



**HAL**  
open science

## L'intervention sur terre des armements de lignes régulières

Pierre Franc

► **To cite this version:**

Pierre Franc. L'intervention sur terre des armements de lignes régulières. Gestion et management. Université Paris-Est, 2009. Français. NNT: . tel-00446074v1

**HAL Id: tel-00446074**

**<https://theses.hal.science/tel-00446074v1>**

Submitted on 11 Jan 2010 (v1), last revised 6 Dec 2010 (v2)

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**ÉCOLE DOCTORALE « VILLE ET ENVIRONNEMENT »**

**Thèse de doctorat de l'Université Paris-Est**

**Champ disciplinaire : Transport**

**Pierre FRANC**

L'INTERVENTION SUR TERRE DES ARMEMENTS DE LIGNES RÉGULIÈRES :

LE CAS DE LA RANGÉE NORD EUROPE

*Thèse dirigée par Antoine FRÉMONT*

Présentée et soutenue publiquement le vendredi, 27 Novembre 2009

**Jury :**

Claude Comtois	Professeur de Géographie, Université de Montréal
Antoine Frémont	Directeur de Recherche, INRETS
Elisabeth Gouvernal	Directeur de Recherche, INRETS
Jean-Marc Lacave	Directeur Général de la CMA CGM et membre du directoire
Patrick Niérat	Chercheur, INRETS, encadrant de thèse
Theo Notteboom	Professor of Maritime Economics and President of the Institute of Transport and Maritime Management Antwerp (ITTMA), rapporteur
Gilles Paché	Professeur de Sciences de Gestion, Université de Méditerranée Aix-Marseille, rapporteur

Laboratoire d'accueil : INRETS-SPLOTT

INRETS : Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité.

SPLOTT : Systèmes Productifs, Logistique, Organisation des Transports et Travail.



## REMERCIEMENTS

Merci à Antoine Frémont, mon directeur de thèse, pour ses conseils, son exigence, son soutien mais aussi pour tous les bons moments passés ensemble, à travailler, à échanger, à plaisanter.

Merci à Patrick Niérat, mon encadrant, pour m'avoir ouvert les portes de la recherche, m'avoir toujours soutenu et m'avoir transmis, du moins je l'espère, un peu de sa rigueur et de sa connaissance fine du transport de marchandises.

Merci à Elisabeth Gouvernal, la directrice de mon unité de recherche, pour m'avoir toujours chaleureusement soutenu et m'avoir fait profiter de toute son expérience maritime.

Merci à Gilles Paché pour ses conseils et aux membres du jury pour le temps consacré.

Merci à Ludovic Vacher pour la réalisation des documents cartographiques.

Merci à toutes les personnes de l'unité de recherche SPLOTT et aux documentalistes de l'INRETS qui m'ont permis de passer d'agréables années en leur compagnie.

Merci aux nombreuses personnes sollicitées au cours de ma recherche et en particulier aux représentants de MSC pour leur disponibilité malgré un emploi du temps souvent très chargé.

Merci à Martijn Van der Horst pour notre coopération fructueuse à Rotterdam.

Merci à Séverine, Nicole, Vincent, Christophe, Cécilia pour leur relecture et leur aide.

Merci à Emmanuel et Zehir pour les pauses ping-pong à un moment charnière de la thèse.

Merci à ma famille, et en particulier à mes parents, pour m'avoir donné les moyens de réussir mes études et m'avoir toujours soutenu.

Enfin, Monica, merci pour tout.



## RÉSUMÉ

Les armements sont des transporteurs maritimes parfois amenés à intervenir dans la mise en œuvre de terminaux portuaires, de services de transport terrestre et de terminaux intérieurs. Ces comportements d'ancrage prennent des formes différenciées, mais chaque armement espère tirer un avantage concurrentiel sur le marché investi.

Notre travail vise à répondre à deux questions : quels sont les facteurs conditionnant la mise en œuvre par les armements de comportements terrestres différenciés ? Ces différences agissent-elles sur l'avantage concurrentiel dégagé par les armements sur les segments investis ?

Un cadre théorique au carrefour de l'économie de proximité et des sciences de gestion a été construit et confronté aux rapports qu'entretiennent les armements avec les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe. Les raisons ayant permis à Maersk, MSC, CMA CGM et NYK, et pas à d'autres, d'intervenir de manière différenciée sur terre ont été décryptées. Enfin, la compétitivité que ces comportements d'ancrage procurent à ces quatre armements par rapport à ceux qui n'interviennent pas sur terre a été appréhendée.

Au-delà de la rencontre industrie-firme-territoire, les dynamiques concurrentielles entre les armements d'une part et entre les territoires d'autre part agissent directement sur les attributs des différents comportements de territorialisation. La dynamique temporelle du développement des comportements d'ancrage conditionne sensiblement l'avantage concurrentiel procuré ; avantage dont la durabilité est étroitement liée à la densité et à la connexité des services terrestres développés.

Mots clés : Transport maritime, Compétitivité, Port, Arrière-pays, Territorialisation, Intermodalité, Conteneurisation, Europe

# SUMMARY

## **Port hinterland involvement of shipping lines: the case of the North Range**

Shipping lines are maritime carriers who on occasion implement handling terminals, hinterland transport services and inland terminals in order to improve their competitiveness. These courses of action are developed in different ways but every shipping line hopes to develop a competitive advantage on the market invested.

The thesis aims to answer two questions: what are the determining factors for the different forms taken by the enlargement of scopes of shipping lines? Do these differences have an impact on the competitive advantage of the shipping lines?

A theoretical framework mixing concepts in proximity economics and strategic management has been built and tested on the North Range. The reasons why Maersk, MSC, CMA CGM and NYK implement different port and hinterland services, compared to other carriers, have been analysed. The competitiveness triggered by these enlargements of scopes has been analysed.

Besides the industry-firm-territory logic, competitive dynamics between shipping lines on one hand, and between territories (port and its hinterland) on the other hand, impact the way carriers implement their port hinterland services. The competitive advantage triggered depends on the temporal dynamic of the services implemented. The sustainability of these advantages depends on the density and connexity of port hinterland services developed.

Key words: Maritime transport, Competitiveness, Port, Hinterland, Territorialization, intermodalism, contenerization, Europe

# SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>1</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>3</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>4</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>7</b>
<b>PARTIE 1.CONSTRUCTION D’UN CADRE D’INTERPRÉTATION THÉORIQUE DE L’INTERVENTION DES ARMEMENTS SUR TERRE .....</b>	<b>19</b>
<b>CHAPITRE 1.L’INTERVENTION DES COMPAGNIES MARITIMES SUR TERRE : UN PROCESSUS NULLEMENT UNIFORME .....</b>	<b>21</b>
1. Une analyse stratégique ciblée sur la chaîne conteneurisée.....	21
2. Questionnement sur les comportements stratégiques terrestres .....	28
3. Une intervention sur terre prenant différents niveaux d’intensité.....	37
Synthèse chapitre 1.....	46
<b>CHAPITRE 2.INDUSTRIE MARITIME, ARMEMENT ET TERRITOIRE : LES ENSEIGNEMENTS DE LA LITTÉRATURE.....</b>	<b>47</b>
1. Les facteurs intrinsèques à l’industrie maritime expliquant l’engouement des armements pour les maillons terrestres .....	49
2. La prise en compte de la rencontre de la firme et du territoire dans la littérature en transport maritime .....	58
3. Enseignements et limites de l’approche par la théorie des coûts de transaction.....	61
Synthèse chapitre 2.....	69
<b>CHAPITRE 3.CONDITIONS DE LA TERRITORIALISATION DES ARMEMENTS ET COMPÉTITIVITÉ DEGAGÉE.....</b>	<b>71</b>
1. Les conditions de l’intervention des compagnies maritimes sur terre .....	72
2. Compétitivité des comportements de territorialisation .....	84
Synthèse chapitre 3.....	93
<b>CONCLUSION PARTIE 1 .....</b>	<b>95</b>
<b>PARTIE 2.LES CONDITIONS DE LA TERRITORIALISATION DES ARMEMENTS : LE CAS DE LA RANGÉE NORD EUROPE .....</b>	<b>97</b>
<b>CHAPITRE 4.1965-1994 : DE LA LOCALISATION AUX TENTATIVES DE TERRITORIALISATION DES ARMEMENTS .....</b>	<b>101</b>
1. 1965-1980 : période de localisation des armements .....	102
2. Les années 1980-1994 : tentative de territorialisation des armements.....	120
Synthèse chapitre 4.....	138
<b>CHAPITRE 5.LA TERRITORIALISATION DES ARMEMENTS DEPUIS 1994 : DESCRIPTION ET TENTATIVE DE MESURE .....</b>	<b>141</b>
1. Intensité transactionnelle et spatiale des comportements de territorialisation de Maersk, MSC, CMA CGM et NYK.....	144
2. La territorialisation des armements appréhendée par la production de transport ..	162
3. Enseignements de l’analyse menée et réflexions méthodologiques.....	175
Synthèse du Chapitre 5.....	181



CHAPITRE 6.LES FACTEURS FAVORISANT LA TERRITORIALISATION DE CERTAINES COMPAGNIES MARITIMES .....	183
1. Des territoires en mutation et différemment perméables à l’ancrage des armements .....	184
2. Des armements inégalement capables et enclins à se territorialiser.....	222
Source : élaboration propre .....	233
Synthèse chapitre 6.....	234
CHAPITRE 7.LA TERRITORIALISATION DES ARMEMENTS : RÉSULTAT D’UNE RENCONTRE ALLANT AU-DELÀ DU SIMPLE TRIPTYQUE INDUSTRIE-FIRME-TERRITOIRE.....	237
1. La territorialisation principale des armements .....	237
2. La territorialisation secondaire centrale .....	255
3. La territorialisation secondaire périphérique.....	263
Synthèse chapitre 7.....	273
CONCLUSION PARTIE 2 .....	275
<b>PARTIE 3.DIFFERENTS COMPORTEMENTS DE TERRITORIALISATION POUR QUELLE COMPÉTITIVITÉ ? .....</b>	<b>281</b>
CHAPITRE 8.LA VALEUR CAPTURÉE EN SE TERRITORIALISANT : UNE BOITE NOIRE EXPLORÉE SUR UN CAS CONCRET .....	285
1. Les contours de la définition quantitative de la valeur.....	286
2. Un cas d’étude pour préciser le contenu de la notion de valeur.....	292
3. Surcroît de bénéfices $\Delta B_{ap}(T)$ par conteneur transporté et valeur dégagée .....	307
Synthèse chapitre 8.....	313
CHAPITRE 9.AVANTAGE CONCURRENTIEL PROCURÉ PAR LES DIFFERENTS COMPORTEMENTS DE TERRITORIALISATION .....	315
1. La valeur procurée par les différents comportements de territorialisation.....	316
2. La rareté des comportements de territorialisation .....	344
3. L’avantage concurrentiel : résultat de la dynamique temporelle de l’ancrage.....	352
Synthèse chapitre 9.....	360
CHAPITRE 10.DURABILITÉ DE L’AVANTAGE CONCURRENTIEL.....	361
1. La durabilité de l’avantage concurrentiel des armements à l’épreuve de l’approche RBV.....	361
2. Durabilité de l’avantage concurrentiel : quid de la durabilité pour le territoire ?..	374
Synthèse chapitre 10.....	386
CONCLUSION PARTIE 3 .....	387
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>393</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>407</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>427</b>
<b>LEXIQUE .....</b>	<b>455</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>461</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>465</b>

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Bienvenue au cœur de la troisième guerre mondiale ». C'est en ces termes que m'a accueilli, un matin d'automne 2006, le responsable intermodal de MSC à Anvers. Me voyant quelque peu interloqué, il poursuit alors : « nous sommes en pleine troisième guerre mondiale car la concurrence qui nous oppose aux autres compagnies maritimes est plus rude que jamais pour capter, sur terre, le fret que l'on souhaite transporter en mer ». Pour autant, cet enjeu essentiel de MSC et des autres armements – capter sur terre des volumes pour remplir les navires – n'a en soi rien de révolutionnaire : cela constitue le cœur de métier des compagnies maritimes de lignes régulières. L'évolution repose en réalité sur les moyens mis en œuvre sur les maillons portuaire et terrestre pour répondre à cet enjeu. En intervenant dans la mise en œuvre de services de manutention portuaire, de transport terrestre, voire de terminaux intérieurs sur des marchés bien ciblés, un certain nombre d'armements étendent la concurrence qui les oppose en mer à l'offre de services porte à porte.

### *Le maillon terrestre : un enjeu pour les compagnies maritimes*

L'idée selon laquelle les armements peuvent trouver sur terre les moyens de renforcer leur attractivité pour contrôler le transport des conteneurs sur l'ensemble de la chaîne porte à porte n'est pas innovante. Les armateurs les plus visionnaires ont compris dès les premières heures de la conteneurisation que la démocratisation de l'emploi du conteneur – une boîte métallique aux dimensions standardisées et dont les pièces de coin permettent la manutention et le transport sur différents modes – devait bouleverser leur activité et rapprocher voire enchevêtrer les activités maritime, portuaire et terrestre jusque-là segmentées.

A l'exception de quelques armements qui disposent, dès l'internationalisation de la conteneurisation, de terminaux portuaires dédiés sur leur port d'ancrage historique en Asie et aux Etats-Unis, la plupart restent dans un premier temps figés sur le maillon maritime. Comme dans toute industrie, les évolutions ne prennent pas forme du jour au lendemain. Au moment de l'avènement de la conteneurisation, le contexte institutionnel dans les ports et arrière-pays ne se prête pas à l'intervention des armements sur terre. Mais ce n'est pas tout. Les armements trouvent dans les années 1960 et 1970 de nombreux gisements de productivité en mer. Ils exploitent les bénéfices de l'emploi du conteneur mais aussi les retombées liées à l'ouverture de certains marchés autrefois contrôlés par des relations séculaires entre

colonisateurs et colonisés, à l'internationalisation des échanges renforcée par l'avènement du Japon sur la scène internationale, à la diminution des droits de douane, à la multiplication des zones de libre échange, en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Asie.

Le ralentissement relatif de l'économie au début des années 1980 et l'arrivée sur le marché de la ligne régulière des outsiders octroient soudain aux maillons portuaire et terrestre de nouvelles vertus. Certains armements pensent que « la bataille des armements se gagne à terre »<sup>1</sup>. Les comportements d'ancrage émergent en particulier par la mise en œuvre de services ferroviaires aux Etats-Unis. Les années passent et cet intérêt des armements pour les maillons portuaire et terrestre ne se dément pas. Dans une économie qui devient mondialisée, où l'éclatement spatial des filières renforce la dépendance des entreprises industrielles au transport et à la logistique, les armements s'intéressent sensiblement aux maillons terrestres car ils sont confrontés à un double défi : répondre à la demande des chargeurs qui souhaitent externaliser leurs prestations de transport auprès d'un minimum d'acteurs, limiter les coûts liés au passage portuaire et à la logistique du conteneur.

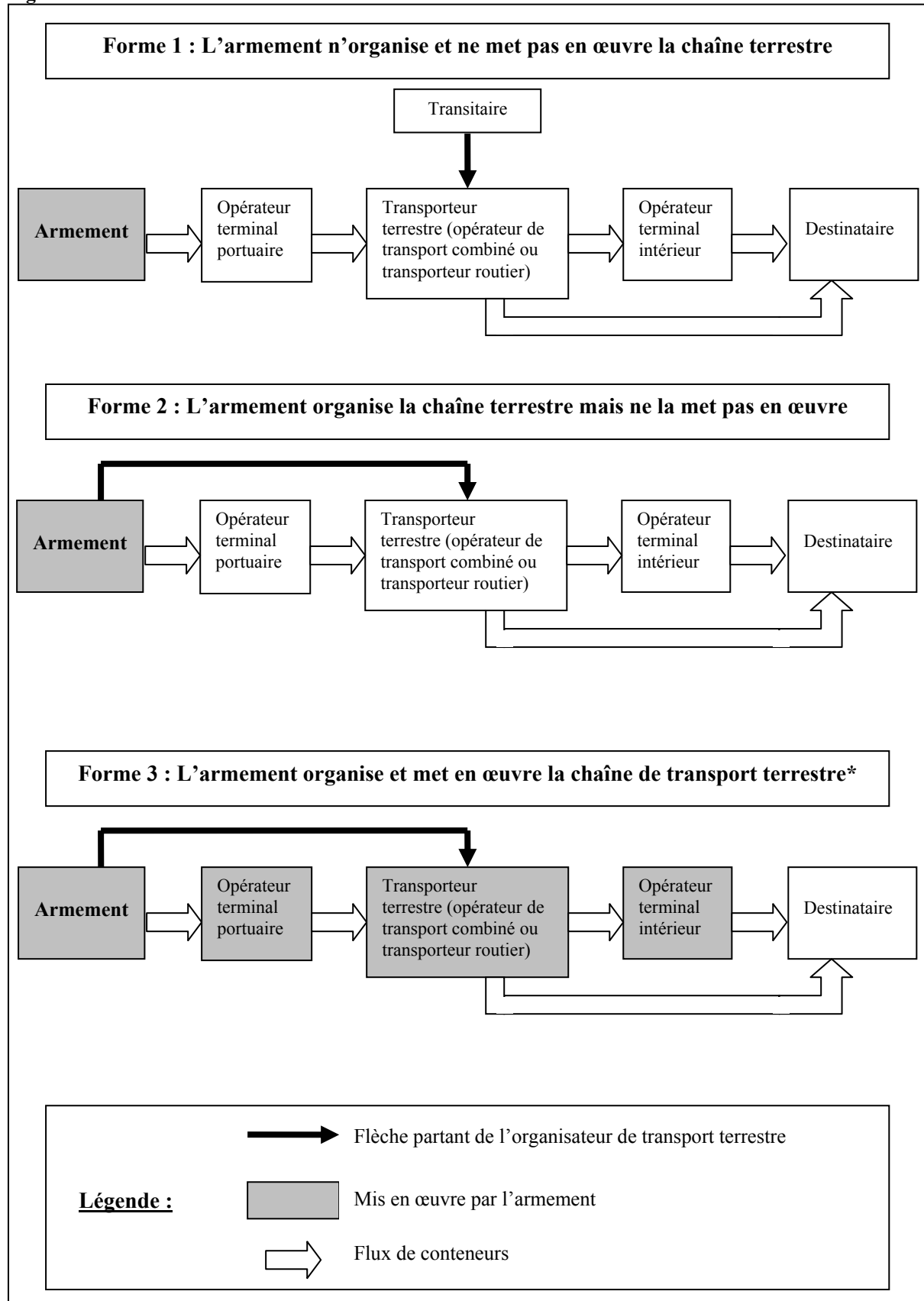
Ainsi, même si le cœur de métier des armements consiste toujours à articuler judicieusement les lignes maritimes, à tirer profit des économies d'échelle liées à la croissance de la taille des navires, à développer des accords de partage de navires, alliances et autres consortiums, une lame de fond tend à orienter un nombre croissant d'armements vers les maillons portuaire et terrestre, en Asie, en Amérique du Nord, en Europe. De nouveaux schémas se développent pour organiser et mettre en œuvre ces maillons. Trois formes peuvent être retenues en fonction de l'implication de l'armement. Le transport terrestre peut tout d'abord être organisé en *merchant haulage*<sup>2</sup>, c'est-à-dire par le chargeur ou un transitaire. L'armement intervient alors ni dans l'organisation du transport terrestre, ni dans sa mise en œuvre (Forme 1). Le transport terrestre peut ensuite être organisé en *carrier haulage*, c'est-à-dire par l'armement, sans que celui-ci n'intervienne nécessairement dans la mise en œuvre des maillons terrestres (Forme 2). Enfin, l'armement peut intervenir dans l'organisation du transport terrestre et dans la mise en œuvre de la chaîne terrestre en contrôlant tout ou partie des activités de terminaux portuaires, de transport terrestre, de terminaux intérieurs (Forme 3).

---

<sup>1</sup> Interview de C. Abraham, président de la CGM », Journal de la marine marchande, 5 juillet 1984, p. 1343-1348.

<sup>2</sup> Le terme de *merchant haulage* est défini dans le lexique se trouvant en fin de thèse.

**Figure 1: Trois formes d'intervention des armements au sein de la chaîne terrestre**



\* Dans la pratique, l'armement n'intervient pas nécessairement dans la mise en œuvre simultanée de tous les maillons terrestres.

Source : élaboration propre

La diversité des rapports entretenus par les compagnies maritimes sur les maillons terrestres ne s'arrête pas à ces trois formes organisationnelles. L'intervention dans l'organisation de la chaîne terrestre peut prendre plusieurs formes en fonction de la manière dont les armements commercialisent leurs services (deuxième forme de la Figure 1). Les armements n'interviennent pas non plus identiquement dans la « mise en œuvre » de la chaîne terrestre (troisième forme de la Figure 1). La direction est souvent la même, de la mer à l'arrière-pays, mais la démarche et la vitesse d'exécution diffèrent d'une compagnie maritime à l'autre, d'un arrière-pays à l'autre.

### ***L'intervention des armements sur terre : un enjeu pour les territoires***

Chaque port constitue avec son arrière-pays un espace où se rencontrent les armements, les opérateurs de terminaux et l'ensemble des prestataires participant à la mise en œuvre des chaînes terrestres. En ce sens, même si les arrière-pays portuaires se recouvrent en fonction de l'attractivité des ports, chaque place portuaire constitue avec son arrière-pays un espace d'appropriation par les acteurs locaux constituant ce que les géographes considèrent être « un territoire ».

Les pouvoirs publics reconnaissent clairement une étroite dépendance entre la compétitivité du territoire – le port et son arrière-pays – et celle des chaînes de transport qui le desservent. L'implantation d'entreprises industrielles et commerciales en un lieu donné dépend entre autres de l'efficacité des chaînes de transport et logistique. En outre, le secteur du transport et de la logistique s'avère lui-même source d'emploi.

Attentifs à ces différents aspects, les pouvoirs publics rivalisent d'investissements pour améliorer l'efficacité de leurs ports et des réseaux terrestres qui les desservent. Les Allemands cherchent à privilégier le passage par Hambourg ou Bremerhaven ; les Belges et Hollandais défendent les ports d'Anvers et de Rotterdam ; quant aux Français, ils s'attachent à attirer dans leurs ports les acteurs contrôlant les volumes de fret, en particulier les compagnies maritimes. Les efforts financiers de la sphère publique pour développer et renforcer la compétitivité des ports en témoignent : Port 2000 au Havre, Deurganckdok à Anvers, Maasvlakte 2 à Rotterdam, Betuweline, etc.

Pour rester attractifs, les territoires sont confrontés à l'impérieuse nécessité d'actionner les leviers permettant d'attirer durablement les compagnies maritimes. Ces armements tendant à

intervenir de plus en plus sur terre, la question de leur ancrage au sein des ports et des arrière-pays n'est pas anodine. Aussi, notre étude sur l'intervention des compagnies maritimes sur terre ne se limite pas à une question de stratégie d'entreprise. Elle renferme également un intérêt pour les aménageurs.

### ***L'intervention des armements sur terre : un enjeu scientifique***

De nombreux travaux académiques expliquent les raisons générales de l'engouement des compagnies maritimes pour les maillons portuaire et terrestre. Cependant, les approches adoptées sont pour la plupart typiquement « structuralistes ». Elles s'inscrivent dans la droite ligne des travaux fondateurs de Bain (1968) sur le paradigme structure – comportement – résultats (SCR), considérant que les structures de marché sont liées plus aux caractéristiques du secteur qu'aux stratégies des firmes (Rainelli, 1998). De la sorte, elles apportent de nombreux enseignements sur les raisons « générales », liées au fonctionnement de l'industrie maritime, qui amènent les armements à intervenir sur terre. Elles fournissent en revanche peu d'éléments sur les raisons pour lesquelles chaque compagnie maritime déploie un comportement stratégique différencié à l'échelle de chaque port et de son arrière-pays.

Or, les armements ne cherchent-ils pas en réalité, dans chaque port et chaque arrière-pays, à mettre en œuvre le comportement stratégique qui leur semble le mieux adapté pour parvenir à atteindre leur objectif prioritaire : capter du fret sur terre pour remplir leurs navires ? Les comportements différenciés des armements vis-à-vis des maillons terrestres ne résulteraient-ils pas de la rencontre toujours singulière de deux histoires, celle de la firme et celle du territoire ?

S'attachant pour l'essentiel à rendre compte des facteurs généraux amenant les armements à investir sur terre, la littérature existante ne s'est pas non plus réellement penchée sur la compétitivité que dégagent les armements développant des services portuaires et terrestres. Or, comme le souligne Robinson (2005), ces comportements d'intervention, dont la littérature centrée sur le fonctionnement de l'industrie maritime fait l'éloge, ne se révèlent pas toujours efficaces. Ne convient-il donc pas, comme le proposent Panayides et Cullinane (2002), d'adopter une approche centrée sur la firme, pour étudier les écarts de compétitivité entre les différents comportements d'ancrage des armements sur terre ?

Nous considérons qu'étudier les conditions de l'intervention différenciée des armements sur terre et la compétitivité émanant de ces différents comportements apporterait un réel apport aux travaux existants en transport maritime. Cet apport est, nous semble-t-il, d'autant plus pertinent et innovant que l'unité d'analyse retenue est la compagnie maritime. Aussi étudierons-nous l'intervention des armements sur terre en inscrivant notre démarche dans la lignée des « comportementalistes » qui, adhérant aux travaux de Scherer et Ross (1990), considèrent que les comportements des firmes ne sont pas seulement la conséquence du fonctionnement d'une industrie, mais bien que la firme mérite d'être considérée comme unité d'analyse car elle interagit avec les autres entreprises de son secteur et avec le territoire sur lequel elle déploie son comportement stratégique.

***Ces trois enjeux nous conduisent à ériger la problématique suivante***

Quels sont les facteurs conditionnant la mise en œuvre par les armements de comportements stratégiques différenciés sur terre et en quoi ces différences agissent-elles sur l'avantage concurrentiel dégagé par les armements sur terre ?

***L'intervention des armements limitée à la chaîne conteneurisée porte à porte***

L'économie mondiale repose aujourd'hui sur des systèmes productifs de plus en plus reliés, où le *supply chain management*, donc l'optimisation des flux d'information, de produits et d'argent, de l'approvisionnement en matière première à la vente du produit final prend une importance grandissante. Pour autant, le cœur de métier des compagnies maritimes n'est pas de gérer la logistique de la marchandise de leurs clients sur des chaînes étendues au-delà du maillon conteneurisé. Même si un grand nombre de compagnies maritimes ont mis un pied dans le monde de la logistique, leur démarche reste timide. Au risque de paraître démodé ou en retard sur les évolutions à l'œuvre, il nous semble que dans une activité aussi capitalistique que le transport conteneurisé, la pérennité des armements passe par l'optimisation de l'emploi de deux actifs essentiels : le navire et le conteneur. Mener à bien cette tâche tout en satisfaisant l'attente des chargeurs sur le maillon conteneurisé porte à porte est déjà un défi en soi. Par conséquent, notre analyse de l'intervention des compagnies maritimes sur terre sera limitée au segment conteneurisé.

### ***L'intervention des armements sur terre sera étudiée en deux temps***

Notre étude vise à étudier d'abord les conditions de l'intervention différenciée des compagnies maritimes sur terre, puis l'avantage concurrentiel dégagé par les armements en mettant en œuvre ces différents comportements d'ancrage.

Les sciences économiques et les sciences de gestion, certes cloisonnées mais ô combien complémentaires, apparaissent a priori adaptées pour étudier la question de l'élargissement des compétences de la firme dans de nouvelles activités. En sciences économiques, les travaux de Coase (1937), Williamson (1975, 1985) et leurs homologues ont considérablement défriché la question des frontières de la firme en focalisant l'analyse sur la minimisation des coûts de transaction. En sciences de gestion, l'approche par les ressources de la firme, Resource-Based View (RBV), constitue également une référence en la matière.

Ces approches tendent toutefois à sous-estimer la composante territoriale. Veltz (1996, p.14) souligne ainsi que « la vision qui domine dans les sciences sociales, et particulièrement dans l'économie, est que la dimension spatiale existe, mais ne saurait au mieux être qu'une forme seconde d'indexation des phénomènes ». Saives (2002) ajoute que les approches traditionnelles en sciences de gestion considèrent les territoires essentiellement comme support d'action des firmes mais pas comme moyen d'action.

Comment dépasser ces relations à sens unique entre la firme et le territoire ? Comment faire en sorte que notre étude ne se résume pas à la question de l'élargissement des compétences d'une firme sur un espace neutre ? La question sous-jacente que nous nous posons, de la prise en compte ou non de l'« épaisseur » du territoire est de première importance pour constituer notre cadre théorique. Cette question alimente d'ailleurs de nombreuses réflexions aussi bien en sciences de gestion qu'en sciences économiques. Alors que la mondialisation de l'économie aurait pu consacrer les approches a-territorialisées, c'est plutôt l'inverse qui se produit. Ce qui devient intéressant, comme le souligne Veltz (1996, p.11), « c'est de comprendre comment l'économie globale s'enracine, de multiples manières, dans les structures territoriales-historiques, comment le global, en permanence, se nourrit du local en le transformant ».

Aussi nous est-il apparu intéressant d'explorer les champs théoriques investis par les chercheurs s'attachant justement à appréhender cette rencontre firme-territoire. Les membres



du Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI), les participants du réseau « Dynamiques de Proximités » (Colletis, Perrat, Talbot, Veltz, Zimmermann) et les partisans de l'Ecole Française de l'Economie de Proximité (Courlet, Gilly, Pecqueur, Rallet, Torre) ont particulièrement œuvré pour étudier la territorialité des firmes. Par delà même le point de vue individuel de la firme, c'est la question plus large de l'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques que ces chercheurs appréhendent en revisitant la notion de « localisation » pour la compléter par celle de « territorialisation ». La « localisation » renvoie à une logique d'allocation de ressources exogènes, par des firmes qui tentent d'asseoir leur compétitivité en rassemblant des compétences existantes sur le marché. La « territorialisation » correspond à une logique de création de ressources avec le territoire, par des firmes voulant dégager une compétitivité « enracinée », à base territoriale, suivant des modes de coordination plus complexes que le seul recours au marché.

L'analyse intégrant le territoire comme support et moyen d'action des firmes nous est apparue particulièrement bien adaptée pour mener notre recherche. Comme le souligne Savy (2006, p.4) : « techniquement, le transport est un *process* (une opération productive) et non un produit (le bien issu du *process*) ». L'opération de transport se déroule donc dans l'espace et non pas en un point localisé. Le rapport des firmes de transport au territoire n'en est que plus concret et palpable. L'activité des principales compagnies maritimes se déclinant à l'échelle mondiale, en mer, mais aussi à l'échelle des territoires par le biais de l'intervention sur terre, répondre à notre problématique suppose de braquer le projecteur sur la rencontre entre le global et le local, prenant forme sur la partie terrestre du transport de conteneurs.

Les travaux des économistes régionaux et de la proximité qualifient les comportements stratégiques des firmes au regard des formes de coordination retenues pour construire des ressources à base territoriale. La mise en œuvre empirique traitera bien des formes de coordination mises en œuvre par les armements avec les acteurs portuaires et terrestres mais mettra aussi l'accent sur la constitution spatiale des services portuaires et terrestres façonnés par les armements. Nous serons aussi amené à hiérarchiser les comportements d'intervention des armements sur terre au regard des volumes traités sur chacun des services déployés à capacité maritime constante de l'armement. Autrement dit, l'analyse empirique proposera une description élargie des relations entretenues par les armements avec leurs différents territoires d'ancrage.

Notre étude ne se limite pas à cerner les conditions de l'intervention différenciée des armements sur terre. Elle vise aussi à décrypter l'avantage concurrentiel que tirent les armements de ces logiques d'enracinement territorial différenciées. La firme constituant toujours l'unité d'analyse, la démarche de Porter (1982) centrée sur le secteur pour en déduire les conditions de la compétitivité de la firme est exclue. En revanche, l'approche par les ressources recommandée par Panayides et Cullinane (2002) pour étudier la compétitivité des compagnies maritimes nous est apparue plus adaptée. Cette approche qui, mobilisée seule, ne permet pas forcément de bien prendre en compte les particularités de la rencontre firme-territoire, se combine en revanche bien avec les approches des économistes de la proximité pour étudier la compétitivité à base territoriale des firmes (Saives, 2002). D'ailleurs, les sciences de gestion mobilisent depuis une quinzaine d'années les travaux des économistes de la proximité pour étayer l'analyse stratégique des comportements des firmes. Aussi avons-nous choisi d'étudier la compétitivité des armements intervenant sur terre en suivant la grille d'analyse Valeur, Rareté, Inimitabilité et Non-substituabilité (VRIN) bien connue des théoriciens de la ressource. Cette étude permettra de voir si certains armements parviennent à dégager un avantage concurrentiel, éventuellement durable, en développant des services personnalisés. Ne perdons toutefois pas de vue que les liaisons sur lesquelles ces armements mettent en œuvre ces services sont limitées à un nombre restreint d'axes, sur lesquels ne sont transportés qu'une portion congrue des volumes qu'ils contrôlent en mer. Ces armements desservent par conséquent le reste du territoire de la même manière que leurs concurrents qui n'interviennent pas dans la mise en œuvre des moyens terrestres.

### ***Notre terrain d'étude : les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe***

Le terrain d'étude retenu se veut suffisamment large pour mettre en perspective les orientations stratégiques déployées par les armements au sein de différents ports et arrière-pays portuaires, et suffisamment restreint pour apprécier l'influence de ces stratégies sur la concurrence qui oppose les ports et arrière-pays entre eux. Aussi, la déclinaison des stratégies des armements sur terre sera analysée à l'échelle d'une façade maritime composée de contextes locaux particuliers.

L'Europe constitue, avec l'Asie orientale et l'Amérique du Nord, l'un des trois pôles de la triade. Le vieux continent est aujourd'hui un marché de libre-échange, résultat d'une intégration européenne toujours en cours. Ce marché de plus de 400 millions de consommateurs avec un fort pouvoir d'achat génère des volumes conteneurisés transitant en

grande partie par la rangée Nord Europe. En 2007, 65% des volumes sont manutentionnés sur la rangée Nord Europe entre Le Havre et Hambourg contre 35% par les ports méditerranéens. En écartant les hubs de Marsaxlokk à Malte, Gioia Tauro, Cagliari, Tarente en Italie et Algeiras en Espagne qui traitent pour l'essentiel des flux en transbordement sans lien avec l'arrière-pays, 78% des trafics sont manutentionnés sur la rangée Nord Europe contre 22% en Méditerranée<sup>3</sup>.

Longue d'environ 1000 kilomètres du Havre à Hambourg, la rangée Nord Europe ne compte pas moins de 15 ports impliqués en 2008 dans le transport de conteneurs. Cette densité portuaire contribue au haut degré de concurrence entre les ports. A l'inverse de la façade ouest américaine, archétype du modèle de concentration portuaire (Los Angeles/Long Beach, San Francisco/Oakland, Tacoma/Seattle et Vancouver), les ports européens, supportés par les Etats ou les collectivités locales, rivalisent entre eux pour attirer les investissements, proposer de nouveaux terminaux, encourager la mise en œuvre de nouveaux services terrestres, ce qui au final favorise la concurrence entre les armements.

La compétition entre grandes compagnies maritimes est renforcée par le positionnement géographique des principaux marchés générateurs de fret. Contrairement aux marchés asiatiques généralement localisés à proximité des côtes, en Europe, les principales zones denses en population et activités industrielles s'étendent sur plusieurs centaines de kilomètres à l'intérieur des terres et d'une façon inégale. Ces distances sont d'autant plus propices à une concurrence modale dans les arrière-pays portuaires que les principaux ports de la Rangée Nord Europe sont alimentés par un vaste réseau routier, ferroviaire et fluvial.

Pour autant, les grands prestataires logistiques occupent une place importante dans la structuration des chaînes de transport en Europe. Issus du métier de transitaire et proposant à la fois les activités de transit, de commission de transport, de logisticien, ils contrôlent la plupart des flux terrestres. De fait, le taux de *merchant haulage* est aujourd'hui supérieur à celui de *carrier haulage* dans les principaux ports situés entre Le Havre et Hambourg.

Cela n'empêche pas certains armements de s'intéresser aux maillons terrestres. L'année 1994 qui voit naître l'opérateur de transport combiné rail-route, European Rail Shuttle (ERS), d'une

---

<sup>3</sup> Statistiques reconstituées par l'auteur à partir de Notteboom (2008).

joint venture entre les armements Maersk et P&O Nedlloyd, marque un tournant dans l'intervention des compagnies maritimes au sein de l'arrière-pays de la rangée Nord Europe. Depuis, dans la foulée de Maersk qui n'a cessé d'élargir son intervention sur terre, CMA CGM, MSC et NYK lui ont emboîté le pas pour à leur tour, tisser maille après maille, leur réseau au sein des ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe. Ces compagnies maritimes pénètrent ainsi les marchés des opérations de manutention portuaire, du transport terrestre, et prennent même depuis peu le contrôle de certains terminaux intérieurs. Dans ce contexte mouvant et nullement achevé, qui voit certains armements s'immiscer dans la mise en œuvre des maillons portuaire et terrestre, mais aussi d'autres en rester éloignés, les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe nous ont semblé constituer un terrain approprié à une analyse des stratégies terrestres des armements de lignes régulières.

Nous avons donc ciblé notre analyse empirique sur les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe. Un stage de quatre mois a été réalisé au sein des agences du Havre et d'Anvers de l'armement MSC. Une cinquantaine d'entretiens qualitatifs ont également été réalisés auprès des compagnies maritimes, transitaires, opérateurs de terminal portuaire et intérieur, transporteurs combiné rail-route, fleuve-route, transporteurs routiers, chargeurs et autorités portuaires (voir Annexe 1). Cela nous a permis de confronter notre cadre d'interprétation théorique aux logiques de ces différents acteurs concernés, de près ou de loin, par les comportements stratégiques des armements sur terre.

### ***Plan de la thèse***

La première partie construira le cadre d'interprétation théorique de notre recherche. En passant rapidement en revue la manière dont les armements sont entrés sur terre depuis différentes façades portuaires, le chapitre 1 soulignera l'intérêt de considérer simultanément les caractéristiques de l'industrie maritime, des compagnies maritimes et des territoires. Une revue de la littérature académique mettra en évidence dans le chapitre 2 l'importance accordée jusqu'à présent au fonctionnement de l'industrie maritime pour comprendre les raisons amenant les armements à intervenir sur terre. Nous expliquerons également notre choix de ne pas faire reposer notre cadre d'interprétation sur la théorie des coûts de transaction, pourtant proposée par certains économistes en transport maritime. Afin de donner une « épaisseur territoriale » à notre analyse, nous introduirons dans le chapitre 3 le corpus théorique mobilisé et énoncerons plusieurs propositions de recherche.

La deuxième partie analysera les conditions de l'intervention différenciée des compagnies maritimes au sein des ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe. Deux grandes périodes seront distinguées. La première de 1965 à 1994 sera étudiée dans le chapitre 4. C'est une période où les armements se focalisent sur l'« organisation » des chaînes terrestres jusqu'en 1980 avant de tenter, généralement en vain, de se territorialiser pour répondre aux nouveaux enjeux de l'industrie maritime. Le chapitre 5 présentera les comportements de territorialisation de Maersk, MSC, CMA CGM et NYK entrepris depuis 1994. Il s'attachera également à dépasser l'approche transactionnelle pour hiérarchiser les comportements de territorialisation en fonction de leur composition spatiale et des volumes traités sur chacun des services déployés à capacité maritime constante de l'armement. Le chapitre 6 braquera le projecteur sur les évolutions des caractéristiques des territoires puis des firmes en tentant de mettre en lumière les éléments ayant favorisé l'intervention des armements sur terre à partir de 1994. Le chapitre 7 prolongera ces travaux et achèvera la discussion des conditions conduisant à l'émergence de comportements de territorialisation variés au sein des ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe.

La troisième partie discutera de la compétitivité des différents comportements d'intervention sur terre. La valeur procurée par la mobilisation de ressources et compétences étant à la base d'un avantage concurrentiel, il conviendra dans le chapitre 8, en s'appuyant sur une analyse empirique, de décrypter le contenu de la valeur d'un comportement de territorialisation. Le chapitre 9 confrontera le contenu de cette valeur avec les attributs des différents comportements de territorialisation mis en exergue dans la deuxième partie de la thèse. L'analyse de la valeur des comportements d'ancrage sera doublée de celle de leur rareté de manière à proposer une interprétation des principaux facteurs agissant sur la compétitivité de l'intervention des armements dans la mise en œuvre des maillons terrestres. Le chapitre 10 rendra compte des ingrédients de l'inimitabilité et de la non-substituabilité des ressources et compétences mobilisées sur terre par les compagnies maritimes et s'achèvera par un questionnement allant au-delà de la grille d'analyse de l'approche Resource-Based View : la durabilité de l'avantage concurrentiel procuré par un comportement d'ancrage sur terre ne dépend-elle pas également des répercussions de ce comportement sur la durabilité du développement du territoire ?

# **PARTIE 1.**

## **CONSTRUCTION D’UN CADRE D’INTERPRÉTATION THÉORIQUE DE L’INTERVENTION DES ARMEMENTS SUR TERRE**

Définir les notions employées étant un préalable à tout travail de recherche, précisons d’emblée pourquoi nous faisons référence à « l’intervention » des armements sur terre plutôt qu’à la notion d’intégration verticale si souvent employée dans la littérature en transport maritime.

Selon une définition donnée par l’OCDE<sup>4</sup>, l’intégration verticale “describes the ownership or control by a firm of different stages of the production *process*. Vertical integration may be achieved through new investments and/or merger and acquisition of existing firms of different stages of production”. Pour une compagnie (maritime), entrer dans un processus d’intégration verticale de la chaîne de transport suppose de posséder ou de contrôler une firme réalisant une activité jusqu’alors sous-traitée. Mais la seule notion d’intégration verticale ne suffit pas à définir la manière dont les compagnies maritimes mettent en œuvre des chaînes de transport terrestre : les différents degrés d’intervention s’étendent de relations de sous-traitance, à des prises de participation financière en passant par des formes de coopération (Slack et al., 2002). L’élargissement des champs de compétences des compagnies maritimes pouvant prendre différentes formes, nous privilégierons la notion d’intervention sur terre. D’après le dictionnaire du CNRTL<sup>5</sup>, « intervenir » suppose « prendre part volontairement à une action [...] et y jouer un rôle ».

Cette partie explorera alors dans un premier chapitre les origines et la nature des formes d’intervention des compagnies maritimes sur terre. Un deuxième chapitre rendra compte des analyses existantes et un troisième introduira les outils théoriques mobilisés pour constituer notre cadre théorique.

---

<sup>4</sup> Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law, compiled by R. S. Khemani and D. M. Shapiro, commissioned by the Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, OECD, 1993.

<sup>5</sup> Dictionnaire du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales consulté en ligne le 22/09/08.



# **CHAPITRE 1.**

## **L'INTERVENTION DES COMPAGNIES MARITIMES SUR TERRE : UN PROCESSUS NULLEMENT UNIFORME**

Opérant au sein de chaînes de transport qui, suite à l'avènement de la conteneurisation, sont bien plus enchevêtrées que par le passé (Martin et Thomas, 2001), les armements restent avant tout des transporteurs maritimes. Pour autant, leur regard se tourne de plus en plus au-delà du bastingage du navire.

Par conséquent, l'analyse que nous entendons mener ne peut faire l'économie, dans une première section, d'une description et délimitation de la chaîne sur laquelle nous entendons étudier l'intervention des compagnies maritimes. Une seconde section montrera que les rapports entretenus par les armements avec les territoires prennent des formes très variées d'un continent à l'autre, d'une rangée à l'autre, d'un port à l'autre. Dans une dernière section, les différentes manières pour les armements d'intervenir sur terre seront passées en revue. Ces premières analyses serviront à définir la « philosophie » du cadre d'interprétation théorique qu'il nous semble judicieux de mobiliser.

### **1. Une analyse stratégique ciblée sur la chaîne conteneurisée**

Les compagnies maritimes sont des firmes qui disposent de deux outils de production pour réaliser leur activité : des navires et des conteneurs. Le cœur de métier des armements consiste à employer ces moyens le plus rationnellement possible tout en offrant à leur client le service le plus adapté à leur demande. L'optimisation des moyens ne garantissant pas celle du service rendu, les armements sont contraints d'arbitrer, d'établir des priorités. Jusqu'à présent, l'intervention des armements dans l'offre de prestations logistiques demeure sommaire et localisée. C'est la raison pour laquelle nous ciblerons notre analyse sur l'intervention des compagnies maritimes au sein des chaînes conteneurisées sans investir le champ de la logistique de la marchandise.

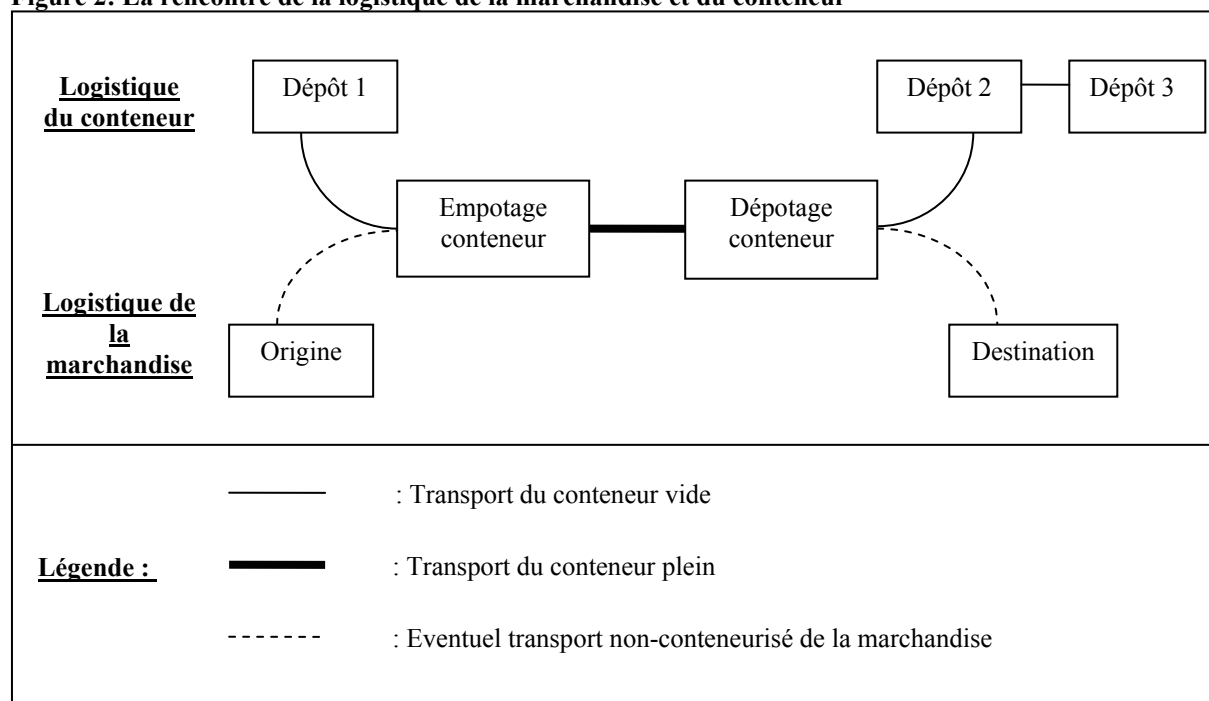


### 1.1. Le transport conteneurisé porte à porte : la rencontre de la logistique de la marchandise et du conteneur

En plus des conteneurs et des navires qu'ils possèdent en location (affrètement) ou en propriété, les armements disposent d'un certain nombre de dépôts, dans les ports ou à l'intérieur des terres, au sein desquels ils stockent et entretiennent les conteneurs vides.

La période pendant laquelle le conteneur est transporté plein ne constitue qu'un temps au sein du « cycle de rotation » du conteneur ; le temps où la logistique de la marchandise et du conteneur se rencontrent (Figure 2)

Figure 2: La rencontre de la logistique de la marchandise et du conteneur



Source : élaboration propre

Un conteneur « vit » au rythme des opérations de transport, de manutention, d'entretien et réparation qu'il subit. La logistique du conteneur se décline en plusieurs temps :

- le conteneur stationne vide sur le dépôt 1.
- le conteneur est acheminé vide jusqu'au lieu où il sera empoté. Ce transport est à la charge du client de l'armement et son prix est généralement intégré dans le prix du pré-acheminement terrestre du conteneur plein.
- le conteneur est empoté.
- le conteneur est transporté plein sur terre, en mer et à nouveau sur terre.

- le conteneur est dépoté
- le conteneur est acheminé vide jusqu'au dépôt 2 sur lequel il est restitué
- le conteneur subit des opérations de nettoyage, d'entretien, sur le dépôt 2
- le conteneur est éventuellement repositionné vide vers le dépôt 3 où il stationnera en attente d'un prochain rechargement.

Le transport du conteneur est naturellement conditionné par l'existence d'une marchandise à transporter. Considérons une marchandise envoyée depuis une origine vers une destination et devant être conteneurisée pour être acheminée par voie maritime. Plusieurs étapes marqueront le transport de cette marchandise :

- La marchandise est transportée depuis son origine jusqu'à un entrepôt où elle est stockée et subit d'éventuelles opérations logistiques de consolidation, emballage, groupage, avant d'être empotée.
- La marchandise est chargée dans le conteneur = le conteneur est empoté
- La marchandise conteneurisée est transportée successivement sur terre, en mer et à nouveau sur terre.
- La marchandise est déchargée du conteneur = le conteneur est dépoté.
- La marchandise est éventuellement dégroupée et subit d'éventuelles prestations logistiques avant d'être acheminée par un transport non-conteneurisée jusque chez le destinataire.

Le segment correspondant au transport du conteneur plein traduit la rencontre de la marchandise et du conteneur. Les bornes qui constituent ce segment matérialisent les portes des entrepôts où le conteneur a été empoté et dépoté. Lorsque l'envoi remis par un chargeur est de taille suffisante pour remplir un ou plusieurs conteneurs, on parle de transport « Full Container Load » (FCL) ; le point de départ du transport conteneurisé de la marchandise correspond alors à la porte du chargeur. En revanche, lorsque les volumes remis ne sont pas suffisants pour être constitués en unité de charge, ils doivent être groupés avec d'autres pour être conteneurisés ; on parle alors de transport « Less Container Load » (LCL). Le point de départ du transport de la marchandise conteneurisée correspond alors à la porte d'un groupeur/dégroupeur, mais pas à celle du chargeur. Dans ce cas, les première et dernière étapes marquant l'ensemble des prestations réalisées entre l'origine de la marchandise et son chargement dans le conteneur et vice-versa à l'arrivée (voir ci-dessus) ont bien lieu.

Comment les compagnies maritimes se positionnent-elles face à ces deux marchés : celui du FCL et du LCL ? Les compagnies maritimes interviennent-elles dans le transport et la logistique de la marchandise non conteneurisée ?

## **1.2. Logique des armements et logistique de la marchandise : une rencontre difficile**

Nous limiterons notre étude à l'intervention des compagnies maritimes au sein des chaînes conteneurisées de conteneurs FCL. Cela suppose de ne pas tenir compte de l'intervention des armements sur la marchandise au-delà des portes du conteneur. C'est un choix que nous assumons, même s'il apparaît quelque peu à contre courant eu égard à l'engouement des récents travaux académiques pour la notion de *supply chain*.

A en croire la récente multiplication de recherches menées sur et autour du sujet de l'élargissement des compétences des compagnies maritimes, ce phénomène serait en plein essor et révolutionnerait progressivement le métier d'amateur en métier de prestataire logistique global. Qu'en est-il dans les faits ? Les compagnies maritimes sont-elles devenues en quarante ans de véritables prestataires logistiques comme le sont les plus grands transitaires ?

Le terme « logistics » en anglais ou « logistique » en français mérite d'être considéré avec précaution. Jusqu'à la fin des années 1980, l'intervention des compagnies maritimes sur le segment « logistique » renvoie dans la littérature à la mise en œuvre de services intermodaux, à l'image des ponts terrestres reliant les côtes est et ouest des Etats-Unis. Mais à y regarder de plus près, la « logistique », terme polysémique, ne se résume pas au transport. Son sens premier la désigne comme « un ensemble d'opérations physiques touchant à l'approvisionnement d'une activité (guerrière ou industrielle), à l'organisation des transports correspondants et des opérations connexes de manutention, de stockage, d'emballage » (Savy, 2006). A partir du début des années 1990, la notion d'intégration logistique dans la littérature maritimiste prend un sens plus large et complexe que la seule notion de transport intermodal de conteneurs. Elle renvoie à l'optimisation des différentes étapes de la *supply chain* (Panayides et Photis, 2006), ce qui a priori constitue le cœur de métier des transitaires.

Un transitaire est une personne ou une entreprise, mandatée par l'expéditeur ou le destinataire d'une marchandise qui doit subir plusieurs transports successifs. Le déplacement de

marchandises d'un pays à un autre et l'exécution des formalités administratives ou douanières liées au franchissement des frontières constituent les missions d'origine du transitaire<sup>6</sup>. La palette de services a été largement élargie depuis. Le transitaire est dorénavant un agent en douane, il dispose généralement d'entrepôts, assure les prestations de groupage/dégroupage, et propose éventuellement des prestations logistiques. Son domaine d'intervention privilégié s'étend de l'organisation du transport de conteneurs pleins – le transport de conteneurs vides n'étant pas de son ressort – aux prestations logistiques apportées à la marchandise. Quelques-uns d'entre eux, DHL, Kuëhne + Nagel, Schenker, Panalpina pour ne citer que les plus grands, sont aujourd'hui des intégrateurs mais restent qualifiés de « transitaires » dans l'industrie maritime.

Les compagnies maritimes, pour leur part, sont des firmes hautement capitalistiques, confrontées à l'impérieuse nécessité de rentabiliser leurs actifs les plus générateurs de coûts : les conteneurs et les navires (Frémont, 2008). Le cœur de métier des armements demeure concentré sur la logistique du conteneur plein et vide. Le transport de conteneurs pleins constitue la partie émergée de l'iceberg, celle perçue par les chargeurs. Mais pour proposer à leurs clients des conteneurs au bon endroit, au bon moment et en quantité suffisante, les armements doivent contrôler la logistique du conteneur vide (Gouvernal et Huchet 1998 ; Franc, 2006).

Seulement trois compagnies maritimes parmi les vingt premières affirment ne pas proposer de services liés à la logistique de la marchandise : MSC, Hapag Lloyd qui s'est retirée du marché en 2004 et Wan Hai Lines. Pour les autres armements, l'intervention sur la logistique de la marchandise de conteneurs LCL mérite d'être largement relativisée pour plusieurs raisons (Frémont, 2008) : leur entrée sur le marché de la logistique est rendue délicate par leur position concurrentielle par rapport aux transitaires qui sont également leurs clients ; les prestataires logistiques apparentés à une compagnie maritime ont une force de frappe relativement limitée sur le marché, une couverture géographique généralement restreinte et leur rapport avec la compagnie maritime mère n'est pas nécessairement très étroit.

En intervenant dans l'offre de prestations logistiques de la marchandise sur les conteneurs LCL, les compagnies maritimes exacerbent la concurrence qui les oppose aux transitaires

---

<sup>6</sup> Pour plus d'informations sur l'origine du métier de transitaire, le lecteur est invité à consulter le site web des transitaires romands : <http://www.transitairesromands.ch/index.php> consulté le 1er septembre 2008.

avec les risques que cela comporte. Le contrôle des conteneurs LCL revient traditionnellement aux firmes susceptibles de réaliser les opérations de groupage/dégroupage, entreposage, etc., qui en Europe sont la spécialité des grands transitaires.

Les prestataires logistiques apparentés à une compagnie maritime restent pour la plupart des « petits poucets » au regard des plus grands transitaires aussi qualifiés de 3PLs<sup>7</sup>. Seules trois filiales de compagnies maritimes, NYK Logistics, APL Logistics et Maersk Logistics dégagent aujourd’hui un chiffre d’affaires significatif les plaçant parmi les 25 premiers 3PL mondiaux. Elles sont respectivement au 10<sup>ème</sup>, 21<sup>ème</sup> et 23<sup>ème</sup> rang (Tableau 1), mais loin du peloton de tête.

**Tableau 1: Positionnement des filiales logistiques des compagnies maritimes par rapport aux grands 3PL**

Rang parmi les 3 PL	3 PL	Chiffre d'affaires du 3PL en 2006 (millions de \$)	Chiffre d'affaires entreprise mère en 2006 (millions de \$)	Nombre d'entrepôts
1 <sup>er</sup>	DHL Logistics	31000	73000	1600
2 <sup>ème</sup>	Kühne + Nagel International	14900	14900	400
10 <sup>ème</sup>	NYK Logistics	4200	18500	260
21 <sup>ème</sup>	APL Logistics	1300	7300	162
23 <sup>ème</sup>	Maersk Logistics	800 (estimation)	35000	23

Source : Global Logistics and Supply Chain Management Magazine, May 2007, consulté en ligne le 01/07/08 : <http://glscs.texterity.com/glscs/200705/>

Ces filiales logistiques n’ont pas nécessairement une couverture mondiale. Si NYK Logistics et Maersk Logistics sont présentes de manière équilibrée en Asie de l’Est, Europe et Amérique du Nord, APL Logistics dégage 67% de son revenu aux Etats-Unis<sup>8</sup>.

Enfin, parmi les trois prestataires de services logistiques apparentés à une compagnie maritime figurant dans les 25 premiers 3PLs mondiaux, seul NYK Logistics est une filiale directe de la compagnie maritime mère, en l’occurrence NYK Lines. Cette situation mérite d’être distinguée de celle de Maersk Logistics et APL Logistics. AP Moller et MOL sont des conglomérats disposant, en plus de leur filiale de lignes régulières, d’une filiale logistique (Maersk Logistics et APL Logistics) et d’autres filiales. Dans ce cas, le lien n’est pas direct

<sup>7</sup> Un 3PL (Third Party Logistics Provider) est un prestataire tiers, prenant en charge une partie plus ou moins conséquente de la logistique de ses clients (source : glossaire du transport et de la logistique : <http://www.faq-logistique.com/Prestataire-3PL.htm>)

<sup>8</sup> Source : Global Logistics and Supply Chain Management Magazine, May 2007, consulté en ligne le 01/07/08 : <http://glscs.texterity.com/glscs/200705/>

entre la ligne maritime et la filiale logistique et les deux peuvent mener leurs activités indépendamment l'une de l'autre.

Sans nier la réelle entrée des compagnies maritimes sur le marché de la prestation de services logistiques, cette dernière activité ne constitue pas – peut-être pas encore – le cœur de leur métier. Même si un grand nombre de compagnies maritimes ont mis un pied dans le monde de la logistique, leur démarche reste timide. Toutes les compagnies maritimes n'ont pas franchi le pas. Au risque de paraître démodé ou en retard sur les évolutions à l'œuvre, il nous semble que dans une activité aussi capitalistique, la pérennité des compagnies maritimes passe par l'optimisation de l'emploi de deux actifs essentiels : le navire et le conteneur. Mener à bien cette tâche tout en satisfaisant l'attente des chargeurs est déjà un défi en soi. Par conséquent, notre analyse de l'intervention des compagnies maritimes sur terre sera dorénavant limitée au segment conteneurisé.

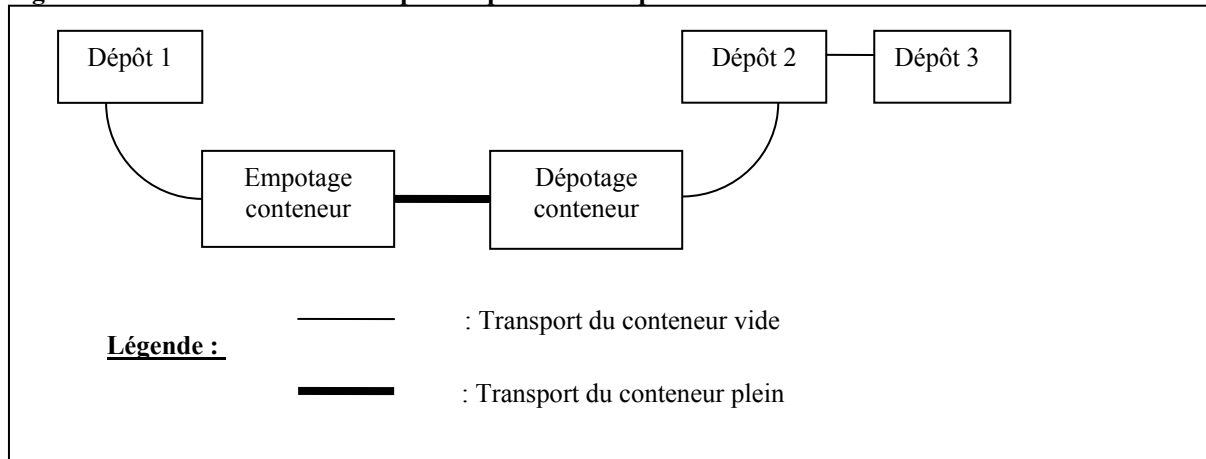
### **1.3. Notre domaine d'étude : les chaînes porte à porte de conteneurs FCL**

Lorsqu'une compagnie maritime ou un transitaire organise le transport porte à porte d'un conteneur FCL pour le compte d'un client, c'est en réalité le transport du dépôt de prise du conteneur à sa restitution dans un autre dépôt qui est organisé et facturé au client. Cette chaîne de transport de conteneurs FCL, qui s'étend de la prise du conteneur vide sur un dépôt à sa restitution dans un autre dépôt, est celle que les compagnies maritimes sont en mesure d'organiser. Cette chaîne même si elle s'étend en réalité au-delà de la porte du client – puisqu'elle va d'un dépôt à l'autre – est couramment nommée au sein de l'industrie maritime chaîne conteneurisée porte à porte. Aussi, nous conserverons cette appellation pour ne pas introduire de confusion. Nous y adjoindrons également l'éventuel repositionnement du conteneur vide (entre dépôt 2 et dépôt 3 sur la Figure 3) à condition que ce repositionnement soit réalisé sans passage par la voie maritime. Ainsi, la « chaîne conteneurisée porte à porte », ou « chaîne porte à porte » pour faire plus court, décrite dans la Figure 3, délimite notre domaine d'étude de l'intervention des compagnies maritimes sur terre<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Il n'est pas rare en effet que des conteneurs vides soient renvoyés directement d'Europe ou d'Amérique du Nord vers l'Asie. Ce sont des trajets que nous n'avons pas appréhendés dans la partie empirique (voir chapitre 8) et que nous n'intégrons donc pas dans notre domaine d'étude.

