

Discours Assemblée générale
Patrick Pouyanné – Président-directeur général
26 mai 2017

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

C'est avec grand plaisir que je m'adresse à vous ce matin pour la troisième fois, à l'occasion de notre Assemblée générale annuelle.

Je vois qu'une fois encore, et malgré cette date peu pratique j'en conviens, vous y assistez nombreux. Vous êtes 2 800. C'est très important pour notre démocratie actionnariale, et c'est pour moi une occasion unique de vous délivrer ce message sur « l'état de l'union », c'est-à-dire de vous faire savoir où en est votre société, ce qui a été accompli depuis notre dernière rencontre et comment nous préparons le futur.

Ainsi, il y a deux ans, je vous avais esquissé les contours de notre stratégie et la réponse que nous apportions aux défis posés par le nouvel environnement économique mondial du pétrole et du gaz.

L'an dernier, je vous ai présenté notre ambition à 20 ans, « *devenir la Major de l'Energie Responsable* », et la première édition de notre rapport sur le climat « *Intégrer le Climat à notre Stratégie* ».

Au cours de l'année 2016, le contexte qu'a traversé votre Groupe est resté difficile, voire très difficile, avec des prix significativement plus bas qu'en 2015 puisque le prix du pétrole a été divisé par deux début 2016 avec un plus bas en janvier 2016 à 28 \$/b avant de remonter la pente pour atteindre 55\$/b en fin d'année.

Les choses se sont améliorées depuis fin novembre dernier grâce d'une part à l'accord de réduction de production conclu par l'OPEP et soutenu par la Russie – qui a d'ailleurs été prolongé hier à Vienne pour neuf mois supplémentaires, mais aussi, d'autre part, à une demande de pétrole et de gaz portée par les prix bas. Ne nous trompons pas : notre environnement reste caractérisé par une

grande volatilité sur les marchés et par de nombreuses incertitudes sur le plan géopolitique.

Face à cet environnement volatil, nous devons à la fois penser et agir à court terme, c'est-à-dire tirer le meilleur parti de nos actifs, mais aussi garder le cap à moyen et long terme vers là où nous voulons aller. Ceci suppose une vision claire et partagée de notre ambition.

Car le monde de l'énergie, compte tenu de la durée des cycles d'investissement, nécessite d'anticiper sur le moyen terme. Encore une fois, pour pouvoir le faire, il nous faut prouver notre excellence à court terme pour nous donner ainsi les moyens de nos ambitions.

Cette adaptation aux défis du court terme, comme Patrick de la Chevadière vous l'a montré, nous l'avons conduite de manière résolue et avec un certain succès, comme en témoigne la comparaison favorable de nos résultats à ceux de nos pairs.

Ce matin, je voudrais tout d'abord vous montrer comment nous sortons renforcés de cette période 2015-2016, ensuite que ceci a été rendu possible parce que nous nous appuyons sur une ambition claire et sur des valeurs fortes, et, pour finir, que cette ambition prend d'ores et déjà forme, à travers les succès que nous avons enregistrés au cours de l'année 2016 et en ce début d'année 2017.

X
X X

1. Votre Groupe sort effectivement renforcé de la période 2015-2016

Dans cet univers de matières premières dont nous ne maîtrisons pas les prix, nous avons travaillé sans relâche sur les éléments que nous contrôlons afin de baisser notre point mort et d'assurer notre rentabilité quelles que soient les circonstances. C'est cela la recette du succès : exceller dans les domaines que nous contrôlons et cela dans tous nos métiers.

Ces domaines que nous contrôlons, ce sont les quatre piliers qui ont mobilisé toute notre attention, toutes nos équipes depuis 2015 et qui continuent de le faire aujourd'hui et demain : la sécurité, l'excellence opérationnelle, la discipline sur les coûts et la priorité à la gestion du cash.

