la conjoncture. Il y a des entreprises qui fleurissent en tant de crise, et d'autres qui ferment en tant de prospérité³⁶. Nous pourrions citer de très nombreux exemples pour étayer cette conviction. Le dépôt de bilan de Général Motors en 2009, au moment même où Volkswagen se porte bien et arrive vers les sommets de l'industrie automobile, nous montre que, à conjoncture identique, deux entreprises, du même secteur, peuvent réagir de deux manières différentes. Qu'une entreprise ferme lors d'une récession, qui pourra s'en étonner ? Mais qu'une entreprise se développe au même moment, voilà qui est surprenant, et qui est intéressant. Pour notre part, nous pensons que ce qui fait la réussite d'une entreprise, en temps de crise comme en temps de croissance, ce n'est pas la conjoncture, c'est la bonne marche du triptyque patrons, salariés, clients. Le succès est à rechercher là, et non ailleurs.

C'est pourquoi, ayant à répondre à la thèse que nous avons posée, comment Total est devenu une référence mondiale, nous y répondrons en étudiant les trois parties constitutionnelles de l'entreprise, à savoir les patrons, les salariés, et les clients.

³⁵ Roger Dion, *Histoire de la vigne et du vin en France*, Paris, Flammarion, 1977

³⁶ Natacha Colin, « Guy Degrenne, cinquante ans d'innovation et de démocratisation des arts de la table », in Jacques Marseille (dir.), *Créateurs et créations d'entreprises de la révolution industrielle à nos jours*, ADHE, 2000

Ainsi, de leurs flatteurs, les rois sont les victimes

Jean Racine, *La Thébaïde*

Première Partie

Les patrons, ou comment conduire un groupe

Introduction

La vision de l'entreprise en France est souvent déformée par les conflits sociaux, les licenciements, les faillites. Ou bien quand on parle de l'entreprise on pense aux ouvriers, aux machines, aux produits fabriqués et vendus. Tout cela n'est pas faux, mais c'est oublier qu'une entreprise, quelle que soit sa taille, ce sont d'abord des hommes qui la dirigent. Des hommes, et souvent même un homme, qui la crée, et qui ensuite la conduit à travers les aléas de son histoire, dans un processus de perpétuelle recréation³⁷. Que serait une entreprise sans son patron ? Même si la littérature française³⁸ a eu trop tendance à faire de cette fonction un repoussoir, et du patron un bouc-émissaire,³⁹ nous sommes tout de même obligé de reconnaître que c'est le patron qui fait l'entreprise. Imagine t-on Michelin sans cette famille ? Wendel sans François de Wendel ? Axa sans Claude Bébéar ? Le patron est bien celui qui imprime sa marque, qui donne un sens à l'entreprise et qui, à bien des égards, en fait toute la culture.

Mais en matière de patron l'imagerie populaire est marquée par un clivage qui semble indépassable. Il y a d'un côté les bons patrons, les petits, et d'un autre côté les mauvais patrons, les grands. Les petits patrons, issus de l'artisanat ou des PME, apparaissent souvent comme sympathiques, utiles et aimables. Ils sont plutôt bien

³⁷ Michel Hau, « Le modèle rhénan, la recréation permanente ? Le cas de Dietrich », *in Créateurs et créations d'entreprise, de la révolution industrielle à nos jours*, Paris, ADHE, 2000

³⁸ L'image du patron dans la littérature française, un thème qui serait des plus intéressants à étudier, est fortement influencée par le roman d'Emile Zola *Germinal*, qui bien qu'accumulant les erreurs historiques et analytiques a marqué des générations de Français par l'interprétation faussée qu'il en donne.

³⁹ Voir les travaux de René Girard sur le bouc-émissaire.

vus. En revanche les chefs d'entreprises aux commandes des sociétés du CAC 40, les gros ou grands patrons, sont particulièrement mal cotés. Il est vrai que certains salaires ahurissants, certaines décisions incompréhensibles, leur éloignement aussi par rapport aux salariés, ne facilitent pas la compréhension mutuelle. Mais tout de même, autant de haine paraît disproportionnée. A certains égards on semble encore dans le rituel de la bataille des Gras et des Maigres du *Ventre de Paris*⁴⁰, où Florent découvre la lutte séculaire entre des Maigres faméliques et des Gros opulents qui se gobergent sur leur dos. Trop souvent l'image du chef d'entreprise est plus assimilée à un vautour ou un rapace, qu'à une personne utile qui œuvre pour la société. C'est oublier parfois que ce sont les entreprises qui fournissent les emplois et qui font tourner les rouages de l'économie, des entreprises qui sont créées, qui restent en vie, parfois avec difficultés, par des hommes qui en sont les patrons. Comme le fait remarquer le proverbe populaire « C'est par la tête que le poisson pourri », c'est pourquoi il est non seulement intéressant mais nécessaire d'étudier et d'analyser en premier lieu les patrons de Total, car c'est à eux que revient d'abord le mérite de la réussite de l'entreprise.

Qu'entendons-nous par patron ? Non pas seulement l'unique personne qui dirige la société, même si elle en est la plus visible et la plus emblématique partie, mais l'ensemble des personnes qui composent le conseil d'administration et le comité exécutif. C'est eux qu'il s'agit d'étudier, en se posant des questions simples mais néanmoins fort utiles pour comprendre leurs compétences dans le rôle qu'ils ont tenu. Quelles études ont-ils fait ? De quelles écoles sont-ils sortis ? A quel âge sont-ils entrés dans l'entreprise ? Combien de temps sont-ils restés ? Et donc quel est le *turn over* de l'entreprise.⁴¹ En ce qui concerne le conseil d'administration dans quelles autres entreprises les membres siègent-ils ? Cette pluralité des sièges tisse en effet des accointances et des réseaux qui peuvent se révéler fort utiles pour la société. Autre question intéressante, quelle est la rémunération des patrons ? Question délicate car les données manquent pour l'apprécier au mieux, et puis la

⁴⁰ Emile Zola, *Le Ventre de Paris*, chapitre 4

⁴¹ On sait que le *turn over* est un excellent indicateur du climat social de l'entreprise. Plus celui-ci est élevé moins le climat social est bon. En outre un départ signifie à chaque fois une perte de connaissances et de compétences pour l'entreprise. Une entreprise avec un trop grand taux de départ, surtout de ses cadres, risque donc à terme de se voir compromise. La stabilité est donc un facteur de pérennité, encore faut-il que cela ne nuise pas au renouvellement des générations et des idées.

fixation d'un salaire juste est délicate à définir, mais question ô combien intéressante à aborder. Que peut-on attendre d'une telle prosopographie ? Un panorama des patrons de Total, un aperçu de leur travail, de leurs motivations, pour essayer de dégager des pistes concernant la croissance et le succès de la société.

Quel procédé ?

Comment avons-nous procédé ? Le travail de recherche sur les patrons de Total a d'abord constitué en un recensement de toutes les personnes qui avaient siégées au conseil d'administration, au comité exécutif et à la direction générale. Cela a donc été un dépouillement de tous les rapports annuels du groupe qui, outre des informations sur les indicateurs économiques de l'année, les activités, la stratégie et les perspectives, fournissent aussi des informations sur la composition du conseil et du Comex. Une fois les personnes recensées, année par année, et la liste de ces personnes établie, il a fallu faire des recherches sur elles pour en connaître un peu plus. Ces informations biographiques nous ont été essentiellement fournies par le *Who is who*, la plupart des patrons de Total ayant leur notice dans ce dictionnaire. Pour les personnes non présentes cela a pu être complété par des informations obtenues via des sites journalistiques⁴². Hélas, toutes les notices biographiques n'ont pu être complétées, si bien que si nous connaissons le nom de tous les patrons, nous ne sommes pas en mesure de pouvoir fournir des informations biographiques sur tous. Ceci dit les fiches manquantes sont celles des personnes qui, tout en étant au conseil ou au Comex, n'ont pas forcément joué un rôle de première importance dans les décisions stratégiques du groupe. Pour les autres les informations ont été obtenues.

Quels résultats ?

⁴² Notamment la Société Générale de Presse

Sur 147 patrons recensés entre 1946 et 2006 115 notices ont pu être complétées, soit un taux de réussite de 78%. Toutefois, pour les 32 notices incomplètes il est parfois possible de retracer une partie du parcours chez Total, comme l'année d'entrée et de sortie. Ce n'est donc pas une absence totale d'informations.

Quel questionnaire ?

Qu'avons-nous recherché chez ces patrons ? Plusieurs éléments nous ont intéressés. D'abord leur date de naissance, afin de pouvoir calculer l'âge moyen du conseil d'administration, et de pouvoir aussi analyser les changements de génération, car comme le faisant déjà remarquer Saint Augustin, l'histoire procède par génération⁴³. Ensuite leur lieu de naissance et leur lieu de résidence, afin de pouvoir déterminer les espaces géographiques de ces patrons. Cela donne des résultats qui n'ont rien de surprenant mais qui sont intéressants. Et puis évidemment nous avons essayé de connaître leur parcours de formation, leurs études, leurs écoles, afin de voir quelle typologie de personne était présente chez Total. Enfin nous nous sommes intéressés à leur parcours dans le groupe : leur date d'entrée, de sortie, le nombre d'années passées chez Total, leur progression et leur évolution interne. Les résultats de cette enquête sont des plus intéressants. En dernier lieu, comme étude annexe mais néanmoins utile sur le plan social, nous nous sommes attardés sur leurs décorations et leurs goûts affichés, dans une perspective toute sociologique.

Ce travail de recensement et de dépouillement effectué nous pouvons désormais lever une partie du voile sur les patrons de Total.

⁴³ Saint Augustin, *Confession*, traduction d'Arnauld d'Andilly

Chapitre Premier

Prosopographie des cadres dirigeants

Qui sont les patrons ?

Entrons maintenant dans le vif du sujet avec l'étude détaillée des différents patrons de Total, entre 1946 et 2006.

Tableau 1 Les patrons de Total entre 1946 et 2006⁴⁴

Nom	Prénom	Nom	Prénom
André	Robert	de Broqueville	Axel
Appert	Olivier	Brunet	Jacques
Arlette	Guy	Cantacuzène	Jean
Barsalou	Yves	Caplain	Michel
Barth	Jean-Paul	Capoulade	Pierre
Baumgartner	Richard	Capron	Jean-Pierre
Baumgartner	Wilfrid	Carrié	Jean-Louis
Bauquis	Pierre René	Castaigne	Robert
Bellec	Gilles	Cayrol	Robert
Bénézit	Michel	Champeaux	Alain
Bénézit	Jacques	Chodron de Courcel	Geoffroy
Berbigier	Frédéric	Collomb	Bertrand
Bergeaud		de Combret	Bernard
Bernard	Yves	Company	Jean-Claude
Bes de Berc	Olivier	Cornélis	François

⁴⁴ Source : Rapports officiels CFP, Total

Blancard	Jean	Crosnier	Paul
Bizot	Guy	Dalemont	Etienne
Bœuf	Daniel	Darricarrère	Yves Louis
Boutton	Daniel	Debray	André
Brankle	Wayne	Deny	Louis
Breuil Jarrige	Jean-Louis	Desmarais	Paul
Brice	Claude	Desmarais Junior	Paul
Brion	Alain	Desmarais	Stéphane
Desmarest	Thierry	Halbron	Jean-Pierre
Desportes	Jean-Jacques	Homolle	Michel
Desprairies	Pierre	Houssin	Didier
Desprez	Yves	Howat	Ian
Dommel	Daniel	Isoard	Frédéric
Dreyfus	Pierre	Jacquillat	Bertrand
Dunoyer de Ségonzac	Philippe	Jahan	Henry
		Jeancourt-	
Dupont	Xavier	Galignani	Antoine
Esambert	Bernard	Laballery	Jean
François-Poncet	Michel	Labouret	Vincent
Baron Frère	Albert	Lafond	Henri
Friedmann	Jacques	Lamy	Emmanuel
de Fouchier	Jacques	Lauvergeon	Anne
Genton	Joseph Camille	Leblond	Maurice
Georges Picot	Jacques	de Leener	Pierre Marie
		Levene of	
Germes	Pierre	Portsoken	Peter
Giraud	André	Leveugle	

Giraudet	Pierre	Lippens	Maurice
Baron Goossens	John	Lunel	Jean-Louis
Guilbaud	Armand	Madec	Alain
Guilbaud	Jean-Jacques	Mallet	Philippe
Guillaumat	Pierre	de Margerie	Christophe
Guindey	Guillaume	Martin	Yves
Granier de Lilliac	René	Méo	Jean
Haberer	Jean Yves	de Metz	Victor
de Meuus	Jean	Robellaz	Emile
Mille	Caroline	Rouher	Jean Charles
Monod	Jérôme	de Royère	Edouard
Morizet	Jacques	Rudder de	Thierry
Moussa	Pierre	Sabouret	Gérard
Nanot	Yves René	Sarrazin	Jürgen
Ortoli	François-Xavier	Sauvanargues	Jean
Pébereau	Michel	Schweitzer	Pierre Paul
Périer	François	Seeuws	Jean-Pierre
Perrachon	Jean	Studer	Robert
Perrin	Bernard	Syrotta	Jean
Perrin	René	Tassin de Montaigu	
Peyrelevade	Jean	Montaigu	
Piketty	Gérard	Tchuruk	Serge
Pilliard	André	Thomas	Philippe
Pilliard	Maurice	Vaillaud	Michel
Planet	Jean	Vaillaud	Pierre
Plescoff	Georges	Valls	André
Prével	Jean-Claude	Valot	Daniel

Proust	Pierre	Van den Broek d'Obrenan	
Rambaud	Patrick	de Vitry	Raoul
Ramel	Gaston	Vettier	Jean-Paul
Réderon		Vermeulen	Jean Luc
Reyre	Jean	Lord Alexander of Weeden	
Ribeyron Montmartin	Bruno	Weymuller	Bruno
		Woestelandt	Hugues

Comme nous l'avons dit cela représente 147 personnes, réparties sur 60 ans, soit 2.47 personnes par an. C'est assez peu, ce qui amène à considérer la stabilité du groupe.

Le résultat de tous les dépouillements biographiques effectués est reporté dans les pages qui suivent. Nous avons reproduit l'ensemble des tableaux dans leur exhaustivité, puis nous nous sommes attachés à leur traitement.

Tableau 2 Résultats des dépouillements biographiques⁴⁵

Nom	Prénom	Année de naissance	Lieu de naissance	Année d'entrée chez Total
André	Robert			
Appert	Olivier	1949	Paris	1988
Arlette	Guy	1946	Paris	1994
Barsalou	Yves	1932	Aude	2000
Barth	Jean-Paul			

⁴⁵ Source : *Who is who*, Société Générale de Presse,

Baumgartner	Richard	1903	Paris	1955
Baumgartner	Wilfrid	1902	Paris	1962
Bauquis	Pierre René	1941	nc	1972
Bellec	Gilles	1949	Bretagne	1983
Bénézit	Michel	1955	Boulogne Billancourt	1988
Bénézit	Jacques	1913	Fontainebleau	1956
Berbigier	Frédéric	1912	Paris	1962
Bergeaud				
Bernard	Yves	1932	Issy les Moulineaux	1983
Bes de Berc	Olivier	1929	Paris	1981
Blancard	Jean	1914	Paris	1951
Bizot	Guy			
Bœuf	Daniel	1948		
Boutton	Daniel	1950	Paris	1997
Brankle	Wayne			
Breuil Jarrige	Jean-Louis	1924	Corrèze	1954
Brice	Claude	1940	Mirecourt	1970
Brion	Alain	1938	Lyon	
de Broqueville	Axel			
Brunet	Jacques			
Cantacuzène	Jean	1933	Bucarest	1977
Caplain	Michel	1916		
Capoulade	Pierre	1928	Corrèze	1977
Capron	Jean-Pierre	1943	Paris	1977
Carrié	Jean-Louis	1922	Paris	1955

Castaigne	Robert	1946	Haute Marne	1972
Cayrol	Robert	1883	Nord	
Champeaux	Alain	1950	Lyon	1976
Chodron de Courcel	Geoffroy	1912	Tours	
Collomb	Bertrand	1942	Lyon	2000
de Combret	Bernard	1942	Paris	2000
Company	Jean-Claude	1945	Maroc	1977
Cornélis	François	1949	Belgique	1975
Crosnier	Paul	1912	Livry Gargan	
Dalemont	Etienne	1910	Canada	1947
Darricarrère	Yves Louis	1951	Angoulême	1978
Debray	André	1905		
Deny	Louis	1924	Paris	1956
Desmarais	Paul	1927	Canada	1998
Desmarais Junior	Paul	1954	Canada	2002
Desmarais	Stéphane	1905	Paris	1959
Desmarest	Thierry	1945	Paris	1981
Desportes	Jean-Jacques	1905	Caen	1945
Desprairies	Pierre	1921	Bayeux	1979
Desprez	Yves			
Dommel	Daniel	1921	Strasbourg	1972
Dreyfus	Pierre	1907	Paris	1983

Dunoyer de Ségonzac	Philippe	1930	Paris	1954
Dupont	Xavier	1933	Nord	2000
Esambert	Bernard	1934	Paris	1992
François-Poncet	Michel	1935	Paris	1987
Baron Frère	Albert	1925	Belgique	1998
Friedmann	Jacques	1932	Paris	2000
de Fouchier	Jacques	1911	Le Pecq 78	1971
Genton	Joseph Camille	1923	Montbrison	1974
Georges Picot	Jacques	1900	Paris	1964
Germes	Pierre	1919	Béziers	1951
Giraud	André	1925	Bordeaux	1964
Giraudet	Pierre	1919	Algérie	1984
Baron Goossens	John	1944		
Guilbaud	Armand	1927	La Baule	1957
Guilbaud	Jean-Jacques	1952		1981
Guillaumat	Pierre	1909	La Flèche	1945
Guindey	Guillaume	1909	Evreux	1963
Granier de Lilliac	René	1919	Nantes	1955
Haberer	Jean Yves	1932	Maroc	1982
Halbron	Jean-Pierre	1936	Paris	
Homolle	Michel	1889	Rochefort	1947
Houssin	Didier	1957	Strasbourg	1987
Howat	Ian	1946	nc	1972

Isoard	Frédéric	1933	Barcelonnette	2000
Jacquillat	Bertrand	1944	Paris	
Jahan	Henry			1994
Jeancourt-Galignani	Antoine	1937	Paris	
Laballery	Jean			
Labouret	Vincent	1922	Paris	1964
Lafond	Henri			
Lamy	Emmanuel	1911	Paris	1962
Lauvergeon	Anne	1959	Dijon	2000
Leblond	Maurice	1925	Bois Colombe	1958
de Leener	Pierre Marie			
Levene of Portsoken	Peter	1941	nc	2005
Leveugle				
Lippens	Maurice	1943	Belgique	2003
Lunel	Jean-Louis	1925	Sorgues	1968
Madec	Alain	1947	Sénégal	1989
Mallet	Philippe			
de Margerie	Christophe	1950	Vendée	1974
Martin	Yves	1936	Nîmes	1988
Méo	Jean	1927	Vosne Romanée	
de Metz	Victor	1902	Vesoul	1937
de Meuus	Jean			

Mille	Caroline	1952	Paris	1992
Monod	Jérôme	1930	Paris	1986
Morizet	Jacques	1921	Saint Mandé	1986
Moussa	Pierre	1922	Lyon	1979
Nanot	Yves René	1937	Asnières	1989
Ortoli	François- Xavier	1925	Ajaccio	1984
Pébereau	Michel	1942	Paris	2000
Périer	François	1952	Neuilly sur Seine	2000
Perrachon	Jean	1920	Lyon	1965
Perrin	Bernard	1932	Pontigny	1978
Perrin	René	1897	Côte d'Or	1945
Peyrelevade	Jean	1939	Marseille	1993
Piketty	Gérard	1935	Paris	1974
Pilliard	André	1914	Clairefontaine 78	1972
Pilliard	Maurice			
Planet	Jean	1941	Lyon	1986
Plescoff	Georges	1918	Paris	1982
Prével	Jean-Claude			
Proust	Pierre	1938	Sarthe	1974
Rambaud	Patrick	1953	Saint Malo	1999
Ramel	Gaston	1914	Aix en Provence	1976
Réderon				
Reyre	Jean	1899	Oise	1947

Ribeyron Montmartin	Bruno	1947		
Robellaz	Emile			
Rouher	Jean Charles	1939	Paris	1987
de Royère	Edouard	1934		
Rudder de	Thierry	1949	Paris	1998
Sabouret	Gérard	1913		
Sarrazin	Jürgen	1936		
Sauvanargues	Jean	1915	Paris	1983
Schweitzer	Pierre Paul	1912	Strasbourg	1959
Seeuws	Jean-Pierre	1945	nc	1990
Studer	Robert	1938	Suisse	2000
Syrota	Jean	1937	Paris	1993
Tassin de Montaigu				
Montaigu				
Tchuruk	Serge	1937	Marseille	1989
Thomas	Philippe			
Vaillaud	Michel	1931	Paris	
Vaillaud	Pierre	1935	Paris	1972
Valls	André	1916	Alger	1976
Valot	Daniel	1944	Haute Saône	1990
Van den Broek d'Obrenan				
de Vitry	Raoul	1895	Haute Saône	
Vettier	Jean-Paul	1945	Laval	1992
Vermeulen	Jean Luc	1943	Tourcoing	2000

Lord Alexander of Weeden		1936		
Weymuller	Bruno	1948	Mulhouse	2000
Woestelandt	Hugues			

Suite du tableau

Nom	Prénom	Année d'entrée Comex	Année de sortie	Nombre d'années passées chez Total
André	Robert	1941	1962	21
Appert	Olivier	1988/1992	1991/1994	5
Arlette	Guy	1994	1997	3
Barsalou	Yves	2000	2004	4
Barth	Jean-Paul	1992	2006	14
Baumgartner	Richard	1955	1976	21
Baumgartner	Wilfrid	1962	1975	13
Bauquis	Pierre René	1992	2006	14
Bellec	Gilles	1983	1989	6
Bénézit	Michel	1988		
Bénézit	Jacques	1956	1974	18
Berbigier	Frédéric	1962		
Bergeaud		1977		

Bernard	Yves	1983	1985	2
Bes de Berc	Olivier	1981	1984	3
Blancard	Jean	1951	1958	7
Bizot	Guy	1984	1988	4
Bœuf	Daniel	2004	2006	2
Boutton	Daniel	1997	2006	9
Brankle	Wayne	1999	2006	7
Breuil Jarrige	Jean-Louis	1982		
Brice	Claude	1994	2006	12
Brion	Alain	1984	1994	10
de Broqueville	Axel	1999	2006	7
Brunet	Jacques	1938	1959	21
Cantacuzène	Jean	1982	1988	6
Caplain	Michel	1976	1981	5
Capoulade	Pierre	1977	1988	11
Capron	Jean-Pierre	1977	1983	6
Carrié	Jean-Louis	1982		
Castaigne	Robert	1992	2006	14
Cayrol	Robert	1924	1958	34
Champeaux	Alain	1999	2006	7
Chodron de Courcel	Geoffroy	1976	1983	7
Collomb	Bertrand	2000	2006	6
de Combret	Bernard	2000	2001	1
Company	Jean-Claude	1995	2006	11
Cornélis	François	1999	2006	7

Crosnier	Paul	1977	1981	4
Dalemont	Etienne	1956	1977	21
Darricarrère	Yves Louis	2003	2006	3
Debray	André	1947	1954	7
Deny	Louis	1974	1989	15
Desmarais	Paul	1998	2003	5
Desmarais Junior	Paul	2002	2006	4
Desmarais	Stéphane	1959	1977	18
Desmarest	Thierry	1989	2006	17
Desportes	Jean-Jacques	1945	1950	5
Desprairies	Pierre	1979	1988	9
Desprez	Yves	1961	1964	3
Dommel	Daniel	1972	1976	4
Dreyfus	Pierre	1983	1989	6
Dunoyer de Ségonzac	Philippe	1982	1989	6
Dupont	Xavier	2000	2004	4
Esambert	Bernard	1992	1995	3
François-Poncet	Michel	1987	2003	16
Baron Frère	Albert	1998	2002	4
Friedmann	Jacques	2000	2006	6
de Fouchier	Jacques	1971	1979	8
Genton	Joseph	1974		

	Camille			
Georges Picot	Jacques	1964	1976	12
Germes	Pierre	1974	1984	10
Giraud	André	1964	1969	5
Giraudet	Pierre	1984	1990	6
Baron Goossens	John	1999	2003	4
Guilbaud	Armand	1977	1989	12
Guilbaud	Jean-Jacques	1998	2006	8
Guillaumat	Pierre	1945/1950/1962/197 5	1947/1951/1974/197 9	19
Guindey	Guillaume	1963	1972	9
Granier de Lilliac	René	1959	1992	33
Haberer	Jean Yves	1982/1992	1987/1993	6
Halbron	Jean-Pierre	1989	1991	2
Homolle	Michel	1947	1964	16
Houssin	Didier	1997	2000	3
Howat	Ian	1994	2007	13
Isoard	Frédéric	2000	2003	3
Jacquillat	Bertrand	1996	2006	10
Jahan	Henry	1931/1954	1947/1965	27
Jeancourt-Galignani	Antoine	1994	2006	12
Laballery	Jean	1980	1986	6
Labouret	Vincent	1965	1986	21

Lafond	Henri	1945	1962	17
Lamy	Emmanuel	1962/1976	1975	13
Lauvergeon	Anne	2000	2006	6
Leblond	Maurice	1958		
de Leener	Pierre Marie	1999	2006	7
Levene of Portsoken	Peter	2005	2007	2
Leveugle		1980	1981	1
Lippens	Maurice	2003	2007	4
Lunel	Jean-Louis	1982		
Madec	Alain	1989	2001	12
Mallet	Philippe	1981	1982	1
de Margerie	Christophe	1992	2006	14
Martin	Yves	1988	1992	4
Méo	Jean	1988	1992	4
de Metz	Victor	1937	1983	46
de Meuus	Jean	1945	1955	10
Mille	Caroline	1992	1994	2
Monod	Jérôme	1986	2000	14
Morizet	Jacques	1986	1992	7
Moussa	Pierre	1979	1981	2
Nanot	Yves René	1989	1993	4
Ortoli	François- Xavier	1984	2000	16
Pébereau	Michel	2000	2006	6

Périer	François	2000	2001	1
Perrachon	Jean	1965	1971	6
Perrin	Bernard	1978	1986	8
Perrin	René	1945	1973	28
Peyrelevade	Jean	1993	1997	4
Piketty	Gérard	1974	1977	3
Pilliard	André	1972	1984	12
Pilliard	Maurice	1932	1961	29
Planet	Jean	1986	1988	2
Plescoff	Georges	1982	1992	10
Prével	Jean-Claude	1988/1994	1993/1996	7
Proust	Pierre	1994	2007	13
Rambaud	Patrick	1999		
Ramel	Gaston	1976	1977	1
Réderon		1988	1989	1
Reyre	Jean	1947/1960	1959/1974	26
Ribeyron Montmartin	Bruno	1997	2000	3
Robellaz	Emile	1992	1994	2
Rouher	Jean Charles	1987	1988	1
de Royère	Edouard	1984	1987	3
Rudder de	Thierry	1998	2007	9
Sabouret	Gérard	1977	1983	6
Sarrazin	Jürgen	2000	2006	6
Sauvanargues	Jean	1983	1984	1
Schweitzer	Pierre Paul	1959	1963	4
Seeuws	Jean-Pierre	1992	2003	11
Studer	Robert	2000	2004	4

Syrota	Jean	1993	2000	7
Tassin de Montaigu		1936	1958	22
Montaigu		1982		
Tchuruk	Serge	1989	2006	17
Thomas	Philippe	1974	1981	7
Vaillaud	Michel	1969	1974	5
Vaillaud	Pierre	1984/2000	1994/2006	16
Valls	André	1976	1983	7
Valot	Daniel	1992	1998	6
Van den Broek d'Obrenan		1951	1959	8
de Vitry	Raoul	1941/1953	1948/1969	23
Vettier	Jean-Paul	1992	2006	14
Vermeulen	Jean Luc	2000	2002	2
Lord Alexander of Weeden		1996	2003	7
Weymuller	Bruno	2000	2006	6
Woestelandt	Hugues	1998	2006	8

Suite du tableau

Nom	Prénom	Formation	Siège au CA	Siège au Comex
André	Robert		Oui	Non
Appert	Olivier	Polytechnique, Mines	Oui	Non

Arlette	Guy	Ingénieur des Mines	Oui	Non
Barsalou	Yves	Viticulteur	Oui	Non
Barth	Jean-Paul		Non	Non
Baumgartner	Richard	Polytechnique	Oui	Non
Baumgartner	Wilfrid	Docteur en Droit	Oui	Non
Bauquis	Pierre René	Ingénieur	Non	Non
Bellec	Gilles	Mines	Oui	Non
Bénézit	Michel	Polytechnique, Mines	Non	Non
Bénézit	Jacques	Polytechnique, Mines	Non	Non
Berbigier	Frédéric	Licence Lettres et Droit	Non	Non
Bergeaud			Non	Oui
Bernard	Yves	ENA, IEP	Oui	Non
Bes de Berc	Olivier	Mines, Polytechnique	Oui	Non
Blancard	Jean	Mines, Polytechnique	Oui	Non
Bizot	Guy		Non	Non
Bœuf	Daniel	ESSEC	Oui	Non
Boutton	Daniel	ENA, IEP	Oui	Non
Brankle	Wayne		Non	Non
Breuil Jarrige	Jean-Louis	Droit	Non	Non
Brice	Claude	Ingénieur Mines	Non	Non
Brion	Alain	Polytechnique, Mines	Non	Oui
de Broqueville	Axel		Non	Non
Brunet	Jacques		Oui	Non
Cantacuzène	Jean	ENS, agrégé physique, docteur ès science	Non	Non
Caplain	Michel		Oui	Non

Capoulade	Pierre	Polytechnique, Mines	Non	Oui
Capron	Jean-Pierre	Polytechnique, Mines	Oui	Non
Carrié	Jean-Louis	Polytechnique, docteur en économie	Non	Non
Castaigne	Robert	Ingénieur, docteur sciences éco	Non	Oui
Cayrol	Robert		Oui	Non
Champeaux	Alain	Mines Paris	Non	Non
Chodron de Courcel	Geoffroy	Droit, Lettres	Oui	Non
Collomb	Bertrand	Polytechnique Mines	Oui	Non
de Combret	Bernard	Polytechnique, ENA	Non	Oui
Company	Jean-Claude	Ingénieur, docteur	Non	Non
Cornélis	François	Université Louvain	Non	Oui
Crosnier	Paul	Polytechnique, Ponts	Non	Oui
Dalemont	Etienne	Ingénieur des Mines, docteur en Droit	Oui	Non
Darricarrère	Yves Louis	Mines Paris	Non	Oui
Debray	André		Oui	Non
Deny	Louis	Polytechnique, Mines	Oui	Oui
Desmarais	Paul	Université du Canada	Oui	Non
Desmarais Junior	Paul	Université Montréal	Oui	Non
Desmarais	Stéphane	Ecole Libre des Sciences Politiques	Oui	Non
Desmarest	Thierry	Polytechnique Mines	Oui	Oui
Desportes	Jean-Jacques	Polytechnique Mines	Oui	Non

