



EDITORIAL n°38 Juillet 2002

Capital, Morale et ...crocodiles

Alors que la toute puissance du Capitalisme semble avérée depuis la chute du " *mur de Berlin* " en décembre 1989, l'Impérialisme - son stade ultime – qui pourrait bien apparaître désormais masqué sous le nom pudique et anodin de " *Mondialisation* " subit des craquements. Ne révéleraient-ils pas sous nos yeux ébahis sa vraie nature ?

Deux symboles de cette domination ont récemment été mis à mal, voire détruits :

Les twins Towers s'écroulant dans un déluge de fer, de feu et de sang sous les coups de délinquants fanatisés.

Wall Street chancelant aujourd'hui sous les inepties de délinquants en chemises de soie.

Les périodes d'instabilité économique, si cruelles pour les salariés, ont cela de bien qu'elles permettent une régulation du système par l'apparition de catastrophes dues aux dysfonctionnements.

L'Impérialisme apparaît alors dans toute son *amoralité*. Reconnaissons que l'actualité économique actuelle nous gâte :

- Enron société gérée par des voyous sans *foi ni loi*.
- Arthur Andersen liée étroitement à la bande précédente sans plus de moralité.
- Tyco un conglomérat dirigé par des manipulateurs, fraudeurs....
- El Paso, World Com ... la liste est longue....et certainement pas close.

Le capital n'ayant pas de frontières, la France non plus n'est pas épargnée par ces errements du Capitalisme :

- Les aventures de Vivendi et de son illustre Président (J.6M pour les intimes) défraient la chronique et laissent plus à penser au " *dictateur* " de Chaplin qu'à un réel success-story à la française.
- Les évolutions d'Alcatel, de France Télécom... dont les stratégies sont bien confuses... et l'avenir bien incertain.
- Rhodia et son président (*un génie de la finance*) font davantage penser aux films " *pour quelques stock-options de plus* " voire à " *touchez pas au grisbi* " qu'à un réel stratège industriel.

Confronté à cette avalanche de scandales, que chacun pourra compléter à sa guise, le *Sage* cherche désespérément à comprendre comment tout ceci est possible, alors que les organes de régulation, de contrôle et de prévention économiques, politiques voire financiers existent. Il s'interroge :

- Que font les CIA, FBI et consort pour empêcher des attentats dont la presse nous dit aujourd'hui qu'ils étaient connus.
- Que font les SEC, COB, CMF, Auditeurs, Commissaires aux comptes, Conseils d'Administration et leurs administrateurs tous plus distingués les uns que les autres.

Aussi triste que cela puisse paraître, la réponse unique est qu'ils ne font pas leur travail : **ils ne remplissent pas les missions pour lesquelles ils ont été nommés.**

Abandonnons les problèmes strictement politiques, (fanatisme et capitalisme délinquant) pour nous arrêter aux problèmes plus spécifiquement économiques et financiers. La mondialisation et l'un de ses corollaires, la mise en œuvre de fonds de pension, nous semblent inéluctable bien que fondamentalement perverses dans son mode de fonctionnement actuel.

AVAS – Immeuble Le Linéa – bureau 323 - La Défense 9 - Association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901

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

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

e mail : avas@totalfinaelf.com - site internet : www.esop-avas.org

Rappelons que les fonds de pension en effet ne sont pas là uniquement pour soulager le taux des prélèvements obligatoires et garantir l'avenir des systèmes de retraites par répartition, ils sont là avant tout pour permettre à tous les salariés d'obtenir des compléments de retraites, permettant aux bénéficiaires de finir leur vie si possible dans de meilleures conditions que celles de leur début. Pour atteindre ce but encore faut-il que nos entreprises soient gérées " *en bons pères de famille* " et non par des bandits de grands chemins ou des joueurs de casinos.

Plus efficaces que tous les " *comités Théodule* " de la planète, deux actions fortes doivent impérativement être développées tant auprès du législateur qu'auprès de l'actionnaire :

Le Législateur

Pour obtenir la transparence tant souhaitée de nos entreprises, il faudrait légiférer dans le domaine de l'organisation juridique de l'entreprises (*Le pouvoir politique étant confisqué par le capital, on a du mal à voir comment cela serait possible : utopie quand tu nous tiens*). On peut cependant citer les pistes suivantes :

- Obligation de créer un conseil de surveillance avec Directoire à partir d'un certain chiffre d'affaire ;
- Responsabilité pénale conjointe et solidaire de l'ensemble des dirigeants ;
- Plafonnement des pouvoirs remis aux PDG lors des Assemblées Générales ;

De nombreuses autres idées existent mais ces trois propositions nous semblent prépondérantes.

L'actionnaire

Il est le vecteur essentiel de tout espoir de transformation profonde et radicale des mentalités, s'il le souhaite vraiment. Il doit imposer une contestation permanente pour tenter d'établir une réelle démocratie. Il est inconcevable aujourd'hui qu'un Président de Société détienne plus de pouvoir que n'importe quel élu du peuple, et qu'il puisse en disposer à sa guise sans rendre compte de son mandat à qui que ce soit.

Nous constatons tous que les Assemblées Générales, sont des parodies de démocratie, même si une évolution existe, où la suffisance et le mépris des uns le disputent à l'ignorance et à l'avidité des autres.

Pour inciter les actionnaires de toute nature à s'impliquer, il faudrait lier le paiement du dividende à l'exercice du droit de vote. Libre alors aux actionnaires de se regrouper dans des associations aptes à défendre leurs intérêts.

Les Comités " *Ethique et Développement durable* " devraient être saisis systématiquement par tous : individus, syndicats, associations chaque fois que des dysfonctionnements sont constatés. Rappelons à ce sujet que l'association AVAS a déposé deux requêtes auprès du Comité d'éthique. Nous sommes toujours dans l'attente des réponses. Si l'on en croit la presse récente, il semblerait même que le refus de répondre aux questions posées devienne une stratégie de communication : *Transparence quand tu nous tiens*

Malheureusement pour que les choses évoluent, seule l'aide des fonds de pension peut permettre de faire avancer les choses, car les actionnaires individuels, en tout cas ceux que l'on rencontre dans les assemblées générales, semblent plus soucieux de leurs dividendes et des petits fours que de l'éthique et de la morale...

Gilles Renault

Vice Président d'AVAS

Regards sur l'Assemblée Générale de TotalFinaElf

L'AG de notre Groupe s'est tenue le 7 mai au Palais des Congrès. Les actions représentées s'élevaient à 29 % du capital, ce qui peut paraître peu, mais suffit pour valider la réunion. C'est là le taux habituel des AG des Grandes Sociétés, les fonds d'investissement renâclant à bloquer leurs actions et préférant, sauf exception ne pas participer. Après l'exposé classique du PDG, a commencé le grand jeu des questions-réponses.. Le rapport annuel a été remis en début de séance.

Les AG ne sont plus les simples formalités que l'on avait l'habitude de suivre, il y a encore quelques années. Pour une entreprise multinationale comme TFE, on relève aujourd'hui trois ou quatre catégories de questions et commentaires émanant respectivement des actionnaires individuels ("*les petits actionnaires*"), qui posent généralement des questions de forme ou portant sur le court ou très court terme, des écologistes –défenseurs des droits de l'homme et des actionnaires salariés. Les journalistes se sont montrés peu bavards au cours de cette réunion.

Les attaques des écolos – défenseurs de l'humanité ont repris, en quelques interventions seulement les thèmes de l'Erika et de la Birmanie. L'outrance de certains propos, les contre vérités d'une autre les ont parfois ridiculisés.

Les propos des actionnaires ont été tenus par des représentants de syndicats, l'association AVAS et des fonds d'épargne du Groupe. Les premiers ont dénoncé la dégradation du climat social sans évoquer les difficultés de la fusion. Le Président d'Avas a proposé trois amendements aux résolutions, qui seront rejetées comme non recevables, n'étant pas inscrites à l'ordre du jour, mais M. Desmarest s'est dit d'accord sur ces propositions "*à quelques nuances près*".

Le président Desmarest a reconnu que l'actionnariat salarié dépassait les 3 % du capital et qu'il fallait en tirer les conséquences. Le problème est que plusieurs personnalités revendiquent cette représentation.

