



LOGISTIQUE ET TRANSPORT DES VRACS

Sous la direction de Yann Alix et Romuald Lacoste



CAPSULE PROFESSIONNELLE 5

Transport du pétrole brut par voies maritimes : exemples par la stratégie de l'armement européen Euronav

Luc Larbalestrier

Capitaine au long cours
EURONAV
Belgique - France - Grèce

Biographie

Luc Larbalestrier, Capitaine au long cours, diplômé de l'Ecole Supérieure de Navigation d'Anvers en 1990. J'ai effectué toute ma carrière en naviguant au pétrole avec un premier commandement en 2002 sur VLCC.

Appelé au siège de la compagnie Euronav en 2006 où j'y ai exercé les fonctions d'inspecteur au département Marine avant de rejoindre en 2008 le département des opérations commerciales.

Directeur des Opérations commerciales depuis 2010 jusqu'à ce jour.

Introduction

Le transport du pétrole par voies maritimes est au cœur du fonctionnement de nos sociétés modernes. Encore aujourd'hui, la consommation de produits pétroliers s'avère totalement incontournable dans le quotidien de l'Humanité. Sans nier les potentialités gigantesques des énergies renouvelables dans un avenir qui ne cesse de se rapprocher, il convient de rappeler que la consommation mondiale quotidienne de produits pétroliers dépasse les 85 millions de barils !

Depuis l'exploration à l'extraction, du stockage au transport au (re)stockage, du raffinage aux réseaux de distribution finale, les chaînes logistiques des produits pétroliers sont parfaitement maîtrisées. Elles font l'objet d'une perpétuelle concurrence entre toutes les parties prenantes de ces chaînes complexes. Que l'on soit une oil major, un trader, un transporteur ou un stockeur, chacun cherche à défendre son périmètre et ses prérogatives, ses compétences et surtout finalement ses marges. De l'off-shore Angolais au blocus sur les pétroles iraniens en passant par les potentialités des produits pétroliers non-conventionnels américains, les conditions du marché évoluent sans cesse au gré d'une relation hyper fluctuante entre l'offre et la demande mondiale. Une somme considérable de facteurs endogènes et exogènes redistribue les cartes de la concurrence et de la compétition dans un univers où les sommes en jeu restent considérables.

La compagnie européenne Euronav évolue dans cette complexité en qualité d'armateur, d'opérateur et de gestionnaire de navires. La présente capsule professionnelle, après avoir présentée rapidement la compagnie, vise à apporter un éclairage sur quelques enjeux logistiques du transport des produits pétroliers dans le monde. Elle met en avant aussi des choix stratégiques et des postures dans un environnement économique et stratégique très concurrentiel.

Euronav : un armement pétrolier européen

Euronav est un armement pétrolier européen qui agit comme armateur, opérateur et gérant de navires. Outre sa flotte de pétroliers modernes, Euronav offre également un éventail complet de services maritimes. La compagnie opère sa flotte sur le marché spot ainsi qu'au travers de contrats d'affrètements fixes. La gestion de la majeure partie des VLCC et de 1 V-Plus d'Euronav est confiée à Tankers International et la plupart de ses Suezmax est affrétée à long terme.

Euronav est également capable de fournir et d'opérer des navires FSO (Floating, Storage and Offloading) au travers de conversions ou de bâtiments neufs. Euronav apporte une valeur ajoutée à ses projets par une supervision de construction ou conversion, un génie maritime et une gestion intégrée. La compétence des offi-

ciers, capitaines et mécaniciens basés à terre constitue un gage de compétitivité dans le domaine de la conception, de l'entretien et de l'exploitation des navires qui arborent les pavillons belge, grec et français.

La flotte est gérée par trois filiales:

- Euronav Ship Management SA et Euronav SAS

Ces deux compagnies françaises ayant leur siège social à Nantes (France) disposent d'une succursale à Anvers en Belgique.

- Euronav Ship Management (Hellas) Ltd. ayant son bureau principal au Pirée, Grèce.

D'un point de vue historique, Euronav est issue d'un long processus de fusion/acquisition entre la CNN (Compagnie Nationale de Navigation) et la CMB (Compagnie Maritime Belge), qui aboutit à l'introduction en bourse sur le marché Euronext en 2003. En avril 2005, Euronav conclut une alliance stratégique importante avec Tanklog Ltd. et obtient ainsi 16 navires de Tanklog gérés par Ceres Hellenic en Grèce comprenant alors 14 Suezmax et 2 Aframax. Cette transaction de 1.1 milliard USD faisait de Tanklog le deuxième actionnaire majoritaire. Cette collaboration rassemblait les familles Saverys et Livanos, toutes deux actives dans l'industrie du shipping depuis les années 1800.

