

A S S E M B L É E      N A T I O N A L E

X I V <sup>e</sup>      L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission d'enquête sur l'exil des forces vives de France

- Audition, ouverte à la presse, de M. Jean-Jacques Guilbaud, secrétaire général du groupe Total ..... 2
- Présences en réunion ..... 8

Mercredi  
9 juillet 2014  
Séance de 17 heures 15

Compte rendu n° 24

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2013-2014

Présidence  
de M. Luc Chatel,  
*Président*



*L'audition commence à dix-sept heures vingt-cinq.*

**M. le président Luc Chatel.** Mes chers collègues, nous accueillons aujourd'hui M. Jean-Jacques Guilbaud, secrétaire général du groupe Total.

Monsieur le secrétaire général, il nous a semblé intéressant d'avoir l'avis d'une grande entreprise à la fois internationale et française, comme le groupe Total, sur la question de l'exil des forces vives de France. Notre objectif est de mieux appréhender le phénomène pour tenter d'inverser la tendance, et de rendre notre territoire plus attractif aux investissements internationaux.

Nous aimerions en savoir davantage sur la politique de votre groupe en matière de ressources humaines et de localisation des investissements. Récemment, Total a décidé de délocaliser certaines directions hors de France. Quelles sont les raisons qui ont guidé ces choix ?

Avant de vous entendre, je vous demande, en application de l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958, de prêter serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

*(M. Jean-Jacques Guilbaud prête serment.)*

**M. Jean-Jacques Guilbaud, secrétaire général du groupe Total.** Monsieur le président, mesdames et messieurs les députés, je me propose de faire le portrait du groupe Total et de vous expliquer la philosophie qui guide la localisation de nos équipes et de nos activités dans le monde. Vous l'avez rappelé, le groupe Total est un groupe très international, dont les activités sont réparties dans le monde entier, même si nous conservons une importante base française.

Nous employons encore 38 000 personnes en France, soit 34 % de nos effectifs, sur un total de 112 000 personnes, et environ 28 000 personnes en Europe, en dehors de la France. La base du groupe est donc largement européenne.

En Asie, où les effectifs augmentent, nous employons 15 000 personnes, soit environ 14 % de nos effectifs ; en Afrique, 11 000 ; en Amérique latine, 10 000. Nos effectifs sont moins importants en Amérique du Nord, avec 6 000 personnes – même si les États-Unis sont pour nous le deuxième pays en termes d'effectifs, après la France – comme au Moyen-Orient, avec un peu moins de 2 000 personnes, et en Océanie, avec environ 500 personnes.

Dans le secteur de l'amont, qui représente 20 000 personnes, les localisations sont essentiellement le fruit de la géologie. Au fond, nous sommes présents là où il y a du pétrole et du gaz, et donc tout particulièrement en Afrique, en Amérique du Nord, en Amérique latine, en Asie et évidemment au Moyen-Orient, mais aussi en Europe, région productrice de pétrole et de gaz – Norvège, Pays-Bas et Royaume-Uni. En France, depuis l'arrêt de l'usine de Lacq, nous n'avons plus de production amont.

**M. le président Luc Chatel.** Et le gaz de schiste ?

**M. Jean-Jacques Guilbaud.** Dans les localisations que je viens de citer, en particulier en Europe, il y a des activités amont de gaz et de pétrole de schiste.

Dans le secteur du raffinage et de la chimie, nous employons près de 53 000 personnes ; dans le secteur du *marketing service*, le secteur qui assure la distribution de nos produits pétroliers, 32 000 ; dans les énergies nouvelles, presque 7 000 personnes. Total est devenu en effet un des leaders mondiaux de l'énergie solaire, avec deux usines en France qui emploient 300 personnes.

La localisation de ces ressources humaines est dictée par la géologie, l'activité d'exploration-production et, bien sûr, les conditions contractuelles qui nous sont faites par les États ; les conditions économiques comme fiscales sont évidemment prises en compte dans la rentabilité des projets.

Soyons clairs : c'est la disposition de la ressource qui est à la base de ces implantations. Le raffinage-pétrochimie, lui, est sans doute beaucoup plus dépendant de la demande et de la croissance. Cela signifie qu'il y a des zones dans le monde dans lesquelles nous sommes en croissance, et d'autres où les activités le sont moins.

