

# BOURBON RESULTATS 1<sup>ER</sup> SEMESTRE 2017

7 Septembre 2017

# **PRESENTATION**

## **Jacques de CHATEAUVIEUX**

Bonjour, Mesdames, bonjour Messieurs,

La stabilisation du prix du pétrole autour de 50 dollars le baril n'a eu jusqu'à présent que peu d'influence sur le lancement de nouveaux développements, notamment dans l'offshore profond, et si l'activité s'est consolidée autour du point bas atteint au cours du premier semestre 2017, du fait d'une légère reprise d'activité sur les champs existants, elle n'a pas encore provoqué une amélioration des taux d'utilisation, à l'exception notable du Moyen-Orient.

Dans ce contexte, BOURBON a maintenu ses objectifs principaux en se concentrant sur ce sur quoi nous avons une influence :

- L'excellence opérationnelle et l'amélioration des performances en matière de sécurité et de disponibilité technique sont notables sur ce semestre
- La présentation de nos navires aux clients à la recherche des solutions les plus performantes, en tirant parti des conditions d'accès au marché propres à chaque pays et vous savez que c'est un point fort de BOURBON que d'avoir dans les pays où les conditions d'accès sont réglementées par le local content ou le *cabotage law* d'avoir des partenaires qui nous facilitent cet accès
- La réduction des coûts d'opération, de ceux des navires désarmées et des frais généraux
- La préservation du cash en vue de garantir la capacité autonome de financement de l'entreprise dans ce bas de cycle.

Les résultats obtenus sur l'ensemble de ces points montrent la performance des équipes de BOURBON dans tous les secteurs et dans la plupart des pays où nous sommes présents.

De ce semestre, il faut retenir que :

- L'activité en offshore profond se stabilise à un niveau bas qui illustre tant la surcapacité de navires que le faible investissement des clients. Dans le secteur des PSV en particulier, la remontée des tarifs sera durablement handicapée par l'importance de l'offre.
- L'activité en offshore continental est celle qui a le plus souffert. Le taux d'utilisation moyen sur la période étant inférieur à 40%. C'est sans doute dans ce segment que les signes de reprise se manifesteront en premier, BOURBON ayant déjà réactivé quelques navires en fin de période.
- Les activités de spécialité du Subsea et de la mobilité restent stables, tant du point de vue du chiffre d'affaires que de celui de la marge.

En ce qui concerne le coût des opérations, ils ont continué à baisser de 10 % d'un semestre sur l'autre et de 15 % en un an. Il en est de même du coût unitaire des navires désarmés et des frais généraux.

Au cours du semestre, BOURBON a accentué la mise en œuvre de son plan de transformation et initié des offres commerciales nouvelles dans les domaines du Subsea ou de la marine de service. Il s'agit à la fois de faire baisser structurellement

les coûts d'opération et d'adapter l'organisation à un secteur pétrolier qui se veut rentable avec un baril à 50 dollars. Mais, aussi d'évoluer vers un élargissement des services apportés aux clients offshore dont les maîtres mots sont désormais : « simplification, standardisation, productivité ».

Je suis comme vous le savez avec Astrid de Bréon et Christian Lefèvre qui vont vous parler maintenant des comptes du premier semestre 2017 et ensuite des perspectives pour les périodes à venir.

Je passe donc la parole à Astrid.

## Astrid de BRÉON

Merci et bonjour à toutes et tous,

BOURBON publie des performances encore largement impactées par un marché des services à l'offshore pétrolier qui reste difficile ; on note cependant que la tendance baissière ralentit semestre après semestre. En effet, si l'on regarde nos indicateurs de marché :

- Le taux d'utilisation perd 4,8 points au premier semestre 2017, alors qu'il avait perdu 8,2 points au second semestre 2016
- De même, le tarif moyen journalier d'affrètement perd 2,7 % au premier semestre 2017, une baisse réduite par rapport à celle enregistrée au semestre immédiatement précédent qui s'établissait à -7,7 %

Par conséquent, pour le premier semestre 2017, le chiffre d'affaires ajusté à 459,5 millions d'euros représente une baisse de 23,3 % par rapport au premier semestre 2016. En revanche, si l'on compare au second semestre 2016, la baisse du chiffre d'affaires est contenue à 8,7 % versus une baisse de 16 % en séquentiel entre les deux semestres de 2016.

