

**Séminaire
Vie des Affaires**

organisé grâce aux parrains :
Accenture

Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire Vie des Affaires
***pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} juillet 2002)

LE PIED MARIN EN AFFAIRES

par

Claude BOQUIN
Administrateur Compagnie Louis Dreyfus

Séance du 2 avril 1993
Compte rendu rédigé par Michel Berry

En bref

Dans le transport maritime en vrac il faut se décider vite sur de fortes sommes. Même des employés engagent des millions de dollars sans en référer à la direction générale. Cela suppose de créer convivialité et confiance, ce que font mal les structures classiques. La compagnie Louis Dreyfus a créé un style qui se perpétue de père en fils depuis 1853. Les familles auraient-elles plus le pied marin que les entreprises "modernes" ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Claude BOQUIN

Un métier insolite, le transport en vrac

J'ai fait pratiquement toute ma carrière dans le transport maritime de vrac, chez Louis Dreyfus et Cie. J'ai commencé en bas de l'échelle à une époque où une réussite universitaire n'était pas bien vue. Le bac était déjà un diplôme rare et envié et, comme j'avais fait quelques études complémentaires¹, il valait mieux que je cache mes diplômes : on m'aurait classé comme théoricien, ce qui aurait pu me valoir d'être affecté à un vague rôle de vérification des factures.

J'ai commencé par le service "code". À l'époque, le télex n'existait pas, les télégrammes étaient très chers et on communiquait à l'aide de cinq lettres de code des messages faisant jusqu'à trois lignes. J'ai assumé plusieurs autres fonctions pour finir comme directeur général de la division maritime. J'ai pris ma retraite il y a un an. Je reste administrateur du groupe et fais partie du comité de direction d'une maison que je ne quitterai sans doute qu'en même temps que la vie : la compagnie est ma famille.

Le transport en vrac est un métier insolite, du moins pour la France, alors qu'il correspond à de vieilles traditions en Grèce ou en Norvège. D'ailleurs la France, dans sa généralité, n'est pas un pays de tradition maritime : le pouvoir a presque toujours regardé vers l'Est, laissant les océans aux Anglais. Notre activité maritime a été principalement le transport de marchandises à destination et en provenance de nos colonies

Dans les lignes régulières, les dates de départ sont annoncées et on peut charger par lots. Dans le vrac, il faut remplir un navire d'une marchandise (grains, charbon, minerais, ciment, gypse) et l'amener d'un port à l'autre, sans itinéraire fixe. Un navire peut aller charger du charbon en Australie, le décharger à Rotterdam, aller ballaster (aller à vide) en Amérique du sud pour y charger du grain et le transporter en Chine d'où il ballaste jusqu'en Australie. Le rêve est évidemment d'avoir un navire toujours plein mais c'est difficile. Les Anglais ont ainsi bâti leur richesse en descendant sur l'Inde avec des produits fabriqués et en remontant avec du coton ou du thé et autres matières premières.

N'ayant pas profité des privilèges et monopoles des Messageries Maritimes, de la Transat et des Chargeurs Réunis, nous avons fait un autre métier, plus connu en anglais sous le nom de "tramping", du nom un peu désuet sinon ridicule de "transport à la cueillette".

Louis Dreyfus ou l'invention du commerce

Louis Dreyfus et Cie a été fondée en 1853 par Monsieur Léopold Dreyfus, qui venait d'un petit village du sud de Mulhouse. Il a été le véritable inventeur du commerce international des grains. Cette activité consiste, non pas à produire ou consommer, mais uniquement à acheter pour revendre. C'est essentiellement là ce que l'on appelait le négoce, et maintenant le "trading".

