

## Mediterranean Shipping Company, Dynamisme et originalité d'un armement européen

A l'heure de la globalisation totale des industries maritimes, les armements ont, pour une grande partie, conservés une part de mystère. Au regard des investissements colossaux que représentent navires et terminaux portuaires, la visibilité financière et stratégique des groupes nous est finalement limitée car seuls certains d'entre eux sont engagés dans le financement boursier et "rendent des comptes devant des actionnaires". Dans le domaine de la conteneurisation, l'Europe possède désormais quelques grands armements, dont trois particulièrement dynamiques depuis plusieurs années, Maersk Sealand, MSC et CMA – CGM, qui reposent sur des directions fortement personnalisées. Ainsi, les stratégies de développement sont à la fois affaire d'économie maritime de plus en plus complexe mais aussi de choix d'hommes dans la plus grande tradition de l'armement maritime. Gianluigi Aponte est l'un de ces hommes qui a fait de MSC un armement pas tout à fait comme les autres.

### De l'armement Nord-Sud au global carrier

L'histoire de la Mediterranean Shipping Company (MSC) débute en 1970 à Sorrente dans la région de Naples avec un petit cargo exploité en tramping par Gianluigi Aponte. Au cours des cinq années qui suivent, quatre nouveaux navires rejoignent la flotte de l'armement qui opère sur des trafics entre l'Italie et l'Afrique orientale, non sans raison car le père de G. Aponte était impliqué dans le commerce en Somalie. Après s'être brièvement installée à Bruxelles, MSC trouve son implantation définitive à Genève en 1978. A la fin des années soixante-dix, la flotte compte une dizaine de navires (dont plusieurs anciens Messageries Maritimes), pour la plupart des cargos polyvalents transportant du fret emballé sur des itinéraires Nord – Sud.

En 1986, MSC fait son entrée sur le marché Est – Ouest et s'ouvre sur l'Australie avec une flotte reconstituée d'une vingtaine de porte-conteneurs intégraux. Les années quatre-vingt-dix vont voir l'organisation du réseau mondial de l'armement italo-suisse et l'accession au rang de véritable *global carrier* en 1999 avec la desserte du maillon manquant transpacifique. Désormais, MSC dispose d'un réseau planétaire (début 2004, 175 services touchant 215 ports) tout en conservant sa forte spécificité Nord – Sud notamment sur l'axe Europe - Afrique.

En revanche, MSC n'a jamais développée de réseaux terrestres notamment ferroviaire à la différence de ses concurrents européens. Gianluigi Aponte<sup>1</sup> avoue ne croire qu'à la spécialisation ce qui l'éloigne de la maîtrise directe de transports terrestres. Plus proche du monde maritime, le mode fluvial a toutefois la faveur de la compagnie : MSC a mis en place avec

des acteurs fluviaux une navette entre Le Havre, Rouen (et maintenant Paris) suite à l'abandon fin 2003 des escales de Rouen. Et un projet similaire sur le Rhône est évoqué.

### Les choix de développement d'un géant

Entre le 1<sup>er</sup> janvier 1997 et le 1<sup>er</sup> janvier 2004, la capacité de la flotte conteneurisée de MSC a été presque multipliée par sept. Au début de cette année, MSC alignait 219 navires offrant une capacité de transport de 536 000 evp faisant du groupe le deuxième transporteur mondial. Selon le directeur général de MSC France, en 2003, l'armement a transporté 3,8 M d'evp (CMA – CGM : 2,5 M d'evp).



