

**LES ARMEMENTS VRAQUIERS DANS UN
SECTEUR EN PLEINE MUTATION**

Résumé

Le marché des transports maritimes de vrac est caractérisé par un grand nombre d'armateurs aux stratégies les plus variées. Malgré tout, pour résister à la concentration qui s'opère dans les secteurs industriels, les compagnies maritimes tendent à se regrouper en pool ou fusionnent afin d'atteindre une taille critique mondiale. En outre, l'exigence croissante d'une demande de transport industriel de qualité pousse les armements à se spécialiser davantage dans leur domaine de prédilection, les rendant tributaire d'un seul marché. Pour contrer cette faiblesse ils tentent de diversifier leurs activités vers les opérations portuaires, puis de transports terrestres. Néanmoins, peu nombreux sont ceux qui y parviennent, les chargeurs désirant généralement conserver la maîtrise logistique de leurs expéditions et approvisionnements. En conséquence, la définition d'un service de transport efficace dans le secteur des vrac pondéreux repose encore essentiellement sur la très bonne coordination des trois acteurs que sont les armateurs, les manutentionnaires-entreposeurs et les chargeurs ou leurs représentants (organismes de transport).

Le secteur du transport maritime des marchandises en vrac est très hétérogène, tant par les marchandises concernées que par les compagnies maritimes engagées dans cette activité. A priori, rien de comparable entre les échanges annuels de quelques 410 millions de tonnes de minerai de fer (1999) et l'organisation des flux d'environ 14 millions de tonnes d'huile de palme par an (1999/2000). Pourtant, le secteur des transports maritimes de vrac tend globalement vers plus de services, plus de logistique et plus de qualité.

Vers une demande de transport industriel qui se heurte à l'hétérogénéité de la qualité dans le transport

Un marché des vrac très disparate

Marché international, le transport maritime est basé sur une gestion internationale des coûts (pavillons d'immatriculation, équipages, soutage, sociétés de classification...) qui rend difficile le contrôle de la fiabilité des armements en terme de sécurité et de qualité.

D'autre part, les marchandises en vrac sont bien souvent caractérisées par leur faible valeur unitaire limitant leur capacité à supporter des coûts de transport élevés. De plus, les compagnies maritimes sont très nombreuses et donc la concurrence exacerbée en terme d'offre tarifaire.

Dans ce cadre les gains liés au transport en lui-même sont assez faibles. Dès lors la spéculation à partir de l'achat et de la revente des navires est privilégiée. Cela concourt à affaiblir le rôle des armements dans le système des échanges mondiaux, qui de fait leur

échappe, au profit des chargeurs qui l'organisent, et qui exigent davantage de qualité basée sur des relations de long terme.

Enfin, le marché est très disparate en terme de sécurité et de qualité de l'offre de services. Il tend tout de même, sous la pression des instances internationales (OMI) et régionales notamment (UE, Etats-Unis), à se discipliner. Les armements eux-mêmes essaient de mieux structurer leur offre afin de limiter la concurrence, qui nuit à leurs revenus, ainsi qu'à leur capacité à se placer en partenaires fiables et efficaces face aux chargeurs.

Les chargeurs : un besoin de transport industriel

On assiste depuis plusieurs années à un resserrement de la demande de transport de vrac majeurs¹, non pas en terme de volume mais au niveau des autorités décisionnelles : les grandes entreprises industrielles fusionnent, elles sont moins nombreuses mais acquièrent en même temps qu'une dimension mondiale, un pouvoir de négociation considérablement accru dans le domaine des transports. Les compagnies maritimes se regroupent sous diverses formes pour rééquilibrer les relations entre chargeurs et armements.

Exemples de rachats et fusions industriels

secteurs	entreprises	années
pétrolier	Chevron - Texaco	2000
chimie	Dow Chemical – Union Carbide	1999
céréaliier	Cargill / Continental Grain	1999
acier	Thyssen - Krupp	1998

Source : ISEMAR – mai 2001

Ensuite, la spécialisation croissante des sites de production industriels nécessite des échanges plus soutenus et surtout parfaitement intégrés au rythme de fabrication des différentes usines de l'entreprise : les transports s'insèrent étroitement dans les filières de production. Il s'ensuit un développement de la logistique comme moyen de dégager de la valeur ajoutée sur l'ensemble des chaînes de production – transport – distribution.

