

**LA MANUTENTION PORTUAIRE DE CONTENEURS EN FRANCE :
VERS LA CONSOLIDATION ?**

On sait que l'activité de manutention portuaire s'est profondément modifiée, par le passage d'une industrie de main-d'œuvre à une industrie de capitaux. Dans le secteur de la manutention portuaire de conteneurs, les besoins de capitaux sont croissants afin de satisfaire aux exigences d'investissements de plus en plus lourds et aux impératifs concurrentiels. De plus, sur les trafics ne faisant pas l'objet de niches de marché, le développement d'économies d'échelle au passage portuaire est essentiel, afin de parvenir à baisser le prix des prestations d'une part, et pour amortir plus rapidement le coût de l'outillage d'autre part. Ainsi, la nécessité de massifier les flux conteneurisés va de pair avec une concentration des opérateurs de manutention. Dans cet environnement, les entreprises de manutention portuaire de l'hexagone suivent des stratégies diversifiées.

Etat des lieux des entreprises : France et Europe

**Les entreprises de manutention
de conteneurs en France 1998/99
Estimations**

Port	Trafic '000 evp.	Opérateurs	Répartition %
Le Havre	1 395	Terminaux de Normandie	40
		CNMP	21
		GMP	39
Marseille	664	Eurofos	30
		Seayard	12
		MGM (hors Eurofos) et autres	58
Dunkerque	107	NFT – Nord France terminal	100
Rouen	138	SCT (Katoen Natie/Seaports)	28
		Normande de Manutention (Scac)	22
		SOMAP	40
		Union Rouennaise d'Acconage	10
Bordeaux	51	VAT Verdon Aquitaine Terminal	43
		Saga	57
Nantes Saint-Nazaire	110	CGA – Cie Générale Atlantique	50
		Scac	40*
		MLS (Sogebbras / MTTM)	10

Sources : Journal de la Marine Marchande, le Marin, estimation ISEMAR

* et 60% des mouvements terrestres du terminal de Montoir

La manutention de conteneurs en France est le fait d'une place principale, Le Havre, où opèrent trois manutentionnaires, d'une place secondaire, Marseille avec deux manutentionnaires, et des quatre ports secondaires que sont Rouen et Dunkerque où l'on trouve aussi la

notion de terminal associé à un opérateur, ainsi que Nantes/Saint-Nazaire et Bordeaux où coexistent de petites entreprises.

En comparaison avec la manutention dans les ports européens du nord et du sud (tableau ci-après), on fera trois observations.

**Les entreprises de manutention de conteneurs
dans les grands ports européens – 1998
Estimations**

Port	Trafic '000 evp	Opérateurs	Répartition %
Barcelone	1 095	TCB	100
Valence	1 005	MVT Autre	72 28
Bilbao	368	TMB MacAndrews Euroterminal Suardiaz	54 37 9
Livourne	576	PSA	100
La spezia	732	Contship – Eurogate Autre	85 15
Gênes	1 265	Messina Voltri (PSA & Sogespar) P&O Ports – SECH	27 49 24
Zeebrugge	783	Hessenatie OCZH FCT Seaport Terminal (Katoen Natie) Autre	26 35 39
Anvers	3 265	Hessenatie NoordNatie Kaoten Natie	62 22 15
Brême	1 812	BLG	95
Hambourg	3 547	HHLA Eurokai	50 26
Rotterdam	6 010	ECT (Delta terminal + Home Terminal) Hanno	80 15
Felixstowe	1 444	HPH Hutchison Port Holding	100

Sources : Journal de la Marine Marchande,
Containerisation International, ISEMAR, Drewry, OSC.

- on remarque d'abord le faible volume des trafics conteneurisés dans les ports français, lié à une faiblesse de croissance de ce trafic perceptible dès la fin des années 80 alors que les concurrents européens se sont engagés dans de vastes programmes d'infrastructure (voir synthèse n° 12 – www.isemar.asso.fr) et que les opérateurs de manutention se sont structurés dans ces pays par voies de fusions, d'absorptions ou d'implantations de groupes étrangers. Ce retard fait, depuis deux ans, l'objet d'un rattrapage par les ports français.