J'en profite pour aborder un sujet qui a parfois fait l'objet de critiques et de polémiques, à savoir notre présence dans la raffinerie de Jubail, en Arabie saoudite. Certains nous ont en effet reproché d'investir dans des zones concurrentes de nos zones de production en Europe et d'accroître, par voie de conséquence, les difficultés de ces dernières. Mais il faut tout de même comprendre que l'Arabie saoudite n'a pas besoin de nous quand elle décide de construire une raffinerie, dans la mesure où elle produit un peu plus de 11 millions de barils/jour !

La totalité de la production des *Majors* (ExxonMobil, Shell, BP, Chevron Texaco et Eni), représente moins de 10 % de la production mondiale. 90 % de la production mondiale sont assurés, soit par des sociétés nationales, soit par des sociétés indépendantes. La Saudi Aramco, la société avec laquelle nous sommes associés dans cette raffinerie, produit davantage de pétrole que la totalité des *Majors*. Donc, quand un grand pays du Moyen-Orient décide d'implanter une raffinerie et de s'associer avec un producteur de pétrole occidental, il est clair que celui-ci a le choix, soit de laisser Exxon prendre la place, soit d'essayer d'être présent et d'ouvrir une coopération avec ce grand pays pétrolier. C'est ce que nous avons fait, et nous nous en félicitons. Le projet est en très bonne voie et nous sommes confiants pour l'avenir.

L'activité de distribution est beaucoup plus dépendante des marchés. C'est toujours une présence directe avec une filiale, soit une présence indirecte où l'on distribue des produits. Je précise que Total est le premier distributeur en Afrique, avec une présence dans 53 pays, et près de 4 500 stations service.

La stratégie du groupe à l'étranger est donc dictée par l'état des ressources, l'état de la demande et la croissance.

J'aborderai maintenant rapidement quelques cas de délocalisation, puisque c'est l'objet de cette commission.

De fait, nous avons délocalisé à Londres une partie de notre direction financière. C'est une opération assez modeste, puisqu'elle ne concerne que 80 personnes, essentiellement affectées à la communication financière et à la trésorerie. Il faut dire que Londres est la place où il faut être lorsque l'on s'occupe de finances dans le monde pétrolier – 80 % des analystes sont à Londres et ne sont pas, ou plus, à Paris. Le pétrole est coté en dollars et Londres est le centre financier du dollar en Europe.

La principale place de cotation pour Total reste toutefois Paris, et ce transfert n'a absolument pas diminué la matière imposable pour la France. Donc, en termes d'organisation, ce n'est pas un évènement fiscal ou financier. C'est un événement lié à l'importance de la place de Londres par rapport à celle de Paris concernant le marché pétrolier.

Ensuite, nous avons délocalisé à Singapour une direction de l'amont pour l'Asie. La raison est simplement d'ordre géographique. Toutes les grandes places asiatiques étant à 20 heures d'avion de Paris, avec des décalages horaires considérables, il est bien préférable que l'équipe de direction soit beaucoup plus proche de ses différentes localisations, à seulement quelques heures d'avion de Brisbane, Pékin ou de New Delhi.

Plus largement, tous les grands projets pétroliers ont une dimension parfaitement internationale. Lorsque l'on monte un grand projet pétrolier, l'idée que l'on va localiser ce grand projet dans une capitale est totalement dépassée, quel que soit le groupe pétrolier. L'*engineering* est souvent partagé entre Houston, Tokyo, la Corée, Oslo ou Paris, qui continue à être une place importante pour l'*engineering*, et les modules peuvent être construits pour une part en Thaïlande, pour une part en Corée, pour une part en Chine, etc. Même pour la même installation, il arrive que les différents modules soient sous-traités dans différentes places. De fait, on s'approvisionne dans tous les continents. Très récemment, nous avons mis en production un très gros projet en Angola, le projet CLOV, qui répond exactement à ce type d'organisation, et qui nous permet de développer 160 000 barils/jour nouveaux et de les apporter aux marchés. De la même manière, dans le *marketing service*, une équipe a été implantée à Panama, simplement pour être plus près des marchés, des clients et des organisations.

