

« La permanence juridique  
permet de s'exprimer plus  
librement »

Philippe LOUIS-DREYFUS  
*Président de Louis-Dreyfus Armateurs*

**Études marines: Vous avez pris dans les années 1990 la direction d'un groupe centré essentiellement sur le vrac et l'avez considérablement diversifié: quels étaient vos motifs?**

**Philippe Louis-Dreyfus:** En fait je me suis rendu compte assez rapidement que notre modèle, le tout vrac, le tout transport, était un modèle dangereux pour une entreprise familiale de taille moyenne comme la nôtre. Un modèle dangereux, car notre secteur se caractérise par une extrême volatilité des frets, du transport de liquides, mais surtout de vrac sec. Notre première diversification s'est réalisée assez rapidement, surtout en Asie. Nous avons développé des services de logistique pour les pays de cette zone qui n'avaient pas d'infrastructures suffisantes pour importer, comme l'Inde, ou exporter, comme l'Indonésie. Nous avons récemment gagné deux gros contrats de transbordement dans les Émirats, à Dubaï et Abu Dhabi, et nous avons de grandes ambitions dans le golfe Arabique, en Afrique et en Asie du Sud-Est. Une deuxième diversification est venue plus tard, fondée sur la perception qu'il y avait sans doute plus à faire dans les services maritimes industriels que dans le transport maritime pur. Nous sommes ainsi les premiers à avoir réalisé la bascule délibérée, volontariste du transport vers le service et les activités *high-tech* à travers la sismique marine, les navires câbliers d'*Alcatel* et aujourd'hui les énergies marines renouvelables. Actuellement, le vrac ne représente plus qu'un tiers de notre activité et a vocation à se concentrer sur la flotte de navires «*Handysize*<sup>1</sup>» avec des contrats de long terme tandis que nous allons limiter notre exposition sur les navires «*Capesize*<sup>2</sup>» en sortant du marché spot, trop volatil.

**D'autres diversifications ont connu moins de succès, telles les autoroutes de la mer: vous vous y êtes lancés trop tôt?**

On avait raison sur le fond, et on a eu raison... trop, peut-être. On a eu tort sur le *timing* et puis l'insécurité juridique ne nous a pas aidés. Ce qui a tué les autoroutes de la mer, c'est l'abandon de la taxe carbone: les portiques étaient installés, le cadre juridique fixé depuis longtemps, anticipé, et du jour au lendemain, tout a été modifié. Vous savez, on voit souvent les normes comme une contrainte, une attaque contre la liberté d'entreprendre, alors qu'en réalité un bon corpus juridique permanent et constant permet de s'exprimer beaucoup plus librement.

---

1. Vraquiers dont le port en lourd est compris entre 15 000 tonnes et 35 000 tonnes.

2. Navires dont le port en lourd est supérieur à 150 000 tonnes et dont les dimensions ne permettent pas le passage par les canaux de Suez ou de Panama.

La permanence juridique crée la liberté. Nous travaillons dans le long terme. Nous avons besoin de stabilité politique, juridique et fiscale.

**Les nouvelles réglementations sur les carburants adoptées par l'Organisation maritime internationale (OMI), notamment le plafonnement à 0,5 % des émissions d'oxyde de soufre – particules présentes dans le carburant – au 1<sup>er</sup> janvier 2020 sont donc déjà anticipées ?**

Bien entendu ! Nous suivons ces questions environnementales depuis longtemps, car ce sont des sujets absolument centraux et la seule chose que nous demandons, c'est une stabilité et une internationalisation des réglementations. Le cauchemar pour une entreprise est d'assister au vote, souvent démagogique, de réglementations contraignantes, par ricochet d'un grave accident ou d'une étude médiatisée, alors que, quand nous pouvons anticiper, cela ne nous pose aucune difficulté. Concernant les émissions atmosphériques, cela fait quinze ans que les armateurs raisonnables disent que les émissions d'oxyde de soufre et les particules constituent un danger. Il est donc important que le processus initié dans le cadre de l'OMI suive son cours, ne serait-ce que pour éviter les à-coups et les distorsions de concurrence. Il faut tenir le cap de 2020 pour le soufre, et pour le CO<sub>2</sub>, il est impératif que l'OMI arrive rapidement à un calendrier de réduction des émissions.

En tant que président de l'ECSA<sup>3</sup>, puis du BIMCO<sup>4</sup>, je me suis battu des années contre l'immobilisme en matière environnementale de grands pays, malheureusement souvent européens ! Ayant traîné des pieds pour être proactifs, les armateurs vont maintenant devoir appliquer des règles décidées par d'autres.

