

CAUSERIE DE M. HURÉ

9 DÉCEMBRE 1948

A son retour des Etats-Unis, M. Huré a entretenu les cadres du Siège Social de la S.G.H.P., dans une causerie très libre, de quelques-unes des observations qu'il avait faites au cours de son voyage d'Octobre/Novembre 1948 aux Etats-Unis.

Il nous a paru intéressant de donner aux lecteurs du Trait d'Union de larges extraits de cette causerie. C'est l'objet de cette petite brochure.

MESSIEURS,

Certains d'entre vous m'ont demandé de vous raconter le voyage que notre ami Normand et moi-même avons fait tout récemment aux Etats-Unis.

Je ne pouvais pas me dérober, puisque ce voyage c'est pour chacun d'entre vous que nous l'avons effectué et que ses fruits vous sont aussi bien destinés qu'à nous-mêmes. Mais pour vous le résumer en une heure ou deux, il m'aurait fallu faire un assez gros travail de « planning », pour employer une expression américaine... et je dois avouer qu'avec la meilleure volonté du monde, depuis mon retour, je n'ai pas eu le temps nécessaire pour cela...

Alors, je me propose de prendre un moyen terme entre l'abstention et l'acceptation, de vous donner d'abord quelques explications générales, puis de causer avec vous à bâtons rompus des réponses que j'ai trouvées aux Etats-Unis à certaines questions que je m'étais posées avant mon départ, et que, j'en suis sûr, si vous étiez partis et si nous étions restés vous vous seriez posées vous-mêmes. Nous nous occuperons d'abord, si vous le voulez bien, de questions purement professionnelles, ensuite nous irons vers des sphères un peu plus larges, jusqu'à ce que le temps... votre fatigue ou la mienne nous arrêtent.

Nous sommes partis de Paris le 12 octobre et j'y suis rentré le 20 novembre. Nous avons passé deux semaines au Texas et en Louisiane, à l'ouest du Mississipi, une semaine en Californie, au bord du Pacifique, et nous avons partagé les trois autres semaines entre New-York surtout, et un certain nombre d'autres villes : Chicago, Détroit, Pittsburg, Philadelphie et Washington. Nous avons parcouru 25.000 kms en 39 jours, ce qui fait une moyenne de 650 kms par jour, qui n'est pas mauvaise...

Il est évident — je le dis pour les aviateurs qui sont ici —, qu'il n'y a que l'avion qui permette une telle cadence — encore que nous n'ayons pu réaliser cette moyenne qu'en profitant des week ends pour les déplacements. Il n'y a que l'avion qui permette de faire en un jour 3 ou 4.000 kms et par conséquent de consacrer d'autres jours à visiter des usines ou à causer avec les uns et les autres.

Si j'avais un reproche à faire à l'avion, ce serait d'être, si je puis dire, une mariée trop belle..., ce serait d'aller trop vite... En effet, quand, comme nous, on arrive à New-York à 4 heures de l'après-midi, heure de Paris, qu'on était la veille au soir à Paris et qu'on a passé une heure de nuit en Islande, la première impression est très bonne, parce qu'il est 10 heures, heure de New-York... Vous venez d'achever un déjeuner dans l'avion et à votre atterrissage on vous propose tout de suite d'en faire un autre... Quand on a bon appétit, c'est très agréable...

Le revers de la médaille se présente dans la soirée... On se couche vers 11 heures, heure de New-York, soit 5 heures, heure de Paris... et, quand on a comme moi la mauvaise habitude de se réveiller tous les matins aux environs de 6 heures, on se réveille aussi à New-York à 6 heures du matin, heure de Paris, c'est-à-dire une heure après s'être couché. La nuit a été courte... Il faut s'acclimater, ce qui demande un peu de temps.

Cela me fait penser à une petite histoire que je vais vous raconter en guise d'apéritif à cette causerie. Il s'agit d'un problème que je me suis posé pendant mon voyage de retour, alors que pour des raisons que certains connaissent, je cherchais à tuer le temps le plus vite possible entre un point déterminé sur l'Océan et les côtes d'Irlande...

Je me suis dit ceci : Actuellement, les avions, si tout va pour le mieux, mettent 12 heures de Paris à New-York, alors qu'entre ces deux villes il y a 6 heures de décalage d'horaire... Par conséquent on arrive à New-York 6 heures plus tard qu'on, n'est parti de Paris... Supposons maintenant que les avions aillent deux fois plus vite qu'ils ne vont maintenant — cela n'a rien d'in vraisemblable, c'est quelque chose qui se réalisera d'ici peu, il suffira qu'ils fassent 1.000 kms à l'heure au lieu de 500 — et supposons encore que dans ces conditions on parte de Paris au lever du soleil, mettons le 12 octobre 6 heures du matin... On arrivera à New-York six heures après, c'est-à-dire à midi, heure de Paris... mais comme il y a six heures de décalage, à New-York il sera encore le 12 octobre 6 heures du matin... Le soleil se levait quand on est parti de Paris, le soleil continue de se lever quand on arrive à New-York, et pendant tout le voyage le soleil a toujours essayé de se lever sans y parvenir...

Cela n'a pas de conséquence si on s'arrête à New-York, mais, au lieu de nous y arrêter, continuons la randonnée, faisons le tour du monde pour rentrer à Paris...

Pendant tout le voyage — exactement pour la même raison qu'entre Paris et New-York — le soleil continue d'essayer de se lever sans y parvenir : il est toujours le 12 octobre, 6 heures du matin...

Mais quand le voyageur rentrant à Paris, débarque de l'avion... il voit une horloge... il voit un calendrier... l'horloge marque 6 heures du matin, c'est parfait... mais le calendrier marque non pas le 12 octobre mais le 13 octobre... Est-on le 12 ?... Est-on le 13 ?... Surprise, mystère.

Je suppose maintenant qu'on fasse le voyage en sens inverse. Alors — au lieu d'observer un soleil immobile, on trouve un soleil trépidant, qui se lève très vite, se couche, se relève, se recouche,..

Quand on rentre à Paris, il est encore en train de se lever. Il est à nouveau 6 heures du matin, et le passager qui a vu le soleil se lever deux fois et se coucher deux fois pense être le 14 octobre à 6 heures du matin... Il voit l'horloge, il est bien 6 heures du matin ; il voit le calendrier, c'est le 13 octobre. Est-on le 13 ?... Est-on le 14 ?... A nouveau, surprise ; à nouveau, mystère.

Je ne vous donnerai d'ailleurs pas la clef de cette énigme, pour la raison très simple que je m'y suis intéressé dans les dernières heures d'une nuit blanche, alors que je n'avais pas l'esprit parfaitement clair... Mais si vous désirez une solution, je vous conseille de vous adresser à quelqu'un d'ici qui vous la donnera certainement, quelqu'un qui a résolu des problèmes beaucoup plus compliqués, je pense à M. Rimbaut.

Voilà ma petite histoire...

Et maintenant, une question... On peut se demander si trente-neuf jours aux Etats-Unis c'est assez pour un voyage... Et bien, évidemment, non, ce n'est pas assez. Les Etats-Unis sont un continent, il y a quantité de choses à y étudier que nous n'avons pas pu voir...

Mais je suis porté à penser que si l'on doit, comme vous me le demandez aujourd'hui, faire au retour un compte rendu de ce qu'on a vu..., trente-neuf jours c'est beaucoup trop...

Pourquoi ?.. Parce qu'en partant je m'étais dit : « Eh bien je m'efforcerai, dans chacun des secteurs d'activité américains qui nous intéressent de déceler la méthode américaine, pour tâcher de l'appliquer ici ». Alors, dès que j'ai rencontré un Américain qui s'occupait de distribution de pétrole, je lui ai demandé comment il travaillait. Il me l'a expliqué, et j'ai pensé : « Très bien, je sais comment on fait ici pour la distribution... dossier classé... ouvrons un autre dossier. »

Seulement, par malheur, j'ai rencontré peu après un autre Américain qui travaillait dans le même secteur, et comme on ne sait jamais très bien que dire à un Américain quand on n'a pas une bonne connaissance de sa langue, je lui ai demandé encore comment il travaillait. Hélas ! il m'a donné une explication tout à fait différente du premier. Je me suis dit alors : « Au fond c'était évident... les Etats-Unis sont presque un continent, peuplé de gens qui viennent de tous les horizons du monde, qui se sont agglomérés depuis fort peu de temps, par conséquent il n'est pas surprenant qu'ils travaillent de façons très diverses...