J'en viens à notre organisation, du point de vue des ressources humaines.

À peu près 65 % de nos personnels cadres sont de nationalité autre que française. Dans notre groupe, nous insistons beaucoup sur la diversité. Il faut que le management reflète cette diversité. Je remarque tout de même que ce qui est vrai pour les managers ne l'est pas suffisamment pour les dirigeants.

Nous avons aujourd'hui 3 000 expatriés français dans le monde, qui participent au rayonnement de la France ; il ne s'agit pas d'exil fiscal, mais plutôt de rayonnement technique et managérial à l'étranger. Nous avons par ailleurs 1 500 expatriés d'autres nationalités que française un peu partout dans le monde, dont 700 en France, qui viennent, soit pour des développements de carrière, soit pour de la formation. Tout un ensemble de statuts nous permettent de régler ces problèmes d'expatriation.

Passons à l'attractivité de la France, en particulier pour les cadres internationaux de haut niveau. Je précise que sur ces niveaux de compétences, les ressources humaines sont totalement internationales. Aujourd'hui, nous recrutons, dans plus d'une centaine de pays dans le monde, 10 000 personnes par an, dont 2 000 cadres : 500 en France et 1 500 à l'étranger, avec des formations très diverses. Par ailleurs, il y a une véritable compétition

internationale pour l'accès à la ressource humaine, s'agissant en particulier des cadres de haut niveau. Il est clair que lorsque nous devons recruter des cadres non français à l'international, nous nous heurtons assez vite à des problèmes de fiscalité et de systèmes de retraite – qui sont moins incitatifs. Les cadres internationaux comparent, notamment, la fiscalité sur les *stocks options* ou les actions de performance.

Donc, Total n'est pas un facteur d'exil des Français dans le monde. Je pense qu'il est bien plus une source de rayonnement de la France à l'étranger grâce à ses investissements, à sa technique et à ses expatriés. Nous entraînons beaucoup de compagnies françaises dans le cadre de ces activités à l'étranger, et nous restons un acteur très important en France : 5 raffineries, 38 000 salariés. Nous versons près de 3 milliards de salaires en France, dont un peu plus d'un milliard de charges sociales. Nous sommes un très gros donneur d'ordre. Nous achetons plus de 6 milliards de biens et de services en France. Notre R & D est très présente en France – la moitié de celle du groupe, dans sept centres de recherche – et nous dépensons pour elle 500 millions d'euros en France.

Enfin, nous sommes acteurs des territoires. Total Développement Régional, qui n'est pas très connu, que nous avons créé il y a une vingtaine d'années, est une filiale chargée d'aider les PME-PMI, à la fois à exporter à l'étranger et à créer ou conforter de l'emploi. Elle fonctionne très bien et a un assez grand rayonnement auprès des PME-PMI. Sur les dix dernières années, nous avons dû aider un millier de PME-PMI, et sans doute aidé à créer ou conforter 10 000 emplois au sein de celles-ci. Nous avons un portefeuille global de 500 PME que l'on aide, soit à l'exportation, soit par des systèmes de prêts.

**M. le président Luc Chatel.** Avant de passer la parole à mes collègues, je souhaiterais vous poser quelques questions.

Premièrement, vous êtes une entreprise internationale qui recrute au niveau international. Vous avez dit que 34 % des effectifs étaient français, ce qui est nettement supérieur à l'activité française du groupe. J'en conclus que pour un cadre américain ou britannique qui entre chez Total, Paris est un passage obligé s'il veut faire carrière chez Total. Pensez-vous qu'aujourd'hui il soit aussi facile qu'il y a quelques années d'attirer un cadre international en France ? Sinon, que faut-il faire pour renforcer cette mobilité et cette attractivité ?

Deuxièmement, vous avez évoqué le déplacement de votre direction financière à Londres. J'aimerais savoir ce que cela a comme impact financier pour le groupe Total. En fin de compte, quels sont les critères qui vous guident, s'agissant de la localisation des centres de décisions ?

J'ai bien compris que tout ce qui touchait à l'activité amont devait être proche des centres de production et que tout ce qui touchait à l'activité aval devait être proche des centres de consommation. Mais tout ce qui est au milieu, par définition, est mobile. À ce niveau, quels sont vos critères de localisation ?

