

Enjeux et stratégies des entreprises portuaires de manutention de produits en vrac en Europe

Challenges and strategies of port handling companies of bulk products in Europe

Romuald LACOSTE

ERA FRET¹, associée à l'IFSTTAR, CEREMA², Nantes³
romuald.lacoste@cerema.fr

Résumé

Les produits échangés à l'international sous forme de vrac sont extrêmement divers et leur commerce très dynamique. Bien que ces échanges s'articulent autour d'un grand nombre de ports de transit, on observe une relative concentration des flux sur quelques grands ports maritimes. Les entreprises portuaires spécialisées dans la manutention des produits en vrac oeuvrent sur des secteurs à fortes spécificités et le plus souvent qualifiés de captifs ; en effet, chaque type de produits répond à des organisations productives et logistiques particulières (jeu d'acteurs, gestion du temps, maîtrise des coûts, etc.), et nécessite des outillages adaptés (transport, manutention, entreposage). C'est dans ce cadre que les entreprises de manutention portuaire ont besoin de se prémunir contre un certain nombre d'incertitudes tout en restant en capacité de profiter de nouvelles possibilités de développement. Face aux contraintes externes à leur activité, qui s'échelonnent du court au long terme, que représentent les conditions naturelles qui impactent la production et la consommation (variations annuelles et saisonnières de trafics), les stratégies commerciales des firmes industrielles (débouchant régulièrement sur des restructurations) et les évolutions des politiques publiques qui touchent les marchés des matières premières et l'environnement, les entreprises de manutention portuaire adoptent alors des stratégies de diversification horizontale et verticale, combinant des approches par produits, par services, par activités et par aires géographiques.

Mots-clés : Ports de commerce, Europe, entreprises de manutention, marchandises en vrac, stratégies

Abstract

Bulk products traded worldwide take many forms and the maritime traffic associated to these flows is very dynamic. There is a great variety of bulk products, from small parcels of a wide number of agribulks, to major commodities such as iron ore and crude oil. If all these traffics are organized around many transit ports, we observe a relative concentration of flows on a few major seaports. Port companies specialized in handling bulk products, are working on some highly specific sectors; indeed, each type of product meets peculiar productive and logistics organizations (set of actors, time management, cost control, etc.) and requires appropriate tools (transportation, handling, storage). These are generally stable and captive activities which provide regular revenues to port authorities and port companies. In this context, bulk and breakbulk port handling companies need to cover themselves against uncertainty on various levels; at the same time they need to be in a position to benefit from new trade opportunities. They are highly dependent on exogenous factors.

Changes affecting them are related to global industrial market trends (supply / demand per product), to industrial firms' strategies (plant location, opening and closing of factories for example), and to policy guidelines (such as agricultural or energy policies). Industry trends change on a day to day basis, leading to short-term uncertainty (grain market for example), and firms' strategies imply flow reorganization in the medium term (steel industry, refining industry), while policy choices and regulatory measures with significant impact lead in the long term to new commercial frameworks (European and German energy policy for example or biofuels incentives). Port handling and stevedoring companies then adopt horizontal and vertical diversification strategies, with approaches combining products, services, activities and geographical areas.

Keywords : ports, Europe, handling companies, bulk products, strategies

¹ Equipe de recherche sur le fret et les territoires

² Centre d'étude et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement

³ MAN, 9 rue Viviani, BP 46223, 44262 Nantes cedex 2.

INTRODUCTION

Les stratégies des entreprises portuaires de manutention ont fait l'objet de plusieurs travaux de recherche, qu'ils aient pour objet les entreprises elles-mêmes ou leur environnement commercial. Parmi les articles qui jalonnent la compréhension de la dynamique portuaire, on remarque tout particulièrement les apports des géographes et des économistes sur la modification des relations entre les parties-prenantes du développement portuaire, et sur les stratégies des entreprises de manutention portuaire afin de s'adapter à cet environnement. Les travaux menés jusqu'à présent se sont surtout focalisés sur les conséquences des changements mis en avant sur les acteurs de la conteneurisation.

Vigarié (1997) a mis en évidence la spécialisation du système de transport maritime international et ses conséquences à la fois sur l'espace portuaire et sur les acteurs qui contrôlent cet espace. Dans ce cadre, il a souligné la croissance des besoins d'investissements en navires, en infrastructures et en équipements portuaires qui a progressivement marginalisé l'influence des sphères économiques locales. Comtois et Slack (2003) puis Verhoeven (2009) ont également souligné la redistribution des rôles qui s'est opérée cette fois entre les autorités portuaires et les entreprises privées au profit de ces dernières, sous la pression de la conteneurisation (échanges), de la terminalisation (ports), de la massification (moyens de transport), de la financiarisation (investissements dans les chaînes de transport). Dans cet esprit, Slack (2007) a montré comment l'espace portuaire a été transformé par le phénomène de terminalisation, parallèlement aux réformes portuaires qui ont consacré la notion de commandement unique des opérations de manutention. Robinson (2002) a mis en évidence le changement de rapport de force entre les armements maritimes de lignes régulières et les places portuaires, ces dernières devenant progressivement des maillons interchangeables dans des chaînes de valeur, ce qui fragilise leur position. Ce phénomène explique aussi partiellement la tendance à l'internationalisation des entreprises de manutention. A ce titre, Rodrigue (2011) a décrypté la façon dont les entreprises de manutention conteneurs organisent leur diversification spatiale, en s'appuyant sur un jeu complexe de participations croisées au sein de terminaux dans différents ports. Enfin les relations avec l'arrière-pays continental et entre les ports et ont été profondément bouleversées, ce que Notteboom et Rodrigue (2005) ont montré par l'impact de la constitution des corridors de fret articulés sur des plates-formes multimodales, et ce que Lavaud-Letilleul (2007) et Notteboom (2010) ont mis en lumière par leurs recherches sur les relations d'interdépendances qui existent entre les ports à travers la notion de régionalisation portuaire. Tous ces auteurs ont particulièrement mis en relief l'organisation de la manutention en Europe qui repose sur quelques grands groupes portuaire et maritime, au premier rang desquels figurent Port of Singapore Authority Corp. (PSA Corp.), Hutchison Ports Holding (HPH), Dubai Port World (DPW), A.P. Moller Terminals (APMT), et Eurogate - Contship Italia qui sont tous implantés sur plusieurs terminaux en Europe afin de maximiser leurs revenus.

Dans le cadre de ces évolutions structurelles qui impactent l'organisation des ports, les stratégies des entreprises de manutention dont l'activité est centrée sur les produits en vrac ont été relativement peu étudiées, à l'exception des recherches menées notamment par Uguen et Lacoste (2000), Lacoste (2005, 2010, 2013), Comtois et Lacoste (2012), Comtois et Slack (2012), Beyer (2013) sur les stratégies des entreprises de manutention et sur l'organisation des chaînes de transport de marchandises en vrac. Cet article est une contribution à l'analyse des stratégies des entreprises portuaires ; il tend à montrer que les entreprises de manutention dans le domaine des vrac entament des mouvements de diversification selon quatre grands axes afin de se prémunir d'un certain nombre de risques spécifiques à leur activité, qui est fortement dépendante des marchés des matières premières, tout en leur offrant la possibilité de profiter d'opportunités d'activités nouvelles. Ces stratégies les amènent notamment à être présentes dans plusieurs ports par des prises de participations complexes qui visent à éviter de tomber sous le coup de la réglementation pour abus de position dominante (European Commission, 2011).