Conséquence directe, les chargeurs exigent plus de qualité dans la prestation transport. Intégrant indirectement le transport dans la planification de leur production ils auront tendance à contrôler plus ou moins étroitement l'organisation des flux logistiques rendant plus difficile l'émergence d'opérateurs maritimes globaux au sens où on le rencontre dans le secteur conteneurisé.

La réponse des armements : la consolidation de l'offre de transport

Le jeu des affrètements

La première grande caractéristique du marché vracier est l'atomicité des compagnies qui fragilise l'organisation du marché maritime face aux chargeurs multinationaux qui demandent à traiter avec des armements ou groupements d'armements de grande taille avec références (qualité - sécurité). De leurs côtés les armements ont tendance, pour assurer leur croissance toujours incertaine, à affréter des navires plutôt que les posséder. Ils jouent ainsi sur l'évolution constante des baisses et des hausses des taux de fret. De fait le nombre réduit

¹ Pétrole brut, minerai de fer, charbon, céréales, phosphates, bauxite & alumine.

des plus grandes compagnies affrète donc régulièrement des navires à la multitude des plus petites, ce qui consolide l'activité de l'ensemble des armateurs.

C'est par exemple la compagnie Lauritzen Cool, qui jouit d'une grande notoriété auprès des chargeurs ; son service de transport repose pourtant en majorité sur l'affrètement de navires à d'autres compagnies maritimes de tailles beaucoup plus modestes.

Les pools d'armements

Les armements doivent maximiser leur présence sur les mers afin d'être à même d'offrir un service mondial, tout en formant des ensembles de taille suffisante pour contrebalancer la puissance des chargeurs lors des négociations sur les taux de fret. Cela passe essentiellement par la formation de pools qui permet à chaque armateur de conserver une certaine indépendance, second élément caractéristique fondamental de ce domaine d'activité maritime.

Un pool fonctionne par l'intermédiaire d'une société de gestion qui commercialise un service de transport assuré par la mise en commun de navires provenant de flottes de différents armements. Les compagnies disposent librement d'une partie de leurs navires et placent l'autre partie dans une structure commune où les risques comme les bénéfices sont partagés au prorata de l'engagement de l'armateur, selon des règles prédéfinies. Les armements vraquiers parviennent ainsi à optimiser l'utilisation de leurs navires et à réduire les voyages de repositionnement à vide sur ballast ; ils atteignent un seuil critique pour proposer des services de transports maritimes mondiaux, et renforcent leurs poids et leur crédibilité face aux interlocuteurs industriels comme financiers (partenaires bancaires & assurances).

Les principaux pools dans les secteurs du pétrole et de la chimie

pools	partenaires	secteurs	navires (positionnement)
LR2	AP Moller + Oldendorff + Primorsk + Torm	produits pétroliers	14 navires > 100 000 tpi unitaires (international)
Tankers International LLC (gang des 6)	AP Moller + Euronav + Frontline/Osprey +OSC + Oldendorff	pétrole brut	42 VLCCs (international)
Heidmar - Pleiades	Heidmar + Pleiades	pétrole brut & produits pétroliers	20 panamax (Amérique Centrale du Sud et du Nord)
	Stolt Nielsen + Botany Bay Parcel tankers	chimie	
	Novamar + United Chemical Tankers	chimie	35 navires de 3 300 à 14 000 tpi (Europe)
Chem-pool	Vopak + Essberger	chimie	24 navires (Europe)

Source : ISEMAR – Mai 2001

Le pool Heidmar - Pleiade contrôle ainsi 20% de la flotte de pétroliers sur les échanges intra continent américain, et Chem-pool devrait maîtriser 15% du marché de cabotage européen de produits chimiques.