Troisièmement, vous avez parlé des systèmes de retraite et de la fiscalité des avantages qui font partie de la rémunération des cadres. On sait bien que le marché des cadres mondiaux est très concurrentiel. Donc, un cadre qui envisage d'entrer chez Total va comparer ce qu'on lui propose par rapport à ce que Shell, Exxon ou autre peut lui offrir. Quel est le nombre de vos cadres concernés par ce type de plan d'aménagement de retraite spéciale, ou de plan de *stock options* ? Cette population est-elle très sensible aux questions fiscales,

administratives, ou d'emménagement dans un pays ? Comment améliorer, pour ces cadres-là, l'attractivité de la France ?

**M. Jean-Jacques Guilbaud.** Il est vrai qu'il y a une compétition, au niveau des cadres internationaux, qui sont plusieurs milliers dans un groupe comme le nôtre. De notre côté, nous cherchons à embaucher une population qui accepte de passer un certain temps de leur carrière à Paris, là où nous avons notre siège social, mais qui accepte également de poursuivre une carrière internationale. Qu'est-ce qui peut faire que ces cadres acceptent les statuts que nous leur proposons, comparés à ceux de nos concurrents ? C'est un ensemble de facteurs qui est assez complexe, qui tient évidemment aux perspectives de carrière, mais aussi au statut matériel que nous leur offrons : le salaire et un certain nombre d'avantages annexes, comme la retraite et les incitations que l'on appelle « long terme », à savoir des *stock options* ou des actions de performance – qui ont si mauvaise presse dans notre pays.

*Les stock options* et les actions de performance sont des outils de reconnaissance, de fidélisation et de rémunération. Ils ne sont pas, contrairement à ce que l'on peut lire dans la presse, réservés à quelques cadres du sommet de la pyramide. Ainsi, chaque année, 10 000 personnes dans le monde se voient distribuer des actions de performance. Mais le risque d'un système à deux vitesses existe entre les cadres français ou les cadres affectés en France, et les autres, à niveau égal de poste, de rémunération et d'incitation, en raison de la différence de systèmes fiscaux entre la France et les autres pays.

Je reconnais que le système des actions de performance a pu donner lieu à des abus, ici ou là. Mais j'observe qu'il est extrêmement normé dans les grands groupes, et que les actions de performances sont largement distribuées. Au fond, les incitations au long terme sont une manière de fidéliser les gens, de les associer à la réussite de l'entreprise. C'est de l'argent qui est pris aux actionnaires pour être donné aux salariés. Je n'ai jamais bien compris en quoi ce serait scandaleux.

Enfin, je rappelle que ce ne sont pas des raisons fiscales qui ont amené Total à implanter certains services à Londres : par le biais de cette immersion dans la communauté qui décide du marché pétrolier en Europe, il a cherché à mieux valoriser le groupe et à mieux faire comprendre sa stratégie par les marchés.

**Mme Claudine Schmid.** Sans doute êtes-vous très sollicités par des personnes à la recherche d'un emploi. Celles-ci s'adressent-elles à vous uniquement parce qu'elles souhaitent faire leur carrière ou vivre à l'étranger ? Leur nombre a-t-il progressé au cours de ces dernières années ?

**M. Jean-Jacques Guilbaud.** Tout le monde, chez Total, a été ou sera expatrié. On peut même dire que c'est dans les gênes de l'entreprise. Celui qui rentre chez nous vise le plus souvent une carrière internationale. On dit que les jeunes veulent changer de culture, de continent, de pays, de postes tous les quatre ou cinq ans. Pendant les stages d'accueil, je leur dis de rester chez nous, car c'est exactement ce qu'offre Total. Mais il est exact qu'il y a aussi bien des candidats français que des candidats étrangers. Et pour ces derniers, tous les paramètres dont nous avons parlé rendent les choses un peu plus compliquées

Est-ce que, dans notre groupe, les Français s'expatrient davantage ? Ils savent, quand ils rentrent chez nous, qu'ils vont s'exposer à des carrières internationales et, de fait, ils le souhaitent. De temps en temps, ils aiment bien rester à l'étranger, parfois un peu plus qu'on ne le voudrait.