Répondant aux porte-parole des syndicats il a insisté sur la liberté laissée à chaque agent de l'EP de garder ou non son statut antérieur, parlant de dérogation en la matière. Il a par ailleurs insisté sur le caractère volontaire des départs ou préretraite et sur l'importance qu'il accordait au recrutement de nouveaux techniciens.

Des informations ont été présentées sur les activités amont du Groupe dans la CEI, et plus particulièrement en Russie : mers de Barents et Caspienne, Sibérie Orientale.

Revenant sur la catastrophe de Toulouse, le Président a rappelé que ses causes n'avaient toujours pas été élucidées, évoquant l'éventualité de deux explosions et d'éventuelles interférences électriques.

Répondant à un actionnaire, il a par ailleurs indiqué qu'il n'y avait pas de seuil de détention du nombre d'actions au porteur pour assister à l'AG, mais que les démarches devaient être faites auprès des banques en temps utile.. Le rachat d'actions par l'entreprise a enfin été justifié par l'abondance actuelle de capitaux, suite notamment à la vente d'actions Sanofi.

Au cours des discussions un actionnaire s'est inquiété d'un certain sous investissement dans le raffinage.

Des précisions ont été données sur la réorganisation en cours des réseaux de distribution, l'essentiel en France revenant à la marque *Total*, les stations *Elf*, aux couleurs jaune et bleu (*de la F1*) étant ramenées à quelques centaines et classées en discount pour essayer de contrer *les grandes surfaces* et de récupérer des parts de marché (celles du Groupe seraient de 22 %, une part inférieure à celle du raffinage).

La direction a renoncé cette année au vote électronique des résolutions –*sans doute par crainte du piratage, le vote s'est fait par lecture optique des feuilles remises aux actionnaires*, ce qui demande un certain temps, délai en partie comblé par un film assez quelconque, durant lequel une grande partie de l'assistance a fait mouvement vers le buffet (de qualité).

SOMMAIRE du N° 38 Tirage : 3500 ex. Impression le 05.07.02 Réservé aux seuls adhérents et sympathisants	p.1-2 : Editorial	p.9-10 : CR de l'AG Sanofi-Synthélabo
	p.2-3: Regard sur l'AG de TFE	p.10 L'affaire ENRON
	p.3-5 : Intervention du Président de l'AVAS à l'AG de TFE	p.10-11 : Stratégie Industrielle des Entreprises
	p.5-6 : Vie de l'association, PEG	p.11-13 : Interview de Madame Colette Neuville avec Dominique Nora du Nouvel Observateur
	p.7-9 :Actionnaires salariés gouvernement d'entreprise	p.14 : Etat des RH dans l'industrie pétrolière en France

Intervention du Président d'AVAS à l'AGM de TotalFinaElf le 7 mai '02

Monsieur le Président, Madame, Messieurs les Administrateurs, Mesdames et Messieurs les Actionnaires, je me présente : Jean-Aymon MASSIE, Président de l'Association Volontaire des Actionnaires Salariés et Retraités du Groupe TotalFinaElf, créée il y a 16 ans dans le Groupe Elf Aquitaine. AVAS intervient depuis cette date régulièrement dans chaque AG :

- pour exprimer le point de vue des actionnaires salariés et leurs attentes,

- pour recommander l'efficacité des contrôles internes,
- pour promouvoir les principes de bonne gouvernance.

Nous avons proposé 3 projets de résolutions nouvelles, que vous n'avez pas retenu ; nous vous demandons Monsieur le Président de bien vouloir les introduire sous forme **d'amendements à 3 résolutions** inscrites à l'ordre du jour. Depuis la faillite d'Enron, avec la complicité présumée d'Andersen, nous sommes inquiets, et les difficultés connues depuis par des Groupes comme Alcatel et Vivendi notamment renforcent cette inquiétude. Pour nous la leçon est claire et elle est double :

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

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

Nos projets de résolution ont été élaborés en concertation avec le **Docteur William CRIST** et **Sir Adrian CADBURY**. Ils sont dans le droit fil des rapports de **Marc VIENNOT** et du Sénateur **Philippe MARINI**. Nous voterons avec près de 5 millions de voix ; nous avons reçu le mandat de **Calpers**, le 1^{er} fonds de pension des Etats Unis, celui d'**HERMES** le 1^{er} fonds de pension du Royaume Uni, celui de 2 fonds de pension de l'**Ontario** au Canada, et les pouvoirs des actionnaires salariés du Groupe. Nous voterons contre les résolutions n°6 et 12, nous voterons pour les autres résolutions.

Monsieur le Président permettez que je lise les 3 amendements :

Amendement à la résolution n°1: Approbation des rapports et des comptes de la société mère.

"L'Assemblée Générale approuve les rapports et les comptes qui lui sont présentés, et elle enjoint au Conseil d'Administration de prendre sans délai les mesures qui attesteront de l'indépendance et de la responsabilité des Commissaires des Comptes, et de ce fait de la qualité de la certification des comptes".

Amendement à la résolution n°5 : Convention visée à l'article L.225-38 du Code de Commerce.

"L'Assemblée Générale approuve le rapport des Commissaires aux Comptes, mais elle demande au Conseil d'Administration de faire preuve de plus de transparence dans la communication aux Actionnaires des rémunérations directes et indirectes des principaux dirigeants du Groupe, et de s'assurer que les plans de souscription ou d'achat

d'actions répondent bien à des critères d'attribution basés sur la performance, la responsabilité et la maîtrise des risques".

Amendement à la résolution n°9 : Nomination d'un nouvel Administrateur.

"L'Assemblée Générale approuve la nomination de Monsieur Paul DESMARAIS Jr et elle demande au Conseil d'Administration de prendre dans un délai raisonnable les mesures qui renforceront l'indépendance et la responsabilité des Administrateurs et tout particulièrement celles des Comités Spécialisés, qui devront être composés majoritairement d'Administrateurs Indépendants".

L'association AVAS est attachée aux principes de gouvernement d'entreprise et de développement durable.

Madame et Messieurs les Administrateurs, avant de conclure, permettez-moi de vous rappeler : *pour qu'une fusion réussisse, il ne suffit pas que les actionnaires la décident, il faut que les salariés la réalisent.*

Je vous remercie de votre attention.

○
○

Trois questions écrites présentées à l'AG de TotalFinaElf par J.A. Massie, Président d'AVAS

1^{ère} question : l'avenir d'ATOFINA

L'avenir d'ATOFINA et celui de ses 72 000 collaborateurs préoccupent beaucoup les Actionnaires Salariés du Groupe et les adhérents d'AVAS.

- Pouvez-vous Monsieur le Président, nous présenter une analyse claire des atouts et de l'avenir du pôle chimique du Groupe ?

Acceptez-vous de vous engager à préserver l'intégrité et le développement durable d'ATOFINA ?

2^{ème} question : Représentation des Actionnaires Salariés au Conseil d'Administration.

Les Actionnaires Salariés sont aujourd'hui le 2^{ème} actionnaire du Groupe avec 3,2 % du Capital et 5,5 % des droits de vote.

- Pourquoi ne sont-ils pas représentés au sein du CA, au même degré que le Groupe financier Belgo-Canadien animé par Messieurs Albert FRERE et l'Honorable Paul DESMARAIS, dont nous allons élire le 4^{ème} représentant au sein du Conseil, Monsieur Paul DESMARAIS fils ?
- Pourquoi la nouvelle version des Statuts à l'ordre du jour ne tient-elle pas compte des recommandations de la Loi du 19/02/2001 sur l'épargne salariale : la représentation des salariés au sein du CA dès le franchissement du seuil de 3 % du capital ?

3^{ème} question : Rapport de gestion des Comités d'Audit et des Rémunérations

Anticipant sur l'évolution du Droit des Sociétés et les pratiques en cours en Europe, accepteriez-vous d'innover lors de la prochaine AG, en demandant au Comité des Rémunérations et au Comité d'Audit, de présenter chacun leur rapport de gestion devant les actionnaires et de les soumettre à l'approbation de l'AG au même titre que le rapport de gestion du Conseil d'Administration et le rapport des Commissaires aux Comptes ?

Cela contribuerait à renforcer d'une part l'indépendance et la responsabilité des Administrateurs et d'autre part la confiance des actionnaires.

Intervention de l' Intersyndicale à l' AG de TotalFinaElf

Le nouveau dialogue social que nous appelons de nos vœux (voir notre éditorial de mars) n'est pas encore au rendez-vous.

