

Bilan Singapour vient de mener une campagne de séduction auprès des acteurs du négoce présents à Genève.

Où en êtes-vous dans vos projets de développement?

Eric de Turckheim C'est une tempête dans un verre d'eau. La seule chose véridique est que Pierre Lorinet, le CFO du groupe, part s'installer à Singapour. Il devient le patron de la zone Asie, une zone considérable. La Chine représente plus de 50% de nos ventes de métaux et de minerais. C'est aussi la dernière région qui continue de construire des raffineries de pétrole.

B Avez-vous solutionné le problème de votre futur bâtiment aux Eaux-Vives? Est-ce que cela peut avoir une incidence sur votre développement sur Genève?

EdT Au bout du compte, je pense que oui. Aujourd'hui, nos équipes sont réparties sur trois bâtiments dans deux sites différents. Il faudra que l'on trouve une solution, parce que ce n'est pas efficace.

B Et quel est l'avenir du trading en général à Genève?

EdT Genève restera un centre important, quoi qu'il arrive. Le problème de tous ces grands centres, que ce soit Singapour ou Genève, c'est la disponibilité de personnel. Ce sont des métiers très spécialisés.

B Comment est née Trafigura en 1993?

EdT A l'époque, nous étions tous employés par Marc Rich & Co (aujourd'hui Glencore) où nous avions tous des fonctions importantes. J'étais le directeur financier et Claude Dauphin venait de quitter le conseil exécutif. N'arrivant pas à trouver une solution acceptable à divers problèmes de gouvernance et de succession, nous avons décidé de partir.

B D'où vient le nom Trafigura?

EdT Comme nous n'avions rien programmé, nous avons acheté deux coquilles vides détenues par des banques pour gagner du temps. L'une s'appelait Trafigura, l'autre Skydiver! Notre choix s'est naturellement porté sur Trafigura, un nom qui se prononce facilement dans toutes les langues.

B Est-ce que le modèle d'affaires de Trafigura a beaucoup évolué depuis?

EdT Enormément. Quand vous êtes une start-up, vous êtes obligé de

EdT Au moment de la faillite d'Enron, à fin 2001, il y a eu une accélération de la volatilité sur les matières premières. Cela a été le véritable tournant. Tous les acteurs ont été obligés de se repositionner par rapport à la matière première elle-même. Les grands producteurs ont commencé à désintégrer leur structure verticale, en vendant leurs installations de raffinage et leur distribution pour se concentrer sur la production. Cela a provoqué une explosion du nombre d'acteurs sur le marché. Et comme les prix sont très volatils, tout le monde s'est mis à fonctionner avec un niveau de stock minimum pour ne pas être exposé au prix. Cela a entraîné une évolution du rôle économique des grands négociants.

B Qu'entendez-vous par là?

EdT Jusqu'au milieu des années 1990, ces derniers fournissaient essentiellement un service de marketing et de logistique aux grands producteurs ou consommateurs. Or, ils sont devenus ceux qui aujourd'hui sont au cœur de l'équilibre entre l'offre et la demande. Comme ils sont capables d'avoir des stocks importants à travers le monde, ils peuvent livrer au marché à tout moment.

Notre rémunération vient essentiellement de ces écarts de prix qui se créent au niveau géographique chaque fois qu'il y a une variation entre l'offre et la demande. Sans spéculer, les risques de prix étant toujours couverts, Trafigura et ses confrères contribuent à l'ajustement constant de l'offre et la demande.

B Ce sont les capacités de stockage qui sont désormais déterminantes?

EdT Effectivement. Nous louons des capacités de stockage dans les pays développés où la consommation de matières premières stagne. Et à l'inverse, nous avons investi en capacité de stockage dans les pays émergents. Comme par exemple au Guatemala où nous avons construit notre premier terminal en 1996. Cela a été l'émergence de notre filiale Puma Energy, qui est aujourd'hui l'une des dix plus grandes sociétés du monde en capacité de stockage pour le pétrole.

B L'introduction en bourse de Puma Energy est-elle toujours d'actualité?

EdT Ce sera au management du groupe de décider quelle est la meilleure stratégie. Nous avons toujours été de l'avis qu'un outil industriel

« La Fondation Trafigura est l'une des plus grandes

commencer sur des niches, pour arriver à générer des revenus rapidement qui couvriront les frais de fonctionnement. Nos niches étaient surtout sud-américaines. Aujourd'hui, nous sommes une entreprise mondiale avec 81 bureaux, dans plus de 50 pays.

B Qu'est-ce qui a favorisé le rapide démarrage de Trafigura?

EdT Nous étions six partenaires et très rapidement nous nous sommes retrouvés une trentaine. C'était une période assez favorable pour démarrer. D'une part, le prix des matières premières était très bas avec notamment un baril à 10 dollars en 1999. D'autre part, beaucoup de pays, comme l'Argentine et le Pérou, privatisaient leurs ressources naturelles. Dès lors, de nombreux nouveaux acteurs avaient besoin de logistique et de gestion de risque de prix.

B Comment êtes-vous passé du statut de société de niche à celui de société globale?

pouvait faire l'objet d'une IPO, contrairement à une société de négoce. Il faut savoir que l'actionariat de la société est 100% en mains des employés actifs du groupe. Aujourd'hui, il doit y avoir plus de 700 actionnaires. La valorisation de ces actions se fait directement sur la base de la valeur comptable du groupe. Il n'y a pas de multiplicateur. C'est simplement le total des fonds propres divisé par le nombre d'actions. La valeur des actions d'un collaborateur est fixée sur la base de la valeur comptable le jour de son départ et elle est payée sur les quatre ans qui suivent.

B Vous annoncez 122 milliards de dollars de chiffre d'affaires, c'est phénoménal! A quoi cela correspond-il?

EdT C'est du vrai chiffre d'affaires physique. Nous bougeons environ 2,5 millions de barils par jour. Si vous ajoutez ce que déplacent Vitol et Glencore, cela dépasse la production quotidienne de l'Arabie saoudite. Sur le marché, il n'y a pratiquement plus de sociétés de taille moyenne.