



ISEMAR

Les armements français : spécialisation, diversification, mondialisation

Les armateurs français oeuvrant sur les grands marchés internationaux se sont adaptés à la conjoncture mondiale. Aujourd'hui, moins nombreux qu'à l'apogée des années 1980, ceux qui restent ont su dépasser les crises pétrolières et la dépression sur les marchés des vrac solides, ils ont su négocier le virage de la conteneurisation, ils ont osé développer de nouveaux services à valeur ajoutée. Que ce soit en recentrant l'activité sur des marchés de spécialité (Fouquet Sacop), en multipliant les partenariats industriels (Louis Dreyfus Armateurs), en misant sur des secteurs à très forte rentabilité (Groupe Bourbon), en faisant le pari de la massification et de la croissance (CMA CGM) ou au contraire en apportant du sur-mesure sur le marché mondial (Marfret), en choisissant la qualité et en optimisant l'organisation et les structures de gestion (SeaFrance, Brittany Ferries), tous ont su, par un positionnement qui leur est propre, relancer leur activité. Et si l'armement français n'est pas parmi les plus puissants d'Europe, il a su conserver la diversité des métiers qui fait sa force. L'ISEMAR vous propose un tour d'horizon historique et actuel des armements français ainsi que des focus sur deux acteurs originaux Louis Dreyfus et Marfret.

Les armateurs vraciers et pétroliers français : perspective historique

Les armements vraciers et pétroliers français se sont beaucoup développés et consolidés autour du marché national du charbon et du pétrole : la loi du 18 août 1936 faisait obligation aux importateurs de charbon d'assurer les approvisionnements français à hauteur de 40% par des navires français. Après la Seconde Guerre Mondiale, l'ATIC (Association Technique de l'Importation Charbonnière) a possédé, jusqu'en 1995, le monopole sur les importations de charbon. Dans le secteur pétrolier, la loi du 30 mars 1928, réactivée par la loi du 31 décembre 1992 fait obligation aux sociétés pétrolières qui possèdent des raffineries en France de détenir une capacité de transport sous pavillon français équivalente à 5.5% du volume de brut importé par ces unités de raffinage. En règle générale, la trop grande dépendance au marché français et au système colonial alliée à des erreurs stratégiques furent fatales à nombre d'entrepreneurs maritimes. De plus, les crises pétrolières et la dépression qui ont secoué les marchés vraciers dans la première moitié des années 1980 ont fortement déstabilisé et fragilisé les armements de vrac secs français.

Le groupe Worms en particulier, a symbolisé la croissance et le déclin d'une partie de l'armement national. Le groupe Worms est né en 1848 avec pour objet le négoce de charbon anglais. Dès 1856, la compagnie maritime a vu le jour, suivie par les chantiers navals en 1917 et la banque d'affaire en 1928. Dans les décennies 1950 à 1970, le groupe Worms développa ses participations et prises de contrôle dans l'industrie (pétrole, sucre, papier...) et le maritime (UIM, Unitramp, CNN...). Mais la fin des années 1990 a amené le groupe à se séparer de

l'essentiel de ses activités maritimes comme industrielles, de façon volontaire ou contrainte, après son rachat par le groupe Agnelli (1997).

D'abord orienté sur le transport charbonnier (branche qui sera fermée en 1948), Worms s'engage sur la ligne régulière en 1930 en reprenant la NCHP (dont il se séparera en 1986), puis investit les transports pétroliers en 1938 en créant la Société française de Transports Pétroliers (SFTP). Worms est aussi à l'origine du GIE Unitramp qui le lie à l'UIM à partir de 1972. Le regroupement, focalisé sur les vraciers de type handysize et handymax, s'ouvre vite aux partenaires étrangers et sera actif jusqu'au milieu des années 1990.

L'Union Industrielle et Maritime (UIM) a été créée en 1925 pour gérer au cabotage charbonnier une quinzaine de vraciers. La compagnie se développa sur le secteur des vrac secs, puis des colis lourds et des projets industriels jusqu'au milieu des années 1980 avant d'être reprise en grande difficulté financière par le groupe Worms en 1989.