A cette fin, la section 1 s'attache à décrire les caractéristiques des échanges de produits en vrac. La section 2 analyse les facteurs exogènes aux ports de commerce qui conditionnent le niveau d'activité des entreprises spécialisées dans la manutention des produits en vrac, et qui sont porteurs d'enjeux, en termes de risques et d'opportunités. La section 3 présente un cadre pour analyser les stratégies de diversification que les entreprises de manutention mettent en œuvre pour répondre à ces enjeux, et se termine par deux illustrations concrètes de stratégies d'entreprises sur la rangée Nord Europe, mettant en évidence l'organisation très structurée de la manutention des matières premières à l'échelle de la façade maritime, en particulier dans le domaine des vracs secs.

I - LES CARACTERISTIQUES DES ECHANGES DES PRODUITS EN VRAC

C'est tout d'abord un marché important en tonnage avec quelques grandes familles de produits qui conditionnent l'activité, mais qui ne doivent pas masquer un très grand nombre de produits échangés au total, en quantité plus modeste.

Deuxièmement, les échanges sont, dans l'ensemble, très dynamiques avec toutefois des variations régionales qui peuvent être importantes.

Enfin, les tonnages de produits en vrac en transit dans les ports européens sont toujours significatifs aux côtés des tonnages rouliers et conteneurisés. Ces trafics de marchandises en vrac passent, par ailleurs, par un très grand nombre de ports, ce qui constitue traditionnellement un aspect essentiel de l'organisation des échanges. Nous revenons sur ces caractéristiques dans les paragraphes suivants.

1 - Diversité des produits, dynamisme des échanges

On observe une grande diversité de produits échangés à l'échelle mondiale, même si une dizaine d'entre-eux constituent le cœur de l'activité internationale de négoce, de transport et de stockage. Les trois grandes familles de vracs liquides et gazeux que sont le pétrole brut, les produits pétroliers raffinés et le gaz naturel liquéfié ont totalisé de la sorte 2.8 milliards de tonnes échangées dans le monde en 2011 (d'après UNCTAD, 2013). Les cinq familles de vracs secs majeurs (minerai de fer, charbon, céréales, bauxite et alumine, phosphate brut) ont totalisé pour leur part 2.4 milliards de tonnes cette même année. Au-delà de ces grandes masses de produits qui dominent l'activité marchande, on dénombre un très nombre de produits aux tonnages plus modestes, regroupés sous la dénomination de vracs secondaires qui totalisent tout de même 1.2 milliard de tonnes. Figurent notamment dans cette catégorie, des produits agro-alimentaires, des produits sidérurgiques, des produits forestiers et papetiers, et des matériaux de construction qui se présentent en vrac ou sous une forme unitisée. Le caractère « fluide » du produit, l'absence de mode de conditionnement, le chargement à même la cale du navire et le besoin d'équipements de manutention spécifiques comptent parmi les critères qui qualifient le classement d'un produit dans la catégorie des vracs ; quand les produits répondent à tous ces critères sauf un, celui de la fluidité, ils sont qualifiés de breakbulk. L'énorme travail de compilation de l'UNCTAD (Review of maritime transport, 2013) regroupe de façon indifférenciée vracs secondaires et breakbulk.

Par ailleurs, ces produits font pour la plupart l'objet d'un commerce très dynamique. Sur la période qui s'étend de 2001 à 2011, les taux de croissance des échanges maritimes mondiaux ont oscillé entre 50 % en moyenne pour les vracs secondaires et jusqu'à 137 % pour le minerai de fer. Seuls les trafics de pétrole brut et plus encore de phosphate brut ont montré des taux de croissance faible, voir négatif. Ces échanges offrent cependant des profils variés et des écarts plus ou moins importants avec la moyenne mondiale selon les régions du monde (Tab.1).

	2001	2011	Evolution
pétrole brut	1650	1800	9,0%
produits pétroliers raffinés (y compris GPL)	378	790	108,0%
gaz naturel liquéfié	101	240	137,0%
minerai de fer	445	1050	136,0%
charbon	560	944	59,0%
céréales	220	347	58,0%
bauxite et alumine	51	109	113,0%
phosphate brut	29	25	-15,5%
vracs secondaires (et <i>breakbulk</i>)	800	1200	50,0%
autres (conteneurisation)	1600	2200	37,5%
total	5834	8705	49,00%

Source : Lacoste, d'après UNCTAD 2013.

Tab.1 - Evolution 2001-2011 des trafics maritimes mondiaux des grands produits en vrac (en millions de tonnes)

2 - Polyvalence ou spécialisation des terminaux

Les produits échangés sous forme de vrac représentent une part significative du tonnage manutentionné par les ports européens. Sur les 2.3 milliards de tonnes de marchandises qui ont transité par un panel de 71 ports européens en 2012, 36 % relevaient des vracs liquides et 19 % relevaient des vracs secs (ESPO, 2012). On assiste à une relative concentration des flux des principales familles de produits en vrac sur quelques ports qui bénéficient de zones industrialo-portuaires puissantes qu'elles soient diversifiées ou spécialisées ; qui captent les investissements en outils industriels et énergétiques très spécifiques comme les terminaux d'importation de gaz naturel liquéfié par exemple ; qui irriguent un important bassin agricole et/ou industriel de proximité ; qui offrent des dessertes massifiées vers l'hinterland. Cependant, cette concentration laisse aussi la place à des trafics dispersés sur un très grand nombre de ports généralistes ou spécialisés, de grande taille ou de très petite taille. Plus que dans le secteur de la manutention du conteneur, on assiste ici à une forte diversité des points de passage portuaire, en lien étroit avec la localisation des industries en zone littorale et avec la faible extension des hinterlands.

Les terminaux portuaires sont plus ou moins spécialisés selon le tonnage annuel et le nombre de produits à manutentionner. Les équipements de manutention sont donc polyvalents pour satisfaire au levage d'une grande variété de produits, ou au contraire spécialisés et adaptés à un produit en particulier. Dans ce dernier cas, l'équipement peut même être automatisé et optimisé pour un sens de manutention. Un portique portuaire à benne pour charbon peut atteindre une cadence de 5 000 tonnes/heure dans un grand terminal d'Europe du nord quand une grue polyvalente a une cadence de 100 à 500 tonnes/heures (Gottwald). Le passage portuaire des produits en vrac requiert une bonne connaissance du ou des produits à manutentionner, nécessite des équipements de chargement ou de déchargement spécifiques et une parfaite maîtrise technique des modalités et des contraintes de stockage ce qui tend à spécialiser les opérations par terminal.

II – ENTREPRISES PORTUAIRES DE MANUTENTION

Les entreprises de manutention et de stockage portuaire doivent faire face à des facteurs d'évolution qui relèvent des conditions naturelles (saisonnalité, variations climatiques), des stratégies commerciales (producteurs, négociants, industriels, etc.) et des politiques publiques (environnement, industrie, économie, etc.) qui génèrent des incertitudes plus ou moins spécifiques à leur activité. Ces incertitudes ont des occurrences variées et leurs conséquences s'échelonnent du court au long terme.