MSC Alexa (3 300 evp), premier navire construit par MSC (1996)  
[www.people.zeelandnet.nl/phjvanluik](http://www.people.zeelandnet.nl/phjvanluik)

L'ascension de MSC a la particularité d'être entièrement basée sur une croissance interne. La capacité de plus en plus grande de transport n'est le fruit que de la politique d'achat de navires par le groupe car MSC n'a jamais acquis le moindre opérateur du secteur conteneurisé alors même que

<sup>1</sup> Sources des positions de G. Aponte : *Journal pour le transport international* n°25-26, 2003, *Fairplay* 10 avril 2003.

bon nombre se sont retrouvés dans la position d'être rachetés. Gianluigi Aponte a revendiqué son choix à maintes reprises notamment parce que le rachat de sociétés génère un risque important de conflits entre "cultures d'entreprises"<sup>2</sup> différentes, qui peuvent annuler l'intérêt même de l'augmentation de la taille de l'entreprise.

#### Les cinq plus grands armements conteneurisés

	rang	cap. evp	navires	affrètement
Maersk Sea Land	1	920 551	355	44%
MSC	2	536 040	219	29%
Evergreen	3	454 834	158	29%
P&O Nedlloyd	4	415 814	153	54%
CMA-CGM	5	319 380	155	78%

Source BRS

MSC est à ce titre le contre modèle du très dynamique armement canadien CP Ships (sept entités contrôlées) et pour une fois éloigné de la CMA – CGM, compagnie à laquelle on la compare souvent<sup>3</sup>. Si l'armement de Genève n'a jamais acheté de concurrents de son secteur d'activité, le groupe MSC comporte aujourd'hui d'autres sociétés du secteur maritime assez éloignées de l'activité de base : la croisière et le transbordement roulier.

L'achat de l'activité paquebot de Flotta Lauro (Starlauro comprenant notamment l'*Achille Lauro*) en 1987 a donné la naissance de Mediteranean Shipping Cruises dont la flotte est maintenant de cinq unités dont deux nouveaux navires construits à Saint-Nazaire (*Lirica* 2003 – *Opera* 2004). Sur le terrain de la croisière "MSC Crociere Italiana" (120 000 passagers, 40% de clients italiens) se place en concurrence avec d'autres opérateurs méditerranéens comme Costa (Italie) et Festival (Grèce) avec pour ambition de percer sur le difficile marché nord américain.

Deux armements rouliers appartiennent au groupe. Ferryways opère entre Ostende en Belgique et les ports anglais de Ipswich et Killingholme dans le cadre de services « pur fret » avec quatre navires d'occasion. Avec un autre armement (slovène), Ferryway participe à l'offre de service belge vers l'Angleterre, un temps mis à mal par la mise en service du Tunnel sous la Manche.

En Italie, l'armement SNAV (Societa Navigazione Alta Velocita) a été fondé sur le rachat d'un petit opérateur d'hydrofoil de la baie de Naples et des îles éoliennes. SNAV s'est depuis dotée de deux car-ferries (ex P&O Ferries) pour l'itinéraire Naples – Palerme et de NGV pour les trajets Italie - Croatie. Interrogé sur l'achat de l'armement public Tirenna (groupe Finmare) susceptible d'être privatisé, Gianluigi Aponte sans en

écarter formellement l'idée, a affirmé qu'il n'appréciait pas véritablement la lourdeur des sociétés d'Etat.