¹ HEC, Sciences Po, DES Droit Privés DES Économie Politique, LLM Yale Law School.
(NdR)

La maison se développe considérablement, au point d'avoir en 1914 plus de cent comptoirs d'achat en Russie, alors plus grand exportateur de grains du monde. Vendant des céréales dans le monde entier, la maison se dit en 1893 que les armateurs s'enrichissant à ses dépens, elle devrait acheter quelques navires pour transporter le grain. Rapidement, elle se rend compte que ces quelques navires ne lui servent pas à grand chose pour transporter ses grains : les ports sont dans tous les pays du monde et il faudrait un nombre considérable de navires pour faire face aux besoins du commerce de grains de Louis Dreyfus. C'est alors qu'un des héritiers, Pierre Louis-Dreyfus, qui vit encore, donne une impulsion particulière au maritime en le considérant comme un métier en soi et non plus comme un appendice du commerce des grains : en 1982 par exemple nous n'avons transporté qu'une seule cargaison pour le compte de la division "trading" de Louis Dreyfus.

Chez nous, chaque division : "trading", maritime, immobilier, industrie, agro-alimentaire, etc., est indépendante. Elle a sa propre comptabilité, son propre personnel. Ce qui nous unit est l'actionnariat en la personne de Messieurs Pierre et Jean Louis Dreyfus, petits-fils du fondateur, les finances, les positions de change et bien sûr, et c'est là le plus important, la réputation et l'honorabilité du nom Louis Dreyfus.

Cette décision de cloisonner les activités a été très judicieuse car les mentalités du maritime et du producteur ou du consommateur ne sont guère compatibles. Les compagnies pétrolières par exemple en avaient assez de devoir se soumettre aux grands grecs ou autres armateurs et elles se sont dotées de flottes de transporteurs de pétrole considérables. Mais quand le marché s'est effondré, les dirigeants de compagnies pétrolières ont trouvé inadmissible de dépenser des millions de dollars pour des flottes inutiles ou trop chères. Certains ont vendu leurs navires, d'autres les ont mis à la casse, de sorte qu'ils ont acheté les navires au cours le plus haut et vendu au cours le plus bas.

Le personnel est très spécialisé car notre métier est d'une grande technicité (marins, ingénieurs, opérateurs, affréteurs, comptables, secrétariat, etc.). Il n'y a chez nous pratiquement que des techniciens. Avec un peu de chance ils peuvent devenir directeurs mais seulement s'ils ont la maîtrise d'une technique maritime.

Le mouvement perpétuel

Le marché est régi par la loi de l'offre et de la demande. Selon la définition des économistes, c'est un marché pur. Tous les éléments de ce marché fluctuent : le fret, c'est-à-dire le prix des transports, le prix des navires, le prix des carburants, la valeur réciproque des monnaies et bien d'autres éléments comme les assurances, les frais de port, etc.

Les frets varient considérablement d'une période à l'autre. Par exemple avec la fermeture du canal de Suez les taux de fret du pétrole ont tellement augmenté que certains armateurs grecs ont totalement amorti leurs navires en un an. Évidemment le rêve insensé de tout armateur serait que le canal de Suez et le canal de Panama ferment simultanément : ce serait la fortune !

En période ordinaire on peut avoir une variation de 25 ou 50 cents en une journée. C'est peu, mais sur un navire de 100 000 tonnes cela représente quand même 25 000 dollars. Sur la semaine ou le mois, les variations peuvent être suffisamment importantes pour qu'on décide d'attendre un peu avant de conclure un contrat. De plus, selon le nombre de voyages à vide et le temps d'inoccupation des navires, les résultats varient considérablement. Les

décisions d'affrètement d'un navire peuvent être prises par un employé de 28 ans, à qui on délègue des décisions sur de fortes sommes.

Les décisions les plus importantes concernent la commande, l'achat et la vente de navires dont les prix fluctuent considérablement. Auparavant on utilisait le Liberty Ship, navire à vapeur de 1 000 tonnes et allant à 10 nœuds. Maintenant on utilise des navires beaucoup plus gros et plus chers. Le Panamax (le plus gros à passer le canal de Panama) fait entre 50 et 65 000 tonnes. Le Cape Size (qui ne peut passer que par Le Cap à pleine charge) fait entre 140 et 160 000 tonnes ; il coûte jusqu'à 50 millions de dollars. Il faut se souvenir par ailleurs que les navires rouillent et passé 20/25 ans au maximum ils doivent être mis à la casse. Ils sont ce qu'on appelle en Américain des "vanishing assets".