1 - Les conditions naturelles

Les variations saisonnière et climatique ont des effets potentiellement importants sur le niveau d'activité des entreprises portuaires qui manutentionnent et stockent les produits agricoles et énergétiques, et ce de façon très régulière avec des impacts à court terme.

L'activité des entreprises portuaires est dépendante des variations saisonnières qui impriment leur marque au rythme des flux de matières premières tant à l'import qu'à l'export. C'est ainsi que les entrées de charbon vapeur dans les ports européens s'accroissent en fin d'année pour ralentir au printemps. De même, aux Etats-Unis, l'activité des ports pétroliers est marquée par deux pics, l'un en hiver pour la production de calories (besoins en chauffage), l'autre en été pour la production de frigories (besoins en climatisation) et pour satisfaire la hausse de la demande en carburant pour les déplacements estivaux. Les variations climatiques constituent un élément supplémentaire qui accentue ou infléchit la situation saisonnière. Les hivers particulièrement rigoureux ou longs s'accompagnent d'une hausse de la demande en électricité et en chauffage et, par voie de conséquence, d'une augmentation des importations de charbon ou de gaz naturel liquéfié par les ports ; mais un hiver très doux aura l'effet inverse. Dans le secteur agricole, une sécheresse sévère va diminuer le rendement des récoltes et peser sur les tonnages exportés par les ports de commerce ; mais un flux d'importation peut alors voir le jour pour répondre à la demande intérieure. L'évolution des exportations de blé de l'Union européenne montre ainsi des amplitudes de plusieurs millions de tonnes entre les campagnes céréalières. A la très bonne campagne 2008-2009 (25.3 millions de tonnes exportées) ont succédé deux campagnes moyennes, en 2009-2010 et en 2010-2011 (avec respectivement 22.1 et 22.9 millions de tonnes) puis une campagne médiocre en 2011-2012 (16.5 millions de tonnes) (USDA, 2012).

2 - Les stratégies commerciales

Les stratégies des firmes industrielles nécessitent généralement plusieurs années pour donner leur pleine mesure et leurs effets sur l'activité des entreprises portuaires se font sentir sur le moyen terme. Parmi ces stratégies, les choix de localisation des sites de production (littorale ou dans les terres, délocalisation), de leur taille (volumes des approvisionnements), de leur place dans la chaîne de valeur du produit (degré de transformation des matières premières, fabrication de produits de spécialité ou de produits faiblement différenciés, etc.), et de leur niveau d'intégration dans une filière internationale (intensité des échanges avec l'extérieur) conditionnent fortement l'activité des terminaux portuaires qui les desservent. L'environnement concurrentiel des industriels évolue en permanence et l'activité des entreprises portuaires est ainsi régulièrement soumise aux réorganisations industrielles, avec des adaptations des outils de production qui ont des conséquences sur les tonnages en transit par les ports et sur les circuits d'approvisionnements. Les secteurs sidérurgique et pétrolier sont particulièrement marqués par ces phénomènes.

La réorganisation de la sidérurgie à l'échelle internationale depuis le début des années 1980 a fortement contribué à concentrer les flux de matières premières sur quelques grands ports européens dans le but de réduire les coûts d'approvisionnements, de faciliter les échanges de produits intermédiaires entre sites par la mer, de baisser les coûts de production unitaires en privilégiant les grandes usines. Le nombre de hauts-fourneaux en Europe de l'Ouest est ainsi passé de 92 en 1990 à 45 en 2012 en parallèle d'une augmentation de la capacité de production unitaire des hauts fourneaux restant en activité (de 1 à 1,6 million de tonnes annuelles de 1990 à 2012) ce qui a permis de maintenir entre 90 et 95 Mt/an la production globale d'acier à chaud en Europe de l'Ouest jusqu'en 2008⁴ (IIMA, 2015). Depuis 2008, la situation économique a justifié l'arrêt d'un certain nombre de hauts fourneaux qui sont remis en activité selon la reprise de la demande (en 2009, près de la moitié des hauts fourneaux étaient stoppés). Ce vaste mouvement s'est opéré par une

⁴ D'après la compilation des données provenant des membres de l'EBFC, European Blast Furnace Committee : Autriche, Belgique, Finlande, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Espagne, Suède, Royaume-Uni.

fermeture des sites industriels dans les terres, ou par leur réaffectation en lignes de produits finis, et par le report de la production lourde (laminage à chaud) vers les zones industrialoportuaires qui concentrent désormais une trentaine de grands sites dits intégrés⁵. Ces restructurations ont généré des glissements de flux entre les ports qui signifient un apport ou une perte de trafic, ou encore la fin d'un circuit d'approvisionnement de matières premières en vrac et son remplacement par un circuit de produits finis ou semi-finis (breakbulk). La recomposition des acteurs est également un facteur de poids à prendre en compte : la réduction du nombre de sites et leur augmentation de capacité s'est accompagnée d'une concentration capitaliste ; aujourd'hui cinq acteurs dominent le marché ouest-européen (Tata Steel, ArcelorMittal, ThyssenKrupp (TKSE), Riva (y compris Ilva), Celsa), obligeant les entreprises portuaires spécialisées sur les minerais et le charbon à négocier avec quelques clients très puissants.

La réorganisation du raffinage à l'échelle mondiale impacte durablement la structure industrielle de certains ports européens. La surcapacité des unités de production depuis la crise de 2008 est associée à la baisse de la demande intérieure en produits pétroliers, qui s'est dégradée de 14,8 millions de barils/jours (bj) en 2003 à 14,1 millions de barils/jours en 2013⁶ (British Petroleum, 2013). Quinze raffineries européennes ont été fermées depuis 2009 et sur les 87 unités restantes, une dizaine serait encore en trop pour rééquilibrer la capacité et relever les marges de raffinage. Les raffineries intérieures et/ou de taille inférieure à 10 Mt/an de capacité de production sont les plus menacées⁷. Selon l'UFIP (2014), les marges réelles du raffinage n'atteignent pas 20 €/t en 2013/2014 en Europe quand le point mort économique moyen des raffineries se situe à 25 €/t⁸. Le coût de l'énergie en Europe s'avère un facteur aggravant ; l'énergie représenterait 60 % du coût de fabrication des produits pétroliers raffinés en Europe contre 30 % aux Etats-Unis. L'augmentation de la production américaine de pétrole grâce au pétrole de schiste et la dépréciation du pétrole local (West Texas Intermediate) par rapport au Brent européen dont la production s'épuise par ailleurs, favorisent les raffineurs américains (Le Monde, 2014). Enfin le déséquilibre structurel de production entre essence et gazole est de plus en plus défavorable aux raffineurs européens. De par la nature des parcs roulants, l'Europe est excédentaire en essence et déficitaire en gazole, et la situation est inverse aux Etats-Unis, ce qui crée un flux régulier de produits raffinés entre les deux continents. Toutefois, la situation économique des raffineurs européens les place maintenant dans une situation concurrentielle défavorable : les Américains importent de moins en moins d'essence, ce qui ferme les débouchés des raffineurs européens, et le gazole US est moins cher, ce qui ouvre la voie à des importations de ce produit par les distributeurs européens (négociants et enseignes de la grande distribution). Une amélioration de la position européenne passe donc par un assainissement de la capacité de raffinage existante et également par une reconfiguration de l'outil de raffinage dans le but de produire plus de gazole et moins d'essence, opération d'ingénierie lourde qui nécessite des investissements importants, que les raffineurs hésitent à prendre dans ce contexte incertain.