Les fusions d'armements

L'autre méthode pour soutenir l'exigence croissante d'un transport mondial, nécessitant de la part de l'armement suffisamment de navires pour répondre à toute demande quelque soit la zone géographique, consiste en l'acquisition d'actifs, c'est à dire le rachat de tout ou partie de la flotte d'un armement concurrent ou la fusion concertée.

Ce fut le cas entre Ugland Nordic et Jahre (pétrole brut - rachat du second par le premier) ou encore entre P&O Bulk et Shougang Shipping (vrac sec – fusion remise en cause en 2000). Dans la réalité cette solution est peu utilisée par les compagnies maritimes, et le marché demeure toujours très ouvert avec un faible niveau de concentration générale.

Le marché des superpétroliers et la stratégie agressive de la compagnie maritime Frontline

L'armement pétrolier Frontline s'est engagé il y a moins de cinq ans dans une politique d'acquisition rapide sur le créneau des superpétroliers (VLCC – Very Large Crude Carriers) de plus de 160 000 tpi dans le but de devenir un opérateur incontournable sur ce marché, capable de peser sur l'évolution des taux de fret. Frontline accroît sa flotte en profitant de toutes les opportunités du marché : achats de navires neufs mais surtout rachats de navires d'occasion et plus encore acquisitions de compagnies maritimes entières. A ce titre on notera la prise de contrôle de la majorité ou de la totalité des supertankers des armements ICB, Golden Ocean et Osprey Maritime. Aujourd'hui Frontline vise la compagnie Mosvold.

L'objectif de l'amateur : maîtriser son marché pour devenir un opérateur maritime global

Le renforcement de la sectorisation des marchés

Le troisième élément distinctif des transports maritimes de marchandises sous forme de vracs est l'extrême cloisonnement des marchés qui demandent tous une connaissance spécifique ainsi que des navires particuliers.

Les armateurs sont, à l'exception notable des compagnies nébuleuses nipponnes, spécialisés sur une catégorie de marchandise (charbon, huiles alimentaires, ciment...). En cela ils s'exposent largement aux effets de conjonctures : une mauvaise récolte mondiale de blé se traduira par une baisse des taux de fret sur le marché des panamax.

Pourtant, les armements ne cherchent pas à s'ouvrir sur de nouveaux marchés, mais tentent au contraire de renforcer leur position dans leur domaine de prédilection afin de proposer un service de transport qui soit tout à la fois homogène et standardisé, première étape avant d'essayer d'intégrer des fonctions logistiques dans une organisation plus complexe.

Typologie des navires en fonction des marchés, des équipements et des tonnages

Néo-vracs	Vracs pondéreux	
navire transporteur de :	navire transporteur de :	tankers et vraquiers :
grumes véhicules neufs colis lourds animaux vivants produits réfrigérés ...	produits chimiques bitume/asphalte jus d'orange concentré minéralier méthanier ...	handysize/max panamax afamax capesize suezmax VLCC – VLOC ULCC ...
appellation nominale spécificité des équipements		appellation générique spécificité de la taille

ISEMAR : « Les transports maritimes de marchandises en vrac »
Editions Moreux - Paris 2001

Le renforcement de la sectorisation se vérifie tout autant entre marchés qu'à l'intérieur même d'un marché. C'est ainsi que l'offre de transport GPL en Europe (Gaz de Pétrole Liquéfié) s'est segmentée en fonction des tonnages par l'entremise d'échanges de navires entre armateurs.

La segmentation des marchés du transport de GPL en Europe

armements	classes de navires en m ³	secteurs d'activités
Bergesen	70 000 et plus	international
Exmar	20 à 45 000	International & régional
AP Moller	15 à 20 000	régional
A Veder	1 500	cabotage

ISEMAR – « Les transports maritimes de marchandises en vrac »
Editions Moreux - Paris 2001

AP Moller contrôle ainsi les 2/3 des navires de 20 à 45 000 m³ ce qui lui donne un moyen de « jouer » sur les taux de fret dans cette catégorie. Car c'est bien là l'enjeu majeur de ces spécialisations : maîtriser les paramètres de son marché.

La difficile émergence des opérateurs maritimes globaux

La quatrième grande caractéristique du marché vracier est la volatilité des taux de fret dans un marché contestable où la pérennité de leur activité n'est pas assurée.