**M. Christophe Prémat.** Je comprends très bien que l'exil des forces vives ne se pose pas à des groupes tels que le vôtre. Je m'intéresse à votre position vis-à-vis du management, précisément en termes de formation et de suivi. Véhiculez-vous des normes françaises en matière de management ? Avez-vous une optique internationale, ou anglo-saxonne par certains aspects ? Avez-vous mis en place une formation pour les cadres étrangers qui rejoignent Total ? Quelle donc est la politique du groupe ?

**M. Jean-Jacques Guilbaud.** Un groupe comme le nôtre ne s'inquiète pas de savoir quelle est sa culture. Il se contente d'adopter celle du pays dans lequel il opère. En revanche, il essaie de développer la connaissance des cultures étrangères à l'intention des expatriés. Nous avons mis en place des modules de formation spécifiques avant l'expatriation, y compris pour des cadres non français qui viennent en France. Nous essayons de veiller à ce que les gens aiment le pays dans lequel nous les envoyons. Autrement dit, l'attractivité d'un pays, c'est aussi l'amour que lui portent les gens qui veulent venir y travailler. Nous dépensons par an 300 millions d'euros en formations diverses, y compris en formations culturelles pour l'expatriation ou ce que l'on appelle improprement l'impatriation des nationalités autres que françaises en France.

**M. le président Luc Chatel.** Pouvez-vous nous donner davantage de précisions sur la fiscalité des retraites, *les stock options* et autres ? Il existe tout de même une compétition internationale. Le fait que notre pays ait une fiscalité plus lourde risque d'avoir des conséquences.

**M. Jean-Jacques Guilbaud.** Absolument.

**M. le président Luc Chatel.** Notre collègue laissait penser que, pour votre groupe, la question de l'exil des forces vives ne se posait pas. Elle se pose tout de même.

**M. Jean-Jacques Guilbaud.** Nos implantations sont le résultat de facteurs qui vont bien au-delà. Mais il est clair que dans l'organisation des ressources humaines, nous sommes bien obligés de réfléchir à l'efficacité des différents systèmes de rémunération que nous mettons en place. Il est exact que le système d'actions de performance est devenu terriblement pénalisant. C'est pour cela que je disais que nous risquons d'avoir, de fait, des populations à deux vitesses, à niveau égal, entre les cadres français ou les cadres résidant en France, et les autres. Cela pose incontestablement un problème.

Nous nous penchons sur la question des actions de performance, comme sur celle des retraites des cadres internationaux que nous recrutons en France. L'existence, dans tous les pays, de systèmes de retraite par capitalisation fait qu'ils peuvent « porter » d'un pays à l'autre. Or nous n'avons pas de système comparable en France.

**M. le président Luc Chatel.** Que faire pour rendre le « site France » plus attractif pour les cadres internationaux comme pour les investissements ?

**M. Jean-Jacques Guilbaud.** Il faut sans doute créer des conditions d'accueil qui soient jugées favorables par les différents acteurs. Il faut que les entrepreneurs aient l'impression que leurs investissements vont être bien accueillis et bien rémunérés, dans un environnement stable – qui est tout de même une condition très importante pour un investisseur – et, mieux encore, dans un environnement économique favorable, avec de la croissance. Entrer davantage dans le détail serait un peu compliqué...

**M. le président Luc Chatel.** Est-ce que le statut fiscal de l'impatriation est utilisé par le groupe Total pour faire venir des cadres internationaux en France ?

**M. Jean-Jacques Guilbaud.** Nous avons 700 impatriés en France, qui viennent des différentes régions du monde. Si c'est à cela que vous faites référence, oui, absolument.

**M. le président Luc Chatel.** Je vous remercie.

*L'audition se termine à dix huit heures cinq.*

\*

\* \*

### **Membres présents ou excusés**

#### **Commission d'enquête sur l'exil des forces vives de France**

Réunion du mercredi 9 juillet 2014 à 17 h 15

*Présents.* - M. Luc Chatel, M. Christophe Premat, Mme Claudine Schmid, M. Claude Sturni, M. Jean-Marie Tetart

*Excusés.* - Mme Nicole Ameline, M. Marc Goua