Ce contexte prend une autre dimension du point de vue des entreprises de négoce et de stockage de produits pétroliers et chimiques comme LBC Sogestrol, Rubis terminal, Odfjell, Oiltanking, etc. qui prennent une importance croissante en Europe. Ces entreprises se sont fortement développées en position d'intermédiaire, en parallèle du mouvement de retrait des opérations de distribution par les groupes pétroliers qui se sont recentrés sur l'exploration, l'extraction et le raffinage du pétrole, et de la montée en puissance des enseignes de la grande distribution sur le marché de la vente des carburants.

⁵ Ces sites cumulent la production d'acier brut à chaud et l'usinage de cet acier pour fabriquer une partie de la gamme d'acier vendue par le groupe. Ils irriguent également les autres sites du groupe en acier brut afin d'usiner le reste de la gamme d'acier commercialisée : tôles pour l'automobile, poutrelles pour les bâtiments, rails pour les chemins de fer, etc.

⁶ Un supertanker de 200 000 tonnes de port en lourd transporte 2,1 millions de barils à chaque voyage. 50% des importations européennes de brut proviennent de Russie par pipeline.

⁷ En France, quatre raffineries ont fermé leurs portes ces dernières années : Total Dunkerque Flandres-Mardyck (2010, 140 000 bj), Petroplus Reichstett (2011, 80 000 bj), Petroplus Rouen Petit-Couronne (2012, 160 000 bj), Lyondell Basel Marseille-Fos (2014, 105 000 bj).

⁸ Le point mort, est le moment auquel une entreprise atteint son seuil de rentabilité et commence à dégager des bénéfices.

3 - Les politiques publiques

Les politiques nationales et régionales, en particulier dans les domaines économique et environnemental, sont caractérisées par des mécanismes de mise en oeuvre qui s'étalent couramment sur plusieurs dizaines d'années et dont les conséquences se mesurent à long terme. La politique environnementale de l'Union européenne est un facteur décisif de l'évolution de l'activité des entreprises de manutention de matières premières. Cette politique qui repose sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre se décline en objectifs chiffrés à des horizons emboîtés : 2020, 2030, 2050 (COM 2011-112 final ; COM 2013-169 final).

Le paquet énergie-climat 2030 (entériné en 2014) reprend les objectifs du précédent paquet 2020 (entériné en 2009) en les accentuant. Ces « paquets » sont des ensembles de textes législatifs qui donnent un cadre d'action à la politique énergétique commune de l'UE afin de lui permettre de répondre à ses objectifs prioritaires. Le paquet énergie-climat 2030 fixe les objectifs suivants : a) réduire les émissions de gaz à effet de serre des Etats membres de 40% d'ici à 2030 par rapport à leur niveau de 1990 (objectif de 20% en 2020), b) atteindre 27% d'énergies renouvelables dans la consommation énergétique totale de l'UE en 2030, contre 8,6% en 2006 (objectif de 20% en 2020), et c) améliorer l'efficacité énergétique globale de 27% d'ici à 2030 (objectif de 20% en 2020). Ces ambitions s'inscrivent dans la lignée de la feuille de route pour une économie décarbonnée à 2050 (COM 2011-112 final). Ces objectifs reposent sur en particulier trois directives qui concernent le stockage géologique du CO₂ (directive 2009/31/CE), l'extension du système communautaire d'échanges de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (directive 2009/29/CE), la promotion des énergies renouvelables, dont les biocarburants, l'éolien offshore et les Energies Marines Renouvelables ou EMR (directive 2009/28/CE⁹).

La politique de l'UE nécessite de réduire la consommation d'énergies fossiles (charbon et pétrole) et les émissions de polluants, et d'augmenter la part des énergies renouvelables et à faible intensité carbone (gaz naturel) : pour les entreprises portuaires, cette politique est synonyme de risque de stabilisation, voire de diminution d'activité, car à long terme les trafics de charbon et de pétrole sont très clairement menacés, tout comme le maintien d'industries très polluantes ; mais cette politique s'accompagne aussi d'incitations en direction des industriels (crédits R&D, subventions à la production d'énergies renouvelables, aides aux sites pilotes pour la récupération du CO₂ issue de la sidérurgie, etc.) qui sont dès lors potentiellement demandeurs de nouveaux services portuaires ce qui constitue des opportunités d'activités nouvelles dans les ports de commerce à l'instar des bioraffineries (à Gand par exemple) et des pôles logistiques et industriels des EMR (à Nantes Saint-Nazaire, à Cuxhaven par exemple).

Cependant, le cadre européen ne s'applique pas uniformément aux contextes nationaux et la pratique souligne parfois des situations contrastées, voire paradoxales : ainsi en Allemagne, un peu plus de 40% de la production électrique relève toujours des centrales thermiques au charbon (2008), pour environ 25% provenant du nucléaire, environ 15% des énergies renouvelables et de l'hydraulique, 10% du gaz naturel, avec un solde de 5% pour le fioul et les autres énergies thermiques. La décision, consécutive à la catastrophe de Fukushima (2011), de mettre fin à la production électrique d'origine nucléaire d'ici 2023 qu'il faudra compenser par d'autres sources d'énergies primaires dont le charbon, à laquelle s'ajoute la fin du système financier de soutien à la production charbonnière nationale qui s'accompagne de fermetures de mines, génèrent un nouveau potentiel d'importation de charbon pour les ports allemands et néerlandais dans un contexte européen pourtant défavorable.

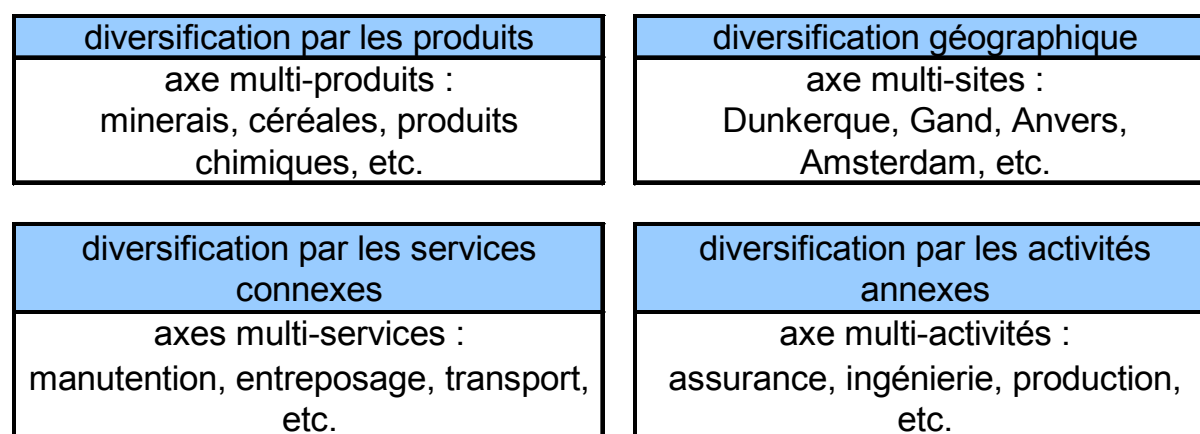
D'autre part, la politique européenne repose sur un soutien financier à l'innovation, condition *sine qua non* pour accompagner les industriels et les inciter à répondre aux défis techniques que posent les ambitions européennes. En conséquence, les générations technologiques se suivent à un rythme soutenu et la pertinence des ports dans les

