

**Discours de Patrick Pouyanné**  
**Assemblée générale du 29 mai 2019**

Mesdames, Messieurs,  
Chers Actionnaires,  
Bonjour,

Je suis une nouvelle fois ravi de vous retrouver à l'occasion de notre Assemblée générale annuelle.

Ce temps fort de dialogue et d'échange avec vous qui êtes venus nombreux cette année encore, est important pour votre Conseil, pour moi-même, votre Président et pour toute notre Société. Il me permet chaque année de vous présenter ce que nous avons accompli au cours de l'année précédente ainsi que les perspectives de votre Société.

Notre ambition, vous la connaissez : « devenir la Major de l'énergie responsable »

Notre « raison d'être », telle que je vous l'ai proposé l'an dernier durant cette Assemblée : fournir au plus grand nombre une énergie plus abordable, plus disponible et plus propre, c'est-à-dire respectueuse de l'avenir de la planète.

Dans un premier temps, je reviendrai sur nos résultats illustrant le succès de la mise en œuvre de notre stratégie ainsi que sur l'accord majeur que nous venons de signer avec la société Occidental en vue de l'acquisition des actifs d'Anadarko en Afrique, notre plus importante opération d'acquisition depuis la fusion Total-Elf !

Ensuite, je partagerai avec vous les principaux défis auxquels nous sommes confrontés pour devenir la major de l'énergie responsable, à savoir :

- la lutte contre le changement climatique,
- la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Ces défis de grande ampleur sont inscrits au cœur même de notre ambition et sont intégrés dans notre stratégie. Ce sont des enjeux de pérennité autant que d'utilité sociale. Si notre engagement dans ce sens ne date pas d'hier, ces thèmes revêtent une importance particulière aujourd'hui et sont au cœur des débats comme des actualités au niveau national, européen ou international.

Enfin, et pour conclure, je reviendrai sur notre politique de partage de la valeur ajoutée créée par votre Société et notamment le retour à vous tous en tant qu'actionnaires dont je confirmerai la poursuite de sa mise en œuvre telle qu'annoncée en 2018.

### **1- 2018, un grand crû : d'excellents résultats et des avancées majeures dans nos 3 métiers, le pétrole, le gaz et l'électricité**

Hausse de 28% du résultat, croissance exceptionnelle de nos productions d'hydrocarbure de plus de 8%, meilleure rentabilité des capitaux employés parmi les majors (proche de 12%), point mort organique avant dividende inférieur à 30\$ par baril: vous pouvez être fiers des performances réalisées en 2018, fiers d'être actionnaires de Total ! Le goût de la performance n'est pas par hasard l'une des valeurs de notre Groupe.

Je ne reviendrai pas sur ce que vous a dit Patrick de La Chevardière mais je signalerai que nous avons eu d'excellents résultats en 2018 grâce à la croissance rentable de notre production et à notre capacité renforcée à tirer parti d'un prix du baril plus élevé. Nous avons également bénéficié du maintien de la discipline sur les dépenses tant au niveau des coûts opératoires que des investissements.

Comme vous le savez, l'environnement de prix du baril est volatil, nous ne le contrôlons pas ; nous devons donc exceller sur ce que nous maîtrisons : notre sécurité, nos opérations, nos coûts, nos choix d'investissements.

Au-delà des résultats, je voudrais rappeler quelques succès et projets emblématiques qui ont jalonné cette année 2018 :

- Dans l'amont pétrolier, l'acquisition à contre-cycle de Maersk Oil et de nouvelles licences offshore aux Emirats-Arabis Unis ainsi que par le démarrage des projets en eau profonde Kaombo North en Angola et Egina au Nigéria que vous avez vu à travers le premier film
- Dans l'aval, la poursuite de notre croissance dans la pétrochimie avec le lancement de projets aux Etats-Unis, en Arabie Saoudite, en Corée du Sud et en Algérie. Et dans le Marketing & Services, la poursuite de notre expansion dans des marchés à forte croissance avec l'entrée du Groupe au Mexique, au Brésil, en Angola, en Inde et en Arabie Saoudite.
- Dans notre deuxième secteur d'activité, le gaz, l'année 2018 a été marquée par l'acquisition du business GNL d'Engie et les 1ères livraisons de ce magnifique projet qu'est Yamal LNG en Russie et que votre Conseil d'Administration a visité en octobre 2018. Je pense, et j'ai vu vos applaudissements, que l'on peut saluer le

travail incroyable qui a été réalisé par l'ensemble des équipes du Groupe et de Novatek pour construire cette cathédrale des temps modernes. Chaque fois que je vois ce film, pour ma part, j'en ai des frissons. Cette position en Arctique russe dans une zone que certains qualifient de « nouveau Qatar » sera confortée avec le projet Artic LNG 2 aux côtés de notre partenaire stratégique, Novatek. Nous avons également démarré le projet GNL Ichtys en Australie

- Enfin, dans notre 3<sup>ème</sup> énergie, l'électricité bas carbone, nous avons franchi un pas important en 2018 avec l'acquisition de Direct Energie. Et nous investissons dans ce secteur d'activité 1.5 à 2 milliards de dollars par an pour servir notre ambition de devenir la Major de l'énergie responsable.

