

EXAMEN FINAL
TECHNIP, UN NOUVEAU NAUFRAGE INDUSTRIEL FRANÇAIS
CNIM, UN FLEURON SOUS MENACE



PROMOTION : RIE03
ANNÉE 2019-2020

AURET Nicolas
BEDEAU Arman
CANEVET Paul
DE KERPOISSON Margot
EKLO Noa
FELLRATH Chaïm
MAHIEU Maxime

Table des matières

INTRODUCTION	3
PARTIE 1 : Technip, un fleuron français	5
Le parapétrolier : un secteur encore stratégique	5
Le paradoxal désintéressement de l'Etat	5
La stratégie gaullienne aux origines de Technip	5
L'essor d'une multinationale	6
Tournant stratégique :	7
Consolidation de la stratégie	7
La tentative d'OPA sur CGG	8
Technip, dans le viseur de l'américain FMC :	9
PARTIE 2 : Fusion et scission de TechnipFMC	10
La justice comme arme économique :	10
Une fusion plus que discutable :	11
La survalorisation de FMC avant la fusion :	12
L'influence des banques d'affaires :	13
Retrait français et prise de pouvoir américaine :	13
La scission, le coup fatal américain ?	15
Subsea : dix années de stratégie en vain	15
BIBLIOGRAPHIE	18
ANNEXES	20
Annexe n°1: Rachat, OPA et Fusion de Technip	20
Annexe n°2 - Bilan de TechnipFMC 2016-2017	21
Annexe n°3 - Bilan de TechnipFMC - 2017-2018	22
Annexe n°4 - bilan de TechnipFMC - 2018-2019	23
Annexe n°5 - actifs de Technip – 2016.....	24
Annexe n°6 - Actifs de FMC – 2016.....	25
Annexe n°7 - bilan FMC - 2014-2015.	26
Annexe n°8 - Bilan Technip - 2014-2015.....	27
Annexe n°9 - prix de l'action Technip	Erreur ! Signet non défini.
Annexe n°10 - Décret Montebourg.....	Erreur ! Signet non défini.

A l'issue de la Seconde Guerre mondiale, les Américains prennent une place centrale dans l'économie internationale et plus particulièrement dans les pays occidentaux qui rallient leur camp, refusant de se soumettre au régime communiste. Disposant d'une force financière gigantesque, les Etats-Unis se placent, avec notamment le Plan Marshall, en "créancier du monde libre" et, usant de leur *soft power*, transmettent leur mode de vie, leur culture et leur modèle économique. L'Europe, largement fragilisée par les destructions de la guerre, accepte cette aide substantielle pour sa reconstruction. En Europe, on assiste à une refonte de l'économie, calquée sur le libéralisme américain. La dépendance des pays occidentaux vis-à-vis des Etats-Unis s'enclenche alors. La création du GATT, ancêtre de l'OMC, largement sous influence américaine, l'essor de la financiarisation de l'économie avec Wall Street comme épicerie, l'hégémonie du dollar à la suite des accords de Bretton Woods et son imposition (non juridique) comme monnaie de référence pour les échanges internationaux, et ce jusqu'à aujourd'hui, l'extra-territorialisation de ses lois. Tous ces éléments sont déterminants dans la construction de la puissance américaine qui la place comme un prédateur économique performant.

C'est dans ce contexte, et celui d'avant-guerre, que l'industrie poursuit son essor. Les fleurons nationaux se multiplient dans tous les domaines, et les Etats font leur possible pour les développer et les protéger. En effet, l'intensification de la globalisation concourt au développement de l'Etat-nation¹, et provoque *in fine* une démarche de rivalité entre les nations afin de se doter d'atouts économiques. Dans cette période de guerre froide, les tensions économiques sont au centre des enjeux de puissance.

Alors que l'Europe est le terrain de jeu des luttes d'influence entre Moscou et Washington, le général de Gaulle, convaincu de la puissance française, prend le pari de l'autonomisation. Toutefois, la mouvance post-colonialiste pesant sur la société civile française, déjà meurtrie par la Seconde Guerre mondiale, vient entraver le développement d'une économie de conquête. A *contrario*, l'élan expansionniste de l'économie américaine n'est pas assujéti aux mêmes contraintes morales. Il est même présenté comme nécessaire afin de protéger le monde libre, la démocratie et le libéralisme.

L'entrée de la Chine dans l'arène de la prédation économique ajoute un adversaire de taille pour les Etats. Après une longue période communiste, elle a su profiter de ses atouts majeurs pour s'affirmer sur la scène économique internationale. En effet, sa fulgurant montée en puissance, confirmée par la guerre économique que mène le président Trump avec sa rivale, confirme l'importance du rôle de la Chine dans les affaires internationales.

Au milieu de ces deux géants de l'économie mondiale, la France doit malgré tout imposer sa place. L'ingéniosité et les capacités entrepreneuriales française méritent, dans cette perspective, d'être mises en avant. Dans ce rapport, nous exposerons le cas de Technip, entreprise française, née dans un contexte bien particulier et créée afin de répondre à des besoins stratégiques de l'Etat mais happée par la puissance américaine il y a peu.

¹ Jean-François Bayart, *L'impasse national-libérale : globalisation et repli identitaire*, Paris, La Découverte, 2017

Alors même que la France possède des entreprises performantes, elle semble cependant peiner à les défendre. Dans cette perspective nous détaillerons la fusion entre FMC et Technip, en nous interrogeant les véritables motivations dans cette affaire.

PARTIE 1 : Technip, un fleuron français

Le parapétrolier : un secteur encore stratégique

Les entreprises parapétrolières emploient plus de 5 millions de personnes dans le monde dont 60 000 en France en 2015 entre Technip, Vallourec, CGG, Schlumberger et le réseau de PME qui le constituent. Or en 2017, ce chiffre diminuait à 50 000 soit une chute de plus de 15% en moins de deux ans². Selon Evolen³, le chiffre d'affaires annuel global pour 2016, généré depuis "la France par l'industrie parapétrolière et paragazière ressort actuellement à 32,7 milliards d'euros avec une diminution de 10% par rapport à 2015."⁴

Pour la France, seconde puissance maritime dans le monde (ZEE), il est important de conserver ses capacités industrielles dans ce milieu. Pour preuve, en 2011, des gisements de pétrole au large de la Guyane française ont été découverts. Ces gisements sont évalués au minimum à 700 millions de barils selon la société britannique Tullow.⁵

Le paradoxal désintéressement de l'Etat

Pourtant la participation de l'Etat français à travers la Banque Publique d'Investissement (BPI) France reste faible dans les grands groupes du secteur. Et ce, malgré le caractère stratégique de ces activités. CGG est aujourd'hui détenu par plusieurs fonds américains. Le cas est similaire pour le groupe Schlumberger. Seul le groupe Vallourec semble se distinguer, détenu à 14,58% par la BPI, c'est-à-dire une participation équivalente à celle de la Nippon Steel Corporation.⁶ L'Etat n'a donc aujourd'hui quasiment plus de participation dans les entreprises du secteur parapétrolier. Mais ce désengagement de l'Etat français n'a pas toujours été de mise puisqu'il est à l'origine de la naissance de Technip.

La stratégie gaullienne aux origines de Technip

Technip est une entreprise française née d'une alliance entre l'Institut Français du Pétrole (40% des parts) et de l'entreprise américaine d'ingénierie Catalytic (30%) dans une volonté d'indépendance énergétique. En effet, dès "les années 1950, la politique pétrolière française revêt, surtout à partir de 1956 et de la crise de Suez, un caractère de plus en plus stratégique"⁷. Le général de Gaulle souhaite doter son pays d'un instrument de politique économique afin de rattraper le retard technologique dans l'industrie parapétrolière. Ce projet commun est une réussite. La France rattrape son retard mais la collaboration avec les Américains est rompue en 1965 à la suite d'un différend sur un brevet.⁸ Une période durant laquelle les tensions avec les Etats-Unis se cristallisent notamment par le retrait du commandement intégré de l'OTAN.

Technip s'impose alors dans le domaine de la liquéfaction du gaz naturel, en pleine croissance pour répondre aux besoins des pays développés. Les projets se multiplient, les années 1960

² Evolen, « Enquête sur l'activité de l'industrie parapétrolière et paragazière française », 2016-2017.

³ Groupement des entreprises et des professionnels du secteur

⁴ Evolen, « Enquête sur l'activité de l'industrie parapétrolière et paragazière française », 2016-2017.

⁵ Le parisien, « Du pétrole découvert au large de la guyane française », 10/09/2011.

⁶ (Source site de Vallourec).

⁷ Julien BRAULT, « Technip ou l'émergence d'un champion national de l'ingénierie pétrolière », Entreprises et Histoire, édition ESKA, juillet 2013, n°71, p.41

⁸ *Ibidem*.

correspondent ainsi au développement industriel de l'entreprise. En témoigne la forte croissance annuelle de 44% jusqu'en 1965.⁹ Ce développement se poursuit dans les années 1980, période durant laquelle l'entreprise connaît des difficultés. Le premier choc pétrolier entraîne un tournant pour Technip qui se rapproche des pays de l'OPEP, eux-mêmes désireux de développer leurs capacités industrielles sur ce terrain. Ces derniers deviennent les nouveaux clients vers lesquels la stratégie s'oriente. La France tire profit des tensions commerciales entre les pays de l'OPEP et les Américains.

Toutefois, le second choc pétrolier ainsi que la première guerre du Golfe viennent impacter lourdement les activités de Technip, très présent au Moyen-Orient. Technip connaît alors une période compliquée avec une forte baisse des investissements. C'est en 1983 que culminent ces difficultés : l'entreprise est en quasi-faillite. Dès 1984, l'Etat lui vient en aide puis accompagne le processus de privatisation avec un retrait progressif au capital de Technip via l'IFP. Cette période correspond également au développement d'accords internationaux de transfert de technologie vers les pays émergents.

