



ISEMAR

www.isemar.asso.fr

synthèse n°39 – novembre 2001

La manutention portuaire conteneurs : les opérateurs internationaux – perspectives européennes

résumé

Le paysage de la manutention portuaire des conteneurs se modifie très rapidement sous la pression de plusieurs phénomènes :

- mises en réseaux des lignes maritimes.
- économies d'échelle au niveau des navires et du passage portuaire (massification).
- développement à l'international des groupes de manutention.
- essor des corridors de fret ferroviaires.
- augmentation des investissements et de la capitalisation des entreprises de manutention.
- concurrence de plus en plus vive entre les terminaux.
- privatisation partielle ou totale des services à la marchandise.

Une des conséquences majeures tient dans le développement rapide d'opérateurs intégrés de manutention privés de taille continentale, investissant lourdement dans la création et la modernisation d'un nombre limité de terminaux qui servent ou deviennent des plaques tournantes des trafics conteneurisés européens ou mondiaux. Leur expansion pose aujourd'hui la question du devenir des manutentionnaires les plus petits dans l'organisation portuaire européenne. Cette interrogation est directement liée à la place et au rôle des pouvoirs publics et des collectivités dans les nouveaux schémas de relations qui se tissent entre les acteurs du développement portuaire et local.

Les expériences des opérateurs étrangers et les analyses des acteurs français seront exposées lors d'une journée d'étude le 23 novembre à Paris.

Renseignements au 02 40 90 51 13 et sur le site
www.isemar.asso.fr

Les manutentionnaires mondiaux : logiques de développement et d'implantation

La décennie 90, surtout dans sa seconde partie, a vu l'émergence puis l'essor de groupes de manutention internationaux, axés sur le secteur du conteneur. Les entreprises asiatiques se sont révélées particulièrement efficaces en ce domaine, aux côtés des européens et des américains. Leur développement s'est opéré à partir d'une base nationale qui leur a permis d'expérimenter de nouvelles techniques de gestion (ingénierie, finances, ressources humaines) qu'ils ont par la suite, et progressivement, exporté.

les principaux manutentionnaires internationaux (hors armements) source : isemar

opérateurs	base nationale	nombre terminaux*	trafic evp 1999**
HPH Hutchison Port Holding	3 term à Hong Kong	12	17 900
ICTS*** International Container Terminal services	1 term aux Philippines	7	1 500
PSA Port of Singapore Authority	4 term à Singapour	11	17 620
P&O Ports Peninsular & Oriental Ports	RU + Australie	39	+ 8 000
SSA Stevedoring Services of America	Etats-Unis	17	+ 4 000

* contrôle total ou en association ** en milliers

*** prise de contrôle de ICTS par HPH en 2001

des implantations dans les zones à fort potentiel

Les stratégies de développement qui s'attachent à ses groupes restent essentiellement axées sur des implantations dans les zones à fort potentiel de développement de l'hémisphère Nord. Plus concrètement, les investissements sont réalisés en Europe de l'Ouest, en Asie du Sud-Est et en République Populaire de Chine, ainsi que sur la côte Ouest de l'Amérique du Nord, c'est à dire dans l'optique de la desserte des grands marchés mondiaux. Autre zone privilégiée, les ports de la route Europe / Extrême Orient, où s'égrènent les terminaux dans le dessein de placer des pôles de transbordement pour accompagner la politique de réseau des armements conteneurs.

exemple d'implantations internationales : les terminaux du groupe PSA

pays	ports	volumes en evp 1999
Rep. Pop. Chine	Dalian	693 160
Italie	Gènes	495 360
Rep. Pop. Chine	Fuzhou	240 800
Italie	Venise	192 640
Yemen	Aden	79 120
Brunei	Muara	8 600
Inde	Tuticorin	5 160
Inde	Pipapav	5 160
Italie	Anvers	prise de participation en cours
Portugal	Sines	en construction
Corée du Sud	Inchon	en construction
SINGAPOUR		15 900 000
TOTAL		17 620 000

source : rapport d'activité 2000 du groupe PSA

La croissance des groupes internationaux s'effectue selon quatre grands axes :

- création ex-nihilo de terminaux destinés à devenir de nouvelles plaques tournantes des trafics mondiaux, ou du moins régionaux (exemple de Tanjung Pelapas, terminal Maersk Sea Land en Malaisie).
- création de terminaux dans des ports déjà bien établis sur les routes maritimes (exemple du terminal 5 de ICTS à

Buenos Aires - Argentine).