- tout d'abord la sécurité, dont les résultats en progrès constants nous placent à présent au niveau des meilleurs. La sécurité est une Valeur de votre groupe, c'est-à-dire un élément sur lequel nous n'acceptons aucun compromis. Et si nous insistons sur la sécurité, c'est parce qu'elle est la pierre angulaire de l'excellence opérationnelle et va de pair avec le leadership.
- cela se traduit d'ailleurs dans l'amélioration de la disponibilité de toutes nos installations dans l'Amont et dans l'Aval, nous permettant de tirer le meilleur parti de nos outils existants et également dans notre aptitude à délivrer nos projets. C'est grâce à cette excellence opérationnelle que notre production a pu croître de 4,5% en 2016 après 9% en 2015, près de 15% en deux ans et 4% de plus en 2017. Nous sommes ainsi confiants en notre capacité à réaliser une croissance moyenne de +5% par an sur la période 2014-2020.
- Leadership et excellence opérationnelle sont également à la base de notre discipline sur les coûts et de notre aptitude à réaliser nos plans d'économies. Notre coût de production au baril a ainsi baissé de 10 \$/bbl à moins de 6 \$/bbl au cours des deux dernières années. Ce qui me frappe, c'est qu'à présent nos équipes rivalisent de créativité et d'imagination pour trouver de nouvelles pistes d'économies et atteindre notre objectifs de 4 G\$ car elles en ont compris l'urgente nécessité. Je tiens à souligner que nous y parvenons sans la mise en œuvre d'aucun plan social d'envergure contrairement à nos concurrents, mais au contraire en mobilisant l'ensemble des équipes sur ces objectifs. Elles ont répondu présentes, nous avons donc eu raison de leur faire confiance et je tiens devant vous aujourd'hui, chers actionnaires, à les en remercier profondément.

- Le leadership et l'excellence opérationnelle, vous les retrouvez enfin dans la discipline dont nous avons su faire preuve également dans notre politique d'investissements, revenus à 18,3 G\$ en 2016, c'est-à-dire assez proche du niveau que nous considérons comme durable et soutenable de 15 à 17 G\$, et ceci, grâce à la baisse des coûts dans l'industrie mais surtout grâce à nos efforts pour les concentrer sur les projets les plus rentables, simplifier nos processus et nos designs. Nous sommes en quelque sorte aujourd'hui capables de faire plus avec moins. Cela nous ouvre une fenêtre d'opportunité pour décider dans les prochains mois des projets qui bénéficieront d'un environnement à bas coût et contribueront ainsi à assurer le futur rentable de notre groupe.

Tous ces efforts nous ont permis pour la deuxième année consécutive de dégager la meilleure performance des majors pétrolières et gazières. C'est pour l'ensemble de nos équipes, pour le Comité exécutif et pour moi-même une grande fierté et surtout un encouragement puissant à poursuivre dans la même direction.

Nous sommes effectivement aujourd'hui plus solides que nous ne l'étions il y a deux ans : notre structure de coûts est plus compétitive, notre organisation est calée sur notre stratégie à moyen/long terme, nous avons regagné en agilité et en réactivité.

Et si nous avons pu le faire, c'est parce que nous nous appuyons sur une Ambition claire et sur des Valeurs fortes.

2. L'Ambition et les Valeurs, socle de notre groupe pour garder le cap à moyen terme

L'ambition, je vous l'ai présentée l'an dernier : « *devenir la Major de l'Energie Responsable* », c'est-à-dire remplir notre mission qui est de fournir à la population croissante de la planète une énergie abordable au meilleur coût, sûre et propre.

L'année dernière, je vous avais exposé ce que cela signifiait en pratique pour votre groupe : cela signifie nous adapter à l'évolution prévisible de nos marchés.

C'est pour cela que nous reconnaissons la réalité du changement climatique et que nous voulons intégrer cette problématique du climat à notre stratégie ; car nous voulons anticiper les changements que pourraient induire dans nos marchés les actions nécessaires au respect de la limite +2°C prévue par l'Accord de Paris de décembre 2015 et donc en déduire l'évolution dans la durée de notre portefeuille d'activités.

