

BOURBON

Intervention de Jacques de Chateauvieux
Président du conseil d'administration
Assemblée Générale mixte - 21 mai 2015

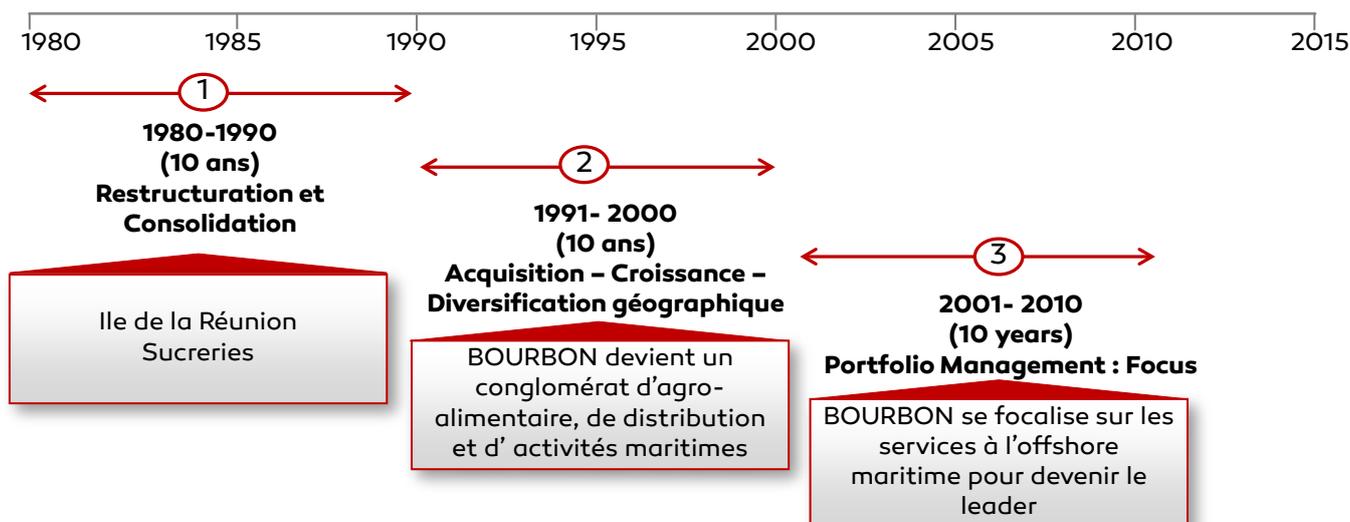
_ BOURBON DEMAIN

Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires

Ceux d'entre vous qui sont actionnaires de l'entreprise depuis de nombreuses années, et ceux qui ont pris connaissance de notre histoire, savent que jusqu'en 1975, soit pendant près de 30 ans d'existence, la société a développé un seul métier : celui de la culture et de la transformation intégrale de la canne à sucre.

Après avoir réalisé la restructuration agricole et industrielle à la Réunion et initié des valorisations complémentaires dans ce secteur, BOURBON s'est diversifié dans trois directions très différentes :

- L'agro-alimentaire à la Réunion et la canne à sucre au Vietnam
- La grande distribution à la Réunion, et à partir de cette île dans l'océan indien et au Vietnam
- Les activités maritimes dans le remorquage portuaire, le transport de vrac sec et les services maritimes à l'offshore pétrolier.