En 1986, Worms reprend la Compagnie Nationale de Navigation (CNN) à Elf et y intègre les pétroliers de la SFTP. La CNN récupérera lors des années 1980 et 1990 une partie des navires des filiales françaises des multinationales pétrolières qui se désengageront du transport maritime durant cette période. Enfin, en 1995, la CNN s'associe avec la Compagnie Maritime Belge (CMB) pour fonder Euronav, avant que la totalité des actifs de Euronav ne soient cédés à la CMB en 1998. A cette date, les activités de transports maritimes de Worms n'existent plus. Worms a aussi été associé, avec plusieurs autres armateurs français au sein de la Cetrappa, aujourd'hui entièrement contrôlée par l'armement Louis Dreyfus.

Dans le **secteur pétrolier**, les compagnies maritimes françaises sont nées entre les deux guerres. On retiendra notamment :

- La SFTP (1938) du groupe Worms.
- La Société Auxiliaire de Navigation (créée en 1912 pour le transport de charbon et qui abandonne ce secteur pour le pétrolier en 1921) qui fusionnera avec la Compagnie Navale des Pétroles (1931, Total) pour former Total Compagnie Française de Navigation en 1978 avant de fermer en 1993.
- La Compagnie Nationale de Navigation (1929, CNN) qui sera contrôlée plus tard par Elf, puis par Worms.
- La Société Auxiliaire des Consommateurs de Produits Pétroliers (Sacop, 1930) à laquelle s'associe Fouquet en 1950. Fouquet Sacop est repris par Gaz Atlantique (GA) en 1998 (GA est détenue par C. Garin, directeur de Fouquet Sacop, associé au groupe Matignon) puis, dans le nouvel ensemble dénommé Fouquet Sacop Group (FSG), Sea Invest prend la place du groupe Matignon en 2005, avant que l'armement norvégien Eitzen ne prenne finalement le contrôle de la compagnie FSG en 2006. Eitzen contrôle par ailleurs l'armement Navale Française.
- La société d'Armement Fuvial et Maritime (Soflumar, 1939) filiale de Van Omeren Tankers (Pays Bas) finira absorbée, comme sa maison mère, par son partenaire commercial Bröstrom Tankers (Suède) qui dispose toujours d'une branche française très active, Bröstrom Tankers SAS.
- Petromer (1948) qui deviendra Petromarine en 1967.
- La Société d'Armement et de Transport (Socatra) fondée en 1977.

Aujourd'hui, l'activité des transports de vrac secs est principalement exercée par Louis Dreyfus Armateurs via la Cetrappa et France Euro Tramp, ainsi que par le groupe Bourbon via la compagnie Setaf-Saget. Tous deux travaillent à l'international dans les domaines des pondéreux et du breakbulk.

Les matières premières agricoles sont à l'origine des groupes Louis Dreyfus et Bourbon. Le **Groupe Bourbon** prend racine dans les plantations sucrières de la Réunion en 1948. Le groupe s'est développé autour de l'agro-alimentaire et de la distribution et aborde le secteur maritime en 1992. Mais l'acte de naissance véritable sur le créneau maritime vient en 1996 de la reprise du groupe de remorquage « Les Abeilles » et de la compagnie de transports de vrac secs Setaf Saget (création 1968). A partir des années 2000, le groupe se recentre et se spécialise sur les services maritimes autour des trois branches du remorquage, des services à l'off-shore pétrolier et du tramping international, et se sépare des activités agro-alimentaires et distribution des débuts.

Dans le secteur des vrac liquides, les armements Fouquet-Sacop et Navale Française (filiales de Eitzen, Norvège), ainsi que Petromarine, Socatra et Bröstrom SAS exploitent la flotte de pétroliers et de chimiquiers au cabotage européen et à l'international. Green Tankers (filiale de Bergesen World Wide Shipping, Hong Kong) et Euronav Shipmanagement, la branche gestion de navires de Euronav (Belgique) gèrent notamment la capacité de

transport de brut sous pavillon français pour le compte des multinationales pétrolières. Euronav Shipmanagement s'occupe aussi de l'ensemble de la gestion des équipages des pétroliers du groupe Euronav. Le monde de l'armement français au tramping s'est donc concentré autour de quelques grands noms, dont Louis Dreyfus armateurs.