Ce contexte, associé à une demande de services de plus en plus importante de la part des chargeurs industriels qui se concentrent horizontalement, amène les armements à développer de nouvelles prestations dans une stratégie d'intégration verticale qui va leur permettre :

- de sécuriser leur activité par la commercialisation de services annexes au transport maritime.
- de différencier leur offre face à la concurrence en la rendant plus cohérente.
- d'élargir leur assise financière (leurs revenus) en la diversifiant.

La constitution d'une offre logistique et d'une organisation basée sur la mise en place d'un réseau de transport – stockage – distribution demeure toutefois très limitée dans le domaine des vrac purs ou pondéreux. Seul un petit nombre d'armements réussit à tisser des liens portuaires à l'instar de Precious Shipping Lines (vracs secs - Thaï lande) qui tente de multiplier les joint ventures avec des opérateurs portuaires.

Chimie : la mise en réseau et l'offre de services global de l'armement Odjfell

Odjfell a mis en place un « guichet unique » ou one stop shop par lequel le chargeur s'adresse à un seul prestataire logistique.

- 1) L'armement Odjfell a créé un réseau mondial qui s'appuie sur les trois hubs de Singapour, Rotterdam et Houston, les liaisons transocéaniques étant assurées par des unités de 10 à 30 000 tpl et le transbordement par des navires de 6 000 tpl.
- 2) L'armateur s'est associé à un partenaire, Hoyer (second opérateur mondial de conteneurs liquides - Allemagne) pour assurer un service porte à porte de conteneurs citernes. Les opérateurs « chimie » tendent donc à couvrir tous les modes de transport et non pas uniquement le « vrac ».
- 3) En parallèle, Odjfell a pris des positions dans les ports, en République Populaire de Chine en particulier (Dalian, Ningbo, Zuhai en alliance avec Vopak (Van Omeren / Pakhoed).

Nombre de marchés vraquiers sont occupés par une multitude de petites compagnies maritimes qui ne disposent pas des moyens financiers et des compétences humaines pour développer des réseaux de transports. En outre, le marché du tramping, c'est à dire du transport à la demande, se prête mal à la définition de ports de référence et de lignes maritimes fixes. En fait, plus le marché est organisé, tant du côté de la demande que de l'offre de transport et plus les armements sont à même de bâtir des réseaux, à partir de données stables (nombre de clients, volumes, ports industriels dominants...).

De plus, les chargeurs conservent le plus souvent la mainmise sur l'organisation du transport et sur les plus values qu'ils peuvent en retirer. Les chargeurs préfèrent travailler en collaboration étroite avec les armateurs d'un côté et les manutentionnaires – entreposeurs de l'autre.

Le difficile contrôle du maillon portuaire par les armements

La valeur ajoutée à la rupture de charge : le triptyque armement / manutentionnaire / chargeur

Les chargeurs, dans un souci de recentrage sur leur métier de base, délèguent une partie des fonctions de pré et post production à l'endroit même où la marchandise doit marquer un temps d'arrêt, le seul véritablement dans la logique de flux tendus qui anime aujourd'hui l'industrie : le port. Sont par exemple concernés pour le charbon, les opérations de manutention, le tri, le concassage, le calibrage, et la gestion des stocks sur parc portuaire. C'est parce qu'ils veulent conserver une partie de la valeur ajoutée à la rupture de charge qui s'attache alors à la phase portuaire que les chargeurs veulent rester présent sur ce secteur par le biais de joint ventures.

Toutefois, un certain nombre d'entreprises émergent à l'échelle régionale comme EMO et Sea Invest en Europe ou Logistec sur la côte Est des Etats-Unis qui, en massifiant les trafics de plusieurs clients industriels, réalisent des économies d'échelles et en répercutent les gains financiers sur leur offre tarifaire, rendant leurs prestations attractives.

Le rôle des armements s'attache dès lors à la gestion du temps. Dans les ports australiens, les commandants des minéraliers japonais n'hésitent pas à interrompre un chargement afin de ne pas rater une marée qui leur ferait perdre six heures de temps. La très bonne coordination des différents opérateurs demeure donc le point essentiel à la définition d'un service de transport efficace.