⁹ Ces directives sont regroupées dans *Journal officiel de l'Union européenne*, 2009.

organisations logistiques n'est pas assurée d'une génération à l'autre comme en témoigne l'exemple des biocarburants. La promotion de l'utilisation des biocarburants depuis les années 1990 a contribué à renforcer les clusters portuaires organisés autour du raffinage des huiles végétales et du pétrole brut¹⁰. Les implantations portuaires permettent aux fabricants de biodiesel de profiter de la proximité des usines de trituration des graines oléagineuses, des raffineries d'huiles végétales et des raffineries de pétrole ou l'adjuvant bio est incorporé au diesel¹¹. La place portuaire offre également les atouts logistiques pour arbitrer des achats de graines et d'huiles sur les marchés internationaux selon l'évolution des cours régionaux. Cette filière de production des biocarburants dits de première génération doit désormais être mature. Les aides européennes qui couvrent les surcoûts de production des biocarburants par rapport aux carburants classiques sont redirigées depuis 2010 vers les biocarburants dits de deuxième génération dont la production est fondée sur des critères de durabilité plus défavorables aux ports. Les producteurs doivent faire la preuve que la matière première utilisée n'entre pas en concurrence avec les usages alimentaires, et que le processus productif et logistique émet moins de CO² que le processus utilisé pour la première génération. Cela favorise les processus industriels utilisant les déchets végétaux et agricoles et les huiles recyclées, et les processus basés sur une réduction des besoins de transport. La traçabilité des produits lors des achats internationaux et la preuve de leur respect des critères de durabilité est un point sensible de même que l'estimation des émissions de CO² des navires sur de long trajets (Lacoste et Gambet, 2014).

III – LE CADRE D'ANALYSE DES STRATEGIES DES ENTREPRISES DE MANUTENTION PORTUAIRE

Les entreprises de manutention et de stockage cherchent à se prémunir des risques que fait peser une trop grande spécialisation en adoptant des stratégies de diversification basées sur quatre axes : un axe multi-produits, un axe multi-services, un axe multi-activités, un axe multi-sites (Fig.1). Nous revenons plus en détail sur ces quatre axes dans les paragraphes suivants.



Source : Lacoste, 2014.

Fig. 1 - Les quatre axes de diversification des entreprises de manutention

¹⁰ Les unités de production d'éthanol, mélangé à l'essence, se situent surtout au centre des bassins céréalier et sucrier européens ; les unités de production de biodiesel sont surtout localisées dans les ports ; comme le parc roulant est, en Europe, déséquilibré en faveur des véhicules diesel, la production de biocarburants entre éthanol et biodiesel suit la même répartition.

¹¹ L'adjuvant bio est fabriqué par estérification, processus de réaction d'huile et de méthanol.

1 - Les axes de diversification des entreprises de manutention

La diversification par les produits : l'entreprise multiplie le nombre de produits manutentionnés afin de ne pas dépendre d'un seul marché. Cette diversification s'effectue généralement dans le cadre d'une gamme de produits proches au sein d'un même secteur : les céréales et les oléo-protéagineux dans le secteur agricole par exemple ou les différents minerais ferreux et non ferreux dans le secteur des vrac industriels. Cette stratégie permet à l'entreprise de conforter sa position et d'augmenter son activité sur un secteur qu'elle maîtrise globalement, avec une prise de risque limitée par la connaissance du jeu d'acteurs et des techniques de manutention et de stockage spécifiques aux produits du secteur. Cependant, l'entreprise peut aussi opter pour une diversification vers une nouvelle gamme de produits et ajouter à ses compétences traditionnelles dans la manutention des produits agricoles par exemple, les compétences dans la manutention des minerais pour l'industrie. Les potentiels de croissance à long terme des différentes gammes de produits vont pousser l'entreprise à se porter vers elles pour sécuriser son activité future.

La diversification par les services : l'entreprise développe de nouveaux services afin de ne pas dépendre des seules services de manutention qui sont eux-mêmes dépendants d'un ou plusieurs produits. L'entreprise accroît ses savoir-faire dans des domaines connexes à son activité principale dans le but de conforter ses revenus, tout en bénéficiant de la connaissance des acteurs et des marchés, ce qui limite en partie sa prise de risque. Les services de stockage et de transport par camion, train ou barge, sont les plus couramment développés. L'entreprise peut agir comme transitaire ou commissionnaire de transport avec des moyens de transport en propre ou par le biais de partenariats avec des entreprises de transport. La logistique n'apparaît pas nécessairement comme un axe d'intégration fort à quelques exceptions près. Les entreprises de transport routier par exemple sont souvent présentes de façon indirecte via les rachats de société de manutention qui les contrôlaient. De plus, il reste la plupart du temps difficile de déterminer le poids de ces activités de transport dans l'activité globale des groupes de manutention (en tonnages transportés comme en chiffre d'affaires). La gestion des opérations de transport maritime est plus rare, de par le coût des actifs et de par l'instabilité du revenu des armements qui oeuvrent sur le marché du transport à la demande, très concurrentiel : en l'occurrence, cette voie de diversification est très risquée si elle dépasse le simple cadre de la réservation de capacité de transport.

La diversification hors activité principale : l'entreprise augmente son volume global d'activité, ses revenus et ses savoir-faire en abordant des marchés ou des activités annexes à son activité principale. Il s'agit notamment d'activités financière et d'ingénierie, ainsi que d'activités de production et de commercialisation. Cette diversification suit une voie interne et externe : soit elle passe par la fourniture de prestations de services dans des domaines où l'entreprise de manutention a développé un savoir-faire, initialement pour ses propres besoins, qu'elle est en mesure de vendre à des tiers pour augmenter ses revenus ; soit elle passe par des prises de participation dans des entreprises, en particulier quand il s'agit de production et de commercialisation de matières premières ou même de produits de consommation.

La diversification géographique : les entreprises de manutention doivent tenir compte de conditions particulières de concurrence entre les ports et au sein même des ports. D'une part, la concurrence interportuaire reste limitée du fait des coûts de transport défavorables aux marchandises pondéreuses. Les hinterlands des produits en vrac sont en effet assez bien délimités et structurés par les épines dorsales que représentent les corridors de transport fluviaux et ferroviaires. Ils sont relativement stables, car il faut un changement structurel dans la composition des coûts pour modifier les lignes de partage de ces hinterlands, ce qui est relativement rare. Par exemple, en France, le passage du poids total autorisé en charge des poids lourds transportant des produits agricoles de 40 à 44 tonnes au

milieu des années 2000 a contribué à raviver la concurrence entre les ports de l'Ouest (Bretagne, Pays de Loire) qui se partagent un vaste hinterland. D'autre part, la concurrence intraportuaire est, elle aussi, limitée du fait des économies d'échelle nécessaires pour rentabiliser les équipements de levage et de stockage. En prenant des participations, parfois majoritaires, dans des entreprises et dans des terminaux situés dans d'autres ports, les opérateurs qui prennent une dimension régionale se développent et augmentent leur part de marché sans déstabiliser les marges de la profession en ajoutant des capacités supplémentaires. De la sorte, ils couvrent également un hinterland plus vaste à partir de plusieurs ports, autrement dit cela leur permet de multiplier les points d'entrée sur le territoire et de desservir les hinterlands qui y sont associés.

