

LOGISTIQUE ET TRANSPORT DES VRACS

Sous la direction de Yann Alix et Romuald Lacoste



CAPSULE PROFESSIONNELLE 7

Quand une autorité portuaire orchestre la conteneurisation des bois avivés Amazoniens : initiatives pionnières Rouennaises (1988-2008)

Patrick Bret

Responsable pôle Nord Sud HAROPA

Ex-responsable Afrique, Amérique Latine et DOMs à la direction commerciale et communication du Port autonome de Rouen

HAROPA Ports de Paris Seine - France

Biographie

Après une maîtrise et un DEA en Affaires internationales, **Patrick BRET** passionné par le shipping et le commerce international débute sa carrière chez des transitaires, puis à la CMA-CGM au Havre dans plusieurs départements commerciaux et opérations conteneurs.

Il entre ensuite au Port Autonome de Rouen en charge du développement des grands comptes clients France. Il est par la suite nommé responsable de l'action commerciale Afrique, secteur d'activité principal du port de

Rouen ce qui lui permet d'acquérir une grande connaissance des enjeux de ce continent. A la demande du port de Rouen, il initie une politique de diversification vers la zone Caraïbes et l'Amérique Latine. Sa maîtrise du portugais et de l'espagnol lui permettent de nombreuses actions vers le Brésil et divers pays du continent.

Depuis 2012, Patrick BRET a pris la responsabilité du pôle Nord-Sud d'HAROPA qui regroupe maintenant les ports de Paris, Rouen, et Le Havre ; et développe des actions vers l'Afrique émergente et les départements et territoires d'outremer.

Il est également Conseiller du Commerce Extérieur de la France et Auditeur de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale.

Mise en contexte historique

Nous sommes en 1988 et le Port Autonome de Rouen (PAR), fort de sa spécialité dans la manutention des marchandises en vrac et en conventionnel, continue de prospecter de nouveaux marchés internationaux. Le PAR est estampillé comme un grand port « africain » avec la rotation des Delmas sur toute la côte ouest et centre de l'Afrique. Les expertises maritimes et portuaires rouennaises sont reconnues et les segments conventionnels et rouliers demeurent l'apanage d'une autorité portuaire qui entretient des relations commerciales étroites avec ses clients internationaux.

En 1988, une approche aussi pragmatique que visionnaire conduit le PAR à regarder du côté du Brésil. La raison est simple : la zone franche de Manaus au Nord du Brésil constitue un marché de très haute valeur ajoutée dans le sens des exportations depuis Rouen. L'explication réside dans la politique économique et commerciale prônée par l'Etat Brésilien. Ce dernier doit à l'époque faire face à une économie nationale à deux vitesses où une majorité de la population vit très modestement alors qu'une élite prospère sur l'exploitation de ressources naturelles et agricoles considérables. Le gouvernement Brésilien affiche un protectionnisme très rigide afin de protéger les emplois Brésiliens. Les barrières tarifaires et douanières à l'entrée sont particulièrement dissuasives sauf sur la zone franche de Manaus. Cette ville amazonienne devient un point centrifuge de l'immigration intérieure brésilienne avec les ressources forestières considérables à « sortir » de l'Amazonie. Au cœur de la forêt tropicale, le port de Manaus connaît une expansion et une modernisation rapide pour organiser les flux forestiers exports... et recevoir des flux imports de produits à très haute valeur ajoutée.

Dans des caisses maritimes de 9 mètres cubes, les produits Cristal d'Arc, les parfums de la Vallée de la Bresle, les produits de luxe français comme de la maroquinerie partent depuis le Port Autonome de Rouen sur des navires conventionnels. Manaus s'apparentait à l'époque ce que nous pourrions appeler aujourd'hui un véritable « show room » du luxe à la française. Des rotations aériennes intérieures déversaient les fortunés brésiliens de Sao Paulo, de Rio ou de Brasilia pour consommer du « Fait en France » sans devoir prendre un vol intercontinental. Il en résultait de très originales chaînes de valeur en entrée-sortie du port et de la zone franche de Manaus. Pour la communauté portuaire et logistique de Rouen, le souci principal réside dans le retour à vide. Cette lacune devient une formidable opportunité logistique pour les spécialistes de la filière bois en France.