- on observe que les opérateurs de manutention sont de taille modeste par rapport à leurs concurrents étrangers. Ainsi, le plus grand des opérateurs ; Terminaux de Normandie situé au Havre, premier port français, sur la rangée de ports la plus dynamique d'Europe du Nord continentale manutentionne, au plus, 500 000 evp. Le secteur de la manutention française de conteneurs reste dominé par des petites et moyennes entreprises, au capital familial ou composite d'actionnaires sans stratégie révélée de développement portuaire. Ainsi, à la

croissance de leur entreprise pour atteindre une taille critique sur le marché national ou européen, ces investisseurs, fortement implantés localement, préfèrent-ils exploiter les marchés existants.

- on ne note pas dans chacun des ports français l'existence d'un opérateur dominant, à l'exception peut-être de Marseille, à même de jouer un rôle structurant dans le développement de la manutention. En revanche, dans de nombreux ports européens, on voit un opérateur principal traitant la majorité du trafic du port.

Les facteurs explicatifs de cette situation de la manutention en France sont multiples. L'insuffisant esprit d'entrepreneuriat des manutentionnaires français est évoqué. Les entreprises font écho à ce premier constat en soulignant leur manque d'autonomie, en matière de gestion des outils ou des personnels, sur les terminaux. La difficulté de se développer dans un environnement économique et social instable et l'insuffisance de l'investissement portuaire public dans de nouvelles infrastructures dédiées aux conteneurs se superposent aux premiers constats.

Evolution de la structure du capital des entreprises de manutention.

Le secteur de la manutention en France n'est pas figé et un nouveau paysage se constitue progressivement depuis quelques années.

- **Les manutentionnaires cherchent à s'allier à des degré divers** afin d'élargir leur assiette financière, d'accroître leur capacité d'investissement, et d'optimiser l'utilisation des outillages. A Bordeaux, le groupement VAT, Verdon Aquitaine Terminal, rassemble ainsi les manutentionnaires Saga (désormais Sea Invest), Scac et Balguerie. A une autre échelle, Europe Atlantique Terminal, au Havre, est une société de moyens créée par la GMP et la CNMP pour assurer la compétitivité du terminal par des investissements conjoints. Dernier exemple, la MGM à Marseille était jusqu'à il y a peu détenue à part égale par la SOCOMA et Léon Vincent. Ces alliances entre opérateurs locaux montrent toutefois leur limite. C'est ainsi que MGM vient de faire appel à un opérateur extérieur pour renforcer son capital.

- **Le capital des entreprises de manutention s'ouvre**, lentement, aux opérateurs extérieurs, dont le métier de base n'est ni strictement portuaire ou maritime, mais qui peuvent apporter à l'entreprise portuaire, non seulement des capitaux, mais aussi des compétences nouvelles et un réseau mondial.

- **Des entreprises publiques** entrent dans le secteur de la manutention portuaire française. Il en est ainsi de Egis et de Géodis qui investissent à Marseille pour le premier et à Marseille et Le Havre pour le second. Il est intéressant de noter que ces deux groupes font partie d'ensembles publics beaucoup vastes, à savoir la Caisse des Dépôts et Consignation pour Egis et la SNCF pour Géodis, dont les stratégies restent pour beaucoup à éclaircir.

A défaut d'une stratégie lisible de l'extérieur, le maillon portuaire constitue au moins pour ces nouveaux entrants des opportunités d'investissements. Géodis, détenu à plus de 45% par la Sceta, elle-même filiale messagerie-transport de la SNCF, réalise 40% de son chiffre d'affaire en messagerie, 14% en logistique et 25% en overseas (commission de transport, agences maritimes et manutention). Avoir des participations dans les deux grands ports à conteneurs français apparaît donc pour Géodis une suite logique au contrôle des opérations de logistiques portuaires (Géodis « possède » notamment l'agence Féron de Clebsattel), ce qui passe aussi par des investissements à l'étranger. Géodis vient ainsi de conclure une alliance avec Sivom, le 3^{ème} opérateur portuaire de Côte d'Ivoire. Les motivations de Egis diffèrent quelque peu. Il s'agit de se développer dans le domaine de l'exploitation de termi-

naux, après avoir acquis une forte notoriété sur le créneau de l'ingénierie et des infrastructures de transport à l'international.

