ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Van de Voorde, Eddy; Vanelslander, Thierry

Working Paper

Puissance de marché et intégration horizontale et verticale des activités maritimes et portuaires

OECD/ITF Joint Transport Research Centre Discussion Paper, No. 2009-2

Provided in Cooperation with:
International Transport Forum (ITF), OECD

Suggested Citation: Van de Voorde, Eddy; Vanelslander, Thierry (2009) : Puissance de marché et intégration horizontale et verticale des activités maritimes et portuaires, OECD/ITF Joint Transport Research Centre Discussion Paper, No. 2009-2, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Joint Transport Research Centre (JTRC), Paris

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/109197

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

OCDE

Forum International des Transports

CENTRE CONJOINT DE RECHERCHE SUR LES TRANSPORTS

Document de référence n° 2009-2
Février 2009

Puissance de marché et intégration horizontale et verticale des activités maritimes et portuaires

Eddy VAN DE VOORDE et Thierry VANELSLANDER
Département des transports et de l'économie régionale
Université d'Anvers
Anvers
BELGIQUE

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT

International Transport Forum

CENTRE CONJOINT DE RECHERCHE SUR LES TRANSPORTS

Document de référence n° 2009-2

Contribution à la Table Ronde des 5-6 février 2009 sur

« Intégration verticale du transport et de la logistique »

PUISSANCE DE MARCHÉ ET INTÉGRATION HORIZONTALE ET VERTICALE DES ACTIVITÉS MARITIMES ET PORTUAIRES

Eddy VAN DE VOORDE et Thierry VANELSLANDER
Département des transports et de l'économie régionale
Université d'Anvers
Anvers
BELGIQUE

Décembre 2008

Les points de vue exposés dans ce rapport sont ceux de son auteur et ne représentent pas nécessairement ceux de l'INRETS, de l'OCDE ou du Forum International des Transports.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION 5

2. COMPLEXITÉ DE LA CHAÎNE MARITIMO- LOGISTIQUE 5

3. FORMES D'INTÉGRATION DANS LA CHAÎNE MARITIMO-LOGISTIQUE 11

4. ANALYSE APPROFONDIE DE LA COOPÉRATION HORIZONTALE ET VERTICALE ENTRE ARMEMENTS ET OPÉRATEURS DE TERMINAUX 13

5. MOTIFS DE L'INTÉGRATION 16

6. SCÉNARIOS ENVISAGEABLES 19

6.1 Sociétés d'armement : poursuite de la réorganisation, des fusions et des changements de taille ? 19
6.2 Augmentation des capacités et d'échelle à terre 21
6.3 Erosion relative de la puissance de marché des autorités portuaires ? 22

7. CONCLUSIONS 23

BIBLIOGRAPHIE 28

Anvers, décembre 2008

1. INTRODUCTION

Le secteur maritime est engagé dans une ère de perpétuelle mutation dont l'expression la plus parlante est l'évolution que la concurrence a connue ces dernières années. Alors que la concurrence opposait jadis les armateurs aux ports, elle s'exerce aujourd'hui de plus en plus entre des chaînes logistiques. La sélection des acteurs économiques ne s'opère plus sur la seule base de leur compétitivité intrinsèque, mais fait aussi entrer leur appartenance ou non appartenance à une chaîne logistique performante en ligne de compte. Ceci explique pourquoi plusieurs de ces acteurs s'appliquent sans répit à contrôler ce type de chaîne par le biais d'alliances et de fusions-acquisitions dans le sens tant horizontal que vertical.

La présente étude s'appesantit sur le rôle joué par l'intégration comme moyen de renforcement de la position occupée sur le marché. Elle s'arrête d'abord à l'évolution de la concurrence dans les domaines maritime et portuaire, analyse ensuite le comportement stratégique des principaux acteurs (armateurs, opérateurs de terminaux, autorités portuaires, prestataires de services logistiques, etc.) ainsi que leurs objectifs et évalue, pour terminer, les conséquences des stratégies susceptibles d'influer sur des scénarios futurs.

2. COMPLEXITÉ DE LA CHAÎNE MARITIMO-LOGISTIQUE

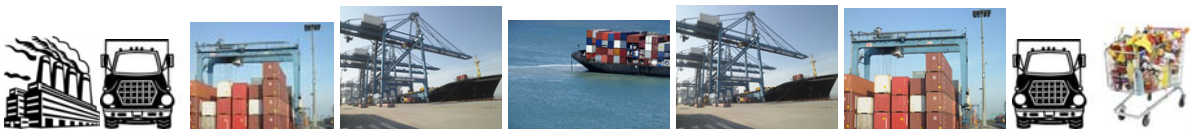
Dans les secteurs maritime et portuaire, la concurrence a ces dernières années cessé d'être une concurrence entre sociétés d'armements et ports pour se muer en une concurrence entre chaînes logistiques maritimes (Suykens et Van de Voorde, 1998 ; Meersman, Van de Voorde et Vanelslander, 2008). La concurrence ne s'exerce donc plus au niveau des ports ou des armements, mais au niveau des chaînes logistiques reliant les lieux d'origine et de destination entre eux.

Les chaînes maritimo-logistiques performantes peuvent se comparer à des machines convenablement huilées dont tous les rouages et mécanismes sont parfaitement réglés. Les ports de mer illustrent bien le propos. Les ports de mer modernes sont des maillons cruciaux des chaînes logistiques internationales et des réseaux qui y sont associés. Le bon fonctionnement des chaînes logistiques est fonction de la compétitivité des ports de mer qui en font partie tandis que celui des ports de mer est fonction de la compétitivité des chaînes logistiques qui les englobent. Le même raisonnement s'applique à tous les autres acteurs maritimes, depuis les armateurs jusqu'aux entreprises de transport de l'arrière-pays en passant pas les entreprises portuaires.

Il apparaît ainsi clairement que la compétitivité d'un acteur portuaire ou maritime ne dépend pas uniquement de ses infrastructures et de son organisation, mais est aussi tributaire de nombreux autres mécanismes du marché[1].

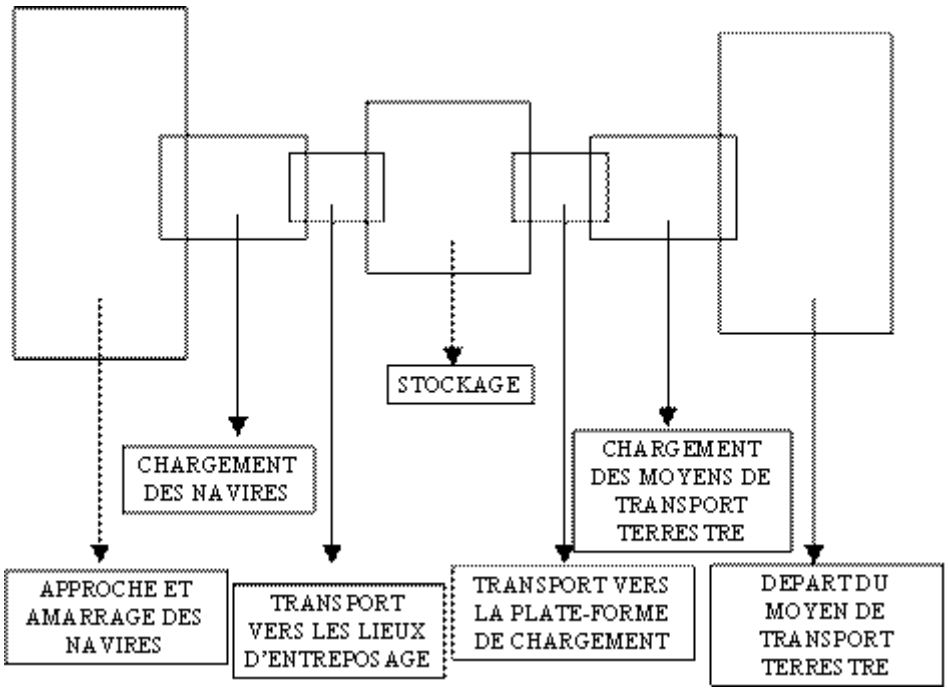
Une chaîne maritimo-logistique se compose de trois grands chaînons, à savoir le chaînon maritime, le chaînon portuaire et le transport dans l'hinterland. La formation de cette chaîne fait intervenir trois éléments importants, à savoir la liaison maritime, la manutention des marchandises (généralement en grands volumes) et, enfin, la distribution et les relations avec l'hinterland. La Figure 1 illustre la composition d'une telle chaîne. Sa structure peut se complexifier, par augmentation du nombre de ports touchés par exemple, selon le type de marchandises transportées et le mode de gestion de la chaîne.