Le Groupe a constamment fait appel à des officiers de marine marchande européens et défendu la compétence européenne dans le secteur maritime. Navires battant pavillon national et recours à des professionnels expérimentés, tant à bord qu'à terre : ce sont là des constantes de la politique sur laquelle la compagnie a bâti sa réputation et a misé pour préserver ses actifs sur le long terme. La société assure elle-même la gestion de sa flotte d'un point de vue commercial, opérationnel et technique. À bord de ses navires, les officiers supérieurs sont employés directement par Euronav. C'est un gage de respect permanent des normes de qualité en vigueur dans cette société, ce qui lui permet d'améliorer sa flotte et de la préserver.

Figure 1 : FSO Asia en opération sur le champ pétrolifère d'Al Saheen au Qatar.



Source : Euronav

Retour conjoncturel sur la volatilité des marchés, la surcapacité et les stratégies des opérateurs/armateurs de navires pétroliers face aux oil majors et aux traders

Le marché du transport maritime des produits pétroliers gère une surcapacité chronique qui dure depuis le déclenchement de la crise financière du dernier trimestre 2008. La baisse de la demande mondiale de produits pétroliers se conjugue avec la frénésie des investisseurs qui ont saturé les carnets de commande de navires. Le résultat mécanique de ce déséquilibre entre l'offre de capacité et la demande de produits se traduit en une dépression des taux de fret. Les armements pétroliers demeurent trop nombreux aujourd'hui avec de très nombreuses « single ship company » en grande difficulté financière, incapable de fournir le cash flow nécessaire au paiement des soutes ou même du salaire des équipages. La situation est particulièrement tendue sur les grandes unités (SuezMax et VLCC) et même des compagnies reconnues sérieuses avec des flottes récentes comme le Taïwanais TMT (Today Makes Tomorrow, ex Taiwan

Maritime Transport) sont très fragilisées. Le problème réside dans l'incapacité du marché à épurer à moyen terme la surcapacité. Au 1er mai 2013, seules 17 unités de plus de 20 ans sont potentiellement à mettre à la casse dans les chantiers de l'Inde ou du Bangladesh. Selon les estimations les plus optimistes, la relation entre le niveau des carnets de commande et les potentiels de retrait devrait enfin s'inverser pour octobre 2013.

Cela se projette avec une culture du secret de plus en plus cultivée. Les traders continuent de jouer sur les unités en commande en vendant/confirmant/annulant les unités en commande avant même leur livraison. Cela fragilise le marché et alimente une spéculation sur le réel renversement structurel de tendance. Il en résulte une exacerbation dans le calcul des marges pour chacun des acteurs articulant la chaîne logistique du pétrole. Chacun cherche à défendre sa rentabilité entre « coups spéculatifs » sur le marché spot et « politique plus sage » sur le marché de chartering à long terme.

Aujourd'hui, le secteur du transport des produits pétroliers est extrêmement tendu avec un équilibre précaire pour assurer le paiement à temps des soutes, des équipages et des traites bancaires des navires. Plusieurs grandes compagnies comme OSG sont sous la protection du Chapter 11 de la loi américaine contre les faillites.

Les armements consolident leurs partenariats dans des pools. Euronav est l'un des membres fondateurs du pool Tankers International (TI) constitué en janvier 2000 avec le concours d'autres grands armements. Avec une flotte moderne de VLCC, l'objectif de TI est de répondre à la demande globale de transport des compagnies pétrolières internationales et des grands affréteurs. Euronav, et ses clients, profitent des économies d'échelles générées par la taille d'une telle structure. Le pool, par le nombre et la qualité de ses VLCC, est en mesure de rationaliser au mieux l'utilisation de sa flotte, ce qui se traduit par plus de jours chargés et moins de jours à lège. Un positionnement opérationnel optimisé et des contrats d'affrètement négociés en conséquence permettent d'améliorer les revenus des navires sans pour autant nuire à la qualité générale des services proposés. Le pool TI permet de substituer des navires en cas de retard, de réduire le temps d'attente ou encore de satisfaire les besoins des clients avec des prises de décisions facilitées. En résumé, une véritable flexibilité logistique et opérationnelle alloue au TI la capacité de mettre à disposition la bonne unité au bon endroit et au bon moment avec un rapport qualité/prix optimisé.