2018 marque donc une étape importante pour le Groupe, puisque d'un Total que l'on décrit régulièrement comme un Total pétrolier, nous sommes clairement devenus un Total qui produit et commercialise de l'énergie, à la fois du pétrole, du gaz et de l'électricité bas-carbone.

En 2019, nous continuons à mettre en œuvre cette stratégie avec rigueur et nous allons bénéficier

- d'une augmentation de plus de 9% de notre production, ce qui est exceptionnel
- dans le cadre d'un niveau d'investissement qui sera stable entre 15 et 16 milliards de dollars ;
- et tout en poursuivant la réduction de nos coûts de production pour atteindre, comme l'a dit Patrick de la Chevardière, le niveau de 5,5 \$/baril.

Je note qu'au 1<sup>er</sup> trimestre 2019, alors que les prix étaient quelque peu en repli, nous avons d'ailleurs eu le 2<sup>ème</sup> meilleur résultat parmi les majors pétrolières, devant Exxon, Chevron et BP, ce qui prouve une nouvelle fois le succès de la stratégie.

Car pour préparer le futur, nous mettons en œuvre effectivement une stratégie qui est à la fois claire et partagée notamment dans nos métiers traditionnels d'oil & gas. Elle s'appuie sur nos forces car nous sommes convaincus que c'est en s'appuyant d'abord sur nos forces que nous sommes les mieux placés pour créer de la valeur ajoutée pour nos actionnaires. Nos forces, ce sont 4 technologies et métiers où nous excellons : l'offshore profond, le gaz naturel liquéfié, la pétrochimie et les réseaux). Et 3 zones géographiques où nous sommes leader : l'Afrique, le Moyen-Orient et la Mer du Nord.

L'annonce récente de l'acquisition des actifs d'Anadarko en Afrique auprès d'Occidental, en pleine bataille boursière, a démontré notre capacité à être opportunistes et agiles. Mais nous avons pu l'être d'abord et surtout parce que notre stratégie est claire et partagée : les actifs d'Anadarko qui représentent plus de 3 milliards de barils de réserves et ressources que nous allons acquérir pour 8.8 milliards de dollars, soit moins de 3 \$ du baril, sont en plein au cœur de cette stratégie de croissance prioritaire sur nos forces : l'Afrique et le GNL au Mozambique, l'Afrique et le deep-offshore au Ghana et en Afrique du Sud, et enfin, l'Algérie qui conforte notre position en Afrique du Nord. Ils vont conforter notre place de major leader sur ce continent africain au très fort potentiel et de numéro 2 mondial de l'industrie du Gaz Naturel Liquéfié. Ils vont contribuer à la croissance de nos productions et de notre cash flow et également à baisser le point mort de notre

portefeuille. Qui plus est en étant maître de notre destin puisque nous opérerons deux nouveaux projets majeurs au Mozambique et en Algérie.

Cette opération majeure à forte composante gazière va ainsi contribuer à notre ambition « devenir la major de l'énergie responsable » et je vous propose maintenant de passer à la 2<sup>ème</sup> partie de mon exposé, et de revenir sur les deux défis majeurs à long terme que j'ai énoncé en introduction de ce discours : le climat et la responsabilité sociétale.

## **2- Les défis pour atteindre notre ambition : climat et utilité sociale**

« Devenir la major de l'énergie responsable » – arrêtons-nous un instant sur chacun des mots de cette ambition car chacun d'eux est également important :

- « Devenir », d'abord : cela traduit le mouvement, l'ambition, le chemin à parcourir même si nous y sommes déjà clairement engagés,
- « Major » : oui nous sommes un leader mondial de notre secteur et nous comptons bien le rester à long terme,
- « Energie » : c'est le mot clé – nous n'utilisons pas pétrole ou pétrole et gaz mais énergie, car notre ambition est bien d'investir et de devenir un leader dans la production et la commercialisation de toutes les énergies : le pétrole, le gaz et l'électricité.
- « Responsable » enfin : Parce que nous croyons que l'entreprise est une partie de la solution, nous souhaitons contribuer de manière concrète et positive au développement économique et social de la société dans le contexte du changement climatique.