Desprairies	Pierre	ENA	Oui	Non
Desprez	Yves		Oui	Non
Dommel	Daniel	ENA	Oui	Non
Dreyfus	Pierre	Droit	Oui	Non
Dunoyer de Ségonzac	Philippe	Polytechnique	Non	Non
Dupont	Xavier	IEP	Oui	Non
Esambert	Bernard	Polytechnique Mines		Non
François-Poncet	Michel	IEP, Harvard	Oui	Non
Baron Frère	Albert	aucune	Oui	Non
Friedmann	Jacques	ENA	Oui	Non
de Fouchier	Jacques	Droit et lettres	Oui	Non
Genton	Joseph Camille	Docteur en Droit	Non	Oui
Georges Picot	Jacques	Droit et lettres	Oui	Non
Germes	Pierre	Polytechnique	Non	Oui
Giraud	André	Polytechnique, Mines	Oui	Non
Giraudet	Pierre	Ingénieur	Oui	Non
Baron Goossens	John		Oui	Non
Guilbaud	Armand	Polytechnique	Oui	Oui
Guilbaud	Jean-Jacques	Droit	Non	Non
Guillaumat	Pierre	Polytechnique, Mines	Oui	Non
Guindey	Guillaume	ENS	Oui	Non
Granier de Lilliac	René	Polytechnique, Mines	Oui	Non

Haberer	Jean Yves	ENA	Oui	Non
Halbron	Jean-Pierre	Polytechnique, Mines	Non	Oui
Homolle	Michel	Polytechnique	Oui	Non
Houssin	Didier	ENA	Oui	Non
Howat	Ian	Physicien, Harvard	Non	Non
Isoard	Frédéric	Ingénieur	Oui	Non
Jacquillat	Bertrand	HEC, IEP Paris, Harvard. Docteur en gestion, agrégé de gestion	Oui	Non
Jahan	Henry		Oui	Non
Jeancourt-Galignani	Antoine	ENA	Oui	Non
Laballery	Jean		Oui	Non
Labouret	Vincent	Lettres et Droit	Non	Oui
Lafond	Henri		Oui	Non
Lamy	Emmanuel	Licence Lettres et Droit	Oui	Non
Lauvergeon	Anne	Mines, ENS, Agrégé Physique	Oui	Non
Leblond	Maurice	Polytechnique, Mines	Oui	Non
de Leener	Pierre Marie		Non	Non
Levene of Portsoken	Peter		Oui	Non
Leveugle			Non	Non
Lippens	Maurice	Docteur en Droit à Bruxelles, Harvard	Oui	Non
Lunel	Jean-Louis	Polytechnique	Non	Non
Madec	Alain	ENS, ENA, agrégé mathématiques	Non	Oui

Mallet	Philippe		Oui	Non
de Margerie	Christophe	Ecole de Commerce de Paris	Oui	Non
Martin	Yves	Polytechnique, Mines	Oui	Non
Méo	Jean	Polytechnique, IEP	Oui	Non
de Metz	Victor	Polytechnique, Mines	Oui	Non
de Meuus	Jean		Oui	Non
Mille	Caroline	Droit	Non	Non
Monod	Jérôme	ENA, IEP	Oui	Non
Morizet	Jacques	ENA	Oui	Non
Moussa	Pierre	ENS, Agrégé de Lettres	Oui	Non
Nanot	Yves René	Ingénieur Arts et Métiers	Non	Oui
Ortoli	François-Xavier	Droit, ENA	Oui	Oui
Pébereau	Michel	ENA, Polytechnique	Oui	Non
Périer	François	Polytechnique, Mines	Non	Oui
Perrachon	Jean	Pas significative	Oui	Non
Perrin	Bernard	IEP, ENA	Oui	Non
Perrin	René	Polytechnique	Oui	Non
Peyrelevade	Jean	Polytechnique, IEP	Oui	Non
Piketty	Gérard	Polytechnique, Mines	Oui	Non
Pilliard	André	Ingénieur agronome	Oui	Non
Pilliard	Maurice		Oui	Non
Planet	Jean	Etude de psychologie, ENA	Oui	Non
Plescoff	Georges	Licence de Lettres, ENA	Oui	Non
Prével	Jean-Claude		Oui	Non

Proust	Pierre	Philosophie	Non	Non
Rambaud	Patrick	HEC	Non	Non
Ramel	Gaston	Licence de Lettres et Droit	Oui	Non
Réderon			Non	Non
Reyre	Jean	Droit	Oui	Non
Ribeyron Montmartin	Bruno		Oui	Non
Robellaz	Emile		Non	Non
Rouher	Jean Charles	Droit, IEP, ENA	Non	Oui
de Royère	Edouard		Oui	Non
Rudder de	Thierry	Diplômé en mathématiques à Genève	Oui	Non
Sabouret	Gérard		Oui	
Sarrazin	Jürgen		Oui	Non
Sauvanargues	Jean	ENS, Agrégé d'Allemand	Oui	Non
Schweitzer	Pierre Paul	Droit	Oui	Non
Seeuws	Jean-Pierre	Polytechnique	Non	Non
Studer	Robert	nc	Oui	Non
Syrota	Jean	Polytechnique, Mines	Oui	Non
Tassin de Montaigu			Non	Non
Montaigu			Non	Non
Tchuruk	Serge	Polytechnique	Oui	Oui
Thomas	Philippe		Oui	Non
Vaillaud	Michel	Polytechnique, Mines	Oui	Non
Vaillaud	Pierre	Polytechnique, Mines	Oui	Oui
Valls	André	Droit	Oui	Non
Valot	Daniel	ENA, IEP	Non	Oui
Van den Broek			Non	Non

d'Obrenan				
de Vitry	Raoul	Polytechnique, Mines	Oui	Non
Vettier	Jean-Paul	Droit	Non	Oui
Vermeulen	Jean Luc	Polytechnique	Non	Oui
Lord Alexander of Weeden			Oui	Non
Weymuller	Bruno	Polytechnique, Mines	Non	Oui
Woestelandt	Hugues		Non	Non

Suite du tableau

Nom	Prénom	Siège à la DG	Fonction	Autres mandats
André	Robert	Non		
Appert	Olivier	Non	Commissaire du gouvernement	
Arlette	Guy	Non	Représentant de l'Etat Français	
Barsalou	Yves	Non		Président Honoraire du CA, Membre du CS du Midi Libre
Barth	Jean-Paul	Oui		Alcatel, Thalès
Baumgartner	Richard	Non		Crédit National, Elf
Baumgartner	Wilfrid	Non		Gouverneur Banque de France, Membre de l'Institut
Bauquis	Pierre René	Oui		
Bellec	Gilles	Non	Commissaire du gouvernement	
Bénézit	Michel	Oui		
Bénézit	Jacques	Oui		

Berbigier	Frédéric	Oui		
Bergeaud		Non		
Bernard	Yves	Non	Représentant de l'Etat Français	
Bes de Berc	Olivier	Non		Président de Péchiney
Blancard	Jean	Non	Commissaire du gouvernement	Différentes sociétés d'Etat
Bizot	Guy	Oui		
Bœuf	Daniel			
Boutton	Daniel	Non		PDG Sté Gal Administrateur Veolia
Brankle	Wayne	Oui		
Breuil Jarrige	Jean-Louis	Oui		
Brice	Claude	Oui		
Brion	Alain	Oui		
de Broqueville	Axel	Oui		
Brunet	Jacques	Non	Commissaire du gouvernement	
Cantacuzène	Jean	Oui	Directeur scientifique	
Caplain	Michel	Non		
Capoulade	Pierre	Oui		
Capron	Jean-Pierre	Non	Commissaire du gouvernement	
Carrié	Jean-Louis	Oui		
Castaigne	Robert	Oui		
Cayrol	Robert	Non	Administrateur	Directeur de la Maison Desmarais Frères
Champeaux	Alain	Oui		
Chodron de Courcel	Geoffroy	Non	Représentant de l'Etat Français	

Collomb	Bertrand	Non		Direction Lafarge
de Combret	Bernard	Non		
Company	Jean-Claude	Oui		
Cornélis	François	Non		
Crosnier	Paul	Non		
Dalemont	Etienne	Oui		
Darricarrère	Yves Louis	Non		
Debray	André	Non	Banquier	
Deny	Louis	Oui		
Desmarais	Paul	Non		Patron de presse et de différentes sociétés
Desmarais Junior	Paul	Non		Administrateur et président de plusieurs sociétés
Desmarais	Stéphane	Non	Administrateur	Président de Desmarais Frères
Desmarest	Thierry	Oui		Administrateur Sanofi Aventis Membre du CS Areva Membre du CS Air Liquide
Desportes	Jean-Jacques	Non		Président de sociétés chimiques
Desprairies	Pierre	Non	Représentant de l'Etat Français	
Desprez	Yves	Non		
Dommel	Daniel	Non	Commissaire du gouvernement	
Dreyfus	Pierre	Non	Représentant de l'Etat Français	
Dunoyer de Ségonzac	Philippe	Oui		
Dupont	Xavier	Non		

Esambert	Bernard	Non		PDG Compagnie de Glénans, PDG Rothschild, Vice psdt de Bolloré
François-Poncet	Michel	Non	Directeur de filial de la BNP	Administrateur Havas, Psdt de Paribas
Baron Frère	Albert	Non		Président du Groupe Bruxelles Lambert Administrateur LVMH Régent Honoraire de la Banque Nationale de Belgique
Friedmann	Jacques	Non		Administrateur LVMH
de Fouchier	Jacques	Non		Directeur BNP
Genton	Joseph Camille	Oui		
Georges Picot	Jacques	Non		
Germes	Pierre	Oui		
Giraud	André	Non	Commissaire du gouvernement	
Giraudet	Pierre	Non		Psdt d'Honneur d'Air France, Administrateur de Schneider
Baron Goossens	John	Non		
Guilbaud	Armand	Oui		
Guilbaud	Jean-Jacques	Oui	juriste	
Guillaumat	Pierre	Non	Commissaire du gouvernement	
Guindey	Guillaume	Non	Commissaire du gouvernement	Académie des Sciences Morales et Politiques
Granier de Lilliac	René	Oui		
Haberer	Jean Yves	Non	Représentant du Crédit Lyonnais	BNP
Halbron	Jean-Pierre	Non		

Homolle	Michel	Non		Société du Canal de Suez
Houssin	Didier	Non	Représentant de l'Etat français	
Howat	Ian	Oui		
Isoard	Frédéric	Non		Ancien Président d'Elf trading
Jacquillat	Bertrand	Non		Professeur des Universités (France, EU) depuis 1969, Professeur IEP Paris depuis 1999 Administrateur Total SA 1996-2008
Jahan	Henry	Non	Directeur de la Banque de Paris et des Pays Bas	
Jeancourt-Galignani	Antoine	Non		DGA Crédit Agricole 1973-1979, DG Indosuez en 1979, Président des AGF de 1994 à 2001
Laballery	Jean	Non		
Labouret	Vincent	Oui	Diplomate	
Lafond	Henri	Non		
Lamy	Emmanuel	Non		Compagnie financière de Suez
Lauvergeon	Anne	Non		Président du Directoire d'Areva, Administrateur Suez, Administrateur Vodafone
Leblond	Maurice	Non	Commissaire du gouvernement	
de Leener	Pierre Marie	Oui		
Levene of Portsoken	Peter	Non		Président de Lloyd's
Leveugle		Oui		

Lippens	Maurice	Non		Président de Fortis, Administrateur Finasucré, Iscal Sugar, Groupe Sucrier
Lunel	Jean-Louis	Oui		
Madec	Alain	Non		
Mallet	Philippe	Non		
de Margerie	Christophe	Oui		
Martin	Yves	Non	Représentant de l'Etat Français	
Méo	Jean	Non	Représentant de l'Etat Français	
de Metz	Victor	Oui		
de Meuus	Jean	Non		
Mille	Caroline	Oui		Directeur de la communication dans plusieurs sociétés
Monod	Jérôme	Non		PDG Lyonnaise des Eaux
Morizet	Jacques	Non	Représentant de l'Etat Français	
Moussa	Pierre	Non		
Nanot	Yves René	Non		Du Pont de Nemous, Rhodia
Ortoli	François- Xavier	Oui		Administrateur Unilever, Banque de France
Pébereau	Michel	Non		Psdt CA BNP Paribas
Périer	François	Non		
Perrachon	Jean	Non		
Perrin	Bernard	Non	Commissaire du gouvernement	
Perrin	René	Non		
Peyrelevade	Jean	Non	Représentant du Crédit	PDG du Crédit

			Lyonnais	Lyonnais
Piketty	Gérard	Non	Commissaire du gouvernement	
Pilliard	André	Non		Commerce maritime
Pilliard	Maurice	Non		
Planet	Jean	Non	Commissaire du gouvernement	
Plescoff	Georges	Non		
Prével	Jean-Claude	Non	Commissaire du gouvernement	
Proust	Pierre	Oui	Responsable ressources humaines	
Rambaud	Patrick	Oui		
Ramel	Gaston	Non	Commissaire du gouvernement	
Réderon		Oui		
Reyre	Jean	Non		Banque de Paris et des Pays Bas
Ribeyron Montmartin	Bruno	Non		
Robellaz	Emile	Oui		
Rouher	Jean Charles	Non		
de Royère	Edouard	Non		CS Michelin, Administrateur Danone, L'Oréal, Sodexho
Rudder de Sabouret	Thierry	Non		
Sarrazin	Gérard			
	Jürgen	Non		
Sauvanargues	Jean	Non	Représentant de l'Etat Français	
Schweitzer	Pierre Paul	Non	Commissaire du gouvernement	Sous gouverneur de la Banque de France
Seeuws	Jean-Pierre	Oui		
Studer	Robert	Non		Psdt du CA de l'Union des Banques Suisses

Syrota	Jean	Non		Psdt d'honneur de Cogema, Membre du CS de Suez
Tassin de Montaigu		Oui		
Montaigu		Oui		
Tchuruk	Serge	Oui		Mobil, Rhône Poulenc, PDG Total 1990-1995? PDG Alcatel
Thomas	Philippe	Non		
Vaillaud	Michel	Non		
Vaillaud	Pierre	Oui		
Valls	André	Non	Représentant de l'Etat Français	
Valot	Daniel	Oui		
Van den Broek d'Obrenan		Oui		
de Vitry	Raoul	Non		Péchiney
Vettier	Jean-Paul	Oui		Orkem
Vermeulen	Jean Luc	Non		Elf
Lord Alexander of Weeden		Non		
Weymuller	Bruno	Non		
Woestelandt	Hugues	Oui		

Suite du tableau

Nom	Prénom	Fonction politique	Légion d'honneur	Distraction	Adresse privée
André	Robert				

Appert	Olivier	commissaire technique dans des ministères	Chevalier, Chevalier ordre du Mérite	piano, cinéma	Paris 15°
Arlette	Guy	Directeur des Hydrocarbures au Ministère de l'Industrie	Chevalier ordre du Mérite	nc	nc
Barsalou	Yves	non	Officier	rugby	Aude
Barth	Jean-Paul				
Baumgartner	Richard		Officier, Commandeur ordre du Mérite	alpinisme	Ville d'Avray 92
Baumgartner	Wilfrid	Ministree des Finances	Grand Croix	tennis, alpinisme	Paris 7°
Bauquis	Pierre René	non	non	nc	nc
Bellec	Gilles	conseiller ministère Energie	non	marche	Paris 17°
Bénézit	Michel	conseiller technique ministères	Chevalier ordre du Mérite	musique, voile, ski	nc
Bénézit	Jacques	non	Chevalier, Commandeur ordre du Mérite		Paris 17°
Berbigier	Frédéric	Chef de cabinet ministère des Finances	Chevalier, Officier ordre du Mérite		Paris 16°
Bergeaud					
Bernard	Yves	non	chevalier, chevalier ordre Mérite	ski, natation, voile	Paris 4°, Nice
Bes de Berc	Olivier	non	non		Paris 8°
Blancard	Jean	non	commandeur		Paris 16°
Bizot	Guy				
Bœuf	Daniel				
Boutton	Daniel		Officier	nc	nc
Brankle	Wayne				

Breuil Jarrige	Jean-Louis	non	chevalier, officier de l'ordre du Mérite	golf	Paris 7°
Brice	Claude	non	non	nc	nc
Brion	Alain	Ingénieur ministère industrie	chevalier ordre mérite	tennis, natation	Paris 16°
de Broqueville	Axel				
Brunet	Jacques				
Cantacuzène	Jean	non	chevalier, chevalier ordre Mérite	collection de papillons	Paris 7°
Caplain	Michel				
Capoulade	Pierre	non		ski, chasse	Paris 16°
Capron	Jean-Pierre	Directeur des hydrocarbures au ministère de l'Industrie	non		Paris 17°
Carrié	Jean-Louis	non	chevalier	natation	Paris 16°
Castaigne	Robert		Chevalier, ordre du mérite	Musique, tennis	Boulogne Billancourt
Cayrol	Robert				
Champeaux	Alain		non	cyclisme, tennis	Clamart
Chodron de Courcel	Geoffroy	Secrétaire Général de l'Elysée, Ambassadeur de France	Grand Croix, Compagnon de la Libération		Paris 6°
Collomb	Bertrand	Conseiller Peyrefitte	non		Paris 16°
de Combret	Bernard	Conseiller Affaires Etrangères	Chevalier, ordre du mérite		Suisse
Company	Jean-Claude	non	ordre du Mérite	plongée sous marine, tennis	Levallois Perret
Cornélis	François	non		tennis, ski	
Crosnier	Paul	non	Officier, Commandeur ordre Mérite	Equitation	Paris 16°

Dalemont	Etienne	non	Officier, Commandeur ordre Mérite	Montagne	Neuilly
Darricarrère	Yves Louis	non		tennis, ski	Le Chesnay 78
Debray	André	Sénateur MRP			
Deny	Louis	non	chevalier, officier de l'ordre du Mérite	ski, voile	Sceaux
Desmarais	Paul	non	non	nc	nc
Desmarais Junior	Paul	non	non	nc	nc
Desmarais	Stéphane	non	Officier	nc	Paris 16°
Desmarest	Thierry	conseiller technique ministère Industrie et Economie	non	ski	
Desportes	Jean-Jacques	non	Officier		Paris 16°
Desprairies	Pierre	Cabinets ministériels	Officier, commandeur ordre Mérite		Paris 16°
Desprez	Yves				
Dommel	Daniel	Cabinets ministériels	Officier, commandeur ordre Mérite		Sceaux
Dreyfus	Pierre	Ministre de l'industrie	Grand officier		Paris 7°
Dunoyer de Ségonzac	Philippe		non	vélo	
Dupont	Xavier	non	Chevalier	nc	Paris 7°
Esambert	Bernard	Chargé de mission auprès de Georges Pompidou	Commandeur, Grand Officier ordre Mérite		Paris 7°
François-Poncet	Michel	non	non		

Baron Frère	Albert	non	nc	vins	nc
Friedmann	Jacques	Conseiller technique ministère VGE, conseiller Mesmer et Chirac	Grand Officier, chevalier ordre Mérite		Paris 15°
de Fouchier	Jacques	non	Commandeur		Paris 1°
Genton	Joseph Camille	non	non		Paris 16° et 78
Georges Picot	Jacques	Cabinets ministériels	Commandeur	tennis	Paris 16°
Germes	Pierre	non	Chevalier, commandeur ordre Mérite	tennis, ski	Garches 92
Giraud	André	Cabinets ministériels	Officier, Officier ordre Mérite		Paris 16°
Giraudet	Pierre	non	Commandeur, commandeur ordre Mérite	yachting	Paris 15°
Baron Goossens	John				
Guilbaud	Armand	non	Chevalier	voile	La Celle Saint Cloud 78
Guilbaud	Jean-Jacques	non	non	nc	nc
Guillaumat	Pierre	Ministre des Armées	Grand Croix		Neuilly
Guindey	Guillaume	non	Grand Officier, commandeur ordre Mérite		Paris 7°
Granier de Lilliac	René	non	Officier, Commandeur ordre Mérite		Neuilly
Haberer	Jean Yves	Cabinets ministériels	non		Paris 16°
Halbron	Jean-Pierre	non	non		Neuilly

Homolle	Michel	non	Officier		Neuilly
Houssin	Didier	Directeur des Matières Premières au Ministère de l'Economie	chevalier ordre du Mérite		Paris 6°
Howat	Ian	non	non	nc	nc
Isoard	Frédéric	non	Chevalier, chevalier ordre Mérite		Paris 15°
Jacquillat	Bertrand		Chevalier, chevalier ordre Mérite	Histoire, Littérature, cuisine	Paris 8°
Jahan	Henry				
Jeancourt-Galignani	Antoine	Ministère des Finances	Officier, Commandeur ordre Mérite		Paris 7°
Laballery	Jean				
Labouret	Vincent	Cabinets ministériels	Officier, officier ordre du Mérite	Vénerie, bibliophilie	Paris 7°
Lafond	Henri				
Lamy	Emmanuel	non	Officier	tennis, équitation	Neuilly
Lauvergeon	Anne	Secrétaire Général Adjoint Présidence de la République 1990-1995	Chevalier, Officer ordre Mérite		
Leblond	Maurice	Directeur technique de cabinets	chevalier	ski, voile	Paris 7°
de Leener	Pierre Marie				
Levene of Portsoken	Peter	Ministère de la Défense, Environnement, Premier Ministre,			

		Commerce au RU entre 1984 et 1995			
Leveugle					
Lippens	Maurice	non	non	nc	nc
Lunel	Jean-Louis	non	non	ski, voile	Paris 16°
Madec	Alain	Conseiller technique ministère Industrie	non	tennis, échecs	Paris 16°
Mallet	Philippe				
de Margerie	Christophe	non	chevalier, ordre du Mérite	voile, ski, tennis	
Martin	Yves	cabinets ministériels	non	ski, pêche	Calluire 69
Méo	Jean	Chargée de mission à l'Elysée, conseiller de Paris	Commandeur		Paris 16°
de Metz	Victor	non	Commandeur		Paris 16°
de Meuus	Jean				
Mille	Caroline	non	non	ski, voile	
Monod	Jérôme	Conseiller de Jacques Chirac	Commandeur	randonnée	Paris 7°
Morizet	Jacques	Conseiller dans différents ministères	commandeur, commandeur ordre Mérite		
Moussa	Pierre	Conseiller dans différents ministères	Officier, Officier ordre mérite		Londres
Nanot	Yves René	non	non		Paris 16°
Ortoli	François- Xavier	Conseillers dans différents cabinets, Ministre,	Grand Officer, Grand Officer ordre Mérite		Paris 7°

		député UDR du Nord			
Pébereau	Michel	Ministère Economie et Finances	Commandeur, Commandeur ordre du Mérite	Piano	
Périer	François			Musique classique	Suresnes
Perrachon	Jean	non	non	collection jeux d'échecs	Lyon 6°
Perrin	Bernard	cabinets ministériels	chevalier	tennis, golf	Paris 14°
Perrin	René	non	Commandeur, Grand Officier ordre du Mérite		Paris 16°
Peyrelevade	Jean	non		tennis, ski, voile	Paris 12°
Piketty	Gérard	Directeur des carburants au ministère de l'Industrie	Officier ordre du Mérite		Gif sur Yvette 91
Pilliard	André	non	Chevalier		Paris 16°
Pilliard	Maurice				
Planet	Jean	cabinets ministériels	Chevalier ordre du Mérite	ski, tennis	Saint Germain en Laye 78
Plescoff	Georges	chargés de missions dans des cabinets	Grand Officier, Grand Officier de l'ordre du Mérite		Champigny 94
Prével	Jean-Claude				
Proust	Pierre	non	non	nc	nc
Rambaud	Patrick		Chevalier ordre du Mérite	golf	
Ramel	Gaston	Fonctions dans des cabinets	Officier, Commandeur ordre du Mérite		Paris 16°
Réderon					
Reyre	Jean	non	Commandeur		Paris 15°

Ribeyron Montmartin	Bruno				
Robellaz	Emile				
Rouher	Jean Charles	Fonctions dans des cabinets	Chevalier ordre du Mérite		Paris 8°
de Royère	Edouard		commandeur	commandeur	nc
Rudder de	Thierry	non	non	nc	nc
Sabouret	Gérard				
Sarrazin	Jürgen				
Sauvanargues	Jean	Diplomate	Commandeur, Commandeur ordre du Mérite		Paris 16°
Schweitzer	Pierre Paul	Fonction dans des cabinets	Commandeur		Washington
Seeuws	Jean-Pierre	non	non	nc	Maisons Laffitte 78
Studer	Robert	non	non	nc	nc
Syrota	Jean	Fonctions dans différents cabinets	Officier ordre du Mérite		Paris 16°
Tassin de Montaigu					
Montaigu					
Tchuruk	Serge	non	Officer	Musique, ski, tennis	
Thomas	Philippe				
Vaillaud	Michel	Conseiller ministères	chevalier ordre du Mérite	bridge, ski, golf	New York
Vaillaud	Pierre	non	chevalier ordre du Mérite	tennis, golf, voile	Paris 7°
Valls	André	conseiller technique ministères + ambassade	Officier, Commandeur ordre du Mérite		Paris 16°
Valot	Daniel	Conseiller ministères	Chevalier, Chevalier ordre du Mérite		
Van den Broek d'Obrenan					

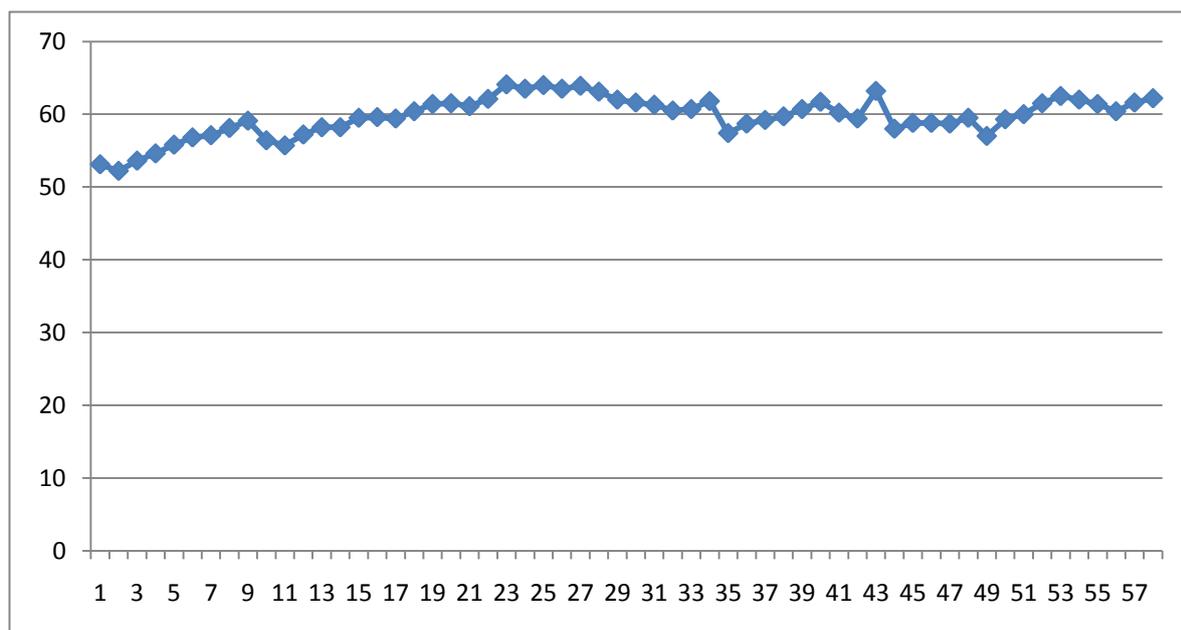
de Vitry	Raoul		Commandeur, Grand Officier ordre du Mérite	équitation, chasse, bridge	Paris 16°
Vettier	Jean-Paul	non	Chevalier, chevalier ordre du Mérite		Saint Germain en Laye 78 La Baule
Vermeulen	Jean Luc	non	Chevalier, chevalier ordre du Mérite		Genève
Lord Alexander of Weeden					
Weymuller	Bruno	Chargé de mission ministères	non	randonnée, ski	Paris 16°
Woestelandt	Hugues				

Pour une méthodologie claire et simple nous allons procéder à l'analyse du tableau colonne par colonne, afin de suivre au fur et à mesure les résultats que nous obtenons.

Age moyen du Conseil d'Administration

L'année de naissance nous intéresse car elle permet de calculer l'âge moyen du Conseil d'Administration, et de voir aussi le déroulement des générations à l'intérieur du groupe. Qu'en est-il sur ce fait ?

Graphique 1 Age moyen du conseil d'administration⁴⁶



On constate que celui-ci évolue peu, il est compris entre 52 et 64 ans durant la période. C'est un âge raisonnable quand on considère les responsabilités qui incombent aux membres du conseil. Il est quand même à noter de grandes disparités selon les personnes. Ainsi en 1964 Emmanuel Lamy, 54 ans, côtoie Michel Homolle qui en a 74. Total a toujours réussi à faire jouer à la fois l'expérience et la nouveauté en conciliant au sein de son conseil des personnes jeunes et d'autres plus âgées.

Entrées et sorties du Conseil

Ce qui intéressant aussi ce sont les départs et les arrivés dans le conseil. On constate alors une très grande stabilité du conseil d'administration.