Figure 1. **Typologie d'une chaîne maritimo-logistique**



En ce qui concerne les maillons typiquement portuaires de la chaîne illustrée ci-dessus, il apparaît qu'une des fonctions principales d'un port est de transférer des marchandises du navire vers la terre ou de navire à navire. Jansson et Shneerson (1982) schématisent les fonctions du port comme suit :

Figure 2. **Activités principales d'un port de mer (d'après Jansson et Shneerson)**



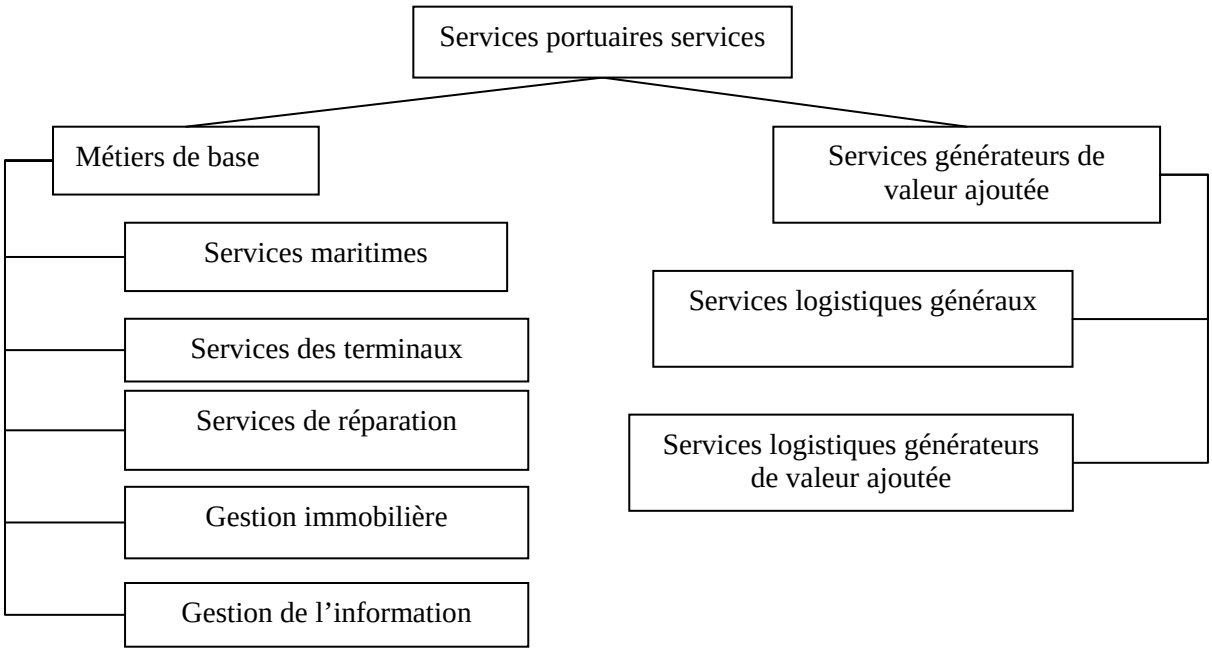
Source : Jansson et Shneerson, 1982.

Il convient de souligner que les ports de mer ont une fonction de distribution importante parce qu'ils desservent généralement un hinterland étendu[2].

Au cours des années 50, beaucoup de ports de mer se sont mis à ajouter une fonction supplémentaire à leurs fonctions de lieux d'échanges et de transbordement. En raison d'effets d'agglomération, consistant pour l'essentiel en économies d'échelle, effets de localisation et autres avantages d'urbanisation, les ports sont devenus d'excellents lieux d'installation pour certaines activités industrielles et ont commencé ainsi à jouer un rôle important dans la chaîne industrielle en plus de celui qu'ils continuent à jouer dans les chaînes des échanges et des transports.

Les chercheurs affirment aujourd'hui que les ports de mer exercent encore beaucoup d'autres activités, notamment et de plus en plus les activités « génératrices de valeur ajoutée » énumérées dans la Figure 3 ci-dessous. Cette évolution est révélatrice de la complexification croissante des ports de mer.

Figure 3. **Activités principales des ports de mer selon la Banque mondiale**



Source : Graphique dessiné par l'auteur sur la base de données de la Banque mondiale (2001).

Il en ressort que la compétitivité d'un port de mer est désormais fonction d'un grand nombre de variables. Vanelslander (2005) en identifie 89 qui peuvent être liées à la gestion, à la taille et à la chaîne ou être propres au terminal. Celles qui sont rassemblées dans Tableau 1 ci-dessous ont un impact indéniable sur les coûts des utilisateurs et, partant, la compétitivité des ports.

Les variables peuvent se combiner de plusieurs façons différentes, mais certaines combinaisons sont plus fréquentes que d'autres. Chaque combinaison est en principe liée à une structure de coût différente.

Tableau 1. **Principaux facteurs distinctifs des ports de mer**

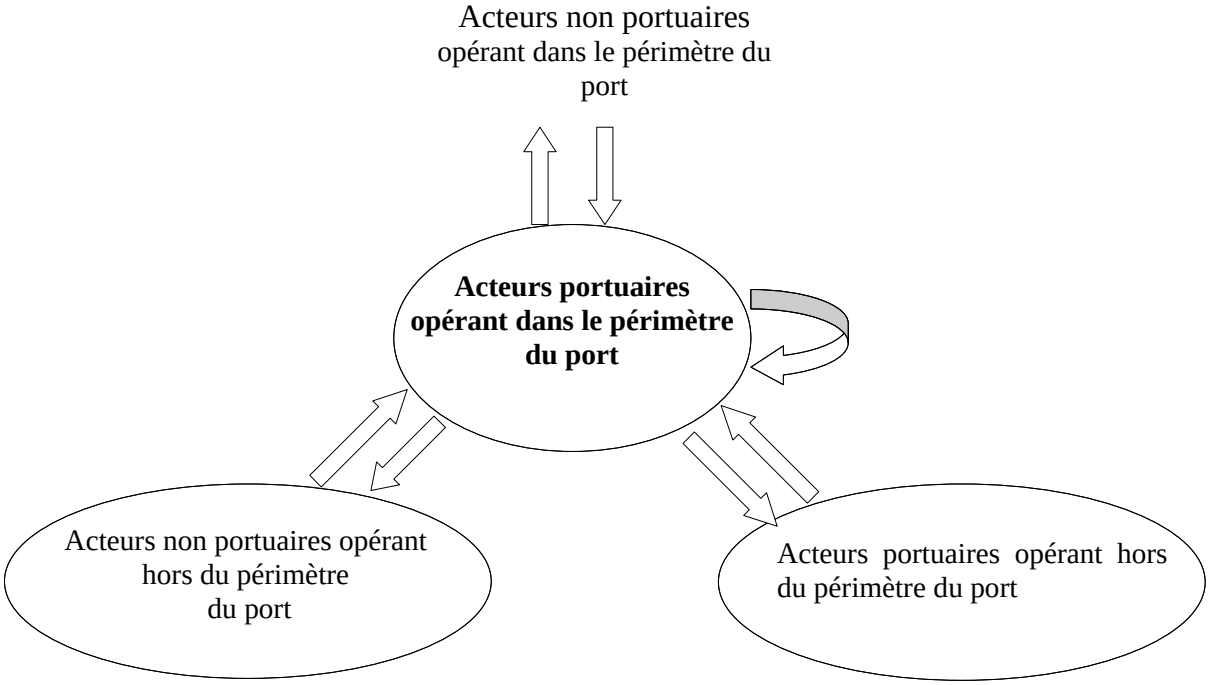
Facteur	**États possibles**
Gamme d'activités	Complète – limitée
Configuration	Port à marée – autre ; bassins – absence de bassins
Localisation	Côtier – d'estuaire ; hinterland étendu – peu peuplé
Organisation	Autonomie – régie partielle ou totale
Sûreté	Forte – moyenne – faible
Trafic	Considérable – moyen – réduit ; composite – uniquement conteneurs – uniquement vracs.

Tout n'est pas dit pour autant. Il est en effet avéré qu'un port de mer se compose de plusieurs éléments qui sont souvent gérés par des acteurs différents et donnent lieu à l'exercice d'activités dont l'intégration ne reste pas cantonnée à l'intérieur de chacun de ces éléments. Toutes les décisions agrégées prises au niveau d'un des éléments déclenchent donc une réaction en chaîne qui peut donner naissance, à un niveau inférieur, à des goulets d'étranglement qui ne sont pas directement décelables.

Un port rassemble outre les autorités portuaires, les compagnies maritimes en leur qualité de principaux clients et les exploitants de terminaux, de nombreux autres acteurs de taille souvent plus modeste. L'importance relative, la force de négociation et la puissance de marché de tous ces acteurs restaient jusqu'il y a peu mal connues et il fallait donc, en d'autres termes, arriver à mieux cerner les interrelations, les participations financières et, le cas échéant, les formes de contrôle de la gestion.

Coppens *et al.* (2007) se sont appesantis sur cette problématique dans une analyse sectorielle fondée sur un tableau entrées–sorties régional lié à des données microéconomiques, le processus allant ainsi de la base vers le sommet. Ils ont de la sorte pu identifier les principaux clients et fournisseurs de tous les acteurs portuaires (Figure 4).

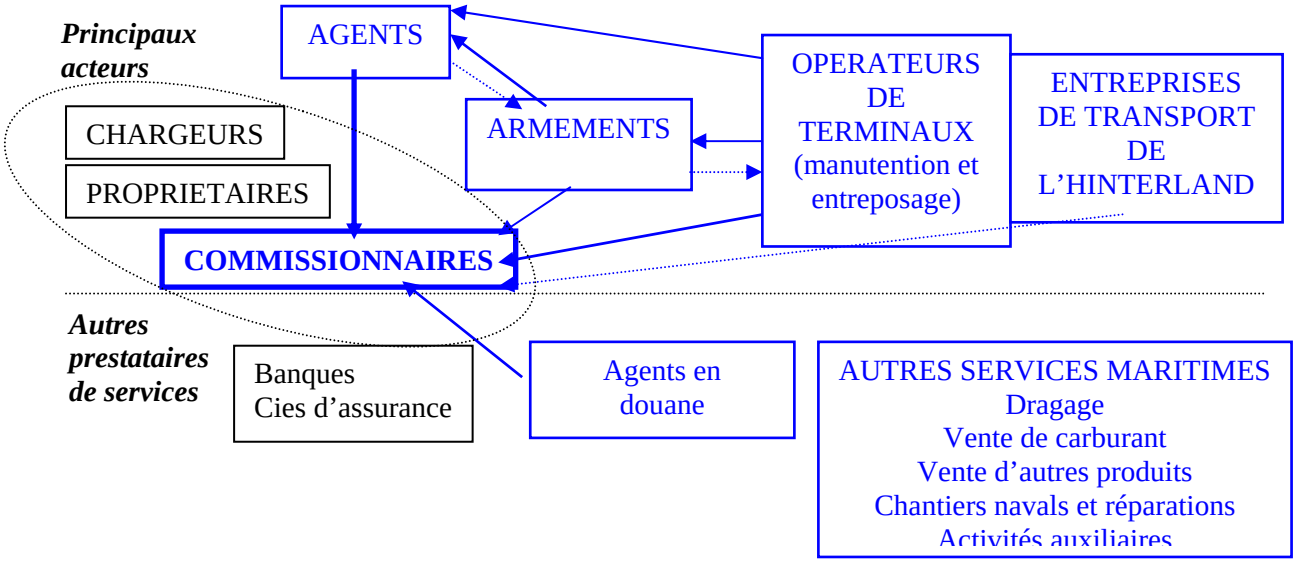
Figure 4. **Relations entre acteurs portuaires**



Source : Coppens *et al.*, 2007.