L'essor d'une multinationale

Dans les années 1990, Technip est introduit en bourse. L'Etat, à travers l'IFP, se retire progressivement de l'entreprise. Technip s'affirme alors comme une multinationale de taille dans son secteur, avec l'acquisition de sociétés ayant une forte expertise technologique : Speichim, Krebs et KTI, laquelle permet à Technip de renforcer son implantation aux Etats-Unis.

En 2001, Technip rentre au capital de Coflexip une société française spécialisée dans la fabrication de conduits sous-marin flexible détenue à hauteur de 17 % par ISIS. Le rapprochement entre Technip et Coflexip est, en ce sens une excellente illustration d'une stratégie d'alliance pilotée par l'Etat dans la volonté de concurrencer les géants mondiaux du secteur parapétrolier dans la mesure où ce rapprochement permet à Technip de se hisser en champion européen du secteur.

Cette stratégie d'alliance se réalise à travers la holding ISIS. Créée en 1975 et détenue majoritairement par l'IFP (52%), ISIS est actionnaire de nombreuses sociétés parapétrolières françaises. La holding investit ainsi dans les entreprises stratégiques capables "*d'assurer des débouchés industriels aux travaux réalisés par le centre de recherche IFP*". L'objectif est de leur permettre d'atteindre un poids suffisant pour évoluer dans ce secteur concurrentiel. Si en 1994 ISIS détenait 35% du capital de Technip, sa part est considérablement réduite à 12% en 2000, considérant que l'entreprise avait atteint un niveau de maturité suffisant. A la suite de la fusion avec Coflexip, le fleuron français se hisse au rang des cinq premiers leaders de l'ingénierie, de la construction et des services dans le domaine du pétrole et de la pétrochimie¹⁰ avec les Américains Bechtel, Fluor, Halliburton et l'italien Saipem.¹¹

Pourtant en 2006, Technip se sent menacée par une potentielle OPA de son concurrent italien Saipem, filiale d'ENI, champion italien des hydrocarbures.¹² Technip est à ce moment-là dans une situation de vulnérabilité, notamment du fait de la part "flottante" de ses capitaux. Une rumeur d'OPA, démentie par la suite par ENI a suffi à faire grimper le cours de l'action Technip de plus de 7% à la clôture journalière et a suscité une réaction politique confirmant l'intérêt

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ International Nuclear Information System, « L'industrie parapétrolière », Juillet 2002.

¹¹ Dominique Barjot, « Existe-t-il un modèle français de l'ingénierie ? », Cairn, 15/01/2016.

¹² Les Echos, "Menace d'OPA sur Technip : les politiques entrent dans l'arène", 27.11.2006.

stratégique de Technip pour l'Etat.¹³ Intérêt confirmé en 2009, lorsque l'Etat augmente sa participation (via le Fond Stratégique d'Investissement), passant ainsi à 8% au total¹⁴.

Tournant stratégique :

L'arrivée en 2007 de Thierry Pilenko s'accompagne d'une réorientation de la stratégie du groupe. Ce dernier établit une stratégie de diversification (activités, pratiques commerciales et zones géographiques).¹⁵ En témoigne directement les propos du PDG ; « *la différenciation technologique est un axe fort de la stratégie de croissance de Technip.* »¹⁶ Lors de son arrivée, Technip était souvent pénalisé par d'importantes pertes dans les méga-contrats liées au retard pris, à l'instar des contrats qataris. En effet, les contrats onshore, représentaient en 2006 plus de 64% du montant de leur carnet de commande, 78,3% en 2009, contre seulement 25,8% en 2010¹⁷. Le nouveau PDG, privilégiant les contrats subsea a ainsi fait le choix de la rentabilité au détriment d'une croissance sur le chiffre d'affaire. En effet, il affirme que "Dans cinq ans, le subsea [sous-marin] devrait représenter la moitié de notre carnet de commandes (34% aujourd'hui)."¹⁸ Après quelques années, le carnet de commandes au Moyen Orient est divisé par deux par rapport à l'année 2006 du fait de l'instabilité y régnant. Technip diversifie ainsi son portefeuille géographique et réduit les risques en privilégiant les contrats de maintenance, payés au temps passé contre les contrats payés au forfait. La santé financière de l'entreprise ne tarde pas à s'améliorer, en dénote la consolidation de la trésorerie nette. En septembre 2009, un nouveau palier est franchi pour Technip qui fait son entrée au CAC 40, l'indice de référence regroupant les principales entreprises de la Bourse de Paris. Celle-ci consacre la stratégie du groupe mené par Thierry Pilenko en lui accordant une visibilité supplémentaire et une crédibilité renforcée sur les marchés financiers. Parallèlement en 2010, Technip attire l'attention de la justice américaine. L'entreprise s'est acquittée d'une lourde amende de \$240 millions pour une affaire de corruption au Nigeria ayant eu lieu dans les années 1990.

Consolidation de la stratégie

Cette amende n'arrête pas Technip dans sa croissance. L'entreprise poursuit sa diversification dans un autre secteur qui prend de plus en plus d'importance aujourd'hui : celui des énergies renouvelables. En 2011, Technip rachète le britannique SubOcean Group spécialisé dans l'installation de câbles-sous-marin pour £10 millions.¹⁹ Cette acquisition traduit la volonté de Technip de devenir un leader dans l'éolien off-shore, véritable enjeu de la transition énergétique. Cependant, le groupe français met un terme à ces activités en 2014 considérant que "*le modèle économique de l'éolien offshore était insuffisamment assuré*"²⁰. Les activités dans ce domaine reprendront après la fusion avec FMC en 2017, dans la mesure où l'enjeu

¹³ *Ibidem.*

¹⁴ Vincent Groizeleau, « Le fonds stratégique d'investissement monte au capital de Technip », Mer et Marine, 10/09/2009.

¹⁵ Anne Feitz, « Technip et FMC donnent naissance à un nouveau géant parapétrolier », Les Echos, 17/01/2017.

¹⁶ Europétrole, « technip acquiert le contrôle de Cybernétrix à travers l'acquisition de blocs d'action détenus par les actionnaires de référence », 15/11/2011.

¹⁷ Technip, « Technip's Third Quarter Result's 2010 outlook revised upwards », 28/10/2010.

¹⁸ Challenge, « Comment Pilenko transforme Technip », 24/11/2011.

¹⁹ Communiqué de presse, Technip se renforce dans les énergies renouvelables grâce à une acquisition au Royaume-Uni" 31.11.2011

²⁰ Le Marin, « Technip arrête son activité dans l'éolien offshore », 08.09.2014.

stratégique revient sur la table avec la possibilité de fabriquer de l'hydrogène en n'émettant pas de CO₂²¹. S'affichant comme leader dans le développement de solutions vertes.

De plus, en 2011 également, Technip rachète pour €770 millions l'américain Global Industries, un spécialiste des services pétroliers sous-marins. Ce rachat confirme la stratégie de Pilenko. Parallèlement à la diversification géographique qui s'illustre à nouveau par le rachat de Stone & Webster en 2012, Technip se concentre vers les activités sous-marines. Cette acquisition permet à Technip de renforcer ses capacités et d'acquérir des bâtiments très innovants pouvant permettre l'exploration jusqu'à 3000 mètres de profondeur.²² Cette même année, la multinationale acquiert également Cybernetix pour €14 millions proposant des systèmes robotisés évoluant dans les milieux difficiles, notamment les fonds marins.

La tentative d'OPA sur CGG

Alors que le secteur est lourdement touché par les baisses du prix du pétrole et des investissements des entreprises pétrolières, le contexte est aux rapprochements entre concurrents afin de renforcer leur croissance. C'est dans cette optique que Halliburton, géant américain lance une OPA en novembre 2014 sur son concurrent Baker Hughes, avec la volonté de dépasser Schlumberger, numéro un du secteur en termes de capitalisation boursière.²³ Technip, dans sa volonté de maintenir son statut d'acteur majeur, tente également d'acquérir un concurrent, et qui plus est, français : la CGG (Compagnie Générale de Géophysique)

En 2006, Thierry Pilenko, alors PDG de Veritas, avait signé son absorption par la compagnie française CGG. Il devient PDG de Technip en 2007 et, sept ans plus tard, tente un rapprochement avec CGG, leader de la sismologie et des géosciences dans le secteur pétrolier. Malgré des résultats trimestriels plutôt encourageant annoncés en novembre 2014, CGG est lourdement endettée et donc dans une situation de vulnérabilité.

Technip, disposant d'une solide trésorerie nette, annonce, le 20 novembre 2014 avoir approché le conseil d'administration de CGG concernant une OPA *"en vue de créer un acteur mondial de premier rang dans les services parapétroliers."*²⁴ Mais les actionnaires de CGG émettent des doutes quant aux synergies possibles, mettent en avant "le caractère non sollicité du projet"²⁵ et le prix trop faible proposé par Technip. L'Etat, premier actionnaire de CGG via BPI et l'IFP à hauteur de 10,63%²⁶ (comptabilisant ainsi plus de 18% des droits de vote dans l'assemblée générale) et de Technip via la BPI (à hauteur de 5,2% et de l'IFP à hauteur de 2,5%²⁷) n'y trouve pas son compte non plus. En effet, alors que le cours de la l'action CGG est à moins de 6,5€ lors de la proposition de rapprochement, Technip offre 8,3€. Cependant "une source industrielle, proche du dossier, a déclaré à Reuters que les administrateurs de CGG avaient rejeté à l'unanimité l'offre"²⁸, notamment la BPI qui avait acheté ses titres CGG

²¹ TechnipFMC, « Carbon-free energy, solutions ».

²² Sicavonline « Technip en Négociation pour racheter Cybernetix », 14/11/2011.

²³ La Voix du Nord, « Service pétrolier : Halliburton absorbe Baker Hughes et crée un nouveau géant », 17/11/2014.

²⁴ Technip, Communiqué de presse, 20/10/2014.

²⁵ Capital, « CGG rejette l'offre à 1.5 milliard d'euro de Technip », 20/11/2014.

²⁶ CGG, « Rapport annuel », 2013.