⁴⁶ Source : Rapports annuels CFP/Total

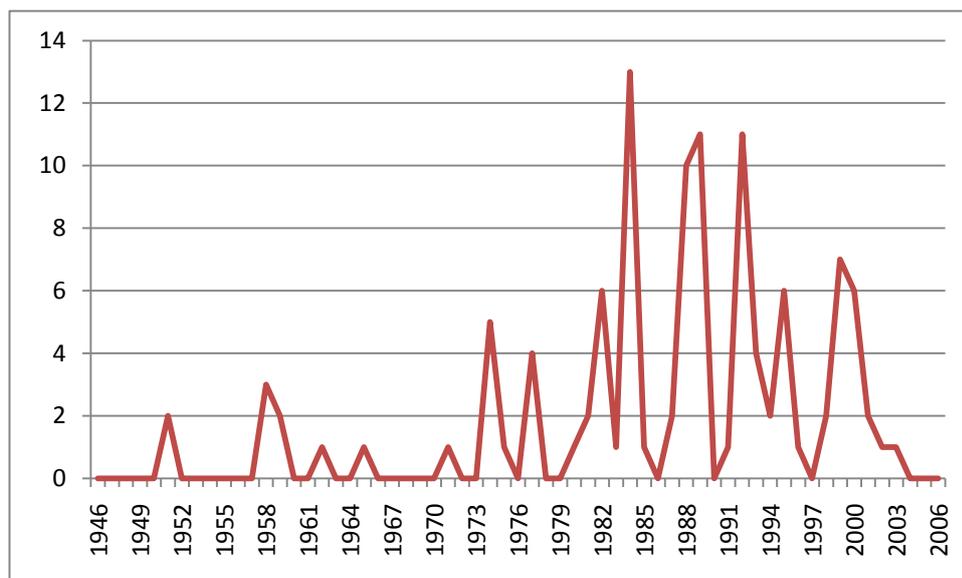
Tableau 3 Départs et entrées au conseil d'administration⁴⁷

Année	1946	1947	1948	1949	1950
Entrée	0	0	0	0	0
Sortie	0	0	0	0	0
Année	1951	1952	1953	1954	1955
Entrée	1	0	0	0	0
Sortie	1	0	0	0	0
Année	1956	1957	1958	1959	1960
Entrée	0	0	2	1	0
Sortie	0	0	1	1	0
Année	1961	1962	1963	1964	1965
Entrée	0	1	0	0	1
Sortie	0	0	0	0	0
Année	1966	1967	1968	1969	1970
Entrée	0	0	0	0	0
Sortie	0	0	0	0	0
Année	1971	1972	1973	1974	1975
Entrée	0	0	0	3	0
Sortie	1	0	0	2	1
Année	1976	1977	1978	1979	1980
Entrée	0	4	0	0	1
Sortie	0	0	0	0	0
Année	1981	1982	1983	1984	1985
Entrée	0	6	0	4	0
Sortie	2	0	1	9	1
Année	1986	1987	1988	1989	1990
Entrée	0	1	4	5	0
Sortie	0	1	6	6	0
Année	1991	1992	1993	1994	1995
Entrée	0	10	2	1	3
Sortie	1	1	2	1	3
Année	1996	1997	1998	1999	2000
Entrée	0	0	2	6	4
Sortie	1	0	0	1	2
Année	2001	2002	2003	2004	2005
Entrée	0	0	0	0	0
Sortie	2	1	1	0	0
Année	2006				
Entrée	0				
Sortie	0				

Exprimé sous forme de graphique la mobilité interne, prenant en compte les entrées et des sorties, est encore plus explicite :

⁴⁷ Source : Rapports annuels CFP/Total

Graphique 2 Mobilité interne du conseil d'administration⁴⁸



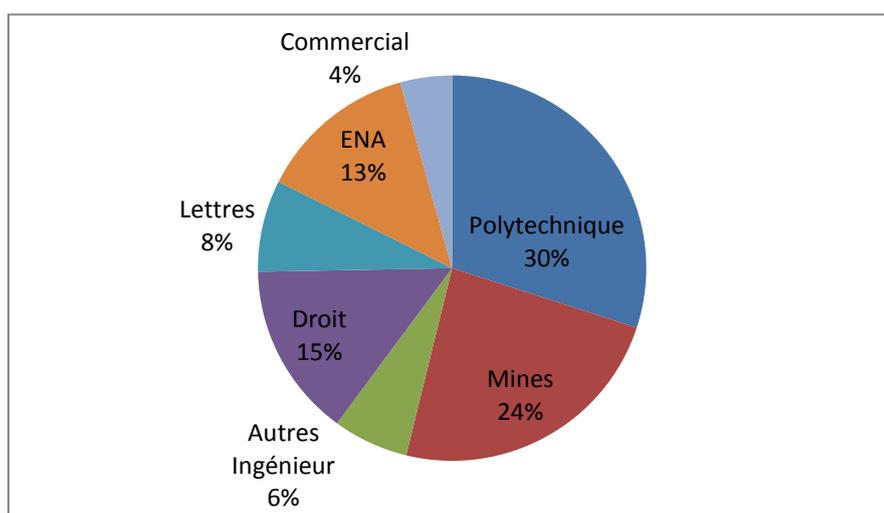
Jusque dans les années 1980 le mouvement est faible, le conseil est particulièrement stable, les départs, le plus souvent à la retraite, sont compensés par les entrées. A partir de 1980 la mobilité est davantage marquée, mais elle est aussi tributaire des années, elle est par exemple nulle en 1990 et en 2006. Cette stabilité du conseil d'administration est une des clefs de la réussite de Total. D'abord elle démontre que les patrons aiment l'entreprise, puisqu'ils y restent longtemps. Cela leur donne l'assise pour développer des projets, mettre en place des stratégies à long terme. Mais surtout cette stabilité évite la fuite des talents, des connaissances et des savoirs faire, elle assure donc la transmission des acquis d'une génération à l'autre, et l'intégration des nouveaux venus dans la culture de l'entreprise. Cela peut être pénalisant si les membres se renouvellent peu, notamment au niveau de l'innovation et de l'audace créatrice, mais cette stabilité permet aussi de traverser des crises lourdes en s'appuyant sur l'attachement au groupe et sur sa connaissance des leviers et des risques majeurs.

⁴⁸ Source : Rapports annuels CFP/Total. En abscisse le nombre des mouvements.

La formation des patrons

Intéressons-nous maintenant à leur formation. Total étant une entreprise qui travaille essentiellement dans le pétrole et la chimie on ne s'étonnera pas de trouver des gens ayant une formation d'ingénieur, bien que ce ne soit pas la seule représentée. Sur les 145 patrons nous disposons d'information sur la formation pour 111 d'entre eux.

Graphique 3 Formation des patrons⁴⁹



Evidemment les ingénieurs sont majoritaires : 30% de polytechniciens et 24% de Mines, plus 6% d'autres formations ingénieures (Arts et Métiers, Ponts. . .) soit 60% du total. Mais on constate aussi que les profils peuvent être plus littéraires : 8% d'entre eux ont fait des études de lettres, 15% des études de droit, c'est plus que les commerciaux (4%). Enfin 13% d'entre eux sont énarques. Mais ce chiffre est artificiellement gonflé par le fait que dans le conseil d'administration siègent des représentants du gouvernement, qui sont majoritairement énarques. Si on les retire on ne trouve plus que 13 énarques, soit 9.5% des formations.

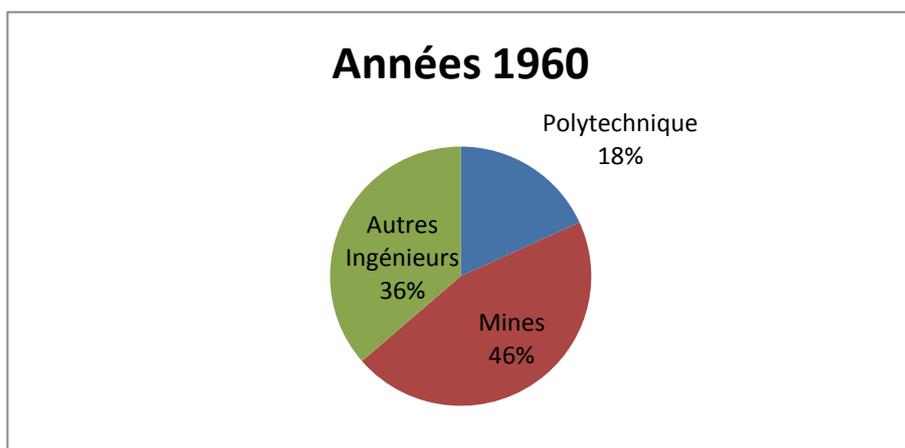
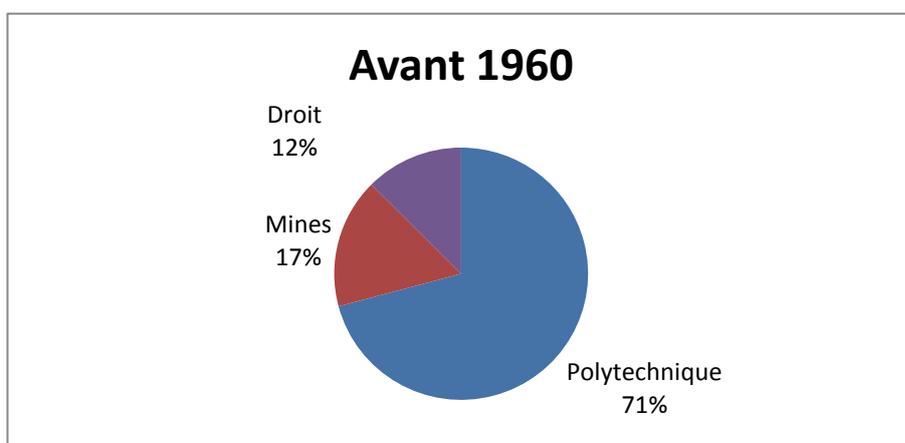
Bien sûr une même personne peut avoir une double formation, être à la fois polytechnique et mines (X Mines), où avoir fait du droit et l'ENA, voir être ingénieur et

⁴⁹ Source : Rapports annuels CFP/Total

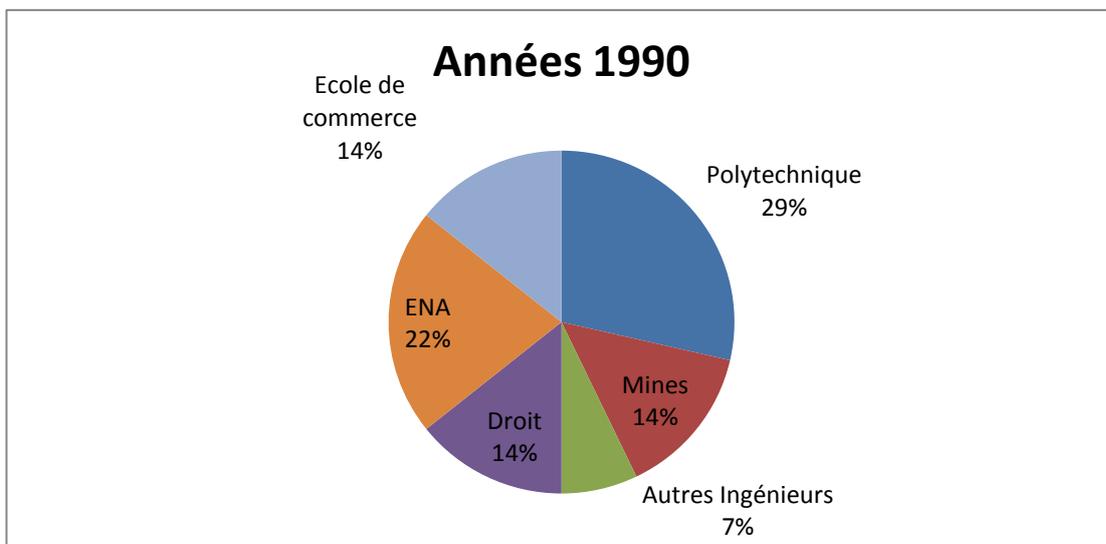
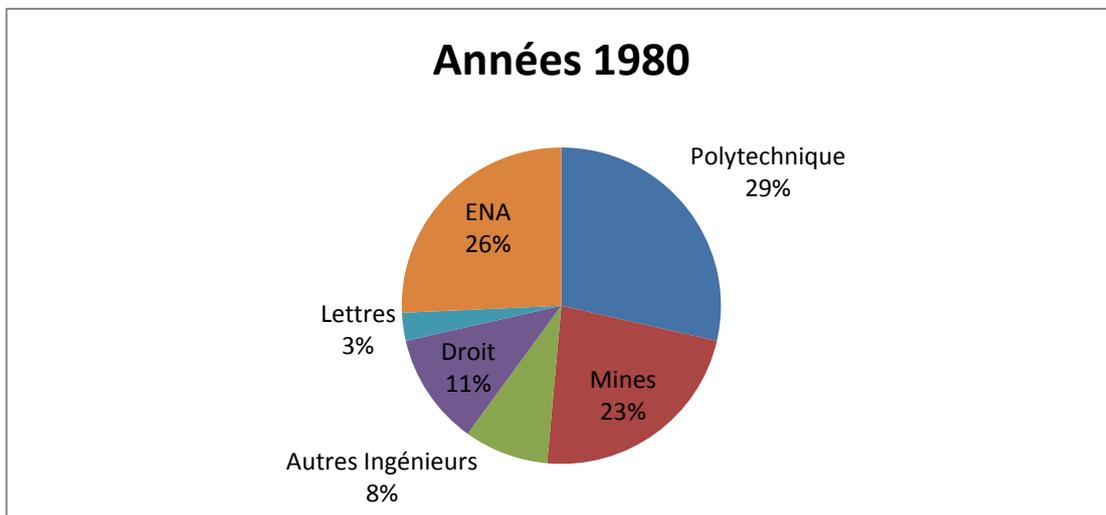
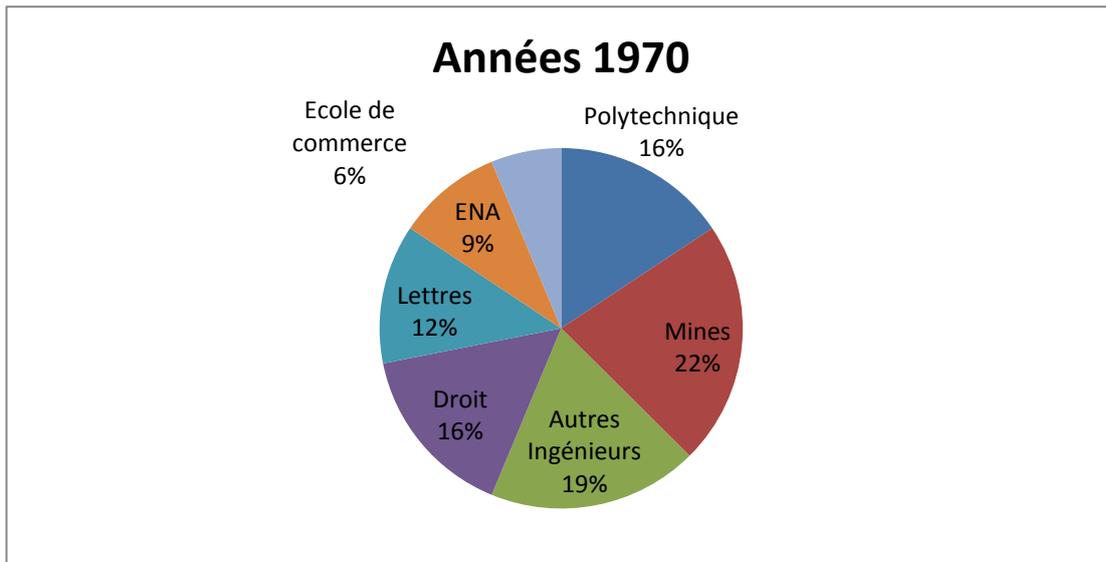
économiste. C'est pourquoi les chiffres ci-dessus ne sont pas calculés sur la base de 111 personnes (personnes pour lesquelles nous avons des données sur la formation) mais sur 143, car nous tenons compte des formations multiples ; il y a donc 111 personnes mais 143 cursus.

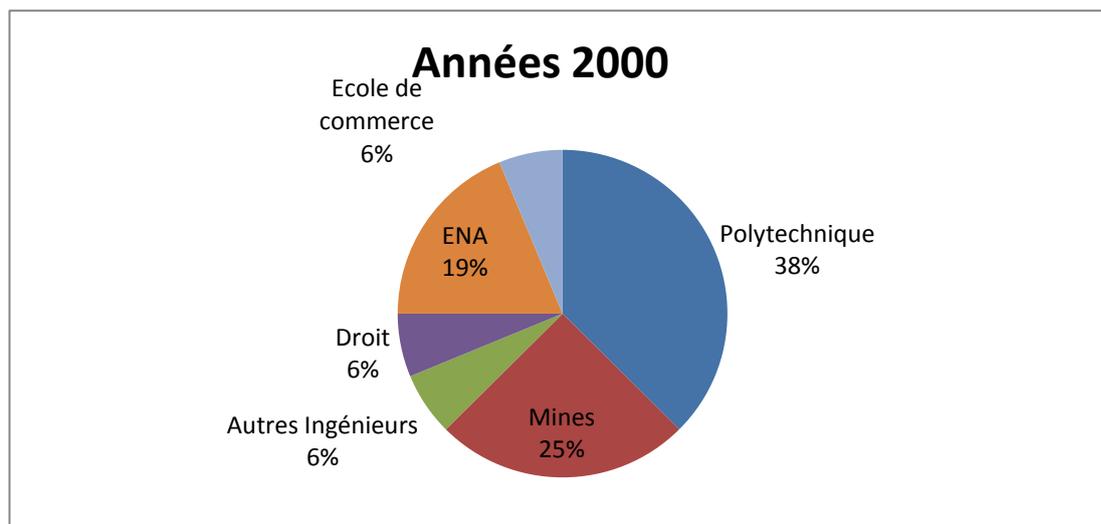
Ce graphique concerne la formation en général sur une période de 60 ans, mais si on analyse les origines de formation des patrons par décennies on voit se profiler des évolutions caractéristiques :

Graphique 4 Evolution des formations⁵⁰



⁵⁰ Source : Rapports annuels CFP/Total





Le découpage en décennies des profils de formation fournies des variations très nettes. Avant les années 1970 ce sont les ingénieurs qui dominent, Polytechniciens et Mines. Ce sont les principaux profils recensés, ce qui est normal dans le sens où Total (alors la CFP –Compagnie Française des Pétroles) est une entreprise d'exploration (principalement en Perse) et de production du pétrole. Quelques juristes sont présents avant 1960, mais dans les années 1960 ce type de profil ne rentre plus dans le Conseil d'Administration.

Les années 1970 voient une très grande diversification des profils. Les littéraires font une entrée importante (28%), les Enarques et les commerciaux font leurs premières apparitions (9% et 6%). On voit ainsi que la CFP se tourne davantage vers les sphères de l'Etat et oriente son profil vers une stratégie intégrant le politique et la relation client. Cette diversification est de mise dans les décennies suivantes avec des rapports qui restent équivalents. Les Polytechniciens sont toujours les plus nombreux à entrer, se stabilisant autour de 30%, les ingénieurs conservent la majorité (1980 : 60% des entrées, 1990 : 50%, 2000 : 69%). Total demeure une société d'ingénieurs.

Si l'on s'intéresse plus particulièrement aux présidents de Total on constate que Victor de Metz (président jusqu'en 1970) est un X Mines, René Granier de Lilliac (1971-1983) un X Mines lui-aussi, François-Xavier Ortoli (1984-1988) un énarque et un juriste, Serge Tchuruk (1989-1995) un polytechnicien, Thierry Desmarest (1996-2005) un X Mines également, et Christophe de Margerie (2006) un homme issu

d'une école de commerce (ESC Paris). Total est donc une entreprise bien française, puisque sur 6 dirigeants en 60 ans, 4 ont fait Polytechnique, cette école militaire chargée de former des fonctionnaires futurs chefs d'entreprises⁵¹.

Six dirigeants en 60 ans, c'est très peu. C'est là une autre caractéristique du groupe, la longévité et la stabilité de ses patrons. La moyenne du nombre d'année passée au Conseil d'Administration de Total est de 9.2 ans, avec un écart type de 7.7. La médiane quant à elle est à 7. Bien sûr cela cache une très grande disparité. Edouard de Royère n'a passé que 3 ans au conseil d'administration, d'autres beaucoup plus. La palme revient à Victor de Metz, 46 ans passée au conseil de la CFP. Derrière lui on trouve Robert Cayrol, 34 ans, puis René Granier de Liliac, 33 ans. 49 personnes ont passé 10 ans ou plus, contre 28 pour 3 ans ou moins dont 7 sont des représentants du gouvernement. Cette stabilité patronale est une des clefs de la réussite de Total. Elle assure la pérennité et la transmission des savoirs, elle permet aux générations de s'installer et de se succéder en douceur. Mais elle est aussi révélatrice du bon climat qui règne dans l'entreprise : si c'était la guerre les gens resteraient-ils aussi longtemps ? Elle est révélatrice aussi de la passion qui anime les dirigeants de la CFP. Victor de Metz a passé toute sa vie dans cette entreprise. Si le fondateur de la CFP est Ernest Mercier, c'est lui qui lui a donné son impulsion véritable et qui l'a élevée au rang qui est le sien. Thierry Desmarest a commencé son début de carrière chez Total, il a gravi les différents échelons, entrant à la Direction Générale, au Conseil d'Administration et au Comité Exécutif dont il a pris les rênes en 1996. Avant cette prise de fonction il a passé 7 ans au Comex dans les pas de Serge Tchuruk. Ce n'est donc pas un inconnu ni un nouveau de la maison lorsqu'il en prend la direction. De même pour Christophe de Margerie qui a une carrière professionnelle entièrement passée chez Total. Il entre en 1999 au Comité Exécutif dont il prend la tête en 2006⁵². Bien qu'étant une entreprise purement capitalistique Total a certaines caractéristiques des entreprises familiales, dont cet attachement des patrons à l'entreprise. Un attachement qui demeure même après leur départ. Ainsi Serge Tchuruk a quitté le Comex en 1995 mais il demeure encore au CA en 2006. Granier de Liliac a pris la tête de la CFP en 1971 mais il était présent au Comex depuis 1959, soit 12 ans avant. Celui qui a fait le passage le plus court est

⁵¹ Pierre Miquel, *Les polytechniciens*, Paris, Plon, 1994

⁵² Source : Rapports annuels

François-Xavier Ortoli, entré en 1984 à la Direction Générale, sans antécédents dans l'entreprise. Il fait un passage assez bref en regard des autres dirigeants (5 ans) mais demeure ensuite au CA jusqu'en 2000.

Cette caractéristique familiale qu'on a souvent reprochée aux entreprises françaises est en réalité un atout pour elles.

Si la longévité est un atout la pluralité l'est tout autant. Les patrons de Total ne siègent pas forcément uniquement dans cette entreprise. C'est vrai bien sûr pour les membres du CA qui ont des sièges dans d'autres conseils, mais c'est vrai aussi pour certaines personnes de la direction générale. A cela il faut ajouter le parcours antérieur qu'ils ont pu faire et qui leur a été utile dans leurs fonctions chez Total. Un parcours qui est souvent marqué du sceau de la politique. Nombreux sont en effet ceux qui ont fréquenté les cabinets ministériels, comme conseillers ou comme ministres, avant de rejoindre le groupe, 49 membres du conseil d'administration sont concernés.

Parmi eux les profils sont variés. On trouve d'abord quelques ministres : un ministre des Finances du Général de Gaulle, Wilfried Baumgartner⁵³, un ministre de l'Industrie, Pierre Dreyfus et plus surprenant un ministre des Armées, Pierre Guillaumat. Surprenant *a priori* mais en fait pas vraiment quand on connaît le rôle hautement stratégique du pétrole et les implications géopolitiques de son exploration, il n'est pas inutile d'avoir un ancien ministre des Armées dans son conseil. On trouve ainsi d'autres personnes qui ont exercé des responsabilités dans la diplomatie ou au Quai d'Orsay, preuve que réussite de l'entreprise et grandeur de la France peuvent cohabiter. En revanche il n'est pas surprenant de constater que la plupart des membres des ministères viennent des services des hydrocarbures, des finances ou de l'énergie, cela est en rapport étroit avec l'activité du groupe. On retrouve aussi un certain nombre de figures du gaullisme qui sont passées par Total. Outre Wilfried Baumgartner déjà cité, François-Xavier Ortoli bien sûr, chef de cabinet du Premier ministre Georges Pompidou, Geoffroy Chodron de Courcel, Secrétaire Général de l'Élysée sous la présidence du Général de Gaulle, Jean Méo, qui a exercé plusieurs fonctions pour le Général de Gaulle. Voilà une autre caractéristique bien française,

⁵³ Source : Rapports annuels

déjà vue avec les Polytechniciens, celle de l'imbrication du politique et de l'économique.

Sociologie des patrons

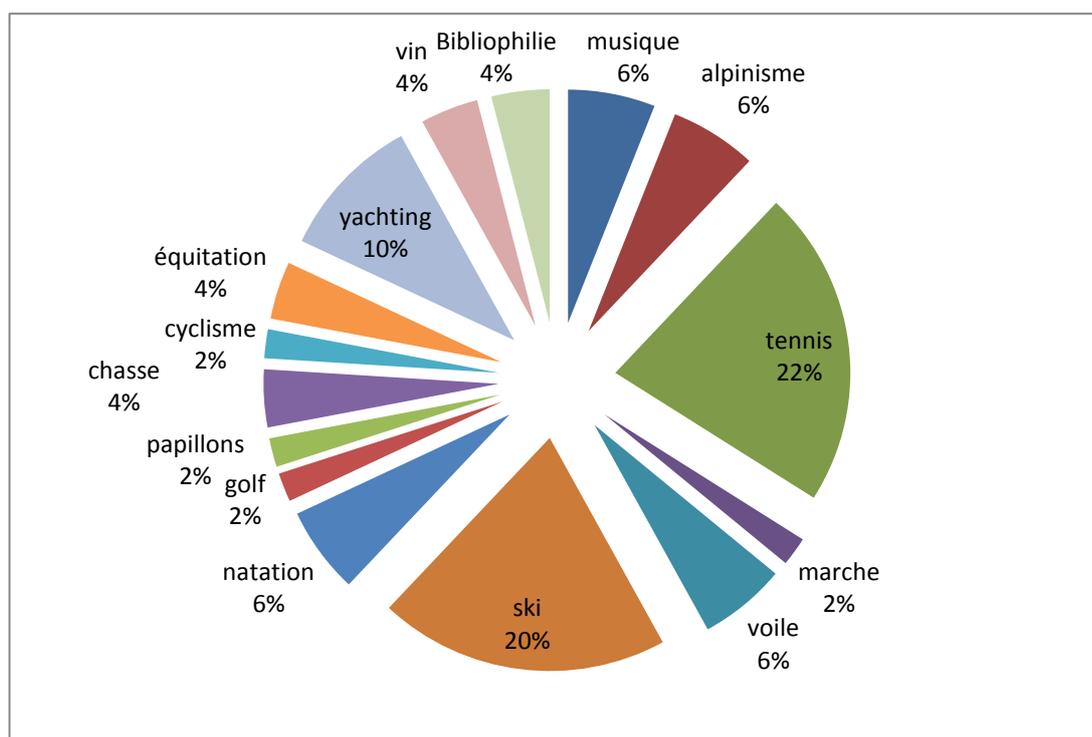
Si l'on s'intéresse maintenant à nos patrons de façon plus sociologique on constate que la plupart d'entre eux sont décorés, ordre du mérite et légion d'honneur pour les décorations les plus renommées. 79 sur 144 ont une décoration majeure, ce qui va de chevalier à grand croix, pour l'ordre du mérite aussi bien que pour la légion d'honneur. Toutes ces décorations n'ont pas forcément été obtenues au titre de leurs activités chez Total mais cela montre que la France sait reconnaître le mérite de ces capitaines d'industrie qui se battent pour hisser des PME à l'état de multinationale. Le commerce, les affaires, le pétrole, sont sûrement moins bien vus que la fonction publique et les entreprises d'Etat mais ils contribuent tout autant, sinon plus, à la gloire et à la renommée d'une nation. Il est bon que l'Etat, dans sa sagesse, s'en rende compte et honore ceux qui développent ces secteurs.

Une étude sociologique amusante mais toutefois intéressante est l'analyse des passions de nos patrons. Sans surprise on retrouve les sports et les détentees liées aux notables : tennis, équitation, golf et vin figurent en bonne place⁵⁴. Sur 144 personnes nous disposons d'information pour 50 d'entre elles.

Graphique 5 Distraction des patrons⁵⁵

⁵⁴ Source : *Who is Who*

⁵⁵ Source : *Who is Who*



Le tennis arrive en tête avec 22% des activités pratiquées, suivies de peu par le ski (20%) et le yachting (10%). Cela n'a rien d'anormal quand on connaît le type de population analysée⁵⁶, ce qui est en revanche surprenant c'est que les sports automobiles ne figurent pas dans ce classement. D'autres activités semblent peu représentées, comme le vin, la chasse, l'équitation, le golf, mais cela tient au fait que les personnes mettent généralement une ou deux activités principales, celles pratiquées de façon plus occasionnelles, ou en dilettante ne sont pas mentionnées. Ainsi le goût de Christophe de Margerie pour les cigares et les vins est connu de tous, et cela ne figure pas dans ses références⁵⁷.

Autre élément qui ne contredira pas la catégorie socioprofessionnelle que nous étudions, le lieu de résidence. Pratiquement tous habitent en Ile-de-France, ne serait-ce que pour des raisons pratiques, ce qui ne les empêche pas d'avoir des maisons de vacances, sur les côtes normandes et bretonnes pour le nord, la côte

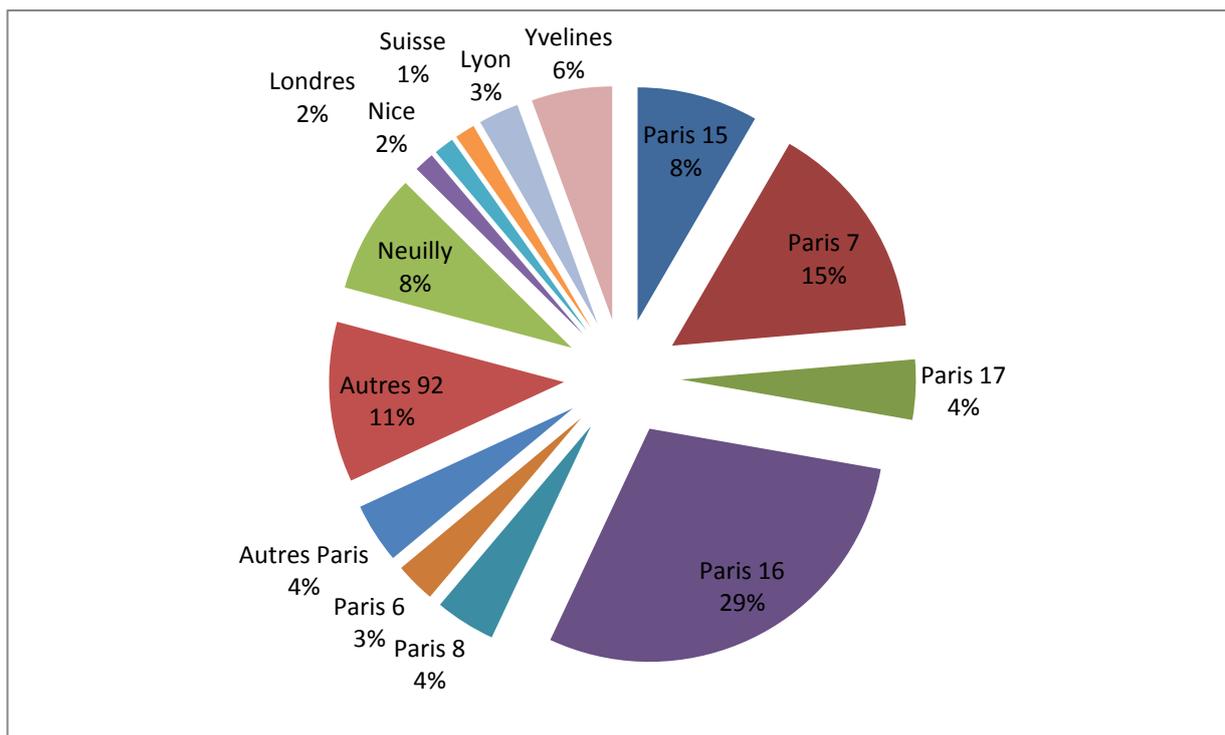
⁵⁶ Voir à ce sujet le livre d'Alain Corbin, *L'avènement des loisirs : 1850-1960*, Paris, Flammarion, 1995 et Georges Hourdin, *Une civilisation des loisirs*, Paris, Calmann-Lévy, 1961

⁵⁷ *Le Point*, n° 1790, 4 janvier 2007

d'Azur pour le sud, quand il s'agit de la mer ; à Megève ou à Chamonix pour les stations de sport d'hiver.

En Ile-de-France leur résidence est située dans la partie ouest, soit qu'il s'agisse de Paris, soit qu'il s'agisse de la première couronne ou des Yvelines. Cela aussi est conforme au type de population étudiée⁵⁸.

Graphique 6 Lieu de résidence⁵⁹



Sans surprise Paris est surreprésenté : 71% des lieux d'habitation, contre 19% pour le 92 et 6% pour les Yvelines. Et dans Paris c'est le 16^{ème} arrondissement qui regroupe le plus de personnes (29%), presque deux fois plus que le 7^{ème}. Cette géographie n'a rien de surprenant et elle est de plus en parfaite corrélation avec le lieu du siège, d'abord dans le 16^{ème} avenue Mozart, puis dans le 92 à la Défense. Nous avons ici la matérialisation géographique d'un fait sociologique et culturel, celui du regroupement des personnes par syntonie et par affinité. En l'absence de politique urbanistique coercitive et antinaturelle la nature humaine assemble ce qui est semblable et ce qui a des liens. Il est donc tout à fait normal que l'urbanisme et la

⁵⁸ Jean-Robert Pitte, *Histoire du paysage français*, Paris, Tallandier, 2003

⁵⁹ *Who is who*

composition des quartiers urbains reflètent les différentes strates sociologiques de la population française⁶⁰.

