



n° 33 OCTOBRE 2000

EDITORIAL

CONTRÔLES INTERNES ET REGULATIONS INDISPENSABLES

La présence de contrôles internes de plus en plus efficaces dans les entreprises et l'adoption par les marchés, tant au niveau mondial qu'au niveau de la zone Euro, de mécanismes de régulation fondés sur des principes rigoureux, nous paraissent indispensables. Ces exigences seront d'autant plus fortes que les fonds de pension et les fonds éthiques anglo-américains détiennent aujourd'hui plus de 50 % du capital des entreprises. Ces exigences sont également partagées par l'ensemble des actionnaires institutionnels et **par les actionnaires salariés.**

Les résultats du 1^{er} semestre de toutes les entreprises pétrolières y compris ceux de notre Groupe sont exceptionnels. Cette capacité d'autofinancement considérable doit servir à se désendetter, à financer la recherche scientifique et la formation des hommes, à investir massivement dans les différents secteurs de l'énergie amont et aval (notamment gaz et électricité) dans une perspective de long terme, enfin à préparer d'éventuelles acquisitions majeures ou des partenariats industriels dans la zone euro. Mais pour conduire cette stratégie axée sur une vision long terme, il faut un management performant et intègre. **C'est aussi une exigence des actionnaires salariés, comme nous le répétons chaque fois.** Il faudra du temps pour juger la stratégie du nouveau Groupe. En revanche, nous craignons que la qualité du management issu de la parité ainsi que sa crédibilité soient altérées par « les affaires », œuvres d'hommes souvent sans scrupules, dont l'action néfaste a été permise par l'absence de contrôles internes efficaces et impartiaux. Nous les réclamons depuis l'Assemblée Générale relative à l'exercice 1995 date à laquelle, après avoir constaté des anomalies dans les comptes des exercices passés, nous avons demandé pour la 1^{ère} fois la mise en place de contrôles internes et l'identification des responsabilités.

De retour des Etats Unis où nous avons participé au congrès annuel de l'International Corporate Governance Network (l'ICGN regroupe tous les investisseurs institutionnels du monde), nous lisons dans la presse des révélations, à vérifier bien entendu, pouvant jeter la suspicion sur de nombreux cadres dirigeants d'ELF, qui auraient bénéficié d'une double rémunération hors fiscalité en plus des stocks options. Sûrement ces mêmes cadres qui nous insultaient ou nous menaçaient à la sortie de l'Assemblée Générale de mai 1996, quand AVAS refusait d'approuver les comptes et le rapport des Commissaires aux comptes, sur les exercices antérieurs, et critiquait l'absence de contrôles internes... la justice fera son travail. AVAS se réserve le droit d'engager une action envers ces individus qu'ils soient en France, en Suisse voire récemment retraités ; ils ont spolié le Groupe et ses actionnaires.

La globalisation des marchés et la construction du marché unique de la zone euro nécessitent l'adoption urgente de mécanismes de régulation fondés sur des principes déjà élaborés par les fonds de pension regroupés dans l'ICGN, soutenus par l'OCDE et la Banque Mondiale. Ce sont les principes de Gouvernement d'Entreprise et de développement durable « sustainability », comportant l'aspect de protection de l'environnement et de justice sociale, la lutte contre la corruption et les abus de biens sociaux, enfin les aspects éthiques au sens large. Dans le même temps, les entreprises comme les organisations internationales vont adopter de nouvelles méthodes de gestion permettant d'anticiper les risques (risk management), des méthodes proactives et non plus simplement réactives. En effet, dans tous les domaines et de plus en plus, l'accent sera mis sur la qualité et la performance, l'intégrité et la responsabilité des hommes qui dirigent une organisation ou une entreprise.

Quant à notre Groupe, sa position de leadership exige de lui d'être exemplaire. La crise économique et boursière qui pourrait résulter d'un nouveau choc pétrolier, devrait mettre à l'épreuve nos compétences et notre cohésion.

Actionnaires salariés de ce grand groupe pétrolier qu'est devenu TotalFinaElf, l'un des premiers groupes industriels européen et 4^{ème} ou 5^{ème} groupe pétrolier mondial, nous sommes concernés par ces enjeux, par ces changements, par ces difficultés et ces nouveaux risques, par la nécessité de mettre en place des contrôles internes efficaces dans notre entreprise et par l'adoption d'indispensables systèmes de régulation des marchés au plan européen comme au plan mondial, **afin que le facteur humain retrouve sa primauté sur le facteur économique et financier**

J.A. Massie
Président

AVAS – Tour Coupole, Cedex 45, Bureau 03 E12, 92078 Paris la Défense
par la loi du 1^{er} juillet 1901

Tél.: 00 331 47 44 27 18 ou 00 331 44 29 32 – Fax : 00 331 47 44 37 82

13/10/1986 modifiée le 17/11/99

e-mail : esop.avas@elf-p.fr

Association régie

Déclarée le

Les Aléas du gouvernement d'entreprise à la française (suite)

Les rapports annuels de l'exercice 1999

diffusés en avril et en mai 2000, sont de mieux en mieux présentés. Ils comportent 2 ou 3 pages sur le Gouvernement d'Entreprise :

- la composition du CA ou du Conseil de Surveillance avec la mention « administrateur indépendant » suivant le cas, la nationalité, l'âge, le nombre d'actions détenues, les différents mandats de chaque administrateur
- la composition et la mission des comités spécialisés, généralement trois, quelquefois quatre (1 comité stratégie), parfois deux (1 comité mixte des nominations et des rémunérations piloté par le Président, ce qui est anormal et que nous contestons)
- la liste des responsables fonctionnels et des responsables opérationnels (30 ou 40 noms)
- souvent un tableau synthétique des plans d'options de souscription et d'options d'achat d'actions, sans identifier les principaux bénéficiaires
- l'évolution de la rémunération des dirigeants et des jetons de présence
- quelquefois y figurent les rapports des comités spécialisés, très intéressants, mais peu de rapports annuels les publient.