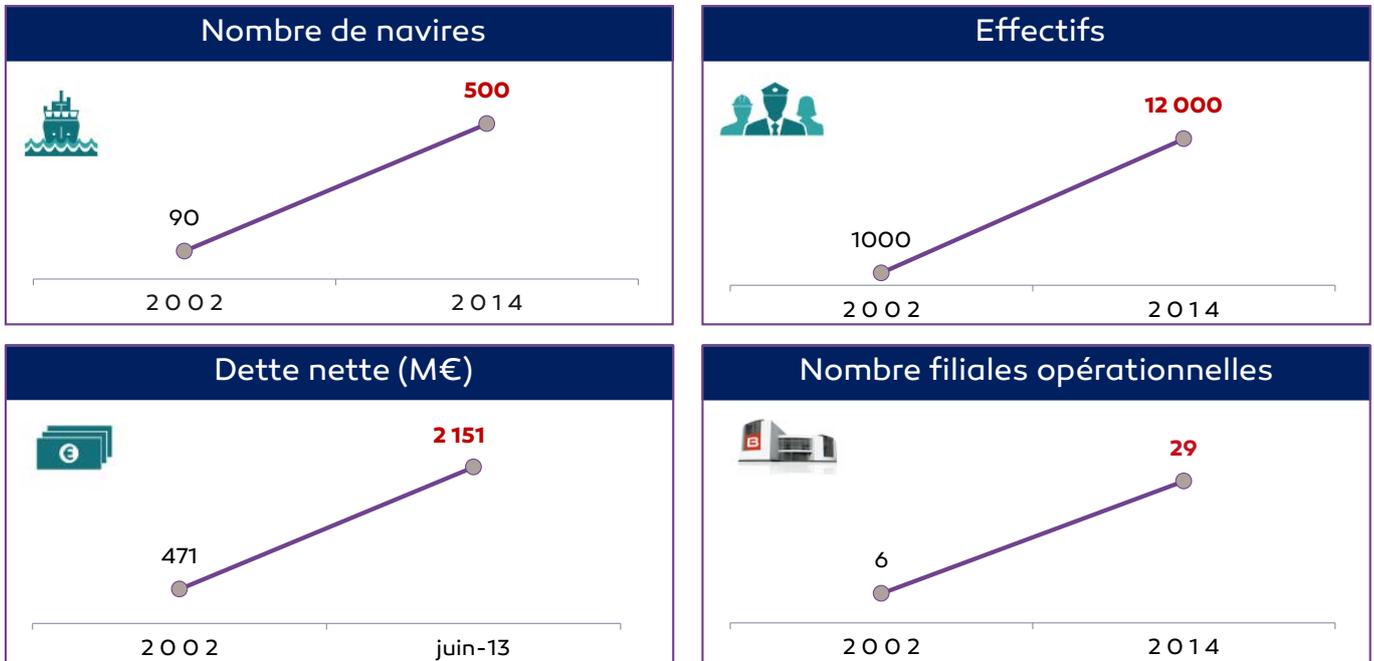


Le modèle de croissance de cette deuxième période de 10 ans était d'acquérir des entreprises et d'en révéler le potentiel par l'investissement et la diversification géographique.

C'est à la fin de cette deuxième phase de dix ans que BOURBON a été introduit en bourse le 20 octobre 1998. Le conglomérat d'alors s'est vite révélé peu valorisable en bourse, et la décision fut prise de se focaliser sur un seul métier et d'en devenir le leader mondial : celui des services maritimes à l'offshore pétrolier et gazier.

Avec cette dernière étape, BOURBON aura investi plus 6 milliards de dollars dans le maritime, prenant livraison d'un navire neuf tous les 12 jours pendant douze ans et vu ses effectifs se multiplier par 12.

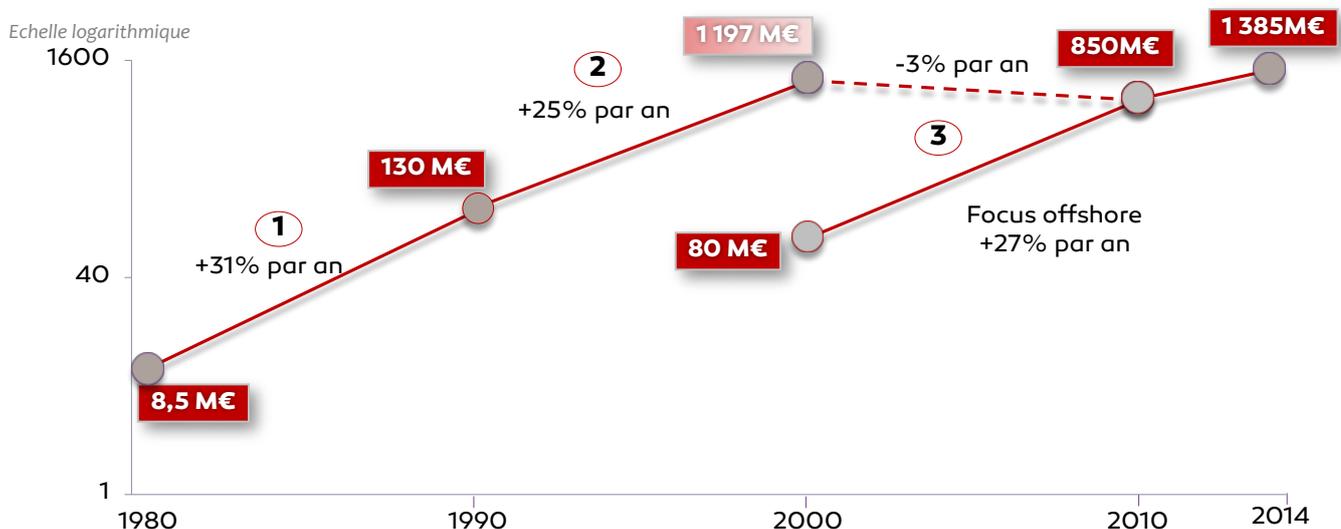
C'est un succès unique dans l'histoire de l'industrie des services maritimes à l'offshore de ces cinquante dernières années. Il est celui des femmes et des hommes de BOURBON qui servent les clients partout dans le monde, fort de leur engagement et de leurs compétences, partageant la même culture d'entreprise en dépit des 90 nationalités à l'œuvre pour BOURBON.