Des stratégies de ces groupes va dépendre leur implication dans la manutention des conteneurs. Ainsi, si Géodis participe de l'ordre de 10% « seulement » dans Seayard à Marseille et GMP au Havre, Egis contrôle 40% de MGM à Marseille (peut-être 51% dans les prochaines semaines). Aux côtés de ces intervenants on trouve aussi des sociétés financières comme Natie Invest à Marseille et la Financière Roussel au Havre.

Ces mouvements d'entrées d'intervenants extérieurs se retrouvent à divers degrés dans le reste de l'Europe à l'instar de Urbaser, gestionnaire du terminal conteneur de Valence (1.1 millions d'evp en 1999) et filiale du géant du BTP espagnol Dragados, ou encore la banque d'affaire néerlandaise ABN Amro qui investit les quais de Rotterdam.

L'implication de compagnies maritimes étrangères dans le capital des entreprises de manutention peut se superposer à la configuration précédente.

L'opérateur portuaire cherche par ce biais à sécuriser ses trafics, accroître sa couverture mondiale en terme de lignes maritimes touchant ses installations. Evergreen, la Zim ou encore Cosco, par l'intermédiaire de leur représentant en France, détiennent ainsi 30% du capital de Seayard à Marseille.

Peut-on imaginer que MSC, « global carrier » qui cherche à développer ses escales havraises, puisse de cette façon s'associer à un manutentionnaire de la place ? Peut-être trouvera-t-on là les prémises d'un essor des partenariats tels que l'on peut en rencontrer au Benelux où les armements confient toutes leurs opérations de manutention à un manutentionnaire spécifique. C'est ainsi que MSC ou CP Ships « disposent » d'un terminal opéré par le manutentionnaire Hessianie à Anvers.

Si l'on note une timide apparition des compagnies maritimes étrangères dans le capital des manutentionnaires français, on doit toutefois nuancer cet apport qui est faible et limité à Marseille et peut-être demain au Havre, c'est-à-dire aux deux premiers ports à conteneurs.

On perçoit pourtant l'avantage de partenariats forts entre opérateurs locaux et compagnies maritimes ou portuaires étrangères en terme de notoriété sur le plan commercial, d'apports de savoir-faire et demain de constitution de réseaux intégrés de transport multimodal à l'image du réseau constitué par Eurogate couvrant les ports de Brême, Hambourg, La Spezia, Gioia Tauro et de multiples ports secs (voir synthèse n°19 – www.isemar.asso.fr).

On a pu constater le retrait des armements nationaux de la manutention des conteneurs de ces deux mêmes ports aux profits d'opérateurs indépendants, locaux, qui se sont renforcés, alors que les compagnies se recentraient sur les ports dits « secondaires » par les volumes manutentionnés : CGA, filiale de la CGM-CMA à Nantes / Saint-Nazaire, Scac, filiale de SDV à Nantes / Saint-Nazaire et Bordeaux... C'est ainsi que la CGM a quitté le capital des manutentionnaires havrais (GMP) et marseillais (MGM), tout comme Saga, après le rachat de SDV par Bolloré et la politique de ce dernier de se concentrer sur l'Afrique, ne conservant en France que la manutention conteneurs dans les ports secondaires (cession des parts dans Terminaux de Normandie au Havre).

Le Port Autonome de Dunkerque a choisi d'innover en matière d'offre de manutention en créant une offre d'opérateur unique. Avec un trafic conteneurs qui le place au rang des ports secondaires comme Nantes / Saint-Nazaire ou Bordeaux, où la manutention est le fait d'opérateurs locaux de petite taille, l'autorité portuaire de Dunkerque s'associe avec la com-

pagne belge Inter Ferry Boat, filiale de la SNCB, pour créer un GIE commun de manutention, qui reprendra la structure laissée vacante par les deux armements nationaux.

L'organisation de l'entreprise de manutention.

La nébuleuse de filiales constituée par les entreprises de manutention peut varier en taille, les plus grandes entreprises comme Terminaux de Normandie au Havre disposant de filiales main d'œuvre, outillage, financement, transport, réparation conteneurs... La création d'une filiale permet la séparation des comptes financiers facilitant le règlement de la dette sociale dockers ou la gestion de cette main d'œuvre mensualisée depuis 1992. Cette structure présente l'avantage de limiter les risques par la possibilité de cession rapide d'une filiale déficitaire. Les entreprises de manutention font toujours appel, dans certains ports, à des groupements de dockers afin de satisfaire leurs besoins en personnel.