Quand l'innovation logistique part d'une vision entrepreneuriale

Comme souvent dans l'innovation, l'initiative part d'un homme et d'une vision. P. Saman est un spécialiste du commerce des épices basé à Marseille. Il importe aussi de grandes quantités de bois africains et surfe sur le succès du bois tropical auprès des consommateurs occidentaux à la fin des années 1980 et le début des années 1990. Cette situation de marché concoure évidemment à une augmentation rapide des prix des essences africaines. La connaissance de P. Saman dans le secteur forestier lui fait vite prendre conscience que des essences amazoniennes pourraient aisément se substituer aux essences africaines à des coûts nettement inférieurs. Les maillons maritime et portuaire deviennent alors essentiels dans la réussite du projet avec l'opportunité de remplir des bateaux conventionnels en retour de Manaus et de tout le bassin amazonien.

Pour entreprendre une telle organisation logistique, P. Saman passe par les fourches caudines des certifications françaises. Le *Centre de coopération International en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD)* et le *Centre Technique du Bois CTBA* sont mobilisés pour réaliser l'ensemble de tous les tests sur les essences suggérées par P. Saman. Après plusieurs mois, les certifications obtenues permettent un premier lot de 10,000 tonnes métriques en provenance de Manaus et surtout de Belem à destination de Rouen. *Delamare Bois* à Rouen crée *ad hoc* la société *Delso Bois Tropicaux* afin de structurer la filière. L'important à l'époque, c'est de voir que la filière complète se structure brique par brique avec une chaîne de transport qui se construit autour du produit et de l'opportunité de profiter des retours à vide ! *Rouen Manutention* au quai de l'ouest sur le domaine du PAR fait de la place pour recevoir les premiers bois avivés brésiliens transportés sur les navires conventionnels de *Frota Amazonica*, transporteur maritime brésilien (figure 1) !

Figure 1 : Le Frota Maraba : navire conventionnel de la compagnie brésilienne Frota Amazonica



Source : Port Autonome de Rouen

Le Port Autonome de Rouen se saisit également de l'opportunité et organise une première mission commerciale à Belem pour assurer la promotion du service et mieux structurer la filière. L'armement néerlandais *Nedlloyd* et la compagnie maritime française *SEAS* (sous le futur contrôle de *CMA-CGM*) s'intéressent à cette nouvelle route sous contrôle exclusif de *Frota Amazonica*. L'allemand *Rickmers* s'ajoute à la concurrence entre armements sur le segment. Le PAR investit un terminal en mettant à disposition des hangars dédiés et du terre-plein pour stocker les bois. Surtout le département commercial du port convainc un « sécheur » d'investir sur la place rouennaise. *Roubois* (Rouen Bois) se lance et dispose d'un espace au bassin Saint Gervais pour installer trois séchoirs. Ces étuves à circulation d'air chaud constituent une autre pièce du puzzle de la filière avec la possibilité d'ajouter de la valeur ajoutée en procédant à une étape essentielle du traitement du bois tropical quand il arrive en France.

Le succès rouennais reste fragile comme tend à le démontrer l'évasion, en 5 années, du trafic au profit de la place Caennaise. Une fois encore, tout est affaire d'homme et d'opportunités. Au milieu des années 1990, la crise de la sidérurgie caennaise démantèle une grande partie de la filière installée historiquement en arrière des quais portuaires qui s'égrènent le long du Canal qui relie Caen à la mer. Sous l'impulsion de la Chambre de Commerce et d'Industrie et de l'autorité

portuaire, la communauté caennaise se mobilise en profitant de fonds structurels de relance de la part de l'Europe. Elle propose des conditions économiques et commerciales très attractives pour relancer les activités sur les terminaux. Des coûts de la manutention en passant par les tarifs de stockage sur les terres pleins et les hangars, la structure tarifaire globale de Caen modifie clairement les termes de concurrence avec les terminaux forestiers d'Honfleur et de Rouen. L'arrivée d'un transfuge du port de Rouen vers le port de Caen constitue un tournant. Ce grand spécialiste de la filière bois amazonienne débarque en Basse-Normandie et connecte les opportunités de trafics avec le réseau de scieries bas-normands. Le commissionnaire *SAGATRANS* perd ses trafics rouennais tout comme l'Agence Maritime de Bretagne (*AMB*) sur Honfleur au profit de l'agence caennaise *SOGENA*.