Sur le plan de la production de pétrole, la tendance générale est à la consolidation et au partenariat à travers la signature de Joint-Venture entre Majors de l'extraction. Cette concentration des Majors se réalise par l'entremise de consortiums avec des alliances internationales pour acheter et exploiter des concessions de plus en plus onéreuses avec des lots de plus en plus volumineux. A titre

d'exemple, les pompes actuels en eau profonde au large des côtes de l'Angola mobilisent tellement de capital et de risques que même des géants comme le français Total se marie avec des pétroliers chinois pour entamer l'exploitation de ces projets complexes. Cela représente une opportunité pour les transporteurs et les stockeurs puisque les lots mis sur le marché une fois l'exploitation en marche atteignent 200,000 barils/jour⁸³. Cela change aussi les données de l'équation logistique avec une tension sur les trésoreries et sur les organisations. Entre stockage physique/stratégique, écoulement des volumes et distribution des lots sur les grandes unités VLCC ou Suezmax, une véritable guerre économique se fait et se défait aux grés des contrats (affrètement, conversion pour stockage, supply et servitude, etc.). Un alignement stratégique permanent s'opère sur la base très simple de la performance économique des unités sur le marché.

De leur côté, les traders continuent de jouer leur rôle en ajustant leurs stratégies (notamment en matière de stockage stratégique) en fonction du prix du baril sur les cours mondiaux. UNIPEC par exemple qui se cantonnait à l'approvisionnement régulier du marché chinois, est devenu un spéculateur avec l'ouverture de bureaux à Londres, Dubaï ou encore New-York. Sur les sorties de brut du Brésil, du Venezuela ou encore de l'Angola, des mécaniques spéculatives font bouger les lignes en matière de transport, de stockage et d'écoulement des produits. Le trading a toujours été un outil stratégique et un intermédiaire essentiel dans la chaîne logistique des produits pétroliers. De par ses prises de position peuvent se décliner des stratégies différentes en matière d'accords et de contrats entre les extracteurs, les transporteurs et les distributeurs.

Autre élément à prendre en compte dans la circulation des produits pétroliers à l'échelle de la planète : l'adéquation entre la nature du pétrole brut et la capacité à raffiner la matière première. En clair et de manière très schématisée, les chinois apprécient particulièrement le « crude lourd » pour alimenter leurs raffineries (provenance prioritaire d'Angola ou d'Iran) alors que les Etats-Unis privilégient le Crude du Nigéria, reconnu comme un des meilleurs du monde. Les bruts brésiliens et leurs faibles teneurs en soufre seront probablement appréciés des raffineurs qui produiront les prochains fuels lourds à 0,1% de soufre pour répondre aux nouveaux critères SECA (Sulfure Emissions Control Areas) européens. Cela signifie que des structurations de réseaux s'articulent sur une adéquation optimisée entre les matières premières, la disponibilité sur le marché de navires calibrés pour le transport maritime et les capacités techniques de raffinage (pour distribution continentale et/ré-exportation via des unités maritimes adaptées).

Pour synthétiser sans trop schématiser, une compétition virulente et dynamique anime des chaînes logistiques pétrolières planétaires où la compilation de l'ensemble des coûts de tous les maillons de la chaîne est évaluée au moment de

⁸³ Pour information, un lot de pétrole brut se calibre d'un million de barils +/- 10%.

passer des contrats et d'ajuster les stratégies à suivre. Ces logistiques s'apprécient avant tout sur des indicateurs de performance économique tout en tenant compte les contraintes techniques et opérationnelles du raffinage, du stockage et de la distribution des produits transformés.

Concurrences des solutions logistiques intégrées : l'exemple nord-américain et l'impact sur la stratégie d'Euronav

Les Etats-Unis d'Amérique et le Canada ont décidé d'exploiter à grande échelle des produits pétroliers dits « non-conventionnels ». Sans entrer dans des considérations techniques, les pétroles issus des gaz de schiste ou encore les pétroles bitumineux constituent une nouvelle source d'approvisionnement énergétique qui est en passe de changer la donne mondiale. En effet, pour les seules exploitations du Midwest américain, ce ne sont pas moins de 6,6 millions de barils/jour qui sont projetés si les conditions du marché mondial continuent d'être favorables (le prix mondial du baril de brut doit être suffisamment élevé pour couvrir les importants coûts d'exploitation de ces produits non conventionnels).

