

## Les mouvements de consolidation des industries maritimes

*Consolider un secteur économique est clairement un mouvement de réduction du nombre d'acteurs afin de rétrécir l'offre dans un rapport de force économique lié au marché. La concurrence est une base des marchés libres et elle profite aux clients en évitant au mieux les positions dominantes au pire les cartels illégaux. Dans les marchés libres se créent généralement des positions de force et faiblesse des entreprises. L'affaiblissement crée fragilise des entreprises et se termine par des faillites et des rachats. Une partie de la consolidation provient donc des cycles de vie et de mort des entreprises. Les entreprises en bonne santé sont souvent soucieuses de leur pérennité et les fusions représentent des opportunités de peser encore plus sur le marché. Pour les industries maritimes, les contractions de marché font partie de la vie économique, mais le climat complètement erratique depuis 2008 est devenu totalement ingérable alors que les investissements ont été lourds (navires, terminaux, outils productifs). La consolidation des industries maritimes est ainsi le produit d'une globalisation envisagée sous le sceau de l'excès (ambitions, navires, ports). Le nécessaire apurement des choses produit des entreprises géantes, sans doute adaptées à un monde de géants (groupes miniers et pétroliers, traders, industriels, distributeurs).*

### La grande consolidation du conteneur

Lors de son émergence internationale à la fin des années soixante de nombreux armateurs européens, américains et asiatiques se sont lancés dans cette nouvelle industrie maritime. Les besoins d'investissements étaient importants dans le contexte peu favorable des années soixante-dix / quatre-vingts. La plupart d'entre eux évoluaient dans le cadre de consortium et sous le bien rassurant régime tarifaire des conférences maritimes.

L'évolution de la conteneurisation a été le miroir de celle des échanges et des mutations industrielles du monde. En clair, la production de plus en plus massive vers l'Extrême-Orient a favorisé les armements asiatiques. La fragilisation des petits armements devint notable dans les années quatre-vingt-dix. Dans un autre mouvement, les propriétaires non familiaux (actionnaires) des armateurs considérèrent négativement la faible rentabilité de leur armement (USA, GB). Ainsi, le paysage du conteneur se délitait largement entre 1997 et 2006.

L'histoire de la conteneurisation se souvient de l'appétit de CP Ships et Hamburg Süd ainsi que des "coups" de Maersk avec Sea Land et Safmarine en 1999 puis P&O Nedlloyd en 2006. Du côté asiatique en 1997/1998, Hanjin racheta l'Allemand Senator, Evergreen l'Italien Lloyd Triestino et NOL l'Américain APL.

En France, la petite CMA a racheté à l'Etat la CGM en 1996 et à Bolloré la Delmas en 2005 consolidant à l'exception de Marfret la conteneurisation française. CMA CGM s'est montrée aussi dynamique à l'international avec une volée d'armements locaux (ANL en 1998 Mac Andrew en 2002, Comanav, US Lines et CNC en 2007). L'allemand Hapag Lloyd reprit à la même époque le canadien Cp Ships (2005).

Avec la formidable croissance des années 2000, le panorama semblait s'être stabilisé avec un top 20 d'armements de taille respectable (global carrier européens et grandes sociétés asiatiques). La crise de 2008-2009 ne changea rien. L'extraordinaire croissance de la flotte dans un contexte économique sans certitude ne changea rien non plus. Les "jets d'éponge" étaient mineurs et venus seulement du Chili avec la fusion de CSAV avec Hapag Lloyd (2014) et l'acquisition de CCNI par Hamburg Süd (2015).

En 2016, une légère contraction européenne des flux conteneurisés, la féroce concurrence des acteurs et la course au gigantisme ont provoqué une vaste consolidation que beaucoup ne croyait pas possible. Le secteur était aux mains de groupes familiaux bien décidés à ne pas lâcher l'affaire. De solides conglomerats publics ou privés aux reins solides. Des sociétés contrôlées par des intérêts publics dont la conteneurisation est un outil du commerce extérieur.