²⁷ Cofisem, « Lettre des actionnaires », mars 2015.

²⁸ Capital, « CGG rejette l'offre à 1.5 milliard d'euro de Technip », 20/11/2014.

au prix de 18€/action.²⁹ Régis Turrini, à l'occasion d'une audition à l'Assemblée nationale le 19 mars 2015 rappelle que " *[La Bpifrance] n'a pas à financer à titre gracieux les services de l'État, qui, inversement, n'a pas à engager de dépense en faveur d'une société privée*". Ceci met en évidence le besoin de rentabilité de la structure financière étatique.³⁰ Pourtant en 2017, CGG connaît un plan de restructuration massif. Lourdemment endettée, elle est contrainte par le tribunal de commerce de diluer les actions et de laisser entrer au capital des fonds d'investissements privés, notamment américains. Les parts françaises de la BPI et de l'IFP passent alors à 0,35% (contre plus de 10% 3 ans auparavant)³¹.

Technip, dans le viseur de l'américain FMC :

Entre 2011 et 2014, Technip connaît une forte croissance en termes de taille mais également en termes de chiffre d'affaire (+57%) due notamment à ses nombreuses acquisitions. En 2015, après l'échec du rachat de CGG, Technip crée une joint-venture avec FMC, nommée Forsys Subsea. C'est le début du rapprochement avec FMC qui se concrétisera finalement dans une fusion "entre égaux", présentée en mai 2016 aux actionnaires.

Toutefois, moins de 3 ans après la fusion réalisée entre les deux entreprises, une scission est annoncée en août 2019 (TechnipFMC, qui restera américain et Technip Energies qui redeviendra français). Cette dernière, qui devait être effective en février 2020 a été retardée à cause de la crise mondiale du Covid-19. Cette crise impacte les projets de l'entreprise, mais également fortement sa capitalisation puisque, le 23 mars 2020, elle est sort du CAC40³², après une chute du prix de son action de presque 70% en un mois.

Les dessous de cette fusion controversée (cf. partie 2) engendrent un questionnement sur ses véritables motivations. D'autant plus que la scission à venir semble défavorable pour les Français. Toutefois, avec une vision stratégique des enjeux à venir, notamment celui de la transition énergétique, la France devra essayer de valoriser au mieux ce "retour". En récupérant les activités onshore et offshore, Technip Energies pourra se placer comme acteur sérieux avec son hydrogène zéro-carbone pour affronter les défis futurs. Il pourrait même bénéficier des effets du Green Deal européen³³, et de la stratégie européenne qui s'intéresse de plus en plus aux avantages de l'hydrogène dans la répartition du mix énergétique³⁴.

²⁹ Jean-Michel Bezat, Isabelle Chaperon, « Service parapétrolier : CGG ne cède pas aux avances de Technip », 19/08/2019.

³⁰ Assemblée nationale, « Rapport d'information par la mission d'information commune en conclusion des travaux de la mission sur la banque publique d'investissement Bpifrance », 30/09/2015.

³¹ Nicolas Stiel, « Le sort de CGG dans les mains du tribunal de commerce », Challenge, 20/11/2017.

³² Capital, « TechnipFMC sors du CAC40 », 13/03/2020.

³³ Audrey Garric, « Le "green deal" européen, entre ambition et opérations de greenwashing », Le Monde, 12 décembre 2019.

³⁴ CCFA, « Le plan de Bruxelles pour faire "décoller" l'hydrogène en Europe », 09/07/2020.

PARTIE 2 : Fusion et scission de TechnipFMC

“Les États-Unis utilisent tous les moyens pour servir leurs intérêts commerciaux. Une stratégie agressive inscrite dans leur politique de puissance”. L'article de Valeurs Actuelles, écrit par Christian Harbulot, en date du 31 mai 2019³⁵, débute en ces termes. En réalité, cela nous rappelle, à très juste titre, *“la faiblesse de la France dans sa gestion des rapports de force géoéconomiques avec son “meilleur allié”*. Depuis quelques années, les ingérences des États-Unis d'Amérique dans la vie économique française se multiplient au point de générer un véritable malaise dans les milieux -d'affai-res français.”³⁶ Pour preuve, lorsque Technip S.A était encore sous gouvernance française, le *Department Of Justice* américain (DoJ) a condamné (dès 2010) l'entreprise française à payer une amende de 240 millions de dollars.³⁷

La justice comme arme économique :

Les Etats-Unis, avec le FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) ont instauré une ère de protectionnisme judiciaire. De nombreuses actions judiciaires ont été engagées à l'encontre des champions français et européens. Ces procédures, très intrusives, ont ainsi fait couler beaucoup d'encre comme en témoignent les célèbres cas d'Alstom, ou de BNP Paribas. Des « *enquêtes contestables et des sanctions disproportionnées* » selon l'Assemblée Nationale qui *“semblent avoir pour but premier de fragiliser [les entreprises] dans la compétition internationale* » [...] et « *être motivées économiquement et les cibles choisies à dessein*”.³⁸ L'extraterritorialité constitue en ce sens une véritable arme juridique, exploitable et exploitée à des fins économiques dont les entreprises françaises, telles que Technip, ont largement été victimes. Pour rappel, des mouvements de prédation ont déjà été observés en direction des entreprises européennes, plus particulièrement françaises, dès 2008. Olivier D'Auzon, dans son ouvrage *“Et si l'Eurasie représentait “La Nouvelle Frontière” ?* », souligne que *“à partir de 2008, les coups pleuvent sur les entreprises européennes, les coups peuvent être mortels. Certaines entreprises visées par l'administration américaine ne se relèvent pas et n'ont d'autres choix que de se vendre à la concurrence. C'est le cas d'Alcatel, Technip et Alstom”*.³⁹

Sur le même schéma - ou rapport de force - et deux ans seulement après la fusion avec FMC Technologies, une entreprise américaine spécialisée dans la production de matériel d'exploration et d'extraction d'hydrocarbures,⁴⁰ le *Department Of Justice* américain (DoJ) a condamné (en 2019) TechnipFMC à payer une nouvelle amende de 338 millions de dollars.⁴¹ Cette condamnation marque alors une seconde atteinte économique et réputationnelle pour la firme franco-américaine. La première atteinte portait en effet sur des faits de corruption

³⁵ Christian Harbulot, « Décryptage : l'agressive stratégie commerciale des Etats-Unis, au service de leur politique de puissance », Valeurs actuelles, 31/05/2019.

³⁶ ibid.

³⁷ Department of Justice, « Technip S.A. Resolves Foreign Corrupt Practices Act Investigations and Agrees to Pay \$240 Million Criminal Penalty », 28/06/2010.

³⁸ Raphael Gauvain, Claire d'Urso, Alain Dumais, « Rétablir la souveraineté de la France et de l'Europe et protéger nos entreprises des lois et mesures à portée extraterritoriale », Assemblée Nationale, 26/06/2019.

³⁹ Olivier D'Auzon, *Et si l'Eurasie représentait “La Nouvelle Frontière” ?* Paris, VA Éditions, 19/06/2020.

⁴⁰ TechnipFMC, « About Us ».

⁴¹ Department of Justice, “Technip S.A. Resolves Foreign Corrupt Practices Act Investigations and Agrees to Pay \$240 Million Criminal Penalty”, 28/06/2010.

au Nigeria lors de l'attribution d'un contrat en 1998 de 6 milliards de dollars à une joint-venture dont Technip était membre.⁴² Cette amende, provenant de la *Security Exchange Commission* (SEC) et du *Department of Justice* (DoJ) fût infligée pour violation du FCPA⁴³, une loi extraterritoriale américaine. Tous les membres de la *joint-venture* ont été épinglés dont Halliburton, entreprise américaine, qui s'est vu infliger une amende de 177 millions de dollars.

En mars 2016 le DoJ ouvre une nouvelle investigation à l'encontre du fleuron français, soit un an après le départ de John Harrison, ancien directeur juridique de Technip. Ce dernier s'est récemment illustré dans le cas d'Airbus en faisant appel au cabinet new-yorkais Hughes Hubbard & Reed pour gérer des affaires juridiques.⁴⁴ Or, cette démarche apparaît très maladroite pour une personne occupant un tel poste au vu des lois extraterritoriales américaines. La juridiction américaine contraint en effet les cabinets d'informer le gouvernement quant à d'éventuels manquements à la loi, même dans un pays étranger. Par ailleurs, John Harrison chez Airbus a été recruté par Tom Enders, les deux ayant pris la décision de "collaborer" (s'auto-dénoncer) auprès de la Serious Fraud Office (SFO), l'organisme anti-corruption britannique afin d'éviter (si possible) la justice américaine.

Il n'en reste pas moins que deux mois après l'annonce d'une enquête du DoJ sur Technip, la fusion du fleuron avec l'américain était annoncée. Selon Olivier d'Auzon : *"c'est pourtant FMC qui s'emparera de Technip en avril 2016, là encore à partir d'un accord présenté comme d'égal à égal. Coïncidence sans doute : trois mois plus tôt, le ministère américain de la Justice avait ouvert une procédure pour corruption à l'encontre de Technip pour trois contrats signés au Brésil, au Ghana et en Guinée pendant la période 2008-2012."*⁴⁵

Une fusion plus que discutable :

La fusion fut en effet décrite comme équitable ("entre égaux"), une affirmation peu convaincante au vu de la comparaison des chiffres entre les deux groupes, notamment si l'on se penche sur la valeur de leurs actifs⁴⁶ et non de leur valeur en bourse.⁴⁷ Le conseil d'administration devait cependant être équitablement partagé entre français et américains, et ce, malgré le déséquilibre visible entre les deux acteurs lors de la fusion.⁴⁸ Pourtant, force est de constater que, dès le départ de Thierry Pilenko en mai 2019, la majorité des postes stratégiques et à responsabilités ne fut plus assurée que par des Américains. La situation semble le confirmer, comme en témoignent les propos directs de l'ancien président.⁴⁹ Dans l'article des Echos en date du 11 janvier 2019, Thierry Pilenko déclare : *« J'ai été moins visible c'est vrai », (...) [ce] qui explique qu'il fallait « laisser de l'espace au nouveau management »*⁵⁰.