La régression par rapport aux principes de gouvernement d'entreprise constatée cette année ne se situe pas là. C'est au niveau des Assemblées Générales.

En effet, cette année, la rédaction des résolutions classiques a été modifiée pour permettre **l'insertion de dispositifs d'auto protection et de verrouillage du capital**. La plupart des entreprises ont recouru à la présentation **de résolutions nouvelles**

parfois très complexes pour réduire les droits des actionnaires; en même temps elles introduisaient dans l'ordre du jour des AG une résolution d'apparence anodine, qui à l'examen se révélait une arme anti-OPA, surnommée «pilule empoisonnée».

Pour alimenter cette attitude défensive les banquiers d'affaires, conseils de ces entreprises, ont rédigé un «red book», une sorte de manuel d'auto défense, recommandant **une panoplie d'armes juridiques et dissuasives** relativement faciles à mettre en place. Ces armes permettent d'élever des fortifications pour repousser les assauts ou des bunkers pour résister à un long siège!

Nous citerons les plus fréquentes :

- **l'abaissement du niveau de franchissement de seuil**, qui alerte l'entreprise à la moindre entrée ou sortie de son capital. C'est une protection statutaire: il a été abaissé à 1 % en général, parfois à 0,5 % chez Vivendi, Danone et Crédit Lyonnais par exemple
- **l'attribution d'un droit de vote double après 2 ans de détention d'actions au nominatif** (auparavant c'était après 3 ans); cette disposition s'est généralisée cette année
- **le droit de vote est plafonné**: à 6 % chez Danone, à 1 % chez Lafarge. Cette disposition a pour conséquence de réduire la liberté d'expression et le droit de vote d'un

- actionnaire institutionnel non désiré»
- • **L'augmentation de capital en cas d'OPA.** . La plupart des entreprises ont introduit cette résolution cette année lors des AG : Vivendi a fait approuver une augmentation de capital de 4 G euros; TotalFinaElf l'a retirée; Suez Lyonnaise des Eaux l'a fait voter de justesse; Lafarge a échoué (les institutionnels ont voté massivement contre).
 - • **La constitution d'un pacte d'actionnaires conclu avec des investisseurs familiaux ou amis:** GAS Groupe d'actionnaires stables (Société Générale) ou bien GAP Groupe d'actionnaires permanents (Crédit Lyonnais) – ou encore, les blocs d'actionnaires stables» protègent le capital de Bouygues, Carrefour, Peugeot, Société Générale. Notons que les participations croisées ont le même objectif.
 - • **La mise en place d'un système d'auto-contrôle**
 - - par le rachat d'actions de l'entreprise jusqu'à 10 % du capital sous le prétexte de créer de la valeur pour l'actionnaire ou de réguler le cours de l'action
 - - par la confiscation du droit de vote des actionnaires salariés, à travers le conseil de surveillance «muselé» du plan d'épargne d'entreprise (ou PEE, où les actions des salariés sont bloquées durant une période 5 ans)

Dans le passé, la participation des actionnaires institutionnels aux AG était certes faible, mais elle s'améliorait peu à peu. Cette année, la désaffection a atteint des proportions alarmantes; la plupart des entreprises, dont l'actionnariat est dispersé ont tenu leur AG sur deuxième convocation, car elles ne parvenaient pas à réunir le quorum nécessaire afin de tenir une Assemblée Générale Ordinaire (les actionnaires présents ou représentés doivent posséder le quart des actions ayant le droit de vote, aucun quorum n'est requis lors de la deuxième convocation) et une Assemblée Générale Extraordinaire (les actionnaires présents ou représentés doivent posséder le tiers des actions ayant le droit de vote, et en deuxième convocation, le quart des droits de vote).

- • **la détention d'établissements de crédit** (Bouygues, Carrefour, Lafarge, Danone) est une autre forme de «pilule empoisonnée» rendant difficile une OPA, à cause de l'obligation de racheter toutes les filiales ou établissements de crédit, qui nécessiterait de difficiles et longues autorisations administratives
- • **les dispositions contractuelles passées avec les clients** (contrats d'eau, de chauffage, de transport, de propriété urbaine et traitement des déchets) rendent les sociétés comme Suez- Lyonnaise ou Vivendi difficilement opérables – les collectivités locales provoqueraient un blocage de l'Etat
- • **enfin, l'immunité de la loi néerlandaise accordée à des sociétés** comme ST. Microélectronics, Equant ou Gucci ou transformées en NV Néerlandaise est très efficace; elle autorise par exemple l'émission d'actions réservées à des actionnaires «alliés ou majoritaires», ce que la loi française interdit.

La réaction des Actionnaires Institutionnels ne s'est pas fait attendre.

En réponse à cet arsenal défensif, ils ont dans certains cas, renoncé à s'intéresser aux résolutions proposées, à exercer leur droit de vote. Ils ont boudé les Assemblées générales du premier semestre 2000.

En général, le taux d'abstention a dépassé 70%, atteignant parfois 75%.

Toutefois, les résolutions présentées étaient votées à plus de 90% par le petit nombre d'actionnaires; mais certaines résolutions contestées de type «pilule empoisonnée» ne réussissaient pas les 2/3 des voix présentes et représentées; elles ont été rejetées par l'AG.

Le mécanisme s'est dérégulé. Et la loi française sur les sociétés a montré qu'elle n'était pas adaptée.