Le premier à céder fut le gouvernement de Singapour qui décida la vente d'APL NOL dont les résultats d'année en année devenaient insupportables. CMA CGM par son rachat trouva dans sa nouvelle filiale un atout maître dans son positionnement asiatique et pacifique. Du côté de Pékin on s'inquiéta de l'affaiblissement de Cosco bien visible à la bourse de Hong Kong. Étant hors de question de sacrifier l'armement historique, c'est China Shipping pourtant en meilleure forme qui fut dès lors sacrifiée pour donner naissance à un géant multiactivités Cosco Shipping. Au passage, Pékin consolida aussi l'autre

conglomérat China Merchant avec l'intégration de Sinotrans & CSC.

En Corée, le gouvernement ne fit rien à l'été 2016 pour sauver Hanjin dont la faillite préserva Korean Airline. La seconde compagnie coréenne, Hyundai Merchant Marine devint l'acteur majeur du conteneur coréen en étant insérée dans le plus puissant des chaebols. Par ailleurs, Heung-Aa et Sinokor ont fusionné leur activité conteneurs avec la bénédiction de l'État coréen. Désormais, les spéculations portent sur un rapprochement entre Hyundai et Korea Marine ou SM Line. La Corée sait qu'elle a besoin d'un acteur majeur à la hauteur des compagnies de ses voisins d'Extrême-Orient.

A l'autre bout de l'Asie, c'est la compagnie UASC contrôlée par les pays du Golfe persique qui a été fusionnée avec Hapag Lloyd. Ce que le shipping allemand gagnait d'un côté, il le perdait de l'autre. Car si Hamburg Süd reste managée dans la cité de l'Elbe, elle a été vendue par la famille Ötoker à Maersk bouleversant au passage le panorama du marché sud-américain.

En Extrême-Orient, les trois conglomérats maritimes japonais (K Line, MOL, NYK) ont décidé de faire une joint-venture de leur branche conteneurisée pour donner naissance à ONE au printemps en 2017. A Hong Kong, c'est Cosco qui a acheté l'historique OOCL permettant d'atteindre la 3<sup>e</sup> place du classement mondial du conteneur. Les regards se portent maintenant vers l'avenir de Yang Ming qui est dans la mouvance de l'État taïwanais et est le plus faible des deux armements nationaux avec Evergreen qui lui est privé.

La consolidation est-elle terminée ?<sup>1</sup> Les approches de CMA CGM vers Hapag Lloyd à l'été 2018 et les spéculations sur Evergreen montrent que l'armement français veut soutenir la concurrence de Maersk, MSC et Cosco. L'armement français maintient ses politiques d'acquisition avec ces dernières années, deux spécialistes de l'intra européens OPDR et Containerships, et dans le Pacifique Sud Sofransa Unilines via ANL.

Du côté de MSC, les acquisitions extérieures ne font pas partie du modèle dans les conteneurs (à l'exception de la petite néerlandaise WEC). Désormais, toutes les petites compagnies notamment en Europe sont pressenties pour être la cible des ambitions des grands leaders. Curieusement la dernière acquisition en date fut celle du Danois Unifeeder, leader européen du secteur par DPW. Le manutentionnaire émirati ajoutant ainsi à P&O Ferries un armement dans une perspective de services régionaux intégrés (terminal / feeder).

Au final, la consolidation du conteneur est devenue manifeste puisque le top 10 rassemble 78% de la capacité

mondiale en 2018. Il est marqué par un quatuor européen et quelques Asiatiques pouvant encore être simplifiés, le tout évoluant dans trois alliances techniques renforçant l'effet de consolidation. Ainsi, la crise de la conteneurisation liée à la surcapacité a accouché d'une offre très restreinte (moins d'opérateurs, super alliances). Les alliances sont-elles une forme de cartellisation pour autant ? La question du renouvellement ou non par l'UE de l'exemption pour les alliances en 2019 est l'occasion d'un débat sur un abus de position dominante. L'International Transport Federation de l'OCDE conteste le principe alors que l'industrie du conteneur le défend. La rationalisation et la mutualisation afin de garantir l'offre de services contre l'intérêt des chargeurs... un vieux débat des industries maritimes.