### **Premier Défi : Le climat, un enjeu majeur au cœur de notre stratégie**

Crise des gilets jaunes, mouvements citoyens, actions des ONG de défense de l'environnement, rapports d'experts internationaux, actualité politique ... L'enjeu du climat est un défi majeur du 21<sup>ème</sup> siècle. C'est aussi un sujet essentiel pour nous. Nous le voyons comme un champ d'opportunités car il fait évoluer les marchés de l'énergie et nous adaptons en conséquence et progressivement notre portefeuille d'activités.

Nous poursuivons la mise en œuvre de notre stratégie en prenant en compte les évolutions des marchés de l'énergie envisagés à horizon 2040 par l'Agence Internationale de l'Energie dans son scénario dit « durable » c'est-à-dire correspondant à une élévation de température inférieure à 2°C. Nous avons nous même pour la première fois en 2019 publié nos propres scénarios d'évolution des marchés de l'énergie (pétrole, gaz, électricité) et montré ainsi les défis auxquels est confrontée l'humanité pour se mettre dans un monde inférieur à 2°C, tel que le veut l'Accord de Paris.

Notre stratégie s'articule autour de 4 axes majeurs qui intègrent les enjeux du changement climatique :

- Premier axe : Dans le **pétrole**, car l'humanité aura encore besoin pour longtemps de pétrole mais sans doute moins qu'aujourd'hui, nous nous concentrons sur des actifs pétroliers à point mort bas pour résister à une éventuelle stagnation, voire une baisse de la demande tout en profitant des hausses des cours ; nous promovons aussi l'usage des biocarburants durables.
- 2<sup>ème</sup> axe : Dans le **gaz naturel**, la moins émissive en termes de CO2 des énergies fossiles, nous développons une stratégie offensive notamment dans le domaine du Gaz Naturel Liquéfié, le seul

hydrocarbure qui connaîtra une croissance forte à horizon de 20 ans dans tous les scénarios qui sont envisagés. Nous construisons ainsi un véritable avantage compétitif pour notre Groupe et nous souhaitons croître sur toute la chaîne de valeur du gaz, de la production à la commercialisation, comme nous l'avons fait historiquement dans le pétrole ;

- 3<sup>ème</sup> axe, l'électricité bas carbone qui est la 3<sup>ème</sup> énergie dans laquelle nous investissons, que nous produisons à partir de gaz et d'énergies renouvelables pour tirer parti de la forte croissance de la demande mondiale en électricité qui va quasiment doubler à horizon de 20 ans. Le XXI<sup>ème</sup> siècle sera le siècle de l'électricité et nous voulons donc que l'électricité bas carbone représente 15 à 20% de notre mix énergétique à horizon de 20 ans, ce qui constituera une évolution majeure de notre Groupe
- Enfin, 4<sup>ème</sup> axe, pour contribuer pragmatiquement, concrètement à un monde neutre en carbone, nous investissons dans les activités de puits de carbone de façon à compenser les émissions liées aux hydrocarbures (pétrole et gaz) qui continueront à être consommés par nos clients. Nous investissons dans l'innovation et l'industrialisation des technologies de captage, stockage et valorisation du dioxyde de carbone, et nous développons également au sein du Groupe une nouvelle activité dans le domaine des puits de carbone naturels et nous prévoyons d'investir à partir de 2020, 100 M\$ par an dans la préservation des forêts, des zones humides et la réhabilitation des sols dégradés.

Votre Groupe est donc clairement engagé dans la prise en compte des enjeux climatiques.



Nous avons ainsi annoncé en février 2019 notre objectif de réduire nos émissions absolues de gaz à effet de serre sur nos installations oil & gas opérées de 15%, 46 Mt en 2015 à 40 Mt en 2025. Je vous rappelle que nous avons réduit ces émissions de 25% depuis 2010. Et donc, globalement, cela fera près de 40% sur la période 2010-2025.

Le Conseil d'administration vous propose d'ailleurs aujourd'hui, comme vous l'a dit Patricia Barbizet, de lier une partie de la rémunération variable de votre P D G à cet objectif. Et il en sera de même pour l'ensemble des 300 dirigeants du Groupe.

En nous positionnant sur des marchés bas carbone en forte croissance, notre stratégie a pour ambition de réduire l'intensité carbone des produits énergétiques utilisés par nos clients de 15% entre 2015 et 2030 et de plus de 25% à horizon 2040. Si nos clients font évoluer leurs habitudes de consommation en matière d'énergie en ligne avec l'évolution de nos offres, ensemble nous contribuerons de façon responsable aux objectifs fixés par l'Accord de Paris.