Aujourd'hui, il est pratiquement impossible à un actionnaire minoritaire de présenter une résolution ou un amendement en AG. Il doit, selon la loi

française, détenir 1% du capital et immobiliser ses actions durant un mois.

En fait, avant la publication au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO), il ne peut rien faire. Dès la publication au BALO des projets de résolutions, l'actionnaire seul ou soutenu par un groupe d'actionnaires a 10 jours pour présenter des résolutions nouvelles au résident de la société, qui est libre de les rejeter. Normalement, le CA devrait être réuni à nouveau pour examiner ces résolutions nouvelles, et, s'il les approuvait, faire publier ces textes au BALO.

Durant cette période d'environ un mois, les titres doivent rester bloqués!

AVAS a tenté à deux reprises de présenter des résolutions nouvelles portant sur les principes de gouvernement d'entreprise d'une part, et les recommandations du CERES sur le respect de l'environnement et les principes éthiques d'autre part (lors des AG de TotalFinaElf des 22 mars et 25 mai 2000 fortement perturbées par les victimes de la marée noire causée par le naufrage de l'Erika). Malgré le soutien des fonds de pension anglo-américains tels que Hermes et Calpers, du fonds d'investissement Friends Ivory & Sime, et de SICAV françaises, cela n'a pas été possible.... Mais nous recommencerons l'année prochaine. Car l'application des principes de gouvernement d'entreprise par les entreprises françaises est loin d'avoir progressé. Comme vous venez de le constater, elle a plutôt régressé dans ce climat de fusions-acquisitions en Europe, qui vont se poursuivre, et très certainement s'amplifier.

Les chefs d'entreprises français devraient tenir compte des réactions de leurs actionnaires, sous peine de perdre leur confiance et de subir une brutale régression de la capitalisation boursière de leurs entreprises.



En conclusion, nous rappellerons que, si les chefs d'entreprise ont l'initiative de l'attaque, résistent, négocient ou capitulent..., ce sont les actionnaires qui en dernier ressort décident d'apporter leurs actions à l'OPE ou à l'OPA ou bien de refuser l'offre.

Les actionnaires sont les vrais propriétaires, c'est eux qui ont le dernier mot.

Aujourd'hui 80 % du capital de la plupart des entreprises européennes sont détenus par les actionnaires institutionnels. Les actionnaires salariés, à leurs côtés, montent en puissance progressivement : ils détiennent entre 3 % et 10 % du capital des entreprises privatisées suivant leur niveau de capitalisation boursière.

Ces actionnaires détiennent ce nouveau pouvoir, «le pouvoir économique» qui s'exprime aujourd'hui à travers les principes de Gouvernement d'Entreprise.

A l'occasion d'un entretien privé le 18 juillet 1998, Bill D. CRIST Président de Calpers nous confiait: «le pouvoir réel aujourd'hui est le pouvoir économique. Nous sommes les acteurs de ce pouvoir, mais vous actionnaires salariés, vous n'en avez pas encore conscience. Ce pouvoir économique doit être mis au service des hommes:

- • actifs pour qu'ils s'épanouissent dans leur entreprise
- • retraités afin qu'ils jouissent d'une retraite confortable et méritée à l'abri des aléas
- • enfin, pour imposer une saine émulation entre les entreprises et pour prévenir les conflits entre les hommes.»

Jean Aymon Massie

SOMMAIRE du N° 33

Pages

1.	1.	Editorial		
2.	2.	Aléas du Gouvernement d'Entreprise		
3.	3.	Aléas du Gouvernement d'Entreprise (suite)		
4.	4.	La vie de l'Association, Cours de l'action		
5.	5.	Fusions d'Entreprises : Réussir l'intégration des Equipes		
6.	6.	A l'aube des temps nouveaux		
7.	7.	Revue de presse		
8.	8.	Revue de presse (suite), PEG, PX d'achat		

1. 1. Nous prions nos adhérents et sympathisants de bien vouloir nous excuser pour le mauvais adressage de notre dernier courrier (flash de relance de cotisations) indépendant de notre volonté.
Cette relance ne s'adressait bien évidemment pas à ceux qui, bons élèves, étaient à jour de leurs cotisations.
2. 2. Merci de bien vouloir nous tenir informé de tous vos changements d'adresse tant professionnel que privé ainsi que votre e mail afin que nous puissions continuer à vous joindre.
3. 3. L'Association AVAS est en deuil ; notre ami Jehan Claude LOT, membre fondateur de l'Association est décédé. Mr J. A. MASSIE, Président de l'Association, était présent à son enterrement le 1^{er} août. En ces moments douloureux nous partageons la peine de tous ses proches et adressons à sa famille nos très sincères condoléances (Actualités flashes 02/10/2000)
4. Si vous avez plaisir à lire l'AVASCOPE et si les informations présentées vous satisfont, nous vous rappelons que ce bulletin de liaison périodique est le vôtre, et nous apprécions toujours les adhérents qui nous aident à le réaliser à la fois par leurs remarques, leurs critiques, ou simplement leurs propositions d'articles sur des sujets qui vous intéressent . Le financement de cette liberté de parole et d'action n'est possible que grâce à vos cotisations ou dons. Nous les attendons avec impatience, ainsi que celles des amis et collègues que vous pourriez convaincre de nous rejoindre.