Pour un armement pétrolier européen comme Euronav, cela signifie quoi ?

En contrat à long terme avec Valéro (jusqu'à 6 pétroliers Suezmax en time charter), Euronav se voit directement concurrencer par des solutions d'approvisionnements terrestres via l'ouverture d'un nouveau pipeline qui relie les zones d'extraction US et la raffinerie Valéro située dans la province du Québec. Clairement, c'est la somme des coûts logistiques et d'opération d'une solution qui est en concurrence directe avec une autre. Le changement stratégique de Valéro implique une organisation logistique nouvelle avec notamment l'acquisition de 2,200 citernes ferroviaires pour assurer un service régulier par trains dédiés. Cet exemple révèle combien les concurrences évoluent au gré des opportunités de marché. La mise en exploitation de nouveaux gisements se combinent avec la construction d'infrastructures (pipelines et voies ferrées) pour modifier radicalement les routes et les conditions logistiques de l'approvisionnement et du transport. La maîtrise des coûts complets de la filière se déplace en fonction des parties prenantes et de leur savoir-faire. Valéro renforce ainsi sa capacité à orchestrer en propre des réseaux d'approvisionnements terrestres nord-américains. Dans le cas présent, Euronav perd un important client mais trouve de nouvelles opportunités avec l'exportation de produits pétroliers et gaziers depuis l'Amérique du Nord dorénavant excédentaire énergétique. Mieux encore, Euronav a même eu un contrat spot pour déplacer du pétrole américain vers le Canada via un port Texan ! Dans ce contexte, le changement des conditions de circulation des produits entrant et sortant du territoire nord-américains implique une réactivité importante de la part

des opérateurs maritimes. Les pétroliers doivent être calibrés, disponibles, prêts à des contrats d'affrètement adaptés, tant pour le client que l'armateur.

Figure 2 : Cap Laurent en route vers la Raffinerie de Québec.



Source : Euronav

Compétences et qualité pour une différenciation qualitative d'Euronav

Aujourd'hui la politique d'Euronav consiste à conserver en interne des compétences humaines et techniques (officiers, capitaines, mécaniciens, spécialistes de la maintenance) plutôt que de les externaliser. Le recours à des sociétés spécialisées (Third Party Management) localisées le plus souvent en Asie n'a pas été choisi par les dirigeants d'Euronav. La garantie d'une forme de « surqualité » permet notamment à Euronav de proposer des services très appréciés quand il s'agit de convertir des VLCC en unités flottantes. Ce marché quelque peu connexe au cœur de métier du transporteur de pétrole demeure toutefois une manne économique et financière pour Euronav, particulièrement quand les marchés maritimes restent dépréciés.

Deux unités ont été ainsi « converties » en FSO par les experts d'Euronav et la qualité produite sur les unités transformées a permis à Euronav de les vendre très largement au-dessus de la valeur moyenne du marché des unités de seconds-mains. Cette politique de la qualité sur le long terme s'avère gagnante et généra-

trice de valeur pour l'armement européen. Compétence et formation permanente des personnels permettent aussi d'entretenir des relations contractuelles sur le long terme avec une compagnie comme Total qui est reconnue comme l'une des plus sévères et contraignantes du monde suite à la catastrophe de l'Erika. Il faut bien saisir qu'aujourd'hui, toutes les grandes majors du pétrole se sont dessaisies de la maîtrise du transport maritime de ses produits pétroliers. Aucune ne prend le risque dorénavant d'exploiter en propre et avec sa propre bannière commerciale une flotte de tankers. La tendance qui en résulte, particulièrement en temps de crise, de surcapacité et de dépression des taux de fret, c'est la recherche du moindre coût. La plupart des majors persistent, malgré leur processus de vetting⁸⁴ de plus en plus drastique, à se protéger en transférant le risque du transport pétrolier vers les armements. Transfert du risque mais aussi management de la qualité et choix stratégique pour que les majors continuent de contracter sur le long terme et non en spot. Euronav, dans sa stratégie à moyen et long termes, joue clairement une carte qualitative avec aussi la persistance d'un enregistrement européen de ses navires.