Le second défi sur lequel je veux revenir devant vous est la responsabilité sociétale de votre Groupe, gage de notre pérennité.

Une entreprise c'est avant tout une aventure humaine, l'aventure d'une collectivité qui cherche à accomplir une mission utile à la société. Ce serait une erreur que de cantonner une entreprise « leader » comme Total à la seule recherche du profit. Le profit est un moyen, un moyen indispensable pour pouvoir investir et se développer durablement dans notre secteur, celui de l'énergie, mais aussi pour contribuer positivement au développement économique et social de la société dans laquelle nous inscrivons notre action.

Et pour cela, je souhaite revenir aujourd'hui sur un certain nombre d'actions concrètes pour illustrer la mise en œuvre par votre Groupe en matière de responsabilité sociétale et territoriale.

Pour rendre d'ailleurs l'engagement sociétal du Groupe plus efficace et plus visible, nous avons organisé l'action de la Fondation Total, que nous appelons *Total Foundation* au niveau mondial, autour de 4 axes prioritaires : la sécurité routière et notamment l'éducation des jeunes à la sécurité routière, qui est un enjeu majeur dans un continent comme l'Afrique, le climat et la forêt, l'éducation et l'insertion des jeunes, le dialogue des cultures et le patrimoine.

Je peux dire que ces 4 axes sont en ligne avec notre ambition, notre histoire et nos valeurs.

Une de nos décisions récentes en ligne avec notre programme pour promouvoir notre héritage culturel a été la contribution exceptionnelle du Groupe de 100 millions d'euros pour la reconstruction de la cathédrale Notre-Dame de Paris, don que nous avons fait au travers de la Fondation du Patrimoine dont nous sommes le principal mécène depuis plusieurs années.

Nous avons fait ce don exceptionnel parce que, beaucoup plus qu'un monument, la cathédrale Notre-Dame est l'âme de Paris, symbole de notre culture, au cœur de l'histoire millénaire de notre pays au sein duquel sont ancrées les racines du Groupe.

Nous l'avons aussi fait parce que la force de la solidarité est une des valeurs de Total et que nous voulions répondre présent face à l'émotion exceptionnelle que cette tragédie a suscité non seulement en France mais partout dans le Monde.

Enfin, je tiens à souligner que nous l'avons fait conformément à notre Code de Conduite, et c'est précisément pour cela que nous l'avons fait à

travers la Fondation du Patrimoine, parce que cette organisation n'a pas d'objectif religieux. Nous parlons ici d'héritage culturel et non de religion !

Un autre exemple symbolique de notre action sociétal est notre action envers les jeunes : parce que l'emploi des jeunes est également un défi majeur de notre pays, la France, auquel nous voulons contribuer, le Groupe est engagé dans la formation et l'insertion des jeunes au travers de sa politique en faveur de l'apprentissage puisque nous accueillons en formation en alternance chaque année en France l'équivalent de 5% de nos effectifs, soit 1700 jeunes.

Nous nous engageons également au travers d'actions de solidarité: la Fondation Total contribue à la création de 100 « écoles de production » à travers le pays pour faire reprendre goût à un travail utile à des jeunes au ban du système scolaire. Elle porte également la création d'un campus de l'industrie du futur au cœur de la banlieue parisienne, à Stains dans la Seine-Saint Denis, à Stains, pour attirer et former les jeunes vers des filières qui recrutent et leur offriront un travail.

Toutes ces actions contribuent, je n'en doute pas, à **la fierté** d'appartenance de nos équipes à notre Groupe. Elles répondent également à la quête de sens de nos collaborateurs. Et j'en profite devant vous tous, nos actionnaires, pour les remercier vivement, nos équipes, les forces vives de notre entreprise qui contribuent au quotidien aux résultats qui sont les nôtres par leur engagement dans nos projets et, leur capacité à travailler ensemble et à innover.

### **3 – Le partage de la valeur et le retour à nos actionnaires**

J'en viens, pour conclure, au partage de la valeur et au retour à vous, nos actionnaires, que nous organisons.

Devenir la Major de l'énergie responsable signifie créer de la valeur, bien évidemment, et la partager.