**Si vous insistez tant sur l'importance des réglementations internationales, c'est que votre groupe souffre de la diversité des réglementations nationales ?**

Indéniablement, il y a des pays qui protègent leurs activités par ce biais. Prenez le cas de l'Indonésie : on y est actifs depuis une vingtaine d'années, on y emploie 1 000 personnes, on souhaite s'y développer et apporter notre savoir-faire dans les navires *high-tech*, mais on bute sur une réglementation très clairement contraignante et protectionniste. Dans le câble par exemple, rien ne nous interdit de nous livrer à ce type d'activité... dans la mesure où il n'y a pas de navire indonésien pouvant

---

3. Association des armateurs de la Communauté européenne (ou *European Community Shipowners' Association*).

4. *Baltic and International Maritime Council*.

le faire. Or, en ce domaine, il existe un navire indonésien très ancien et obsolète qui sert de prétexte pour écarter les concurrents étrangers. De manière générale, la loi indonésienne protège beaucoup d'activités maritimes : il y a une « *negative list* » des métiers que l'on ne peut exercer sans être une société majoritairement indonésienne. Mais ce cas n'est pas isolé : les États-Unis, le Japon, la Corée du Sud, certains pays européens même se livrent à ce type de pratique. C'est une tendance qui s'accroît avec des pays qui deviennent clairement protectionnistes. Le président Trump au fond ne fait que dire ouvertement ce qui se pratique depuis déjà de nombreuses années dans le *shipping*.

**C'est ce qui explique qu'un de vos navires soit sous pavillon indonésien quand tous les autres sont inscrits au registre international français<sup>5</sup> (RIF) ?**

En effet, et de manière générale, tous nos bateaux sous pavillon français sont au RIF, sauf un. Ce registre était la seule façon de poursuivre notre activité sous pavillon français. On ne pouvait plus, surtout dans les activités *high-tech*, avoir un équipage complètement français du fait de la compétition internationale et du rôle croissant des acheteurs et groupes industriels qui n'ont souvent comme critère que le prix.

**Vous êtes à l'initiative du RIF. Par rapport aux ambitions que vous aviez à l'origine, trouvez-vous que l'objectif a été atteint ?**

En effet, j'étais à l'époque président d'*Armateurs de France* et cela a été une rude bataille, que je suis fier d'avoir gagnée. J'avais travaillé avec le soutien du ministre de l'époque, Dominique Bussereau. Heureusement d'ailleurs, car certains armateurs français, notamment ceux opérant les *ferries*, exprimaient leur opposition à un tel registre de façon parfois virulente ! Disons que par rapport aux ambitions initiales qui étaient de développer la flotte française, c'est une déception. L'outil me semble bon, le corpus global fonctionne très bien, mais il a manqué sans doute l'accompagnement culturel, réglementaire, politique voire même « psychologique » pour en faire une totale réussite. Si, à l'inverse, on regarde le verre à moitié plein, on peut se satisfaire du fait que la flotte, grâce au RIF, ait pu se maintenir au rang qui est le sien, ce qui n'est pas neutre pour le maintien des savoir-faire et des compétences. Reste ensuite à soutenir les filières stratégiques, ce qui n'a pas été le cas pour *CGG*...

5. Créé en 2005, le RIF (registre international français) est un registre d'immatriculation maritime français réservé et adapté aux navires de commerce armés au long cours ou au cabotage international.

### **Les chances de voir subsister une flotte sismique marine nationale vous paraissent réduites?**

Inexistantes! La flotte de *CGG* était pour moitié étrangère, louée, et pour moitié française, en propriété, opérée par *Louis-Dreyfus Armateurs (LDA)*. Face aux difficultés du groupe *CGG*, l'arrêt de la flotte en propriété, donc française, était la solution la moins coûteuse, financièrement du moins, en termes de compensations. Mais ses conséquences ont été mal mesurées. Il faut savoir en effet que pour toutes les activités *oil and gas*, comme d'autres activités industrielles en mer, vous ne pouvez candidater à un appel d'offres que si votre équipage peut justifier d'un certain nombre d'heures travaillées au poste occupé. Comme dans l'aviation. Ce ne sont pas des obligations internationales, mais ce sont des obligations imposées par les clients. En mettant à quai tous ses navires avec équipage français pour une longue durée, les Français ont perdu *de facto* leurs certifications. À l'époque, nous avons tenté de défendre auprès de différents cabinets ministériels l'idée de conserver une sorte d'embryon d'équipage français de façon à préserver notre expertise sismique, mais en pure perte. Cela signifie qu'aujourd'hui, si on voulait redémarrer la sismique française, il faudrait prendre un navire et mettre à bord un double équipage afin que nos nationaux réacquiescent les certifications perdues. Inutile de dire qu'avec le coût d'un double équipage, l'opération ne serait pas rentable et que *CGG* ne pourrait pas la vendre. Cette compétence historique de notre pays est donc définitivement perdue. C'est triste.

