

# CHRISTOPHE DE MARGERIE

Directeur général et membre du Comité exécutif, TOTAL

Mesdames et Messieurs, chers amis, Excellence, cher Thierry, deux mots. Je ne sais pas combien de temps j'ai, mais cela va de toute façon forcément un petit peu déborder. Si vous voulez arrêter, on arrête. Je souhaite te remercier, tout d'abord parce que c'est toujours une opportunité de parler. Ce n'est pas forcément un désir, mais un devoir. Et donc à chaque fois que l'on a la possibilité de s'exprimer dans des périodes un peu difficiles comme aujourd'hui, c'est un cadeau. Je te remercie donc pour ce cadeau. Deuxièmement, merci, parce que c'est ici, et cela tu ne le sais peut-être pas, dans cet hôtel qui a été assez proche de ma famille il y a quelques années, mais pas très anciennes... J'ai retrouvé pas mal d'amis, et surtout dans le frigidaire, une bouteille de champagne Taittinger. Elle était dans le frigidaire, mais elle n'était pas offerte. Il devait y avoir une erreur de chambre. Il y avait également du Champagne Ruinart. Cela est bien, car cela prouve que même entre Français, on peut se faire concurrence. C'est le seul moyen d'être dans un système global acceptable. C'est-à-dire que nous sommes français, mais ce n'est pas parce que nous sommes Français que tout doit être accepté. Bonne chance à Taittinger et Ruinart. Taittinger va bien évidemment gagner, parce que ce sont les meilleurs. C'est ce qui compte.

La troisième raison est un peu plus simple et compliquée : nous sommes dans une période un peu difficile, en particulier en France. Je voudrais justement ramener les sujets de la France à quelque chose de plus simple parce qu'ayant beaucoup voyagé, et voyageant toujours, nous sommes actuellement la risée du reste du monde... On parle des Français en indiquant que nous n'avons pas compris que la population vivant très longtemps, il fallait accepter de cotiser plus longtemps pour nos retraites. J'essaye de ramener des choses à des considérations très matérielles. Il est vrai que c'est cela en France. Et moi qui voyage beaucoup, je peux vous dire que c'est autre chose dans d'autres pays. C'est en cela que je te remercie quand même Thierry. Cela fait du bien de prendre un peu d'air frais. Je retournerai dans la bataille lundi avec beaucoup plus de force grâce à vous.

La conférence, c'est la gouvernance. C'est la gouvernance mondiale. J'adore le mot mondial, parce que Jean-Pierre Elkabbach, que j'ai en face de moi, disait à l'époque « c'est mondial ». Mondial, cela ne veut rien dire. Cela veut simplement dire que nous sommes tous ensemble. Je suis toujours très étonné que l'on parle de mondialisation comme si c'était un nouveau phénomène. Mais c'est un vrai sujet. Effectivement, la mondialisation existe. Parce que la mondialisation c'est l'Internet. Parce que la mondialisation, c'est que tout le monde sait maintenant ce qui se passe partout. Et ceux qui veulent faire de la mondialisation un sujet qui est un sujet « mondialisation égale capitale », et donc l'ultra capitalisme, je ne comprends pas. Parce que dans beaucoup de pays où ce n'était pas la mondialisation, et où il n'y avait pas de démocratie, il n'y avait pas d'accès à quoi que ce soit. Et quand on leur explique aujourd'hui que la mondialisation, c'est le capitalisme, je peux vous dire qu'ils ne comprennent pas. Maintenant, chacun peut le faire. Il suffit de rappeler la légende. Pour moi, la mondialisation est certes compliquée. C'est néanmoins en même temps une chance. C'est une chance de se parler. C'est une chance d'échanger. Je ne connais pas d'autres méthodes que par la mondialisation, et certainement pas par le fait de dire que la mondialisation, cela veut dire que c'est le grand capital. Et éventuellement, pour ne pas parler de ma société, parce que j'ai horreur de faire de la publicité pour notre société, Exxon, Shell, BP, c'est la mondialisation. C'est donc un mauvais signe.