Dans les faits, les entreprises de manutention et de stockage optent pour plusieurs axes et combinent diversement les possibilités de diversification. Certaines entreprises suivent une stratégie multi-produits et multi-services et concentrent leurs activités sur un port. D'autres entreprises sont diversifiées de façon limitée autour d'une gamme de produits pour laquelle elles développent un ensemble de prestations de services de transport et de logistique à partir de plusieurs ports. D'autres entreprises encore se transforment progressivement en holding, dont la finalité est de participer à la définition de la stratégie des entreprises et des terminaux dont elles gèrent les participations financières. Ces holdings peuvent constituer un portefeuille très cohérent d'entreprises sur un secteur géographique, une gamme de produits et de services connexes, ou bien au contraire viser une diversification totale sur les quatre axes en profitant de toutes les opportunités d'investissement sur des secteurs à forte croissance. La dernière section présente deux exemples de diversification sur la rangée Nord Europe.

2 - HES Beheer

HES Beheer, holding de droit néerlandais, est contrôlée par Riverstone et Carlyle, deux fonds d'investissements et de gestion d'actifs américains ; si Carlyle est peu spécialisé, ce n'est pas le cas de Riverstone qui concentre ses placements dans le secteur de l'énergie. HES Beheer axe sa croissance sur la rangée Nord en privilégiant les grands vracs secs industriels et agricoles : le charbon, essentiellement du charbon vapeur pour les centrales thermiques, représentait 60% de son activité en tonnage en 2012, suivi par le minerai de fer (24%), puis les produits agricoles et la biomasse (14%). L'ensemble de ces produits est manipulé *via* trois grands terminaux à Rotterdam : Rotterdam Bulk Terminal (RBT), European Bulk Services (EBS) et Europees Massagoed Overslagbedrijf (EMO). Récemment la holding a identifié les vracs liquides comme un nouvel axe de développement à fort potentiel et a investi dans la création de la société de manutention et stockage Botlek Tank Terminal (BTT), à Rotterdam toujours (HES Beheer, 2012). HES Beheer assure son expansion géographique par création de filiales, comme au Royaume-Uni, et par des prises de participations directes et croisées, en particulier *via* le groupe Atic Services, qui lui permettent de contrôler plus franchement certains terminaux dans d'autres ports de la rangée Nord (Flessingue, Terneuzen, Amsterdam). Toutefois la stratégie de HES Beheer reste fortement focalisée sur les vracs secs d'une part et sur la rangée Nord d'autre part. Ainsi, la holding n'est présente sur des activités de transport ou de services que par l'intermédiaire de Atic Services (Fig.2).

Le groupe Atic Services, contrôlé par HES Beheer (et Arcelor Mittal jusqu'au milieu de l'année 2013) est présent sur les marchés des vracs secs industriels (charbon et minerai de fer) et des produits sidérurgiques en France et, *via* Manufrance, dans les terminaux belges et néerlandais. Atic Services offre l'exemple d'une société qui intègre verticalement un marché, celui du charbon, en proposant à ses clients une large gamme de services nécessaires à sa mise à disposition : optimisation des plannings d'approvisionnement, échantillonnage des lots, gestion des contrats, manutention et stockage en Europe, transport fluvial, grâce notamment à ses filiales CITA, AS Asie Pacifique, Saar Coal International. L'entreprise a pu, avec la CNFR, la CNFD, la Somef et Deschieter, diversifier ses activités vers le transport fluvial en France et en Europe et assure par leur intermédiaire des prestations de

manutention, stockage, transports intérieurs, commission de transport et transit dans les domaines vraciers mais aussi des marchandises diverses et de la conteneurisation. L'entreprise suit donc essentiellement une double stratégie, verticale et spatiale.

