



Focus sur le ship management

L'industrie maritime est faite de dizaines de métiers de services se mêlant les uns aux autres pour le transport des marchandises et des passagers sur les mers et les océans. Parmi eux, il en existe un qui est relativement méconnu, le ship management (gestion du navire) et dans sa mouvance le crew management (gestion de l'équipage). Ces activités ne transpirent que très rarement dans l'actualité. Ces derniers mois pourtant, il y a eu d'abord le cas du licenciement des salariés navigants de P&O en GB au profit d'une entité maltaise, dévoilant au passage les pratiques sociales libéralisées du maritime et les optimisations différentes qui s'y pratiquent. L'autre dossier est la ghost fleet au service du transport des marchandises russes avec l'identification de sociétés de ship management nécessaires à son fonctionnement. Derrière ces deux cas "médiatiques", il y a la réalité plus prosaïque d'un business devenu fondamental au transport maritime, la gestion technique des navires et de leurs équipages. Que les entités soient intégrées aux groupes maritimes ou externalisées vers des sociétés spécialisées, le ship management est l'un des piliers fonctionnels de la méga industrie du maritime de notre époque.

Qu'est-ce que le ship management ?

L'histoire rappelle que la gestion des navires pour autrui a débuté en 1958 avec l'armement écossais J&J Denholm qui a créé une structure indépendante, Denholm Ship Management. Dans les années soixante-dix, des armateurs traditionnels allemands et scandinaves ont alors créé leur entité spécialisée dans cette nouvelle activité. Pourtant, le secteur n'a pas eu bonne réputation car il était souvent impliqué dans les affaires de sécurité maritime laxiste voire dans des catastrophes polluantes.

Le ship management est donc un service pour des clients. L'objectif est de fournir une capacité technique de gestion des navires à des propriétaires sans compétence. C'était le cas des groupes pétroliers avec leurs tankers et des groupes miniers avec les grands vraquiers. Puis ce fut des banques et des investisseurs financiers intéressés par les performances économiques du maritime. Lancé dans les années soixante, mature dans les années 80, le ship management a retrouvé avec la croissance des flottes à

l'âge de la globalisation maritime une nouvelle dynamique. Le transport maritime est donc une activité de service qui a elle-même recours à des services. Déjà, le contrat d'affrètement d'un navire sépare le propriétaire de celui qui l'opère commercialement à son compte. Le contrat de ship management est une délégation de la gestion du navire à une entreprise spécialisée. Elle opère le navire en respectant le contrôle commercial du navire qui reste à son propriétaire ou son affréteur. Dans la pratique, un navire peut avoir un propriétaire, un affréteur (à temps) et un ship manager. Il faut donc de la clarté juridique. Surtout s'il arrive des problèmes.

En 1991, l'International Ship Management Association (ISMA) a organisé la profession. Elle compte 40 associations nationales, 1 500 membres qui gèrent environ 5 000 navires et 250 000 navigants. D'une manière générale, personne ne sait sauf les acteurs eux-mêmes ce qu'il y a dans les contrats de ship management. C'est un contrat d'externalisation de service entre le propriétaire et une entreprise spécialisée qui va opérer et maintenir le navire.

Pour clarifier les choses, l'association trans-professionnelle qu'est le Baltic and International Maritime Council (BIMCO) a harmonisé, en 1998, un contrat type devenu le "Bimco Standard management agreement". Le document a été mis à jour en 2008 et actuellement, une nouvelle version est en cours d'élaboration. Le défi est dans la mise à jour que constitue l'intégration du foisonnement de nouvelles réglementations notamment environnementales que met en place l'Organisation Maritime Internationale. Ces réglementations pèsent sur le fonctionnement du navire et doivent être clarifiées dans les relations du ship management.

Le fonctionnement

Le ship management repose sur deux principes, la non-compétence de certains, le renoncement à leur compétence pour d'autres. Avec pour résultat de confier la gestion de son navire à un tiers. Les raisons sont multiples, mais le principe c'est de l'incapacité volontaire ou choisie devant différentes variables : complexité technique et réglementaire des navires, leur nombre, la gestion sociale.

Il paraît aussi évident que la croissance rapide de certains groupes en termes de flotte en propre ou en affrètement coque nue oblige aussi à des appuis venus du ship management.

Le ship management est également un choix économique de se concentrer sur les deux bases du transport commercial : le navire (achat, vente, affrètement) et la marchandise (marketing, mobilité). C'est donc une externalisation qui a un coût mais qui est aussi une économie de postes autant administratifs qu'opérationnels. L'externalisation est avantageuse pour les armateurs confrontés à la complexité du maritime contemporain. Ce n'est pas qu'une question de coûts opérationnels et sociaux c'est aussi se décharger sur des "professionnels" qui peuvent gérer toutes les dimensions (navigation, réglementations, technologies, emploi). Dans le cas des pays du Golfe, la faible capacité en personnel localement amène à utiliser les compétences reconnues des voisins indiens.