L'étude empirique de Coppens *et al.* (2007) porte sur le port d'Anvers. La Figure 5 schématise, à titre d'illustration, les flux financiers qui s'écoulent entre les différents acteurs. A Anvers, l'importance et, surtout, la sensibilité des commissionnaires de transport ressortent clairement : une grande partie des flux financiers est générée par leur entremise. Une grande partie du trafic du port se constitue de groupages au volume desquels les armements adaptent leurs horaires et le tracé de leurs routes. Le rôle de plusieurs autres acteurs portuaires ne doit évidemment pas être sous-estimé[3].

Figure 5. **Interactions entre les acteurs portuaires et leur taille**



Légende
------→ relations fondées sur des flux financiers : du fournisseur au consommateur

Source : Coppens *et al.* 2007.

La plus grande partie de la valeur ajoutée générée par les petits acteurs est à mettre à l'actif, par ordre décroissant d'importance, des opérateurs de terminaux, des vendeurs de carburant, des commissionnaires et des entreprises de transport de l'hinterland. Le classement est identique pour ce qui est de l'emploi, à cette différence près que la vente de carburant est remplacée par les activités auxiliaires.

Ce type d'analyse désagrégée peut aider à comprendre comment les acteurs les plus importants (armements, opérateurs de terminaux, etc.) vont essayer, à long terme, d'étendre leur emprise sur les chaînes logistiques, par exemple en acquérant des acteurs de plus petite taille, mais stratégiquement importants. Plusieurs agents ont ainsi déjà fait les frais d'opérations de rachat et il faut de même s'attendre à ce que opérateurs de terminaux cherchent à se rapprocher de sociétés d'armement ou soient intégrés dans de telles sociétés. Cette intégration s'opérera sans doute avec plus de souplesse qu'auparavant : l'intégration horizontale (c'est-à-dire d'entreprises appartenant au même secteur) se concrétisera par la constitution d'alliances entre sociétés d'armement plutôt que par des fusions tandis que l'intégration verticale (c'est-à-dire de plusieurs maillons différents de la chaîne) débouchera sur la création d'entreprises communes et d'entreprises attitrées de manutention.

Il convient aussi de ne pas perdre de vue que des groupes extérieurs aux ports ou même au monde des transports peuvent mettre la main sur des activités portuaires dans le but plus de gagner rapidement de l'argent que de pérenniser leur activité. Les groupes financiers en cause choisissent les activités qu'ils vont intégrer dans leur portefeuille sur la base des risques qu'elles représentent, de l'argent qu'elles permettent de gagner et de la façon dont elles peuvent créer de la valeur ajoutée génératrice de profit.

3. FORMES D'INTÉGRATION DANS LA CHAÎNE MARITIMO-LOGISTIQUE

Il convient maintenant d'analyser les conséquences des interrelations entre les différents acteurs maritimes et portuaires en prenant le paysage concurrentiel dans lequel les parties au marché exercent leurs activités comme toile de fond. Ce paysage peut se décrire comme suit (sur la base de la synthèse proposée par Meersman, Van de Voorde et Vanelslander, 2008).

- L'économie mondiale reste évidemment la force motrice première du secteur maritime (Meersman et Van de Voorde, 2001 et 2006). Cette économie mondiale mue toutefois à un rythme accéléré : caractérisée ces dernières années par une croissance fulgurante du commerce mondial et, partant, du trafic maritime allant de pair avec une redistribution internationale du travail et du capital ainsi qu'avec une intégration et une mondialisation des marchés, elle doit faire face à des menaces de récession depuis la deuxième moitié de 2008.

- Les sociétés d'armement sont des gros clients stratégiques des ports. Elles leur apportent du trafic et diverses activités industrielles, mais y sont aussi attirées par les activités industrielles et autres qui s'y exercent. Les marchandises sont acheminées à destination ou au départ des ports soit par la compagnie maritime (transport pour compte propre), soit par le chargeur (transport pour compte de tiers). Les sociétés d'armement ont traversé ces dernières années une phase d'expansion matérialisée essentiellement par la conclusion d'accords de coopération horizontale et/ou des fusions - acquisitions. Elles se sont par ailleurs « intéressées » aussi à des opérateurs de terminaux et à des entreprises de transport terrestres parce qu'elles se sont mises de plus en plus à penser en termes de chaînes logistiques complexes dont tous les maillons doivent contribuer à optimiser en permanence la chaîne dans son ensemble. L'équilibre du marché s'en est trouvé perturbé parce que les sociétés d'armement sont montées en puissance en prenant le contrôle de chaînes logistiques.

- La structure des ports a elle aussi fortement évolué. Les sociétés d'arrimage de jadis se sont muées en *sociétés* plus complexes *d'exploitation de terminaux* en raison généralement du fait qu'une pénurie de capitaux les a contraintes à emprunter la voie des fusions - acquisitions ou à faire appel aux capitaux extérieurs pour le financement des projets d'expansion. Ces capitaux extérieurs provenaient parfois aussi des sociétés d'armement dont un grand nombre ont créé une société d'exploitation de terminaux qui soit ne travaille que pour elles (cas de Cosco Pacific), soit acquiert une certaine autonomie (cas de APM Terminals) et peut ou doit servir plusieurs clients pour améliorer son taux d'occupation. Les autorités portuaires et les pouvoirs publics se sont dans un premier temps contentés de suivre cette évolution en simples spectateurs.

Il est donc évident que le secteur portuaire et maritime a connu une évolution dynamique ces dernières années. Il convient de se référer à ce propos à Heaver *et al. (*2001) qui ont étudié les différentes formes de coopération et de concentration observables dans le secteur maritime. La configuration évoquée reste valable aujourd'hui, quoique certains acteurs cherchent plus activement que d'autres à s'impliquer dans des partenariats. Le Tableau 2 donne un aperçu actualisé des multiples formes de coopération qui existent entre les sociétés d'armement, les opérateurs de terminaux, les autorités portuaires et les opérateurs de l'hinterland.

Tableau 2. **Coopération stratégique dans le secteur maritime**
(avec exemples illustratifs)

Acteurs	Sociétés d'armement	Opérateurs de terminaux	Autorités portuaires	Opérateurs de l'hinterland
Sociétés d'armement	**Accords de partage de navires** (CMA-CGM FAL4 et China Shipping AEX3 sur Europe du Nord - Extrême Orient à partir d'août 2008) **Entreprises communes** (Swire Shipping, Ahrenkiel et MOL sur la ligne Raman Orient entre l'Extrême Orient et Darwin à partir de mai 2008) **Consortiums** (Hamburg Süd et Hapag Lloyd sur Europe – Caraïbes/WCSA) **Alliances** (Grand Alliance : Hapag Lloyd, MISC, NYK et OOCL) **Fusions/acquisitions** (CSAV a racheté les 25 % restants de la Companhia Libra de Navegaçao en juillet 2008) **Conférences** (Conférence ESPCM-WITASS : Container Cargo Lines, CMA CGM, CSAV, Hapag Lloyd, Hamburg Süd et « K »Line, à liquider en octobre 2008)			
Sociétés d'arrimage	**Entreprises communes** (CHKY Alliance (Coscon, Hanjin, « K »Line, Yang Ming) et ECT (Hutchinson) à Rotterdam Euromax à partir de septembre 2008) **Terminaux réservés** (Maersk au bassin Delwaide d'Anvers opéré par l'entreprise commune MSC et PSA-HNN) **Participation** (Tangier Med Gate : 50% Eurogate Tanger, (20% CoMaNav, 40% ContShip Italia, 40% Eurogate), 20% filiale CoMaNav de CMA CGM et 20% MSC à partir de mai 2008) **Consortiums** (Pacific International Lines et Container and Terminal Services au terminal à conteneurs de Chittagong à partir de juillet 2008)	**Fusions/acquisitions** (MSC 51 % des terminaux NYK Ceres dans les terminaux de la Nouvelle-Orléans) **Entreprises communes** (National Container Company (80%) et Eurogate (20%) dans le Baltic Container Terminal dont l'ouverture est programmée pour 2009)		
Autorités portuaires	**Concessions de terminaux réservés** (Terminaux APM à Lazaro Cardenas à partir de 2008)	**Concessions** (Bassin Deurganck d'Anvers à PSA et DP World depuis 2004) **Entreprises communes** (Autorité portuaire de Ningbo et HPH pour la phase II du port de Ningbo Beilun depuis 2001)	**Alliances** (Port de Rotterdam et Humber Trade Zone depuis 2004)	
Opérateurs de l'hinterland	**Trains complets et partage de capacités** (NYK entre Rotterdam et Duisburg) **Acquisitions** (Acquisition de la société britannique Roadways par Maersk)	**Entreprises communes** (ECT au port fluvial de Duisburg, avec ses propres navettes ferroviaires et fluviales entre Rotterdam et Duisburg)		**Alliances** (Railion, opérateur fret de la DB, a signé un accord de coopération avec AW&S pour le trafic venant du Benelux, d'Allemagne et de l'Europe orientale

Source : Tableau dressé par les auteurs sur la base de données fournies par des sociétés d'armement, des sociétés d'arrimage et des autorités portuaires et de Heaver *et al.* (2001).