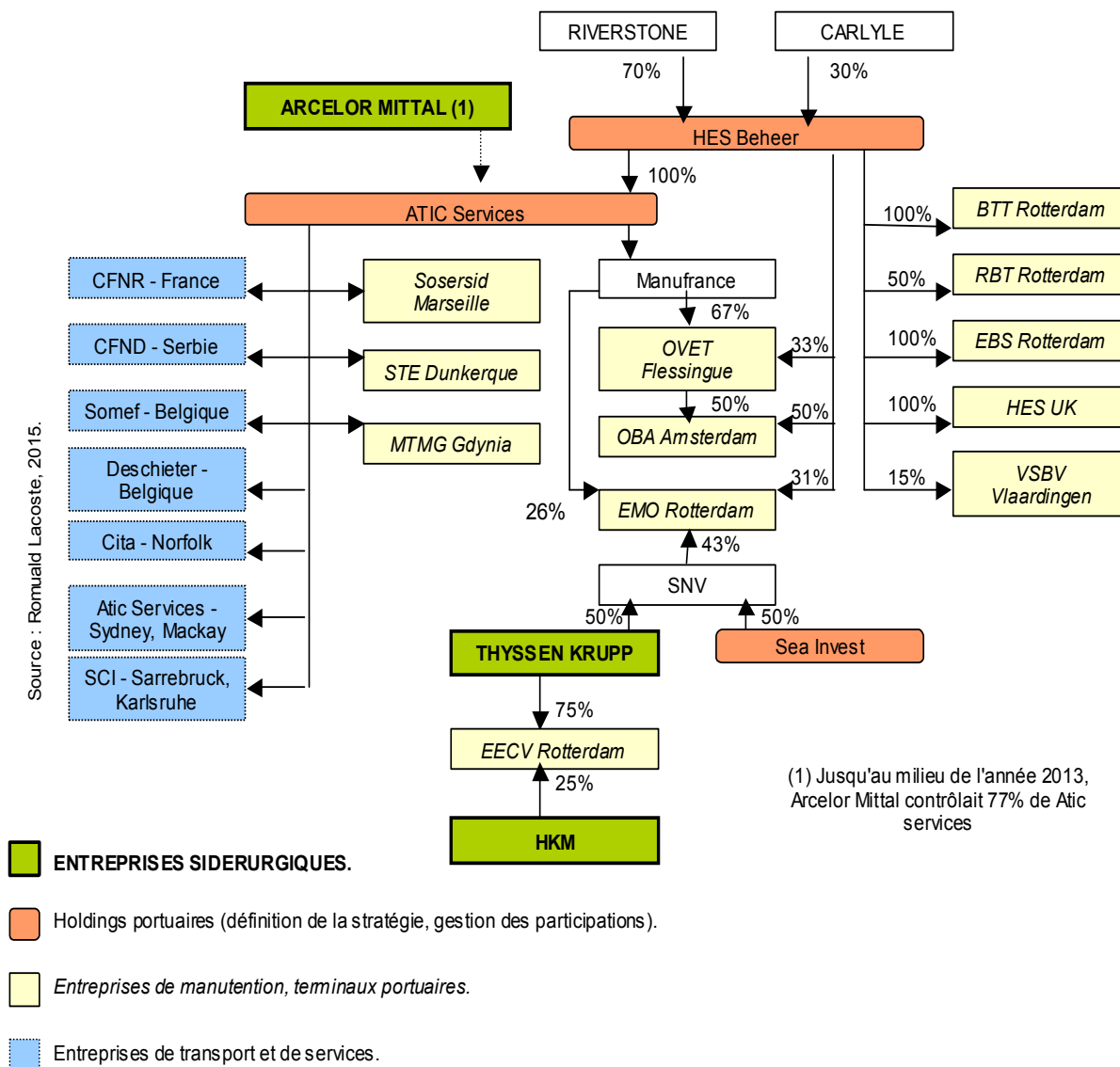
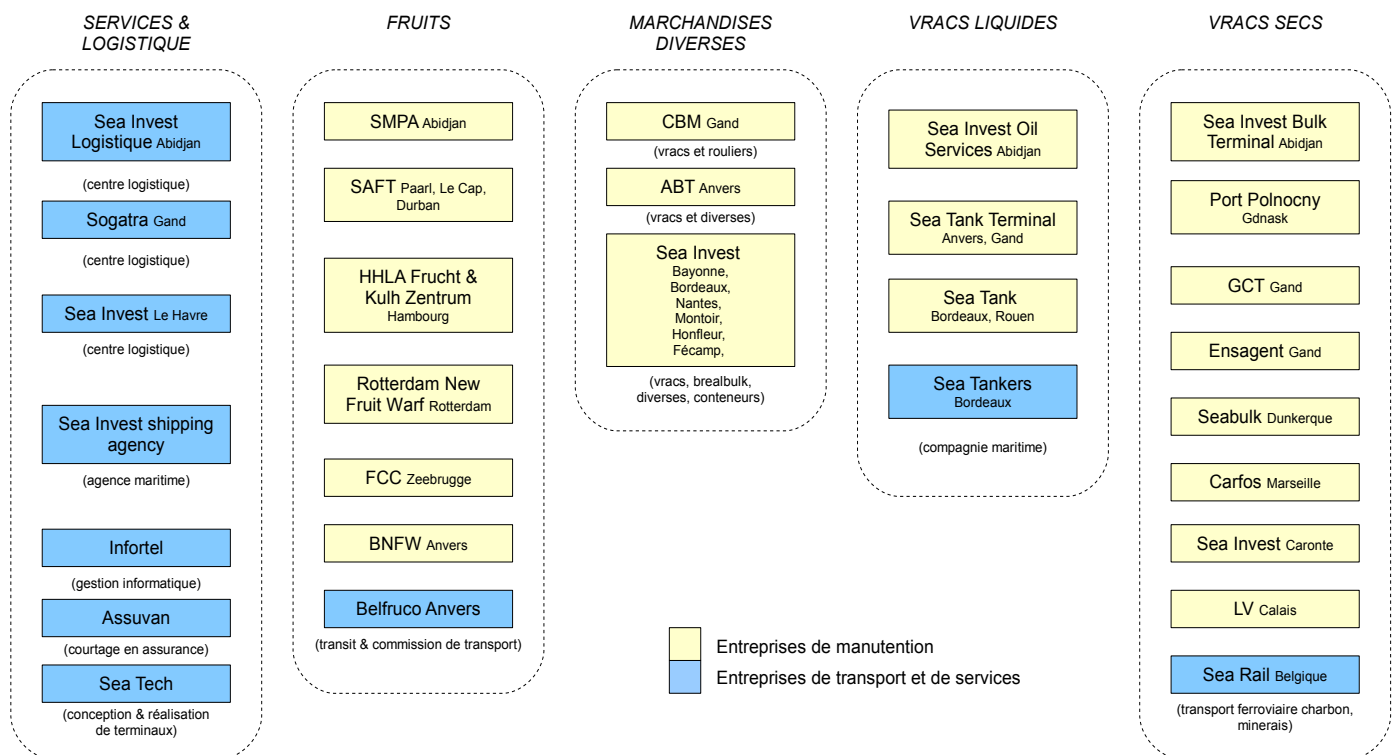


Fig.2 - Exemple de participations croisées entre les entreprises industrielles et les holdings portuaires sur la rangée Nord européenne au milieu de l'année 2014

3 - Sea Invest

Le groupe Belge Sea Invest est un opérateur incontournable de la manutention en Europe du Nord Ouest. L'essor du groupe s'est appuyé sur les ports de Gand (1976), de Zeebrugge (1983) et d'Anvers (décennie 1990). Après avoir acquis de solides positions dans la manutention en Belgique, Sea Invest a profité de la cession de Matrama Allaire (groupe SGS, Suisse) et de Saga Terminaux Portuaires (groupe Bolloré, France) pour s'implanter en France (1999 et 2000). Sea Invest a également développé une position stratégique sur le marché africain, grand pourvoyeur de matières premières, notamment agricoles, à partir du port d'Abidjan ; plus récemment, il a investi en Pologne. Cette couverture géographique est doublée d'une diversification par produits : le groupe est actif sur un panel de marchés qui va des fruits, aux charbons et aux minerais en passant par la bauxite, les engrais, les céréales,

l'alimentation animale, les produits forestiers, l'acier, les véhicules neufs, etc. Il a tout d'abord **orienté son** développement **vers** le secteur des vracs secs industriels et agricoles, puis des marchandises diverses et des fruits. Beaucoup plus récemment Sea Invest a diversifié sa présence vers le secteur des vracs liquides (produits pétroliers et chimiques, biocarburants, huiles végétales, mélasse et engrais liquides), où sa stratégie repose sur le contrôle de capacités de stockage portuaire et de capacités de transport maritime avec Sea Tankers. Il est intéressant de noter que la croissance de Sea Invest dans le secteur des vracs secs au milieu des années 1990 s'était aussi accompagnée de la création d'une compagnie maritime, la Kleimar Shipping, revendue quand le groupe a orienté sa stratégie vers le secteur des vracs liquides. Sea Invest offre donc des prestations de transport maritime mais aussi ferroviaire (Sea Rail), des prestations de transit, commission de transport, agence en douane et dispose, comme d'autres groupes de manutention déployés sur un grand nombre de ports, d'un vaste réseau d'agences maritimes. Les services logistiques existent sur les terminaux ou via des centres d'entreposage comme au Havre ou à Gand. Enfin, le groupe commercialise aussi des compétences pour tiers en matière de courtage d'assurance ou d'ingénierie de terminal. On a donc ici un exemple de diversification horizontale, verticale et spatiale (Fig.3).



Source : Lacoste, 2013.