**Figure 3: La chaîne conteneurisée porte à porte définie pour la suite de l'étude**



**Note :** le repositionnement des vides entre Dépôt 2 et Dépôt 3 n'est considéré que si celui-ci prend forme uniquement sur le maillon terrestre (le repositionnement des vides en mer n'est pas considéré).

Source : élaboration propre

## 2. Questionnement sur les comportements stratégiques terrestres des armements

L'intervention des compagnies maritimes a été bornée aux chaînes « porte à porte » de conteneurs FCL. Sur ce domaine d'analyse, les compagnies maritimes sont amenées à adopter des comportements stratégiques vis-à-vis des différents maillons terrestres afin d'accroître leur compétitivité. L'immersion des armements sur terre traduit leur volonté de se présenter en organisateurs de chaînes conteneurisées porte à porte auprès des chargeurs et transitaires en pénétrant le marché de la commission de transport terrestre mais répond aussi à leur souhait de maximiser la valeur dégagée en intervenant éventuellement dans la « mise en œuvre » de ces chaînes porte à porte. Par conséquent, nous tenons à distinguer ces niveaux d'intervention qui traduisent d'une part les rapports entretenus avec les clients de l'armement et d'autre part ceux entretenus avec les prestataires répartis le long de la chaîne porte à porte (Tableau 2).

**Tableau 2: Les deux niveaux d'intervention des compagnies maritimes sur terre**

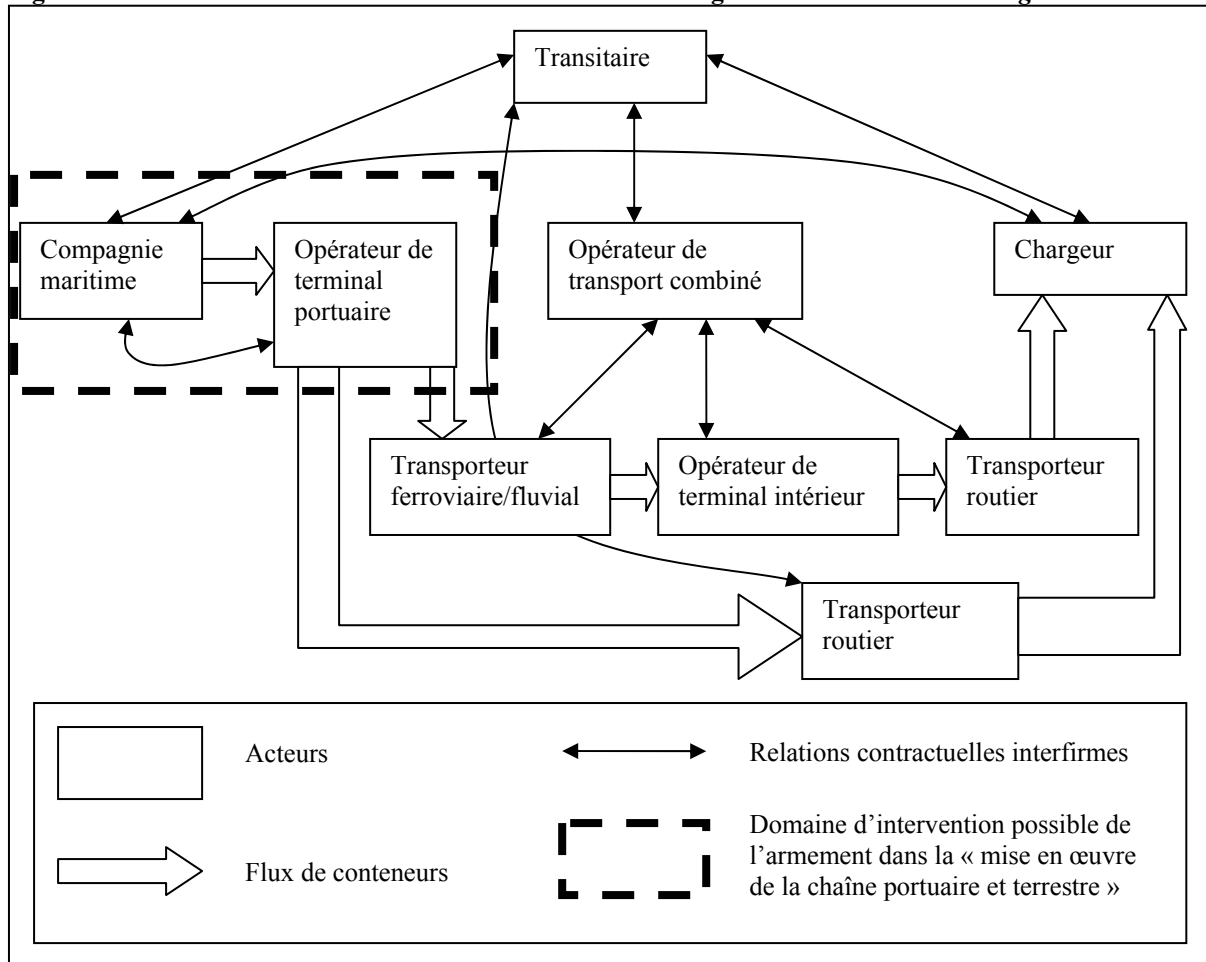
	Activité contrôlée
Intervention dans "l'organisation de la chaîne terrestre"	Commission de transport : la compagnie maritime est plus qu'un simple transporteur en mer. Elle joue également le rôle d'organisateur de transport sur terre. Le maillon terrestre est alors organisé en <i>carrier haulage</i> . Si le chargeur organise lui-même le transport terrestre ou a recours à un transitaire, le transport est organisé en <i>merchant haulage</i> .
Intervention dans la "mise en œuvre de la chaîne terrestre"	Opérateur de terminaux portuaire : la compagnie maritime intervient dans l'investissement en superstructures et/ou dans la réalisation des opérations de manutention.
	Transport terrestre : <ul style="list-style-type: none"> <li>- concernant les modes massifiés (ferroviaire, fluvial) et combiné (rail-route, fleuve-route), la compagnie maritime commercialise une quantité fixe de slots et maîtrise ou non la traction des modes de transport ;</li> <li>- concernant le transport « tout route », la compagnie maritime s'engage sur des volumes quotidiens auprès de transporteurs indépendants, pilote l'activité de certains chauffeurs voire maîtrise les moyens de traction.</li> </ul>
	Opérateur de terminaux intérieurs : la compagnie maritime intervient dans l'investissement en superstructures et/ou dans la réalisation des opérations de manutention.

Source : élaboration propre

Lorsqu'une compagnie maritime n'intervient pas dans « l'organisation de la chaîne terrestre », elle n'a pas de relations avec les transporteurs terrestres. Le transport terrestre est organisé par le client ou un transitaire en *merchant haulage*. Une compagnie maritime qui n'intervient pas dans l'organisation du transport terrestre au sein d'un arrière-pays (100% du transport terrestre organisé en *merchant haulage*) peut toutefois être active dans la mise en œuvre des opérations de manutention portuaire. Celles-ci sont négociées directement entre la compagnie maritime et l'opérateur portuaire. Les clients ou transitaires n'interviennent pas à ce niveau. En revanche, l'armement ne prendra généralement pas part à la « mise en œuvre » des prestations de transport terrestre s'il n'est pas au préalable partie prenante de leur organisation. En outre, les opérateurs de terminal intérieur étant en relation avec les transporteurs terrestres, l'armement qui n'intervient pas dans l'organisation du transport terrestre, donc a fortiori dans sa mise en œuvre, n'investit généralement pas non plus dans la mise en œuvre de terminaux intérieurs. Ces considérations sont synthétisées dans la Figure 4.



**Figure 4: relations interfirmes au sein de chaînes terrestres organisées en *merchant haulage***

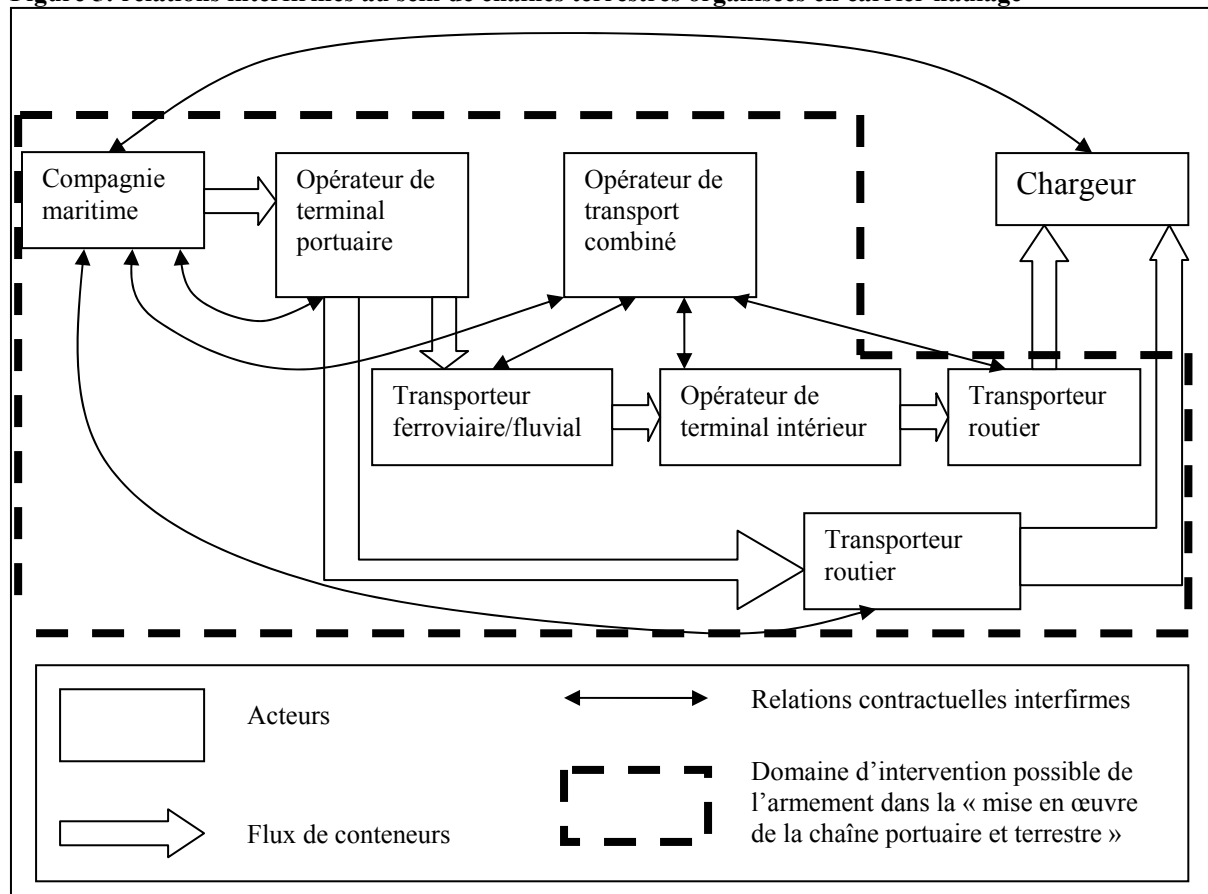


Source : élaboration propre

Si la compagnie maritime intervient dans l'organisation de certains transports terrestres en *carrier haulage*, elle développe alors des relations interentreprises avec les opérateurs de transport combiné et transporteurs routiers. Pour les dessertes par la route, la relation interentreprises se limite au rapport armement/transport routier. Dans le cas d'un transport combiné, les relations interentreprises sont plus complexes du fait des différents échelons d'intervention. Il convient à cet égard de bien distinguer l'opérateur de transport combiné qui commercialise un service rail-route ou barge-route, de l'entreprise de transport ferroviaire, fluvial ou routier qui assure la traction du transport. L'armement peut être amené à intervenir à différents niveaux de la mise en œuvre du transport intermodal : seulement en tant qu'opérateur intermodal, plus intensément dans l'offre de la traction voire en tant qu'opérateur du terminal intérieur. Dans le cas « le plus intégré », l'armement pourra aller jusqu'à contrôler toutes ces activités comme présenté dans la Figure 5<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Nous n'avons pas évoqué l'échelon de la gestion de l'infrastructure car les armements n'interviennent jamais à ce niveau. Cela n'implique pas pour autant que les armements n'ont jamais de relation avec les gestionnaires

Figure 5: relations interfirmes au sein de chaînes terrestres organisées en carrier haulage



Source : élaboration propre

Quelles sont les conditions conduisant à la mise en œuvre de comportements stratégiques d'intervention sur terre de la part des armements ? Ces développements ont-ils été favorisés au sein d'arrière-pays particuliers ?

## 2.1. L'intervention sur terre : la rencontre d'une industrie, d'une firme et d'un territoire

L'intervention des armements sur terre n'a de pertinence qu'à partir du moment où le fonctionnement de l'industrie maritime s'y prête. L'intuition de l'impérieuse nécessité pour les armements d'élargir leurs champs de compétences au-delà du bastion des navires est loin d'être récente. Dès 1966, le président de l'Association des armateurs de Suède affirmait : « le jour est venu où l'activité de l'armateur ne peut plus s'arrêter au transport maritime, mais

d'infrastructure. Par exemple, lorsqu'un armement intervient dans la traction ferroviaire ou fluviale, il entre nécessairement en relation avec le gestionnaire d'infrastructure du mode de transport correspondant, au moins pour obtenir les sillons, payer les péages, etc.

doit également englober le transport terrestre. (...) Si nous voulons limiter notre rôle au transport maritime, nous découvrirons petit à petit que nous sommes réduit au rôle de pions insignifiants dans l'énorme machinerie du transport. (...) Nous devrions établir des relations étroites avec les autres maillons de la chaîne de transport. »<sup>11</sup> Mais devenir transporteur porte à porte ne se décrète pas du jour au lendemain. Un certain degré de maturité doit être atteint ; pas seulement par l'industrie maritime, mais également par la compagnie maritime et le territoire.

L'histoire nous enseigne en effet que l'entrée des compagnies maritimes sur les maillons terrestres n'a pas été, et n'est toujours pas, identiquement possible d'un continent à l'autre, d'une façade maritime à l'autre, d'un port à l'autre. De plus, en braquant le projecteur sur la manière dont les armements maritimes ont pénétré les maillons terrestres, il s'avère que les caractéristiques – la nationalité, la taille, etc. – des compagnies maritimes influent sur la possibilité d'intervenir au sein des maillons terrestres.

### **2.1.1. L'intervention dans l'« organisation » de la chaîne terrestre : phénomène inhérent au développement du transport conteneurisé**

A partir du moment où le pas de la conteneurisation a été franchi, les acteurs de l'industrie maritime étaient prêts à voir les armements organiser le transport conteneurisé porte à porte. Ceci est lié à la nature même des motivations qui ont conduit à l'apparition du conteneur.

Le fait que la première compagnie maritime conteneurisée, SeaLand – qui signifie mer-terre en français – ait été fondée par un transporteur routier d'origine, Malcom Mc Lean, a naturellement facilité le rapprochement entre les segments terrestres et maritimes. Pénalisé par les embouteillages qui se multipliaient sur les autoroutes américaines reliant les différents ports de la côte est américaine, Mc Lean souhaite embarquer la partie supérieure de la remorque, c'est-à-dire la « boîte » elle-même, sur des navires réalisant le transport entre les ports, sans qu'il ne soit nécessaire de charger et décharger les camions. L'idée de la conteneurisation est née ! Mais sa concrétisation bute sur un obstacle juridique : en tant que transporteur routier, Mc Lean ne peut, selon l'Interstate Commerce Commission de 1916, se lancer dans le transport maritime. Il vend alors Mc Lean Trucking Company en 1955 et achète

---

<sup>11</sup> *Journal de la Marine marchande*, 30 juin 1966, p. 1468.

une petite compagnie maritime, pan-Atlantic Steamship Company, qu'il rebaptise un peu plus tard SeaLand Service. L'idée d'origine de Mc Lean a bien une portée intermodale. Par conséquent, s'il ne peut être transporteur multimodal, Mc Lean tentera tout de même, en tant que transporteur maritime, d'organiser le transport terrestre. Pour mettre en œuvre son projet, encore faut-il que les territoires sur lesquels se dessinent les réseaux terrestres favorisent la prise de contrôle de l'organisation du transport terrestre de conteneurs par les armements.

A partir des années 1960, Sea-Land puis Matson Navigation Company se lancent dans l'organisation de transport mer-fer. Ils confient sur la partie terrestre le soin de transporter leurs boîtes à deux entreprises ferroviaires indépendantes : New York Central System et Southern Railway System<sup>12</sup> (Containerisation International, 2007a). Au cours des années 1970, les armements US Lines et Seatrain Lines pénètrent à leur tour le marché de l'organisation du transport terrestre. L'attractivité des services intermodaux conduit les autorités de régulation américaine – la Federal Maritime Commission et l'Interstate Commerce Commission – à faire entrer en vigueur la vente de connaissements<sup>13</sup> intermodaux. Seatrain propose en 1971 ses premiers taux « rendus destination » entre la Grande-Bretagne, la côte ouest des Etats-Unis et le Japon et offre des services « landbridge » reliant le Japon à la côte Est des Etats-Unis (Containerisation International, 2007a). A partir de là, le *carrier haulage* va progressivement s'imposer sur le sol américain.

L'entrée des armements dans l'organisation du transport terrestre ne tarde pas à voir le jour en Europe, mais le marché européen demeure structuré autour de quelques grands transitaires. De grands transitaires comme DHL, Kühne et Nagel (K+N), Schenker, Panalpina pour ne citer que les plus grands dominent le marché de la logistique. Aujourd'hui encore, sans pouvoir donner de chiffres exacts, il est communément admis que les organisations en *carrier haulage* sont bien plus représentées en Amérique du Nord qu'en Europe. C'est le reflet d'un rapport des compagnies maritimes aux territoires qui, historiquement, a inégalement contribué au développement du *carrier haulage* de part et d'autre de l'Atlantique.

---

<sup>12</sup> The Southern Railway System est devenu depuis « Union Pacific Railroad ».

<sup>13</sup> On utilise aussi couramment dans l'industrie le terme anglais de Bill of Lading (B/L).

## 2.1.2. L'intervention dans la « mise en œuvre » des différents maillons : une multitude de cas de figure

De nombreux armements ont investi la « mise en œuvre » des chaînes porte à porte. Les dates d'entrée des compagnies maritimes sur les marchés de la manutention portuaire, du transport terrestre et de la gestion de terminaux intérieurs sont regroupées dans le Tableau 3<sup>14</sup>.

**Tableau 3: dates d'entrées des vingt premières compagnies maritimes dans la « mise en œuvre » des maillons de la chaîne porte à porte**

Rang	Armements (Nationalité)	Date d'entrée sur le marché			
		Terminaux maritimes	Transport terrestre	Terminaux intérieurs	
1	Maersk Line (danois, mais Sea-land américain, PONL Royaume-Uni et Pays-Bas)	1975 SeaLand (1962) PONL (1999)	Début années 1980 Sea-Land (années 1970)	2008	
2	Mediterranean Shg Co (italo-suisse)	2001	2003	-	
3	CMA CGM (France)	2003	2001	2008	
4	Evergreen Line (Taïwan)	1980	?	Milieu années 1990	
5	Hapag-Lloyd (Allemagne)	2001	1999 (sortie en 2004)	-	
6	COSCO (Chine)	1995	-	-	
7	APL (Singapour, ex Etats-Unis)	1972	1979 (AP Intermodal en 1985)	-	
8	CSCL (Chine)	2001	1998	-	
9	NYK (Japon)	1972	1985	-	
10	Hanjin / Senator (Corée du Sud)	1986	1989	1994	
11	MOL (Japon)	1969	1985	-	
12	OOCL (Honk Kong)	1972	Années 1990	1994	
13	K Line (Japon)	1969	1986	-	
14	Hamburg Süd Group (Allemagne)	-	-	-	
15	Yang Ming Line (Taïwan)	1997	1998	-	
16	Zim (Israël)	2006	2007	-	
17	CSAV Group (Chili)	-	-	-	
18	Hyundai M.M (Corée du Sud)	1979	1990	-	
19	Pacific Int. Line (Singapour)	-	-	-	
20	Wan Hai Lines (Taïwan)	1987	-	-	
Nombre de compagnies maritimes entrées		Avant 1980	7	1	0
		Années 1980	3	5	0
		Années 1990	2	5	0
		Années 2000	5	3	2

Source : compilation réalisée par l'auteur à partir de Parola et al. (2006), Olivier et al. (2007), Keong (2007) et sites web des compagnies maritimes

<sup>14</sup> Ces données correspondent aux déclarations des compagnies maritimes. Dans les faits, il s'agit de la date à laquelle chaque compagnie maritime est pour la première fois (1) intervenue financièrement dans les terminaux portuaires et intérieurs, (2) intervenue dans l'exploitation d'un service terrestre par le biais de formes de coopération ou d'intervention financière.

Au premier « coup d'œil », ce tableau semble traduire un semblant d'uniformité : la plupart des armements ont pénétré les marchés des opérations portuaires, puis du transport terrestre, alors que très peu d'armements ont pris le contrôle de terminaux intérieurs. En y regardant de plus près, les décalages temporels de la « première intervention » sur chacun des maillons terrestres traduisent des rapports variés entre les compagnies maritimes, les ports et les arrière-pays.

L'entrée des premières compagnies maritimes sur le marché des opérations de terminaux portuaires date des premières années de la conteneurisation. A l'exception de SeaLand, premier armement à opérer un terminal dédié à Port Elisabeth dès 1962, et APL qui s'immisce sur le marché portuaire au début des années 1970, les autres compagnies maritimes qui élargissent leurs compétences dans les ports au cours des années 1960 et 1970 viennent d'Asie. Les pays d'Extrême-Orient ont encouragé les armements nationaux à prendre le contrôle des terminaux locaux pour garder la maîtrise des flux à l'export. En 1969, les armements japonais MOL et K Line développent chacun leur premier terminal dédié à Osaka. NYK fait de même dès 1972 pour sécuriser les escales de sa ligne transpacifique. Toutes les compagnies maritimes asiatiques, à l'exception de Hanjin (Corée) et d'OOCL (Hong Kong), ont dans un premier temps investi au sein de terminaux domestiques. Le contexte institutionnel sud-coréen empêche Hanjin de prendre possession d'un terminal domestique avant 1997 alors qu'elle avait investi dès 1986 au sein de terminaux non asiatiques. Quant à OOCL, elle est la seule des principales compagnies maritimes asiatiques à ne disposer de terminaux dédiés qu'à l'étranger, ceci à cause de politiques restrictives à Hong Kong (Olivier et al., 2007). En effet, les terminaux chinois sont très longtemps restés impénétrables par les compagnies maritimes, afin de ne pas faire d'ombre au grand manutentionnaire hongkongais HPH. Parmi les compagnies maritimes européennes, Maersk développe en 1975 son premier terminal dédié à Newark, alors que MSC et CMA CGM attendent les années 2000. Derrière ce décalage temporel entre l'intervention des compagnies maritimes américaines, européennes et asiatiques sur les terminaux portuaires, se cachent des réalités géographiques et institutionnelles. La nationalité de l'armement s'avère déterminante dans la prise de contrôle des terminaux. Alors que les armements asiatiques – en particulier japonais – ont pénétré le marché des opérations portuaires dans les années 1960-1970, les armements européens, à l'exception de Maersk, ont dû attendre la libéralisation des ports pour contrôler les terminaux sur le « vieux continent ». L'histoire des armements joue également sur leur potentiel d'intervention. MSC ou la CMA CGM sont de jeunes compagnies maritimes

fondées respectivement en 1970 et 1978. Maersk existait depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle mais n'a adopté le conteneur qu'au milieu des années 1970.

Ce n'est pas un hasard si, dans la foulée des investissements de SeaLand dès 1962 à Port Elisabeth, les premiers services de transport terrestre dédiés aux compagnies maritimes sont déployés en Amérique du Nord. Ces services auraient pu émerger d'abord en Asie, mais la situation géographique s'y prêtait moins. Les arrière-pays asiatiques bordent les côtes et les distances des acheminements terrestres sont généralement courtes (Ducruet, 2006). Ce n'est qu'à partir des années 1990, avec le développement industriel de la Chine à l'intérieur des terres, que des compagnies maritimes comme OOCL, Hanjin ou Evergreen pénètrent le marché du transport terrestre. En Amérique du Nord, les centres générateurs de fret sont aussi particulièrement localisés le long des côtes, mais les modes terrestres, et en particulier le ferroviaire, ont trouvé, dans la traversée est-ouest sous forme de « landbridge », des opportunités de développement pour éviter de passer par le canal de Panama. Alors que la réglementation américaine – en particulier l'Interstate Commerce Commission – empêchait la formation de compagnies multimodales aux Etats-Unis jusqu'à la fin des années 1970, une fois les contraintes réglementaires allégées, le développement de services terrestres par certaines compagnies maritimes américaines prend son essor. En déployant un service intégrant la mer et la terre en Amérique du Nord, APL devient en 1979 le premier armement à contrôler la mise en oeuvre de services porte à porte. Cette même compagnie innovera à nouveau en 1984 en développant des trains double-stack<sup>15</sup>. SeaLand fait de même et les armements américains développent des trains dédiés pour faire transiter leurs conteneurs à destination ou en provenance de l'Extrême-Orient. En Europe, l'offre de services terrestres est longtemps restée contrôlée par des opérateurs indépendants du maritime (Charlier et Ridolfi, 1994). Le marché de la voie d'eau a été investi à partir des années 2000 par quelques compagnies maritimes comme MSC, CMA CGM ou Maersk (Frémont et Franc, 2009). Le fer fait également depuis peu l'objet d'un engouement particulier des armements. Maersk, MSC, CMA CGM et NYK ont développé des services ferroviaires. Quant à CMA RAIL, filiale à 100% de CMA CGM et « holding » en charge des activités ferroviaires de la compagnie maritime, elle est présente depuis octobre 2007 en Europe, mais aussi en Inde, Chine et Afrique du Nord. L'intervention au sein du mode routier génère moins l'enthousiasme des

---

<sup>15</sup> Il s'agit de trains transportant des conteneurs empilés sur deux hauteurs.

armements. Néanmoins, quelques compagnies maritimes comme CMA CGM via sa filiale LTI France restent présentes sur ce marché.

L'intervention des compagnies maritimes au sein des terminaux intérieurs est beaucoup plus récente et limitée. Les compagnies maritimes Evergreen, Hanjin et OOCL ont pris pied au sein de terminaux intérieurs chinois au milieu des années 1990. En Europe continentale, CMA CGM et NYK ont, en 2008, chacun investi 40% du capital du D3T Terminal de Duisbourg. La même année, Maersk a développé un terminal dédié à Neuss, localisé comme Duisbourg, le long du Rhin.

Ces quelques exemples nous laissent supposer que le développement de comportements stratégiques d'intervention sur les maillons terrestres est conditionné certes par la nature, le fonctionnement et l'évolution de l'industrie maritime, mais aussi par la rencontre de firmes – les compagnies maritimes – et de territoires aux caractéristiques multiples et variées.

Enfin, outre le décalage temporel, les compagnies maritimes interviennent-elles de manière identique au sein de chacun des maillons constitutifs des chaînes terrestres ? D'une compagnie à l'autre, d'un territoire à l'autre, d'un maillon à l'autre, le degré d'intervention sur terre ne varie-t-il pas ?

### **3. Une intervention sur terre prenant différents niveaux d'intensité**

Les rapports entretenus par les armements avec les différentes activités portuaires et terrestres prennent des formes variées. De l'intervention dans l'« organisation » de la chaîne à celle dans sa « mise en œuvre », le champ des possibles est large.

#### **3.1. L'immixtion des armements dans « l'organisation » de la chaîne terrestre suivant différentes formes de tarification**

Les compagnies maritimes qui interviennent dans l'organisation du transport terrestre proposent à leur client chargeurs ou transitaires des connaissements intermodaux (P&O Nedlloyd, 2003). Mais il y a plusieurs manières de tarifier ces services mer-terre. En règle générale, les compagnies maritimes présentent à leurs clients des offres décomposant le taux



de fret maritime de base, la BAF<sup>16</sup>, CAF<sup>17</sup>, les frais de dossier, l'ISPS<sup>18</sup>, les THC<sup>19</sup>, le taux de fret terrestre. Certains chargeurs demandent d'ailleurs aux armements de leur remettre un prix en cinq parties, le fameux « five part rate », composé du taux de fret du pré-acheminement terrestre (1), des THC au port de chargement (2), du taux de fret maritime additionné aux BAF, CAF, frais de dossier et ISPS (3), des THC au port de déchargement (4), du taux de fret du post-acheminement terrestre (5). Toutefois, dans ce cas de figure, nous considérons que la vente est encore « décomposée ». Un tournant dans la tarification des compagnies maritimes fut pris dans les années 1990. Un certain nombre d'entre elles ont commencé à vendre sur certaines liaisons, par exemple depuis et vers Chicago, des taux « all in » composés d'un seul et unique prix.

De même qu'un restaurateur peut proposer ses entrées, plats et desserts uniquement « à la carte », « au sein d'un menu » ou de manière mixte « à la carte » et sous forme de « menu », une compagnie maritime peut vendre – ou tarifer – de différentes manières un lot constitué des composants maritimes et terrestres d'une chaîne porte à porte :

- La vente séparée : chaque bien au sein du lot fait l'objet d'une tarification propre.
- La vente liée pure : seul le lot est proposé sur le marché, il n'est alors pas possible d'acheter séparément les produits le composant. Le client ne peut démanteler le lot et n'a le choix qu'entre acheter le lot ou rien du tout.
- La vente liée mixte : le lot et les produits composant le lot sont offerts conjointement. Cette stratégie n'a de sens qu'à partir du moment où le prix du lot est inférieur à la somme des prix des composants pris individuellement.

Il y a alors deux catégories de compagnies maritimes. Celles qui vendent leurs services porte à porte uniquement suivant la logique « vente séparée » et celles qui ont adopté la « vente liée mixte ». La « vente liée pure » n'est pas utilisée car les prestations maritime et terrestre peuvent être vendues séparément : le chargeur peut toujours s'il le souhaite n'acheter que la prestation de transport maritime et avoir recours à un transitaire pour la partie terrestre.

La « vente liée mixte » avait quelque peu disparu des pratiques des armements à la fin des années 1990. Elle est réapparue depuis quelques années en tout cas vers et depuis les ports de

---

<sup>16</sup> Bunker Adjustment Factors (voir Lexique)

<sup>17</sup> Currency Adjustments Factors (voir Lexique)

<sup>18</sup> International Ship and Port Facility Security Code (voir Lexique)

<sup>19</sup> Terminal Handling Charges (voir Lexique)

la rangée Nord Europe. Il semblerait que certaines compagnies maritimes trouvent un intérêt à développer ce genre de tarification.

La question sous-jacente est celle de l'intérêt de la vente liée mixte par rapport à la vente séparée. De même qu'un restaurateur ne décide pas au hasard s'il propose ses mets seulement « à la carte » ou s'il élargit son offre en proposant des « menus », il y a bien une logique derrière le choix dans la tarification des compagnies maritimes. Par conséquent, il convient de s'interroger sur l'intérêt de ces formules et sur les conditions conduisant à leur mise en pratique. Nous y reviendrons.

### **3.2. L'immixtion des armements dans la « mise en œuvre de la chaîne terrestre »**

Cette intervention dans la « mise en œuvre de la chaîne terrestre » peut se produire au sein des terminaux portuaires, des activités de transport terrestre et des terminaux intérieurs.

#### **3.2.1. L'intervention au sein du maillon portuaire**

Parola et Musso (2007) proposent une typologie des relations d'intervention dans la « mise en œuvre » du maillon portuaire dont nous nous inspirons ici. L'intervention « a minima » consiste à établir des relations contractuelles de court terme avec l'opérateur de terminal, sans engagement. C'est le cas par exemple lorsqu'un armement escale sur un terminal inhabituel pour faire face à une situation imprévue. Dans un deuxième niveau, la compagnie maritime peut signer un accord spécifique avec l'opérateur de terminal, en s'engageant sur des volumes. Il s'agit par exemple des accords établis entre les armements et l'opérateur PSA qui souhaite conserver à Singapour son statut de terminal multi-clients. Mais ces deux premières formes de coordination ne permettent généralement pas aux compagnies maritimes de disposer de terminaux dédiés. La prise de participation financière minoritaire dans le capital du terminal et la constitution d'une société commune – joint-venture – dont le capital est détenu à parts égales avec l'opérateur de terminal permettent en général aux armements de disposer d'un accès dédié au terminal<sup>20</sup>. A titre d'exemple, MSC sécurise généralement ses escales stratégiques sur des terminaux opérés par une joint-venture comme à Anvers, Le

---

<sup>20</sup> Il existe toutefois des situations où des armements prennent des participations minoritaires dans des terminaux sans pour autant disposer d'un espace dédié sur le terminal. En revanche, à notre connaissance, lorsque l'armement a constitué une 50/50 jointe-venture avec un opérateur de terminal, le terminal est dédié à l'armement.

Havre ou Bremerhaven. Enfin, lorsque l'armement dispose d'une participation majoritaire dans le capital du terminal, ce dernier est pour ainsi dire toujours dédié à l'armement.

### **3.2.2. Une intervention sur terre qui s'élargit au transport terrestre et aux terminaux intérieurs pour les chaînes organisées en carrier haulage**

Une compagnie maritime organisant une chaîne terrestre en *carrier haulage* est amenée à entrer en relation avec les acteurs terrestres : opérateurs de transport combiné, transporteurs ferroviaires, fluviaux, transporteurs routiers voire opérateurs de terminaux intérieurs

#### **3.2.2.1. Intervention dans l'offre de services de transport combiné**

Lorsque les armements n'interviennent pas dans la « mise en œuvre » des services de transport massifié, ils sollicitent au coup par coup des opérateurs de transport combiné et achètent le service selon une logique purement marchande. D'expérience, les grandes compagnies maritimes savent qu'elles auront régulièrement au sein des arrière-pays portuaires des flux à organiser en *carrier haulage*. Par conséquent, elles passent annuellement un appel d'offres auprès des différents opérateurs de transport combiné. Ces derniers remettent des cotations qui servent de prix de base tout au long de l'année. Connaissant ces tarifs, les armements affrètent slot par slot des transports auprès des opérateurs de transport combiné. Cette situation correspond à une forme de sous-traitance très simple, sans forme de coopération particulière.

Si un armement souhaite intervenir plus directement dans l'offre de services de transport terrestre combiné, quatre grandes catégories d'intervention méritent d'être distinguées:

- premièrement, l'armement noue une relation de partenariat avec un opérateur de transport combiné indépendant. L'armement affrète alors une quantité fixe de slots à l'opérateur de transport combiné pour les commercialiser. Il dispose en quelque sorte d'un service dédié sur une partie de la flotte gérée par l'opérateur indépendant. MSC affrète par exemple des capacités fixes sur les barges de l'opérateur fleuve-route LogiSeine ;
- deuxièmement, l'armement développe un partenariat avec une compagnie ferroviaire ou fluviale. Il affrète alors de la même manière que précédemment une quantité fixe de slots par unité de temps qu'il commercialise. Contrairement au cas précédent, il

contourne l'opérateur de transport combiné indépendant. Ainsi, l'armement MSC affrète à la compagnie ferroviaire privée Dillen & Le jeune Cargo (DLC) des trains dédiés qu'il commercialise pour desservir l'arrière-pays anversoï ;

- troisièmement, l'armement intervient minoritairement (ceci inclus la formation de 50/50 joint-ventures) ou majoritairement dans un opérateur de transport combiné rail-route ou fleuve-route. Cette filiale peut être une « coquille vide », l'armement devant nécessairement avoir recours à une compagnie ferroviaire ou à un armateur fluvial pour assurer la traction principale de ses services, nouer des relations avec des opérateurs de terminaux intérieurs et avec des transporteurs routiers pour effectuer les pré et post-acheminements routiers entre les terminaux intérieurs et les clients. La filiale River Shuttle Container (RSC) de CMA CGM évolue suivant ce type de schéma ;
- quatrièmement, l'armement développe une filiale assurant non seulement le rôle d'opérateur de transport combiné mais fournit également les wagons et la traction dans le cas du transport ferroviaire ou les convois fluviaux pour la voie d'eau. Ainsi, ERS Railways, originellement seulement filiale de transport combiné de Maersk (ERS Intermodal) est devenu depuis 2002 également transporteur ferroviaire.

Les deux premiers cas correspondent à des formes de partenariat avec un opérateur de transport combiné (1<sup>er</sup> cas) ou directement avec un transporteur (2<sup>ème</sup> cas). Les deux cas suivants correspondent à des formes de prise de participation minoritaire ou majoritaire dans des activités nécessitant plus ou moins d'investissements dans les moyens de traction.

### **3.2.2.2. Intervention dans l'offre de services routiers**

De même qu'un armement peut affréter slot par slot les services d'un opérateur de transport combiné, il peut acheter un transport routier pour lequel il n'a pas d'engagement préalable. Mais jusque là, nous ne considérons pas que l'armement intervient dans la mise en œuvre du service terrestre, il mobilise simplement par le biais du marché un service générique existant.

Les armements peuvent intervenir de différentes manières dans la mise en œuvre de services de transport routier :

- premièrement, l'armement noue des relations de partenariat. Ainsi, il n'est pas rare qu'un armement s'engage sur la remise de volumes quotidiens auprès de transporteurs routiers. D'autres formes de partenariat plus poussées peuvent voir le jour.

L'armement peut affréter auprès d'entreprises de transport routier quelques chauffeurs dont il pilote l'activité quotidienne au sein de l'arrière-pays havrais ;

- deuxièmement, l'armement prend une participation minoritaire dans les parts d'un transporteur routier avec lequel il entretient d'étroites relations;
- troisièmement, l'armement prend une participation majoritaire, achète ou développe une filiale de transport routier et devient donc propriétaire des moyens de traction.

### **3.2.2.3. Intervention au sein des terminaux intérieurs**

Les relations interfirmes qui prévalent entre compagnies maritimes et opérateurs de terminaux intérieurs sont spécifiques puisque, a priori, c'est l'opérateur de transport combiné qui entre en relation avec l'opérateur du terminal intérieur (Figure 6 et 7). Aussi, les armements intervenant au sein des terminaux ont généralement déjà pris pied dans l'activité de transport terrestre. Par conséquent, l'intervention d'une compagnie maritime sur un terminal intérieur se traduit de la même manière que dans le cadre de terminaux portuaires.

### **3.2.3. Essai de typologie des formes de coordination dans la « mise en œuvre » des chaînes terrestres**

La nature des relations interentreprises entre les armements et les acteurs terrestres dépasse la simple dialectique marché-hiérarchie introduite dans les travaux pionniers de Coase (1937) sur la nature de la firme. Dans cet article, Coase introduit la notion de coûts de transactions pour expliquer la réalisation d'une activité au sein de la firme ou par le recours au marché. L'auteur ne fait en revanche pas référence à l'existence de formes de coordination hybrides entre le marché et la hiérarchie au sein de la firme. Un essai de classification en fonction du degré d'intervention des compagnies maritimes dans la « mise en œuvre » des chaînes terrestres permet d'aboutir à la typologie du Tableau 4. Le marché représente ici la première colonne du tableau, la hiérarchie la dernière. Les colonnes intermédiaires traduisent l'intervention des compagnies maritimes dans la « mise en œuvre » des chaînes terrestres par le biais de relations de sous-traitance améliorée, de partenariat ou via la prise de participation minoritaire – jusqu'à 50% – au sein du capital des firmes.

**Tableau 4: Les formes de coordination dans la "mise en oeuvre" des chaînes terrestres**

		Marché<-----Hybride----->Hiérarchie					
Terminaux portuaires		Contrat court terme sans engagement	Contrat long terme avec engagement		Prise de participation minoritaire et 50/50 Joint Venture	Prise de participation majoritaire	
Transport terrestre massifié	Opération de transport combiné	Affrètement slot par slot à un opérateur indépendant	Affrètement quantité fixe de slots à un opérateur indépendant	Pas de relation entre armement et opérateur indépendant	Prise de participation minoritaire et 50/50 Joint Venture	Prise de participation majoritaire	Prise de participation majoritaire
	Traction massifiée	Pas de relation entre armement et tractionnaire	Pas de relation entre armement et tractionnaire	Affrètement quantité fixe de slots à un tractionnaire indépendant	Affrètement quantité fixe de slots à un tractionnaire indépendant	Affrètement quantité fixe de slots à un tractionnaire indépendant	
Transport routier		Achat slot par slot sur la base d'un tarif préétabli	Partenariat (engagement sur volumes)	Partenariat (affrètement de chauffeurs routiers)	Prise de participation minoritaire et 50/50 Joint Venture	Prise de participation majoritaire	
Terminaux intérieurs		Contrat court terme sans engagement	Contrat long terme avec engagement		Prise de participation minoritaire et 50/50 Joint Venture	Prise de participation majoritaire	

Source : élaboration propre

Quatre grandes colonnes se dessinent, même si les colonnes deux et trois peuvent être décomposées en sous-colonnes.

La première colonne rend compte des relations de quasi-intégration verticale de Baudry (2005). Il s'agit de relations de sous-traitance reposant sur l'*autorité*, c'est-à-dire sur le transfert contraint du pouvoir de décision de la compagnie maritime vers un sous-traitant. Une compagnie maritime peut ainsi dans un cadre hiérarchique rigide, exiger d'un opérateur de terminal ou d'un transporteur terrestre qu'il réalise un certain nombre de prestations, et ceci sans engagement de long terme de la part d'aucune des deux parties.

La deuxième grande colonne regroupe les formes de partenariat. Cette forme de coordination repose sur une logique d'*incitation* visant essentiellement à accroître l'innovation et les performances des vendeurs. « Deux conditions majeures sont requises pour que l'*incitation* constitue un support de coordination efficace : la durée du contrat et l'intérêt de chaque firme à honorer correctement son contrat » (Baudry, 2005). Lorsque ces deux conditions sont réunies, la relation client-fournisseur génère une quasi-rente et favorise la prise de risques et d'investissements à long terme. C'est le cas des relations contractuelles qui lient MSC ou Maersk avec les opérateurs fleuve-route sur la Seine ou MSC avec le tractionnaire ferroviaire DLC depuis le port d'Anvers.

La troisième grande colonne, correspondant à la prise de participation financière minoritaire ou de type 50/50 joint venture, traduit une forme de coordination à la limite de l'intégration. En théorie, les firmes étant reliées financièrement, nous devrions parler d'intégration verticale. Mais en pratique, ces formes ressemblent surtout à des relations de coopération. Le terminal CHZ à Zeebrugge et le terminal de l'Océan au Havre sont opérés par des opérateurs de manutention, en l'occurrence Port of Singapour (PSA) et Terminaux de Normandie (TN), alors que CMA CGM et MSC disposent respectivement de 35% et 50% des parts. Dans ces deux cas, armements et opérateurs de terminaux sont liés financièrement et coopèrent dans l'optique de dégager chacun une rente de cette étroite relation. De la même manière, lorsque les armements disposent simplement de filiales d'opérateurs de transport combiné sans maîtriser la traction, elles n'intègrent pas complètement l'activité de transport ferroviaire ou fluvial. Enfin, Maersk qui possède 47% des parts de BoxXpress intervient à la fois dans l'opération de transport combiné et dans la traction, sans pour autant avoir complètement intégré l'activité de BoxXpress puisque 53% du capital appartient à d'autres acteurs.

La quatrième colonne correspond aux formes d'intégration verticale par une prise de participation majoritaire dans le capital de firmes propriétaires des moyens de manutention ou de transport. Ainsi, NYK possède le Ceres Paragon terminal à Amsterdam ou Maersk a une filiale ERS Railways qui joue le rôle d'opérateur de transport combiné et possède aussi des locomotives et des wagons pour réaliser, en interne, les opérations de transport.

### **3.3. Des réflexions qui conduisent à de nouveaux questionnements**

L'intervention des armements sur les marchés terrestres prend des formes variées, nullement uniformes dans le temps, dans l'espace, d'un maillon à l'autre, et en intensité car, semble-t-il, les conditions qui président à l'établissement du comportement stratégique d'un armement vis-à-vis des maillons terrestres seraient à trouver au carrefour des logiques de l'industrie maritime, de l'armement concerné et du territoire desservi. Ces premières interprétations, certes nullement exhaustives, nous conduisent à considérer que le cadre théorique que nous entendons mobiliser doit rendre compte du fait que les conditions de l'intervention différenciée des armements sur terre et la compétitivité dégagée à cette occasion repose bien sur cette triple insertion des logiques de l'industrie maritime, de la firme et du territoire.

Plusieurs questions méritent d'être soulevées et guider la construction du cadre théorique :

- Quelles sont les conditions devant être réunies pour pouvoir intervenir sur terre ?
- Quels sont les facteurs conditionnant le développement d'une forme ou d'une autre d'intervention sur terre ?
- Quels sont les ingrédients rendant l'intervention d'une compagnie maritime sur terre source d'avantage concurrentiel ?
- L'avantage concurrentiel peut-il être durable ? Sous quelles conditions ?



## Synthèse chapitre 1

L'étude du comportement des compagnies maritimes s'inscrit dans une analyse des rapports de la firme aux différents maillons de la chaîne à laquelle elle appartient. Les chaînes porte à porte de conteneurs FCL sont celles sur lesquelles l'intervention des compagnies maritimes est la plus prégnante, mais aussi la plus stratégique, eu égard à la nécessité pour ces compagnies d'optimiser la logistique du navire et du conteneur tout en ménageant les relations qu'elles entretiennent avec leurs concurrents et non moins clients transitaires.

L'intervention des armements sur ces chaînes porte à porte a été déclinée en deux catégories: celle dans l'organisation de la chaîne terrestre qui tend à faire évoluer les rapports entre les armements et leurs clients ; celle dans la « mise en œuvre » de ces chaînes qui conduit à une évolution des rapports entre les armements et les acteurs des chaînes terrestres.

L'insertion des compagnies maritimes sur les marchés terrestres prend des formes variées, nullement uniformes dans le temps, dans l'espace, d'un maillon à l'autre et en intensité. Ce constat nous conduit à considérer que les conditions présidant à l'intervention différenciée des armements sur terre et la compétitivité que ces firmes dégagent de ces logiques d'ancrage s'appréhende en croisant les logiques intrinsèques à l'industrie maritime, à la compagnie maritime et au territoire desservi.

Plusieurs questions ont été soulevées : Quelles sont les conditions devant être réunies pour pouvoir intervenir sur les différents maillons terrestres ? Quels sont les facteurs conditionnant le développement d'une forme ou d'une autre d'intervention sur terre ? Quels sont les ingrédients rendant l'intervention d'une compagnie maritime sur terre source d'avantage concurrentiel sur le(s) marché(s) investi(s) ? Celui-ci peut-il être durable ? Sous quelles conditions ? Le prochain chapitre s'attachera à décrire comment ces questions sont appréhendées dans la littérature en transport maritime.

## **CHAPITRE 2.**

### **INDUSTRIE MARITIME, ARMEMENT ET TERRITOIRE :**

#### **LES ENSEIGNEMENTS DE LA LITTÉRATURE**

La diversité des lieux, des formes et des degrés d'intervention des compagnies maritimes sur terre n'a pas échappé aux chercheurs. Pour autant, comment la littérature aborde-t-elle la question de l'incursion des compagnies maritimes sur terre ? A-t-elle étudié les conditions qui les conduisent à intervenir différemment d'un armement à l'autre, d'un port à l'autre ? La question de l'avantage concurrentiel que procurent ces logiques d'ancrage a-t-elle été traitée ?

La littérature sur le transport maritime appréhende depuis longtemps les arrière-pays portuaires. Mais jusqu'au début des années 1980, la plupart des travaux, et en particulier les plus célèbres (Taafe et al., 1963 ; Rimmer, 1967), ne font pas intervenir les compagnies maritimes dans les analyses. C'est plutôt le port et son évolution dans le cadre du développement de la conteneurisation qui attirent l'attention des chercheurs. Ainsi, le port a longtemps constitué la référence d'analyse des dessertes terrestres et de leur interaction avec les réseaux maritimes.

Ce n'est qu'à partir des années 1980 que l'élargissement des compétences des compagnies maritimes sur terre fait l'objet des premiers travaux académiques. Ceci tout simplement car la recherche suit les évolutions opérationnelles. Dans une analyse des « land bridges » américains et transsibériens développés par les armements, Hayuth (1982) met l'accent sur la nécessité d'appréhender simultanément les logiques maritime et terrestre pour mener une analyse économique des causes présidant à la formation de réseaux décrits par la géographie. Ces travaux marquent en quelque sorte le point de départ des analyses transversales (mer-port-terre) considérant les compagnies maritimes comme unité d'analyse. Hayuth (1987, 1992) poursuivra son exploration du développement de l'intermodalité au sein des compagnies maritimes. D'autres auteurs prendront le relais. Le Tableau 5 regroupe quelques-unes des principales contributions académiques abordant la question de l'élargissement des compétences des compagnies maritimes sur terre.

**Tableau 5: Une littérature très centrée sur le fonctionnement de l'industrie maritime**

	Analyse prenant en compte:			Intervention des armements étudiée dans les activités suivantes			
	Industrie maritime	Territoires desservis	Firme élément d'un groupe	Commission de transport	Terminaux portuaires	Transport terrestre	Terminaux intérieurs
Hayuth (1987)	X	X		X		X	
Archambault (1989)	X	X		X		X	
Hayuth (1992)	X	X		X		X	
Semeijn (1995)	X			X			
Hastings (1997)	X			X		X	
Gouernal et Huchet (1998)	X			X			
Vellenga et al (1999)	X		X	X		X	
Frankel (1999)	X			X		X	
Evengalista et Morvillo (1999)	X				X	X	
Evengalista et Morvillo (2000)	X				X	X	
Cariou (2000)	X				X		
Heaver (2002)	X				X	X	
Haralambides et al (2002)	X				X		
Panayides (2002)	X					X	
Slack et al (2002)	X			X	X	X	
Gouernal (2003)	X	X	X	X		X	
Mc Calla et al (2004)	X	X		X	X	X	
Notteboom (2004)	X			X	X	X	
Gouernal et Daydou (2005)	X	X		X		X	
Olivier (2005)	X	X		X			
Midoro et al (2005)	X				X		
Midoro et Parola (2006)	X		X			X	
Parola et al (2006)	X	X	X			X	
Notteboom et Merckx. (2006)	X			X	X	X	
Parola et Musso (2007)	X	X			X		
Frémont et al. (2007)	X				X		
Olivier et al. (2007)	X	X	X		X		X
Acciaro et Haralambides. (2007)	X			X			
Fremont (2008)	X			X	X	X	

La majorité des travaux adopte une approche sectorielle, considérant qu'il y a un phénomène de dépendance entre l'évolution de l'industrie maritime et le comportement des armements. Il y a évidemment un lien de cause à effet entre l'internationalisation de la demande, la croissance de la taille des navires, l'impérieuse nécessité d'assurer la fiabilité des *supply chain* et l'engouement des compagnies maritimes pour le segment terrestre. D'ailleurs appréhender ces facteurs constitue une étape préalable et incontournable pour traiter notre sujet. Aussi, la première section s'attachera à revenir sur les principaux facteurs sectoriels conduisant les armements à s'intéresser aux maillons terrestres.

Néanmoins, nous postulons que la seule prise en compte des caractéristiques de l'industrie maritime ne permet de comprendre ni les raisons pour lesquelles l'intervention des compagnies maritimes sur terre prend des formes aussi variées, et encore moins les conditions qui influent sur la compétitivité dégagée par les armements. Aussi, la deuxième section tentera de synthétiser les apports des quelques travaux adoptant une approche prenant plus en compte les spécificités des firmes et des territoires desservis.

Parmi ces voies, la théorie des coûts de transaction (TCT) a été plusieurs fois citée dans la littérature maritimiste comme un recours possible pour comprendre les conditions amenant les firmes à élargir leurs compétences (Panayides, 2002 ; Lopez-Ponton, 2007). Aussi, une troisième section rendra compte des apports de la TCT et des raisons nous conduisant à ne pas adopter cette théorie dans notre cadre d'analyse.

## **1. Les facteurs intrinsèques à l'industrie maritime expliquant l'engouement des armements pour les maillons terrestres**

De nombreux travaux de recherche ont mis en exergue les facteurs endogènes à l'industrie maritime agissant sur le rapport entretenu entre les armements et les maillons terrestres. Il semblerait que ces facteurs incitent, peu ou prou, les compagnies maritimes à se positionner au sein des métiers de commissionnaire de transport terrestre, d'opérateur de terminaux maritimes, de transporteur terrestre, d'opérateur de terminaux intérieurs.

## **1.1. Les fondements de l'engouement des compagnies maritimes pour la commission de transport terrestre**

Comme nous l'avons présenté dans le premier chapitre, les compagnies maritimes organisant le transport de porte à porte peuvent adopter différentes manières de vendre ces prestations. Avant d'explorer la manière dont la littérature appréhende la question de la vente liée, penchons-nous tout d'abord sur les causes conduisant les compagnies maritimes à vendre des services mer-terre, indifféremment de manière séparée ou liée.

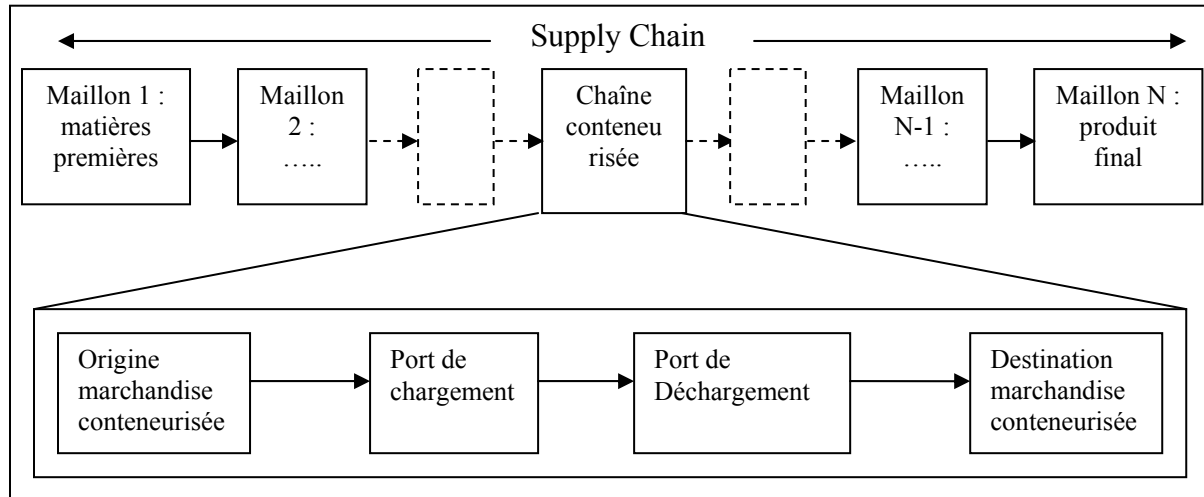
### **1.1.1. La commission de transport terrestre : un outil aux multiples vertus**

Les compagnies maritimes s'immiscent dans la commission de transport terrestre essentiellement pour répondre à la demande des chargeurs, maîtriser les coûts liés à la logistique du conteneur, et ainsi explorer de nouveaux gisements de productivité.

Dans une économie où d'après Christopher (1992), « *leading edge companies have realised that the real competition is not company against company, but rather *supply chain* against *supply chain** », le *supply chain management*, donc l'optimisation des flux d'information, de produits, et d'argent, de l'approvisionnement en matière première à la vente du produit final (Chopra et Meindl, 2007), prend une importance grandissante. L'optimisation de la *supply chain* suppose un enchaînement coordonné des différents maillons (Womack et al. 1990). La concurrence au sein des systèmes productifs s'internationalisant, la durée de vie des produits diminuant, le nombre de références et de marques se multipliant, les incertitudes sur les ventes s'élèvent et les prévisions à moyen et long termes deviennent difficiles. Dans ces conditions, la demande de services de transport et logistique efficaces se trouve renforcée. Ces prestations, en particulier sur le maillon conteneurisé, ne correspondent pas au cœur de métier des firmes de production ou de distribution. Ces dernières tendent à externaliser ces prestations (Heaver, 2002) pour faire baisser leurs coûts et améliorer la flexibilité et la qualité de service (Morvillo, 2002). La présence au sein du système de « facilitateurs », d'intervenants à même de « huiler les rouages », s'est progressivement imposée comme un facteur d'efficacité. La coordination des différents maillons de la *supply chain* implique un haut degré d'intégration organisationnelle entre les firmes productives et leurs prestataires logistiques. Il n'en demeure pas moins qu'un grand nombre de chargeurs ne confie pas le contrôle de l'ensemble de leur *supply chain* à un unique intermédiaire (Frémont, 2008).

Lorsque certains produits sont amenés à être transportés en mer sous forme conteneurisée, un des N maillons de la *supply chain*, le maillon conteneurisé, nécessite souvent un traitement particulier (Figure 6).

**Figure 6: La chaîne conteneurisée au sein de la *supply chain***



**Source : élaboration propre**

Sur le maillon conteneurisé, les chargeurs aspirent à externaliser les prestations de transport auprès d'un minimum d'acteurs, suivant une logique « one-stop shopping » (Panayides, 2002). Mahoney (1985) est un des premiers à avoir défini, non sans un brin de machisme, cette logique : “The carrier promises to become a transportation supermarket, where the shipper will be able to satisfy all needs with “one-stop shopping”. The shipper’s shopping list will be fulfilled with simplified documents from origin to destination and the shipper will receive an audited computerized printout, just like housewife at the checkout counter”. L’offre de service « one-stop shopping » simplifie les procédures commerciales et de suivi de la marchandise pour les chargeurs (Lieb, 1971 ; Lalonde, 1991). Au sein du secteur hyperconcurrentiel du transport conteneurisé, le prestataire capable d’offrir le service « one-stop shopping » le moins cher dispose d’un avantage. Mais au-delà du prix, les chargeurs attendent des solutions porte à porte fréquentes, ponctuelles, fiables avec une bonne couverture géographique (Slack et al., 1996). Dans ces conditions, l’offre de services porte à porte peut se révéler source de compétitivité pour les armements.

En se positionnant en organisateurs de transport porte à porte, les armements sont plus à même de maîtriser les coûts liés à la logistique du conteneur (Rodrigue et Notteboom, 2007). Or, la réalisation d’économies d’échelle en mer liée à la croissance de la taille des navires

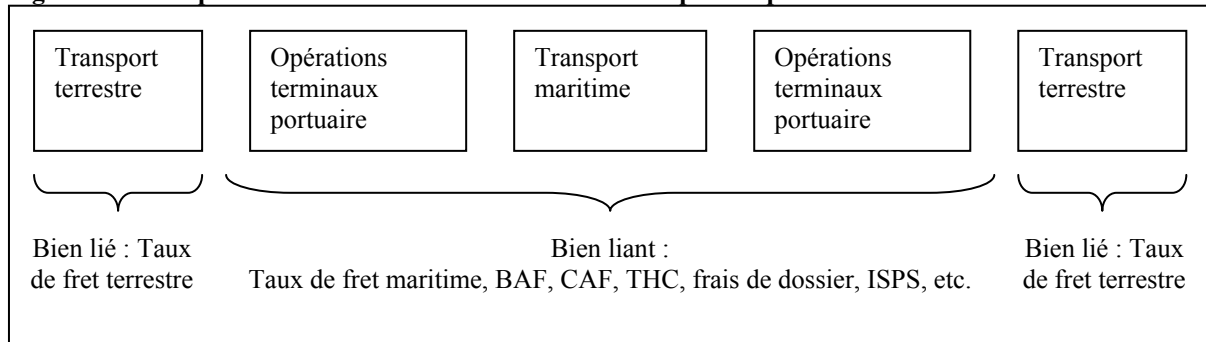
(Cullinane et Khana, 1999) renchérit la part des coûts liés à l'achat, la location, l'entretien et le transport terrestre des conteneurs (Notteboom, 2004b). Hastings (1997) rapporte que les coûts terrestres de la compagnie CP Ships s'élèvent à 42% de l'ensemble de ses dépenses et même à 50% en prenant en compte le repositionnement des conteneurs vides.

Enfin, le maillon terrestre représente un gisement de productivité pour les compagnies maritimes. La concentration de l'industrie maritime par le biais des croissances internes, alliances et fusions acquisitions a rendu possible la réalisation de gains de productivité en mer. Mais les armements ne peuvent plus asseoir leur compétitivité sur la seule baisse des coûts maritimes tant ils se répercutent à moyen et long termes sur les taux de fret et annulent de fait l'avantage procuré par les nouvelles capacités mises en œuvre (Lim, 1998). Pour rester compétitives et remplir leurs porte-conteneurs toujours plus grands, les compagnies maritimes sont contraintes d'innover, de mener des stratégies répondant au plus près aux attentes des chargeurs qui, pour leur part, aspirent à avoir recours à un minimum d'intervenants le long de la chaîne porte à porte (Semeijn et Vellenga, 1995). L'organisation de la chaîne de transport porte à porte en *carrier haulage* apparaît être une solution pouvant procurer aux compagnies maritimes des marges de compétitivité, ce qui semble impossible en ciblant uniquement le maillon maritime (Frémont, 2008).

### **1.1.2. Quel est l'intérêt de la vente liée de services porte à porte ?**

Dans la littérature sur la vente liée, il y a toujours au moins deux biens : le *bien liant* sur un segment dit amont, et un ou plusieurs *bien(s) lié(s)* sur un segment aval. Le fret maritime ne pouvant être vendu séparément (même s'il est tarifé séparément) des THC, BAF, CAF, ISPS, frais de dossiers, ces différents composants forment en réalité une première entité, le bien liant, correspondant à un service maritime port à port. Les services terrestres constituent alors les biens liés (Figure 7).