Essayons de passer au-delà de cela. Essayons de comprendre que nous n'avons de toute façon pas d'autres options, et que la difficulté réelle est de faire de la mondialisation un succès, et non pas certainement une erreur. Ce n'est pas évident, et je vais y revenir. Mais commencer par dire que mondialisation égale super capitalisme et égale non acceptabilité, allez expliquer cela à quelqu'un qui est au fin fond de la Birmanie ou du Soudan, par hasard, ou de l'Iran,

toujours par hasard, qui a accès à Internet, qui grâce à cela sait ce qu'il se passe, que vous lui expliquez que l'on n'aime pas la mondialisation, qu'il faut revenir à un système fermé, et que ce qui est donc finalement beaucoup mieux, c'est de défendre ses propres intérêts, je suis désolé, mais je ne ferai pas partie de cela, à condition bien évidemment de s'expliquer parce qu'à nouveau, comme dans tout, ce qui compte, ce ne sont pas les mots, mais la manière dont on les utilise.

Mais quand on est à l'international, on s'oblige à parler, et on s'oblige à parler de gouvernance.

Puisque le sujet de ces deux journées est la gouvernance, nous sommes quant à nous, vous allez peut-être être surpris, demandeurs de gouvernance. Sans gouvernance, nous sommes finalement gênés. On peut éventuellement nous dire : ne faites pas ceci ou cela. Alors, je renvoie le message : puisqu'il y a gouvernance, et que l'on assume, dites-nous ce que c'est, et prenez vos responsabilités. Mais ne dites pas simplement que parce que l'on est gros ou presque riche, ce serait un autre séminaire, on n'est pas dans la *corporate governance*. Ce n'est pas vrai. Ce n'est malheureusement pas clair non plus. Je dis au contraire, que pour nous, la gouvernance c'est de la visibilité, de la prévisibilité, et de la sécurité. Pour ceux qui pensent que nous sommes contre la gouvernance, sachez que pour ultra capitaliste que je suis, grâce à la gouvernance, nous allons pouvoir vivre. Et sans gouvernance, au contraire, on est lâché dans un système qui est difficile à régler. Et puis s'il y avait un dernier message pour expliquer pourquoi, pour ceux qui ne veulent pas admettre que nous pouvons le faire pour des raisons de morale, je dirais simplement que la gouvernance est au contraire pour nous une manière d'être protégés contre ceux qui ne la respectent pas et qui, derrière notre dos, sous prétexte qu'ils sont plus petits ou qu'ils viennent d'autres pays, font des choses qui ne sont absolument pas acceptables. Et sous prétexte qu'ils sont petits, et pas forcément d'un pays de l'OCDE, ils peuvent le faire. Nous n'accepterons plus cela, non pas en termes d'ego, je fais toujours très attention à mes propos, parce que l'on reprend de temps en temps mes phrases à l'envers... Lorsque j'ai dit un jour que je n'accepterais plus que l'on ne nous laisse pas parler, cela a été transformé en : « Christophe de Margerie, le patron de Total, n'accepte pas que les gens disent le contraire de ce qu'il dit ». Le message n'est pas du tout celui-là. Je demande au contraire que l'on nous écoute, tout simplement parce que nous avons également le droit de parler. Et ce n'est pas parce que l'on est gros et plutôt riche que l'on n'a pas le droit de parler. On ne peut en effet pas nous demander d'être à la fois responsable, et nous demander de nous faire. Ou alors, je ne comprends plus. Et à ce moment-là, je vais changer de langue. Mais même en changeant de langue, je pense que le problème restera le même.

Avec ce que je suis en train de faire, tu as au moins cinq années de nouvelles conférences.