Tous les secteurs sont concernés : pétroliers, vraquiers, car carrier, porte-conteneurs, navires de services, offshore, et même le yachting. Pour le segment des passagers, les sociétés de croisière, le ship management est une bonne solution car les petites et moyennes compagnies n'ont pas les moyens de gérer leurs navires. Les sociétés de ship management avec leur division dédiée offrent la gestion du navire, des navigants mais aussi du très nombreux personnel d'hôtellerie.

Dans le secteur ferry, en général les armateurs gèrent directement leurs navires et leur personnel. Les outsiders des différents marchés pratiquent des modèles *low cost* tarifaires et adoptent donc aussi des solutions de *cost killing*. Cela passe par l'usage des registres de libre immatriculation (européens ou pas), des solutions de ship management et de crew management. Certains sont dans leur mouvance, le cas le plus connu est Irish Ferries avec Matrix Ship Management, une société immatriculée à Chypre. La société allemande FRS qui opère dans les passagers sur plusieurs continents dispose elle aussi d'une entité de ship management sur l'île.

Dans la pratique, le propriétaire ou l'affrèteur coque nue n'est pas l'opérateur technique du navire et cède donc sa place aux sociétés de ship management, soit en français la gestion technique du navire. Le contrat a une durée déterminée (souvent un an) et un prix fixe. Elles proposent trois types de gestion : la gestion commerciale, la gestion

technique, la gestion de l'équipage (crew management). La gestion commerciale est relativement rare, car ce n'est pas l'objectif, cela reste de la compétence de celui qui réalise les contrats de transport néanmoins le ship manager doit réaliser avec le navire la bonne exécution de la navigation et des opérations portuaires. Dans le cas d'une mise en hypothèque et saisie par la banque, le ship manager assure d'ailleurs la continuité des opérations commerciales. L'aspect principal du ship management se situe donc dans la gestion technique du navire. Cela comprend la bonne navigation, l'application des réglementations (ISM, ISPC), les liens avec le registre et la classification, la responsabilité civile (P&I), les divers frais, l'avitaillement, la fourniture des carburants et lubrifiants (mais pas toujours), la maintenance et les réparations, les services divers. Le ship manager a la liberté d'exécution de tout cela notamment dans les domaines techniques et y engage sa responsabilité juridique.

La gestion du personnel est une autre activité. Le crew management consiste à un contrat de fourniture de l'équipage, cela peut se faire avec ou sans contrat de ship management. Toutefois ce n'est pas une opération de fourniture de main-d'œuvre (manning¹) mais bien la coordination de l'équipage d'un navire comprenant le travail à bord, les relèves, les contrats complémentaires, la protection sociale, la formation, la carrière. C'est un marché parallèle dans lequel toutes les entreprises de ship management sont présentes.

Les acteurs du ship management

En premier lieu il faut distinguer deux types de ship management. Le premier, le moins connu, est celui interne aux armateurs ("in house management"). La plupart des grands groupes maritimes disposent d'une entité de ship management interne. Dans ces cas-là, c'est juste la division responsable techniquement et socialement de la flotte opérée en propre ou affrétée.

Ainsi, CMA Ships dans le groupe CMA CGM (4 700 marins) a été créée en 2008. MSC Ship Management a des sièges à Hong Kong (2005) et à Chypre (2008). Avec 300 navires et 12 500 navigants, ce serait une des plus grandes entités internes de ship management. Chez Maersk, une entité similaire existe aux PB. Cosco a un partenariat avec le spécialiste Wallen à Hong Kong. Les divisions des armements japonais MOL, NYK et K Line sont toutes localisées à Singapour. Les grandes compagnies grecques

¹ A titre d'exemple, V.Ships travaille avec la société de manning Baltic Groupe International en Estonie.

maîtrisent généralement en interne aussi leur gestion. Il peut y avoir aussi des désengagements. En 2020, le géant pétrolier Fredriksen a revendu à OSM son activité de ship management. Maersk Tanker a fait de même en faveur de Synergy Marine en 2021.

Le deuxième type, le vrai marché du ship management, est celui pour compte d'autrui ("third party ship management"). Dans la pratique ce sont donc des "armateurs sans navire", ils le sont pour les autres. Les opérateurs qui externalisent donc leur gestion peuvent en théorie avoir plusieurs ship managers. Et par essence ceux-ci sont multi clients.