En ligne avec les modalités de pilotage et de mesure de la performance du Groupe, je vous rappelle que les données financières commentées sont des données « ajustées » jusqu'à l'EBIT. Cela veut dire qu'elles reflètent la performance des coentreprises opérationnelles sur lesquelles BOURBON exerce un contrôle conjoint, selon la méthode de l'intégration globale.

L'EBITDAR ressort à 145,1 millions d'euros pour la première moitié de 2017. La baisse de l'EBITDAR par rapport au second semestre 2016 reste contenue à -5,9 %, du fait d'un effet ciseau favorable. En effet, avec une baisse de 10 %, les coûts ont davantage diminué que le chiffre d'affaires qui lui baisse de 8,7%. Ceci est la conséquence de la poursuite des mesures de réduction de tous les coûts de l'entreprise et du maintien de la politique de désarmement des navires qui n'ont pas de perspective commerciale à court terme. Au 30 juin 2017, 100 navires Supply étaient désarmés contre 104 au 31 décembre 2016. Rappelons que cette gestion proactive de la flotte est un des leviers majeurs puisqu'elle permet d'adapter rapidement la structure de nos coûts au niveau d'activité. De façon plus détaillée, notons que les coûts directs baissent de 12,1 % entre le second semestre 2016 et la première moitié de 2017 et que les coûts généraux et administratifs diminuent quant à eux de 10 % sur cette même période.

Ces effets expliquent la résistance opérationnelle illustrée par le maintien du taux de marge d'EBITDAR. Celui-ci s'établit à 31,6 % au premier semestre 2017, en hausse de 1 point par rapport au semestre précédent.

Segment par segment, les performances opérationnelles restent contrastées :

- Dans les segments de commodités :
  - o Dans l'offshore profond, le taux d'utilisation trimestriel se stabilise depuis le quatrième trimestre 2016 pour s'établir entre 60 % et 61 %, dans un marché qui continue d'être affecté par la baisse des activités de forage et la surcapacité de navires. La marge opérationnelle remonte par rapport au second semestre 2016 à 33,1 % du fait de la baisse de 15,7 % des coûts, conséquence des programmes de réduction des coûts et de la politique de désarmement proactif des navires.
  - o L'offshore continental est le segment qui souffre le plus de la baisse d'activité au premier semestre 2017. Le taux d'utilisation a atteint un point bas à 35,6 % au premier trimestre 2017 avant de remonter ensuite à 40 % au deuxième trimestre. L'EBITDAR du segment est divisé par deux au premier semestre par rapport au semestre précédent.
- Dans les segments de spécialité :
  - o En ce qui concerne les Crew Boats, les grands Surfers continuent à bénéficier de la tendance générale privilégiant ce moyen de transport sécurisé et économique par rapport à l'hélicoptère. Malgré une baisse du chiffre d'affaires du segment Crew Boat par rapport au second semestre 2016, le taux de marge EBITDAR/chiffre d'affaires ajusté se maintient grâce au bon contrôle des coûts.
  - o Le segment Subsea affiche quant à lui une performance satisfaisante avec un chiffre d'affaires en hausse notamment grâce aux projets clés en main, en Afrique et en Asie : le taux de marge opérationnelle s'établit à 42,1 %.

Au global, l'EBITDA ajusté ressort à 59,6 millions d'euros : stable par rapport au semestre précédent. Pour mémoire, l'économie substantielle en trésorerie générée jusqu'en 2018 par la renégociation des loyers des navires loués coque-nue à ICBC Financial Leasing (c'est-à-dire 240 millions de dollars) n'est pas reflété dans le compte de résultat. En effet, en application des normes IFRS, les charges de loyer sont linéarisées sur la durée totale des contrats de location. L'impact comptable est donc limité.