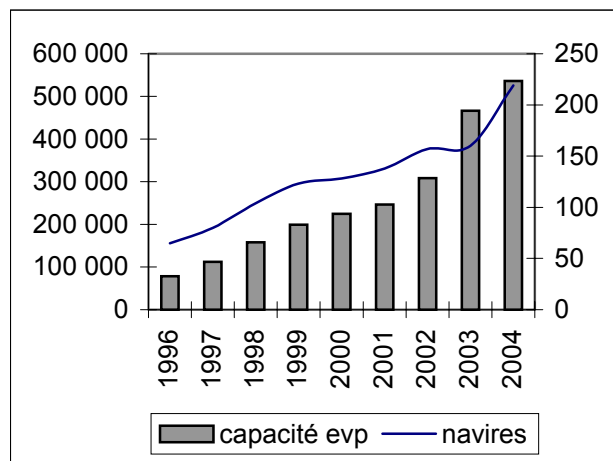


SNAV Campania, diversification méconnue de MSC  
www.simplonpc.co.uk

#### La croissance de la flotte

La politique d'acquisition s'est longtemps traduite par l'achat de navires d'occasion issus de nombreux armements de ligne. Cette stratégie a permis de mettre en service une capacité de transport à moindre coût. Ainsi une partie de la flotte abandonnée par certains armements devenait un instrument de concurrence redoutable. A partir de 1996 la politique d'achat est devenue plus systématique, d'abord avec des unités neuves de 3 000 evp. Plus récemment, plusieurs vagues de construction de cinq 4 056 evp en 1999-2000 puis dix 6 750 evp en 2001 ont suivi.

#### Evolution de la capacité de transport de MSC



Source BRS Alphaliner

Début 2004, le carnet de commande de MSC totalise 21 navires représentant 209 016 evp pour un investissement de 1,3 milliards de dollars, sans compter les achats réguliers de navires d'occasion (une trentaine en 2003). Outre quelques 5 000 evp et les derniers 6 750 evp, MSC rejoint la tendance générale dans l'utilisation de très gros navires avec treize unités de plus de 8 100 evp en partie via des affrètements longue durée auprès de sociétés allemandes. La capacité totale devrait donc atteindre 635 000 evp d'ici fin 2007.

<sup>2</sup> Ce que G. Aponte appelle des "problèmes de mentalité".

<sup>3</sup> L'armement français est lui-même le produit de l'achat d'un grand armement national par un *outsider* d'origine régionale et a acquis des opérateurs spécialisés (ANL et Mac Andrew's).

Mais alors que l'on parle de navires de plus en plus grands, 9 600 evp de capacité par exemple, l'armement de Genève ne semble pas intéressé. La mise en service de tels navires réduirait la flexibilité, fondée sur un grand nombre d'escales directes et un recours limité au *feeder*, qui fait la réputation de la compagnie.

Carnet de commande de MSC fin 2003 - 2007

nombre	capacité	livraison	Chantiers	Propriété
4	4 900	2003	Hanjin	MSC
2	4 900	2004	Hyundai	MSC
1	6 400	2003	Hyundai	MSC
1	6 730	2003	Hyundai	Affrètement
1	6 750	2003	Daewoo	MSC
3	6 750	2006	Hyundai	Affrètement
5	8 030	2005	Hanjin	2 MSC 3 Affr
4	8 076	2006	Samsung	Affrètement
4	8 300	2007	Daewoo	MSC

Sources: *Le Marin, Hors Série Conteneurs*, oct. 2003

C'est en mêlant habillement, les affrètements, les achats d'occasion et les commandes de neuf, par rapport aux capacités des navires et aux possibilités de chaque marché, que MSC réussit à rendre sa "sur"-croissance compétitive. L'armement reste plus que jamais réactif et tente en permanence de répondre parfaitement à la demande avec l'outil ajusté, notamment via le marché de l'occasion ou de l'affrètement pour les grands marchés asiatiques mais aussi sur le terrain connu du Nord – Sud.

### Une entreprise familiale et très indépendante

Malgré sa taille, MSC reste un armement familial. Le capital est aujourd'hui partagé entre Gianluigi Aponte et son épouse Rafaela Aponte. En outre, leur fils Diego Aponte est présent dans le secteur conteneurs et leur fille Alexa Aponte est responsable de l'activité croisière. On ajoutera un fort lien régional car une partie conséquente des employés est originaire de Sorrente où le groupe a développé une académie de marine. Le fondateur de MSC revendique son rôle de propriétaire dirigeant avec une capacité de réaction très rapide qui n'est pas sans justification pour une activité demandant de très gros investissements mais subissant aussi de fortes oscillations et donc des réajustements permanents.

La plupart des articles sur MSC soulèvent néanmoins la question du financement de cette croissance, d'autant plus qu'elle nécessite des fonds énormes. G. Aponte répond<sup>4</sup> toujours à cette question par le réinvestissement de tout ce que le groupe gagne ainsi que des dettes "acceptables" et un *cash flow* satisfaisant<sup>5</sup>.