Il s'agit de faire baisser année après année l'intensité carbone de notre mix de production comme le présente la deuxième édition de notre rapport Climat mis en ligne aujourd'hui sur notre site Internet.

Nous avons d'ores et déjà commencé à faire :

- D'abord, en nous retirant totalement de toute activité dans le domaine du charbon depuis la fin 2016 ;
- Ensuite, en nous concentrant sur les actifs pétroliers à bas coûts, car ces actifs seront résistants quels que soient les prix et pourront être développés et produits même en cas de ralentissement de la demande pétrolière ;
- Troisième axe : nous développons nos activités dans le gaz naturel, la moins polluante des énergies fossiles et le complément idéal des énergies renouvelables dans la production d'électricité ;
- Enfin, en développant un segment rentable d'activités bas carbone, comme le gaz carburant, le solaire, le stockage de l'énergie, les bio-énergies ainsi qu'un business d'efficacité énergétique offrant à nos clients des produits et services qui leur permettent de consommer moins et mieux.

Le tout, dans le cadre de notre modèle intégré qui est au cœur de notre stratégie à moyen/long terme, c'est-à-dire notre présence dans tous les métiers de la chaîne de valeur du pétrole et du gaz, de l'Amont et de l'Aval, de l'exploration à la production, à la

transformation, raffinage et pétrochimie, jusqu'au client final. Le modèle intégré, c'est notre capacité à créer de la valeur et à innover sur chaque maillon de la chaîne de nos métiers.

Concrètement, devenir la major de l'énergie responsable, cela signifie que dans 20 ans, Total sera toujours une major pétrolière et gazière, plus gazière que pétrolière, une des majors les plus rentables, si ce n'est la plus rentable comme nous le sommes devenus en 2016. Et Total aura aussi développé un business bas carbone en tirant parti de l'évolution des marchés de l'énergie à cet horizon et fait de la contrainte climatique une opportunité de croissance rentable.

Cette ambition, nous pourrions l'atteindre en nous appuyant sur des Valeurs fortes que nous avons réaffirmées cette année tous ensemble dans la cadre du déploiement de notre projet d'entreprise « One Total », avec la contribution de 6 000 collaborateurs à travers le monde qui se sont réunis dans près de 500 ateliers.

Ces Valeurs constituent notre ADN. Elles sont partagées par tous. Elles sont à la base de notre culture d'entreprise. Elles constituent le socle sur lequel se fonde notre communauté et notre confiance réciproque.

Ces Valeurs figuraient dans ma première intervention devant vous à l'Assemblée Générale de 2015 :

- la Sécurité,
- le Respect de l'Autre, c'est-à-dire l'écoute, le dialogue, la diversité, l'éthique, l'intégrité, l'honnêteté et le respect des droits de l'homme ;
- l'Esprit Pionnier, qui nous a toujours poussés à nous montrer audacieux, dans la conquête de nouveaux territoires mais aussi à innover dans le domaine de la technologie ;

- la Force de la Solidarité, qui exprime la puissance du lien existant au sein de notre collectif, l'esprit d'équipe sur lequel s'appuie notre esprit pionnier pour se déployer;
- le Goût de la Performance, qui garantit la rigueur et l'exigence du meilleur dans notre façon de travailler.

Ces Valeurs nous ressemblent et nous rassemblent. Elles forment un tout : combinées, elles font notre force et elles nous distinguent de nos concurrents.

C'est en nous appuyant sur elles que nous atteindrons nos objectifs et notre ambition, dont je voudrais maintenant vous montrer comment elle est en marche.

3. A la lumière de nos succès 2016 et 2017, notre ambition prend forme

Comme je vous l'ai exposé, nous avons été capables de construire des fondations solides pour sortir renforcés de la période 2015-2016.