Alors maintenant, parce que c'est vraiment important, nous avons besoin, surtout en ce moment avec le G8, le G20, l'OMC, les Nations unies, Monsieur le Gouverneur de la Banque centrale européenne, on a besoin justement que l'on nous explique ce que nous devons faire. C'est très gentil de renvoyer toujours la balle à d'autres, mais nous faisons-nous aussi partie d'un système ? Et assez curieusement, nous avons le plus grand mal à le faire. Il est d'ailleurs dommage que notre Secrétaire général des Nations unies ne soit pas là ce soir. En même temps, je lui redirai demain. Il a certainement un rôle très important à jouer. On ne peut pas se contenter d'envoyer des formules. Il faut savoir qu'elles sont ensuite appliquées par d'autres, et que ce qui est dit n'est pas forcément appliqué. Ce n'est donc pas du tout, au contraire, un message de méfiance. C'est un message qui consiste à dire que quand on dit quelque chose, il ne faut pas croire que c'est suffisant. Il faut suivre derrière. Il faut ensuite appliquer, savoir qu'il y a des centaines de millions de personnes qui attendent de savoir ce que veut dire un message, et pas simplement de dire que c'est bien ou mal.

Trois sujets : de quoi avons-nous besoin pour faire bouger les choses et les murs ? Nous avons besoin de cohérence. Nous avons besoin de réalisme, et un besoin de savoir qui veut faire, qui, et avec quoi ? Concernant tout d'abord le besoin de cohérence, je voudrais dire qu'il est normalement relativement simple. Il s'agit de savoir que quand on dit quelque chose, il faut savoir ce que cela veut dire. Il faut savoir que cela veut dire patience, modestie, et imagination. Ce sont des mots très simples et très beaux, mais qui ne sont pas faciles à appliquer. Le vrai message, à partir des mots, est donc en fait de dire que lorsque l'on envoie un message, lorsque l'on envoie quelque chose, il convient de savoir qui va l'appliquer, et qui est capable d'appliquer des choses de manière concrète. Mais ne nous laissez pas, pas nous Total, mais nous les non politiques, les non *in charge*, avec des phrases, et en disant « débrouillez-vous avec », parce que nous ne savons pas faire. Ce n'est honnêtement pas possible. Faites simplement attention que les messages que vous envoyez à court terme peuvent avoir une répercussion énorme, et que nous surtout, qui sommes obligés de l'appliquer, on ne sait pas toujours comment faire.

Puisque c'est plus simple, et puisque l'on nous reproche souvent de parler sans expliquer, je vais prendre deux exemples qui ne sont pas les plus faciles, ni les plus facilement acceptables. Mais c'est probablement la meilleure manière de le faire. Je vais commencer par l'Iran, un grand pays du Moyen-Orient. L'Iran n'a pas respecté toutes les règles. L'Iran fait peur, et sûrement pour de bonnes raisons. Je sais qu'ils m'écoutent, et j'assume les risques. Mais je le fais toujours. Oui, ils inquiètent l'AIEA. J'aimerais bien que l'AIEA ne devienne pas simplement un outil de certaines personnes, mais qu'ils restent ce qu'ils ont toujours été, libres et déterministes. Oui, nous sommes inquiets. Mais en même temps, on ne peut pas oublier ce qu'est l'Iran. On ne peut pas oublier que c'est 65 millions d'habitants, que c'est l'un des pays les plus cultivés du monde. En ce moment, on est effectivement « en train de réussir », parce que l'embargo marche. Effectivement, ils ne vont pas bien. Mais en même temps, qui va prendre la place ? Qui est capable de dire ce qui va se passer après ?

C'est la première fois que je me lance là-dessus, et je te remercie Thierry pour cette occasion. Peut-être qu'à Marrakech, on peut se libérer entre deux-grèves. C'est le moment de le faire, parce que c'est très gentil de dire que l'embargo marche au pas. Oui, il marche. Mais il marche pour qui ? Je voudrais bien le savoir. Et je voudrais bien savoir qui le sait, et savoir si cela va être mieux ou moins bien, en tout cas pour les Iraniens, en attendant de savoir si c'est meilleur pour le reste du monde. Et aujourd'hui franchement, personne ne sait ce qui peut se faire à la place. Comment faire sans savoir ce que cela peut faire, sachant que c'est quand même 65 millions d'habitants, et qu'ils ont le droit également comme tout le monde à la santé, à la sécurité, et à être respectés, même s'il y a effectivement des discussions à avoir sur les propos tenus par certains de leurs décideurs ?