Il ressort du Tableau ci-dessus qu'il existe beaucoup de formes de coopération possibles entre les acteurs non seulement d'une même catégorie, mais aussi de catégories différentes. Le chapitre s'étend plus longuement sur certaines d'entre elles, en l'occurrence la coopération horizontale entre opérateurs de terminaux, la coopération horizontale entre sociétés d'armement et la coopération verticale entre sociétés d'armement et opérateurs de terminaux.

4. ANALYSE APPROFONDIE DE LA COOPÉRATION HORIZONTALE ET VERTICALE ENTRE ARMEMENTS ET OPÉRATEURS DE TERMINAUX

Le présent chapitre analyse l'évolution récente des accords verticaux et horizontaux conclus entre les armements et les opérateurs de terminaux.

Il s'arrête d'abord aux fusions et rachats d'opérateurs de terminaux. La Figure 6 montre que le mouvement de concentration particulièrement animé de la fin des années 90 s'est ralenti. La transaction importante la plus récente est le rachat de P&O Ports par les autorités portuaires de Dubaï qui l'ont ensuite rebaptisée sous le nom de DP World. L'Espagnol Dragados, qui faisait précédemment partie d'un groupe de BTP, négocie actuellement des rachats avec plusieurs opérateurs, dont HPH et DP World. La préférence semble donc aller aujourd'hui à la création de nouvelles entreprises opérant en commun avec d'autres ou volant de leurs propres ailes.

Le mouvement de concentration des sociétés d'armement paraît également s'être plus ou moins arrêté. La Figure 7 montre que les seules opérations réalisées après 2000 sont la reprise de Delmas par CMA-CGM en 2005, le rachat de P&O Nedlloyd par AP Moeller en 2006 et le rachat de CP Ships par Hapag Lloyd en 2007. La formule qui a aujourd'hui la préférence est celle des alliances et accords de partage des capacités, en raison sans doute de la souplesse qui lui est inhérente.

La coopération verticale semble être le moyen dont les sociétés d'armement usent beaucoup plus fréquemment aujourd'hui pour prendre le contrôle de capacités portuaires. Les contrats d'exploitation exclusive illustrent le propos. Le Tableau 3 donne un aperçu des accords de ce type conclus par les 5 plus grandes compagnies de transport de conteneurs. Chacune de ces compagnies est partie à plusieurs de ces accords, dont la plupart n'ont été conclus que récemment. Les terminaux réservés sont souvent aussi l'expression visible d'opérations financières réalisées par les armements en cause.

Il vaut la peine de souligner en outre que 8 des 15 plus gros opérateurs de terminaux sont des filiales plus ou moins indépendantes de sociétés d'armement. Ce fait révèle à quel point ces sociétés tiennent à intervenir dans l'exploitation des terminaux moins pour se diversifier que pour s'assurer la disponibilité de capacités portuaires suffisantes. Les relations entre ces filiales exploitantes de terminaux et leur société-mère ne sont cependant pas toujours très nettes ou exemptes de problèmes, comme le prouve le cas d'APM Terminals. Cette unité, qui travaillait à l'origine exclusivement pour l'AP Moeller Group sous le nom de Maersk Terminals, a acquis en 2002 une relative autonomie qui s'est traduite par le déménagement de son siège central de Copenhague vers LaHaye (Scheepvaartnieuws, 2007). APM Terminal reste au jour d'aujourd'hui un prestataire de services privilégié de sa société-mère, mais est libre de négocier – et négocie d'ailleurs effectivement – des contrats d'utilisation de ses capacités de manutention, dans la mesure où la société-mère est assurée

de pouvoir disposer de capacités suffisantes. L'ouverture à des utilisateurs tiers dépend aussi de la puissance des autres sociétés d'armement, de la part du trafic portuaire qu'elles traitent et de leur degré de participation possible à des entreprises communes. Il convient d'ajouter qu'AP Moeller ne s'intéresse pas qu'au seul maillon de la chaîne constitué par les terminaux portuaires puisque Maersk est également présent sur la scène routière et ferroviaire et a fait du transport aérien jusqu'en 2005.

Figure 6. **Fusions et rachats d'opérateurs de terminaux**

	1996	2001	2003	2006	2008
1	PSA	HPH	HPH	HPH	HPH
2	HPH	PSA	PSA	PSA	PSA
3	P&O Ports	APM Terminals	APM Terminals	APM Terminals	APM Terminals
4	Maersk	P&O Ports	P&O Ports	DP World	DP World
5	Sea-Land	Eurogate	Eurogate	Cosco Pacific	Cosco Pacific
6	Eurokai	DPA	Cosco	Eurogate	Eurogate
7	DPA	Evergreen	Evergreen	SSA Marine	SSA Marine
8	ICTSI	Cosco	DPA	APL/NOL	APL/NOL
9	SSA	Hanjin	SSA	HHLA	HHLA
10	Hamburger Hafen und Lagerhaus Aktiengesellschaft (HHLA)	SSA	APL/NOL	Hanjin	Hanjin
11	Pacific Ports Co.	HHLA	HHLA	MSC	MSC
12	Ceres Terminals Inc.	APL/NOL	Hanjin	NYK	NYK
13	Europe Combined	NYK	MSC	OOCL	OOCL
14	Bremer Lagerhaus Gesellschaft	Hyundai	NYK	CSXWT	CSXWT
15	NYK	CSXWT	OOCL	Mitsui OSK Lines	Mitsui OSK Lines
16	APL/NOL	Mitsui OSK Lines	CSXWT	Dragados	K Line
17	OOCL	OOCL	Mitsui OSK Lines	K Line	TCB
18	Hanjin	K Line	Dragados	TCB	ICTSI
19	Mitsui	Dragados	K Line	ICTSI	
20	Evergreen	TCB	TCB		
21	K Line	MSC	ICTSI		
22	Cosco	ICTSI	P&O Nedlloyd		
23	CSXWT	Yang Ming Line			
24	Terminal Contenedores de Barcelona (TCB)				
25	Yang Ming Line				
…	Hyundai				
…	Hessenatie	Hessenatie			
…	Noord Natie	Noord Natie			
…	Contship Italia sa				
…	Sinport Sinergie Portuali				
…	Egis Ports	Egis Ports			

Source : Rapports annuels des entreprises.

Figure 7. **Fusions-acquisitions de sociétés d'armement**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	Maersk Line	Maersk Line	Maersk Sealand	Maersk-SeaLand	Maersk Sealand	Maersk Line	Maersk Line	Maersk Line	Maersk Line	Maersk Line
2	Evergreen	Evergreen	Evergreen Line/Uniglo	P&O Nedlloyd	P&O Nedlloyd	MSC	MSC	MSC	MSC	MSC
3	P&O Nedlloyd	P&O Nedlloyd	P&O Nedlloyd	Evergreen	Evergreen	P&O Nedlloyd	Evergreen	Evergreen	P&O Nedlloyd	CMA-CGM
4	Sea-Land	MSC	Hanjin/DSR-Senator	Hanjin/DSR-Senator	Hanjin/DSR-Senator	Evergreen	P&O Nedlloyd	P&O Nedlloyd	Evergreen	Hapag Lloyd
5	COSCO	Hanjin	MSC	MSC	MSC	Hanjin/DSR-Senator	CMA-CGM	CMA-CGM	CMA-CGM	COSCO
6	Hanjin	Sea-Land	COSCO	NOL/APL	NOL/APL	COSCO	Hanjin/DSR-Senator	NOL/APL	NOL/APL	CSCL
7	MSC	COSCO	NOL/APL	COSCO	COSCO	NOL/APL	COSCO	Hanjin/DSR-Senator	CSCL	Evergreen
8	MOL	NOL/APL	NYK	NYK	CMA-CGM	CMA-CGM	NOL/APL	NYK	COSCO	NOL/APL
9	NYK	NYK	CMA/CGM/ANL	CP Ships	NYK	MOL	NYK	COSCO	Hanjin/DSR-Senator	Hanjin
10	HMM	MOL	CP Ships	CMA-CGM	CP Ships	CP Ships	MOL	CSCL	NYK	NYK
11	Zim	HMM	Zim	MOL	K Line	NYK	CP Ships	OOCL	OOCL	MOL
12	Yangming	Zim	MOL	K Line	OOCL	K Line	K Line	MOL	CSAV	OOCL
13	CMA-CGM	CP Ships	K Line	Zim	MOL	Zim	OOCL	Zim	MOL	K Line
14	OOCL	CMA/CGM	HMM	OOCL	HMM	OOCL	Zim	CP Ships	K Line	Yang Ming
15	NOL	Hapag-Lloyd	OOCL	Hapag-Lloyd	CSCL	CSCL	Hapag Lloyd	K Line	Hapag Lloyd	Zim
16	CP Ships	OOCL	Yangming	Yang Ming	Yang Ming	Hapag Lloyd	Yang Ming	CSAV	Zim	Hamburg Süd
17	K Line	K Line	Hapag-Lloyd	CSCL	Zim	HMM	CSCL	Hapag Lloyd	Hamburg-Süd	HMM
18	APL	Yangming	UASC	HMM	Hapag Lloyd	Yang Ming	Hyundai	Yang Ming	Yang Ming	PIL
19	Hapag-Lloyd	UASC	CSAV	CSAV	CSAV	PIL	CSAV	HMM	CP Ships	CSAV
20	Cho Yang	Safmarine	Cho Yang	Hamburg-Süd	Hamburg-Süd	CSAV	PIL	Hamburg Süd	HMM	Wan Hai
		Uniglory						Delmas		
		Lloyd Triestino								
		DSR Senator								

Source : Rapports annuels des entreprises.