Ainsi, en 2018, nous avons généré environ 40 milliards de dollars de valeur ajoutée. Et comme le Conseil l'a annoncé, la priorité, 40% soit près de 16 milliards de dollars ont été réinvestis dans le Groupe pour préparer le futur. Les autres 60% sont partagés entre 3 grands ensembles :

- Le 1<sup>er</sup>, ce sont nos collaborateurs, nos équipes, grâce à qui nous avons ces résultats et qui reçoivent sous diverses formes l'équivalent de 10 milliards de dollars, soit 25% de la valeur ajoutée créée par le Groupe,
- Le 2<sup>nd</sup> ensemble, ce sont les pays dans lesquels nous opérons et auxquels nous payons des impôts, taxes et où nous menons des actions sociétales. Et tout cela a représenté en 2018 un montant de 7 milliards de dollars, soit plus de 15% de la valeur ajoutée. .
- Enfin, nos actionnaires à qui nous avons distribué près 8 milliards de dividendes, soit sous forme de dividende, soit sous forme de rachat d'actions, soit 20% de la valeur créée.

J'ai donc aujourd'hui le plaisir de vous confirmer que la politique dynamique de retour à l'actionnaire que nous mettons en œuvre continuera.

Je n'ai pas besoin de vous rappeler que Total, c'est un dividende en hausse avec un rendement attractif : 5,5% en moyenne par an depuis 10 ans. Notre dividende en euros n'a jamais baissé depuis 30 ans. Je peux donc dire et affirmer qu'investir chez Total, c'est un placement sûr et rentable !

Début 2018, votre Conseil, confiant dans la croissance du cash flow du Groupe, a souhaité vous donner de la visibilité à travers une politique claire de retour à l'actionnaire sur trois années 2018, 2019 et 2020. Je peux même dire que votre Conseil a été audacieux, puisque tout cela se passe dans un environnement du prix du brut qui est relativement volatile.

Il a donc annoncé une augmentation du dividende de 10% sur la période 2018-2020, ainsi qu'un programme de rachats d'actions, jusqu'à 5 milliards de dollars, de façon à partager avec nos actionnaires les bénéfices de prix du pétrole élevé à travers ces rachats d'actions..

Cette politique, annoncée en février 2018, nous l'avons mise en œuvre, puisqu'en 2018, le dividende s'est établi à 2,56 euros/action en hausse de 3,2% par rapport à 2017, et le Groupe a procédé au rachat d'actions à hauteur de 1,5 milliards de dollars, plus que ce qui avait été envisagé au départ (1 milliard de dollars) mais le prix en 2018 a été plus élevé que 60 dollars.

Pour 2019 et 2020, je vous confirme que nous en ferons de même, et que d'ailleurs le projet d'acquisition des actifs africains d'Anadarko n'aura aucun effet négatif sur la politique de retour à l'actionnaire. Je dirais même au contraire puisque cette acquisition générera un cash-flow net positif dès 2020 même pour un prix du baril inférieur à 50 \$/baril, et plus de 1 milliards de \$ supplémentaire de cash-flow net viendra à partir de 2025, après le démarrage du projet Mozambique LNG, qui contribuera donc à la croissance future de vos dividendes.

En 2019, concrètement:

- Le dividende, et les acomptes sur ce dividende ont pris ce chemin, sera porté à 2,64 euros/action, soit une hausse de 3,1% ;

- et a politique de rachat d'actions sera poursuivie pour un montant de 1,5 milliards de dollars à 60\$/b et plus si le baril s'établit au-delà.

Voilà, Mesdames, Messieurs, ce que je souhaitais partager avec vous aujourd'hui.

L'environnement économique difficile que nous avons traversé durant les années 2015, 2016, 2017, nous a rendu plus forts, plus résilients avec un bilan solide qui nous permet de saisir des opportunités de croissance en ligne avec notre ambition, et ce grâce à l'engagement de nos équipes et au soutien de vous, nos actionnaires. Nous l'avons fait en 2018 à travers le rachat de Direct Energie. L'acquisition des actifs africains d'Anadarko en est également une belle démonstration.

Nous sommes déterminés, en tant qu'entreprise responsable et en tant qu'acteur de la cité, à relever les défis du climat et de la responsabilité sociétale, aussi complexes mais aussi passionnants soient-ils !

Nous sommes également déterminés à maintenir le haut niveau d'attractivité de l'action Total et de vous remercier ainsi pour votre fidélité.

Mais je veux terminer ce discours en vous demandant de vous joindre à mes très chaleureux et sincères remerciements, à ceux du Conseil d'Administration, du Comité Exécutif et de tous les collaborateurs du Groupe pour dire au revoir et merci à Patrick de La Chevardière, votre directeur financier depuis 12 ans, dont c'est la dernière Assemblée générale. Merci pour son travail remarquable, son engagement constant

et sa pugnacité. La continuité sera assurée avec Jean-Pierre Sbraire qui prendra le relais à partir de cet été.

Merci Patrick !