- rachats d'entreprises concurrentes disposant déjà d'infrastructures portuaires et d'un fonds de commerce (exemple du rachat de ICTS par HPH).
- partenariats avec d'autres opérateurs pour gérer un terminal (exemple de P&O Ports et ABP à Southampton – Royaume Uni).

une logique fondamentale d'opérateurs intégrés

Les opérateurs mondiaux investissent lorsqu'ils savent pouvoir dégager des profits en s'appuyant sur la massification des trafics, ce qui explique qu'ils recherchent toujours une position dominante dans un port. Troisième élément de référence, ils ne s'implantent guère qu'en étant certain de contrôler un maximum de paramètres de gestion du terminal (commerciale, technique et humaine) à partir d'une base de concession sur le long, voire le très long terme (de 10 à 30 ans). C'est une forte capitalisation financière qui leur offre les moyens d'investir et de gérer l'outillage et la main-d'œuvre spécialisée dans une logique fondamentale d'opérateurs intégrés.

parts de marché des manutentionnaires dans une sélection de ports

ports	opérateurs	% trafics evp du port
Barcelone	TCB	100
La Spezia	Eurogate-Contship	85
	Autres	15
Rotterdam	ECT (groupe HPH)	80
	Autres	20
Hambourg	HHLA	50
	Eurokai-Eurogate	26
	Autres	24

source : Isemar

résultats financiers de HPH division ports & related services

en millions \$HK	1995	1996	1997	1998	1999
chiffre d'affaire	7.04	8.07	10.72	10.75	12.12
profits après taxes	2.20	2.37	3.10	3.08	2.99
marge en %	31	29	29	29	29

source : rapport d'activité du groupe Hutchison Whampoa

Hormis ces quelques points communs, le choix des implantations des manutentionnaires internationaux reste dépendant de la politique de chaque groupe, de sa vision et de son analyse du marché.

Des manutentionnaires gestionnaires de réseaux portuaires

Les entreprises sont entrées dans une seconde phase de développement. Après l'expansion géographique (le développement proprement dit) elles entament une phase d'organisation (la rationalisation).

les terminaux du groupe Eurogate

ports	opérateurs	participation Eurogate
Hambourg	Eurokai	50%
Brême	BLG	50%
La Spezia	Contship	60%
Gioia tauro	Contship	90%
Lisbonne	Liscont	

source : Eurogate. 2000

C'est ainsi que le manutentionnaire Eurogate souhaite à terme d'organiser les flux de transport de ses clients sur le modèle d'opérateur logistique global avec guichet unique ou one stop shop (un interlocuteur unique pour l'ensemble de l'organisation d'un acheminement). Eurogate est donc capable de prendre en charge, directement et via la sous-traitance, toutes les opérations de la chaîne logistique : transports par rail, par route ou par canaux, choix des compagnies maritimes... et des terminaux d'escales. De cette façon Eurogate développe, organise et privilégie, le transit des marchandises dans ses terminaux européens¹.

Dans la même optique, le groupe PSA a créé en 1997 la IBD-International Business Division afin de passer du statut d'opérateur global (world class port operator) à celui de multinationale portuaire (world class corporation) dotée d'un réseau de ports et d'un réseau logistique.

Les manutentionnaires locaux suivent une démarche similaire, signe de l'intérêt croissant que porte toute la profession à la cohérence, la pérennité et la stabilité de l'activité, par le biais de la diversification sur son métier de base : Luka Koper, présent dans les ports de Koper en Slovénie et Trieste en Italie a lancé un service ferroviaire entre Koper/Trieste et l'Italie du Nord/l'Allemagne du Sud pour étendre son hinterland naturel.

les manutentionnaires deviennent organisateurs de transport



Source : Contship Italia

Enfin, les grands armements de lignes ne sont pas en reste, en créant des réseaux de ports se calquant à leur réseau de lignes, et en développant leur filiale logistique comme Maersk Sea Land Logistics ou APL Logistics².