Le circuit maritime complet entre l'Europe et le Brésil se modifie avec le déploiement du service de l'armement brésilien *Aliança* en consortium à l'époque avec l'allemand *Rickmers*. Au départ d'Europe, le service Westbound commence à Hambourg, puis Anvers et enfin Caen pour ensuite connecter Port of Spain, Belem, Santarem et Manaus. Dans le sens Eastbound, les ports de la péninsule ibérique (Leixoes au Portugal et Bilbao en Espagne) alimentent la demande croissante de bois tropical. Caen devient un touché portuaire essentiel après Bilbao avant de compléter la boucle avec Tilbury et Flessingue. Dans la logique de ce nouveau service quelque peu atypique, Rouen est donc sacrifié.

Retour à Rouen ou comment l'opportunité logistique concrétise un potentiel

Alors que le conventionnel continue de soutenir la filière forestière bas-normande, une rencontre décisive marque le début d'une forme de « reconquête » rouennaise au détriment des intérêts caennais. Tout s'enclenche avec une discussion entre Alain Cazorla, le nouveau directeur commercial du PAR, Patrick Bret alors au PAR en qualité de spécialiste des trafics Nord-Sud et Jean-Louis Saulnier, patron de la ligne Antilles-Guyane de l'armement nouvellement constitué CMA-CGM. Ce dernier déploie des solutions conteneurisées depuis le port du Havre avec une fois encore un problème chronique de déséquilibre entre imports et exports. En effet, les navires de CMA CGM rechargent des conteneurs maritimes vides depuis Cayenne à destination de la métropole. L'idée germe dans l'esprit des trois hommes d'aller chercher les bois avivés amazoniens comme un fret retour idéal pour des navires qui fraient dans les eaux de la Guyane française. La question primordiale : est-ce qu'une rotation hebdomadaire avec des conteneurs ISO s'avère plus rentable que les services conventionnels sur une base bi-mensuelle ?

Les chaînes de valeur sont décomposées et le port de Rouen doit s'ajuster pour concurrencer la solution conteneur du Havre dans le but de convaincre CMA-CGM et son partenaire MARFRET de venir placer sa tête de pont Antilles-Guyane-Nord du Brésil depuis Rouen. La souplesse logistique d'un départ hebdomadaire constitue un argument de poids face aux solutions conventionnelles qui touchent toujours Caen. Par ailleurs, les circuits maritimes et logistiques sont déclinés dans leur totalité, c'est-à-dire que les gains du sens Europe/Amérique sont mis en balance des pertes du retour Amérique/Europe. Le port de Rouen et CMA-CGM partagent des informations commerciales et stratégiques pour parvenir à un résultat raffiné particulièrement précis. 8 dollars le mètre cube est le seuil avec lequel il convient de travailler pour considérer le retour du service sur Rouen en intégrant l'ensemble des paramètres de l'équation logistique.

Nous sommes au début de l'année 1996 et il revient à 72US\$ la tonne d'importer des produits forestiers amazoniens par conteneur via Rouen contre 78US\$ la tonne via Caen en mode conventionnel. Pour quelques dollars la tonne, les choses basculent de nouveau avec une mise en boîte des bois avivés amazoniens. Les navires de la ligne Guyane CMA-CGM en pool avec Marfret intègrent Rouen dans leur rotation. Les services pendulaires de cette route s'évaluent dans une logique économique et logistique totalement intégrée avec un bilan comptable qui doit satisfaire finalement autant l'armement que le port, les manutentionnaires et les stockeurs et toutes les parties prenantes connexes de la filière dans son acceptation la plus large.

Le Port de Rouen emmène CMA-CGM, Marfret et le transitaire Sagatrans dans une opération commerciale d'envergure à Belem pour sensibiliser les clients exportateurs. Les conditions tarifaires portuaires rouennaises sont une nouvelle fois âprement ajustées avec des négociations en particulier sur une essence de bois, le *Curipixa*, qui finira par arriver en très gros volumes à Rouen. Le succès de la filière trouve un coup de pouce fortuit avec le choix de l'architecte de la Grande Bibliothèque François Mitterrand de Tolbiac ! L'immense terrasse centrale est montée avec de l'Ipé, bois exotique précieux en provenance de l'Etat du Para au Brésil. A la fin des années 1990, l'engouement pour les bois tropicaux brésiliens soutient de nouveaux investissements portuaires à Rouen, véritable porte d'entrée du marché français. Les services maritimes s'ajustent avec le lancement d'unités plus grandes et des rotations plus nombreuses pour alimenter la demande.