### **On vous sent peu optimiste sur la perspective d'une solution nationale pour la reprise d'Alcatel Câbles, mise en vente par Nokia?**

Nous verrons, mais il est vrai que nous craignons que cette activité soit vendue à l'étranger. La France, à travers *Alda* (notre co-entreprise avec *Nokia ASN*), avait plus de 50 % du marché mondial de la pose et de la maintenance du câble, activité que nous, *LDA*, avons imaginée, créée, réalisée de A à Z pour *Alcatel*. Des parts de marché ont été perdues depuis et le risque est d'en perdre encore... alors même qu'il est évident pour tout le monde aujourd'hui que le contrôle des points d'arrivée des câbles est stratégique. Cela permet d'avoir le contrôle du tuyau et donc la capacité de le réparer si nécessaire. La proximité est aussi un gage de vitesse de transmission, et par conséquent, elle offre un avantage concurrentiel non négligeable pour l'attractivité d'un pays, de plus en plus d'activités humaines dépendant de la vitesse de transmission de l'information. Ajoutons qu'aujourd'hui la France est essentielle comme porte d'entrée des câbles: la Bretagne accueille

l'atterrage de câbles vers l'Amérique du Nord et l'Afrique de l'Ouest, et on trouve à Marseille des câbles qui vont jusqu'en Asie. Or, malgré ces avantages, ces atouts, nous avons récemment vu arriver une redevance archéologique sous-marine qui rend la pose des câbles dans les eaux françaises beaucoup moins compétitive que partout ailleurs en Europe. Au passage, c'est l'ensemble des activités maritimes qui est concerné par cette redevance : dans le domaine des énergies marines renouvelables (EMR) par exemple, si les Britanniques décidaient d'installer des hydroliennes dans leurs eaux du Raz Blanchard, elles seraient, de ce fait, plus compétitives que leurs homologues françaises situées à quelques kilomètres à peine.

### **Les EMR sont un autre secteur dans lequel vous vous êtes développés avec vos navires de services...**

En effet, avec un modèle un peu hors norme de conquête de ces marchés. Habituellement, dans un secteur émergent comme celui des EMR, vous développez votre savoir-faire sur le marché national puis, fort de votre acquis, vous candidatez à des appels d'offres étrangers. *LDA* a réussi l'inverse : nous sommes parvenus à convaincre un énergéticien danois – *Ørsted* – travaillant sur un champ allemand de prendre un bateau français, avec un équipage français, d'une société française qui n'avait aucun passé en ce domaine. Depuis, nous avons reçu commande d'*Ørsted* pour un deuxième navire de maintenance destiné à opérer sur des champs britanniques. Forts de ces succès à l'étranger, nous espérons être choisis par un grand groupe européen pour des opérations identiques. Nous sommes entrés en négociations exclusives avec *EDF Énergies Nouvelles* pour le câblage de son futur champ au large de Saint-Nazaire, ce qui participe d'un même savoir-faire maritime haut de gamme!

### **Vous êtes désormais confiant pour le développement des EMR sur nos côtes?**

Les annonces du Premier ministre au CIMer<sup>6</sup> vont plutôt dans le bon sens, mais en même temps, nous avons eu des signaux contradictoires avec une tentative de revenir sur le prix de rachat garanti aux électriciens à 240 euros le MWh. Ce prix peut paraître élevé quand on sait que les derniers champs ont été conclus autour de 80 euros le MWh dans le nord de l'Europe, mais il faut bien comprendre qu'il a été fixé il y a dix ans pour faire émerger une filière française. Car ce qui

---

6. Comité interministériel de la mer.

compte dans ces secteurs émergents, c'est d'être le premier, ce qui vous donne un avantage concurrentiel considérable. Si vous prenez un acteur allemand qui a implanté des champs d'éoliennes il y a sept ou huit ans, il a déjà commencé à amortir ses actifs. Lorsqu'il y a des appels d'offres pour des champs dans notre pays, il peut proposer de ce fait des compétences déjà existantes et des actifs à des prix bien moindres que nos acteurs nationaux. Et pour revenir sur ce prix de 240 euros du MWh budgété il y a dix ans, on peut considérer d'une certaine manière qu'il permet aussi de couvrir les dix ans d'attente de permis. Car si dix ans après les premiers appels d'offres il n'y a toujours aucune éolienne sur nos côtes, ce n'est pas dû aux industriels, mais à la saga administrative française. Le vrai problème est là : puisque l'État définit l'implantation des champs éoliens, il ne devrait procéder aux appels d'offres qu'une fois les recours expurgés. Les industriels n'auraient ainsi pas à supporter le coût de recours qui sont bien plus liés au choix des sites qu'aux technologies employées. Là encore, en ce domaine comme dans tant d'autres, nous avons besoin de stabilité normative et sans doute d'un peu plus de culture maritime.