Le marché de la logistique, de l'organisation du transport devient en conséquence plus concurrentiel et tend lui aussi à la concentration autour de grands opérateurs, qu'ils soient terrestres (third party logistic et four party logistic³), maritimes (armements conteneurs) ou portuaires (manutentionnaires).

Cette diversification logistique se greffe à l'autonomie grandissante des entreprises portuaires comme logistiques qui, de centre de coût deviennent des centres de profits, filialisés certes, mais autonomes. C'est le cas de P&O Ports de longue date, ou de Maersk Sea Land Ports détaché très récemment de sa maison-mère, alors que PSA est en voie de privatisation afin de se séparer juridiquement de l'Etat singapourien.

¹ Synthèse ISEMAR n°30. La Spezia : du port...au réseau. déc.2000

² Synthèse ISEMAR n°35. La concurrence entre armateurs de lignes régulières se gagne à terre. mai 2001

³ Synthèse ISEMAR n°38. Les entreprises de logistique. oct 2001

Conditions et modalités de l'essor des grands manutentionnaires en Europe

Ces opérateurs se sont développés parallèlement aux évolutions des structures de gestion par lesquelles les Etats ont transféré sur le secteur privé une partie des investissements et des compétences liés au secteur portuaire.

Les terminaux du Benelux, d'Allemagne et du Royaume Uni ont été les premiers à s'ouvrir aux capitaux d'investisseurs étrangers, suivi quelques années plus tard par l'Italie, l'Espagne et le Portugal.

Dans la plupart des cas, des réformes législatives ont été entreprises à l'initiative des gouvernements concernés afin de redéfinir le rôle des Autorités Portuaires. Certains d'Etats ont été plus loin en engageant des procédures de privatisation des ports (Royaume Uni dans les années 80). C'est ce mouvement de fonds qui a permis aux opérateurs de manutention de prendre directement le contrôle de tous les paramètres de leur activité, et de développer des terminaux portuaires sur les mêmes bases que n'importe quelle autre entreprise privée.

des réglementations variant d'un Etat à un autre

A partir de ce moment, de grands groupes industriels, comme Urbaser en Espagne, ont compris tout l'intérêt d'investir dans le secteur en très forte croissance de la conteneurisation. Enfin, des entreprises de manutention opérant sur un seul port, comme HHLA à Hambourg, se sont aussi développées, sur des règles similaires à celles adoptées par les plus grandes entreprises.

exemples de répartition des compétences en Europe

	terminaux	outillage	personnels (MO)
Italie	OP	OP	OP
Pays Bas	OP + 50/50 AP	OP	agences de MO
Belgique	AP + concessions	OP	pool
Espagne	OP + AP	AP	pool public

OP : opérateurs privés – AP : autorités portuaires

En conséquence, les terminaux conteneurs des grands ports européens sont désormais gérés par une ou deux sociétés de grande taille réalisant la majorité de la manutention. Pour autant il n'existe pas une, mais des réglementations variant d'un Etat à un autre⁴.

Dans cet ensemble, la situation des ports français est très variable et difficilement réductrice⁵. Tout d'abord, la main-d'œuvre est soit mensualisée, soit regroupée dans des pools. Ensuite, les outillages sont propriétés des Autorités Portuaires tout comme les équipements de parcs, hormis à Marseille et au Havre. Le capital des entreprises de manutention dépend de façon variable, et directement ou non, des compagnies de navigation (CMA-CGM, SDV, représentants d'armements étrangers...), de familles d'entrepreneurs (Léon Vincent, groupe Perigault), de grands groupes publics (EGIS, GEODIS).