### Terminal Noatum de Valence



### Les particularités de la conteneurisation

Les opérateurs de manutention possèdent traditionnellement de nombreuses positions portuaires. Néanmoins, le phénomène d'acquisitions participe aussi à l'histoire des secteurs. Les positions européennes de PSA (Anvers, Gênes) et de HPH (Felixstowe, Rotterdam, Barcelone) furent le fruit d'achats. Dans le monde, Le réseau mondial de DPW s'est fait sur la base du rachat de CSX World Terminals (2004) et P&O Ports (2006). A quelques occasions, des opérateurs ont fait des acquisitions régionales. Maersk a lui acheté TCB (2016, Espagne) et pris une position minoritaire dans Global Port (37,5%, Russie). Cosco a fait de même avec le rachat partiel de l'Espagnol Noatum en 2016 (Valence, Bilbao).

La conteneurisation portuaire permet des phénomènes d'association d'actionnaires<sup>2</sup>. Ainsi, Eurogate est le fruit d'un rapprochement actionnarial de BLG (terminaux de Bremerhaven) et d'Eurokai (terminaux de Hambourg et en Italie hérités de Containerships). Terminal Link de CMA CGM est contrôlé à 49% par China Merchants depuis 2013. Le

<sup>1</sup> Les regroupements concernent aussi les propriétaires de navires avec plusieurs rapprochements en Allemagne.

<sup>2</sup> La plupart des grands armateurs sont engagés dans l'actionnariat de terminaux.

conglomérat chinois a acquis ses positions de Hong Kong avec l'achat ancien de Modern Terminals (1996) et en Chine. CM contrôle par ailleurs 30% de Shanghai International Port Group (SIPG), géant portuaire avec des ambitions mondiales.

### Les méga opérateurs du roulier européen

Dans les années quatre-vingt / quatre-vingt-dix, les gouvernement libéraux et la concurrence du tunnel sous la manche participèrent à une première concentration dans le roulier Nord européen (seule la Belge RTM a totalement disparu). Pour simplifier, le suédois Stena de la famille Olsson a ainsi, récupéré Sealink (GB), SMZ / Crown Line (PB) et Scandline AB (Suède). L'armement est encore plus présent en Baltique après le rachat en 2012 des lignes Allemagne – Pays Baltes à Scandline et la reprise en 2016 de la petite ligne de Celtic Link entre Cherbourg et Rosslare).

Le grand concurrent en Europe du Nord est la vieille société danoise DFDS<sup>3</sup>. Grossièrement, DFDS est plutôt orientée fret alors que Stena est plutôt passagers. DFDS a pris des positions en Baltique (Lisco 2001, Latline 2003, Navirail 2017), mais c'est surtout le rachat de Norfolkline à Maersk (2009) qui lui a donné des positions en mer du Nord (l'Irlande ayant été revendue à Stena), aux Pays-Bas et à Dunkerque et Calais. L'arrimage à Calais après la faillite de Sea France (2011) et l'échec de Myferry link (2015) ainsi la DSP de Dieppe, fait de DFDS l'opérateur dominant du marché Nord Manche – Détroit.

Le précurseur de la privatisation maritime pour l'Europe du Sud fut l'Espagne de Manuel Aznar avec celle en 2002 de Tramediterranea au profit de Acciona, un grand groupe national de BTP. En 2017, celui-ci s'est désengagé en vendant la compagnie à Armas, l'acteur espagnol des Canaries constituant un groupe plus puissant pour lutter contre Balearia qui a une forte politique d'achat de navires et s'allie à Fred Olsen sur les Canaries. Dans un même temps dans le ro-ro fret Suardiaz reprenait Nisa Maritima.

Un autre gouvernement libéral, celui de Silvio Berlusconi en Italie, engagea en 2010 la cession du groupe public Tirrenia. Le processus aboutit à une étrange privatisation en 2012 au profit d'une alliance baptisée *Compagnia Italiana di Navigazione* formée des trois grands opérateurs nationaux Grimaldi, Moby et GNV. Cette situation étrange ne perdura pas laissant en 2015 à l'un d'entre eux, Moby Lines le contrôle unique de Tirrenia, une acquisition bien plus grosse que la Lloyd Sardegna en 2006. En 2012, Moby a repris la compagnie publique des îles toscanes (Toremar).

<sup>3</sup> L'opérateur roulier est majoritairement possédé par une fondation liée à l'une des familles pionnières du monde maritime danois.

