

Demain se prépare aujourd'hui

Restitution des résultats Groupe

Présentation par Natalie Doat,
Directrice de l'Observatoire Social du Groupe
Le 12 Février 2014

Enquête du 24 septembre au 18 octobre 2013



TOTAL SURVEY : UN OUTIL D'ÉCOUTE MAJEUR COMPLÈTEMENT RENOUVELÉ EN 2013



Le constat :

- Après une tendance à la hausse, la participation a baissé en 2011 par rapport à 2009.
- Des faiblesses pointées par les collaborateurs : un questionnaire long, des questions parfois trop éloignées des réalités du collaborateur et des plans d'action insuffisamment réalisés ou insuffisamment rendus visibles.



Ce qui a changé :

- Changement de prestataire : d'Ipsos à **Towers Watson**.
- Passage d'une enquête de satisfaction à une **enquête d'engagement**.
- Refonte du questionnaire avec :
 - ✓ Des questions plus directes, plus proches des préoccupations, plus simples et plus courtes et présentées dans un ordre aléatoire.
 - ✓ Un questionnaire plus court (-30%) qui va permettre de mesurer le niveau d'engagement des salariés de Total, d'identifier les leviers clés qui feront progresser ce niveau d'engagement au sein de Total, d'intégrer de nouveaux thèmes en phase avec les orientations stratégiques de Total et de passer plus rapidement des résultats aux actions.
- Un outil de management et d'accompagnement au changement qui permettra de mener des plans.

AGENDA

Le bilan de l'enquête	4
L'évolution de l'opinion depuis 2011 et comparaisons aux benchmarks	6
L'engagement des salariés chez Total	11
4 enjeux majeurs pour Total	15
Un zoom sur les entités européennes	25
Annexes	29

LE BILAN

TOTAL SURVEY 2013

69% de participation

(+4% depuis 2011) soit **47 687** répondants

4

semaines

de collecte de données
(24 septembre
au 18 octobre
2013)

23

langues

96

questions communes,
réparties dans
13 thèmes
dont 41 questions
historiques,
et plus de 150 questions
locales

118 pays (93 en 2011)

498 sites (+54%)

68 772

salariés invités (+3%)

75% en ligne

25% papier

21 315 verbatim

L'EVOLUTION DE L'OPINION DEPUIS 2011 ET COMPARAISONS AUX BENCHMARKS

PROGRESSIONS MAJEURES DEPUIS 2011

STRATÉGIE

54%

trouvent que les orientations stratégiques du Groupe Total vont dans la bonne direction

+11

HIÉRARCHIE DIRECTE

73%

considèrent que leur supérieur hiérarchique direct explique ses décisions

+4

77%

affirment que leur supérieur hiérarchique direct est à l'écoute de ses équipes

+3

75%

trouvent que leur supérieur hiérarchique direct montre l'exemple

+3

SOLIDARITÉ ET TRANSVERSALITÉ

85%

considèrent que dans leur équipe, les salariés sont solidaires

+10

81%

affirment que la coopération avec les autres équipes est encouragée

+4

OBJECTIFS ET EIA

75%

jugent utile leur dernier EIA pour identifier des points sur lesquels ils doivent progresser

+6

73%

ont participé à la définition de leurs objectifs individuels annuels

+5

PEU DE RECULS DEPUIS 2011

LEADERSHIP

68%

ont confiance dans les décisions prises par la Direction de leur entité

-6

69%

ont confiance dans les décisions prises par la Direction du Groupe Total

-2

RSE

73%

jugent que le Groupe Total est socialement responsable dans les pays où il est implanté

-6

AUDACE & INNOVATION

75%

se sentent encouragé[e]s à prendre des initiatives

-3

ENGAGEMENT

75%

recommanderaient leur entité à un[e] ami[e] comme une bonne entreprise où travailler

-5

90%

affirment être prêt[e] à aller au-delà de ce qui leur est demandé pour contribuer au succès de leur entité

-2

PRINCIPALES FORCES PAR RAPPORT À LA NORME DU SECTEUR



Valeurs
partagées

Réduction de l'impact de
l'entité sur l'environnement

(+20)

Leadership

Proximité du Management

(+7)

Objectifs

Clarté des objectifs
individuels

(+9)

Efficacité &
Excellence

Fonctionnement efficace au
niveau des services

(+5)

Organisation du travail

Répartition équitable du
travail / conditions de travail
satisfaisantes

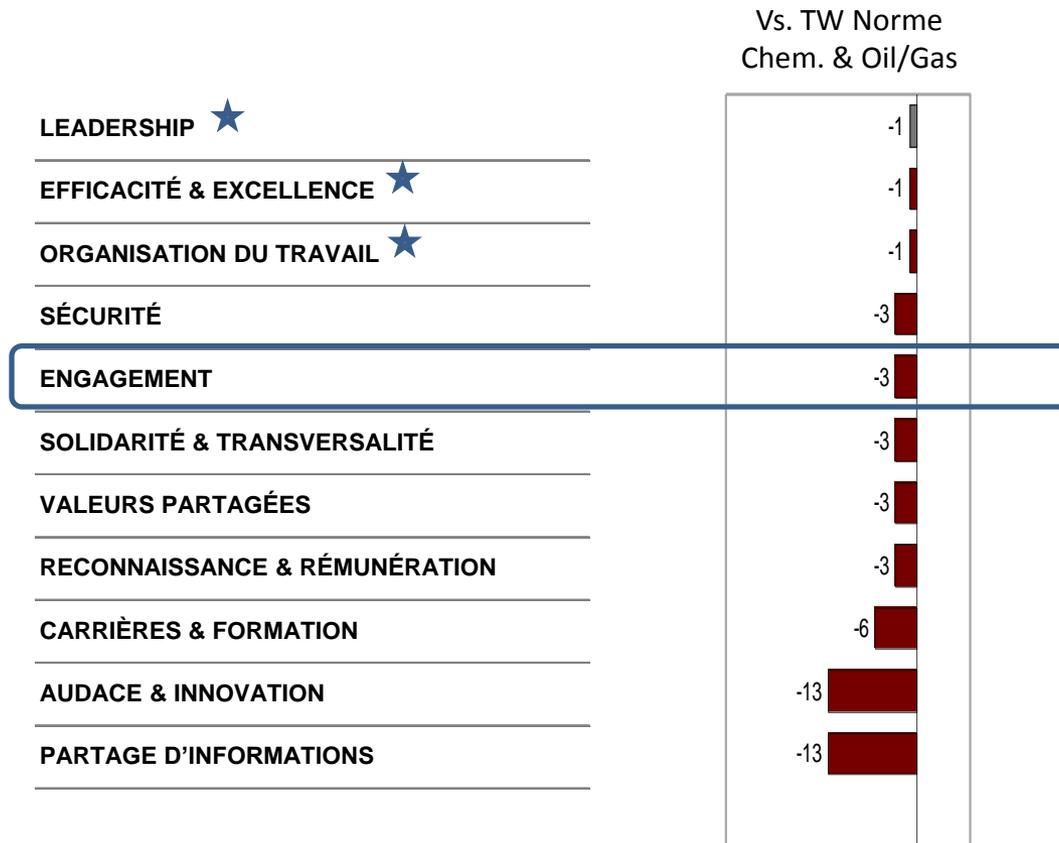
(+7 / +2)

