

Jean-François Hénin,
président de Maurel&Prom

“Il faut prier le ciel pour que le pétrole augmente tranquillement”

Comment un serial-entrepreneur, non conformiste patenté-, transforme des risques en opportunités dans le métier si particulier de l'exploration pétrolière.



“Avec la “Peak demand”, il faut absolument prier le ciel pour que le pétrole s'établisse assez rapidement dans la zone des 60/80 \$ plus ou moins 10 \$, et puis augmente tranquillement pour qu'il y ait un peu de stabilité dans le monde et que l'on trouve un équilibre raisonnable entre l'offre et la demande sur le long terme”.

Par Patrick Arnoux

Au milieu des géants de l'or noir, ce David tire avec malice son épingle (en or massif) de ce jeu planétaire mêlant les risques politiques, financiers, “scientifiques” lorsque les coûteux forages ne répondent pas positivement aux promesses des travaux sismiques. Entrepreneur, il rationalise et corsète les paris audacieux de ses risques par une robuste gestion financière

Terrien, enraciné par tout un système de valeurs classiques dans les réalités de l'existence

Cet été, je me suis battu contre tout le monde en disant que le pétrole était beaucoup trop cher. J'en ai vendu à terme et j'ai failli me faire lyncher par mes actionnaires. Aujourd'hui, on me reproche de ne pas en avoir vendu plus ! Quand nous sommes entrés dans le pétrole, j'étais fasciné par la théorie du peak oil qui me paraissait totalement imparable. Quand le baril valait 10 dollars en 1998, il n'y avait aucune hésitation, les prix ne pouvaient que monter. J'ai donc suivi toute cette ascension calée sur cette théorie du peak oil. A partir du moment où on a passé le cap des 120 dollars, il y avait un truc qui ne collait plus. Contrairement à ce qu'on peut penser, le pétrole est une matière comme une autre, avec une flexibilité de la demande, une possibilité de substitution. J'ai découvert cet été une étude absolument fascinante expliquant qu'à 150 dollars le baril, il n'y a plus la théorie du “peak offer”, mais c'est un “peak demand” : les

“A 150 dollars le baril, il n'y a plus la théorie du “peak offer”, mais c'est un “peak demand” : les prix sont tels qu'ils détruisent la demande”

prix sont tels qu'ils détruisent la demande. Ils la détruisent avec un effet terrible sur le pouvoir d'achat du monde entier mais surtout, en mettant en fonctionnement les deux plus grands gisements du monde qui soient : les économies d'énergie, et les produits de substitution. Cet été, personne n'écoutait ni le président de l'Opep, ni le ministre des Affaires pétrolières de l'Arabie Saoudite expliquant

qu'ils voulaient bien augmenter leur production à condition qu'on leur donne des acheteurs. On ne s'est donc jamais trouvé dans la situation d'être à court de pétrole. Maintenant il y a un mouvement d'une extrême violence qui présente le risque de faire revivre le peak oil, le peak offer. A partir du moment où le monde se remet à consommer du pétrole à 50 dollars, les ventes vont bien évidemment exploser comme la demande et à ce prix, l'industrie n'est pas capable d'investir ce qu'il faut. On risque de recréer le problème. Il faut absolument prier le ciel

“Il y a un mouvement d'une extrême violence qui présente le risque de faire revivre le peak oil, le peak offer”

pour que le pétrole s'établisse assez rapidement dans la zone des 60/80 \$ plus ou moins 10 dollars, et puis augmente tranquillement pour qu'il y ait un peu de stabilité dans le monde et que l'on trouve un équilibre raisonnable entre l'offre et la demande sur le long terme.

L'industrie

Grâce au ciel, nous avons vendu le gisement de M'Boundi sur des prix de 62 dollars à l'Eni et sur un taux direct d'actualisation de 8,5. Tout le monde a rigolé. Aujourd'hui, on le vendrait peut-être à 62 dollars, mais sur l'actualisation de 12 ou 13, un prix qui serait beaucoup plus faible. Grâce à cet argent, nous avons pu mener une politique d'investissement en matière de recherche qui est en train de produire ses fruits.

qui ne laisse guère de place à l'improvisation. Domaine dont il fut un virtuose bien avant les dérives calamiteuses de la discipline. Terrien, enraciné par tout un système de valeurs classiques dans les réalités de l'existence, Jean-François Hénin, hors des sentiers rebattus, a traversé bien des épreuves. Un point fixe lui a permis de les surmonter : son élevage de centaines de vaches limousines dans la Nièvre.