Pour nous, le prix de construction d'un navire est aussi important que son prix de revente. Exemple : nous avons acheté un navire en 1982 pour 22 millions de dollars. En 1987, nous avons besoin de liquidités, cela arrive, et nous l'avons revendu 17 millions de dollars. En 1991, l'acheteur le revend 35 millions de dollars à un armateur norvégien, qui nous le revend en 1993 21 millions de dollars. Vous imaginez comment le moment, le "timing" de l'achat ou de la vente de ces immobilisations peut avoir une influence sur les résultats d'une entreprise, en dehors de tout résultat opérationnel.

Il reste aussi un élément sur lequel il faut être très vigilant compte tenu de l'énormité des sommes en jeu : la valeur des contreparties. Nous sommes très prudents car nous avons été échaudés : il arrive qu'un client n'honore pas son engagement.

Une anecdote montrera qu'il faut des nerfs solides pour vivre dans un univers aussi mouvant. Il y a une quinzaine d'années c'était la pagaille dans le marché et je me suis dit qu'il serait bon de mettre au point des méthodes de prévision un peu plus rigoureuses. J'ai engagé quelqu'un de très bien venant d'IBM. Il devait constituer une banque de données pour faire une planification à trois ans. Il a fait un travail magnifique. Mais au bout d'un an, le marché s'étant retourné, il fallait qu'il change la plupart de ses chiffres. Je lui ai dit : *"Vous aviez prévu un bénéfice de 10 millions de dollars mais, en gros, nous risquons d'en perdre 20"*. En trois ans, il a fallu refaire quatre ou cinq fois son beau livre qu'il avait baptisé "Blue book". Il s'est effondré en proie à une sévère dépression nerveuse. Il nous a quittés pour une société de vinaigre où les fluctuations sont moins rapides... Ensuite nous avons recruté un comptable aux nerfs d'acier et d'un naturel très gai. À chaque fois que les données avaient complètement changé il faisait le nécessaire.

Ces fluctuations font du vrac un métier passionnant mais risqué, d'autant plus passionnant et risqué qu'il faut décider dans l'urgence.

L'urgence à tous les niveaux

Lorsqu'ils ne sont pas employés sur des contrats à long terme, il faut trouver un emploi aux navires libres de charte. Cela s'appelle "charter a ship". Il y a pour cela un Chartering Department. Le contrat signé s'appelle la charte-partie. L'expression vient des marchands italiens: on rédigeait un contrat sur une page, on la déchirait et chacun partait avec un morceau. À l'arrivée, s'il y avait un litige, on réunissait les deux parties pour reconstituer le contrat. C'est la carta partita". Aujourd'hui chaque partie a un exemplaire du contrat, transmis par télex. Mais tout se négocie par téléphone. On ne peut pas en effet demander à

l'interlocuteur d'envoyer un projet de contrat par télex pour faire des contre propositions écrites car il faut aller très vite.

Un intervenant : *Combien de temps dure une négociation ?*

Claude Boquin : En général un jour ou deux, nuit comprise. Il arrive en effet que les agents du chartering soient réveillés la nuit parce qu'arrive un ordre du Japon. Il faut combiner de nombreux facteurs en peu de temps. L'employé du chartering doit avoir en tête la situation de ses navires. Il se dit par exemple qu'il peut prendre une cargaison en Europe pour l'envoyer en Extrême-Orient parce qu'il a ensuite une cargaison en Australie. Ensuite il faut qu'il négocie dix à quinze clauses. Et une erreur technique peut être grave.