On évolue vers une modernisation des structures de manutention en France

Mais les structures évoluent rapidement : IFB-InterFerry Boat, filiale de la SNCB (chemins de fer belges) est partenaire avec le Port de Dunkerque d'un GIE pour la gestion commune du terminal conteneurs. Katoen Natie, filiale P&O Ports, exerce

à Rouen. Les grands investisseurs publics renforcent leur présence au Havre et à Marseille. Au Havre, la mise en place du projet Port 2000 s'accompagne d'un transfert de propriété des portiques qui seront pour certains acquis par les manutentionnaires (cas des Terminaux de Normandie-TN). Les armements conteneurisés, dans leur recherche d'espaces portuaires s'intéressent de plus en plus aux ports français, à l'instar de la Mediterranean Shipping Company-MSK qui compte faire du Havre un de ses hubs sur la rangée Nord en s'appuyant sur l'indépendance accrue de TN. La CMA-CGM ainsi que Maersk Sea Land s'intéressent aussi de très près aux opportunités juridiques dégagées tout autant qu'à l'extension d'espace. L'Autorité Portuaire de Marseille, avec son projet Fos 2 XL, ne vise pas à autre chose : soit déléguer plus de pouvoir aux manutentionnaires pour leur permettre d'être plus attractifs lors de leur association avec des armements, soit mettre en place elle-même les conditions d'une association directe avec une compagnie maritime et développer ainsi des trafics qui demeurent bien en deça des potentialités des ports français, aux vues de leur position géographique en Europe.

On évolue donc vers une modernisation des structures de manutention en France, afin de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, tout en conservant une spécificité au sein de l'Europe.

La concentration des opérateurs de manutention : entre concurrence et partenariat

Dans ce cadre européen diversifié, une certaine concentration des opérateurs se fait jour qui pose clairement la question



Source : S.Georget

de l'indépendance, voire de l'existence, des sociétés les plus petites en taille, volumes manutentionnés, chiffre d'affaire et capitalisation.

Dernière opération en date, le groupe PSA a fini par prendre une participation majoritaire dans HNN, premier manutentionnaire conteneurs anversois, qui résultait lui-même de la fusion des deux opérateurs locaux Hessenatie et Noord Natie il y a moins de deux ans seulement. Cette acquisition a mis fin à l'entente de fait qui régissait la concurrence entre PSA, jusque là implanté en Méditerranée, et HPH toujours présent sur la seule rangée Nord. Surtout, en 1999 encore, Hessenatie se disait indépendant et entendait le rester. L'évolution récente de l'entreprise ne peut que souligner la vitesse à laquelle se produisent les changements qui affectent la manutention en Europe.

⁴ Synthèse n°13. Evolution de la gestion et de l'organisation des ports. jan 1999

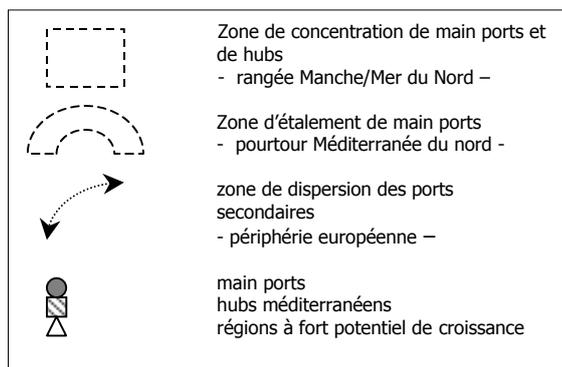
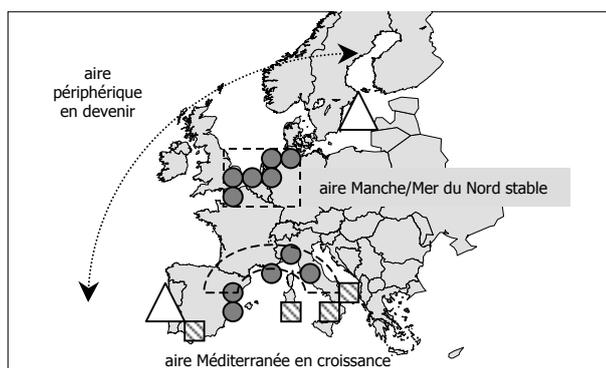
⁵ Synthèse n°28. La manutention portuaire de conteneurs en France : vers la consolidation ? oct 2000

Le schéma de la desserte conteneurs de l'Europe est loin d'être figé

Si le nord et le sud de l'Europe sont particulièrement visés par les créations et les expansions de terminaux, les périphéries européennes sont de plus en plus convoitées par les opérateurs, à l'instar des pays de la Baltique. Le schéma de la desserte conteneurs de l'Europe est loin d'être figé : la situation géographique du port de Gioia Tauro n'offrirait aucun avantage sur la desserte de l'Europe il y a dix ans. Les schémas logistiques s'avèrent désormais primordiaux.