**Figure 7: Décomposition des biens liés et liants des chaînes porte à porte**



Source : élaboration propre

A partir d'un modèle théorique, Acciario (2007) montre que la vente liée peut constituer une option stratégique profitable pour les compagnies maritimes. L'absence de travaux complémentaires portant spécifiquement sur les compagnies maritimes nous a incité à entreprendre une revue de la littérature sur la vente liée. Les hypothèses retenues dans les modèles théoriques considèrent les marchés des biens liants et liés comme très peu concurrentiels. Or, en pratique, les ports sont généralement desservis par plus de deux compagnies maritimes (Frémont et Soppé, 2005) tandis que le marché du transport terrestre, en particulier celui du combiné rail-route ou barge-route, s'avère généralement oligopolistique. Par conséquent, les résultats des études théoriques méritent d'être considérés avec précaution d'autant que comme le précise Economides (1993), les résultats mis en évidence dans un cadre monopolistique ne sont pas forcément généralisables à des structures de marché comprenant davantage d'offreurs. Pour autant, il nous semble pertinent de revenir brièvement sur certains enseignements des recherches menées par les économistes ayant étudié la vente liée.

Les premiers travaux sur la vente liée (Adams et Yellen, 1976 ; Schmalensee, 1984, Mc Afee et al, 1989) retiennent l'hypothèse de monopoles sur les marchés du bien liant et du bien lié. Ils montrent alors que la vente liée mixte constitue une stratégie dominante, supérieure en profitabilité à la vente séparée car elle permet de mieux extraire le surplus des clients. En considérant que le marché du bien liant est toujours monopolistique, mais que le bien lié évolue dans un marché duopolistique, Carbajo et al (1990) montrent que le recours à la vente liée permet de se différencier et de réduire ainsi la concurrence sur les prix ; Whinston (1990) souligne que le recours à la vente liée permet de produire à un coût inférieur à celui de profitabilité pour le concurrent, et ainsi de l'exclure progressivement du marché ; Nalebuff (1999) estime que la vente liée permet de placer des barrières à l'entrée sur les marchés.



Au-delà des limites liées aux hypothèses retenues, n'y a-t-il pas des enseignements à tirer de ces analyses théoriques ? Nous verrons en particulier dans le chapitre 9 que certains armements utilisent ce modèle de tarification pour tenter de renforcer leur compétitivité sur terre.

## 1.2. Les causes de l'intervention des compagnies maritimes dans la « mise en œuvre » de la chaîne

Au-delà de l'élargissement des compétences des compagnies maritimes à l'organisation du transport porte à porte, un certain nombre de travaux se sont attachés à éclairer les forces sectorielles poussant les armements à intervenir dans la mise en œuvre des différents maillons terrestres : la manutention portuaire, le transport terrestre, les opérations sur terminaux intérieurs et la logistique de la marchandise.

### 1.2.1. L'intervention au sein des terminaux portuaires : sécuriser les escales maritimes

Un certain nombre de compagnies maritimes ont investi dans le domaine des opérations de terminal portuaire et font dorénavant partie des vingt premiers opérateurs de terminaux portuaires (Tableau 6).

**Tableau 6: positionnement des compagnies maritimes dans la hiérarchie des opérateurs de terminaux en 2007 à l'échelle mondiale**

Rang parmi les opérateurs mondiaux	Opérateur	Volumes manutentionnés (millions de TEU)	Part de marché mondial (en %)
2	APMT*	60,3	12,1
5	Cosco	27,3	5,5
6	MSC	14,4	2,9
8	Evergreen	10,4	2,1
11	APL	6,0	1,2
12	Hanjin	5,8	1,2
14	NYK	5,4	1,1
15	CMA CGM	4,9	1,0
16	MOL	3,4	0,7
18	KLine	3,2	0,7
20	OOCL	3,1	0,6

\* APMT est une filiale du groupe AP Möller au sein duquel figure aussi Maersk Line. Nous l'avons donc intégré dans ce tableau même si APMT est à certains égards un opérateur indépendant.

Source : Elaboration propre à partir de Drewry (2008)

Vive fut la concurrence qui opposa les compagnies maritimes aux grands opérateurs de terminaux jusqu'au début des années 2000 (Parola et Musso, 2007). Les réformes institutionnelles des ports (De Monie, 1994 ; Juhel, 2001) des années 1990 ayant rendu possible la prise de contrôle des terminaux par des acteurs transnationaux, quelques géants de la manutention portuaire (HPH, DPW, PSA, Eurogate) ont étendu leurs réseaux à l'échelle planétaire (Notteboom, 2004a ; Slack et Frémont, 2005). Certaines compagnies maritimes ont voulu faire de même. Toutefois, étant donnée la trésorerie disponible (cash-flow en anglais) nécessaire pour investir dans des terminaux modernes, les armements et opérateurs de terminaux ont pris conscience, depuis le début des années 2000, des possibilités ouvertes par la coopération (Soppé et al, 2009).

Dans un contexte de croissance continue des volumes manutentionnés (Tableau 7), les services portuaires personnalisés permettent aux armements de sécuriser les escales de leurs navires (Benacchio et Ferrari, 2000). En facilitant la coordination entre l'organisation des services maritimes, l'affectation des postes à quai et l'emploi des outils de manutention des conteneurs (Notteboom, 2004b), le développement de terminaux (semi)-dédiés facilite le développement de réseaux maritimes hub and spokes (Guy, 2003 ; Heaver et al., 2000). L'intervention au sein des terminaux portuaires permet aux compagnies maritimes de développer des économies d'envergure par la sécurisation des escales et l'optimisation des flux inter-hub (effet sur l'offre). En ce sens, cette intervention constitue dans bien des cas un investissement directement profitable pour les compagnies maritimes (Cariou, 2000 ; Haralambides et al., 2002).

**Tableau 7: Evolution du trafic portuaire mondial entre 1990 et 2006**

	Volumes manutentionnés (en millions de TEU)			
	Trafic portuaire total	Conteneurs pleins port à port	Conteneurs vides port à port	Transbordements
1990	88	57,9	14,7	15,5
1995	145,5	93,1	21	31,5
2000	236,2	138,1	37,2	60,9
2006*	441,9	255,5	66,2	120,2
2006 par rapport à 1990	+ 402,2%	+ 341,3%	+ 350,3%	+ 675,5%

\* Estimation à partir du rapport établi au mois d'Août 2006.

Source: Elaboration propre à partir de Drewry (2006b)

Ces investissements dans les ports peuvent également servir les intérêts des chargeurs. Ces derniers aspirent à ce que les armements déploient des services répondant au mieux à leurs exigences. Or, les compagnies maritimes opèrent des lignes régulières dont la fiabilité n'est

pas toujours au rendez-vous. Malgré les horaires dits « à jours fixes » des services conteneurisés, la plupart des armateurs peinent à respecter leurs engagements. Une récente enquête du consultant Drewry (2006a) révèle que dans plus de 40% des cas, les navires desservent les ports avec au moins un jour de retard. Pour être plus précis, sur 5410 escales de navires opérés sur 23 lignes est-ouest et nord-sud entre avril et septembre 2006, 21% des navires sont arrivés avec un jour de retard, 8% avec deux jours de retard et 14% avec au moins 3 jours de retard. Une enquête menée sur les lignes Asie-Europe au dernier trimestre 2004 (Notteboom, 2006) révèle que 65% des retards des navires sont liés à des problèmes de congestion des ports et terminaux, 21% à une productivité des installations portuaires et de manutention inférieure aux attentes, et seulement 5% aux conditions climatiques et à des problèmes techniques en mer. Dans ces conditions, l'intervention des armements au sein des terminaux revêt une importance particulière pour les chargeurs.

### **1.2.2. L'intervention au sein du transport terrestre : répondre à la demande en contrôlant les coûts**

Pour asseoir leur compétitivité au sein des arrière-pays, les armements développent des systèmes de navettes ferroviaires (Van Klink et Van der Berg, 1998 ; Debrie, 2004) et fluviales (Konings, 2002 ; Notteboom et Wu, 2006 ; Frémont et Franc, 2008) sur quelques grands axes, mettant en relation les ports avec quelques centres intérieurs générateurs de fret (Slack, 1990). En intervenant dans la constitution d'un maillage terrestre, les compagnies maritimes participent au développement du fameux principe de « port regionalisation » cher à Notteboom et Rodrigue (2005) : l'arrière-pays prend une importance croissante dans l'organisation des échanges conteneurisés.

Elargir leurs compétences en entrant sur le marché du transport terrestre au-delà de la simple organisation du transport permet aux compagnies maritimes de faciliter la coordination des flux maritime et terrestre des armements en tirant profit des avantages de chaque mode (Hayuth, 1987 ; Gouvernal, 2003 ; Notteboom (2004b)), de survivre dans un environnement hyperconcurrentiel (Archambault, 1989), de mieux contrôler le suivi des marchandises (Semejin et Vellenga, 1995 ; Vellenga et al., 1999), mais aussi et surtout d'optimiser la logistique du conteneur (Franc, 2006 ; Frémont, 2008) permettant de réaliser des économies d'échelle et d'envergure minimisant les coûts et augmentant les profits (Notteboom, 2004b).

### **1.2.3. L'intervention au sein des terminaux intérieurs : un processus en développement**

Face à la rareté des espaces portuaires et à la nécessaire fiabilité des chaînes de transport, les terminaux intérieurs jouent un rôle de plus en plus prégnant au sein des chaînes conteneurisées (Slack, 1999 ; Rodrigue et Notteboom, 2008). Ils servent d'aire de stockage à deux types d'acteurs : les chargeurs qui localisent leurs centres de distribution à proximité des terminaux intérieurs ; les opérateurs de terminaux qui aspirent à minimiser les temps de stationnement des conteneurs sur les terminaux maritimes en octroyant aux terminaux intérieurs le rôle d'*extended gates* (Notteboom, 2007a ; Franc et Van der Horst, 2010).

Les causes de l'entrée récente des armements dans les opérations de terminaux intérieurs n'ont pas encore été traitées dans la littérature. Rappelons quand même que l'intervention des armements dans la mise en oeuvre de terminaux intérieurs est inhérente au développement de services terrestres masifiés. L'un et l'autre s'autoalimentent (Woxenius et al. 2004). En investissant au sein de terminaux dédiés, les compagnies maritimes sécurisent des espaces pour manutentionner et stocker une certaine quantité de conteneurs acheminés par le rail ou le transport fluvial. En contrôlant ce nœud au sein des chaînes terrestres, elles régulent et maîtrisent les approvisionnements des services terrestres. Enfin, les armements peuvent également être incités à adopter la logique de *l'extended gates*, en particulier lorsqu'ils ont eux-mêmes investi au préalable dans des terminaux maritimes.

### **1.2.4. Apports et limites de l'approche focalisée sur l'industrie maritime**

L'ensemble des travaux menés au cours des vingt dernières années ont largement contribué à mieux comprendre les raisons pour lesquelles les compagnies maritimes sont amenées à intervenir sur terre. La plupart des auteurs s'accordent sur le fait que l'internationalisation de la demande, l'impérieuse nécessité d'assurer la fiabilité des *supply chain*, les évolutions technologiques et organisationnelles d'ores et déjà menées par les armements sur le segment maritime sont quelques-uns des principaux facteurs conduisant les armements à offrir aux chargeurs un champ toujours plus large de prestations, tout en tentant de minimiser leurs coûts pour accroître les marges de profit. Pour déceler les conditions agissant sur la compétitivité des comportements stratégiques des armements sur terre, il nous semble nécessaire d'apprécier la rencontre des firmes et des territoires. Voyons donc les enseignements que nous pouvons tirer des travaux existants au sein de la littérature maritime.

## **2. La prise en compte de la rencontre de la firme et du territoire dans la littérature en transport maritime**

Quelques recherches ont eu le souci de rendre compte des conditions du déploiement de comportements stratégiques terrestres variés de la part des armements. Quelques-unes des conditions organisationnelles et institutionnelles participant à l'entrée des compagnies maritimes sur terre ont été brossées (Mc Calla et al., 2004 ; Hayuth, 1987, 1992 ; Archambault, 1989 ; Gouvernal et Daydou, 2005 ; Debrie et Gouvernal, 2006). D'autres travaux (Gouvernal, 2003 ; Midoro et Parola, 2006 ; Parola et al., 2006), en examinant plus spécifiquement la rencontre des compagnies maritimes avec les territoires, ont adopté des approches centrées sur la firme, en soulignant ses rapports aux ports et arrière-pays, sans néanmoins explorer la question de la compétitivité émanant des différents comportements stratégiques adoptés.

### **2.1. La prise en compte du territoire dans la littérature**

Quelques travaux se sont attachés à rendre compte de l'influence des caractéristiques territoriales sur la déclinaison des stratégies des armements à l'échelle des façades portuaires. Ils offrent des enseignements utiles pour notre recherche tout en comportant un certain nombre de limites que nous allons esquisser.

Visant à établir une comparaison internationale, l'article de Mc Calla et al. (2004) cible les trois principales régions pour le transport conteneurisé : l'Asie de l'Est, l'Europe du Nord-Ouest, et l'Amérique du Nord. Les possibilités d'intervention sur terre des compagnies maritimes sont comparées en fonction des caractéristiques des façades portuaires desservies. L'article souligne que l'entrée des compagnies maritimes sur les différents marchés terrestres varie en fonction de la géographie, de la géographie économique des arrière-pays, des infrastructures de transport et des contraintes institutionnelles, et conclut que de cet éventail de différences, les contraintes institutionnelles posent le plus grand défi aux armements voulant élargir leurs compétences sur terre. D'ailleurs, la possibilité de s'accorder entre armements sur les prix des prestations terrestres favorisa le développement de services terrestres dédiés par les compagnies maritimes aux Etats-Unis dès la fin des années 1970 (Douet et Gouvernal, 2004). Les règles du jeu qui encadrent le transport intermodal dans ce

pays sont posées par le Shipping Act de 1984 et ses amendements de 1998. Elles stipulent que le transport de conteneurs de porte à porte est sous le contrôle de l'armateur. Par conséquent, la chaîne porte à porte est considérée comme un tout. En Europe, la situation est différente puisque des armements souhaitant s'entendre sur les taux terrestres doivent demander une exemption à l'article 81 du Traité de Rome qui interdit les ententes sur les prix, l'offre et les aspects techniques. Toutefois si ces contraintes juridiques ne sont pas sans importance, elles ne doivent pas pour autant cacher d'autres conditions favorisant sensiblement l'intervention des compagnies maritimes sur le sol américain.

En considérant une échelle continentale, les travaux de Hayuth (1987, 1992) et Archambault (1989) mettent en lumière les particularités techniques, géographiques et institutionnelles ayant impulsé l'intervention des compagnies maritimes dans le développement de services mer-fer en Amérique du Nord à partir des années 1980 : la nécessité de trouver une solution terrestre pour éviter le passage par le canal de Panama, l'allègement des contraintes institutionnelles permettant à partir du début des années 1980 à une entreprise de transport de contrôler au moins deux modes, la mise en œuvre de trains double-stack sur de longues distances dédiées au fret. Nous y reviendrons dans le chapitre 4.

Dans le cadre de la desserte des ports européens, les travaux de Gouvernal et Daydou (2005) et Debrie et Gouvernal (2006) traitent des formes de coopération entre compagnies maritimes et transporteurs ferroviaires européens. La compagnie maritime ne constitue pas l'élément analysé. Ces travaux portent sur l'ensemble des acteurs de l'industrie maritime : opérateurs de manutention, compagnies maritimes, ports, transporteurs terrestres, etc. Ils montrent comment un contexte libéralisé favorise l'entrée des armements sur le segment ferroviaire.

L'ensemble de ces études a l'avantage de prendre en considération le territoire desservi. Elles montrent que tous les arrière-pays ne sont pas identiquement adaptés à l'intervention des armements sur terre. En revanche, ces travaux appréhendent le territoire de manière exogène à la firme. L'interaction entre l'industrie et le territoire apparaît, mais la firme en tant qu'entité partie prenante, mais autonome, de l'industrie maritime semble sous-considérée. Les approches considèrent les compagnies maritimes comme des entités uniformes. Leur taille, organisation interne, nationalité, relations historiques entretenues avec les territoires ne sont pas réellement prises en considération.

## 2.2. La prise en compte de la firme dans la littérature

Les études prenant comme élément d'étude une ou quelques compagnies maritimes pour comprendre la manière dont elles déclinent leur stratégie sur terre sont plus rares. La difficulté pour obtenir des informations stratégiques auprès des armements en est une explication.

Vellenga et al (1999) comparent la manière dont les firmes American President Companies, CSX/Sea-Land, Tiger International<sup>21</sup>, Canadian Pacific Limited et Royal Nedlloyd appréhendent le maillon terrestre. L'étude souligne que les firmes souhaitant élargir leurs compétences sur terre doivent disposer d'un ancrage historique substantiel ainsi que d'une flexibilité organisationnelle pour tirer parti d'investissements stratégiques rentables à long terme. En revanche, la rencontre avec le territoire et ses caractéristiques est peu mise en évidence.

Certains travaux sont allés plus loin en considérant une ou quelques compagnies maritimes dans un environnement spatialisé. Traitant de la déclinaison des stratégies des compagnies maritimes au sein des activités de transport et logistique, Midoro et al (2006) établissent une typologie des différents degrés d'intervention des compagnies maritimes sur terre en fonction de facteurs comme le marché d'origine de la compagnie maritime et l'organisation du groupe.

Parola et al. (2006) intègrent également la structure de la firme en s'attachant à prendre en compte les caractéristiques du territoire. Ils étudient les conditions d'intégration de prestations logistiques par les compagnies maritimes en Asie de l'Est. Cette recherche considère cependant chaque façade portuaire comme un ensemble territorial pratiquement uniforme. Il est alors difficile de distinguer les différentes manières pour les compagnies maritimes de décliner leur stratégie terrestre, à l'échelle de chaque port et de son arrière-pays.

Gouvernal (2003) étudie les causes et conditions du développement par la CMA CGM d'une filiale de transport combiné rail-route : Rail Link. Cette recherche prend la compagnie maritime comme unité d'analyse. Elle montre en particulier comment l'armement déploie, à l'échelle locale, sa stratégie globale dans des contextes différents : le Royaume-Uni et la France qui ont réagi de manière très différente à la libéralisation du transport ferroviaire.

---

<sup>21</sup> Tiger Corporation est étai une entreprise de transport aérien et transport routier qui a été achetée en 1989 par Federal Express (aujourd'hui Fedex)

Même si une seule compagnie maritime est prise en considération et seule son intervention sur l'activité de transport ferroviaire est étudiée, l'article de Gouvernal (2003) a l'avantage de mettre en perspective la déclinaison de la stratégie du groupe CMA CGM sur différents espaces territoriaux constitutifs de la rangée Nord Europe. Aussi souhaitons-nous nous inspirer de la « philosophie » de cette recherche pour constituer notre cadre d'interprétation théorique.

### **3. Enseignements et limites de l'approche par la théorie des coûts de transaction**

La question du rapport de l'armement aux maillons terrestres renvoie à son positionnement par rapport aux autres acteurs de la chaîne porte à porte, donc au choix du mode de gouvernance optimal. Comment expliquer que certaines firmes entretiennent des rapports différenciés avec les ports et arrière-pays ? Peu d'études traitent des conditions amenant les armements à adopter plutôt des relations marchandes, hybrides ou intégrées dans un contexte portuaire donné. Face à cette carence, Panayides (2002) propose un cadre méthodologique pour appréhender la question en adoptant une approche transactionnelle. Cette approche est souvent citée dans la littérature (Notteboom et Merckx, 2006 ; Van der Horst et De Langen, 2008) comme pouvant permettre de déceler les conditions expliquant les raisons de l'intervention des compagnies maritimes sur terre. Pour autant, à l'exception des travaux de Lopez-Ponton (2006) qui a eu recours à la théorie des coûts de transaction pour formuler les raisons du moins grand engouement des armements pour les maillons terrestres en Europe par rapport aux Etats-Unis, les autres auteurs n'ont pas mis en œuvre le cadre méthodologique proposé par Panayides (2002). Intention, recommandation, mais non réalisation semblent caractériser l'appréhension qu'ont les chercheurs en transport maritime de la théorie des coûts de transaction (TCT). Il nous a donc semblé utile et nécessaire d'explorer les enseignements que nous pourrions tirer de l'utilisation de cette théorie. A priori, la TCT devrait nous apporter des éléments de réponse sur les conditions participant à l'entrée des compagnies maritimes sur terre. En pratique, les essais que nous avons entrepris pour utiliser cette théorie ne se sont pas révélés aussi concluants que nous aurions pu l'imaginer.



### **3.1. Hypothèses et conclusions de la TCT**

Dans le prolongement de l'article pionnier de Coase (1937) qui se donne pour principaux objectifs de définir ce qu'est une firme et de déterminer les raisons de son existence ainsi que ses limites, Williamson (1975, 1985, 1991, 1996) apporte un soin particulier à identifier les attributs critiques des transactions. Il ancre sa théorie – connue dorénavant sous le nom de théorie des coûts de transaction (TCT) – sur deux hypothèses. D'une part les acteurs sont « intentionnellement rationnels, mais seulement de façon limitée ». Cette rationalité limitée est inspirée des travaux de Simon (1955, 1961). La théorie pose donc que les agents ont des capacités de calcul et de communication limitées, qui ne leur permettent pas de mettre au point la réponse optimale de l'agent de la théorie standard dans toutes les situations. Pour Williamson, l'agent se heurte à la limite de sa rationalité parce qu'il est confronté à un environnement incertain. D'autre part, les agents sont guidés par l'opportunisme, impliquant que l'intérêt personnel et la ruse mâtinent les rapports inter-individus et inter-organisations.

Une fois ces hypothèses posées, la TCT questionne la structure de gouvernance la plus à même de minimiser la somme des coûts de production et de transaction. Les coûts de transaction sont composés des coûts ex ante d'études de marché, de recherche du partenaire, de négociation de l'accord, de mise au point de garanties contractuelles, d'écriture du contrat, et des coûts ex post de pilotage et suivi des arrangements, renégociation, rupture des engagements. Williamson stipule que le niveau des coûts de transaction est le reflet de trois caractéristiques des transactions : la spécificité des actifs, le niveau d'incertitude et la fréquence.

La spécificité des transactions est l'« ingrédient » principal de la TCT. La spécificité des actifs peut prendre au moins six formes différentes. Une synthèse complète est présentée par Saussier et Yvrande-Bellon (2007, p.19), mais on peut citer : les spécificités de site, physiques, de marque, temporelles, et les actifs dédiés et spécifiques humains. Un actif spécifique est « un actif engagé pour une transaction particulière et ne pouvant être réalloué à une autre transaction sans l'augmentation substantielle des coûts de transaction » (Williamson, 1994, p. 11). Une fois qu'un investissement spécifique durable est effectué, les cocontractants se trouvent dans une situation de dépendance à cause des coûts qu'entraînerait la rupture de la relation. Aucune des deux parties n'a donc intérêt à ce que la relation soit interrompue mais chacune peut chercher à exploiter la dépendance de l'autre pour s'accaparer

la rente générée (Klein et al., 1978). De fait, la présence d'actifs spécifiques, parce qu'elle est source de rente, fait l'objet de convoitises et de renégociations nuisibles, et tend à accroître les coûts de transaction.

L'incertitude sur les conditions qui prévaudront pendant l'exécution du contrat et le déroulement des transactions est un second facteur de coûts de transaction. Cette incertitude peut porter sur les états de la nature et donc sur les perturbations exogènes aux décisions des contractants. Elle est qualifiée d'incertitude environnementale (Williamson, 1975, p. 24). Elle peut aussi provenir de l'opportunisme des acteurs et de l'impossibilité d'anticiper les comportements qui en résultent. Les agents ne pouvant anticiper toutes les circonstances à venir, ils doivent par conséquent s'ajuster a posteriori à la survenance d'événements imprévus. Cette adaptation peut se traduire par la renégociation des termes des contrats signés, source de coûts de transaction.

La fréquence d'occurrence des transactions constitue le troisième facteur. Selon Williamson, plus une transaction est répétée, plus les opportunités pour les contractants d'adopter un comportement opportuniste sont élevées. En conséquence, la fréquence tend à augmenter les coûts de transaction.

### **3.2. Application à l'intervention des compagnies maritimes sur terre**

Dans une récente contribution (Franc et Van der Horst, 2008), nous avons utilisé la théorie des coûts de transaction pour tenter d'expliquer les raisons pour lesquelles les compagnies maritimes élargissent leurs champs de compétences au transport terrestre et à la maîtrise de terminaux intérieurs. La confrontation de la théorie aux observations nous a conduit à émettre les conclusions suivantes. L'accroissement de l'incertitude liée aux problèmes de congestion et la croissance de la fréquence des transactions accompagnant la croissance des volumes tendent à inciter les compagnies maritimes à intégrer les prestations le long de la chaîne terrestre. Toutefois, ces conclusions ont déjà été apportées par la littérature existante (voir section 2 de ce chapitre).

Une fois la logique d'intervention entérinée, la théorie n'apporte pas réellement d'éléments d'explication concernant les formes de coordination choisies à l'échelle d'un port et de son arrière-pays entre le partenariat, la prise de participation financière minoritaire ou majoritaire.

L'analyse empirique montre que MSC et CMA CGM ont déployé depuis le port du Havre des comportements stratégiques différents par rapport au maillon fluvial. MSC a développé un partenariat avec LogiSeine tandis que CMA CGM a investi dans une filiale RSC. Pourtant le degré de spécificité des actifs d'un armement à l'autre est pour ainsi dire le même ; l'incertitude est comparable puisque les deux firmes traitaient avec LogiSeine, dans des conditions similaires – depuis et vers le même port, sur le même fleuve – avant d'intervenir au sein de cette activité ; quant à la fréquence des transactions, elle était équivalente puisque ces deux armements transportaient des volumes semblables au moment de la mise en œuvre de leur stratégie respective<sup>22</sup>.

D'autres exemples tendent à montrer les limites de la TCT pour traiter notre sujet. La théorie des coûts de transaction explique-t-elle que les armements aient peu investi sur terre à partir du port de Hambourg contrairement à ce qu'ils ont fait depuis les ports du Havre, de Rotterdam et même de Zeebrugge ou Amsterdam ? Comment expliquer que des armements investissent dans des services ferroviaires (CMA avec Rail Link, NYK avec Rail4Chem) pour desservir des « petits » ports comme Zeebrugge et Amsterdam alors que l'incertitude exogène au sein de ces derniers (congestion par exemple) et la fréquence des transactions sont moindres que dans un port comme celui d'Hambourg qui est celui où le transport ferroviaire génère le plus de volumes en étant qui plus est, confronté à d'importants problèmes de congestion ? Clairement, les prédictions de la TCT ne semblent pas toujours corroborer les analyses empiriques. Par ailleurs, en dehors de la logique de réduction de la somme des coûts de production et de transaction, la TCT n'est pas d'une grande utilité pour traiter la question de la compétitivité engendrée par les choix en termes de mode de gouvernance : la TCT n'apporte pas d'enseignements sur la valeur pouvant être dégagée pour le chargeur eu égard aux notions de qualité de service, de *transit time*, etc. Elle apparaît également peu explicative sur la durabilité de l'éventuel avantage concurrentiel créé par une réduction des coûts (si tant est que la domination par les coûts suffise pour dégager un avantage concurrentiel). Aussi, notre problématique sur les conditions participant à l'établissement de comportements stratégiques sources d'avantages concurrentiels ne nous semble guère éclairée par la TCT.

Ces premiers constats empiriques illustrent en réalité certains points faibles de la théorie des coûts de transaction soulignés par certains travaux en économie industrielle, économie de

---

<sup>22</sup> D'après un interlocuteur de LogiSeine

proximité et sciences de gestion. En confrontant certaines des analyses menés à notre problématique, cinq raisons semblent expliquer les limites de la TCT pour répondre à notre questionnement : l'approche transactionnelle surestime l'opportunisme des acteurs des chaînes de transport ; elle se situe dans un monde d'échanges *statiques* ; elle considère que les coûts de transaction sont nécessairement des coûts à réduire ; elle appréhende peu l'environnement de la firme, ses caractéristiques, son rapport aux territoires et à la concurrence ; enfin elle n'accorde pas suffisamment d'importance aux attributs d'une activité de transport.

La première raison de la faiblesse explicative de la TCT pour traiter notre sujet repose sur une des deux hypothèses de base de la TCT : l'opportunisme des acteurs. Dans l'approche transactionnelle, le comportement des agents est guidé par l'intérêt personnel et la ruse. Beaucoup de critiques adressées à la théorie des coûts de transaction portent sur ce point précis (voir notamment Ghoshal et Moran (1996)). Après discussions avec certains acteurs des chaînes terrestres, adopter un comportement opportuniste consisterait par exemple :

- pour une compagnie maritime, à ne pas respecter ses engagements concernant les volumes journaliers remis à certains transporteurs routiers.
- Pour un opérateur de manutention, à ne pas respecter certains engagements pris avec les armements concernant l'affectation d'une fenêtre hebdomadaire pour manutentionner en priorité les « boîtes » de l'armement en question.
- Pour un transport terrestre, à ne pouvoir assurer la prestation de transport qu'il s'est engagé de fournir.

Au sein des chaînes de transport porte à porte, les relations entre compagnies maritimes, opérateurs de manutention et transporteurs terrestres ne sont généralement guidées ni par la ruse ni par la recherche d'un intérêt personnel à court terme. Comme nous l'a confié le responsable d'une agence maritime au Havre : « nous vivons dans un petit monde où tout le monde se connaît et tout se sait ». Par conséquent, celui qui développe un comportement « peu coopératif voire destructeur est rapidement montré du doigt et suscite la méfiance de la profession... ». Nous avons été amené à interroger dix-huit armements, cinq opérateurs de manutention portuaire et onze transporteurs terrestres à qui nous avons demandé d'une part d'estimer le degré d'opportunisme des acteurs des chaînes terrestres ainsi que la pertinence de ce type de comportement. Les résultats récapitulés dans les Tableaux 8 et 9 soulignent que ces comportements sont plutôt rares car risqués voire contreproductifs.

**Tableau 8: résultat d'enquêtes qualitatives sur l'opportunisme des acteurs des chaînes porte à porte**

	Estimez-vous que les relations interentreprises dans la mise en œuvre des maillons terrestres sont sujettes à l'opportunisme?			
	Oui souvent	Oui de temps en temps	Non rarement	Non jamais
Armements	0	3	13	2
Opérateurs de manutention	0	1	4	0
Transporteurs terrestres	0	3	8	0

Source : élaboration propre à partir d'entretiens

**Tableau 9: raisons de l'adoption ou non d'un comportement opportuniste**

	Comment qualifieriez-vous l'adoption d'un comportement opportuniste vis-à-vis des autres acteurs de la chaîne terrestre avec lesquels vous êtes en relation		
	Judicieux	Risqué	Contre-productif
Armements	0	8	10
Opérateurs de manutention	0	1	4
Transporteurs terrestres	0	2	9

Source : élaboration propre à partir d'entretiens

Au-delà de ces intentions qu'il est difficile de vérifier, nous avons pu observer au cours de notre stage au sein de la compagnie maritime MSC que cet armement, son manutentionnaire local et les transporteurs terrestres ne se comportent généralement pas de manière opportuniste. Ces acteurs n'essaient pas de se duper mutuellement. Les manquements aux engagements établis, aux conditions négociées, sont plus liés à des causes exogènes ou des erreurs involontaires qu'à des volontés délibérées de la part des acteurs de ne pas coopérer. De fait, la TCT qui fonde sa théorie à partir de l'hypothèse d'opportunisme des acteurs tend à sous-estimer la stabilité de formes de coordination hybrides (Powell, 1990). Or lorsque des relations de confiance entre acteurs s'établissent, ces relations hybrides sont dans bien des cas efficaces et stables (Baudry, 2005).

Le fait que l'analyse transactionnelle se situe dans un monde d'échanges *statiques* constitue la deuxième explication de la non-applicabilité de la TCT à notre sujet d'étude. La TCT ne permet pas de restituer la capacité de la firme à maîtriser les transformations des structures productives (Coriat et Weinstein, 1995, p. 76). L'analyse par la TCT de la forme de coordination optimale repose sur un calcul d'évaluation ex-ante de coûts, alors que ceux-ci ne sont réellement connus qu'ex-post, à expiration du contrat. Qu'il s'agisse des coûts de transaction ou de production, ils dépendent du développement des pratiques de gestion au cours du temps. Ainsi, « les phénomènes d'expérience, qui diminuent les coûts dans le temps,

perturbent considérablement l'intérêt de l'appréciation, à un moment donné, des coûts comparés. L'évolution des modes de vie, les innovations technologiques, mais aussi organisationnelles, de l'entreprise et de ses concurrents, bouleversent les données des contextes concurrentiels ; les solutions envisageables ex-ante ne seront pas celles exploitables ex-post » (Brechet, 1995). Le développement de relations interfirmes fondées sur la coopération se révélant trop coûteuses ex ante peuvent s'avérer profitables ex post.

Troisièmement, l'analyse transactionnelle part du principe que les coûts de transaction doivent nécessairement être réduits. Or, d'après Saives (2002), un coût lié au temps de négociation, de signature de contrats, voire de pilotage et suivi des arrangements peut se révéler source de valeur à long terme en participant à la réduction du climat d'incertitude (ex : accumulation de confiance par la rencontre et la familiarisation entre les cocontractants). La compagnie maritime MSC estime par exemple judicieux de favoriser une rencontre physique quotidienne entre le responsable du service « opérations portuaires et transbordements » de son agence du Havre et les responsables des opérations de manutention des Terminaux de Normandie. Pourtant cette stratégie des dires des personnes concernées n'est pas nécessairement efficiente à court terme. En revanche, ces rencontres quotidiennes permettent de soulever certains dysfonctionnements, de trouver des solutions communes, et peuvent devenir profitables à moyen et long terme.

Quatrièmement, l'analyse transactionnelle reste essentiellement focalisée sur le fonctionnement de l'industrie étudiée. Elle ne prend pas suffisamment en compte le profil des entreprises, leur histoire, leur relations dans le temps avec les acteurs implantés sur le territoire, leur évolution au cours du temps en délaissant toute épaisseur organisationnelle (Brechet, 1995). Elle ne situe pas non plus la firme dans son rapport à ses concurrents. L'approche transactionnelle se concentre sur la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions. En quoi ces trois paramètres prennent-ils en compte le fait que certaines compagnies maritimes déploient des comportements stratégiques sur terre simplement pour imiter ou se démarquer de la concurrence ?

Enfin, certains éléments endogènes à l'activité de transport, mais ô combien importants, nous semblent difficilement pris en compte par la TCT. Différents paramètres agissant sur la compétitivité d'un service de transport seront mis en évidence dans les prochaines parties. Esquissons-en quelques-uns. Comment appréhender dans une approche transactionnelle

l'importance de la distance du port aux principales aires génératrices de fret ; de la répartition – concentrée ou dispersée – des clients au sein d'un arrière-pays ; des déséquilibres de flux entre l'import et l'export et des possibilités de triangulation entre ces volumes ?

Dans ces conditions, il nous semble nécessaire d'introduire dans notre raisonnement les principes de l'approche socio-relationnelle. Pour Granovetter (1985, 1994) qui incarne ce courant, « les actions économiques des individus sont encastrées (embedded en anglais) dans des systèmes de relations sociales ». Considérer l'opportunisme des acteurs comme hypothèse de base et la transaction comme unité d'analyse reste sous-socialisé, en particulier lorsque l'on analyse des relations interentreprises entre acteurs évoluant le long de chaînes conteneurisées qui se déclinent dans l'espace, sur des territoires où les firmes nouent des relations de proximité à la fois physiques et organisationnelles.

### **3.3. A défaut de l'approche transactionnelle, vers quels outils théoriques se tourner ?**

Notre objectif est d'étudier l'intervention des compagnies maritimes sur terre en appréhendant réellement la rencontre entre les firmes et les territoires. La théorie des coûts de transaction (TCT) nous semble peu à même d'éclairer notre problématique. Dans la lignée des travaux de Granovetter (1985), il nous semble nécessaire de mobiliser des apports théoriques rendant mieux compte de l'épaisseur des relations entre l'industrie, la firme et le territoire.

Au-delà de la seule question du faire ou du faire-faire, ce que nous entendons étudier relève de l'articulation entre l'ancrage et l'a-spatialité de la compagnie maritime dans le cadre de dessertes terrestres des ports. Pour apprécier cette relation entre le global et le local, il nous semble nécessaire de considérer le territoire comme « un espace central de coordination entre les acteurs cherchant à résoudre des problèmes productifs » (Pecqueur, 2005). Nous entendons considérer l'intervention sur terre comme une logique d'ancrage résultat de la rencontre de deux histoires, celle de la firme et celle du territoire, car lorsque les compagnies maritime interviennent sur terre, elles partagent leur destin avec le territoire, transforment les conditions mêmes de leur activité industrielle, de leur propre organisation interne et de leur rapport au territoire (Perrat, 1995).

## Synthèse chapitre 2

Les contributions académiques sur le transport maritime mettent en exergue les conditions liées au fonctionnement de l'industrie maritime conduisant les armements à intervenir sur terre : l'évolution de la demande de plus en plus tournée vers des services porte à porte, la croissance des volumes et de la taille des navires, la nécessité de maîtriser les coûts de la logistique du conteneur et des navires.

Quelques recherches ont pris en compte les caractéristiques des territoires et/ou des armements. Le fait que le contexte institutionnel agisse directement sur la possibilité pour les armements d'intervenir dans la mise en œuvre des maillons portuaire et terrestre a été souligné (Mc Calla et al., 2004). Les travaux de Gouvernal (2003) sur le développement de la filiale Rail Link ont montré l'importance de la rencontre entre la firme et le territoire. C'est une voie qu'il convient d'approfondir en cherchant, s'il existe des courants étudiant l'élargissement des compétences des firmes en prenant en compte justement l'épaisseur de la rencontre firme-territoire.

A cet égard, la théorie des coûts de transaction présente un certain nombre de limites : l'approche transactionnelle surestime l'opportunisme des acteurs des chaînes de transport ; se situe dans un monde d'échanges *statiques* ; considère que les coûts de transaction sont nécessairement des coûts à réduire ; appréhende peu l'environnement de la firme, ses caractéristiques, son rapport aux territoires et à la concurrence ; enfin elle n'accorde pas suffisamment d'importance aux attributs d'une activité de transport.

Par conséquent, les travaux existants nous apparaissent à la fois utiles pour comprendre les logiques propres au fonctionnement de l'industrie maritime et insuffisants pour traiter des caractéristiques des comportements différenciés d'intervention sur terre qui traduisent la rencontre singulière de deux histoires : celle de l'armement et celle du port et de son arrière-pays. Quels outils mobiliser pour façonner notre cadre d'interprétation théorique ? Répondre à cette question constitue l'objet du prochain chapitre.





### **CHAPITRE 3.**

## **CONDITIONS DE LA TERRITORIALISATION DES ARMEMENTS ET COMPÉTITIVITÉ DÉGAGÉE**

Suite au constat dans les précédents chapitres du décalage entre la multiplicité des comportements d'ancrage des armements sur terre et le manque d'analyse prenant en considération la singularité de chaque rencontre firme-territoire, il nous apparaît nécessaire d'explorer la littérature académique en économie et en sciences de gestion pour construire un cadre d'interprétation théorique des conditions de la mise en œuvre de services de manutention et/ou de transport terrestre différenciés et de la compétitivité dégagée.

Du côté des sciences économiques, les travaux théoriques ont longtemps considéré et considèrent encore pour certains d'entre eux que la dimension spatiale existe, certes, mais ne saurait être au mieux que le résultat second de processus économiques a-spatiaux. Or, comme le souligne Veltz (1996, p. 16) : « les paradigmes formels de l'économie théorique – utiles pour guider la pensée – ne sont pas toujours les plus aptes à rendre compte de processus ancrés dans ce qu'il est convenu d'appeler l'extra-économique ».

Suivant une logique analogue, les approches traditionnelles en sciences de gestion étudient le plus souvent les comportements stratégiques des firmes et la compétitivité qu'elles dégagent en sous-estimant l'importance du territoire. En effet, pour Saives (2002), les territoires sont généralement considérés dans les travaux en sciences de gestion comme support d'action des firmes, mais pas comme moyen d'action.

Cependant, les sciences de gestion mènent depuis quelques années une investigation théorique et empirique de l'objet « territoire ». Une place grandissante est accordée aux recherches prenant en compte des apports en provenance de l'économie régionale et de la proximité.

C'est dans cette lignée que s'inscrit notre cadre théorique. Il se décompose en deux temps constituant autant de sections de ce chapitre. Le premier temps propose un cadre pour interpréter les conditions de l'intervention différenciée des armements dans les ports et arrière-pays. Il s'appuie pour l'essentiel sur les travaux des économistes de la proximité. Ce

n'est que dans un deuxième temps, et fort des enseignements du premier temps, qu'il nous semble opportun de proposer une grille d'analyse de la compétitivité des comportements d'ancrage des armements.

## **1. Les conditions de l'intervention des compagnies maritimes sur terre**

Définir les concepts étant un préalable à tout engagement dans un travail de recherche, introduisons d'abord les notions de proximité, de territoire et de ressource avant de proposer un cadre pour analyser les conditions conduisant les armements à construire des ressources différenciées à base territoriale, le tout dans un contexte de proximités géographique et organisée entre acteurs.

### **1.1. La proximité au sein des chaînes porte à porte**

Un armement escalant dans un port se trouve confronté à un panel d'acteurs qui n'évoluent pas dans un « ether sans frottement ». Ils sont des « agents situés » (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Leurs positionnements relatifs découlent d'effets de proximité.

A partir d'une analyse des formes de production et d'organisation locales les plus courantes (districts, systèmes locaux de production, réseaux d'entreprises et d'innovation, localisation des firmes, ancrage territorial, processus de gouvernance locale, ressources et institutions...), une grammaire de la proximité a été proposée par l'école de la proximité (Bellet et al., 1993 ; Rallet et Torre, 1995 ; Benko, 2007). La prise en compte conjointe des dimensions spatiale, organisationnelle et institutionnelle des processus de coordination, aux niveaux local et global, à l'échelle de la firme comme des relations interentreprises, amène les auteurs de cette école à débattre sur les types de proximité. Nous retenons les deux grandes catégories proposées par Torre et Rallet (2005) :

- la proximité géographique traduit la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes...), pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement.
- la proximité organisée n'est pas d'essence géographique mais relationnelle et concerne la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres. Ce lien social est principalement de nature tacite. Il renvoie aux notions d'appartenance et de similarités.

La proximité entre firmes au sein de chaînes logistiques étendues a fait l'objet de récents travaux (Paché, 2006 ; Houé, 2006) qui s'inscrivent dans la lignée des recherches portant sur l'interaction entre les activités produisant un bien et celles proposant un service de transport (Burmeister et Colletis-Wahl, 1997). Ces recherches adoptent une vision décloisonnée de la chaîne logistique, des fournisseurs en amont jusqu'aux clients en aval en passant par les firmes de transport et de la logistique. Les proximités étudiées sont celles qui se nouent entre des activités produisant un bien et d'autres produisant un *process*. Dans notre recherche, le champ d'activité est limité à la chaîne conteneurisée porte à porte. Les relations que nous étudions sont celles reliant la compagnie maritime à d'autres entreprises produisant un *process* de manutention ou de transport. Les relations entre l'armement et le client chargeur producteur d'un bien ne seront pas appréhendées. Pour autant, les chaînes conteneurisées porte à porte se déroulent dans un contexte de proximités géographique et organisée.

La proximité géographique est forte entre l'armement qui dessert un port et l'opérateur de terminal qui opère les navires. Elle l'est d'autant plus que les hommes – les représentants de l'agence maritime de l'armement et de l'opérateur – sont représentés dans le port en question. Leur proximité physique favorise leur rencontre. Il en va de même, à un degré moindre, des armements et transporteurs terrestres. Sans nécessairement influencer sur les formes de coordination entre acteurs, il apparaît intuitivement que la proximité géographique au sein des ports et des arrière-pays par lesquels transitent les chaînes conteneurisées peut participer à rapprocher les acteurs maritimes, portuaires et terrestres.

Toutefois, sans proximité organisée, ce rapprochement a peu de chances de se produire. Prenons le cas d'une compagnie maritime de lignes régulières qui dessert un terminal situé à proximité d'une raffinerie de pétrole. La proximité géographique existe, mais il est peu probable que les responsables de l'armement et de la raffinerie soient amenés à se rencontrer voire à coopérer pour favoriser leur activité respective. En revanche, une compagnie maritime et un opérateur de terminaux doublent leur proximité géographique d'une proximité organisée. Celle-ci est d'autant plus importante que leur destin est imbriqué dans le cadre d'une relation de coopération voire d'une prise de participation financière. En d'autres termes, en s'immiscant au sein des maillons portuaire et terrestre, les compagnies maritimes renforcent la proximité organisée qu'elles entretiennent avec les acteurs locaux.

Plus que la nature des relations de proximité entre la compagnie maritime et les acteurs des chaînes portuaire et terrestre, l'ancienneté de ces relations attirera notre attention dans la partie empirique de cette thèse. Nous tenterons en particulier de voir si les comportements d'ancrage des armements prennent forme *ex-nihilo* ou en prolongeant des relations de proximité existantes (chapitre 7), si le temps dans la proximité renforce la compétitivité des services mis en œuvre (chapitre 9).

## 1.2. Le territoire : un milieu qui synthétise les proximités géographique et organisée

En stratégie, sans proximité organisée, l'espace n'est qu'un lieu. C'est en croisant les différentes formes de proximité que le lieu devient un territoire (Bouba-Olga, 2006). Le territoire est ainsi l'espace où se rencontrent les acteurs qui interagissent. Le terme provient du latin *territorium*, qui figure en bonne place dans les traités d'arpentage : il signifie morceau de terre approprié. Le territoire prend un sens qui s'inscrit dans la lignée des travaux précurseurs de Marshall (1890) qui considère que l'environnement – le territoire et l'industrie à laquelle la firme appartient – n'est pas seulement une donnée qui s'impose à la firme ; le territoire est à la fois le support de stratégies d'acteurs et participe « au fait productif » (Gaffard, 1990, p. 431). Comme le souligne le Tableau 10 qui regroupe quelques-unes des définitions recueillies au sein des travaux des économistes industriels et régionaux, le territoire est à la fois support et moyen d'action.

**Tableau 10: Définitions du territoire données par les économistes industriels et régionaux**

"Le territoire devient une dimension [du] fait productif et de la création technologique" (Gaffard, 1990, p. 431)
" Le territoire est une structure (une matrice) qui détermine, pour une part, le contenu des processus qui s'y déroulent" (Perrin, 1991, p. 360)
"Regroupe dans un tout cohérent un appareil productif, une culture technique et des acteurs" (Gremi, 1993, p.4)
"Le territoire assure une proximité organisationnelle permettant des rencontres productives" (Colletis et Pecqueur, 1993, p. 498)
"Stock d'actifs relationnels" (Storper, 1995)
" Ne plus traiter le territoire comme un espace neutre, un réceptacle de technologies définies de façon exogène, mais comme un vecteur indissociable de leur émergence et de leur développement (Sierra, 1997, p. 10)
"Le territoire, configuration variable et évolutive doit être considéré non pas comme donné, mais comme un construit, résultat des actions effectives des acteurs concernés." (Zimmermann, 1998, p. 213)

Source : élaboration propre

En faisant jouer sur un territoire les notions de proximité géographiques et organisées, les entreprises disposent d'un milieu favorable, moins incertain, pour développer des compétences spécialisées et spécifiques en stimulant des processus d'interactions et d'apprentissages collectifs (Joffre et Koenig, 1992). Le territoire est actif, et les comportements stratégiques des firmes, loin d'être plaqués sur les territoires, sont un construit des interrelations que les acteurs nouent au sein des territoires (Perrin, 1991).

Le sens que les économistes industriels et régionaux donnent au territoire traduit en réalité la facette organisationnelle du large spectre de significations que lui attribuent les géographes. Dans l'encyclopédie de géographie, Le Berre (1995) concède que le territoire est un terme « largement polysémique » (p 604) et qu'on le trouve en géographie sous les acceptations suivantes : « domaine *plus ou moins vague*, pas nécessairement spatial [...] ; portion de la surface terrestre représentant une simple *aire d'extension* d'un phénomène et ses limites [...] ; sur laquelle s'exercent des conflits entre groupes sociaux en vue de s'assurer sa domination [...] ; que se réserve une collectivité humaine qui l'aménage en fonction de ses besoins. » (p604-605). Le territoire tel que se le représente les géographes renferme bien les attributs soulignés par les économistes régionaux.

Pour les géographes aussi le territoire présente une triple nature : matérielle ; symbolique ou idéale ; composée d'acteurs en interaction (Moine, 2007). La nature matérielle renvoie en quelque sorte à la notion de proximité géographique. Celle symbolique ou idéale fait référence aux systèmes de représentation des acteurs. La combinaison d'acteurs en interaction ayant un sentiment d'appartenance issu des expériences vécues en commun nous semble peu éloignée de la notion de proximité organisée. En ce sens, comme le soulignait déjà Roger Brunet il y a une trentaine d'années, les acteurs en interaction et en tension confèrent à l'espace géographique une dimension territoriale (Brunet, 1980).

Le territoire sur lequel se déclinent les stratégies terrestres des compagnies maritimes est un ensemble spatial – espace au sens géographique – pouvant être délimité à un port et à son arrière-pays. Les acteurs des maillons terrestres interagissent les uns avec les autres pour mettre en œuvre des chaînes de transport au sein de chacun territoire. Les enchevêtrements relationnels participent à un processus d'*activation* des ressources du territoire qui se trouvent alors « révélées » (Colletis et Pecqueur, 2005).

### 1.3. Les ressources territoriales

Le constat empirique qu'il existe, au sein d'un même environnement, des écarts de performance entre entreprises d'une même industrie a conduit tout un courant de la pensée économique et des sciences de gestion à considérer que le déterminant majeur de la performance des firmes n'est pas tant la structure de l'industrie que la mobilisation et la combinaison astucieuse de ressources par l'entreprise. Ceci constitue le postulat de base de l'approche Resource-Based View (RBV). L'approche RBV, dans la continuité de l'ouvrage pionnier de Penrose (1959), permet d'appréhender les ressources stratégiques d'une firme. Le principe fondamental de la RBV est que l'avantage concurrentiel d'une firme dépend de la nature des ressources ou de la combinaison de ressources qu'elle mobilise. Les théoriciens de la ressource ont au fil du temps fait évoluer la notion de ressources de l'entreprise comme le souligne le Tableau 11.

**Tableau 11: Définitions de la notion de ressources au sens de l'approche Resource-based View**

Penrose (1959)	Deux grands types de ressources: les ressources physiques (usines, équipements, terrains, ...) ; les ressources humaines (travail qualifié ou non, personnel administratif, etc...).
Wernerfelt (1984)	Les actifs tangibles et intangibles font partie des ressources de la firme.
Barney (1991)	Tous les actifs, compétences, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, connaissances...contrôlées par la firme constituent les actifs qui lui permettent de concevoir et mettre en œuvre des stratégies.
Amit et Schoemaker (1993, p35)	Les ressources et les compétences (capabilities) doivent être distinguées: les ressources sont échangeables et non-spécifiques à la firme (par exemple un navire ou une locomotive) tandis que les compétences sont spécifiques à la firme et nécessaires pour utiliser les ressources au sein de la firme.

Source : élaboration propre

Pour Penrose (1959), les ressources sont physiques ou humaines, en tout cas tangibles. Wernerfelt (1984) dépasse cette approche. Le caractère intangible des ressources permet de définir les compétences et savoir-faire, comme ressources de l'entreprise. Barney (1991) prolonge la définition de Wernerfelt en détaillant les types de ressources intangibles. Amit et Schoemaker (1993, p 35) distinguent ressources et compétences. Cette distinction a été largement acceptée par les théoriciens de la ressource (Conner et Prahalad, 1996, p477; Barney, Wright et Ketchen, 2001, p630-31). Dans notre étude, nous considérerons les ressources et les compétences comme autant d'« éléments » nécessaires au fonctionnement des compagnies maritimes.

Nous avons jusqu'à présent introduit les notions de ressources et compétences sans avoir souligné le lien existant avec les notions de proximité et territoire. Pourtant l'organisation et la mise en œuvre des chaînes terrestres sont le résultat d'une combinatoire complexe entre des ressources et compétences importées, donc exogènes aux compagnies maritimes, et d'autres endogènes à ces firmes. En d'autres termes, les ressources mobilisées par chaque compagnie maritime pour que les conteneurs puissent être transportés de l'expéditeur au destinataire dépendent du rapport qu'entretiennent ces firmes avec les différents maillons des chaînes porte à porte. Or, ces chaînes s'articulent bien sur des espaces, qui d'ailleurs nous l'avons vu, peuvent être considérés comme des territoires étant données les proximités géographique et organisée qui résultent des rencontres productives des acteurs de ces chaînes. La notion de « rencontres productives » traduit précisément cette idée d'une spécification qui se crée à partir d'une convergence des multiples projets s'exprimant au sein d'un territoire (Colletis et Rychen, 2004). Dans ces conditions, comment les armements peuvent-ils s'appuyer sur le territoire, catalyseur de proximités géographique et organisée, pour mobiliser des ressources de façon à dégager un avantage concurrentiel ?

Dans la lignée des théoriciens de la ressource, l'école de la proximité a tenté d'apprécier la manière dont les firmes mobilisent les ressources et compétences à base territoriale pour gagner en compétitivité. La littérature évoque aussi bien la notion de ressources et compétences que celle de combinaison de ressources et compétences. La littérature distingue fréquemment les notions de ressources et d'actifs, considérant que les ressources sont des facteurs « potentiels » ou « virtuels » et que les « actifs » sont des facteurs « en activité » (Colletis et Pecqueur, 1993). De fait, « les actifs sont des ressources (potentielles) activées ou en action » (Saives, 2002).

Les théoriciens de la ressource utilisant les termes de ressources et d'actifs assez fréquemment l'un pour l'autre, nous ne prolongerons pas le débat sur la différence entre actifs et ressources. Nous préférons retenir deux concepts : ressources et compétences. Nous ne parlerons pas d'actifs pour éviter les confusions. Prenons un exemple. Lorsqu'une compagnie intervient, quel que soit le degré d'intervention, au sein de l'activité de transport routier, elle mobilise une ressource (le transport de conteneurs par la route) et des compétences (la capacité de déplacer ces poids lourds intelligemment).



#### **1.4. Les rapports des armements aux ressources et compétences territoriales : des comportements de localisation et de territorialisation**

Ces notions de proximité, de territoire et de ressources sont particulièrement utilisées par les économistes industriels et régionaux de « l'école française de l'économie de proximité » pour qualifier les différents rapports entretenus par une firme avec le tissu d'acteurs territoriaux. Ces chercheurs ont érigé deux comportements stratégiques distincts : la localisation et la territorialisation. Ces deux concepts témoignent en réalité de comportements stratégiques consistant à mobiliser différemment les ressources et compétences du territoire, donc pour notre sujet, à intervenir différemment dans la mise en œuvre des maillons terrestres.

##### **1.4.1. Localisation et territorialisation : concepts théoriques**

Dans son ouvrage intitulé « Territoire et compétitivité de l'entreprise », Saives (2002, p. 38) construit une représentation du modèle traditionnel du choix de localisation en stratégie. Elle montre que se localiser consiste à se doter des facteurs de production nécessaires – ou des ressources nécessaires – en tirant un avantage concurrentiel lié à leur facilité d'accès.

Ainsi, la logique de dotation des facteurs qui transparaît dans le modèle stratégique de localisation des firmes considère la firme comme un point localisé au sein d'un « espace-coût » (Zimmermann, 1998). La firme cherche, dans le cadre d'un choix initial réversible, à définir le lieu de localisation optimal pour accéder par le mécanisme du marché aux ressources du territoire à moindre coût (Saives, 2002). La proximité organisée n'étant pas activée, l'espace se réduit donc à la notion de lieu. Les ressources et compétences mobilisées sont des ressources génériques qui « existent indépendamment de leur participation à un quelconque processus de production et sont donc pleinement transférables » (Colletis et Pecqueur, 1993). Ainsi, en stratégie d'entreprise, la localisation ne se résume pas seulement à choisir un terrain pour s'implanter sur un territoire donné, mais aussi et surtout à définir au sein de ce territoire les ressources génériques exogènes à la firme – ressources présentes au sein du territoire et de ses acteurs – qu'elle pourra allouer pour limiter ses coûts, en particulier à court terme.

Cependant, la stratégie de localisation ne constitue pas nécessairement la panacée. Rallet et Torre (1995, p 16) rappellent que les acteurs économiques ne sont pas seulement demandeurs

de sites : « ils peuvent aussi contribuer à la constitution de l'offre de site et à la création de ressources territorialisées ». Dans la théorie de la localisation, le rapport entre la firme et le territoire est éminemment statique car la firme entre en interaction avec son territoire à un moment donné de son histoire. Zimmermann (2005, p.22) conçoit, à l'inverse, que « la dynamique dans la trajectoire de la firme est à rechercher dans son rapport aux territoires, c'est-à-dire précisément dans sa capacité à jouer, au fil du temps, des différences et des spécificités territoriales pour fonder sa propre pérennité ».

Lorsque la firme ne se satisfait pas d'allouer les ressources existantes au sein du territoire et qu'elle co-construit des ressources et compétences spécifiques à base territoriale, elle entre dans un processus d'ancrage local nommé « territorialisation ». Le redéploiement de ces ressources et compétences d'un processus à un autre implique un coût élevé de transfert (Colletis et Pecqueur, 1993). L'espace est bien considéré comme un territoire puisque les firmes jouent à la fois des proximités géographique et organisée pour construire des ressources et compétences spécifiques. L'endogénéisation à l'œuvre dans la logique de « territorialisation » implique que le processus productif génère lui-même une partie des ressources qu'il utilise. Le Tableau 12 résume la différence entre les comportements stratégiques de localisation et de territorialisation.

**Tableau 12: Comportements stratégiques de localisation et de territorialisation**

	Comportement stratégique	
	Localisation	Territorialisation
Logique	Choix initial réversible	Ancrage
Appréhension de l'espace	Lieu Proximité géographique	Territoire Proximités géographique et organisée
Mobilisation de ressources	Allocation de ressources exogènes	Création de ressources endogènes
Modalité(s) d'accès aux ressources	Par le marché	Par des formes de coordination autres que le marché

**Source : élaboration propre**

A notre connaissance, les analyses empiriques existantes de territorialisation ont été menées sur des firmes produisant un bien et non un *process*. Les cas de SGS-Thomson Microelectronics à Rousset (Zimmermann, 2000) ou des industries agroalimentaires des Pays de la Loire (Saives, 2002) ont été par exemple étudiés. Pour ces firmes, le lieu de production est fixe (une usine par exemple) et la relation au territoire est nourrie par les interactions nouées pour co-construire des ressources. Est-il possible de transposer ce cadre d'analyse aux

relations qu'entretiennent des firmes réalisant des prestations de transport – les compagnies maritimes – avec les territoires particuliers que sont les ports et leurs arrière-pays au sein desquels se nouent des relations de proximité géographique et organisée ?

#### **1.4.2. Localisation et territorialisation : deux concepts traduisant les rapports des armements aux maillons terrestres**

Les compagnies maritimes sont des entreprises particulières. Comme le souligne Savy (2006) pour les entreprises de transport au sens large, les compagnies maritimes ne produisent pas comme les systèmes productifs un bien, en un lieu donné, mais plutôt un *process* le long de chaînes de transport. Cette différence dans l'emprise spatiale de l'activité produite (production d'un bien versus production d'un *process*) ne limite en rien la mobilisation de ressources et compétences à base territoriale, bien au contraire. C'est bien en co-construisant des ressources et compétences sur le territoire, considéré comme support et moyen d'action, que les compagnies maritimes interviennent dans la mise en œuvre de réseaux de terminaux portuaires et services de transport terrestre. Par conséquent, les logiques d'intervention des compagnies maritimes sur terre semblent s'emboîter dans celles distinguant, en management stratégique, localisation et territorialisation des firmes. A l'image d'une firme productive qui alloue des ressources exogènes par le biais du marché ou en construit d'autres endogènes par la mise en œuvre de formes de coordination au-delà du marché, une compagnie maritime qui escale dans un port peut adopter un comportement de localisation et allouer les services de manutention et de transport terrestre existants ou mettre en œuvre un comportement de territorialisation en bâtissant des prestations personnalisées : terminaux portuaires, services de transport terrestre, terminaux intérieurs.