L'EBIT consolidé ressort en perte de 90,8 millions d'euros. On notera qu'au 30 juin 2017, la mise à jour des hypothèses sous-jacentes aux tests de perte de valeur sur chacune des Unités génératrices de Trésoreries du Groupe n'a pas donné lieu à des charges d'*impairment* supplémentaires.

Le résultat financier est impacté ce semestre par 50 millions d'euros de perte de charges latentes, c'est-à-dire non réalisées, essentiellement liées à l'affaiblissement du dollar US.

Au final, la perte nette part du groupe s'élève à 170,1 millions d'euros, après prise en compte des minoritaires.

Le free cash-flow ressort en hausse à 76 millions d'euros au premier semestre 2017 contre 58 millions d'euros au deuxième semestre 2016. Cette hausse de 31 % d'un semestre sur l'autre résulte notamment d'une baisse des dépenses d'investissements et d'arrêts techniques programmés, lesquelles ont été

divisées par deux. L'augmentation significative du free cash-flow par rapport aux 6,7 millions d'euros générés au premier semestre 2016 reflète l'arrivée à son terme de l'essentiel du programme d'investissement de BOURBON après la livraison du Bourbon Arctic au premier trimestre 2016.

Pour finir, le volet financier du plan d'action « *Stronger for longer* ». Rappelons que le Groupe a finalisé le 28 juillet dernier l'accord de rééchelonnement de son endettement avec ses principaux partenaires financiers. À ce titre, 910,8 millions d'euros de dettes ont été réaménagés durablement avec un remboursement très progressif jusqu'en 2025. Les crédits dits *balloons* arrivant à échéance au premier semestre 2017 ont également été rééchelonnés comme anticipé.

En application des normes IFRS, les emprunts concernés ont été maintenus en dette court terme au 30 juin 2017. Avec la finalisation de l'accord de réaménagement, ces emprunts seront reclassés en dette à long et moyen terme sur le second semestre.

Dans ce contexte, BOURBON n'exercera pas en octobre 2017 son droit de remboursement des Titres Super Subordonnés à Durée Indéterminée émis en 2012. Le coupon sera ensuite révisé en application des clauses de *step-up*.

Au final, des résultats impactés par un marché qui reste difficile, mais dont la tendance baissière tend à ralentir semestre après semestre. Des coûts en baisse, une dette réaménagée et un free cash-flow en hausse.

Je vous remercie pour votre attention. Christian Lefèvre va vous faire part des perspectives de BOURBON pour les mois à venir.

## Christian LEFÈVRE

Merci Astrid.

Avec un baril stabilisé autour des 50 dollars, les compagnies pétrolières se sont adaptées, elles ont revu leurs fondamentaux et elles initient à nouveau des projets d'exploration-production en offshore. Dans l'attente, la demande en services maritimes à l'offshore reste encore très basse, mais des signaux de reprise progressive se profilent.

Tout d'abord, dans le forage. L'activité des appareils de forage offshore continental et offshore profond, historiquement faible ces deux dernières années, semble vouloir se redresser progressivement en fin d'année et en 2018.

C'est dans ce contexte que nos segments offshore continental et offshore profond devraient voir une légère progression en taux d'utilisation, mais à des prix toujours fortement challengés car toujours impactés par cette surcapacité de navires.

Dans notre segment *Crew boat*, il continuera de bénéficier d'une double volonté de nos clients opérant en mer tropicale :

- Sécuriser les transports de personnels vers les champs offshore et entre les infrastructures sur site pétrolier
- Réduire les coûts, le transfert par mer étant deux fois moins cher que le transport par air

L'activité de notre division Subsea devrait être stable, impactée positivement par les projets d'extensions des champs existants (ce qu'on appelle les projets Tie-back), mais négativement influencée par la fin des travaux de développement des champs offshore profond qui ont été commencés avant la chute du prix du baril.