Reconnaissance et
Rémunération

Avantages sociaux alignés
au marché

(+5)

RÉSULTATS RELATIVEMENT PROCHES DE LA NORME DU SECTEUR À L'EXCEPTION DE « PARTAGE D'INFORMATIONS », « AUDACE & INNOVATION » ET « CARRIÈRE & FORMATION »



★ *Leviers clés de l'engagement*

Les barres de couleur indiquent un écart statistiquement significatif

L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS CHEZ TOTAL

LE MODELE D'ENGAGEMENT DES SALARIÉS : DE QUOI S'AGIT-IL ?

L'engagement des salariés est **plus durable** et conduit à une meilleure performance si l'environnement de travail :

- Favorise et soutient la productivité
- Favorise la santé physique et le bien-être des salariés



L'ENGAGEMENT CHEZ TOTAL

Score d'engagement chez TOTAL : 73 %

Vs. la norme
du secteur



Vs. la norme
HP



 Engager	 Faciliter	 Stimuler
<ul style="list-style-type: none"> • Une grande fierté de travailler pour Total • Une importante loyauté 	<ul style="list-style-type: none"> • Des salariés qui disposent des ressources pour bien travailler 	<ul style="list-style-type: none"> • Une bonne entente entre collègues
<ul style="list-style-type: none"> • Des salariés qui hésitent parfois à recommander l'entité comme bon employeur • Un manque d'adhésion aux objectifs de l'entité 	<ul style="list-style-type: none"> • Des équipes moins enclins à relever efficacement les défis 	<ul style="list-style-type: none"> • Un manque d'épanouissement personnel dans le travail

LES SALARIÉS DU GROUPE SONT LES PLUS ENGAGÉS LORSQU'ILS SONT PLUS POSITIFS SUR LES THÈMES SUIVANTS

1. EFFICACITÉ ET EXCELLENCE

Passage rapide d'une idée à sa mise en place

Qualité de travail excellente dans le service

Prise de responsabilités / d'autonomie

2. LEADERSHIP

Confiance au niveau Groupe

Confiance au niveau Branche

Confiance au niveau Entité

Management compréhensif

3. ORGANISATION DU TRAVAIL

Conditions de travail satisfaisantes

Répartition équitable du travail

Bon équilibre entre vie privée/vie professionnelle

4 ENJEUX MAJEURS POUR TOTAL

4 ENJEUX MAJEURS POUR TOTAL



1. Renforcer la confiance dans le Leadership local en :
 - clarifiant les objectifs
 - développant la communication descendante
 - passant rapidement des idées à l'action