Mais enfin, dans ces méthodes diverses, il doit y avoir un secteur commun... Le secteur commun, la caractéristique américaine, c'est cela qu'il faut trouver et rapporter... »

Seulement, à mesure que je voyais d'autres personnes, que je les interrogeais, mon pauvre secteur commun allait s'effilochant par bribes et par morceaux si bien que je crains que si j'étais resté huit jours de plus il n'en serait rien resté...; je n'aurais rien pu ramener de ma conquête américaine...

Voulez-vous que nous profitions de ce que mon voyage n'a pas duré ces huit jours de plus pour voir ensemble ce que j'ai pu en ramener...

Parlons un peu d'abord de la production du pétrole aux Etats-Unis...

*

**

LA PRODUCTION DU PÉTROLE AUX ÉTATS-UNIS

Et bien, en ce qui concerne la production du pétrole aux Etats-Unis, quand on est en Europe, qu'on voit le rôle des Etats-Unis dans l'approvisionnement de cette partie du monde se réduire de plus en plus, quand on entend des chiffres sur les réserves prodigieuses du Moyen-Orient, on a tendance à penser que les Etats-Unis sont un peu, si vous me permettez cette comparaison, comme un athlète vieilli qui se retire de l'arène... Ce n'est pas du tout l'impression qu'ils donnent lorsqu'on va chez eux...

D'abord leur production continue de croître. Ils en sont actuellement à 5.620.000 barils par jour, soit plus de 60 % de la production mondiale, ce qui n'est pas mal...

Au point de vue du pétrole, le géant des Etats américains, c'est évidemment le Texas. Il produit 2.500.000 barils par jour, à peu près la moitié de la production totale des Etats-Unis... C'est une chose qu'on ne sait pas beaucoup en France.

Cela signifie que la production mondiale du pétrole se décompose à peu près en trois parties égales : le Texas, le reste des Etats-Unis, et le reste du monde... Cela veut dire que le Texas a une production égale au total de celle du Moyen-Orient, plus le Venezuela, plus la Russie... N'est-ce pas impressionnant ?..

On peut me répondre que cela ne durera pas toujours. En effet, quand on regarde le chiffre des réserves connues de pétrole dans le monde, des réserves cataloguées et classées, on s'aperçoit que 40 % de ces réserves se trouvent dans le Moyen-Orient, 30 % dans les Etats-Unis et environ 11 % dans chacun des deux autres grands : Venezuela et U.R.S.S.

Si on suppose que la production s'harmonisera plus ou moins à l'avenir avec les réserves connues, de façon que les champs se tarissent tous en même temps, cela veut dire que les deux moins grands des quatre grands, c'est-à-dire le Venezuela et l'U.R.S.S. pourront maintenir à l'avenir très sensiblement leur part de production actuelle puisqu'elle est voisine de 11 % et qu'au contraire les Etats-Unis baisseront de 60 à 30 et que le Moyen-Orient montera de 10 à 40. Je ne sais pas du tout si ces pronostics se réaliseront... ce ne sont même pas des pronostics d'ailleurs... En tout cas, ce qui est certain et à retenir, c'est que dans l'immédiat les Etats-Unis sont beaucoup plus optimistes en ce qui concerne les possibilités de développement de leur production qu'ils ne l'étaient il y a quelque temps. Alors qu'ils craignaient de la voir plafonner au niveau actuel, ils prévoient maintenant qu'elle montera, dans les années prochaines, au-delà de 7 millions de barils, soit de plus de 30 %. Pourquoi?... Eh bien parce que depuis quelque temps on a trouvé des champs très importants en bordure du golfe du Mexique et que, la mer n'étant évidemment qu'un accident de surface, il n'y a pas de raison que ces champs ne se prolongent pas sous elle. D'autre part, on sait maintenant forer en mer sous des profondeurs d'eau qui atteignent 80 mètres. Par conséquent, les Etats-Unis espèrent beaucoup découvrir ainsi de nouveaux gisements qui viendront renforcer leur production. Une particularité, je crois même la particularité originale qu'on ne trouve nulle part ailleurs, de la production aux Etats-Unis, c'est l'existence de nombreux producteurs dits indépendants et que j'appellerai producteurs purs parce qu'ils ne s'intéressent pas aux autres secteurs de l'industrie pétrolière.

Cela tient au régime administratif. Chez nous, non pas depuis la IV^e République qu'on accuse volontiers de tous les maux, mais depuis Napoléon I^{er} et la loi de 1810, le sous-sol appartient non au propriétaire de la surface, mais à l'Etat, et notre exemple a été généralement suivi dans le monde entier. Aux Etats-Unis au contraire le sous-sol appartient au propriétaire de la surface.

Je sais bien qu'actuellement des difficultés s'y présentent en ce qui concerne les gisements sous-marins parce que la mer n'ayant pas encore été lotie en propriétés privées, on se dispute la propriété de ce qui est au-dessous d'elle, cette dispute ayant lieu non pas entre des particuliers américains, mais entre le Gouvernement Fédéral et les Gouvernements des Etats... Mais c'est tout de même une exception qui ne change rien à la règle...

Les propriétaires de la surface ayant la propriété du sous-sol, ou bien un propriétaire de terrains productifs fore lui-même sur son terrain et a pour lui toute sa production, ou bien, ce qui est le cas général, il s'en remet à une société pétrolière et il lui cède ses droits contre une redevance qui est en général de 8 % de la production.

Ainsi, les propriétaires de surface ont tout ou partie de la production, si bien que les raffineurs, qui ont 100 % du raffinage et 100 % des pipelines, n'ont que 65 % de la production et doivent acheter aux producteurs purs les 35 % de production qui leur manquent. Il y a ainsi des transactions tout à fait nourries, et une série de marchés libres sur les grands champs de pétrole américains... Les prix qui s'établissent sur ces marchés, par le jeu des vases communicants, sont très comparables à qualité égale d'un champ à l'autre. Et comme il n'y a pas ailleurs de grand marché libre, ce sont ces mêmes prix qui gouvernent dans le monde entier, par le même jeu de vases communicants, toute la structure des prix des pétroles bruts.

Certains de ces producteurs purs sont extrêmement riches. On rencontre aux Etats-Unis des nababs qui doivent leur fortune au fait que du pétrole a poussé dans leur jardin. Je me souviens que j'avais eu vent du passage à Washington d'une Delahaye sœur de celle que l'Aga Khan avait fait faire pour lui et qui avait été exposée au Salon et quand j'ai essayé de savoir ce qu'elle était devenue, j'ai appris qu'elle avait été vendue pour la bagatelle de 21.000 dollars à un citoyen de Dallas (Texas) dans le jardin duquel certainement le pétrole avait poussé...

Une autre particularité des champs des Etats-Unis qu'on rencontre aussi, il est vrai, dans certains autres pays producteurs, c'est leur aspect. Un champ de pétrole c'est aux Etats-Unis une forêt de

derricks. Au Moyen-Orient, au contraire, c'est un désert où il faut y regarder à la loupe pour apercevoir, de-ci, de-là, un puits de pétrole.

Là encore, la différence tient surtout à la différence du régime administratif. Aux Etats-Unis, le propriétaire de la surface ou la Société de pétrole à qui il a cédé son droit, a généralement tendance à forer tout le long de sa limite de propriété, de façon à empêcher que son pétrole ne soit pris par le voisin, et aussi, autant que possible, à prendre celui du voisin. Au Moyen-Orient, au contraire, l'Etat concède la propriété du gisement, il accorde des concessions sur des domaines gigantesques qui sont sans aucun rapport avec le morcellement de la propriété de surface, le concessionnaire n'a pas à se préoccuper des voisins, il fore tout autant, mais pas plus, qu'une exploitation rationnelle le nécessite.

C'est ainsi que le plus grand champ individuel du monde, l'East Texas, produit 16 millions de tonnes par an avec 25.000 puits, et que celui qui vient ensuite, Haft Kehl, en Iran, fait 10 millions de tonnes avec seulement 20 ou 25 puits...

De ces deux méthodes, la première relève de l'économie purement libérale, la seconde comporte une intervention de l'Etat et, par conséquent, dans une certaine mesure, relève de l'économie dirigée.

Il est bien certain que dans ce cas l'économie dirigée donne de meilleurs résultats que l'économie libérale. C'est un succès à lui reconnaître en contrepartie de ses nombreux méfaits. C'est un succès d'ailleurs dont il ne faut pas s'exagérer l'importance parce que, même avec le même régime de propriété, les champs américains et les champs du Moyen-Orient n'auraient pas le même nombre de puits. Les champs américains en général sont des champs de sable imprégné de pétrole, les champs du Moyen-Orient sont des champs de calcaires fissurés. Les premiers sont évidemment beaucoup plus difficiles à drainer que les seconds, ils ont besoin par conséquent de beaucoup plus de puits que les seconds. On m'a dit que même sous le régime des concessions, il faudrait probablement plusieurs centaines ou un millier de puits dans l'East Texas...