Louis Dreyfus : croissance et diversification sur les marchés industriels européens

Le groupe familial Louis Dreyfus Armateurs a radicalement modifié sa stratégie dans les années 1990, sous l'impulsion de Philippe Louis Dreyfus, son actuel président. Acteur des marchés vraciers, il s'est aussi largement orienté vers les marchés industriels en tissant des accords avec de grands donneurs d'ordre mondiaux (Alcatel Lucent, Airbus, Gefco, etc) afin de diversifier et de sécuriser ses revenus.

La famille Louis Dreyfus débute dans le négoce des céréales en 1853 et achète ses premiers navires à partir de 1903, d'abord pour transporter du blé sur les routes Europe, Méditerranée, Mer noire. La compagnie s'ouvre progressivement aux marchés caraïbes et sud américains au début des années 1950 puis aux routes Europe - Méditerranée / Canada au milieu des années 1950. La décennie 1960 marque véritablement l'entrée de la compagnie sur le secteur des charbons et minerais pour l'approvisionnement de la sidérurgie française. Puis en 1969, Louis Dreyfus s'associe avec KG Jebsen (Norvège) pour mettre en place le pool Gearbulk, qui est aujourd'hui encore une compagnie de taille mondiale spécialisée sur les frets des filières bois et aciers. Louis Dreyfus quittera Gearbulk en 1990.

En 1972, le GIE Cetrappa est créé par la mise en commun des consortia Cetramar (Louis Dreyfus, Saga, Chargeurs Réunis, Union Navale) et Agpa (Worms et CGT). L'objectif : offrir aux chargeurs de la sidérurgie et de l'énergie (électricité) une capacité de transport moderne et mondiale tout en rationalisant l'organisation et en optimisant les coûts. Avec le retrait progressif des armateurs de la Cetrappa, Louis Dreyfus en prendra finalement le contrôle à 100% en 1993. La Cetrappa arme une flotte de capesize, de panamax et de handymax. Au début des années 1970, Louis Dreyfus débute son activité transport de gaz avec Hoegh (Norvège) et renforce cette compétence en 1977 en accompagnant la mise en service des terminaux méthaniers d'Arzew (Algérie) et Montoir (France). En 1989, c'est le lancement des activités de manutention de pondéreux sur rade en Asie et en 1990, c'est le commencement d'une association fructueuse entre Louis Dreyfus et la Compagnie Générale de Géophysique sur la gestion des navires. En 1999, France Euro Tramp (FRET)

voit le jour sur le segment des cargaisons breakbulk, colis lourds et projets industriels. Enfin, dans la fin des années 1990 et le début des années 2000, LD Travocean et Alda Marine concrétisent un savoir-faire sur les câbles sous-marins et la gestion des navires câbliers pour Alcatel Lucent.

Les derniers développements de Louis Dreyfus, portent sur les secteurs rouliers et ferries, avec Hoegh tout d'abord (création de Cetam LD), puis seul (sous la bannière LD Lines) sur la Méditerranée et la Manche. En Manche, LD Lines assure depuis mars 2007 l'exploitation de Transmanche Ferries au départ de Dieppe (délégation de service public) en plus de son service au départ du Havre. En Méditerranée, LD Lines est présent sur l'Algérie et la Tunisie mais aussi depuis 2005 avec Grimaldi sur la ligne Toulon - Civitavecchia dont le fond de cale est assuré par Gefco mais aussi par des camions et des passagers. Autre partenariat industriel avec Airbus dans l'exploitation du roulier *Ville de Bordeaux* qui effectue les convois de tronçons d'avions entre les sites européens de l'avionneur. Deux nouveaux navires vont d'ailleurs venir renforcer les rotations pour accompagner l'augmentation du plan de charge industriel des A380 et A350. Enfin, Louis Dreyfus exploite le navire de dépollution *Ile de Bréhat* sous contrat pour l'Agence Européenne de Sécurité Maritime.