Le ship management récupère ce qui n'est pas le *core business* de l'armateur qui est la commercialisation de l'offre de transport et souvent le choix assez stratégique des entrées et sorties de flotte ainsi que les achats des soutes. Du coup, la gestion externalisée met en œuvre le navire dans toutes ses phases de vie opérationnelle. Pour le client armateur c'est une promesse d'efficience des coûts permettant une meilleure performance du service de transport vendu aux chargeurs. En multipliant les clients, les plus grosses entreprises de ship management réalisent des économies d'échelle qui rendent leurs services d'autant plus performants.

Les plateformes du shipping contemporain ne sont que peu localisées dans des cités maritimes traditionnelles comme Londres, Hambourg et Oslo. Elles ont trouvé leur place dans les lieux traditionnels de l'offshorisisation du maritime, Singapour et Hong Kong en Asie, Limassol (Chypre) et Malte en Europe.

Le nombre d'acteurs du ship management est important, mais une dizaine de groupes domine le marché avec plusieurs centaines de navires et des milliers de navigants. L'un des plus connus est V.Ships qui a été longtemps leader du secteur. D'abord armateur multisectoriel, l'entreprise transformée en 1984 à Monaco, a d'abord été ship manager pour des groupes miniers ou de négoce. Avec l'apport de quelques récentes acquisitions (Bibby SM, Norddeutsche Reederei SM), le groupe gère depuis Londres autour de 600 navires et un pool de 45 000 navigants.

Anglo-Eastern Ship Management est le numéro 1 mondial. Fondée en 1974 à Hong Kong dans la mouvance d'un armateur en affrètement avant d'être une entité distincte puis de s'en détacher en 1988. Elle a notamment racheté Denholm (GB) en 2001 et fusionné en 2015 avec Univan SM (Norvège). Un autre acteur, Wallen Group d'essence norvégienne a aussi fait le choix de l'Extrême-Orient comme armateur puis ship manager. OSM a été créée en

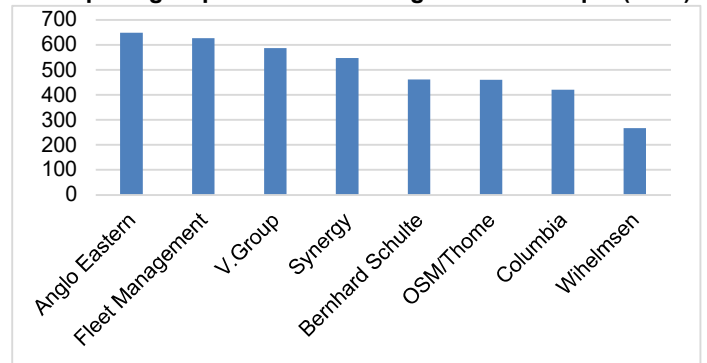
1977 à Oslo et a fusionné en 2023 avec la société Thome de Singapour pour former l'un des leaders en termes de volume de navires gérés et de navigants.

Dans le monde maritime norvégien, l'armateur Wilhelmsen a une division dédiée (WSM) qui a repris un acteur allemand Ahrenkiel Tankers et opère sous le nom de Barber SM. En Suède, Stena groupe dispose d'une filiale spécialisée en Écosse baptisée Northern Marine pour le transport maritime et l'offshore.

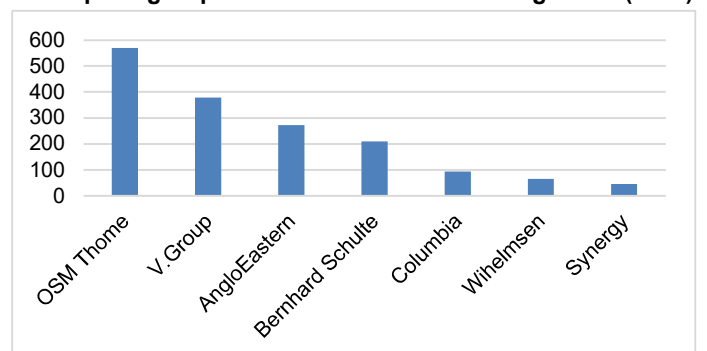
Eurasia Ship Management est une filiale du vieux groupe maritime allemand Bernhard Schulte localisée dès 1981 à Hong Kong avec de la présence en Europe et en Asie. Fondée en 1978, Columbia Shipmanagement est issue aussi du secteur allemand et opère depuis Chypre. Autre acteur d'importance Zeaborn SM localisé à Hambourg et Singapour.