Et puis, les Américains sont des gens pratiques. Lorsqu'ils sont en face d'excès de l'économie libérale, ils acceptent parfaitement de faire fléchir les grands principes et d'instaurer certaines mesures restrictives de liberté. Dans les champs de pétrole, à la suite du débordement de production qui a suivi l'entrée en exploitation du champ de l'East Texas, on a institué dans chaque Etat un plafond de production par champ, révisable plus ou moins régulièrement, cela pour éviter une exploitation désordonnée. Ensuite, on a fixé une distance minima de 200 mètres entre deux puits, toujours pour éviter une exploitation désordonnée. Enfin, on a créé une obligation de dégazage, c'est-à-dire qu'à la sortie des puits qui donnent des mélanges de gaz et d'huile, le premier entraînant la seconde, on a l'obligation de séparer le gaz de l'huile, et soit de le distribuer pour le vendre, soit de le renvoyer au fond du sol..., cela pour sauver ce que j'appellerai la richesse N° 2 des Etats-Unis, le gaz naturel...

Je l'appelle la richesse n° 2 parce que je crois que le pétrole est la richesse N° 1 mais je ne suis pas très certain que cette préséance pour le pétrole soit bien justifiée...

En effet, si on connaît peu ici le gaz naturel, aux Etats-Unis c'est quelque chose de capital... La production de gaz naturel aux Etats-Unis représente un tonnage d'à peu près la moitié de la production de pétrole, et c'est une source d'énergie incomparablement bon marché. Cela vaut du charbon à 800 francs la tonne, cela vaut du fuel à 1.200 francs la tonne, cela donne de l'énergie 5 à 6 fois moins chère que celle dont nous disposons. Je ne sais pas si vous vous représentez ce que c'est que d'avoir une énorme quantité d'énergie 5 à 6 fois moins chère que la nôtre... ; on peut de la sorte produire beaucoup à bon compte, même en payant la main-d'œuvre très cher...

Dans le gaz naturel comme dans le pétrole, c'est le Texas qui a la part du lion. Le Texas produit à peu près la moitié du gaz naturel des Etats-Unis. Cela explique le rush des industries qui se produit vers le Texas. Actuellement d'ailleurs le Texas renvoie vers Philadelphie ses excédents de production en utilisant les pipelines qui avaient été construits pendant la guerre pour permettre de transporter le pétrole brut du Texas sur la côte Est en évitant les cabotages. Il y a deux pipelines qui vont jusqu'à Philadelphie, il est question de les prolonger jusqu'à New-York...

Voilà ce que je voulais vous dire en ce qui concerne la production, me bornant volontairement à quelques observations sommaires pour ne pas trop allonger cette causerie.

*

* *

LE RAFFINAGE DU PÉTROLE AUX ÉTATS-UNIS

Je voudrais maintenant vous parler du raffinage. J'hésite un peu au début parce qu'il est bien évident que notre ami Normand serait plus qualifié que moi pour le faire. Seulement comme j'ai accepté de vous la mission de vous entretenir de notre voyage je ne vais pas lui jouer le mauvais tour de m'en décharger sur lui...

Qu'est-ce qui frappe le raffineur français en présence de l'industrie du raffinage américaine?

Ce qui m'a frappé d'abord de l'extérieur, sur le papier si vous voulez, c'est sa diversité. On trouve des raffineries sur les lieux de production et les lieux de consommation... On trouve de grandes et de petites raffineries...

Je vous rappelle que quand on a établi en France l'Industrie du Raffinage il y eut une grande controverse théorique entre, les partisans du raffinage sur les lieux de production et ceux du raffinage sur les lieux de consommation. Il me semble que les Etats-Unis renvoient dos à dos les zéloteurs des deux formules...

Les partisans du raffinage sur les lieux de production faisaient valoir que de la sorte, et c'est parfaitement exact, on évite d'avoir à transporter sur les lieux de consommation les pertes et les combustibles. Seulement aux Etats-Unis on se rend compte que le raffinage sur les lieux de consommation peut avoir des avantages compensateurs...

Si le raffinage sur les lieux de consommation se pratique à l'intérieur des terres, il permet de substituer le transport du pétrole brut au transport des produits finis entre lieu de production et lieu de consommation. Or le transport du brut peut toujours s'effectuer par pipeline, par conséquent de façon particulièrement économique, tandis que le transport des produits finis ne peut que partiellement s'effectuer par pipeline. Il est opéré en général par voie ferrée en raison à la fois de la diversité de ces produits finis et de la viscosité de certains d'entre eux.

Quand la raffinerie est en bordure de mer, il y a un autre avantage, celui de la souplesse d'approvisionnement. Elle n'est pas rivée à un champ qui un jour ou l'autre se tarira, elle peut s'adresser à toutes les sources de production possibles. C'est -ainsi que la Raffinerie qu'on construit à Philadelphie doit être approvisionnée en provenance partie du Texas, partie du Venezuela et partie du Moyen-Orient...

Je vous disais aussi qu'il y a de grandes et de petites raffineries. Nous en avons rencontré qui faisaient 200.000 barils par jour, qui employaient 6.000 ouvriers. D'autres qui faisaient 6.000 barils par jour, avec 80 ouvriers...

Qu'il y ait de grandes raffineries aux Etats-Unis, ce n'est pas surprenant. Ce qui peut le paraître c'est qu'il y en ait de petites.

D'abord beaucoup d'entr'elles sont anciennes et c'est une raison suffisante car le pétrole n'avait pas autrefois, de loin, le même développement qu'aujourd'hui. Mais il y a aussi de petites raffineries modernes. Nous en avons vu une sur la frontière de la Louisiane et du Texas, une raffinerie toute moderne de la Continental Oil qui traite 13 à 14.000 barils par jour et la nouvelle raffinerie de Philadelphie, dont je vous ai parlé, traitera 40.000 barils par jour, 2 millions de tonnes par an, ce qui n'est pas énorme.

Eh bien il est intéressant de dégager la raison de ces modestes raffineries modernes. On trouve à sa base le fait qu'il n'y a pas aux Etats-Unis, comme chez nous, d'échanges généralisés de produits entre les raffineurs.

En France, une Société peut se contenter de n'avoir qu'une raffinerie alors qu'il y a de nombreux points d'importation, parce que dans les autres points d'importation elle peut s'approvisionner auprès des raffineries de ses confrères, par voie d'échanges. Mais aux Etats-Unis ces échanges n'existent pas, au moins dans nos proportions.

En général, une Société a sa propre production et celle qu'elle achète à des producteurs indépendants, elle raffine l'une et l'autre dans ses raffineries et elle distribue elle-même tous ses produits raffinés.

Alors si elle veut construire une raffinerie dans une région déterminée où elle n'a qu'une petite production ou un petit marché, elle ne peut naturellement en monter qu'une petite. Voilà, je crois, l'explication des petites raffineries modernes.

Je dois dire d'ailleurs que ces petites raffineries sont comprises de façon très économique, et peut-être ne coûtent pas beaucoup plus cher d'exploitation que les grandes.

Si nous quittons le papier pour venir sur le terrain, dès que nous apercevons les raffineries américaines, une vue nous frappe, c'est la haute stature des crackings catalytiques qui dominent de leur masse imposante la ligne des charpentes et des tours...

Il y a des crackings catalytiques à peu près dans toutes les raffineries importantes des Etats-Unis, il y en a beaucoup plus qu'en Europe. Pourquoi ?...

La guerre, d'abord, est passée par là avec ses exigences d'essence avion, et vous savez que l'essence de cracking catalytique est la principale matière de base pour l'essence avion.

Et puis aussi le pourcentage de l'essence dans la consommation générale de produits pétroliers aux Etats-Unis est beaucoup plus élevé qu'en France. Aux Etats-Unis, les raffineries font 44 % d'essence. Chez nous elles en font 20 ou 22. Chez eux, par conséquent, il faut transformer des produits noirs en produits blancs, il faut *cracker*, chez nous il n'est besoin que de *réformer*.

Avançons maintenant, approchons-nous des raffineries et franchissons leurs grilles.

Dans quelques raffineries tout à fait modernes — je ne prétends pas que ce soit le cas général — on est vraiment émerveillé par la propreté reluisante des lieux... On se croirait dans un jardin public...

Les sols sont tous cimentés ou gazonnés.

Et cette propreté au départ s'impose et se prolonge par la suite dans l'exploitation. Pour prendre une comparaison, il est évident qu'on se garde beaucoup plus de faire une première tache sur un veston que d'en ajouter une cent unième aux cent qui existent déjà. C'est la même chose pour les raffineries.