Un autre exemple, parce que je maintiens que c'est avec les exemples que l'on est le plus frappant, et pas avec des propos : la Birmanie. Il s'agit d'un pays superbe pour ceux qui y sont allés. C'est probablement, et ceux qui y sont allés le savent, le pays le plus sympathique de la région. Je vais me faire des amis avec les autres, mais ce n'est pas grave, parce que ce qui compte, c'est de savoir ce que l'on veut dire et ce que l'on veut faire. Mais en même temps, c'est un pays qui est effectivement dans une « seringue » terrible, avec un régime qui n'est pas accepté, qui n'est probablement pas tout à fait acceptable, mais qui en même temps fait ce qu'il peut dans un environnement qui n'est pas contrôlé par lui. C'est là que nous allons revenir sur la mondialisation, puisqu'elle existe. Arrêtez de croire que la Birmanie travaille toute seule. Il n'y a que des ignorants pour le prétendre. Aujourd'hui, les pays qui sont le plus en charge de la Birmanie sont la Chine et la Thaïlande. Alors maintenant, dites ce que vous voulez, mais les faits sont les faits. Ensuite, et ce n'est pas pour Total que je fais cela, quels sont les deux pays qui investissent en Birmanie en ce moment ? C'est la Corée du Sud et l'Inde. Que s'est-il passé cet été ? Nous avons Monsieur ~~eu~~ Than Shwe, le patron de la Birmanie, reçu par le premier ministre indien deux jours après avoir reçu Monsieur Cameron, le premier Ministre britannique, avec exactement la même photo sur exactement les mêmes marches. Assez curieusement, pour des raisons que je ne comprends pas, sur les deux photos, il y en a un qui était à gauche et l'autre à droite. Il devait donc y avoir un gaucher et un droitier. Mais pour le reste, c'est la même photo. Et cela, c'est la mondialisation. Et lorsque l'on nous demande après ce que Total fait ou pas en Birmanie, je m'en moque. Cela ne m'intéresse pas. Que l'on m'explique pourquoi quand le patron de la Birmanie va en Inde, c'est acceptable, alors que ce n'est pas acceptable lorsque c'est quelqu'un d'autre. C'est cela la vraie mondialisation.

Ce ne sont pas des mots. Ce sont des faits. Et le patron de Total est très fier de ce qu'il fait en Birmanie. Il est très fier de ce que ses équipes font en Birmanie. Et j'aimerais bien que tout le monde fasse la même chose parce que du coup, très honnêtement, je me sentirais beaucoup plus à l'aise que de savoir que nous allons laisser d'un côté la Chine, d'un côté la Thaïlande, prendre comme ils l'ont fait depuis des centaines d'années le contrôle d'un pays fabuleux, et de laisser en même temps des pays soi-disant démocratiques comme la Corée du Sud et l'Inde, rentrer en force sans que personne ne dise rien. Ce n'est pas grave, parce que ce sont des démocrates. C'est cela la fin de la mondialisation. Ce ne sont pas des propos. Ce n'est pas l'ultra capitaliste ou pas. C'est : est-ce que l'on accepte ou que l'on n'accepte pas ? Il y a une grande demande de tous ces pays et des compagnies comme la nôtre, et des CEO comme nous... Je voudrais quand même lancer un message sur le fait que les nouveaux patrons ont envie que cela s'arrange, qu'ils soient français, grecs, turcs ou n'importe quoi... Cette notion de dire que sous prétexte que l'on est patron, on est aveugle et on fait partie d'un système qui s'appelle la mondialisation qui n'a rien d'acceptable, je suis désolé, mais ce n'est pas la réalité...

Le réalisme consiste simplement à dire que nous aimerions effectivement bien que ce soit de la gouvernance pure et dure. Nous aimerions bien dire que la gouvernance, c'est tout le monde il est beau et tout le monde il est gentil. Ce n'est malheureusement pas le cas. Il y a encore malheureusement, et c'est normal, des forces réelles, des pays et des puissances. Soit nous continuons à dire que c'est comme ça... Je vais passer très vite sur ce sujet qui mériterait à mon avis beaucoup plus. Sous prétexte qu'un pays dit quelque chose, on ne peut pas se contenter de dire que c'est comme ça. Et si on ne veut pas assumer nos différences et accepter de dire les choses parce que c'est un pays, et que c'est acceptable, je pense que nous avons un problème. J'ai des exemples simples, dont le premier est Copenhague.