Les relations manutentionnaires / Autorité Portuaire

Les modalités de cette relation vont conditionner le degré d'autonomie de l'entreprise de manutention, c'est à dire l'étendue de ses prérogatives sur son environnement et ses capacités de développement.

L'organisation de la manutention est variable selon les places portuaires. L'observateur se trouve devant une palette de situations allant d'une structure organisationnelle totalement éclatée (cas de Nantes / Saint-Nazaire) à un ensemble homogène et unique (cas en devenir de Dunkerque), en passant par des situations mixtes comme au Havre. A Nantes / Saint-Nazaire, les entreprises de manutention louent les infrastructures (quais, terre-pleins) qu'elles occupent ainsi que l'utilisation des portiques, qui inclut les services des grutiers du Port Autonome. Elles font aussi appel aux groupements de dockers pour assurer leurs besoins en main-d'œuvre. De fait les opérateurs de manutention sous-traitent l'essentiel de ce qui constitue leurs actifs puisqu'ils ne sont effectivement propriétaires que des engins de parc. La situation la plus aboutie à l'heure actuelle est celle de l'opérateur unique de Dunkerque. L'Autorité Portuaire renforce son rôle en s'associant plus étroitement avec un opérateur de manutention pour créer une structure unique, un GIE en l'occurrence, qui sera à même de contrôler tous les paramètres de l'activité de manutention et ainsi se rapprocher des modèles de gestion qui prévalent dans les ports d'Europe du Nord continentale. Exerçant aujourd'hui un contrôle du développement portuaire à travers la maîtrise des quais, des terres pleins, des outillages (partiellement ou en totalité selon les ports) et des personnels de conduite, la constitution d'opérateurs intégrés avec une participation de l'autorité portuaire, comme à Dunkerque, constitue une forme modernisée de maîtrise de l'activité par l'administration.

La collusion d'intérêts entre l'autorité portuaire et une entreprise de manutention dominante constitue un modèle fréquemment observé dans les ports européens, selon différentes modalités. Dans les ports allemands, la participation dominante de l'administration portuaire dans le capital des entreprises de manutention de conteneurs révèle sans ambiguïté l'intérêt convergent d'une administration portuaire planificatrice et bâtisseuse d'infrastructures et d'un opérateur de droit privé flexible et efficace sur le plan de la gestion quotidienne et du développement commercial. A Anvers, la communauté d'intérêt entre l'autorité portuaire et les entreprises de manutention locale est informelle et s'exprime par une forme de « régionalisme », l'autorité portuaire tendant systématiquement à privilégier les opérateurs locaux. Les dernières attributions de concessions traduisent les faveurs accordées aux opérateurs locaux. Le choix récent d'un opérateur étranger, P&O Ports, toutefois attaché sur le plan local à travers son rachat de Sea-Invest, n'est dû qu'à la crainte de la création d'un abus de position dominante du nouveau groupe né de la fusion des deux grands manuten-

tionnaires locaux, Hesseatie et Noord Natie. Dans d'autres ports, c'est la domination « historique » d'un opérateur dans l'activité du port, qui permet de faire converger les intérêts des opérateurs et de l'administration. Ainsi, à La Spezia, créateur de l'activité conteneurs du port dès l'origine, Contship réalise aujourd'hui 85% du trafic conteneurs du port et parvient sans trop de peine à imposer ses choix à l'administration.

C'est certainement dans cette collusion d'intérêts entre les entreprises privées et les opérateurs portuaires, à laquelle il faut ajouter une bonne association avec les partenaires sociaux, élément qui n'est pas développé ici, que réside l'explication du développement de l'activité conteneurs dans les ports européens. Les partenaires doivent-ils encore « jouer » à part égale...

Romuald Lacoste et Nicolas Terrassier

Nota : en raison de la confidentialité qui entoure le secteur de la manutention des conteneurs, cette note est basée sur un croisement d'informations en provenance de sources diverses et d'estimations, et n'est donc pas exempte d'erreurs malgré toutes les précautions prises.

Octobre 2000 – ISSN : 1282-3910 – dépôt légal : mois en cours
Directeur de la rédaction : Nicolas TERRASSIER