Il ne s'agit pas d'ailleurs là d'un souci de présentation ou d'élégance. Cette propreté est une excellente garantie de sécurité. Elle évite en particulier la présence sur le sol de ces flaques de pétrole brut ou de produits semi-finis qui sont un véhicule tout trouvé pour un incendie éventuel.

Nous sommes très fiers de la présentation de la raffinerie de notre ami Comacle et je suis convaincu que si on faisait un concours de beauté entre les raffineries françaises, il aurait la première place, mais je lui dis, au risque de le contrister, que si ce concours s'étendait à certaines raffineries que nous avons vues en Amérique, il serait surclassé.

Nous avons donc encore quelques progrès à faire dans cette voie, et nous avons là quelques exemples à méditer.

Une fois que nous sommes remis de notre éblouissement, nos yeux et nos oreilles s'ouvrent au spectacle et au bruit des camions, des voitures, des triporteurs qui circulent sur les routes cimentées des raffineries. C'est un spectacle auquel on n'est pas accoutumé en France.

Il faut s'y arrêter parce qu'il s'agit là d'une chose très importante. Il s'agit du souci qu'ont les Américains de tirer le meilleur parti de chaque individu.

Aux Etats-Unis on évite les déplacements et les temps perdus qu'ils entraînent par un emploi très étendu du téléphone... Quand on ne peut pas éviter les déplacements, on réduit les temps qu'ils font perdre par la motorisation, en les effectuant en auto ou en camion... Enfin, quand on se trouve devant des tâches pénibles ou difficiles, on dote les ouvriers d'un équipement puissant qui facilite leur travail et augmente leur rendement. C'est ainsi que nous avons visité une raffinerie en construction où nous avons vu tout un arsenal de grues de 50 tonnes sur affût mobile (en France on n'a pas encore dépassé 5 tonnes) et d'autres équipements inconnus chez nous.

Téléphone, motorisation, mécanisation, voilà bien, je crois, trois des clefs de l'efficacité, américaine...

Cette utilité de la motorisation est la meilleure condamnation de notre politique d'austérité en matière de carburants. Ce qu'on appelle en la circonstance politique d'austérité, est en fait une politique d'inefficacité...

Nous aurons évidemment des progrès à faire dans les trois directions que je viens de mentionner.

On se figure volontiers qu'il n'y a pas moyen d'imiter les Américains, parce que, en raison de l'ampleur de leurs marchés, ils peuvent doter leurs usines d'équipements extrêmement puissants, hors de proportion avec nos dimensions.

C'est vrai en ce qui concerne l'équipement de production des usines, ce l'est moins en ce qui concerne ce que j'appellerai les équipements individuels...

Nous pourrions avoir de meilleurs téléphones, plus de voitures et des chantiers mieux équipés...

Tâchons donc de suivre d'aussi près que possible l'exemple américain dans ces trois domaines du téléphone, de la motorisation et de la mécanisation...

Si nous entrons maintenant dans les installations, nous constatons qu'elles sont conduites par beaucoup moins de monde que chez nous. Là où nous mettons quatre ouvriers par poste, ils en mettent deux ou trois.

Et cela ne tient certainement pas uniquement à la valeur supérieure de leur main-d'œuvre, car on ne trouve pas la même différence entre les effectifs d'entretien.

Il y a donc là encore des progrès à réaliser... Nous les réaliserons avec prudence, avec mesure, en nous préoccupant du reclassement des ouvriers dont nous pourrions ne plus avoir besoin.

Autre constatation : l'arrêt annuel pour congés payés est tout à fait inconnu aux Etats-Unis. C'est chez nous un vestige de l'époque où la production des raffineries était contingentée, où les appareils devaient en tout état de cause être arrêtés une partie de l'année. Cette époque est révolue au moins momentanément. Aussi nous avons, dès cette année, évité l'arrêt annuel à l'Avéra. Nous continuerons. Il est bien évident que le matériel est trop coûteux, trop précieux, pour qu'on l'arrête pour une autre nécessité que ses besoins propres, simplement pour des commodités d'administration.

En ce qui concerne le raffinage, j'aurais encore à vous parler des formules d'organisation, mais comme elles s'appliquent aussi à la distribution, je ne le ferai qu'après vous avoir dit comment s'effectue aux Etats-Unis la distribution de nos produits.

*
* *

LA DISTRIBUTION DES PRODUITS DU PÉTROLE AUX ÉTATS-UNIS

Parler de la distribution américaine en quelques minutes, c'est difficile..., c'est une grosse question... qu'on ne sait pas très bien comment aborder...

Pour ne pas être trop diffus, je me propose de ne vous parler que de la distribution de l'essence auto. Elle représente une part de la distribution totale beaucoup plus importante qu'en France puisque, comme je vous le disais tout à l'heure, les raffineries tirent aux Etats-Unis 44 % d'essence de leur brut au lieu de 22 % en France.

Avant d'abandonner les autres distributions je signalerai seulement, parce que c'est important, que les distributeurs de gaz liquéfiés ou de distillats de chauffage se renseignent, les premiers sur le nombre d'appareils que chaque client compte alimenter, les seconds sur la température que chaque client compte maintenir à l'intérieur de ses pièces. Ils tiennent sur ces bases une comptabilité théorique de la consommation de leurs clients, et quand cette comptabilité fait apparaître la nécessité d'un ravitaillement ils envoient automatiquement leurs camions chez les clients après leur avoir donné préavis. C'est un genre de service que je trouve extrêmement remarquable...

Parlons donc maintenant de la distribution américaine de l'essence...

Je tâcherai de la définir par ses différences avec la distribution française...

Une première différence, c'est qu'alors que nous avons en France deux sortes d'établissements de détail : les postes distributeurs dans lesquels la pompe n'est qu'un accessoire d'un hôtel, d'un garage ou d'un café, et les stations-service qui sont au contraire entièrement axées sur la distribution des produits pétroliers, aux Etats-Unis il n'y a qu'un seul établissement de détail : la station-service.

Cette station-service c'est vraiment la figure caractéristique de la distribution américaine et même une des figures caractéristiques de la vie américaine, tant elle est répandue dans toutes les agglomérations... Je crois qu'il doit y en avoir de l'ordre de 200.000...

Les stations-service sont des établissements comme leur nom l'indique, au service de l'automobiliste, qui peut à la fois s'y ravitailler en essence, en huile, et encore y acheter tous les accessoires de l'auto, jusques et y compris les pneus ; faire effectuer sur sa voiture quelques petites réparations, la faire graisser, faire gonfler ses pneus... et aussi s'y refaire à lui-même une beauté...

Ces établissements comprennent d'abord un auvent sous lequel se trouvent les distributeurs d'essence et d'huile en vrac, puis un magasin de vente encadré à droite et à gauche par deux ateliers de lavage et de graissage, derrière, enfin, une toilette pour hommes et une autre pour femmes.

Les appareils distributeurs sont tous mûs électriquement, ils indiquent tous le litrage servi et la dépense faite, avec ou sans prédétermination.

Il ne faut pas se figurer que les stations sont uniformes... elles sont au contraire extrêmement diverses... il y en a de grandes et de petites..., il y en a de luxueuses et de délabrées..., il y a des stations de marque et des stations sans marque...

Leur régime aussi est très varié.

Il y a des stations qui appartiennent à des Sociétés de pétrole : certaines sont exploitées par les Sociétés elles-mêmes par l'entremise de préposés, les autres sont louées par les Sociétés à des détaillants qui les exploitent pour leur compte.

Il y a ensuite des stations-service qui appartiennent à des particuliers, ceux-ci ou bien les louent à des Sociétés de pétrole qui les exploitent directement ou les sous-louent à des détaillants, ou bien les louent directement à des détaillants.

Enfin, il y a des stations-service qui appartiennent à des détaillants qui les exploitent pour leur compte.

Dans presque tous les cas, les Sociétés de pétrole possèdent les pompes et les réservoirs, et, en général, elles n'entretiennent sur les stations que ce qui leur y appartient.

On note une tendance très nette de la part des Sociétés de pétrole à développer le système d'exploitation par détaillants plutôt que le système d'exploitation directe. Cette tendance est renforcée par les dispositions fiscales de certains Etats qui taxent lourdement les Sociétés à succursales multiples.

Elle est renforcée par elles, elles ne l'ont pas créée.

Il semble bien qu'elle soit due au fait qu'on attend un meilleur rendement de gens qui travaillent pour leur compte que de gens qui travaillent pour le compte d'un autre, une meilleure réussite de commerçants du pays que de préposés qui souvent viennent d'ailleurs et ne font que passer.

