



Le SICTAME vous informe

www.sictame-uns-a-total.org



Cette nouvelle fièvre qu'on nomme la Réduction des Coûts

Vous voulez vous faire bien voir par vos hiérarchies ?
Consacrez votre temps à ne penser et à ne parler que de cela. En fait, arrêtez tout le reste et dépensez votre temps et votre énergie à dépenser moins et à proposer des idées pour que les autres en fassent autant.



Contrairement à ce que l'on voudrait nous faire croire, l'objectif de réduction des coûts ou la chasse au gaspi sont présents, depuis longtemps, dans la culture de bien des salariés du Groupe.

Que cet objectif de réduction des coûts devienne, à présent, l'alpha et l'oméga de toute action du Groupe et se transforme en fièvre pernicieuse, qui s'empare de tout un chacun, est excessif et peut s'avérer mortel pour l'entreprise.

Disant cela, nous considérons être ni provocateur ni excessif dans nos propos. **L'excès est dans la déclinaison qui s'opère, aux différents niveaux de la société, de l'objectif de réduction des coûts** affiché par le PDG lors de l'AG des actionnaires du 16 mai 2014. A cette occasion, le PDG avait pris le soin de préciser que « **économie ne veut pas dire, parce que je sens quelques soucis venir, se faire sur le dos de nos salariés. Non, c'est clairement sur une maîtrise de nos investissements.** »

Or, nous constatons que cette précision est oubliée : politique voyages à la baisse, contraintes nouvelles pour les déplacements et les hôtels, baisse des majorations géographiques pour les expatriés, suppression d'actions de formation et de participation à des congrès professionnels, suppression des tickets de parking, etc...

La direction se trompe clairement de combat

Le personnel n'a pas à faire les frais des erreurs managériales passées ni d'une politique visant à préserver excessivement les intérêts des seuls actionnaires.



Le Groupe a commis des erreurs stratégiques majeures dont les conséquences ont pu être masquées ou compensées, jusqu'à présent, par une conjoncture de prix pétroliers au-delà de toute espérance. Les excellents résultats financiers du Groupe de ces dernières années sont dus au travail de tous, mais aussi à des prix élevés du baril.

Nous avons dénoncé ces erreurs en leur temps. Rappelons par exemple : 29 milliards d'euros dépensés pour racheter des actions Total puis les détruire ; cession des actions SANOFI ; spin-off d'ARKEMA qui appauvrit le Groupe ; cession d'actifs diversifiés et rentables en zones sûres (TIGF, BOSTIK,..) qui accroît d'autant l'exposition du Groupe au 'tout pétrole' ; investissements insuffisants au début des années 2000, alors qu'il était possible d'acheter à relativement bon prix des actifs pétroliers ou des réserves en terre ; politique d'exploration qui a mis trop de temps à s'enhardir et qui n'a pas encore produit les fruits attendus ...

Nous avons aussi dénoncé un style de management, parfois trop autoritaire et arrogant qui n'accepte d'entendre que ce qu'il veut bien entendre, assurant la promotion de ceux qui opinent ou se taisent sagement et la punition voire l'expulsion de ceux qui osent des idées différentes. Il faut encourager l'écoute et la liberté de s'exprimer, qui ne doivent pas être que de vains mots.

Enfin et non des moindres, une politique tournée excessivement vers l'actionnaire, qui a conduit à porter la somme des dividendes versés, de 1,6 G€ en 2000 à près de 6 G€ cette année, alors que les frais de personnel Groupe sont restés autour de 7 G€/an.

Le vrai sujet est la maîtrise de nos investissements. Ce n'est pas en culpabilisant et matraquant le personnel ni en réduisant les coûts à ce niveau que l'on sauvera le Groupe. Si l'on veut vraiment réduire les coûts, sans aucun tabou, il faut aussi poser la question du coût du capital. Peut-on tolérer un coût du capital qui dépasse les 8 % et exiger des taux de rentabilité largement supérieurs à ces 8 % pour toute activité ou tout projet ?

Ce projet de réduction des coûts a été lancé en 2014 pour rassurer les actionnaires sur la capacité de Total à poursuivre le service d'un dividende élevé.

Or, voilà que, à présent, **le baril de Brent dégringole sous les 50 US\$**. Si les résultats du Groupe en sont véritablement affectés, il serait logique que le dividende le soit aussi. Or, **l'ajustement à la baisse du dividende semble tabou** et, pour l'éviter, tout semble permis, y-compris mettre le personnel à contribution et multiplier les sacrifices requis.

Les pressions s'exercent déjà sur les expatriés et les impatriés ; leur nombre pourrait se trouver réduit. Faudra-t-il déménager vers des locaux « moins coûteux », même si cela génère des contraintes et coûts cachés ? Faudra-t-il dire au-revoir à notre intéressement et participation, aux actions de formations, aux congrès, voyager en low cost et partager les chambres d'hôtel, travailler avec des outils de 3^{ème} catégorie ? La liste de ces questions est infinie et ne dépend que de l'imagination des décideurs.

Nous sommes sur une voie dangereuse, car une telle politique de réduction de coûts sur le dos du personnel est **mortifère pour la motivation et l'engagement** de celui-ci et aura donc des effets négatifs sur la productivité, l'efficacité et donc les résultats.

Et ceci **pour quel résultat en termes de cash pour les actionnaires ?** Les frais de personnel et dépenses associées sont « mineurs » dans nos coûts d'opération, nous

sommes fortement taxés par les pays hôtes, **chaque dollar non dépensé en tant qu'Opérateur impacte très peu le résultat net.** En revanche, certains de ces dollars non dépensés peuvent avoir un fort impact sur la motivation des équipes, la qualité du travail et de nos installations, la performance de l'entreprise et donc sur notre devenir.

