

Quelles valeurs ? ... Pour quelle entreprise ?

Toute communauté ou toute collectivité, quelle qu'elle soit, a besoin de valeurs partagées pour affirmer son identité, ainsi qu'assurer sa cohésion et son devenir.

Depuis que l'homme est apparu, il n'a eu de cesse de créer des communautés ; qu'elles soient familiales, tribales, ethniques, sociales, nationales, religieuses, professionnelles, politiques, scientifiques, etc.

Chaque communauté crée son propre système de valeurs, parfois en opposition d'une communauté à une autre et donc source de possibles conflits entre ces communautés. Chaque communauté élabore aussi ses principes d'action, généralement faits de préceptes et d'interdits.

Il en va de même pour chaque communauté de travail que constitue une entreprise.

Les entreprises ont bien compris que pour être efficaces et performantes, il leur faut développer un projet d'entreprise mobilisateur et fédérateur, ainsi qu'une culture d'entreprise basée sur des valeurs partagées et des principes d'action acceptés de tous.

Total a depuis longtemps le souci de promouvoir certaines valeurs ou comportements. C'est ainsi, par exemple, qu'il a créé son Code de conduite, sa Charte éthique ou bien encore que le PDG Christophe de Margerie avait lancé la Total Attitude (*Ecoute, Transversalité, Audace et Solidarité*).

Le SICTAME, en tant que communauté syndicale, a aussi son système de valeurs, sa charte éthique et ses principes d'action, bien connus de ses adhérents.

En janvier 2015, lors de notre rencontre avec Patrick Pouyanné, alors Directeur Général de Total, nous avons souligné l'intérêt pour Total de définir un projet d'entreprise, tenant compte de la nécessité d'engager une réflexion approfondie sur ce que pourrait être le **devenir moyen et long terme d'une entreprise carbonée, confrontée aux transitions énergétiques et à un environnement qui veut réduire sa dépendance au carbone.**

Ce projet d'entreprise pouvait bien sûr se structurer autour du « *committed to better energy* », dont il convenait de définir les déclinaisons. Nous préconisions aussi une démarche participative, du bas vers le haut et non l'inverse, pour associer le personnel à la réflexion sur le projet d'entreprise ainsi qu'à la construction de la culture d'entreprise (*système de valeurs, de principes, etc.*). Parmi ces valeurs et principes, nous avons souligné l'importance du collectif (*travail d'équipe*) et la nécessité de l'exemplarité.

Le projet d'entreprise One Total, lancé en 2015, répondait donc à notre attente ; sa démarche a été participative quant à la définition de **l'ambition industrielle de devenir « la**

major de l'énergie responsable », en élargissant et renforçant notamment l'activité du Groupe dans des secteurs non carbonés. Le SICTAME adhère à cette ambition.

La démarche a été moins participative concernant la définition de l'organisation censée répondre au projet d'entreprise One Total.

Certains éléments de cette organisation ont fait consensus, tels que par exemple la création de la branche GRP (*Gas, Renewables & Power*).

En revanche, d'autres ont rencontré une franche hostilité, tels que la création de filiales pour les métiers supports et l'obligation faite au personnel de changer d'employeur ; tous éléments paraissant antinomiques avec l'expression One Total et sans démonstration de l'intérêt économique d'une telle évolution.

La démarche participative a ensuite repris, afin de définir **l'ambition humaine de l'entreprise**, en termes de valeurs partagées ainsi que concernant nos façons de travailler ensemble et d'être responsables.

Des 170 valeurs citées au cours de ce processus et des 1800 verbatims collectés, **le Comité exécutif a retenu 5 valeurs** :

- **Sécurité,**
- **Respect de l'autre,**
- **Esprit pionnier,**
- **Force de la Solidarité,**
- **Goût de la Performance.**

Pour que l'exercice soit totalement transparent et participatif, il serait approprié de porter à la connaissance de tous les 170 valeurs citées et les verbatims collectés, ce qui permettrait à chacun d'apprécier la pertinence des choix effectués par le Comité exécutif.

Il est aussi intéressant de **rapprocher les valeurs ainsi retenues par Total** de celles qui avaient émergé à l'issue d'un **exercice participatif du même genre effectué par Elf** au début des années 90 et dont vous trouverez [ici](#) le **synoptique**. Ce synoptique présente les valeurs fondamentales, base de la culture partagée d'Elf, ainsi que les principes d'action par rapport aux différents enjeux.

On voit ainsi que la valeur **Sécurité** de Total se trouvait sous la forme de principe d'action chez Elf : « *Respect de la Sécurité et de l'environnement* ».