2. Vivre la « Total Attitude »



3. Réduire les freins à l'innovation



4. Développer les perspectives de carrière au sein du Groupe Total

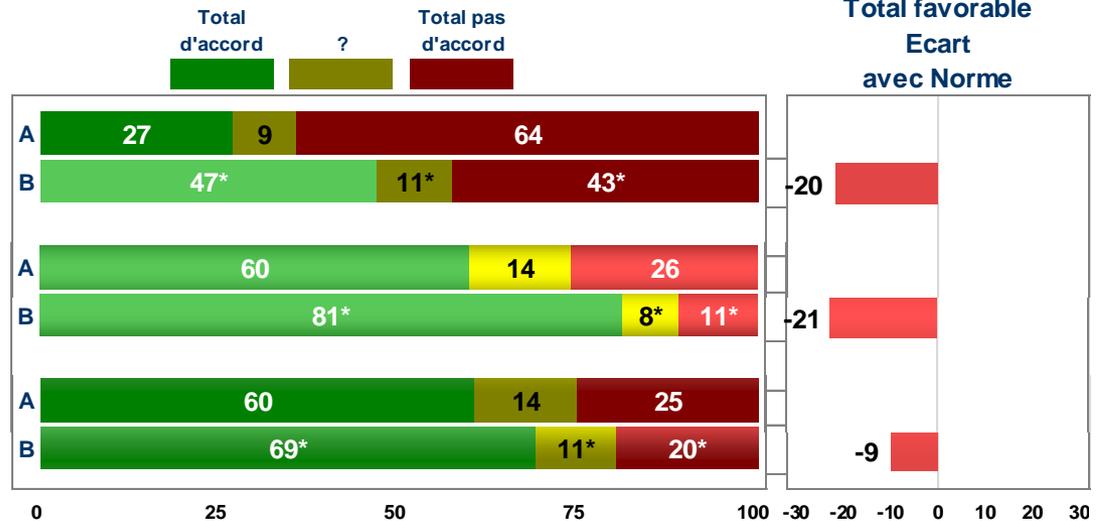
1. LEADERSHIP : UN PARTAGE D'INFORMATIONS QUI EST JUGÉ INSUFFISANT



15. En général, c'est tout d'abord par la rumeur que nous entendons parler des choses importantes. (N)

28. Je suis suffisamment informé(e) des performances économiques de mon entité.

48. Dans mon entité, les salariés sont très bien informés des sujets qui les concernent.



(N) "Pas d'accord" est la réponse favorable de cet item

* indique un écart statistiquement significatif

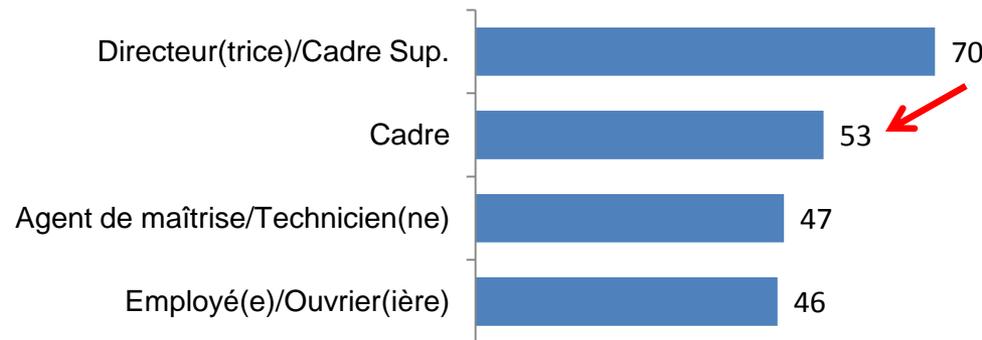
Les barres de couleur indiquent un écart statistiquement significatif

Légende

A. GROUPE TOTAL 2013 (N=47,618)

B. TW NORME GLOBALE DES ENTREPRISES CHIMIE, GAZ & PÉTROLE (N=145,616)

**Catégorie :
Partage
d'informations**

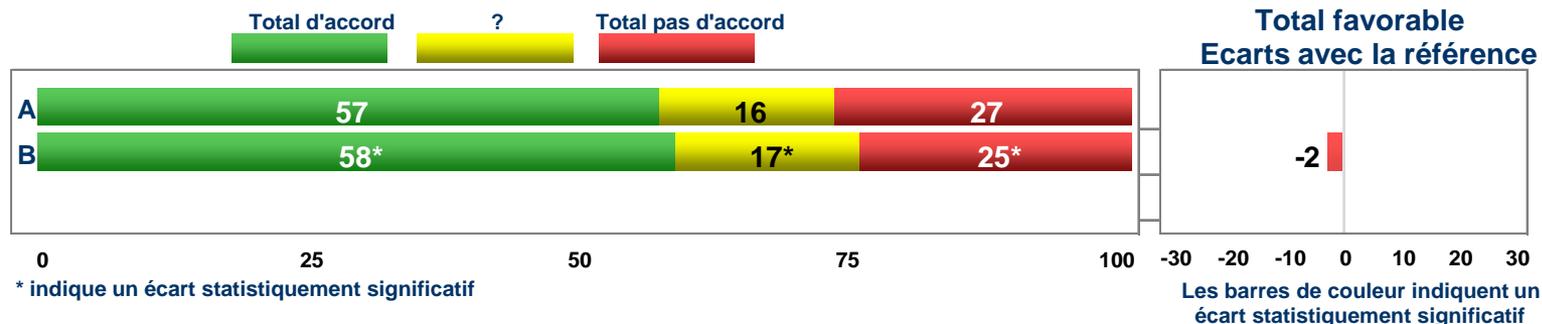


La cascade d'information s'arrête souvent au niveau des senior managers

1. LEADERSHIP : UN PASSAGE A L'ACTION PERÇU COMME ÉTANT PARFOIS TROP LENT



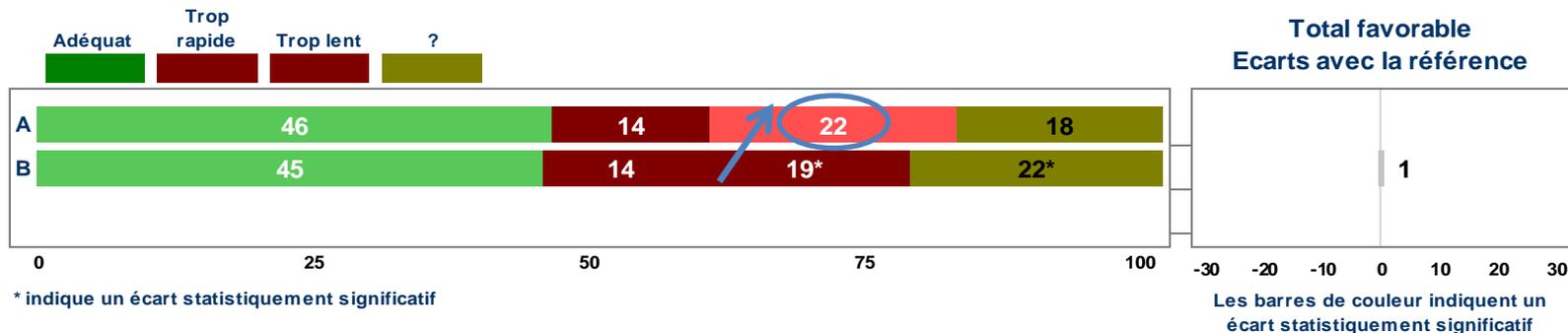
7. Mon entité fait un bon travail pour passer rapidement d'une idée à sa mise en pratique.