Nous nous sommes intéressés dans ce chapitre à l'étude approfondie des patrons de la CFP / Total ; l'âge moyen du conseil, leur formation, leurs liens avec le milieu politique, la mobilité interne, leurs loisirs et leurs lieux de résidence. Cela permet de dresser un portrait original du patronat français, un patronat qui est mal vu, haï, et souvent ignoré, alors que c'est lui qui tient le rôle principal dans la croissance du pays et dans la création d'emploi. La grandeur de la France ne repose pas uniquement sur son armée et son administration, mais aussi sur son industrie, son commerce, ses entreprises, petites ou grandes. Et ces entreprises ne sont pas des molochs désincarnés mais des sociétés gérées par des hommes, souvent avec passion. Quand on a consacré toute sa vie, comme Victor de Metz, à *son* entreprise, que cette entreprise est passée du stade de PME à celui de multinationale, nous sommes en devoir d'avoir de la considération, si ce n'est de l'estime, pour ces hommes qui ont tant œuvré. Cette question du travail, de l'investissement humain des patrons, de leur abnégation même, sont des points capitaux à avoir à l'esprit quand on aborde la question hautement sensible de leur rémunération.

⁶⁰ Christophe de Margerie raconte que ce qui l'a conduit à entrer chez Total c'est le fait que, étant jeune étudiant, le domicile de ses parents était situé dans le 16^{ème}, à proximité du siège de la CFP. C'est donc pour éviter des déplacements trop importants qu'il décida de faire son stage dans cette entreprise, et non dans le champagne, comme ses liens familiaux auraient pu le conduire.

Chapitre deux

Rémunération des patrons et grandes figures du groupe

La rémunération des patrons est un sujet hautement sensible. Et encore plus sensible quand il s'agit de la rémunération des patrons de Total, entreprise qui a le tort de faire de très gros bénéfices depuis les années 2000. Si cette thèse avait été effectuée dans les années 1980 ou 1990 cette question n'aurait probablement pas été abordée, ou alors de manière périphérique. Mais l'histoire n'est pas l'étude du passé. L'histoire, c'est la résolution de questions actuelles par une analyse des faits passés. L'historien n'est pas un antiquaire, c'est-à-dire un amoureux des choses anciennes. C'est pour cela que chaque thèse, chaque livre d'histoire, est daté et marqué par son temps, par les questions de son temps, qui sont volubiles et éphémères. Curieusement, bien qu'il s'attache au passé, et parfois au passé très lointain, le travail de l'historien est on ne peut plus fragile car la pertinence de ses études dépend souvent de la persistance des questions contemporaines ; il est ainsi d'excellents livres qui perdent tout intérêt passés vingt ans, et d'autres, plus médiocres, dont la lecture peut nous enrichir par-delà les années. Ainsi en est-il de la question des rémunérations patronales, en 2009 sujet brûlant et hautement intéressant, et peut-être, en 2015, passé de mode et sans intérêt. Cela ne doit néanmoins pas nous empêcher d'affronter la question.

Actualité de la question

La question des rémunérations patronales est arrivée de façon brûlante au cours des années 2000 suite à plusieurs produits rémunérateurs qui sont apparus scandaleux⁶¹. Les plus connus sont les stock-options, les parachutes dorés, les retraites en or et autres retraites chapeaux. Produits rémunérateurs qui composent la catégorie dit des *bénéfits*, c'est-à-dire l'ensemble des rémunérations s'ajoutant à la paye mensuelle. Pour les patrons c'était généralement une voiture de fonction, des frais de fonctionnement payés, frais de fonctionnement qui peuvent facilement inclure

⁶¹ Patrick Bonazza, *Les patrons sont-ils trop payés ?*, Larousse, 2008

des frais personnels, un téléphone et un ordinateur à disposition, voire un logement de fonction. Cela composait les rémunérations annexes traditionnelles, à quoi se sont ajoutés les nouveaux types de rémunération mentionnés ci-dessus. Ce n'est pas le lieu ici d'expliquer ce que sont chacune des rémunérations nouvelles mises en place mais il est toutefois important de constater que la possibilité offerte par la loi des stock-options, des parachutes dorés et autres relève de l'internationalisation des entreprises et de la mondialisation. En effet, l'idée principale⁶² avancée par les tenants de ces mesures est de dire que les grands patrons sont désormais en concurrence au niveau mondial –et non plus au niveau national- et que la seule solution proposée pour les attirer ou les retenir dans l'entreprise est de leur proposer soit des gros salaires, soit des rémunérations complémentaires. Un autre argument avancé est l'instabilité du poste puisque le président de la société ne bénéficie pas des protections du code du travail et peut théoriquement être renvoyé *ad nutum*, c'est-à-dire sur simple décision du conseil d'administration, et que pour compenser cette incertitude de situation il faut lui offrir des émoluments conséquents.

Ce raisonnement peut se tenir mais on voit bien que dans le cas de Total il n'est pas recevable. Nous avons vu comment la longévité des patrons était quelque chose de très prégnant et de très fort dans cette entreprise, on ne peut pas dire que Victor de Metz, qui est resté 43 ans chez Total, se soit jamais senti menacé par une révocation *ad nutum*. Et même plus proche de nous pour Thierry Desmarest, dont l'amour de l'entreprise et de son métier sont probablement des stimulants plus forts que le salaire. En matière salariale il est prouvé qu'un salaire trop bas peut-être une source de démotivation, mais qu'un salaire élevé n'est pas forcément vecteur de motivation⁶³. Dépassé un certain seuil ce n'est plus seulement le salaire qui est recherché mais aussi les responsabilités proposées, l'intérêt du métier, l'adéquation entre la profession et les valeurs personnelles. Ce débat de chiffres ne se résout pas qu'avec des chiffres mais aussi en s'intéressant aux valeurs culturelles et éthiques, deux domaines totalement immatériels.

En matière d'études salariales nous bénéficions de la loi de 2001 qui rend obligation de mentionner dans le rapport annuel le salaire fixe des dirigeants de

⁶² Patrick Bonazza, *Les patrons sont-ils trop payés ?*, Larousse, 2008

⁶³ Etude Hay Group sur les rémunérations, 2007

l'entreprise. Ce qui signifie qu'il ne nous a pas été possible de trouver des données avant 2001, donc rien sur les années 1960, 1970 et autres. C'est dommage car cela nous prive d'une belle série statistique possible, d'autant qu'aucun autre document d'archives n'a pu nous fournir des informations sur ses questions. Mais nous n'en sommes qu'au début, si notre suite statistique ne peut excéder 6 ans dans plusieurs années elle sera bien sûr beaucoup plus fournie. Encore ce salaire est-il incomplet car il ne mentionne que la part fixe, aucun renseignement ne nous est donné sur le bonus touché par les dirigeants. C'est à la fois ennuyeux et finalement guère gênant. Ennuyeux parce qu'évidemment nous n'avons pas le salaire total et que les chiffres que nous avançons sont incomplets. Guère gênants parce que le salaire variable étant par définition aléatoire il est tout de même difficile de s'appuyer dessus pour établir des statistiques de rémunérations. En effet on a tendance généralement à prendre en compte par exemple les stock-options et les actions gratuites pour calculer le revenu d'un patron, mais ce n'est qu'un revenu virtuel, ou plus exactement c'est le revenu qu'il pourrait avoir s'il vendait ses actions le jour où ce revenu est calculé, mais le jour où les actions sont vendues la somme touchée peut-être plus importante comme plus basse en fonction de l'évolution du cours de bourse. En ne nous appuyant que sur le fixe nous sommes au moins sûrs de parler de sommes qui ont été réellement touchées. Le salaire fixe a l'autre avantage de pouvoir être facilement comparé avec celui des employés de l'entreprise ou avec celui des Français.

Avant d'aller plus avant il est important de fixer le cadre des rémunérations des patrons. Selon une étude de l'INSEE⁶⁴ un chef d'entreprise de TPE gagne en moyenne 38 500 € net/an. Pour les chefs d'entreprise des PME c'est 109 273 € net/an. Une autre étude, de 2007 cette fois, portant sur les 23 000 chefs d'entreprise qui travaillent dans les SA et les SAS établie un revenu annuel moyen net de 127 400 €. ⁶⁵ Pour les PDG employant entre 50 et 100 salariés le salaire moyen annuel net est de 110 000€ et de 470 000€ pour les PDG de plus de 2 000 salariés. On constate que les salaires des patrons sont bien différents selon la taille de l'entreprise dirigée, ce qui n'a rien de surprenant. De même la moyenne des salaires est exponentielle en fonction de la taille de l'entreprise.

⁶⁴ INSEE, *Les salaires en France*, 2006

⁶⁵ INSEE, *Les salaires des patrons*, 2007

Qu'en est-il maintenant chez Total ? Les chiffres de notre étude sont fournis par les rapports annuels de la société.

Tableau 4 Revenus des membres de la direction générale, en euros⁶⁶

Nom	Prénom	2001	2002	2003	2004	2005	2006
------------	---------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

⁶⁶ Source : Rapports annuels

Desmarest	Thierry	2 225 070	2 409 952	2 528 076	2 787 239	2 963 452	3 227 123
Barsalou	Yves	31 537,44	32 504	Abs	Abs	Abs	Abs
Bœuf	Daniel	Abs	Abs	Abs	128 260	150 529	160 845
Boutton	Daniel	39 806,16	41 255,64	37 500	37 500	45 000	50 000
Collomb	Bertrand	39 671,80	32 127,82	37 500	42 000	30 000	55 000
Desmarais	Paul	15 000,00	Abs	Abs	Abs	Abs	Abs
Desmarais Junior	Paul	Abs	18 572,39	37 500	37 500	43 000	43 000
Dupont	Xavier	39 806,16	41 255,64	Abs	Abs	Abs	Abs
François-Poncet	Michel	43 671,80	Abs	Abs	Abs	Abs	Abs
Friedmann	Jacques	51 671,80	65 255,64	69 000	82 500	80 000	35 383
Baron Goosens		27 403,08	Abs	Abs	Abs	Abs	Abs
Isoard	Frédéric	39 806,16	Abs	Abs	Abs	Abs	Abs
Jacquillat	Bertrand	55 806,16	61 255,64	64 500	78 000	80 000	80 000
Jeancourt-Galignani	Antoine	35 671,80	36 879,70	37 500	46 500	45 000	65 000
Lauvergeon	Anne	35 671,80	23 751,88	33 000	42 000	40 000	40 000
Levene of Portsoken	Peter	Abs	Abs	Abs	Abs	23 410	50 000
Lippens	Maurice	Abs	Abs	30 943,35	37 500	57 000	50 000
Margerie	Christophe	Abs	Abs	Abs	Abs	Abs	1 426 442
Pébereau	Michel	35 671,80	36 503,76	42 000	51 000	55 000	65 000
Rudder de	Thierry	55 806,16	60 879,70	69 000	82 500	106 000	106 000
Sarrazin	Jürgen	31 537,44	41 255,64	37 500	46 500	50 000	33 383
Studer	Robert	35 671,80	30 941,73	Abs	Abs	Abs	Abs
Tchuruk	Serge	35 403,08	44 879,70	46 500	46 500	50 000	50 000
Vaillaud	Pierre	39 806,16	36 879,70	166 752	177 933	178 906	186 340
Lord of Weedon	Alexander	23 268,72	Abs	Abs	Abs	Abs	Abs

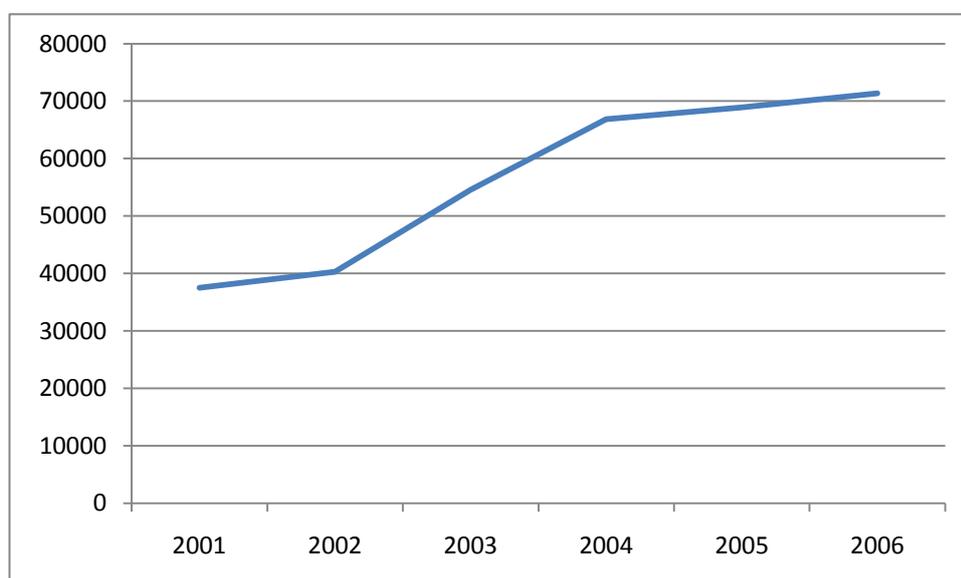
Cela ne surprendra pas de constater que le plus haut revenu est celui du directeur général, Thierry Desmarest, avec 3.2 millions d'euros en 2006, un salaire en augmentation de 45% par rapport à 2001. Ce qui est frappant c'est surtout l'écart avec les autres directeurs. En 2006 Christophe de Margerie est deuxième avec 1 426 442 euros, soit un revenu 2.2 fois inférieur. Mais les années précédentes le deuxième plus haut revenu ne dépasse pas les 200 000 euros, c'est-à-dire que l'écart entre le premier et le deuxième est supérieur à 10. C'est un écart assez

considérable, d'autant que les rémunérations des autres directeurs sont dans la fourchette des cadres supérieurs, voire même un peu inférieurs quand on voit des salaires tournant autour de 50 000 euros annuel.

Tableau 5 Moyenne salariale des dirigeants⁶⁷

2001	2002	2003	2004	2005	2006
37 509,96	40 279,89	54 553,49	66 870,93	68 923,00	71 330,07

Graphique 7 Evolution de la moyenne des salaires des dirigeants⁶⁸



Cette moyenne est calculée sans les revenus de Thierry Desmarest et Christophe de Margerie.

On voit très clairement que les salaires augmentent fortement. Entre 2001 et 2006 la moyenne salariale connaît une augmentation de 90%, soit le double de celle de Desmarest ! Mais évidemment comme le salaire initial n'est pas du même montant le salaire final est moindre. On voit très clairement que ce sont les années 2003 et 2004 qui connaissent la plus forte hausse avec respectivement 35.4% et 22.5% pour ces deux années.

⁶⁷ Source : Rapports annuels. Moyenne calculée sans le salaire de Thierry Desmarest

⁶⁸ Source : Rapports annuels

Tableau 6 Hausse des salaires, en %⁶⁹

2002	2003	2004	2005	2006
7,3	35,4	22,5	3,6	3,5

Les autres années apparaissent mesurées, les augmentations ne sont guères spectaculaires. Mais ce qui est surtout surprenant c'est le taux d'augmentation salariale de Thierry Desmarest.

Tableau 7 Hausse du salaire du directeur général, en %⁷⁰

2002	2003	2004	2005	2006
8,3	4,9	10,25	6,3	8,9

Pas de folie du côté du directeur général, au plus 10.25% en 2004, rien à voir avec les 35.4% de 2003 des autres directeurs. De même entre 2001 et 2006 le rapport entre le premier salaire et le deuxième⁷¹ passe de 39.8 à 17.3, donc un rapport qui diminue, sauf que dans le même temps Desmarest voit son salaire annuel s'accroître d'un million d'euro quand il n'augmente que de 146 534 euros pour le deuxième.

L'étude de la médiane salariale est-elle aussi intéressante.

Tableau 8 Médiane salariale des dirigeants⁷²

2001	2002	2003	2004	2005	2006
------	------	------	------	------	------

⁶⁹ Source : Rapport annuel

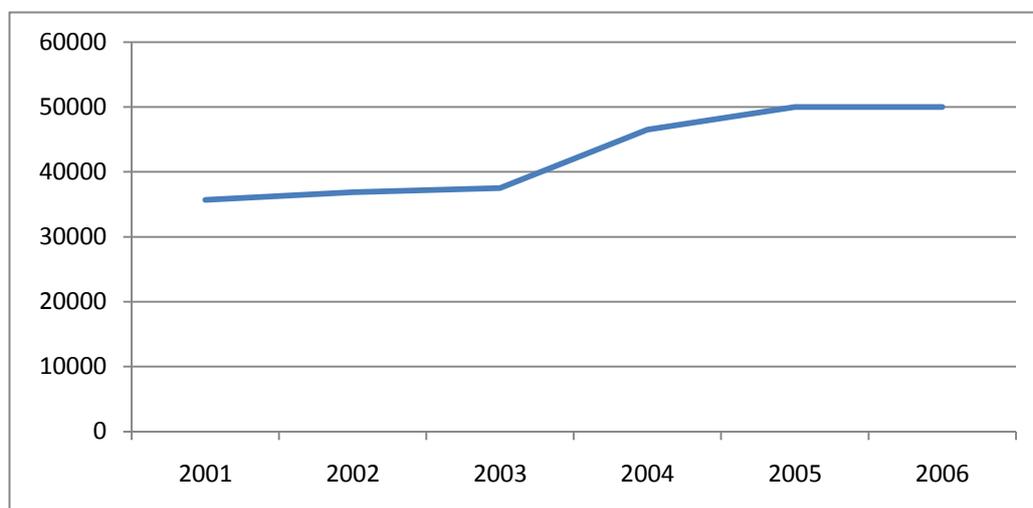
⁷⁰ Source : Rapport annuel

⁷¹ En fait le 3^{ème} en 2006 puisque nous ne prenons pas en compte Christophe de Margerie

⁷² Source : Rapports annuels. Moyenne calculée sans le salaire de Thierry Desmarest

35 671,80 36 879,70 37 500,00 46 500,00 50 000,00 50 000,00

Graphique 8 Médiane des salaires des dirigeants⁷³



La médiane plafonne à partir de 2004 aux alentours de 50 000 euros. Son augmentation est de 40%, ce qui est bien moindre que les 90% d'augmentation de la moyenne. Cela montre aussi que l'ensemble des salaires évolue dans le même sens, sans qu'il y ait trop de disparité entre eux.

Deux conclusions peuvent émerger de ces chiffres. D'abord le fait qu'en dehors de Thierry Desmarest, président directeur général, les autres directeurs du groupe ont des salaires fixes dans la norme des cadres supérieurs, des salaires qui ne souffrent pas de contestation ni chez les salariés ni dans l'opinion. Le salaire du seul président n'est donc pas représentatif des salaires des autres directeurs, il n'est donc pas possible de généraliser à partir d'un seul cas. Il serait d'ailleurs intéressant de faire les mêmes recherches sur les autres entreprises à dirigeants fortement charismatiques pour leur salaire élevé, on se rendrait peut-être compte des mêmes résultats.

L'autre conclusion est l'extrême méfiance qu'il faut avoir vis-à-vis des chiffres, surtout lorsque ceux-ci sont annoncés en pourcentage. Non pas qu'ils soient faux mais

⁷³ Source : Rapports annuels

parce que sortis du contexte qu'ils veulent évoquer ils peuvent prendre des allures très différentes.

Les études réalisées par des journalistes économiques montrent que Thierry Desmarest n'est pas le patron français le plus payés. Selon une étude du *Figaro* en 2007⁷⁴ le classement des patrons français est le suivant :

Bernard Arnault (LVMH) 4.06
Daniel Bouton (SG) 3.43
Henri de Castries (Axa) 3.36
Thierry Desmarest (Total) 3.15
Baudoin Prot (BNP Paribas) 3.14

Total est en 4^{ème} position alors que c'est la première entreprise française. La logique qui voudrait que le salaire des dirigeants dépende de la réussite de la société n'est donc pas vérifiée ici. Une logique encore moins vraie quand on le compare aux salaires des dirigeants américains.

Les cinq PDG les mieux payés des Etats-Unis, en millions de \$ (salaire fixe, bonus, stock-options et autres revenus)⁷⁵

Steve Jobs (Apple) 646.6
Ray Irani (Occidental Petroleum) 321.6

⁷⁴ Etude du *Figaro* sur les salaires fixes et bonus des patrons en 2006. *Le Figaro*, mai 2007

⁷⁵ Source : *Fortune*, juillet 2007

Barry Diller (IAC) 295.1
William Foley (Fidelity National) 179.5
Terry Semel (Yahoo) 174.2
Angelo Mozillo (Countrywide Financial) 142

Le même magazine estime le salaire fixe et le bonus de Desmarest à 6.3 millions d'euros. Le rapport entre le PDG français et les PDG américains est presque comparable à celui qui existe entre un smicard et un PDG français.

Un rapport moins important mais tout de même nettement défavorable quand il s'agit de le comparer aux autres patrons européens.

Les PDG les mieux payés en Europe en millions de \$ (fixe, bonus, stock-options, actions gratuites)⁷⁶

Carlos Ghosn (Renault) 45.5
Jean-Paul Agon (L'Oréal) 19.3
Alessandro Profumo (Unicredit) Italie 18.1
Arun Sarin (Vodafone) GB 15.2
Antoine Bernheim (Genrali) Italie 14.2

Evidemment, que ce soit pour les Américains ou pour les Européens, l'éclatement boursier qui a eu lieu à l'automne 2008 a remis en cause la part salariale acquise par les stock-options et les actions gratuites, mais même s'il elle représentait 50% des revenus le rapport reste inchangé, d'autant que le patron de Total a aussi connu une telle crise pour ses actions.

On le voit la rémunération du directeur général de Total n'est pas en rapport avec les résultats de son entreprise. S'il se mettait au même niveau que les autres dirigeants ils devraient gagner beaucoup plus, surtout lorsque son entreprise voisine avec les 12 milliards de bénéfice chaque année. Pourquoi alors ne part-il pas ailleurs puisque

⁷⁶ Source : *Fortune*, juillet 2007

visiblement c'est un bon patron au vu des résultats de l'entreprise et qu'il est moins bien payé qu'ailleurs ? Lui seul pourrait répondre à une telle question, mais on pourrait avancer, sans sûrement trop se tromper, qu'il fait passer l'amour de son entreprise et de son métier avant l'appât du gain, ce qui rejoint ce que nous avons dit en début de ce chapitre.

Enfin, avant de terminer sur les études salariales, il peut paraître nécessaire de faire des comparaisons avec d'autres métiers, notamment ceux du divertissement.

Patrons et sportifs

Les sportifs sont bien évidemment ceux qui sont regardés avec le plus de circonspection au regard de leur fortune.

Graphique 9 Revenus des sportifs⁷⁷

Patrimoine des sportifs en fin de carrière en euros	
Footballeur de ligue 1	
Salaire mensuel brut	350 000
Epargne annuelle	2 059 345
Patrimoine en fin de carrière	19 000 000
Rugbyman Top 14	
Salaire mensuel brut	25 000
Epargne annuelle	125 785
Patrimoine en fin de carrière	1 150 000
Basketteur Pro A	
Salaire mensuel brut	20 500
Epargne annuelle	107 691
Patrimoine en fin de carrière	975 000

Hormis pour son directeur général le salaire annuel des directeurs de Total est 5 fois inférieur au salaire annuel d'un joueur de football de ligue 1 en 2006, 9.3 fois inférieur en 2001. En revanche, ils se situent mieux que les rugbymen du top 14, tout en prenant note que dans leur salaire n'est pas pris en compte les recettes publicitaires et les différents sponsors.

⁷⁷ Source : Union Financière de France Banque, d'après *Le Figaro*, 27 juin 2008

On pourrait de même comparer les salaires des dirigeants avec les acteurs ou les chanteurs, comme cela se fait régulièrement, et constater là-aussi qu'ils sont bien inférieurs.⁷⁸

Pourtant le salaire des patrons choque l'opinion, et pas celui des sportifs et des comédiens, alors même que les patrons contribuent au développement économique et culturel et à la grandeur du pays. Pourquoi ? Il y a là un mystère.

L'institut Montaigne a publié une note sur les revenus des patrons⁷⁹ qui reprend les différents éléments que nous venons de développer. Il propose trois pistes pour encadrer les rémunérations : rendre obligatoire les comités de rémunération où ne siège que des personnes indépendantes de l'entreprise, éclaircir le statut du dirigeant, soit salarié soit mandataire social, remettre la performance des entreprises au centre des rémunérations. Ces recommandations s'ajoutent à celles avancées par le Medef et aux lois souhaitées par plusieurs gouvernements. Elles n'ont pas pour l'instant été prises en compte.

Sur un sujet comme celui-ci Total cumule plusieurs inconvénients : à la mauvaise disposition générale contre les patrons et la réussite, l'entreprise doit affronter aussi une certaine détestation de son nom. Cette détestation se fait jour dans l'opinion mais pas chez ses dirigeants, l'amour de leur entreprise est tellement fort qu'ils y travaillent très longtemps, comme nous l'avons vu. Il nous reste alors à nous intéresser à ces figures emblématiques qui ont dirigé le groupe.

Les grandes figures du groupe, acteurs de son développement

Les biographies d'hommes politiques ou de chefs militaires sont légions, celles concernant des industriels sont beaucoup plus réduites. Généralement lorsque

⁷⁸ Palmarès des chanteurs en 2007 : Polnareff : 5.71 M€, Hallyday : 3.02M€, Noah€ : 2.3M (Source : *Le Figaro*).

2006 : Hallyday : 8.71M€, Mylène Farmer : 3.28M€ (Source : *Le Figaro*).

Cinéma : *Bronzés III* : 18M€, Daniel Auteuil: 3M€. (Source : *Le Figaro*).

Il est intéressant de voir que ces « salariés » gagnent plus que leurs patrons, les maisons de disques pour les chanteurs et les présidents de clubs pour les footballeurs. Il en va de même dans l'entreprise ou certains traders ont des salaires plus élevés que les directeurs. La note de l'Institut Montaigne relève ainsi que le PDG de la Société Générale, Daniel Boutton, n'avait que la 44^{ème} rémunération de son groupe.

⁷⁹ Institut Montaigne, *Comment « bien » payé les dirigeants d'entreprise ?*, juillet 2007

l'on s'intéresse à eux c'est surtout en raison de leur action politique et de leur influence sur les gouvernements⁸⁰, rarement pour leurs qualités d'entrepreneur. C'est ainsi qu'il n'existe pas de biographie en français du fondateur de la Compagnie Française des Pétroles, Ernest Mercier. L'unique biographie conséquente à son sujet fut écrite par un Américain, RF Kuisel en 1967.⁸¹ Cette biographie n'a jamais encore été traduite en français. Il en va de même pour les autres dirigeants du groupe, aucune biographie ne leur est consacrée par des chercheurs. Ce sont soit des amis, soit des anciens collaborateurs qui se sont penchés sur la vie de leur patron et qui ont essayé de la retracer. Pour Victor de Metz cela donne une biographie volumineuse et bien détaillée parue en 1990⁸². Une autre biographie interne est consacrée à Robert Cayrol, qui fut longtemps le numéro 2 du groupe sous la présidence de Metz. Ce livre est surtout une brochure biographique retraçant les grandes lignes de sa vie plus qu'une étude vraiment historique⁸³. On voit comment, à travers ces livres, la CFP arrive à écrire sur elle-même, non pas dans un but hagiographique, mais avec l'idée que le pétrole, son exploration et sa production, étant une épopée, il est nécessaire d'écrire sur ceux qui ont fait cette aventure.

La CFP a longtemps été une entreprise qui a fait rêver. Elle était liée aux colonies, à la puissance de « la plus grande France », aux défis et aux découvertes technologiques, aux dépassements techniques, aux pays lointains et aux conditions de travail extrêmes. Ceux qui en étaient à la tête incarnaient une part de ce rêve. Total fait aujourd'hui moins rêver, parce que le pétrole n'est plus vu comme un élément positif mais négatif. On ne l'associe plus aux découvertes mais à la pollution, au développement mais à l'exploitation des pays pauvres. Alors que jusque dans les années 1980 le pétrole était perçu comme un produit d'ouverture, ouverture à la technologie, ouverture au futur, ouverture aux continents du monde, il est aujourd'hui perçu comme un produit de fermeture, fermeture à l'écologie, fermeture au pouvoir

⁸⁰ C'est le cas de la biographie de Jean-Noël Jeanneney, *François de Wendel en République*, Le Seuil 1976, Perrin, 2004 qui parle plus du Wendel député que du Wendel industriel. De même pour celle de Jean Bothorel, *Seillière. Le baron de la République*. Paris, Robert Laffont, 2002

⁸¹ Kuisel RF, *Ernest Mercier a French technocrat*, University of California, 1967

⁸² Emmanuel Catta, *Victor de Metz : de la CFP au groupe Total*, Paris, Total éd. presse, 1990

⁸³ Maurice Guierre, *Robert Cayrol. De la mer au pétrole, l'unité d'une vie*, édition Perceval.

d'achat, fermeture à la démocratie. Le pétrole ouvrait des horizons, désormais il en ferme.

Fondamentalement, ce qui a changé, ce sont les chocs pétroliers. Jusqu'en 1974 le pétrole est associé à la croissance. Avec les différents événements et chocs des années 1974-1988 il est désormais associé à la crise. Non, on ne s'exalte plus au jaillissement du puits de Kirkuk, on ne rêve plus sur les supertankers, on ne batifole plus au pays de l'or noir. Et ce qui est vrai pour le pétrole l'est également pour l'automobile, qui dans l'esprit des gens lui est étroitement associée. La voiture n'est plus une solution mais un problème⁸⁴. Dans ce contexte c'est aussi une partie de la stratégie des dirigeants qui doit évoluer, comme nous pourrons l'observer dans ce qui suit.

Victor de Metz

Voyons alors comment les directeurs de la CFP ont fait face aux évolutions et aux changements stratégiques du groupe. Nous disposons pour cela d'un document d'archive assez exceptionnel qui est la collection et la publication de tous les discours de Victor de Metz lors des Assemblées Générales du groupe entre 1948 et 1971⁸⁵. Ce document est particulièrement intéressant car il couvre 23 ans d'histoire du groupe et qu'à travers les discours de son directeur il nous met au cœur des permanences et des mutations de la société.

Les documents qui sont recensés sont des interventions convenues. Il s'agit du discours annuel devant l'Assemblée Générale des actionnaires. Le discours répond à plusieurs impératifs : il est court, jamais plus de deux pages, il est dense, il présente les faits, les évolutions, les investissements, les difficultés, dans une très grande sobriété, sans s'appesantir sur chacun d'entre eux. Il ne laisse pas non plus de place aux sentiments et aux confidences. Ses discours couvrent plusieurs périodes cruciales pour le groupe : d'abord la reconstruction après la guerre, puis la forte période de croissance économique et l'engouement toujours plus grand pour le pétrole. Ils s'achèvent en 1971, soit quelques années avant le premier choc de 1974,

⁸⁴ Jean-Louis Loubet, *Histoire de l'automobile française*, Paris, Le Seuil, 2001

⁸⁵ Victor de Metz, *Compagnie Française des Pétroles, 1948-1971*, éditions CFP, sans date

ce que bien sûr Victor de Metz ne pouvait savoir. C'est aussi une période de forte croissance pour la CFP puisqu'entre 1948 et 1971 elle passe de quelques dizaines de salariés à plus de 23 000, et de 10 millions de tonne de pétrole produites à plus de 60 millions.⁸⁶

Que nous apprennent alors ces discours sur la manière dont Victor de Metz a dirigé -en 2009 on dirait managé- son groupe ?

En 1948 l'enjeu est encore la reconstruction. La CFP manque de devises en dollars et de matériel pour rebâtir ses pipelines et ses usines de raffinage. Victor de Metz est orienté vers la reconstruction de la France et de l'Europe, il souhaite aller au plus vite, mais il compte aussi sur le soutien des autorités politiques :

« Nous sommes assurés de l'appui complet des Autorités Françaises, et nous devrions pouvoir compter sur le concours de tous les éléments favorables au relèvement de l'Europe.⁸⁷ »

Il évoque également la situation confuse en Palestine qui perturbe l'acheminement du pétrole et pose une hypothèque sur l'avenir de l'exploration au Moyen-Orient.