L'Assemblée générale des actionnaires du 7 mai a été l'occasion pour les actionnaires salariés de l'amont pétrolier de faire part de leur inquiétude et de leur colère.

Nous reproduisons ci-après le texte de l'adresse aux Actionnaires, délivrée par Bernard Butori, en tant que porte-parole de l'Intersyndicale, qui accompagne le Personnel Amont dans son action pour la défense de son entreprise et de son contrat social. Puisse la Direction entendre l'appel de ses salariés actionnaires et s'engager dans la voie d'un véritable nouveau dialogue social.

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Actionnaires,

Le personnel de l'Amont pétrolier est en colère et inquiet, il est venu nombreux l'exprimer haut et fort.

Il est venu vous dire aujourd'hui son inquiétude sur le devenir des activités amont.

Les départs massifs de personnel qualifié (un tiers des effectifs France sur trois ans) entraînent :

- des pertes de savoir-faire et de technicité qu'il sera probablement difficile de rattraper
- une très forte dégradation des conditions de travail et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Ces départs couplés à un niveau d'embauches très insuffisant, mettent en péril notre capacité à mener à bien les actions de recherche et les projets de développement futurs de l'Exploration-Production nécessaires au Groupe pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé. **Sachant qu'il faut plusieurs années pour former les spécialistes dont nous avons besoin, le personnel demande un courant d'embauches revu en nette hausse pour répondre à ces enjeux.**

Il est venu dire qu'il en a assez de se voir agressé et atteint dans son contrat social, son statut, son environnement et ses conditions de travail.

Il est venu vous dire qu'il demande à être respecté, qu'il ne peut accepter les pratiques de passage en force d'une Direction du Personnel qui ne respecte ni ses engagements ni les textes signés.

Il est venu vous dire son désir de travailler dans un environnement enfin apaisé, où la solidarité et l'esprit d'équipe l'emporteraient sur l'individualisme effréné de quelques-uns.

Il est venu vous dire son exigence de ne pas être le laissé-pour compte de la fusion. Il refuse l'homogénéisation par le bas que cherche à imposer la Direction et réclame le statut commun de haut niveau applicable au plus grand nombre, qui pourra, seul, relancer la dynamique des équipes et assurer la motivation nécessaire à la réalisation de nos grands projets industriels.

En effet, économique et social vont de pair.

Tout retard ou régression dans l'un des deux domaines compromet les progrès dans l'autre.

L'excellence économique de nos activités ne saurait souffrir de régression de notre contrat social, régression qui, entraînerait, à terme, une dégradation de nos résultats économiques.

Pour rester les meilleurs économiquement, il faut être les meilleurs socialement ; il n'y a pas de honte ou de complexe à avoir en ce domaine.

Il est venu vous dire son refus d'être sacrifié sur l'autel de la rentabilité immédiate et du " toujours plus " pour les actionnaires infidèles et la technostructure des dirigeants.

En effet, les milliards dépensés à racheter et détruire des actions profitent d'abord à ceux qui vendent leurs actions ou à ceux qui reçoivent des stock-options et non pas aux actionnaires fidèles qui, comme le personnel, sont intéressés par le long terme.

Cet argent serait mieux utilisé à l'intérieur de l'entreprise. Et il y a de quoi faire : recherche et développement, construction d'un socle social de haut niveau, re-motivation des équipes, industrialisation ou ré-industrialisation de nos régions, notamment celle de Pau-Lacq-Orthez.

Les salariés, également actionnaires, sont profondément attachés à notre entreprise autant que vous et veulent assurer son devenir et sa croissance durable et rentable sur le long terme.

On ne peut faire et développer une entreprise sans les hommes, encore moins contre eux.

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Actionnaires, entendez-nous et réagissez pour l'avenir du premier groupe industriel français, fruit de plusieurs décennies de travail, de savoir-faire, d'exploration et de production difficiles aux quatre coins de la planète, de prouesses techniques et humaines.

Respectez et mobilisez cette formidable ressource humaine qui fait la richesse de notre groupe. Vous le mettez à l'abri de tout prédateur et vous le ferez progresser d'une manière encore plus significative et décisive !

○
○

VIE DE L'ASSOCIATION

- Rencontre avec les journalistes et éditorialistes du Monde, des Echos, la Tribune, le BIP, Financial Time, Wall Street Journal, lettre de l'Expansion, Libération, AFP(économie).

- Petit déjeuner débat avec la FAF, French American Foundation (les 17 janvier, 8 mars, 5 avril)

- Réunion Commission Européenne 15 et 16 janvier (ICGN Europe)

- Conférence à la Fac de Nanterre (étudiant droit IIIème cycle) sur les nouveaux principes de bonne gouvernance et les mécanismes de régulation (20 février et 21 mars)

-Participation au 1^{er} forum Européen pour le Développement Durable et une Entreprise Responsable **FEDERE 2002** organisé par " Les Echos " les 5 et 6 mars 2002.

- AG de PIRC (Pensions Investment Research Consultants Ltd) à Londres le 26 mars, participation de J.A. Massie et intervention sur l'indépendance et la responsabilité des administrateurs et des commissaires aux comptes.

- Réunion de Bureau d'AVAS (4 mars) du CA d'AVAS (8 avril)

- Colloque organisé le 4 avril par les anciens élèves de l'ENA, Polytechnique, et HEC sur " Acteurs publics et entreprises dans la compétition Europe-Etats-Unis ". AVAS était représenté par Yves Lesage, Jean Marie Biermé et J .A. Massie ; entretien avec de nombreuses personnalités (D. Bouton, Mestrallet, Pascal Lamy, Dr. Crist, D. Lebègue)

- Réunion avec M. Paszkiewicz sur les comptes annuel 2001 le 24 avril

- AG d'AVAS le 25 avril

- Réunion avec M. Mutschler sur l'évolution du PEG, et le droit de vote le 2 mai

- Conformément aux recommandations de la COB, votre association AVAS a exercé ses droits de vote aux Assemblées Générales 2002 de TotalFinaElf, de Sanofi et d'Elf Aquitaine

- Participation au colloque du 30 mai à l'Université Paris Dauphine sur le " Développement durable et éthique d'entreprise évolution et évaluation "

L'article sur les " Avantages des programmes de rachat d'action " annoncé dans le n° précédent, paraîtra dans l'AVASCOPE suivant.

BULLETIN D'ADHESION

Association Volontaire des Actionnaires Salariés et Anciens Salariés

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

NOM PRENOM

Adresse Professionnelle : Société Téléphone : Télécopie :

e-mail :

Adresse Domicile :