Aujourd'hui, le différentiel de coûts entre un navigant chinois, philippin ou est-européen n'est pas un argumentaire pour une meilleure maîtrise des dépenses pour Euronav. Cette politique place Euronav dans des circuits logistiques que l'on pourrait qualifier de vertueux dans le sens où les relations contractuelles avec une major ou une raffinerie se concluent sur des prestations reconnues de haute qualité.

⁸⁴ Le terme «vetting» sous-entend une inspection externe d'un navire par un «major» pétrolier ayant pour but d'examiner soigneusement et scrupuleusement ses défauts, ceux de ses managements technique et commercial et ceux de son équipage afin de déterminer les risques que peut présenter ce navire pour la compagnie pétrolière. L'inspection est générée par le service commercial du navire. La raison en est que ce dernier puisse être accepté par les services vetting d'une ou de plusieurs compagnies pétrolières afin d'être admis à transporter une cargaison ou à fréquenter un terminal appartenant à cette ou ces compagnies. C'est-à-dire qu'un navire affrété à temps par Shell et transportant pour un voyage une cargaison Total vers un terminal Exxon doit être accepté par ces trois compagnies. Les détails des organisations vetting des principales compagnies pétrolières figurent dans une publication Intertanko « A guide for vetting inspections ». On y trouve, entre autres, les directives applicables à toutes les inspections, comment compléter le «Vetting Particulars Questionnaire», des spécificités sur certains services vetting ainsi que quelques généralités sur les inspections par l'Etat du port. (source Cdt Ardillon http://www.afcan.org/dossiers_securite/vetting.html).

En guise de conclusion

Aujourd'hui, les concurrences sont très vives et la compétition exacerbée pour toutes les parties prenantes des circuits pétroliers mondiaux. La globalisation des productions, les nouveaux gisements, la montée des émergents, les pratiques de dumping économique d'armateurs peu scrupuleux constituent autant de facteurs qui laissent peu de place à l'innovation. A l'instar de ce que l'on peut constater dans le conteneur, la pression économique et financière est telle que la recherche du moindre coût et la maîtrise de ses dépenses constituent les maîtres mots du jeu concurrentiel.

Finalement, seule innovation sérieuse à relever c'est l'arrivée des tankers de type « eco design », construits une fois encore pour réduire les consommations avec des coques et des motorisations toujours plus sophistiquées. Sous le coup des réglementations⁸⁵, des évolutions techniques et technologiques sortiront pour rendre toujours plus propre et sécuritaire le transport des produits pétroliers par voies maritimes. Néanmoins, le marché pétrolier connaît une surcapacité de tonnage. Cette surcapacité doit être réduite, par la mise à la ferraille des unités vieillissantes, avant que les taux de frets n'atteignent de nouveau un niveau acceptable pour rendre au transport de brut sa pérennité. Heureusement, il n'y a pas eu de commandes spéculatives pour de nouvelles unités depuis 2010 principalement du fait que les technologies de type « eco design » peuvent être répliquées sur les unités existantes à un coût relativement bas.

Cependant, selon le sentiment d'Euronav, aucune rupture stratégique majeure ne devrait perturber l'ordre établi. Les concurrences des solutions terrestres rendent toujours plus vives les compétitions pour capter une partie des volumes transportés par voies maritimes.

Aujourd'hui, le pétrole iranien est sous embargo international et 22 millions de barils sont stockés au large des côtes du pays mobilisant 13 navires géants. C'est une des nombreuses dimensions logistiques de la chaîne politique, économique, financière et stratégique de la filière complexe des produits pétroliers !

⁸⁵ Depuis le 1er juillet 2010, la teneur en soufre des combustibles des navires est passée de 1,5% à 1% dans les trois zones de contrôle des émissions de dioxyde de soufre (ou Seca, pour Sulfure Emissions Control Areas) que sont la mer Baltique, la mer du Nord et la Manche. Cette obligation a été imposée par l'annexe VI de la convention internationale pour la prévention de la pollution par les navires (Marpol), adoptée en octobre 2008. En 2015, le taux maximum de soufre sera limité à 0,1% dans les Seca. Une directive européenne de 1999 impose déjà un tel taux pour les navires restant à quai dans les ports européens. Mais l'impact économique est bien plus faible, car les quantités de carburant consommées sont bien moindres à quai qu'en mer. (Source : <http://www.actu-environnement.com/ae/news/teneur-soufre-carburants-navires-report-modal-route-10598.php4>).