Les années 1946-1949 sont marquées par des investissements importants de la part du groupe : il faut reconstruire tout le matériel détruit et conserver aussi la présence en Iran et en Irak qui sont les seuls lieux de la présence de la CFP. C'est toute l'obsession de Victor de Metz dans ses interventions, et les seuls sujets qu'il aborde⁸⁸. Il faut attendre 1952 pour que ces problèmes soient résolus et que Victor de Metz se tourne vers une autre difficulté, qui est le commerce de la matière produite :

⁸⁶ Source : archives Total, 82.5/2

⁸⁷ Source : Victor de Metz, *Compagnie Française des Pétroles, 1948-1971*, éditions CFP, sans date, p. 2

⁸⁸ Source : Victor de Metz, *Compagnie Française des Pétroles, 1948-1971*, éditions CFP, sans date, p. 3-5

« Nous aurons désormais à orienter une plus grande part de nos activités vers des problèmes touchant le commerce du pétrole.⁸⁹ »

Après six années consacrées à la reconstruction et au rétablissement de l'appareil productif la CFP se consacre désormais aux marchés et à ses clients. Cela indique que la question de la reconstruction est réglée. La CFP a d'ailleurs touché des indemnités de guerre en mars 1950 de la part du gouvernement français pour les destructions infligées à ses usines, pour un montant s'élevant à 4.9 millions de francs.⁹⁰

Un nouveau pallier semble être franchi à partir de 1955. C'est en effet la première fois que Victor de Metz ne parle pas seulement du forage, du transport, des débouchés, mais aussi des produits. Il évoque les produits vendus aux clients, la recherche toujours constante de la qualité par ces personnes, et donc la nécessité de fournir des produits de qualité élevée.

« Les demandes du public pour des produits de plus hautes qualités, que ce soit des essences à haut nombre d'octane, des huiles à indice de viscosité remarquablement élevé, des gas-oil et des fuels de qualité, des détergents etc. . . nécessitent constamment des usines nouvelles.⁹¹ »

La conclusion est on ne peut plus intéressante : parce que les clients veulent des produits de qualité, il faut investir dans des usines neuves. Autrement dit, l'investissement n'est plus sous-tendu par la remise sur pied de l'appareil productif mais par le souci de satisfaire la clientèle. Ce souci de la clientèle perdure l'année suivante avec le lancement de la marque « Total » et son de son slogan : « une flamme rouge dans un cercle bleu. » Victor de Metz se félicite de la réussite des débuts de la marque, qui commence à être bien connue dans les pays où elle est lancée.

⁸⁹ Source : Victor de Metz, *Compagnie Française des Pétroles, 1948-1971*, éditions CFP, sans date, p. 10

⁹⁰ Source : archives Total, 82.5/16

⁹¹ Source : Victor de Metz, *Compagnie Française des Pétroles, 1948-1971*, éditions CFP, sans date, p. 17

Les années qui suivent sont caractérisées par un accroissement croissant du groupe, nous verrons en deuxième partie comment cela se traduit pour les salariés. Cet accroissement suppose des investissements constants pour augmenter la production et soutenir la demande de produits issus du pétrole. Il est aussi nécessaire de trouver à la fois de nouveaux débouchés et de nouveaux pays producteurs. Les soubresauts internationaux marquent également la CFP, l'affaire de Suez a perturbé la production de la région de la Syrie et de l'Irak et a diminué les échanges, notamment à cause de l'occupation du canal. Mais la CFP se tourne aussi vers d'autres continents, notamment l'Amérique Latine avec le Venezuela⁹². Les années 1960 débutent donc avec l'ouverture de l'exploration à d'autres régions que le traditionnel Moyen-Orient.

L'allocation de 1966 est caractéristique des doubles préoccupations du groupe : augmenter la capacité de production en trouvant de nouveaux gisements d'exploration et en augmentant la productivité de ceux qui existent. Il faut aussi accroître la commercialisation et les débouchés, en améliorant les réseaux de distribution.

« Le développement du pétrole en Abu Dhabi est maintenant entré dans sa phase active et il est raisonnable d'en attendre, dans un certain nombre d'années, une production annuelle globale de 60 millions de tonnes, dont 30% environ pour votre Compagnie.⁹³ »

Ici nous avons la recherche de la matière première et l'augmentation de la production, suivies immédiatement par l'aspect commercial de la vente :

« En France, l'exploitation sous notre marque Total, des réseaux de distribution de la Compagnie Française de Raffinage et de Desmarais Frères, permettra désormais, par l'unité de la direction, une grande efficacité sur les plans de la mise en place et des relations avec les consommateurs que nous

⁹² Source : Victor de Metz, *Compagnie Française des Pétroles, 1948-1971*, éditions CFP, sans date, p. 29

⁹³ Source : Victor de Metz, *Compagnie Française des Pétroles, 1948-1971*, éditions CFP, sans date, p. 42

demandent aujourd'hui quelques 15 millions de tonnes par an de produits finis de la meilleure qualité et dont les besoins vont croissant.⁹⁴ »

Déjà en 1963 Victor de Metz s'était félicité que les réseaux de distribution de l'Italie et de l'Autriche passent eux-aussi sous la marque Total afin que

« L'automobiliste en voyage d'affaire ou en vacances à travers l'Europe pourra désormais trouver nos produits sous la même marque et, j'en suis persuadé, à son entière satisfaction.⁹⁵ »

Dans l'esprit du directeur, exploration, transport et commercialisation vont de pair, soutenus tous trois par des investissements importants. Mais en dépit des rivalités traditionnelles entre ces trois secteurs l'un ne peut prendre le pas sur l'autre, ils sont complètement imbriqués.

L'allocution de 1967 a quelques saveurs particulières car elle est toute marquée par les problèmes internationaux venant du Moyen-Orient. La fermeture du canal de Suez oblige les navires à passer par le Cap, ce qui entraîne des surcoûts importants. D'autre part, l'approvisionnement par l'Irak est lui aussi bloqué à cause de la fermeture du pipeline passant par la Syrie. Or cette zone est le principal pourvoyeur de pétrole pour la Compagnie, c'est aussi son berceau historique puisque la CFP est née pour exploiter le pétrole de la Perse. Grâce à cette longue tradition historique la CFP entretient de bons rapports avec les dirigeants locaux et leurs gouvernements, mais l'instabilité politique chronique du Moyen-Orient dans les années 1950-1960 n'est pas fait bien sûr pour faciliter la coopération. Victor de Metz ne parle jamais de politique, ou alors à mots très couverts :

« Les efforts faits par le passé [pour développer l'économie locale] par votre Compagnie seront poursuivis, ils sont bien connus et appréciés des gouvernements locaux.⁹⁶ »

⁹⁴ Source : Victor de Metz, *Compagnie Française des Pétroles, 1948-1971*, éditions CFP, sans date, p. 42

⁹⁵ Source : Victor de Metz, *Compagnie Française des Pétroles, 1948-1971*, éditions CFP, sans date, p. 37

Victor de Metz n'aborde jamais les questions géopolitiques autrement que sous l'angle de la production de pétrole, il ne parle pas de diplomatie. Cela peut paraître curieux quand on connaît l'imbrication étroite entre politique pétrolière et politique nationale, voire internationale, mais à aucun moment le président ne se risque sur ce terrain glissant, il s'en tient toujours aux chiffres de sa société et à ses résultats, pas aux questions internationales.

En 1968 il évoque toutefois légèrement les questions politiques. Ce qui s'est passé au mois de mai est expédié d'une formule pudique : « Les événements de Mai n'ont pas facilité notre tâche », mais c'est surtout pour regretter que l'augmentation de la fiscalité sur les produits pétroliers ne permette pas aux clients de bénéficier de la diminution des coûts de production et de transport :

« Le consommateur, qui utilise des quantités croissantes de notre production, aurait dû être le premier bénéficiaire des progrès réalisés dans notre industrie, essentiellement dans le domaine du Transport par bateaux et conduites, du Raffinage et de la Distribution, mais des taxes intérieures ont substitué au profit d'autres objets une partie substantielle du produit de nos efforts.⁹⁷ »

Voilà un mécontentement exprimé dans une langue de velours mais avec une main de fer. La dernière partie de la phrase est toute empreinte d'euphémisme diplomatique pour dénoncer la « substitution », c'est-à-dire le détournement, des efforts de productivité et de diminution des coûts, vers l'alimentation de secteurs qui n'ont rien à voir avec le pétrole –les « autres objets »- et qui profitent des efforts faits par la CFP, sans qu'eux même cherchent à améliorer leur rendement. La CFP étant déjà une entreprise bénéficiaire, et le pétrole étant un produit qui amène de nombreux capitaux, la tentation est grande pour le gouvernement de prélever toujours plus sur cette activité afin d'alimenter des secteurs qui ne font pas toujours les efforts nécessaires pour se réformer. En matière fiscale la tentation est souvent

⁹⁶ Source : Victor de Metz, *Compagnie Française des Pétroles, 1948-1971*, éditions CFP, sans date, p. 48

⁹⁷ Source : Victor de Metz, *Compagnie Française des Pétroles, 1948-1971*, éditions CFP, sans date, p. 51

forte de ponctionner ceux qui réussissent pour alimenter ceux qui échouent, une tentation à laquelle cède bien volontiers le gouvernement, illustrant en cela la fameuse maxime d'Oscar Wilde, « on résiste à tout, sauf à la tentation ». Les « autres secteurs » ici évoqués sont divers mais un en particulier est visé, il s'agit du secteur charbonnier. Le charbon, en France, en 1968, est en fin de vie, ce que savent aussi bien les ministres chargés de ce dossier que les syndicalistes, mais pour des raisons sociales et électorales le choix a été fait de maintenir artificiellement cette activité au lieu de chercher à la rénover pour assurer la transition vers de nouveaux secteurs économiques.⁹⁸ Le pétrole étant supposé être le concurrent direct du charbon, on pénalise cette industrie par un surplus de taxe, pour maintenir à flot l'industrie charbonnière, plutôt que chercher à susciter des industries nouvelles.

En 1969 est évoqué la diversification du groupe vers des produits dérivés du pétrole, notamment dans le domaine chimique.

« La Chimie prend une place croissante dans les débouchés du pétrole, que ce soit dans le domaine des engrais sous forme d'ammoniac et de ses dérivés ou dans l'immense domaine de la chimie organique.⁹⁹ »

Fort de ce constant Victor de Metz cherche à développer son groupe autour de ces activités, notamment en contractant des alliances avec d'autres entreprises du secteur.

« En cette matière, la taille unitaire des usines joue un rôle majeur. Aussi notre Groupe recherche-t-il des associations avec d'autres Groupes, qu'ils soient chimiques, français ou étrangers, ou pétroliers. (. . .) Récemment, il a été décidé de construire avec le Groupe ERAP-SNPA, sur notre plate

⁹⁸ Jean-Baptiste Noé, *L'homme politique face à l'épreuve du changement. Le général de Gaulle et la grève des mineurs, mars-avril 1963*, mémoire de Master 2 sous la direction de Jacques Marseille, Paris I, 2007, p. 20 et suivantes.

⁹⁹ Source : Victor de Metz, *Compagnie Française des Pétroles, 1948-1971*, éditions CFP, sans date, p. 53

forme de raffinage de Gonfreville une unité de reforming à la vapeur permettant de traiter environ un million de tonne de naphta par an.¹⁰⁰ »

C'est le grand début de la diversification et de l'aventure chimique de Total. Cette diversification a été imposée par le marché : c'est parce que les clients avaient besoin de produits chimiques, notamment d'engrais, que le groupe a investi dans ce secteur. Ainsi, bien qu'elle traite des produits lourds et apparemment peu commercial, cette entreprise pétrolière, comme les autres entreprises d'ailleurs, est en réalité à l'écoute constante de ses clients et de ses marchés. Dans un univers qui est fortement concurrentiel et où les pressions externes, que ce soit la fiscalité ou les vicissitudes géopolitiques, sont fortes et permanentes, c'est un impératif quotidien pour le groupe que de chercher sans cesse à innover et à se diversifier, tout en étant lié à son cœur de métier qui est le pétrole.

Dans les années 1960-1970 Total se veut un grand groupe pétrolier proposant des produits issus du pétrole et tournant autour de lui (essences, gas-oil, fuel, chimie, engrais), dans les années 1990-2000 Total se veut un grand groupe énergétique, proposant des produits issus de l'énergie (essence, solaire, éolien, nucléaire). On constate un changement de définition du groupe, que nous verrons plus en détail par la suite, qui est en réalité un changement de définition de ce qu'est la raison première de la société, à savoir le pétrole. Dans les années 1970 le pétrole est un produit, donc le groupe propose des activités autour de ce produit. A partir des années 1990 le pétrole est une énergie, alors la société propose des produits tournant autour de l'énergétique. On demeure dans un milieu identique, mais avec un paradigme différent, ce qui amène des activités diversifiées.

1971 est la dernière année de Victor de Metz à la tête du groupe Total. Son allocution est exceptionnellement longue, cinq pages contre deux ou trois les années antérieures. Cette inflation verbale lui permet d'aborder les sujets du groupe sur un plan un peu plus vaste, ce discours sonne comme un testament politique de ses années à la tête du groupe. Mais il ne fait aucun bilan, aucune rétrospective de ses

¹⁰⁰ Source : Victor de Metz, *Compagnie Française des Pétroles, 1948-1971*, éditions CFP, sans date, p. 55

années de direction. Il se borne à quelques remerciements succincts, mais néanmoins sincères et emplis d'une certaine émotion à l'égard de ses collaborateurs, et à une très brève passation de pouvoir à son successeur, René Granier de Lilliac.

« Vous savez que c'est la dernière Assemblée Générale que je préside aujourd'hui. Il appartient donc à mon successeur M. Granier de Lilliac en qui j'ai la plus complète confiance de réaliser ces tâches diverses, difficiles mais passionnantes.¹⁰¹ »

Et plus loin :

« Il y a donc beaucoup de chemin à parcourir. Pendant 27 ans nous l'avons parcouru ensemble et pendant cette longue période votre appui et souvent vos critiques m'ont été d'un grand secours alors que nous menions la Compagnie à travers pas mal d'écueils et dans une mer souvent houleuse. C'est cet appui que je vous demande d'apporter à M. Granier de Lilliac.¹⁰² »

Bilan de Victor de Metz

Alors quel bilan pouvons-nous faire de la présidence de Victor de Metz ? Il est impressionnant. Victor de Metz a assuré la reconstruction du groupe après la guerre, il a évité la nationalisation et l'absorption par d'autres sociétés. Il a maintenu l'activité exploratrice du groupe dans ses bassins traditionnels, tout en ouvrant d'autres chantiers à l'exploration, que ce soit sur terre ou sur mer. Il a créé la marque Total en 1954, dans le but d'assurer la commercialisation des produits, une marque de distribution qui est ensuite devenue le nom du groupe. Il a diversifié la production, notamment dans le secteur chimique. Il a maintenu sans cesse le cap de l'innovation, de l'investissement, de l'accroissement du groupe, notamment par des prises de participation dans des entreprises pétrolières ou chimiques. En 1971 Total n'est pas encore une major, mais ce n'est plus une entreprise mineure : l'entreprise a une

¹⁰¹ Source : Victor de Metz, *Compagnie Française des Pétroles, 1948-1971*, éditions CFP, sans date, p. 63

¹⁰² Source : Victor de Metz, *Compagnie Française des Pétroles, 1948-1971*, éditions CFP, sans date, p. 63

visibilité et une reconnaissance, chez ses clients et chez ses concurrents. Que l'entreprise soit encore en vie en 1971 et n'ait pas été absorbée par une autre est déjà un témoin de sa réussite. Que cette entreprise se soit développée au-delà de son métier premier, tout en restant liée à son activité pétrolière, signe davantage encore son succès majeur. On voit bien aussi comment, sous la présidence de Victor de Metz, l'entreprise est en état de « récréation permanente ».¹⁰³ Récréation en 1945 où il a fallu remettre sur pied l'appareil productif. Récréation dans les années 1950 où il a fallu affronter le défi de la hausse de la consommation de produits pétroliers en France et dans le monde, trouver de nouvelles sources d'approvisionnement, améliorer la qualité des produits. Récréation en 1954 avec la création de la marque Total. Récréation en 1969 avec l'ouverture à la chimie. On pourrait multiplier les récréations, c'est-à-dire les moments où l'entreprise demeure, reste la même, mais où elle change de cap, ou elle survit à une crise majeure. Ce changement, peut-être imperceptible sur le moment, peut se révéler crucial plusieurs années après. Non Total, comme toutes les entreprises d'ailleurs, n'est pas uniquement né en 1924 avec la signature d'un papier d'exploitation, sa naissance se fait tous les ans, une naissance qui a lieu tant qu'elle demeure en vie.

René Granier de Lilliac

Si René Granier de Lilliac, successeur de Victor de Metz, a pu profiter des dernières années fastes du tout pétrole, son mandat fut très tôt marqué par le choc pétrolier, et la crise économique qui s'en est suivie. Le coup est dur pour l'entreprise, qui doit alors faire face à de fortes turbulences. Les exercices s'avèrent parfois difficiles, comme en 1975.

« L'année 1975 aura été marquée, pour votre Compagnie, par une évolution défavorable des conditions économiques dans lesquelles elle exerce son activités traditionnelle de producteur de pétrole brut, de raffineur et de distributeur de produits pétroliers. (. . .) La marge de production [n'est] qu'environ de \$ 0.20 par baril en moyenne. (. . .) En ce qui concerne les

¹⁰³ Michel Hau, « Le modèle rhénan, la récréation permanente ? Le cas De Dietrich », in Jacques Marseille (dir.), *Créateurs et créations d'entreprises en France*, ADHE, Paris, 2000

activités de raffinage et de distribution, la situation de 1975, a été caractérisée par une diminution des consommations. Ce phénomène, qui a augmenté les coûts unitaires a été, dans certains pays, aggravé par la fixation de prix de vente insuffisants pour couvrir les charges de l'achat du pétrole brut et des coûts de transport et de transformation. ¹⁰⁴»

Diminution de la marge par baril, augmentation des coûts unitaires, fixation artificielle des cours, pour répondre à la demande du consommateur, mais qui ne permettent pas d'assurer les frais réels, l'année 1975, qui est l'année du tout début de la crise pétrolière, est une année très difficile. Heureusement que le président était depuis de très nombreuses années dans les organes de direction du groupe, et qu'il n'a pas été parachuté en 1971 avec de Metz, sinon il lui aurait été très difficile d'assurer la pérennité du groupe. Ici, c'est difficile aussi, mais comme il connaît parfaitement la société, il peut gérer la crise au mieux.

La solution passe par la diversification des sources d'approvisionnement. Granier de Lilliac le dit très clairement dans la suite du discours, il faut éviter de ne dépendre que du Moyen-Orient, et aller chercher du pétrole ailleurs, en Europe, en Indonésie, en Amérique Latine, c'est-à-dire faire jouer la concurrence pour ne pas dépendre d'un acteur unique du marché.

« Il ne faut pas voir dans ces formes de diversification un changement complet, mais il est certain que ces nouvelles orientations demandent des mutations importantes, tant dans les objectifs que dans les structures de votre Compagnie. C'est ce que nous avons entrepris. ¹⁰⁵»

Une diversification oui, c'est indispensable pour survivre, mais il n'est pas question de remettre en cause l'architecture fondamentale du groupe. Cette diversification est d'ailleurs confirmée en 1978.

« Le Groupe Total dont les ressources étaient traditionnellement originaires, plus que celles d'aucun autre, du Moyen-Orient, d'Algérie et, plus

¹⁰⁴ Source : Rapport annuel du groupe, 1975

¹⁰⁵ Source : Rapport annuel du groupe, 1975

généralement, des pays membres de l'OPEP, a accentué un effort de diversification propre à faire face aux circonstances nouvelles.¹⁰⁶ »

En 1975, Total avait tout pour disparaître. Des champs pétrolifères au Moyen-Orient au moment où l'OPEP a diminué sa production, d'autres en Algérie, quand ce pays devient indépendant et fait main basse sur les réserves du Sahara. Si Total avait fait faillite en 1975, tout le monde, et les historiens les premiers, aurait trouvé cela normal, et l'aurait expliqué par un manque de diversification.

L'extraordinaire ici, est alors que Total ait survécu. Grâce à une politique énergique de diversification, à une trésorerie suffisante pour assurer de nouveaux investissements. Cette non faillite, cette continuité d'existence, nous l'attribuons à la stabilité patronale. Ce point peut être discuté mais, pour notre part, nous pensons que si Total n'a pas disparu en 1975, comme cela aurait pu l'être, c'est parce que le président en exercice connaissait parfaitement son groupe, que les membres du conseil d'administration étaient stables, et que la compagnie était unie. Cette survivance en temps de crise, nous l'attribuons à la qualité et au mérite des hommes, qui ont su gérer le groupe au mieux, maintenir l'implication et la confiance, tout en faisant les meilleurs choix qui s'imposaient.

Alors que le groupe sortait péniblement de la crise a éclaté, en 1979, la guerre Iran / Irak, qui a non seulement privé Total des champs iraniens, mais aussi des sources irakiennes. Cette guerre a de nouveau tendu les marchés, et provoquée une hausse des cours.

En 1982 la crise n'est pas terminée, car de nouvelles turbulences sont apparues.

« En 1982, la consommation d'énergie, et celle de pétrole au premier chef, n'a cessé de diminuer au-delà même des prévisions les plus sévères. (. . .) Les sociétés pétrolières ont eu le souci de réduire les pertes d'exploitation imputables à la disparité entre valeur marchandes des produits et prix officiels

¹⁰⁶ Source : Rapport annuel du groupe, 1978

des bruts. (. . .) Vos filiales de distribution n'ont pu que subir les effets de cette situation pétrolière générale. Cependant, le redressement conduit avec ténacité, tant en ce qui concerne les méthodes d'approvisionnement que la rationalisation des réseaux, a commencé à porter ses fruits. En fin d'exercice, le résultat de certaines filiales européennes déficitaires s'est rapproché de l'équilibre ; pour d'autres, les pertes ont été réduites. ¹⁰⁷»

Une situation difficile qui perdure, presque dix ans après le déclenchement du choc. Une politique de diversification et de rationalisation des coûts qui commence à porter ses fruits, des filiales qui voient, enfin, la sortie du tunnel noir. Conduit par une main de maître le groupe se tire d'affaire.

Ce qui est difficile aussi pour Total c'est que le développement de l'énergie nucléaire en France diminue la consommation de pétrole, puisque désormais l'électricité est fabriquée avec de l'uranium, et non plus avec le pétrole. Cette diminution de la consommation amène donc une diminution des ventes, c'est pourquoi Total a investi dans l'exploitation des gisements d'uranium, au point de devenir le deuxième producteur français d'uranium. ¹⁰⁸

La survie passe aussi par la modernisation des usines de production, et la fermeture des usines les moins rentables, ce qui est toujours douloureux en termes d'emploi.

« La rationalisation de l'appareil de raffinage a été améliorée par l'équipement de certaines unités en moyen de conversion avec la construction d'un hydrocraqueur à Flessingue et d'un viscoréducteur à la raffinerie de Normandie. Inversement, des usines ne répondant plus aux exigences du marché, comme la raffinerie de Herrlisheim près de Strasbourg, ont été arrêtées. Cependant, l'effort entrepris n'a pas touché à son terme ; l'équilibre des activités de raffinage est bien loin d'être atteint en Europe. ¹⁰⁹»

¹⁰⁷ Source : Rapport annuel du groupe, 1982

¹⁰⁸ Source : Rapport annuel du groupe, 1981

¹⁰⁹ Source : Rapport annuel du groupe, 1986

Il n'est pas fait mention des suppressions de postes et des licenciements éventuels qui ont suivis. On voit que l'exercice est douloureux quand il s'agit d'appliquer le principe de totalité dans l'entreprise, à savoir se débarrasser d'un organe malade pour sauver tout le corps. Le document ne parle pas non plus des reclassements éventuels.

Mais ces efforts de restructuration ont porté. En 1989, après René Granier de Lilliac et François-Xavier Ortoli, Serge Tchuruk se déclare satisfait de la situation du groupe.

Serge Tchuruk

« Les résultats en hausse viennent confirmer l'orientation positive de ces dernières années. Il faut s'en réjouir, et voir là, pour le Groupe, un encouragement à réaliser les progrès les plus substantiels qui le mettront au niveau de ses meilleurs concurrents. Nous devons impérativement accroître notre profitabilité. A 6.4%, notre rendement sur capitaux engagés est encore de trois points en retrait sur ceux que connaissent les leaders de l'industrie, aux conditions actuelles du marché –et il est permis de penser que ces taux eux-mêmes ne se situent pas à un niveau réellement satisfaisant. ¹¹⁰»

Satisfaction donc sur les avancées et les sorties de crise, mais mise en garde contre des taux de profitabilité faibles, qui doivent être corrigés. C'est d'ailleurs ce à quoi s'emploie Serge Tchuruk dans les années suivantes.

L'année 1993 a été marquée par deux gestes symboliques, qui illustrent bien la nouvelle dimension prise par Total, à savoir le regroupement de tous les sièges parisiens à La Défense, et le transfert des équipes du secteur exploration production de Londres à Aberdeen. Ces changements de siège sont des témoins visuels de la montée en puissance de Total dans ces années 1990, où le groupe prend de plus en

¹¹⁰ Source : Rapport annuel du groupe, 1989

plus de hauteur et d'ampleur, pour se situer parmi les quinze premières compagnies pétrolières mondiales.

« Lors des cinq dernières années, nous avons beaucoup progressé dans la réalisation du « nouveau Total », plus fort et plus compétitif. Nous avons maintenu le cap sur nos quatre objectifs stratégiques : accroître notre production d'hydrocarbures, élargir notre assise gazière, rééquilibrer notre secteur « aval » et développer le rôle des spécialités chimiques au côté de nos activités proprement pétrolières. C'est le cap que nous continuons de maintenir. ¹¹¹»

Un cap qui est même solidement maintenu puisque Total poursuit sa croissance parmi les principales majors. Cette année 1994 marque la dernière année de Serge Tchuruk à la tête du groupe. Total a poursuivi sa croissance, le groupe a survécu aux crises, aux aléas des cours du brut, aux guerres et aux tensions géopolitiques. C'est désormais un grand groupe mondial, qui est prêt à poursuivre son chemin et son développement.

Thierry Desmarest

En 1996, au début de l'ère Desmarest, Total a acquis ses galons de grande entreprise mondiale. Elle est désormais, selon les dires de son président, une des « compagnies pétrolières les plus compétitives¹¹² », et cela grâce au taux du coût de renouvellement des réserves, qui assez bas, et aussi par leur durée de vie, « 16.7 années de réserves au rythme moyen de production de 1996¹¹³ ». Mais le président promet de ne pas s'arrêter, et de poursuivre la marche.

« Nous n'entendons pas pour autant en rester là. Nous nous attachons en effet à renforcer davantage la productivité du Groupe, grâce notamment à

¹¹¹ Source : Rapport annuel du groupe, 1994

¹¹² Source : Rapport annuel du groupe, 1996

¹¹³ Source : Rapport annuel du groupe, 1996

la réorganisation de nos structures et de nos méthodes de travail, et œuvrons à des projets d'envergure pour soutenir durablement la croissance de Total : GNL, valorisation des huiles lourdes, offshore profond. ¹¹⁴»

Ces bons résultats ne s'arrêtent pas à l'année 1996, puisque l'année suivante le président se félicite de nouveau d'avoir eu des résultats exceptionnels.

« Total a enregistré en 1997 un nouveau record historique : un résultat net de 7.6 milliards de francs, en progression de 35%. Cette hausse est due partiellement à un environnement économique plus favorable que l'année précédente, les marges de raffinage et le taux de change du dollar s'étant redressé. Elle résulte néanmoins pour une large part des actions propres du Groupe dans chacun de ses secteurs d'activité. La réduction des coûts et l'augmentation de la productivité se traduisent par une meilleure rentabilité des opérations et une robustesse globale accrue. ¹¹⁵»

Une bonne situation qui est donc due, non seulement, à la conjoncture extérieure, mais surtout aux propres résultats du groupe et à ses efforts de rentabilité et de diversification. Comme toujours, le succès ne vient pas par hasard, mais est le fruit des efforts de l'entreprise.

Lorsqu'on demande à Thierry Desmarest quels sont les raisons du succès de Total, il met en avant trois points : la solidité de la base financière, les compétences technologiques acquises et la valeur des équipes. Ce sont effectivement trois points cruciaux, et c'est bien mettre en avant que sans la qualité des hommes l'entreprise n'est rien. C'est ainsi que le président peut affirmer que :

« Je suis confiant dans la capacité de Total à s'imposer durant les années à venir comme l'un des groupes les plus importants et les plus compétitifs de notre industrie. ¹¹⁶ »

¹¹⁴ Source : Rapport annuel du groupe, 1996

¹¹⁵ Source : Rapport annuel du groupe, 1997

¹¹⁶ Source : Rapport annuel du groupe, 1997

L'histoire lui a donné raison puisque, dix ans après, c'est bien la situation de Total. Il faut dire qu'entre temps sont intervenus deux fusions absorptions, avec Fina d'abord, puis avec Elf¹¹⁷, ce qui a certes permis au groupe de progresser, mais ce qui a aussi montré que Total avait les moyens de réussir de telles fusions, car pour beaucoup d'entreprise cela se traduit parfois par de fortes difficultés, voire des mauvaises performances, tant il est difficile de faire cohabiter des hommes aux cultures différentes.

En ce début de XXI^{ème} siècle Total prend donc une ampleur nouvelle. Ce qui est nouveau aussi c'est le changement de discours. En 2000, le président Desmarest met l'accent, et avec force, sur la responsabilité sociale et morale du groupe.

« J'ai voulu que les trois secteurs d'activité de TotalFinaElf inscrivent au quotidien, comme dans leurs objectifs à long terme, les dimensions de responsabilité sociale, économique et environnementale du développement durable.¹¹⁸ »

Cette affirmation est probablement la conséquence directe et la réponse au naufrage de l'Erika en 1999. Mais le groupe n'est pas au bout de ses peines puisqu'en 2001 a lieu l'explosion de l'usine AZF. Cette catastrophe amplifie la volonté affichée de mener une politique de développement durable, et accélère les mutations du groupe, comme l'exprime le président Desmarest en 2002.

« Notre ambition est d'être exemplaires non pas seulement par nos performances financières, mais aussi par nos exigences renforcées en matière de sécurité des opérations de protection de l'environnement et de consolidation des liens avec toutes les parties prenantes à nos activités.

Création de valeur, sécurité et développement durable constituent, par leurs effets combinés, les clés des succès à venir de TotalFinaElf. J'ai ainsi

¹¹⁷ Un rapprochement rendu effectif en 2000, suite à l'accord de la Commission Européenne pour le rapprochement de TotalFina et d'Elf Aquitaine.

¹¹⁸ Source : Rapport annuel du groupe, 2000

mis en place en janvier 2002 une nouvelle organisation du Groupe en matière de sécurité, d'environnement, et de développement durable.¹¹⁹»

Cette nouvelle organisation, et la création d'une organisation sur la sécurité et le développement durable, est la conséquence de l'explosion de l'usine AZF¹²⁰, mais nous verrons aussi, en troisième partie, que, si ce souci moral est clairement stipulé en 2002, il est en réalité présent dans le groupe depuis de très nombreuses années. Toujours est-il que le groupe prend ici des engagements forts, et fait preuve d'une grande lucidité sur les facteurs de développements futurs. Total a compris qu'il avait un rôle moral à jouer dans la société, et dans le développement des pays où il intervient, et que ce rôle il se doit de le prendre avec force et vigueur. Thierry Desmarest termine son analyse de l'année par ces mots :

« Je suis ainsi confiant dans [la capacité de Total] à maintenir un rythme de croissance soutenu et équilibré, bien diversifié géographiquement, sur des bases tout à la fois durables et rentables.¹²¹ »

Par ces paroles, il montre que « le durable et le rentable » ne s'opposent pas, mais qu'ils sont au contraire des sources complémentaires de la pérennité non seulement de Total, mais aussi de toutes les entreprises. D'ailleurs, trois ans plus tard, le président confirme la très bonne santé financière de Total.