A. GROUPE TOTAL 2013 (N=47,618)

B. TW NORME GLOBALE DES ENTREPRISES CHIMIE, GAZ & PÉTROLE (N=145,616)

87. Le rythme actuel du changement au sein de mon entité est...



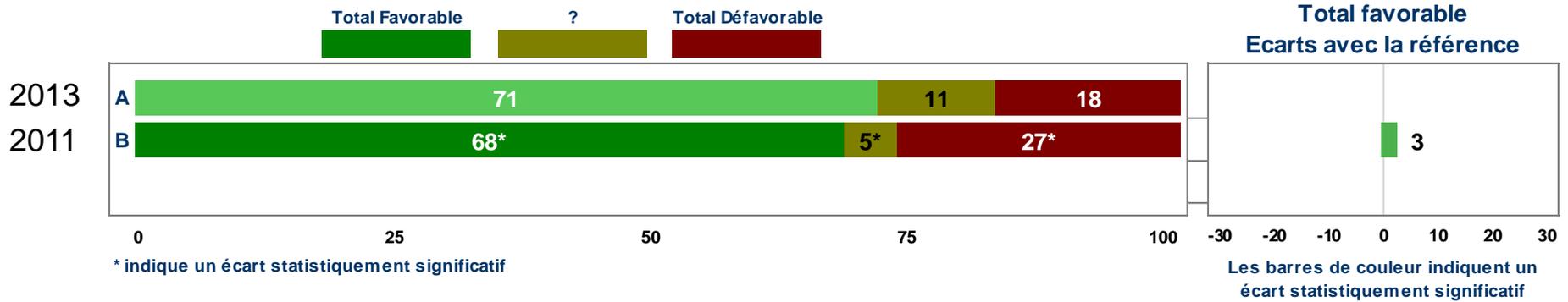
A. GROUPE TOTAL 2013 (N=47,618)

B. GROUPE TOTAL 2011 (N=43,235)

2. TOTAL ATTITUDE – MISE EN ŒUVRE EN LÉGÈRE PROGRESSION DEPUIS 2011

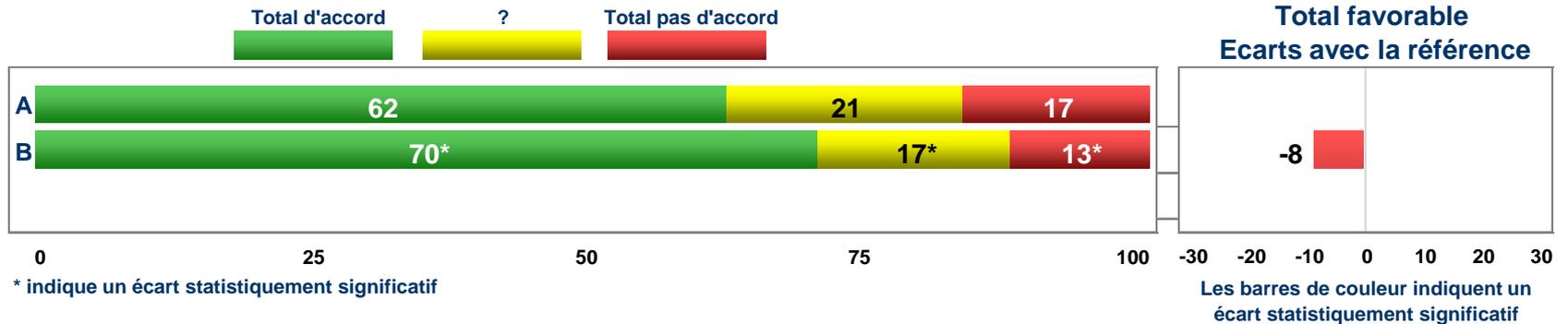


36. La Total Attitude repose sur quatre comportements : l'audace, l'écoute, la solidarité, et la transversalité. Je pense que ces comportements sont mis en œuvre dans mon équipe.



2. TOTAL ATTITUDE : UN DÉCALAGE ENTRE LES COMPORTEMENTS ATTENDUS ET LA RÉALITÉ AU QUOTIDIEN

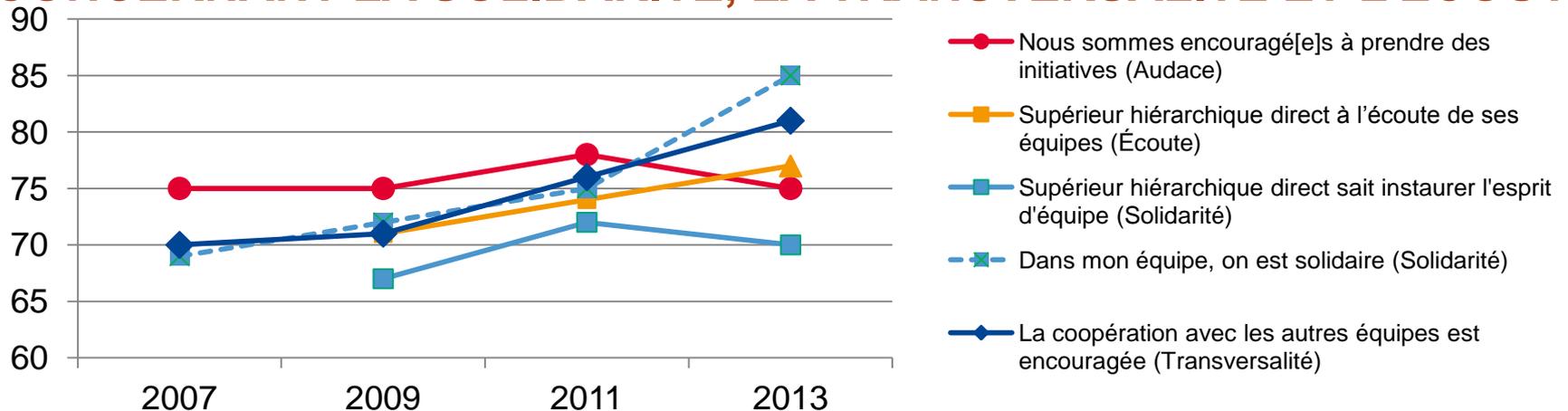
65. Les décisions et les comportements du management sont en cohérence avec la Total Attitude.