Dans le monde indien, Fleet Management Ltd a été créée par Kishore Rajvanshy dans la mouvance du groupe chinois de négoce Noble et est localisée à Hong Kong. Synergy Marine Group est aussi d'origine indienne et localisée à Singapour. A ce bref panorama ajoutons encore, le groupe canadien Seaspan Corporation qui possède une flotte de navires frétés et une société de ship management

Principaux groupes en navires en gestion technique (2023)



Principaux groupes en navires en crew management (2023)



Source : Lloyd List Intelligence

Câblier *Ile d'Ouessant* ASN - LDA



Photo LDA

Le Ship management en France

Les domaines du ship management sont aussi des éléments de l'économie du transport maritime en France. L'un des aspects est la gestion de navires de groupes étrangers, mais présents en France dans le cadre des conditions réglementaires vis-à-vis des trafics pétroliers. Par la loi de 1992 modifiée en 2017, une fraction des trafics de pétrole brut et de produits raffinés doit être transportée par des navires sous le registre international français (RIF). Les raffineurs et importateurs contractent avec des armements qui placent quelques navires en France sous le RIF avec les officiers français nécessaires à ce pavillonnement.

La petite flotte de transporteurs de brut sous RIF se trouve en grande partie dans le giron d'Euronav Ship Management. La filiale du groupe belge a été fondée en 1990 à Nantes et gère 8 navires du groupe pour les parties commerciales et d'équipage.

L'autre fraction des pétroliers de brut sous RIF est gérée par V.Ships France avec 3 unités (un de DHT, deux d'EAT). S'ajoutent deux pétroliers de produits raffinés sous RIF de l'armement norvégien Viken. V.Ships France gère aussi deux souteurs GNL, l'un sous registre français et l'autre sous registre de Malte, propriétés de MOL pour l'activité de TotalEnergy à Marseille Fos et à Zeebrugge. Geogas Maritime est spécialisé dans le transport de GPL. Outre des affrètements plus ou moins longs, l'armement possède 8 navires en 2023, 3 d'entre eux sous RIF ainsi qu'un sous Malte sont en sous gestion de V.Ships France².

Plusieurs méthaniers sous RIF appartiennent à France LNG Shipping, une co-entreprise de Geogas LNG et de NYK, l'un des géants japonais du transport maritime. Gazocéan est l'autre partenariat de Geogas et NYK. L'entreprise est donc spécialisée dans le ship management

des méthaniers et gère six navires de France LNG Shipping dédiés à trois chargeurs EDF, TotalEnergies, BWE. Six nouveaux navires sont attendus d'ici 2027.

L'autre composante du secteur français du GNL se fait, depuis 2021, au travers de la présence du groupe norvégien Knutsen OAS Shipping. Knutsen France est de gestion commerciale et de crew management localisée à Nantes. La flotte "française" de Knutsen compte actuellement 8 navires et 18 unités vont suivre ces prochaines années pour différents chargeurs. Enfin, le dernier venu est Orion Global Transport Maritime dans la mouvance de JP Morgan ; deux navires ont un crew management en France mais leur ship management est confié à un spécialiste allemand.

Dans le petit secteur de la croisière française, deux acteurs ont recours aux divisions "leisure" des grands ship managers. Club Med est lié à Columbia SM et la Compagnie Française de Croisière à Anglo Eastern.

Le cas de la gestion des navires de services notamment ceux des travaux maritimes, du parapétrolier et maintenant des EMR est plus compliqué. En effet, les coûts journaliers et les conséquences des indisponibilités sont bien plus importantes que dans le transport. Les obligations du ship manager sont beaucoup plus lourdes et demandent des degrés plus hauts de management des navires et des hommes. En France, dans les services, Louis Dreyfus Armateur (LDA) a développé une offre de service en ship management adaptée à des flottes à haute technicité. Le groupe français a géré durant un temps la flotte de navires sismique de CGG. Il gère toujours la flotte de câblers Alcatel Submarine Networks (Nokia), soit 7 navires enregistrés sous RIF. LDA s'occupe aussi de 5 câblers et d'un supply de la société indonésienne OMS Group. On ajoutera aussi le *Marion Dufresne* des TAAF.

Enfin pour finir, Siemens Gamesa a signé un contrat d'affrètement de cinq ans pour un Service Operation Vessels avec Edda Wind (Norvège). Le navire neuf dédié à la maintenance du champ de Saint-Brieuc est sous RIF et le personnel français sera géré par la société O5 Marine. Il est d'ailleurs souhaitable que la filière nationale doive passer par des navires français avec des structures de gestion locale même si les propriétaires sont Européens.

Paul TOURRET

² V.Ships France gère aussi le navire de dépollution *Plastic Odyssey* et le trois mats *Belem*.