Tableau 3. **Terminaux réservés des 5 plus grandes compagnies de transport de conteneurs**

Shipping company	Terminal	Date of announcement	Terminal operator
Maersk	Rotterdam	1998	APM Terminals
	Bremerhaven	1999	APM Terminals - Eurogate
	Algesiras	2005	APM Terminals
	Lazaro Cardenas	2007	HPH
	Felixstowe	2008	HPH
	Tanger	2008	Maersk - APM Terminals - Akwa Group
MSC	La Spezia	1971	Eurogate - MSC
	Napels	2002	MSC - Cosco
	Bremerhaven	2004	Eurogate
	Anvers	2005	PSA - MSC
	Valence	2006	MSC
	Las Palmas	2007	MSC - Dragados
	Le Havre	2007	MSC
	Kumport		Limar Port and Ship Operators SA
CMA-CGM	Le Havre	2006	CMA-CGM - GMP
	Busan	2007	Macquarie-Bouygues-Hyundai-KMCT-BPA-KUKJE-KCTC
Hapag-Lloyd	Hambourg CTA	2001	HHLA - Hapag-Lloyd
Cosco	Singapore	2003	PSA

Source : Rapports annuels des entreprises.

5. MOTIFS DE L'INTÉGRATION

Il n'a jusqu'ici pas été fait de différence entre les différentes formes de coopération au motif qu'elles visent toutes à renforcer la position concurrentielle des coopérants, mais il ne fait pas de doute que la coopération horizontale (entre sociétés d'armement par exemple) poursuit des objectifs économiques souvent très différents de ceux de la coopération verticale (entre sociétés d'armement et opérateurs de terminaux par exemple).

Dans le cas de la coopération horizontale, la forme optimale des entreprises est fonction des économies d'échelle et de gamme que la production de biens et de services à grande échelle permet de réaliser. Ces effets d'échelle et de gamme orientent les stratégies de fusion et de diversification des entreprises et se répercutent sur la politique de fixation des prix, les décisions d'entrée et de sortie et les possibilités de préservation prolongée de l'avantage concurrentiel.

Les économies d'échelle et de gamme ont des sources multiples (Besanko, 2007, p. 78) au nombre desquelles se rangent l'indivisibilité et la répartition des coûts fixes, l'amélioration de la productivité des intrants variables entraînée notamment par la spécialisation, la réduction des stocks communs et les principes techniques associés à la règle dite du « cube – carré »[4]. D'autres sources sont à chercher du côté du groupement des achats, du marketing et de la RD.

Il est opportun de se demander si les fusions horizontales récemment réalisées dans les secteurs maritime et portuaire ont permis de réaliser des économies d'échelle et de gamme. Au cours de la dernière décennie, les choses ont évolué dans le sens d'une augmentation de la taille des sociétés d'armement par voie de fusions, de rachats et de croissance organique génératrices d'une intensification de la concentration, d'une part, et d'un resserrement des liens de coopération par conclusion d'alliances stratégiques, d'autre part. L'objectif de cette double évolution est manifestement d'exploiter au mieux les économies d'échelle et de gamme que les lois anti-trust permettent de réaliser. Une des plus grandes opérations de fusion de l'histoire maritime illustre bien le propos. En fusionnant en 1996, Nedlloyd et P&O avaient pour objectif explicite de réaliser des économies d'échelle et, partant, de réduire leurs coûts (Hansen, 1997). L'opération n'a toutefois pas été pleinement couronnée de succès et l'objectif annoncé n'a pas été atteint. P&O Nedlloyd a par conséquent été repris par le groupe danois AP Moeller en 2005 qui avait lui aussi pour but avoué de réaliser des économies d'échelle et de renforcer sa position sur le marché. Le groupe a, dans une certaine mesure, réussi à atteindre ce dernier objectif, mais est en revanche resté loin en deçà des économies d'échelle escomptées. P&O Nedlloyd a préféré le groupe danois à plusieurs concurrents asiatiques (dont NOL et China Shipping) en raison de la richesse de sa trésorerie et d'affinités « culturelles » (Neleman, 2005). Cette richesse a toutefois été largement surestimée parce que la fusion a coûté beaucoup plus d'argent et d'efforts qu'il n'avait été prévu au départ, à tel point que les résultats du groupe s'en sont fortement ressentis (pertes de 568 millions USD en 2006 et de 202 millions d'USD en 2007). Les attentes en termes de part de marché n'ont pas non plus été comblées puisque cette part s'est même contractée pour le trafic à destination et en provenance des États-Unis (Leach, 2006).

Le Tableau 4 montre que les groupes nés de la fusion d'opérateurs de terminaux ont mieux réussi à élargir leur part de marché et à améliorer leurs résultats financiers. HPH, le groupe le plus important en 2007, a conquis 14 % de part de marché en traitant plus de 66 des 485 millions d'EVP traités de par le monde. Les 8 plus gros opérateurs couvrent ensemble 52 % du marché mondial. La situation varie toutefois d'un opérateur à l'autre. Il est ainsi frappant que le chiffre d'affaires de HPH est relativement de loin supérieur à celui de PSA alors que leurs trafics sont assez comparables. La différence entre les EBE de l'un et de l'autre est encore plus faible. La différence entre les chiffres d'affaires et les EBE de DP World et d'APM Terminals appelle les mêmes remarques.

Tableau 4. **Résultats financiers et part de marché des 8 plus grands opérateurs mondiaux de terminaux**

	Chiffre d'affaires (millions USD)	**EBE (millions USD)**	**Trafic (millions d'EVP)**	**Part du trafic**
HPH	4 864	1 649	66.3	14
PSA	3 009	1 462	58.9	12
DP World	2 731	1 100	43.3	9
APM	2 519	404	31.4	6
Terminals*	1 857	597	7.2	1
HHLA	361	118	3	1
ICTSI	609	113	4.5	1
APL Terminals	51	29	39.8	8
Cosco Pacific			485	
Total mondial				

*Nombre d'EVP calculé sur la base de la part du capital
Source : *Containerisation International*.

Dans le cas de la coopération verticale, la question clé est celle de l'optimisation de l'organisation de la chaîne verticale. Les entreprises ont communément à choisir entre produire et acheter : elles peuvent choisir d'acheter pour exploiter des effets d'échelle et de gamme (en l'occurrence se recentrer sur leurs métiers de base) ou pour des raisons bureaucratiques (en l'occurrence éviter les coûts d'agence et de démarchage) ou choisir de produire dans le but d'éviter des coûts de transaction ou de prévenir les fuites d'informations sensibles. Les deux options occupent en réalité les deux échelons extrêmes d'une échelle de degrés possibles d'intégration verticale. Le Tableau 2 montre clairement que les secteurs maritime et portuaire se caractérisent par une multitude de formes de coopération et d'intégration verticales allant du contrôle des transactions à l'intégration verticale complète.

L'impact de l'intégration verticale sur la concurrence a fait l'objet de nombreuses études économiques et est un sujet de préoccupation constant pour les autorités de tutelle. Riordan (2008, p. 15) avance à ce propos que la politique antitrust des États-Unis repose sur l'idée qu'une fusion verticale peut être à l'origine d'un verrouillage du marché néfaste à la concurrence, mais ne perd pas non plus de vue qu'elle peut être source de gains d'efficience.

En ce qui concerne les secteurs maritime et portuaire, les objectifs et les résultats de la coopération horizontale et verticale restent mal connus. Il est nécessaire d'approfondir la recherche empirique sur, entre autres, la réalité des économies d'échelle et de gamme et, si elles sont réelles, de déterminer leur étendue et leurs limites. Si ces économies existent vraiment et sont suffisamment importantes, il ne fait aucun doute que les années qui viennent connaîtront aussi leur lot de fusions - acquisitions. Il importe également de se pencher sur les déterminants des effets d'échelle et de gamme (coûts de coordination, risque de fuite d'informations économiques sensibles, coûts de transaction, etc.) et de déterminer leur importance relative dans différentes conditions de marché. L'exercice permettrait notamment d'expliquer la diversité des formes d'intégration verticale et l'inégale rapidité à laquelle elles se concrétisent.

Il est nécessaire aussi de pénétrer les interrelations entre les secteurs maritime et portuaire, d'une part, et la concurrence qui s'exerce et les rapports de force qui s'expriment sur le marché, d'autre part, parce que la politique de lutte contre les ententes est, tout bien considéré, affaire de définition des marchés, de mesure du degré de domination de ces marchés et d'identification de la puissance de marché [5]. En ce qui concerne les fusions - acquisitions de concurrents directs (telles que des sociétés d'armement), Werden et Froeb (2008, p. 45) affirment qu'elles affectent unilatéralement la concurrence si elles portent l'entreprise née de la fusion à pratiquer des prix plus élevés, à produire moins ou à être moins active sur le plan de la concurrence que les entreprises fusionnées, sans que les concurrents non fusionnés modifient leur stratégie. Les effets unilatéraux se distinguent des effets coordonnés qui se manifestent quand une fusion incite les concurrents à changer de stratégie et donne ainsi naissance à une certaine forme de coordination ou renforce une coordination existante[6] [7]. La recherche devrait plus spécifiquement s'orienter dans deux sens différents. Elle devrait d'abord porter sur le comportement professionnel et économique des sociétés d'armement, des opérateurs de terminaux et d'autres acteurs de la chaîne maritime et portuaire. Cette recherche désagrégée pourrait être menée sous la forme d'études de cas [8]. Elle devrait aussi, sous une forme modélisée et empirique, porter sur l'impact que la politique de fixation des prix et de détermination du volume de production menée par une société d'armement ou un opérateur de terminaux peut avoir sur celle d'autres sociétés d'armement[9] [10].