A. GROUPE TOTAL 2013 (N=47,618)

B. TW NORME GLOBALE DES ENTREPRISES CHIMIE, GAZ & PÉTROLE (N=145,616)

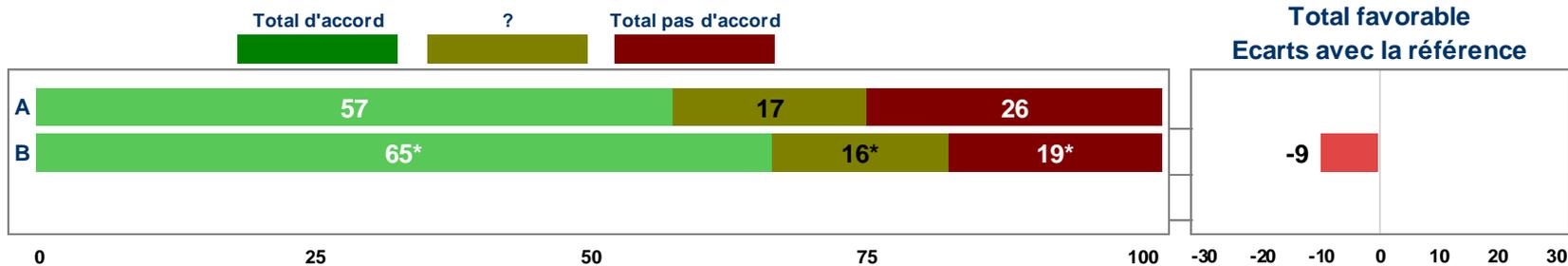
DE BELLES PROGRESSIONS POUR CERTAINES QUESTIONS CONCERNANT LA SOLIDARITÉ, LA TRANSVERSALITÉ ET L'ÉCOUTE



3. INNOVATION : DIFFICULTÉ À EXPRIMER DES POINTS DE VUE DIVERGENTS



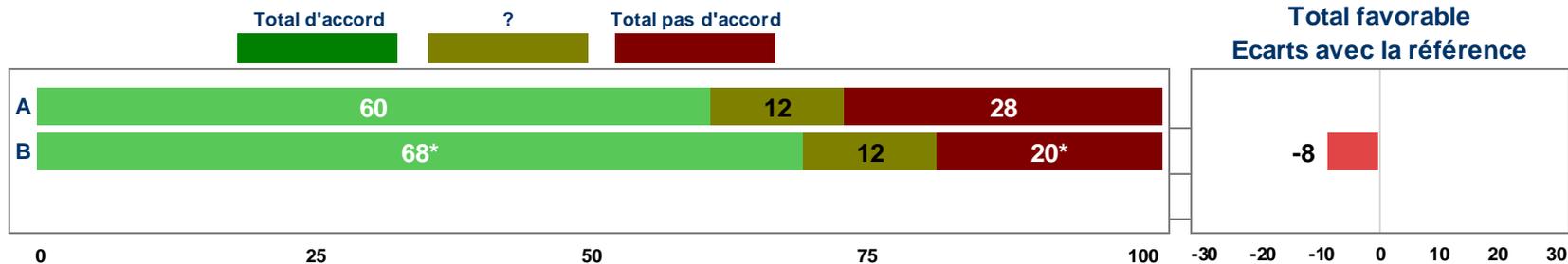
10. Mon entité a établi un climat dans lequel la façon de travailler peut être remise en question.



* indique un écart statistiquement significatif

Les barres de couleur indiquent un écart statistiquement significatif

52. Dans mon entité, on peut, la plupart du temps, exprimer ses opinions sans crainte.



* indique un écart statistiquement significatif

Les barres de couleur indiquent un écart statistiquement significatif

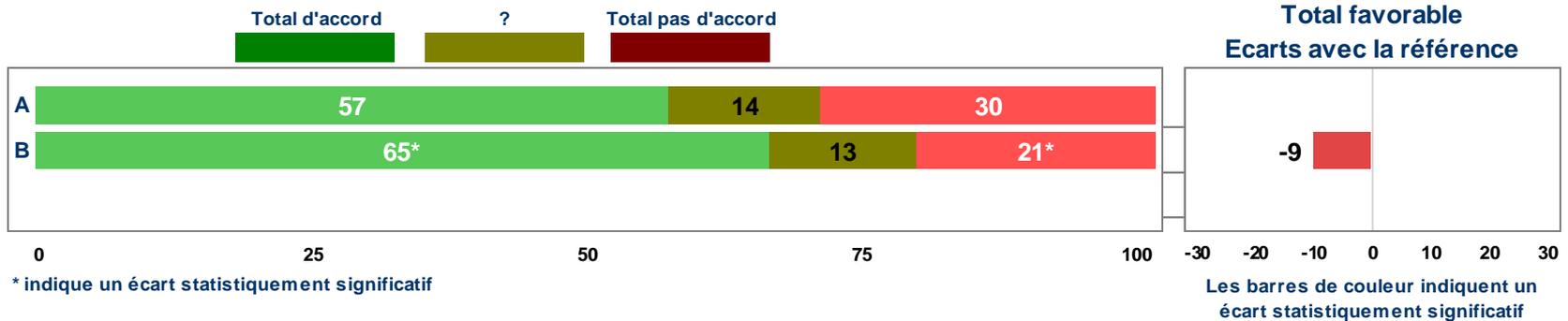
A. GROUPE TOTAL 2013 (N=47,618)

B. TW NORME GLOBALE DES ENTREPRISES CHIMIE, GAZ & PÉTROLE (N=145,616)

4. DÉVELOPPEMENT : UNE VISIBILITÉ LIMITÉE PAR RAPPORT AUX CHEMINS DE CARRIÈRE



2. J'ai une idée assez claire de mes possibilités de carrière au sein du Groupe Total.



66. Je pense que la Direction de mon entité promeut une politique d'égalité des chances en termes d'évolution de carrière.