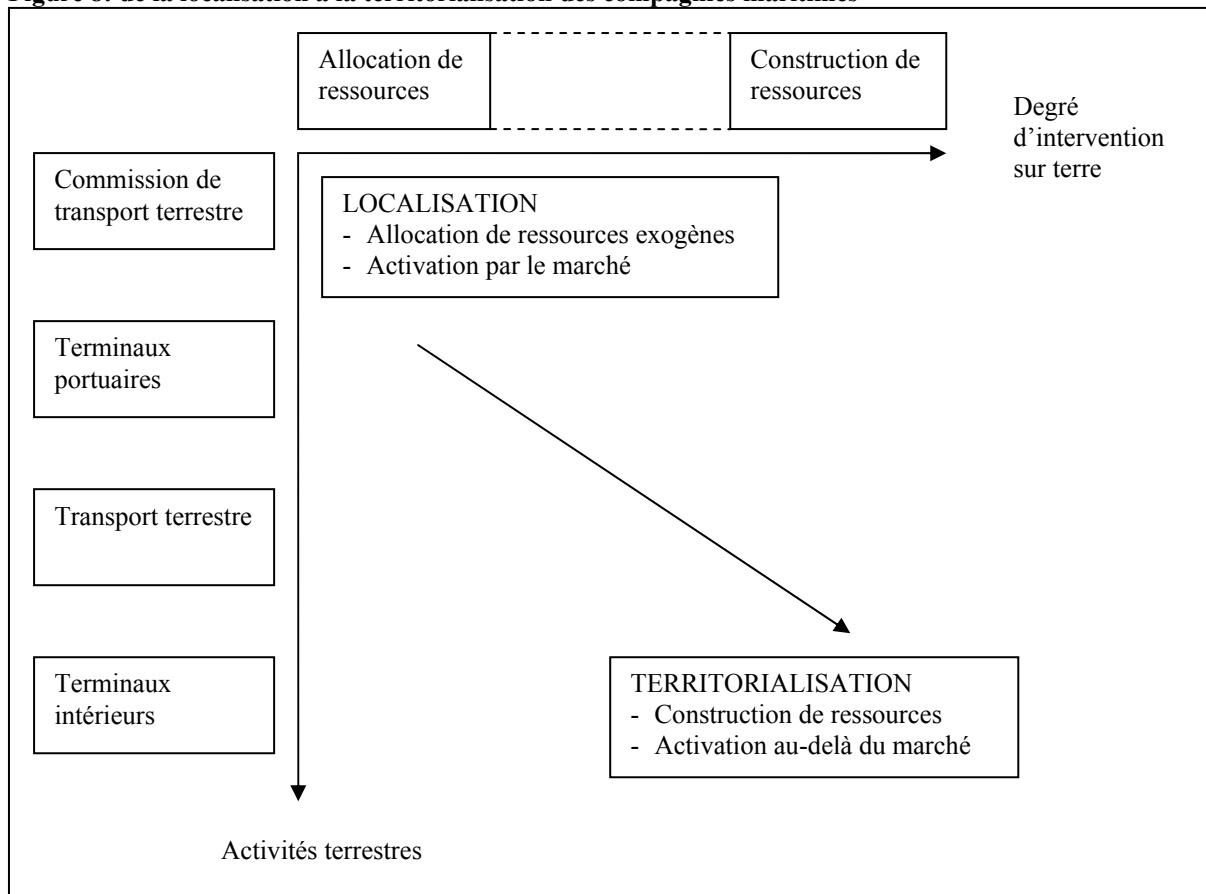
Le passage de la localisation à la territorialisation des compagnies maritimes que nous proposons se décline suivant deux axes : celui du degré d'intervention de ces firmes sur chacun des maillons terrestres et celui des maillons concernés par l'intervention des compagnies maritimes.

Les apports théoriques des économistes régionaux et de la proximité conçoivent la territorialisation comme le résultat de relations entre la firme et les acteurs du territoire reposant en général sur des relations interfirmes suivant des formes de coordination hybrides plutôt que hiérarchiques. Cependant, lorsqu'une compagnie maritime intègre par exemple

l'activité d'opérateur de transport combiné en développant une filiale, ce n'est plus avec l'opérateur de transport combiné qu'elle entretient des relations mais avec une entreprise de transport ferroviaire, des opérateurs de terminal intérieur ou des transporteurs routiers réalisant les pré- et post-acheminements. De fait, lorsque la forme de coordination retenue sur un maillon est la hiérarchie, cela débouche sur d'autres relations interfirmes. Autrement dit, le développement de certaines portions de la chaîne porte à porte par le biais de la hiérarchie ne va pas à l'encontre de la logique de territorialisation. Nous considérons donc que lorsqu'une compagnie maritime renforce son degré d'intervention sur une activité terrestre donnée, en évoluant sur un continuum allant du marché à la hiérarchie en passant par les différentes formes hybrides, elle décline un comportement stratégique, sur cette activité, allant d'un comportement de localisation à un autre de territorialisation.

Toutefois, toutes les activités terrestres n'ont pas la même portée au regard de la logique d'ancrage de l'armement sur terre. L'intervention dans la commission de transport traduit la mobilisation d'une compétence – celle d'organiser le transport terrestre – mais n'implique pas d'intervention dans les moyens pour mettre en œuvre la chaîne. Le service porte à porte proposé ne sera pas « spécifique » car toutes les principales compagnies maritimes proposent à leurs clients d'organiser le transport en *carrier haulage*. Elles peuvent donc toutes allouer de la même manière, par les lois du marché, les services des transporteurs terrestres. Nous considérons donc que l'intervention limitée à l'organisation du transport terrestre correspond à un comportement de localisation. Ce n'est qu'en co-construisant certaines ressources pour proposer un service « spécifique » que le comportement de la compagnie maritime dépasse la logique de localisation. Le processus de territorialisation s'enclenche donc à partir du moment où la compagnie maritime intervient de manière plus étroite dans la mise en œuvre de la chaîne terrestre. Physiquement et d'un point de vue organisationnel, l'activité de manutention portuaire est la plus proche (notion de proximité) de l'armement : le contact physique entre la compagnie maritime et la terre s'effectue au moment de l'escale du navire ; le premier co-contractant d'une compagnie maritime est l'opérateur portuaire. En ce sens, l'intervention dans la « mise en œuvre » des opérations de manutention portuaire correspond à un premier degré de territorialisation de la compagnie maritime. De même que l'activité de transport s'étend sur le territoire, l'intervention des armements dans la « mise en œuvre » de ces prestations traduit, selon nous, un degré supplémentaire de territorialisation, qui trouve son apogée lorsque les firmes interviennent dans la « mise en œuvre » de l'ensemble de la chaîne porte à porte, c'est-à-dire jusqu'aux terminaux intérieurs (Figure 8).

**Figure 8: de la localisation à la territorialisation des compagnies maritimes**



Source : élaboration propre

A partir de là, quelle sont les conditions amenant un armement à se territorialiser dans un port et son arrière-pays et à se localiser dans un autre ? Pourquoi un même territoire se révèle-t-il propice à la territorialisation d'un ou quelques armements et pas des autres ? Comment se fait-il que les comportements de territorialisation mis en œuvre par les armements renferment à chaque fois un caractère singulier ? Bref, quels sont les éléments qu'il convient de mobiliser pour comprendre les conditions du développement de comportements de territorialisation différenciés ?

### **1.4.3. Les conditions du développement de comportements de territorialisation différenciés**

Les comportements stratégiques des compagnies maritimes au sein des ports et arrière-pays s'opèrent par le biais des unités locales – agences – et des relations que ces dernières nouent avec les milieux locaux. L'autonomie d'action des unités localisées au sein d'un port et de son

arrière-pays est toujours relative. Elle est en réalité la traduction « locale » de la stratégie « globale » du groupe, et dépend du pouvoir du siège sur les agences. Les grands armements étant représentés dans les principaux ports, ou au moins dans les principales régions portuaires comme la rangée Nord Europe par des agences maritimes, tout comportement stratégique sur terre dépend du positionnement de l'unité territorialisée par rapport au groupe.

Les économistes de la proximité se sont alors interrogés sur les éléments susceptibles d'agir sur le comportement stratégique de l'unité territorialisée. A cet égard, Dupuy et Gilly (1995) considèrent que « le mode d'enracinement territorial d'un groupe (...) constitue fondamentalement un processus dynamique qui naît de la tension organisationnelle entre trois modes d'organisation : le groupe, le territoire, l'industrie ». Dans ses travaux sur la territorialisation des firmes, Zimmermann (1998) théorise cette approche en affirmant que le rapport local (territoire)/global (groupe, industrie) se trouve médiatisé par l'unité (filiale ou établissement) qui se trouve au carrefour d'une triple insertion :

- dans une firme ou un groupe;
- dans une industrie ou un secteur ;
- dans un territoire.

Ces travaux ne renseignent pas sur l'avantage concurrentiel pouvant être dégagé par le déploiement d'un comportement de territorialisation, ils apportent en revanche un éclairage aux deux premières questions que nous avons soulevées à la fin du premier chapitre :

- Quelles sont les conditions devant être réunies pour pouvoir intervenir sur les différents maillons terrestres ?
- Quels sont les facteurs conditionnant le développement d'une forme ou d'une autre d'intervention sur terre ?

Ces considérations nous amènent à introduire notre première proposition de recherche :

Proposition 1 : Les conditions conduisant les armements à intervenir dans un port et son arrière-pays sous différentes formes et à adopter des comportements de territorialisation différenciés sont à trouver au carrefour d'une triple insertion composée de l'industrie maritime, de la compagnie maritime et du territoire (port et son arrière-pays).

Cette proposition, au demeurant, assez triviale, sera confrontée dans la deuxième partie de la thèse à notre terrain d'étude. Il conviendra de voir si ces trois paramètres – l'industrie, la firme et le territoire – président effectivement tous les trois au développement de rapports

différenciés entre chaque armement et chaque territoire. Nous essaierons toutefois d'aller plus loin, d'une part en mettant en exergue les éléments qui, au sein de l'industrie maritime, au sein de la firme et au sein des territoires, rendent possibles le développement de comportements de territorialisation différenciés, d'autre part en nous interrogeant si cette triple insertion suffit à expliquer la nature différenciée des comportements d'ancrage des armements.

## **2. Compétitivité des comportements de territorialisation**

Au-delà des conditions participant à l'entrée sous différentes formes des compagnies maritimes sur terre, est-il possible d'établir un lien entre la territorialisation des compagnies maritimes et la compétitivité qu'elles dégagent en mettant en œuvre ce type de comportement ? Ceci nous conduit à revenir sur deux des questions que nous nous sommes posées à la fin du premier chapitre :

- Quels sont les ingrédients rendant l'intervention d'une compagnie maritime sur terre source d'avantage concurrentiel ?
- L'avantage concurrentiel peut-il être durable ? Sous quelles conditions ?

Le lien entre spécificité et compétitivité est assez flou dans les travaux des économistes régionaux et de la proximité. Joffre et Koenig (2002) considèrent que les comportements de territorialisation offrent une compétitivité aux entreprises pouvant être fondée sur des ressources spécifiques que des acteurs extérieurs ne peuvent mobiliser avec la même efficacité, sur la réduction des coûts de transaction grâce aux proximités physiques et organisées établies entre les acteurs, sur des phénomènes d'apprentissage spécifiques. Colletis et Pecqueur (2004) ajoutent qu'« une différenciation durable, c'est-à-dire, non susceptible d'être remise en cause par la mobilité des facteurs, ne peut naître véritablement que des seules ressources spécifiques, lesquelles ne sauraient exister indépendamment des conditions dans lesquelles elles sont engendrées ». Pour Zimmermann (1998), la construction de ressources endogènes à base territoriale peut se révéler source d'avantages concurrentiels. Joffre et Koenig (1992) restent quant à eux réservés sur la possibilité pour la firme de se procurer un avantage concurrentiel durable par la territorialisation. Saives (2001, 2002) souligne d'ailleurs que « les modalités d'accès de l'entreprise aux ressources territoriales ne suffisent pas à définir les sources de compétitivité de l'entreprise ».

Ne pouvant conclure sur le lien de causalité entre territorialisation et avantage concurrentiel des firmes, quels outils mobiliser pour évaluer la compétitivité des stratégies de territorialisation des compagnies maritimes ?

Les travaux de Saives (2001, 2002) proposent d'appréhender la compétitivité à base territoriale des firmes en mobilisant l'approche prônée par les théoriciens de la ressource : la méthode *Resource-Based View* (RBV). Il s'agit de la même méthode que celle préconisée par Panayides et Cullinane (2002) pour étudier les conditions de l'avantage concurrentiel des compagnies maritimes sur terre. Elle nous semble d'autant mieux adaptée pour étudier l'avantage concurrentiel des armements intervenant sur terre que nous aurons saisi au préalable les conditions de la territorialisation différenciée des armements.

Selon la RBV, les firmes qui exploitent des ressources existantes ou en construisent de nouvelles entrent dans un processus d'accumulation de ressources qui les différencie les unes des autres. Cette hétérogénéité peut conduire à la création d'un avantage concurrentiel et à des profits supérieurs à la normale en raison des rentes différentielles générées (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993). Cet avantage concurrentiel dépend de la valeur dégagée et de la rareté des ressources. Quant à la durabilité de l'avantage concurrentiel, elle dépend de l'inimitabilité et de la non-substituabilité des ressources (Barney, 1991).

Voyons à présent comment apprécier les notions de valeur et de rareté des ressources mobilisées par les firmes intervenant sur terre, puis celles d'inimitabilité et de non-substituabilité nécessaires pour rendre durable cet avantage concurrentiel qui attire tant l'attention des professionnels et des chercheurs.

## **2.1. Comment appréhender l'avantage concurrentiel émanant des comportements de territorialisation des armements ?**

La littérature en transport maritime (voir chapitre 2) souligne que l'intervention sur terre est source de compétitivité si le comportement déployé permet de minimiser les coûts de la logistique du conteneur et du navire tout en répondant à la demande du chargeur. Les stratégies de territorialisation des armements au sein des ports et arrière-pays du Range Nord permettent-elles de remplir ces objectifs ?



### **2.1.1. La valeur dégagée par les stratégies terrestres des armements**

Des ressources et compétences sont sources de valeur si elles permettent à la firme qui les mobilise d'être plus compétitive que ses concurrentes ou au moins d'améliorer ses propres performances (Barney, 1991, p99; Amit et Shoemaker, 1993, p36). Or, comme le résume Coff (1999, p.119) : « il est généralement admis que la théorie de la ressource est un outil utile pour prédire le niveau de performance. Toutefois, elle a été formulée pour expliquer dans quels cas les entreprises génèrent des rentes et non qui se les appropriera. » L'activité de transport conteneurisé doit créer de la valeur pour le chargeur sinon la prestation n'a pas lieu d'être, mais l'armement doit aussi capter une partie de la valeur pour assurer sa propre subsistance voire sa croissance. En théorie, deux valeurs méritent d'être appréhendées : celle capturée par la compagnie maritime et celle délivrée au client.

La notion de valeur renvoie souvent à celle de rente dans la littérature sur les ressources. Mahoney et Pandian (1992, p. 364) affirment que « la stratégie peut être considérée comme une recherche continue de rentes ». Durand (1997, p. 75) cité par Maltese (2004, p. 35) considèrent que la rente se présente « comme la différence entre le coût de mise en œuvre des unités indivisibles des facteurs de production et le revenu de cette allocation ». Différents types de rentes traduisent le bénéfice que peut tirer une firme:

- rentes ricardiennes : elles sont fonction du choix d'implantation territoriale (Arrègle, 1996) ;
- rentes relationnelles : elles sont générées lors de contributions communes par le biais d'alliances spécifiques ; ne peuvent être créées par l'une ou l'autre entreprise seule (Dyer et Singh, 1998) ;
- quasi-rentes organisationnelles : elles naissent de la combinaison de ressources territoriales et organisationnelles (Saives, 2002).

Quel que soit le type de rente ou quasi-rente dégagée, la question que nous nous posons est la suivante : quels sont les outils à la disposition d'une compagnie maritime intervenant sur terre pour créer de la valeur, c'est-à-dire pour dégager une rente tout en satisfaisant la demande du client ?

### **2.1.2. La rareté des ressources**

Le proverbe qui dit que « ce qui est rare est cher » s'applique bien à l'analyse de la compétitivité par les ressources. La question de la rareté des ressources est assez délicate à aborder car il convient de soulever l'imprécision qui demeure derrière le terme « rare ». Barney (1991, p. 107) affirme que « how rare a valuable resource must be in order to have the potential for generating a competitive advantage is a difficult question ». S'il considère qu'être unique est la garantie pour dégager un avantage concurrentiel, il concède toutefois que « it may be possible for a small number of firms in an industry to possess a particular valuable resource and still generate a competitive advantage » (Barney, 1991, p. 107). Ceci est particulièrement intéressant pour nous qui sommes amené à étudier plusieurs compagnies maritimes intervenant sur terre. D'ailleurs Barney (1991, p. 107) clôt la question de la rareté en affirmant que « in general, as long as the number of firms that possess a particular valuable resource (or a bundle of valuable resources) is less than the number of firms needed to generate perfect competition dynamics in an industry (Hirshleifer, 1980), that resource has the potential of generating a competitive advantage ».

### **2.1.3. Comment mobiliser des ressources et compétences rares et dégager de la valeur ?**

Les compagnies maritimes qui entendent disposer d'un avantage concurrentiel à la suite de leur intervention sur terre sont, selon l'approche RBV, contraintes de mobiliser des ressources et compétences créatrices de valeur et suffisamment rares pour attirer les clients.

Concernant la notion de valeur, la compagnie maritime constituant l'unité d'analyse de notre thèse, notre travail se focalisera sur la valeur capturée par un armement mettant en oeuvre un comportement de territorialisation. La valeur créée pour le chargeur ne sera pas complètement exclue de l'analyse. Nous l'intégrerons simplement comme un paramètre agissant sur le trafic induit par le comportement d'ancrage, donc agissant sur la valeur capturée par l'armement.

Pour déceler les conditions permettant aux armements de développer de la valeur sur les services terrestres, rappelons-nous l'importance de la massification en mer pour dégager des économies d'échelle (Cullinane et Khana, 1999, 2000). Cette logique largement dépeinte dans la littérature maritimiste ne s'appliquerait-elle pas à l'acheminement terrestre des conteneurs ?

A partir d'un calcul des coûts par conteneur transporté sur une barge opérant sur le Rhin, Konings (2002) montre que le coût du transport à la "boîte" décroît avec le nombre de conteneurs transportés sur un même convoi fluvial. Outre le taux de remplissage des convois, la fréquence des services doit également être suffisante pour répondre à l'exigence des chargeurs (Notteboom, 2002 ; Debrie et Gouvernal, 2005). N'est-ce donc pas les volumes transportés sur les services terrestres mis en œuvre par les armements qui constituent le facteur essentiel de rentabilité ? La même logique ne s'applique-t-elle pas aux terminaux ?

Toutefois, pour comparer la valeur – ou la rente – dégagée par deux firmes déployant un comportement d'ancrage, il convient de prendre en compte la « taille » de ces firmes. Un armement B, deux fois plus « grand » qu'un armement A, doit dégager un surcroît de profits en se territorialisant deux fois supérieur à celui de A pour que le gain de chacune des deux firmes soit comparable. La compétitivité procurée par un comportement de territorialisation ne dépend-elle pas, à taille de l'armement constante<sup>23</sup>, des volumes manutentionnés/transportés sur les services mis en œuvre dans le port et son arrière-pays ?

Interrompre notre raisonnement ici supposerait que l'armement déploie des comportements stratégiques indépendamment des caractéristiques territoriales. Si nous avons vu dans le chapitre 2 que le territoire est souvent appréhendé dans la littérature de manière exogène à la compagnie maritime, il nous semble nécessaire de dépasser cette approche et de nous interroger si la compétitivité d'un comportement d'ancrage ne dépend pas également du territoire (port et son arrière-pays) sur lequel il prend forme. De récents travaux sur les dessertes terrestres des ports ont souligné que la mise en œuvre de dessertes massifiées, et la multiplication de ces dessertes, est avant tout possible au départ des ports centraux car ce sont ces derniers qui, du moins en Europe, alimentent historiquement les marchés terrestres les plus dynamiques (Debrie et Gouvernal, 2005).

Le développement de services au sein des principaux ports et leur arrière-pays va-t-il de pair avec la nécessité d'offrir un service rare pour être source d'avantage concurrentiel ? En d'autres termes, les armements parviennent-ils à intervenir sur des marchés porteurs, susceptibles d'attirer de nombreux offreurs, sans octroyer à leur service un caractère « générique » ? Rien n'est moins sûr. Aussi ne convient-il pas de déployer, depuis les

---

<sup>23</sup> Nous verrons dans le chapitre 5 comment nous prenons en compte cette question, laissée ici volontairement floue, de la « taille » de l'armement.

principaux ports, des dessertes vers des marchés intérieurs nullement desservis par la concurrence ? Par ailleurs, les chargeurs attendent des services porte à porte fiables (Slack et al., 1996). Dans le même temps, la coordination des maillons maritime, portuaire et terrestre des chaînes porte à porte passant par les grands ports est loin d'être optimale (Van der Horst et De Langen, 2008). De fait, les armements parvenant à coordonner de manière efficiente ces différents maillons ne proposent-ils pas un service suffisamment rare pour attirer l'attention des chargeurs ? N'est-ce donc pas en développant des services originaux au regard des marchés intérieurs desservis et des formes de coordination développées, qu'un armement pourra proposer un service considéré comme rare voire unique ? Ces considérations nous conduisent à introduire notre deuxième proposition de recherche.

Proposition 2 : Pour être source d'avantage concurrentiel, le(s) service(s) mis en œuvre par un armement dans le cadre d'un comportement de territorialisation doit(vent) traiter d'importants volumes au regard de la taille de l'armement, prendre forme sur un nœud et/ou des axes fortement générateurs de fret et conserver une forme d'unicité au regard des marchés terrestres desservis et des formes de coordination développées dans le port et sur terre.

## **2.2. La durabilité de l'avantage concurrentiel**

La durabilité de l'avantage concurrentiel acquis n'est pas mesurée par les théoriciens de la ressource en termes de jours calendaires où l'avantage est conservé. Contrairement à Porter (1985) qui considère qu'un avantage concurrentiel durable est un avantage qui dure « longtemps » sans plus de précisions, pour Barney (1991) et les théoriciens de la ressource, la durabilité de l'avantage concurrentiel dépend de la possibilité pour les concurrents de le dupliquer. Il est considéré comme durable si malgré les efforts de la concurrence, il demeure et perdure. Rappelons également que plusieurs firmes peuvent jouir simultanément d'un avantage concurrentiel à partir du moment où le marché est suffisamment concurrentiel.

### **2.2.1. L'inimitabilité des ressources**

L'unicité d'une ressource ou d'une combinaison de ressources provient généralement de l'acuité de la firme à en percevoir la valeur avant la concurrence. Barney (1991, p 104) considère que la capacité d'une firme à anticiper la valeur d'une combinaison de ressources participe à avantager les « first-movers » (premiers à réagir), car ce sont les premiers à

développer une combinaison de ressources rares. Ces interrogations conduisent les théoriciens de la ressource à considérer au-delà de la rareté, l'inimitabilité des ressources.

La durabilité d'une ressource dépend de la capacité des concurrents à la dupliquer (Peteraf, 1993). Pour offrir un avantage concurrentiel durable, la ressource doit en fait être imparfaitement imitable (Barney, 1991, p. 107). La contrainte temporelle accorde un avantage aux pionniers. Les « déséconomies liées au temps » (Dierickx et Cool, 1989) sont sources de rentes et de profits (Collis, 1996, p. 142).

De plus, la plupart des compétences d'une entreprise s'améliore avec la pratique et l'expérience. Pour rester compétitives, les ressources et compétences doivent être entretenues et leur érosion maîtrisée (Dierickx et Cool, 1989). Comme l'histoire entretient une « dépendance de sentier », la firme ayant mobilisé la première des ressources sources d'avantages concurrentiels capitalise une connaissance endogène et dispose généralement d'un temps d'avance sur la concurrence, même lorsque celle-ci déploie à son tour, suivant un principe d'imitation, les mêmes ressources (Saives, 2002).

Il est donc important d'appréhender l'évolution dans le temps des comportements stratégiques des compagnies maritimes. Lesquelles furent pionnières ? Sont-elles parvenues à garder leur avantage sur la concurrence ? L'entrée d'autres firmes dans un processus de territorialisation a-t-il eu raison de la compétitivité des pionnières ?

Si le temps joue en faveur de ceux qui développent les premiers des ressources générant de la valeur, la nature de la ressource influe aussi sur le potentiel d'imitation. Lorsque la ressource mobilisée implique un degré élevé de compétences (knowledge-based) ou qu'elle s'appuie sur des relations sociales complexes (coopération), ce type de ressource prend alors une forme particulière à la firme<sup>24</sup> (Peteraf, 1993, p.183; Mahoney et Pandian, 1992, p.365; Barney, 1991, p.110). Conner et Prahalad vont même plus loin en affirmant que les ressources de type « knowledge-based » sont « the essence of the resource-based perspective » (1996, p. 477).

Lorsqu'une compagnie maritime développe un terminal portuaire dédié, les autres compagnies maritimes ne peuvent pas nécessairement l'imiter rapidement, en particulier si la

---

<sup>24</sup> Les auteurs anglo-saxons affirment que ce type de ressource prend une forme idiosyncratique.

disponibilité des espaces sur les terminaux se fait rare. L'avantage concurrentiel acquis permet alors à la compagnie maritime de profiter d'un éventuel surplus de compétitivité pendant la période où elle est seule à disposer de cet avantage. Mais intervenir dans la « mise en œuvre » de la chaîne terrestre suppose également de mobiliser des compétences, des savoirs – knowledge-based – qui dans le temps long, peuvent avantager les compagnies maritimes qui les premières ont investi ces champs.

### **2.2.2. La non-substituabilité des ressources**

Même si une (une combinaison de) ressource(s) crée potentiellement de la valeur, est rare et imparfaitement imitable, elle sera durablement source d'avantages concurrentiels si elle n'est pas substituable (Barney, 1991, p. 111). Si des concurrents sont capables de développer la même stratégie à partir de ressources substitués, les prix devraient avoir tendance à atteindre un plancher correspondant à un seuil de non-profitabilité.

### **2.2.3. Inimitabilité et non-substituabilité des ressources et compétences mobilisées par les armements**

Les compagnies maritimes n'interviennent pas sur terre à partir des mêmes ports et au même moment. Quel est le degré d'inimitabilité et de non-substituabilité des services déployés sur terre par les armements ? Même si une compagnie maritime déploie à partir d'un port une stratégie d'intervention sur terre reposant sur la combinaison de différents maillons, rien n'indique que cette stratégie n'est pas imitable ou substituable.

Pour rendre leur intervention sur terre durablement créatrice d'avantage concurrentiel, les armements doivent être en mesure de lutter contre les actions des concurrents. Sur le maillon maritime, cela passe souvent par la constitution de réseaux différents de ceux de la concurrence (Frémont, 2005). N'en va-t-il pas de même à l'échelle des chaînes porte à porte ? Par conséquent, des logiques d'ancrage se limitant à une ou quelques liaisons point à point entre un port et un marché intérieur desservi par d'autres acteurs suffisent-elles à rendre l'intervention sur terre durablement source d'avantage concurrentiel ? Pour se distinguer durablement de la concurrence, ne convient-il pas de mettre en œuvre des réseaux porte à porte, et donc terrestres, suffisamment denses et interconnectés pour se prémunir des

phénomènes d'imitation et de substitution ? Ces interrogations nous conduisent à émettre notre troisième proposition de recherche.

Proposition 3 : La durabilité d'un éventuel avantage concurrentiel pour une compagnie maritime adoptant un comportement de territorialisation repose sur le développement d'un réseau terrestre dense et interconnecté.

### Synthèse chapitre 3

L'existence de proximités géographique et organisée entre un armement et les acteurs d'un port et son de arrière-pays permet de considérer cet espace (port et son arrière-pays) comme un territoire.

La manière de mobiliser les ressources et compétences à base territoriale traduit le rapport entretenu par les armements avec les activités terrestres. Les compagnies maritimes allouant simplement les ressources et compétences existantes par les lois du marché entrent dans un processus qualifié en stratégie de « localisation ». Celles qui (co-)construisent des ressources et compétences spécifiques par le biais de formes de coordination hybride ou hiérarchique s'inscrivent dans un processus de « territorialisation ». Dans la continuité des travaux de Zimmermann (1998), nous avons introduit la proposition suivante.

Proposition 1 : Les conditions conduisant les armements à intervenir dans un port et son arrière-pays sous différentes formes et à adopter des comportements de territorialisation différenciés sont à trouver au carrefour d'une triple insertion composée de l'industrie maritime, de la compagnie maritime et du territoire (port et son arrière-pays).

Pour étudier les conditions permettant aux comportements de territorialisation des armements de leur procurer un avantage concurrentiel sur les marchés investis, nous nous appuyons sur l'approche *Resource-Based View* (RBV). Cela consiste d'abord à apprécier la valeur produite par les ressources et compétences construites ainsi que leur rareté. D'où la proposition 2.

Proposition 2 : Pour être source d'avantage concurrentiel, le(s) service(s) mis en œuvre par un armement dans le cadre d'un comportement de territorialisation doit(vent) traiter d'importants volumes au regard de la taille de l'armement, prendre forme sur un nœud et/ou des axes fortement générateurs de fret et conserver une forme d'unicité au regard des marchés terrestres desservis et des formes de coordination développées dans le port et sur terre.

Cherchant à deceler les ingrédients de l'inimitabilité et de la non-substituabilité des ressources et compétences construites par les armements, la proposition suivante a été introduite :

Proposition 3 : la durabilité d'un avantage concurrentiel pour une compagnie maritime adoptant un comportement de territorialisation repose sur le développement d'un réseau terrestre dense et interconnecté.



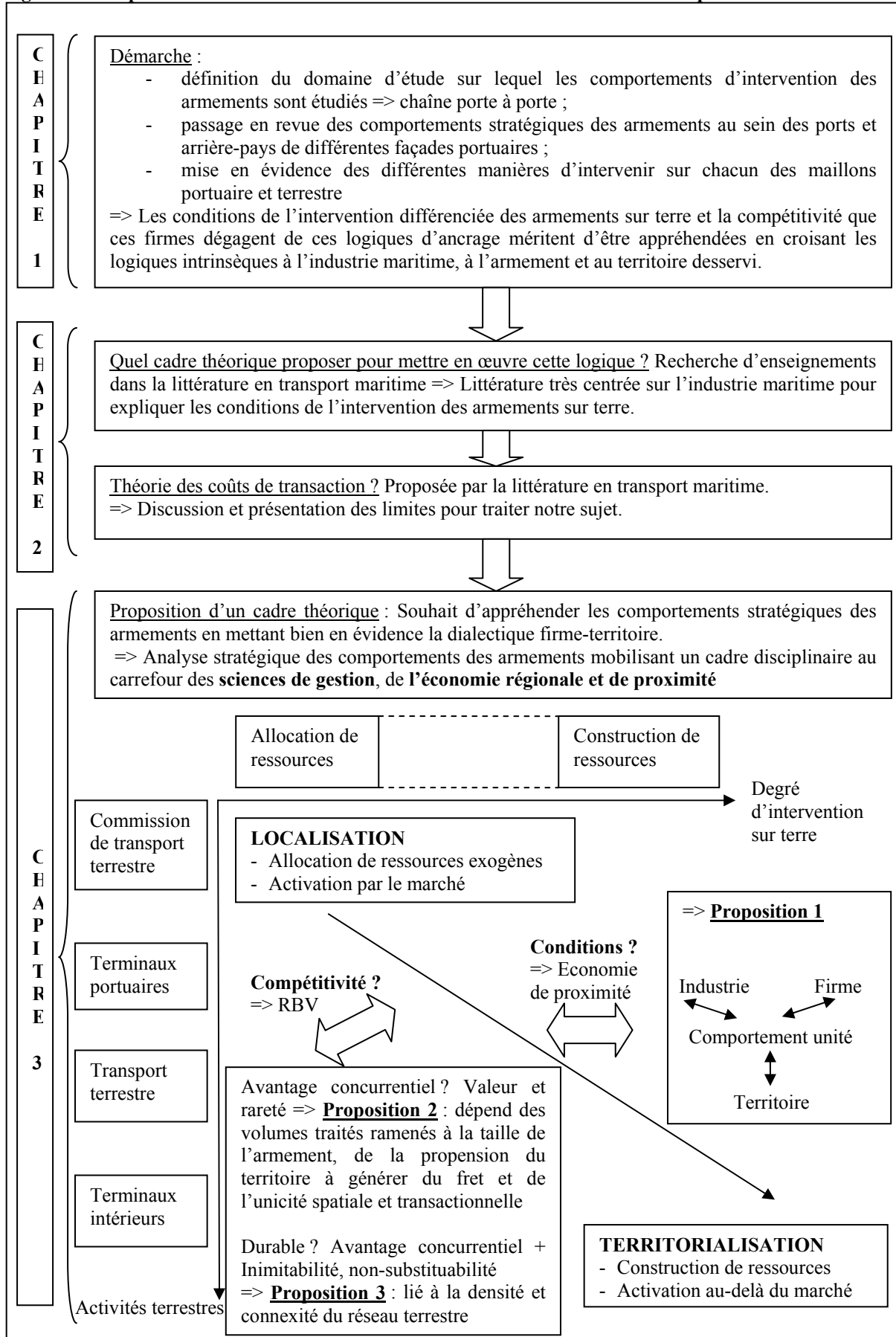


## CONCLUSION PARTIE 1

Après avoir souligné dans un premier chapitre les raisons pour lesquelles il nous semblait nécessaire de construire un cadre d'interprétation théorique de l'intervention des armements sur terre tenant compte de la rencontre entre les logiques de l'industrie maritime, de l'armement et du territoire, le deuxième chapitre a montré que les travaux existants n'adoptent généralement pas ce type d'approche. Cela nous a conduit, dans le chapitre 3, à positionner notre questionnement dans la perspective proposée par les économistes régionaux et de la proximité. Nous avons alors supposé que les conditions de l'intervention différenciée des armements sur terre sont à trouver au carrefour des logiques de l'industrie maritime, des compagnies maritimes en tant que groupe et des territoires desservis (proposition 1). C'est une proposition qui sera discutée dans la Partie 2 à partir d'une reconstitution des facteurs ayant conduit les armements à intervenir au sein des ports de la rangée Nord Europe et de leur arrière-pays.

Rien ne garantit cependant que les comportements de territorialisation des compagnies maritimes soient sources d'avantage concurrentiel. Aussi, avons-nous proposé de déceler, à partir d'une focalisation sur les ressources et compétences construites par la compagnie maritime sur terre, les ingrédients agissant sur la compétitivité du comportement stratégique du point de vue de sa rentabilité (valeur) et de sa rareté. Nous supposons que pour être source d'avantage concurrentiel, le(s) service(s) mis en œuvre par un armement dans le cadre d'un comportement de territorialisation doit(vent) traiter d'importants volumes au regard de la taille de l'armement, prendre forme sur un nœud et/ou des axes fortement générateurs de fret et conserver une forme d'unicité au regard des marchés terrestres desservis et des formes de coordination développées (proposition 2). Comment rendre cet avantage concurrentiel durable ? En d'autres termes comment mobiliser, en se territorialisant, des ressources et compétences inimitables et non-substituables ? Nous supposons que la durabilité d'un avantage concurrentiel repose sur la densité et la connexité du réseau portuaire et terrestre de l'armement (proposition 3). Ces propositions 2 et 3 seront discutées au cours de la Partie 3. Notre démarche est synthétisée par la Figure 9.

**Figure 9: Récapitulatif de la démarche conduisant à l'élaboration du cadre théorique**



## **PARTIE 2.**

### **LES CONDITIONS DE LA TERRITORIALISATION DES ARMEMENTS : LE CAS DE LA RANGÉE NORD EUROPE**

Quelles sont les conditions amenant les compagnies maritimes à adopter des comportements de territorialisation différenciés ? Telle est la question à laquelle nous allons tenter de répondre dans cette deuxième partie.

A notre connaissance, les seuls travaux empiriques étudiant les comportements de territorialisation de firmes ont été menés par Zimmermann<sup>25</sup> (1998) et Saives<sup>26</sup> (2002). Ces derniers portent sur des firmes industrielles. Il n'existe pas, à notre connaissance, d'analyses empiriques de comportements de territorialisation d'entreprise de transport. Face à ce terrain nullement balisé, nous nous sommes octroyé la liberté de proposer notre propre démarche méthodologique.

Les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe ont été retenus comme terrain d'étude. La rangée (« range » en anglais) correspond à l'unité régionale de base d'un système portuaire. Très utilisée en géographie et en économie portuaire, cette dénomination décrit l'alignement sur le littoral des ports qui assurent l'interface entre une même mer (ou un même océan) et un même espace continental (Lavaud-Letilleul, 2002). Les rangées portuaires s'étendent partout où une côte délimite la mer de la terre. Il est communément admis que l'Europe possède trois à cinq rangées portuaires :

- la rangée de la Méditerranée du Nord ;
- la rangée Atlantique ;
- la rangée Nord Europe correspondant au littoral de l'Europe continentale qui s'étend de la Manche à la mer du Nord. A cette rangée sont parfois associées les côtes des Iles britanniques<sup>27</sup> d'une part et de la Scandinavie d'autre part.

---

<sup>25</sup> Il a travaillé sur les sites SGS-Thomson à Rousset et Grenoble, sur le technopôle de Lyon-Gerland, le pôle spatial toulousain, le tissu micro-électronique dans l'Aire Métropolitaine Marseillaise, le tissu micro-électronique grenoblois, le bassin transfrontalier de Longwy, le site industriel gazier de Lacq,; la "Plastics Vallée" à Oyonnax

<sup>26</sup> Elle a travaillé sur les firmes de l'industrie agroalimentaires des Pays de la Loire

<sup>27</sup> Certains auteurs considèrent que les Iles britanniques font partie de la rangée Nord Europe. Il faut donc prêter attention aux différences de contenu de la rangée Nord Europe en fonction des analyses.

La rangée Nord Europe sur laquelle nous focaliserons notre attention est celle ne prenant pas en compte les Iles britanniques et la Scandinavie et que certains appellent également la rangée Le Havre-Hambourg<sup>28</sup>.

La territorialisation des armements au sein des ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe n'est que récente et s'inscrit dans le prolongement d'un processus. Deux grandes périodes nous semblent illustrer les rapports entretenus par les armements de lignes régulières conteneurisées avec les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe. La première prend sa source lors de la constitution en 1965 d'Overseas Container Ltd.<sup>29</sup> (OCL) – premier consortium d'armements ayant vocation à transporter des conteneurs en mer – et s'achève en 1994 au moment où le dernier consortium disparaît et que le contexte institutionnel des ports et du transport ferroviaire mute pour prendre la voie de l'ouverture à la concurrence. Cette trentaine d'années sera marquée par la localisation et quelques essais de territorialisation des armements.

L'année 1994, au demeurant anodine, marque un réel tournant dans les rapports entre les compagnies maritimes, les ports et les arrière-pays de la rangée Nord Europe. Cette année-là, les armements Maersk, P&O, Nedlloyd et Sea-Land s'associent pour créer l'opérateur de transport combiné European Rail Shuttle (ERS) qui s'imposera dans les années qui suivent comme le relais ferroviaire de Maersk Line en Europe. Ce n'est certes pas la première tentative d'immixtion des armements dans la mise en œuvre des maillons terrestres depuis les ports de la rangée Nord Europe. Néanmoins, contrairement aux précédentes incursions de P&O, CGM, Hapag Lloyd, Sea-Land ou OOCL, la tentative de Maersk et de ses partenaires n'accouche pas d'un (semi) échec. Au contraire, ERS va non seulement perdurer, prospérer, mais donner le coup d'envoi d'un mouvement de territorialisation impliquant d'autres armements : MSC, la CMA CGM et NYK.

Guidée par la volonté de distinguer ces deux périodes, cette partie introduira dans le chapitre 4 les conditions ayant favorisé, mais surtout freiné, les quelques tentatives de territorialisation des compagnies maritimes dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe entre 1965 et 1994. Le chapitre 5 décrira les comportements de territorialisation des armements ayant

---

<sup>28</sup> Notteboom (2007) a ainsi publié un article s'intitulant « spatial dynamics in the container load centers of the Le Havre-Hamburg range ».

<sup>29</sup> Créé par quatre armements britanniques (P&O, Blue Funnel, Furness, B&C)

pris forme entre 1994 et 2008 et tentera de les hiérarchiser. Pour ce faire, nous braquerons le projecteur sur les formes de coordination, mais aussi sur la composition spatiale des services portuaires et terrestres constitués et sur les volumes traités sur ces services ramenés à la « taille » des armements. Le chapitre 6 analysera les évolutions au sein des territoires et des armements ayant favorisé l'émergence de comportements de territorialisation. Le chapitre 7 complètera cette analyse en appréhendant plus spécifiquement les interactions firme-territoire à l'origine des comportements de territorialisation décrits dans le chapitre 5. Ces différents chapitres apporteront des éléments de conclusion à la discussion de notre première proposition de recherche avançant que les conditions conduisant les armements à adopter des comportements de territorialisation différenciés sont à trouver au carrefour d'une triple insertion composée de l'industrie maritime, de la compagnie maritime et du territoire (port et son arrière-pays).



## **CHAPITRE 4.**

### **1965-1994 : DE LA LOCALISATION AUX TENTATIVES DE TERRITORIALISATION DES ARMEMENTS**

La trentaine d'années qui sépare l'avènement de la conteneurisation en Europe de la création de l'opérateur de transport combiné ERS par les armements Maersk, Sea-Land, P&O et Nedlloyd constitue le préambule de la période actuelle ; une sorte de passage obligé au cours duquel certaines compagnies maritimes tentent de se territorialiser.

Appréhender le comportement des armements au cours de ces trente années constitue une étape incontournable, nous semble-t-il, pour mieux comprendre, par la suite, les déterminants de la territorialisation de certains d'entre eux. Par conséquent, l'objectif de ce chapitre n'est pas tant d'entreprendre une analyse historique des trente premières années de la conteneurisation en Europe du Nord que d'appréhender les principales évolutions des comportements des armements vis-à-vis des maillons terrestres.

L'industrie maritime, telle qu'elle se constitue en Europe à la fin des années 1960 et au cours des années 1970, implique immédiatement les armements dans l'organisation des chaînes porte à porte. Pour autant, le segment terrestre ne constitue pas au cours de cette période un outil de territorialisation : les compagnies maritimes se localisent. Conformément au lexique introduit dans la première partie, elles allouent des ressources génériques. Elles interviennent donc dans l'organisation des maillons terrestres mais pas dans leur mise en œuvre.

Les années 1980 introduisent une rupture dans le rapport des armements aux maillons terrestres. Cette rupture s'exprime aux Etats-Unis avec l'intervention des armements dans l'offre de services ferroviaires mais ne se traduit que par des tentatives dispersées et sporadiques de territorialisation au sein des ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe. Les armements Hapag Lloyd, CGM, P&O, Sea-Land, OOCL, Maersk tentent d'intervenir dans la mise en œuvre des maillons terrestres. C'est l'heure où certains pensent que « la bataille des armements se gagne à terre »<sup>30</sup>. Au final, elle se jouera pour l'essentiel en mer.

---

<sup>30</sup> Interview de C. Abraham, président de la CGM », Journal de la marine marchande, 5 juillet 1984, p. 1343-1348.



## **1. 1965-1980 : période de localisation des armements**

Au cours de cette période, les armements limitent leur intervention au sein des ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe à l'organisation du transport terrestre. Pour comprendre les conditions de cet état de fait, il convient de replacer la rencontre de l'industrie, du territoire et de la firme, dans le contexte à l'œuvre suite à l'internationalisation du conteneur : celui d'une industrie maritime plus que jamais cartellisée où les gisements de productivité sur le seul maillon maritime suffisent aux compagnies maritimes pour se développer.

### **1.1. Une intervention des armements sur terre se limitant à l'organisation du transport terrestre**

Au moment où les premières lignes régulières conteneurisées se développent pour relier la rangée Nord Europe aux Etats-Unis puis progressivement au reste du monde, il n'échappe pas aux armements, quel que soit leur pays d'origine, que le conteneur ne peut être considéré uniquement comme un contenant facilitant les manutentions mais qu'il convient de « piloter les boîtes tout au long de leur parcours » (Fiore et Colin, 1983).

La compagnie maritime américaine Sea-land donne le ton en signant, avant même sa première escale en Europe, des contrats de services avec pas moins de 325<sup>31</sup> transporteurs routiers desservant le port de Rotterdam (Donovan et Bonney, 2006). Dans sa foulée, les autres armements entrant sur le marché du conteneur pour desservir les ports européens se positionnent en organisateurs de transport porte à porte de conteneurs FCL (Cerlic, 1974). L'organisation du transport terrestre des volumes LCL revient en règle générale aux transitaires et beaucoup plus rarement aux armements (Cerlic, 1978). Mais, les flux FCL/FCL<sup>32</sup> sont loin d'être négligeables. A titre indicatif, en 1973 sur la liaison Europe/Australie, ils représentent 59% des volumes opérés par le consortium AECS contre 39% pour le LCL/LCL et 2% pour le FCL/LCL (Cerlic, 1974)<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Ce chiffre nous apparaît étonnamment élevé. A titre de comparaison MSC, en 2006, avait recours au Havre à une trentaine de transporteurs routiers pour mettre en œuvre les dessertes organisées en *carrier haulage*.

<sup>32</sup> FCL du chargeur à FCL chez le destinataire

<sup>33</sup> Ce seul exemple n'est évidemment pas représentatif de la réalité. Il va de soi qu'au sein de l'arrière-pays européen, la nature du trafic en termes d'origine et de destination influe sensiblement sur le rapport entre les volumes FCL et LCL. Le problème est qu'à notre connaissance aucune statistique officielle n'existe. Dans un

Les armements adoptent des comportements de localisation en intervenant simplement dans l'organisation des maillons terrestres. Pour cela, ils développent des services à même de « huiler les rouages » entre les maillons maritime et terrestre sous forme (IETM, 1980) :

- soit de divisions autonomes au sein de l'armement. La CGM développe ainsi le DEMAT (Département Etudes Marketing et Activités Terrestres) qui joue le rôle de prestataire de service à l'égard des autres divisions de l'armement ;
- soit de filiales indépendantes. Hapag Lloyd et Nedlloyd interviennent par exemple dans l'organisation du transport terrestre via respectivement leur filiale Deutscher Container Dienst (DCD) et Nedlloyd Container Service (NCS).

Pourquoi les armements de lignes régulières n'interviennent-ils pas dans la mise en œuvre des maillons terrestres au cours de cette période ? Quelles forces s'exercent au sein de l'industrie maritime, des territoires et des firmes pour conduire les armements à adopter essentiellement des comportements de localisation malgré leur intervention dans l'organisation de la chaîne terrestre ?

## **1.2. Le fonctionnement de l'industrie maritime favorise clairement la localisation**

Les conséquences de l'avènement de la conteneurisation en Europe tendent à orienter l'attention, les efforts et les investissements des armements sur le maillon maritime, celui sur lequel se joue, jusqu'à la fin des années 1970, la réputation, les recettes et la grandeur des compagnies maritimes.

### **1.2.1. Une tendance à la localisation d'abord liée à la cartellisation de l'industrie maritime**

Les rapports entretenus par les armements avec les maillons terrestres s'expliquent tout d'abord par la manière dont ces firmes se (re)structurent pour s'adapter à l'avènement de la conteneurisation.

---

rapport du Cerlic (1974b, p22), il est précisé qu'en 1972, « les conteneurs empotés représentaient 13% du tonnage total de marchandises diverses conteneurisées, contre 15% aux conteneurs dépotés »...

### **1.2.1.1. La conteneurisation entraîne une cartellisation de l'industrie maritime**

La conteneurisation émerge en Europe au sein d'une industrie maritime déjà particulièrement régie par des conférences qui, selon le professeur Rodière (IETM, 1974b), sont des « groupes de Compagnies desservant une même route ou un même secteur géographique et qui perçoivent en vertu d'un accord des taux de fret uniformes ». A l'origine, c'est-à-dire à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle<sup>34</sup>, les conférences n'étaient que des organisations sans personnalité juridique regroupant des armements aspirant à s'entendre sur les taux de fret. L'annonce du développement des premières lignes conteneurisées transocéaniques génère au sein des conférences le regroupement d'armements.

Année 1965 : depuis près de dix ans, quelques compagnies maritimes américaines transportent par voie maritime des conteneurs d'un port à l'autre des Etats-Unis. Ces armements parmi lesquels figurent Sea-Land ou Seatrain disposent donc déjà de navires, de conteneurs et de l'expérience liée à cette nouvelle technologie. Alors que depuis quelques mois déjà les voix qui s'élèvent des ports de la rangée Nord Europe annoncent l'avènement d'une ère nouvelle, les armements américains lancent ce qui est communément appelé « la bataille de l'Atlantique ». Leur objectif est simple : prendre de vitesse les compagnies maritimes européennes et redorer le blason du pavillon américain historiquement faiblement représenté sur le marché du transport maritime de marchandises diverses (Frémont, 1996).

Les armements européens et japonais, encore exclusivement focalisés sur le transport maritime conventionnel, sont contraints de s'organiser dans l'urgence pour s'adapter au conteneur. Ces compagnies sont confrontées à un problème de financement de l'activité conteneurisée : le coût des porte-conteneurs et des conteneurs est très élevé. Pour amortir les investissements, il convient de disposer de grands navires<sup>35</sup> permettant de minimiser le coût unitaire du transport. Or, ce type de grand porte-conteneurs « remplace couramment quatre à

---

<sup>34</sup> « En 1875, la première conférence est née entre les armements britanniques qui assuraient le trafic entre les côtes d'Europe et la côte des Indes pour mettre fin aux guerres de trafic et de tarifs qui les opposaient, à l'occasion de l'ouverture du canal de Suez, guerres d'autant plus vives que la capacité excédentaire de l'offre était importante. Depuis, les conférences se sont multipliées parce que l'importance des coûts fixes dans le transport maritime a toujours poussé les armateurs en période de crise à offrir leurs services à des prix qui ne couvrent que le coût marginal, compromettant ainsi la régularité des lignes par une concurrence excessive. » (Bauchet, 1982, p.235-236)

<sup>35</sup> A l'époque un navire d'une capacité d'emport de plusieurs centaines de TEU était considéré comme un grand navire.

six navires conventionnels » (Douet, 1984, p. 12). Comment alors, à volume constant de transport, ne pas dégrader la fréquence des services ?

La solution pour ces armements passe par le regroupement. Des compagnies anglaises constituent en 1965 le premier consortium Overseas Container Ltd.<sup>36</sup> (OCL) et déploient ensemble une ligne conteneurisée entre le Royaume-Uni et l'Australie. Toujours dans l'optique de desservir l'Australie, un second consortium 100% britannique apparaît en 1966 : l'Associated Container Transport<sup>37</sup> (ACT). Des compagnies allemandes, hollandaises et japonaises fusionnent pour donner naissance respectivement à un groupe allemand Hapag Lloyd, hollandais Nedlloyd et six groupes japonais parmi lesquels figurent Nippon Yusen Kaisha (NYK) et Mitsui Osaka Lines (MOL).

L'objectif premier de ces groupes et consortiums nationaux est de développer des relations conteneurisées de pays à pays sur le modèle qui prévalait avant l'avènement du conteneur. Toutefois, « ces concentrations nationales ne sont pas suffisantes pour créer un service valable de conteneurisation et pour pouvoir en supporter les investissements » (IETM, 1974b, p.167). Par conséquent, le rapprochement d'armements de différents pays est inévitable. Il donne naissance à des consortiums internationaux reliant par voies conteneurisées la rangée Nord Europe au reste du monde : d'abord l'Amérique du Nord (ACL) et l'Australie (AECS) de 1966 à 1970 ; puis l'Extrême-Orient (TRIO, SCANDUTCH) entre 1971 et 1974. A partir de 1975, d'autres consortiums se forment sur des liaisons Nord/Sud.

#### **1.2.1.2. Des consortiums qui protègent les intérêts maritimes des armements**

La raison d'être de ces consortiums est guidée par la minimisation des coûts maritimes. Pour atteindre cet objectif, les armements vont constituer de véritables cartels. Le système des conférences se double de celui des consortiums : « Les consortiums permettent une exploitation en commun de moyens techniques et commerciaux que la conférence ne peut pas effectuer, ils se complètent » (Bauchet, 1992).

La constitution d'un consortium engendre (Douet, 1984) : la création d'une structure avec un nom propre ; la rationalisation des horaires ; l'existence d'un bureau commun ayant un rôle

---

<sup>36</sup> Créé par quatre armements britanniques (P&O, Blue Funnel, Furness, B&C)

<sup>37</sup> Il est composé des armements Blue Star Line, Ben Line, Cunard, Ellerman Lines, T. and J. Harrison.

administratif, opérationnel et comptable ; la banalisation du matériel naval (chaque armement peut embarquer sur ses navires la marchandise recrutée par ses partenaires et charger sur les navires de ses partenaires la marchandise recrutée par lui) ; l'harmonisation des politiques commerciales et en particulier des conditions offertes aux chargeurs en termes de mise à disposition des conteneurs et de facturation des délais de détention des conteneurs sur terre, etc. ; la mise en commun des dépenses maritimes et d'armement. Certains consortiums renferment même quelques-unes des spécificités suivantes : mise en commun d'autres dépenses de fonctionnement, des recettes, suppression de la concurrence interne, action commerciale commune, personnalité juridique. Dans ces conditions, certains consortiums deviennent des quasi-sociétés, « de véritables groupes multinationaux dont les armements sont des actionnaires » (Bauchet, 1992). Le système de consortiums qui complète celui des conférences consacre un système fonctionnant « entre gentlemen », où la concurrence entre armements est réduite.

Des accords prévalent aussi sur le maillon terrestre. Les membres d'un consortium s'accordent en règle générale sur les conditions et montants de facturation du positionnement du conteneur vide chez le client chargeur, les minimas en tonnage de chargement, les temps de chargement à respecter, les pénalités en cas de détention prolongée du conteneur. Ces armements peuvent même proposer un « incentive rate », c'est-à-dire une ristourne pour les chargeurs remettant des conteneurs FCL plutôt que LCL (Cerlic, 1974). Les accords relatifs aux prestations terrestres entre armements du consortium Scandutch sont regroupés en Annexe 2.

### **1.2.1.3. Un système peu remis en question**

Au milieu des années 1970, la grande majorité des armements américains, européens et japonais sont membres de conférences sur les principales routes maritimes reliant les ports de la rangée Nord Europe aux principales destinations conteneurisées à cette époque (Tableau 13). Parmi ces compagnies maritimes, celles du « vieux continent » ou du « pays du soleil levant » appartiennent presque toutes aux consortiums.

**Tableau 13: Principales compagnies maritimes (et leur nationalité) desservant l'Europe du Nord en 1974**

	Europe Atlantique/ Australie			Europe Atlantique/USA		Europe Atlantique/ Extrême-Orient		
	Consortium		Hors consortium	Consortium	Hors consortium	Consortium		Hors consortium
	AECS	Scan- austral		ACL		Trio	Scan- dutch	
OCL	X					X		
ACT	X							
Lloyd Triestino	X							X
Nedlloyd	X						X	
Hapag Lloyd	X				X	X		
Australian National Line	X							
Messageries Maritimes	X						X	
Transatlantic SS		X		X				
Wilhemsen		X						
East Asiatic		X						
Baltic Steamship Company			X		X			
Marisia			X					
Messina			X					
Polish Ocean Lines			X		X			
Wilénius				X				
Svenska America Line				X				
Compagnie Générale Transatlantique				X				
Cunard				X				
Holland America Line				X				
American Export Lines					X			
US Line					X			
Dart Container Line					X			
Sea land					X			
Sea Train					X			
Finnlines (Finlande)					X			
Ben Line						X		
Mitsui OSK						X		
NYK						X		
east-Asiatic							X	
Swedish Asia							X	
Wilhemson							X	
Achille Lauro								X
Chargeurs réunis								X

Appartenance à une conférence sur la liaison considérée

Légende:

Non-appartenance à une conférence sur la liaison considérée

Source : reconstitution à partir des données de Cerlic (1974) et Douet (1984)

La concentration qui prend forme au sein de l'industrie maritime est bien particulière. Les consortiums ne sont pas eux-mêmes indépendants les uns des autres car les compagnies maritimes appartiennent simultanément à différents consortiums. L'indépendance des armements se diluant dans un magma d'accords protéiformes, une sorte d'interdépendance inhibitrice se crée. L'armement allemand Hapag Lloyd est impliqué dès 1974 à la fois dans les consortiums internationaux TRIO et AECS. La Compagnie des Messageries Maritimes qui après fusion avec la Transat deviendra la CGM appartient à la fois à SCANDUTCH et AECS. P&O est à la fois membre d'OCL, TRIO et AECS.

Peu nombreux et peu puissants, les « outsiders » ne sont pas en mesure, jusqu'à la fin des années 1970, de remettre en cause cet ordre établi. Parmi ces armements « atypiques » figurent ceux du bloc soviétique réfractaires à tout accord avec les armements de l'ouest, à savoir Baltic Steamship Company (U.R.S.S) et Polish Ocean Lines (Pologne) ; et deux autres dont la non-participation au système cartellisé apparaît plus surprenante : l'armement finlandais Finlines et celui italien Messina. Le système cartellisé n'étant pas remis en question jusqu'à la fin des années 1970, les armements semblent relativement peu incités à aller explorer sur terre de nouveaux gisements de productivité alors que le maillon maritime offre de quoi prospérer aux firmes qui s'entendent.

### **1.3. Un système cartellisé qui a tout intérêt à se concentrer sur le maillon maritime**

La situation économique et les caractéristiques inhérentes à l'industrie maritime qui prévalent entre 1965 et 1979 participent à la bonne santé de ce système cartellisé qui, en se focalisant sur le seul maillon maritime, trouve largement de quoi prospérer.

La conteneurisation se développe à l'échelle mondiale dans un contexte où la puissance maritime des armements et des pays est essentiellement représentée par la capacité de la flotte des navires des armements nationaux. En pleine guerre froide, la capacité de la flotte maritime nationale revêt une importance stratégique considérable pour les nations. Le lancement des hostilités sur l'Atlantique Nord par les Américains en 1966 dans l'optique de prendre de vitesse les armements européens dans la course à la conteneurisation illustre cet enjeu.

Le commerce international poursuit au cours des années 1965-1979 sa croissance entamée au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Entre 1960 et 1980, le taux de croissance moyen

des exportations et importations de marchandises en valeur atteint 15,3 %<sup>38</sup> ; croissance alimentée par celle de la production industrielle qui s'élève à 8,5 % et 5 % par an respectivement pendant les années 1960 et 1970<sup>39</sup>. L'ouverture des marchés apporte également sa pierre à l'édifice. Les négociations Dillon (1961-1962) qui se déroulent dans le cadre du GATT aboutissent à une diminution de 20 % des tarifs douaniers de la Communauté européenne ; le Kennedy Round, entre 1964 et 1967, permet d'abaisser d'un tiers environ le niveau des droits de douane au sein des pays industriels. La croissance du commerce international est également nourrie par l'internationalisation des échanges rendue possible par l'élargissement des trafics permis par l'avènement du Japon sur la scène internationale et l'ouverture de certains marchés autrefois contrôlés par des relations séculaires entre colonisateurs et colonisés. Ainsi, l'interpénétration des économies et l'internationalisation de l'espace maritime se renforce (Frémont, 1996). Les compagnies maritimes sont donc incitées à orienter leurs investissements en mer pour tirer le meilleur parti des opportunités de croissance.

Dans le même temps, l'industrie maritime se spécialise. Les chargeurs prennent rapidement conscience des vertus de la conteneurisation et aspirent à ce que leurs marchandises soient transportées par convois conteneurisés plutôt que sur des navires conventionnels. Les nombreux avantages de la conteneurisation sur lesquels nous ne reviendrons pas ici dopent la croissance des volumes conteneurisés.

Alors qu'il était inenvisageable d'accroître la taille des navires conventionnels car le gain en capacité de transport aurait été perdu en un allongement des temps de manutention, l'abaissement des coûts de revient à l'unité grâce au conteneur est une réalité que traduit la Figure 10. Les économies d'échelle permises par l'accroissement de la taille des navires sont d'autant plus importantes qu'à cette époque les navires sont de petites tailles (900 EVP en moyenne en 1970<sup>40</sup>) au regard de ceux opérés aujourd'hui. Les armements ont donc un intérêt conséquent à renouveler leur flotte de navires pour en accroître la taille.

---

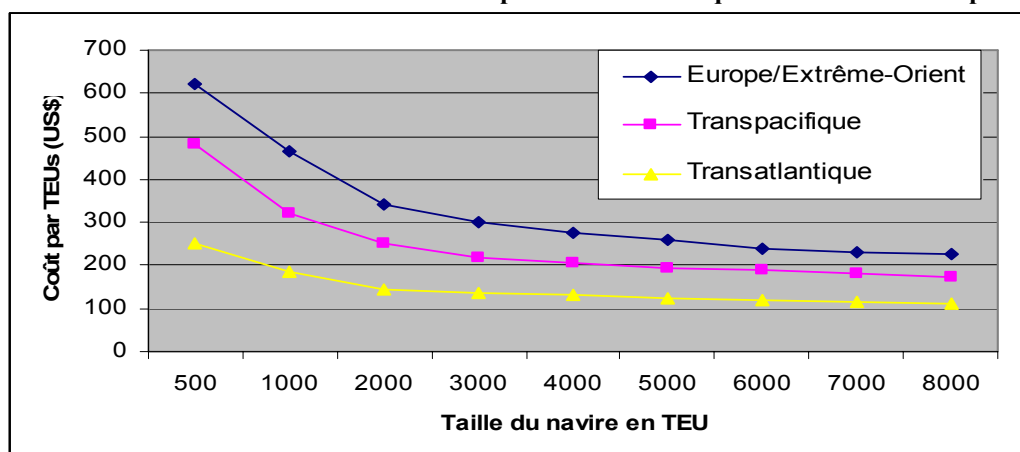
<sup>38</sup> Source : UNCTAD handbook Statistics 2008, consulté en ligne le 7 novembre 2008 à l'adresse suivante <http://stats.unctad.org/Handbook/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=1903>

<sup>39</sup> Données GATT recueillies par Frémont (1996)

<sup>40</sup> Source : Containerisation International



Figure 10: les économies d'échelle sont d'autant plus intéressantes que les navires sont de petite taille



Source : élaboration propre à partir de Cullinane et Khanna (1999)

En s'internationalisant, le conteneur conduit les armements à consentir d'importants investissements en mer. Une véritable course au gigantisme est lancée. Elle se traduit par une croissance très soutenue de la taille de la flotte de navires porte-conteneurs au cours des années 1970 comme en rend compte le Tableau 14.

Tableau 14: une croissance fulgurante de la taille de la flotte des navires en TEU au cours des années 1970

Année	En milliers de TEU	Augmentation annuelle en %
1970	182	-
1971	249	37,0%
1972	370	48,3%
1973	464	25,4%
1974	506	9,2%
1975	555	9,8%
1976	626	12,7%
1977	778	24,4%
1978	989	27,1%
1979	1 208	22,2%
Taux de croissance annuel moyen (1970-1979)		24,0%

Source : Fiore (1985)

Dans ces conditions, chaque armement tente de faire croître sa flotte plus rapidement que celle des concurrents pour gagner des parts de marché. Tous les regards se portent donc sur le maillon maritime.