Int. : *Par exemple ?*

C. B. : Une fois un collègue s'est trompé sur le tirant d'eau d'un port : il n'était que de 30 pieds alors que le navire avait besoin de 35 pieds. C'était une catastrophe : nous avons une obligation envers notre affréteur et il a fallu annuler la cargaison, trouver un autre navire et retrouver un emploi pour notre navire. Ce collègue était par ailleurs de fort bonne qualité. Il est resté dans la maison mais je vous assure que depuis ce moment il vérifie les tirants d'eau.

La parole donnée est sacrée : *My word is my bond*, ma parole est mon lien, est la belle devise du grand marché des frets de Londres. Si quelqu'un revient sur sa parole ou dit simplement à propos d'une clause "*Je n'ai jamais dit cela*", plus personne ne lui fait confiance et il vaut mieux qu'il change de métier.

Les gens du chartering fixent environ cinq navires par semaine, parfois deux dans une journée. Ils doivent prendre ces décisions sans avoir le temps d'en référer. La vitesse et la complexité de la négociation impliquent donc une grande délégation.

Les directeurs connaissent aussi l'urgence à leur niveau, en particulier dans l'achat et la vente de navires. Quand on sent que le marché est favorable il faut souvent se décider très vite. Et décider au bon moment fait gagner des millions de dollars.

Je me souviens d'une décision qui m'a réussi mais m'a donné beaucoup de cheveux blancs. Elle concernait l'achat d'un méthanière. Le méthane doit être transporté à -160° , ce qui pose évidemment des problèmes techniques considérables. Un armateur norvégien à l'esprit aventureux (alors que les grecs sont plutôt conservateurs), se lance dans une nouvelle technique. Il est en contact avec une société française conservatrice qui n'arrive pas à se décider au bout de plusieurs mois. Le Norvégien nous propose alors le marché en précisant qu'il a une offre d'un chantier, qui expire huit jours plus tard. La marchandise est dangereuse, il n'y a pas encore de marché, le navire est un prototype et il coûte très cher : 100 millions de dollars. Nous avons cependant déjà réfléchi aux perspectives offertes par le transport du méthane. J'en parle évidemment à Monsieur Pierre Louis-Dreyfus et nous partons immédiatement tous les deux pour Oslo, donnons notre accord et jetons les bases d'une association 50/50 avec cet armateur. Le tout s'était fait en moins de cinq jours.

Une fois ce navire terminé, il reste un an sans emploi : il n'y a plus de demande de transport de méthane. Puis se présente une affaire importante : un appel d'offres international d'Abou Dhabi pour le transport du méthane du Moyen-Orient au Japon. Nous sommes avec d'autres sélectionnés pour entamer les négociations finales, le chef de file des affréteurs étant BP à Londres, en la personne du directeur des affrètements. De notre côté, ce sont le directeur des affrètements norvégiens et moi-même qui négocient pour le compte de l'armateur. Nous avons déjà fait de nombreuses visites, donné quelques coups de téléphone. Il ne reste plus que quelques clauses à négocier. En m'approchant de l'immeuble

BP à Londres, qui est tout en verre, j'aperçois au premier étage le directeur des affrètements de BP en discussion animée avec un de nos concurrents. Cela m'inquiète car je me dis que si nous finissons trop l'affaire va nous échapper et le navire nous rester sur les bras. Mon alter ego, avec son calme tout norvégien, ne semble pas perturbé par cette possibilité. Un quart d'heure plus tard nous sommes dans le bureau du directeur des affrètements de BP qui nous dit : "*Messieurs, nous sommes en désaccord sur quatre clauses*". Mon collègue norvégien commence à argumenter. Je l'interromps et je dis : "*Première clause, je suis d'accord, deuxième et troisième clauses, je suis d'accord*". Mon collègue norvégien est stupéfait de me voir abandonner si facilement nos positions. Il me donne des coups de pied sous la table. Le directeur de BP me dit : "*Il ne reste plus que la clause 4*" et je lui dis : "*Je suis aussi d'accord sur la clause 4*". L'affaire est faite. C'était vingt ans de contrat. Mon associé est assommé et furieux mais il s'est calmé plus tard car notre navire a été le seul affrété, trois autres restant sur le marché sans charte.