⁴² U.S. Security and Exchange Commission, « SEC Charges Technip with FCPA Violation », 28/06/2010.

⁴³ Foreign Corrupt Practices Act

⁴⁴ Dominique Gallois, "Ted Mayer, conseil d'Airbus : "les avocats américains ne sont pas lié à leur gouvernement", Le Monde, 01/12/2017

⁴⁵ Olivier D'Auzon, *Et si l'Eurasie représentait "La Nouvelle Frontière" ?* Paris, VA Éditions, 19/06/2020.

⁴⁶ Avec respectivement 15 milliards d'actifs pour Technip et 6.4 milliards d'actifs (assets) au 31 décembre 2016. Données disponible en annexe numéro 1.

⁴⁷ Martine Orange, "Technip : L'Etat brade un nouveau groupe industriel et même ses intérêts financiers", Mediapart, 18/11/2016.

⁴⁸ Bruna Basini, "Comment Technip est devenu texan", Le Journal du Dimanche, 15/01/2019.

⁴⁹ Interview de Thierry Pilenko le 17/01/2017 sur BFM Business

⁵⁰ Vincent Collen, "La Direction de TechnipFMC devient exclusivement américain", Les Echos, 11/01/2019.

La première question soulevée par le cas de TechnipFMC reste le choix d'une fusion, un mariage entre "égaux", alors que les situations économiques des deux entités étaient bien différentes. Ce mariage laissait transparaître certaines irrégularités notamment au niveau de la valorisation mutuelle des deux entités : c'est ainsi que FMC a largement été survalorisée avant l'opération de fusion.⁵¹

La survalorisation de FMC avant la fusion :

Il existe plusieurs manières de valoriser une entreprise : une valorisation boursière (somme des titres émis) et la valorisation par l'actif (au bilan). La valorisation par l'actif au bilan de Technip était largement supérieure à celle de FMC (2,7 fois plus élevée⁵²) avant la fusion. Cependant, la capitalisation boursière de FMC et Technip étaient globalement similaires. L'écart entre la valorisation boursière et la valorisation des actifs au bilan est appelée « goodwill »⁵³. Ce dernier représente l'appréciation du marché des biens inquantifiables de l'entreprise (image, réseau de clientèle, confiance investisseurs, perspectives de croissance...). Or le goodwill de l'entreprise américaine était anormalement élevé au vu du contexte du secteur. Il semblerait donc que le cours boursier de FMC aurait été artificiellement boosté.

Cette survalorisation de FMC a entraîné une perte nette de \$1,9 milliard en 2018 liée à la dépréciation importante des actifs de TechnipFMC.⁵⁴ En effet, le goodwill a été réévalué à la suite de la fusion entraînant une perte de valorisation boursière, qui couplée à un contexte difficile pour le secteur du parapétrolier a entraîné une réévaluation des actifs corporels (surcapacité des navires par exemple) à la baisse.⁵⁵ Par ailleurs, FMC était objectivement beaucoup plus en difficultés que Technip. *A contrario*, Technip, grâce à la variété de ses activités, n'avait perdu que 7% de son chiffre d'affaires et son résultat d'exploitation était en hausse de 1%.⁵⁶ Malgré ce constat, les banques Rothschild et Goldman Sachs avaient estimé que la fusion se faisait bien entre égaux. En réalité, FMC avait beaucoup plus intérêt à opérer cette fusion que Technip.⁵⁷ Un rachat de FMC par Technip aurait été plus logique qu'une fusion. Un écart de valorisation (*Goodwill trop important*⁵⁸) qui sera corrigé deux ans plus tard.⁵⁹

⁵¹ Matthieu Pechberty, "Technip : Hold-up texan sur un fleuron français", L'Express, 11/04/2019.

⁵² Voir Annexe n°8 et Annexe n°11

⁵³ Le « Goodwill », ou en Français écart d'acquisition ou encore survaleur, est un des postes de l'actif du bilan. On le trouve dans le bilan d'une entreprise (A) chaque fois que (A) a absorbé une entreprise (B) soit par achat ou par fusion.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Jean-Michel Gay, « Résultats 2018 – Le " goodwill " ou la baudruche remplie de \$ virtuels ? », Le Trait d'Union, avril 2019.

⁵⁶ Martine Orange, "Technip : L'Etat brade un nouveau groupe industriel et même ses intérêts financiers", Mediapart, 18/11/2016.

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ Le "Goodwill", appelé aussi "survaleur", représente la différence entre la valeur d'achat et la valeur économique de l'entreprise. En somme cette survaleur est considérée comme un indicateur valorisant un avantage ou des bénéfices futurs liés à la cette fusion-acquisition.

⁵⁹ Jean-Michel Gay, « Résultats 2018 – Le " goodwill " ou la baudruche remplie de \$ virtuels ? », Le Trait d'Union, avril 2019.

L'influence des banques d'affaires :

François Henrot, ancien Young-Leaders⁶⁰, était l'ancien directeur d'Emmanuel Macron.^{61 62} Thierry Pilenko, en faisant appel aux services de la banque d'affaires Rothschild a pu, de concert, se rapprocher de ce dernier, alors bras-droit de David de Rothschild. Cette relation de proximité aurait-elle pu favoriser le processus décisionnel en faveur d'une fusion ? La question peut se poser. Dans tous les cas on peut largement supposer que cette intermédiation aurait pu accroître, ou même accélérer les chances d'obtenir la fusion. Lors de notre entretien avec Olivier Marleix, député Les Républicains, président de la commission d'enquête sur les décisions de l'Etat en matière de politique industrielle, notamment dans les cas d'Alstom, Alcatel et de STX celui-ci nous a confié :

“Pour vous dire comment ça se passe concrètement, les banques d'affaires vont voir le ministre à Bercy en douce en dehors de toute déclaration pour présenter un intérêt. (...) évidemment il n'y aura pas d'obstacle. L'autorisation est demandée mais elle est demandée et accordée de manière quasiment automatique avec des lettres d'engagement rédigées par des avocats américains qui sont des copier-coller le plus souvent. [...] En France ce sont les banques d'affaires qui sont à l'origine de tout. (...) Ça ne se passerait évidemment pas comme ça aux Etats-Unis et ce serait un scandale monumental si ça se passait comme ça [...] Et après cet alignement qui peut être une vraie trahison puisque dès lors que le ministre de l'Economie a donné son feu vert, (...) tout le monde se couche et les intérêts ne peuvent plus être défendus. Le type qui irait dire « c'est un scandale ce que vous faites » il est sûr de voir sa carrière immédiatement brisée.”

En retour, Emmanuel Macron, alors ministre de l'Économie et de l'Industrie de l'époque (très favorable à ce projet de création d'un “Airbus du parapétrolier”⁶³) a demandé aux divers protagonistes de lui assurer la bonne conduite des opérations de fusion par l'apport de garanties, notamment sur la conservation des centres de R&D en France et des emplois qui leur sont associés.⁶⁴

Retrait français et prise de pouvoir américaine :

Quelques temps après la fusion, Thierry Pilenko est progressivement invité à s'effacer de la direction de TechnipFMC, au profit de l'américain Douglas Pferdehirt, ancien président directeur général de FMC.⁶⁵ Les américains ont ainsi progressivement pris le pouvoir sur la nouvelle entité. Cette passation de pouvoir progressive, avec une direction conjointe effective entre janvier 2017 à mai 2019, classique dans le monde de l'entreprise et dans le business, n'est pas anodine pour autant : comment comprendre et justifier que FMC, de par sa

⁶⁰ Sur le site de la French-American Foundation, on peut lire que “Créé en 1981, le programme Young Leaders incarne, au plus haut niveau, le dialogue transatlantique que promeut la French-American Foundation. Chaque année, il sélectionne 10 Français et 10 Américains, âgés de 30 à 40 ans, considérés comme remarquables dans leur domaine d'activité ou de compétence.”

⁶¹ Isabelle Chaperon, “Les années Rothschild d'Emmanuel Macron”, 10/05/2017.

⁶² [French American Foundation, “Historique des promotions young leaders”](#).

⁶³ Ludovic Dupin, “Pour Emmanuel Macron, la fusion FMC Technip crée un Airbus du parapétrolier”, L'Usine Nouvelle, 25/05/2016.

⁶⁴ Nicolas Barré, Dominique seux, Emmanuel Grasland, “Emmanuel Macron : “Faute de taille critique, la nécessité de consolider Technip était évidente”, Les Echos, 24/05/2016.

⁶⁵ Johann Coric, “TechnipFMC: l'ex-homme fort de Technip, Thierry Pilenko, quitte le groupe”, Le Revenu, 10/01/2019.

situation, soit arrivé à imposer son patron à sa moitié qui, rappelons-le, avait, avant fusion, une valeur des actifs 2,7 fois plus élevée (FMC était valorisée à hauteur de \$6.437 milliards là où Technip l'était à hauteur de \$17.55 milliards) ^{66 67 68} La valorisation de l'entreprise, lors de la fusion, a été calculée sur la valeur boursière uniquement, et non pas sur la base des actifs des deux entreprises.