Gilles Renault
Vice Président

BULLETIN D' ADHESION A L'Association Volontaire des Actionnaires Salariés et Anciens Salariés

Oui, j'adhère pour soutenir l'action d'AVAS

NOM
Adresse professionnelle
Domicile

Prénom

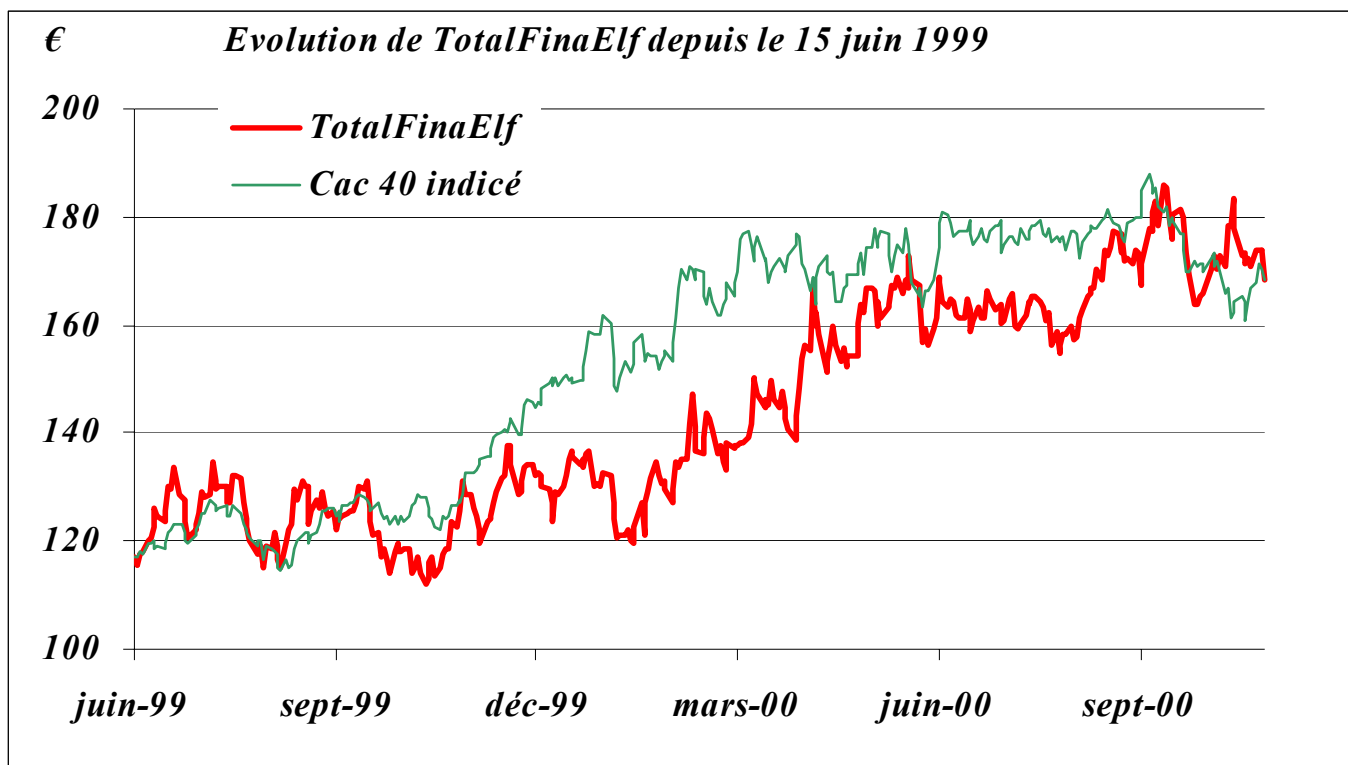
Société
Téléphone
Télécopie

Email

oui, je renouvelle mon adhésion pour l'année 2000

Je vous adresse un chèque à l'ordre d'AVAS date Signature

La cotisation 2000 comprend l'abonnement à l'AVASCOPE Cotisation 60 F. **Cotisation de soutien 100 FA**
renvoyer à : AVAS, Bureau 03^E12, Tour COUPOLE, 92178 Paris-La Défense



FUSIONS D'ENTREPRISES : REUSSIR L'INTEGRATION des EQUIPES

Les fusions d'entreprises sont, comme l'exploration, des opérations à risque. D. Babusiaux le rappelait récemment dans la Revue de l'Energie (n° 509) en reprenant une « étude des résultats a posteriori des fusions réalisées dans le domaine pétrolier » qui faisait état d'une « forte proportion d'échecs (de l'ordre d'un tiers), ou de non atteinte des objectifs (la moitié, voire les deux tiers) » échecs « dus le plus souvent à la difficulté d'intégrer des cultures d'entreprise différentes ».

Comme le faisait remarquer l'économiste Hervé Juvin dans un récent numéro de l'Expansion (n° 624, p. 144), les fusions « se déroulent le plus souvent en raison de considérations limitées à la finance, à l'égo des présidents ou à l'addition des chiffres faisant le plus souvent l'impasse sur la capacité des organisations à se fondre, des hommes à s'entendre, et simplement des logiques et des cultures à se réunir dans un projet ».

Bien sûr chacun pense se trouver du bon côté. On tend en particulier à sous estimer les différences de culture, cette entité subtile que l'on ne connaît vraiment que lorsqu'on l'a perdue. Les salariés, comme les actionnaires petits et grands, découvrent souvent, après la fusion, que la réalité n'est pas exactement à

l'image de ce que l'on imaginait. C'est là un domaine où le qualitatif influe profondément sur le quantitatif, quand il ne le détermine pas. Les méthodes et organisation de travail valables à une certaine échelle ne s'appliquent plus quand le volume est affecté d'un facteur 2 ou 3.

« Pourtant, note encore H. Juvin, ce qui compte dans une entreprise... réside de plus en plus dans ces ensembles mal identifiés, mais combien déterminants qui s'appellent capital structurel et capital humain. »

La parité est souvent présentée comme base de la construction du nouvel édifice. Mais lorsque les forces en présence sont par trop déséquilibrées ne devient-elle pas illusion ? N'est-elle pas source d'amertume et de démotivation, les uns se sentant noyautés par une minorité, les autres noyés dans un ensemble encore un peu flou.