En Italie, Grandi Navi Veloci (GNV) est depuis 2011 contrôlé par la société Marininvest de la famille Aponte, le propriétaire de MSC<sup>4</sup> et déjà propriétaire de SNAV (1985, région de Naples). Le virage vers le roulier de MSC s'est vu aussi par le rachat de 49% de l'armement génois Linea Messina spécialiste du conro vers l'Afrique.

Le troisième acteur italien Grimaldi a pris lui une ampleur européenne. Depuis 2006, l'armement contrôle la société finlandaise Finnlines orientée uniquement vers le fret permettant un positionnement important en Baltique. Grimaldi a pris ensuite le contrôle de Minoans Lines à partir de 2008. L'objectif suivant était la récupération de l'ensemble du capital de Hellenic Seaways avant d'échouer l'an dernier face au groupe grec Attica qui consolide à son profit une part du marché domestique. Le dernier achat est pour l'instant un petit acteur du fret vers la Sicile (New TTT Lines, 2018).

Le secteur roulier turc structuré depuis les guerres balkaniques et profitant de l'intégration économique avec l'Europe, possédait en 2016 trois acteurs : UN Roro, Ulusoy et Ekol. En 2017, le premier a repris le second avant qu'en 2018, avec une certaine surprise, DFDS rachète UN Roro. Déjà opérateur entre Marseille et Tunis (repris en 2012 à LDA), le groupe danois s'affirme, ainsi comme un acteur important du roulier méditerranéen et peut ambitionner une place majeure dans le fret

La consolidation du roulier européen tourne à l'organisation autour d'une poignée de géants pan-européens et de gros spécialistes régionaux avec quelques points de concurrence (Détroit, îles méditerranéennes, Finlande, Grèce). La consolidation et quelques proximités entre armements permettent aussi, au travers de flottes plus élargies, de commander des séries de navires ce qui permet des économies d'échelle et de relever aussi les défis environnementaux qui s'imposent aux flottes européennes.

### Difficile rassemblement dans le pétrole et vracs secs

Les marchés pétroliers, minéraliers ou agricoles sont caractérisés par une grande diversité : produits, routes, navires. L'atomisation de l'offre maritime est totale et la consolidation paraît impossible. Néanmoins, la crise des secteurs (vracs après 2009, pétrole après 2015) peut être l'occasion de fusions et d'acquisitions. De fait, seuls quelques mouvements sont notables.

<sup>4</sup> Le groupe italien se développe aussi dans la croisière en tentant de se tailler une bonne part de marché dans un secteur dominé par Carnival, NCL et RCCL. Ce dernier a acquis en 2017 un acteur de la niche luxe Silversea Cruises. De son côté, l'Asiatique Genting Hong Kong (Star Cruise) a repris Cristal Cruise du japonais NYK.

Dans le pétrole, on note en 2007 qu'en Russie Novoship a été intégré au groupe SCF (Sovcomflot) et en 2014 en Arabie Saoudite Vela, la filiale de l'Aramco, a disparu dans le transporteur national NSCSA (Bahri). Aux côtés de ces compagnies de pays producteurs, le secteur pétrolier est dominé par le monde maritime grec et quelques autres européens. Quelques rassemblements font l'actualité. Le belgo-grec Euronav a fusionné en 2017-2018 avec Gener8 Maritime (produit de la fusion en 2015 de General Maritime et Navig8 Crude Tanker). Navig8 Product Tankers a été reprise par Scorpio Tankers.

En Norvège, BW a pris 33,5% de DHT contre la cession de sa flotte de VLCC face à son concurrent Frederiksen. Pour les produits raffinés, BW Tankers a pris des positions chez le Danois Hafina Tankers, mais a échoué avec l'américain Dorian LPG. On relève quelques mouvements dans le secteur chimiquier. Dans le secteur du vrac, on note juste que Star Bulk achète la flotte de Songa Bulk et l'acquisition de Quintana par Golden Ocean en 2017.

Ces mouvements pèsent que très relativement sur les marchés. La consolidation n'est possible que sur certains navires en nombres plus réduits car affectés à des routes spécifiques dans le pétrole (pétroliers aframax, suezmax et VLCC, vraquiers capesize). Dans ces secteurs, il existe déjà un fonctionnement "restreint" avec la mutualisation de l'offre par plusieurs armateurs au travers de *pools*. Une forme relative de consolidation commerciale revendiquée par les acteurs plutôt qu'une consolidation structurelle que ne peuvent réaliser des secteurs encore trop fragmentés à la différence des auteurs des lignes régulières (conteneurs, rouliers).