Le contrôle progressif de la part du siège basé à Houston ne fera que grandir à partir de 2017 notamment à travers la réalisation d'un turn-over massif dans les effectifs de la nouvelle entité créée. En effet, le *Journal Du Dimanche*, dans son article "comment Technip est devenu texan ?", en date du 15 janvier 2019, précise que "*Les directrices financières et juridiques sont américaines, tout comme le responsable de la sécurité, la DRH est d'origine polonaise.*" et qu'en "*deux ans, les postes ont bougé, le CEO a construit son équipe et nous avons recruté des gens de l'extérieur avec des profils très -internationaux*".⁶⁹ La France s'est effacée, les américains se sont imposés.⁷⁰

Thierry Pilenko a perçu de grosses indemnités lors de son départ. À l'image de Patrick Kron, indemnisé à hauteur de €6.5 millions⁷¹ lorsqu'il quitte Alstom, cette pratique est largement utilisée lors d'une passation de pouvoir entre grands dirigeants. Mais la différence de perception et d'encadrement juridique des rémunérations et des primes de départ des dirigeants entre la France et les États-Unis est édifiante dans ce cas particulier. En effet, la politique interne de TechnipFMC en la matière est très largement américanisée, puisque l'entité est soumise au droit anglo-saxon. Douglas Pferdehirt a augmenté son salaire de 10% en 2018 pour atteindre €11.7 millions alors que le groupe commence à assurer le coût de sa survalorisation en annonçant une perte à hauteur de €1,7 milliard.⁷²

En mai 2019, après l'assemblée générale des actionnaires,⁷³ Thierry Pilenko quitte ses fonctions accompagné d'une prime de 14 millions d'euros, dont 10 millions d'euros d'actions et la conservation de ses 458.500 actions de TechnipFMC.⁷⁴ Par ailleurs, Loïc Dessaint, directeur général de Proxinvest (société de conseil en analyse financière) dans un article⁷⁵ attire l'attention sur le fait que Pilenko ait reçu une indemnité en contrepartie d'un engagement à renoncer à toute poursuite contre Technip FMC d'un montant total de 1,98 million d'euro. Pour ce dernier, c'est une "*scandaleuse indemnité versée en contrepartie d'un engagement de renoncer à toute poursuite, puisque si la société n'a rien à se reprocher, il n'est pas nécessaire qu'elle fasse signer un tel engagement à son Président Exécutif*". Thierry

⁶⁶ Annexe n°8.

⁶⁷ Annexe n°11.

⁶⁸ Conversion effectuée sur la base des taux pratiqués au 31/01/2017.

⁶⁹ Bruna Basini, "Comment Technip est devenu texan", Le journal du Dimanche, 15/01/2019.

⁷⁰ Maud Larivière, "Technip France définitivement aux mains des américains ?", La Gazette de la Défense, 01/02/2019

⁷¹ Jean-Christophe Féraud, "Alstom valide la super prime de départ de Patrick Kron", Libération, 10/11/2016.

⁷² Jérémie Pastor, "Dans un contexte tendu se scission, le PDG de TechnipFMC augmente sa rémunération", La Gazette, 20/11/2019. Ici, il est question de "perte nette" dans un contexte de marché.

⁷³ Johann Coric, "TechnipFMC: l'ex-homme fort de Technip, Thierry Pilenko, quitte le groupe", Le Revenu, 10/01/2019.

⁷⁴ BFM Busines, "Le méga bonus du président de Technip", 21/03/2019.

⁷⁵ Loïc Dessaint, "1er ami, fête de départ à la retraite pour Thierry Pilenko (TechnipFMC) coût : 16M€", LinkedIn, 01/05/2019.

Pilenko semble être le maillon faible de Technip dans cette affaire.⁷⁶ Il est, de fait, vulnérable de par son statut de résident américain. Ainsi, à l’instar de l’affaire Alstom dans laquelle Frédéric Pierucci avait servi de moyen de pression, il est envisageable d’émettre l’hypothèse que Thierry Pilenko ait subi des pressions (d’autant plus qu’il est résident américain) de la justice américaine. Cela expliquerait le manque de logique économique dans le choix d’une fusion d’ « égal à égal » quand Technip aurait pu racheter FMC.

La scission, le coup fatal américain ?

Le passé apprend beaucoup sur le futur et FMC a largement été survalorisée lors de la fusion avec Technip. De nombreux observateurs font remarquer que TechnipFMC “paie le prix de la survalorisation de FMC”⁷⁷ dès 2018. Ajoutons à cela les “ratés de la fusion”, comme le précise Le Monde dans son article en date du 12 juin 2019, où le patron de la nouvelle entité ne semble pas déclarer de réelle stratégie concrète, *a contrario* de Thierry Pilenko. « *Doug Pferdehirt est brillant, mais il ne comprend pas le type de projets que mène Technip. Il a poussé Pilenko vers la sortie, mais mène le groupe sans stratégie d’avenir* »⁷⁸.

Les Américains de l’ex-FMC ont donc progressivement investi la direction et l’ensemble de l’organigramme de TechnipFMC en parallèle de départs, très souvent volontaires. Quant à l’aspect social de l’entreprise, la fusion ne l’a pas amélioré. En effet, au sein de Technip, on compte trois suicides depuis 2016 ainsi qu’une mise en demeure de l’administration du travail en 2018.⁷⁹ La situation globale et sociale du groupe TechnipFMC se dégrade largement et les mouvements précédemment cités questionnent sur la fusion entre “égaux” dans cette affaire. Les mouvements de la part du corps dirigeant ne font qu’accentuer ce malaise social au sein de l’entité conjointe.⁸⁰ Ainsi, les raisons de ces manœuvres américaines sont peut-être plus insidieuses qu’il n’y paraît :

Subsea : dix années de stratégie en vain

Premièrement, une des raisons serait l’occasion pour FMC de se servir et d’acquérir les brevets de Technip⁸¹ : “*Au 29 février 2016, Technip détenait les droits d’environ 640 familles de brevets (environ 4800 brevets en vigueur dans plus de 90 pays), principalement en matière d’Offshore et Subsea*”. Si l’on va plus loin dans l’analyse, on remarque que Technip a déposé 126 brevets entre 2013 et 2015.⁸² La prédation économique⁸³ des ressources financières et technologiques est plus clairement identifiable. L’apport capitaliste dans la fusion de la part de FMC Technologies a été bien moins élevé que de la part de Technip. De plus, si l’on considère le fait que FMC pourra, à travers la création de la nouvelle entité subsea, récupérer les brevets et le matériel de Technip, il ne fait plus de doute sur le caractère prédateur de cette manœuvre américaine.⁸⁴

⁷⁶ Matthieu Pechberty, “Technip : hold-up texan sur un fleuron français”, L’Express, 11/04/2019.

⁷⁷ Idem.

⁷⁸ Le Monde, “Pétrole : les ratés de la fusion Technip-FMC”, 12/06/2019.

⁷⁹ Challenge, ““Démissions”, “suicide”, “mal-être aigu”, des salariés : Technip France dans la tourmente”, 06/08/2018.

⁸⁰ Maud Larivière, “L’affaire TechnipFMC au bord d’un tournant ?”, La Gazette, 01/12/2018.

⁸¹ Technip S.A., “Document d’information” p204, 25/10/2016.

⁸² Ibidem. “Les sites R&D ont aidé à déposer 38 brevets en en 2015, 37 brevets en 2014 et 51 brevets en 2013.”

⁸³ La prédation économique peut être entendue comme le résultat d’une situation dans laquelle un acteur économique ne produit aucune valeur et se contente de soustraire la valeur produite d’un autre acteur.

⁸⁴ La Lettre A, “Scission de TechnipFMC: quels moyens pour SpinCo ?”, 26/09/2019.

Ainsi, la scission annoncée pour cette année permettra un partage “d’égal à égal” de la trésorerie du groupe alors qu'avant la fusion FMC disposait de 834 millions d’euros (pour 916 millions de dollars) de disponibilités (cash)⁸⁵, tandis que Technip détenait 4.5 milliards d’euros.⁸⁶ La scission prévoit surtout de séparer les activités *subsea* et *onshore/offshore* via la création de deux entreprises indépendantes que sont respectivement RemainCo pour les Etats-Unis (TechnipFMC) et SpinCo pour la France (Technip Energies). La partie Onshore/offshore n’aura aucune possibilité de récupérer les actifs légués à TechnipFMC⁸⁷ et perdra, *in fine*, sa compétence *subsea*.

Et pourtant, cela faisait plus de dix ans que Technip orientait sa stratégie vers ce type d’activités. En témoignent l’acquisition de Global Industries⁸⁸ ou Cybernetix, la création en 2011 de la filiale Genesis spécialisée dans le conseil pour la branche *subsea*⁸⁹, l’ouverture d’une usine de conduites flexibles (asiaflex) en Malaisie⁹⁰ ou l’ouverture d’un centre d’innovation spécialisé dans le *subsea* à Rueil-Malmaison⁹¹.

Dans cette veine stratégique, le français avait acquis plusieurs nouveaux navires spécialisés, dont “Deep Energy”, considéré alors comme le navire de pose de conduite le plus rapide jamais construit.⁹² Des investissements français qui reviendront *in fine* aux Américains. Si Technip possédait l’intégralité de la chaîne de valeur avant la fusion, la scission enterrerait plus d’une décennie d’efforts et de stratégie française.

L’Etat français, bien qu’ayant approuvé la fusion en 2016-2017, aurait tout intérêt aujourd’hui à se pencher sérieusement sur le dossier, tant les perspectives de la partie *subsea* sont alléchantes : la France, seconde Z.E.E du monde après les Etats-Unis, laisserait donc partir doucement des technologies, du matériel, du personnel et des savoir-faire tricolores vers les Etats-Unis alors qu’elle pourrait, au contraire, s’en servir pour augmenter ses potentialités futures en termes énergétiques et, par rebond, en faire profiter d’autres fleurons industriels du domaine à l’instar de Total ou GRDF (notamment vis-à-vis des terres rares et des gisements exploitables en Polynésie-française par exemple)⁹³. Ainsi, il est évident qu’une réaction de l’Etat français est nécessaire afin de garder le contrôle d’une ou de plusieurs entreprises françaises aujourd’hui largement entre les mains d’un ou plusieurs groupes américains et dont les principaux actifs ont déjà été pillés. A cette étape de la prédation, aucune action défensive ne semble envisageable.

⁸⁵ TechnipFMC, “FMC Technologies, Inc. Form 10-K (Annual Report)”, p51, 2015.

⁸⁶ TechnipFMC, “Technip, Reference Document Including the annual financial report, 2015”, p4, 2015.