Malgré cette croissance fulgurante de l'activité conteneurisée<sup>41</sup>, les volumes générés par chaque armement demeurent modestes au regard de ceux que l'on rencontre aujourd'hui. Or,

<sup>41</sup> Une courte crise de surcapacité apparaît au milieu des années 1970 suite au premier choc pétrolier, mais celle-ci est très vite résorbée par le retour d'une croissance fulgurante dès 1977.

comme on le verra dans le chapitre 6, les volumes conditionnent la possibilité pour un armement d'intervenir sur terre. Aussi, même si le fonctionnement de l'industrie maritime conduit les armements à focaliser leur attention sur le maillon maritime, rien n'indique qu'ils seraient en mesure de rentabiliser des investissements terrestres. D'ailleurs, les restructurations qui accompagnent le développement de la conteneurisation dans les ports et arrière-pays se prêtent-elles à la territorialisation des armements ?

#### **1.4. Des territoires peu propices à la territorialisation des armements conteneurisés**

Tout comme l'industrie maritime, les activités de manutention et de transport terrestre se restructurent pour s'adapter à l'émergence de la conteneurisation. Alors que les compagnies maritimes en prise à différentes formes de regroupement prennent la voie de l'internationalisation, les territoires s'orientent plutôt dans un processus de défense des acteurs et des monopoles locaux.

##### **1.4.1. Des terminaux contrôlés par les opérateurs locaux**

Pour bien percevoir les raisons pour lesquelles la manutention de conteneurs demeure particulièrement ancrée au sein du tissu local des ports, on pourrait remonter loin dans l'histoire de chacune des places portuaires. Rappelons seulement l'importance du métier d'arrimeur qui apparaît dans les ports, à partir du milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, lorsque la nouvelle rationalisation des lignes maritimes voit les équipages délaïsser les opérations de chargement et déchargement des navires. Ces arrimeurs s'approprient alors au cours du 20<sup>ème</sup> siècle le monopole entre bateau et sous-palan. Lorsque les premiers conteneurs débarquent sur les ports européens, ils s'attachent à conserver l'usufruit des opérations de manutention. Ainsi, au gré des fusions et acquisitions, quelques groupes locaux de manutention de conteneurs émergent et structurent le marché de la manutention portuaire.

Que les ports s'inscrivent dans la tradition hanséatique (Bruges et son extension Zeebrugge ; Anvers ; Rotterdam ; Amsterdam ; Bremerhaven et Hambourg) ou nationale (Le Havre), les entreprises locales conservent la mainmise sur les opérations de manutention. A Rotterdam, l'opérateur « Europe Container Terminus » (ECT) est fondé en 1966 par les chemins de fer hollandais (NS) et cinq manutentionnaires rotterdamois (Notteboom, 2003). A Bremen/Bremerhaven, premier port allemand à recevoir des navires porte-conteneurs en mai

1966, c'est à nouveau une entreprise locale « Bremer Lagerhaus-Gesellschaft » (BLG) qui va contrôler la manutention conteneurisée. Il en va de même à Hambourg quand HHLA s'approprie les spécificités du conteneur. En 1967, une des fameuses « Naties »<sup>42</sup> anversoise investit dans un premier terminal à conteneur ; « Naties » qui en l'occurrence a absorbé un arrimeur pour donner en 1957 la HesseNatie-Neptunus dans un mouvement assez général d'interpénétration des fonctions par union entre firmes anversoises (Baudouin et Collin, 1986). Parmi les trois groupes qui saisissent le devenir du conteneur à Anvers figurent deux Naties, Hesse et Noord Natie, ainsi que la Gylsen arrimeur filiale de l'armement belge C.M.B. Au Havre aussi, les opérateurs locaux, Terminaux de Normandie (TN), Générale de Manutention Portuaire (GMP) et Compagnie Nouvelle de Manutention Portuaire (CNMP) structurent les opérations de manutention.

#### **1.4.2. Les services ferroviaires sous le joug d'Intercontainer**

En 1967, à peine un an après l'arrivée des premiers conteneurs dans les ports de la rangée Nord Europe, 11 entreprises ferroviaires nationales et Interfrigo s'associent pour former Intercontainer, opérateur commun de transport combiné, pour coordonner la gestion des flux trans-nationaux de conteneurs par le rail. Intercontainer accroît progressivement le nombre de réseaux intégrés pour concerner 23 entreprises ferroviaires européennes en 1977. L'opérateur de transport combiné signe également des accords avec les chemins de fer roumains et turques et se révèle ainsi à la fin des années 1970 en mesure de desservir 25 pays européens.

Chaque pays adopte alors son propre positionnement au regard de l'affectation des trains d'Intercontainer. D'un côté de l'échiquier se trouvent les chemins de fer anglais, est-allemand et espagnol qui forment des trains blocs directs, dédiés à l'activité conteneurisée. De l'autre, de nombreux pays dont la France considérant le conteneur comme un wagon classique et qui vont opérer pendant de nombreuses années des trains mixtes transitant par des gares de triage en plus des trains blocs.

La mission d'Intercontainer consiste à vendre pour le compte des compagnies de chemin de fer nationales des emplacements sur les trains à des armateurs, transitaires et autres transporteurs routiers. Pour simplifier les procédures, les compagnies ferroviaires développent

---

<sup>42</sup> dont le mot flamand veut dire « nation ».

des filiales qui gèrent à l'échelle nationale pour le compte d'Intercontainer la commercialisation des espaces sur les trains. La Compagnie Nouvelle de Conteneurs (CNC, France), Transfracht (Allemagne de l'Ouest), Holland Rail Container (Pays-Bas), Freightliners (Royaume-Uni) voient ainsi le jour.

Quoi qu'il en soit, la constitution d'Intercontainer installe une situation monopolistique puisque les armateurs et transitaires sont contraints d'acheter l'acheminement de leurs conteneurs à Intercontainer ou à ses filiales nationales correspondantes (Wenger, 1999).

### **1.4.3. Les services fluviaux contrôlés par les opérateurs rhénans**

Le transport de conteneurs est lancé aussi sur le Rhin dès les prémices de la conteneurisation. Il sert dans un premier temps d'appoint au transport « conventionnel » et de « colis lourds ». Son organisation est « artisanale ». Des compagnies de transport fluvial telles que Danser Container Line, la Société Suisse de Navigation, CFNR ou Haeger and Schmitt voient le jour. Elles sont en charge de la prestation physique et de la commercialisation du transport sur le seul maillon fluvial entre Rotterdam, Bâle et Strasbourg sur le Rhin supérieur, Mannheim et Karlsruhe sur le Rhin moyen. Sans offrir de services réguliers, ces compagnies combinent sur un même convoi le transport conventionnel, de vrac et de conteneurs. Jusqu'en 1975, le trafic conteneurisé annuel sur le Rhin ne dépasse pas 10 000 TEU.

Jusque là, le marché du transport fluvial n'est nullement verrouillé. Cependant, à partir du milieu des années 1970, la croissance des flux maritimes amène certains des opérateurs rhénans à organiser de manière plus industrielle le transport fluvial de conteneurs. Apparaissent alors les grandes compagnies fluviales dont l'hégémonie sur le transport rhénan ne cessera de se renforcer : Combine Container Service et Alcotrans Container Line en 1975, Rhinecontainer et Frankenbach en 1978.

### **1.4.4. Le transport routier : un cas un peu différent**

Les armements desservant les ports européens se trouvent rarement confrontés à la nécessité d'intégrer l'activité de transport routier. L'offre existante est suffisamment concurrentielle du

fait de « la surcapacité de transports routiers en Europe » (Kearney, 1985, p.44) et de « la structure artisanale (moins exacte en ce qui concerne le Benelux) pour le transport de conteneurs » (Kearney, 1985, p.44). Les auteurs rajoutent : « nous avons constaté que peu de transporteurs routiers ont signé des contrats annuels fournissant aux armateurs une mise à disposition de la flotte de camions » (p.82) ; « il semble que la rentabilité du transport du conteneur ne soit pas attractive » (p.77).

#### **1.4.5. L'importance des transitaires dans le rapport des armements aux maillons terrestres**

Certes « la conteneurisation maritime est une affaire d'armements, jamais les transitaires n'ont eu de rôle moteur dans le développement de cette technique » (Cerlic, 1974b, p21), mais les transitaires jouent, et continueront de jouer dans les années qui suivent, un rôle déterminant dans les rapports que les armements entretiennent avec les maillons terrestres en Europe.

Trois raisons nous semblent expliquer la survie et le développement des transitaires, pour qui « le développement du conteneur – système intégré de transport – a longtemps été craint » (Cerlic, 1974b, p21) : une transition vers le tout conteneur qui s'avère progressive, une prise de conscience des armements de leur intérêt à laisser les transitaires prospérer et l'émergence du marché du conteneur LCL.

Certains armements combinent encore dans les années 1970 du trafic conventionnel au trafic conteneurisé. Ils ont donc nécessairement recours aux transitaires pour les opérations terrestres. Le rapport du Cerlic (1974, p. C.2.4) précise à cet égard que la compagnie maritime « SNCNV est contrainte de ménager les transitaires français en raison de son pourcentage encore important de marchandises diverses non conteneurisées ». Autrement dit, si la spécialisation du transport tend à accroître la part des flux conteneurisés parmi le trafic de marchandises diverses, il n'en demeure pas moins que les compagnies maritimes ne peuvent complètement se passer des transitaires sur terre.

Dès l'avènement de la conteneurisation, les compagnies maritimes prennent garde à ne pas trop empiéter sur le terrain de leurs concurrents et non moins clients transitaires. Ils leur laisse, de manière tacite, le soin de contrôler les flux de conteneurs LCL (Cerlic, 1978 ;

Kearney, 1985). Nullement complètement impliquées dans l'organisation des maillons terrestres, les compagnies maritimes donnent, plus ou moins volontairement, la possibilité aux transitaires de perdurer, et même de prospérer. Elles conservent, selon l'expression consacrée, « une part du gâteau ».

Face aux évolutions de l'industrie maritime, la profession de transitaires se restructure (Cerlic, 1978). Historiquement, les transitaires installés pour l'essentiel dans les ports sont des « transitaires manutentionnaires ». Or, pour les volumes FCL, la conteneurisation ramène le passage portuaire à un simple transbordement de conteneurs de plus en plus réalisé par des opérateurs de manutention spécialisés. Sur ce type de trafic, l'intervention des transitaires se simplifie pour se limiter au transit pur. Pour les volumes LCL, comme les opérateurs portuaires spécialisés dans la manutention de conteneurs effectuent la grande majorité des opérations d'emportage et dépotage (90% au Havre en 1972) sur ordre des armements alors que ces opérations ne sont réalisées que rarement (10% restants) par les « transitaires manutentionnaires » (Cerlic, 1974b, p24), de nombreux « transitaires manutentionnaires » disparaissent.

Face à la croissance des volumes et aux exigences de la demande, les dockers se révèlent rapidement peu en mesure de contrôler ces opérations de groupage/dégroupage qui nécessitent une qualité essentielle : la souplesse (Cerlic, 1978). De plus, les coûts salariaux des travailleurs portuaires sont plus élevés que ceux de l'intérieur des terres. Par conséquent, les opérations de groupage/dégroupage tendent à s'éloigner de l'enceinte portuaire. Dans ce contexte, les transitaires intérieurs qui articulent les opérations d'entreposage, de (dé)groupage et d'organisation du transport trouvent dans l'organisation des volumes LCL un tremplin pour se développer et faire évoluer le métier traditionnel du transitaire (Cerlic, 1978). Grâce aux flux de conteneurs LCL, ces transitaires intérieurs démontrent leur savoir-faire et assoient progressivement leur position sur le marché du conteneur.

Au final, la conteneurisation provoque (de manière plus ou moins directe) la scission progressive des transitaires en deux professions distinctes (Fiore et Colin, 1983) : d'une part, les transitaires portuaires, de petite taille, qui cantonnent leurs activités au transit portuaire ; d'autre part, les transitaires « intérieurs » de plus grande taille qui opèrent essentiellement sur le conteneur LCL à partir d'entrepôts, soit dans les grands centres intérieurs, soit à proximité des ports. C'est ce deuxième type de transitaires qui, profitant de la non implication des

armements dans les activités de groupage, se mue progressivement en acteur incontournable des chaînes de transport, sur le trafic de conteneurs LCL, mais aussi progressivement sur celui de conteneurs FCL. En se développant, au sein de pays comme l'Allemagne naturellement tournée vers l'exportation ou la Suisse qui dispose de conditions bancaires avantageuses, des groupes comme Schenker, Kühne et Nagel, Panalpina s'imposent progressivement comme des acteurs incontournables des chaînes terrestres passant par les ports de la rangée Nord Europe.

Si le développement de ces transitaires n'est pas une cause de l'adoption par les armements de comportements de localisation entre 1965 et 1979, les conséquences en revanche, pour les années qui suivent, sont telles que la situation des transitaires méritait d'être soulignée.

### **1.5. Et les caractéristiques des firmes ?**

Dans ce contexte, les spécificités intrinsèques des armements, sans être d'aucune importance, n'agissent pour ainsi dire pas sur leurs comportements terrestres. Leur destin est en quelque sorte scellé par le contexte dans lequel se trouvent l'industrie maritime et les territoires.

Il n'échappe évidemment pas aux armements européens ou japonais que le segment terrestre requiert une importance particulière. Pour autant, regroupés dans différents consortiums, ils s'attachent avant tout à répondre aux compagnies maritimes américaines sur le terrain de la fréquence et de la capacité des services maritimes. C'est en mer que les firmes regroupées en consortiums entendent développer un avantage concurrentiel.

Les armements américains se caractérisent pour leur part par une grande expérience des maillons terrestres et réciproquement par une moins bonne connaissance du monde maritime. La plupart des compagnies américaines furent fondées dans l'entre deux guerres et d'autres comme, Sea-Land et Seatrain ne découvrent la mer qu'en même temps que la conteneurisation (Cerlic, 1974). Sea-Land émane du transport routier et Seatrain de la manutention de wagons entre trains et navires. Toutefois, ces armements ne perdent pas de vue, au même titre que les United States Lines (USL) et American Export Isbrandtsen Lines (AEIL), que l'objectif principal de l'exportation de la conteneurisation en Europe est bien de renforcer le pavillon maritime américain (Frémont, 1996). C'est donc, comme les européens

ou japonais, sur le créneau maritime que les armements américains portent l'essentiel de leurs efforts au cours des années 1970.

Dans ce contexte mouvant, seules les compagnies ayant conservé ou construit d'étroites relations avec leur territoire national (ou d'implantation historique) peuvent envisager, non pas de déployer un réseau terrestre, mais de disposer d'intérêts répartis au sein de certaines activités terrestres. C'est dans ce cadre de « préférence nationale » que la CGM, née de la fusion de la Compagnie Générale Transatlantique et des Messageries Maritimes, hérite de relations privilégiées avec la Compagnie Générale Portuaire (GMP), opérateur de terminaux havrais, lui-même issu de la fusion des entreprises de manutention rattachées historiquement à la Compagnie Générale Transatlantique et aux Messageries Maritimes. Concernant les avantages obtenus très tôt par Sea-Land sur les terminaux d'ECT à Rotterdam, il ne s'agit pas là des conséquences de privilèges nationaux, mais plutôt de l'étroite imbrication qui lie l'armement américain au port de Rotterdam dans l'histoire de la conteneurisation en Europe.

#### **1.6. Bilan : les caractéristiques de l'industrie maritime et des territoires conduisent les armements sur la voie de la localisation**

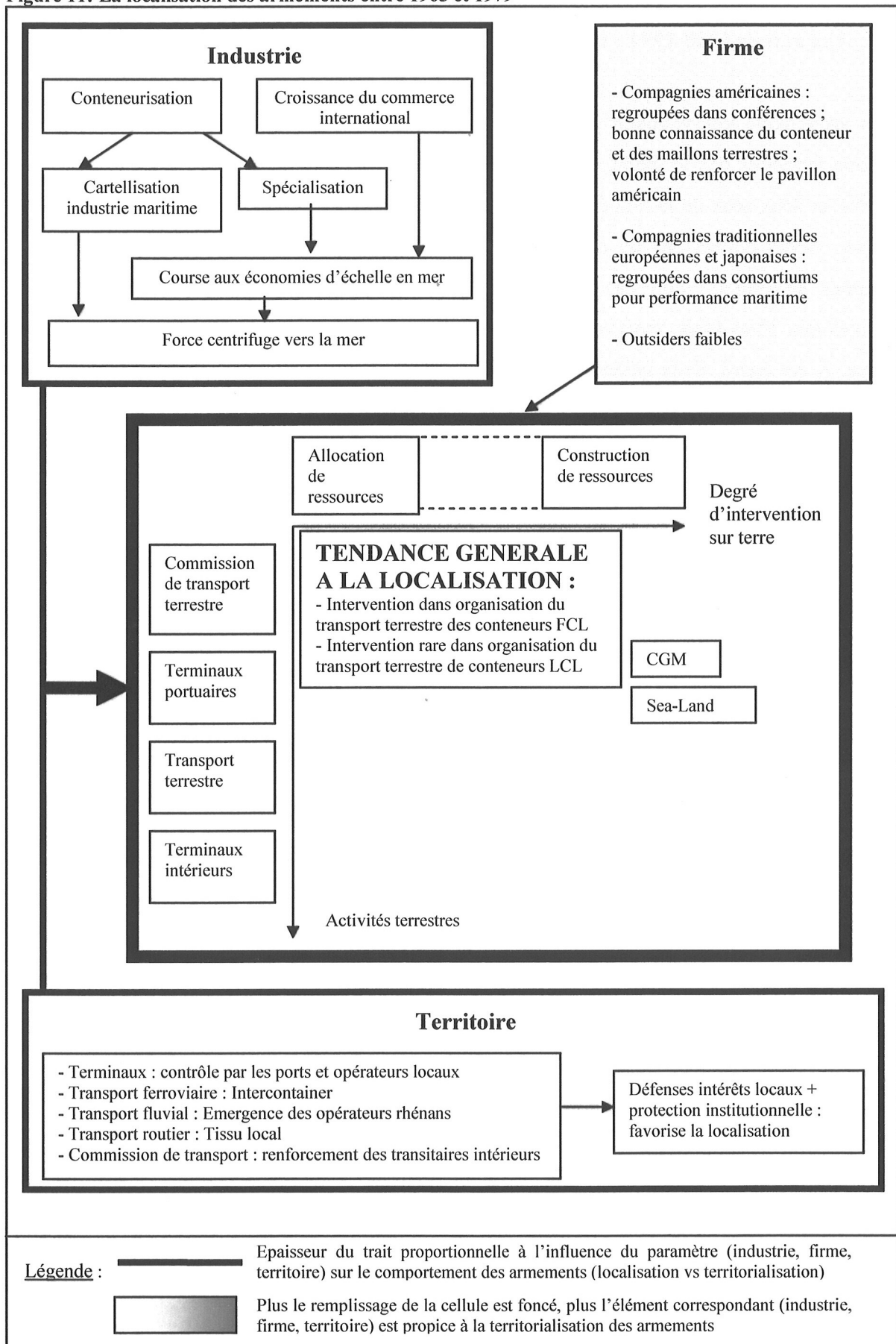
Lorsque le transport maritime conventionnel de marchandises diverses se trouve remis en question par l'internationalisation du conteneur, la prise de contrôle des chaînes terrestres par les armements apparaît comme une conséquence inévitable aux yeux de beaucoup d'observateurs. Pourtant, les premières années de la conteneurisation en Europe du Nord montrent qu'il n'en fut pas tout à fait ainsi. Les armements interviennent certes activement dans l'organisation du transport terrestre, en particulier de conteneurs FCL, mais ils n'adoptent pas de comportements de territorialisation.

Il faut dire que le tournant de la conteneurisation n'est pas sans répercussion sur les caractéristiques intrinsèques de l'industrie maritime, ni sur la manière dont les activités terrestres sont structurées au sein des différents ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe. Comme le montre la Figure 13, la combinaison des logiques propres à l'industrie maritime et aux territoires semble présider, entre 1965 et 1979, à l'orientation généralisée des des armements desservant les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe vers le principe de localisation. Dans ce contexte « verrouillé », les firmes – compagnies maritimes – prises individuellement n'ont finalement que très peu de marges de manœuvre.





Figure 11: La localisation des armements entre 1965 et 1979



## **2. Les années 1980-1994 : tentative de territorialisation des armements**

Si les armements interviennent de l'autre côté de l'Atlantique dans la mise en œuvre des maillons terrestres dès le début des années 1980 (Hayuth, 1982), ils peinent en revanche à s'immiscer dans ceux de la rangée Nord Europe. Ce n'est pourtant pas toujours la volonté qui manque. Après quinze ans de conteneurisation en Europe du Nord, certaines compagnies maritimes envisagent, non pas de reproduire les schémas organisationnels intermodaux éprouvés aux Etats-Unis, mais au moins de s'en inspirer pour tenter de se territorialiser en Europe. A cet égard, deux catégories d'armements se distinguent. D'une part les armements traditionnels européens, CGM, P&O et Hapag Lloyd particulièrement impliqués au sein des consortiums. D'autre part, des armements plus indépendants : Sea-Land, mais surtout ceux émergents plus tard sur la scène du transport conteneurisé comme OOCL et Maersk.

Les tentatives de territorialisation de ces armements s'appuient sur un port maritime : la CGM s'enracine au Havre, Hapag-Lloyd à Hambourg, Sea-Land à Rotterdam, OOCL tente de faire de même à Zeebrugge, tandis que Maersk, entreprend une démarche quelque peu différente. La compagnie danoise choisit Brême et Copenhague comme têtes de pont de sa stratégie d'ancrage sur terre. Si le premier port a historiquement vu l'armement danois concentrer une partie de ses volumes, le second est certes adossé à une ville accueillant le siège de l'armement danois, mais ne constitue en aucun cas un port majeur du réseau de Maersk. Quoiqu'il en soit, la manière dont ces armements interviennent dans la mise en œuvre des maillons terrestres est étroitement liée aux mutations qui prennent forme au sein de l'industrie maritime.

### **2.1. Nouvelles mutations de l'industrie maritime**

Un ralentissement économique s'opère dans la décennie 1980. Le commerce international et la production mondiale poursuivent leur croissance mais à un rythme inférieur à celui des précédentes décennies : 4% dans les années 1980 pour le commerce international (2.7% pour la production industrielle) contre plus de 5% (3.9%) pour la période 1970-1980 et 8.5% (6%)

dans les années 1960<sup>43</sup>. Dans ces conditions, le trafic mondial de conteneurs qui connaissait un taux de croissance de 15,7% sur la période 1975/80 passe à 8.2% sur la période 1980/85<sup>44</sup>.

Si le fléchissement de la croissance du commerce international n'a rien d'alarmant en soi<sup>45</sup>, le développement de puissants « outsiders » bouleverse profondément l'industrie maritime et remet en question l'hégémonie des consortiums regroupés au sein des conférences. Ces « outsiders » viennent d'Europe de l'Est, c'est le cas de l'armement soviétique Baltic Steamship ou du polonais Polish Ocean Lines, et surtout des Nouveaux Pays Industrialisés d'Asie (NPIA) à l'instar d'Evergreen et Yangming (Taïwan), OOCL (Hong Kong), Korean Shipping Corporation, Hanjin et Hyundai (Corée du Sud). Alors que les compagnies européennes et américaines se méfient surtout des outsiders originaires des pays de l'Est, les armements qui au final bouleverseront le plus le fonctionnement de l'industrie maritime viennent des NPIA. Ces armements, fondés au cours des années 1970, sont le plus souvent intégrés à des conglomérats industriels. Véritables bras armés d'un processus de production entièrement tourné vers l'exportation, ils n'hésitent pas à coopérer entre eux au début des années 1980<sup>46</sup> pour remettre en question l'ordre séculaire établi par les armements membres de conférences ou/et consortiums (Thanopoulou et Ryoo, 1999).

Ce double contexte de ralentissement de la croissance du trafic conteneurisé et d'immixtion des outsiders sur le marché de la ligne régulière conduit à une situation de surcapacité croissante dès le début des années 1980 (Figure 12). Les armements traditionnels qui n'ont pas anticipé cette évolution sont les premiers touchés.

---

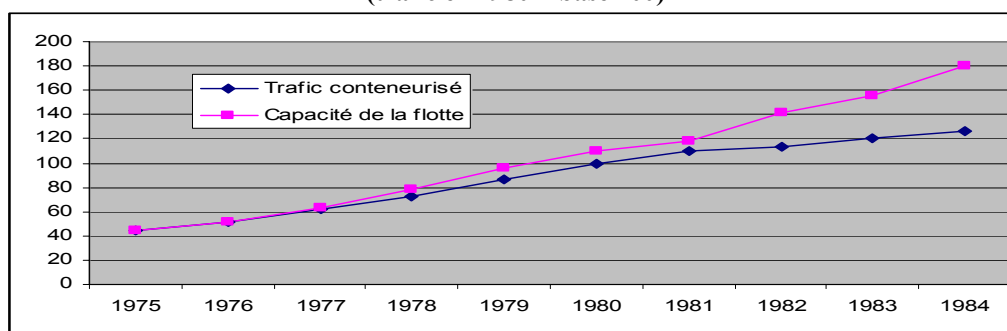
<sup>43</sup> Données GATT recueillies par Frémont (1996).

<sup>44</sup> Données recueillies dans ACT (1987) qui ne fait pas part de la source initiale.

<sup>45</sup> D'autant que depuis 1974 et le premier choc pétrolier, les premiers signes de ralentissement d'une économie en pleine expansion depuis la fin de la seconde guerre mondiale se font sentir.

<sup>46</sup> Korean Shipping Corporation partage son service transpacifique à la fin des années 1970 avec OOCL avec laquelle elle a signé un accord de partage de l'espace des navires. Pour plus d'exemples voir Thanopoulou et Ryoo (1999).

**Figure 12: évolution du trafic conteneurisé et de la capacité de la flotte des navires entre 1975 et 1984 (trafic en 1980 = base 100)**



Source : élaboration propre à partir de Kearney Management Consultants (1984) et Containerisation International

Les taux de fret chutent sous l'effet de la surcapacité et de la politique commerciale des « outsiders » qui proposent « en principe des taux de 10% en dessous des tarifs de conférence, mais dans beaucoup de cas des conditions encore plus avantageuses »<sup>47</sup>. La possibilité qu'ils ont de commercialiser des services à bas coût est simple : ces armements « profitent des faibles coûts d'entrée sur le marché du transport maritime, rendu notamment possible par l'essor des chantiers coréens de construction navale, et du faible coût de leur pavillon » (Frémont, 2006, p.8) ; ils ne sont pas engagés dans la durée vis-à-vis de leurs clients et ne sont donc pas contraints, comme dans le cadre des conférences, de maintenir une réserve de capacité permettant d'absorber la totalité de la demande, y compris les pointes de trafic (IETM, 1985) ; ils se limitent souvent à entrer en compétition avec une conférence sur un segment de marché et se retirent lorsque le marché se contracte, évitant ainsi les aléas de coefficients de remplissage insuffisants. Sous la pression des outsiders, un resserrement de la gamme tarifaire s'opère avec en toile de fond une tendance au développement de tarifs « Freight All Kind (FAK) » autrement dit « à la boîte ». « Là où, il y a 10 ans, le fret se répartissait sur une plage allant de 1 à 5 selon la marchandise transportée, on trouve aujourd'hui un éventail de prix allant de 1 à 1.5. C'est une tendance à long terme d'écrasement de l'échelle vers le bas » (ACT, 1987, p.62). Le fret terrestre représente alors une part croissante du coût d'acheminement « porte à porte » du conteneur.

La concurrence « en prix » des armements des NPIA se double d'une différenciation par les services proposés. Evergreen développe les premiers services tour du monde dans les deux sens en 1984<sup>48</sup> (Lim, 1996), d'autres « outsiders » desservent en direct des ports touchés seulement par les navires feeder des consortiums. Progressivement, la domination des

<sup>47</sup> Frémont (1996)

<sup>48</sup> US Lines développe également des services tour du monde la même année mais dans un seul sens.

compagnies européennes et américaines regroupées au sein des consortiums s'effrite (Frémont, 2005). La pénétration des outsiders se développe sur la plupart des routes maritimes : « évaluée entre 5 et 10% dans les années 70, elle se situe aujourd'hui (en 1985) entre 20 et 50% (ces chiffres sont variables suivant les lignes considérées) » (Kearney, 1985). Autre exemple : « De 1979 à 1989, la part de marché du consortium ACL sur l'Atlantique Nord chute de 26% à 10% de l'offre de transport alors que celles d'Evergreen (Taïwan) ou d'OOCL (Hong-Kong), nulles en 1979 s'établissent respectivement à 7% et 5% en 1989 » (Frémont, 2006, p.13). Dans ce contexte, les armements sont-ils amenés à concentrer leurs efforts en mer ou à terre ?

## **2.2. La territorialisation est possible : l'exemple américain**

Dès l'apparition de la conteneurisation aux Etats-Unis, le transport intermodal est techniquement possible. D'ailleurs le transport ferroviaire de conteneurs prend son essor sous l'impulsion des premiers « mini land bridges<sup>49</sup> » développés à partir de 1972. Ces derniers se développent sensiblement au cours des années 1970. En 1979, environ la moitié des volumes en transit entre l'Extrême-Orient et les Etats-Unis utilisent ces « mini land bridges » (Hayuth, 1982)<sup>50</sup>.

Le début des années 1980 marque un réel tournant dans les rapports qu'entretiennent les compagnies maritimes avec les arrière-pays. Ce tournant prend toutefois forme, pour l'essentiel aux Etats-Unis. Sans revenir en détails sur l'intervention des armements dans le mode ferroviaire qui a déjà fait l'objet de nombreuses études à la suite des travaux précurseurs d'Hayuth (1982, 1987), nous entendons simplement regrouper, de manière synthétique, quelques-unes des principales conditions ayant entraîné le développement de la territorialisation des compagnies maritimes sur le sol américain.

### **2.2.1. Une évolution institutionnelle...**

Jusqu'au début des années 1980, les armements interviennent au sein des terminaux portuaires (voir chapitre 1). Il n'en va pas de même sur terre. La coopération avec les compagnies

---

<sup>49</sup> Un mini Land Bridge est le segment terrestre d'un service mer-terre. En revanche on parle de land bridge quand le segment terrestre s'intercale entre deux segments maritimes.

<sup>50</sup> D'après Hayuth (1982), il s'agit de données recueillies auprès de la Federal Maritime Commission et citées dans (American Shipper, 1979, 21, July, pp. 30-32).

ferroviaires est pour ainsi dire impossible : « during the 1960s and throughout most of the 1970s, railroads were reluctant to commit themselves to any agreement with container shipping operators » (Hayuth, 1987, p.52). De plus, les entreprises de transport ne sont pas autorisées à contrôler simultanément différents modes de transport. De fait, « mergers between modes were almost impossible » (Hayuth, 1987, p.53). C'est par exemple la raison pour laquelle Mc Lean a vendu son entreprise de transport routier pour devenir transporteur maritime. Enfin, les armements n'ont pas le droit de s'entendre sur les taux de fret terrestre.

Deux évolutions réglementaires remettent en question cette situation qui perdure jusqu'à la fin des années 1970 et permettent aux armements d'intervenir dans la mise en œuvre de services de transport terrestre :

- le « Staggers Act » de 1980 qui réforme le système ferroviaire américain et rend en particulier possible la formation de compagnies de transport intermodal ;
- le « Shipping Act » de 1984 autorise les armements à acheter en commun les services de transport terrestre et à s'entendre sur les taux de ces services facturés aux clients, autrement dit à élargir au porte à porte les accords de conférence sur les frets port à port.

Ainsi, en annihilant certains verrous réglementaires, l'état fédéral américain favorise l'immixtion des compagnies maritimes dans la mise en œuvre des maillons terrestres des chaînes porte à porte.

### **2.2.2. ...source d'un déblocage**

Le rôle des compagnies maritimes dans la desserte des ports américains s'avère reconfiguré. Certains armements comme Sea-Land ou APL développent des filiales de transport routier alors que les armements non-américains ont généralement recours à des accords de coopération avec les transporteurs routiers (Fleming, 2001). Les armements s'immiscent aussi dans l'offre de services ferroviaires et trois schémas organisationnels émergent :

- coordination par le marché auprès des Intermodal Marketing Company (IMC): une compagnie maritime escalant sur un port américain et n'ayant que peu de volumes à remettre sur terre ne peut acheter directement des slots auprès des compagnies ferroviaires. Ces dernières ne négocient en direct qu'avec les « gros » clients : « les chemins de fer ne veulent pas prendre le risque de traiter en direct avec les petites

lignes maritimes »<sup>51</sup>. L'armement doit donc se tourner vers une IMC, « une sorte de courtier et groupeur à la fois » (Douet et Gouvernal, 2004), qui commercialise un certain nombre de slots et intervient comme intermédiaire entre les entreprises ferroviaires et la compagnie maritime ;

- coordination par le marché auprès d'une entreprise ferroviaire : un armement disposant de volumes plus conséquents peut acheter au coup par coup des slots directement à l'entreprise ferroviaire et ainsi court-circuiter les IMC ;
- coordination par la coopération avec une entreprise ferroviaire : un armement contrôlant d'importants volumes peut affréter des trains entiers, cadencés, à une ou plusieurs entreprises ferroviaires et agir ainsi comme opérateur ferroviaire. Cette forme de coordination permet également aux armements d'utiliser les trains affrétés pour mutualiser le transport de conteneurs pleins et le repositionnement des vides (Lopez, 2003). En ce sens, la compagnie maritime se territorialise puisqu'elle supporte le risque commercial d'un service ferroviaire qu'elle vend à ses clients chargeurs ou transitaires.

Au cours des années 1980, cinq compagnies maritimes nouent des relations de coopération avec des compagnies ferroviaires de Class 1 et mettent en place des services dédiés de transport de conteneurs. Sea-Land et A.P.L côté américain, l'armement taïwanais Evergreen, le japonais K.Line et le danois Maersk multiplient les services et développent de véritables réseaux terrestres<sup>52</sup> (Annexe 3).

### **2.2.3. ...favorisé par certaines conditions organisationnelles**

Les circonstances organisationnelles dans les ports ont sensiblement déterminé la possibilité pour les armements d'intervenir dans le développement de services intermodaux. Certains ports de la côte ouest – Seattle, Oakland et Los Angeles – espérant profiter du développement de l'intermodalité pour devenir de véritables gateways<sup>53</sup>, les autorités portuaires les représentant ont cherché à favoriser l'intervention des armements au sein de terminaux dédiés

---

<sup>51</sup> Propos recueilli par JIVAH (2002) auprès d'Hervé De Tarade (CMA CGM).

<sup>52</sup> « The US double-stack bandwagon rolls: so who if following it now ? », Containerisation International, March 1986.

<sup>53</sup> Sur la côte est, le système portuaire est beaucoup plus fragmenté, le marché local plus dense et les ports moins enclins à développer des terminaux dédiés que sur la côte ouest.



(Hayuth, 1987). Nous verrons lorsque nous traiterons du cas européen à quel point l'adossement à un terminal dédié favorise le développement d'un réseau terrestre.

Les compagnies maritimes ont également profité des conditions organisationnelles qui font la force du transport ferroviaire de fret aux Etats-Unis : des trains longs, sur deux hauteurs permettant de charger jusqu'à 560 TEU<sup>54</sup>, opérés sur des lignes dédiées au transport de fret, par des compagnies de Class 1 ayant sensiblement amélioré leur productivité à la suite de la réforme du transport ferroviaire du début des années 1980 (Douet et Gouvernal, 2004).

#### **2.2.4. ...et d'autres géoéconomiques**

Plusieurs éléments ont considérablement participé au développement du transport intermodal aux Etats-Unis : la longue distance des parcours ferroviaires ; les volumes importants entre points de concentration – par exemple entre Los Angeles et Chicago – alimentés par l'activité de l'arrière-pays mais aussi par l'organisation maritime favorisant le développement des land bridges entre les ports de la côte ouest et ceux de la côte est ; la prépondérance du *carrier haulage* aux Etats-Unis par rapport à la situation européenne ; la possibilité pour les armements de mutualiser les volumes ouest-est de conteneurs maritimes avec ceux est-ouest liés au trafic continental<sup>55</sup>.

#### **2.2.5. L'importance des caractéristiques des firmes**

Malgré des conditions au sein de l'industrie maritime qui poussent au développement de nouvelles solutions organisationnelles, en particulier sur terre ; bien que l'évolution institutionnelle des territoires mette sur le devant de la scène des caractéristiques organisationnelles et géoéconomiques favorables à l'intervention des armements dans le développement de services ferroviaires, tous les armements ne sont pas identiquement disposés à s'immiscer sur ce nouveau marché.

Les armements très présents sur les liaisons transpacifiques – en particulier les armements asiatiques et américains – disposent d'un avantage pour se territorialiser aux Etats-Unis. A l'inverse, les compagnies maritimes européennes plutôt tournées sur les liaisons

---

<sup>54</sup> « APC and Sea-Land : moving inland at the double », Containerisation International, January 1986.

<sup>55</sup> « APC and Sea-Land : moving inland at the double », Containerisation International, January 1986.

transatlantiques et Europe-Asie laissent en quelques sortes le trafic transpacifique aux armements asiatiques et américains. De plus, comme nous allons le voir plus loin, les armements européens, englués au sein de consortiums en difficulté, n'ont pas les moyens d'intervenir sur terre. Leur situation économique les renvoie systématiquement, comme une force de rappel, face à leurs difficultés sur le maillon maritime.

A la différence de la CGM, P&O ou Hapag-Lloyd, les armements Sea-Land, APL, Evergreen, K.Line et Maersk ne s'inscrivent pas dans la tradition des armements européens étroitement regroupés au sein de « cartels ». Ils ont su profiter de la disparition de quelques verrous réglementaires pour intervenir dans la mise en œuvre des maillons terrestres aux Etats-Unis.

### **2.2.6. Quelques enseignements**

Sans être entré en détails dans la description des processus à l'œuvre lors de l'intervention des compagnies maritimes sur les maillons terrestres – en particulier ferroviaire – aux Etats-Unis, plusieurs points méritent d'être relevés.

Le premier enseignement est que les caractéristiques de l'industrie maritime se prêtent, dès le début des années 1980, à la territorialisation des armements. Autrement dit, lorsque les armements n'interviennent pas dans les ports et arrière-pays, il convient de scruter les caractéristiques des territoires et des compagnies maritimes qui les desservent. C'est là un enseignement essentiel qui va guider notre approche, très tournée dans la suite du mémoire, sur la relation firme-territoire.

En ce début des années 1980, et c'est notre deuxième enseignement, le déblocage de facteurs institutionnels peut permettre la territorialisation des armements. Une évolution institutionnelle similaire en Europe pourrait-elle avoir les mêmes effets ? Le cas américain montre, que derrière la levée de contraintes réglementaires, émergent des caractéristiques organisationnelles et géoéconomiques favorables à l'ancrage des armements sur terre.

Troisième enseignement : malgré des conditions territoriales a priori propices à l'intervention des armements sur terre, les compagnies européennes ne se territorialisent pas. Quelle est la principale raison ? Est-ce à cause de leur faible représentativité sur les liaisons transpacifiques

ou du fait de leur appartenance aux consortiums ? L'étude des relations firme-territoire à l'œuvre en Europe va nous apporter quelques éléments de réponse.

### **2.3. « Va et vient » entre localisation et territorialisation dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe**

Au début des années 1980, l'ordre établi depuis 1965 par les compagnies maritimes européennes, américaines et japonaises est de plus en plus remis en question par les outsiders. Des armements comme la CGM, P&O ou Hapag Lloyd doivent alors rivaliser d'imagination pour trouver des leviers d'action répondant à la guerre des frets lancée par les « outsiders ». L'industrie maritime se prend à croire que, dans un système où les envois se parcellisent et la pression du juste à temps s'intensifie, les services personnalisés et intégrés constituent le remède miracle. Il devient communément admis que « les armements s'avèrent contraints d'aller chercher plus loin du fret pour charger les porte-conteneurs » (Kearney, 1985). Alors que le transport terrestre était au service de la réussite du transport maritime jusqu'à la fin des années 1970, il s'avère dans les années 1980 de « moins en moins considéré comme un service d'appoint aux lignes régulières » (Fiore, 1985, p.22). Sans avoir valeur de preuve, mais tout au plus d'indice, le directeur commercial de la CGM déclare, lors d'un débat sur les « lignes tour du monde » organisé par l'IUT d'Aix en Provence en Avril 1985, qu'« étant donnée la grande inégalité dans la répartition des coûts entre le maritime et le terrestre (70% pour le terrestre et 30% pour le maritime), il devient inessentiel de se pencher sur les questions touchant aux navires. La seule véritable question relève de la logistique terrestre ! »<sup>56</sup>

#### **2.3.1. Les tentatives de territorialisation infructueuses des membres des consortiums**

La Compagnie Générale Maritime (CGM) tente au cours des années 1980 d'intervenir dans la mise en œuvre des maillons terrestres en réponse à la célèbre formule de son président de l'époque : « la bataille se gagnera à terre ». Les opérations de manutention portuaire de la GMP au Havre sont assurées par le Générale de Manutention Portuaire (GMP). La raison est historique. Au milieu des années 1970, lors de la fusion de la Compagnie Générale Transatlantique et des Messageries Maritimes constituant la CGM, les entreprises de

---

<sup>56</sup> cité par Fiore (1985, p.50)

manutention des deux premiers armateurs opérant au Havre fusionnent au sein de la GMP. De fait, la CGM a toujours entretenu d'étroites relations avec la GMP. L'armement français s'implique d'ailleurs financièrement pour disposer en 1990 de 70% du capital de la GMP<sup>57</sup>. Ne disposant pas des capitaux lui permettant d'avoir les moyens de ces ambitions, la CGM attendra cette même année 1990, soit six ans après que son président eut annoncé que « la bataille se gagnera à terre », pour développer des filiales spécialisées dans le transit et le transport terrestre. Les deux principales sociétés achetées sont Mazinter et France Container Service. La première est spécialisée dans le transit essentiellement en provenance d'Australie/Nouvelle Zélande. La seconde exploite une plate-forme de conteneurs à Gennevilliers héritée de la Transat. Une autre filiale spécialisée dans le transit, la SMTT (Société Maritime de Transport et de Transit) est également développée mais rencontre rapidement des déboires (Frémont, 1996). Malgré ces acquisitions, la CGM n'intervient pas à notre connaissance dans la mise en œuvre de services de transport terrestre.

L'armement britannique P&O développe sa filiale P&O European Transport Service (POETS). Les activités de POETS concernent essentiellement le trafic transmanche, le contrôle de services porte à porte entre la Grande-Bretagne et l'Irlande, le stockage et la distribution sur ces mêmes marchés. Finalement, le seul mouvement de territorialisation de P&O depuis les ports de la rangée Nord Europe se traduit par sa prise de participation en 1989 dans Rhenania Container Services, transporteur fluvial sur le Rhin.

Hapag Lloyd fait irruption au sein des maillons terrestres en 1982 lorsque DCD, la filiale en charge de l'organisation de ses transports terrestres, devient société gestionnaire du terminal intérieur de Düsseldorf. Elle cède ses parts en 1990 à BTS Kombiwaggon Service GmbH (51%) et CTS Container-Terminal Cologne (49%). L'armement allemand prend en 1985 des participations à hauteur de 74,9% dans l'opérateur de terminal hambourgeois Eurokaï, mais le Unikai Container Terminal de Hambourg, alors manutentionné par Eurokaï, n'est pas dédié à Hapag Lloyd<sup>58</sup>. Hapag Lloyd se dessaisit de ses parts dans Eurokaï en 1989 en les revendant intégralement à l'opérateur de manutention hambourgeois HHLA.

---

<sup>57</sup> En 1990, la CGM dispose également de parts dans le capital de la Générale de Manutention de Martinique/Guadeloupe (95%), de la Manutention Générale Méditerranéenne (46.5%) à Marseille, de Nord France Terminal (32%) à Dunkerque, de Conteneurs Aquitaine (50%) à Bordeaux et de SOMARIG (49.9%) à Cayenne en Guyanne.

<sup>58</sup> Ce terminal est desservi par Eurosal, EuroPortugal, Joint Container Service, Johson ScanStar, Pacific Europe Express, ACL, Norasia, Carol, Anzecs, North Sea, Baltic Service, Unifeeder, Germany Finland Line, Team Line

### 2.3.2. La territorialisation des armements « indépendants »: un exercice périlleux

Les armements Sea-Land, OOCL et Maersk ne s'inscrivent pas dans la tradition des armements européens constitués à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Même s'ils font partie de certains groupements, qu'ils passent parfois des accords de coopération sur certaines routes, ils se démarquent dès le début des années 1980 des consortiums et jouissent d'une relative indépendance. La compagnie Sea-Land n'est impliquée, en pleine guerre des frets en 1983, dans aucun consortium même si elle est membre de certaines conférences<sup>59</sup>. L'armement hongkongais OOCL appartient au même titre que d'autres compagnies maritimes asiatiques (les SFB, K. Line et NOL) à l'ACE Group sur la liaison Europe/Extrême-Orient. Toutefois ce consortium est « le moins intégré des consortiums » (Douet, 1983, p.406). Les membres sont commercialement indépendants et peuvent être classés parmi les « outsiders » venus des NPJA. Enfin Maersk n'est impliqué au cours des années 1980 dans aucun consortium desservant la rangée Nord Europe.

Forte de son implication dans la mise en œuvre des maillons terrestres aux Etats-Unis (voir encadré), la compagnie maritime Sea-Land<sup>60</sup> établit en Europe au cours de l'année 1987 une filiale Transport Logistics Service (TLS). Le développement de cette filiale repose sur trois objectifs : centraliser l'organisation du transport terrestre de conteneurs à Rotterdam et Bremerhaven en fonction des origines/destinations terrestres des boîtes, affréter des « paquets de slots » voire des trains dédiés à Intercontainer pour le transport de ses conteneurs et organiser le transport de flux continentaux pour remplir les capacités affrétées. TLS fonctionne comme une entité indépendante : 25% de son activité provient de volumes générés par d'autres clients que Sea-Land<sup>61</sup>. TLS est amenée à adopter des formes de coopération avec Intercontainer qui monopolise le marché du transport combiné de conteneurs. Pour asseoir son pouvoir de négociation, TLS dispose des volumes contrôlés en *carrier haulage* par Sea-land, qui en 1986, au moment où l'armement décide de développer cette filiale, sont de l'ordre de

---

et enfin Hapag Lloyd. Source : « Unikai wants to widen customer base », Containerisation International, May 1988, p79.

<sup>59</sup> En particulier sur la ligne transatlantique.

<sup>60</sup> Sea-Land qui a d'ailleurs fait l'objet d'un rachat par le transport ferroviaire américain CSX en 1986.

<sup>61</sup> « Sea-Land's new logistics task force emerges in Europe », Containerisation International, sept 1987, pp. 64-66.

315 000 TEU par an entre Rotterdam et l'arrière-pays<sup>62</sup>. Sea-Land renforce son intervention dans la mise en œuvre des maillons terrestres en développant en 1991 le Trans-Siberian Express Service (TSES) par le biais d'une joint venture avec les chemins de fer russes. Soit disant en proie à des difficultés financières, TLS se recentre finalement sur la desserte locale des ports de la rangée Nord Europe à partir de 1993<sup>63</sup>. TLS devient alors le bras armé de Sea-land pour développer un service de navettes ferroviaires entre Rotterdam et Anvers, intervention consistant à nouveau à affréter des espaces sur les trains d'Intercontainer<sup>64</sup>. Au cours de ces six années, TLS participe à territorialiser sporadiquement l'armement Sea-Land en intervenant dans la mise en œuvre de quelques services ici ou là. Pour autant, un constat d'échec prédomine : Sea-land n'est pas parvenu à mettre en œuvre un véritable processus d'ancrage fondé sur le développement d'un large réseau terrestre.

Après avoir desservi pendant de nombreuses années le port d'Anvers, OOCL transfère en décembre 1989 la tête de pont de son service transatlantique à Zeebrugge. Elle négocie alors l'obtention d'un terminal dédié servi par la « SBAFB » (Société Belgo-Anglaise des Ferries-Boats) dans laquelle la compagnie ferroviaire belge SNCB détient une participation majoritaire. OOCL affrète des trains entiers de 90 TEU en concertation avec Intercontainer, la SNCB et la DB pour relier Zeebrugge à Anvers, Rotterdam, Liège et au Sud-ouest de l'Allemagne<sup>65</sup>. Finalement, le concept de hub ferroviaire sur Zeebrugge, relayé par l'utilisation de trains dédiés en Europe ne donne pas satisfaction à l'armement hongkongais qui se replie à Anvers en Septembre 1991 (Charlier, 1994).

La compagnie Maersk intervient dans la mise en œuvre de services terrestres en associant, comme Sea-Land, les trafics de caisses mobiles et ceux de conteneurs maritimes (Fiore, 1988). L'armement danois affrète des trains-blocs réguliers revend les « slots<sup>66</sup> » par parcelle. Maersk développe alors en 1987 deux services ferroviaires :

- le premier relie dans un premier temps Copenhague à Paris (Porte de la Chapelle) à raison d'une fréquence bi-hebdomadaire dans les deux directions. Le parcours des trains est prolongé jusqu'à la frontière espagnole où les unités de transport intermodal

---

<sup>62</sup> Sea-land génère environ 700000 TEUs par an à Rotterdam, mais 40% de ces volumes sont des conteneurs transbordés. Sur les 420000 TEUs à destination ou en provenance de l'arrière-pays, environ 25% sont transportés en *merchant haulage*, il reste donc 315000 TEUs. Source : «Sea-Land's new logistics force emerges in Europe », Containerisation International, Sept 1987, pp. 64-66.

<sup>63</sup> « Intermodal Imperatives », Containerisation International, April 1996, pp. 47-49.

<sup>64</sup> « Rotterdam rail links grow », Containerisation International, April 1994, pp. 81-85.

<sup>65</sup> « OOCL's new model eurohub at Zeebrugge », Containerisation International, June 1990, p53-55.

<sup>66</sup> Un « slot » est un emplacement sur le train. Ainsi un conteneur 20' utilise un slot sur le train.

(UTI)<sup>67</sup> sont transbordées à bord de poids lourds jusqu'au lieu de destination en Espagne, et vice-versa dans l'autre sens. Le service est composé de trains blocs et « induit la coopération des chemins de fer danois, allemand et français » (Fiore, 1988, p.101). Le marché du transport ferroviaire de conteneurs n'étant pas ouvert à la concurrence, Maersk affrète (probablement<sup>68</sup>) des trains d'Intercontainer et de ses relais nationaux (la CNC, etc.). Transportant à la fois des conteneurs maritimes et des caisses mobiles, sans posséder en propriété ou location ce deuxième type d'UTI, l'armement danois prend une participation de l'ordre de 25% du capital de MAHE, commissionnaire de transport danois, qui traite essentiellement des trafics intraeuropéens en caisses mobiles ;

- le second service, d'une fréquence bi-hebdomadaire, relie en trains-blocs Brême à Luino situé à une cinquantaine de kilomètres de Milan. « L'objectif est encore ici de combiner les flux de conteneurs et de caisses mobiles » (Fiore, 1988, p.103). Pour disposer d'un trafic continental de caisses mobiles pour assurer un bon taux de remplissage des trains, Maersk achète fin 1987 un groupeur danois « Skandina-Visj Fjern-Transport » travaillant avec l'Italie.

Le rachat de Skandinavish et Fjerntransport en 1991 positionne également l'armement danois sur le marché du transport routier de conteneurs.

A l'exception de Maersk qui intervient encore en 1992 dans l'exploitation de trains dédiés entre Bremerhaven et Luino, les autres compagnies maritimes peinent à maintenir leur ancrage terrestre. La plupart interviennent sur terre suivant un jeu de « va et vient » symptomatique de leur difficulté à se territorialiser en Europe. Si les difficultés à pénétrer le marché terrestre s'expliquent pour certains armements (la CGM, P&O voire Hapag-Lloyd) par leur forte implication au sein de consortiums, en revanche, d'autres compagnies maritimes comme Sea-Land, mais surtout OOCL et Maersk ont développé leur activité conteneurisée en dehors des sentiers battus des consortiums. Quelles sont alors les conditions rendant si difficile, jusqu'au milieu des années 1990, la territorialisation de ces armements indépendants à partir des ports de la rangée Nord Europe ?

---

<sup>67</sup> Une unité de transport intermodal (UTI) est aussi bien un conteneur maritime, un conteneur continental ou une caisse mobile

<sup>68</sup> Dans les documents que nous avons recueillis concernant ce service, il n'est pas fait directement mention du fait que Maersk affrète les trains d'Intercontainer. En revanche, Fiore (1988, p105) explique clairement que le transitaire italien Merzario (devenu armateur avec les années) combine également des trafics continentaux et internationaux sur des trains d'Intercontainer, en précisant par la suite que Merzario « constitue donc au même titre que Maersk un prestataire de service ».

## 2.4. Caractéristiques des firmes et potentiels de territorialisation

L'évolution des caractéristiques de l'industrie maritime ne suffisent pas à faire émerger des comportements de territorialisation durable. Les raisons sont-elles à trouver du côté des caractéristiques des compagnies maritimes qui tentent de s'immiscer sur terre ?

### 2.4.1. La territorialisation des membres des consortiums confrontée à la rigidité des « cartels »

Au moment où la problématique terrestre surgit, les trois armements historiquement dépendants de leur Etat-nation – la CGM, Hapag Lloyd et P&O – auraient pu trouver dans leur port et arrière-pays d'origine de quoi prolonger leur dépendance économique-politique par la construction de ressources spécifiques à base territoriale. La réalité n'est pas celle-là. Ces firmes se sont trouvées confrontées à l'ambivalence de leur statut : elles sont comme nous venons de le dire les bras armés de territoires prêts à favoriser leur développement, mais dans le même temps, dépendantes de firmes étrangères du fait de leur implication dans de multiples consortiums comme en rend compte le Tableau 15.

**Tableau 15: La CGM, Hapag Lloyd et P&O sont impliqués dans de nombreux consortiums**

	CGM	Hapag Lloyd	P&O
ACL (Europe/Amérique du Nord),	X		
OCL (Europe/Australie)			X
ANZECS (Australie/Nouvelle Zelande/Europe)	X	X	X (via OCL)
TRIO (Europe/Extrême-Orient)		X	X (via OCL)
Scandutch (Europe/Extrême-Orient)	X		
Caribbean Overseas Lines (Europe/Caraïbes)	X	X	
South Africa Europe Container Service	X		X (via OCL)
EMEC (Europe/Moyen-Orient)		X	
Capricorne (Europe/Océan Indien)	X	X	
British East Africa Container Service	X		X (via OCL)
Cobra (Europe/Sous continent Indien)		X	X (via OCL)
Eurocaribe (Europe/Caraïbes)	X	X	
Licorne (Europe/Sous continent Indien)	X		
Eurosail (Europe/Amérique du Sud)		X	
Eurandino (Europe/Amérique du Sud)	X		

**Note :** seules les participations dans des consortiums développant des liaisons avec la rangée Nord Europe ont été répertoriées

**Source:** Douet (1984)



Le fonctionnement des consortiums contraint considérablement les armements souhaitant intervenir dans la mise en œuvre des maillons terrestres. Les membres de ces consortiums ne peuvent pas réellement se différencier par la stratégie qu'ils développent sur terre. Chaque armement s'avère être « agent général » du consortium pour l'arrière-pays qui correspond à son territoire d'appartenance historique. Mais ce territoire varie d'un consortium à l'autre : la CGM n'est agent général de Scandutch que pour la France et la Grande-Bretagne ; pour ACL elle est agent général pour la France, la Suisse et la péninsule ibérique. De plus, la CGM n'exerce pas cette responsabilité pour ses seuls volumes. « Lorsqu'elle exerce cette activité d'agent sur un territoire limité, la CGM vend un service porte à porte qui n'est pas le sien mais celui du consortium » (Frémont, 1996, p.389). Elle ne peut donc pas se distinguer par la qualité des services qu'elle propose. Même si les marges de manœuvre des armements varient d'un consortium à l'autre (Douet, 1984), les membres de ces structures s'avèrent limités pour créer des ressources spécifiques, en particulier sur les maillons terrestres.

De plus, alors que l'intervention dans la mise en œuvre des maillons terrestres est une solution, entre autres, pour rationaliser la logistique du conteneur, les consortiums à recrutement commun empêchent les armements d'optimiser la logistique de leurs conteneurs puisque le parc de conteneurs est la propriété du consortium (Douet, 1985). Les armements étant membres de différents consortiums, la mutualisation des boîtes sur différentes lignes est impossible. A titre d'exemple, un conteneur en provenance de l'Extrême-Orient ne peut repartir d'Europe sur une liaison transatlantique...

Les rigidités créées par les consortiums viennent s'ajouter à celles des conférences maritimes. Non seulement les armements qui en sont membres ne sont pas libres dans la tarification des services maritimes (cas de toutes les firmes appartenant à une conférence), mais ils ne peuvent rationaliser la logistique de leurs conteneurs pour se différencier des autres armements.

La solution consiste alors à mener une stratégie commune entre armements du consortium. Confrontés à la nécessité de consulter l'ensemble des membres, ces « cartels » sont souvent « lents dans la prise de décision dans une période où les changements appelleraient des réactions rapides tant pour lutter contre les « outsiders », que pour maîtriser les reculs, conjoncturels durant lesquels elles sont particulièrement fragiles » (Bauchet, 1982, p.239).

Pour les armements souhaitant réellement jouer la carte de la différenciation sur terre, l'ultime solution consiste à sortir du consortium. Cette action est d'autant plus risquée qu'un armement ayant toujours partagé ses navires ne dispose pas de la flotte nécessaire pour exploiter seul les mêmes lignes régulières. De plus, au moment où cette décision se prend, l'armement en question dispose probablement d'une capacité financière affaiblie du fait des déboires subis avant de décider de sortir du cartel...

Au final, pour pouvoir suivre le mouvement à la baisse des taux de fret, les armements traditionnels embourbés au sein des consortiums de plus en plus remis en question se trouvent contraints, au cours des années 1980, d'essayer de « sauver les meubles ». Ils focalisent par conséquent leurs efforts sur la rationalisation des activités maritimes en tentant de minimiser les coûts en mer pour faire face à la concurrence et n'interviennent qu'épisodiquement au sein des ports et arrière-pays sur lesquels ils conservent un avantage historique.

#### **2.4.2. La territorialisation des « indépendants » confrontée aux contraintes territoriales**

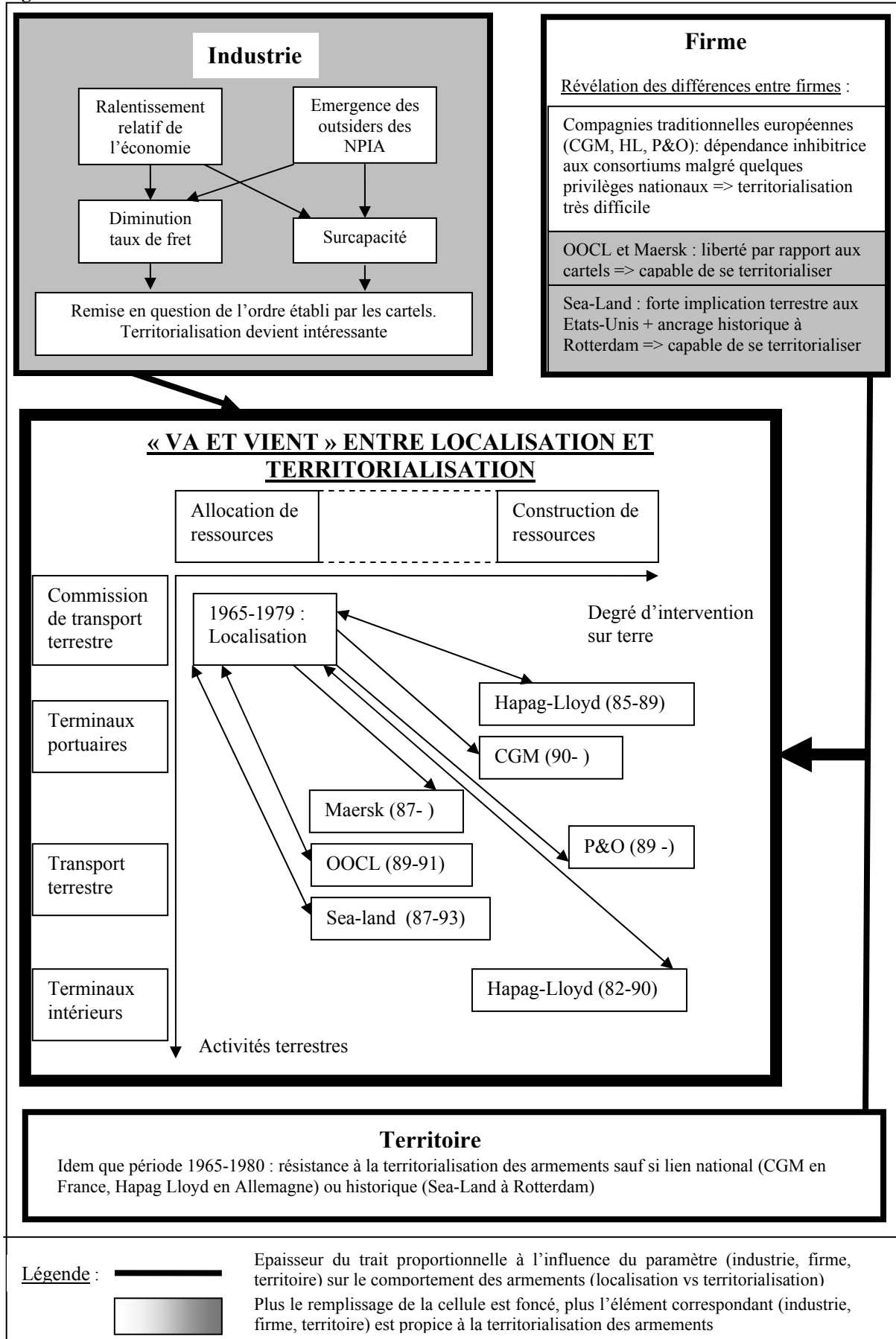
Contrairement au marché américain sur lequel les règles institutionnelles ont été assouplies, où les conditions organisationnelles – facilité d'obtention de terminaux portuaires dédiés sur la côte ouest, trains longs et sur deux hauteurs, amélioration de la productivité du système ferroviaire depuis la réforme de 1980 – combinées aux attributs géoéconomiques – longues distances, gros volumes, taux de *carrier haulage* conséquent, complémentarité dans l'orientation des flux entre ceux de conteneurs maritimes et ceux continentaux – ouvrent de nouvelles perspectives aux compagnies maritimes, en Europe, sans même explorer le contexte géoéconomique, il s'avère que les conditions institutionnelles et organisationnelles ne favorisent pas la territorialisation des compagnies maritimes indépendantes.