Le port dédie 4 nouveaux entrepôts de 2000 mètres carrés chacun uniquement au stockage des bois brésiliens. Entre 2004 et 2008, un stock tampon oscillant entre 20,000 et 25,000 mètres cubes de bois brésiliens est disponible à Rouen pour les négociants et industriels de la filière (figure 2).

Figure 2 : Entrepôt pour les bois tropicaux Amazoniens au Port Autonome de Rouen

Source : Port Autonome de Rouen

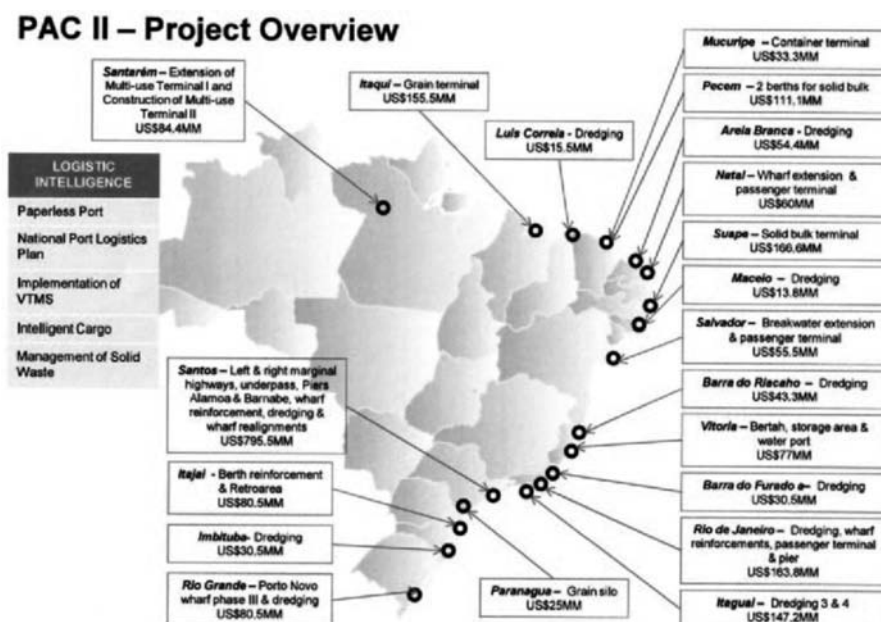
Après 20 ans, la saga se termine...

2008/2009 marque en quelque sorte la fin de la « success story » avec des volumes toujours existants mais sans commune mesure avec les années précédentes. Les explications sont multiples avec une somme de facteurs qui se cumulent et se conjuguent :

- début de la crise économique et financière mondiale ;
- sensibilisation écologique accrue des consommateurs occidentaux ;
- nouvelles provenances avec une diversification des approvisionnements et l'arrivée de nouvelles essences ;
- auto-consommation croissante des produits forestiers par la classe moyenne supérieure brésilienne ; et,
- renchérissement du Real brésilien.

Finalement, les rotations maritimes entre le Brésil et l'Europe se sont grandement modifiées et complexifiées. Aujourd'hui les ports du Brésil profitent d'un gigantesque programme d'investissements (Growth Acceleration Programme I & II). Des 9,000, et bientôt des 12,000 evp, touchent les terminaux à conteneurs brésiliens (figure 3).

Figure 3 : Projection de la modernisation nationale des interfaces portuaires maritimes et fluviales du Brésil



Source : Ministère des transports du Brésil

En guise de conclusion

L'originalité de la démarche repose quand même sur l'initiative portuaire rouennaise et sa volonté de « reconstruire une filière de bout en bout ». Bien au-delà d'une simple politique marketing ou d'un ajustement tarifaire sur les droits de port et de manutention, l'autorité portuaire a joué un rôle de chef d'orchestre de la filière à l'instar des discours que l'on recense en 2013 alors que les ports cherchent de la stabilité, de la pérennité et de la confiance avec leurs clients maritimes. Depuis le Brésil, les filières d'exportations, notamment sur les fruits tropicaux depuis des ports secondaires comme Fortaleza ou Natal, constituent de nouvelles organisations logistiques. Des nouveaux services comme ceux de la compagnie Grimaldi combinent solutions conteneurisées et alternatives en ro-ro et breakbulk. Les nouvelles rotations triangulaires entre Europe-Afrique-Brésil constituent autant de nouvelles opportunités d'innover pour construire de nouvelles solutions intégrées de transport.