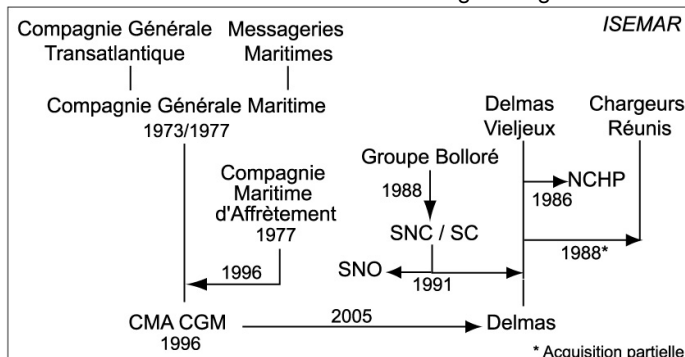
Le Jean LD, vraquier double coque de 170 000 tpl livré en 2005
Crédit photographique meretmarine.com

CMA CGM, héritier du liner français

Le transport maritime a entre autre prospéré dans le giron des marchés coloniaux. Les indépendances n'ont que partiellement entamé ce pré-carré maritime puisque bien souvent les nouveaux Etats négocièrent des conférences bilatérales. Le vrai défi fut donc l'internationalisation des échanges et notamment via la conteneurisation. Ce défi, les armements français l'ont abordé avec difficulté. Trop longtemps établis dans les conférences et dans le conventionnel, ils n'ont intégré les consortia que tardivement au moment même où ces alliances européennes

subissaient dans les années quatre-vingt l'assaut commercial des armements asiatiques. Ce n'est donc que très récemment que la conteneurisation française a véritablement réussi à s'insérer dans ce secteur clé du shipping avec toute la réussite de CMA CGM.

La concentration des armements de lignes régulières



SNC : Société Navale Caennaise, SNO : Société Navale de l'Ouest, SC : Sud Cargos
NCHP : Navale et Commerciale Havraise et Péninsulaire

CMA CGM est l'héritière d'un mouvement ancien de concentration des compagnies française commencé en 1976 par fusion sous l'égide de l'Etat de la Compagnie Générale et des Messageries Maritimes pour donner naissance à la CGM. En 1996, celle-ci alors 28^e opérateur mondial fut privatisée puis fusionnée en 1999 avec la Compagnie Maritime d'Affrètement (20^e) de J. Saadé. Parallèlement, Vincent Bolloré a acquis plusieurs compagnies dont la plus importante fut Delmas Vieljeux elle-même agrandie d'autres armements. Spécialiste de l'Afrique, le groupe Delmas était encore en 2005 la 23^e compagnie mondiale. Engagé dans d'autres secteurs d'activité, V. Bolloré a vendu en 2005 la branche maritime à CMA CGM qui en récupérant les services africains renforçait sa couverture du monde et son statut de *global carrier*.

CMA CGM, n°3 mondial de la conteneurisation (15^e en 1997) a adopté une stratégie diversifiée de développement :

- Une présence commerciale sur tous les marchés Est – Ouest, Nord – Sud et le bassin méditerranéen.
- La croissance interne par l'achat et l'affrètement a fait croître sa capacité de 194 000 evp en 2004 à 748 000 en 2007. Le carnet de commande est notamment constitué de huit VLCS géants d'une capacité de 11 400 evp (1,3 Md\$).
- La croissance externe avec l'acquisition d'ANL (Australie), de Mac Andrews (GB) et de Delmas (dont OT Africa Line et Sudcargos). En mars 2007, CMA CGM a lancé une OPA amicale sur Cheng Lie Navigation (Taiwan) et a emporté le processus de privatisation de la Comanav (Maroc).
- Les prises d'intérêt dans l'activité de manutention via Terminal Link (Anvers, Zeebrugge, Malte, Mobile, Tanger...) ou Portsynergy allié à DP Word (Le Havre, Marseille).
- L'engagement dans la logistique (CMA CGM Logistic) et les services multimodaux ferroviaire en Europe, au Maghreb et bientôt en Chine et fluvial en France (River Shuttle Containers).

Marfret, acteur de niches dans la conteneurisation globale

En janvier 2007, le monde maritime français ne comptait plus que deux opérateurs de lignes régulières conteneurisées. Ainsi, aux côtés du géant CMA CGM, figure toujours un autre armement marseillais, la compagnie Marfret. Comment le 88^e opérateur mondial peut-il trouver sa place dans le contexte de la conteneurisation actuelle? La consolidation, la globalisation, la lourdeur des investissements portuaires et les impératifs de l'intégration logistique sont a priori guère compatibles avec la survie des petits opérateurs. Pourtant, l'Europe compte encore un bon nombre de ces opérateurs souvent familiaux et positionnés sur des marchés de niche comme en Italie, Messina, Costa et Tarros.