Nous sommes tous partis à Copenhague la fleur au fusil. Sur Copenhague, je vais faire très court. L'Europe s'est mise en avant, et j'en suis fier. Nous en sommes fiers, même s'il y a eu quelques petites erreurs en cours de route. L'Europe s'est ensuite fait dépasser par deux grandes puissances, parce que nous dérangeons. C'est cela la vraie leçon de Copenhague. Ce n'est pas de savoir si l'on a réussi à réduire les émissions de CO<sup>2</sup> ou à les augmenter, même si c'était le sujet. Le résultat, c'est que l'Europe a cru qu'elle pouvait reprendre une forme de contrôle en utilisant l'environnement. Elle est retombée face à de grandes puissances qui, pour des raisons différentes, n'étaient pas d'accord.

La Chine voulait dire : si jamais vous voulez nous ramener dans le droit commun uniquement par des problèmes d'environnement, nous n'acceptons pas. Le problème, c'est simplement que nous sommes 1,4 milliard. Et 1,4 milliard de gens, ce n'est pas qu'un problème de CO<sup>2</sup>. Comme j'ai peu de temps, je vous laisse le soin de savoir ce qu'il faut dire ou ne pas dire. Je maintiens quand même qu'en tant que société française et européenne, nous sommes malgré tout très fiers d'avoir défendu un idéal peut-être un peu dépassé. Nous savons malheureusement maintenant qu'il est dépassé. Nous prenons les choses en charge. Mais ce n'est pas grave. Copenhague était un échec ? Non, Copenhague n'était pas un échec. Copenhague a été la manière de montrer que l'on ne peut pas régler des problèmes avec des formules lorsque l'on a en face de soi de grandes puissances.

Le dernier point, c'est le besoin de dialogue, parce que c'est quand même le plus important de tout. Sans dialogue, il n'y aura rien. Copenhague en est la preuve, avec beaucoup d'autres choses. Les entreprises comme les nôtres, et beaucoup d'autres, sont prêtes à jouer un jeu, le vôtre, de participer à un certain nombre de dossiers desquels nous nous étions absents parce que nous ne nous sentions pas à l'aise, et pour de bonnes raisons. Nous sommes maintenant d'accord pour y aller. Mais nous sommes surtout d'accord pour dire : on ne peut pas à la fois critiquer et ne rien faire. Puisque je critique, nous sommes prêts à devenir acteurs, et acteurs avec les Etats, acteurs dans le G20. Je suis très content que des sociétés comme la nôtre soient invitées au G20 en Corée. C'est une nouveauté. Je ne sais pas ce que nous pourrons y faire, mais enfin nous y serons. On ne pourra pas dire que l'on ne nous a pas laissé la parole. Je pense que pour ceux qui nous ont invités, c'est une bonne initiative. Il s'agit de nous dire : vous voulez être invités, alors maintenant, vous y êtes. Nous verrons donc ce que nous ferons. Et à ce moment-là, nous en parlerons l'année prochaine.

Deux dernières choses sur les problèmes qui nous concernent tous, et que l'on ne veut pas régler. Là, je résume tout pour faire simple. On nous dit qu'il y a maintenant des règles. Vous devez faire ceci ou cela. Très bien. Mais vous devez être plus propre, plus normal, etc. C'est impossible sans dialogue. Nous commençons à y arriver avec les O.N.G. Ce n'est pas simple, mais nous le faisons. Elles le font, et il y a un début de dialogue, même s'il n'est pas encore parfait. Avec les gouvernements, assez curieusement, cela ne marche pas bien, et en particulier sur une notion qui est simple, à savoir l'extraterritorialité. On ne peut pas accepter que dans le principe de gouvernance, il y ait 1 ou 3 pays qui nous expliquent comment cela fonctionne, et qui en plus refusent d'accepter les vérités, et qui refusent même d'accepter la loi. Je rappelle un exemple tout simple d'une société comme Total, qui est une société française

...