⁸⁷ Ibidem. Actifs comprenant les “3.5 milliards de dollars en bateaux, usines et équipement”, en plus d’un “goodwill de 7.96 milliards de dollars”.

⁸⁸ TechnipFMC, “Technip finalise l’acquisition de Global Industries”, 12/01/2011.

⁸⁹ Anthony Bondain, “Technip : crée Genesis, un nouveau champion de l’ingénierie *subsea* et *offshore*”, Boursier, 17/11/2011.

⁹⁰ TechnipFMC, “Technip inaugure sa nouvelle usine Asiaflex Product en Malaisie”, 11/25/2010.

⁹¹ TechnipFMC, “Inauguration du centre d’innovation et de Technologie de Technip : L’innovation au coeur de la stratégie du Groupe”, 06/06/2013.

⁹² TechnipFMC, “Le Deep Energy, le nouveau fleuron de la flotte de technip”, 05/06/2013.

⁹³ Pierre-Yves Le Meur, Pierre Cochonot, Carine David, Vincent Geronimi, Sarah Samadi, « Les ressources minérales profondes en Polynésie française / Deep-sea mineral resources in French Polynesia », p70-111, IRD Edition, 22/03/2017.

Au-delà d'une fusion déjà incompréhensible, la scission et le manque de réactivité du politique français interpelle. La France devrait pouvoir se doter d'instrument de politique économique à la hauteur de ceux créés par les Etats-Unis afin de protéger ses firmes de haut-rang et d'empêcher la fuite lente et inexorable de ce qui reste encore de notre fleuron parapétrolier. Car, les *business unit* commerciales décisionnelles et purement business, donc apporteurs de valeur, ont bel et bien été gagnées par les États-Unis. La France sort perdante. Elle doit tirer les leçons de ce qui s'apparente effectivement à une prédation économique.

“Et donc derrière l'histoire c'est celle d'une valorisation assez étrange de cette entreprise pour permettre une prise de contrôle du gros par le petit. Et trois ans après une fois que les activités les plus intéressantes ont été récupérées on va nous restituer une entreprise qui elle-même n'aura plus beaucoup d'intérêt. D'ailleurs dont le siège au passage va être localisé non plus en France mais au Pays-Bas pour des raisons fiscales. C'est vraiment absolument scandaleux.” - Olivier Marleix - Interview du 07/07/2020⁹⁴

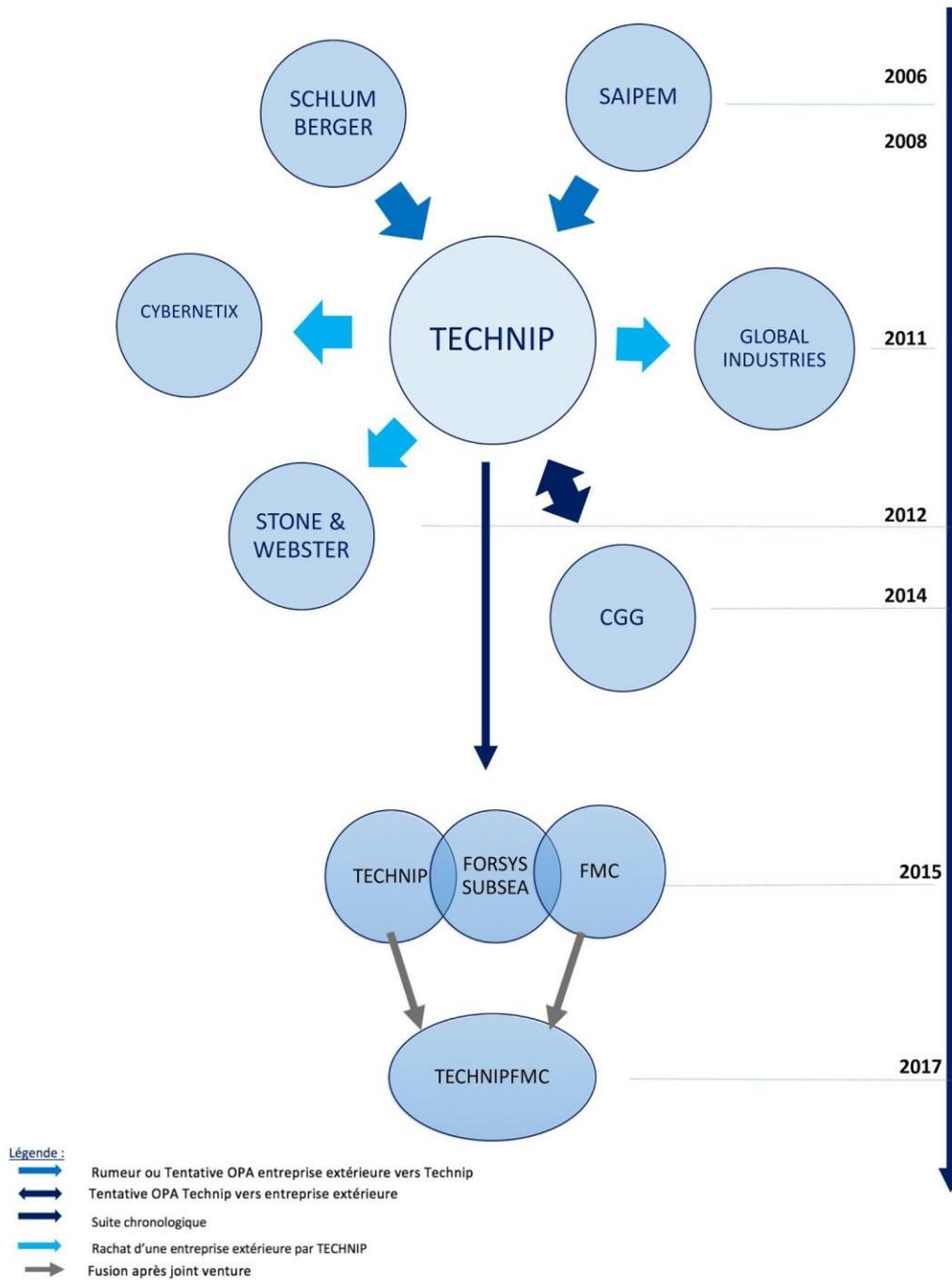
⁹⁴ Entretien Olivier Marleix.

BIBLIOGRAPHIE

- La Voix du Nord, « Service pétrolier : Halliburton absorbe Baker Hughes et crée un nouveau géant », 17/11/2014.
- Anne Feitz, « Parapétrolier : Technip se marie avec l'américain FMC », Les Echos, 20/05/2016.
- Anne Feitz, « Technip et FMC donnent naissance à un nouveau géant parapétrolier », Les Echos, 17/01/2017.
- Anthony Bondain, « Technip crée Genesis, un nouveau champion de l'ingénierie subsea et offshore », Boursier, 17/11/2011
- Avec respectivement 15 milliards d'actifs pour Technip et 6.4 milliards d'actifs (assets) au 31 décembre 2016. Données disponible en annexe numéro 1.
- Bruna Basini, « Comment Technip est devenu texan », Le journal du Dimanche, 15/01/2019.
- Capital, « CGG rejette l'offre à 1.5 milliard d'euro de Technip », 20/11/2014.
- Capital, « TechnipFMC sors du CAC40 », 13/03/2020.
- Challenge, « "Démissions", "suicide", "mal-être aigu", des salariés : Technip France dans la tourmente », 06/08/2018.
- Challenge, « Comment Pilenko transforme Technip », 24/11/2011.
- Christian Harbulot, « Décryptage : l'agressive stratégie commerciale des Etats-Unis, au service de leur politique de puissance », Valeurs actuelles, 31/05/2019.
- Department of Justice, « Technip S.A. Resolves Foreign Corrupt Practices Act Investigations and Agrees to Pay \$240 Million Criminal Penalty », 28/06/2010.
- Jean-Michel Bezat, Isabelle Chaperon, « Service parapétrolier : CGG ne cède pas aux avances de Technip », 19/08/2019.
- Jérémy Pastor, « Dans un contexte tendu se scission, le PDG de TechnipFMC augmente sa rémunération », La Gazette, 20/11/2019.
- Johann Coric, « TechnipFMC: l'ex-homme fort de Technip, Thierry Pilenko, quitte le groupe », Le Revenu, 10/01/2019.
- Julien BRAULT, « Technip ou l'émergence d'un champion national de l'ingénierie pétrolière », Entreprises et Histoire, édition ESKA, juillet 2013, n°71, p.41
- L'Express, « Accord pour le sauvetage bancaire de Saur », 02/07/2013.
- La Lettre A, « Scission de TechnipFMC: quels moyens pour SpinCo ? », 26/09/2019.
- Le Marin, « Technip arrête son activité dans l'éolien offshore », 08.09.2014
- Le Monde, « Pétrole : les ratés de la fusion Technip-FMC », 12/06/2019.
- Le parisien, « Du pétrole découvert au large de la guyane française », 10/09/2011.
- Les Echos, « Menace d'OPA sur Technip : les politiques entrent dans l'arène », 27.11.2006
- Ludovic Dupin, « Pour Emmanuel Macron, la fusion FMC Technip crée un Airbus du parapétrolier », L'Usine Nouvelle, 25/05/2016.
- Marc Vuillemot, « CNIM : un plan utile pour l'immédiat, mais encore inquiétant pour l'avenir », 02/05/2020.
- Marie-Béatrice Baudet, et Chloé Aeberhardt, « Affaire Alstom-GE : la justice saisie par l'ancien président de la commission d'enquête parlementaire », Le Monde, 17/01/2019.
- Martine Orange, « Technip : L'Etat brade un nouveau groupe industriel et même ses intérêts financiers », Mediapart, 18/11/2016.
- Martine Orange, « Technip : l'Etat brade un nouveau groupe industriel et même ses intérêts financiers », Mediapart, 18/11/2016.
- Matthieu Pechberty, « Technip : hold-up texan sur un fleuron français », L'Express, 11/04/2019.