Il y avait certes une clause d'indexation sur 20 ans qui ne nous plaisait pas mais je me suis dit qu'il était préférable d'accepter cette clause : si l'affaire avait été manquée cela aurait été la catastrophe. Je n'avais pas le temps de téléphoner à Paris ni de consulter mon partenaire, qui aurait d'ailleurs sans doute tergiversé. L'affaire a été moins bonne que si nous avions pu négocier une clause différente. Mais elle est restée bonne quand même.

La vitesse : une longue préparation

Une dame vient un jour dans l'atelier de Picasso. Voyant un tableau elle demande le prix. "*20 000 F*" répond Picasso. "*Comment est-ce possible, vous n'avez mis qu'une demi-heure pour le peindre ?*". "*Non Madame, j'ai mis trente ans*". J'aime cette anecdote qui caractérise aussi notre métier : si nous pouvons décider vite, c'est par notre technicité et parce que depuis 10, 20 ou 30 ans nous nous informons sans cesse.

Tous les jours nous recevons un paquet de 500 à 800 télex de toutes les parties du monde.

Int. : *Qu'y a-t-il sur ces telex ?*

C. B. : De tout : les volumes des récoltes, les événements politiques, les mouvements de navires, les achats et ventes, les nouvelles qu'un commandant envoie à son entreprise ou à sa famille. Il n'y a pas de sélection. Tout le monde les parcourt chaque jour et chacun sait vite trier ce qui le concerne.

Nous suivons aussi systématiquement de nombreuses données : constructions de navires, flux de marchandises, évolution des monnaies. Mais cela ne suffit pas. En effet quand un analyste me dit : "*Le marché va monter*", je lui réponds "*Quel jour, à quelle heure ?*".

Là encore ce qui importe c'est le "timing".

Il faut donc aussi compter avec le jugement instinctif. Les Norvégiens m'ont appris qu'il ne faut pas rester derrière son bureau pour faire des affaires. Pour sentir les frémissements des marchés, il faut sans cesse voyager : visiter des chantiers navals, rencontrer des courtiers, déjeuner avec des banquiers. J'étais ainsi cent jours par an en voyage.

Int. : *Est-il possible de prendre des vacances dans ces conditions ?*

C. B. : J'ai toujours passé 15 jours de vacances chez ma femme, dans une petite île norvégienne, et 15 jours chez moi en Bretagne. Je recevais chaque jour par la poste un tri des télex. En Norvège il n'y avait ni téléphone ni électricité sur cette île et il fallait que

j'aille en canot à terre chez l'épicier le plus proche. Je lisais mes télex et je téléphonais de chez l'épicier tous les matins et tous les soirs. En voyage, on ne m'envoyait pas des télex mais je téléphonais chaque jour pour savoir ce qui se passait. Ce n'était pas tant pour prendre des décisions que pour rester dans le bain : pour décider vite il faut être imprégné du contexte.

Tout le monde fait cela dans notre métier. Il est d'ailleurs très mal vu chez Louis Dreyfus de ne pas dire où l'on passe ses vacances et de couper le contact avec le mouvement des affaires.

Les vertus de la famille

Int. : *Comment recrutez-vous ?*

C. B. : Il n'y a pas de filière ethnique, religieuse ou universitaire : il n'y a pas que des juifs ou des protestants ou des Bretons ou des polytechniciens ! Le personnel vient de tous les horizons. Le recrutement se fait surtout par relations.