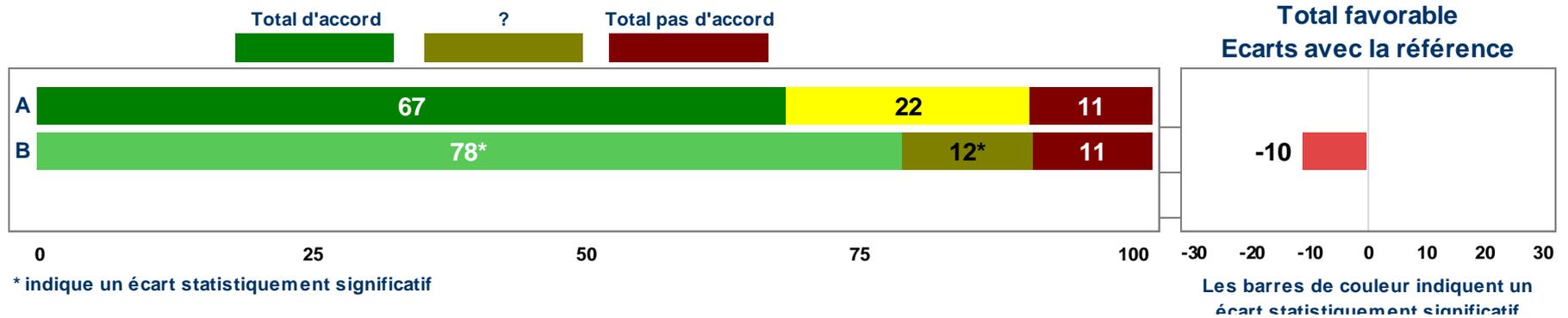
A. GROUPE TOTAL 2013 (N=47,618)

B. TW NORME GLOBALE DES ENTREPRISES CHIMIE, GAZ & PÉTROLE (N=145,616)

4. DÉVELOPPEMENT : UNE POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ QUI A BESOIN DE S’AFFIRMER



21. Le Groupe Total mène des actions qui visent à promouvoir la diversité au sein des équipes.



A. GROUPE TOTAL 2013 (N=47,618)

B. TW NORME GLOBALE DES ENTREPRISES CHIMIE, GAZ & PÉTROLE (N=145,616)

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS



- Un taux de participation en progression : 69% (+4 points versus 2011)
- Une évolution favorable des résultats depuis 2011 pour toutes les branches, surtout concernant les orientations stratégiques du Groupe Total
- Des salariés plutôt engagés et volontaires
- Des bonnes conditions de travail
- Une bonne entente, coopération et solidarité au sein des équipes et un management proche des salariés
- Des objectifs individuels clairs
- Un fonctionnement efficace au niveau des services
- Un impact limité de l'activité sur l'environnement
- Des avantages sociaux compétitifs



En recul depuis 2011 :

- Confiance au niveau local
- Recommandation de l'entreprise en tant qu'employeur
- RSE (dimension sociétale)
- Respect du Code de Conduite
- Partage d'informations insuffisant (objectifs au niveau local, performances économiques de l'entité, rumeurs importantes)
- Image de Total jugée peu innovante

UN ZOOM SUR LES ENTITÉS EUROPÉENNES

LES MEILLEURS RÉSULTATS PAR RAPPORT AU GROUPE TOTAL : TOLÉRANCE VIS-À-VIS DES ERREURS, APPRÉCIATION DES AVANTAGES SOCIAUX, COMMUNICATION SUR LES RÉSULTATS DE TS2011, COMPRÉHENSION DE L'IMPORTANCE DES RÉSULTATS FINANCIERS ET UNE FORTE LOYAUTÉ

TOTAL ENTITES EUROPEENNES 2013 (N=24,744)

comparé à GROUPE TOTAL 2013 (N=47,618)

Les scores les plus élevés : 10 Ecart avec la référence

	Total favorable	Ecart	Avis neutre	Total des réponses défavorables	Ne sait pas (autre)
EFFICACITÉ ET EXCELLENCE: En général, dans mon équipe, on a le droit à l'erreur.	69	+7*	13	18	
PARTAGE D'INFORMATIONS: Concernant la précédente enquête d'opinion interne réalisée par le Groupe [Total Survey 2011], j'ai eu connaissance des résultats.	62	+5*	17	21	
RECONNAISSANCE ET RÉMUNÉRATION: Je pense que les avantages sociaux proposés par mon entité [ex. prévoyance, ...] sont aussi bons, voire meilleurs que ceux offerts dans des entreprises comparables.	69	+4*	18	13	
ENGAGEMENT: À l'heure actuelle, j'envisage sérieusement de quitter le Groupe Total pour une autre entreprise.	76	+4*		10	14
PARTAGE D'INFORMATIONS: Je comprends bien l'importance des résultats économiques de mon entité.	75	+4*	15	11	
CARRIÈRES ET FORMATION: J'ai suffisamment de possibilités de me former pour améliorer mes compétences dans mon poste actuel.	68	+3*	9	23	
CARRIÈRES ET FORMATION: J'ai suffisamment de possibilités de me former pour acquérir des compétences utiles à d'autres postes.	52	+3*	17	31	
ORGANISATION DU TRAVAIL: Je suis souvent gêné[e] dans mon travail par une pression excessive. [N]	53	+3*	11	36	
PARTAGE D'INFORMATIONS: Je suis suffisamment informé[e] des performances économiques de mon entité.	62	+3*	13	25	
EFFICACITÉ ET EXCELLENCE: J'ai suffisamment de responsabilités/d'autonomie pour bien faire mon travail.	84	+1*	4	12	

(N) "Pas d'accord" est la réponse favorable de cet item

0 25 50 75 100

* indique un écart statistiquement significatif

LES MOINS BONS RÉSULTATS PAR RAPPORT AU GROUPE TOTAL : MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE PEU RECHERCHÉE, DIVERSITÉ MOINS PROMUE, TOTAL PAS PERÇU COMME UNE ENTREPRISE INNOVANTE, MOTIVATION MOINS ÉLEVÉE

TOTAL ENTITES EUROPEENNES 2013 (N=24,744)

comparé à GROUPE TOTAL 2013 (N=47,618)