Parmi les principes de MSC se trouve d'abord l'indépendance financière. L'introduction en bourse n'a jamais été à l'ordre du jour pour l'armement pas plus

que l'ouverture à des sociétés de participation, des banques ou des actionnaires minoritaires. L'armement compte aussi sur lui-même sur le plan opérationnel. L'intégration dans une alliance globale est donc un non sens pour la compagnie. Les partenariats seraient même difficiles selon Gianluigi Aponte car les membres resteraient toujours attachés à défendre leurs intérêts propres avant tout. Les accords ponctuels sur certains services sont préférés comme certains avec CMA – CGM. De même pour les *feeders*, MSC préfère ses propres services à des *feeders* indépendants et dans la plupart des cas, MSC possède ses propres agents maritimes (180 dans le monde). Pourtant à l'inverse, l'armement a intégré le réseau en ligne commun à plusieurs armements, INTTRA, qui lui semble être un outil efficace car simple reflet de l'offre de chacun, mais avec un affichage internet clair et fort.



MSC Barbara (6 730 evp) à Felixstowe  
www.msc.co.uk

### La mise en place du réseau portuaire

Comme beaucoup, l'armement de Genève s'appuie sur une politique de *hubs* mondiaux. Actuellement, MSC est actionnaire de 32 terminaux dans le monde avec une implication progressive directe dans la manutention. L'usage du *hub* dédié n'est pas la règle mais les choses évoluent apparemment vite en Europe selon les opportunités.

#### Hubs sous régionaux en Europe :

Rangée Nord : Le Havre, Anvers, Felixstowe  
Méditerranée : Valence, La Spezia, Le Pirée

#### Hubs continentaux pour le reste du monde :

Singapour, Durban, Jebel Ali, New York, Sydney

#### Hubs "océaniques" :

Freeport (Bahamas) et Las Palmas (Canaries).

MSC est le premier client d'Anvers avec environ 2 millions d'evp en 2003. La compagnie utilise les installations de la darse de Delwaide en profitant d'un espace de manutention maintenant élargi (2,2 km de quai et 180 ha). Lorsque l'Autorité Portuaire a décidé de construire des nouveaux terminaux à marée sur la rive gauche de l'Escaut (bassin du Deurganckdok), une partie (650 m de quai) devait être exploitée par une co-entreprise entre Hesse Noord Natie (groupe

<sup>4</sup> *Journal pour le transport international*, 25-26, 2003

<sup>5</sup> Le chiffre d'affaire de MSC est de 3,5 milliards de dollars à 70% fournis par l'activité conteneurs.

PSA) et MSC avec un investissement de 273 M d'euros. Cependant, en novembre 2002, l'armement MSC a décidé de retirer sa candidature pour se concentrer sur la zone qu'elle utilise actuellement, MSC a préféré obtenir des avantages tout de suite (surface et capacité intermodal) sur la rive droite, même s'il s'agit de bassins éclusés dont le maximum accessible est de 6 700 evp (le gros de la flotte océanique de MSC), plutôt que d'attendre la rive gauche dont les capacités intermodales ne seront possibles qu'après la construction d'un tunnel ferroviaire en 2012. Les installations modernisées de Delwaide qui ne coûteront "que" 135 M d'euros sont devenues le MSC Home Terminal. L'affaire a témoigné que MSC était un acteur "pressé".

Valence est l'un des ports les plus dynamiques de Méditerranée en bénéficiant d'un statut de porte d'entrée de l'Espagne. MSC y a manutentionné en 2003, 771 000 evp (dont 400 000 en transbordement) ce qui représente 38% des trafics conteneurisés du port espagnol. MSC a décidé d'investir 120 M d'euros dans un terminal dédié d'une capacité de 600 000 evp à Valence dont la mise en service est annoncée pour 2006.