Fig.3 - Organigramme simplifié du groupe Sea Invest : marchés, activités et localisation des terminaux en 2013

CONCLUSION

Les entreprises de manutention de produits sous forme de vracs secs et liquides et de breakbulk développent des stratégies destinées à limiter leur exposition à une série de risques, aux occurrences variés, et aux effets plus ou moins pérennes. Ce faisant les entreprises de manutention, aidées par les entreprises industrielles ou minières, tendent à organiser l'espace portuaire européen par un jeu de participations croisées dans les terminaux. Un petit nombre de ces entreprises proposent aussi des prestations de transport massifié, ferroviaire, fluviale ou maritime, seules ou en partenariat avec des entreprises spécialisées.

Ces stratégies visent aussi à capter de la valeur, à diversifier les sources de revenus dans le cadre d'une compétition intraportuaire et interportuaire conditionnée par la nécessité des économies d'échelle et par la faible extension des hinterlands, hors cas particulier. Les entreprises de manutention agissent alors le plus souvent par opportunité et cherchent à investir dans les secteurs présentant les potentiels de croissance les plus importants, comme les vrac liquides (à l'exception du pétrole brut) et dans les secteurs de spécialité (kaolin par exemple) ou à forte différenciation stratégique comme les fruits. La stratégie la plus répandue repose sur les prises de participations dans des entreprises déjà implantées afin de ne pas déstabiliser le marché par des ajouts de capacités de manutention et stockage supplémentaires et pour récupérer le portefeuille de clients existants.

A l'échelle de l'Europe du Nord-Ouest, cette double stratégie se traduit aujourd'hui par une imbrication dans l'espace de réseaux d'entreprises de manutention portuaire de tailles variées en situation de concurrence et de partenariat.

Bibliographie

Ouvrages et articles

Beyer, A., 2013, La logistique du charbon dans l'espace rhénan, In *Logistique et transport des vracs*, édité par Y. Alix & R. Lacoste (Edition Management et Société, Collection Les Océanides), Caen, pp. 323-339.

Comtois C. & Lacoste R., 2012, Dry bulk shipping logistics, In *Maritime Logistics, a complete guide to effective shipping and port management*, edited by D-W. Song, P.M. Panayides, (Kogan Page), Philadelphia, pp.163-176.

Comtois C. & Slack B., 2012, Bulk chain and port governance, *WCTRS SIG 2, Key developments in the port and maritime sector*, 21-22 May, Antwerp, 13 p.

Comtois C. & Slack B., 2003, Innover l'autorité portuaire au 21ème siècle : un nouvel agenda de gouvernance, *Les cahiers scientifiques du transport*, 44, pp. 11-24.

Lacoste R., 2005, Les transports et les ports vraciers en Europe : évolution des marchés industriels et des stratégies des acteurs maritimes. *Séminaire SPLOT-EMAR*, Arcueil, 15 avril.

Lacoste R., 2010, Ports de commerce et entreprises portuaires en Europe, politiques de rapprochement et stratégies de réseaux. *Interrégionalité et réseaux de transports, actes du colloque de Besançon des 14 et 15 septembre 2005*, édité par M. Vrac, P. Bérion & J. Varlet, (Presses Universitaires de Franche-Comté), Besançon, pp. 183-194.

Lacoste R., 2013, Caractéristiques des marchandises, contextes industriels et transports maritimes : éléments de cadrage sur la logistique internationale des marchandises en vrac, In *Logistique et transport des vracs*, édité par Y. Alix, R. Lacoste (Edition Management et Société, Collection Les Océanides), Caen, pp. 27-56.

Lacoste R., 2013, Eléments d'appréciation sur les stratégies des entreprises de transport maritime, de manutention et stockage portuaire, In *Logistique et transport des vracs*, édité par Y. Alix & R. Lacoste (Edition Management et Société, Collection Les Océanides), Caen, pp. 123-150.

Lacoste R., Gambet E., 2014, Les filières industrielles de l'économie verte : les ports de commerce face aux nouvelles organisations logistiques, *Atelier transport de marchandises et logistique : évolution de la production et de la distribution et enjeux logistiques et de transport de marchandises. Journées transports & déplacement du RST*, Villeneuve-d'Ascq, 26 juin.

Lavaud-Letilleul V., 2007, Le delta d'or autour de Rotterdam, Anvers et Zeebrugge : l'émergence d'une véritable région portuaire face au défi de la mondialisation, *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, 51, pp. 61-96.

Notteboom T., 2010, Concentration and the formation of multi-port gateway regions in the european container port system: an update, *Journal of transport geography*, 18, 4, pp. 567-583.

Notteboom T. & Rodrigue J-P., 2005, Port regionalization: towards a new phase in port development, *Maritime Policy and Management*, 32, 3, pp. 297-313.

Robinson R., 2002, Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm, *Maritime Policy and Management*, 29, 3, pp. 241-255.

Rodrigue J-P., 2011, Les Opérateurs de terminaux de conteneurs : Stratégies globales et régionales, *séminaire EMAR* (Splott, Ifsttar), 2 décembre, Paris.

Slack B., 2007, The terminalisation of seaports, In *Ports, cities and global supply chains*, edited by J. Wang, D. Olivier, T. Notteboom, B. Slack. (Ashgate), pp. 41-50.

Uguen M. & Lacoste R., 2000, Handling companies in Europe, main operators in port's organization? the case of chemical, fruits and ore / coal traffics, *Maritime international workshop SIG 2, World Conference on Transport Research*, Genoa, june.

Verhoeven P., 2009, A review of port authority functions: towards a renaissance? *Working paper WCTRS*, Antwerp, April.

Vigarié A., 1997, L'évolution des sociétés portuaires et la démaritimisation des villes ports en Europe continentale du nord-ouest, *Cahiers de sociologie économique et culturelle*, 27, pp. 7-32.

Publications d'organismes et articles de presse

British Petroleum, 2013, *BP statistical review of world energy*, June, 45 p.

COM (2011) 112 final, 2011, *Feuille de route vers une économie compétitive à faible intensité de carbone à l'horizon 2050*, Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, 17 p.

COM (2013), 169 final, 2013, *Livre vert : Un cadre pour les politiques en matière de climat et d'énergie à l'horizon 2030*, Commission des Communautés Européennes, Bruxelles, 20 p.

ESPO, 2012, Annual statistics.

European Commission, 2011, *Regulation (EC) No 139/2004 merger procedure, Case No COMP/M 6376 – Arcelormittal – Atic services*, Office for publications of the European Union, Luxembourg, 12 p.

Gottwald Port Technology, *Professional bulk handling with harbour cranes*, 16 p.

HES Beheer, 2012, *Annual report*, Rozenburg, 140 p.

Journal officiel de l'Union européenne, 2009, *Législation*, Office des publications officielles des communautés européennes, L140, 52ème année, juin, Luxembourg, 148 p.

Le Monde 2014, *Les Etats-Unis livrent une concurrence sévère à l'Europe sur le raffinage*, de J-M. Bezat, 5 février.

UFIP, 2014, *L'industrie pétrolière française en 2013 et ces perspectives en 2014*, conférence de presse, 5 février, 38p. UNCTAD, 2013, *Review of maritime transport*, Geneva, 176 p.

USDA, 2012, *Circular series FG 21-12, grain, world markets and trade*, Foreign agricultural service, décembre, 55 p.

Sites internet

IIMA, 2015, International Iron Metallics Association. Consulté le 10/03/2015 sur [<http://ironmetallics.org.uk>]