Il faut noter que notre division Subsea a bien étoffé sa gamme d'activité en offshore continental et profond, mais aussi pour les énergies renouvelables offshore, avec une capacité d'apporter à ses clients les meilleures solutions de services intégrés à coûts compétitifs.

Pour faire face à cette évolution profonde du marché, le groupe a lancé un plan de transformation et poursuit notamment ses efforts de rationalisation des opérations, de réduction des coûts et de préservation du cash, avec toujours pour objectif l'excellence opérationnelle.

## Jacques de CHATEAUVIEUX

Merci, Christian. Je vous remercie de votre écoute, nous sommes maintenant à votre disposition pour répondre à vos questions.

## \_ QUESTIONS-REPONSES

### Jacques de CHATEAUVIEUX

Nous allons passer maintenant aux questions.

### Jean-Luc ROMAIN, CM-CIC Market Solutions

Bonjour. J'aurais deux questions, s'il vous plaît. La première, c'est sur l'évolution des taux d'utilisation. Est-ce que vous avez déjà une idée d'un ordre de grandeur d'amélioration que vous attendez pour l'offshore profond et l'offshore continental au deuxième semestre de cette année par rapport au premier ? C'est ma première question.

La deuxième question porte sur l'état de vos concurrents et notamment ceux qui sont passés et sortis du *Chapter 11*. Comment se comportent-ils en terme concurrentiel par rapport à vous sur les marchés où vous êtes tous les deux présents ?

### Jacques de CHATEAUVIEUX

Merci beaucoup. Je vois bien le sens de votre première question. C'est délicat de vous répondre. Ce qu'on peut dire peut-être simplement pour prendre un exemple, c'est que lorsqu'on regarde l'évolution sur l'offshore continental qui a été le plus touché, on observe qu'entre le point le plus bas pendant le semestre 2017 et la moyenne du semestre où il y a eu une amélioration de l'ordre de 5 points, dans les dernières semaines, on voit peut-être 2 ou 3 points supplémentaires, on ne peut pas aller beaucoup plus loin que cela en matière de prévision. C'est vraiment très lié aux développements qu'il va y avoir dans le marché et puis au fait que ce soit un bateau BOURBON qui soit choisi plutôt que celui d'un concurrent, donc c'est difficile de répondre à votre première question.

Pour la deuxième, je ferai un premier commentaire et peut-être que Christian donnera un point de vue sur le comportement, bien que ce soit bien tôt, mais je pense que vous faites surtout allusion à Tide Water, puisque c'est celui qui est rentré et ressorti semble-t-il, du *Chapter 11*.

La première observation, c'est que l'entreprise a retrouvé des marges de manœuvre au prix d'un grand nombre de sacrifices des *stakeholders*, puisque d'une part, les actionnaires ont tout perdu, les banques ont abandonné 1,6 milliard de dettes et les *bonds holders* se sont vus offrir soit d'abandonner soit de transférer en action.

De l'autre côté, vous avez également certainement noté que l'entreprise a annoncé qu'un certain nombre de navires qui avaient été interrompus ne seraient pas remis en service ce qui, évidemment, ne nous donne pas de perspective d'emploi pour celles et ceux qui n'ont plus été employés compte tenu de la situation. Dans ce contexte-là, il est vrai que l'entreprise semble disposer du cash nécessaire pour faire face à ces obligations, même si, compte tenu de l'information qu'il doit donner maintenant mensuellement sur l'évolution de son chiffre d'affaires, on constate que sur la première information mensuelle qui est donnée, les différences entre les dépenses en cash et les recettes en cash commencent déjà à consommer cette réserve. Je ne pense pas qu'il y ait grande possibilité de perturbation du marché même si les premières offres de prix faites par ce concurrent ont été très agressives là où on les a vues intervenir à nouveau, mais c'est somme toute assez normal pour remettre en service des navires qui sont désarmés. D'ailleurs, dans les coûts du mois de juillet, il y a certainement des frais de réactivation significatifs.