En Italie, outre l'usage de Naples et l'implication plus récente à Palerme (peut être futur *hub* sud ?), MSC a toujours mis en balance La Spezia et Gênes. Le second a été abandonné il y a quelques années au profit du premier. La Spezia est aujourd'hui utilisé (40% du capital du LSCT d'Eurogate) mais le tirant d'eau doit être adapté rapidement pour satisfaire l'usage des 6 700 evp de l'armement. Un conflit entre l'Autorité Portuaire et des groupes de pression environnementaux bloque tous travaux. MSC se dit donc prêt à retourner à Gênes sur un terminal propre mis en concession par l'autorité portuaire en y détournant 300 des 350 000 evp manutentionnés à La Spezia. L'hebdomadaire spécialisé *Fairplay* soulignait la réputation de MSC d'être un client "difficile".

La France est l'un des marchés importants de l'armement italo-suisse avec 1 250 escales annuelles (en comptant La Réunion) avec Le Havre, qui doit devenir un *hub* pour l'espace Atlantique – Manche (aujourd'hui une quinzaine de services océaniques et quatre intra-européens) et Marseille qui devrait occuper une place plus importante, alors que Le Verdon, Montoir et Rouen ont perdu leurs services océaniques au profit de feeders et de barges fluviales. MSC est donc bien positionnées dans le cadre des projets de développement des terminaux français. Pour "Port 2000", le Port Autonome du Havre a souhaité que les nouvelles concessions soient accordées à des armements capables d'assurer un intérêt stratégique et une politique de développement. Dès décembre 2000, MSC (130 000 evp à l'époque) s'engageait avec le manutentionnaire Terminaux de Normandie dans la soumission pour deux postes à quai en avançant le potentiel de 400 000 evp / an (250 000 de transbordement, 150 000 import / export). Le PAH a retenu le dossier de l'entreprise commune MSC - Terminaux de Normandie en 2002 pour la

concession d'un des terminaux de Port 2000 avec un investissement de 30 millions d'euros. Pour "Fos 2XL", le Port Autonome de Marseille, a entrepris la même démarche que Le Havre. CMA-CGM alliée avec P&O Ports au travers de Egis Port a obtenu une première partie du futur nouveau terminal. Le PAM a annoncé vouloir concéder à d'autres opérateurs l'autre partie du terminal. MSC qui est en passe de devenir le deuxième client (60 000 evp environ appelés à être doublés) du port pour les conteneurs est candidat (en concurrence avec Maersk notamment).



MSC Mee May, feeder du service Biscay Relay  
[www.people.zeelandnet.nl/phjvanluik](http://www.people.zeelandnet.nl/phjvanluik)

Appelé à donner un avis sur MSC, Jacques Saadé de la CMA – CGM précise : *"Nous avons beaucoup de similitude avec l'armement suisse. Nous sommes tous les deux des armements familiaux, tournés vers la Méditerranée, gérés par les mêmes structures et avec la même vision des choses"* (Transport Actualité 22 novembre 2002). Les deux armements représentent la capacité des armements européens à se renouveler pour devenir des *global carriers*, avec leurs atouts, notamment dans la maîtrise des routes Nord – Sud et dans leur capacité à couvrir tous les marchés Est – Ouest par des partenariats choisis. La grande originalité de MSC est de faire reposer sa croissance uniquement sur l'acquisition permanente de nouveaux navires (neufs ou d'occasion, propriété et affrètement) et en aucun cas sur l'intégration de concurrents. MSC possède le moyen de recycler à son profit les outils maritimes mais refuse le jeu de l'intégration d'armements (rachats) qui ne résistent pas à la féroce concurrence. MSC participe avec ses particularités (dynamisme, opportunisme, indépendance) à placer l'Europe maritime dans le jeu mondial.

Paul TOURET

Synthèse réalisée avec le soutien de l'Union européenne  
(Fonds européen de développement régional)