Une fusion risque aussi de se traduire dans les faits, volens nolens, par une absorption plus ou moins larvée. Comme dans beaucoup de couples, il est rare que l'un des sujets n'ait pas tendance à porter la culotte, surtout s'il a été le gagnant de ce duel d'un genre nouveau. Dans une société aux multiples compartiments, le sentiment d'être le meilleur sera tantôt d'un côté, tantôt de l'autre, avec parfois un manque d'objectivité, avec aussi toutes les conséquences de frustration qu'un

tel comportement peut entraîner. Même en se voulant de la plus grande bonne foi, il est difficile de convaincre son partenaire que la solution que l'on propose est la meilleure.

En cette matière, comme en d'autres, la parité est moins affaire d'arithmétique, que de sentiment et de convivialité. Elle doit être d'abord dans les esprits et dans les cœurs.

La recherche des synergies, but suprême de toute fusion, se traduit dans les faits par des réductions d'effectifs, domaine où le volontariat prend souvent une signification particulière. Encore faut-il prendre soin de garder avec soi les hommes et le savoir faire nécessaires à la réalisation d'objectifs toujours plus ambitieux. Il serait vraiment navrant de s'apercevoir, trop tard, que la recherche d'une rentabilité record ait été obtenue, à court terme, par l'érosion d'un capital technique et humain, seul garant de succès à plus long terme.

On peut regretter également, qu'en ces temps de grande réorganisation, on ne tire pas davantage profit de la disponibilité de certains experts pour rédiger quelques mises au point, bilans et autres synthèses de travaux et d'expériences récentes. On néglige trop l'apport intellectuel et technique, sinon scientifique de telles rédactions aussi nécessaires du maintien de la mémoire de l'entreprise qu'à son rayonnement à l'extérieur et notamment vers certains pays hôtes. Ne serait ce pas également l'occasion de placer quelques experts, contraints au départ, dans différents postes d'enseignants, de chercheurs, de consultants où ils pourraient être des relais de l'action entreprise, plutôt que de les laisser partir, amers ou désabusés, vers des horizons non désirés.

Réussir une fusion, ce n'est pas seulement forger une force plus performante, c'est aussi et surtout réaliser la synthèse de cultures

A L'AUBE DE TEMPS NOUVEAUX par Alain PERRODON

La sagesse populaire nous a appris qu'à crier sans grande raison : au feu ! le message ne porte plus quand le danger est réel. Ne risque-t-il pas d'en être de même à l'annonce d'un risque de déclin des réserves pétrolières ?

Une analyse critique de la situation mondiale mérite quelque attention.

On ne saurait, certes, sous-estimer l'importance des innovations et des progrès des connaissances et des technologies dans l'industrie pétrolière. Des conquêtes qui nous permettent chaque jour de franchir de

différentes, inventer une entreprise nouvelle capable d'affronter avec succès un monde en constante transformation où les succès financiers sont de plus en plus associés à des réalisations sociales, environnementales et éthiques. Certes le temps, si souvent appelé en renfort, peut gommer différences et différends. Mais pour paraphraser l'auteur du « Vieil homme et la Mer », rappelons nous que si c'est bien de laisser du temps au temps « j'aime encore mieux faire ce qu'il faut » pour réussir. Car il nous faut réussir. Nous ne sommes pas seuls au monde. Rien n'est jamais définitivement acquis et nous sommes sans cesse observés par d'éventuels prédateurs.

Alain
Perrodon
Administrateur

BUREAU D'AVAS

- | | | | |
|----|----|---|---|
| 1. | 1. | J.A. Massie | Président |
| 2 | 2 | G. Heit | Vice Président |
| 3 | 3 | G. Renault | Vice Président |
| 4 | 4 | M. Goubly | Secrétaire Général |
| 5 | 5 | E. Liard | Secrétaire Général Adjoint |
| 6 | 6 | D. Ruble | Secrétaire Général Adjointe |
| 7 | 7 | D. Chasseguet | Trésorier – Y. Bouger,
Communication |
| 8 | 8 | B. Butori, B. Bornette, L. Dubarry, A. Perrodon | - Conseillers |
| 9 | 9 | J. Georger | Responsable Comité
Technique et Financier |
| 10 | 10 | M. Goubly | Responsable Comité de
Rédaction |
| 11 | | H. Magné | assistante du Président,
permanence d'AVAS |

nouvelles barrières tant techniques qu'économiques. Nous exploitons aujourd'hui dans des conditions satisfaisantes des accumulations d'huile et de gaz que nos pères pouvaient juger à juste titre comme impossibles ou même dont ils ne pouvaient imaginer l'existence. L'exploitation des fonds marins comme celle des huiles extra--lourdes et des sables asphaltiques, en est une parfaite illustration. Et la marche conquérante du savoir et des techniques n'a pas lieu de fléchir.

Mais un examen critique des données dont nous disposons, peut susciter d'utiles réflexions, sinon quelques craintes.

Première observation : on découvre, depuis plus d'une décennie, moins de pétrole que l'on en exploite, le rapport étant de l'ordre du tiers, en dépit d'une récente amélioration. Ceci en dépit du perfectionnement des outils dont nous disposons et notamment de l'amélioration de nos performances en matière d'exploration. Grâce aux progrès de la sismique, les chances de coups au but s'améliorent. On peut lire, par exemple, que le taux de succès des puits d'exploration est passé des 10 % légendaires, à 30 ou 40 %. Encore que ces comparaisons doivent être nuancées, car on fore de plus en plus dans des zones matures mieux connues.