Début 2008, lorsque les grandes sociétés ont déclaré qu'elles doubleraient leurs programmes d'exploration, on n'a pas vu qu'elles n'augmentaient en fait que de 15 à 20 % parce qu'elles n'avaient pas les capacités physiques de le faire, du fait d'une pyramide des âges véritablement dramatique. Pendant 20 ans, les grandes sociétés n'ont pas formé les techniciens dont on a besoin aujourd'hui. Le drame de notre industrie ? Les compétences manquent partout dans le monde. A part quelques pays, comme l'Algérie qui a un développement très planifié de son économie pétrolière, comme le Brésil, du fait que Petrobrass a mené une politique à long terme et les Chinois parce qu'ils sont

chinois ! Partout, nous sommes en train de subir les conséquences des 20 ans de prix bas, de 1988 à 2000, pendant lesquels l'industrie a peu investi mais surtout n'a pas formé de gens. On ne trouve pas de gens qualifiés pour faire nos travaux. Aussi, on rappelle comme consultants les gens partis à la retraite il y a deux ou trois ans.

Les métiers

Vous avez des métiers scientifiques de base mais aussi le coup d'œil, l'expérience, la manière de voir qui représentent une véritable science, cette connaissance d'un milieu, la capacité d'interprétation, quand vous faites des forages, la capacité de forer dans de bonnes conditions, de ne pas tuer un puits, de ne pas pas-

ser dans une zone de pétrole sans la voir. Il faut des gens de qualité. A l'été 2007, invité à faire une présentation aux HEC en troisième cycle dont la moitié sont ingénieurs, j'avais évoqué le plus grand gaspillage qu'on puisse imaginer pour l'humanité : “vous vous préparez à être chômeurs, cela vous regarde, mais surtout vous avez des talents de scientifique qui manquent dramatiquement à l'industrie”. On subit la fuite des talents : on a dévoyé les scienti-

“Vous avez des talents de scientifique qui manquent dramatiquement à l'industrie”

fiques fascinés par l'argent facile, ils ont quitté leur domaine pour aller faire des dérivés cinquièmes de la fonction qui ont ruiné le monde, un gâchis monstrueux de talents et qui a suivi les cinq ans de folie que l'on sait.

Le business model

Les majors sont des institutions extrêmement lourdes et puissantes : le temps de la décision est lent... Son coût ? Plusieurs dizaines de millions de dollars pour aller quelque part. Elles ne peuvent donc s'adresser qu'à ce qu'on appelle “des éléphants”, des gisements de grande importance. Cela laisse tout ce qui est de moyenne et petite importance libre aux petits. Mais dans la période récente, les prix étaient tels que les grands regardaient tout, alors il fallait veiller au grain. Il existe donc d'abord une place pour les petites et moyennes sociétés. En fait, il y avait deux

“Notre valeur ajoutée est de prendre des risques que d'autres ne prennent pas afin de trouver du pétrole”

business models dans le passé : celui de low-cost producer. Les grandes sociétés se débarrassaient de leurs gisements en fin de vie. A 100 dollars le baril, ce modèle n'existe plus mais il en existe un autre : notre valeur ajoutée est de prendre des risques que d'autres ne prennent pas afin de trouver du pétrole. Une fois que vous avez découvert votre pétrole, que vous l'avez éventuellement mis en production, vous faites un pari sur les prix du pétrole à l'avenir. Si vous voulez faire ce pari-là, mieux vaut aller sur le marché du terme, vous prenez moins de risques. La véritable valeur ajoutée, c'est de trouver les barils supplémentaires ; c'est là-dessus qu'on nous juge. C'est un métier extrêmement exigeant. Il faut des actionnaires en accord avec ce schéma. Globalement, à ce jour, la moyenne de nos prix de découverte a été inférieure à 2,5 dollars, 2 dollars le baril, et on a vendu Bundy sur des réserves en terre de l'ordre de 12. Notre pari est de renouveler cette performance.

L'exploration

D'abord un risque financier. Normalement, la moyenne de l'industrie, c'est un succès pour sept puits forés. Notre moyenne pour l'instant, c'est 1 pour 2. Pour nos permis en Colombie, au Gabon, au Congo, en Tanzanie, en Syrie, etc., on “peigne” ces prospects

“La moyenne de l'industrie, c'est un succès pour 7 puits forés.”