### **C'est un vrai frein, cette absence de culture maritime de vos interlocuteurs ?**

Vous savez, la mer passionne les Français, mais ils en ont une image erronée qui ne prend pas en compte les activités maritimes actuelles, les emplois engendrés, et ce malgré tous les efforts du *Cluster maritime*, d'*Armateurs de France* et autres, dont la tout nouvellement créée *Task Force Économie Maritime* que je préside et qui réunit *Medef International*, le *Cluster maritime français* et les CCE. Nous butons sans cesse sur cette incompréhension. Dans nos discussions, nous avons face à nous des gens très intelligents mais qui, faute de clés de compréhension du maritime, n'en perçoivent pas les enjeux. Et puis paradoxalement, en France, nous sommes les bons élèves du libéralisme et du laissez-faire, du laissez-passer. Or la liberté comporte aussi des excès : il faut savoir laisser passer certaines choses, mais pas tout. Il y a une impérieuse nécessité, par exemple, de soutenir certaines filières stratégiques françaises pour l'avenir, pour l'emploi et pour l'indépendance de notre pays. Avec la disparition de la sismique marine, nous n'aurons plus de renifleurs, de *streamers*... Ne refaisons pas les mêmes erreurs pour les câbles. Que l'on soit bien clairs : je ne suis pas protectionniste – d'ailleurs si notre groupe l'avait été, il aurait disparu, comme presque tous les autres groupes maritimes français qui existaient il y a 50 ans –, mais il y a des moments où il faut que l'État soutienne des filières stratégiques ou d'avenir. On ne recherche pas de protection, mais seulement du soutien et un peu de solidarité des entreprises françaises.

**Le fait d'être entrepreneur maritime vous donne-t-il une spécificité par rapport à vos collègues terriens ?**

Je le crois : c'est un métier globalisé, mondialisé, avec des spécificités très particulières. C'est un service d'industrie lourde qui nécessite bien sûr beaucoup de réactivité, mais aussi une vision à long terme : quand on construit un bateau, on s'engage sur un cycle de trente ans sans pouvoir lui apporter de modifications fondamentales. Il existe également un vrai sentiment de solidarité culturelle, humaine et sociale dans le maritime, un climat de confiance, alors même qu'il y a beaucoup de concurrence et de rivalité entre les armateurs, entre les patrons et les salariés... Voilà, à mon sens, le triptyque du patron maritime : long terme, ouverture internationale et solidarité. Et bien entendu, une dose de bon sens, savoir sentir le vent tourner. Nous avons connu d'importantes crises dans notre secteur et, avec un peu de bon sens, chez *LDA*, nous avons su éviter un certain nombre de difficultés. Sur les très gros navires de vrac, fin 2007, on avait par exemple, en termes de capacités, le même nombre de navires en construction dans les chantiers qu'en activité ! Cela signifiait que l'on misait sur un doublement de la consommation de charbon et de minerais dans les années qui allaient suivre ! Avec deux sous de jugeote, cela paraissait évidemment impossible et c'est la raison pour laquelle nous avons anticipé en nous séparant d'une partie de nos navires. En même temps, compte tenu de nos activités dans le vrac, nous avions des indicateurs : les vracs secs – minerais, charbon, céréales... – constituant les premiers produits de base, le ralentissement de ces trafics implique toujours le ralentissement de l'économie mondiale. Il faut un peu de temps pour qu'une baisse significative du marché du vrac sec impacte le marché du conteneur. *Les Échos* proposent d'ailleurs désormais des graphiques sur l'évolution des frets de vrac sec pour anticiper les crises, peut-être le signe que la maritimisation du monde s'ancre dans les esprits... Je suis de toute façon convaincu que cette capacité qu'a l'Homme de se projeter en mer plus facilement et régulièrement va nécessairement créer quelque chose de positif dans notre pays, c'est inéluctable sur le long terme.

Propos recueillis par l'EV2 Camille Morel, l'ASP Alexia Pognonec et Cyrille P. Coutansais