Je ne sais pas si cela répond tout à fait à votre question, mais je ne sais pas si on peut se dire que c'est plus beaucoup que cela aujourd'hui. C'est très récent.

## **Jean-Luc ROMAIN, CM-CIC Market Solutions**

Cela répond bien à ma question. Merci beaucoup.

## **Guillaume DELABY, Société Générale**

Bonjour. Merci de prendre ma question. Très concrètement, depuis quelques trimestres maintenant, vous divisez les opérations de BOURBON entre les activités de spécialités et les activités, entre guillemets, plus « commoditisées » ; est-ce que cela veut dire que dans les prochains trimestres ou les prochaines années, on va avoir une transformation industrielle profonde de BOURBON. De manière plus générale, est-ce que vous pouvez nous donner peut-être quelques couleurs (je pense que vous ne serez pas très précis, mais je tente ma chance) sur ce que peut être l'évolution de BOURBON d'ici trois ou quatre ans. Comment comptez-vous traiter la baisse des fonds propres liée aux pertes que vous allez faire dans les prochaines années ? Est-ce que vous pourriez nous donner quelques petites lanternes pour essayer d'y voir plus clair dans les deux-trois prochaines années ?

## **Jacques de CHATEAUVIEUX**

Bonjour. Je ne suis pas surpris que ceci ne vous ait pas échappé. Il est vrai aujourd'hui que la manière dont on regarde le marché et dont on l'analyse en vue de nos actions futures, prend en compte ce que l'on observe chez les concurrents et chez les clients. Il est clair que certaines prestations que nous apportons aux clients font l'objet de barrière à l'entrée, de moyens spécifiques, de positions de marché

actives, de nombre de concurrents plus limité et offre de ce point de vue toutes les caractéristiques de marché dits de spécialité.

Le marché de spécialité présente deux avantages. Le premier, c'est que l'accès à ce marché pour des nouveaux entrants est rendu plus difficile. L'autre avantage, c'est que si vous avez une part de marché significative, vous devez l'un dans l'autre avoir une rentabilité satisfaisante. C'est vrai que les marchés du Subsea ont ces caractéristiques et bien entendu celui de la mobilité également. Nous pensons qu'il est important de développer des offres nouvelles, de passer d'une situation où nous apportons des navires avec un équipage à une configuration dans laquelle par rapport aux attentes des clients, on offre une prestation plus complète et qui pourrait également faire l'objet d'un mode de contractualisation qui évolue dans le temps. Vous l'avez certainement déjà observé dans le domaine du Subsea, par exemple, lorsque nous prenons des opérations clé en main où l'on passe progressivement d'une obligation de moyens à une obligation de résultat.

Nous souhaitons nous développer dans ces activités. Nous souhaitons bien entendu apporter les offres tant dans la nature des prestations que dans la manière dont on les contracte et qui soient en relation avec ce qu'attendent les clients.

Dans le domaine de la commodité, c'est une constatation que tout le monde fait et qu'on retrouve chez un certain nombre de commentateurs de nos activités. Il semble que la différenciation à travers les navires qui sont mis à la disposition et la manière dont ils sont opérés auprès des clients ne soient pas tels que toutes les caractéristiques dont on a parlé et qui font des marchés de spécialités des marchés attractifs qui ne le soient toujours dans le cas des marchés de commodité. Cela veut dire que la rentabilité augmente ou baisse en fonction de la demande et par rapport à cette demande en fonction de l'importance de l'offre. Aujourd'hui, on est dans un double environnement négatif ou peu favorable, puisque la demande n'est pas encore répartie, cela viendra, mais que l'offre est importante avec des difficultés de se différencier.