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

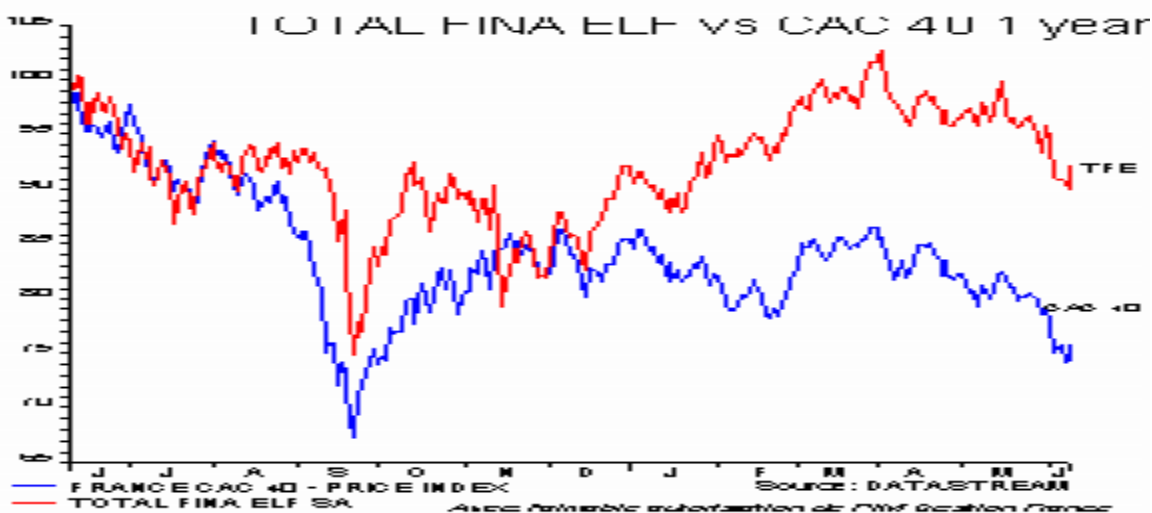
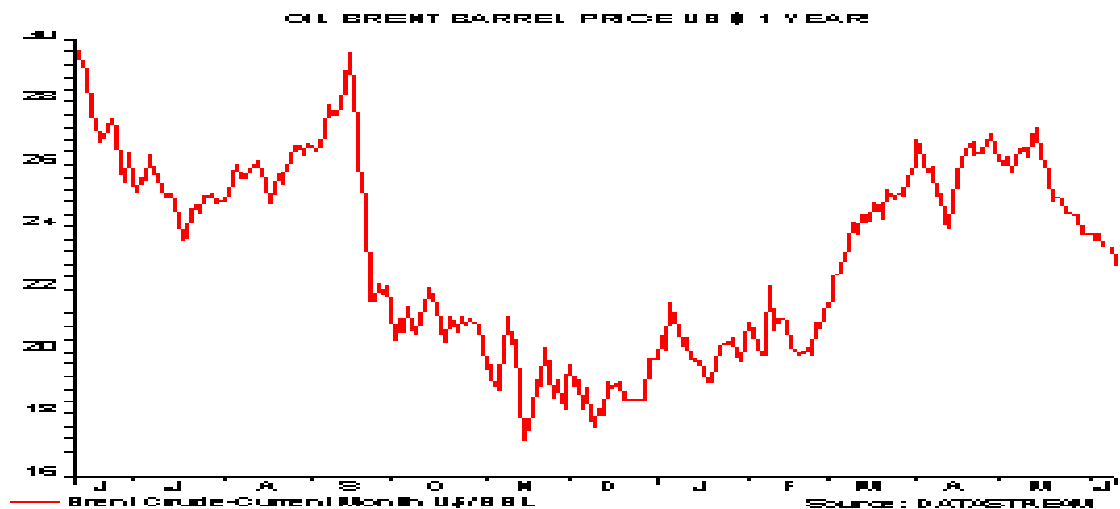
La cotisation comprend l'abonnement à l'Avascope pour 2002 – Cotisation de base : 15 Euros

Cotisation de soutien \geq 30 Euros

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

e-mail d'AVAS : avas@totalfinanelf.com – Site web d'AVAS : www.esop-avas.org.

PLAN D'EPARGNE GROUPE ELF AQUITAINE			PLAN D'ACTIONNARIAT			
Fonds Communs de placement :	Valeurs liquidatives au :		Pour mémoire : Actions acquises par les Salariés			
	06/03/2002	18/06/2002	Prix d'achat	en Francs	en Euro	(équiv. TFE)
			Aug. capital 1992 (Elf)	336,43	51,29	35,09
Elf-Actions TotalFina	169,27	159,30	Privatisation 1994 (Elf)	308,00	46,95	32,13
Sanofi-Synthélabo	74,47	57,07	Aug. capital 1996 (Elf)	280,20	42,72	29,23
Valeurs diversifiées	111,24	100,75	Aug. capital 1997 (Elf)	551,20	84,03	57,49
Obligations	109,22	110,13	Aug. capital 1999 (TotalFina)	606,76	92,50	92,50
			Aug. capital 2002 (TFE)	804,91	122,70	122,70



Réactions d'AVAS et de son Président début mars 2002, après l'affaire ENRON/ANDERSEN communiquées aux membres du Comité d'Audit Administrateurs de TFE, à la presse française et européenne et à des actionnaires institutionnels.

" Les actionnaires salariés et le gouvernement de leur entreprise "

Très tôt, dans la plupart des entreprises françaises, où ce nouveau type d'actionariat a pu se développer au cours de ces 15 dernières années, à l'occasion de programmes successifs de privatisations, les actionnaires salariés se sont intéressés aux principes de gouvernement d'entreprise, énoncés par les actionnaires institutionnels anglo-américains. Car ces principes représentaient pour les actionnaires salariés une chance à ne pas manquer pour franchir la troisième étape.

En effet l'**actionariat salarié s'est forgé** plus ou moins rapidement suivant les entreprises à partir de 1960 au cours de deux étapes successives :

La première étape - la participation aux résultats - (période 1960-1986) régie par les textes de lois définissant les modalités de la Participation, de l'Intéressement et des structures (PEG) pour recueillir cette épargne de précaution.

La deuxième étape - la participation au capital - (période de 1986 à 2000) marquée par les ordonnances de privatisation de 1986 et 1994, qui ont permis au pourcentage de capital détenu par les salariés de faire un bond, en passant de 1 % à 8 ou 10 %. Malgré ce poids actionnarial, l'influence de ce nouvel actionnaire restait négligeable et son rôle mal défini, souvent neutralisé par la confiscation du droit de vote individuel attaché aux actions achetées.

A partir de 1996, avec le premier **rapport VIENOT**, avec l'officialisation par l'**OCDE** des principes de Corporate Governance, préparés par différents rapports britanniques (**CADBURY** notamment) et par l'**ICGN**, plus tard avec le code de bonne conduite de l'**AFG-ASFFI**, **une véritable révolution s'engageait dans les rapports entre l'entreprise, ses actionnaires (Shareholders) et ses différents partenaires (Stakeholders)**. Parallèlement une profonde évolution de la structure de l'actionariat s'opérait : éclatement des noyaux durs et des participations croisées, désengagement des banques et des assurances, disparition progressive de l'Etat actionnaire, qui cédait la place à un actionariat institutionnel français et étranger contrôlant près de 80 % du capital, tandis que s'effritait l'actionariat populaire national.

A partir de l'année 2000, **la troisième étape** devient une réalité accessible pour les actionnaires salariés : *la participation à la gestion de l'entreprise*, la participation à l'élaboration de la stratégie et aux responsabilités, ainsi qu'au contrôle des résultats de l'entreprise.

Le passage à la troisième étape est facilité par l'arrivée des principes de gouvernement d'entreprise et la pression grandissante des actionnaires institutionnels pour une plus grande transparence et une meilleure gestion des entreprises. **Les fonds de pension investisseurs à long terme deviennent des alliés pour les actionnaires salariés** : mêmes objectifs, mêmes intérêts, et même perspective. En effet leur attachement à ces principes est peut-être plus fort que chez les OPCVM français ; car la pérennité et la compétitivité de l'entreprise, recherchés par le respect de ces principes, sont une garantie pour les salariés à la fois de leur emploi, de leur épargne, mais aussi de leur retraite complémentaire.

Parmi ces principes nous retiendrons :

- le principe de transparence et de sincérité des comptes, garanti par l'indépendance et la responsabilité des Administrateurs, et celles des Commissaires aux Comptes,
- l'exercice des droits de vote (1 action = 1 voix),
- le rôle souverain de l'Assemblée Générale des Actionnaires pour décider d'approuver ou sanctionner la gestion, les comptes et les orientations stratégiques de l'entreprise,
- l'exigence d'un bon fonctionnement des contrôles internes et de l'audit interne,
- le rôle vigilant des Comités de Comptes ou d'Audit au sein du CA, la qualité de l'information financière,
- la clarté de la stratégie inscrite dans une vision à long terme, la qualité du management pour la conduire,
- l'aptitude de ce management à gérer une situation de crise....

Ils sont autant de critères appelant lors de l'AG annuelle le jugement et la participation active par un vote de la part des actionnaires institutionnels et des actionnaires salariés. Les deux catégories d'actionnaires sont partenaires et solidaires ; correctement informés et motivés, ils sont aptes à agir par un vote réfléchi et responsable.

En outre, depuis à peine deux ans, est apparue la nécessité de **mettre en place au niveau international des mécanismes de régulation**, pour empêcher que la globalisation des marchés ne dégénère " en jungle ", **et parallèlement de renforcer les contrôles internes dans les entreprises**. Les actionnaires salariés sont sur ce plan également solidaires des actionnaires institutionnels : l'adoption des principes de développement durable, d'une charte éthique, complétant les principes de Corporate Governance.

Tous les acteurs de l'entreprise sont mobilisés à des degrés divers, management, organisations syndicales et associations d'actionnaires salariés ; car il y va de la survie de l'entreprise, parfois de sa pérennité, et à chaque fois de sa compétitivité.

Après l'affaire Enron / Andersen, les actionnaires salariés sont très attachés à **un principe essentiel : la transparence et la sincérité des comptes, garanties par l'indépendance et la responsabilité des Administrateurs, des membres du Comité d'Audit et des Commissaires aux Comptes**.