- Maud Larivière, « Technip France définitivement aux mains des Américains? », La Gazette de la Défense, 01/02/2019
- Maud Larivière, « L'affaire TechnipFMC au bord d'un tournant ? », La Gazette, 01/12/2018.
- Nicolas Barré, Dominique seux, Emmanuel Grasland, « Emmanuel Macron : "Faute de taille critique, la nécessité de consolider Technip était évidente », Les Echos, 24/05/2016.
- Raphael Gauvain, Claire d'Urso, Alain Dumais, « Rétablir la souveraineté de la France et de l'Europe et protéger nos entreprises des lois et mesures à portée extraterritoriale », Assemblée Nationale, 26/06/2019.
- Vincent Collen, « La Direction de TechnipFMC devient exclusivement américain », Les Echos, 11/01/2019.
- Vincent Groizeleau, « Le fonds stratégique d'investissement monte au capital de Technip », Mer et Marine, 10/09/2009.

RACHAT, OPA ET FUSION DE TECHNIP :



Annexe n°1: Rachat, OPA et Fusion de Technip

4. Consolidated Statement of Cash Flows

In millions of U.S. dollars	Note	2017	2016
Net (loss) income		(44.4)	276.8
Adjustments to reconcile net (loss) income to cash provided (required) by operating activities:			
Depreciation		379.4	283.2
Amortization		244.5	17.5
Impairments		157.4	38.1
Employee benefit plan and share-based compensation costs		22.4	28.7
Unrealized loss on derivative instruments and foreign exchange		(101.7)	(6.3)
Deferred income tax provision (benefit)		182.5	(208.0)
(Income) loss from equity affiliates, net of dividends received		17.2	(49.4)
Other		(6.1)	124.2
Changes in operating assets and liabilities, net of effects of acquisitions			
Trade receivables, net and construction contracts – assets		573.6	(268.7)
Inventories, net		130.9	172.7
Accounts payable, trade		(615.5)	163.3
Advance payments and construction contracts – liabilities		(1,139.7)	(159.2)
Settlements of mandatorily redeemable financial liability		(156.5)	—
Income taxes payable (receivable), net		(85.2)	71.7
Other assets and liabilities, net		524.8	9.2
Cash provided by operating activities		83.6	493.8
Capital expenditures		(255.7)	(312.9)
Cash acquired in merger of FMC Technologies and Technip Acquisition Costs of Consolidated Companies, net of Cash Acquired	2	1,479.2	—
Cash divested from deconsolidation	2	—	3,480.7
Proceeds from sale of assets		10.8	(89.1)
Other		(12.7)	39.2
Cash provided by investing activities		1,221.6	3,110.5
Increase in short-term debt		27.4	18.4
Decrease in short-term debt		(133.8)	(9.8)
Increase in commercial paper		234.9	—
Proceeds from issuance of long-term debt		33.3	644.5
Repayments of long-term debt		(896.8)	(891.2)
Purchase of treasury stock		(57.1)	(186.8)
Dividends paid	20(C)	(60.6)	(111.5)
Payments related to taxes withheld on share-based compensation		(46.6)	—
Other		(0.1)	1.8
Cash required by financing activities		(899.4)	(534.6)
Effect of changes in foreign exchange rates on cash and cash equivalents		62.3	21.6
INCREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS		468.1	3,091.3
Cash and cash equivalents, beginning of year		6,269.3	3,178.0
Cash and cash equivalents, end of year		6,737.4	6,269.3

Interest paid in 2017 amounted to \$118.4 million compared to \$105.5 million in 2016.

Interest received in 2017 amounted to \$68.1 million compared to \$65.3 million in 2016.

Income taxes paid in 2017 amounted to \$424.7 million compared to \$261.3 million in 2016.

Annexe n°2 - Bilan de TechnipFMC 2016-2017

(extrait du bilan TechnipFMC 2016-2017)

Source: TechnipFMC, “ U.K. Annual Report and IFRS Financial Statement for the year ended December 31, 2017 ”, 26/04/2018.

4. CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS

(In millions)	Note	Year Ended	
		2018	2017
<i>Cash provided (required) by operating activities</i>			
Net (loss) profit		\$ (1,745.6)	\$ (44.4)
<i>Adjustments to reconcile net (loss) profit to cash provided (required) by operating activities</i>			
Depreciation		372.3	379.4
Amortisation		182.6	244.5
Employee benefit plan and share-based compensation costs		88.4	22.4
Deferred income tax provision (benefit), net		38.2	182.5
Unrealized loss (gain) on derivative instruments and foreign exchange		91.1	(101.7)
Impairments		1,636.1	157.4
Income from equity affiliates, net of dividends received		(119.6)	17.2
Other		284.0	(6.1)
<i>Changes in operating assets and liabilities, net of effects of acquisitions</i>			
Trade receivables, net and contract assets		(660.4)	573.6
Inventories, net		(340.7)	130.9
Accounts payable, trade		(1,247.0)	(615.5)
Contract liabilities		742.6	(1,139.7)
Income taxes payable (receivable), net		(205.8)	(85.2)
Other assets and liabilities, net		701.5	524.8
Cash provided (required) by operating activities		(182.3)	240.1
<i>Cash provided (required) by investing activities</i>			
Capital expenditures		(368.1)	(255.7)
Cash acquired in merger of FMC Technologies, Inc. and Technip S.A.	2	—	1,479.2
Acquisitions, net of cash acquired		(104.9)	—
Cash divested from deconsolidation		(6.7)	—
Proceeds from sale of assets		19.5	10.8
Other		—	(12.7)
Cash provided (required) by investing activities		(460.2)	1,221.6
<i>Cash provided (required) by financing activities</i>			
Net decrease in short-term debt	20	(34.9)	(106.4)
Net increase (decrease) in commercial paper	20	496.6	234.9
Proceeds from issuance of long-term debt	20	—	33.3
Repayments of long-term debt	20	—	(896.8)
Purchase of treasury shares	18	(442.6)	(57.1)
Dividends paid	18	(238.1)	(60.6)
Payments related to taxes withheld on share-based compensation		—	(46.6)
Settlements of mandatorily redeemable financial liability	24	(225.8)	(156.5)
Other		—	(0.1)
Cash provided (required) by financing activities		(444.8)	(1,055.9)
Effect of changes in foreign exchange rates on cash and cash equivalents		(108.0)	62.3
Increase (decrease) in cash and cash equivalents		(1,195.3)	468.1
Cash and cash equivalents, beginning of period	16	6,737.4	6,269.3
Cash and cash equivalents, end of period		\$ 5,542.1	\$ 6,737.4

The accompanying notes are an integral part of the consolidated financial statements.

Annexe n°3- Bilan de TechnipFMC - 2017-2018

(extrait du bilan TechnipFMC 2017-2018)

Source: TechnipFMC, " U.K. Annual Report and IFRS Financial Statement for the year ended December 31, 2018 ".

4. CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS

(In millions)	Note	Year Ended	
		2019	2018
Cash provided (required) by operating activities			
Net loss		\$ (2,450.9)	\$ (1,745.6)
Adjustments to reconcile net profit (loss) to cash provided (required) by operating activities			
Depreciation	4, 10	712.5	372.3
Amortization	11	126.0	182.6
Impairments	10, 11	2,430.0	1,636.1
Employee benefit plan and share-based compensation costs		93.0	88.4
Deferred income tax provision (benefit), net		(66.0)	38.2
Unrealized loss (gain) on derivative instruments and foreign exchange		33.2	91.1
Income from equity affiliates, net of dividends received		(8.2)	(119.6)
Other		353.7	284.0
Changes in operating assets and liabilities, net of effects of acquisitions			
Trade receivables, net and contract assets		(36.8)	(660.4)
Inventories, net		(171.7)	(340.7)
Accounts payable, trade		16.5	(1,247.0)
Contract liabilities		522.5	742.6
Income taxes payable (receivable), net		4.5	(205.8)
Other assets and liabilities, net		(376.2)	701.5
Cash provided (required) by operating activities		1,182.1	(182.3)
Cash provided (required) by investing activities			
Capital expenditures		(454.4)	(368.1)
Payment to acquire debt securities		(71.6)	—
Proceeds from sale of debt securities		18.9	—
Acquisitions, net of cash acquired		16.0	(104.9)
Cash divested from deconsolidation		(2.1)	(6.7)
Proceeds from sale of assets		7.8	19.5
Proceeds from repayment of advance to joint venture		62.0	—
Other		3.6	—
Cash provided (required) by investing activities		(419.8)	(460.2)
Cash provided (required) by financing activities			
Net decrease in short-term debt	19	(49.6)	(34.9)
Net increase in commercial paper	19	57.3	496.6
Proceeds from issuance of long-term debt	19	96.2	—
Payments for the principal portion of lease liabilities	4	(335.8)	—
Purchase of treasury shares	17	(92.7)	(442.6)
Dividends paid	17	(232.8)	(238.1)
Settlements of mandatorily redeemable financial liability	22	(562.8)	(225.8)
Cash provided (required) by financing activities		(1,120.2)	(444.6)
Effect of changes in foreign exchange rates on cash and cash equivalents		5.8	(108.0)
Decrease in cash and cash equivalents		(352.1)	(1,195.3)
Cash and cash equivalents, beginning of period	13	5,542.2	6,737.4
Cash and cash equivalents, end of period	13	\$ 5,190.1	\$ 5,542.1

Annexe n°4 - bilan de TechnipFMC - 2018-2019

(extrait du bilan TechnipFMC 2014-2015)

Sources: TechnipFMC, " U.K. Annual Report and IFRS Financial Statement for the year ended December 31, 2019 ", 2404/2020.