Ce dernier point paraît d'autant mieux assuré que, comme l'Américain utilise beaucoup plus sa voiture dans sa ville que le Français, la clientèle des stations aux Etats-Unis est avant tout une clientèle locale.

La tendance que je viens de vous signaler nous encourage évidemment à persévérer dans la voie, où nous nous sommes engagés depuis plusieurs années, de développer la vente ou la location de nos stations à des détaillants.

Vous pensez naturellement que les Sociétés de pétrole vont lier les détaillants auxquels elles louent leurs Stations par des contrats d'exclusivité de fournitures conclus pour de nombreuses années... Détrompez-vous... Il n'y a pas de contrat d'exclusivité ni à longue, ni à courte durée...

C'est que le bail de la Société de pétrole au détaillant est un bail à court terme et que, point capital, il n'y a pas là-bas de loi sur la propriété commerciale... Cela veut dire que si le détaillant est infidèle ou inactif on ne lui renouvelle pas sa location lorsqu'elle est venue à échéance... il est obligé de s'en aller...

Ici, à nouveau, vous trouvez une différence capitale avec ce qui se passe chez nous.

En France, chez les pompistes, nous ne possédons jamais que l'accessoire, non l'essentiel. Lorsque nous avons des difficultés avec un pompiste, nous ne pouvons que retirer nos pompes qui sont vite remplacées. Aux Etats-Unis, comme la Société de pétrole possède toute la station, c'est-à-dire l'essentiel en plus de l'accessoire, s'il y a un différend avec le détaillant de la station, c'est lui qui doit s'en aller. Je vous assure que cela vaut tous les contrats d'exclusivité de la terre...

Parlons maintenant des prix.

En France, toute la structure de la distribution est basée sur le prix auquel les distributeurs peuvent se ravitailler soit à la sortie des raffineries, soit à l'importation. Aux Etats-Unis, le raffineur est en même temps distributeur. Il n'y a donc pas de marché entre les raffineurs et les distributeurs.

Ce qui se rapproche le plus du prix de base de la distribution française, ce sont les prix d'exportation par cargaisons complètes fob Golfe du Mexique publiés dans les quotations Platts. Seulement là il n'y a pas un prix uniforme, mais une gamme de prix, entre un minimum et un maximum, dépendant de la qualité du produit et surtout du besoin que le vendeur a de vendre ou que l'acheteur a d'acheter. Actuellement les limites minima et maxima sont respectivement de 9 et 13 cents le gallon, la différence est grande entre elles comme vous le voyez... Il est donc impossible de comparer la marge de distribution américaine avec la marge de distribution française puisque la marge de distribution américaine n'est pas définie, du fait que le plancher à partir duquel elle devrait être calculée est un plancher « élastique »...

Le premier prix qui fasse l'objet de mercuriales « univoques » c'est le prix auquel les grandes Sociétés de pétrole vendent aux détaillants dans leurs stations. Ce prix est unique en un endroit déterminé. Il était de 13 cents par gallon américain de 3 l. 75 au Texas quand nous sommes passés, et il augmentait naturellement quand on s'écartait du lieu de production.

Les grandes Sociétés ne se font pas une concurrence de prix. Mais il n'y a ni accord de contingentement, ni accord de prix. D'ailleurs quantité de petites Sociétés vendent aux détaillants à des prix inférieurs des produits qui sont, il est vrai, de qualité inférieure.

A ce prix de 13 cents, s'ajoutent les taxes, taxe fédérale de 1 c. 5 et taxe d'Etat qui est généralement de 4 cents.

On arrive, en tout aux environs de 18 c. 5.

C'est le prix de revient du détaillant.

Lui-même vend au prix qu'il veut..., il n'a aucune espèce d'obligation de vendre à un prix quelconque...

Les détaillants des grandes Sociétés ne se font pas de concurrence de prix et ils gardent pour eux une marge de 5 cents par gallon, ce qui est énorme, environ 4 francs le litre. Ils vendent donc à 23 c. 5 l'essence ordinaire et 25 c. 5 le super-carburant.

Mais à côté d'eux il y a une quantité de stations sans marque qui vendent à 20 % moins cher.

Là, nouvelle différence avec la France... Si en France un poste vendait l'essence à 20 % au-dessous du prix normal, on ferait queue devant lui. En Amérique c'est le contraire, ce qui se vend le plus c'est ce qui est le plus cher... les 2/3 ou les 3/4 de l'essence des Etats-Unis sont vendus par les pompes à super-carburant des grandes marques...

Pourquoi ?..

D'abord, l'automobiliste américain est beaucoup plus soucieux que l'automobiliste français de la qualité antidétonante de son essence... Je ne crois pas que ce soit dû à la publicité, en tout cas je n'en ai vu que fort peu dans les journaux... Mais l'automobile est, pour l'Américain, beaucoup plus essentielle que pour le Français, et il en prend plus de soin...

Et comme il n'y a pas d'échanges généralisés, comme toute l'essence ne sort pas comme chez nous du même tonneau, et que, d'autre part, il n'y a pas de contrôle administratif de la qualité, le seul moyen d'être sûr d'avoir une bonne essence c'est de s'approvisionner au détaillant d'une grande marque, et l'Américain consent très volontiers le sacrifice de prix nécessaire.

Actuellement l'essence ordinaire fait 75 octane en moyenne, tantôt plus, tantôt moins. Le super-carburant, lui, fait 79.

Tout le monde est convaincu que ces chiffres seront relevés dans l'avenir. A présent les raffineurs américains sont un peu comme nous, obligés de faire des tours de force pour produire le tonnage d'essence qui leur est demandé. Le jour où leur équipement aura été renforcé, le jour où la qualité ne posera plus de problème, il est très probable qu'on ne laissera pas sans emploi le surplus d'équipement qui aura été constitué, qu'on s'en servira pour se battre sur le terrain de la qualité : on construit déjà des raffineries pour 80 (essence ordinaire) et 85 (supercarburant).

Tout cela semble très plausible.

Il y a tout de même quelques réserves à faire.

En effet, nous avons rencontré des chercheurs qui s'intéressent à la constatation bien connue qu'en voiture on n'a besoin d'une forte résistance à la détonation que très épisodiquement, quand on appuie à fond sur l'accélérateur pour passer d'un régime lent à un régime rapide... Aussi il n'est pas exclu qu'un jour ou l'autre on équipe les voitures avec deux réservoirs tenant des essences de qualités différentes, l'une pour la marche normale, l'autre pour les accélérations, et un double carburateur permettant de passer de l'un à l'autre réservoir. Ce jour-là le problème de la résistance à la détonation de l'essence perdrait naturellement beaucoup de son acuité.

D'autres chercheurs se préoccupent du fait que dans leurs moteurs d'autos la combustion de l'essence est souvent incomplète, elle se limite alors à la formation d'oxyde de carbone, ce qui réduit considérablement son rendement. Ils se demandent s'il ne serait pas possible d'assurer en toutes circonstances une combustion complète grâce à un catalyseur. Est-ce que cette combustion catalytique se ferait par un remplissage complet suivi d'un allumage instantané — c'est le cycle du moteur à essence — ou bien par un emplissage progressif et un allumage simultané, comme dans, le Diesel ?...Je n'en sais rien, mais des études de ce genre peuvent avoir une influence sur l'évolution de la qualité de l'essence américaine.

Passons rapidement sur les camions de distribution.

En général ils ont une capacité de 5.000 gallons, soit 19.000 litres et — après rinçage naturellement — on leur fait transporter indifféremment de l'essence, du pétrole, du gas-oil ou des distillats.

Contrairement à ce qu'on m'avait dit ici, on ne les fait encore jamais rouler à deux postes

— sauf à Los Angeles, où on ne fait jamais les choses comme ailleurs, il y a là tellement de trafic le jour que les camions ne peuvent y ravitailler les stations que la nuit. Le jour on les envoie loin de la ville ravitailler des dépôts ou des usines.

Les compteurs ne jouent pas du tout le rôle capital que je croyais.

Il y en a bien une quantité dans les dépôts et sur les camions.

Mais dans les dépôts ils ne servent pas à mesurer, ils servent à contrôler les mesures officielles pour la comptabilité de l'Etablissement et pour la perception des taxes, qui sont obtenues par la jauge des citernes.

Quant aux compteurs des camions, ils existent bien aussi... Mais on m'a assuré qu'on distribuait généralement des cuves complètes. Ces cuves complètes sont comptées d'après les jauges des citernes. Ce n'est que dans le cas, assez rare m'a-t-on dit, où on remplit complètement les réservoirs des détaillants, où on leur donne des cuves complètes plus une fraction de cuve, que les compteurs des camions seraient utilisés.