Les trois étapes de notre croissance ont été caractérisées à la fois :

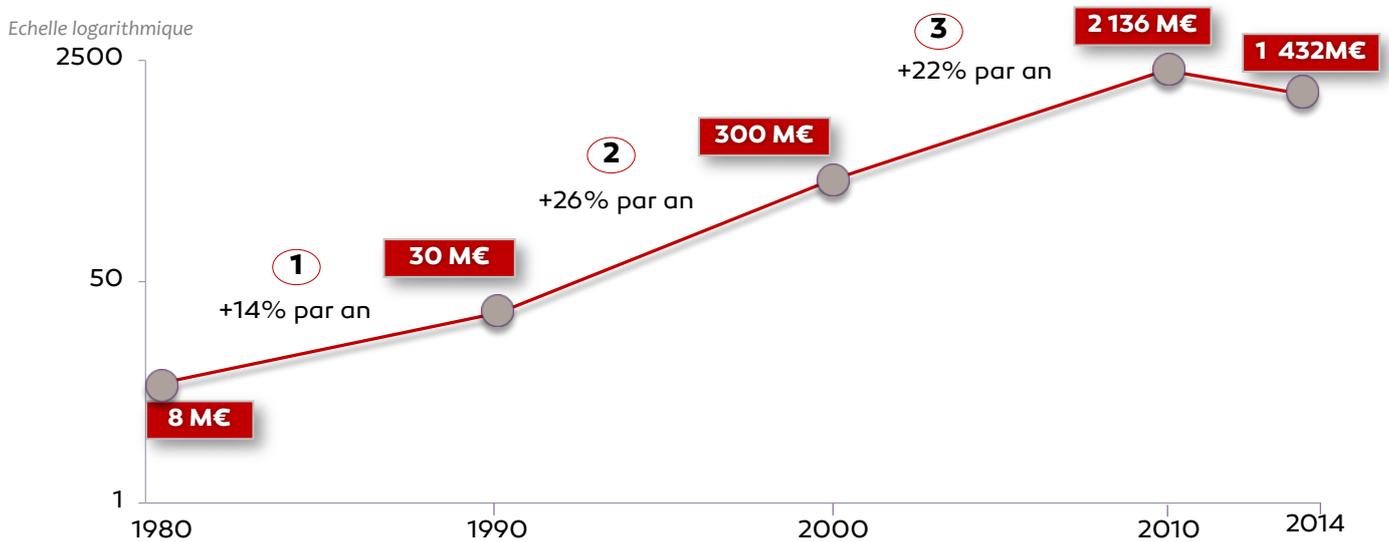
- Par une **forte croissance** du chiffre d'affaires, et notamment de celui du métier objet de la focalisation totale de nos activités : l'offshore ;