D'autre part le terme de succès est fort imprécis au point de vue du volume découvert et la tendance générale est une décroissance de la taille des accumulations.

A cette baisse de rendement global de l'exploration, en dépit du progrès du savoir faire, on objecte souvent le maintien du volume mondial des réserves, correction faite des arguties politiques comme l'ont montré différents auteurs.

Une part de ces résultats tient incontestablement au progrès des techniques d'exploitation qui se traduit notamment par l'élévation des taux de récupération, souvent portés à 50 % en cas de bonnes caractéristiques pétrophysiques des réservoirs. Mais on a noté aussi que la mise en œuvre de procédés de récupération assistée pouvait se traduire autant par une accélération de l'exploitation que par une augmentation finale du montant des réserves.

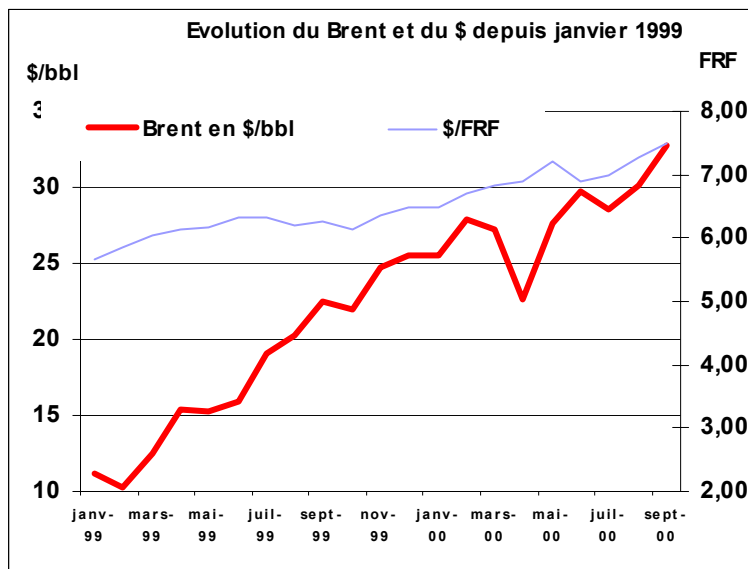
Sur ce chapitre on doit se méfier de la représentation trop fréquente des réserves en années de production parce qu'on ne saurait assimiler les réserves d'un champ ou d'une province à un stock de marchandises. Le déclin de la production commence très tôt, pour se prolonger après l'année fatidique, et l'on sait la sensibilité et les réactions des marchés à toute annonce de déclin. Il paraît plus sage d'exprimer les relations entre réserves et production par le rapport inverse que donne le pourcentage produit chaque année.

A ces présentations techniques certains experts ajoutent depuis peu des considérations technico-administratives connues sous le terme de « field growth », aux Etats-Unis, où les règles strictes de la-SEC imposent de ne prendre en compte que les réserves délimitées par les forages de développement ; ainsi les réserves d'un

champ ou d'une province s'accroissent d'année en année sur une décennie. Mais on ne saurait appliquer cette approche aux autres pays, et en particulier à l'offshore où une plus grande pratique et peut-être une meilleure utilisation de la sismique, permet au départ une plus exacte appréciation du volume des réserves. La généralisation de cette méthode, qui permet sur le papier d'inventer des valeurs considérables, est bien peu crédible.

Il est bien sûr tentant pour des responsables politiques ou industriels soucieux, sinon contraints, de présentation de croissances régulières, de ne retenir que les éléments les plus optimistes de la situation actuelle. Ils peuvent ainsi garantir sans complexe la croissance de la demande pour les deux prochaines décennies.

Mais d'autres dirigeants y compris quelques PDG à l'heure de la retraite, plus soucieux de l'économie de leurs réserves, plus réalistes sans doute, peuvent être amenés à faire une autre lecture de la situation comme certains experts avisés en ont déjà fait la remarque (Campbell et Laherrère 1998). Considérant par ailleurs la convergence rapide entre production et capacité de production, en l'absence d'une reprise de la production



irakienne, notamment, la prudence leur conseille de maîtriser étroitement les vannes. Une menace, même lointaine, ne peut d'ailleurs que renforcer la cohésion d'une communauté de producteurs.

Certes des prix élevés du pétrole ont des effets positifs bien connus tant en modérant le demande qu'en permettant le développement ou la découverte de nouveaux secteurs, à condition d'intensifier les efforts d'exploration et de production. De tels événements heureux peuvent soulager temporairement l'offre, mais sont-ils encore en mesure d'inverser la tendance longue de la hausse des cours du brut ? La question ne peut plus être écartée.

EMPLOI : On nous a détraqué le temps de travail.

Aujourd'hui, le travail ne se mesure plus en temps mais en valeur. En s'accrochant aux trente-cinq heures, le gouvernement démontre qu'il n'a rien compris à cette mutation. Aux Etats Unis leur extraordinaire développement (croissance de 3,8 % sur dix ans et chômage à 3,9 %) se fonde avant tout sur un essor quantitatif et une redéfinition qualitative du travail : population active en hausse de 2,1 % par an ; augmentation de la durée annuelle du travail (1 950 heures contre 1 600 en France) et de l'âge légal de la retraite (68 ans, contre 60 en France) ; hausse de la productivité du travail de 2,5 % par an. En France l'absence de réformes structurelles du marché du travail multiplie les obstacles à l'emploi : selon l'Insee , le niveau du smic est à l'origine de 23 % du chômage des 25- 49 ans. Et, 30 % des inactifs ne verraient pas leurs revenus s'accroître en cas de reprise d'un emploi.(Nicolas BAVEREZ - L'Expansion n° 623, 8/23/06/00)

TRAVAIL Demain des Salariés jetables ?