Les scores les plus faibles : 10 Ecart avec la référence

	Total favorable	Ecart	Avis neutre	Total des réponses défavorables	Ne sait pas (autre)
CARRIÈRES ET FORMATION: Je suis prêt[e] à saisir des opportunités professionnelles même si cela implique un changement de lieu de travail.	61	-10*	11	27	
AUDACE & INNOVATION: Le Groupe Total mène des actions qui visent à promouvoir la diversité au sein des équipes.	59	-8*	29	12	
AUDACE & INNOVATION: Comment se situe le Groupe Total par rapport à ses concurrents en ce qui concerne : L'innovation technologique	32	-7*	32	11	25
AUDACE & INNOVATION: Comment se situe le Groupe Total par rapport à ses concurrents en ce qui concerne : Le développement de nouveaux produits et services	33	-7*	34	8	25
CARRIÈRES ET FORMATION: Le Groupe Total se préoccupe de l'évolution de carrière de ses salariés.	43	-6*	22	36	
EFFICACITÉ ET EXCELLENCE: Mon entité fait un bon travail pour passer rapidement d'une idée à sa mise en pratique.	51	-6*	18	31	
HIÉRARCHIE DIRECTE: Mon supérieur hiérarchique direct me donne envie de me dépasser.	57	-6*	16	27	
ENGAGEMENT: Aujourd'hui, ma motivation dans mon travail...	16	-6*	59	24	2
ENGAGEMENT: J'adhère entièrement aux objectifs de mon entité.	70	-6*	18	12	
VALEURS PARTAGÉES: Le Groupe Total est socialement responsable dans les pays où il est implanté [environnement, santé,...].	67	-6*	28	5	

0 25 50 75 100 * indique un écart statistiquement significatif

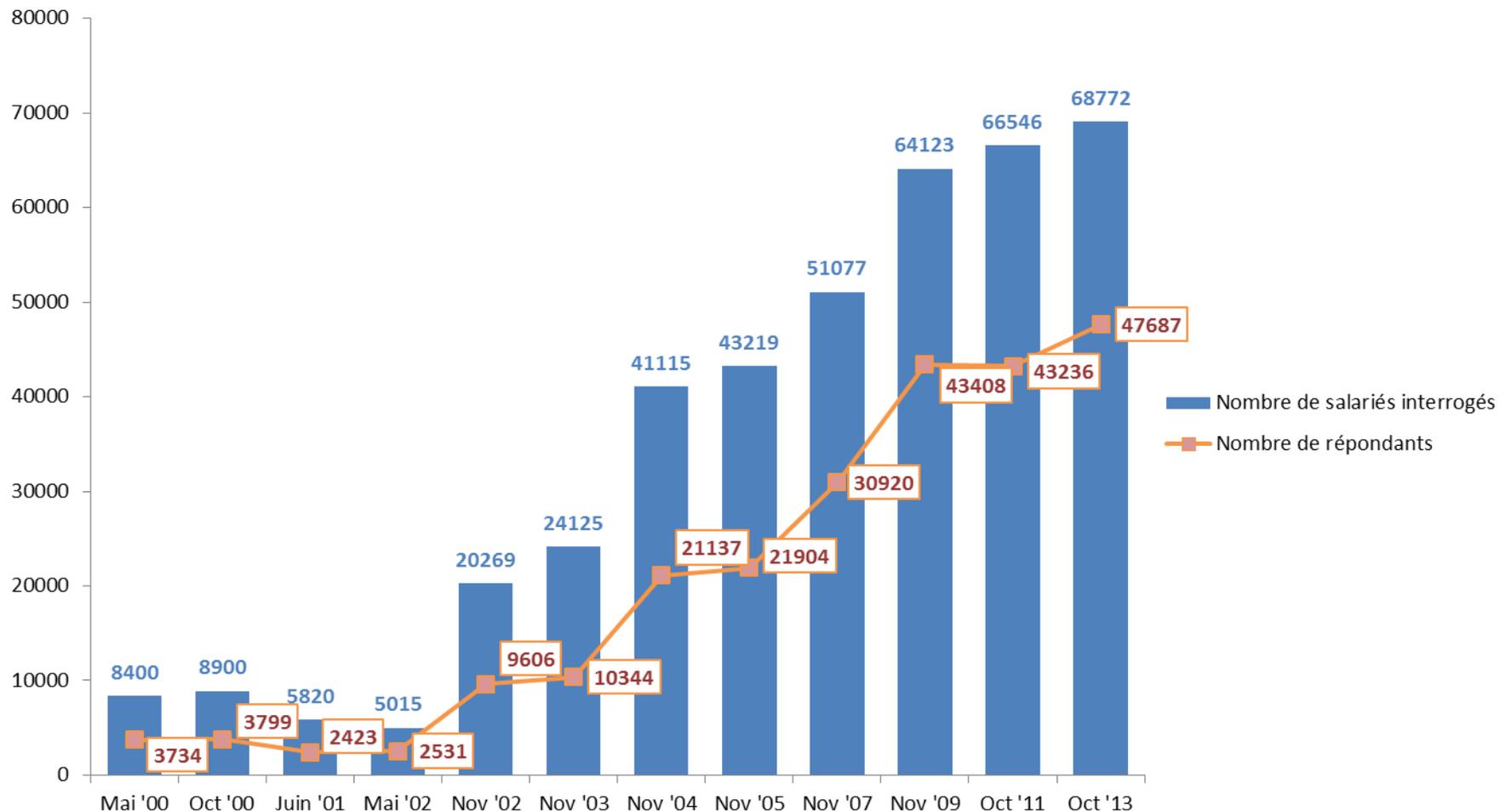
ANALYSE DES RÉSULTATS ET RESTITUTIONS PAR LES ENTITÉS-SITES



Volonté du Groupe d'encourager le management à s'engager plus fortement sur la restitution des résultats et les plans d'action auprès des salariés : tous les résultats sont analysés et restitués localement par le management

ANNEXES

ÉVOLUTION DE LA PARTICIPATION GLOBALE DEPUIS 2000



* 65 questionnaires papier ont été réceptionnés au delà du délai prévu. Ils sont comptabilisés au niveau global dans ce graphique mais feront l'objet d'un traitement spécifique en février 2014.