Le personnel, s'il a un coût, est avant tout une ressource et une richesse et il doit être traité en tant que tel.

Enfin, pourquoi tous ces discours visant à culpabiliser le personnel et où est l'**exemplarité** ? Quand la Direction nous dit de traiter l'argent de la société comme s'il était nôtre, nous considèrent-ils comme des dépensiers insoucians ou des imbéciles ?



Quand nos dirigeants voyagent pour leurs propres congés en famille, le font-ils en première classe comme ils le font pour le Groupe ? Iront-ils, eux aussi, dans des hôtels à tarif plafonné, peu importe la ville, quand ils voyagent, comme ils l'imposent à présent au personnel via la nouvelle Politique Voyages ? Nous connaissons d'avance la réponse et déplorons d'être toujours confrontés à l'arrogance, la suffisance et au mépris envers les salariés.

Une réduction des coûts, ciblée sur le personnel et sans compréhension de ses conséquences, peut produire des dégâts et coûts collatéraux bien plus importants que les sommes épargnées. **Cette voie peut s'avérer mortelle pour l'entreprise.**

Pourquoi ? Parce que pour être retenu par les pays hôtes, pour le développement de projets complexes, ce qu'il faut c'est l'excellence de notre travail, l'excellence de notre ingénierie, de notre créativité et de nos résultats. Nous ne gagnerons jamais au concours du « coût le plus bas », face aux Chinois, Indiens ou autres. Nous ne gagnerons que les concours de l'excellence ... à condition de la maintenir, bien entendu.

Voyez par exemple le message délivré par Exxon dans son Rapport Annuel 2013 :

l'excellence opérationnelle avant tout !



Operational excellence underpins everything we do at ExxonMobil and is critical to delivering profitable growth. Driven by our talented and committed workforce, proven management systems are rigorously employed at ExxonMobil facilities across the globe and are incorporated into daily operations. These systems enable continuous improvement in safety performance, increased reliability, and lower operating costs.

CULTURE OF EXCELLENCE

Operational excellence begins with exceptional employees. Backed by comprehensive management systems, the men and women of ExxonMobil form the foundation for strong operational performance. We are proud of the culture of excellence reflected in the daily accomplishments of our employees around the world. It is a culture built by decades of past and current employees' dedication to doing the right things, the right way, and not accepting compromises to our values.

Maintaining our culture of excellence begins the day a new employee starts working for ExxonMobil. In addition to having access to the depth and breadth of experiences of employees in similar positions around the world, new employees receive intensive training that is designed to incorporate proven best practices.

Si BMW décide de produire des voitures à moindre coût comme principal objectif, elle n'arrivera qu'à détruire la valeur de la marque BMW. Il en va de même pour nous.

Mais au-delà, **le risque majeur, c'est le grand accident industriel**. Une réduction des coûts frénétique peut accroître ce risque et nous y entraîner plus sûrement. Non pas, parce qu'on n'aura pas remplacé les extincteurs (cela ne devrait pas se faire), mais en raison de la focalisation excessive et fébrile de chaque manager sur chaque petit coût, ce qui leur fera perdre la hauteur de vue et le temps nécessaires au bon accomplissement de leur fonction.

Tout cela ne serait-il qu'une vue de l'esprit ?

Voyez ce qui est rapporté des pratiques qu'avait BP juste avant la catastrophe de Macondo de 2010 dans le Golfe du Mexique, qui a bien failli tuer leur entreprise :

« BP voulait créer une culture de "chaque dollar compte", ce qui signifiait que le contrôle de coûts pouvait aller extraordinairement loin. Le chef des opérations de forage pour le Golfe du Mexique avait été interrogé deux fois par sa hiérarchie pour savoir pourquoi il consommait une marque de café dans ses bureaux qui coûtait 70 dollars de plus chaque mois qu'une autre marque ¹ ».

Oui, les pressions insupportables sur les coûts et les managers qui ne font quasiment rien d'autre que d'y réfléchir à tous les niveaux, y compris jusqu'au moindre dollar, créent des situations de risque **mortel**. C'est déjà arrivé à BP, et nous pourrions bien être maintenant sur la même voie ...

En conclusion, pour assurer le devenir du Groupe, il importe de revenir aux fondamentaux :

- **considérons le personnel comme la vraie richesse de l'entreprise et donnons-lui les moyens d'accomplir son travail dans de bonnes conditions ;**
- **axons nos efforts sur la maîtrise de nos investissements et des coûts d'opération (hors personnel) ;**
- **la rémunération des actionnaires n'est pas une fin en soi et doit évoluer en fonction des résultats obtenus (en d'autres termes, le coût du capital doit aussi être maîtrisé).**

Abonnez-vous à nos informations !

Abonnez-vous aux informations du SICTAME-UNSA, en écrivant à :

holding-amont.sictame-uns-ues@total.com

SICTAME-UNSA-TOTAL

- Pau Bureau F16 CSTJF (05.59.83.64.83)
- Tour Coupole La Défense Bureau 4E41 (01.47.44.61.71)
- Michelet B La Défense Bureau RD 09 (01.41.35.75.93)
- Spazio Nanterre Bureau A12013 (01.41.35.34.48)



¹ BP was committed to creating an « every dollar counts culture » which meant that cost control could go to extraordinary lengths. The head of drilling operations for the Gulf of Mexico was twice asked to explain to his boss why he was using a brand of coffee at his headquarters in Houston that was costing \$70 a month more than an alternative brand (HOPKINS, Andrew, Disastrous Decisions, The Human and Organisational Causes of the Gulf of Mexico Blowout, CCH, 2012, p. 85).