Il n'est pas question de relâcher notre discipline sur les coûts et les investissements : soyez assurés qu'elle sera maintenue.

Mais cela nous donne une grande confiance dans notre capacité à tirer parti de la situation actuelle : nous pouvons dès à présent capitaliser sur nos forces pour assurer notre croissance rentable au-delà de 2020 et avancer dans la direction de notre ambition.

Dans une industrie de matières premières comme la nôtre, la bonne stratégie est d'investir à contre-cycle, de manière à profiter de la baisse des coûts actuelle pour d'ici quelques années disposer de productions nouvelles au moment où les prix pourraient repartir à la hausse.

C'est pourquoi nous visons à décider dans les 18 mois qui viennent une dizaine de projets, qui représenteront au total une production supplémentaire d'environ 350 000 barils par jour et qui seront

rentables à 50 \$/bbl. Parmi ceux-ci, nous venons d'ailleurs d'approuver le projet de développement de ressources non conventionnelles de la Vaca Muerta en Argentine et nous progressons sur plusieurs autres.

Nous pourrons aussi compter à l'avenir sur les actifs pétroliers et gaziers à bas coûts que nous sommes en train d'acquérir, dans le cadre de notre stratégie de repositionnement de notre portefeuille, car notre plus grande solidité financière que bien des concurrents nous donne les moyens de les acquérir dans de bonnes conditions. Nous y parvenons aussi grâce à l'esprit pionnier qui nous anime pour concrétiser la plupart de ces projets. En voici quelques exemples bien illustratifs.

- D'abord, notre alliance stratégique avec Petrobras au Brésil, qui, en plus du champ de Libra dont nous savons à présent que les réserves sont de plus de 3 milliard de barils développables pour moins de 20 \$/b, nous donne accès à deux autres champs importants, Iara et Lapa, mais également au marché aval brésilien du gaz et de l'électricité car notre esprit pionnier nous a conduit à être les premiers à proposer une alliance stratégique amont-aval à Petrobras ;
- Deuxième exemple : notre entrée dans des actifs géants au Moyen-Orient disposant de longs plateaux de production : après les 10% d'ADCO à Abu-Dhabi en 2015, nous avons remporté 30% du champ d'Al-Shaheen au Qatar en 2016, un champ pétrolier géant qui produit 300 000 bbl/j, ce qui nous permet de consolider encore notre position dans ce pays. Et nous comptons entrer en 2017 sur le champ géant gazier de South Pars en Iran, pays dans lequel nous sommes la première major à avoir signé un protocole d'accord en novembre 2016. Ensemble, ces 3 projets ADCO, Al Shaheen et South Pars au Moyen-Orient représentent plus de 3 milliard de barils de réserves, 300 000 barils par jour de production et 1 milliard de dollars par an de cash-flow ;
- D'autres exemples de la mise en œuvre de notre ambition dans le gaz naturel. Dans l'Amont, nous avons en 2016 acquis dans

d'excellentes conditions les 75% appartenant à notre partenaire dans les Barnett shales aux Etats-Unis, mais aussi dans l'Aval dans la chaîne du GNL, l'un de nos points forts puisque nous sommes dans le top 3 mondial. Nous avons ainsi pris une participation de 23% dans la société Tellurian LNG qui vise à développer un projet GNL intégré aux Etats-Unis. Nous avons également lancé des projets de terminaux de regazéification au Brésil, au Pakistan et en Côte d'Ivoire qui permettent d'ouvrir de nouveaux marchés au gaz naturel liquéfié, et là encore nous sommes pionniers en Afrique de l'Ouest avec ce projet en Côte d'Ivoire.