Par rapport à la période précédente, peu d'évolutions susceptibles de favoriser la territorialisation des armements sont à signaler. Intercontainer demeure incontournable. Sur le Rhin, P&O fait l'acquisition en 1989 de Rhenania Container sans que cela ne préfigure d'une réelle logique d'ancrage de l'armement britannique en Europe du Nord. D'ailleurs, le transport fluvial en Europe qui demeure limité à la desserte des ports d'Anvers et de Rotterdam jusqu'en 1994 se trouve de plus en plus structuré par les compagnies fluviales rhénanes (Notteboom et Konings, 2004). Les transporteurs locaux qui combinent les volumes des différents clients armements et transitaires gardent le contrôle du transport routier,

d'autant plus que leurs partenaires historiques, les transitaires, voient leur représentativité se renforcer avec l'émergence des questions d'intégration de l'activité de transport dans l'organisation plus large des supply-chain.

Enfin, si le tournant des années 1980 marque le lancement d'un vaste processus de libéralisation des terminaux portuaires dans le monde, les terminaux de la façade Nord Europe échappent à cette lame de fond jusqu'à la fin des années 1990 (Parola et Musso, 2007). Les seuls mouvements d'intervention des armements au sein des terminaux prenant forme au cours des années 1980-1994, à savoir l'intervention de Hapag Lloyd dans Eurokaï et de la CGM dans la GMP, et qui s'inscrivent dans la logique de « va et vient » présentée dans la Figure 13, ne sont nullement liés à un quelconque processus de libéralisation mais sont simplement rendus possible par l'histoire nationale de ces armements à Hambourg et au Havre.

Figure 13: Le « va et vient » des armements entre localisation et territorialisation de 1980 à 1994



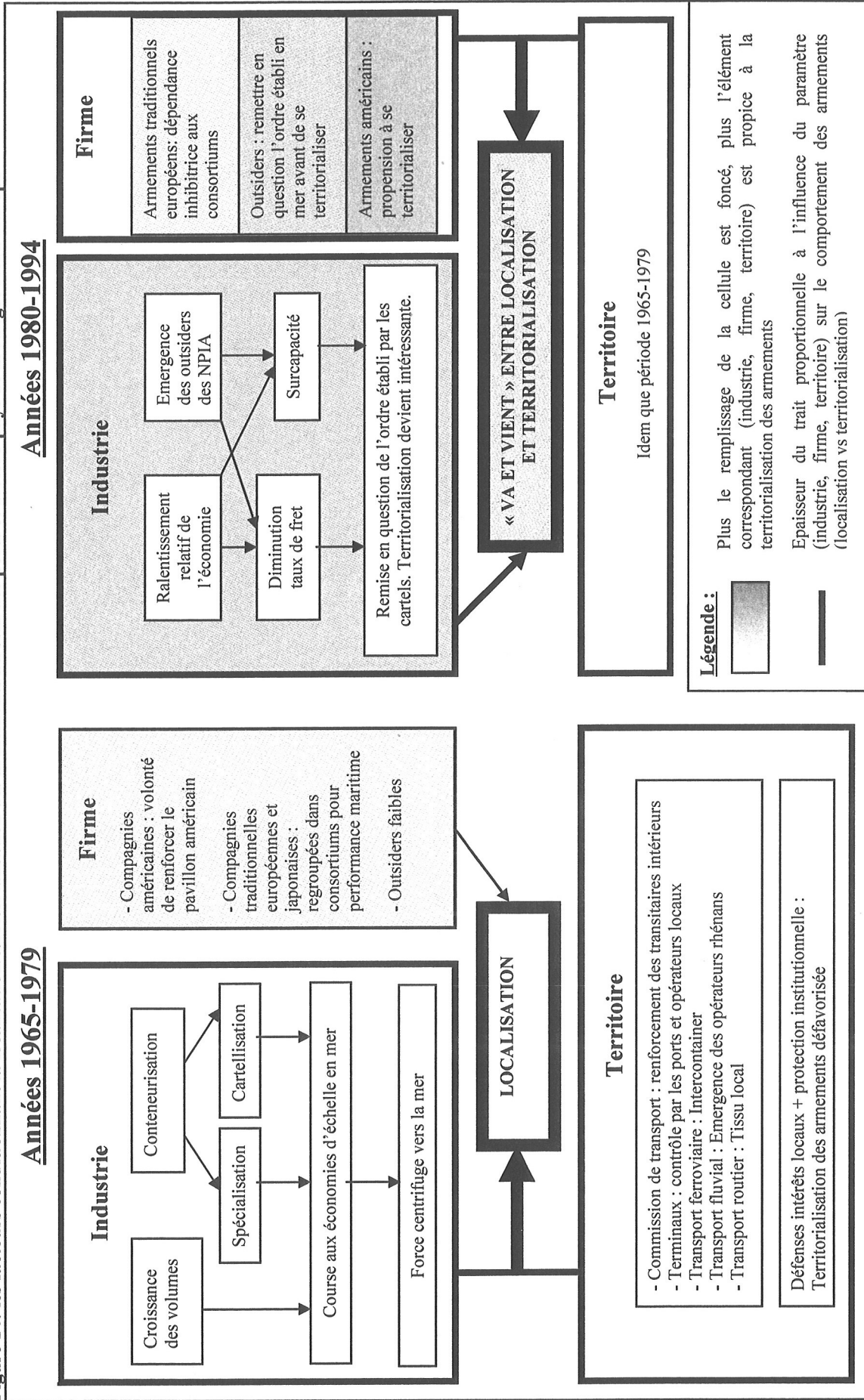
## Synthèse chapitre 4

Les compagnies maritimes ne sont pas intervenues dans la mise en œuvre des prestations terrestres depuis les ports de la rangée Nord Europe du jour au lendemain. L'étude de ces trente années (1965-1994) au cours desquelles, à de rares intermèdes près, les armements ont limité leur approche des ports et arrière-pays à des comportements de localisation, ne sert pas seulement à souligner quelques-unes des conditions défavorables à la territorialisation des armements. Elle permet de mesurer le chemin parcouru et le temps nécessaire pour que, progressivement, les circonstances favorables se dessinent.

Au cours des quinze premières années (1965-1980), l'industrie maritime cartellisée n'est pas confrontée aux limites inhérentes à ce système. D'une part les outsiders sont faibles et bien muselés. D'autre part les gisements de productivité en mer sont tels que le regroupement sous forme de consortiums ne freine en rien le développement des armements qui y prennent part. Simultanément, sur les territoires constitués des ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe, le contrôle des maillons terrestres revient aux opérateurs locaux spécialisés. Dans ces conditions, bien qu'impliqués dans l'organisation du transport terrestre en *carrier haulage*, les armements adoptent, pour l'essentiel, la voie de la localisation.

Au tournant des années 1980, le ralentissement relatif de l'économie et l'arrivée sur le marché de la ligne régulière des outsiders des NPIA changent la donne. Les caractéristiques de l'industrie maritime faisant apparaître les maillons terrestres comme de véritables gisements de différenciation, c'est la rencontre de la firme et du territoire qui décide de la possibilité ou non du développement des comportements de territorialisation. Bien que disposant a priori d'un avantage national au sein de leurs ports et arrière-pays d'origine – Le Havre pour la CGM, Hambourg pour Hapag Lloyd – l'intervention des armements européens sur terre est inhibée par la rigidité des consortiums. Les caractéristiques institutionnelles et organisationnelles des ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe ayant peu évolué par rapport à la précédente période, les armements « indépendants » rencontrent quant à eux d'importantes difficultés pour se territorialiser. De fait, un certain nombre de compagnies maritimes s'installent dans un processus de « va et vient » entre localisation et territorialisation, qui s'achève le plus souvent en localisation.

Figure 14: les facteurs conditionnant la localisation/territorialisation des armements au sein des ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe





## **CHAPITRE 5.**

### **LA TERRITORIALISATION DES ARMEMENTS DEPUIS 1994 : DESCRIPTION ET TENTATIVE DE MESURE**

Après quinze années – de 1980 à 1994 – de « va et vient » entre localisation et territorialisation, la deuxième moitié des années 1990 marque à la fois une continuité et un renouveau dans les rapports des armements aux ports et arrière-pays : une période de transition reliant le contexte des années 1980 et celui des années 2000.

La continuité prévaut tout d'abord car à l'exception de Sea-Land qui obtient en 1993 un terminal dédié à Rotterdam opéré par ECT, les armements ne s'immiscent pas dans l'activité des terminaux portuaires avant 1999. Les activités intermodales développées par les armements peinent également à s'imposer sur le marché du transport terrestre. Souhaitant s'impliquer dans l'offre de services intermodaux porte à porte en Europe, CSX Intermodal – propriétaire de l'armement Sealand – développe en 1996 l'opérateur rail-route NDX. Ce dernier, né d'une joint-venture entre CSX (25%), la DB (50%) et les chemins de fer hollandais NS Cargo (25%) a pour mission de développer un réseau paneuropéen de transport combiné rail-route ; ceci pour le trafic de conteneurs maritimes, continentaux et de caisses mobiles. En 1998, cinq liaisons sont développées (KPMG, 1998) : Rotterdam-Anvers avec 10 allers-retours par semaine, soit environ 60 000 TEU par an. Le trafic est 100% maritime et le principal client Sealand ; Hambourg-Milan avec 3 allers-retours par semaine et le trafic maritime ne représente plus que 50% des volumes ; Rotterdam-Munich avec 3 allers-retours par semaine ; Rotterdam-Muizen (Belgique)-Barcelone avec 2 allers-retours par semaine ; Rotterdam-Varsovie avec 2 allers-retours par semaine. Après un an d'exploitation, seule la liaison Rotterdam-Anvers s'avère rentable. L'opérateur NDX est confronté sur les autres services à des taux de remplissage insuffisants. Aux contraintes de volumes se doublent celles liées aux barrières placées par les compagnies ferroviaires (KPMG, 1998). Les coûts de traction et d'affrètement des trains sont plus élevés (jusqu'à 40%) que pour les opérateurs apparentés aux compagnies nationales comme Intercontainer et ses correspondants nationaux CNC ou Transfracht par exemple. Dans ces conditions, NDX ne parvient pas à s'imposer comme opérateur intermodal en Europe et l'activité est revendue en 1998 à Transfracht. Les propos tenus au cours de la conférence intermodal de 1997 par Paul Bijvoets, alors directeur



de P&O Nedlloyd, traduisent bien les difficultés des armements souhaitant développer une activité intermodale pour desservir les ports de la rangée Nord Europe : « due to the low percentage of *carrier haulage* on the continent, no one shipping line has the necessary volumes to operate a shuttle network independently » ; le journaliste ajoute alors que « Bijvoets called on governments in northern Europe and the EU to remove barriers created by the national railway companies »<sup>69</sup>.

Toutefois, même si aucun armement ne parvient à développer seul un véritable réseau intermodal, un certain renouveau dans les relations entre les armements et arrière-pays préfigure d'un avenir plus favorable. Certaines tentatives « moins intégrées et moins exclusives » commencent à porter leur fruit : l'opérateur de transport combiné ERS né d'une joint-venture entre Maersk, Sealand, P&O et Nedlloyd s'impose progressivement comme un opérateur de transport combiné à l'échelle européenne ; MSC commercialise ses premiers trains dédiés en partenariat avec Interferry (filiale de Intercontainer) ; l'armement hongkongais OOCL développe un train dédié pour le compte de Chrysler entre Anvers et Graz en partenariat avec Transfracht et la DB, d'ailleurs «OOCL is the first dedicated train (operated by a shipping line) for a single shipper»<sup>70</sup>. Au final, deux types de comportement s'avèrent efficaces : le regroupement d'armements mettant en commun leurs volumes pour rentabiliser une activité d'opérateur de transport combiné (cas de ERS), le développement sur une ou deux liaisons de services dédiés en partenariat avec un opérateur de transport combiné bien implanté sur le marché (cas de MSC et OOCL).

Ces premières réussites créent un élan, incitent Maersk et MSC à prolonger leurs efforts sur terre et inspirent d'autres armements comme la CMA CGM puis NYK à faire de même. En quelques années les comportements d'intervention sur terre se multiplient. Quelques armements investissent également dans des terminaux portuaires sans pour autant que le terminal en question soit réellement un terminal dédié, ni que l'intervention dans le port ne se prolonge sur terre. C'est le cas par exemple de Hapag Lloyd (Altenwerder terminal à Hambourg) ; Zim et Cosco (Antwerp Gateway) ; Yang Ming, K.Line et Hanjin (Antwerp International Terminal). Pour ces armements, l'intervention au sein du maillon portuaire s'inscrit plus dans une logique de diversification de leurs investissements que dans une réelle démarche d'ancrage.

---

<sup>69</sup> « P&ON wants rail co-operation », Containerisation International, January 1998, p.29.

<sup>70</sup> « Slow train to revival », Containerisation International, Sept 1997, pp. 79-81

Aussi, les logiques d’ancrage qui nous intéressent en tout premier lieu sont celles de Maersk, MSC, CMA CGM et NYK car ces armements adoptent des comportements de territorialisation « multi-activités » sur et à partir de plusieurs ports. Parmi les différents rapprochements que ces firmes opèrent avec les territoires, nous allons plus particulièrement étudier leur intervention au sein des terminaux portuaires dédiés, des services rail-route et fleuve-route et des terminaux intérieurs.

L’intervention dans l’activité de transport routier ne sera pas étudiée dans la suite de ce chapitre ni dans le reste de cette deuxième partie. A l’exception de la CMA CGM qui dispose d’une filiale dédiée, LTI France, opérant sur le marché français, les interventions des autres armements dans la mise en œuvre de services routiers se limitent à des formes de partenariat. Celles-ci ne manquent certes pas d’intérêts mais sont difficiles à appréhender au cas par cas tant elles sont nombreuses et peu médiatisées. Elles relèvent pour l’essentiel d’engagements de la part des compagnies maritimes sur le nombre de transports remis quotidiennement aux transporteurs partenaires. Par ailleurs, contrairement à un terminal dédié, un service ferroviaire ou fluvial dont l’inscription sur le territoire s’appréhende aisément, le mode routier est par nature diffus et le rapport de la firme au territoire – du point de vue géographique – plus difficile à saisir.

Ce chapitre vise donc à décrire les comportements de territorialisation de Maersk, MSC, CMA CGM et NYK au sein des activités portuaires et terrestres à l’exception du mode routier. Cette description s’articulera autour de trois points : l’intensité transactionnelle, l’intensité spatiale et l’intensité productive des différents comportements de territorialisation. Le premier point renvoie au positionnement du curseur sur un axe allant du marché à l’intégration en passant par les formes hybrides. Cela correspond à la définition des comportements de territorialisation introduite dans le chapitre 3 pour établir notre cadre d’interprétation théorique. Toutefois, l’intensité de l’intervention des compagnies maritimes sur terre ne peut-elle pas être appréhendée au-delà des seules formes de coordination mises en œuvre avec les acteurs territoriaux ? Contrairement à une firme productive qui se territorialise pour produire un bien en un point fixe, une compagnie maritime s’ancre sur le territoire en construisant son propre réseau dans les ports et arrière-pays pour produire un *process* consistant à manutentionner et à transporter un certain volume de conteneurs sur les services mis en œuvre. Nous supposerons donc dans la suite que l’intensité spatiale de l’ancrage

repose sur le nombre de terminaux dédiés et de liaisons terrestres développées. L'intensité productive renvoie quant à elle aux volumes générés sur les terminaux et services de transport terrestre mis en œuvre par l'armement. En s'appuyant sur ces trois points, les rapports entretenus entre chacune de ces quatre compagnies maritimes et les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe seront passés en revue.

Ce chapitre se décompose en trois sections. La première étudie les comportements de territorialisation des armements de manière « classique », c'est-à-dire à travers le prisme des deux premiers points : l'intensité transactionnelle et l'intensité spatiale. La deuxième section complète la première en construisant des « indices de territorialisation » des armements que nous utiliserons pour appréhender l'intensité productive de l'intervention de Maersk, MSC, CMA CGM et NYK dans la mise en œuvre des maillons terrestres. La dernière section synthétise et propose une typologie des comportements de territorialisation de ces quatre armements.

## **1. Intensité transactionnelle et spatiale des comportements de territorialisation de Maersk, MSC, CMA CGM et NYK**

En quoi ces quatre firmes se territorialisent-elles de manière différenciée au regard des formes de coordination et de la composition spatiale de leur intervention dans la mise en œuvre des maillons terrestres ?

### **1.1. La territorialisation de Maersk**

L'intervention de la compagnie Maersk au sein des ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe se décline en trois grandes périodes : une première de 1994 à 1998 restreinte à l'émergence et au développement de l'opérateur de transport combiné European Rail Shuttle (ERS), une deuxième de 1999 à 2002 où l'armement danois s'ancre sensiblement au sein des ports et arrière-pays de Rotterdam et Bremerhaven, une troisième en 2006-2007 se traduisant par un élargissement de sa territorialisation aux ports et arrière-pays de Zeebrugge et du Havre.

En 1994, Maersk s'associe à SeaLand, P&O et Nedlloyd pour créer sous forme d'une joint-venture l'opérateur de transport combiné ERS. L'objectif est de fournir des services de

transport combiné rail-route aux armements fondateurs en profitant des volumes générés par chacun d'eux. Toutefois, de par l'obligation qui lui en a été faite par la Commission européenne, ERS commercialise également des slots à des tiers (Debrie et Gouvernal, 2005). Les premières liaisons relient Rotterdam à Milan et à Germersheim. Entre 1994 et 1998 la fréquence des navettes croît ; il faut toutefois attendre 1998 pour que de nouveaux services reliant Rotterdam à Mainz et à Mannheim soient développés. A partir de là, le réseau d'ERS, et plus généralement celui de Maersk sur terre, ne cessera de s'étendre.

L'année 1999 marque un tournant dans les liens que noue l'armement danois avec les ports et arrière-pays nord européens : Maersk élargit son ancrage au port de Bremerhaven sur lequel il développe le Maersk-Eurogate North Sea Terminal et développe des navettes ferroviaires, via ERS et en intervenant à hauteur de 47% dans le capital du transporteur ferroviaire de conteneurs BoxXpress. En 2001, c'est à Rotterdam que Maersk renforce son ancrage en développant son terminal dédié APM Delta Terminal. L'année suivante Maersk intègre au sein d'ERS le métier d'entreprise ferroviaire (traction et possession des wagons) pour les trains navettes sur les destinations allemandes. ERS devient ainsi ERS Railways<sup>71</sup>. Cela parachève trois années d'élargissement de l'intervention sur terre : d'opérateur de transport combiné depuis et vers Rotterdam, Maersk devient propriétaire de terminaux dédiés à Rotterdam et Bremerhaven, opérateur de transport combiné depuis ces deux ports et possède même des locomotives et des wagons pour assurer les prestations ferroviaires.

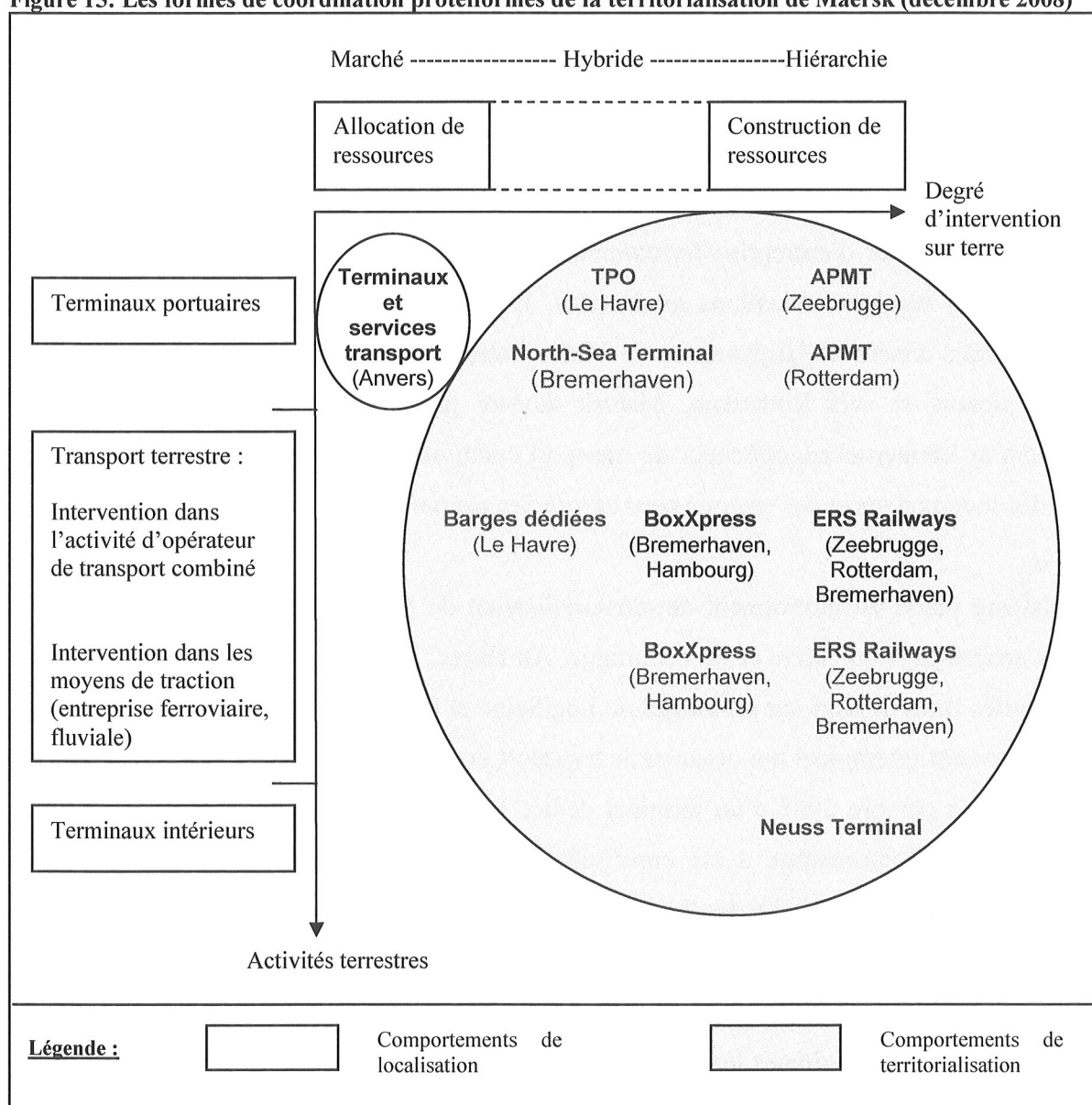
La troisième phase du mouvement de territorialisation de Maersk prend forme au sein des ports et arrière-pays du Havre et de Zeebrugge. Au Havre, Maersk affrète depuis début 2006 des quantités fixes de slots sur les barges de LogiSeine et les commercialise pour l'essentiel à son département intermodal qui organise le transport en *carrier haulage*. L'armement danois dispose depuis octobre 2007 d'un terminal dédié, Terminal de la Porte Océane (TPO), sur Port 2000. Une joint-venture a été constituée entre APM Terminals et l'opérateur local Perrigault Terminal propriétaire des Terminaux de Normandie. A Zeebrugge, Maersk contrôle depuis fin 2006 un terminal dédié opéré par APM Terminals, tandis qu'une navette d'ERS Railways relie depuis 2007 le port belge à la plate-forme multimodale de Neuss au sein de laquelle Maersk exploite depuis le printemps 2009 son premier terminal intérieur dédié.

---

<sup>71</sup> Fin 2008, ERS Railways assure 50% de la traction des services commercialisés. Source : présentation de Julien Morizet, General Manager Product and Development ERS, réalisée le 12 septembre 2008, <http://www.bahn-journalisten.ch/exkursionen/2008%20ten24/ERS%20RAilways%20Morizet.pdf>

Ainsi, début 2009, la compagnie maritime Maersk dont les navires desservent les ports du Havre, Zeebrugge, Anvers, Rotterdam, Bremerhaven et Hambourg<sup>72</sup> n'adopte plus de comportements de localisation qu'au sein du port d'Anvers et de son arrière-pays. Dans tous les autres ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe qu'elle dessert, Maersk construit des ressources à base territoriale tout en adoptant des formes de coordination nullement uniformes. En reprenant le modèle de représentation des comportements de « localisation versus territorialisation » introduit dans le chapitre 3, le rapport entretenu par Maersk avec les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe début 2009 est représenté dans la Figure 15.

**Figure 15: Les formes de coordination protéiformes de la territorialisation de Maersk (décembre 2008)**

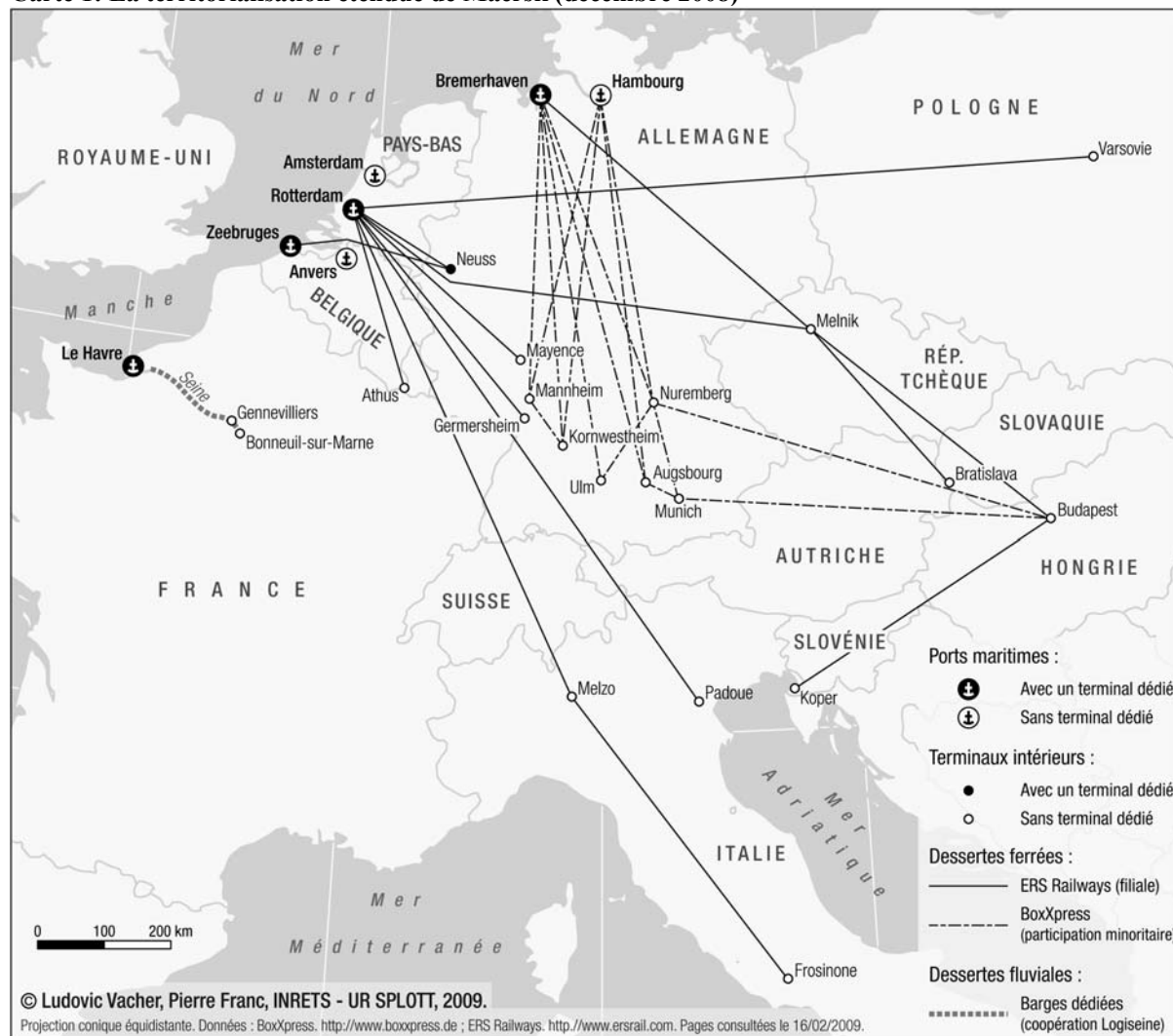


Source : élaboration propre

<sup>72</sup> Notons que Maersk dessert par intermittence le port de Dunkerque.

Quant à la répartition spatiale de l'intervention de Maersk dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe, elle prend la forme représentée dans la Carte 1.

**Carte 1: La territorialisation étendue de Maersk (décembre 2008)**



Cette carte a pour ambition de représenter l'intensité spatiale de la territorialisation de Maersk. Il s'agit d'une représentation « classique »<sup>73</sup> qui, en ne différenciant pas le diamètre des points ni l'épaisseur des traits, n'intègre volontairement pas la dimension « productive » que nous appréhenderons plus loin dans ce chapitre.

<sup>73</sup> Classique dans le sens où on retrouve fréquemment dans la littérature des schémas ou cartes représentant les services déployés par des armements sans pour autant tenir compte des volumes générés sur chacun de ces services.

## 1.2. La territorialisation de MSC

Si le mouvement de territorialisation de Maersk a la particularité de se décliner en trois grandes phases, celui de MSC s'articule autour de trois ports : Anvers, Le Havre et Bremerhaven.

Depuis 1976, année au cours de laquelle les navires MSC touchent pour la première fois le port anversois, l'armement italo-suisse ne cesse de renforcer son ancrage sur les bords de l'Escaut. Une des fameuses « Nations », HesseNatie devient au cours des années 1990 le principal opérateur de manutention portuaire à traiter les volumes de l'armement genevois. A la fin des années 1990, l'armement italo-suisse dispose d'une exclusivité d'usage sur un terminal du Delwaiedok opéré par HesseNatie, conséquence de la signature entre les deux parties d'un contrat de long terme. Sans investir de capitaux dans le terminal, MSC est engagé sur des volumes et une durée (Gouvenal, 2002). Souhaitant concentrer ses escales à Anvers plutôt qu'à Rotterdam, MSC développe en juin 1995, en partenariat avec Interferry, la filiale belge d'Intercontainer, son premier service ferroviaire dédié « Port Express » entre Anvers et Rotterdam pour transporter vers et depuis ce dernier port les conteneurs vendus avec un « Bill of Lading (B/L)<sup>74</sup> Rotterdam ». Contrairement à Maersk qui s'associe à Sealand, P&O et Nedlloyd pour créer ERS, c'est en toute indépendance vis-à-vis de ses concurrents armements, mais en partenariat avec l'opérateur de transport combiné Interferry, que MSC poursuit son entrée sur le marché ferroviaire en développant des navettes dédiées reliant Anvers à : Munich en 1996 avec le « Bavaria Shuttle » ; Born en 1998 avec le « Limburg Shuttle ». MSC affrète jusqu'en 2003 des trains blocs à Interferry avant de coopérer avec l'entreprise ferroviaire privée Dillen & Le Jeune Cargo (DLC). Depuis, MSC développe des navettes ferroviaires reliant Anvers à Germersheim, Neuss, Francfort. Les trains constitués à l'arrière de son terminal dédié à Anvers, élément favorisé par l'intervention de l'armement au sein de l'activité de manutention portuaire. MSC devait se territorialiser sur le nouveau Deurganckdok Terminal en partenariat avec HesseNatie. Mais en 2003, l'armement italo-suisse annonce son intention de rester sur la rive droite de l'Escaut, derrière l'écluse, le long du Delwaiedok. Il constitue là son fameux MSC Home Terminal, terminal dédié avec HesseNoordNatie (HHN) à partir de 2003 puis opéré à partir de 2005 sous la forme d'une joint-venture à capitaux partagés avec PSA qui a racheté entre temps HHN. Cette intervention

---

<sup>74</sup> « Bill of Lading » (B/L) qui est le terme couramment employé dans l'industrie maritime est traduit par Connaissance en français. Dans la suite, nous utiliserons plutôt « B/L » que « connaissance ».

financière dans l'activité portuaire anversoise concrétise des années de rapprochements avec HesseNatie.

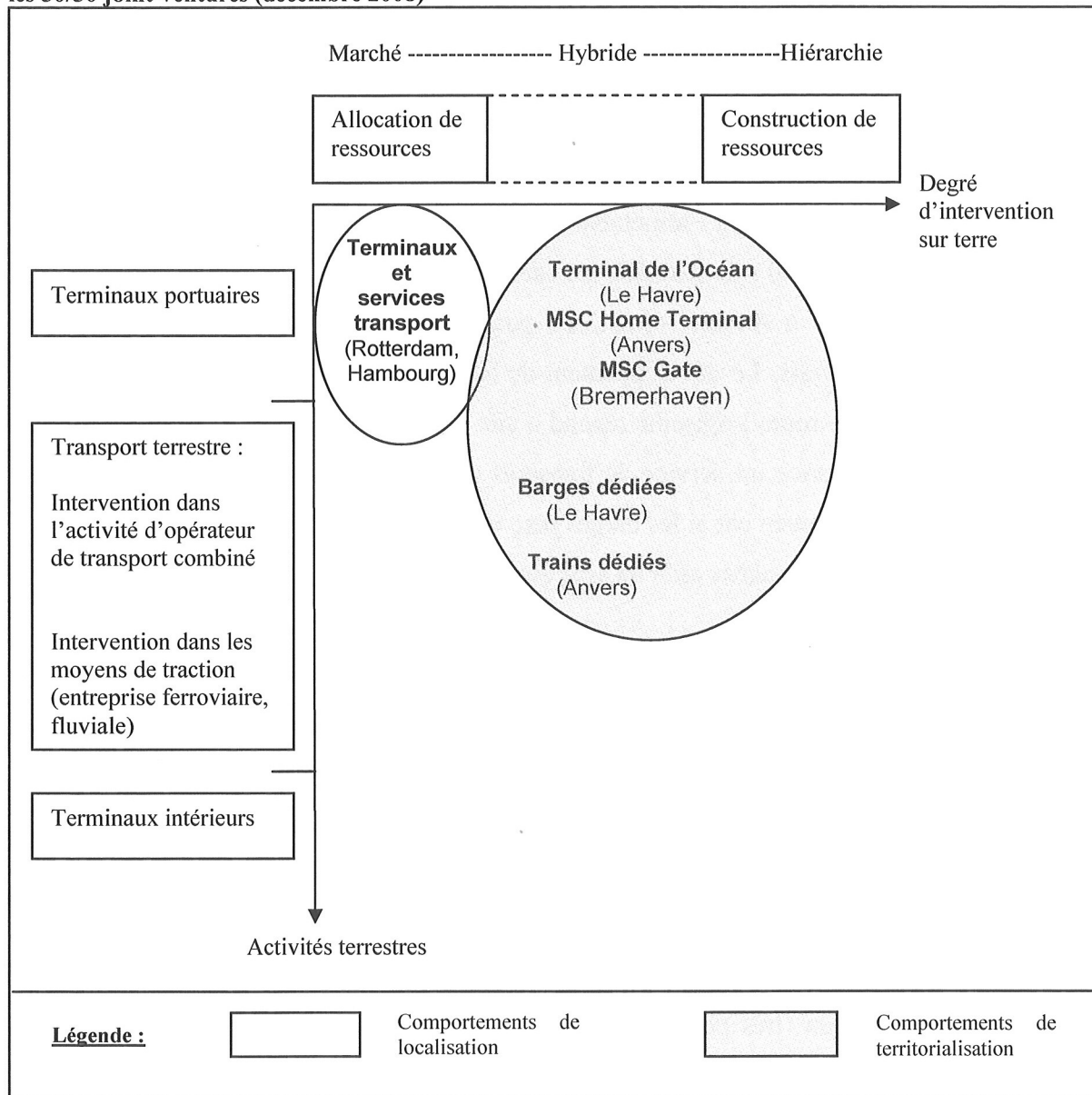
L'ancrage en aval de l'écluse François 1<sup>er</sup> est également la solution retenue par MSC au Havre. Suite à la constitution d'une joint-venture avec les Terminaux de Normandie en 2001, le Terminal de l'Océan est dédié à l'armement italo-suisse. Soucieux de ne pas se développer trop rapidement sur Port 2000 – le parallèle est saisissant avec le choix de ne pas investir sur le nouveau Deurganckdok à Anvers – MSC n'a pas pour autant manqué de s'impliquer au sein de l'arrière-pays havrais. Le développement de barges dédiées affrétées à l'opérateur de transport combiné fleuve-route Logiseine répond à une double logique (Franc, 2006) : offrir à ses clients de l'Ile-de-France un service de transport complémentaire de la route ; desservir plus finement le port de Rouen car si les barges peuvent escaler sur trois terminaux rouennais, les navires en revanche n'ont accès qu'à un seul quai.

MSC a reproduit sur le port de Bremerhaven le schéma éprouvé à Anvers et au Havre. Suite à la constitution en 2004 d'une joint-venture avec l'opérateur de terminaux Eurogate, l'armement genevois dispose d'un terminal dédié : le MSC Gate. Toutefois, contrairement aux services mis en place au sein des arrière-pays anversois et havrais, MSC n'intervient pas dans la mise en œuvre de services de transport terrestre depuis et vers Bremerhaven.

Ainsi, l'armement italo-suisse qui, sur la rangée Nord Europe, dessert début 2009 les ports du Havre, Anvers, Rotterdam (très peu), Bremerhaven et Hambourg a concentré ses intérêts à Anvers et au sein de deux ports satellites : Le Havre et Bremerhaven. Comme le présente la Figure 16, le recours systématique à des acteurs spécialisés (Terminaux de Normandie, PSA, Eurogate pour la manutention ; LogiSeine et DLC pour le transport fluvial et ferroviaire) n'est pas le fruit du hasard, mais la preuve, s'il en était besoin, que l'essentiel pour MSC demeure de rester concentré sur son activité phare : le transport maritime de conteneurs.



Figure 16: Les formes de coordination de la territorialisation de MSC très centrées sur le partenariat et les 50/50 joint-ventures (décembre 2008)



Source : élaboration propre

La territorialisation de MSC se traduit spatialement par un réseau portuaire relativement dense mais peu ramifié sur terre (Carte 2).

**Carte 2: la territorialisation de MSC étendue dans les ports mais minimaliste sur terre (décembre 2008)**



### 1.3. La territorialisation de la CMA CGM

Après les trois temps de la territorialisation de Maersk, les trois ports d’ancrage de MSC, ce sont trois modes de transport – le combiné rail-route, le combiné fleuve-route et la route – qui caractérisent la logique dans laquelle la CMA CGM est impliquée : celle d’un transporteur intermodal.

Ne nous méprenons pas pour autant. Le développement de Rail Link en Novembre 2001, aujourd’hui fer de lance de l’ancrage ferroviaire de la CMA CGM, relève bien à l’origine d’une « logique maritime ». Par la voie maritime, le *transit time* entre l’Europe du Nord et le Maghreb via le hub de Malte était de 12 jours, c’est-à-dire équivalent à celui proposé par les armements concurrents qui disposent d’un hub en Méditerranée. Or, en empruntant un service ferroviaire entre Le Havre et Marseille via Valenton, combiné à une ligne maritime directe

entre Marseille et le Maghreb, le temps de transit n'est plus que de 6 jours (Jivah, 2002). C'est donc avant tout pour se différencier sur le marché du Maghreb que la CMA CGM a initialement développé le service Rail Link reliant par le rail Marseille à Valenton (Paris), Le Havre, Anvers et Duisbourg.

Toutefois, le service Rail Link n'est pas longtemps resté restreint à l'offre d'un « pont ferroviaire » entre les ports du Nord et de la Méditerranée. Le réseau de dessertes terrestres de Rail Link s'étoffe rapidement au début des années 2000 pour desservir les terminaux intérieurs de Lyon, Dourges, Strasbourg, Clermont-Ferrand, Duisbourg, Ludwigshafen, Munich. Le terminal de Ludwigshafen devient le véritable point de jointure entre la Méditerranée et l'Europe du Nord. Le port de Lyon sert également de point relais entre la France et l'Allemagne. Autrement dit, les navettes déployées par Rail Link sont particulièrement interconnectées.

Les formes de coordination adoptées par Rail Link évoluent également au cours des dernières années. La filiale de la CMA CGM débute son activité en achetant des slots sur les services commercialisés par l'opérateur de transport combiné CNC puis affrète auprès de ce même opérateur des trains entiers avant de passer, en 2005, du statut de commissionnaire de transport ferroviaire à celui d'opérateur de transport combiné. Cela permet alors à Rail Link d'affréter ses propres trains auprès des compagnies ferroviaires nationales ainsi que des espaces sur les trains proposés par des opérateurs partenaires comme Hupac et Kombiverkehr. Rail Link entre dans un degré supplémentaire d'intégration de la production de transport en 2007 en investissant dans des moyens dédiés de traction privée et de wagons<sup>75</sup>. Ainsi, à l'image de Maersk qui intervient dans la traction ferroviaire, la CMA CGM constitue en 2007 la filiale CMA Rail, elle-même propriétaire :

- de 51% des parts de Rail Link Europe, les 49% restant revenant à Veolia Cargo ;
- de 49% des parts de Veolia Cargo Link qui assure la traction ferroviaire des trains opérés par Rail Link Europe, les 51% restant étant la propriété de Veolia Cargo.

Le plan de transport de Rail Link Europe se décompose en deux parties : une première composée de 11 rotations différentes représentant 46 trains par semaine, dont 33 sont sous traction Veolia, 9 sous traction SNCF et 4 autres sous traction Euro Cargo Rail ; une seconde

---

<sup>75</sup> Au 1<sup>er</sup> octobre 2008, Rail Link Europe exploite 579 wagons offrent 1976 TEU de capacité statique, tous en contrat de location (Billet-Legros, 2008)

composée des services commerciaux additionnels proposés par Rail Link Europe mais qui sont en réalité constitués de slots alloués sur les services des opérateurs de transport combiné partenaires Hupac et Kombiverkehr.

Le transport combiné fleuve-route est le deuxième mode terrestre au sein duquel intervient la CMA CGM. Après avoir développé son activité sur le Rhône en 2001, la filiale de transport combiné fleuve-route River Shuttle Container (RSC) s'invite sur la Seine début 2005. Moins intégrée que sur le ferroviaire, l'activité fluviale repose sur l'affrètement de barges et d'automoteurs à la Société Coopérative Artisanale de Transport (SCAT). Les services sont composés de navettes entre Le Havre, Rouen et Gennevilliers.

La CMA CGM construit son réseau terrestre en l'adossant moins à des terminaux dédiés que ne peuvent le faire Maersk ou MSC. Certes la CMA CGM constitue en 2003 avec P&O Ports<sup>76</sup> la société PortSynergy sous forme d'une joint-venture à parts égales (50%-50%) pour opérer les terminaux français et en particulier ceux du Havre. Néanmoins au-delà des frontières de l'hexagone, les prises de participation de la CMA CGM au sein des terminaux demeurent minoritaires : 35% dans le capital du CHZ Terminal de Zeebrugge ; 10% dans le nouveau terminal Antwerp Gateway<sup>77</sup>. De fait, si le premier terminal est considéré par la CMA CGM comme un terminal dédié, ce n'est pas le cas du second. Par conséquent, la CMA CGM n'a jusqu'à présent sécurisé ses escales qu'au Havre et à Zeebrugge.

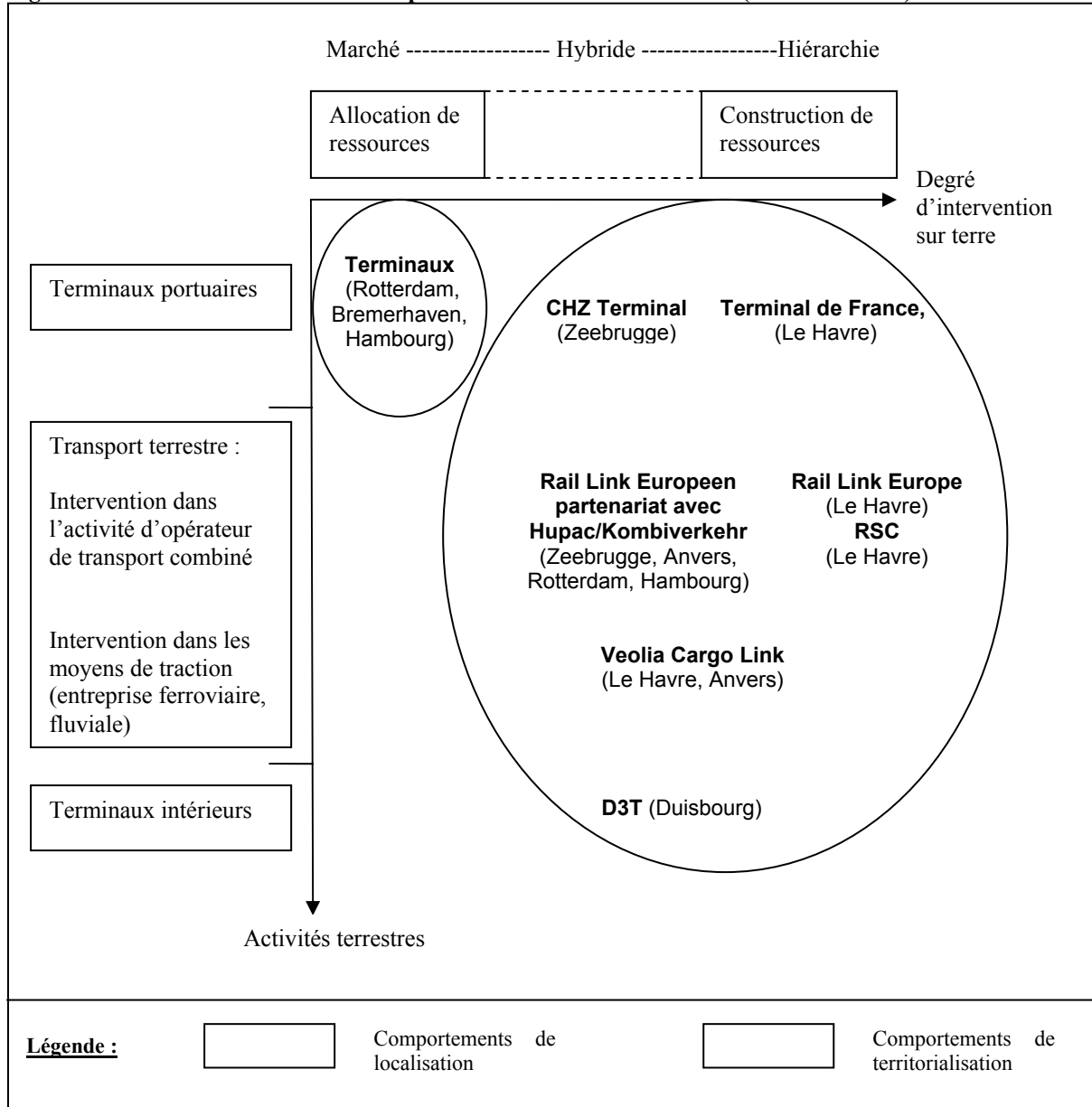
Enfin, en lien avec l'exploitation de ses services terrestres, la CMA CGM opère le Duisburg Trimodal Terminal (D3T) conjointement avec NYK et Duisport. Ainsi, début 2009, la CMA CGM qui dessert les ports du Havre, de Rouen, Dunkerque, Zeebrugge, Anvers, Rotterdam, Bremerhaven et Hambourg se caractérise par un comportement de territorialisation très tourné sur l'arrière-pays, tel un transporteur intermodal, mais s'avère moins ancré dans les ports que ses principaux concurrents Maersk et MSC.

---

<sup>76</sup> Racheté en 2006 par DP World.

<sup>77</sup> Terminal que nous n'avons pas répertorié car il n'est pas dédié à la CMA CGM.

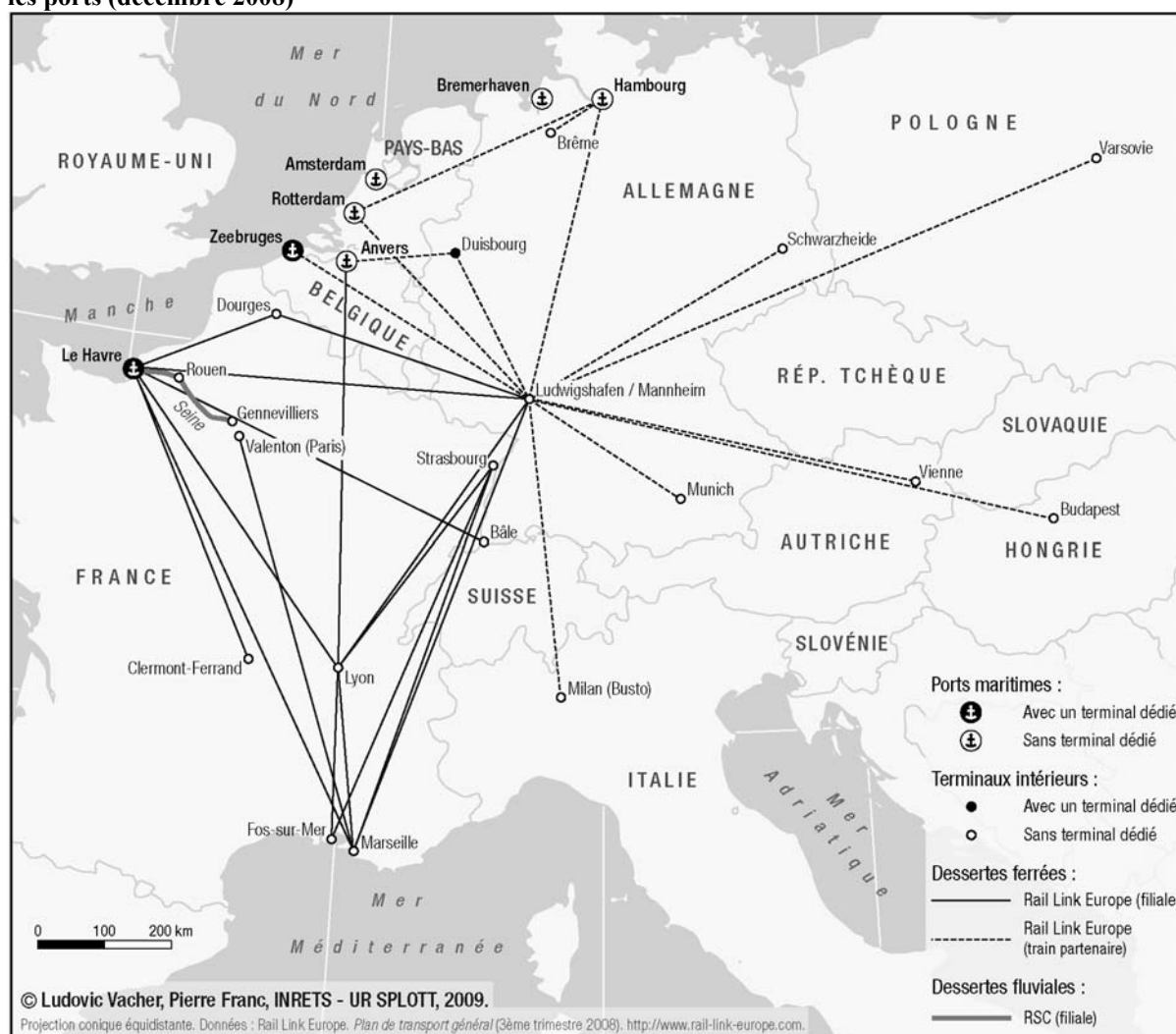
**Figure 17: la territorialisation du transporteur intermodal CMA CGM (décembre 2008)**



Source : élaboration propre

La Carte 3 rendant compte de la composition spatiale de la territorialisation de la CMA CGM met bien en évidence le fait que l'armement est plus impliqué sur terre que dans les ports, qu'il intervient même sur terre depuis des ports où il ne dispose pas de terminaux dédiés. On notera toutefois que dans ce cas de figure, le service terrestre est mené en partenariat avec d'autres opérateurs rail-route comme Hupac ou Kombiverkehr.

**Carte 3: Une composition spatiale de la territorialisation de la CMA CGM plus dense sur terre que dans les ports (décembre 2008)**



#### 1.4. La territorialisation de NYK

Comparé à l'étendue des territoires au sein desquels Maersk, MSC et la CMA CGM interviennent, le mouvement de territorialisation adopté par NYK demeure modeste. Il n'est néanmoins pas sans intérêt au regard des différentes activités contrôlées.

L'armement japonais, qui n'est pas avare de développements au-delà du maillon maritime comme en témoigne le dynamisme de sa filiale NYK Logistics<sup>78</sup>, acquiert en 2002 l'ensemble des activités de Ceres aux Etats-Unis ainsi que 50% du capital de Ceres Terminal Europe. Fin 2006, NYK achète les 50% des parts restantes de Ceres Terminal Europe. Le Ceres Paragon Terminal d'Amsterdam devient alors une filiale de NYK. L'armement japonais et ses

<sup>78</sup> Dont le chiffre d'affaires annuel atteint 4.2 milliards de dollars en 2007.

partenaires de la Grand Alliance (Hapag Lloyd, OOCL) transfèrent en mars 2006 les escales de deux de leur service Europe/Asie (EUR 1 et EUR 2) de Rotterdam à Amsterdam où ils disposent dorénavant d'un terminal dédié.

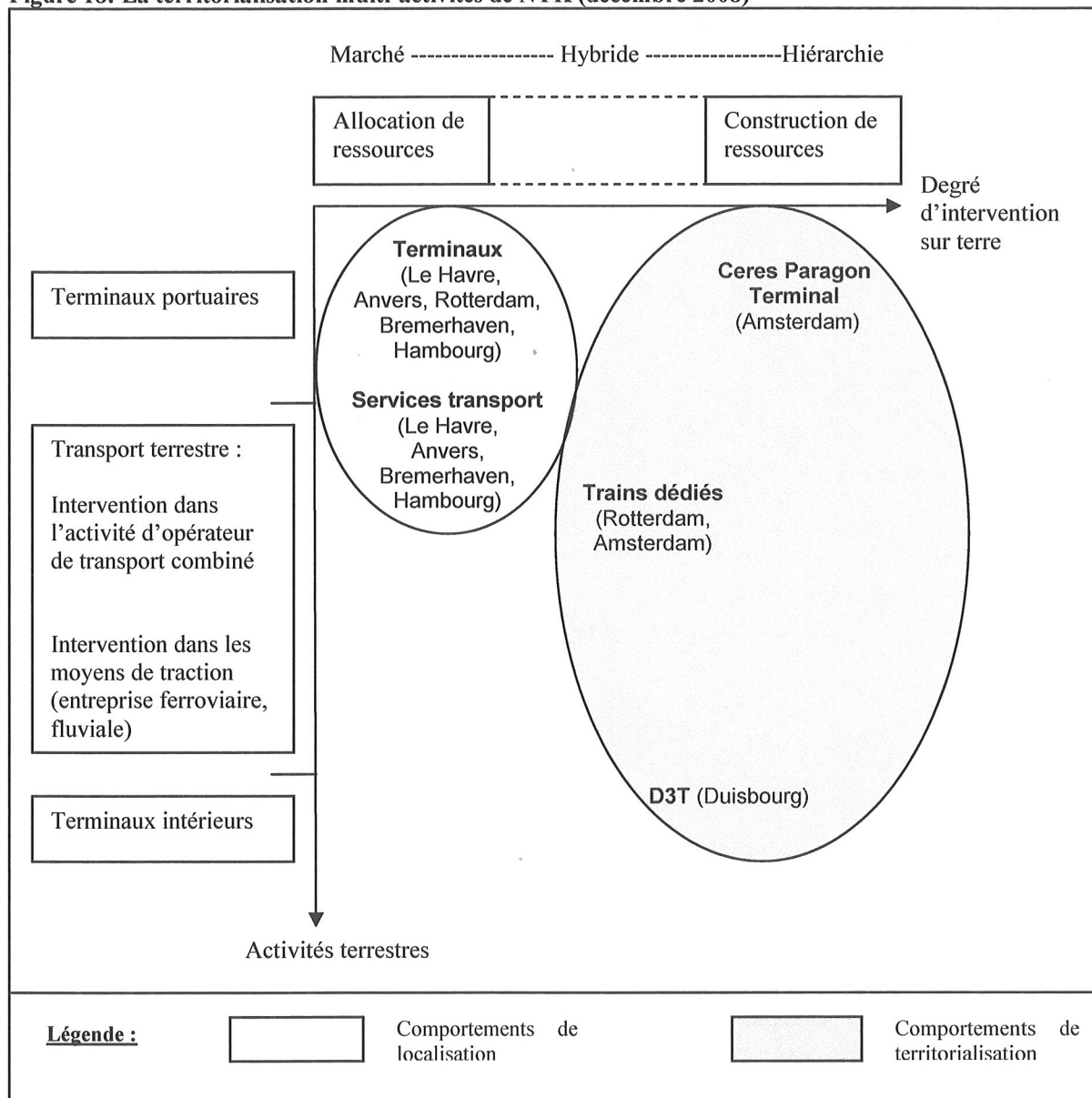
La même année 2006, NYK négocie avec l'entreprise ferroviaire privée Rail 4 Chem un accord d'affrètement régulier de trains dédiés chargés par les volumes de la Grand Alliance. Trois liaisons sont développées : Rotterdam/Duisbourg ; Amsterdam/Duisbourg et Amsterdam/Prague. Enfin, pour compléter son intervention au sein des activités terrestres, NYK investit à hauteur de 40% dans le D3T de Duisbourg.

La Figure 18 souligne la diversité des activités pénétrées par NYK et la Carte 4 l'étroitesse spatiale de son réseau terrestre concentré, pour l'essentiel, sur l'axe Amsterdam/Rotterdam-Duisbourg, malgré la desserte par les navires de la Grand Alliance début 2009 des ports du Havre, Anvers, Rotterdam, Amsterdam, Bremerhaven et Hambourg<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> Source : NYK Line

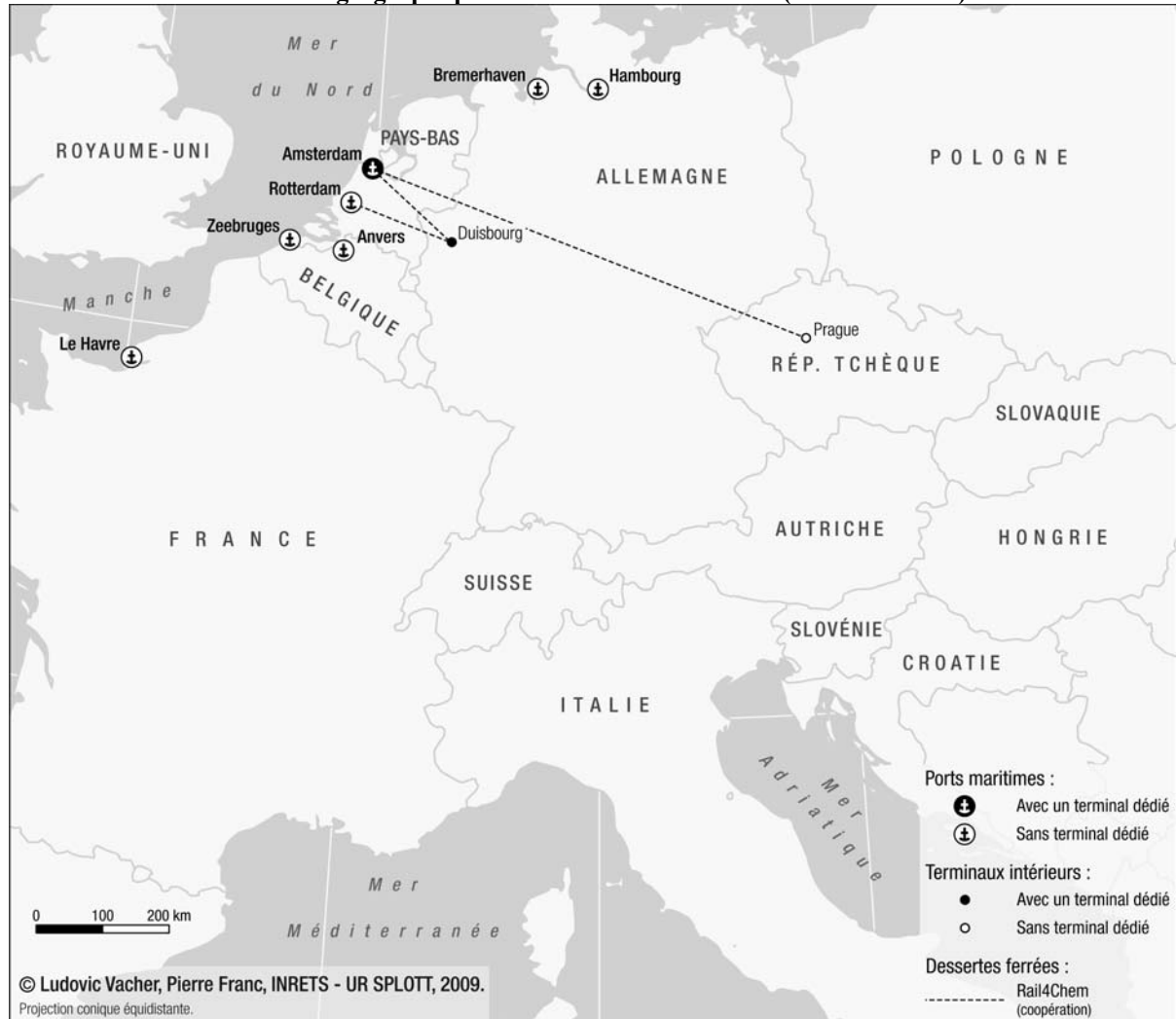
**Figure 18: La territorialisation multi-activités de NYK (décembre 2008)**



Source : élaboration propre



**Carte 4: La territorialisation géographiquement minimaliste de NYK (décembre 2008)**



### 1.5. Hiérarchie des comportements de territorialisation par le filtre de l'intensité transactionnelle

Une première façon de hiérarchiser les comportements de territorialisation consiste à comptabiliser, comme le propose le Tableau 16, le nombre de fois que chacun des quatre armements étudiés s'immiscent sur terre suivant chacune des formes de coordination suivante : partenariat, prise de participation minoritaire et 50/50 Joint-venture, développement de filiales.