En dehors des gros camions il y en a de petits (4.000 litres) pour les endroits d'accès difficile. Ils ont toujours un ou des compartiments de colis ou de vrac pour transporter les huiles de graissage en même temps que les essences.

Je signalerai encore que les grandes Sociétés délivrent à leurs principaux clients des cartes de crédit qu'ils peuvent utiliser pour se ravitailler dans leurs stations sans avoir quoi que ce soit à payer. On leur envoie chaque mois le relevé de leur dette.

J'en arrive à la question de l'organisation administrative des Sociétés.

Sur le terrain, d'abord : là encore nous trouvons tout de suite une différence capitale, peut-être pas avec la France, mais avec ce que nous faisons chez nous. Nous avons sur le terrain des représentants qui s'occupent de la vente, des chefs de dépôts qui s'occupent de l'exploitation, et des divisionnaires qui s'occupent de l'entretien. Là-bas, il y a un seul chef, assisté naturellement de tous les adjoints nécessaires. Ce chef, appelons-le chef de district, s'occupe aussi bien de l'exploitation et de l'entretien que de la représentation.

En général, ce chef de district est uniquement appointé. Toutefois, dans toute une série de petites agglomérations, il y a des chefs de district entièrement payés à la commission, véritables petits distributeurs à la disposition desquels la Société met un dépôt, qui, avec leur personnel et leurs camions payés par eux, démarchent la clientèle et la ravitaillent, de sorte que leurs commissions couvrent non seulement leurs peines et soins mais aussi leurs frais d'exploitation.

Suivant les Sociétés il y a entre cette représentation sur le terrain et le Siège Social ou pas d'intermédiaire du tout, ou un ou plusieurs intermédiaires.

Je vais traiter maintenant la question des caractéristiques de l'organisation américaine.

C'est une question capitale... et, je dois le dire, très difficile à débrouiller... Voilà ce que j'ai cru voir :

J'ai cru pouvoir relever quatre caractéristiques principales, étant bien entendu qu'on ne les rencontre pas partout, qu'elles ne sont nullement des règles absolues, qu'on les rencontre seulement plus souvent que les autres...

Première caractéristique : je la résumerai comme suit. Aux Etats-Unis on ne commande pas de loin, on contrôle de loin — ce qui est très différent... On laisse aux chefs locaux beaucoup d'initiative et de responsabilité... et on contrôle ensuite, par des visites notamment, l'usage qu'ils en font.

Deuxième caractéristique, dérivée d'ailleurs de la première : on fait le travail une fois, soit sur place, soit au Siège Social. On ne le fait pas deux fois. On ne refait pas au Siège Social, par souci de contrôle, ce qui a été fait sur place. Je m'explique par un exemple...

Il y a deux genres extrêmes de raffineries.

Les très grandes raffineries, avec un organe de direction totalement équipé, chargé de tous les achats jusques et y compris celui du matériel de raffinage qui coûte des centaines de milliers de dollars. Au Siège Social il n'y a pas un Service d'Achat refaisant le travail fait dans les raffineries. A l'opposé, nous avons vu une raffinerie avec un organisme de direction squelettique. De la grandeur à peu près de l'Avéra, il n'y avait au bureau qu'une seule dactylo. Tous les achats étaient faits par le Siège Social. Il n'y avait pas à la Raffinerie un Service d'Achats préparant les achats que le Siège Social aurait à régulariser.

Troisième caractéristique : pour autant que le permette leur équipement en cerveaux et en matériel, on tâche de donner aux chefs locaux un travail aussi complet que possible, aussi semblable que possible à celui qu'aurait un chef d'entreprise travaillant pour son compte.

Je m'explique encore : un chef d'entreprise s'occupe non seulement de ses ventes, mais aussi des frais de ses ventes, frais de camionnage par exemple. Eh bien, sur ce modèle, un chef de district de Société s'occupe non seulement de la représentation et des ventes mais aussi de l'exploitation et de l'entretien.

Ces trois premières caractéristiques tendent, comme notre trinité de tout à l'heure : téléphone, motorisation, mécanisation, à tirer le meilleur rendement des individus. Elles conduisent à une décentralisation très poussée... ;

Mais il ne faut pas perdre de vue qu'ils ont un corollaire ou si vous préférez une contrepartie obligatoire : si le chef local ne fait pas l'affaire, on le remercie ou on le change de poste ; on ne supporte pas son infériorité comme chez nous.

Nous aurons naturellement à tirer profit de ces formules. Elles nous encouragent à pousser plus avant dans la voie de la décentralisation de nos affaires de distribution — sur les Directeurs d'Agence et sur les Ingénieurs divisionnaires —, dans laquelle nous sommes engagés depuis quelques mois. Je suis persuadé d'ailleurs que nos Directeurs de Succursale et nos Ingénieurs divisionnaires tiendront à être à la hauteur de la confiance que nous leur témoignons.

Nous aurons aussi à revoir dans le même esprit d'autres parties de notre organisation, en particulier nos rapports avec nos raffineries.

J'en arrive à une quatrième caractéristique... qui est curieuse...

C'est l'existence, en dehors des hiérarchies normales de commandement, de toute une série de gens, je dirais volontiers de cerveaux, d'ingénieurs par exemple, dont le métier consiste à organiser, à critiquer, à conseiller, mais pas à commander. Ce sont des experts, des brains trusts, à la manière de ceux de Roosevelt, de Truman ou de Marshall... Ce sont des gens en somme qui ont le temps de réfléchir.

Nous avons chez nous un certain nombre d'embryons d'organisations de ce genre. C'est le cas du Service Contrôle et de certaines personnes particulièrement distinguées que je n'ai pas besoin de désigner plus précisément... Nous aurons à voir si nous ne devons pas développer ces embryons d'organisations...

*

**

LA PLACE DE LA FRANCE AUX ÉTATS-UNIS

Maintenant je voudrais vous parler de la place de la France aux Etats-Unis.

Nous sommes partis à un bien mauvais moment... quelques mois seulement après que plusieurs ministères se soient effondrés coup sur coup, comme des châteaux de cartes, et en plein milieu de la grève des mineurs...

Je craignais que nous soyons reçus là-bas avec beaucoup de pitié et un peu de mépris, à moins que ce soit avec un peu de mépris et beaucoup de pitié... On m'avait dit, vue des Etats-Unis, la France est un peu considérée comme le Libéria vu de France...

Eh ! bien sur place je n'ai pas eu du tout cette impression, j'ai pu constater au contraire que les générations qui nous avaient précédés avaient accumulé là-bas un gros capital de prestige à l'actif de notre pays et que malgré nos faiblesses et nos fautes ce capital n'était pas encore dilapidé.

Vous en jugerez vous-même en faisant avec moi un petit tour d'horizon.

Parlons d'abord cuisine.

A New-York la plupart des grands restaurants sont des restaurants français qui servent une cuisine française. Ils s'appellent le « Chambord », le « Voisin », le « Pavillon », le « Lafayette ».

Au « Voisin » on est même accueilli par un menu très original qui date du Siècle de Paris de 1870 et qui comporte du chat, de l'âne, du rat, de l'éléphant, du kangourou et du chameau... (ce n'est naturellement pas cela qu'on offre aujourd'hui aux clients du « Voisin »).

Les restaurants français des Etats-Unis ne se limitent pas à quelques grands noms de New-York... On en trouve de fameux en dehors de New-York, à la Nouvelle-Orléans et à Chicago par exemple, et à New-York même il y a quantité d'excellents petits restaurants français... et puis — et quelle meilleure preuve donner de notre prestige en la matière ?... — un peu partout, quand on veut présenter un plat sous une étiquette alléchante, on le qualifie de « français », même s'il n'a jamais été servi en France. Je me souviens en particulier de la « French dressing salad », de la salade à la mode française, qui n'avait rien à voir avec celle de chez nous... et des « French fried shrimps », des crevettes frites françaises... Avez-vous jamais mangé en France des crevettes frites ?..

Même situation en ce qui concerne la mode féminine... Chaque fois qu'un magasin veut se faire une belle publicité il affirme qu'il vend les modes de Paris...

Pour l'ameublement aussi notre réputation est grande. Dans bien des grands hôtels le salon le plus chic s'appelle le « French Room ».

Même pour l'urbanisme nous sommes bien placés... Savez-vous que lorsque George Washington a voulu créer une capitale fédérale, il s'est adressé à un officier français de l'armée de La Fayette, le major Lenfant. Cet officier a conçu des plans si majestueux qu'on ne put en réaliser immédiatement qu'une très faible part et qu'on le remercia ensuite en le taxant de folie des grandeurs. Mais il eut sa revanche, revanche qu'il n'a malheureusement pas connue lorsqu'on a, dans le siècle qui suivit, repris la construction de Washington, ce furent ses plans que l'on appliqua et la grande capitale d'aujourd'hui, avec ses larges avenues et ses parcs, est la fille des pensées de notre compatriote le major Lenfant...