L'armement Marfret, alors appelé Marseille Fret,¹ a été créé en 1951 pour réaliser des trafics de tramping conventionnel entre l'Afrique du Nord et Marseille. A partir des années soixante-dix, la compagnie évolue vers le roulier en Libye notamment. En 1980, la place rouennaise cherchait un nouvel opérateur de lignes régulières vers les Antilles après le recentrage de la CGM sur Le Havre. Marfret développa dès lors son activité conteneurs vers les Amériques (Canada, Colombie, Caraïbes) depuis la Manche et la Méditerranée. Le trafic de la Guyane d'abord porté par l'aérospatiale a été étendu au Nord du Brésil en 1994 et ses flux de bois orientés vers Rouen. Sur les Antilles, après 15 ans de concurrence, CGM et Marfret s'allièrent en 1995 et depuis les deux compagnies marseillaises sont souvent partenaires.

Marfret ne pouvait se contenter de niches stables mais réduites et a donc poursuivi son ambition résumée dans la formule commerciale de *small global carrier*. En 1996, la compagnie intègre un consortium assurant un service tour du monde aujourd'hui reconfiguré sur un service vers l'Océanie par Panama. La stratégie de Marfret repose sur diverses alliances permettant d'accéder à la conteneurisation globale en développant un réseau mondial au travers de consortia ou de contrats de slots (ex. la Colombie avec Conti). Marfret pratique la multirégionalité à l'échelle de la planète, soit un marché de niche parallèle au *global carriers* (qui sur les marchés Nord – Sud sont plutôt dans des stratégies) avec une offre commerciale de proximité et de réactivité propre à une PME de l'industrie maritime.

Comme petit armement de la conteneurisation, Marfret revendique le rôle régulateur juridique et commercial des conférences. Selon Raymond Vidil, la fin des conférences en 2008 en Europe va priver

une partie des chargeurs du choix, de la qualité du service offert, de la fréquence des départs et de la couverture géographique. Ce choix de l'UE affaiblira sans doute les petits armements qui trouvaient leur place dans les alliances, elles risquent de devenir moins nécessaires pour des gros opérateurs engagés dans des compétitions plus accrues.

La diversification existe aussi avec une présence dans le roulier vers l'Algérie et la Tunisie en alliance avec plusieurs partenaires et aux Antilles avec un ferry entre la Martinique et la Guadeloupe. Par ailleurs, Marfret développe à Rouen un volet intermodal avec depuis 2005 une service fluvial ("Fluvio-feeder") pour relier Le Havre à Rouen et Gennevilliers ainsi qu'un volet logistique avec la société Somarfret (partenariat avec Somap) pour les imports de bois brésiliens.

La compagnie n'a que peu de navires en propriété (trois PC, un conro et un ferry). La politique d'achat repose selon Raymond Vidil sur une suite d'opportunités d'achat en occasion ou en neuf, opération toujours difficile pour un petit opérateur et les prix plutôt élevés depuis quelques années. Marfret n'a acheté des navires neufs que dans le cadre des GIE Fiscaux. L'armement procède à une échelle très réduite au modèle de fonctionnement type d'un armateur avec des affrètements (4), des achats de neufs (2 + 2 à venir) et d'occasion (1) ainsi que des frètements d'unité (1).



Le Marfret Douce France
Crédit photographique Marfret

En janvier 2005, l'armement français représentait en tonnage contrôlé la 10^e puissance maritime européenne avec 212 navires (30% de pétroliers, 24% de PC, 22% de transbordeurs). Malgré ses grands porte-drapeaux, la France reste loin des grands pays du secteur (Grèce, Norvège, l'Allemagne) mais aussi de l'Italie, des Pays-Bas et de la Grande-Bretagne qui comptent trois fois plus de navires contrôlés.

Romuald Lacoste, Paul Tourret

¹ Depuis 1987, un holding familial dirigé par Raymond Vidil associe l'armateur qu'est Marseille Fret et l'opérateur Marfret.