**Tableau 16: Récurrence dans les formes de coordination adoptées par les armements sur les différents maillons de la chaîne porte à porte**

		Partenariat	Prise de participation minoritaire et 50/50 joint-venture	Filiale
Maersk	Terminaux portuaires		2	2
	Opération de transport combiné	1	2	3
	Traction massifiée		2	3
	Terminaux intérieurs			1
	<b>Total toutes activités</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
MSC	Terminaux portuaires		3	
	Opération de transport combiné	1		
	Traction massifiée	1		
	Terminaux intérieurs			
	<b>Total toutes activités</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
CMA CGM	Terminaux portuaires		2	
	Opération de transport combiné	4		2
	Traction massifiée		2	
	Terminaux intérieurs		1	
	<b>Total toutes activités</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
NYK	Terminaux portuaires			1
	Opération de transport combiné			
	Traction massifiée	2		
	Terminaux intérieurs		1	
	<b>Total toutes activités</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Note :** les chiffres de ce tableau correspondent à la somme des interventions sur terre développées dans chacun des ports. Ainsi par exemple pour les opérations de transport combiné, Maersk intervient une fois par le biais d'un « partenariat » (avec LogiSeine au Havre), deux fois via une « prise de participation minoritaire » (BoxXpress à Bremerhaven et à Hambourg) et trois fois par l'intermédiaire d'une « filiale » (ERS à Zeebrugge, Rotterdam et Bremerhaven).

Au regard des formes de coordination adoptées, Maersk est l'armement le plus impliqué dans les ports avec deux terminaux opérés par des filiales et deux autres par des Joint-ventures. MSC qui est impliqué dans trois terminaux dédiés sous forme de Joint-venture arrive en seconde position devant la CMA CGM et NYK. Au sein de l'arrière-pays, Maersk est à nouveau l'armement qui développe le plus de formes de coordination de type « filiales » et « prise de participation minoritaire et 50/50 Joint-venture ». A cet égard, la CMA CGM est plus territorialisée que MSC et NYK. Dans les terminaux intérieurs, Maersk est à nouveau l'armement le plus impliqué malgré la faible représentativité de ce type d'ancrage pour l'instant.

Cette approche ne rend toutefois compte que de l'intensité transactionnelle avec laquelle les compagnies maritimes se territorialisent dans les ports et arrière-pays. Une forme de

coordination pouvant correspondre à la mise en œuvre d'un service de transport terrestre desservant un seul point (terminal intérieur) comme une multitude, il convient de doubler l'analyse menée par une prise en compte de l'intensité spatiale avec laquelle les services sont mis en œuvre.

## 1.6. Hiérarchie des comportements de territorialisation par le filtre de l'intensité spatiale

Pour rendre compte de l'intensité spatiale de l'intervention des armements sur terre, nous avons procédé au comptage répertorié dans le Tableau 17. L'intensité spatiale sur les terminaux est tout simplement évaluée en comptant le nombre de terminaux dédiés dont dispose chaque compagnie maritime au sein des ports de la rangée Nord Europe. Nous procédons de la même manière au sein des terminaux intérieurs. Pour les modes combinés, l'intensité spatiale de l'intervention est considérée comme proportionnelle au nombre de liaisons proposées par chacun des services au sein desquels l'armement intervient.

**Tableau 17: Hiérarchie entre les armements de la couverture spatiale des réseaux portuaires et terrestres déployés**

	Nombre de terminaux portuaires dédiés	Nombre de liaisons		Nombre de terminaux intérieurs dédiés
		ferrées	fluviales	
Maersk	4	14*	2	1
MSC	3	3	3	0
CMA CGM	2	12*	2	1
NYK	1	3	0	1

\* Ces valeurs n'ont pas été définies en comptant le nombre de liaisons sur les cartes proposées plus haut pour décrire les réseaux de Maersk et Rail Link mais sur les liaisons proposées sur le site internet des deux opérateurs au départ de chacun des ports de la rangée Nord Europe.

L'intensité spatiale de Maersk est la plus forte aussi bien dans les ports que dans l'arrière-pays. En nombre de terminaux portuaires dédiés, MSC arrive en seconde position devant la CMA CGM et NYK. Dans l'arrière-pays, derrière l'incontournable Maersk figurent la CMA CGM puis MSC et NYK.

## 1.7. Enseignements et limites des analyses transactionnelle et spatiale

Au sein des ports, seuls Maersk à Rotterdam et à Zeebrugge ainsi que NYK à Amsterdam disposent de terminaux opérés par des filiales : APM Terminals pour Maersk et Ceres pour

NYK. Sur tous les autres terminaux dédiés, chacun des quatre armements étudiés intervient soit en prenant une participation minoritaire dans le capital du terminal soit en développant une joint-venture. Peut-on pour autant conclure par exemple que NYK est plus territorialisé à Amsterdam que MSC à Anvers ? De même, ce dernier armement intervenant au Havre, à Anvers ou à Bremerhaven suivant la même forme de coordination – développement d’un terminal dédié en réalisant une joint-venture avec un opérateur de terminaux –, cela implique-t-il que le degré de la territorialisation de MSC est le même sur chacun de ces trois ports ?

L’intervention de MSC au sein des activités de transport terrestre se résume à deux partenariats : un premier avec la compagnie ferroviaire DLC pour desservir le port d’Anvers, un second avec LogiSeine pour alimenter l’arrière-pays havrais par la voie d’eau. Ces stratégies de coopération également mises en œuvre par NYK avec Rail 4 Chem traduisent-elles pour autant une territorialisation moins soutenue que celle de Maersk ou de la CMA CGM qui développent des filiales de transport terrestre ?

La territorialisation des armements est spatialement inégalement répartie au sein des territoires. Maersk dispose de terminaux dédiés dans quatre ports (Le Havre, Zeebrugge, Rotterdam et Bremerhaven), MSC dans trois (Anvers, Le Havre et Bremerhaven), la CMA CGM dans deux (Le Havre et Zeebrugge) et NYK dans un seul (Amsterdam). Peut-on pour autant conclure que Maersk est plus territorialisé au sein des ports que ses concurrents ? Le nombre de terminaux dédiés est-il un indicateur fiable pour rendre compte de l’intensité des comportements de territorialisation des firmes à l’échelle d’une rangée portuaire ? Les réseaux ferroviaires, fluviaux voire routiers des armements sont également différemment denses, interconnectés et étendus. Maersk et la CMA CGM ont tissé une toile plus fournie que MSC et NYK. La territorialisation au sein des arrière-pays de ces deux derniers armements est-elle pour autant « moins intense » que celle de Maersk et de la CMA CGM ?

Ces interrogations nous conduisent à soulever un questionnement essentiel pour notre recherche : décrire la composition spatiale des comportements de territorialisation et les formes de coordination adoptées pour les mettre en œuvre suffit-il à rendre compte de l’épaisseur productive de l’intervention des armements sur terre ? Il nous apparaît alors nécessaire d’avoir recours à un indicateur appréhendant la quantité de volumes générée par les armements, à « taille » constante, sur les services qu’ils développent. Cela permettrait de mieux comprendre les rapports existant entre les armements et les territoires, et donc de

compléter l'analyse « classique » ciblée jusqu'alors sur les formes de coordination et la répartition spatiale des comportements de territorialisation.

## **2. La territorialisation des armements appréhendée par la production de transport**

Les interrogations soulevées dans la précédente section nous amènent à considérer qu'une analyse de la territorialisation des armements restreinte à un examen des formes de coordination et de l'emprise spatiale des terminaux et autres services de transport ne rend compte que partiellement de l'épaisseur productive des comportements adoptés. Aussi proposons-nous d'avoir recours à des « outils de mesure » pour compléter notre étude. Deux batteries d'indicateurs vont être développées et utilisées : des indices de territorialisation portuaire ( $I_{apt}$ ) et d'autres de territorialisation terrestre ( $I'_{apt}$ ), fonctions de l'armement « a », du port « p » et du type de territorialisation « t ».

### **2.1. Construction des indices de territorialisation des armements $I_{apt}$ et $I'_{apt}$**

Quatre armements et sept ports nous intéressent plus spécifiquement. Ils sont représentés par les coefficients a et p comme précisé ci-dessous :

- a=1 : Maersk ; a=2 : MSC ; a=3 : CMA CGM ; a=4 : NYK.
- p=1: Le Havre; p=2: Zeebrugge; p=3: Anvers, p=4: Rotterdam; p=5: Amsterdam; p=6: Bremerhaven; p=7: Hambourg.

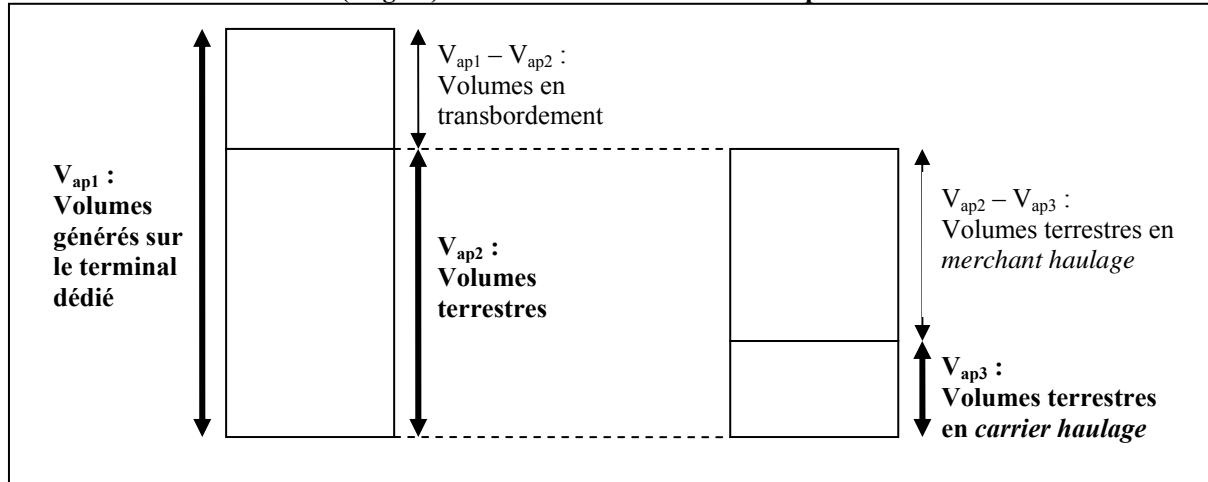
#### **2.1.1. Les indices de territorialisation portuaire $I_{apt}$**

Les indices de territorialisation portuaire  $I_{apt}$  renseignent sur l'intensité productive de la territorialisation des compagnies maritimes sur les terminaux dédiés qu'elles développent. Pour un même armement (a fixé) se territorialisant dans un port (p fixé), nous proposons de définir trois indices de territorialisation renvoyant à trois paramètres différents (t=1 ; t=2 ; t=3).

Comme le met en évidence l'Encadré 1, un armement « a » génère sur son terminal dédié du port « p » un volume  $V_{ap1}$ . Sur ce volume total, une partie est transportée depuis et vers l'arrière-pays ( $V_{ap2}$ ). La différence, ( $V_{ap1}-V_{ap2}$ ) caractérise les volumes en transbordement.

Parmi les volumes  $V_{ap2}$ , le sous-ensemble  $V_{ap3}$  représente les volumes terrestres organisés en *carrier haulage*. Ces volumes générés sur le terminal dédié ( $V_{ap1}$ ), à destination de l'arrière-pays ( $V_{ap2}$ ) et transportés en *carrier haulage* ( $V_{ap3}$ ) composent le numérateur respectivement des indices  $I_{ap1}$ ,  $I_{ap2}$ ,  $I_{ap3}$ .

**Encadré 1: Les numérateurs (en gras) des indices de territorialisation portuaire**



Source : élaboration propre

De manière à lisser « l'effet taille » et ainsi appréhender l'intensité avec laquelle chaque armement s'implique dans les ports et arrière-pays eu égard à ses « moyens », les indices  $I_{ap1}$ ,  $I_{ap2}$  et  $I_{ap3}$  sont constitués en divisant  $V_{ap1}$ ,  $V_{ap2}$  et  $V_{ap3}$  par la capacité statique de la flotte des navires de chaque armement ( $C_a$ ) comme le montre l'Encadré 2.

**Encadré 2: Les indices de territorialisation portuaire**

$$I_{ap1} = \frac{V_{ap1}}{C_a} \quad ; \quad I_{ap2} = \frac{V_{ap2}}{C_a} \quad ; \quad I_{ap3} = \frac{V_{ap3}}{C_a}$$

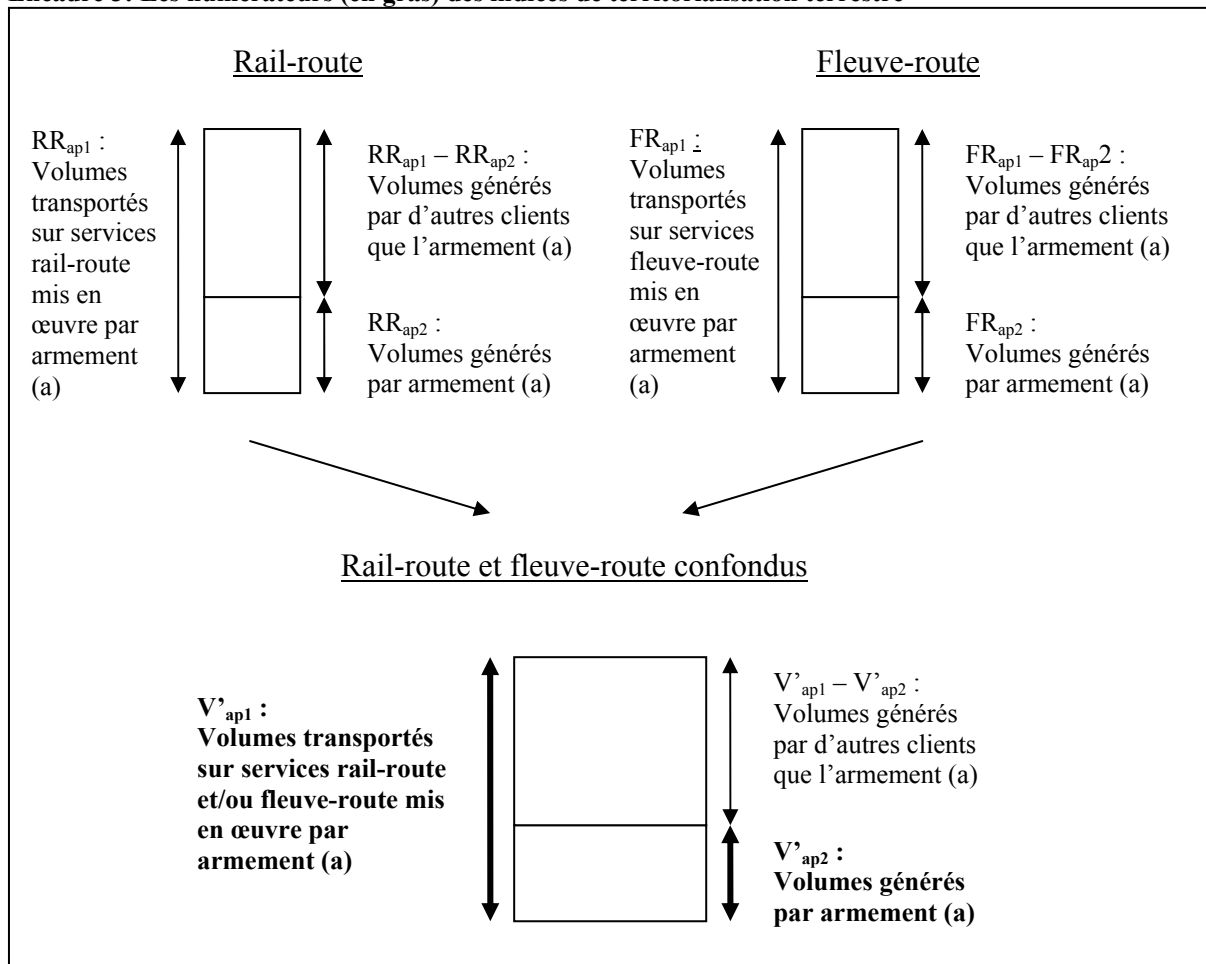
Source : élaboration propre

**2.1.2. Les indices de territorialisation terrestre  $I'_{apt}$**

Deux indices de territorialisation terrestre ( $I'_{ap1}$  et  $I'_{ap2}$ ) ont été constitués pour rendre compte de l'intensité productive de l'intervention des armements dans la mise en œuvre de services de transport terrestre massifiés. A partir d'un même port (p), au sein duquel l'armement (a) dispose ou non d'un terminal dédié, un ou plusieurs services rail-route générant un trafic total  $RR_{ap1}$  peuvent mis en œuvre par l'armement (a). Une partie de ce trafic ( $RR_{ap2}$ ) est alimentée

par les volumes contrôlés en *carrier haulage* par l'armement (a). La différence ( $RR_{ap1} - RR_{ap2}$ ) correspond aux volumes remis par d'autres clients armements et transitaires voire par du trafic continental. De la même manière, l'armement (a) peut développer depuis le port (p) un ou des services fleuve-route générant un trafic total  $FR_{ap1}$  dont une partie est alimentée par des volumes  $FR_{ap2}$  de l'armement (a) en *carrier haulage*. La somme  $RR_{ap1} + FR_{ap1}$  représente les volumes transportés sur l'ensemble des services de transport terrestre (hors route) au sein desquels l'armement intervient depuis le port (p). Conformément à l'Encadré 3,  $V'_{ap1} = RR_{ap1} + FR_{ap1}$  et  $V'_{ap2} = RR_{ap2} + FR_{ap2}$  constituent les numérateurs des deux indices de territorialisation terrestre.

**Encadré 3: Les numérateurs (en gras) des indices de territorialisation terrestre**



Source : élaboration propre

Les indices de territorialisation terrestre se construisent de la même manière que ceux portuaire (Encadré 4).

**Encadré 4: Les indices de territorialisation terrestre**

$$I'_{ap1} = \frac{V'_{ap1}}{C_a} \quad ; \quad I'_{ap2} = \frac{V'_{ap2}}{C_a}$$

Source : élaboration propre

La territorialisation des armements dans les terminaux intérieurs commençant seulement à prendre forme et les données sur les volumes manutentionnés dans ces terminaux n'étant pas disponibles au moment de l'élaboration de cette recherche, nous n'avons pas étudié l'intensité productive de la territorialisation des armements dans les terminaux intérieurs en Europe. On pourrait toutefois imaginer mener cette étude ultérieurement sur la rangée Nord Europe ou sur d'autres rangées portuaires, et ainsi développer des indices  $I'_{apt}$ .

**2.1.3. Pourquoi avoir retenu cette méthode de calcul des indices ?**

Peut-être surprenante au premier abord, la division par ( $C_a$ ) est tout d'abord guidée par la volonté de prendre en compte la nature de la firme dans notre analyse. Aussi, avons-nous estimé nécessaire d'intégrer un indicateur de sa taille dans la description de son ancrage terrestre. L'objectif de la thèse étant d'établir les facteurs conditionnant la mise en œuvre de stratégies terrestres sources d'avantages concurrentiels, il nous semble opportun d'intégrer  $C_a$  dans notre description des comportements de territorialisation car la valeur – à la base de l'avantage concurrentiel – s'appréhende, nous y reviendrons dans la troisième partie de la thèse, comme un surcroît de bénéfices à capacité d'actifs constante. A cet égard, la capacité de la flotte des navires ( $C_a$ ) est un bon indicateur des actifs d'un armement. Si le port avait constitué notre objet d'analyse, nous aurions pu introduire au dénominateur le trafic portuaire par exemple.

Par ailleurs, le « lissage » par la capacité  $C_a$  permet de ne pas rendre les indices directement proportionnels aux volumes  $V_{apt}$  et  $V'_{apt}$  et de faciliter l'emploi de données confidentielles.

**2.2. Données pour calculer les indices de territorialisation**

Les indices de territorialisation  $I_{apt}$  et  $I'_{apt}$  ont été calculés à partir de données de l'année 2007. Celles concernant la capacité statique de la flotte des armements ( $C_a$ ) sont publiques et permettent de définir le dénominateur de nos différents indices (Tableau 18).



**Tableau 18: Capacité de la flotte des compagnies maritimes en sept 2007**

Armement	C <sub>a</sub> (en milliers de TEU)
Maersk Line	1 701
MSC	1 149
CMA CGM	774
Hapag	477
NYK	344
OOCL	339
Total Grand Alliance	1 160

**Note: Données prises courant 2007 car les indices sont calculés avec des trafics 2007**

Les indices de territorialisation concernant Maersk ( $I_{1pt}$  et  $I'_{1pt}$ ), MSC ( $I_{2pt}$  et  $I'_{2pt}$ ) et la CMA CGM ( $I_{3pt}$  et  $I'_{3pt}$ ) ont été calculés à partir de la capacité renseignée pour chacun de ces armements dans le Tableau 18. En revanche, comme le terminal dédié de NYK à Amsterdam et les services ferroviaires développés par ce même armement sont alimentés par les volumes des différentes compagnies de la Grand Alliance, la capacité cumulée des armements membres de la Grand Alliance  $C_4$  a été retenue pour calculer les indices  $I_{4pt}$  et  $I'_{4pt}$ .

Pour estimer le numérateur des indices de territorialisation portuaire, nous avons eu recours tout d'abord aux données proposées par les rapports annuels de Drewry intitulés « Annual Review of Global Terminal Operators ». Le rapport 2008 rend compte des trafics de chaque terminal et en particulier des terminaux dédiés des armements. Des entretiens auprès des compagnies maritimes concernées nous ont permis d'accéder à :

- la proportion de volumes générés par chaque armement sur chacun de ses terminaux dédiés. Cette valeur – souvent proche de 100% – multipliée par le trafic du terminal permet de définir  $V_{ap1}$  ;
- la proportion de volumes en transbordement versus terrestre permettant de définir  $V_{ap2}$
- la proportion de trafic en *carrier haulage*. Cela permet de définir  $V_{ap3}$ .

Les indices de territorialisation terrestre ont été plus difficiles à calculer car les opérateurs de transport rail-route et fleuve-route communiquent seulement, dans la presse et/ou sur leur site web, les volumes totaux transportés sur l'ensemble du service. Il n'est par conséquent pas aisé de remonter aux trafics générés depuis chaque port. C'est pourtant l'information visée. Aussi, lorsque nous n'avons pu recueillir les données brutes de trafic, nous avons estimé la capacité des services terrestres déployés à partir des plans de transport des opérateurs en question et

avons pondéré cette capacité par des taux de remplissage qui, contrairement aux volumes bruts, nous ont été plus facilement communiqués par les acteurs rencontrés. Ainsi, il nous a été possible d'évaluer assez précisément  $V'_{ap1}$  pour chaque service au sein desquels les armements sont partie prenante. Enfin, les volumes  $V'_{ap2}$  ont été reconstitués à partir des données que nous ont communiquées les responsables des services terrestres déployés et/ou les personnes en charge des cellules « intermodal » des armements impliqués dans la mise en œuvre de ces services.

Les données concernant les numérateurs des indices  $I_{apt}$  et  $I'_{apt}$  sont confidentielles. Nous ne pouvons donc pas révéler les valeurs exactes des différents indices car la capacité de la flotte des armements étant connue (Tableau 18), il est aisé de remonter à la valeur du numérateur de chaque indice. Pour préserver la confidentialité des données tout en rendant compte des différences d'intensité productive dans la territorialisation des armements, nous avons attribué pour chacun des indices  $I_{ap1}$ ,  $I_{ap2}$ ,  $I_{ap3}$ ,  $I'_{ap1}$ ,  $I'_{ap2}$ , une valeur 100 à l'indice le plus grand ; les autres valeurs sont proportionnelles aux résultats obtenus.

### **2.3. Utilisation des indices de territorialisation portuaire ( $I_{apt}$ ) et terrestre ( $I'_{apt}$ )**

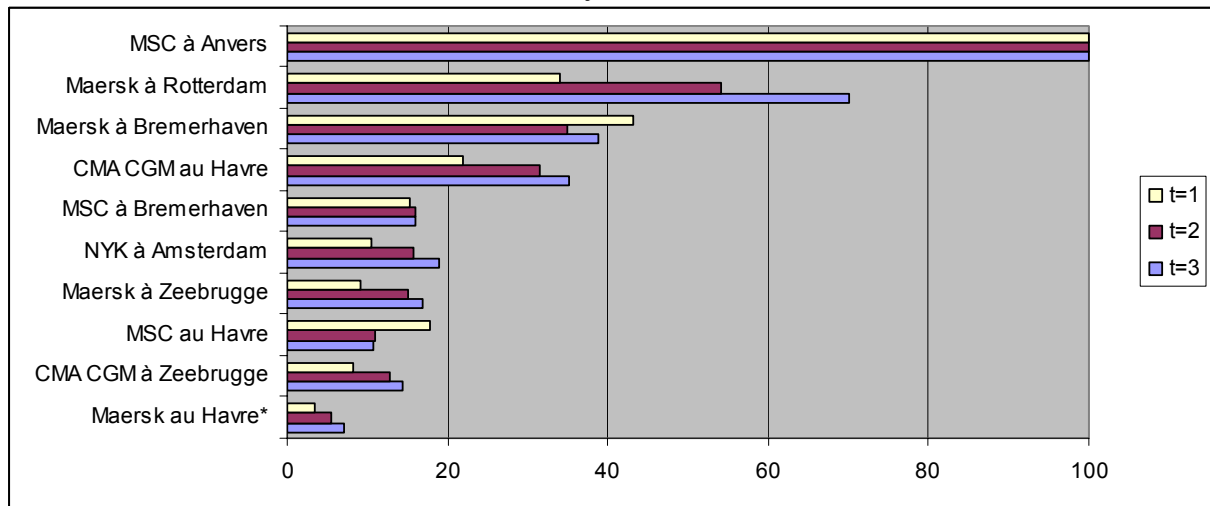
La première section de ce chapitre a établi une première hiérarchie de la territorialisation des armements fondée sur les intensités transactionnelle et spatiale des comportements mis en œuvre. Il convient à présent, grâce aux indices de territorialisation développés, d'appréhender l'intensité productive de la territorialisation des armements à l'échelle des ports et de leurs arrière-pays, puis à l'échelle de la rangée Nord Europe.

#### **2.3.1. Hiérarchie des indices de territorialisation à l'échelle des ports et de leurs arrière-pays**

Pour établir une telle hiérarchie, il convient de comparer les indices de territorialisation portuaire  $I_{apt}$ , puis dans un second temps ceux de territorialisation terrestre  $I'_{apt}$ .

La Figure 19 rend compte des indices de territorialisation portuaire ( $I_{apt}$ ) de chaque armement « a » dans chaque port « p ». Les comportements de territorialisation sont classés par intensité moyenne des trois indices ( $t=1$  ;  $t=2$  ;  $t=3$ ) décroissante.

**Figure 19: Indices de territorialisation portuaire ( $I_{apt}$ ) des quatre armements étudiés**



\* Indices calculés à partir de données sur l'année 2008 car Maersk a développé son terminal dédié havrais que fin 2007.

Les trois indices correspondant à la territorialisation portuaire de MSC à Anvers obtiennent la plus grande valeur pour respectivement  $t=1$ ,  $t=2$  et  $t=3$ . Nous leur avons donc accordé la valeur 100. Les autres indices  $I_{apt}$  s'appréhendent en fonction de la situation de MSC à Anvers. Les indices  $I_{ap1}$ ,  $I_{ap2}$  et  $I_{ap3}$  ne sont pas directement comparables. Ce sont les indices  $I_{ap1}$  qui sont comparables entre eux lorsque (a) et/ou (p) varient. Il en va de même pour  $I_{ap2}$  et  $I_{ap3}$ . La valeur de chaque indice pour  $t=1$  renseigne des volumes générés sur chacun des terminaux dédiés au regard de la capacité des armements concernés. Toutefois, les indices  $I_{ap1}$ ,  $I_{ap2}$  et  $I_{ap3}$  sont indirectement comparables. Pour un comportement de territorialisation donné, lorsque l'indice augmente en passant de  $t=1$  à  $t=2$ , cela implique que la part des volumes terrestres sur le terminal dédié en question est supérieure à celle de MSC à Anvers, et vice-versa. De même, lorsque l'indice augmente en passant de  $t=2$  à  $t=3$ , c'est que le taux de *carrier haulage* est supérieur à celui de MSC à Anvers, et vice-versa. Un raisonnement similaire peut être mené pour analyser les fluctuations des indices de chaque armement dans chaque port. Pour l'instant, il convient simplement de décrire l'intensité productive des comportements de territorialisation mis en œuvre. Leur analyse sera réalisée ultérieurement, en particulier dans les chapitres 6 et 7.

Pour mener à bien les analyses à venir, différentes catégories de comportements d'ancrage portuaire méritent d'être distinguées. On voit sur la Figure 19 qu'il y a quatre comportements de territorialisation dont tous les indices s'établissent au-dessus de la valeur 20. Nous proposons de considérer que ces comportements correspondent à la mise en œuvre de *points d'ancrage principal*. Pour les autres comportements dont au moins un des indices est inférieur

à 20, nous considérons qu'ils renvoient à la (co)construction de *points d'ancrage secondaire*. La frontière entre ces deux catégories est bien sûr arbitraire et discutable. Elle permet toutefois de distinguer, comme nous le verrons dans le chapitre 7, des logiques d'ancrage différentes. Nous proposons d'introduire une distinction supplémentaire. Certains *points d'ancrage* prennent forme dans des ports que nous qualifions de *centraux*, Rotterdam, Hambourg, Anvers, Bremerhaven et Le Havre, traditionnellement desservis par les navires mères des compagnies maritimes ; d'autres se développent dans des ports que nous qualifions de *périphériques*, Zeebrugge et Amsterdam et qui, avant le développement de terminaux dédiés par les armements, étaient pour l'essentiel desservis par des navires feeders.

Eu égard à cette classification, MSC et la CMA CGM disposent chacun d'un *point d'ancrage principal central*, respectivement le MSC Home Terminal à Anvers et le Terminal de France au Havre ; Maersk en a deux : l'APM Delta Terminal à Rotterdam et le North Sea Terminal à Bremerhaven. Si les indices de territorialisation de Maersk à Rotterdam et Bremerhaven et de la CMA CGM au Havre sont « faibles » au regard de ceux de MSC à Anvers, c'est surtout parce que MSC « place la barre très haut ». L'armement italo-suisse génère en effet en 2007 pas moins de 3 500 000 TEU sur le MSC Home Terminal<sup>80</sup>, ce qui en fait d'ailleurs le plus grand terminal dédié de MSC au monde.

MSC à Bremerhaven et au Havre et Maersk au Havre développent des terminaux dédiés dans ces ports *centraux* sans pour autant y générer d'importants volumes. Nous considérons donc que ces plateformes constituent pour ces armements des *points d'ancrage secondaire central*. Enfin, la CMA CGM et Maersk constituent à Zeebrugge, comme NYK à Amsterdam, des *points d'ancrage secondaire périphérique*. Il nous semble d'autant plus pertinent de considérer le port d'Amsterdam comme un point d'ancrage secondaire, et non principal, de NYK que l'armement japonais et ses partenaires de la Grand Alliance génèrent plus de volumes dans d'autres ports de la rangée Nord Europe sur lesquels ils n'ont pas de terminaux dédiés, comme Rotterdam ou Hambourg par exemple.

Retrouve-t-on la même répartition au sein des arrière-pays ? Autrement dit, les armements utilisant intensément leurs terminaux dédiés mettent-ils en œuvre des services transportant

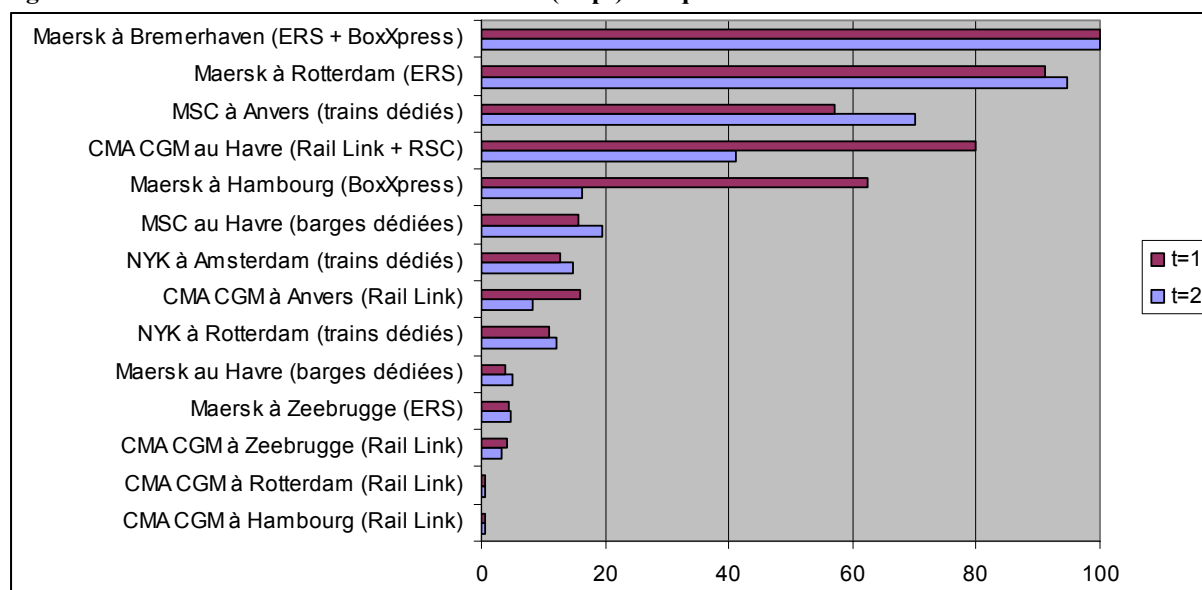
---

<sup>80</sup> Le trafic sur le MSC Home Terminal aurait été en 2008 de 4 013 843 EVP, celui du port de 8 663 776 EVP. Source : Journal de la Marine Marchande, 30 janvier 2009, p.19.

d'importants volumes ( $I'_{ap1}$  élevé) et remettent-ils eux-mêmes d'importants volumes sur les modes terrestres qu'ils contrôlent ( $I'_{ap2}$  élevé) ?

La Figure 20 est construite sur le modèle de la Figure 19. Les comportements de territorialisation sont classés par intensité moyenne des deux indices ( $t=1$  ;  $t=2$ ) décroissante.

**Figure 20: Indices de territorialisation terrestre ( $I'_{apt}$ ) des quatre armements**



Sur les maillons terrestres, les différents indices de territorialisation terrestre ( $I'_{apt}$ ) se comprennent par rapport à la référence – la valeur 100 – constituée cette fois par Maersk à Bremerhaven pour  $t=1$  comme pour  $t=2$ . A titre indicatif, lorsque l'indice d'un armement dans l'arrière-pays d'un port est supérieur pour  $t=2$  à celui pour  $t=1$ , cela implique que l'armement en question utilise plus le service déployé pour son propre compte que ne le fait Maersk avec ERS et BoxXpress à partir de Bremerhaven.

Les quatre premiers comportements de territorialisation sont les mêmes dans les Figures 19 et 20. En effet, l'intervention marquée des armements dans leurs quatre *points d'ancrage principal central* se prolonge dans l'arrière-pays. Comme nous l'avons fait pour distinguer les différents comportements de territorialisation portuaire, les comportements de territorialisation terrestre sont regroupés dans différentes catégories en fonction de la position de leurs indices par rapport au seuil fixé à 20. Maersk par exemple est fortement impliqué sur ses terminaux dédiés à Rotterdam et Bremerhaven et prolonge ce double ancrage au sein de services ferroviaires. La territorialisation de MSC à Anvers et dans son arrière-pays est aussi

conforme à cette tendance, même si la très forte implication de MSC dans le port ne se prolonge que partiellement sur terre. Le port du Havre constitue également le *point d'ancrage principal central* de la CMA CGM ainsi que la pierre angulaire de son réseau terrestre<sup>81</sup>. Quoiqu'il en soit, la (co)-construction par un armement d'un *point d'ancrage principal* combinée à celle d'un *réseau terrestre principal* prenant forme dans un port central constitue un comportement de *territorialisation principale centrale*.

Le cas de Maersk à Hambourg est particulier. L'armement danois intervient dans le service BoxXpress via ERS, néanmoins Maersk serait à l'origine de seulement 10 à 30% des volumes transportés sur les lignes de BoxXpress depuis Hambourg<sup>82</sup>. Par conséquent, en passant de  $t=1$  (qui dépend du volume total du service) à  $t=2$  (qui dépend des volumes remis par Maersk sur ce service), l'indice de territorialisation de Maersk dans l'arrière-pays d'Hambourg ( $I'_{17t}$ ) diminue très sensiblement pour s'établir en-dessous de la barre que nous avons fixée à 20. Aussi, nous ne considérons pas l'intervention de Maersk dans l'arrière-pays hambourgeois comme élément participant à la construction du *réseau terrestre principal* de l'armement. De fait, l'intervention de Maersk dans l'arrière-pays du port d'Hambourg participe à la construction d'un *réseau terrestre secondaire central*, à l'instar des comportements de territorialisation de NYK dans l'arrière-pays de Rotterdam, de la CMA CGM dans celui d'Anvers, Rotterdam et Hambourg, de MSC et Maersk dans celui du Havre.

Quant aux comportements d'enracinement de NYK dans l'arrière-pays d'Amsterdam, de Maersk et CMA CGM dans celui de Zeebrugge, ils s'inscrivent tous trois dans une logique de *territorialisation secondaire périphérique*.

La Figure 21 récapitule les différentes formes de territorialisation présentées :

- la *territorialisation principale centrale* qui nécessite à la fois l'établissement d'un *point d'ancrage principal* et d'un *réseau terrestre principal* depuis un port qualifié de central (Le Havre, Anvers, Rotterdam, Bremerhaven, Hambourg) ;
- la *territorialisation principale périphérique* qui nécessite l'établissement d'un *point d'ancrage principal* et d'un *réseau terrestre principal* dans un port ou arrière-pays

---

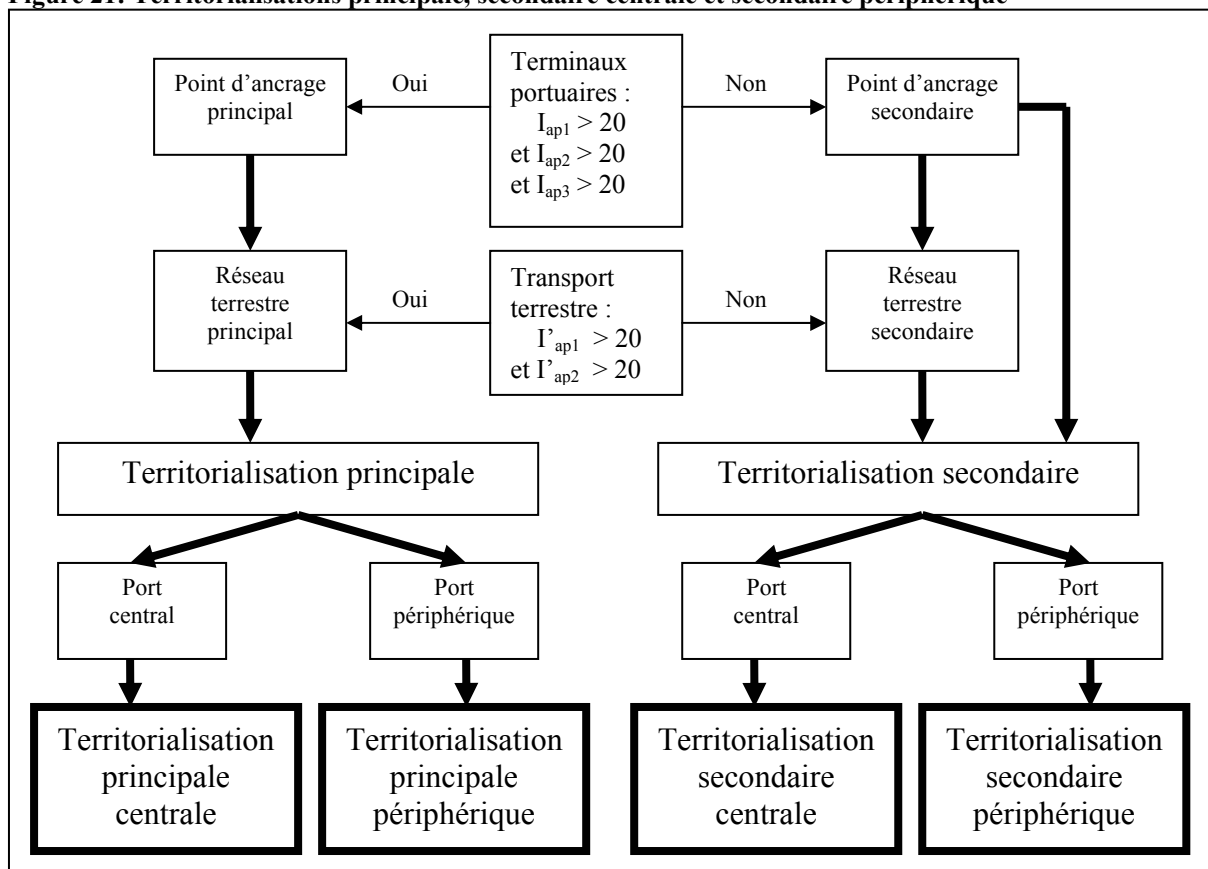
<sup>81</sup> A l'échelle de la rangée Nord Europe car le réseau terrestre de la CMA CGM est aussi particulièrement articulé autour du port de Marseille-Fos.

<sup>82</sup> Source : entretien à Hambourg en Juin 2007 chez Eurogate actionnaire de BoxXpress.

qualifié de *périphérique* (Zeebrugge, Amsterdam). Cette forme de territorialisation n'a pas été rencontrée dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe ;

- la *territorialisation secondaire centrale* qui nécessite l'établissement d'un *point d'ancrage secondaire* et/ou d'un *réseau terrestre secondaire* dans un port ou arrière-pays qualifié de *central* ;
- la *territorialisation secondaire périphérique* qui nécessite l'établissement d'un *point d'ancrage secondaire* et/ou d'un *réseau terrestre secondaire* dans un port ou arrière-pays qualifié de *périphérique*.

**Figure 21: Territorialisations principale, secondaire centrale et secondaire périphérique**



**Note :** des situations croisées où le point d'ancrage portuaire est « principal » et le réseau terrestre « secondaire » ou vice-versa sont envisageables en théorie. Ne remplissant pas les critères pour être qualifiés de situations de territorialisation principale, nous les aurions considérées comme secondaire si nous les avions observées.

**Source :** élaboration propre

Puisque nous n'avons pas observé de cas de *territorialisation principale périphérique*, tous les comportements de *territorialisation principale centrale* seront dans la suite de la thèse appelés comportement de *territorialisation principale*. Ainsi, le Tableau 19 resitue les différents comportements de territorialisation des armements.

**Tableau 19: Implication des armements par catégorie de comportement de territorialisation**

	Territorialisation principale	Territorialisation secondaire centrale	Territorialisation secondaire périphérique
Maersk	Rotterdam: APM Delta Terminal + ERS;  Bremerhaven: North Sea Terminal + (ERS et BoxXpress)	Le Havre: Terminal Porte Océane + barges dédiées  Hambourg: BoxXpress**	Zeebrugge: APMT Zeebrugge + ERS
MSC	Anvers: MSC Home Terminal + trains dédiés	Le Havre: Terminal de l'Océan + barges dédiées  Bremerhaven: MSC Gate*	
CMA CGM	Le Havre: Terminal de France + (Rail Link, RSC)	Anvers, Rotterdam, Hambourg: Rail Link**	Zeebrugge: CHZ Terminal + Rail Link
NYK		Rotterdam: trains dédiés**	Amsterdam: Ceres Paragon Terminal + trains dédiés

\* Il s'agit d'un comportement de *territorialisation secondaire centrale* mené seulement sur le port, sans prolongement sur terre.

\*\* Il s'agit de comportements de *territorialisation secondaire centrale* menés seulement sur terre, sans adossement à un terminal portuaire dédié.

Source : élaboration propre

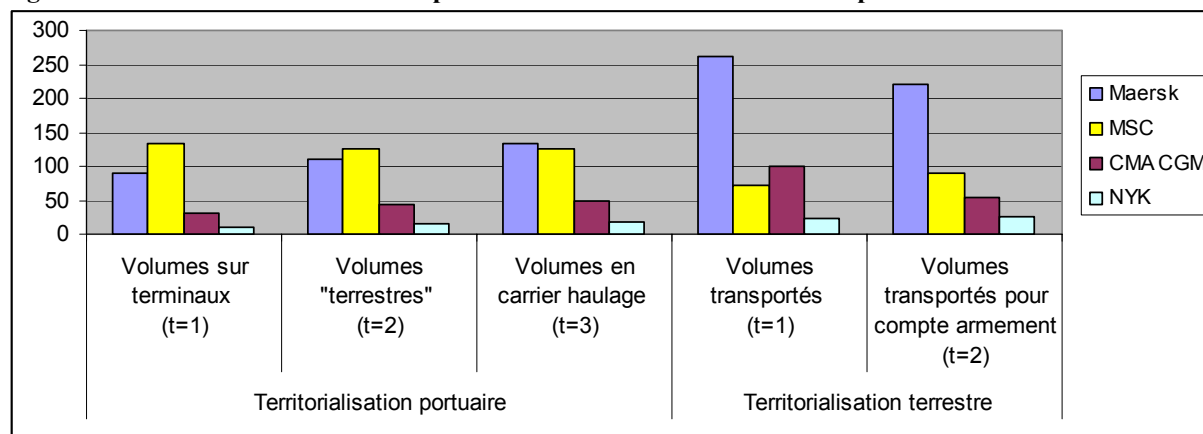
Avant d'aller plus loin, il nous semble nécessaire de préciser que si les volumes manutentionnés sur les terminaux dédiés peuvent être considérables (c'est le cas de MSC à Anvers par exemple), ceux transportés en revanche sur les services de transport terrestre doivent être relativisés. ERS, la filiale de Maersk qui est pourtant l'opérateur de transport combiné apparenté à un armement traitant le plus de volumes en Europe, a opéré en 2007 environ 600 000 TEU sur l'ensemble de ses lignes, soit moins de 15% des volumes de Maersk manutentionnés sur ses terminaux dédiés de Rotterdam et Bremerhaven.

### 2.3.2. Hiérarchie des comportements de territorialisation à l'échelle de la rangée

En sommant pour chaque armement les indices de territorialisation portuaire et terrestre sur l'ensemble des ports de la rangée (Figure 22), la hiérarchie établie en termes d'intensités transactionnelle et spatiale demeure-t-elle inchangée ?



**Figure 22: Somme sur l'ensemble des ports des indices de territorialisation portuaire et terrestre**



Source : élaboration propre

A l'échelle des ports de la rangée Nord Europe, MSC et Maersk sont les armements les plus intensément territorialisés. Ils devancent largement la CMA CGM et NYK. Ceci corrobore les résultats pressentis par l'analyse spatiale puisque MSC et Maersk disposent de plus de terminaux dédiés dans les ports de la rangée Nord Europe que la CMA CGM et NYK. En revanche, les intensités productive et transactionnelle ne sont pas nécessairement corrélées. En effet, l'intensité productive de la territorialisation de MSC est plus forte que celle de Maersk, alors que l'armement italo-suisse ne possède que 50% des parts des trois terminaux dans lesquels il intervient et l'armement danois 100% de celles de ses terminaux à Rotterdam et Zeebrugge et 50% des parts de son terminal à Bremerhaven.

Sur terre, Maersk est l'armement dont l'intensité productive des comportements de territorialisation est la plus soutenue. Cette forte présence est alimentée pour l'essentiel par son implication dans l'offre de navettes ferroviaires. Le mode ferroviaire est aussi le principal vecteur de territorialisation des autres armements. Par ailleurs, si MSC est plus territorialisé que la CMA CGM sur le maillon portuaire, l'armement français devance l'armement italo-suisse en termes d'intensité productive des services terrestres déployés (t=1). En revanche, lorsque l'on s'intéresse à la manière dont chaque armement utilise pour son propre compte les modes terrestres qu'il déploie (t=2), MSC qui développe des services terrestres uniquement pour transporter ses propres volumes devance l'armement français dont l'intervention sur terre est structurée autour de filiales « multi-clients ». Ce n'est pas parce qu'un armement dispose du réseau terrestre le plus étendu spatialement ou le plus intégré du point de vue des formes de coordination qu'il est nécessairement celui dont l'intensité productive des comportements de territorialisation est la plus soutenue.

### **3. Enseignements de l'analyse menée et réflexions méthodologiques**

#### **3.1. Essai de typologie des comportements de territorialisation**

Une chose est sûre : Maersk est bien le champion toutes catégories de la territorialisation en Europe du Nord. La compagnie maritime danoise est d'abord celle dont les comportements de territorialisation se répartissent sur la plus large étendue. En complément de ses plaques tournantes de Rotterdam et de Bremerhaven, les récentes interventions de Maersk au Havre et à Zeebrugge finissent de quadriller son réseau portuaire de terminaux (semi)-dédiés. Il en va de même au sein de l'arrière-pays. De ses barges dédiées sur la Seine aux navettes ferroviaires de BoxXpress en passant par sa fameuse filiale ERS Railways, Maersk dispose d'un réseau terrestre dense et étendu. Maersk est également l'armement qui utilise le panel de formes de coordination le plus large : partenariats, prises de participation minoritaires, joint-ventures, développements de filiales. L'armement danois a d'ailleurs surtout investi dans cette dernière forme (APM Terminals, ERS). En outre, les nombreux investissements de Maersk au sein des maillons portuaires et terrestres se traduisent par une territorialisation dont l'intensité est globalement élevée au regard des comportements adoptés par ses concurrents.

Parmi ceux-ci, MSC se positionne dans une logique différente. Bien représenté dans les ports avec trois terminaux dédiés opérés par le biais d'entreprises communes, MSC est avant tout un armement ancré sur le port d'Anvers. L'intensité de la territorialisation de MSC dans les ports ne se prolonge pas à l'identique au sein des arrière-pays. Le réseau terrestre de l'armement italo-suisse se limite à quelques axes reliant Anvers et Le Havre à une poignée de marchés ciblés au sein de l'arrière-pays. Il s'agit de services dédiés développés dans le cadre de partenariats avec des opérateurs terrestres.

L'aire d'intervention de la CMA CGM se concentre sur la partie occidentale de la rangée Nord Europe malgré un semblant de couverture globale de l'arrière-pays européen. Moins impliquée que Maersk ou MSC dans les ports puisqu'elle ne dispose de terminaux dédiés qu'au Havre et à Zeebrugge ; la CMA CGM est bien ancrée dans l'arrière-pays havrais via ses filiales rail-route et fleuve-route. Rail Link qui couvre en théorie l'arrière-pays du Havre à Hambourg opère ses propres trains surtout en France ; sur les liaisons avec les ports de

Zeebrugge, Rotterdam ou Hambourg, la filiale de la CMA CGM agit pour l'essentiel en tant que commissionnaire de transport ferroviaire et affrète des slots à des opérateurs partenaires.

Le réseau de NYK, varié en termes d'activités contrôlées (terminal portuaire, desserte ferroviaire et terminal intérieur), se focalise sur deux axes : Amsterdam-Rotterdam/Duisbourg et Amsterdam/Prague. Le degré d'utilisation des services développés par l'armement japonais, pourtant bien alimenté par les volumes de la Grand Alliance, demeure modeste au regard de celui des trois armements européens.

A l'issue de cette analyse, le Tableau 20 récapitule la nature de la territorialisation des différents armements considérée du point de vue de la composition spatiale du réseau déployé, des formes de coordination adoptées et du degré d'utilisation des services mis en œuvre ; le tout en distinguant le maillon portuaire de celui terrestre.

**Tableau 20: Typologie des comportements de territorialisation de Maersk, MSC, CMA CGM et NYK à l'échelle de la rangée Nord Europe**

		Composition spatiale	Composition transactionnelle	Intensité productive
Maersk	Territorialisation portuaire	Très étalée	Filiales et Joint-ventures	t=1 : Forte t=2 : Forte t=3 : Forte
	Territorialisation terrestre	Dense, étalée, interconnectée	Variées	t=1 : Forte t=2 : Forte
MSC	Territorialisation portuaire	Étalée	Uniquement Joint-ventures	t=1 : Forte t=2 : Forte t=3 : Forte
	Territorialisation terrestre	Limitée à quelques axes non connectés	Uniquement coopérations	t=1 : Faible t=2 : Moyenne
CMA CGM	Territorialisation portuaire	Peu étalée	Joint-ventures et prises de participation minoritaire	t=1 : Moyenne t=2 : Moyenne t=3 : Moyenne
	Territorialisation terrestre	Étalée, interconnectée	Filiales, mais opérations différemment intégrées	t=1 : Moyenne t=2 : Faible
NYK	Territorialisation portuaire	Limitée	Filiale	t=1 : Faible t=2 : Faible t=3 : Faible
	Territorialisation terrestre	Limitée à quelques axes	Uniquement coopérations	t=1 : Très faible t=2 : Très faible

Source : élaboration propre

### 3.2. Enseignements méthodologiques

La forme de coordination retenue pour utiliser des ressources génériques (par le marché) ou en construire des spécifiques (partenariat voire intégration) constitue l'indicateur généralement utilisé, dans la littérature académique en économie de la proximité, pour définir si le comportement stratégique d'une firme productive au regard de son rapport au territoire s'inscrit dans une logique de localisation ou de territorialisation (voir chapitre 3). La forme de coordination retenue est d'ailleurs le paramètre sur lequel nous avons focalisé l'essentiel de notre attention jusque dans le chapitre 4 car, avant même de mobiliser d'autres paramètres, la seule forme de coordination permet déjà de distinguer les comportements de localisation de ceux de territorialisation.

Le chapitre 5 s'est attaché à aller plus loin. Etant donné le nombre de comportements de territorialisation entrepris par Maersk, MSC, CMA CGM et NYK, reposer notre analyse sur les seules formes de coordination mobilisées nous a semblé peu à même de rendre compte de l'épaisseur de l'intervention de ces armements sur terre.

La dimension spatiale nous est apparue fondamentale d'autant plus que l'étude traite de l'enracinement de firmes de transport, dont l'essence même repose sur le déplacement au sein de l'espace physique des territoires. La représentation spatiale des rapports des armements aux territoires laisse entrevoir la présence d'interactions latérales entre firmes et entre territoires sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement. En effet, des logiques d'évitement et d'affrontement entre armements, de compétition et de complémentarité entre territoires apparaissent ; interactions que l'analyse par les seules formes de coordination tend à masquer.

L'intensité en termes de production d'activité de manutention ou de transport terrestre qui résulte de la territorialisation des armements nous est également apparue incontournable. Le recours aux indices de territorialisation permet de donner une « épaisseur » aux nœuds et aux axes des réseaux terrestres développés par les armements.

De manière générale, une concordance entre forme de coordination retenue, étalement spatial et intensité productive émerge. En effet, les services terrestres les plus intégrés – ERS Railways ou Rail Link – génèrent comparativement aux services terrestres développés par le partenariat – MSC avec DLC à Anvers, NYK avec Rail4Chem – une emprise spatiale et une

intensité dans la production de transport plus forte. La raison est simple : le développement de formes de partenariat s'inscrit dans une volonté de l'armement de contrôler un nombre réduit d'axes, au service de son activité maritime, mais pas de développer un véritable réseau terrestre comme peuvent l'envisager les filiales des armements constituées en entité juridique autonome. Le recours à l'indice de territorialisation permet de distinguer la manière dont les compagnies maritimes utilisent les services terrestres qu'elles déploient. Par exemple Maersk génère entre 70 et 90% des volumes d'ERS<sup>83</sup>, alors que seulement 25 à 35% des volumes transportés sur la Seine par River Shuttle Container (RSC) sont remis par la CMA CGM<sup>84</sup>.

Enfin, et c'est à notre sens l'élément le plus important, le recours à l'indice de territorialisation fait apparaître un véritable effet réseau. Les *réseaux terrestres principaux* des armements prennent forme dans l'arrière-pays des ports sur lesquels les armements ont constitué leur *point d'ancrage principal*. A contrario, depuis les *points d'ancrage secondaires*, les armements n'interviennent dans l'arrière-pays qu'avec une intensité limitée.

### **3.3. Pour une prise en compte de la dynamique temporelle révélant les logiques de territorialisation principale, secondaire centrale et secondaire périphérique**

L'analyse menée jusqu'à présent est éminemment statique. Elle décrit simplement les rapports qu'entretiennent Maersk, MSC, la CMA CGM et NYK avec un ensemble de ports et arrière-pays au moment où nous rédigeons ce mémoire. Si l'établissement d'un état des lieux nous semble indispensable pour disposer d'une « photo » à analyser, ce type d'approche se révèle très vite obsolète. Plus que la comparaison de l'emprise d'acteurs à un moment donné, ce sont les étapes ayant conduit à cette construction qu'il convient de comprendre.

Par conséquent, il nous semble indispensable de réintroduire, dès à présent, la composante temporelle. Elle permet de révéler la manière dont chaque armement construit son ancrage au fil du temps. En positionnant sur un axe chronologique les différents processus de territorialisation suivant la distinction que nous avons proposée : *territorialisation principale*, *territorialisation secondaire centrale* et *territorialisation secondaire périphérique* (Figure 23), l'intensité de la territorialisation et la dynamique temporelle apparaissent très liées.

---

<sup>83</sup> Source : entretien chez Maersk en 2007

<sup>84</sup> Source : entretien à la CMA CGM en 2007

**Figure 23: Chronologie du développement des différentes formes de territorialisation**

		1994	1995	...	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Maersk	Le Havre												Barges dédiées	<b>TPO</b>		
	Zeebrugge												<b>APM Terminals</b>	ERS Railways	<i>Neuss Terminal</i>	
	Rotterdam	ERS				<b>APM Delta Terminal</b>		ERS Railways							<i>Neus Terminal</i>	
	Bremerhaven				<b>North Sea Terminal</b>	BoxXpress			ERS Railways							
	Hambourg					BoxXpress										
MSC	Le Havre						<b>Terminal de l'Océan</b>			Barges dédiées						
	Anvers	<b>Partenariat avec HesseNatie</b> Trains dédiés auprès IFB puis DLC						<b>MSC Home Terminal</b>								
	Bremerhaven									<b>MSC Gate</b>						
CMA CGM	Le Havre						Rail Link	<b>PortSynergy sur Terminal de l'Europe</b>				RSC	<b>TDF</b>			
	Zeebrugge											<b>CHZ Terminal Rail Link</b>		<i>D3T Duisburg</i>		
	Anvers						Rail Link								<i>D3T</i>	
	Rotterdam											Rail Link				
	Hambourg									Rail Link						
NYK	Rotterdam											Trains dédiés		<i>D3T</i>		
	Amsterdam										<b>Ceres Paragon Terminal</b>		Trains dédiés	<i>D3T Duisburg</i>		

Écriture:

**En gras: terminaux portuaires dédiés**

En caractère normal: intervention dans transport terrestre

En italique: intervention dans terminaux intérieurs

**Source : élaboration propre**

Remplissage:


Territorialisation principale

Territorialisation secondaire centrale

Territorialisation secondaire périphérique

Les comportements de *territorialisation principale* ont été développés par les armements avant ceux de *territorialisation secondaire*. C'est un premier enseignement sur les rapports des firmes aux territoires. Ces comportements de *territorialisation principale* n'ont pas été menés simultanément par les différents armements. C'est un second enseignement qui porte plus sur la dynamique concurrentielle qui s'exerce entre les compagnies maritimes qui développent des réseaux terrestres. L'émergence de comportements de *territorialisation secondaire périphérique* après le développement de la plupart des comportements de *territorialisation principale* et *secondaire centrale* ne renvoie-t-elle pas les ports centraux face à leurs limites ? Ces derniers sont-ils saturés ? N'offrent-ils plus de perspectives aux armements souhaitant s'ancrer ? Bref, les interactions latérales entre territoires, et c'est notre troisième enseignement, semblent également participer activement dans les logiques de territorialisation des armements.

Par conséquent, le recours à la décomposition proposée – *territorialisation principale, secondaire centrale, secondaire périphérique* – nous apparaît particulièrement utile pour étudier la rencontre industrie-firme-territoire tout en prenant bien en considération les interactions latérales entre les firmes, celles entre les territoires, et la dynamique temporelle qui préside à toutes ces interactions.

## Synthèse du Chapitre 5

Ce chapitre avait pour but de décrire les comportements de territorialisation mis en œuvre par certains armements depuis 1994. Trois dimensions ont été retenues : les formes de coordination adoptées, l'étendue spatiale et les volumes générés à capacité constante de la flotte des armements.

Les compagnies maritimes ont adopté – et adoptent encore car le processus n'est sûrement pas achevé – des approches différenciées pour s'inviter au sein des ports et arrière-pays. Certaines sont parvenues à développer – selon les critères que nous avons fixés – des *comportements de territorialisation principale* leur permettant de constituer les plaque-tournantes de leurs réseaux mer-port-terre. Ces comportements sont complétés par d'autres de *territorialisation secondaire centrale* et *secondaire périphérique* à partir respectivement des ports centraux et périphériques.