Toutefois, le développement des opérateurs intégrés peut se heurter au nécessaire développement local et à la notion de service à la collectivité. Néanmoins il faut se garder de conclusions hâtives et réductrices.

organisation portuaire européenne les terminaux conteneurs



conception & réalisation : Isemar - octobre 2001

En réalité seuls les hubs maritimes au sens strict (la marchandise ne quitte pas l'enceinte portuaire ou provient/est à destination d'hinterlands lointains reliés par trains-blocs, comme Algésiras ou Gioia Tauro) n'ont que peu d'effets sur l'économie locale : les hubs sont localisés en fonction des routes maritimes et non en fonction des aires de production/consommation immédiates. Il y a en ce cas une déconnexion totale entre le port et son hinterland proche. L'Autorité Portuaire d'Algésiras a lancé un appel d'offre pour la concession/gestion d'un second terminal conteneurs, à vocation régionale cette fois-ci, aux côtés du pôle de transbordement maritime déjà géré par Maersk Sea Land.

De plus, les collectivités peuvent exercer un contrôle sur les choix importants impliquant l'économie régionale, au travers du choix du manutentionnaire, et suivant le cahier des charges de l'appel d'offre de concession. Plus avant encore, les collectivités régionales peuvent s'impliquer dans l'activité portuaire en devenant actionnaires, donc acteurs directs des choix de développement. Il n'en reste pas moins que la venue d'un opérateur global signifie généralement une remise en cause des schémas décisionnels existants et un plus grand pouvoir du manutentionnaire sur les chargeurs et les collectivités.

rôle des pouvoirs publics dans le développement des opérations portuaires

Les participations des grands opérateurs de manutention dans les ports sont variables, ainsi, HPH a pris des participations à hauteur de 90% dans les ports de Felixstowe, Harwich ou Thamesport. En revanche, P&O et sa filiale P&O Ports ne détient " que " 51% du capital du terminal de Southampton et 34% du terminal de Tilbury, le solde étant détenu par le gestionnaire portuaire ABP - Associated British Ports. Les acteurs régionaux sont parfois appelés à participer au capital des sociétés. Le terminal de Cagliari est issu d'un montage juridique ou figure, outre P&O Ports, le GIP, pour Groupement d'Investissement Portuaire, ainsi que PTM, organisation regroupant les collectivités locales et les opérateurs maritimes et portuaires locaux. Montage plus récent encore, PSA va prendre au cours du mois de novembre 51 % du capital de HNN, les 49% restant devraient être répartis entre CMB-Compagnie Maritime Belge et la SNCB-Société Nationale des Chemins de Fer Belges, tous deux déjà actionnaires de HNN. L'originalité du dossier tient dans la possible participation de PMV-Participatiemaatschappij voor Vlaanderen, holding d'Etat représentant la région flamande. Enfin, Rotterdam comme les villes allemandes sont



Source : S. Georget

fortement impliquées (stratégie, finances) dans le développement des ports.

Ces questions prennent une dimension nouvelle, car on constate que le secteur de la manutention conteneurs sert de " laboratoire " à l'ensemble des professionnels portuaires, et par ricochet logistiques. Ainsi les évolutions qui s'appliquent au secteur conteneurisé concernent aussi en partie la grande sphère des vracs et néo-vracs, recomposant les relations entre tous les acteurs de la chaîne de transport. Déjà, le développement à l'échelle continentale, la création de terminaux de transbordement, la logistique, sont des concepts largement déployés dans les secteurs de la chimie, des produits forestiers ou des véhicules neufs. Et cette organisation tend à se généraliser par le biais de la stratégie de groupes en plein essor comme Sea Invest en Europe ou Logistec en Amérique du Nord.

Romuald Lacoste / Nicolas Terrassier