Management : Externalisation des salariés, nouvelle économie, flexibilité... bouleversent le contrat de travail. Comment le faire évoluer ? Le débat est ouvert. Les nouvelles technologies font éclater le contrat classique. La nature du contrat de travail sera moins importante que l'acquisition ou le maintien d'une compétence professionnelle, reconnue et « monnayable » sur le marché. La fluidité du marché du travail sera accrue. Il faudra organiser la « portabilité » des droits des salariés, indépendamment de leur statut ou de leur contrat.(AnnetteZENAS du MONTCEL; Frédéric TIBERGHIEU - Enjeux Les Echos juillet-août 2000)

ACTIONNARIAT : inégalité à la Française

Droits de vote limités chez Vivendi et à la SG. Toute personne détenant à titre individuel ou en tant que mandataire plus de 2 % du capital verra au delà de ce seuil, ses droits de vote réduits en proportion du nombre des droits de vote présents et représentés au regard du nombre total des droits existants. « En réalité, c'est le droit de révocation des dirigeants par les actionnaires qui est en cause, s'insurge Colette Neuville, présidente de l'association des actionnaires minoritaires (ADAM) ». (V.D., Enjeux les Echos, juillet/août 2000).

Comment rendre une morale au capitalisme ?

Le retour de l'actionnaire ouvre la voie à une nouvelle forme de démocratie économique. Ce qui est nouveau c'est l'évolution des rapports entre le manager, l'actionnaire, le salarié et le consommateur. Via l'investissement éthique, c'est l'affirmation du pouvoir de l'actionnaire qui demande que ses propres valeurs soient reconnues : par exemple en exigeant que telle ou telle entreprise se retire de tel ou tel pays, en exigeant que le management applique tel ou tel principe relatif au bien être des salariés etc... Quelles initiatives faut-il prendre ? L'épargne salariale a fait l'objet d'un débat récent, ne pourrait-on favoriser l'activisme actionnarial. (Maurice MEZEM - Les Echos 19/09/2000)

EPARGNE SALARIALE

La réforme pourrait nuire à l'assurance vie collective. Les assureurs se préparent à la nouvelle épargne salariale avec avantages fiscaux et sociaux accrus. Ce projet de loi tend à élargir le marché de l'épargne salariale. Il donne naissance à 2 nouveaux produits le (PPESV) plan partenariat d'épargne salariale volontaire, c'est un PEE d'une durée de dix ans qui bénéficie d'un abondement de l'employeur d'un montant de 30 000 F par an et par salarié. Le second le (PEI) plan d'épargne inter entreprise vise à élargir aux petites entreprises l'accès des dispositifs d'épargne salariale.(Laura BERNY, Les Echos 28/08/00)

PETROLIERES : TotalfinaElf

Avec 3,4 milliards d'euros de bénéfice net au premier semestre, le groupe a gagné autant d'argent en six mois que durant toute l'année 1999, hors éléments exceptionnels. La flambée du brut a fait exploser les profits de TotalFinaElf au premier semestre. L'envolée des prix pétroliers n'est pas seule en cause. Pour une fois les marges de raffinage se sont accrues en même temps que le cours du brut. TotalFinaElf a en outre bénéficié du redressement des prix dans la pétrochimie et de l'appréciation du dollar par rapport à l'euro. Le groupe compte également lancer dans les prochaines semaines un plan de rachat d'actions. (D. C. Les Echos 07/09/00).

Total a fait 22 milliards de bénéfice en six mois. Le baril flambe, les bénéfices explosent. Le cours du baril, qui dépasse aujourd'hui les 30 dollars contre 13 il y a un an, est la cause essentielle de la manne du pétrolier. Pour ce qui concerne les résultats dus aux

programmes internes à l'entreprise, ils ne comptent au total que pour 15 % du total des bénéfiques soit 0,6 milliards d'euros. Ce sont les programmes de synergie et de productivité à la fusion de TotalFina et d'Elf, l'an dernier, qui ont lourdement pesé 0,5 milliards d'euros. Il n'a pas été précisé, ce qui revenait aux économies réalisées sur la masse salariale, grâce à la suppression de 4 000 emplois dans le monde au cours de la fusion dont 2000 en France. (David BORNSTEIN l'Humanité 07/09/00)

PRIX du BRUT : L'OPEP fait un geste

Le plafond de production relevé de 800 000 barils/jour. Les occidentaux à moitié satisfaits. Pour la 3^{ème} fois en moins d'un an, l'OPEP a relevé son plafond de production. La hausse de 800 000 barils/jour est un peu supérieure aux attentes. Aux occidentaux de réduire les taxes pour faire vraiment baisser les prix à la pompe, affirme l'Organisation. Les 11 pays de l'OPEP ont déjà pris rendez vous pour le 12 novembre. Si le relèvement décidé ne parvient pas à calmer la hausse des cours, l'Organisation est décidée à procéder à une nouvelle augmentation de sa production en novembre. (D.C. Les Echos 11/09/00 ; Pascal POGAM à Vienne ; Lysiane J.BAUDU ; l'AFP - La Tribune 11/09/00)