« 2005 a été une très bonne année pour Total. La hausse concomitante du prix des hydrocarbures et des marges de raffinage a en effet créé des conditions de marché favorables pour l'industrie pétrolière. (. . .) Total affiche l'une des meilleures performances parmi les majors, tant en terme de croissance du bénéfice net par action, marquée par une hausse de 35% d'une

¹¹⁹ Source : Rapport annuel du groupe, 2002

¹²⁰ Cela est clairement dit dans le rapport de 2001 : « Nous avons modifié notre organisation en matière de sécurité, d'environnement et de développement durable, avec notamment la nomination d'un Directeur Sécurité Groupe aux pouvoirs étendus ».

¹²¹ Source : Rapport annuel du groupe, 2002

année à l'autre, qu'en terme de rentabilité des capitaux employés, qui atteint 27% en 2005.¹²² »

Que le groupe ait de bons résultats quand le secteur pétrolier est porteur, c'est normal. Ce qui est plus remarquable c'est que ces résultats soient supérieurs aux autres compagnies pétrolières, et donc que Total puisse ainsi consolider son emprise dans le domaine des énergies et des hydrocarbures. Cette croissance des bénéfices et de la rentabilité des actions doit se faire dans le respect de l'éthique, c'est ce que répète une nouvelle fois Thierry Desmarest :

« Notre ambition est de poursuivre une politique mariant croissance et rentabilité, où l'expansion de nos activités s'inscrit dans une démarche respectueuse de l'environnement et soucieuse de l'intérêt des générations actuelles et futures.¹²³ »

Cette rentabilité est rendue possible par une politique d'investissements constante et variée.

« La réalisation de l'objectif est rendu possible par la mise en œuvre de programme d'investissements importants, déterminés en fonction de grands objectifs poursuivis avec constance année après année : accroître nos productions d'hydrocarbures, élargir notre assise gazière, développer sur des marchés ciblés notre secteur Aval, tout en adaptant l'outil de raffinage en Europe et aux Etats-Unis à l'évolution des marchés.¹²⁴ »

Investissements, développement et diversification, si la recette semble simple elle nécessite toutefois beaucoup de capitaux, et aussi une certaine vision du futur et des investissements à effectuer, le président précisant que ces investissements doivent « se poursuivre tous les ans jusqu'en 2010¹²⁵ ». Voilà qui laisse augurer d'un futur prometteur pour le groupe.

¹²² Source : Rapport annuel du groupe, 2005

¹²³ Source : Rapport annuel du groupe, 2005

¹²⁴ Source : Rapport annuel du groupe, 2005

¹²⁵ Source : Rapport annuel du groupe, 2005

Que de changements et de transformations depuis les premières allocutions aux actionnaires de Victor de Metz. Entre temps, le groupe s'est hissé parmi les cinq premières entreprises pétrolières mondiales, a développé ses activités à travers le monde, et dans des secteurs économiques variés, même si l'énergie en est toujours le trait d'union.

Créer de la valeur, créer de la richesse, semble être l'objectif du groupe. C'est un objectif louable et nécessaire pour ne pas disparaître. La disparition, Total aurait pu la connaître en 1975, mais aussi en 2000 ou, au lieu d'absorber Elf, il aurait pu être absorbé par lui. Mais non seulement Total a toujours survécu, mais en plus le groupe est plus puissant. Il est remarquable de constater que cette puissance n'est pas mise au service d'un capitalisme financier sans foi, mais qu'il s'accompagne d'une réflexion sur ses responsabilités morales et sociales. Certes, cette réflexion est née dans la douleur d'une série de catastrophes, mais elle se déploie de façon ordonnée et cohérente à travers toute l'histoire du groupe. Une histoire qui a d'abord commencé au Moyen-Orient, avant de se répandre à d'autres continents.

Expansion géographique de Total

Les zones géographiques de l'exploration pétrolière sont d'abord concentrées au Moyen-Orient, puis, au cours du développement de Total elles s'ouvrent à d'autres continents.

Tableau 9 Développement de l'exploration¹²⁶

Années	Pays
1928	Congo
1928	Gabon
1936	Qatar

¹²⁶ Source : Rapports annuels du groupe

1939	France
1939	EAU
1951	Cameroun
1952	Algérie
1953	Angola
1954	Iran
1957	Etats-Unis
1959	Libye
1962	Royaume-Uni
1962	Nigeria
1964	Norvège
1965	Pays-Bas
1968	Indonésie
1973	Colombie
1986	Brunei
1978	Argentine
1980	Venezuela
1987	Yémen
1988	Syrie
1989	Russie
1990	Thaïlande
1992	Birmanie
1995	Bolivie
1996	Trinité et Tobago
1996	Azerbaïdjan
1999	Canada

On constate que jusqu'en 1957 Total ne fait pas d'exploration en dehors du Moyen-Orient, excepté en France, mais cette zone est anecdotique, et dans deux pays d'Afrique. Dans cet historique des zones d'exploration se dégage des périodes très marquées. Alors que les années 1950 sont orientées vers la découverte des gisements d'Afrique, Cameroun, Algérie, Angola, les années 1960 sont tournées vers

les gisements de la Mer du Nord, donc sur plate-forme pétrolière en off-shore, la deuxième partie des années 1970 voit le groupe se tourner vers l'Amérique Latine, d'abord en Colombie (1973) puis en Argentine (1978). Quant aux années 1990 elles sont marquées par une diversification sur plusieurs continents, Amérique, Asie et ancien bloc soviétique. C'est durant cette période que débute notamment le très controversé travail en Birmanie (1992) qui suscite beaucoup de critiques et d'attaques et qui est pour Total une obligation de constante justification.

Tableau 10 Zone de production de Total pour le gaz et le pétrole en kbp/j¹²⁷

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Production totale cumulée	1822	1897	2137	2169	2015	2169	2015
Norvège	331	352	400	383	372	383	372
Royaume-Uni	279	292	367	307	282	307	282
Nigéria	163	174	156	250	242	250	242
Indonésie	147	155	154	182	182	182	182
Congo	121	110	103	95	97	95	97
Gabon	120	106	101	98	87	98	87
Angola	95	96	158	148	112	148	112
Algérie	87	89	92	64	59	64	59
Pays-Bas	73	71	62	51	44	51	44
Argentine	56	59	59	74	78	74	78
Colombie	55	58	43	26	22	26	22
Etats-Unis	54	49	45	41	15	41	15
France	44	43	43	29	30	29	30
Thaïlande	35	38	37	40	41	40	41

¹²⁷ Kbp/j : kilo baril équivalent pétrole par jour. Unité de mesure qui permet de comparer des productions de pétrole et de gaz en les mettant sur la même unité.

Syrie	26	32	64	25	17	25	17
Emirats Arabes Unis	21	19	18	16	15	16	15
Libye	20	20	36	84	84	84	84
Qatar	18	17	35	31	29	31	29
Cameroun	16	16	15	12	13	12	13
Iran	16	22	38	23	20	23	20
Yémen	11	10	8	8	9	8	9
Brunei	10	10	11	13	15	13	15
Venezuela	9	33	63	113	96	113	96
Russie	6	6		9	8	9	8
Birmanie	5	16	18	13	15	13	15
Canada	1	1	1	1	1	1	1
Bolivie		3	5	21	21	21	21
Trinité et Tobago				13	9	13	9
Azerbaïdjan			5	0	1	1	1

Ce tableau additionne la production de chaque pays aussi bien en pétrole qu'en gaz naturel, exprimé en kbep/j pour que cette unité commune permette de faire des comparaisons. Or ce qui est surprenant c'est que ce ne sont pas les pays du Moyen-Orient ou d'Afrique qui arrivent en tête du classement, mais des pays européens, notamment ceux de la Mer du Nord, qui fournissent aussi bien du pétrole que du gaz. Au cours de la décennie 2000 la Norvège fournit environ 18% de la production de Total, c'est un chiffre colossal, bien supérieur au premier pays du Golfe, les Emirats Arabes Unis, qui ne fournissent que 0.74% de la production totale.

Si on analyse maintenant les résultats par continent et par année cela complète nos informations de manière tout à fait intéressante.

Tableau 11 Production de pétrole et de gaz par continent, en % des kbep/j produits¹²⁸

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Afrique	33	31	30	34	36	34	33
Amérique du Nord	3	3	2	2	1	2	1
Amérique du Sud	7	8	8	11	11	11	11

¹²⁸ Source : Rapports annuels

Asie	11	12	10	11	12	11	13
CEI	1	1	1	1	1	1	1
Europe	40	40	41	36	35	36	36
Moyen-Orient	5	5	8	5	4	5	5

Sans surprise par rapport à ce que nous avons vu précédemment c'est l'Europe qui est le premier continent producteur, avec près de 40% de la production totale, mais une production en diminution depuis 2003. En deuxième place arrive l'Afrique, puis l'Asie. Ces trois continents représentent plus de 80% de la production totale. Le Moyen-Orient est loin derrière avec seulement 5% en moyenne.

De ce tableau nous pouvons tirer trois conclusions.

La première est d'ordre stratégique. Alors que le berceau historique de Total se trouve en Perse, dans les années 2000 cette région, avec les pays limitrophes, ne représentent plus qu'une très faible part de la production totale du groupe. C'est-à-dire que Total a opéré un véritable r

ecentrement autour de l'Europe et de l'Afrique, quittant ses bases historiques.

La deuxième conclusion est d'ordre géopolitique. Que ce soit l'Europe qui soit la principale zone de production est lourd de conséquences. Car aucun pays de l'OPEP n'y figure, et d'autre part cette zone est beaucoup moins soumise aux guerres et aux aléas politiques que l'Afrique et le Moyen-Orient. Donc les approvisionnements de Total sont plus sécurisés. En plus les grandes zones de marchés sont elles aussi en Europe, donc en rapprochant zones de production et zones de consommation on limite les coûts de transport et on facilite l'accès aux matières premières.

La troisième conclusion est d'ordre économique. Trop souvent il est répété que les pays développés ne sont pas les pays possesseurs de matières premières. Outre que cela est faux en ce qui concerne l'origine de la forte croissance

économique connue à partir du milieu du XVIII^{ème} siècle¹²⁹, cela est partiellement faux aujourd'hui aussi quand on constate la part importante de l'Europe dans la production totale de Total.

Ce tableau a toutefois un défaut, il nous présente les volumes mais pas les valeurs. En effet, étant donné la différence de prix entre le gaz et le pétrole, et surtout la différence de débouchés, puisque le pétrole peut-être transformé en objets courants, à l'inverse du gaz, un pays qui joue un faible rôle dans l'apport final en volume peut en jouer un grand dans son apport en valeur.

En tous cas ce tableau illustre la volonté de Total de diversifier ses approvisionnements. Une diversification qu'il l'a conduit en Birmanie qui est un objet de scandale pour le groupe qui focalise beaucoup de détestations et d'attaques. Pourtant la Birmanie ne représente qu'une part infime de la production de Total, 15 kbep/j en 2006 pour une production totale de 2015, 0.74% de tout ce que Total produit. C'est dérisoire mais c'est symbolique, et cela suffit pour que Total soit la cible de nombreuses attaques dont il doit se défendre.

¹²⁹ Paul Bairoch, *Mythes et paradoxes de l'histoire économique*, La Découverte, Paris, 1999, p. 87

Chapitre Trois

Les patrons face aux grandes affaires

Avec la notoriété qui s'installe Total se trouve de plus en plus régulièrement sous les feux de l'actualité, surtout à partir des années 1980 et de ses grandes campagnes de publicité.¹³⁰ Cette notoriété, et la réussite qui lui est associée, attire des convoitises et des jalousies, qui peuvent se révéler pénalisantes dans un monde des affaires qui n'est pas souvent peuplé de bonnes intentions. Total a des ennemis, parmi ses concurrents français ou étrangers, qui n'hésitent pas à exploiter ses failles pour ébranler l'entreprise. Trois grandes affaires furent assez terribles pour l'entreprise dans la deuxième moitié des années 1990 et début des années 2000, il s'agit des activités menées en Birmanie, du naufrage de l'Erika et de l'explosion de l'usine AZF de Toulouse. Ce qui nous intéresse ici, n'est pas tant de voir la chronologie des faits, ils sont déjà connus, ni de chercher les responsabilités, plusieurs enquêtes ont déjà été menées, mais d'étudier surtout comment Total a réagi à ces affaires, et pourquoi les attaques se sont concentrées autour de l'entreprise. La réaction de Total et les attaques contre le groupe sont en effet symptomatiques du lien existant entre les patrons et leur entreprise, et des liens entre Total et la population française.

L'exploitation en Birmanie

Comme nous l'avons vu précédemment le travail en Birmanie a commencé en 1992.¹³¹ Ce pays n'est pas le principal producteur d'hydrocarbure pour Total puisqu'il ne figure qu'en fond de tableau pour le nombre de kbpj produit.¹³² Pourtant, cette activité concentre de nombreuses attaques sur le groupe pétrolier, à tel point que Total a créé un site internet¹³³ pour expliquer le but de sa démarche, les zones

¹³⁰ Voir la troisième partie.

¹³¹ Voir page 78.

¹³² Voir page 80.

¹³³ <http://birmanie.total.com/>

de production, les accords pris entre lui, le gouvernement local et des organisations internationales.

Ce site, très clair, présenté de façon concise et complète, répond largement aux questions soulevées par la présence en Birmanie, et n'hésite pas à riposter de front aux attaques directes. Il démontre sans aucun doute que le groupe a pris conscience des dangers que pouvaient susciter des attaques répétées contre lui, des insinuations perfides, et surtout des désinformations répétées. Ce site, enfin, est la preuve écrite de la volonté de transparence et d'information du groupe, qui cherche à ne rien cacher, ou du moins à ne pas laisser croire qu'il pourrait cacher quoi que ce soit sur ses activités.

Remarquons ici que, comme pour toutes recherches sur des périodes contemporaines, les archives ne sont pas déclassifiées, puisque la déclassification ne se fait qu'à partir de trente ans. Il ne nous a donc pas été possible de travailler directement sur les archives du groupe, mais sur des documents annexes, comme les brochures d'information ou les sites internet. Bien sûr, ces documents ont des limites, la première étant qu'ils émanent du groupe lui-même, et que par conséquent ils peuvent être dénués d'objectivité, voire même chercher à désinformer. Ceci dit, on ne peut pas les rejeter pour autant. En tant que tels, ils sont la parole de Total, et donc nous disent beaucoup sur ce que Total pense de lui-même, et sur ce qu'il souhaite qu'on pense de lui. Il ne faut pas dénigrer ces documents parce qu'ils émanent du groupe, et qu'ils seraient donc intrinsèquement dénués d'esprit critique, voire fait dans un but de propagande. Pour peu qu'on les prenne pour ce qu'ils sont, et que l'on sache les lire correctement, ils nous disent beaucoup sur la société que nous étudions. A certains égards, ces textes sont de nature identique aux discours prononcés par les hommes politiques, ou les testaments politiques rédigés par les rois. Bien sûr qu'il y a une part de propagande et de volonté d'image de soi, mais il y a surtout une grande part de connaissance possible du personnage étudié, si on sait interpréter ses paroles et lire ses propos en les resituant.¹³⁴ Il ne faut donc pas rejeter les documents institutionnels de Total au motif qu'émanant du groupe ils ne seraient pas neutres : outre les nombreux renseignements qu'ils nous fournissent, la

¹³⁴ Christian Le Bart, *Le discours politique*, Paris, Presses universitaires de France, 1998

recherche de la neutralité est une quête impossible, comme le faisait déjà remarquer Jean Jaurès, « la neutralité, c'est le néant ».¹³⁵

Remarquons, d'emblée, un fait qui peut paraître étrange : la Birmanie n'est pas le seul pays politiquement trouble dans lequel intervient Total. Comme le fait justement remarquer le site :

« La carte des gisements d'hydrocarbures dans le monde ne coïncide pas avec celle des régimes démocratiques.¹³⁶ »

Effectivement, hormis en Europe et en Amérique du Nord, les pays marqués par la présence de Total ne sont pas des plus démocratiques : Nigéria, Indonésie, Congo, Gabon, Angola, Algérie, Colombie, Syrie, Emirats Arabes Unis, Libye, Qatar, Cameroun, Iran, Yémen, Brunei, Venezuela, Bolivie, Trinité et Tobago, Azerbaïdjan, et même Russie ; sur les 29 pays où est présent Total en 2006, 20 sont des dictatures, à des degrés plus ou moins variés, soit 69% des pays¹³⁷. Effectivement, «La carte des gisements d'hydrocarbures dans le monde ne coïncide pas avec celle des régimes démocratiques », on peut même dire que c'est l'inverse, comme cela a déjà été mentionné à plusieurs reprises par les chercheurs¹³⁸ : plus un pays possède de richesses minérales et plus il est pauvre et moins la démocratie est présente. Ce fait est une constante de l'histoire depuis le XIX^{ème} siècle.

Pourtant, les critiques se concentrent sur le cas de la Birmanie. Là aussi le site mentionne que :

« Aussi les groupes pétroliers sont-ils souvent interpellés par la société civile qui les interroge sur leurs méthodes de travail dans des pays difficiles, sur leurs rapports avec les pouvoirs en place, sur les mesures de sécurité

¹³⁵ Jean Jaurès, *Pour la paix*, textes rassemblés, présentés et annotés par Max Bonnafous, Toulouse, Ed. Histoire et politique, 1995.

¹³⁶ Source : <http://birmanie.total.com/>

¹³⁷ Source : Rapports annuels

¹³⁸ Voir à ce propos, *Tintin et l'oreille cassée*, d'Hergé, qui sous forme humoristique, met très bien en valeur la collusion entre les dictatures et les groupes pétroliers, dans l'Amérique Latine des années 1940-1950

visant à protéger leurs installations et sur l'emploi fait par les États hôtes de leurs recettes pétrolières.¹³⁹ »

En fait de « société civile » ce sont surtout des organisations non gouvernementales, souvent très bien implantées en Europe, et ignorant beaucoup des pays du sud qu'elles disent défendre, qui reprochent ce type d'activité. Ces détracteurs lancent des boycotts et manifestations au niveau mondial, en empêchant aussi le bon déroulement des activités. Mais ce qui est curieux, c'est la concentration des tirs de reproches sur la Birmanie. Rien, ou presque, sur les activités au Venezuela, débutées en 1980, et pourtant dirigé par le triste Hugo Chavez depuis la fin des années 1990. Aucun reproche aussi sur les activités en Syrie et au Nigéria. Pourquoi ? Pourquoi est-ce la Birmanie qui attire autant l'attention ? On pourra faire remarquer que les activités dans les pays précités avaient déjà commencé avant que ces pays ne posent problème sur le plan démocratique, et qu'il était par conséquent difficile pour Total de se désengager complètement et d'abandonner ses infrastructures et les hommes qu'il avait formés. A l'inverse, l'activité en Birmanie a commencé en 1992, alors même que la junte militaire qui concentre les critiques était déjà au pouvoir. Total aurait donc pu s'abstenir de développer de nouvelles activités dans ce pays, du moins jusqu'à ce que les problèmes politiques soient réglés. Pourtant, il n'en fut pas le cas, quels sont donc les motivations qui ont poussé Total à s'engager dans cette aventure ?

« Le champ de gaz de Yadana est situé en mer d'Andaman, à 60 km environ de la côte birmane la plus proche.

Il s'agit d'un champ important, offrant plus de 5 300 milliards de pieds cubes de réserves (150 milliards de m³). Sa durée de vie est estimée à trente ans. En 2007, la production totale du champ a dépassé 21,5 millions de m³ par jour.¹⁴⁰ »

¹³⁹ Source : <http://birmanie.total.com/>

¹⁴⁰ Source : http://birmanie.total.com/fr/gazier/p_2_2.htm

Même si cela n'est pas dit de façon explicite, ces quelques lignes permettent de très bien comprendre la nature du projet : il s'agit de trouver de nouveaux champs d'exploration pétrolière, et d'augmenter ainsi la capacité de production. Un tel projet vise bien sûr à repousser la limite de pénurie de pétrole, à diversifier les sources d'approvisionnement, à augmenter la capacité des réserves potentielles. L'investissement est de taille, et ne s'est pas fait seul mais en collaboration avec d'autres sociétés pétrolières, ainsi qu'avec le gouvernement birman.

« Le développement de ce champ a été réalisé dans le cadre d'un contrat de partage de production classique associant quatre investisseurs :

Total, opérateur, avec 31,2% ;
une filiale d'UNOCAL (aujourd'hui le pétrolier américain Chevron, à la suite de son acquisition d'UNOCAL en 2005) avec 28,3% ;
Petroleum Authority of Thailand Exploration & Production (PTT-EP) avec 25,5% ;
MOGE (Myanmar) avec 15%.¹⁴¹ »

Bien qu'ayant été signés en 1992, les accords ont mis plusieurs années à voir le jour et à entrer dans une phase concrète.

« Les accords de base entre Total et MOGE ont été signés le 9 juillet 1992.

Dans le cadre du projet, les partenaires construisent des installations en mer pour produire le gaz ; par ailleurs, une société à laquelle participent des filiales de Total et d'UNOCAL ainsi que MOGE et PTT-EP (la Moattama Gas Transportation Company – MGTC) réalise un gazoduc sous-marin de 346 km qui transporte le gaz jusqu'au rivage, prolongé par un gazoduc terrestre de 63 km, assorti d'unités de régulation et de mesure, pour l'acheminer jusqu'à la frontière avec la Thaïlande, qui achète l'essentiel de la production dans le cadre d'un contrat à long terme.

¹⁴¹ Source : http://birmanie.total.com/fr/gazier/p_2_2.htm

La réalisation du projet s'est étalée de la fin 1995 à la mi-98 et la production a démarré en juillet de cette même année. Le coût total du projet s'est élevé à environ 1 milliard de dollars. Au cours de sa vie, le champ réclamera certains investissements complémentaires tels que le forage de puits additionnels ou l'installation d'unités de compression. Le seuil contractuel de production export de 525 millions de pieds cubes/jour a été atteint au début de l'année 2001.¹⁴² »

On le voit, ce n'est pas un projet décidé légèrement. Entre le premier moment de la signature du contrat et le début de la production -1992-1998- il s'est écoulé six ans, il a fallu attendre trois autres années pour que « Le seuil contractuel de production export de 525 millions de pieds cubes/jour [soit] atteint » soit neuf ans au total. Encore ne sait-on pas quand ont commencé les pourparlers avec le gouvernement birman pour mettre en place l'exploration, mais c'est là aussi sûrement plusieurs années avant la signature du contrat. Un tel projet ne peut se faire sans l'assentiment du comité exécutif et du président du groupe, à savoir Serge Tchuruk en 1992, puis Thierry Desmarest en 1996¹⁴³. On voit une très belle continuité dans les affaires du groupe, d'autant que Desmarest étant déjà membre du Comex en 1992, il avait connaissance du dossier lorsqu'il a pris les destinées de Total en main. Peut-être l'idée de l'exploration en Birmanie est-elle née sous la présidence de François-Xavier Ortoli, en tout cas elle s'est poursuivie avec Christophe de Margerie, bien que celui-ci ait essentiellement œuvré au Moyen-Orient, et que l'Asie ne soit donc pas son aire géographique de travail.

Le projet Total en Birmanie n'est donc pas une idée impulsive, une stratégie de coup, mais un contrat très réfléchi et mené avec beaucoup de sérieux. Il est donc difficile de l'arrêter subitement à cause d'un changement politique, ce serait mettre à terre plusieurs années de travail, des millions d'investissements, et menacer des emplois, à l'étranger comme en France. A travers ce projet on voit aussi la continuité du groupe dans les affaires et les perspectives de développement, ainsi que l'intérêt omniprésent pour le bien de Total. Il n'y a pas eu de rupture avec les changements de présidents, mais une très belle continuité dans les affaires. Pourtant ce projet est particulièrement décrié, comme le montre d'une part, la création du site internet

¹⁴² Source : http://birmanie.total.com/fr/gazier/p_2_2.htm

¹⁴³ Source : Rapport annuels du groupe.

dédié au seul projet birman, et d'autre part les nombreuses questions que se posent l'opinion public et les ONG sur les activités en Birmanie.

« Les accusations et les réponses de Total.¹⁴⁴

Le projet Yadana est une cible privilégiée des critiques militantes, qui luttent contre le pouvoir en place à Yangon et prônent le boycott du régime. Ces critiques dénoncent l'absence de démocratie dans le pays et les violations des Droits de l'Homme qui s'y produisent. Elles proviennent souvent des communautés d'opposants en exil et sont relayées par certaines ONG ainsi que par des médias occidentaux. Cette démarche militante a inclus dans son discours des attaques contre le projet Yadana et contre Total, ainsi que contre d'autres groupes occidentaux présents dans le pays, ce qui donne plus d'écho à leur combat en Europe et aux États-Unis.

Les critiques portées au cours du temps contre Total peuvent se répartir en trois catégories :

Le Groupe aurait eu recours au travail forcé pour la pose du gazoduc.

La sûreté du chantier terrestre du gazoduc aurait entraîné une militarisation de la zone où il passe, source de violations des Droits de l'Homme.

Par sa présence dans le pays, Total conforterait un régime condamnable et lui apporterait sa caution. »

Le moins que l'on puisse dire c'est que Total est direct dans ses réponses, et qu'il ne pratique pas la langue de bois, ni un langage diplomatique feutré. Dès le début les cartes sont posées sur la table, et les points critiques sont abordés sans détour. La référence aux « critiques militantes » désigne tout de suite des critiques à caractère politique. La question n'est pas d'ordre économique ou éthique mais politique, bien que les trois notions puissent se rejoindre. D'ailleurs la suite du communiqué précise les termes de l'enjeu : « Cette démarche militante a inclus dans son discours des attaques contre le projet Yadana et contre Total, ainsi que contre d'autres groupes occidentaux présents dans le pays, ce qui donne plus d'écho à leur

¹⁴⁴ Source : http://birmanie.total.com/fr/controverse/p_4_1.htm

combat en Europe et aux États-Unis ». En somme, parce qu'ils luttent contre la junte birmane, des groupements politiques accusent en même temps les entreprises étrangères, dont Total, de collusion avec le régime. Pourquoi cet amalgame ? Total ne s'avance pas sur ce sujet, mais il est possible d'évoquer plusieurs hypothèses. D'abord la junte birmane ne passionne pas l'opinion internationale, il y a tellement d'autres dictatures et régimes qui violent les droits de l'homme dans le monde qu'il est difficile de se focaliser sur un seul pays. En attaquant les groupes pétroliers, qui sont eux-aussi mal vus, on utilise le phénomène courant du bouc émissaire.¹⁴⁵ Cela permet de pratiquer un amalgame commode, d'attirer l'attention des médias, chose indispensable pour faire connaître sa cause, et de jouer sur la corde sensible de la culpabilité, en espérant aussi peut-être que lesdites compagnies pétrolières financent une partie des activités des ONG pour se dédouaner ou acheter leur silence.

Les attaques portées contre le groupe sont graves. Il est accusé ni plus ni moins de pratiquer le travail forcé, et de porter atteinte aux Droits de l'Homme. Total répond à ces attaques de manières très minutieuses, en les reprenant point par point.

« Total aurait eu recours au travail forcé pour la pose du gazoduc.¹⁴⁶

Alors que le Groupe n'est effectivement présent sur le terrain que depuis 1994, les premiers reproches de travail forcé dirigés contre lui datent d'octobre 1992. Les rapports de l'OIT et de l'US Department of Labour publiés en 1998 mentionnent aussi de telles accusations, tout en reconnaissant que les rédacteurs de ces documents officiels n'ont pu aller vérifier les faits sur place parce que les autorités ne leur ont pas donné les autorisations nécessaires, ce qui est fort regrettable. Total a amplement souligné que tous les travailleurs employés par lui-même et par ses sous-traitants pour la réalisation du chantier et pour l'exploitation du gazoduc étaient adultes, volontaires et rémunérés, que tous étaient pourvus d'un contrat de travail écrit, avaient passé une visite médicale d'embauche et reçu une formation à la sécurité, et enfin que le respect du Code de Conduite de Total par les sous-traitants locaux avait fait l'objet d'une surveillance attentive et régulière. Et pourtant, certains médias

¹⁴⁵ René Girard, **Le bouc émissaire**, Paris, Grasset, 1982

¹⁴⁶ http://birmanie.total.com/fr/controverses/p_4_1.htm

continuent à parler des « forçats du gazoduc », une allégation aussi insultante pour les équipes du Groupe que techniquement absurde.

La sûreté du chantier terrestre du gazoduc aurait entraîné une militarisation de la zone où il passe, source de violations des Droits de l'Homme.

La présence de l'armée dans la région pouvait avoir des conséquences négatives pour les villages riverains ; Total en était bien conscient et a fait ce qui était en son pouvoir pour éviter tout dérapage. L'action du Groupe a pris trois formes :

Utiliser les Comités de Communication de Village, le personnel du programme socio-économique dans les villages (Communication Officers, médecins, agronomes, vétérinaires) et les multiples occasions de contacts directs avec les villageois pour se tenir informé en permanence et sans intermédiaire de la situation sur le terrain et pouvoir ainsi réagir très rapidement en cas d'incident.

Exercer une pression constante sur les autorités, directement et au travers de MOGE, pour que le travail forcé n'ait pas cours dans la région traversée par le gazoduc.

Lorsque des cas de travail forcé ont été portés à sa connaissance, aider les victimes ou leurs familles par des dons en argent ou en nature et s'assurer que l'argent leur parvienne bien.

Que certains incidents aient peut-être pu échapper à la vigilance du Groupe est possible, au début de sa présence d'abord en équipe légère et lorsque la relation de confiance avec les villageois était en train de se construire. Mais il semble plutôt que les accusations portées contre Total procèdent d'un amalgame pas toujours innocent entre la région du gazoduc, où le comportement de l'armée a été très surveillé par Total, et des travaux publics réalisés à la même époque dans d'autres parties de la région du Tenasserim. La confusion porte en particulier sur la voie de chemin de fer Ye-Tavoy, liaison Nord-Sud qui croise le gazoduc mais n'a aucun rapport avec le projet Yadana. De nombreux témoignages affirment en effet que la réalisation de cet ouvrage par l'armée aurait donné lieu à un recours massif au travail forcé.

Plus généralement, la présence de l'armée birmane qui était établie dans la région du chantier bien avant l'arrivée de Total a donné lieu à beaucoup de critiques sur la collusion prétendue entre celle-ci et les actionnaires du projet Yadana, et sur la responsabilité indirecte de Total dans les exactions qu'auraient pu commettre des militaires dans la zone. Total a toujours affirmé qu'aucun lien contractuel d'aucune sorte, direct ou indirect, n'a jamais existé entre la société et l'armée, qu'aucun concours financier ou support logistique à ses opérations ne lui a été apporté et que MGTC ou son opérateur Total n'ont jamais eu aucune autorité sur l'armée et ne lui ont donné aucune instruction. La seule nuance à apporter à cette affirmation est que Total, présent sur place depuis la fin 1994, a toujours été très vigilant vis-à-vis de l'armée pour empêcher le travail forcé.

Par sa présence dans le pays, Total conforterait un régime condamnable et lui apporterait sa caution.