C'est dans cet univers qu'il est important de bien réfléchir aux attentes des clients, aux enseignements de la révolution numérique et à la transformation de l'entreprise pour apporter les services tels qu'ils sont attendus, mais sans doute avec des modalités et un mode d'organisation, une implantation géographique qui puisse tenir compte de ce qu'offrent les différents éléments dont j'ai parlé en matière de différenciation et de meilleure garantie de rentabilité de nos opérations.

Vous aviez demandé des lanternes. Je crois qu'on a donné un petit peu plus que des lanternes, mais vous comprenez bien qu'on ne peut pas aller beaucoup plus loin, en tout cas à ce stade. Mais, ce qui est clair, c'est que rester tel qu'on est, tel qu'on a été, tel que l'industrie a toujours vécu dans les marchés de commodités, c'est finalement s'en remettre pour monter ou descendre à la bonne volonté de la marée. Ce n'est pas trop dans l'ADN de BOURBON.

## **Guillaume DELABY, Société Générale**

Sur la question des fonds propres, parce qu'on peut penser que d'ici deux ou trois ans, vous n'aurez plus beaucoup de fonds propres...

## Jacques de CHATEAUVIEUX

Vous savez, la stratégie aujourd'hui très clairement, c'est s'assurer que nous avons la capacité autonome de financer le bas de cycle dans l'attente de la reprise qui viendra renforcer la capacité de génération de cash de l'entreprise. Vous avez vu qu'un certain nombre d'initiatives ont été prises et couronnées de succès de manière à ce que le flow de cash out soit équilibré par ce qu'on estime être nos générations de cash actuellement au point de vue des opérations. On continuera dans cette perspective, on n'exclut rien bien entendu, mais ma conviction, c'est que l'entreprise a les moyens de faire face au financement nécessaire de cette période et lorsqu'elle sortira de cette période, on pourra dédier une part significative de cette génération de cash au remboursement de ses emprunts qui ont été rééchelonnés, donc dans l'immédiat, au moins pour les deux ans qui viennent, je ne vois pas de modification sensible en relation avec les fonds propres par rapport à ce que vous pouvez imaginer par ailleurs.

## Guillaume DELABY, Société Générale

Dernière question, c'est peut-être davantage pour Astrid : est-ce raisonnable d'imaginer une génération de cash sur l'ensemble de l'année de l'ordre de 150 millions d'euros ? Grosso modo, je multiplie par deux ce que vous avez fait au S1.

## Jacques de CHATEAUVIEUX

C'est bien tenté !

## Astrid de BRÉON

Je vous confirme le chiffre de 76 millions d'euros au S1 2017 et celui du S2 2016. Après, sur les projections, l'investissement est souvent légèrement au second semestre en termes de dépenses et de CAPEX, mais on ne reviendra pas dans les ordres de grandeur qu'on a connus dans les années 2014-2015 en termes de programme d'investissement.

## Jacques de CHATEAUVIEUX

Vous avez vu que dans la baisse de la part des investissements et donc l'amélioration du free cash-flow, il y a la baisse des entretiens périodiques. Ce dont je rêve, c'est qu'on ait beaucoup d'entretiens périodiques à faire, parce que cela voudrait dire qu'on réactive beaucoup de navires pour les mettre à nouveau au travail. Il faut s'attendre à cela, c'est-à-dire que s'il y a une reprise qui s'accompagne d'une réactivation de la flotte qui a été désarmée, on aura des dépenses classées par les comptes, je crois ou par l'IFRS, en investissement, mais ce serait plutôt une bonne nouvelle. En matière de cash-out lié aux investissements classiques, il n'y a pratiquement rien.

## Guillaume DELABY, Société Générale

D'accord. Merci beaucoup. Bonne journée.

## **Petri KORTE, Danish Ship Finance**

Est-ce qu'il serait possible que vous nous parliez des contrats à l'avenir sur les segments du continental, du Subsea et de l'offshore profond ?