Chiffre d'affaires



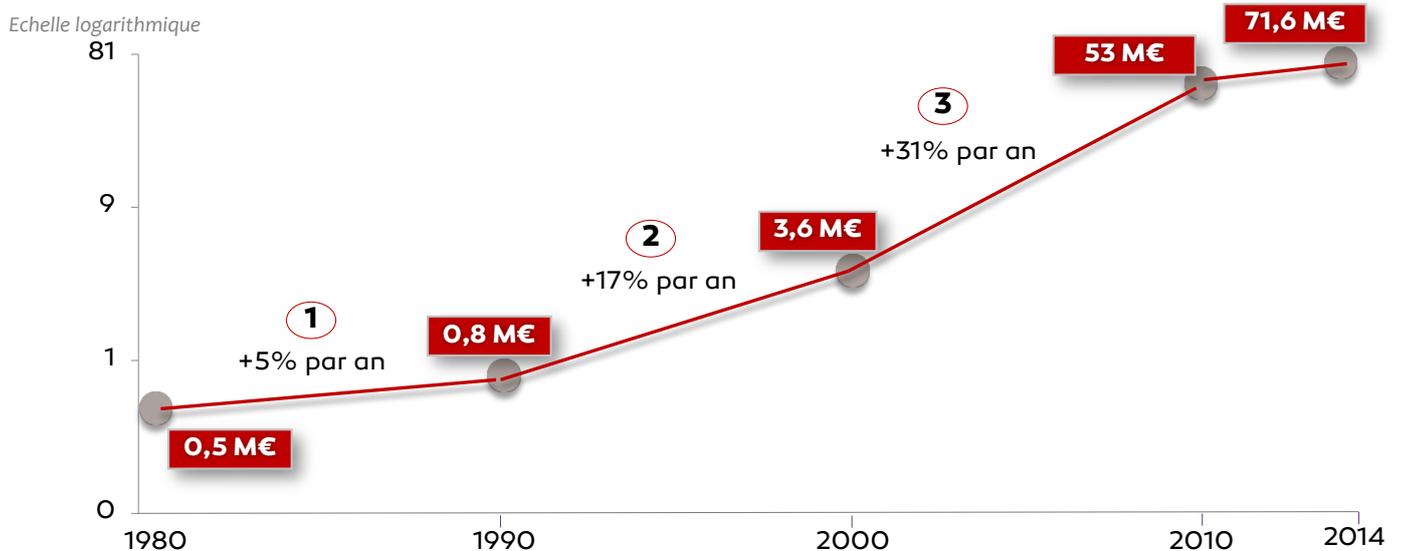
- Par une **valorisation continue** de BOURBON illustrée par la valeur totale de l'entreprise détenue par ses actionnaires, tout en bénéficiant de la liquidité de la bourse depuis fin 1998 ;

Capitalisation boursière



- Et par un souci constant du **rendement cash** pour l'actionnaire de long terme, la masse des dividendes distribués par BOURBON à ses actionnaires de 1980 à 2010 a augmenté en moyenne de 17% par an.

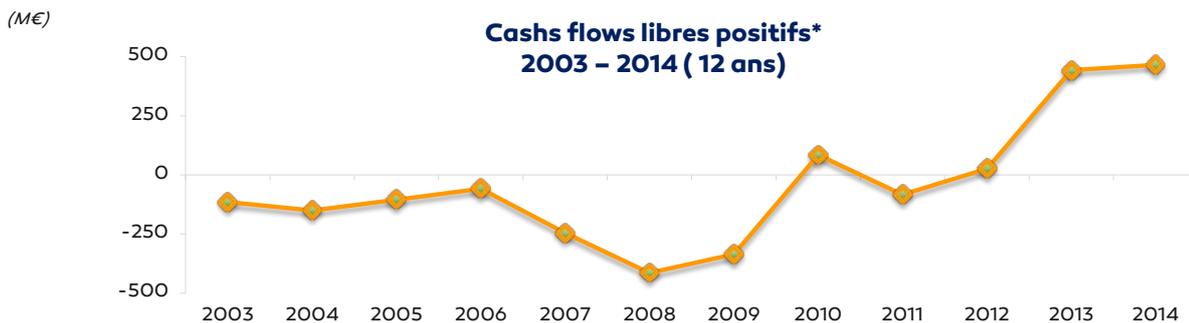
Distribution de dividendes



Depuis 2010, nous avons complété notre flotte de navires pour affirmer clairement notre position de leadership, et en poursuivant le même modèle économique :

- Navires innovants, construits en série, économes en carburant pour les clients ;
- Excellence opérationnelle en matière de sécurité et de fiabilité de la flotte ;
- Implantation internationale auprès d'une clientèle diversifiée et répartition équilibrée entre les différents segments du Subsea, de l'Offshore profond et continental, ainsi que de l'activité de transport par crew boats.

Cette dernière étape s'est accompagnée d'une politique volontariste de désendettement par cession et reprise en location coque nue d'une partie de la flotte et d'une forte réduction des investissements qui seront terminés en 2016. BOURBON inaugure également une phase de génération de flux net positif de trésorerie, ce que nous n'avions pas connu depuis des années.