Int. : *Testez-vous les gens ?*

C. B. : Nous n'avons pas vraiment de tests. Nous faisons des entretiens et nous attachons de l'importance aux références. J'ai mis la graphologie à l'essai et nous continuons d'ailleurs à y recourir. Mais ce n'est pas d'un apport décisif. La seule manière de savoir si quelqu'un a le profil est d'essayer. On a des déchets, le plus souvent parce que les gens ne s'adaptent pas à la maison. En particulier à notre absence de plans de carrière. Quand un jeune me demande un plan de carrière, je lui réponds : *"La seule chose dont vous pouvez être sûr est que vous terminerez dans un cercueil. Pour le reste, je ne peux pas dire ce que vous allez faire. Vous allez faire des choses que vous n'imaginez pas encore, inventer de nouvelles idées peut-être. C'est vous qui faites votre carrière"*.

Je donne un exemple d'initiative du personnel. Un de nos collègues a eu l'idée suivante : nous avons récupéré un navire d'une affaire en coopération avec des Canadiens (protestants) et une société italienne (plus ou moins liée au Vatican...). Ce navire était inutilisé et notre collègue nous a suggéré de le transformer en moutonnier pour transporter les moutons vivants. En effet, il y aurait un marché avec les Arabes qui, à la fin du Ramadan, doivent immoler les moutons vivants. Nous avons trouvé un chantier en Allemagne pour transformer le navire. Puis le marché a disparu et le navire était inoccupé. Notre collègue est allé voir lui-même d'autres clients pour leur proposer le service du navire et il a trouvé preneur chez des Irlandais. Bref, nous avons pu, avec ces transports inusuels, valoriser un navire qui, comme il était, n'avait guère d'avenir.

Nous gardons une hiérarchie mais une maison comme la nôtre ne peut survivre que si nous sommes sans cesse à l'affût d'idées nouvelles. Nos gens doivent être souples et créatifs. S'ils ont besoin d'être coconnés, il ne faut pas qu'ils travaillent chez nous. Chez nous, le président n'est pas le papa qu'on va voir à chaque instant pour lui demander ce qu'il faut faire. Un jour un directeur de Léopold Louis-Dreyfus vient le voir et lui dit : *"Que faut-il faire ?"*. Le patron lui répond : *"Monsieur je vous paie pour me dire ce qu'il faut faire et je vous répondrai oui ou non, mais si c'est moi qui dois dire ce qu'il faut faire, je n'ai pas besoin de vous"*.

On ne s'attache pas non plus à vous faire savoir sans cesse que vous êtes aux ordres. Quand vous êtes chez un haut fonctionnaire, il n'est pas rare de l'entendre vous dire : *"Excusez-moi, le ministre m'appelle"* et disparaître à vos yeux. Quand notre président téléphone, si on a un visiteur, il dit qu'il rappellera.

Pour les rémunérations nous sommes une maison paternaliste, avec ses avantages et ses inconvénients. À la fin de l'année sont distribuées des gratifications selon les résultats. Je crois que les salaires sont très corrects car nous pensons que c'est pas en grignotant les salaires qu'on peut et doit faire son bilan.

Pour les principaux membres de "l'équipage" (une quinzaine de personnes) une enveloppe est fixée par le président selon un certain nombre de critères : amortissement de la flotte, contribution aux frais généraux, résultats, etc. C'est le directeur général qui décide des montants de chacun, sauf pour deux ou trois personnes pour lesquelles il consulte le président. Les gratifications peuvent être très importantes ou inexistantes selon les résultats. La famille Dreyfus pense que si un capitaliste gagne de l'argent il faut que ceux qui le lui permettent en gagnent aussi.