Une société française doit être soumise aux lois françaises par ses activités françaises. Et quand un ou des pays veulent nous imposer des lois non françaises, nous pouvons les appliquer dans nos activités non françaises, mais pas en tant que compagnie française. C'est la loi. C'est la constitution. C'est la gouvernance. C'est la démocratie et c'est la liberté. Ce n'est pas une critique pour personne, sauf que de dire : attention, la limite, c'est les leçons. La leçon est pour les gens qui sont sur le terrain, et qui ne savent pas ensuite comment manœuvrer quand on leur dit quelque chose et son contraire. Et on ne peut pas le faire. On ne peut pas être à la fois *compliant* avec les lois européennes, *compliant* avec les lois françaises, *compliant* avec les lois internationales, *compliant* avec les lois américaines,

*compliant* avec les lois de Micronésie. Mais en tout cas, très clairement, attention. Vous mettez, vous les politiques, en inventant des choses, les sociétés dans une situation inextricable. On ne peut pas à la fois être dans la légalité et l'illégalité. Et pour la première fois, je vais dire quelque chose gentil pour les O.N.G. Il est finalement peut-être plus simple de discuter avec vous. Donc, bienvenue. Pour les gouvernements, nous tâcherons de trouver une solution plus tard.

Pour terminer, pour montrer à quel point ces problèmes de gouvernance sont à la fois essentiels et compliqués, et qu'il n'y a pas de réponse, sauf la bonne volonté, voici un sujet un petit peu plus technique. C'est une convention qui s'appelle dans notre jargon dans des compagnies pétrolières extractives EITI, c'est-à-dire une convention internationale qui nous pousse à demander aux Etats avec lesquels on travaille de déclarer quels sont leurs revenus, quels sont les revenus qui viennent du pétrole ou des phosphates. Il ne faut quand même pas non plus exagérer. Il n'y a pas que le pétrole. Il y a les phosphates au Maroc., en attendant qu'ils trouvent du pétrole grâce à eux et à nous. Ce n'est très clairement pas le sujet.

Le sujet, c'est quand on nous sort aujourd'hui une nouvelle loi qui est venue subrepticement d'outre-Atlantique en disant : on veut que vous reveniez à *Publish what you pay*. Je suis désolé. Je pense que la vraie gouvernance, c'est de faire en sorte que les Etats avec lesquels on travaille assument leurs responsabilités avec notre aide, et ne se voient pas imposés de faire des choses qu'ils ne peuvent pas faire ou ne veulent pas faire, parce que leurs lois les empêchent de le faire. Nous qui sommes coincés entre les deux, quand on nous dit : vous êtes listés aux États-Unis. Vous devez donc écouter. Si jamais vous n'appliquez pas le *Publish what you pay*, vous allez être punis. Nous défendons une thèse depuis beaucoup plus longtemps, ce qui est curieusement assez compliqué, dans laquelle *Publish what you pay* est un partenaire, mais n'est pas 100 % en contrôle... Nous disons qu'il est plus important de convaincre les pays avec lesquels nous travaillons de changer en les aidant, mais certainement pas en leur imposant. Nous sommes alors une fois de plus, et ce sera la fin de cette explication, dans un vrai sujet sur la gouvernance. Quand on veut bien faire quelque chose, je maintiens encore et toujours qu'on le fait par la compréhension. Je ne suis pas un mou, partisan de la gentillesse et de ne rien faire. Mais si nous imposons *in fine* simplement les choses par des lois extraterritoriales et pas par la compréhension des pays, que c'est pour cela qu'ils peuvent faire mieux, pour un système qui s'appelle la mondialisation, et qui est finalement la seule possibilité d'avoir la démocratie pour que les gens qui ont accès à l'Internet sachent dans tous les pays du monde qu'ils font partie de la même planète, je suis alors désolé. Je reviendrai l'année prochaine pour expliquer.