6. SCÉNARIOS ENVISAGEABLES

Quel peut être l'avenir du secteur ? Comment les acteurs portuaires et maritimes vont-ils réagir au ralentissement de l'économie ? Quelle sera l'incidence de ce ralentissement sur le secteur maritime ? Le ralentissement sera-t-il plus perceptible dans l'industrie que dans les services ? La tendance à l'agrandissement d'échelle par le biais de fusions verticales et horizontales va-t-elle se poursuivre ? Quelles sont les conséquences possibles en termes de taille des navires en général et des porte-conteneurs en particulier ? Quels sont les délais dans lesquels les sociétés d'armement comptent renforcer leurs liens de coopération ? Quelle sera la stratégie des acteurs autres que les sociétés d'armement[11] ? Comment le secteur maritime va-t-il évoluer dans un avenir proche ? Que doivent faire les autorités portuaires ? Les acteurs qui, tels les opérateurs de terminaux, exercent leur activité à l'intérieur des limites des ports vont-ils pouvoir survivre seuls ?

Toutes ces questions revêtent une importance considérable pour le secteur et ses acteurs, mais restent pourtant sans réponse claire et précise. Comme le marché n'est en outre pas statique, mais extrêmement dynamique, il paraît licite de penser que chacun des acteurs présents sur ce marché va essayer d'anticiper sur les mesures stratégiques prévisibles des autres acteurs.

6.1. Sociétés d'armement : poursuite de la réorganisation, des fusions et des changements de taille ?

Le transport de conteneurs a été jusqu'ici le théâtre d'une course soutenue à l'intégration, mais c'est précisément dans ce secteur que l'on peut observer que les armements continuent, étonnamment, à investir dans des capacités nouvelles alors qu'ils se plaignent depuis quelque temps d'une faiblesse relative des taux de fret induite par la surcapacité dont le secteur souffre. Le Tableau 5 donne un aperçu de la composition des flottes des principaux armements ainsi que des commandes de navires qu'ils ont passées.

Tableau 5. **Composition des flottes et navires en commande** (2008)

Armement		**Navires en exploitation**				**Navires en commande**			
		Navires		**EVP**		**Navires**		**EVP**	
	Nom	**30/5**	**28/11**	**30/5**	**28/11**	**30/5**	**28/11**	**30/5**	**28/11**
1	Maersk Line	550	544	2 006	2 041	71	85	325	421
2	MSC	396	432	1 289	1 437	54	56	578	668
3	CMA CGM	392	387	936	986	76	75	631	615
4	Evergreen	179	175	628	626	10	0	109	0
5	Hapag-Lloyd	139	132	505	496	14	14	123	123
6	Coscon	146	154	454	494	73	67	528	486
7	APL	127	135	428	491	33	25	234	183
8	China Shipping	133	142	421	442	34	31	234	239
9	NYK	121	113	410	417	38	32	213	182
10	Hanjin	87	89	365	373	40	34	315	288

Source : DynaLiners.

La stratégie de ces sociétés d'armement est claire : elles veulent remédier à la faiblesse des taux de fret en déployant des capacités supplémentaires dont le coût d'exploitation par unité de charge est moindre. Elles considèrent en outre que des flottes composites leur permettent de répartir les risques. Les fusions - acquisitions, avec la réduction des capacités qui en découle, permettent de comprimer davantage les coûts. Les considérations stratégiques et financières des holdings qui contrôlent les sociétés d'armement les amèneront à choisir la voie des alliances, des partenariats et de la modification des itinéraires des navires pour limiter encore plus rigoureusement la capacité. Ces mutations se traduiront probablement, sinon certainement par une modification des escales qui affectera le volume de marchandises transporté à destination et en provenance de l'hinterland. Il est par ailleurs parfaitement concevable que les ports compensent en partie ou même en tout la réduction des touchées par la mise en place de services (maritimes) de rabattement supplémentaires.

Cette évolution aura des répercussions marquées sur le reste de la chaîne maritimo-logistique, notamment sur les ports et leurs services de desserte de l'hinterland. Ces réorganisations déboucheront, à court et moyen terme, sur une profonde restructuration de l'offre de services. Des nouvelles alliances entraîneront des nouvelles fusions et des nouveaux rachats. Le marché se stabilisera du côté des sociétés d'armement, à cette restriction près que le mouvement inéluctable de rationalisation et de concentration fera évidemment diminuer le nombre d'acteurs en présence[12].

A très court terme, la surcapacité du secteur, due pour l'essentiel au recul de la demande entraîné par la crise économique et financière actuelle, amène à annuler ou reporter des commandes de navires neufs lorsque les contrats conclus le permettent et à modifier des plans de navigation, par exemple en ralentissant la marche des navires ou en en immobilisant temporairement certains. Les sociétés d'armement qui, pour quelque raison contractuelle que ce soit, ne peuvent pas mettre ce genre de solution en œuvre continuent à assurer leurs services de ligne à perte. Les armements aux reins solides sont seuls à pouvoir poursuivre longtemps dans cette voie, mais cette situation est pour tous intenable à long terme. Il est toutefois vraisemblable que la situation reviendra tôt ou tard à la normale, quand la réaction qui affecte l'économie et, partant, le monde maritime se sera éteinte.

L'augmentation continue de la taille des navires pourrait aussi avoir de fortes répercussions sur l'évolution à long terme[13]. Dans son état actuel, la science donne à penser que l'augmentation de la taille des navires modifiera la fonction de coût, notamment parce qu'un second moteur deviendra nécessaire. Il s'y ajoute que l'augmentation de la taille des navires-citernes a valu quelques expériences désagréables, par exemple un relèvement des droits de port, aux sociétés d'armement et il faut donc s'attendre à ce qu'elles ne se laissent pas enfermer dans des situations où elles se trouveraient privées de toute possibilité de migration vers d'autres ports et contraintes de composer avec des autorités portuaires parfaitement conscientes de l'extrême faiblesse de l'élasticité-prix des armements. Les économies d'échelle réalisables en mer risquent, enfin, d'être contrebalancées par une hausse des coûts de fonctionnement des terminaux et des coûts de desserte de l'hinterland induite par l'augmentation du volume de marchandises à traiter[14].

6.2. Augmentation des capacités et d'échelle à terre

Les avantages économiques que les sociétés d'armement comptent gagner en grandissant et en réduisant ainsi leurs coûts ne doivent pas être réduits à néant par des pertes de temps et d'argent enregistrées sur les quais, dans les terminaux ou pendant les transports terrestres de desserte. Les autorités portuaires et les opérateurs de terminaux le savent et s'efforcent donc de disposer toujours de réserves de capacité suffisantes.

Beaucoup de ports d'Europe du Nord entendent grandir encore à court et moyen terme, fût-ce presque exclusivement en termes de capacité de traitement de conteneurs. Le Tableau 6 donne un aperçu de ces plans d'extension dont les résultats n'ont rien que de bien prévisible : une augmentation substantielle de la capacité va aggraver la surcapacité sur le marché mondial et de certains terminaux européens où des quais restent déjà inoccupés[15].

A ces plans d'extension vient encore s'ajouter la question de l'organisation des manutentions dans les terminaux. La tendance est dans ce domaine aussi à la concentration sous la poussée, en partie, d'un besoin croissant de capitaux d'investissement que les propriétaires initiaux ne sont plus en mesure d'apporter eux-mêmes. Ce mouvement de concentration a également mis le holà aux velléités d'intégration verticale des sociétés d'armement.

La poursuite vraisemblable du mouvement d'intégration amorcé au niveau des opérateurs de terminaux est évidemment lourd de menaces économiques pour les sociétés d'armement parce que l'affaiblissement de la concurrence peut anémier les gains de productivité, allonger le temps de traitement des navires et, ce qui est sans doute plus important encore, pousser les droits de manutention à la hausse. Ce renchérissement découle essentiellement du fait que les sociétés d'armement n'ont plus le choix entre plusieurs opérateurs de terminaux concurrents, mais se trouvent de plus en plus souvent face à des grosses sociétés qui opèrent dans plusieurs ports différents où elles sont donc en mesure de contraindre à la signature de contrats de prestation de services de plus longue durée. La concurrence interportuaire cesse ainsi de s'exercer au niveau des autorités portuaires pour s'exercer plutôt à celui des opérateurs de terminaux, c'est-à-dire de grosses sociétés capables d'offrir des réseaux régionaux de services.

Il semble quasi sûr que les sociétés d'armement ne sont pas prêtes à (continuer à) subir passivement cette évolution et logique de penser qu'elles vont, pour préserver leur puissance relative de marché, mettre tout en œuvre pour acquérir, en s'alliant à des opérateurs de terminaux ou par d'autres moyens, des terminaux qui leur soient propres. Cette évolution ne devrait pas desservir les autorités portuaires parce qu'elle contribuera à « sédentariser » les armements en ce sens que les relations à long terme qu'ils auront ainsi nouées les rendra moins enclins à se délocaliser (Heaver *et*

al., 2001). Ces terminaux réservés pourraient toutefois faire baisser à court terme le taux d'utilisation des capacités disponibles.