## **Jacques de CHATEAUVIEUX**

Je pense qu'on a donné dans les annexes du document d'aujourd'hui la couverture des contrats par segment que nous donnons traditionnellement en annexe à nos comptes. Je vais m'y référer. Pour moi, c'est sur la page 16. Vous allez trouver la contractualisation de la flotte. On donne à la fin de juin 2017 : deep sea offshore : 36 ; continental offshore shallow water : 31, Crew Boats : 41 ; et Subsea : 22.

## **Petri KORTE, Danish Ship Finance**

Désolée, je n'avais pas vu cela.

## **Jacques de CHATEAUVIEUX**

Est-ce que cela vous va ?

## **Petri KORTE, Danish Ship Finance**

Oui, très bien, merci beaucoup. Je n'avais pas fait attention.

## **Jacques de CHATEAUVIEUX**

Merci pour la question, parce que d'un point de vue tactique, on n'a pas trop envie d'avoir des contrats à long terme à des tarifs si bas. S'il y a une remontée des tarifs, on raterait l'opportunité d'avoir plus de recettes à travers des contrats, donc de toute évidence, il y a des clients à qui on ne peut pas dire non. On le ferait, mais on ne se bat pas du côté des commandes pour une contractualisation. Ce serait à un niveau bas et je suis sûr que vous comprenez cela.

## **Petri KORTE, Danish Ship Finance**

On comprend cela parfaitement. Merci beaucoup.

## **Thibaud TEILLARD, Le Marin**

Bonjour. Merci de prendre ma question. J'ai deux questions qui n'ont rien à voir. M. de Chateauvieux disait que Tidewater ne remettait pas certains navires en service. Est-ce que vous pensez qu'avec un retour de la croissance, les 100 navires qui sont actuellement désarmés auront tous du travail ? Est-ce que la révolution numérique peut modifier l'offre telle qu'elle est aujourd'hui ?

Deuxième question qui n'a rien à voir : on a des annonces gouvernementales disant que le pétrole, c'est mal, qu'on n'en produira plus en France. Comment gérez-vous le fait d'aider les pétroliers à produire du pétrole dans le monde entier ?

## Jacques de CHATEAUVIEUX

Si je voulais faire court, je dirais que la première question, c'est d'abord non et ensuite, oui. Non, tous les navires ne reviendront pas en service sous l'étiquette BOURBON. Et, oui, l'évolution dans la manière de gérer les navires fait que certains navires sont totalement prêts pour mettre en œuvre cette évolution, d'autres nécessiteraient des investissements importants et auraient plus avantage à être opérés dans un cadre différent et peut-être par des opérateurs autres que BOURBON.

Pour ce qui est du pétrole, je vais laisser nos experts parler. Demandez à M. Pouyanné et à tous les autres comment, lorsqu'ils vont à l'étranger négocier des droits d'exploration, ils expliquent que ce qui est bon pour eux à l'étranger n'est pas bon pour eux en France. Ce ne doit pas être trop facile quand même. Nous, dans la chaîne alimentaire de tout cela, on est très loin des premières places.

Pour revenir à votre première question, c'est clair que l'industrie du shipping, de l'activité maritime (et vous l'avez bien vu dans les autres secteurs) ne sera pas immune devant tout ce qui se passe dans le domaine de la digitalisation, sur la manière de faire des activités et également de ce qu'on observe ici ou là en termes de déconstruction et de reconstruction des chaînes de valeur avec des degrés de participation ici ou là ou des opportunités de spécialisation ici ou là qui n'existaient pas avant. Je crois qu'il faut avoir l'esprit très ouvert. Cela ne vous surprendra pas que ce soit le cas chez BOURBON, parce que cela va se faire de toute façon. La question n'est pas : Est-ce que cela va nous arriver, mais est-ce qu'on peut tirer parti de ce que cela permet pour nouer avec les clients des relations sur des bases nouvelles qui sont celles qu'ils attendent comme je le disais tout à l'heure, car leur maître mot aujourd'hui, c'est la simplification, c'est la standardisation, ce sont les gains de productivité. La question c'est : vous, au service maritime à l'offshore pétrolier, que faites-vous pour être à la hauteur sur ce plan-là ?