L'abondance et la disponibilité durable de gaz naturel à prix bas aux Etats-Unis nous a également conduits à décider récemment la construction d'une nouvelle unité pétrochimique à Port-Arthur au Texas car pour la pétrochimie, le gaz est à la fois une énergie et une matière première. En bénéficiant d'importantes synergies avec notre site actuel, cet investissement sera l'un des plus compétitifs décidés aux Etats-Unis dans ce secteur. La disponibilité abondante du propane au niveau mondial du fait de la révolution des gaz de schiste nous a également conduits à décider de poursuivre le développement de notre plateforme intégrée raffinage-pétrochimie de Daesan en Corée, avec une extension de capacité de 30% pour répondre à la forte demande des marchés locaux et chinois. Ces deux projets, Port-Arthur et Daesan, sont conformes à notre stratégie de concentrer nos investissements Aval sur nos plateformes intégrées de taille mondiale, mais traduisent aussi notre ambition de croissance dans le domaine de la pétrochimie.

Enfin, nous avons poursuivi la mise en place de notre branche Gas, Renewables and Power, qui porte le développement rentable de nos activités bas carbone. C'est un segment dans lequel l'innovation joue un rôle essentiel car il s'agit d'offrir à nos clients des solutions innovantes pour leur apporter une énergie propre et abordable.

C'est pourquoi nous nous sommes fixés des objectifs ambitieux pour réduire les coûts de l'ensemble de la chaîne gazière, que ce soit au niveau des usines de liquéfaction avec des technologies modulaires,

des terminaux de regazéification avec la technologie des terminaux flottants ou de la distribution avec les solutions digitales de Lampiris.

C'est pourquoi nous continuons également avec SunPower à travailler dans l'amélioration de la performance des cellules photovoltaïques mais aussi dans la baisse continue des coûts de fabrication et de distribution des panneaux solaires. Dans le même esprit, nous investissons avec Saft dans le stockage de l'énergie nécessaire à un développement rentable des énergies renouvelables et dans le développement de la mobilité électrique. Nous consacrons une part significative de nos budgets de R&D au développement de technologies compétitives de captage, stockage et valorisation du CO2 qui seront nécessaires à la neutralité carbone visée par l'Accord de Paris sur la deuxième moitié du siècle.

Nous déployons également une stratégie qui vise à tirer parti de la croissance des nouvelles énergies dans le domaine des transports car nous voulons être un acteur de cette nouvelle mobilité « verte ». Ces actions sont portées à la fois par la branche Marketing & Services et par la branche Gas Renewables & Power.

Dans le domaine du transport routier, la récente acquisition de la société PitPoint, leader européen du Gaz Naturel Véhicule, traduit ainsi notre ambition de développer le gaz comme carburant notamment pour les poids lourds. Nous avons également lancé un plan d'investissement visant à mettre en place un réseau de bornes de recharge électrique à travers l'Europe pour accompagner les trajets longue distance des clients utilisant des véhicules électriques. Saft est un leader dans le marché des bus électriques mais aussi des métros urbains en Asie: ainsi, les batteries du futur métro de Doha au Qatar, c'est Saft !

Dans le domaine du transport aérien, notre nouvelle bio-raffinerie de La Mède va nous permettre de devenir leader européen du biojet et ainsi accompagner la feuille de route climat des constructeurs et compagnies aériennes.

Dans le domaine du transport maritime, nous déployons une offre multi-énergies (carburants pétroliers moins soufrés, gaz naturel liquéfié) en collaboration avec nos grands clients armateurs.

L'innovation, vous la voyez d'ailleurs dans le petit robot qui apparaît sur vos écrans, Rover, conçu pour voyager sur Mars. Ce n'est évidemment pas sur cette application que nous fondons notre croissance car si nous sommes leaders sur ce marché, le marché en question n'est, avouons-le, pas très grand. Mais Total, c'est aussi cela : ce robot illustre bien notre capacité à innover à travers nos différentes branches d'activité, puisqu'il est constitué d'éléments construits par SunPower (les panneaux solaires), par Saft (les batteries) et par Hutchinson (les systèmes antivibratoires) : une belle illustration de notre Esprit Pionnier et de notre Goût de la Performance chez Total. Ils sont, chers Actionnaires le gage de la pérennité de votre Groupe.