Int. : *Y a-t-il vraiment une vie de famille à la compagnie Louis Dreyfus ?*

C. B. : Un président d'une grande banque a dit un jour à Pierre Louis Dreyfus : "*La différence entre toi et moi, c'est que tu aimes tes directeurs et que moi je ne les aime pas*". Cela veut dire beaucoup de choses, notamment qu'une confiance s'établit entre les personnes. En voici un exemple. Nous avons étudié l'opportunité de commander quatre navires au Japon. Nous étions en train de récapituler les données du problème. Gérard Louis fils de Pierre Louis-Dreyfus, passant dans la coursive, s'arrête dans notre bureau. Nous lui expliquons le sujet de notre entretien. Il se tourne vers un de mes adjoints et lui dit : "*Cela vous ferait-il plaisir d'avoir ces quatre navires ?*" L'autre rougit et dit : "*Oui Monsieur*". Monsieur Gérard Louis-Dreyfus répond : "*Vous les avez*". Que signifie cet épisode ? Monsieur Gérard Louis Dreyfus n'est pas un spécialiste des navires, ce n'est pas sa passion d'ailleurs. Mais il savait que si l'équipe maritime lui proposait cette affaire, c'est Dreyfus, président du groupe, qu'elle avait été bien étudiée et qu'il fallait donc la réaliser. Il aurait pu naturellement dire non compte tenu des disponibilités financières du moment, mais il savait que ça aussi nous l'avions étudié.

Les portes des bureaux sont ouvertes. Il suffit de frapper pour savoir si vous pouvez entrer. Mais comme la plupart des portes, quel que soit le niveau hiérarchique des individus, restent ouvertes, il suffit d'un regard pour savoir si l'autre est occupé.

J'ai trouvé cette même atmosphère en Norvège, où se trouvent des armateurs fantastiques. Cette proximité et cette confiance permettent les décisions rapides et risquées.

Int. : J'ai participé aux travaux du Groupe de réflexion sur l'économie maritime (Grem), qui s'est réuni pendant sept ans après la grande fracture de 1975 (effondrement des frets maritimes). Nous avons travaillé sur l'urgence et la vigilance. Nos conclusions ont été qu'une bonne entreprise maritime est petite à l'extérieur et grande à l'intérieur.

Petite car il faut réagir vite sans avoir à se consulter, parce que c'est celui qui voit le plus tôt et le plus juste qui gagne. Grande parce que, quand on fait ce métier risqué, il faut un grand capital pour éponger les mauvais coups. Si celui qui passe des coups de téléphone craint d'être renvoyé à la première erreur, il ne prend aucun risque. Il lui faut donc une sécurité financière et institutionnelle.

C'est très difficile à faire. C'est pourtant ce qui se passe à la Compagnie Louis Dreyfus grâce à une tradition se perpétue de pères en fils depuis 1853. Les propriétaires vivent en symbiose avec le personnel. J'ai été frappé par l'étonnant ascétisme des propriétaires de cette société qui fait pourtant un chiffre d'affaires supérieur à Péchiney. Monsieur Boquin pourrait peut-être nous préciser le rôle de Monsieur Pierre et Monsieur Jean, les deux actionnaires.

C. B. : Ils viennent à leur bureau tous les jours à 8h30. Ils ne dirigent plus, mais on vient les voir pour recueillir des conseils. Et, vous avez raison, ils vivent vraiment dans leur entreprise. Ils entendent d'ailleurs qu'elle soit tenue comme un foyer : pas question de laisser tomber des cendres sur la moquette ou de dégrader les parkings.

Int. : *Dans la turbulence des affaires actuelles ce sont souvent les familles qui s'en sortent le mieux. Sans doute parce qu'elles savent mieux protéger ceux qui prennent des risques pour elles.*

Le risque et le rêve

Int. : *N'y a-t-il pas un marché de location des navires ?*

C. B. : Si. Je vous ai parlé de l'affrètement au voyage mais il existe aussi un affrètement à temps, consistant à louer un navire pour des durées plus ou moins longues. C'est comme une location avec chauffeur le navire a son équipage et il est assuré. Vous pouvez même peindre les cheminées à vos couleurs. Mais j'en ai peu usé : pendant le temps de la location le marché peut se retourner et vous n'avez plus la possibilité de réguler en vendant des navires.