Le **Respect de l'autre** se déclinait au niveau des valeurs en : « *Respect des personnes* » et « *Respect des opinions* », ainsi qu'au niveau des principes d'action en : « *Respect des lois, règles et coutumes locales* », « *Respect de la Sécurité et de l'environnement* », « *Respect des collaborateurs* » et « *Respect de la représentation collective* ».

L'**Esprit pionnier** est à rapprocher de la valeur « *Pionnier et bâtisseur* » ou du principe d'action « *Innovation dans les produits, process et services* ».

La **Force de la Solidarité** fait écho aux valeurs « *Esprit d'équipe* », « *Diversité et unité* » et au principe d'action « *Solidarité de Groupe* ».

Le **Goût de la Performance** répond aux valeurs « *Technicité et professionnalisme* », « *Créativité et innovation* » et au principe d'action « *Reconnaissance et sanction de la performance* ».

On ne peut donc que se féliciter de la continuité de certaines valeurs et principes d'actions, qui illustre ainsi leur enracinement dans l'histoire (voire ce que l'on appelle l'ADN) du Groupe.

Il est bien d'avoir des **valeurs qui nous ressemblent et nous rassemblent**, formule joliment trouvée. Encore faut-il qu'elles soient au service d'une ambition et d'un objectif partagés et mobilisateurs.

L'ambition affichée de devenir la major de l'énergie responsable est un objectif mobilisateur et partagé.

Cette ambition sous-tend une aventure humaine faite de défis, de challenges, d'innovations et de progrès au service de l'humanité et de ses besoins fondamentaux.

En revanche, la **notion de partage trouve ses limites quand il s'agit du partage des résultats**, ce qui pose alors la question de la finalité de l'entreprise.

A qui doit revenir la richesse créée par l'entreprise et comment doit s'opérer le partage entre les différents acteurs ou parties prenantes de l'entreprise : actionnaires, clients, fournisseurs, salariés, dirigeants, communautés, régions et pays, etc. ?

Dans un contexte de mondialisation et de libérisation accrues, les termes du partage ne cessent de s'améliorer pour certains des acteurs (actionnaires et dirigeants par exemple) et de se dégrader pour d'autres (fournisseurs et salariés par exemple, toujours davantage mis sous pression).

C'est ainsi que l'on assiste à :

- une financiarisation débridée de l'économie, où le 'toujours plus de gain' et le court-termisme l'emportent sur toutes autres considérations et conduisent aux multiples dérives et crises que l'on observe ;
- une concentration de la richesse : il y a peu c'était 1 % de la population et cette année ce sont 8 milliardaires qui détiendraient autant que la moitié de la population (rapport Oxfam) ;
- un accroissement des inégalités, qui ne peut que générer troubles et conflits ;
- le développement des précarités, dans tous les domaines et notamment celui de l'emploi.

Ces phénomènes n'épargnent pas Total.

Le partage entre actionnaires et salariés n'y cesse d'évoluer en faveur des premiers et au détriment des derniers. Total a fait passer les dividendes qu'il distribue à ses actionnaires de 1,6 milliards d'euros en 2000 à plus de 6 milliards aujourd'hui, tandis que les frais de

personnel Groupe augmentaient dans le même temps de 6,4 G€ à 7,3 G€ ; soit une augmentation moyenne sur la période de 8,5 % l'an pour les dividendes, contre 0,9 % l'an pour les frais de personnel.

La politique de réduction des coûts engagée par Total en 2014 visait surtout les CAPEX et les OPEX. Or, l'on constate qu'elle se fait aussi sur le dos des salariés et parfois de manière bien mesquine, avec des remises en cause du contrat social du personnel ; tandis que le coût du capital, notamment celui du dividende, reste tabou et n'est à aucun moment remis en question.

Plus fort même, la décision d'augmenter le dividende de 1 centime par trimestre et par action va générer une charge supplémentaire de dividende de 100 millions d'euros par an. Un tel montant est du même ordre que celui de l'intéressement distribué aux salariés du Socle Social Commun.

Comment faire accepter par exemple aux salariés expatriés la réduction de leurs droits à retraite complémentaire que veut à présent leur imposer la direction, quand l'économie qu'en retirera l'entreprise, de l'ordre de 10 M€/an, se verra immédiatement engloutie par les 100 M€/an que représente l'augmentation du dividende de 1 centime par trimestre voulue par la direction ?

Si Total veut véritablement fédérer les énergies de son personnel autour de son projet d'entreprise avec une adhésion forte à ses valeurs ; il lui est nécessaire de **substituer une saine répartition des richesses** créées par l'entreprise **au culte du veau d'or** que constitue le 'toujours plus pour le dividende'.

Faute de quoi, le système de valeurs de Total et son projet d'entreprise pourraient bien finir par se fracasser aux pieds du veau d'or qu'ils auront servi.