Il convient d'affirmer **le rôle important et la responsabilité entière des Administrateurs**, car ils sont chargés de définir la stratégie, de contrôler la bonne gestion de l'entreprise et après coup les résultats obtenus. Il convient également de préciser la responsabilité pénale des Administrateurs, et si elle est solidaire de celle du Président. Cette responsabilité affirmée stimulera les Administrateurs pour mieux faire leur travail, s'impliquer et exiger du management toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

L'onde de choc de cette faillite retentissante pourrait hâter **le processus de la séparation des responsabilités** : pour le Président du CA la stratégie et pour le Directeur Général la responsabilité de la partie opérationnelle.

La présence des Comités Spécialisés au sein du CA est un moyen de faciliter la mission et le travail régulier des Administrateurs : **ces Comités Spécialisés** (des Rémunérations, des Nominations, des Comptes ou d'Audit, de Stratégie, d'Environnement-Ethique et de Gestion des Risques) bien identifiés et séparés, devraient être majoritairement composés d'Administrateurs indépendants.

La présence de représentants élus des actionnaires salariés serait nécessaire dans ces Comités. Or lorsque des actionnaires salariés siègent dans les CA, ils ne sont pas dans les Comités Spécialisés, particulièrement celui des **Nominations et des Rémunérations**. Parce qu'ils dérangent un ordre établi : la cooptation d'Administrateurs, appartenant à la haute administration, de chefs d'entreprises, d'anciens PDG à la retraite, qui votent les rémunérations directes et indirectes des mandataires sociaux, et réciproquement, sans contestation et souvent sans rapport avec les performances et les résultats obtenus durant l'exercice. Nous déplorons que certains mandataires sociaux et les administrateurs de ces Comités Spécialisés soient trop souvent axés sur la création de valeur à court terme, la valorisation boursière de l'entreprise et le volume de stock-options qu'ils vont s'attribuer.

Il convient de rompre ce pacte dépassé. Dorénavant une entreprise française de taille internationale n'a plus besoin de la caution de l'Inspection des Finances ou de l'un des Grands Corps de l'Etat, pour composer son CA. Dans l'Euroland et pour des groupes privés, cela ne signifie plus rien. C'est difficile à justifier ! une entreprise moderne a besoin **d'Administrateurs indépendants, libres d'intérêts**, expérimentés, aptes à seconder et conseiller le Président, capable d'assumer les responsabilités dans toute leur étendue.

Contrairement à une opinion partagée par certains investisseurs institutionnels, **la présence d'un Administrateur représentant les actionnaires salariés est un atout**, car il est un " Administrateur libre d'intérêt. " Fort de son élection préalable par tous les salariés, choix entériné par le vote des actionnaires lors de l'AG, cet Administrateur a une double légitimité, une capacité à résister aux différentes pressions et une parfaite connaissance de l'entreprise de " l'intérieur ". Car les actionnaires salariés, informés de ce qui se passe à tous les niveaux dans l'entreprise, sont une garantie pour les actionnaires institutionnels de la réelle application des recommandations présentées par les actionnaires lors de l'AG, du respect des principes de Corporate Governance, de l'emprise de cette nouvelle culture de développement durable, et de l'adhésion réelle de tous les salariés à la charte Ethique.

Au cours d'un entretien privé avec le Docteur William D CRIST président de Calpers en juillet 1998, nous avons évoqué **cette troisième étape**, la participation aux décisions et à la gestion de l'entreprise. Les retraités à travers les fonds de pension, tout comme les actifs à travers les associations d'actionnaires salariés sont également intéressés à participer à la décision, afin de s'assurer que leur argent est bien géré, qu'il y aura création de valeur pour l'actionnaire, que l'entreprise se développera sur le long terme, que tous les actionnaires seront respectés et régulièrement informés.

Si les fonds de pension ont remplacé l'Etat et l'actionariat populaire, il faut constater aujourd'hui que les actionnaires salariés ont remplacé l'actionariat du " noyau dur ".

En conclusion nous reprendront **cette réflexion du Docteur William D CRIST** : " Le réel pouvoir aujourd'hui c'est le pouvoir économique. Nous sommes les acteurs de ce pouvoir, mais vous actionnaires salariés, vous n'en avez pas encore conscience. Cependant, ne l'oubliez pas, 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 ".

Compte Rendu de l' AG de Sanofi-Synthélabo

Cette assemblée générale s'est tenue le 22 mai à l'Espace Equinoxe au fin fond du XV^{ème} arrondissement, j'y ai représenté les 31076 voix des actionnaires qui avaient confié leurs pouvoirs à AVAS.

La réunion s'est déroulée dans le calme et la sécurité, J.F. Dehecq, le PDG laissant la plus grande part des exposés à ses collaborateurs les plus proches. Un peu plus de 50 % du capital était représenté, ce qui témoigne de l'importance de TFE et de l'Oréal qui détiennent encore respectivement 26 et 19,5 % du capital (35 et 26 % des droits de vote). A la question d'un actionnaire demandant ce qu'il en serait quand ces deux actionnaires seraient libres de se désengager, le PDG a renvoyé la question aux deux groupes, ajoutant que la meilleure politique était de se fortifier. L'actionnariat salarié représente 1 % et ne semble pas poser de question d'après l'intervention de son porte-parole.

Les résultats de la société, dont les activités sont aujourd'hui concentrées exclusivement sur la pharmacie, sont parmi les meilleurs de la profession. Pour l'exercice 2001, troisième année de croissance, le chiffre d'affaire s'est accru de + 15 %, les résultats de + 43 %, ce qui permet d'augmenter le dividende de 50 % (de 0,44 à 0,66 €).

Les statuts sont mis en conformité avec la loi NRE et les principes de gouvernement d'entreprise.

Trois produits phares ont atteint des ventes de 1,9 G € et une croissance spectaculaire en 2001 : *Plavix* (+ 62 %) *Aprovel* (+ 42 %) *Stilnox* (+ 33 %). Les 100 premiers produits affichent une croissance de 18 %. A signaler plus particulièrement le développement aux USA, dont la part dans le résultat du Groupe est passée de 34 % à 41 % d'une année à l'autre avec 2000 visiteurs médicaux.

L'activité R et D reste un axe majeur avec un budget de 1 G € et 6000 employés (sur un peu plus de 10 000) ; 48 molécules sont en développement dont 2 sont en phase finale. A signaler une action renforcée en biotechnologie.

Quelques problèmes néanmoins. D'abord l'approche de la fin de certains brevets de protection, dans 5 à 10 ans, pour quelques molécules majeures. Cependant la complexité de la chimie de synthèse est pour le président une garantie importante.

Deuxième problème la libre circulation des produits au sein de l'UE qui tend à se développer avec un alignement sur les prix du plus bas (en vigueur dans les pays du sud). Enfin quelques procès en cours aux USA, résultat d'une plus grande vigilance dans les problèmes de santé – des procès qui devraient être gagnés par Sanofi.

Au total les perspectives du Groupe à moyen terme sont très bonnes, parmi les meilleures de la profession, avec la prochaine mise sur le marché de nouvelles molécules. La trésorerie est bonne et pourrait permettre une croissance externe, si de bonnes cibles se présentaient, mais celles-ci sont rares.

Toutes les résolutions ont été approuvées avec 96 à 99 % des voix.

Pour plus d'informations consultez le rapport annuel à AVAS.

TRIBUNE LIBRE

L'affaire ENRON va conduire les actionnaires à s'impliquer davantage dans le choix et le suivi de l'action

des commissaires aux comptes

**Patrice LECLERC Président de l'association des actionnaires salariés et anciens salariés
de la SOCIETE GENERALE**

L'affaire ENRON trouve son origine dans la déréglementation, mal maîtrisée, du marché de l'énergie aux Etats-Unis et dans la volonté des dirigeants de cette entreprise de se substituer à la puissance publique pour réguler ce marché en prenant des positions à terme. **Les opérations à terme**, qu'elles portent sur les matières premières, l'énergie, les devises, les actions ou leurs dérivés **sont extrêmement risquées**. La meilleure preuve en est que plusieurs grandes banques anglo-saxonnes qui avaient développé, à grands frais, ce type d'activité ont jugé plus prudent, après quelques années d'expérience, de faire machine arrière.