Int. : *Y a-t-il des opérateurs ne faisant qu'acheter et vendre des navires ?*

C. B. : Rarement. Il y a une trentaine d'années un avocat s'était fait armateur avec trois navires. Il avait deux principes : n'avoir aucun service technique et ne jamais faire naviguer ses navires. En effet c'est quand il navigue que les choses se compliquent. Il achetait un liberty ship, le désarmait, le laissait dans l'étang de Berre et attendait. Quand le marché montait il vendait, quand il baissait il achetait. Il a fait cela pendant dix ans ; mais un jour, il n'a pas pu revendre ses navires alors qu'il s'était endetté pour les acheter. Il a disparu. C'est vraiment un métier dangereux et il faut une grande surface financière.

Int. : *Y a-t-il des intermédiaires pour l'achat et la vente ?*

C. B. : Des courtiers jouent un rôle très important. Des sociétés de taille considérable quadrillent les flottes du monde grâce à leurs correspondants. Nous recourons toujours au même courtier pour la vente de nos navires, pour une raison qui nous renvoie au style de notre maison : en 1940-41, une personne a été commise pour estimer les biens de la compagnie, considérés comme biens juifs. Pour le prix de son travail ce courtier a été payé par un chèque remis par les autorités du moment. Il a déchiré le chèque. Voilà pourquoi sa maison reste notre courtier du moment. La fidélité n'est pas un vain mot chez Louis Dreyfus.

Int. : *Quel est votre plus grand risqué ?*

C. B. : La valeur des contreparties. La première chose que je regarde dans une charte-partie est la contrepartie.

Ce ne sont pas toujours les plus petits les plus dangereux. Pour ne pas honorer un contrat, il faut être très pauvre ou très riche. Pour nous, il est impossible de ne pas exécuter un contrat: nous avons 650 millions de dollars d'encours non gagés sur notre signature. Il suffit qu'une seule fois nous soyons défaillants et plus personne ne nous fera confiance. En revanche une très grande entreprise pourrait laisser tomber une petite.

On sent d'ailleurs une baisse de moralité actuellement. Mais surtout peu sont à l'abri des bourrasques financières. Il était ainsi une fois un grand armateur norvégien de 80 ans qui a pris quelques vacances. Il avait deux navires dont il ne savait que faire. Quand il est revenu ses neveux, qui faisaient marcher l'affaire en son absence, lui dirent: "*Mon oncle, tu vas être content nous avons loué nos navires pour 10 ans à l'armateur "X" (la troisième compagnie norvégienne)*". L'ancien répond "*Mes enfants, apprenez qu'il y a très peu de signatures AI² dans le monde et je ne suis pas sûr que 'Y' soit parmi elles*". Trois ans après, "X" faisait faillite.

Int. : *Avec tous ces risques, trouvez-vous facilement des banquiers ?*

C. B. : Mais oui. D'abord nos avoirs sont toujours négociables : à moins d'un navire invraisemblable, on peut toujours le revendre. En outre nos investissements se déplacent : une usine est construite à un endroit et quand les conditions locales ne sont plus favorables elle perd sa valeur. Pensez aux usines en Irak. Nous, nous pouvons nous déplacer pour préserver notre gage. Un navire peut se mettre sous n'importe quelle nationalité, n'importe quel système. Quel meilleur gage pour un banquier ? Certains banquiers sont du reste friands de financements maritimes. Cela demande évidemment d'être très sélectif et d'avoir une bonne connaissance du marché et du monde maritime. Quelques banquiers français, tant au plan national qu'international, sont d'excellente qualité dans ce domaine.

Int. : *Pourquoi devient-on armateur ?*

C. B. : C'est un des rares métiers où l'on peut rêver. Dans une maison comme la nôtre nous ne faisons pas tout, mais tout est possible. On a la carte du monde sous les yeux, qui nous permet d'imaginer des mondes lointains et peut être meilleurs. Comme les Grecs sur leurs cailloux brûlés de soleil et les Norvégiens dans leurs neiges quasi éternelles, nous rêvons grâce à l'aventure maritime. Le rêve fait partie intégrante de notre métier et c'est l'élément primordial qui en fait le charme et la valeur.

² AI est la plus haute cote que la Lloyd's attribue aux navires. Par extension elle désigne toute signature de qualité (NdR).