On a également des questions qui nous viennent par Internet et on nous demande de commenter le cours de l'action BOURBON. C'est la question à un milliard de dollars ! Je n'en ai aucune idée. BOURBON communique au marché de façon claire sur ce que l'on fait. Quel est notre sentiment sur le marché ? Comment cela va affecter notre entreprise ? Mais, il faut vous rendre compte qu'aujourd'hui, la Bourse est parfois animée par d'autres considérations sur lesquelles on a très peu d'influence. Ainsi, c'est très difficile à dire. Si vous reliez cela à la question qui a été posée avant en français : comment voit-on le potentiel de BOURBON en termes de sa valeur à l'avenir. Notre principal objectif, c'est d'avoir des capacités d'autofinancement ayant prouvé cela en parlant avec les personnes qui peuvent nous financer. Nous estimons que ce qui a été fait dans les circonstances actuelles nous aidera à naviguer de façon autonome et avec sécurité à travers les besoins de financement dans les deux prochaines années, mais on s'adaptera aux changements quoi qu'il en soit, donc c'est très difficile à dire quelle pourrait être la performance.

Bien sûr, moi-même, je suis actionnaire et lorsque je regarde les rapports boursiers, je ne suis pas enthousiaste. Mais, lorsque je vois ce que fait l'entreprise, comment la société se positionne pour profiter de l'avenir, à ce moment-là, je me sens à l'aise et comme je n'ai pas l'intention de vendre mes actions, le cours de l'action n'est pas significatif pour moi. On ne peut pas interagir avec cela. C'est une question par Internet, donc j'espère que je vous ai donné une idée par rapport à votre question et merci, d'ailleurs, pour votre question.

## Jean-Luc ROMAIN, CM-CIC Market Solutions

Une question additionnelle sur l'éolien offshore. Vous avez construit avec succès une première éolienne flottante. Comment évaluez-vous la taille du marché en France et en Europe ? Est-ce que vos navires sont adaptés ? Est-ce qu'il y a des investissements à faire sur certains navires pour avancer sur ce marché plus largement ? Est-ce que vous pouvez nous en dire un peu plus sur ce marché complémentaire du pétrole ?

## Christian LEFÈVRE

Sur le marché de l'éolien flottant, nous avons des navires qui sont adaptés aux phases construction, mais pas dans l'installation de la partie lourde de l'éolienne, plus dans la partie de la connexion, de l'ensouillage des câbles, de la protection des câbles et nous avons déjà fait deux saisons en mer du Nord, en Allemagne et en Angleterre avec un navire construit notamment à Boulogne les années passées.

On a aussi la technologie et on a développé l'ingénierie pour tout ce qui est éolien flottant et on a réalisé l'ingénierie et l'ancrage de la première éolienne flottante au large du Portugal il y a plus de trois ans. Dernièrement, on a réalisé l'ancrage d'une éolienne avec l'école centrale de Nantes au large de la Bretagne, avec des ancrages sous très haute tension pour mettre en place cette éolienne. On a des navires spécialisés, pas pour l'installation des éoliennes qui sont très lourdes et qui demandent des navires de très grosse taille, mais pour toutes les opérations périphériques. Bien sûr, quand les champs sont en production pour les activités de maintenance, grâce aux navires de maintenance Subsea, qui sont en positionnement dynamique avec des grues et qui peuvent intervenir. On pense qu'on peut aussi intervenir avec les Crew boats, notre gamme Surfers qui sont aussi dimensionnés pour répondre à certains besoins.

## Jean-Luc ROMAIN, CM-CIC Market Solutions

Je vous remercie.

## Jacques de CHATEAUVIEUX

Merci beaucoup. Merci pour votre attention à notre présentation et je vous donne rendez-vous l'année prochaine lorsque l'ensemble de l'année 2017 pourra être commenté. Merci et pour ceux qui rentrent de vacances, bonne reprise.