Et encore, lorsqu'une grande compagnie de navigation aérienne américaine : la T. W. A., veut se faire de la publicité auprès de ses passagers de la ligne Los Angeles-Chicago, elle offre une carte postale où elle se vante, avant tout, d'avoir une ligne conduisant à Paris. Je dois dire d'ailleurs que le monument de Paris que cette carte figure n'est probablement pas celui que vous auriez choisi pour nous représenter : c'est la Tour Eiffel.

Passons aux Beaux-Arts... Il est très intéressant de constater que dans les grands musées comme ceux de Chicago, Washington, New-York, l'art français tient la place d'honneur. Les plus belles pièces y sont des peintures françaises du XIX^{ème} siècle.

Je sais bien que lorsque les Etats-Unis ont constitué leurs musées on ne devait plus rencontrer sur les marchés quantité de Rembrandt ou de Raphaël. Tout de même quand un jeune Américain amateur d'art veut voir de belles choses, ce sont des choses de chez nous qu'on lui montre, et il ne peut pas ne pas s'en souvenir...

J'en arrive à l'histoire américaine où nous sommes aussi largement présents.

D'abord grâce à La Fayette... Le square en face de la Maison Blanche s'appelle le square La Fayette... plusieurs villes portent également ce nom.

Et puis, dans ce qui est le sanctuaire des Etats-Unis, dans la maison où George Washington a vécu ses dernières années et est enterré, à Mount Vernon, il y a aussi des souvenirs de La Fayette... Parmi eux la clef de la Bastille... La Fayette, le 15 juillet 1789, le lendemain de la chute de la Bastille, a envoyé la clef de la Bastille à George Washington, « patriarche de la Liberté », et celui-ci l'a conservée précieusement.

Quittons La Fayette...

A Chicago, le grand pont sur le canal qui conduit au lac Michigan s'appelle Cavelier de la Salle, en hommage à l'explorateur français qui a le premier découvert les grands lacs... Sur le fameux boulevard Michigan, où s'alignent tous les « gratte-ciel », séparé seulement du lac du même nom par un joli parc, une plaque rappelle le souvenir du deuxième citoyen de Chicago. C'était le sieur Beaubien qui, avec sa femme, née Jeanne La Framboise — le nom est joli — est venu planter là sa demeure en 1805. En 1805 il y avait trois habitants à Chicago, il y en a aujourd'hui 3 millions et demi ou 4 millions.

Laissant l'Histoire, je voudrais vous dire quelques mots maintenant des peuplements d'origine française que j'ai rencontrés aux Etats-Unis.

Naturellement, il y a d'abord la Nouvelle-Orléans fondée par les colons de Louis XIV et qui a gardé pieusement son quartier français et certaines de nos traditions. Les Français ont la réputation « de ne jamais faire comme les autres ». Cette originalité est un peu à la base de leur prestige, sans doute aussi à la base de leurs échecs. A cause d'elle on leur prête beaucoup d'aventures. Si vous le voulez, je vais alors vous raconter deux ou trois petites anecdotes de la grande ville française des Etats-Unis, sur la Nouvelle-Orléans.

La première, c'est celle des quarteronnes. Ce sont des femmes qui ont, avec un peu de sang nègre, beaucoup de sang blanc. Il paraît qu'au siècle dernier elles étaient de loin les plus belles créatures de la Nouvelle-Orléans et que dans cette ville tout homme de bien avait deux femmes, auxquelles il était successivement fidèle : sa femme légitime et son amie quarteronne, qu'il logeait dans un immeuble du quartier français.

Il y avait à la Nouvelle-Orléans tous les ans deux grandes manifestations mondaines, l'une un peu trop guindée, l'autre où l'on s'amusait beaucoup et qui était agrémentée des plus charmantes frimousses. La première était le bal des débutantes blanches et la seconde celui où les quarteronnes de 40 ans présentaient leurs jeunes débutantes.

Tout cela dura jusqu'au jour néfaste où une congrégation religieuse acheta l'immeuble dans lequel se donnait le bal des quarteronnes. Pour en faire quoi, grands dieux. Cela m'a choqué : pour en faire

paraît-il un couvent de sœurs noires. Je 'n'ai pas beaucoup aimé cette ségrégation des races de la part de la religion... mais peut-être n'est-ce qu'une calomnie.

Ma seconde histoire est celle du « charivari » qui est une des plus anciennes traditions de la Nouvelle-Orléans... Quand des gens se marient, leurs amis vont faire du bruit sous les fenêtres de la maison où ils se sont réfugiés après la cérémonie... Et on a gardé le souvenir d'un charivari extraordinaire : il s'agissait d'une jeune veuve qui épousait un célibataire de la Nouvelle-Orléans. Le charivari dura trois jours et trois nuits sans arrêt. Les amis brandissaient sous les fenêtres des mariés un drapeau qui représentait le premier mari vivant et veillant dans son cercueil, le deuxième mari mort...

C'est une histoire un peu macabre, et malheureusement ma dernière histoire de la Nouvelle-Orléans l'est également.

La Nouvelle-Orléans était célèbre pour ses maisons de jeux et un commandant d'un certain bateau du Mississipi venait, tous les soirs où il se trouvait à la Nouvelle-Orléans, faire sa partie dans une d'entre elles. Comme il était un peu avare, il s'en allait dès qu'il avait perdu 25 cents...

Un soir où il jouait à la roulette, il mit 5 cents sur la rouge. La rouge sortit. Il ne retira pas sa mise. La rouge sortit encore, la rouge sortit 10, 15, 20 fois, tant et si bien que le commandant de bateau avait gagné une véritable fortune.

Naturellement les autres joueurs et le tenancier de la maison n'étaient pas contents. Finalement, celui-ci se mit à lui crier : « Vous avez eu assez de chance, laissez-en un peu aux autres, allez-vous en ». Aucune réponse. Il crie plus fort. Aucune réponse. Il frappe sur l'épaule du marin... le marin était mort. C'était la Mort qui avait eu cette chance.

Le deuxième peuplement français qui m'a beaucoup intéressé est celui des Acadiens.

J'ai découvert ceux-ci dans l'avion entre New-York et la Nouvelle-Orléans, un dimanche, jour faste pour moi parce que les journaux y ont 95 pages...

Je lisais consciencieusement chacune des 95 pages du *New-York Times* lorsque mes yeux sont tombés sur un article qui parlait d'Evangéline, de l'Acadie et d'Abbeville...

Vous savez que je suis né à Abbeville (France). Quand j'ai lu que l'Abbeville de Louisiane était célèbre pour ses roses et ses environs typiquement français, je n'ai plus eu de cesse que je l'aie vue... Je vous en dirai un mot tout à l'heure.

Deux ou trois jours après, je déjeunais dans un restaurant avec des Américains. Une servante m'entend bredouiller mon mauvais anglais, elle s'approche de moi, elle me demande : « Vous êtes Français ? ». Je réponds « Oui, et vous », « Je suis Acadienne ». La conversation continue et à la fin du repas je m'approche d'elle en lui disant : « Ma chère compatriote, il faut que je vous embrasse. » Je l'embrasse sur les deux joues. Elle était surprise et même un peu choquée. Ce n'est pas sur les joues qu'on s'embrasse aux Etats-Unis...

Les Acadiens sont des paysans français qui sont venus s'installer en Nouvelle-Ecosse aux XVI^{ème} et XVII^{ème} siècles. Au moment de la guerre du Canada, entre la France et l'Angleterre, ils étaient derrière les lignes anglaises. On leur demanda de prêter serment d'allégeance au roi d'Angleterre. Ils répondirent qu'ils ne feraient rien contre lui mais qu'ils ne pouvaient pas prêter ce serment ? Les Anglais ont trouvé qu'ils constituaient des derrières peu sûrs et ils les ont dirigés vers les colonies américaines, les Etats-Unis d'aujourd'hui. C'est ce que les Acadiens appellent d'un nom délicieux : « Le grand dérangement de 1755 ».

Les Acadiens furent ainsi disséminés dans la Nouvelle Angleterre, dans la région des Etats-Unis d'aujourd'hui voisine du Canada. Mais ils ne s'y plurent pas et ayant appris qu'il existait une colonie française en Louisiane, ils partirent individuellement, portant leur petit « baluchon » et, étape par étape, en des années ils parcoururent les milliers de kilomètres qui les séparaient de cette Louisiane. Là-bas ils se regroupèrent. Ils étaient 2.500 alors... ils sont 500.000 maintenant...