Tableau 6 : **Renforcement récent ou prévu de la capacité de traitement des conteneurs dans les ports de la façade Hambourg – Le Havre**

Port	**Terminal**	**Capacité inutilisée/plans d'extension**
Amsterdam	Pas de capacité structurellement inemployée et pas de plans d'extension	
Anvers	Terminaux du bassin Deurganck Terminaux du bassin Saeftinghe ?	2008 : 4 000 000 EVP inutilisés 2014 ? 7 000 000 EVP supplémentaires
Brême	CT 4	2008 : 1 900 000 EVP inutilisés
Hambourg	Terminal à conteneurs d'Eurogate Hamburg CTH Terminal à conteneurs HHLA Burchardkai CTB Terminal à conteneurs HHLA Altenwerder CTA Terminal à conteneurs HHLA de Tollerort GmbH CTT	2010 : 1 900 000 EVP supplémentaires 2010 : 2 400 000 EVP supplémentaires 2010 : 600 000 EVP supplémentaires 2010 : 1 050 000 EVP supplémentaires
Le Havre	Port 2000	Phase 2 : 2 murs de quai dans un terminal à marée (2008-2009), 500 000 EVP supplémentaires Phase 3 : 6 murs de quai dans un terminal à marée (?), 500 000 EVP supplémentaires
Rotterdam	Terminal EUROMAX Maasvlakte 2	2009 : 2 300 000 EVP 2013 : 17 000 000 EVP
Flessingue	Terminal à conteneurs de l'Escaut occidental	2 000 000 EVP, pas de date indiquée
Wilhelmshaven	Jadeweserport	2009 : 2 900 000 EVP supplémentaires
Zeebrugge	Pas de capacité structurellement inemployée et pas de plans d'extension	

Source : Tableau établi par les auteurs sur la base de données fournies par diverses autorités portuaires.

6.3. Érosion relative de la puissance de marché des autorités portuaires ?

Les autorités portuaires participent de moins en moins aux activités commerciales qui s'exercent au long de la chaîne logistique et leur puissance de marché ainsi que, le cas échéant, celle de leurs autorités publiques de tutelle faiblissent elles aussi d'autant[16]. En d'autres termes, le contrôle de la chaîne maritimo-logistique ne ressortit plus qu'en partie aux autorités portuaires et aux entreprises établies dans le port.

Dans les négociations qui se mènent désormais entre les sociétés d'armement et les opérateurs de terminaux, ces autorités portuaires conservent un atout de taille en ce sens qu'elles ont le pouvoir d'accorder des concessions et d'en déterminer la durée. Elles perdent toutefois une grande part de leur puissance de marché dès qu'elles ont accordé une concession de longue durée et il leur a ainsi été jusqu'ici très difficile de pénaliser des concessionnaires qui n'atteignent pas les objectifs fixés dans leur plan d'entreprise. Il est par conséquent économiquement intéressant pour les autorités portuaires d'accorder des concessions de longue durée (30 ans par exemple), à la condition que les objectifs à atteindre étape par étape soient fixés en accord avec le concessionnaire[17].

7. CONCLUSIONS

L'avenir à court, moyen et long terme de tous les ports de mer est lourd d'incertitudes auxquelles certains facteurs identifiables dans les tendances évoquées ci-dessus peuvent toutefois aider à remédier quelque peu.

Il est raisonnable de penser que l'économie et le commerce international vont continuer à se développer avec vigueur à l'avenir, malgré le ralentissement de la croissance et la crise financière d'aujourd'hui. Cette évolution se manifestera également dans le secteur maritime. Rien ne semble indiquer que les marges bénéficiaires vont s'élargir dans le transport par mer, ce qui ne laisse pas d'étonner puisque ce type de transport présente des risques pour lesquels les investisseurs peuvent s'attendre à être rémunérés en conséquence. La demande de capacité de chargement devrait en outre continuer à augmenter. Il s'ensuit que les actionnaires des sociétés d'armement vont demander avec insistance aux dirigeants d'améliorer leurs résultats et que ces dirigeants vont de leur côté continuer à faire pression sur d'autres maillons de la chaîne logistique, notamment les ports, les opérateurs de terminaux et les entreprises de transport de l'arrière-pays, contribuant ainsi à renforcer la tendance à la verticalisation.

Plusieurs armements ont pris ces dernières années diverses mesures importantes à long terme portant notamment sur le renforcement de leur flotte. Ces décisions risquent de donner naissance, au niveau global, à une surcapacité qui ne peut qu'enclencher un nouveau mouvement de rationalisation et de compression des coûts par le biais de partenariats et de fusions – acquisitions. Cette évolution amènera les sociétés d'armement à rechercher d'autres ports d'escale, à modifier leurs circuits et à repenser la fréquence de leurs services.

A court et moyen terme, la surcapacité fera baisser les taux de fret et la rentabilité des investissements, avec ce que cela implique de pression supplémentaire sur d'autres acteurs de la chaîne logistique. A un peu plus long terme, la pénurie de fonds de roulement peut induire la conclusion d'accords de coopération allant au-delà de l'exploitation de terminaux attitrés.

Les sociétés d'armement conserveront sans aucun doute une certaine puissance de marché. Celles qui auront profité d'une intégration verticale pour prendre le contrôle d'un terminal où leurs porte-conteneurs sont chargés et déchargés pourront évidemment identifier sans grande difficulté les maillons de la chaîne au niveau desquels elles peuvent réduire le plus les coûts en redistribuant leurs ressources de telle sorte que la productivité de tous les maillons se modifie. Il est dans ce cas nécessaire d'harmoniser le fonctionnement de tous les maillons de la chaîne afin de maximiser les

gains de productivité réalisables au niveau de ceux où les coûts diminuent le plus. Les sociétés d'armement pourront ainsi améliorer la productivité de la chaîne dans son ensemble. Pour les sociétés d'armement restées à l'écart du mouvement d'intégration verticale, l'impact de chaque action sera fonction de leurs relations avec les opérateurs de terminaux. Les sociétés d'armement s'efforceront, en tout état de cause, de maîtriser le plus rigoureusement possible le coût global de leurs touchées et rechercheront sans aucun doute, si cette maîtrise leur échappe, les solutions qui leur permettront le mieux d'y arriver, par exemple le passage par d'autres ports capables de contribuer à la minimisation des coûts globaux.

Les scénarios les plus vraisemblables, et qui méritent donc d'être étudiés en profondeur, sont plus ou moins connus, mais l'empressement des divers acteurs de la chaîne maritimo-logistique à prendre des initiatives spécifiques est fonction de tout un ensemble de variables endogènes et exogènes. Comme dans le cas de la tarification des services maritimes, le positionnement dans le temps est, avec la qualité de la couverture des risques liés entre autres aux variations des prix, le facteur qui détermine celui qui finira par s'imposer.

Toutes les parties d'une chaîne maritimo-logistique ont pour intérêt commun de veiller à ce que cette chaîne soit la plus attractive ou, en d'autres termes, la plus efficiente et la moins chère possible parce que l'utilisateur, qui sera, selon le contrat, l'expéditeur ou le destinataire des marchandises, est attentif au coût global de la chaîne. Il est, pour bien cerner ce problème, absolument nécessaire de pousser l'analyse modélisée et empirique plus avant.

NOTES

1. Dans le cas par exemple des ports de mer, il n'est pas toujours indiqué de considérer la productivité du terminal ou du port comme une entité isolée étant donné qu'ils font partie intégrante d'une chaîne logistique. L'élimination d'un goulet d'étranglement affectant un maillon de la chaîne peut le faire glisser vers un autre maillon qui ne peut de ce fait plus fonctionner de façon optimale. L'amélioration de la productivité d'un maillon peut aussi entraîner une majoration des coûts d'un autre maillon (Valleri et Van de Voorde, 1996, p. 127). L'augmentation de la capacité des navires peut également répartir les coûts fixes du transport par mer entre un plus grand nombre de conteneurs, mais requiert par ailleurs des terminaux qu'ils renforcent leurs capacités de manutention et mobilisent, partant, davantage de moyens pour que le problème ne glisse pas du tronçon maritime vers le tronçon portuaire et terrestre.

2. L'hinterland du port de Hambourg s'étend, par exemple, de Lisbonne au Sud-Ouest à Glasgow au Nord-Ouest et de Saint-Pétersbourg au Nord-Est à Istanbul au Sud-Est. Le port assure des liaisons directes avec 39 autres ports non allemands (Port de Hambourg, 2008).

3. Ceci est plus vrai encore pour d'autres ports parce qu'Anvers est un port où les commissionnaires de transport tiennent le haut du pavé. Coppens *et al.* (2007) comparent Anvers à plusieurs autres ports et en viennent ainsi à classer les ports en trois catégories selon qu'ils sont animés par les commissionnaires de transport, les agents et les transbordements.

4. D'après Besanko (2007, p. 85), cette règle veut qu'une augmentation du tonnage du navire entraîne une augmentation proportionnellement moindre de la superficie occupée.

5. Baker et Bresnahan (2008, p. 15) définissent la puissance de marché comme étant la faculté qu'ont les entreprises de pratiquer pendant longtemps des prix supérieurs aux prix de concurrence. La puissance de marché peut s'identifier de plusieurs façons différentes sur la base par exemple de la rotation de la demande, de la variation des éléments observables du coût, d'une comparaison avec le comportement des entreprises concurrentes et de fluctuations inhabituelles des prix.