En exerçant un métier risqué, qu'ils connaissaient mal, les dirigeants d'ENRON ont fait preuve d'imprudence. Le drame est que Arthur ANDERSEN, unique commissaire aux comptes d'ENRON, qui était bien placé pour savoir que cette entreprise ne disposait ni des outils statistiques et comptables pour suivre les risques, ni de la surface nécessaire pour faire face aux difficultés éventuelles, a encouragé son client à pratiquer la fuite en avant en l'aidant à dissimuler les pertes à ses actionnaires.

En cas de collusion entre une entreprise et ses commissaires aux comptes, les petits actionnaires sont particulièrement exposés. Il importe donc de prendre des dispositions pour éviter une telle collusion. **Une des mesures les plus efficaces serait de confier aux associations d'actionnaires le choix d'un des commissaires aux comptes.** Bien qu'il soit logique et sain que le président d'une société dont la gestion doit être contrôlée ne puisse pas choisir lui-même son contrôleur, une telle réforme sera très difficile à imposer en France tant les mauvaises habitudes sont profondément ancrées.

Lors de l'assemblée générale des actionnaires de la SOCIETE GENERALE le (23 avril 2002), nous avons proposé que les associations d'actionnaires participent à la désignation du commissaire aux comptes qui doit succéder à Arthur ANDERSEN. Notre intervention a été vivement applaudie par l'assistance composée essentiellement de petits actionnaires clients de la banque. Malheureusement, elle s'est heurtée à une fin de non-recevoir du Président.

Dans les prochains jours, de nombreuses assemblées générales d'actionnaire vont se réunir. **La bonne surprise serait que certains présidents de société fassent des propositions concrètes pour assurer l'indépendance des commissaires aux comptes.** Si ce n'est pas le cas, nous devons nous en remettre aux dispositions que la Commission des opérations de bourse décidera de prendre ou attendre une initiative gouvernementale ou parlementaire en vue de protéger les petits actionnaires salariés et non salariés. Patrice LECLERC

○
○

Stratégie industrielle des entreprises et marchés boursiers : de la lune de miel au divorce...

(Equipe des Analystes Europe de PIM Gestion France : Véronique CABIOC'H, Anne-Florence EVROUX, Yves Marc LE REOUR, Pascale REINEAU) – www.Philippe-Group.com

L'impasse stratégique dans laquelle se retrouvent actuellement de nombreuses sociétés de la sphère Technologie-Media-Télécoms (TMT) à la suite de l'envolée puis de l'effondrement de leurs cours de bourse amène tout naturellement à s'interroger sur le degré d'autonomie des entreprises dans leur stratégie industrielle face à la versatilité des marchés boursiers.

L'accélération du rythme des innovations technologiques, combinée à une libéralisation/ privatisation de grands secteurs d'activité, ont conduit à la mise en œuvre de stratégies visant à capter les bénéfices futurs de nouveaux gisements de croissance, en investissant massivement dans des activités promises à un fort développement (internet pour les média, mobiles de troisième génération pour les télécoms...).

L'enthousiasme initial des marchés boursiers face à ces projets de croissance ont incité certaines entreprises à être beaucoup plus agressives dans leurs ambitions. Dans un contexte favorable à des levées de capitaux rapides, de nombreuses acquisitions, justifiées alors par des perspectives de croissance astronomique des ventes, ont été réalisées à des niveaux de prix incompatibles avec les critères traditionnels de rentabilité.

Le retournement brutal des marchés boursiers et leur marasme prolongé ont mis en lumière la fragilité de certaines hypothèses économiques sous-jacentes à cette expansion effrénée. Celle-ci a transformé la physionomie de nombreuses entreprises et, dans bien des cas, a contribué à une dégradation significative de leur situation financière. Une mauvaise appréciation de la demande finale conjuguée à des surinvestissements lourds ont en outre plongé certaines branches d'activité dans une situation de surcapacité durable. En raison d'une interdépendance croissante entre différents secteurs, des pans entiers de l'économie ont été fragilisés, entraînant dans leur sillage une myriade d'acteurs (notamment dans les semi-conducteurs ou les cartes à puce) qui avaient orienté leur développement sur la pérennité de la croissance de cette sphère TMT. Ce phénomène a été amplifié par une détérioration générale de l'environnement macroéconomique mondial.

Par défiance, les investisseurs ont dès lors exigé de ces sociétés une volte-face complète dans la définition de leurs priorités stratégiques : une concentration sur la croissance interne rapidement génératrice de cash flow, une rentabilité non plus différée mais immédiate des capitaux investis, et la restauration des grands équilibres financiers quelles que soient les conditions de marché environnantes.

Nombre de ces entreprises ont dû procéder dans l'urgence à des restructurations accompagnées de cessions d'actifs pouvant aller à l'encontre de leurs intérêts à moyen terme, lorsque ces désinvestissements concernaient non plus des actifs périphériques mais leur cœur de métier ; l'exemple le plus parlant à cet égard nous semble être celui de British Telecom, contraint de se séparer de ses activités mobiles après y avoir consacré des milliards de livres durant près d'une décennie. Dans certains cas extrêmes ayant conduit à la faillite ou au démantèlement d'acteurs émergents, l'actionnaire minoritaire se trouve totalement lésé au profit du créancier obligataire.

La multiplication de provisions massives pour dépréciation d'actifs qui semblent au premier abord sans effet sur la capacité financière de l'entreprise n'en constitue pas moins un flagrant désaveu pour les équipes de direction à l'origine de ces stratégies d'expansion.

Les trois dernières années témoignent bien de la capacité des marchés boursiers à influencer, au moins indirectement, la stratégie industrielle d'entreprises cotées. Il s'agit du droit de regard finalement naturel de la part de tout bailleur de fonds. Cependant, les horizons temporels et les attentes d'une multitude d'épargnants et d'investisseurs peuvent diverger fortement des impératifs liés à la stratégie industrielle d'une entreprise. Ces divergences créent et amplifient des fluctuations boursières parfois disproportionnées face à la réalité économique sous-jacente : de la lune de miel au divorce... jusqu'au prochain coup de foudre.

(Equipe des Analystes Europe de PIM Gestion France)

" LES PATRONS NE SONT PAS ASSEZ CONTROLES ! "

(Interview de Madame Colette Neuville par Dominique Nora du Nouvel Observateur)

Pour la passionaria des petits actionnaires, les patrons français, de plus en plus puissants, n'ont pas de réels contre-pouvoirs, parce que les administrateurs ne sont pas assez exigeants, et parce que les actionnaires votent rarement. Explications.

Le Nouvel Observateur : *Vous vous apprêtez à demander au tribunal de commerce de Paris une expertise inédite en France sur la "gouvernance d'entreprise" au sein du groupe Vivendi Universal. De quoi s'agit-il ?*

Colette Neuville : Je suis effectivement mandatée par des personnes physiques, actionnaires historiques du groupe, qui veulent savoir –dans les faits– comment fonctionne l'exercice et le contrôle du pouvoir dans cette entreprise. Vivendi Universal se prévaut,

dès la première phrase de son rapport annuel, des " *meilleurs standards internationaux du gouvernement d'entreprise* ". Mais il ne suffit pas, pour cela, de multiplier les comités et les administrateurs indépendants. Il faut voir, en détail, comment ces administrateurs travaillent : quels documents leur ont été remis avant chaque conseil, et à quelle date ? Les décisions stratégiques de ces trois dernières années – notamment les très nombreuses acquisitions et cessions de sociétés – ont-elles été sérieusement discutées en conseil d'administration ? Est-ce que, compte tenu de la formidable créativité financière de Vivendi Universal, le comité des comptes a une idée claire de l'état de sa trésorerie ?

N. O : *Vous soupçonnez un grand fossé entre le discours et les pratiques ?*

C. Neuville : Ecoutez, Vivendi Universal affiche 13,5 milliards d'euros de pertes et 39 milliards d'euros de dettes fin 2001. Son action a perdu plus de 42 % depuis le 1^{er} janvier, et sa valeur est divisée par 4 depuis son plus haut. Mais Messier n'est pas le seul en cause... Pourquoi en est-on arrivé là, sans que son conseil d'administration n'y mette le holà ? Théoriquement, les administrateurs de société ont une double mission de conseil et de contrôle, qui engage leur responsabilité. Pourtant en pratique, ils sont choisis par le PDG et, s'ils tiennent à leur fauteuil, ils n'osent pas le critiquer. Beaucoup d'entre eux sont aussi patrons, d'où une certaine solidarité, pour ne pas dire connivence, avec le management en place. J'ai constaté, quand j'étais au conseil de Paribas, que les administrateurs les plus exigeants étaient ceux qui étaient actionnaires, comme Claude Bébéar (AXA) ou le Canadien Paul Desmarais (Power Corp.). On est toujours plus motivé pour défendre son propre argent ! Quant aux administrateurs dits " *indépendants* ", en réalité, ils dépendent uniquement du dirigeant qui les choisit. Le cas le plus délicat est celui des administrateurs " *croisés* ", empêtrés dans des conflits d'intérêts.