PRIX DE L'ESSENCE

Les bonnes affaires de la hausse du pétrole : Pays producteurs, compagnies pétrolières et négociants internationaux se portent bien. L'Etat aussi, grâce à la TVA. Dès son arrivée à Bercy, Laurent Fabius et ses services du Ministère des Finances ont planché sur un mécanisme de régulation des prix de l'essence, par une taxation sur les compagnies pétrolières et sur un allègement de la fiscalité sur le fioul et sur le GPL. Pourtant la hausse du prix du pétrole fait des heureux. Dans les pays de l'OPEP un litre de brut n'excède pas les 10 centimes, les coûts moyens s'élèvent à moins de 1 francs le litre. Ce même litre s'achète plus de 7 francs à la pompe une fois raffiné. Une rente extraordinaire que se partagent les pays de l'OPEP, les compagnies pétrolières et les Etats. Les gisements de brut découverts deviennent plus rentables, mais la demande de carburant plus propre diminue en moyenne de 6 % la productivité des raffineries . D'où une production moindre qui pousse les prix à la hausse explique Elisabeth de Beaumont, responsable de la communication chez TotalFinaElf. (Philippe PLASSART-Le Nouvel Economiste 1^{er} septembre 2000, n° 1158)

La flambée des prix profite aux hypers, elle favorise les grandes surfaces qui représente 55 % des ventes. Mais leur marge de manœuvre est étroite. Face à la puissance de la grande distribution, les pétroliers perdent des parts de marchés à la pompe. L'arrivée de Leclerc sur les autoroutes devrait se traduire par une baisse des carburants. Un surcoût de 5,5 milliards de F. Selon des calculs effectués par la Fédération Nationale des transports routiers, la hausse du prix du gazole dépasse 50 centimes par litre depuis le début de l'année (1,50 F depuis 18 mois), sous l'effet conjugué de l'augmentation du baril de Brent sur les marchés internationaux et de la parité euro/dollar. Pour un seul véhicule,, la facture de gazole , hors toutes taxes a augmenté de 50 000 F. Sur un litre de gazole, l'Etat prélève en 2000, hors TVA, 2,57 F de TIPP, soit pour l'année 2000 un prélèvement de 110 282 F par véhicule. Une entreprise de transport routier verse par an et par véhicule ; 110 282 F de TIPP et aux compagnies pétrolières : 90 576 F soit un total de 200 856 F. (Patrick BARBIER – Points de Vente n° 819, 06/09/00)

FINANCE

Les golden boys de l' « *investissement socialement responsable* » - L'éthique des entreprises est davantage prise en compte par les gestionnaires de fonds. Les fonds de pension britanniques ne se contentent plus de publier leurs objectifs de rentabilité. Leurs gestionnaires doivent également dévoiler « *leurs préoccupations sociales, environnementales et éthiques , et la façon dont ils en tiennent compte dans leur politique d'investissement* » . Ils doivent en général s'appuyer sur les différents critères en fonction de sa sensibilité, ils sont généralement au nombre de cinq : ressources humaines (formation etc.) actionnaires (notamment droits des minoritaires), société civile (par exemple le mécénat), environnement (recherche etc.), relations avec les clients ou les fournisseurs. (Florence AUTRET – Le Figaro Economie, 28/08/00)

STATOIL

Spéculations sur la création d'un géant pétrolier norvégien. Le gouvernement norvégien souhaiterait regrouper ses actifs pétroliers en une seule et même compagnie. Sa production totale atteindrait 2 millions de barils par jour, soit autant

que le français TotalFinaElf. Un rapprochement entre les champs pétroliers, qui représentent environ 1,5 millions de barils par jour et la compagnie publique Statoil qui extrait près de 500 000 barils par jour, donnerait naissance à un acteur de taille équivalente au quatrième pétrolier mondial TotalFinaElf. (Christophe CANTON – La Tribune 24/08/2000)

PHARMACIE

Gros bond en avant du bénéfice semestriel de Sanofi. Le laboratoire français, qui voit son bénéfice s'envoler de 58 % au 1^{er} semestre, table sur une hausse comparable pour l'exercice 2000. Le résultat a progressé de 58 % de janvier à juin ce qui est bien supérieur aux prévisions des analystes financiers. La bourse a applaudi : le titre Sanofi-Synthélabo a progressé de 6,27 % à 60,1 euros à Paris. Le mandat de directeur général d'Hervé Guérin, ex PDG de Synthélabo, n'est pas renouvelé. Jean François Dehecq ex président de Sanofi prend la direction de Sanofi-Synthélabo. (Christophe CANTON- La Tribune 06/09/00 ; N.H. Les Echos – 06/09/00)

TOTAL/ERIKA –TOP 100 des Sociétés

Total venant d'absorber Elf figurait en n° 1 dans le classement 1999 de l'image de marque des entreprises et au 16^{ème} rang tous secteurs confondus. En 2000, son nom est effacé des tablettes du top 100 : TotalFinaElf est relégué à la 131^{ème} place du classement, emporté par la marée noire de l'ERIKA ; l'effet de la pollution sur les côtes de Bretagne du Sud et de Vendée laissent dans l'image de TotalFinaElf des traces plus difficiles à effacer que des galettes de brut sur le sable. (l'Expansion n° 627 – 31/09/00)

PLAN D'EPARGNE GROUPE ELF AQUITAINE

*Fonds Communs
de placement :*

	Valeurs liquidatives au		
	15/01/1999	31/08/2000	29/09/2000
	en Euros	en Euros	en Euros
Elf-Actions TotalFina	93,35	167,12	165,80
Act. Sanofi-Synthélabo	153,00	57,62	56,31
Valeurs diversifiées	100,00	152,47	144,16
Obligations	100,00	102,03	102,40

PLAN D'ACTIONNARIAT

*Pour mémoire: Actions
Acquises par les Salariés*

		Prix d'achat
	en F	en Euros
Aug.capital 1992	336,43	51,29
Privatisation 1994	308,00	46,95
Aug.capital 1996	280,20	42,72
Aug.capital 1997	551,20	84,03
Aug.capital 1999	606,76	92,50

La dernière division de l'action Elf a été de novembre 1990