€ million	Dec. 31, 2015 Audited	Sep. 30, 2016 Not audited
Fixed Assets	6,507.9	6,277.4
Deferred Tax Assets	481.8	471.9
Non-Current Assets	6,989.7	6,749.3
Construction Contracts – Amounts in Assets	652.0	885.7
Inventories, Trade Receivables and Other	3,366.5	3,651.8
Cash & Cash Equivalents	4,501.4	4,146.6
Current Assets	8,519.9	8,684.1
Assets Classified as Held for Sale	26.4	0.6
Total Assets	15,536.0	15,434.0
Shareholders' Equity (Parent Company)	4,536.4	4,817.0
Non-Controlling Interests	8.5	19.5
Shareholders' Equity	4,544.9	4,836.5
Non-Current Financial Debts	1,626.0	1,560.8
Non-Current Provisions	243.0	210.7
Deferred Tax Liabilities and Other Non-Current Liabilities	215.0	195.0
Non-Current Liabilities	2,084.0	1,966.5
Current Financial Debts	937.1	761.9
Current Provisions	435.7	580.4
Construction Contracts – Amounts in Liabilities	2,308.2	1,721.7
Trade Payables & Other	5,226.1	5,567.0
Current Liabilities	8,907.1	8,631.0
Total Shareholders' Equity & Liabilities	15,536.0	15,434.0
Net Cash Position	1,938.3	1,823.9

Annexe n°5 - actifs de Technip – 2016

(extrait du bilan Technip 2015-2016)

Source: TechnipFMC, “ Interim Financial Report ”, 30/09/2016.

(In millions, except par value data)	September 30, 2016 (Unaudited)	December 31, 2015 As Adjusted
Assets		
Cash and cash equivalents	\$ 1,074.2	\$ 916.2
Trade receivables, net of allowances of \$17.2 in 2016 and \$19.2 in 2015	681.0	884.0
Costs in excess of billings	638.9	638.4
Inventories, net (Note 7)	641.6	764.1
Derivative financial instruments (Note 16)	128.3	333.9
Prepaid expenses	43.4	48.9
Income taxes receivable	71.9	68.7
Other current assets	223.0	276.0
Total current assets	3,502.3	3,930.2
Investments	26.4	29.6
Property, plant and equipment, net of accumulated depreciation of \$993.9 in 2016 and \$892.1 in 2015	1,309.6	1,371.5
Goodwill	523.9	514.7
Intangible assets, net of accumulated amortization of \$138.7 in 2016 and \$139.9 in 2015	225.0	246.3
Deferred income taxes	192.6	183.3
Derivative financial instruments (Note 16)	6.5	0.1
Other assets	177.4	143.7
Total assets	\$ 5,963.7	\$ 6,419.4
Liabilities and equity		
Short-term debt and current portion of long-term debt	\$ 19.0	\$ 21.9
Accounts payable, trade	375.3	519.3
Advance payments	400.5	464.1
Billings in excess of costs	110.4	200.5
Accrued payroll	173.0	185.8
Derivative financial instruments (Note 16)	205.6	516.9
Income taxes payable	42.8	37.2
Other current liabilities	319.4	339.6
Total current liabilities	1,646.0	2,305.3
Long-term debt, less current portion (Note 10)	1,245.1	1,134.1
Accrued pension and other post-retirement benefits, less current portion	152.1	230.4
Derivative financial instruments (Note 16)	10.7	0.5
Deferred income taxes	128.8	105.4
Other liabilities	87.1	100.5
Commitments and contingent liabilities (Note 11)		
Stockholders' equity (Note 12):		
Preferred stock, \$0.01 par value, 12.0 shares authorized in 2016 and 2015; no shares issued in 2016 or 2015	—	—
Common stock, \$0.01 par value, 600.0 shares authorized in 2016 and 2015; 286.3 shares issued in 2016 and 2015; 225.7 and 226.8 shares outstanding in 2016 and 2015, respectively	2.9	2.9
Common stock held in employee benefit trust, at cost; 0.2 shares in 2016 and 2015	(6.9)	(7.0)
Treasury stock, at cost; 60.4 and 59.4 shares in 2016 and 2015, respectively	(1,636.6)	(1,607.8)
Capital in excess of par value of common stock	764.1	739.0
Retained earnings	4,300.0	4,249.7
Accumulated other comprehensive loss	(745.2)	(872.7)
Total FMC Technologies, Inc. stockholders' equity	2,678.3	2,324.1
Noncontrolling interests	15.6	19.1
Total equity	2,693.9	2,343.2
Total liabilities and equity	\$ 5,963.7	\$ 6,419.4

The accompanying notes are an integral part of the condensed consolidated financial statements.

Annexe n°6 - Actifs de FMC – 2016

(extrait du bilan FMC 2015-2016)

source: TechnipFMC, " FMC Technologies, Inc. Form 10-K (Annual Report) ", p51, 2016.

CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(In millions, except par value data)	December 31,	
	2015	2014
Assets		
Cash and cash equivalents	\$ 916.2	\$ 638.8
Receivables, net of allowances of \$19.2 in 2015 and \$9.4 in 2014 (Note 22)	1,522.4	2,127.0
Inventories, net (Note 6)	744.6	1,021.2
Derivative financial instruments (Note 17)	371.9	197.6
Prepaid expenses	48.9	48.5
Income taxes receivable	68.7	23.4
Other current assets	276.0	379.9
Total current assets	3,948.7	4,436.4
Investments	29.6	35.9
Property, plant and equipment, net (Note 8)	1,371.5	1,458.4
Goodwill (Note 9)	514.7	552.1
Intangible assets, net (Note 9)	246.3	314.5
Deferred income taxes (Note 14)	183.3	106.5
Derivative financial instruments (Note 17)	0.1	134.9
Other assets	143.7	133.4
Total assets	\$ 6,437.9	\$ 7,172.1
Liabilities and equity		
Short-term debt and current portion of long-term debt (Note 10)	\$ 219	\$ 11.7
Accounts payable, trade	519.3	723.5
Advance payments and progress billings	664.6	965.2
Accrued payroll	185.8	256.8
Derivative financial instruments (Note 17)	554.9	230.2
Income taxes payable	57.2	152.9
Other current liabilities	339.6	443.3
Total current liabilities	2,343.3	2,783.6
Long-term debt, less current portion (Note 10)	1,134.1	1,293.7
Accrued pension and other post-retirement benefits, less current portion (Note 15)	230.4	236.7
Derivative financial instruments (Note 17)	0.5	220.2
Deferred income taxes (Note 14)	98.2	54.3
Other liabilities	100.5	105.9
Commitments and contingent liabilities (Note 12)		
Stockholders' equity (Note 13):		
Preferred stock, \$0.01 par value, 12.0 shares authorized; no shares issued in 2015 or 2014	—	—
Common stock, \$0.01 par value, 600.0 shares authorized in 2015 and 2014; 286.3 shares issued in 2015 and 2014; and 226.8 and 231.5 shares outstanding in 2015 and 2014, respectively	2.9	2.9
Common stock held in employee benefit trust, at cost; 0.2 shares in 2015 and 2014	(7.0)	(8.0)
Treasury stock, at cost, 59.4 and 54.6 shares in 2015 and 2014, respectively	(1,607.8)	(1,431.1)
Capital in excess of par value of common stock	759.0	731.9
Retained earnings	4,237.4	3,844.3
Accumulated other comprehensive loss	(872.7)	(683.7)
Total FMC Technologies, Inc. stockholders' equity	2,511.8	2,456.3
Noncontrolling interests	19.1	21.4
Total equity	2,530.9	2,477.7
Total liabilities and equity	\$ 6,437.9	\$ 7,172.1

Annexe n°7 - bilan FMC - 2014-2015.

(extrait du bilan FMC 2014-2015)

source: TechnipFMC, " FMC Technologies Inc Form 10-K".

Extract of the Adjusted Statement of Income for 2015 and 2014

In millions of Euro	12 months	
	2015 Adjusted	2014 Adjusted
Revenues	12,208.7	10,724.5
Operating Income/(Loss) from Recurring Activities	782.2	806.4
Operating Income/(Loss) from Recurring Activities after Income/(Loss) of Equity Affiliates	802.4	824.6
Operating Income/(Loss)	332.6	751.0
NET INCOME/(LOSS) FOR THE YEAR	56.2	412.4
Attributable to:		
Shareholders of the Parent Company	451	436.6
Non-Controlling Interests	11.1	5.8

Other Financial Information Derived from the Adjusted Statement of Income for 2015 and 2014

In millions of Euro	12 months	
	2015 Adjusted	2014 Adjusted
Revenues	12,208.7	10,724.5
Gross Margin	1,481.7	1,514.2
(in % of Revenues)	12.1%	14.1%
Operating Income/(Loss) from Recurring Activities	782.2	806.4
(in % of Revenues)	6.4%	7.5%
Operating Income/(Loss) from Recurring Activities after Income/(Loss) of Equity Affiliates	802.4	824.6
(in % of Revenues)	6.6%	7.7%
Operating Income/(Loss)	332.6	751.0
(in % of Revenues)	2.7%	7.0%
NET INCOME/(LOSS) FOR THE YEAR	56.2	412.4
Amortization and Depreciation for the Year	(346.3)	(283.3)
Earnings per Share (in Euro)	0.39	3.89
Diluted Earnings per Share (in Euro)	0.39	3.65

Extract of the Adjusted Statement of Financial Position as of December 31, 2015 and 2014

In millions of Euro	December 31	
	2015 Adjusted	2014 Adjusted
Non-Current Assets	6,989.7	6,805.2
including Intangible Assets	3,582.6	3,496.5
Current Assets	8,579.9	7,791.6
including Cash and Cash Equivalents	4,501.4	3,738.3
TOTAL ASSETS	15,536.0	14,600.0
Equity attributable to Shareholders of the Parent Company	4,536.4	4,363.4
Non-Controlling Interests	8.5	11.8
Current Liabilities	8,907.1	7,386.2
Non-Current Liabilities	2,084.0	2,838.6
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES	15,536.0	14,600.0
Other information:		
Capital Expenditures over the Year	294.9	375.6
Net Cash Position ^(*)	1,938.3	1,125.3

(*) Net cash position corresponds to total cash and cash equivalents, reduced by current and non-current financial debt.

Annexe n°8 - Bilan Technip - 2014-2015

(extrait du bilan Technip 2014-2015)

sources: TechnipFMC, “