* Cash flows libres : Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles - acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles + cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Aujourd'hui trois constatations s'imposent à notre considération :

Tout d'abord les efforts réalisés pour devenir ce qu'est BOURBON aujourd'hui n'ont pas encore porté tous leurs fruits. La matérialisation de notre succès dans nos résultats financiers est contrariée par une conjoncture défavorable de l'activité pétrolière actuellement à un point bas de son cycle.

Deuxièmement, la bourse n'a reflété que rarement la valeur économique de l'entreprise. Ces décalages conduisent ceux qui achètent à le regretter et génèrent incompréhension et parfois découragement chez celles et ceux qui travaillent pour obtenir des bons résultats pour BOURBON partout dans le monde.

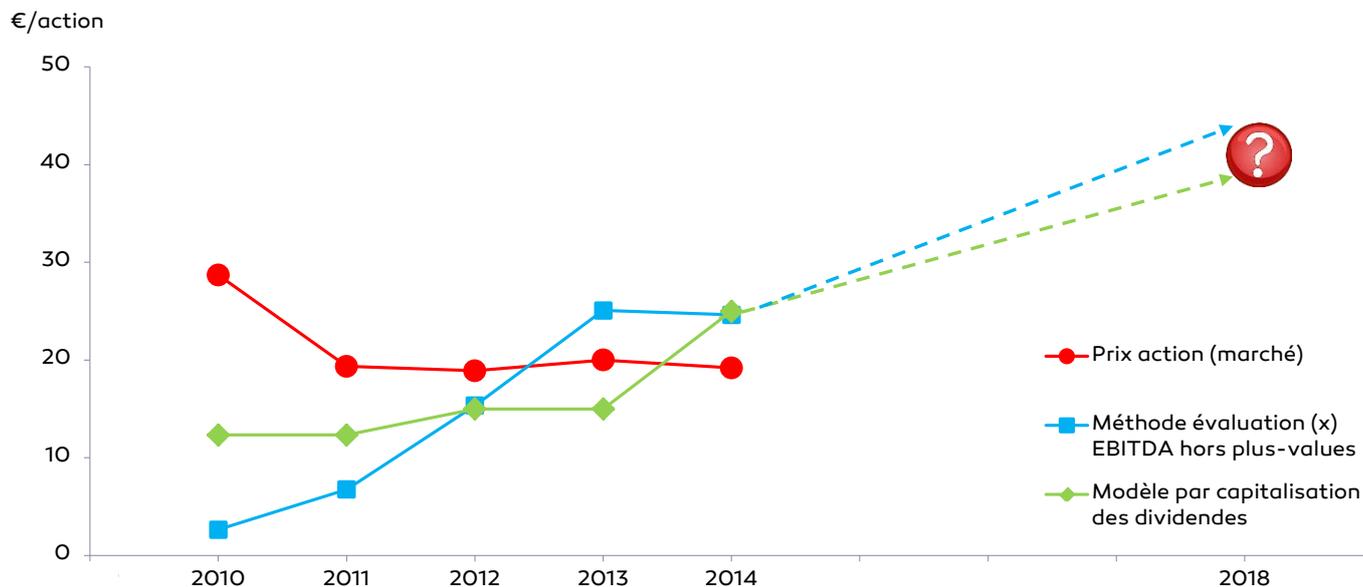
La valeur de l'entreprise, c'est le résultat de sa génération de liquidité, l'EBITDA, et de ce que nous en faisons :

- L'investissement, pour atteindre nos objectifs de croissance ;
- La réduction de la dette pour être en mesure de préparer l'avenir.

La valeur de l'entreprise, c'est également ce qu'elle rapporte à ses actionnaires. Par exemple, si le rendement attendu est de 4%, 1 euro de dividende valorise l'action à 25 euros.

De 2010 à nos jours, vous pouvez constater qu'au regard de ces deux critères : un multiple de l'EBITDA moins les dettes et la valeur par capitalisation du dividende, le marché a anticipé le cours de BOURBON à la hausse ou à la baisse dans des proportions importantes.

Valorisation de l'action BOURBON



Aussi, après l'OPA de JACCAR Holdings de juin 2014, la question est posée de savoir si au regard des attentes des actionnaires de long terme, la Bourse, à Paris, est la seule solution possible. Ma conviction est que l'engagement de nos équipes, la qualité de notre flotte de navires, une meilleure maîtrise des coûts, et le retour à un environnement de marché favorable vont produire le moment venu la forte rentabilité que l'on est en droit d'attendre de la position de leadership de BOURBON.