La présence de Total conforte-t-elle le régime en place, comme le prétendent les organisations militantes qui publient des « listes noires » de sociétés occidentales opérant au Myanmar, et fait-elle de Total un « complice objectif » de ce qui est reproché à ce régime ? Ces accusations doivent être jugées à la lumière de plusieurs considérations :

Un projet pétrolier est un engagement à très long terme. Dans le cas du Myanmar, six ans séparent la date de signature de l'accord de principe (juillet 1992) de la mise en service des installations (juillet 1998) et l'exploitation du champ devrait durer trente ans, durée pour laquelle Total et les autres participants au projet Yadana ont investi. Il est difficile de prévoir quelle aurait pu être et quelle sera l'évolution politique du pays sur une aussi longue période.

La décision prise par Total de maintenir sa présence au Myanmar, contrairement à un certain nombre de groupes occidentaux qui ont quitté le pays relève d'un choix délibéré. Mais ce choix ne cautionne aucun régime et exprime la conviction profonde de Total que développement économique et progrès des Droits de l'Homme vont de pair. Ce n'est pas en aggravant les difficultés d'un pays pauvre par un embargo que l'on améliorera le sort de ses

habitants.

Le Groupe s'en est toujours tenu, conformément à ses principes, à une attitude de stricte neutralité vis-à-vis du pouvoir, tout en œuvrant de manière très active en faveur du développement économique et du respect des Droits de l'Homme dans la région où il est présent.

Un groupe pétrolier n'a rien à gagner à l'absence de démocratie dans un pays. Il préfère travailler dans un État de droit, où règne la paix civile et qui n'est pas exposé au risque de se voir appliquer des sanctions internationales. Une fois en place, les installations produisent des hydrocarbures jusqu'à leur terme. Leurs propriétaires peuvent changer, mais cela n'affecte pas les revenus de l'État hôte.

Il est vrai que l'exploitation pétrolière ou minière dégage des revenus importants pour les États hôtes et que la transparence dans l'usage de ces revenus est d'autant moins assurée que le système politique local ne favorise pas un réel débat ni des contrôles efficaces sur leur emploi. Mais à supposer cela soit possible, ce n'est pas à une compagnie pétrolière de dicter à un État le « bon usage » de ses revenus ; seules des organisations internationales peuvent légitimement introduire ce type de « conditionnalité » dans leurs interventions. »

On voit que la réponse apportée par Total est complète et ne cherche nullement à cacher la réalité de son travail. Du reste, le groupe semble très lucide sur la nature des attaques, en les attribuant à des motifs politiques, et à une claire volonté de lui nuire. Il montre aussi les ambiguïtés des reproches, notamment en ce qui concerne le travail forcé : les reproches ont commencé en 1992 alors même que le travail n'a débuté qu'en 1994 ; les organismes chargés de vérifier la réalité de la nature du travail ont reconnu ne s'être jamais rendus sur place, ce que Total fait remarquer avec une certaine ironie.

Cela n'a pas empêché le groupe de connaître une série de plaintes déposées devant diverses juridictions, en Californie, en Belgique et en France.

« Des demandes¹⁴⁷ en réparation ont été introduites par des ressortissants birmans contre UNOCAL en 1996 devant les tribunaux fédéraux américains et, plus tard, devant ceux de l'État de Californie. Ces demandes civiles invoquaient les mauvais traitements qu'auraient subis des villageois birmans de la part de militaires, et dont ils imputaient la responsabilité indirecte à UNOCAL dont une filiale est associée au contrat de partage de production et actionnaire de MGTC, la société qui exploite le gazoduc de Yadana. Ce contentieux a été réglé par voie transactionnelle en mars 2005.

En 2002, deux plaintes ont été déposées en Europe à l'encontre de la société Total, son dirigeant et l'ancien dirigeant de sa filiale au Myanmar.

La première a été déposée en Belgique, le 25 avril 2002, par quatre réfugiés birmans pour complicité de crime contre l'humanité. Ces derniers ont invoqué la loi belge du 16 juin 1993 relative à la répression des violations graves du droit international humanitaire dite de « compétence universelle ».

Cette loi a été abrogée par une loi du 5 août 2003 qui prévoit un dispositif visant à dessaisir la justice belge de certaines instructions en cours.

Dans ce cadre, la Cour de Cassation belge a, par un arrêt du 29 juin 2005, dessaisi la juridiction belge du dossier Total.

Le 21 juin 2006, la Cour d'Arbitrage belge a rendu un arrêt par lequel elle a annulé le dispositif prévu par la loi du 5 août 2003. Toutefois, les conséquences de cette décision ne remettent pas en cause la décision de la Cour de Cassation qui a autorité de la chose jugée. Celle-ci a d'ailleurs confirmé son dessaisissement définitif du dossier par deux arrêts en date du 28 mars 2007 et du 29 octobre 2008.

La deuxième plainte a été déposée en France, le 26 août 2002, par huit citoyens birmans pour séquestration. Ces derniers avaient affirmé avoir été contraints par l'armée du Myanmar d'exécuter, sur le chantier de construction du gazoduc de Yadana, des tâches assimilables, selon eux, à du travail obligatoire.

¹⁴⁷ Source : http://birmanie.total.com/fr/controverse/p_4_2.htm

Total a toujours affirmé que les accusations portées contre le Groupe étaient non fondées en fait comme en droit. »

Trois plaintes au total contre la société, des plaintes qui n'ont jamais abouti à la condamnation du groupe. Ses opposants diront que c'est grâce à ses très bons avocats, et à son réseau de soutien. Toutefois, Total a consenti à des efforts financiers importants pour les opposants qui s'étaient plaints, preuve que ces plaintes ont eu des résultats.

« Le 29 novembre 2005¹⁴⁸, Total et l'association française Sherpa représentant les huit citoyens birmans ont conclu un accord transactionnel. Aux termes de cet accord, Total constitue un fonds de solidarité (5,2 millions d'euros) destiné d'une part, à offrir une compensation aux huit plaignants ainsi qu'à toute personne pouvant justifier s'être trouvée dans une situation semblable dans la région de construction du gazoduc et d'autre part, au financement d'actions humanitaires au profit de réfugiés birmans de la région. »

5.2 millions d'euros versés pour huit personnes, c'est beaucoup. D'autant que le groupe ne s'est pas arrêté là :

« Au début de l'année 2006¹⁴⁹, un Comité a été constitué de manière paritaire pour gérer le Fonds de solidarité. Celui-ci a réservé une suite favorable à 361 dossiers de demandes individuelles et a versé 146 000 euros à ce titre *via* une ONG locale, la *National Catholic Commission on Migration* (NCCM). Les demandeurs devaient, sur la période allant de 1995 à 1997, justifier avoir résidé dans la région du gazoduc et avoir été contraints d'y travailler. Ce faisant, aucun des demandeurs n'a déclaré avoir été forcé par Total à travailler.

Parallèlement, le Haut Commissariat de l'Onu pour les Réfugiés a reçu dès mai 2006, 2,5 millions d'euros pour financer des actions collectives à l'intérieur

¹⁴⁸ Source : http://birmanie.total.com/fr/controverse/p_4_2.htm

¹⁴⁹ Source : http://birmanie.total.com/fr/controverse/p_4_2.htm

des camps de réfugiés situés en Thaïlande, le long de la frontière avec la Birmanie. Les autres bénéficiaires ont été NCCM – 500 000 euros – la Fondation Pree Cha Yan, située à Mae Sot au nord-ouest de la Thaïlande – 73 000 euros –, *Asian Veterinary & Livestock Services*, localisé à Sangklaburi – 174 000 euros – et les Enfants du Mékong – 55 000 euros. Ces montants ont été investis dans des projets de développement agricoles, sociaux et éducatifs en faveur, prioritairement, des réfugiés karens et môns le long de la frontière avec la Thaïlande¹⁵⁰. Sur les 5,2 millions d'euros que comptait, en novembre 2005, le Fonds de solidarité, près de 4 millions ont à ce jour été attribués par le Comité aux demandeurs individuels et à des organisations humanitaires locales et étrangères. A la mi-2008, le Comité examinait d'autres projets du même type. Le 10 mars 2006, le Tribunal de Grande Instance de Nanterre a rendu une ordonnance de non-lieu dans cette affaire. »

Dans l'ensemble, c'est presque 8.7 millions d'euros qui ont été donnés par Total en Birmanie, par l'intermédiaire de ses dons ou de ses compensations. C'est une somme qui n'est nullement négligeable, surtout si cet argent est bien utilisé par les organismes à qui ils sont destinés.

Mais Total ne se contente pas de payer, il riposte aux accusations en organisant des enquêtes internationales sur les conditions de travail. C'est ainsi qu'en 2002 il a confié à BK Conseil, cabinet créé et géré par l'ancien ministre de la santé Bernard Kouchner, une enquête sur les conditions de travail de Total en Birmanie. Le rapport de cette mission est consultable sur le site internet du groupe.¹⁵¹ La mission s'est déroulée du 25 au 29 mars 2003¹⁵², ce qui peut paraître assez court pour un travail d'une telle envergure. Le choix de ce cabinet n'est pas fortuit, il vise à utiliser les compétences de Bernard Kouchner, et son aura dans la lutte pour les droits de l'homme, afin de désarmer les critiques :

¹⁵⁰ Nous reviendrons sur cet aspect du mécénat de Total dans notre troisième partie.

¹⁵¹ A l'adresse suivante : http://birmanie.total.com/fr/publications/rapport_bkconseil.pdf

¹⁵² Source : BK Conseil, *Relation d'un voyage et de la découverte d'une industrie muette*, septembre 2003, page 2

« Bon connaisseur du Sud-Est asiatique et de son histoire, médecin humanitaire spécialiste des problèmes de santé publique et des situations d'urgence, et homme politique engagé connaissant personnellement Mme Aung San Suu Kyi, Bernard Kouchner avait toute l'expérience requise pour être un observateur critique et impartial de l'action de Total au Myanmar. C'est pourquoi le Groupe lui a demandé, dans le cadre d'un contrat de consultant passé avec sa société BK Conseil, de se rendre dans ce pays pour se forger son propre jugement sur place et donner ses avis et recommandations.¹⁵³ »

Le rapport de 19 pages qui résulte de cette mission est synthétisé de manière rigoureuse sur le site dédié aux activités en Birmanie :

« Synthèse du rapport de Bernard Kouchner

A) Éléments de constat

Total est la cible d'accusations dont une enquête sur place devrait démontrer qu'elles sont infondées : le Groupe a un Code de déontologie strict, les villages ont été respectés, la nature très technique des travaux était à l'évidence incompatible avec le travail forcé.

Total se voit reprocher d'avoir signé avec les dirigeants qui étaient et demeurent ceux d'un régime dictatorial. C'est au fond le reproche permanent adressé à l'entreprise.

Le programme socio-économique mené par Total est un vrai succès : couverture médicale de qualité, fort recul des pathologies, progrès de l'hygiène, essor de l'agriculture et de l'élevage, relations de qualité avec les habitants, élimination du travail forcé.

Total est confronté à un débat assez comparable à celui rencontré par les ONG humanitaires dans de nombreux endroits du monde : faut-il aider les populations des pays où s'exerce une dictature ? Pour Bernard Kouchner « il faut s'efforcer d'aider dans presque tous les cas... (mais) les belles âmes dénoncent d'autant plus facilement qu'elles se trouvent éloignées des dangers ».

Si le régime birman mérite les critiques qui lui sont adressées, ses détracteurs

¹⁵³ Source : http://birmanie.total.com/fr/controverse/p_4_4.htm

manifestent beaucoup plus d'indulgence face aux violations des Droits de l'Homme qui se produisent dans d'autres pays qu'ils ne jugent pas opportun d'attaquer. Ce côté « deux poids, deux mesures » peut sembler très injuste à Total, mais il s'agit d'une donnée de fait.

Pour des raisons compréhensibles (principe de neutralité, souci d'être irréprochable dans la zone du gazoduc), Total vit trop replié sur lui-même et sur ses opérations.

B) Évolutions suggérées pour le programme socio-économique

L'étendre géographiquement et le promouvoir comme un modèle transposable ailleurs au Myanmar, parce que l'action de Total dans sa zone « est un trop grand succès. Attention aux jaloux ».

Corriger certaines distorsions : les médecins de Total sont trop payés par rapport à leurs homologues du secteur public.

Faire participer les villageois à la gestion du domaine médical pour les inciter à se prendre en charge eux-mêmes, conformément à ce qui se pratique déjà dans le domaine agricole.

Donner une dimension nationale à l'action de Total en matière de santé : aider à l'implantation de dispensaires ailleurs au Myanmar, favoriser la venue d'un Institut Pasteur à Yangon, développer le recours aux médicaments génériques. Communiquer de manière plus ouverte sur le programme socio-économique et partager l'expérience de terrain de Total avec les ONG actives au Myanmar.

C) Traiter Yadana comme un problème humain et politique

Se taire sur la situation politique du pays expose Total au risque de partager l'opprobre qui frappe le régime birman et de voir son programme humanitaire considéré comme un simple alibi.

Total doit donc, à sa manière, « prendre parti », c'est-à-dire manifester clairement « une préférence pour les régimes démocratiques » ou tout du moins exprimer son engagement en faveur des « Droits humains ». Le Groupe doit accomplir des démarches, même discrètes, pour la libération de Mme Aung San Suu Kyi.

Total doit aussi ouvrir beaucoup plus largement la région du gazoduc à tous les observateurs qui souhaiteraient la visiter. »

Ce rapport contredit les allégations de « complicité de crime contre l'humanité » reprochées à Total, il met en lumière les excellents résultats obtenus dans le domaine sanitaire et social, et préconise des recommandations qui sont, sommes toutes, assez légères.

D'ailleurs, ce n'est pas un rapport isolé. En effet, le CDA¹⁵⁴, le *Collaborative for Development Action*, un organisme de conseil dans le domaine du développement économique et social, créé en 1985 aux États-Unis, a aussi réalisé plusieurs enquêtes sur les activités de Total en Birmanie. Comme le précise le groupe :

« Son activité s'exerce pour le compte de gouvernements, d'organisations internationales et d'agences des Nations unies, d'ONG ou d'universités. Ses ressources émanent principalement de contributions publiques.¹⁵⁵ »

A cinq reprises¹⁵⁶ le CDA a auditionné Total, à aucun moment il ne fut trouvé de comportement anormal. Plusieurs recommandations ont été formulées pour améliorer encore le travail sur place, recommandations que Total s'est engagé à suivre. Là aussi, il faut souligner la très grande transparence de Total, qui met à la disposition de tout un chacun les conclusions du rapport, et les informations concernant son enquête. Sur cette question du dossier birman, le groupe a agi avec un très grand professionnalisme, par l'utilisation d'un site internet reprenant les points de la controverse, et la réalisation d'enquêtes confiées à des organismes indépendants et internationalement reconnus. Sa position a donc été de se maintenir en Birmanie, de ne pas céder aux pressions extérieures, mais de s'expliquer et de s'ouvrir aux regards externes. D'ailleurs, de nombreux journalistes et ONG peuvent se rendre sur les sites de Total, pour voir par eux-mêmes comment se passe l'exploration. Cela signifie que Total n'entend pas se désengager de la Birmanie, mais au contraire poursuivre, voire même peut-être amplifier, son action locale.

¹⁵⁴ Source : http://birmanie.total.com/fr/controverse/p_4_3.htm

¹⁵⁵ Source : http://birmanie.total.com/fr/controverse/p_4_3.htm

¹⁵⁶ Octobre 2002, avril 2003, décembre 2003, avril 2005 et février 2008.

Deux autres affaires ont été autrement plus délicates à gérer, car elles ont trait à des accidents industriels, qui ont provoqué des dégâts matériels et humains importants ; il s'agit du naufrage du pétrolier Erika, et de l'explosion d'un hangar de l'usine chimique AZF.

Le naufrage de l'Erika

Le 12 décembre 1999, à 8h20, le pétrolier Erika, parti de Dunkerque le 8 décembre avec 30 884 tonnes de fioul lourd n°2, se casse en deux à 60 km au sud de la pointe de Penmarc'h. C'est le début d'une marée noire qui touche plusieurs kilomètres de côte le long du littoral Atlantique. Les riverains et l'opinion publique ce sont émus de cet accident. L'affréteur du pétrolier étant Total Petroleum Services, une filiale de Total,¹⁵⁷ le groupe s'est rapidement retrouvé mis en accusation par les journalistes et une partie des habitants. On l'a rendu responsable d'avoir affrété un navire poubelle, d'avoir fait transporter des déchets ainsi que des produits autres que du fioul lourd n°2, de s'être montré trop passif devant la catastrophe et de n'avoir rien fait par la suite pour y remédier. Un mouvement de boycott des stations Total a été lancé par certains groupes et plusieurs plaintes ont été ouvertes devant les tribunaux. Des caricatures de Total ont été diffusées sur internet, se moquant de l'entreprise.

Caricature de Total après le naufrage de l'Erika

¹⁵⁷ Source :

http://www.total.com/fr/group/news/erika/erica_proces/erika_acteurs_roles_11112.htm



On voit ici que l'entreprise est clairement accusée d'être le seul responsable du naufrage du navire. De même, les propos de la direction du groupe sont détournés afin de signifier que les dirigeants se sont montrés indifférents à la catastrophe.

Pour l'entreprise, c'est évidemment un coup très dur. Le procès de l'Erika s'est tenu du 12 février au 13 juin 2007, soit huit ans après l'accident. C'est un procès très long – quatre mois- qui a conclu à plusieurs responsabilités. Le jugement a été rendu le 16 janvier 2008. Total a décidé d'indemniser les victimes, mais de faire appel de ce jugement le 25 janvier 2008.

Quel est donc le jugement du 16 janvier 2008 ?

Tous les collaborateurs de Total inculpés dans cette affaire ont été relaxés. De même, la société Total S.A. a été relaxée de l'accusation de « mise en danger de la vie d'autrui »¹⁵⁸.

En revanche, le tribunal correctionnel de Paris a condamné Total « à titre pénal et civil pour délit de pollution », ainsi qu'à l'indemnisation des victimes de la marée noire.

Cette condamnation de Total peut paraître surprenante, car le même tribunal a « établi que l'état de corrosion des structures du navire a causé son naufrage et résultait de fautes caractérisées que Total ne pouvait pas connaître¹⁵⁹ ».

En effet, la cause du naufrage, telle qu'elle a été établie après plusieurs mois d'enquêtes, est due à « une forte corrosion des structures du navire¹⁶⁰ » conjuguée à la tempête de force 8/9 qui sévissait ce jour-là. Or, tous les certificats de l'Erika mentionnaient que le navire était en bon état. Total s'est fondé sur ces certificats pour affréter le navire. Le tribunal a établi que les certificats avaient été falsifiés, et que Total ne pouvait pas connaître l'état de corrosion au moment de l'affrètement.

« Ainsi, il a été démontré à travers des expertises judiciaires que le naufrage est survenu dans les conditions suivantes :

- _ la réalité de la structure du navire ne correspondait pas à la certification qui en a été faite après la remise "à neuf" du navire ;
- _ en effet les expertises ont révélé qu'il comportait des zones de corrosion localisées en fond de citernes, qui normalement auraient dû interdire la certification ;
- _ les expertises judiciaires ont également révélé que les travaux de remise à neuf n'ont pas été effectués alors que la certification indiquait qu'ils avaient été réalisés¹⁶¹. »

Les certificats de conformité du bateau ont été falsifiés, comme le reconnaît le groupe pétrolier :

¹⁵⁸ Source : communiqué de presse de Total du 16 janvier 2008

¹⁵⁹ Source : communiqué de presse de Total du 16 janvier 2008

¹⁶⁰ Source : Rapport du collège d'experts judiciaires désigné par le tribunal de commerce de Dunkerque, rendu le 28 novembre 2005

¹⁶¹ Source : Rapport du collège d'experts judiciaires désigné par le tribunal de commerce de Dunkerque, rendu le 28 novembre 2005

« Pourquoi Total a-t-il choisi d'affréter ce navire ? Était-ce un navire-poubelle ?

La décision d'affréter *l'Erika* a été prise de bonne foi, sur la base de documents qui se sont avérés trompeurs.

Au moment de cette prise de décision, *l'Erika* sortait d'une visite quinquennale assortie de travaux en cale sèche, pendant laquelle les structures étaient inspectées et rénovées sous la surveillance du RINA.

Il avait fait l'objet en 1999 de pas moins de 11 contrôles le déclarant conforme. Sa notation (*target factor*), attribuée par les autorités des ports, était celle d'un navire de qualité. Loin d'être un navire poubelle, il s'agissait bien d'un navire en bon état apparent et qui bénéficiait de tous les certificats et autorisations nécessaires pour naviguer. Ce navire bénéficiait d'une certification de navigabilité délivrée par le RINA, société de classification de premier rang. Ce n'est qu'après le naufrage que les expertises judiciaires ont révélé que les structures de *l'Erika* étaient corrodées. Ces mêmes expertises établissent que la réalité de l'état de la structure du navire ne correspondait pas à la certification qui en a été faite¹⁶². »

C'est pourquoi, estimant qu'il ne pouvait pas être tenu responsable du naufrage du navire, Total a fait appel de la décision du tribunal correctionnel de Paris :

« Dans un souci d'efficacité et de sécurité, le droit international du transport maritime a opté pour une nette séparation des responsabilités des principaux acteurs, l'affréteur n'étant pas responsable du contrôle et de la classification des navires.

En désignant Total comme un des responsables, la décision du tribunal risque d'entraîner la confusion des responsabilités et, à l'opposé du but recherché, de dégrader la sécurité des transports maritimes.

Total rappelle qu'il est un des principaux contributeurs du FIPOL¹⁶³ et que la totalité des demandes d'indemnisation recevables par cet organisme a été

¹⁶² <http://www.total.com/fr/group/news/erika/erika-faq/>

¹⁶³ FIPOL : Fonds internationaux d'indemnisation pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures

satisfaite. Cette décision comporte de nombreux motifs d'appel. Total a dix jours pour exercer ce droit.¹⁶⁴ »

Le jugement en appel n'a pas encore été rendu en 2009, soit dix ans après le naufrage, l'affaire de l'Erika n'est donc pas close.

Quelles ont été les conséquences de ce naufrage pour Total ?

D'abord, et c'est ce qui a peut-être le plus nuit à l'entreprise, un jugement très négatif de la part de l'opinion publique, qui n'a pas attendu les résultats des enquêtes et du jugement pour accuser le groupe et le charger de toutes les responsabilités. C'est le début des véritables attaques lancées contre Total. Attaques qui se sont répercutées ensuite sur ses activités en Birmanie, en effet l'exploration a commencé en 1992, comme nous l'avons vu précédemment, mais les rapports de bonnes tenues datent des années 2000, c'est-à-dire après le naufrage de l'Erika, et ils sont une réponse à des attaques qui ont été formulées par réaction à la marée noire de 1999. Le coût sur l'image du groupe est donc très négatif, d'autant que le groupe a mal communiqué sur le naufrage, comme la direction l'a elle-même reconnue.

A ce coût moral, il faut ajouter un coût financier qui n'est pas non plus anodin. Total a en effet financé le pompage du fioul restant dans les cales du navire, le nettoyage des côtes souillées, le traitement des déchets sur les plages. Le groupe a aussi indemnisé des victimes, financé des programmes de restauration et de valorisation du littoral, pour un coût total estimé à 200 millions d'euros.

« Total met à disposition [des préfets concernés] d'importants moyens logistiques et matériels (hélicoptères, grues, nettoyeurs haute-pression, cribleuses, etc.). En outre, il prend en charge le regroupement des déchets depuis la majorité des sites intermédiaires sur un site unique de stockage sécurisé à proximité de la raffinerie de Donges. (. . .)

¹⁶⁴ Source : communiqué de presse de Total du 16 janvier 2008

L'ensemble de ces travaux a été réalisé sous l'autorité des pouvoirs publics français, sous la supervision technique des agences de l'environnement et en lien permanent avec les élus locaux.

Dès la fin des opérations de nettoyage des côtes, le Groupe a engagé des programmes de restauration des équilibres écologiques. Ces actions ont été menées en liaison avec les associations de protection de l'environnement et les organismes publics.

Parmi les nombreuses actions entreprises par le Groupe, on peut citer notamment le soutien apporté à l'École Vétérinaire de Nantes dans ses travaux d'expertises et d'analyses menées sur les oiseaux touchés par la pollution¹⁶⁵. »

Les travaux de pompage se sont déroulés de la manière suivante :

« Total, par suite de la déficience de l'armateur et afin d'éviter tout risque de nouvelle pollution sur le littoral, a proposé aux pouvoirs publics d'utiliser son expérience des travaux offshore pour réaliser dans les plus brefs délais le pompage de la cargaison restée captive par 120 m de fond dans les deux parties de l'épave de l'Erika.

Le 26 janvier 2000, un protocole d'accord est signé entre Total et le Secrétaire Général à la mer, et la solution choisie pour le pompage est entérinée par le Ministre des transports fin février 2000.

Représentant un budget de 72 millions d'euros, les opérations de pompage se sont déroulées entre juillet et août 2000, avec l'aide de 7 navires de haute mer et plus de 300 personnes mobilisées en mer et à terre. Le 6 septembre 2000, un quitus de fin de pompage est signé entre Total et les représentants de

¹⁶⁵ Source :

http://www.total.com/fr/group/news/erika/erika_actions/nettoyage_littoral_5738.htm

l'État, prenant ainsi acte de la pleine réalisation du deuxième engagement pris par le Groupe¹⁶⁶. »

Puis vient ensuite le traitement des déchets :

« Lors du nettoyage des côtes, près de 270 000 tonnes de déchets de différentes natures ont été collectés : fioul émulsionné avec de l'eau de mer, sable et cailloux, morceaux de bois, sacs en plastique mais aussi matériel de ramassage, filets, etc.

Dès l'arrivée massive de fioul lourd sur les côtes, le Groupe a proposé aux autorités en charge de la gestion de crise d'assurer :

- _ Le regroupement de tous les déchets sur quatre sites de stockage lourd,
- _ La dépollution de la majorité des sites de stockage intermédiaires,
- _ Ainsi que le traitement de l'ensemble des déchets, collectés sur les plages et issus de la dépollution des sites de stockage. Une convention a été signée le 13 septembre 2000 entre l'État et Total pour formaliser cette proposition.

Représentant un budget d'environ 80 millions d'euros, le traitement des déchets proprement dit, s'est déroulé sur une période de trois ans, de début 2001 à fin 2003. Le procédé retenu a privilégié la valorisation des produits. Par ailleurs, la proximité de la raffinerie de Donges a permis de traiter entre autre les hydrocarbures récupérés. Toutes ces opérations ont été accomplies avec un souci particulier de sécurité et de respect de l'environnement¹⁶⁷. »

Avec le nettoyage, le pompage et le traitement des déchets Total a déboursé presque 200 millions d'euros. C'est un chiffre colossal. Au regard de ce coût, et des

¹⁶⁶ Source :

http://www.total.com/fr/group/news/erika/erika_actions/pompage_cargaison_5739.htm

¹⁶⁷ Source :

http://www.total.com/fr/group/news/erika/erika_actions/traitement_dechets_5740.htm

moyens mis en œuvre pour restaurer le littoral, on ne peut pas dire que le groupe s'est désintéressé du problème et qu'il ne s'est pas préoccupé de l'Erika.

A cela, le jugement du 16 janvier 2008 l'a obligé à indemniser les victimes :

« Total décide de verser immédiatement et de manière irrévocable aux victimes de la pollution les indemnités fixées par le tribunal. (. . .) Le Groupe s'engage à verser aux parties civiles qui l'accepteront, les indemnités fixées par le tribunal. Une organisation est mise en place pour que les paiements soient immédiats et définitifs, quel que soit le résultat de l'appel. Ces indemnités sont fixées globalement à 192 M€¹⁶⁸. »

Le coût global du naufrage de l'Erika est donc particulièrement élevé pour la compagnie : 200 millions pour restaurer le littoral, 192 millions d'indemnisation, soit 392 millions d'euros, à quoi il faut ajouter la valeur du fioul perdu dans le naufrage. Cet accident a été un coup dur, il aurait pu être un coup fatal, d'autant que parallèlement à cela Total négociait son rapprochement avec Elf, rendu effectif en 2000. Les tensions de l'opinion sur le groupe auraient pu faire échouer l'accord entre les deux sociétés. Il est d'ailleurs permis de se demander si la violence des attaques au sujet de l'Erika n'a pas été amplifiée par certaines personnes opposées à ce rapprochement, et cherchant à l'empêcher. Elf étant une société étatique, à l'inverse de Total, groupe privé même si l'Etat a possédé quelques parts, il a toujours bénéficié d'une plus grande estime. Il est indéniable que les ennuis judiciaires de Total servaient ceux qui voulaient empêcher le rapprochement des deux groupes, ou qui eussent préférés un rapprochement au profit d'Elf. Dans le domaine politique, les malheurs ne sont jamais le fruit du hasard.

Le naufrage de l'Erika n'a finalement pas empêché la fusion des deux sociétés. Cela est dû en partie à la cohésion du comité exécutif et à la maîtrise de la direction générale, qui a eu à gérer une situation particulièrement délicate et difficile. Le groupe a d'ailleurs tiré des conséquences du naufrage du pétrolier en accentuant sa présence dans le monde marin :

¹⁶⁸ Source : communiqué de presse de Total du 16 janvier 2008

« Dès le 23 décembre 1999, le Groupe a engagé, des programmes de restauration des équilibres écologiques en liaison avec les collectivités locales, les associations de protection de l'environnement et les organismes officiels.

De nombreux partenariats ont alors été développés, notamment avec :

L'École Nationale Vétérinaire de Nantes, pour la soutenir dans ses analyses menées au sein des centres de soins et de transit des oiseaux mazoutés;

Le Cedre en faveur des programmes d'études sur la protection et la restauration des équilibres écologiques;

L'Ifremer dans ses recherches sur la connaissance des biotopes et biocénoses marins côtiers du littoral atlantique;

Le Conservatoire du littoral pour favoriser les conditions de reproduction de certaines espèces d'oiseaux marins.

Total a également contribué à la renaissance de l'image touristique du Littoral atlantique en participant à la campagne menée sous l'égide du secrétariat au tourisme et de la Maison de France¹⁶⁹. »

La société n'est donc pas restée sans rien faire et a œuvré considérablement pour augmenter la connaissance du milieu marin, et valoriser le littoral français. Cet engagement ne fut d'ailleurs pas initié par l'affaire de l'Erika, mais existait avant l'accident, comme nous le verrons plus en détail dans la troisième partie. On constate toutefois que dans cette affaire, comme dans celle de la Birmanie, Total a fait des efforts considérables pour éviter les critiques, se mettre en conformité juridique et éthique, et assurer une très grande visibilité et transparence de ses actions.

Hélas pour le groupe, le dossier de l'Erika n'était pas encore refermé qu'à surgit une troisième épreuve, sûrement plus terrible que les deux autres, celle de l'explosion de l'usine AZF à Toulouse.

¹⁶⁹ Source :

http://www.total.com/fr/group/news/erika/erika_prevention/equilibres_ecologiques_5742.htm

L'explosion d'AZF

Le 21 septembre 2001, une explosion s'est produite dans le hangar 221 de l'usine AZF de Toulouse. La déflagration a creusé un cratère de plusieurs dizaines de mètres de long. Le bruit de l'explosion a été perçu jusqu'à plus de 40 km de Toulouse. L'explosion a provoqué la mort de 31 personnes, dont 21 travaillant au sein de l'usine AZF. Plus de 4 500 blessés ont été recensés. 27 000 structures immobilières ont été détruites aux alentours de l'usine. C'est un des plus graves accidents industriels des dernières décennies en France. Cette usine faisait partie du groupe Grande Paroisse, premier producteur français de fertilisant. Le nom de la marque commerciale de Grande Paroisse était AZF, nom par lequel l'usine était plus connue. En 1990 la société Grande Paroisse devient la composante d'engrais d'Elf Atochem, à la suite de la prise de contrôle d'Orkem par Elf Aquitaine. Puis, en 2000, Grande Paroisse rejoint le pôle fertilisant d'Atofina, qui regroupe toutes les activités chimiques du groupe Total Fina Elf depuis la fusion de Total, Petrofina et Elf Aquitaine. A ce titre, l'usine AZF appartient au groupe Total au moment de l'explosion¹⁷⁰. L'usine était située sur un terrain de 78 hectares, à 5 kilomètres du centre-ville. Cela peut paraître curieux de bâtir une usine si près d'une grande ville, mais lors de sa construction, en 1924, Toulouse n'était pas aussi étendue. Sous l'effet croissant de l'urbanisation, notamment dans les années 1960-1970, la ville s'est étendue et a englobé l'usine AZF, dont les installations ont été refaites dans les années 1960.