X
X X

Cette ambition, que je viens de décrire et d'illustrer par les réalisations 2016-2017, nous la mettons en œuvre pour le bénéfice de l'ensemble de nos parties prenantes : nos salariés qui sont au cœur de notre projet One Total, nos clients qui nous font confiance et pour lesquels nous innovons, nos territoires sur lesquels nous nous développons et auprès desquels nous restons fidèles, nos actionnaires bien sûr et je voudrais pour conclure vous rappeler les piliers de notre politique actionnariale.

Chers actionnaires, la première composante de cette politique, c'est le dividende. Vous l'avez vu, nous vous proposerons tout à l'heure d'approuver un dividende de 2,45 € par action au titre de l'exercice 2016. Depuis 35 ans, c'est-à-dire depuis 1982, nous n'avons jamais réduit notre dividende et cette année, nous vous proposons de l'augmenter, certes de façon modeste. Mais malgré le contexte volatil, nous pouvons le faire parce que nos résultats et notre bilan sont solides, et surtout parce que nous sommes confiants dans notre

capacité à dégager un cash flow supplémentaire dans les prochaines années grâce à la stratégie mise en œuvre.

En parallèle, nous vous proposons de maintenir la possibilité de recevoir les dividendes en actions nouvelles. C'est une mesure plébiscitée par beaucoup d'entre vous, et qui nous garantit une certaine flexibilité financière compte tenu de l'environnement volatil dans lequel nous évoluons. Le dividende en actions nous permet de combiner retour à l'actionnaire et flexibilité face à l'environnement tout en conservant un bilan solide, garant de la pérennité du Groupe.

Si vous approuvez ce dividende de 2,45 € par action, cela correspondra à un rendement de 5,7% sur la moyenne des cours en 2016. Je vous laisse le comparer aux taux qui vous sont offerts sur les marchés.

Le retour à l'actionnaire, c'est aussi l'évolution du cours de l'action. La vérité, c'est qu'il faut cumuler les deux notions, dividende et cours de l'action, pour se rendre compte de ce que vous rapportent réellement vos titres Total – et c'est pour cela que l'une des conditions d'attribution des actions de performance aux salariés et au mandataire social, c'est la performance comparée du Total Shareholder Return (TSR) qui combine dividende et évolution du cours de l'action.

Depuis le début de l'année 2014, ils vous ont rapporté presque 30%, quand le prix du pétrole chutait de 52%. Je ne peux que vous répéter ce que j'ai affirmé l'année dernière : vous avez bien fait d'acheter une action Total plutôt qu'un baril de pétrole. Je peux également ajouter que vous avez aussi bien fait d'acheter une action Total plutôt qu'une action d'un de nos grands concurrents, car nous affichons, sur ce plan aussi, la meilleure performance des majors.

X
X X

Voici, Mesdames et Messieurs, chers Actionnaires, ce que je souhaitais vous dire ce matin à l'occasion de notre Assemblée

générale annuelle. L'environnement économique n'est pas simple, il reste volatil, mais nous sortons de ces deux dernières années plus forts et plus agiles. Nous avons su faire face avec succès aux défis du court terme sans perdre de vue notre stratégie à moyen et long terme.

Votre Groupe est en forme, armé pour relever les défis du futur, armé pour tirer parti des opportunités de croissance offertes par les bas coûts et bas prix actuels, armé pour décider des investissements et acquisitions qui constitueront la base de notre rentabilité et de nos cash flows futurs.

Vous pouvez compter sur ma détermination, celle du Conseil d'administration, celle du Comité exécutif, celle surtout de l'ensemble des collaborateurs de votre Groupe, de même que je sais pouvoir compter sur vous et sur votre fidélité. Total est un placement d'avenir dont nous construisons le futur ensemble.

Merci de votre attention.