Enfin, les arbres ne montent pas au ciel : il y a une limite au modèle de croissance qui fut le nôtre de « plus de navires pour plus de part de marché ». Atteindre cette limite, si ce n'est pas déjà le cas, ne peut constituer l'unique volet de notre vision pour l'avenir.

Votre conseil d'administration, les équipes dirigeantes et moi-même avons compris que désormais BOURBON doit viser trois objectifs :

1. Capitaliser sur la confiance des clients, leur apporter plus de services à partir de la plateforme que constituent nos navires et acquérir dans ces domaines une position de leadership ;
2. Conserver une structure financière solide et maintenir cet atout pendant les prochaines années ;
3. Gérer l'entreprise de manière à garantir une progression régulière du pouvoir d'achat des dividendes.

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

Le monde dans lequel nous vivons connaît une mutation non pas légère, mais d'un ordre de grandeur, dont les effets ne sont pas totalement perceptibles, mais que rien n'arrêtera. Cette nouvelle phase de déconstruction et de reconstruction, comme une conséquence inévitable de la révolution numérique, va transformer les façons dont seront imaginés, produits, distribués et consommés les biens et les services dont notre société découvrira avoir besoin.

Pour réinventer son modèle, BOURBON doit relever quatre défis.

1. Tout d'abord celui de **la sécurité** et de **la compliance**, pour être fiable et irréprochable. Dans notre environnement pétrolier et gazier offshore, c'est la plus forte barrière à l'entrée.

Ce sont des conditions sans lesquelles les clients n'acceptent plus de vous conserver comme fournisseur de services. Pensons aux événements du Golfe du Mexique et à leurs conséquences par exemple. Au-delà de l'équipement des navires et des procédés d'exploitation à respecter, c'est avant tout sur l'ensemble des personnes à l'œuvre chez BOURBON que repose notre conformité et notre excellence dans ces deux domaines.

2. **La révolution numérique** est un fait. Ses conséquences ne sont pas visibles par tous avec la même intensité mais nous sommes tous touchés ! La manière dont vont être gérées les nouvelles attentes des clients, la fiabilité des navires, la performance opérationnelle, la conformité réglementaire, les attentes du personnel, et la transparence des impacts de notre activité sur la société et l'environnement, va subir une mutation qui s'invente en se réalisant. C'est la nouvelle frontière ; les conséquences en matière stratégique et concurrentielle restent à découvrir, ou mieux à imaginer et à mettre en œuvre.

3. **Gérer la complexité** : Les clients vont de plus en plus attendre de leurs fournisseurs qu'ils soient des virtuoses de leur métier. C'est-à-dire qu'ils produisent les biens ou rendent des services d'une grande complexité sans que celles-ci n'apparaissent à l'exécution.

Nous devons gérer la complexité pour délivrer une prestation avec simplicité et efficacité dans un environnement où vont se redéfinir les champs concurrentiels, les *business* modèles, l'organisation et l'inter relation entre les acteurs dans l'entreprise. Car il s'agira de développer la capacité de gérer le processus sans forcément en réaliser soi-même toutes les étapes.

4. **Rester agile** : Etre agile, ce n'est pas un aspect de tempérament, une question de charisme. Etre agile, c'est un trait de caractère qui se forge par la discipline et la pratique régulière du débat dans le processus de décision. C'est difficile et mal vu dans un monde où toute contestation de la pensée unique, tout écart par rapport au benchmark, toute remise en cause des solutions à la mode sont suspects et à priori exclus.

BOURBON devra rester agile et pour cela écouter, étudier, débattre, respecter et bâtir sa propre conviction sur la vérité des faits !

A la lumière de ce qui précède, vous comprenez que BOURBON demain ne peut se concevoir comme la répétition de ce qui a été fait jusqu'à présent. Cela ne peut pas se décrire en plan pluriannuel comme nous l'avons proposé en 2002, 2007 et 2010.

En revanche, ce que nous sommes aujourd'hui, est une base unique à partir de laquelle se projeter vers ces nouvelles frontières, dans ces nouveaux modèles d'entreprise, avec agilité et ambition pour adopter, quand nécessaire, les nouveaux modèles susceptibles de garantir à chaque partie prenante de l'entreprise, croissance et création de valeur et notamment à vous les actionnaires de long terme de BOURBON, protection de la valeur de l'entreprise et progression régulière du dividende.

C'est ce à quoi nous allons désormais nous consacrer.

Je vous remercie de votre confiance.