ÉVOLUTION DE LA PARTICIPATION PAR BRANCHE

	2013		2011	2009	2007
	Répondants	Taux de participation			
GLOBAL	47 618	69% ↗	65%	68%	61%
Raffinage Chimie	19094	65% ↗	57%	61%	62%
Marketing & Services	15938	78% ↗	74%	75%	66%
Exploration & Production	10120	65% ↗	63%	65%	55%
Holding	1046	72% ↗	67%	66%	58%
Gaz & Power	897	77% ↗	70% (GEN)	73% (GEN)	70% (GEN)
Energies Nouvelles	142	81% ↗			
Trading & Shipping	279	67% ↗	57%	65%	53%

DESCRIPTION DES NORMES DE TOWERS WATSON

- Les benchmarks externes sont les moyennes pondérées des résultats d'enquêtes d'opinion des collaborateurs effectuées par Towers Watson au sein d'autres entreprises. Les normes Towers Watson sont mises à jour chaque année.
- **La norme globale des entreprises Chimie, Gaz & Pétrole (norme du secteur)**
 - Cette norme est basée sur les données de 198.715 salariés (base pondérée = 145.616 salariés) dans 46 sociétés à travers le monde, telles que Chevron Corporation, BP, CEPESA, Gas Natural Fenosa, OMV, Petrofac, Saudi Aramco, Transocean...
- **La norme globale des entreprises hautement performantes (norme HP)**
 - Composée par la moyenne pondérée des résultats d'enquêtes récentes conduites auprès de 719.327 salariés (base pondérée = 141.856 salariés) dans 26 sociétés à travers le monde telles que AstraZeneca, Amgen, Groupe Danone, Louis Vuitton, McKesson, RBC ...
 - Des sociétés qui se caractérisent par :
 - Une marge bénéficiaire nette et / ou un retour sur le capital investi qui dépasse la moyenne du secteur
 - Des bonnes pratiques de GRH (résultats des enquêtes internes dans le quartile le plus élevé)

Grille de lecture

Écart positif statistiquement significatif

Écart négatif statistiquement significatif

THÉMATIQUES DU QUESTIONNAIRE (1/2)

Leadership : Le rythme du changement est-il jugé approprié ? Les salariés ont-ils confiance dans les décisions prises par la Direction de leur entité, de leur branche et du Groupe Total ? Sont-ils optimistes en ce qui concerne l'avenir de leur entité ? Jugent-ils que les orientations stratégiques vont dans la bonne direction pour le Groupe Total et pour leur secteur d'activité/leur branche ? Le management est-il suffisamment proche du « terrain » ?

Valeurs partagées : Comment les salariés perçoivent-ils l'engagement de leur entité en termes d'éthique, respect, RSE et mise en œuvre de la Total Attitude ?

Hierarchie directe : Montre-elle l'exemple, est-elle à l'écoute des salariés, sait-elle déléguer, prendre des décisions difficiles et les expliquer, donne-t-elle des retours positifs et négatifs selon la qualité de travail fournie, donne-t-elle envie aux salariés de se dépasser ?

Solidarité et Transversalité : Les membres des équipes sont-ils solidaires ? Y a-t-il une bonne coopération au sein de chaque équipe et entre différentes équipes ? Le supérieur hiérarchique instaure-t-il un esprit d'équipe ?

Audace et Innovation : Le contexte encourage-t-il la mise en place de nouvelles façons de procéder et la prise d'initiatives ? Les salariés coopèrent-ils afin de trouver des solutions innovantes ? Ceux qui innovent sont-ils valorisés ? Comment les salariés Total perçoivent-ils l'image de Total par rapport à ses concurrents en termes de développement de nouveaux produit/services et d'innovation technologique ? Le Groupe Total mène-t-il des actions pour promouvoir la diversité ?

Efficacité et Excellence : Les responsabilités de chacun sont-elles clairement définies ? Les services fonctionnent-ils de manière efficace et livrent-ils une qualité excellente ? Ont-ils le droit à l'erreur ? Les bonnes idées sont-elles rapidement mises en pratique ? Le client est-il au cœur des préoccupations ?

THÉMATIQUES DU QUESTIONNAIRE (2/2)

Objectifs et Entretien Individuel Annuel : Les objectifs individuels sont-ils clairs, réalistes, motivants ? Le salarié participe-t-il à leur définition ? L' EIA a-t-il aidé les collaborateurs à connaître leurs axes d'amélioration ?

Carrières & formation : Comment est jugé l'accès aux informations sur les possibilités de mobilité en interne ? Comment les salariés perçoivent-ils leurs perspectives d'évolution et de développement au sein de Total ? La hiérarchie soutient-elle l'évolution de carrière et le développement des compétences des salariés ? Les salariés ont-ils suffisamment d'occasions pour se former ?

Reconnaissance et rémunération : La rémunération globale et les avantages sociaux sont-ils compétitifs ? Est-ce que les bonnes performances sont reconnues financièrement ? Les salariés ont-ils l'impression d'être payé(e)s d'une façon équitable par rapport à leur collègues ?

Organisation du travail : Que pensent les salariés des conditions matérielles de travail, de leur équilibre vie professionnelle/vie privée, de la répartition de la charge de travail et de leur exposition à la pression ?

Sécurité : Est-ce que suffisamment d'importance est accordée à la sécurité du secteur ? Les salariés sont-ils suffisamment attentifs aux règles de sécurité et se sentent-ils en sécurité ? Les incidents sont-ils signalés même s'ils sont mineurs ? Le management prend-il des mesures nécessaires pour remédier à des conditions de travail dangereuses ?

Partage d'informations : Les salariés sont-ils bien informés des sujets qui les concernent ? Comment jugent-ils la communication de la Direction de leur entité ? Reçoivent-ils des informations sur la performance économique de leur entité, des informations sur les résultats de Total Survey et les actions menées par la suite ?

QUESTIONNAIRE : NOMBRE DE QUESTIONS PAR THÈME

41 questions peuvent être comparées à 2011

Thème/Categorie	Nombre de questions	Thème/Categorie	Nombre de questions
Engagement	12	Objectifs et EIA	7
Leadership	10	Carrières et formation	10
Hiérarchie directe	8	Reconnaissance et rémunération	4
Valeurs partagées	7	Organisation du travail	5
Audace & Innovation	8	Sécurité	5
Solidarité et transversalité	4	Partage d'informations	7
Efficacité et Excellence	10	Questions d'opinion locales / questions d'opinion branche	155

 L'engagement est considéré comme la variable dépendante

 Tous les autres thèmes ont été pris en compte pour l'analyse des leviers clés de l'engagement. Il s'agit des variables "indépendantes".