Cette explosion a été un grand traumatisme, non seulement pour la population toulousaine, mais aussi pour le reste de la France. Une certaine psychose s'est emparée des habitants, craignant d'autres explosions de sites sensibles. Les esprits étaient encore marqués par le naufrage de l'Erika, et quand le grand public a su que Total était le propriétaire de cette usine, l'amalgame a vite été fait entre les deux événements. Les accusations les plus farfelues ont circulé. En raison des morts, et des destructions nombreuses, sans compter la multitude des dégâts matériels, comme des vitres brisées, des habitations abimées, c'est une très vaste partie de la population qui a été directement touchée par cet accident. Total a été accusé d'avoir

¹⁷⁰ Source : <http://www.azf.fr/l-usine-azf-de-toulouse/historique-800233.html>

négligé la sécurité de l'usine, d'avoir cherché le profit et la rentabilité à tout prix, et donc d'être la cause directe des 31 décès. C'est une accusation très grave portée contre le groupe, une accusation morale forte, bien plus grave que les conséquences de la marée noire sur le littoral atlantique.

Le jour même de l'explosion, le président de Total, Thierry Desmarest, se rend sur les lieux de la catastrophe. Cette réaction immédiate a permis d'éviter que n'enflent trop de rumeurs, ou que se développent des reproches d'indifférence, comme lors du naufrage de l'Erika. Le président prend l'engagement de mettre tous les moyens dont dispose le groupe, pour indemniser les victimes, et d'assurer le futur du site :

« Cette explosion constitue un drame épouvantable. La vision du site ravagé est une vision bouleversante, comme une vision d'horreur. Mes premières pensées vont à toutes les victimes et à leurs familles, ainsi qu'à tous les Toulousains qui ont été frappés par ce drame. Le groupe déploiera tous les moyens possibles pour manifester sa solidarité aux familles des victimes et aux habitants de Toulouse touchés par la catastrophe.

L'explosion a été terrible. A l'heure où nous parlons, le bilan, probablement lourd, ne peut pas être encore établi. Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude aux équipes de secours et d'intervention qui se sont immédiatement mobilisées, et avec la plus grande compétence.

Nous ne connaissons pas encore les causes de cette explosion. Des enquêtes ont été immédiatement déclenchées et le groupe, parallèlement, a immédiatement nommé une commission d'enquête interne. (. . .)

Des experts des usines Atofina de la région se sont joints aux équipes de secours de Grande Paroisse pour les assister dans les opérations de sécurité. Enfin, une permanence sera mise en place dès demain, samedi 22 septembre, afin que les personnes ayant subi des dommages puissent se faire connaître et être informées des démarches à suivre¹⁷¹. »

¹⁷¹ Source : communiqué de presse du 21 septembre 2001

On a, par la suite, reproché à Total d'avoir mené une enquête interne, l'accusant d'avoir voulu entraver l'enquête menée par la police judiciaire. Mais ce procédé est tout à fait habituel : quand un accident survient dans une usine, le groupe propriétaire cherche à en connaître les causes, à trouver des défaillances éventuelles, pour y remédier et éviter de nouvelles catastrophes. Cette enquête interne n'a rien de surprenant, elle s'inscrit dans le cadre logique d'une démarche de sécurité industrielle.

Le lendemain, le samedi 22 septembre 2001, Total annonce la création d'un fonds pour les secours et l'assistance d'urgence aux victimes.

« Thierry Desmarest, Président-directeur général de TotalFinaElf, a annoncé à Toulouse, samedi 22 septembre 2001, que le Groupe TotalFinaElf va mettre à disposition des collectivités locales un fonds doté de 10 millions de francs pour contribuer aux secours et à l'assistance d'urgence aux victimes. Rappelant que " seuls m'importent aujourd'hui le sort des victimes et le réconfort que nous pouvons apporter à nos collaborateurs et à tous ceux qui ont souffert et souffrent encore de cette tragédie ", il a ajouté " ce fonds est destiné à soutenir l'effort exceptionnel, humain, matériel et financier, des collectivités locales dans les opérations de secours et d'assistance d'urgence aux victimes.¹⁷² »

Là aussi, les enseignements de l'Erika semblent avoir été tirés. En indemnisant les victimes, avant même de connaître les responsabilités de l'accident, le groupe se montre d'emblé plus préoccupé par le sort des hommes que par l'avenir de ses structures.

Puis, le 28 septembre, Total annonce le déblocage d'une aide de 20 millions de francs aux personnes les plus touchées par l'explosion.

¹⁷² Source : communiqué de presse du 22 septembre 2001

« Le groupe TotalFinaElf annonce la création d'un fonds de 20 millions de Francs destiné à l'aide d'urgence aux personnes les plus touchées par la catastrophe de Toulouse.

Ce fonds sera prioritairement et spécifiquement destiné :

aux ayants droit des personnes décédées et qui ne bénéficient pas de fonds de prévoyance d'entreprises ;

aux personnes ayant subi des dommages corporels ayant entraîné des handicaps graves ;

aux personnes en rupture totale d'habitat.

Ce fonds sera directement géré par la CROIX ROUGE FRANCAISE en liaison avec le groupe TotalFinaElf.

Pour Thierry Desmarest, Président-directeur général de TotalFinaElf : " Au-delà des structures d'information des victimes et des procédures simplifiées d'indemnisation mises en place par les assureurs, ce fonds permettra de soutenir plus rapidement encore ceux qui ont le plus souffert et le plus perdu dans cette catastrophe. "

Cette nouvelle aide complète le fonds de 10 millions de francs mis à la disposition des collectivités locales pour les secours et l'assistance d'urgence aux victimes, dès le lendemain de la catastrophe de Toulouse par le groupe TotalFinaElf¹⁷³. »

20 autres millions de francs sont débloqués six jours après l'accident, ce qui porte à 30 millions de francs le montant des aides apportées par Total, alors même que l'on ne connaît pas encore les responsabilités de chacun. Il est vrai que cette explosion tombe dans une mauvaise période de l'année, car quelques semaines plus tard, l'Etat français souhaite reconduire la « taxe exceptionnelle » imposée aux compagnies pétrolières, ce à quoi Total est en opposition :

« Pour TotalFinaElf, la reconduction en 2002 de la " taxe exceptionnelle " déjà prélevée en 2001 sur les sociétés de raffinage et de distribution pétrolière est injuste et discriminatoire.

¹⁷³ Source : communiqué de presse du 28 septembre 2001

En effet, la provision pour hausse des prix, est une disposition fiscale, qui permet d'étaler dans le temps les effets fiscaux d'une variation de la valeur des stocks d'une société. Cette disposition, de droit commun, s'applique à de très nombreuses professions. Elle est particulièrement justifiée dans le cas de l'industrie du raffinage et de la distribution pétrolière qui est tenue par la loi de conserver des stocks de réserves de produits importants pour garantir la sécurité de l'approvisionnement du pays. Il n'y aucune justification à la considérer comme un " avantage exorbitant " au seul motif qu'elle est utilisée- en toute légalité - par les entreprises de ce secteur¹⁷⁴. »

L'entreprise connaît en effet une augmentation de 11% de ses résultats nets sur les neuf premiers mois de l'année 2001, ce qui porte à 6.09 milliard d'euros le résultat net.¹⁷⁵ Dans le même communiqué le conseil d'administration exprime

« Sa profonde émotion et sa solidarité avec toutes les victimes de la catastrophe de Toulouse. Il a tenu à rendre hommage à l'ensemble des équipes de secours qui sont intervenus sur le site, et en particulier aux équipes de Grande Paroisse qui ont su démontré leur professionnalisme et leur dévouement dans les opérations de mise en sécurité du site¹⁷⁶. »

Evidement tous les éléments s'enclenchent : un résultat en hausse qui s'élève à plus de 6 milliards d'euros, un refus de subir une nouvelle taxe de l'Etat, une explosion dont les rumeurs disent qu'elle est due à une mauvaise gestion du site, il y a là de quoi alimenter beaucoup de haines contre la compagnie. Pourtant, Total ne ménage pas ses efforts pour porter assistance aux victimes. Au mois de novembre il annonce un nouveau partenariat avec la Croix Rouge pour aider les populations :

« Présente sur les lieux de la catastrophe dès le 21 septembre dernier, la Croix-Rouge Française poursuit son action sur le terrain grâce aux sommes

¹⁷⁴ Source : communiqué de presse du 22 octobre 2001

¹⁷⁵ Source : communiqué de presse du 20 novembre 2001

¹⁷⁶ Source : communiqué de presse du 22 octobre 2001

recueillies auprès du public - près de 7 millions de francs - et au fonds d'urgence de 20 millions de francs mis en place par TotalFinaElf¹⁷⁷. »

Au final, l'action conjuguée de Total et de la Croix Rouge a porté sur cinq points principaux :

« L'ensemble de ces moyens, qui s'ajoutent aux 10 millions de francs alloués au lendemain de la catastrophe par le Groupe TotalFinaElf, ont permis de réaliser :

- 8 millions de francs sous forme de "chèques - solidarité"

Les secouristes de l'Association sont allés à la rencontre, dans les huit secteurs de Toulouse les plus concernés par l'explosion, des habitants en rupture totale d'habitat. 11 000 formulaires de rupture totale d'habitat ont été établis permettant la distribution d'une aide matérielle d'urgence.

- Plus de 2 millions de francs pour les familles des victimes de la catastrophe
Cette aide financière prioritaire, plus de 2 millions de francs, concerne les familles endeuillées dont le parent n'appartenait pas au Groupe TotalFinaElf. L'instruction des dossiers se poursuit et les familles concernées pourront recevoir un second soutien en direction des enfants des victimes.

- Mise en place d'une aide d'urgence pour les personnes blessées dans l'explosion

La Croix-Rouge Française, avec le Groupe TotalFinaElf, apportera une aide d'urgence aux personnes les plus gravement blessées par l'explosion.

- Assistance dans la rédaction des déclarations de sinistres

Consciente des difficultés rencontrées par les particuliers mal ou non assurés, la Croix-Rouge Française, en collaboration avec les spécialistes assureurs du Groupe TotalFinaElf, fait circuler un véhicule qui aide les sinistrés à remplir leur déclaration afin d'accélérer les procédures d'indemnisation.

- Un dispositif humain renforcé par la présence de modérateurs urbains

Les volontaires de la Croix-Rouge Française sont encore aux côtés de la population pour apporter écoute et soutien. De jeunes modérateurs urbains,

¹⁷⁷ Source : communiqué de presse du 8 novembre 2001

originaires de quartiers sensibles recrutés sous contrat emplois-jeunes par l'Association, amplifient leur action dans le quartier de la Raynerie¹⁷⁸. »

Aide juridique, aide financière, aide psychologique, les efforts de Total ne sont pas minces. Il est donc faux de dire que le groupe n'a rien fait, ou qu'il s'est désintéressé du problème : il a, au contraire, été très actif dans la gestion de cette catastrophe, et a grandement aidé les services de l'Etat, souvent engoncés dans leur lenteur.

Le 14 novembre le groupe annonce en plus la création d'une « structure de coordination énergie » :

« Conscient des graves difficultés auxquelles doivent faire face les toulousains sinistrés à l'entrée de l'hiver, TotalFinaElf a décidé d'apporter un soutien financier et de mettre en place avec l'aide d'EDF Midi-Pyrénées et de la Croix-Rouge Française une structure de coordination " énergie " en faveur des foyers du secteur privé sinistrés lors de la catastrophe de Toulouse.

TotalFinaElf et ses assureurs prendront en charge les surconsommations d'énergies -chauffage et éclairage- des foyers du secteur privé en parallèle de l'action menée par la Mairie de Toulouse pour le secteur public.

Cette structure de coordination " énergie " assurera la gestion administrative des surcoûts énergétiques consécutifs à la catastrophe et en facilitera le règlement.

Par ailleurs, TotalFinaElf abondera à hauteur de 500 KF le Fonds Solidarité Energie. Ce fonds a pour vocation la prise en compte des impayés des familles connaissant une forte précarité. Il est géré par les institutionnels locaux (CAF, DASS, CCAS et Conseil général) et EDF¹⁷⁹. »

Les efforts du groupe ne se déploient pas uniquement après l'accident, mais perdurent dans le temps. Total n'abandonne pas les habitants et les sinistrés au fur et à mesure que la date de l'accident s'éloigne. On voit aussi sa ferme volonté de travailler en étroite collaboration avec les organismes étatiques, que ce soit l'EDF, le conseil général, la CAF, la DASS, et donc de ne pas œuvrer seul.

¹⁷⁸ Source : communiqué de presse du 8 novembre 2001

¹⁷⁹ Source : communiqué de presse du 14 novembre 2001

Comme pour l'Erika, d'importants moyens financiers sont avancés pour remédier aux conséquences de la catastrophe, pour apporter une aide aux victimes, pour restaurer le site, et cela même alors que la cause de l'explosion n'est toujours pas connue au 14 novembre 2001. C'est un acte de communication certes, mais un acte que rien n'obligeait à faire. Un acte qui a d'ailleurs été mal communiqué puisque bons nombres de ces actions sont restées ignorées de l'opinion publique.

Une fois les premières indemnisations apportées deux questions se posent : quelle est l'origine de l'explosion, et quel est l'avenir du site ? La première question ne dépend pas de Total, mais des enquêteurs qui œuvrent sur place, la deuxième, en revanche, est entre ses mains.

Dès après l'explosion, Total a signifié son souhait de ne pas reconstruire l'usine AZF sur un autre site :

« Le Groupe n'a, à ce jour, annoncé aucune décision concernant l'avenir du site toulousain. TotalFinaElf a simplement indiqué que, sans préjuger de la décision des pouvoirs publics, l'usine ne serait vraisemblablement pas reconstruite sur un autre site. Rappelons qu'il existe en effet deux conditions préalables à toute prise de décision :

- les opérations de mise en sécurité du site doivent être intégralement achevées ;
- les origines du drame doivent être connues, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui¹⁸⁰.

Plusieurs études sont menées, pour aboutir, au mois d'avril 2002, à la décision de ne pas rouvrir l'usine AZF.

Les études et les réflexions menées au cours des derniers mois ont conduit la société Grande Paroisse, filiale d'ATOFINA, branche chimie du groupe

¹⁸⁰ Source : communiqué de presse du 11 décembre 2001

TotalFinaElf, à considérer aujourd'hui qu'il n'est pas possible d'envisager le redémarrage de son site de Toulouse¹⁸¹. »

Pas de reprise de l'activité chimique donc, mais pas d'abandon économique du site :

« Le groupe TotalFinaElf s'engage, aux côtés de Grande Paroisse et d'ATOFINA, à développer une politique active de soutien à l'activité économique de Toulouse et sera prêt à contribuer à des investissements de développement créateurs d'emplois, en coopération avec les acteurs locaux¹⁸². »

En lieu et place de l'usine il est prévu quatre projets possibles :

« Institut de Sécurité Industrielle :

(. . .) TotalFinaElf se propose de fédérer les moyens humains permettant de lancer l'opération, en particulier la création d'un Comité de Pilotage, puis de contribuer aux moyens matériels pour bâtir le lieu de cette activité et d'aider au lancement du projet.

Cité d'entreprises de Biotechnologies :

La Municipalité de Toulouse, le Conseil Régional Midi Pyrénées et le Conseil Général de la Haute Garonne ont déjà engagé des projets et des réflexions sur le développement des activités liées aux biotechnologies à Toulouse. TotalFinaElf, avec le concours d'industriels de ce secteur, propose de participer à un grand projet commun, porteur d'avenir et d'emplois futurs, privilégiant les entreprises faisant de la recherche ou développant de nouvelles approches dans les chimies dites de substitution. (. . .)

Aide aux entreprises, aux sous-traitants d'AZF, Développement Régional :

Par ailleurs, le groupe TotalFinaElf s'engage à mettre en œuvre un plan d'actions destiné à contribuer au développement économique de la région et à la sauvegarde de l'emploi en partenariat avec des institutions publiques ou des groupes d'industriels actifs de la Région.

¹⁸¹ Source : communiqué de presse du 11 avril 2002

¹⁸² Source : communiqué de presse du 11 avril 2002

Dans le cadre de ce plan, une place privilégiée sera réservée au soutien aux sous-traitants du site AZF touchés par le projet de fermeture. (. . .)

L'ensemble de ce plan serait totalement distinct du processus d'indemnisation des entreprises sinistrées. Depuis la catastrophe, Grande Paroisse avec l'appui de TotalFinaElf assume et continuera à assumer toutes les responsabilités qui lui incombent dans la compensation des dommages aux victimes¹⁸³. »

Quatre projets donc, mais finalement c'est une autre idée qui voit le jour, celle de créer un canceropôle.

« Dès octobre 2001, les travaux de déconstruction ont été menés pour assurer la mise en sécurité du site. Ces opérations ont nécessité le démontage et l'évacuation de près de 150 000 tonnes de matériaux vers les filières d'élimination agréées.

Lorsque la décision a été prise en 2002 de ne pas relancer l'activité de l'usine, Grande Paroisse a travaillé en étroite collaboration avec les services de la DRIRE pour définir le programme de réhabilitation.

Il a été également choisi de faire don du site à la Communauté d'Agglomération du Grand Toulouse, une fois réhabilité. Dédié à l'intérêt général, l'ancien terrain de l'usine AZF accueillera prochainement le Cancéropôle de Toulouse, complexe unique en Europe.

Le chantier de dépollution a démarré en mars 2005. Différentes actions ont été menées : purge des remblais pollués, traitement des hydrocarbures, enlèvement des spots résiduels de pollution, enlèvement de l'intégralité des réseaux et des ouvrages enterrés, remblaiement des zones à traiter.

Les opérations de dépollution achevées, les travaux d'aménagement ont pu commencer en 2007. Entre 2002 et 2007, Grande Paroisse a alloué un budget de 100 millions d'euros pour la remise en état du site¹⁸⁴. »

¹⁸³ Source : communiqué de presse du 11 avril 2002

¹⁸⁴ Source : <http://www.azf.fr/nos-actions-apres-la-catastrophe/renouveau-du-site-800242.html>

Don du site à la communauté d'agglomération, financement des travaux de dépollution et de désaffectation, destruction des bâtiments, investissement de 100 millions d'euros dans le nouveau projet, Total n'a pas ménagé ses efforts pour bâtir un site neuf et moderne, dédié à d'autres activités que les engrais.

Le lancement du canceropôle date officiellement du 31 mars 2004 ; l'annonce en est faite alors par le maire de Toulouse. Le site a ouvert ses premières unités à la fin de l'année 2008. Ce qui est curieux, c'est que le site internet¹⁸⁵ du canceropôle ne mentionne jamais les noms d'AZF et de Total, même dans les pages consacrées à l'historique du site et à l'origine de sa création. Alors que ce centre est lié à AZF, puisqu'il n'aurait probablement pas été bâti si l'explosion n'avait pas eu lieu, alors que Total a financé une partie des travaux, et porté le projet avec les pouvoirs publics, le nom de l'entreprise a été effacé de l'histoire officielle du lieu, comme si l'on voulait nier son rôle dans l'émergence de ce site.

Mais l'action de Total n'a pas consisté uniquement dans la réalisation du canceropôle, la société a aussi investi des capitaux dans la région toulousaine, avec la volonté affichée de créer 1000 emplois. C'est ainsi que Tenesol Technologies – une filiale de Total et d'EDF- s'est implantée dans la région toulousaine, ainsi que de nombreux sous-traitant du groupe. De même Total a facilité la création de TPE en signant un accord avec la chambre de commerce et d'industrie de la Haute Garonne.

« Total a également mis en œuvre un dispositif de support à la réindustrialisation, en accordant des prêts financiers, sans garantie, non affectés, à taux nul ou bonifiés. Ces aides financières ont été attribuées via différents canaux :

- Dès l'été 2002, le Groupe a délégué à Toulouse une équipe entièrement dédiée à la prospection de projets et de dossiers d'entreprises régionales susceptibles de se développer et de créer corrélativement des emplois. Avec un engagement financier de plus de 5 millions d'euros de la part de Total Développement Régional, plus de 50 dossiers ont été soutenus.
- La prospection des PME a également été assurée par des partenaires régionaux dans le cadre de conventions. A cette fin, Total a signé une

¹⁸⁵ <http://www.canceropole-toulouse.com>

convention avec la Chambre de commerce et d'industrie via la plate-forme Haute Garonne Initiative. Une contribution de 460 000 € a également été versée pour soutenir cette action. Cela a ainsi permis la création de 112 TPE (très petites entreprises), soit 270 emplois.

- Total a également contribué à l'action de l'Institut régional de développement industriel (IRDI), en abondant le fonds ICSO1 de ce dernier à hauteur de 2 millions d'euros¹⁸⁶. »

Cinq millions d'euros pour soutenir des projets d'entreprise, 460 000 euros pour aider des TPE, deux millions d'euros pour l'Institut régional de développement industriel, cela fait 7 460 000 euros de dépensés pour vitaliser l'économie de la région. Un chiffre très important qui est passé sous silence.

Si on fait le bilan de tous les investissements de Total après l'explosion de l'usine on obtient les résultats suivants :

Actions	Montants
Aide aux victimes	4 600 000
Remise en état du site	100 000 000
Aide au secteur économique	7 460 000

Soit au total une somme de 112 060 000 euros déboursés à la suite de l'explosion du hangar 221 de l'usine AZF de Toulouse. Certes, le chiffre d'affaires de l'entreprise se mesure en dizaine de milliards d'euros, mais cela reste quand même une somme considérable, témoignant de la présence du groupe après la catastrophe, et de sa ferme volonté de ne pas abandonner cette région. Rien n'obligeait Total à réaliser de telles opérations, sauf une éthique solide, et une certaine idée du rôle de l'entreprise. Rien ne l'y obligeait, car on ne connaît toujours pas les raisons exactes de l'accident.

¹⁸⁶ Source : <http://www.azf.fr/nos-actions-apres-la-catastrophe/revitalisation-regionale-800243.html>

Pourquoi l'explosion ?

Il ne s'agit pas ici de mener une enquête sur les causes de l'explosion de l'usine, mais de faire le point sur l'état des enquêtes.

Dès le début la piste de l'acte volontaire malveillant fut écartée pour se concentrer uniquement sur celle de l'accident et de la négligence.

La piste avancée par l'enquête est celle de l'accident chimique. Cela est confirmé le 11 janvier 2002 par le procureur de la République du parquet de Toulouse pour qui

« La thèse de l'attentat ou de l'acte de malveillance n'est plus du tout d'actualité. Tout converge vers la thèse de l'accident¹⁸⁷. »

Cette thèse s'appuie sur le scénario suivant : au bâtiment 335, un ouvrier aurait pelleté, par erreur, 500 kg de DCCNa (dérivé chloré), dans une benne contenant du nitrate d'ammonium. Le contenu de cette benne aurait été déversé deux jours plus tard sur un tas de nitrate humide dans un sas, à l'entrée du hangar 221. A cause de l'humidité une réaction chimique se serait opérée, qui aurait causé une détonation, qui elle-même se serait propagée jusqu'au tas de nitrate du hangar principal, et l'aurait fait détoner quinze minutes après le déversement.

Mais une reconstitution, les 9 et 11 octobre 2002, a montré qu'il était impossible de confondre du chlore et du nitrate d'ammonium, et ce notamment en raison de la forte odeur nauséabonde qui s'en dégage. L'instruction a donc revu le scénario, et a estimé que ce n'était plus 500 kg, mais quelques kilos de chlore, qui avaient été déposés sur le tas de nitrate d'ammonium.

Cependant, pour qu'une explosion puisse se produire avec ces faibles quantités de produit, il faut des conditions d'ordre mécanique, physique et chimique, qui n'ont pu être obtenues qu'en laboratoire, et qui ne sont en tout cas nullement

¹⁸⁷ Source : <http://www.azf.fr/le-proces-azf/l-instruction-800263.html>

celles du hangar 221. Il a par exemple été avancé que le hangar était sale et humide, ce qui a été infirmé par des ouvriers et des experts lors du procès¹⁸⁸.

Autre problème de l'enquête, il a toujours été retenu que le 21 septembre il n'y avait eu qu'une seule explosion. Cela s'est révélé contrecarré par des enregistrements sonores et vidéo, par des témoins et par plusieurs enquêtes, qui tous disent qu'il y a eu deux explosions. Or la thèse de l'accident chimique ne parvient pas à expliquer l'explosion avec deux détonations. Si bien qu'à l'ouverture du procès, en avril 2009, après cinq ans d'enquêtes et le travail de quarante experts, on ne connaît toujours pas les causes de l'explosion.

Total ne défend officiellement aucune thèse. Sur le site internet consacré à la catastrophe l'entreprise se borne à récapituler les arguments de chacune des possibilités.¹⁸⁹

« 4/ Quel est le scénario le plus vraisemblable selon vous ?

Grande Paroisse ne privilégie à ce jour aucune hypothèse.

Mais elle constate, d'une part, que le scénario de l'accident chimique décrit par les experts au pénal est scientifiquement faux. D'autre part, que ce scénario laisse sans aucune explication de nombreux phénomènes antérieurs ou précurseurs à l'explosion, décrits par des centaines de témoins.

Grande Paroisse a pu également constater que certaines pistes ne donnaient pas lieu à des investigations très approfondies de la part des enquêteurs. A ce jour, de nombreuses contradictions et questions demeurent sans explication ou réponse dans le dossier pénal.

Une seule conviction demeure : l'explosion a été initiée dans le tas principal du hangar – ce qui était d'ailleurs l'avis catégorique des experts judiciaires dans leur rapport huit jours après la catastrophe¹⁹⁰. »

¹⁸⁸ Source : *Le Figaro*, 11 mai 2009

¹⁸⁹ <http://www.azf.fr/>

¹⁹⁰ Source : <http://www.azf.fr/presse/questions/-/reponses-800268.html#4>

En 2009 aucune enquête n'a pu déterminer quelles étaient les causes de l'accident. Total aborde néanmoins franchement la thèse de l'attentat pour l'étudier au même titre que les autres thèses.

« 5/ Pensez-vous appuyer l'hypothèse d'un acte de malveillance, voire de terrorisme ?

La police judiciaire s'est intéressée à différents faits qui se sont produits peu de temps avant et pendant le sinistre :

- les comportements soudainement agressifs et les menaces proférées par certains manutentionnaires à l'intérieur du site vis-à-vis de chauffeurs d'entreprises extérieures ;
- le corps d'un homme retrouvé à la suite de l'explosion « étrangement vêtu », qui s'est révélé être celui de la personne la plus agressive¹⁹¹ ;
- le contenu d'une enquête des Renseignements généraux¹⁹².

Cependant, tous ces éléments demeurent insuffisants.

Contrairement aux déclarations des experts pénaux, un acte volontaire et criminel à l'origine de l'explosion est tout à fait plausible et techniquement possible. Néanmoins il n'est pas dans le rôle de Grande Paroisse de mener ce type d'enquête. Elle n'en avait ni le droit, ni les outils, ni les connaissances nécessaires.

À ce jour, Grande Paroisse est intimement convaincu, avec une partie importante de la communauté scientifique, que l'accident chimique n'est pas la cause effective de la catastrophe. Un acte volontaire pourrait avoir techniquement déclenché l'explosion, mais cette hypothèse n'a pas donné lieu à des investigations approfondies en temps utile. Il en va de même pour certaines autres pistes.

¹⁹¹ Cet homme, un certain Hassan J., a été retrouvé mort sur les lieux de l'explosion, avec plusieurs couches (5 à 7 selon les sources) de sous-vêtements. Cet accoutrement est vu par certains comme étant typique des kamikazes islamistes au moment où ils vont se faire exploser.

¹⁹² Cette enquête des RG a révélé qu'Hassan J. avait des liens avec des mouvements islamistes.

La cause de la catastrophe est, par conséquent, aujourd'hui encore indéterminée¹⁹³. »

Il est quand même assez terrible que huit ans après l'explosion on ne sache pas ce qui en est la cause. En tout cas, les membres du personnel de Total qui avaient été inculpés ont tous bénéficié d'un non-lieu. Et le procès qui s'est ouvert en 2009 n'a pas davantage éclairci les zones d'ombres de ce drame.¹⁹⁴

Au regard de ces trois grandes affaires, que pouvons-nous déduire ? D'abord ce fut trois rudes coups pour la société, arrivés dans un espace temps assez restreint, mais qui finalement ont des liens entre eux : c'est parce qu'on a accusé Total d'être responsable du naufrage de l'Erika qu'on s'est acharné sur lui aussi au moment de l'explosion d'AZF, et que s'est rouvert le procès de Birmanie. A chaque fois il y a une certaine malveillance politique de personnes qui cherchent à nuire à l'entreprise au lieu de chercher à connaître la vérité. C'est grâce à son exécutif tenace et à la forte solidarité des dirigeants, que l'entreprise a pu surmonter avec succès ces épreuves. Les efforts financiers déployés sont considérables, le souci de transparence est aussi très présent : création de site internet d'information, mandement de commissions d'enquêtes, publication des rapports, collaboration étroite avec l'instruction ; Total a cherché à être le plus transparent possible pour ne pas laisser se développer l'idée d'une occultation de la vérité. Dans le même temps, ces affaires ne l'ont pas empêché de continuer son action et ses investissements. Le groupe a su investir ce qu'il fallait, sans se détacher de ses obligations envers l'avenir. On peut toutefois regretter que ses actions ne soient pas mieux relayées et connues.

¹⁹³ Source : <http://www.azf.fr/presse/questions-/-reponses-800268.html#4>

¹⁹⁴ Le 19 novembre 2009 le Tribunal correctionnel de Toulouse a prononcé la relaxe « au bénéfice du doute » du directeur de l'usine AZF et de la société Grande Paroisse. Total et Thierry Desmarest ont été mis hors de cause. Le parquet ayant fait appel de ce jugement le procès n'est donc pas encore achevé.

Conclusion de la partie

La configuration patronale de Total entre 1950 et 2006 est particulièrement intéressante. Constituée d'une très grande cohésion, avec une stabilité remarquable de ses équipes dirigeantes, une continuité temporelle et une ouverture mesurée aux formations multiples, Total a su créer les conditions d'une entreprise capitaliste familiale. Entreprise capitaliste parce que le capital est détenu par plusieurs actionnaires, et même par l'Etat, mais familiale, parce que la longévité, et la progression de ses patrons, est le propre d'une lente évolution interne. Les patrons aiment leur entreprise, et y consacrent toute leur vie.

C'est pourquoi les grandes décisions du groupe sont toujours menées par eux, et décrétées par leur volonté. Dans les discours des assemblées générales, ou les présentations des rapports annuels, se mêlent l'attachement et la volonté d'expansion. C'est cette cohésion, et l'attachement à la société, qui a permis à Total d'affronter de grandes épreuves, notamment les trois affaires du début des années 2000, qui n'ont pas été facile à gérer, mais dont les patrons se sont finalement bien sortis. Alors oui, on peut attribuer la réussite de Total à ses patrons. Mais ces dirigeants ne sont pas seuls, ils n'agissent pas seuls, rien ne serait possible sans le travail des collaborateurs du groupe.