6. L'utilisation du terme « unilatéral » s'explique par le fait que l'entreprise née de la fusion et ses concurrents cherchent tous à promouvoir les intérêts qui leur sont propres (Werden et Froeb, 2008, p. 43).

7. Les armements spécialisés dans le transport de conteneurs ne cessent de se plaindre de la relative modicité de leurs marges bénéficiaires. Le 2 octobre 2008, il en coûtait 350 USD pour transporter un conteneur de 20 pieds entre l'Asie et l'Europe alors qu'il en coûtait 1 400 USD un an auparavant (RZD partner). Cette évolution pourrait être due à la vigueur de la concurrence qui s'exerce sur le marché. L'Union européenne ne tolère en outre plus le système des conférences instauré en 1875. La vague actuelle de fusions et d'alliances peut, dans ce

contexte, être considérée comme la résultante d'une aspiration à la réduction des coûts moyens par agrandissement d'échelle prometteuse de hausse des revenus en cas de stabilisation des prix.

8. Il serait par exemple envisageable d'examiner si les acteurs portuaires se sont ou ne se sont pas évertués dans le passé à compliquer l'accès de concurrents au marché (par exemple en pratiquant des prix limites ou des prix d'éviction ou en renforçant leurs capacités).

9. Deux diplômés des universités de Gand et d'Anvers préparent actuellement une thèse de doctorat commune sur les stratégies des compagnies transporteuses de conteneurs. La recherche porte notamment sur la relation entre concentration du marché et rentabilité (Sys, 2007et 2008).

10. Il est permis de souligner dans ce contexte que les autorités antitrust s'intéressent plus spécialement pour le moment à l'effet coordonné des fusions, c'est-à-dire à l'impact d'une fusion sur les incitants à l'adoption de comportements (explicitement ou implicitement) collusifs (Kühn, 2008, p. 105).

11. La plupart des ports et des autorités publiques de haut niveau se sont focalisés ces dernières années sur les conteneurs. Il convient toutefois de se demander si cette stratégie était judicieuse, puisque les marchandises ne sont en fait pas toutes conteneurisables. La valeur ajoutée et les profits générés par les colis lourds par exemple peuvent dépasser de loin ceux que le trafic conteneurisé génère.

    Deux exemples le démontrent :

    1) La pétrochimie joue un rôle très important dans les ports d'Anvers et de Rotterdam en ce sens qu'elle occupe beaucoup de monde et génère une valeur ajoutée substantielle. Elle est en outre difficilement délocalisable et alimente de nombreux autres secteurs et entreprises, mais est en revanche sensible aux modifications de la législation environnementale et de la politique industrielle.

    2) Les recettes des grands ports sont pour partie cycliques et pour partie non cycliques. Les recettes tirées des concessions (accordées à des entreprises industrielles ou des opérateurs de terminaux) sont relativement stables à court et moyen terme ou, en d'autres termes, peu sensibles aux variations cycliques.

12. En ce qui concerne la constitution d'alliances, il y a un parallèle à établir avec le transport aérien. La principale différence réside dans le fait que toutes les grandes compagnies aériennes font partie d'alliances et que les petites sont seules à être restées au bord du chemin alors que quelques-unes des grosses sociétés d'armement (telles que MSC et CMA-CGM) ne font pas partie d'une alliance.

13. Il est permis de se demander si l'on va passer de 10 000 à 12 000 EVP ou même aux porte-conteneurs Malaccamax de 18 000 EVP. La réponse dépend évidemment du contexte, mais il est indéniable que la nouvelle génération de navires de plus de 13 500 EVP de la Maersk marque une nouvelle étape dans cette direction.

14. La question est de savoir ce qu'il est possible ou nécessaire de faire pour réaliser des économies d'échelle et de gamme. La mise en service de navires de plus de 8 000 EVP limite leurs escales aux ports capables de traiter des gros volumes de trafic (de l'ordre de 1 000 à 2 000 mouvements). Le système reste toutefois articulé autour de ports pivots qui multiplient en fait les coûts de manutention. Il est donc permis de penser que les ports qui ne font pas partie des plus grands trouveront intéressant d'attirer des plus petits navires (1 500 à 2 000 EVP) assurant des services directs du point d'origine au point de destination sans passage par un port de rabattement/éclatement et sans majoration des coûts de manutention et d'entreposage.

15. Tel est déjà le cas à Amsterdam, Cagliari, Zeebrugge et Sines.

16. Le détenteur de la puissance de marché est impossible à déterminer sans équivoque parce que la situation varie d'un port à l'autre. Plusieurs grands ports, dont Rotterdam et Anvers, ont déjà concédé des terminaux, généralement à une entreprise créée avec une société d'armement ou un opérateur de terminaux. Il s'en suit que :

    1) les sociétés d'armement et les opérateurs de terminaux préfèrent collaborer plutôt que s'entredéchirer, mais cette collaboration a quand même pour effet direct de miner encore davantage la puissance de marché des autorités portuaires et des autorités publiques,

    2) les recettes générées par un terminal réservé sont plus élevées, mais doivent être partagées. Si la propriété du terminal se partage en parts égales entre un armement et l'opérateur, ce dernier devra, à la différence de ce qui se passait précédemment, verser la moitié des recettes à l'armement, mais l'opérateur est en contrepartie assuré de conserver son trafic et de le voir peut-être augmenter à l'avenir.

17. La stratégie proposée est en tout état de cause plus pure que la politique menée précédemment par plusieurs autorités portuaires pour renforcer leur position concurrentielle. L'acquisition par les autorités portuaires de Rotterdam de 35 % des actions de l'opérateur de terminaux ECT en 1999 est à ranger au nombre des politiques de ce genre. Ce type d'action, qu'elle soit temporaire ou de plus longue durée, est porteuse de conflits d'intérêts, notamment parce que les autorités portuaires conservent un droit de regard important sur l'octroi des concessions.

BIBLIOGRAPHIE

Baker, J. et T. Bresnahan (2008), Economic Evidence in Antitrust: Defining Markets and Measuring Market Power, in Buccirossi, P. (Ed.), Handbook of Antitrust Economics, MIT Press, Cambridge (Mass.)

Banque mondiale (2001), Port Reform Toolkit – Module 3: Alternative Port management Structures and Ownership Models, Washington

Besanko, D., Shanley, M. et D. Dranove (2007), Economics of Strategy, John Wiley and Sons

Coppens, F., Lagneaux, F., Meersman, H., Sellekaerts, N., Van de Voorde, E., Van Gastel, G., Vanelslander, T. et A. Verhetsel (2007), Economic impact of port activity: a disaggregate analysis: the case of Antwerp, document de travail n° 10, Bruxelles: BNB

Hansen, R.K. (2005), P&O Nedlloyd – Economy of scale, Schip & Werf De Zee, 20-22

Port de Hambourg, http://www.hafen-hamburg.de/

Heaver, T., Meersman, H. et E. Van de Voorde (2001), Co-operation and competition in international container transport: strategies for ports, Maritime Policy and Management, 25(3) 293-306

Jansson, J.O. et D. Shneerson (1982), Port Economics, Cambridge (Massachusetts), M.I.T. Press

Kühn, K-U (2008), Competitive effects of vertical integration, in Buccirossi, P. (Ed.), The Handbook of Antitrust Economics, MIT Press, Cambridge (Mass.)

Leach, P. (2006), Maersk reports disappointing results after P&O Nedlloyd deal, Gulf Shipper

Meersman, H. et Eddy Van de Voorde (2001), International logistics: a continuous search for competitiveness, in Brewer, A.M. (Ed.), Handbook of Logistics and Supply-Chain Management, Oxford, Pergamon, 61-77

Meersman, H. et E. Van de Voorde (2006), Dynamisme des ports dans un univers mondialisé, rapport présenté au 17e Symposium International FIT/OECD sur l'économie des transports et la politique: Tirer parti de la mondialisation: Contribution du secteur des transports et enjeux politiques, 25-27 octobre 2006, Berlin.

Meersman, H., Van de Voorde, E. et T. Vanelslander (2008), Future Challenges for the Port and Shipping Sector, Londres, Informa

Neleman, J. (2005), P&O Nedlloyd: de Deense verrassing, FEM Business, http://archief.fembusiness.nl/2005/05/21/nummer-20/PO-Nedlloyd-De-Deense-verrassing.htm, consulté le 22 novembre 2008

Riordan, M. (2008), Competitive effects of vertical integration, in Buccirossi, P. (Ed.), The Handbook of Antitrust Economics, MIT Press, Cambridge (Mass.)

Scheepvaartnieuws (2007), Overslagbedrijf kiest eigen koers, http://scheepvaartnieuws.punt.nl/index.php?r=1&id=327383&tbl_archief=1, consulté le 30 décembre 2008

Suykens, F. et E. Van de Voorde (1998), A Quarter of a Century of Port Management in Europe: Objectives and Tools, Maritime Policy and Management, 25(3), 251-261

Sys, C. (2008), Is container liner shipping an oligopoly?, Rapport présenté à la Conférence IFSPA 2008 à Hong Kong

Sys, C. (2007), Measuring concentration in the container liner shipping industry, in: Proceedings of the NECTAR Conference, Porto. Proceedings on CD-ROM.

Valleri, M. et E. Van de Voorde (1996), Port productivity: what do we. know about it?, in Valleri; M. (ed.), L'industria portuale: per uno sviluppo sostenibile dei porti, ed., Cacucci, Bari

Vanelslander, T. (2005), The economics behind co-operation and competition in sea-port container handling, PhD, Université d'Anvers

Werden, G. J., et L. M. Froeb, Unilateral competitive effects of horizontal mergers, in Buccirossi, P. (ed.), Handbook of Antitrust Economics, MIT Press, Cambridge (Mass.)