Les armements : indispensables mais rarement leader dans les opérations portuaires

De fait les armements se focalisent toujours essentiellement sur le volet maritime et s'adaptent à l'évolution d'une demande de plus en plus contraignante : les approvisionnements en flux tendus exigent des rotations de plus en plus cadencées, à un rythme fixe, rapprochant les transports de vrac du modèle de ligne régulière. Dans le même temps, les contrats d'affrètements sont de plus en plus courts, les chargeurs remettant systématiquement les armements en concurrence afin de faire baisser les taux de fret.

Exemples de liens privilégiés entre armements et chargeurs de la métallurgie / sidérurgie pour les approvisionnements en minerai de fer et charbon

armements	chargeurs
Cobelfret	Sambre Cockerill Sidmar Arbed
Bocimar NV	Hoogovens
Cetragpa	Usinor - Sacilor
Coeclerici	Riva KP – Ilva
P&O Bulk	British Steel

Source : ISEMAR – mai 2001

Enfin, les chargeurs, dans leur grande majorité, réduisent le nombre de leurs partenaires maritimes et ne conservent que ceux dont la crédibilité sur le marché est la plus forte. Néanmoins, on constate que plus le marché est stable et plus le rôle de l'armement devient central.

Facteurs de stabilité des marchés maritimes et des relations de long terme armement / chargeur

marchés	stable	instable
exemple	charbon	céréales
spéculation achat / vente navire	<i>faible</i>	forte
variation taux fret	<i>faible</i>	forte
nombre armements	<i>faible</i>	forte
spéculation achat / vente mat 1ères	<i>faible</i>	forte
prix des matières premières	forte	<i>faible</i>
demande de transport régulière	forte	<i>faible</i>
relation armement / chargeur	forte	<i>faible</i>

Source : ISEMAR – mai 2001

Dans ce cadre, les armements doivent travailler en étroite collaboration avec les manutentionnaires et les chargeurs ou leurs représentants (organismes de transport) afin de renforcer les contacts entre les partenaires de la chaîne de production – transport – distribution dont ils sont partie prenante, et pour fidéliser les chargeurs. La chaîne de transport « vrac » repose encore essentiellement sur ce triptyque.

Les armements à la recherche d'un rôle primordial dans la manutention : la logistique maritime-portuaire

Dès lors, les armements vraquiers cherchent à se positionner sur des créneaux de spécialité, étroitement liés à la maîtrise des opérations maritimes. C'est la logistique maritime – portuaire, qui concerne les opérations de manutention en mer, lorsque les grands vraquiers, utilisés pour abaisser les coûts de revient, ne peuvent accéder aux ports pour des raisons de tirants d'eau essentiellement.

L'armateur logisticien propose alors des solutions spécifiques, adaptées aux besoins de l'industriel. Il s'agit de décharger le navire au large et de mettre en place des systèmes de navettes avec la côte. Cela exige des moyens plus ou moins lourds allant du simple ponton grée flottant à la plate forme de manutention off shore autonome. Plusieurs armements européens se démarquent nettement dans cette approche du marché basée sur une diversification à très haute valeur ajoutée sur ce qui reste pour l'instant une niche de marché : Coeclerici (Italie), Louis Dreyfus armement (France), Oldendorff (Allemagne).

Pour comprendre les évolutions qui touchent les transports maritimes de vracs et leurs implications sur l'organisation de la manutention, retrouvez ces analyses détaillées dans l'ouvrage : *les transports maritimes de marchandises en vrac*. Ed Moreux. Paris 2001, écrit par l'équipe de l'ISEMAR.

Contact : 02 40 90 51 13 ou via le site web.
Pour connaître la liste des détaillants revendeurs :
Editions Moreux 190 Bd Haussmann 75008 Paris

Romuald Lacoste

*Jun 2001 – ISSN : 1282-3910 - dépôt légal : mois en cours
Directeur de la rédaction : Nicolas TERRASSIER*