N.O. – Plus concrètement ?

C. Neuville – Un seul exemple : Marc VIENOT administrateur indépendant de Vivendi Universal, et président du comité des comptes. Mais il est aussi président d'honneur et administrateur de la Société Générale, qui est la banque historique, et l'un des plus gros créanciers du groupe. Alors défend-il en priorité les intérêts des actionnaires de Vivendi, ou bien ceux de sa banque ? Il y a un gros risque de conflits d'intérêts. D'ailleurs dans son intervention de soutien appuyé à Jean-Marie Messier lors de l'assemblée générale du 24 avril il est loin, selon la presse, d'avoir fait l'unanimité parmi ses pairs administrateurs. Marc Viénot applique-t-il les préceptes de son remarquable rapport sur *la gouvernance d'entreprise* ? Impose-t-il au conseil de Vivendi de faire " *son autocritique* ", ce qui, selon lui est le premier devoir d'un conseil d'administration ?

N.O. – Comment rendre les administrateurs plus efficaces ?

C. Neuville – J'ai déjà émis l'idée d'une séparation de leurs deux missions : certains administrateurs, experts du secteur, seraient chargés du conseil en stratégie. Quant aux missions de contrôle (les comptes et la rémunération des dirigeants), elles seraient confiées à des actionnaires.

N.O. – On vous entend beaucoup sur Vivendi Universal ? et moins sur d'autres sociétés. Jean-Marie Messier est-il devenu votre " bête noire " ?

C. Neuville – Absolument pas, simplement du fait de la personnalité de son président, tout ce qui touche à Vivendi Universal devient médiatique. En ce moment, l'Adam est active sur Sidel, sur Rhodia, sur Grande Paroisse (groupe Total)... Voilà bien un dossier où les administrateurs n'ont pas fait leur travail ! Suite à l'explosion de l'usine AZF à Toulouse, le trou financier représente six fois les fonds propres de la société. Bien que Grande Paroisse soit classée Seveso, les administrateurs n'ont pas veillé ce que la société soit assurée de manière adéquate. Le président a même avoué en assemblée que le conseil n'avait jamais délibéré sur le problème des risques ! Nous nous apprêtons à les assigner en justice : il faut que la responsabilité des administrateurs soit effective, et pas seulement sur le papier.

N.O. – Vous avez critiqué à la fois les modes de calcul du salaire de Jean Marie Messier et son projet d'un nouveau plan de stock-options. La loi sur la transparence des salaires et rémunérations des dirigeants, appliquée pour la première fois cette année, ne semble pas avoir l'effet régulateur escompté...

C. Neuville – Non. On constate encore beaucoup d'excès, voire de scandales. Le mode de calcul des salaires conduit à des augmentations aberrantes en période de pertes. Comme en témoigne la progression d'au moins 20 % de la rémunération de Jean Marie Messier en 2001, pour atteindre 5,112 millions d'euros brut (33,60 millions de francs) ! Mais le grand thème de cette année, c'est les stock-options. Il est tout à fait anormal que les dirigeants profitent de l'effondrement de leur action, dont ils sont parfois les premiers responsables, pour se garantir des martingales boursières par le biais de nouvelles stock-options pas chères ! Le cas de Rhodia est particulièrement choquant ; Jean Pierre Tiroufflet, qui dispose d'une large majorité grâce aux pouvoirs en blanc qui lui sont remis par Aventis, veut réduire la valeur nominale de son action pour pouvoir émettre des stock-options à un prix inférieur au cours de la Bourse...

N.O. -Finalement, quels contre-pouvoirs fonctionnent face à ces patrons tout-puissants ?

C. Neuville – Les PDG ont un pouvoir de plus en plus énorme, parce que leurs sociétés deviennent des multinationales, avec des capitalisations faramineuses. Hélas, comme l'a bien démontré l'affaire Enron aux Etats-Unis, les erreurs de ces dirigeants deviennent catastrophiques, car elles peuvent ruiner des millions de petits épargnants en même temps que leurs salariés. Il est

normal que les managers disposent d'une grande liberté, pour améliorer leur réactivité face à la compétition. Mais il est indispensable que ces pouvoirs croissants soient contrebalancés par le renforcement des contrôles. Or les contre-pouvoirs ne fonctionnent pas : ni du côté du conseil d'administration on l'a vu, ni du côté du comité des actionnaires, qui ne jouent pas non plus leur rôle.

N. O. – *Pourtant , d'Alcatel à Vivendi, en passant par Axa, Schneider ou France Telecom, les assemblées générales d'actionnaires s'annoncent houleuses ce printemps. Est-ce juste parce que la Bourse a baissé, ou bien est-ce annonciateur d'un changement de mentalité ?*

C. Neuville – Les petits porteurs qui ont perdu de l'argent râlent. Mais c'est un épiphénomène. Dans la plupart des cas, le PDG arrive à l'assemblée générale avec la majorité des votes en main sur ses résolutions. En moyenne, seuls 20 % des votes sont représentés dans la salle. Donc il n'y a pas d'enjeu majeur. Sur le papier, le fonctionnement est démocratique ; dans les faits, il n'en est rien. Les petits porteurs doivent cesser d'envoyer leurs pouvoirs en blanc au président. Quant aux plus gros, leur discours est souvent démenti par les faits. Des gens comme Bill Crist du fonds des retraités californiens Calpers défendent le droit de vote ; dans la pratique, ils n'en font pas usage. Dans certains cas, on a même de plus en plus de mal à atteindre le quorum...

N.O. – *Pourquoi les grands fonds institutionnels ne votent-ils pas ? Ils ont pourtant tout à gagner d'une meilleure gouvernance des sociétés dans lesquelles ils ont investi...*

C. Neuville – Beaucoup d'entre eux ne peuvent pas voter, parce qu'ils ont prêté leurs actions à des *hedge funds* ou fonds d'arbitrage, qui les empruntent pour vendre à découvert. Les gestionnaires sont friands de ces prêts de titres, bien rémunérés, qui améliorent leurs performances. D'autres fonds étrangers s'abstiennent, parce qu'ils ne veulent pas s'encombrer avec les formalités. Enfin, les grands investisseurs français sont souvent, là encore, en plein conflit d'intérêts. Pour reprendre l'exemple de Vivendi, on constate que, si certaines sicav se sont opposées aux stock-options, en revanche la Société Générale a voté pour. Il serait intéressant de savoir ce qu'en pensent les épargnants qui lui ont confié leur argent.. Certains gérants avouent même en privé que, dans certains cas, ils sont priés de ne pas vendre leurs titres, pour ne pas faire baisser les cours ! Dans l'affaire des actions à dividende prioritaire de Legrand, plusieurs sicav du Crédit du Nord (groupe Société Générale) qui avaient attaqué en justice à nos côtés, ont dû retirer leurs recours trois jours après l'avoir déposé. Sans doute n'était-il pas convenable pour le président de la Société Générale, Daniel Bouton, par ailleurs administrateur de Schneider, que des sicav de son groupe attaquent l'OPA de Schneider sur Legrand...

N.O. – *Les patrons de banque assurent pourtant qu'il existe une " muraille de Chine " entre leurs diverse activités...*

C. Neuville – Les " murailles de Chine " fonctionnent, tant qu'il n'y a pas de problèmes. Heureusement, il existe des gestionnaires plus libres, comme Richelieu, Tocqueville, Prigest, ou encore Rothschild Asset Management qui, sur le dossier Legrand, n'a pas hésité à attaquer une société conseillée par sa " *cousine* " la banque Rothschild. Mais, de toute façon, le scrutin des assemblées générales est biaisé, parce que la société et ses dirigeants savent qui a voté quoi, alors que les autres actionnaires l'ignorent. Pour que la " *démocratie actionnariale* " fonctionne mieux, il faudrait que ces votes soient totalement secrets...ou alors totalement transparents. Au moins, les minoritaires dissidents pourraient alors faire campagne pour rallier d'autres actionnaires. Ces " *guerres des suffrages* " sont monnaie courante aux Etats-Unis. En France, c'est mission impossible : seule la société est habilitée à connaître la liste complète des actionnaires. C'est un peu comme si, en politique, le parti au pouvoir disposait, pour faire campagne, à la fois du droit de prélever des fonds sur l'ensemble du corps électoral, y compris les opposants, et de la liste de tous les électeurs... alors que le parti minoritaire, lui, n'a accès à rien, et doit financer sa campagne par ses

propres moyens !