Notre moyenne pour l'instant, c'est 1 pour 2”

pour en faire des lead : une première étude vous donne une sorte d'impression, et puis on fait mûrir avec la sismique. Avec des études théoriques, on a fait un prospect et on tente d'évaluer sa taille : vous vous dites que cela va peut-être vous faire un milliard de barils en terre. Dont on va récupérer 25 % pour tomber en fonction des infrastructures à 5, 6 ou 7. Notre méthode de sélection des prospects est très rigoureuse.

La géopolitique

Au départ, nous n'allons pas dans les pays qui ne nous permettent pas de gagner de l'argent. Ainsi, les pays d'Afrique du Nord ou l'Angola sont des pays dans lesquels les risques techniques sont faibles, les chances de trouver de très gros gisements sont importantes, mais la fiscalité globale est considérable. En Libye,

“La première sélection se fait sur des critères fiscaux”

le taux de royalties est de l'ordre de 80 %. Alors, nous allons dans les pays qui veulent relancer leurs industries et qui proposent

CHIFFRES CLES

Chiffre d'affaires 2007 : 289, 5 millions d'euros
Résultat opérationnel : 23 millions d'euros
Effectifs : 190 salariés
Investissements/an : 200 millions d'euros

PA



“A 50 dollars, les ventes vont bien évidemment exploser comme la demande et à ce prix, l'industrie n'est pas capable d'investir ce qu'il faut.”

L'argent

Ce n'est pas une fin, juste un instrument de mesure, une ressource nécessaire, d'abord pour entreprendre. Lorsque nous avons démarré dans la vie avec ma femme, j'avais un peu d'économies venant de ma solde de sous-lieutenant. On n'avait que ça. L'intérêt de l'argent, c'est d'être un instrument neutre ; il n'a pas de couleur, il est là comme témoin et moyen. Le véritable entrepreneur est passionné par la construction, un peu comme le pay-

“Ce n'est pas une fin, juste un instrument de mesure, une ressource nécessaire”

san qui sème son champ, il est fasciné par le côté construction intellectuelle du succès de la vie de tous les jours, des succès, des échecs et des liens humains qui se créent autour de ça. Or ce qu'on a vu dans le système bancaire ces dernières années, c'est un système totalement déréglé dans lequel les gens gagnaient beaucoup trop d'argent sans prendre aucun risque personnel. Ils jouaient avec l'argent des autres : si ça gagnait, c'était pour eux, si ça perdait, c'était pour les autres.

Le bonheur

Ce terme n'a pas beaucoup de sens au présent. On peut être joyeux, on peut être heureux, on peut être bien dans sa peau. Il y a des choses qui me rendent triste ou joyeux, qui me rendent heureux. Mais, pour moi, le terme “bonheur” est une abstraction.

La spiritualité

Pour moi, l'être humain a une dimension spirituelle qui joue un rôle important dans la vie d'une manière générale : il me semble anti-naturel de ne pas avoir de religiosité quelle qu'elle soit.

Bio express

Serial-entrepreneur



Juriste né en 1944, diplômé de l'IAE de Paris, J-F Hénin devient en 1970 l'assistant du trésorier de Bull puis chez PUK, trésorier international de Carnation (1979-82), directeur de la trésorerie de la Société Lyonnaise de dépôts. En 1982, Alain Gomez le recrute comme trésorier de Thomson-CSF. Il réorganise la trésorerie du groupe qu'il transforme en véritable banque spéculative et gagne son surnom de “Mozart de la finance”. 1990 : Thomson-CSF cède sa filiale financière au Crédit Lyonnais rebaptisée Altus Finance. 1993 : Jean-François Hénin rachète au Crédit Lyonnais la société Électricité et eaux de Madagascar. 1998 : Recentrage stratégique autour des activités d'exploration et de production d'hydro-carbures. 2000 : Maurel & Prom et la société “Electricité et Eaux de Madagascar” se séparent. 2003 : Cession des intérêts pétroliers en Russie. Cession du pôle aquaculture. 2005 : Acquisition du groupe Hocol (Colombie, Venezuela). Émission des OCEANES pour 375 M€. Désengagement de l'activité maritime. 2007 : Découvertes significatives en Colombie. Mise en évidence d'un potentiel gaz en Tanzanie. Acquisition d'un block au Pérou. Vente des gisements de M'Boundi et de Kouakouala à Eni pour 1 434 M\$. 2008 : Signature d'un nouveau contrat d'exploration en Colombie.

PA