### La construction navale face à la crise

Les derniers morceaux européens de la construction navale vivent depuis une grosse décennie des évolutions d'entreprises plus que mouvantes. Là encore, la crise et la reconfiguration sur le secteur étroit de la croisière<sup>5</sup> et quelques niches ont provoqué une consolidation notable. Le norvégien Aker a rassemblé dans les années 2000 des morceaux épars de la navale Européenne avec des petits chantiers norvégiens, des constructeurs finlandais (Masa Yards, Finnyards) et les Chantiers de l'Atlantique de Saint-Nazaire vendus par Alstom en 2005.

Néanmoins, dès 2007, le groupe coréen STX Shipbuilding reprit l'ensemble à Aker Yards. Les difficultés en Corée l'ont amené à vendre le site finlandais de Turku à Meyer Werft (2014) donnant une double capacité productive à l'entreprise familiale de Papenburg. Le site d'Helsinki finissant en 2013 – 2014 dans les mains d'United Shipping

Corporation (Russie). Fincantieri a repris à la même époque les chantiers de l'offshore en Norvège, en Roumanie, au Brésil et au Vietnam (devenus Vard). L'entreprise italienne a souhaité racheter le site de Saint-Nazaire en 2017 même si la gouvernance industrielle franco-italienne doit encore être réglée.

A ce panorama, il faut ajouter les chantiers allemands. Genting Hong Kong a décidé en 2016 de racheter trois chantiers d'Allemagne orientale (Nordic Yards à Wismar, Warnemünde et Stralsund) regroupés dans MV Werften auxquels s'ajoute le site de réparation de Bremerhaven (Lloyd Werft, 2015). Toujours en Allemagne, le constructeur de mega yachts Lürssen concentre beaucoup de petits chantiers ainsi que le réparateur de Hambourg Blohm + Voss. Dans ce secteur on note aussi les achats du néerlandais Damen dont des sites français en 2012 (Brest, Dunkerque). Le site de Marseille est lui depuis 2017 dans le groupe génois de San Giorgio del Porto.

Le Japon n'échappe pas à des phénomènes de concentration industrielle face à la concurrence coréenne et chinoise. Le vaste secteur japonais avec ses filiales dans les autres pays d'Asie est relativement simplifié avec souvent des entreprises (souvent division de géants industriels) repositionnées sur des niches à haute valeur ajoutée, mais rien n'est acquis d'autant plus que les groupes maritimes japonais n'hésitent pas à commander chez les voisins.

En 2013, la fusion de la division navale d'IHI Marine avec Universal Shipbuilding a donné naissance à Japan Marine United (JMU). Le numéro un japonais Imabari a acheté quelques petits chantiers (Koyo Dockyard, Tadotsu Shipyard, Minaminippon). Néanmoins, une autre tendance se dégage. En 2017 Mitsubitchi HI a conclu une alliance avec Imabari, Oshima et Namura et l'an dernier une autre alliance s'est formée entre Mitsui Engineering & Shipbuilding (MES) et Tsuneishi Shipbuilding.

Reste en Extrême-Orient des spéculations récurrentes sur l'avenir de Daewoo Shipbuilding and Marine Engineering (DSME) aujourd'hui propriété de l'État coréen et numéro deux mondial. Un rachat par Hyundai était d'actualité début 2019. L'État coréen est soucieux aussi du tissu des plus petits constructeurs mis à mal par la crise du secteur. Il en va de même en Chine avec une contraction de l'industrie navale et régulièrement des spéculations sur la fusion entre les deux groupes géants chinois (CSSC, CSIC), évoquée la dernière fois au printemps 2018. De toute façon le tissu de la construction navale chinoise sera à l'évidence simplifié ces prochaines années.

Paul TOURRET

<sup>5</sup> La crise liée à l'effondrement des prix pétroliers a provoqué des mouvements dans le secteur offshore avec par exemples les fusions Ensco et Rowan (forage), Transocean et Ocean Rig (exploitation plate-forme), Technip et FMC (construction), Tidewater et Gulfmark (services).