N.O. –*Aux Etats-Unis, l'affaire Enron a débouché sur la mise en cause des auditeurs des grandes sociétés, mais aussi des grandes banques d'affaires de Wall Street...Ne va-t-on pas assister au même type de " ménage " éthique en France ?*

C. Neuville – L'affaire Enron a crevé un abcès qui couvait depuis longtemps. Le gendarme du marché américain, la SEC, avait déjà souligné par le passé qu'il n'était pas sain que les Big Five, comme Andersen, fassent à la fois du contrôle des comptes et du conseil, et que les analystes financiers des grandes banques soient sous influence des départements de conseil ou de gestion. Malheureusement, en France, on entend là-dessus pour l'instant le même discours que sur Tchernobyl : le nuage des mauvaises pratiques se serait, comme par miracle, arrêté à nos frontières !

Copyright du Nouvel Observateur 9-15/05/2002, article reproduit avec l'aimable autorisation du Nouvel Observateur et de Dominique NORA (à titre gracieux).

BONNES FEUILLES

L'état des ressources humaines dans l'industrie pétrolière en France

Le constat

Au-delà de l'évaluation numérique, un deuxième constat, encore plus préoccupant, apparaît, c'est l'évaluation qualitative du potentiel humain par faute de remplacement en savoir pratique lors du départ de cadres expérimentés. La dérive programmée du potentiel humain est inscrite dans une pyramide des âges en déficit important du côté des jeunes. Plus particulièrement, dans l'industrie pétrolière amont, la majorité du personnel d'encadrement technique se trouve dans une fourchette d'âge entre 45 et 55 ans.

On estime que plus de 40 % de ce personnel a plus de 50 ans. Lorsque ce personnel partira à la retraite, le déficit en compétence sera impossible à rattraper. Le travail, lui, n'est pas près de diminuer, car, pour maintenir un niveau acceptable des réserves de pétrole, il faudra forer des puits de plus en plus nombreux et de plus en plus difficiles, entretenir puis remplacer des équipements de plus en plus anciens. Il y a déjà pénurie de personnel en forage, demain il y aura pénurie de personnel pour l'entretien des gisements.

On ne pourra pas créer du jour au lendemain des techniciens ayant 10 ans d'expérience. Les classes d'âge qui manquent actuellement chez les moins de 45 ans manqueront toujours à l'appel, quoique l'on fasse. Les entreprises ont puisé jusqu'à présent dans le stock encore relativement abondant des 45 à 55 ans, parmi les laissés pour compte des précédents licenciements. Elles trouveront de moins en moins de réserves au fur et à mesure que ce contingent passera la barre des 60 ans. Dans 10 ans il n'y aura plus aucune ressource si rien n'est fait pour embaucher et former des contingents de jeunes.

Les compétences existeront probablement ailleurs, mais ce que nous risquons à terme est une délocalisation de pans entiers de notre industrie.

Capital humain et mondialisation

Dans un contexte de globalisation des marchés, les entreprises ont déjà réagi au vieillissement de leur force de travail et elles ont pris des mesures palliatives pour en retarder l'échéance. Dans un premier temps, les restructurations ont apporté un nouveau vivier de compétences qui a permis de résoudre les problèmes immédiats. Dans un deuxième temps elles ont utilisé les gains de productivité résultant de progrès techniques, avec comme résultat remarquable de faire le même travail avec moins de personnel. Enfin elles se sont recentrées sur leurs corps de métier, abandonnant aux sous-traitants des pans entiers de technologie, y compris la R&D afférente au perfectionnement des matériels.

Cette course vers une mondialisation des marchés s'est produite avec force dans l'industrie pétrolière et devrait vraisemblablement continuer. Si on comprend, par certains côtés, l'aspect positif de ces mutations avec comme objectif économique incontournable la réduction des coûts opérationnels et le gain d'efficacité, en particulier dans le but d'affronter les défis de l'offshore ; il convient de ne pas perdre de vue qu'en contrepartie, l'industrie se défait sur la société civile pour assurer la reconversion du personnel démobilité et met en danger l'avenir de la profession par la réduction numérique (et le non renouvellement) de sa force de travail. L'avenir humain de la profession n'est pas du tout assuré au plan national ni même européen.

Comment les individus réagissent-ils ? Ils comprennent et changent de comportement. D'abord, puisque les entreprises pétrolières ne traitent pas leurs employés mieux que les autres, pourquoi rester dans cette industrie ? Pourquoi même y entrer ? Les jeunes ne sont plus tentés d'y faire carrière. Beaucoup de cadres et techniciens jadis expérimentés ont tourné le dos à la profession et n'y reviendront sans doute jamais. Puisque les entreprises sont concernées avant tout par leur intérêt à court terme, les employés ne se priveront pas de faire de même ; dès que leur présence deviendra indispensable, ils se feront payer en conséquence ou partiront au plus offrant. Pourquoi rester fidèle à un employeur qui peut vous débarquer au premier tournant ?

La culture d'entreprise, source d'enthousiasme et de fierté d'un groupe, se transforme et parfois se fissure au fil des restructurations. Il faut du temps pour construire une nouvelle dynamique, expliquer à une partie du personnel pourquoi ils ont changé de camp. Certaines entreprises n'y parviennent jamais. Les fusions ne réussissent sans problèmes que dans les entreprises dont les dirigeants comprennent que le capital humain est un bien précieux, qu'il faut sans cesse alimenter en motivations et perspectives à long terme. Difficile de motiver les gens si à la surcharge du travail s'ajoute l'incertitude du lendemain !

Par ailleurs, les entreprises pétrolières ont à résoudre un problème d'image, non seulement à cause du monopoly planétaire auquel elles se livrent, mais aussi à cause du yo-yo du prix des hydrocarbures (*dont elles ne sont d'ailleurs pas responsables*), des " affaires " auxquelles certaines d'entre-elles sont mêlées (*au grand dam des employés de cette profession*), des accidents et catastrophes dont on leur impute la responsabilité (*Erika, AZF...*), enfin de la pollution créée par la combustion des hydrocarbures.

Pour assurer leur réussite, les entreprises modernes ont besoin non seulement d'assurer la motivation de leur personnel, mais également d'en développer les qualités professionnelles. Car, c'est bien au sein du personnel que l'on trouve à la fois les idées et le savoir-faire. Il nous semble que dans l'industrie du pétrole, en vue d'assurer un meilleur avenir humain, deux évolutions essentielles sont nécessaires : un changement dans la philosophie du management et une transformation dans les méthodes de formation.

Par rapport à ces considérations, la situation n'est pas près de s'améliorer en ce qui concerne la crise des vocations chez les jeunes. Pour les moins jeunes, ceux qui ont une solide expérience du terrain, nous leur disons : restez dans ce métier, entretenez vos contacts, faites-vous connaître dans les entreprises d'intérêt spécialisées ou dans les associations qui ont encore envie de travailler ; nous leur suggérons également d'exploiter leurs talents en tant que consultants.

(Henri Vennin, président de l'ACP – Pétrole & Gaz informations n° 1757, mars-avril 2002)

BUREAU D'AVAS (Année 2001)

J.A. Massie Président, B. Butori et G.Renault Vice.Pdt,

E.Liard Secrétaire Général, J.M Biermé et D.Ruble S.G.Adjt, R. Benoit du-Rey Trésorier, Conseillers : B. Bornette Comité Technique et Financier, Y.Bouger site web, L.Dubarry juridique et fiscal, J. Georger Stratégie industrielle, M. Goubly Nouveaux principes de management, G. Heit Pôles régionaux, A. Perrodon Comité de rédaction, R. Rodgold Relations Fina/Bruxelles,

H.Magné assistante du Président et permanence d'AVAS.