C'étaient des paysans vivant de la culture et de la chasse au rat masqué. Ils le sont restés... Ils ont fait preuve d'une fidélité touchante à leur langue, à leur religion... même à leurs affections — quoique ce dernier trait ne soit pas au fond une caractéristique très française.

Leur fidélité à leurs affections a été popularisée par un fameux poème d'un grand poète américain, par l'« Evangéline » de Longfellow.

Evangéline était une fiancée acadienne qui, au moment du « grand dérangement de 1755 » s'est trouvée séparée de son fiancé, et pendant des années ni elle ni lui n'entendirent plus parler l'un de l'autre. Evangéline, par fidélité, rejeta tous les partis qui lui furent proposés. Comme ses compatriotes elle gagna la Louisiane. Elle arriva, après je ne sais quelles pérégrinations, à

St-Martinville. Quelle ne fut pas sa joie alors d'apercevoir au débarcadère celui qu'elle espérait depuis si longtemps : son fiancé...

Hélas ! sa joie fut de courte durée. La constance du jeune homme n'avait pas été aussi grande que la sienne. Il s'était finalement marié.

Je dois dire que Longfellow présente les choses sous une forme plus édifiante. Il raconte qu'Évangéline a trouvé son fiancé sur un lit d'hôpital, moribond, se consumant de regret, trop atteint malheureusement pour pouvoir être sauvé, même par l'arrivée de celle qu'il aimait...

Voilà l'origine des Acadiens de Louisiane... Quelques petites anecdotes à leur sujet maintenant...

D'abord celle de M. Durand. Ce fut un des très rares Acadiens qui devinrent vraiment riches. Il avait des propriétés superbes, il avait une fille à marier. Et naturellement il voulut faire une cérémonie grandiose pour son mariage. Il habitait une maison séparée de l'église par un bois que la jeune fille devait traverser pour se rendre à l'église. Alors M. Durand eut cette idée, que je trouve délicieuse, d'aller faire chasser et d'amener par bateau une quantité d'araignées géantes qu'il lâcha dans son bois, de façon que sa fille passe sous un dais blanc de toiles d'araignées pour aller faire bénir son mariage...

Ma deuxième anecdote se rapporte à un M. Broussard, d'Abbeville. Au siècle dernier c'était à la mode chez les Acadiens de donner à tous les enfants d'une même famille des noms commençant par la même initiale. M. Broussard avait choisi l'initiale O. Il a eu 17 enfants. Il a trouvé 17 prénoms commençant par O. Je dois reconnaître qu'à mon avis sa performance la plus méritoire n'a pas été de découvrir cette série de 17 noms.

Enfin, dernière anecdote qui m'a été racontée chez les Acadiens, mais qui n'est vraisemblable... qu'ailleurs que chez eux, qu'on m'a située d'ailleurs au Canada. Un Américain arrive au Canada... Il est accueilli par quantité de familles... car les Canadiens sont très hospitaliers. La première avait 12 enfants, la deuxième 15, etc.. Au bout de 8 jours l'Américain finit par découvrir un Canadien qui n'avait que 3 enfants. Un peu interloqué il lui demande comment il a pu s'en tenir là, et l'autre de lui répondre : « Oh ! ma femme est si farouche qu'il n'y a que moi qui puisse l'approcher »...

Je vous ai dit que j'avais visité l'Abbeville de Louisiane. Quand j'y suis arrivé, je suis entré dans un premier bazar qui appartenait à un M. Ardoin. J'ai demandé avec beaucoup d'émotion — mais sans d'ailleurs être payé en retour — des cartes postales. On m'a répondu qu'on n'en avait pas. Je me suis adressé à un second bazar qui appartenait à un M. Aubrey... Même réponse...

Le troisième bazar était le bazar Fontaine. Là j'ai trouvé des cartes postales et pu acheter le journal local. Il s'appelle l' « *Abbeville Méridional* ». J'y ai lu le compte rendu de la dernière réunion du club distingué de la ville, qui s'appelle « Les causeries du mercredi ». Je dois confesser — l'histoire en est moins belle, mais il faut dire la vérité — que le journal est imprimé en anglais et que les causeries se donnent aussi en langue anglaise.

Il n'en reste pas moins que tous ces Abbevillois ont conservé leurs noms français, parlent et comprennent le français... Il est vrai que je n'ai pas eu à m'écarter beaucoup d'Abbeville pour me retrouver en milieu pétrolier : la ville voisine s'appelle Kaplan...

Pour résumer ces « variations » sur la place de la France aux États-Unis je vous dirai encore que nous avons fait là-bas la connaissance d'un brave garçon qui pense à sa retraite, qui, maintenant, y pense même plus encore que quand nous sommes passés, car s'il considérait comme certaine la victoire de Dewey à l'élection présidentielle, il ajoutait : « J'ai déjà supporté quatorze années d'administration démocrate, s'il faut en supporter une de plus, je m'en irai. »

Et il voulait trouver pour sa retraite une bonne et vieille petite maison sur la Côte d'Azur, avec un living room, deux chambres, une cuisine et une salle de bains. Il m'a ouvert un crédit de \$ 15.000 pour lui acheter cette maison. J'espère que la succursale de Marseille pourra permettre à notre ami de réaliser son rêve et de vivre chez nous le reste de ses jours.

CONCLUSIONS

Je pourrais vous raconter encore bien d'autres choses. Mais j'ai déjà abusé de votre temps... Je termine donc, et je le fais sur une note optimiste en ce qui concerne l'avenir de nos affaires.

Je le fais parce que mon caractère me porte à l'optimisme, je crois qu'on ne réalise que dans l'optimisme — mais aussi... bien sûr... parce que cet optimisme me semble justifié.

— Je suis optimiste, d'abord, en ce qui concerne la marche générale des affaires de pétrole en France en raison de la marge de développement qu'elles ont devant elles.

Un Français, qui a joué un grand rôle dans le pétrole américain et aussi un grand rôle pour la France, me disait qu'il allait écrire à quelqu'un qui tiendra peut-être demain nos destinées dans ses mains, que la France ne serait une grande nation que quand son industrie automobile serait la première du pays... Industrie automobile et industrie du pétrole, c'est la même chose... l'une ne va pas sans l'autre...

Eh ! bien, mon interlocuteur avait raison... Quand on voit aux Etats-Unis le rôle que les produits pétroliers — et au premier chef l'essence — ont joué dans le développement et la prospérité de cette grande nation, on ne peut pas ne pas être persuadé du bien-fondé de son opinion.

Un petit calcul est facile à faire : si chaque Français consommait seulement la moitié de l'essence que consomme un Américain, nous serions devant une consommation annuelle de 20 millions de tonnes... Nous sommes au-dessous de 2 millions... Nos affaires ont, comme vous le voyez, une belle marge de développement.

— Je suis optimiste aussi en ce qui concerne nos raffineries. Je vous l'ai dit, les Etats-Unis s'attendent à une progression importante de leur production. Au Venezuela cette progression est déjà acquise. Cela veut dire que dans les années prochaines les Etats-Unis n'auront pas besoin de la production de brut du Moyen-Orient. Par conséquent cette production de brut sera en large part disponible pour notre Europe Occidentale et assurera aux raffineries de cette partie du monde un approvisionnement facile.

Cependant, la construction des grandes raffineries méditerranéennes prévues aux embouchures des pipelines n'a pas commencé. Elle a été retardée par les événements de Palestine. On peut donc s'attendre à un déficit de capacité de raffinage dans le bassin méditerranéen. Abondance de matières premières, déficit de produits finis, c'est une situation idéale pour une industrie.

Cela devrait être, dans quelques années, la situation des raffineries de l'Europe Occidentale, celle en particulier de nos deux usines de l'Avéra et de Dunkerque, pourvu que trop de nouveaux venus ne se précipitent pas pour occuper la place vide.

Nous avons donc de bonnes chances d'avoir vu juste en augmentant récemment la capacité initialement décidée pour Dunkerque et en nous fixant pour l'Avéra le nouvel objectif de 1 million 400.000 tonnes... si ambitieux que puisse paraître cet objectif pour un matériel qui ne traitait pas 500.000 tonnes par an avant la guerre.

— Je suis optimiste enfin en ce qui concerne spécialement la raffinerie de Dunkerque parce que M. Normand et moi nous avons pu constater comme le choix des installations qui l'équiperont et des constructeurs qui les monteront avait été judicieux.

Messieurs, il ne me reste plus qu'à vous remercier de la très longue et très bienveillante attention que vous m'avez accordée. Pour ma part je n'aurai pas perdu mon temps si je vous ai fait partager mon solide optimisme et ma volonté de réaliser.

9 Décembre 1948.