Les termes employés pouvant engendrer des confusions, relativisons l'intervention des armements sur terre. Si les volumes manutentionnés sur les terminaux dédiés s'avèrent souvent considérables – de l'ordre parfois de plusieurs millions de TEU par an –, ceux sur terre demeurent plus modestes. Même Maersk qui développe son réseau terrestre avec le plus d'intensité productive transporte sur les services ferroviaires qui lui sont apparentés moins de 15 % des volumes manutentionnés sur ses terminaux dédiés. Cela n'empêche pas de s'interroger sur les raisons amenant les armements à investir les maillons terrestres à partir du milieu des années 1990. Pourquoi ces quatre armements-là ont-ils déployé de réels comportements d'ancrage<sup>85</sup> et pas d'autres ? Quelles sont les forces ayant structuré les différents comportements de territorialisation de Maersk, MSC, de la CMA CGM ou de NYK que nous venons de décrire ? Comment expliquer les différences observées en termes de formes de coordination mises en œuvre, de répartition spatiale des ressources développées et d'intensité productive ? Le prochain chapitre s'attachera à apporter un certain nombre d'éléments de réponse à ces interrogations.

---

<sup>85</sup> Rappelons que nous considérons comme réel comportement d'ancrage l'intervention d'une compagnie maritime dans la mise en œuvre d'au moins deux activités portuaires et terrestres distinctes sur la rangée Nord Europe





## **CHAPITRE 6.**

### **LES FACTEURS FAVORISANT LA TERRITORIALISATION DE CERTAINES COMPAGNIES MARITIMES**

Un tournant semble avoir été opéré. Alors que les armements éprouvaient, jusqu'au milieu des années 1990, d'importantes difficultés à se territorialiser, quelques-uns sont parvenus depuis le milieu des années 1990, et surtout depuis le début des années 2000, à s'enraciner dans des ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe. Certains des verrous encore en vigueur au début des années 1990 semblent s'être débloqués.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, l'évolution des caractéristiques de l'industrie maritime n'est pas sans effet sur ce déblocage. Nous ne l'aborderons pas à nouveau dans ce présent chapitre. En revanche, le chapitre 4 ayant montré à quel point les territoires et les armements qui les desservent renferment jusqu'au milieu des années 1990 des attributs rendant peu compatible l'imbrication de leur destin respectif, nous focaliserons notre attention sur l'évolution des caractéristiques des territoires et des armements entre 1994 et 2009.

Quelles sont les mutations, à l'échelle des territoires, permettant l'avènement de comportements de territorialisation pérennes ? Comment expliquer que seuls Maersk, MSC, la CMA CGM et NYK s'impliquent dans un tel processus ? Ces questions seront abordées dans deux sections visant à apporter une première pierre à la discussion que nous entendons mener sur les conditions de la territorialisation différenciée des armements (Proposition 1).

La première section montrera à quel point la levée de certaines contraintes institutionnelles dans les ports et arrière-pays rend soudain déterminantes les caractéristiques organisationnelles et géoéconomiques des territoires. Nous verrons alors que ces derniers, en pleine évolution, sont différemment perméables à l'ancrage des compagnies maritimes. Précisons dès à présent que l'analyse menée ne vise pas à étudier les conditions permettant aux armements de dégager un avantage concurrentiel – ce sera l'objet de la troisième partie de la thèse – mais s'attache simplement à comprendre comment l'évolution des caractéristiques territoriales a rendu possible l'intervention des armements sur terre.

La deuxième section mettra tout d’abord en exergue quelques-uns des attributs ayant permis à Maersk, MSC, la CMA CGM et NYK de se territorialiser. Elle reviendra plus largement sur les raisons de la faible implication des alliances dans la mise en œuvre des maillons portuaires et terrestres et proposera des pistes d’interprétation pour comprendre la non-implication des autres armements indépendants. Comme dans la première section, nous ne chercherons pas à définir les ingrédients du développement d’un avantage concurrentiel par l’intervention sur terre – ce sera l’objet de la troisième partie de la thèse – mais simplement à comprendre quels sont les facteurs ayant favorisé l’intervention de certains armements sur terre.

## 1. Des territoires en mutation et différemment perméables à l’ancrage des armements

Le précédent chapitre a décrit les comportements de territorialisation mis en œuvre par les armements. Conséquences de ces logiques d’ancrage, les territoires ont été différemment investis. Certains font l’objet, plus que d’autres, de points d’ancrage où se développent des terminaux dédiés et des services terrestres (Tableau 21).

**Tableau 21: des territoires différemment investis par les armements entre 1994 et 2009**

	Terminaux portuaires		Transport terrestre			Terminaux intérieurs		Nombre total de comportements de territorialisation (port + arrière-pays)
	Participation minoritaire dans capital du service	Participation majoritaire dans capital du service	Coopération/contrats long terme	Participation minoritaire dans capital du service	Participation majoritaire dans capital du service	Participation minoritaire dans capital du service	Participation majoritaire dans capital du service	
Le Havre	3		2	1	2			8
Zeebrugge	1	1			2	1*	1**	6
Anvers	2		1		1	1*		5
Rotterdam		1	1		2	1*	1**	6
Amsterdam		1	1			1*		3
Bremerhaven	2			1	1			4
Hambourg				1	1			2

\* L’intervention dans le D3T de Duisbourg est considérée par les représentants de la CMA CGM comme un élément stratégique pour sécuriser les liaisons avec Zeebrugge et Anvers, et par les représentants de NYK pour sécuriser les liaisons avec Rotterdam et Amsterdam.

\*\* Le développement du Terminal de Neuss est considéré par les représentants de Maersk comme un élément stratégique pour sécuriser les liaisons avec Zeebrugge et Rotterdam.

Le Tableau 21 met en exergue le fait que les ports du Havre, de Zeebrugge et Rotterdam sont ceux à partir desquels le plus grand nombre de comportements de territorialisation prend forme. Cette analyse mérite toutefois d’être doublée d’une prise en compte de la dynamique temporelle de ces comportements de territorialisation (Figure 24).

**Figure 24: Dynamique temporelle des comportements de territorialisation ayant pris forme dans les différents ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe**

		1994	1995	...	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009		
Le Havre	Maersk											Barges dédiées	<b>Terminal Porte Océane</b>				
	MSC	<b>Terminal de l'Océan</b>									Barges dédiées						
	CMA CGM							Rail Link	<b>Terminal de l'Europe</b>		RSC	<b>Terminal de France</b>					
Zeebrugge	Maersk											<b>APM Terminal</b>	ERS Railways	<i>Neuss Terminal</i>			
	CMA CGM											<b>CHZ Terminal</b>		Rail Link	<i>D3T (Duis-bourg)</i>		
Anvers	MSC	Trains dédiés	<b>MSC Home Terminal</b>														
	CMA CGM											Rail Link	<i>D3T (Duis-bourg)</i>				
Rotterdam	Maersk	ERS	<b>APM Delta Terminal</b>				ERS Railways								<i>Neuss Terminal</i>		
	CMA CGM											Rail Link					
	NYK											Trains dédiés				<i>D3T (Duis-bourg)</i>	
Amsterdam	NYK											<b>Ceres Paragon Terminal</b>	Trains dédiés	<i>D3T (Duis-bourg)</i>			
Bremerhaven	Maersk	<b>North Sea Terminal</b>		BoxXpress													
	MSC	<b>MSC Gate</b>															
Hambourg	Maersk	BoxXpress															
	CMA CGM	Rail Link															

Légende:

**En gras: terminaux portuaires dédiés;** En caractère normal: intervention armements dans transport terrestre; *En italique: intervention armements dans terminaux intérieurs*

Le stage effectué chez MSC constitue le point de départ des réflexions menées dans cette section. Les quatre mois passés au Havre et à Anvers nous ont permis de constater à quel point un même armement pouvait appréhender différemment deux marchés en fonction de leurs caractéristiques institutionnelles, organisationnelles et géoéconomiques (Franc, 2006). Nous avons alors voulu voir plus largement, à l'échelle de la rangée Nord Europe, en quoi les ports et arrière-pays s'avèrent plus ou moins propices à la territorialisation des armements.

Pour comprendre ce qui a changé au Havre, à Zeebrugge, Anvers, Rotterdam, Amsterdam, Bremerhaven et Hambourg, et ce qui dorénavant différencie ces ports et arrière-pays les uns des autres, trente-quatre entretiens ont été menés auprès d'acteurs des chaînes conteneurisées confrontés au quotidien à ces territoires (Annexe 4). Nous les avons interrogés d'une part sur les évolutions clés à l'échelle de la rangée Nord Europe ayant permis aux ports et arrière-pays d'être globalement plus perméables à l'intervention des armements sur terre, d'autre part sur les caractéristiques intrinsèques favorisant ou à l'inverse limitant l'intervention des armements dans la mise en œuvre de services au sein du (des) port(s) et arrière-pays qu'ils connaissent le mieux. Les questions n'étaient pas fermées. Nous avons à chaque fois abordé ces deux thèmes en laissant s'exprimer librement nos interlocuteurs.

Les entretiens ont apporté des pistes d'interprétation que nous avons confrontées à la littérature pour déceler les principales caractéristiques institutionnelles, organisationnelles et géoéconomiques des différents territoires et leur influence sur le développement de terminaux dédiés (1.1), de services rail-route (1.2) et fleuve-route (1.3). La disposition des territoires à favoriser l'intervention des armements dans l'opération de terminaux intérieurs n'a pas été étudiée car cette activité est encore très peu investie par les armements<sup>86</sup>.

Les attributs des territoires évoluant dans le temps, nous avons positionné notre analyse dans une dynamique temporelle articulée par rapport aux trois vagues de territorialisation : une première de petite ampleur en 1994 et 1995, une seconde de 1999 à 2002 et une troisième à partir de 2004. Aussi, nous semble-t-il pertinent de rendre compte, plus particulièrement au début de chacune de ces trois périodes, c'est-à-dire en 1994, 1999 et 2004, des conditions institutionnelles, organisationnelles et géoéconomiques dans lesquelles se trouvent les territoires.

---

<sup>86</sup> Rappelons que nous n'intégrons pas non plus dans cette deuxième partie du mémoire la territorialisation des armements dans l'activité de transport routier.

## **1.1. Le développement de terminaux dédiés confronté aux caractéristiques portuaires**

Nous avons souligné dans le chapitre 4 la difficulté pour les compagnies maritimes à s'ancrer dans les ports. En quoi l'évolution institutionnelle a-t-elle ouvert le champ des possibles ? La levée de ces barrières institutionnelles n'a-t-elle pas au final contribué à mettre en exergue les différences organisationnelles et géoéconomiques des ports de la rangée Nord Europe ?

### **1.1.1. Evolution institutionnelle dans les ports**

Le contexte institutionnel des ports de la rangée Nord Europe évolue au cours des années 1990 (EC, 1997). Plus qu'une volonté gouvernementale de privatiser les ports comme ce fut le cas en Angleterre sous l'ère Thatcher au début des années 1980, c'est l'évolution des caractéristiques de l'industrie maritime (voir chapitre 2) qui impulse l'entrée des acteurs internationaux dans les ports de la rangée Nord Europe. Autrement dit, l'évolution institutionnelle qui prend forme dans les ports de la rangée Nord Europe a pour vocation à accompagner une mutation imposée par les investissements nécessaires à la mise en œuvre et à l'exploitation de terminaux portuaires pouvant accueillir les plus grands navires et manutentionner des volumes sans cesse croissants. Les institutions publiques et autorités portuaires craignent d'être marginalisées si elles ne favorisent pas l'entrée d'acteurs à même de supporter ces investissements. C'est dans ces conditions qu'éclatent les structures historiques de gestion/exploitation basées sur des ententes négociées entre acteurs locaux de manutention et pouvoirs régaliens (Alix, 2006).

Même si les réformes engendrent des différences dans les types de gouvernance portuaire d'un pays à l'autre (Wiegmans et al., 2002), et même d'un port à l'autre au sein d'un même pays, le modèle du port-foncier, usuellement nommé *landlord port*, tend à se répandre dans les différents ports constituant notre terrain d'étude (Bowden et De Jong, 2003). Ce modèle octroie aux opérateurs privés le soin d'investir dans les infrastructures de surface des terminaux (pavage et bâtiment), dans les superstructures et d'employer les portiqueurs.

Dans les ports dits hanséatiques, c'est-à-dire ceux du Benelux et d'Allemagne, les opérateurs de manutention locaux n'ont pas attendu ce que l'on appelle communément la *libéralisation portuaire* pour prendre en charge le financement et l'exploitation des superstructures

portuaires. Comme le précise Notteboom et Winkelmanns (2001b), le modèle du *landlord port* existe déjà dans ces ports dès le début des années 1990, donc avant le début de notre période d'étude (1994-2009). Le changement qui s'opère dans les ports est en fait simplement lié à la possibilité donnée à certains groupes internationaux d'exploiter des terminaux autrefois réservés aux opérateurs locaux. Dans ce contexte, le destin des opérateurs locaux prend différentes formes. A Rotterdam, ECT est racheté par le Hongkongais Hutchinson, le singapourien PSA fait de même avec l'opérateur traditionnel anversois HesseNordNatie (HNN). D'autres opérateurs locaux se regroupent pour se renforcer. Les opérateurs brémois BLG et hambourgeois Eurokaï fusionnent et forment Eurogate qui figure aujourd'hui parmi les cinq grands opérateurs de terminaux du monde. HHLA, société de droit privé mais détenue par la ville d'Hambourg, parvient quant à elle à maintenir sa mainmise sur les terminaux du port d'Hambourg. Elle ne sera pas rachetée par un opérateur international et ne fusionnera pas non plus avec d'autres opérateurs.

Au Havre le modèle du *landlord port* tarde à s'imposer. Jusqu'au début des années 2000, l'autorité portuaire sous tutelle de l'Etat investit dans les superstructures, emploie le personnel portiqueur – les dockers sont employés par les opérateurs privés depuis la réforme de 1992 – et celui de maintenance des superstructures. Cela allège les investissements que les opérateurs locaux doivent supporter mais n'encourage pas les opérateurs internationaux à investir. Ces derniers aspirent généralement à disposer de leur outillage et de leur personnel<sup>87</sup>. Depuis la promulgation du décret du 19 juillet 2000 approuvant la convention type d'exploitant de terminal dans les ports autonomes, l'autorité portuaire havraise laisse les opérateurs de terminaux réaliser les achats de portiques. En revanche, le statut des portiqueurs et du personnel de maintenance n'est pas définitivement réglé même si la réforme portuaire engagée en 2008 devrait permettre d'aligner le statut du port du Havre sur celui des grands ports européens.

### **1.1.2. Des évolutions institutionnelles aux multiples répercussions organisationnelles**

Malgré ces évolutions institutionnelles qui tendent globalement à alléger les compétences dévolues aux autorités portuaires (Heaver et al., 2000), ces dernières gardent la main sur une

---

<sup>87</sup> Le feuillet qui a animé la mise en service du nouveau terminal dédié de Maersk – le Terminal de la Porte Océane – en est une illustration. En effet, cette mise en service était conditionnée par le transfert des portiqueurs du port à l'opérateur de manutention en charge du terminal.

mission essentielle pour la pérennité et la compétitivité du port : l'attribution des concessions des terminaux portuaires (Notteboom, 2007b). Chaque place portuaire révèle ses préférences, elles-mêmes influencées et guidées par les rapports de force qui émanent de l'évolution institutionnelle à l'œuvre pour arbitrer entre les opérateurs de terminaux locaux qui subsistent, les opérateurs de terminaux internationaux qui tentent de s'immiscer et les compagnies maritimes. En même temps que le marché s'ouvre d'un point de vue institutionnel, certaines barrières organisationnelles dont les compagnies maritimes sont directement tributaires se lèvent ou à l'inverse se renforcent. Certaines autorités portuaires – au Havre par exemple – démontrent leur volonté d'accorder des terminaux dédiés aux armements, d'autres à l'inverse – en particulier à Hambourg – privilégient le développement de terminaux multi-clients.

Au Havre, la récente politique du port en termes d'attribution des concessions des terminaux à conteneurs repose sur la constitution de joint-ventures associant un opérateur de manutention local et une compagnie maritime (Frémont et Gouvernal, 2008). En conséquence, les armements ont massivement investi les terminaux portuaires havrais, de sorte qu'aujourd'hui, Maersk, MSC et la CMA CGM disposent tous trois de terminaux dédiés dans le port, cas de figure unique sur la rangée Nord Europe. Pour l'autorité portuaire havraise, fidéliser quelques grands armements lui garantit des volumes pour les années à venir.

Contrairement à la situation havraise où les opérateurs locaux ont préservé leurs positions en s'associant aux compagnies maritimes, à Hambourg, l'opérateur HHLA s'est attaché à renforcer sa position en se diversifiant verticalement. Comme nous l'a confié un responsable du groupe hambourgeois, « the enlargement of scopes of HHLA in the hinterland networks is triggered by the necessity of being big enough in order to avoid of being purchased by international operators like PSA, Hutchinson, etc. »<sup>88</sup>. Certes HHLA ne possède pas le monopole des installations de manutention puisque Eurokaï jusqu'en 2000, puis Eurogate à partir de 2000, disposent du Eurogate Container Terminal Hamburg (CTH) sur lequel près de 30% des volumes conteneurisés du port sont manutentionnés. Toutefois, HHLA dispose d'une véritable mainmise sur les autres terminaux du port. Or, l'obtention d'un terminal dédié à Hambourg est quasiment impossible car HHLA n'y est pas favorable : « HHLA has also never made any secret of the fact that it is not yet interested in establishing any dedicated terminals in its facilities in Hamburg »<sup>89</sup>. Les 25% du terminal Altenwerder accordés par HHLA à Hapag

---

<sup>88</sup> Propos tenus en juin 2007 par Thomas Lütje, marketing and sales manager chez HHLA.

<sup>89</sup> «Twin pronged attack», Containerisation International, August 2000, p. 88.



Lloyd ne sont qu'une exception motivée par un intérêt conjoncturel comme le souligne un responsable de HHLA : « We have to recognise that our Burchardkai terminal is nearing capacity. We hope that Hapag Lloyd and its partners in the Grand Alliance will now be further encouraged to change to Altenwerder »<sup>90</sup>.

Dans les ports d'Anvers et Rotterdam, l'entrée des opérateurs internationaux PSA, DP World ou Hutchinson n'a pas empêché l'attribution de terminaux dédiés aux armements. En effet, les autorités portuaires des ports d'Anvers et Rotterdam étant moins opposées à l'intervention des armements qu'à Hambourg, ces ports constituent aujourd'hui les points d'ancrage principaux de Maersk et MSC. Enfin, dans les ports périphériques comme Zeebrugge ou Amsterdam, l'intervention des armements est souhaitée par l'autorité portuaire car elle offre une garantie au port en termes de volumes.

### **1.1.3. Les caractéristiques géoéconomiques sont-elles déterminantes ?**

Par caractéristiques géoéconomiques, nous entendons prendre en considération les attributs géographiques et économiques des ports (localisation par rapport aux routes maritimes, accessibilité, productivité de la main d'œuvre) et de leur arrière-pays (profondeur, densité, part de *carrier haulage*, etc.).

Pour les interlocuteurs rencontrés, le coût du passage portuaire et les volumes générés par le port sont des éléments participant sensiblement au choix des armements de s'ancrer ou non dans un port.

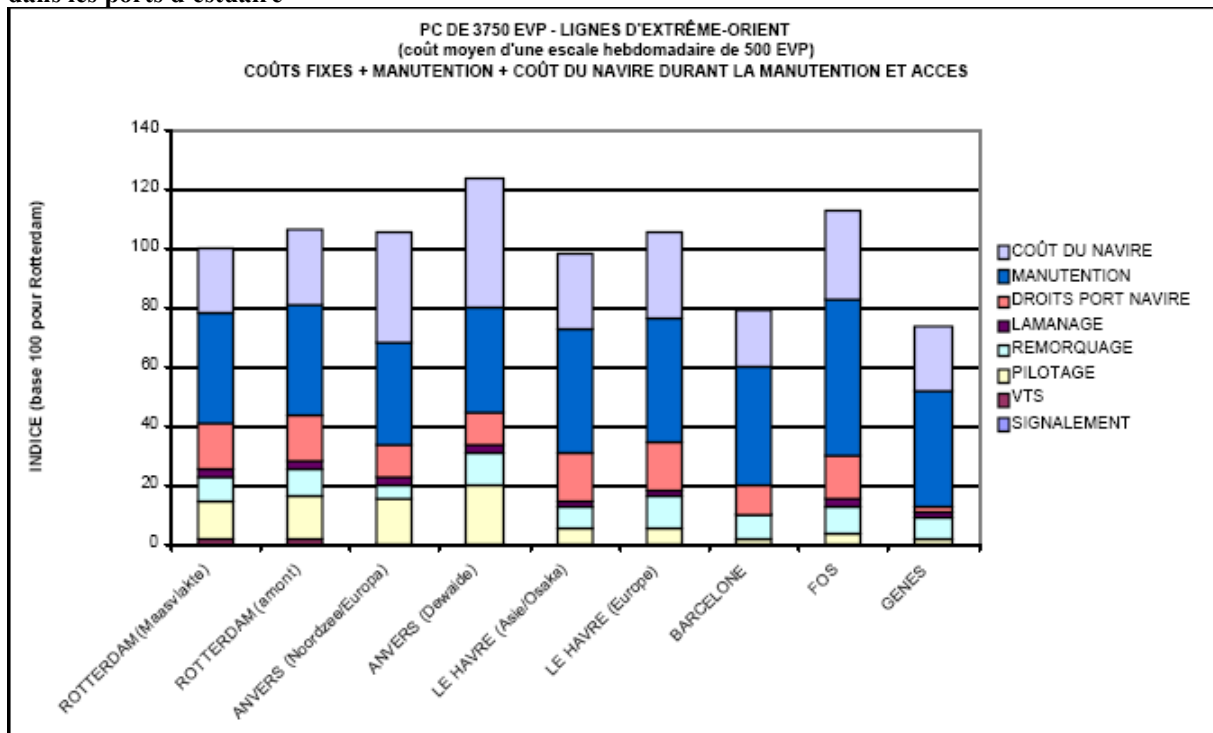
Les armements sont sensibles au coût total du passage portuaire. A cet égard les ports de fond d'estuaire seraient, d'après nos interlocuteurs, moins propices au développement de terminaux dédiés que les ports de haute mer. Les raisons invoquées sont simples : une compagnie maritime développe généralement un terminal dédié de manière à sécuriser et optimiser le temps d'escale de ses plus grands navires, ceux dont l'immobilisation du capital est la plus forte. Or, le tirant d'eau des ports d'estuaire n'offre pas toujours, malgré de nombreux travaux de dragage, les garanties suffisantes pour faire escaler les plus grands navires. De plus, si tant est que ces grands navires ne sont pas pénalisés par le tirant d'eau, l'accès aux terminaux peut

---

<sup>90</sup> « Hamburg U-turn », Containerisation International, March 2001, p. 43

sensiblement renchérir les coûts du passage portuaire. L'étude sur les coûts de passage portuaire réalisée par Bergano (2002) révèle que si les ports d'estuaire comme Anvers s'attachent à ce que les frais de signalement, VTS, pilotage, remorquage, lamanage, droits de port et manutention soient relativement faibles, le coût du passage portuaire s'avère affecté par les coûts imputés à l'immobilisation du navire (Figure 27).

**Figure 25: les coûts du navire liés à l'accès peuvent fortement renchérir les coûts de passage portuaire dans les ports d'estuaire**



Source : Bergano (2002)

La Figure 27 montre que les seuls coûts du navire tendent à différencier sensiblement le coût de passage portuaire entre Rotterdam (Maasvlakte) ouvert sur la mer et Anvers (Delwaide) situé sur la rive droite de l'Escaut derrière les écluses. Le fait que les ports de fond d'estuaire ont l'avantage d'être plus proches des principales aires de production/distribution n'est en revanche pas pris en considération. Cet avantage dépend du taux de transbordement sur le terminal. L'exemple du MSC Home Terminal à Anvers montre que si inconvenient il y a à développer un terminal dédié dans un port d'estuaire, rien n'est pour autant rédhibitoire.

La capacité du port et de son arrière-pays à attirer d'importants volumes constitue un second élément souvent mentionné. Les grandes portes mettant l'Europe en relation avec le monde semblent les plus à même d'attirer les investissements des compagnies maritimes. Les premiers terminaux dédiés des armements ont été établis dans des ports centraux de la rangée

Nord Europe (Rotterdam, Anvers, Bremerhaven, Le Havre). Toutefois comme le met en évidence le Tableau 22, la plupart des terminaux dédiés constitués depuis 2006 prennent forme au sein de ports périphériques comme Zeebrugge ou Amsterdam.

**Tableau 22: Chronologie des prises de participation des compagnies maritimes dans les terminaux portuaires**

Terminal dédié	Année de mise en service	Rang du port au sein de la rangée Nord Europe
North Sea Terminal (Bremerhaven)	1999	4
Terminal de l'Océan (Le Havre)	2000	5
APM Delta Terminal (Rotterdam)	2001	1
MSC Home Terminal (Anvers)	2003	3
MSC Gate (Bremerhaven)	2004	4
Terminal de France (Le Havre)	2006	5
OCHZ Terminal (Zeebrugge)	2006	6
APMTZeebrugge (Zeebrugge)	2006	6
Ceres Paragon Terminal (Amsterdam)	2006	10
Terminal Porte Océane (Le Havre)	2007	5

Légende:

	Terminal dédié dans un « port central » de la rangée
	Terminal dédié dans un « port périphérique » de la rangée

**Source : élaboration propre**

Si la position périphérique de ports comme Zeebrugge ou Amsterdam n'est pas rédhibitoire pour le développement de terminaux dédiés, la dynamique temporelle de la territorialisation des armements tend à prouver que les meilleurs emplacements se trouvent dans les ports centraux.

#### **1.1.4. Bilan sur la perméabilité des ports au développement de terminaux dédiés**

Le Tableau 23 résume les principaux enseignements des entretiens menés. Si le développement de terminaux dédiés est possible dès 1994, et même avant dans un certain nombre de ports, c'était sans prise de participation financière. En effet, la tradition voulait que les armements ne soient pas impliqués dans le capital des terminaux. A partir de la fin des années 1990, au gré des évolutions institutionnelles et organisationnelles, les ports s'ouvrent différemment à la territorialisation des compagnies maritimes.

**Tableau 23: Evolution de la perméabilité des ports au développement de terminaux dédiés de la part des armements**

Ports	Caractéristiques	Années		
		1994	1999	2004
Le Havre	institutionnelles	Outillage et personnel fournis par le port (Tool Port)	Réforme progressive mais portiqueurs encore employés par le port (passage du Tool Port au Land lord Port)	
		capital terminaux non ouvert aux acteurs internationaux	Capital terminaux non ouvert aux opérateurs de terminaux internationaux mais qui s'ouvre aux armements	
	organisationnelles	Possible coopération avec opérateurs locaux	Volonté de l'autorité portuaire d'associer opérateurs locaux et armements pour terminaux dédiés	
	géoéconomiques	Port de haute mer, passage portuaire assez cher		
		900 000 TEU	1 378 000 TEU	2 150 000 TEU
Zeebrugge	institutionnelles	Landlord Port		
		capital terminaux non ouvert aux acteurs internationaux	Capital terminaux ouvert (PSA, APMT)	
	organisationnelles	Mainmise opérateurs locaux HesseNatie et KatoenNatie	Retrait opérateurs locaux. Autorité portuaire souhaite acteurs internationaux; saturation port d'Anvers	
	géoéconomiques	Port de haute mer, passage portuaire bon marché		
		609 000 TEU	850 000 TEU	1 197 000 TEU
Anvers	institutionnelles	Landlord Port		
		Capital terminaux non ouvert aux acteurs internationaux	Marché ouvert (PSA, DP World)	
	organisationnelles	Possibilité de terminaux dédiés en partenariat avec les Naties	Autorité portuaire permet entrée de MSC	
	géoéconomiques	Port de haute mer, passage portuaire bon marché		
		2 200 000 TEU	3 614 000 TEU	6 064 000 TEU
Rotterdam	institutionnelles	Landlord Port		
		Capital terminaux non ouvert aux acteurs internationaux	Ouverture du capital terminaux (Hutchinson, APMT)	
	organisationnelles	Possibilité de terminaux dédiés en partenariat avec ECT	Entrée possible d'acteurs internationaux dont Maersk via APMT	
	géoéconomiques	Port de haute mer, passage portuaire relativement cher		
		4 540 000 TEU	6 343 000 TEU	8 281 000 TEU
Amsterdam	institutionnelles	Landlord Port		
		Tout opérateur bienvenu		
	organisationnelles	Pas d'opérateur spécialisé dans traitement conteneurs	Pas d'opérateur en place mais saturation port Rotterdam	
	géoéconomiques	Activité conteneurs minime		
Bremerhaven	institutionnelles	Landlord Port		
		capital terminaux non ouvert aux acteurs internationaux	Capital ouvert aux acteurs émanant des opérateurs locaux (Eurogate) et aux armements partenaires	
	organisationnelles	Partenariat possible avec BLG	Intervention des armements possible dans capital des terminaux mais sous forme de JV avec Eurogate	
	géoéconomiques	Port de haute mer, passage portuaire relativement cher		
		1 502 000 TEU	2 201 000 TEU	3 469 000 TEU
Hambourg	institutionnelles	Landlord Port		
		capital terminaux non ouvert aux acteurs internationaux	Capital ouvert aux acteurs émanant des opérateurs locaux (HHLA et Eurogate)	
	organisationnelles	Volonté de HHLA d'éviter terminaux dédiés		
	géoéconomiques	Port d'estuaire, passage portuaire relativement cher		
		2 726 000 TEU	3 738 000 TEU	7 003 000 TEU

Source : élaboration propre

## **1.2. Destin terrestre des armements et caractéristiques territoriales**

Les caractéristiques institutionnelles, organisationnelles et géoéconomiques des ports agissent directement sur la propension des armements à se territorialiser sur les terminaux portuaires. Les attributs des ports participent-ils aussi à faciliter, ou à l'inverse à compliquer, l'ancrage des armements au sein des activités de transport terrestre ? Faut-il toutefois s'arrêter aux spécificités portuaires ? Ne convient-il pas d'approfondir l'analyse pour prendre en compte les caractéristiques institutionnelles et organisationnelles des activités de transport terrestre ainsi que les caractéristiques géoéconomiques des arrière-pays ?

### **1.2.1. Influence des spécificités portuaires sur la territorialisation terrestre**

Les compagnies maritimes sont d'autant plus incitées à intervenir dans l'offre de services rail-route ou fleuve-route qu'elles sont susceptibles de générer elles-mêmes, ou par l'intermédiaire de clients tiers, des volumes entre un port maritime et un terminal intérieur leur permettant de mettre en place des navettes suffisamment remplies pour assurer la rentabilité économique des services avec une fréquence répondant à l'exigence des chargeurs (Notteboom, 2002 ; Debrie et Gouvernal, 2005).

Cela suppose donc que les volumes soient conséquents aux deux extrémités de la liaison massifiée, c'est-à-dire dans le port mais aussi dans l'aire de marché entourant le terminal intérieur desservi. Même si un armement peut remplir les services terrestres qu'il déploie avec les volumes de clients tiers, les compagnies maritimes reconnaissent qu'elles sont d'autant plus enclines à mettre en œuvre ces services qu'elles contrôlent un fond de cale sur ces services. Autrement dit, organiser le transport en *carrier haulage* est une condition nécessaire pour déployer des comportements de territorialisation terrestre. Si les politiques commerciales, tarifaires et la réputation des armements peuvent orienter une partie des volumes du *merchant* au *carrier haulage*, les traditions organisationnelles inhérentes au port desservi se révèlent souvent difficiles à dépasser. A cet égard le « port-couloir » s'oppose au « port-logistique ». La première dénomination consacre un port qui s'avère être un lieu de transit entre la mer et la terre, par lequel passent des chaînes de transport porte à porte fréquemment organisées en *carrier haulage*. La seconde appellation renvoie l'image d'un port où viennent se greffer des activités de négoce, de distribution, de groupage/dégroupage ou

plus largement les activités traditionnelles des transitaires ; en creux, un port où les chaînes de transport sont généralement contrôlées en *merchant haulage* (Lavaud-Letilleul, 2007).

Sur ce point, les sept ports étudiés ne sont pas sur un pied d'égalité. Leur propension à générer des flux en merchant ou en *carrier haulage* est étroitement liée à leur histoire. Sans viser l'exhaustivité, il convient de revenir sur les spécificités de chacun des ports pour comprendre pourquoi certains se prêtent mieux que d'autres à l'intervention des armements dans l'organisation de la chaîne terrestre ; préalable à leur intervention dans la mise en œuvre de cette chaîne terrestre.

### **1.2.1.1. Anvers : l'archétype du port-logistique**

Anvers, ancienne cité de la mer, a toujours développé des fonctions portuaires complexes qui le positionnent comme un « port-logistique ». En effet, « la valorisation du passage de la marchandise au moyen de différentes activités de transformation, et notamment des activités de distribution pour les trafics conteneurisés, est un des domaines où excelle le port d'Anvers dans la Rangée Nord Europe. » (Lavaud-Letilleul, 2002, p. 511).

Rappelons dans une optique historique qu'Anvers est une vieille place de commerce européenne qui a connu un premier âge d'or au 16<sup>ème</sup> siècle : Anvers devient le centre de « l'économie-monde » entre 1500 et 1585 (Braudel, 1979). De cette période subsiste un héritage entretenu puis remis au goût du jour à partir de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Cet héritage, ce sont les Naties qui l'incarnent le mieux.

Les Naties, qui apparaissent à partir de la deuxième moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, se sont toujours efforcées d'apporter un service additionnel à la marchandise (Blomme, 2002). Trois grandes Naties ont marqué l'histoire récente du port : HesseNatie, Noordnatie et KatoenNatie (Baudouin et Collin, 1986). Les deux premières, connues essentiellement pour leur implication dans les activités de manutention depuis les premières années de la conteneurisation à Anvers, se focalisent dans un premier temps sur la fonction commerciale du port. Elles sont chargées de recevoir les marchandises pour les agences commerciales du port. HesseNatie se concentre sur le commerce de la place portuaire avec les états rhénans ; le mot Hesse fait référence à la Hesse historique, une région du Sud-ouest de l'Allemagne reliée à Anvers par le Rhin et le Main. Noordnatie est pour sa part spécialisée dans la réception des

produits agricoles en provenance des colonies belges : le café, le sucre et le jute. Autrement dit, la première – Hessenatie – est en charge de la gestion de l’arrière-pays pour contrôler les flux en particulier à l’export, la seconde – Noordatie – maîtrise l’avant-pays. Cette tradition qui consiste à garder la cargaison pour y ajouter un service perdue avec l’avènement de la conteneurisation : « the Antwerp Naties, throughout a long period of time, fulfilled an irreplaceable role in the harbour lifeblood. [...] In the present day they remain major support pillars for the harbour activity » (Wijnens, 2002, p.171)

Pour le tissu anversois, l’activité réelle du port ne se mesure pas seulement en nombre de conteneurs, mais plutôt en « nombre de conteneurs ouverts sur place » (Baudouin et al., 1994, p. 38). Sur 3,3 millions de TEU manutentionnés en 1998, “approximately 400 000 TEU are stuffed and stripped annually by the port’s container handlers”<sup>91</sup>. La part des conteneurs déposés et empotés localement est d’autant plus importante qu’aux conteneurs arrivant ou partant par voie maritime s’ajoute un important trafic « dérivé » correspondant aux marchandises pour lesquelles des B/L anversois ont été émis, mais qui passent physiquement par les ports voisins de Rotterdam ou Zeebrugge.

Le port d’Anvers est assez naturellement la porte de sortie/entrée préférée des transitaires anversois, mais pas seulement. Les grands transitaires intérieurs orientent aussi souvent les volumes vers ce port car le tissu de transitaires portuaires à Anvers leur sert de relais. Les agences de Panalpina ou Kuehne et Nagel à l’intérieur des terres ne contrôlent pas nécessairement l’ensemble de la chaîne qu’elles organisent en *merchant haulage*. Il n’est pas rare qu’elles sous-traitent aux transitaires portuaires le soin d’organiser les opérations de dédouanement, transport local, stockage, documentation, distribution, etc. Les transitaires portuaires et intérieurs contrôlent de fait étroitement l’organisation de la chaîne terrestre. En 1999, d’après Minco Ven Heezen, un représentant du port de Rotterdam: “the proportion of outbound traffic which is controlled by forwarders in Antwerp is estimated to be approximately 75%”<sup>92</sup>. Le responsable de l’association des transitaires anversois souligne pour sa part que sur certaines lignes 90% du trafic conteneurisé est contrôlé par les transitaires. Il reconnaît toutefois qu’il existe d’importantes disparités d’une route à l’autre<sup>93</sup>.

---

<sup>91</sup> Propos de George Leysen, responsable de la promotion du port d’Anvers. Source : « Antwerp forwarders riding high », Containerisation International, June 1999, p. 67-71.

<sup>92</sup> « Two-way stretch », Containerisation International, August 1999, pp. 55-57.

<sup>93</sup> « Antwerp forwarders riding high », Containerisation International, June 1999, p. 67-71.

Dans ces conditions, les armements n'ont jamais disposé au cours des quinze dernières années d'une situation favorisant le *carrier haulage*. La mainmise des transitaires sur une grande partie des volumes est un préalable qu'il convient de ne pas négliger pour appréhender les conditions territoriales agissant sur la propension des armements à se territorialiser.

#### **1.2.1.2. Rotterdam : un « port-couloir »**

Le port de Rotterdam est historiquement l'archétype du port-couloir. A Rotterdam, il n'y a pas, comme à Anvers, la tradition commerciale des *Naties*. Le port a pris son essor dans le dernier tiers du 19<sup>ème</sup> siècle comme port de transit pour les pondéreux en lien avec l'industrialisation de la Ruhr. Depuis lors, l'intérêt principal du manutentionnaire rotterdamois n'est pas de garder la cargaison dans le port (Lavaud Letilleul, 2002). Idéalement positionné à l'embouchure du Rhin, il constitue bien avant l'émergence de la conteneurisation, un port par lequel d'importantes quantités de marchandises transitent sans nécessairement être transformées sur place.

Le développement du conteneur renforce dans un premier temps le statut de « port-couloir » du port de Rotterdam. Le manque d'équipements pour manutentionner les conteneurs à Anvers oblige les armements à faire transiter par Rotterdam les volumes en provenance ou à destination de la Belgique et du Nord de la France. Pour accroître les parts de marché du trafic conteneurisé au détriment du conventionnel, les armements mettent en place, à la fin des années 1960, une tarification de la prestation terrestre depuis Rotterdam absorbant le coût de l'éventuel surcroît de distance terrestre parcourue en passant par Rotterdam plutôt que par Anvers<sup>94</sup>. Or, pour pouvoir subventionner le transport terrestre en tarifant un transport Rotterdam-Lille comme un Anvers-Lille<sup>95</sup>, les armements doivent commercialiser et organiser le transport terrestre eux-mêmes<sup>96</sup>. En opérant de la sorte, les armements marginalisent les transitaires car ces derniers établissent leurs tarifs sur la base de la distance terrestre effectivement parcourue.

---

<sup>94</sup> "As there was a shortage of container-handling facilities in Antwerp in the early days, the container lines trucked Belgium and northern France containers to Rotterdam charging again only the equivalent of the cost of trucking to and from Antwerp". Source: Bourne, C. Containerisation International, September 2007, pp 47-49.

<sup>95</sup> C'est le principe bien connu dans la littérature en transport maritime de « Port equalisation »

<sup>96</sup> En *merchant haulage*, les transitaires ne subventionnent pas le transport terrestre au profit du maillon maritime. Leurs tarifs sont calculés sur la distance effectivement parcourue.



Ainsi, le port de Rotterdam devient dès l'avènement de la conteneurisation un véritable port de *carrier haulage*, point de passage d'une chaîne porte à porte. Cause ou conséquence de cet état de fait, les activités d'entreposage, groupage/dégroupage et prestations logistiques ont été relativement peu développées sur l'enceinte portuaire. A Rotterdam, la surface d'entrepôts ne dépasse pas les 2.0 millions de m<sup>2</sup> contre 5.3 à Anvers<sup>97</sup>. Ce statut de « port-couloir » a permis au port de Rotterdam de jouir d'un taux de *carrier haulage* avoisinant les 70% jusqu'à la fin des années 1990.

Depuis une dizaine d'années, la part du *carrier haulage* est en chute libre : elle ne s'établit plus en 2007 qu'aux alentours de 30%<sup>98</sup>. Pour cause, les chargeurs envoient de plus en plus de produits semi-finis nécessitant un traitement logistique inclus dans la prestation de transport, et pour répondre à cette demande, « new distribution centres have been springing up in the Netherlands, usually located within 200 km radius of the coast »<sup>99</sup>.

Même si les organisations en *merchant haulage* prennent le dessus depuis une dizaine d'années, le taux élevé de transports terrestres organisés en *carrier haulage* en 1994 comme en 1999 a inévitablement favorisé l'intervention des armements dans la mise en œuvre de services terrestres. L'émergence d'ERS dès 1994 n'y est certainement pas indifférente.

### **1.2.1.3. Les autres ports centraux : « ports-logistiques » ou « ports-couloirs » ?**

Les autres ports centraux – Le Havre, Bremerhaven et Hambourg – présentent des configurations différentes. Le dynamisme de leur activité portuaire a structuré, comme à Anvers et Rotterdam, des routines organisationnelles qui, sans être figées, ont favorisé l'immixtion des armements dans la mise en œuvre de services terrestres.

#### ***Le Havre : plutôt un « port-couloir »***

Comme le soulignent Baudouin et al. (1994), le port du Havre, relégué sur le « bord de la carte » de la France par l'Etat centralisé, n'a pu construire au fil du temps un puissant tissu industriel et commercial équivalent à celui des grandes places portuaires d'Europe du Nord. Par conséquent, les trafics conteneurisés qui transitent par le port haut-normand tendent à y

---

<sup>97</sup> Données : autorités portuaires

<sup>98</sup> Source: entretien auprès du chargé du développement du transport terrestre et de logistique, port de Rotterdam.

<sup>99</sup> « European Rail services moving forward », Containerisation International, July 2003, p. 61.

passer sans s'y arrêter<sup>100</sup>. L'activité des transitaires, cause ou conséquence, y est relativement moins développée qu'en Belgique ou en Allemagne. Dans ces conditions, le marché du *carrier haulage* a toujours trouvé le moyen de prospérer au Havre. Très peu d'informations existent sur la part du *carrier haulage*, mais les acteurs locaux que nous avons rencontrés évoquent un taux de l'ordre de 30%, sans grande variation entre 1994 et 2004.

### ***Bremerhaven et Hambourg : des ports aux trajectoires différentes***

Bremerhaven est traditionnellement un « port-couloir ». Comme à Rotterdam, les lignes maritimes subventionnent à la fin des années 1960 le transport terrestre depuis Bremerhaven pour contourner le port d'Hambourg<sup>101</sup>. Aujourd'hui encore, Bremerhaven est plus considéré comme un port de *carrier haulage* que Hambourg<sup>102</sup>. En effet, la ville-Etat d'Hambourg demeure une grande place de commerce générant un trafic local correspondant à 40% des volumes du port contre 10% à Bremerhaven<sup>103</sup>. Or, la grande majorité de cet imposant trafic local demeure contrôlée par les transitaires<sup>104</sup>.

#### **1.2.1.4. Les ports périphériques : des « ports-couloirs » de fait ?**

Les ports de Zeebrugge et d'Amsterdam s'inscrivent dans la logique des « ports-couloirs ». Ils ont comme particularité de n'avoir pas construit ces dernières années un tissu de transitaires spécialisés dans le traitement des flux de conteneurs. De fait, les conteneurs transitant par Zeebrugge voyagent généralement sous « B/L Anvers » et ceux par Amsterdam sous « B/L Rotterdam ». Le type de conteneur (LCL versus FCL), l'organisation du transport terrestre (*merchant* versus *carrier haulage*), le coût du transport terrestre et les procédures douanières agissent sur le port de chargement ou de déchargement renseigné par le B/L et, par voie de conséquence, sur la manière dont l'armement organise sa chaîne de transport. Illustrons ces différents points en prenant l'exemple de la concurrence qui oppose Zeebrugge à Anvers.

---

<sup>100</sup> Le trait est évidemment un peu forcé. Toutefois, les acteurs havrais s'accordent à reconnaître la faiblesse industrialo-commerciale du port.

<sup>101</sup> "Ocean carriers engaged in the north Atlantic trade did not call at Hamburg, but concentrated on Bremerhaven because this was where the US military wanted them to call. So to compete with conventional vessels, shipping lines subsidized the cost of transferring the container from Hamburg to Bremerhaven." (Bourne, Containerisation International, September 2007, pp 47-49)

<sup>102</sup> Source : entretien Eurogate, Juin 2007.

<sup>103</sup> « German ports' intermodal stretch », containerisation international, July 1996, pp. 74-77.

<sup>104</sup> Source : entretien HHLA.

Les trafics LCL transitent généralement par Anvers. La densité de transitaires et logisticiens sur la place anversoise tend à aspirer l'essentiel des flux LCL. Par conséquent, ces trafics transitent généralement sous « B/L Anvers » et sont, en règle générale, organisés en *merchant haulage*. La compagnie maritime doit donc supporter le coût de transport entre Zeebrugge et Anvers si elle souhaite escaler dans le port périphérique plutôt que dans le port central.

Pour les trafics FCL, la forme organisationnelle (*merchant* versus *carrier haulage*) n'est pas neutre. Prenons un armement escalant à Zeebrugge plutôt qu'à Anvers. En *merchant haulage* :

- si le transport terrestre est moins cher depuis Anvers, le transitaire exige en général un "B/L Anvers". L'armement supporte le transfert terrestre des boîtes entre Zeebrugge et Anvers. Or, ce cas de figure est fréquent car Zeebrugge est plus éloigné qu'Anvers de la majorité des points de concentration du fret (Annexe 5) et les liaisons fluviales à grand gabarit entre Zeebrugge et la vallée du Rhin ne sont pas possibles<sup>105</sup>. Etant donnée l'importance du mode fluvial dans l'acheminement des marchandises vers la vallée du Rhin, Zeebrugge se trouve particulièrement pénalisé par rapport à Anvers ;
- si le transport terrestre est moins cher depuis Zeebrugge, le transitaire peut être amené à demander un B/L Zeebrugge mais ce n'est pas garanti. Comme le confie un transitaire basé à Zeebrugge : "Although Antwerp is more expensive in terms of time and cost, some importers just don't seem to care enough to do anything about it. It is very frustrating for us. We often see imported boxes going to Antwerp by rail or barge that then have to be sent back to our region by road, simply because the overseas exporter may have asked for an Antwerp B/L"<sup>106</sup>.

En *carrier haulage*:

- l'armement vend généralement un "B/L Zeebrugge" et propose un taux terrestre calculé depuis Zeebrugge ou Anvers en fonction de la solution la moins chère ;
- l'armement peut vendre un "B/L Anvers" si le client l'exige parce qu'il a l'habitude de réaliser les opérations de douane à Anvers.

Les routines organisationnelles afférentes en particulier aux opérations de douane tendent en général à favoriser le « B/L Anvers ». "That may be because the European importers'

---

<sup>105</sup> Du fait du passage délicat autour de Gent (voir carte en Annexe 5), seules les barges d'une capacité ne dépassant pas 90 TEU peuvent relier Zeebrugge et Anvers. Des convois fluviaux d'une capacité allant jusqu'à 350 TEU peuvent transiter le long des côtes de la mer du Nord lorsque la hauteur des vagues n'excède pas 1.80 mètres, c'est-à-dire seulement quelques jours par an.

<sup>106</sup> « Two by two », Containerisation International, January 2007, pp. 63-64.

standard CIF terms of purchase stipulate Antwerp as the port of discharge for all cargo, even where discharge in Zeebrugge is possible. Or the overseas office of a logistics agent working for a Belgian importer buying on an FOB basis may ask for an Antwerp B/L because there is where the Belgian agent has its office”<sup>107</sup>.

Ces logiques se retrouvent à Amsterdam. Contrairement à Zeebrugge, c’est moins le surcoût du transport terrestre que l’inexpérience du marché du conteneur qui pénalise Amsterdam. Comme l’affirme le directeur commercial de l’autorité portuaire d’Amsterdam : « when we encouraged the investment in Ceres Paragon Terminal, we expected some resistance to change, of course, but not as much as experienced. We have come across forwarding agents who do not want to change »<sup>108</sup>.

Par conséquent, pour limiter les surcoûts liés au transfert des boîtes entre le port périphérique et le port central, les armements s’attachent à organiser en *carrier haulage* les transports transitant par ces ports.

### **1.2.2. La territorialisation par le rail confrontée aux caractéristiques territoriales**

Si la possibilité de générer d’importants volumes en *carrier haulage* est un préalable pour intervenir dans la mise en œuvre de services terrestres, en particulier ferroviaires, les marges de manœuvre des armements pour mettre en œuvre un service combiné rail-route ont fortement évolué depuis l’ouverture à la concurrence du transport ferroviaire.

Les compagnies maritimes ont profité d’une évolution institutionnelle du secteur ferroviaire pour s’immiscer dans la mise en œuvre de services rail-route. C’est un point sur lequel tous les acteurs rencontrés s’accordent. Toutefois, l’eupéanisation de la politique du rail n’a pas généré un modèle unique. Elle a plutôt multiplié les cas de figure et les formes organisationnelles retenues (Crozet, 2004). En outre, la structure géoéconomique des arrière-pays – sa densité, sa profondeur – favorise plus ou moins l’intervention des armements dans la mise en œuvre de services rail-route.

---

<sup>107</sup> « Two by two », Containerisation International, January 2007, pp. 63-64.

<sup>108</sup> « Two by two », Containerisation International, January 2007, pp. 63-64.

### **1.2.2.1. L'ouverture à la concurrence : une évolution d'abord institutionnelle**

La politique européenne du rail a considérablement ouvert le champ des possibles pour les armements souhaitant intervenir dans la mise en œuvre de services rail-route. Au tournant des années 1990, Intercontainer est le seul opérateur de transport combiné habilité à commercialiser et organiser le transport international de conteneurs dans l'arrière-pays européen (voir chapitre 4). De plus, seules les compagnies ferroviaires nationales ont le droit d'assurer la traction ferroviaire de ces services. Par conséquent, les compagnies maritimes ne peuvent se substituer à Intercontainer en tant qu'opérateur de transport combiné et encore moins aux entreprises ferroviaires pour la traction. Leurs marges de manœuvre pour intervenir dans la mise en œuvre des chaînes de transport combiné rail-route se limitent donc à l'affrètement de capacités fixes sur les trains d'Intercontainer et à la prise en charge du risque de la commercialisation de ces capacités.

L'évolution institutionnelle qui prend forme en Europe à partir du début des années 1990 va dessiner un nouveau paysage qui concerne les compagnies maritimes sur deux points : la possibilité de créer une société apparentée à l'armement pour réaliser l'activité d'opérateur de transport combiné devient possible à partir de 1990 ; l'ouverture à la concurrence de l'activité de traction ferroviaire leur permet progressivement de prendre des distances vis-à-vis des compagnies ferroviaires nationales.

#### ***Mise en cause du monopole d'Intercontainer : une première étape***

Intercontainer, opérateur de transport combiné émanant en 1967 d'un accord entre 23 compagnies ferroviaires nationales, est jusqu'au début des années 1990 seul habilité à commercialiser des services de transport combiné rail-route de conteneurs maritimes. Dès 1971 Intercontainer élargit la gamme de ses services au transport combiné continental de caisses mobiles et de semi-remorques<sup>109</sup>. Il se positionne ainsi sur le marché des opérateurs appartenant à l'Union Internationale des sociétés de transport combiné Rail Route (UIRR) qui, en revanche, n'ont pas l'autorisation d'opérer sur le marché du conteneur maritime. Mécontents de cette situation déséquilibrée, les membres de l'UIRR, soutenus par les compagnies maritimes insatisfaites du manque de flexibilité des services d'Intercontainer, entament à la fin des années 1980 des négociations avec les compagnies ferroviaires

---

<sup>109</sup> « Profitably and risk », Containerisation International, Nov 1997, pp. 83-85.

nationales<sup>110</sup> pour tenter de mettre fin au monopole d'Intercontainer. Les pourparlers aboutissent à la déclaration de Bruxelles signée le 1<sup>er</sup> février 1990 par le président de l'UIRR, M. Eugenio Belloni, le président du comité ferroviaire RC, Alain Poinssot (de la SNCF) et le président du conseil d'administration de Intercontainer, M Max Lehmann (des CFF), abolissant l'interdiction aux sociétés UIRR d'acheminer des conteneurs d'origine maritime (Wenger, 2000). Le marché du conteneur s'ouvre donc aux opérateurs de l'UIRR. Intercontainer pouvant être mis en concurrence, les compagnies maritimes peuvent à leur tour investir ce marché.

Cette évolution institutionnelle génère le développement de nouveaux opérateurs de transport combiné ; développement impulsé par un large panel d'acteurs (Debrie et Gouvenal, 2006). Figurent tout d'abord dans cette nouvelle dynamique les compagnies ferroviaires nationales elles-mêmes : la DB qui dispose déjà de sa filiale Transfracht<sup>111</sup> intervient dans le capital des services rail-route Polzug et Metrans développés par HHLA. Les opérateurs de l'UIRR profitent de leur expérience sur le marché du transport continental et de leurs relations privilégiées avec les compagnies ferroviaires nationales généralement partie prenante de leur actionnariat pour prospérer sur le marché du conteneur ; on y retrouve ainsi les grands opérateurs de l'UIRR comme Hupac ou Kombiverkehr. Les manutentionnaires comme HHLA à partir de 1992, puis Eurogate dès 2000, profitent de leur ancrage à Hambourg et Bremerhaven pour développer une logique de contrôle de l'arrière-pays (Dubreuil, 2002). Certaines autorités portuaires enfin s'invitent dans la danse : Le Havre développe en 1998 un service de transport combiné Le Havre Shuttle Container (LHS), Marseille fait de même en 1999 avec MedExpress (Debrie et Gouvenal, 2005).

Alors que tous ces services prennent forme au cours des années 1990, les armements peinent à pénétrer le marché du combiné rail-route. Intervenir en tant qu'opérateur de transport combiné leur est d'autant moins aisé que les compagnies ferroviaires nationales figurent dans le capital des opérateurs rail-route concurrents comme Interferry en Belgique, la CNC en France ou les opérateurs de l'UIRR. Le soutien institutionnel n'est pas non plus des plus forts. La Commission européenne ne croit pas les armements capables de promouvoir de véritables réseaux paneuropéens intermodaux : « European commission underwrites the opinion that shipping companies cannot be expected to be the promoters of an intermodal network system

---

<sup>110</sup> « Profitably and risk », Containerisation International, Nov 1997, pp. 83-85.

<sup>111</sup> Avant que HHLA ne rachète 50% des parts de Transfracht à la DB en 2002.

that leads to higher efficiency at the micro-level rather than the level of one or two firms » (Notteboom, 1998). Aussi, à partir de 1994, les compagnies maritimes perçoivent bien la nécessité d'associer les entreprises ferroviaires à leurs projets de développement sur terre. Ainsi, la compagnie ferroviaire hollandaise NS est dans un premier temps actionnaire d'ERS. Quant à la DB, elle intervient à hauteur de 50% au sein du capital de l'opérateur NDX apparenté à Sea-Land (KPMG, 1998).

### ***Ouverture à la concurrence de la traction ferroviaire : une deuxième étape***

N'ayant aucun lien historique ou financier avec les compagnies ferroviaires nationales, les armements perçoivent vite que leur avenir sur le marché du transport combiné rail-route passe par l'ouverture à la concurrence de la traction ferroviaire ; ouverture dont les temps forts sont décrits dans l'Encadré 5.

Les services rail-route d'ERS, dont la traction ferroviaire était assurée dans chaque pays traversé par l'entreprise nationale correspondante, ont certes perduré et se sont même développés entre 1994 et 2002. Néanmoins, les interlocuteurs rencontrés aussi bien chez Maersk que chez ERS s'accordent sur la piètre qualité du service qui leur était rendu par les entreprises ferroviaires nationales. Ils se réjouissent par ailleurs de la compétitivité des services d'ERS depuis l'obtention de son certificat de sécurité en 2002. Des discours similaires sont tenus par les responsables de Rail Link Europe que nous avons rencontrés : ils prêtent à la traction offerte par Veolia une bonne part de leurs progrès en termes de qualité de service. Les interlocuteurs rencontrés chez MSC considèrent également le partenariat avec l'entreprise ferroviaire privée DLC comme une source substantielle d'amélioration de leurs services ferroviaires dédiés. Quant à la compagnie maritime NYK, elle s'est attachée dès la mise en service de ses premières navettes ferroviaires entre Amsterdam et Duisbourg à affréter des trains auprès de la compagnie ferroviaire Rail4Chem rachetée depuis par Veolia.

### **Encadré 5: Les temps forts de la politique européenne du rail**

Devant l'effondrement des parts de marché du rail, l'endettement croissant des compagnies ferroviaires, et encouragé par les conclusions des travaux de Baumol et al. (1982) soulignant les vertus des marchés contestables, le parlement européen (re)lance la politique européenne du rail au début des années 1980. C'est d'ailleurs l'ensemble de la politique européenne des transports que la Communauté européenne tente de remettre en mouvement ; politique qui aurait pourtant dû, comme le stipule le Traité de Rome, faire l'objet au même titre que la politique agricole commune d'une politique sectorielle à l'échelle des Etats membres. Cependant, les Hollandais étaient favorables à une approche libérale correspondant bien à leur tradition commerciale et à la superficie de leur pays, alors que la France, l'Allemagne ou l'Italie, composés de plus grands territoires et d'une population dispersée, étaient plus enclins à l'intervention de l'Etat dans le marché du transport ferroviaire pour garantir l'offre d'un service contribuant à l'aménagement du territoire (Degli Abbatì, 1987). Faute d'accords entre les Etats, le projet originel de politique commune des transports est resté en veille pendant une trentaine d'années (Chabalier, 2006).

Ce projet est définitivement relancé lorsque le parlement intente auprès de la Cour de justice des Communautés européennes, par la résolution du 16 septembre 1982, une action en carence, envers le Conseil Européen, dans l'application du traité de Rome (Savy, 2006). Selon ce dernier traité, au terme d'une période transitoire prenant fin le 1<sup>er</sup> janvier 1970, le cabotage aurait dû être effectif pour tous les modes, et en particulier pour le transport ferroviaire. Or, la traction ferroviaire n'est à l'époque réalisée que par les seules compagnies ferroviaires nationales. Aussi, l'arrêt du 22 mai 1985 rendu par la Cour de justice condamne le Conseil et décide que : « Le transport international de marchandises et de personnes doit être ouvert à toutes les entreprises de la Communauté et ne doit pas faire l'objet de discrimination en raison de la nationalité ou du lieu d'établissement du transporteur ». Les conclusions de cet arrêté sont reprises par l'acte unique européen adopté en 1986 et entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 1987. Celui-ci sert de support à la mise en place de la politique de libéralisation du transport ferroviaire.

Cette politique se décline en une succession de directives :

- La directive 91/440, prescrit la séparation entre activité de gestion de l'infrastructure et exploitation ferroviaire ainsi qu'un libre accès au réseau que les « deux directives filles » suivantes participent à préciser.
- La directive 95/18 porte sur les licences des entreprises ferroviaires pour permettre la libre prestation de service. Elle donne aux Etats la responsabilité de délivrer des licences et établit le droit d'accès au trafic international par ouverture progressive du réseau
- La directive 95/19 ménage une souplesse dans la répartition des capacités d'infrastructure pour viser son utilisation optimale et précise les conditions de la perception des redevances d'utilisation de l'infrastructure.

Suite à ces directives, le premier paquet ferroviaire lui-même constitué de nouvelles directives est adopté en 2001. Il a pour objectif de confirmer le caractère libéralisé du marché ferroviaire européen. L'europanisation du transport ferroviaire prend réellement forme le 15 mars 2003 avec l'ouverture à la concurrence du fret international sur le réseau transeuropéen de fret ferroviaire (RTEFF). Le deuxième paquet est également constitué d'une série de directives dont la 2004/51 organisant l'extension du droit d'accès aux compagnies ferroviaires privées et accélérant l'ouverture totale du marché du fret, également à l'échelle nationale.

#### **1.2.2.2. Un semblant d'uniformité institutionnelle mais de multiples formes organisationnelles**

Les barrières à l'entrée pour les armements aspirant à intervenir dans l'offre de services rail-route sont de deux types. Elles peuvent être érigées par les opérateurs de transport combiné



s'ils prennent le contrôle des marchés les plus prospères avant même que les armements ne puissent les investir. Ces barrières peuvent également émaner d'un retard dans l'ouverture à la concurrence du marché ferroviaire. Tous les pays n'ont pas ouvert le marché de la traction ferroviaire à la concurrence simultanément ; les armements sont donc confrontés à des conditions d'accès à l'activité de traction ferroviaire variant d'un arrière-pays à l'autre.

### *L'accès à l'activité d'opérateur rail-route : des marchés plus ou moins encombrés*

La desserte des ports de la rangée Nord Europe n'a pas identiquement attiré les opérateurs de transport combiné comme le montre grossièrement la Carte 5.

**Carte 5: Des arrière-pays diversement alimentés par l'offre rail-route**



Source : site du port du Havre fin 2004, carte utilisée par Franc (2005)

Au Havre, l'activité de transport combiné rail-route est en 1994, 1999 et 2004 contrôlée par la CNC. Le service Le Havre Shuttle Service (LHS) créé en 1998 ne sera au final jamais réellement indépendant de la CNC. Malgré un certain nombre d'évolutions dans sa capitalisation (pour plus de détails voir Gouvernal et Daydou, 2005) et dans son mode de fonctionnement, LHS se trouve, jusqu'au terme de son existence en 2005, pieds et mains liés à la CNC et plus largement à la SNCF. Les compagnies maritimes sont donc confrontées jusqu'au milieu des années 2000 à un cadre concurrentiel très contraignant. Il ne leur est vraiment pas aisé de contourner la CNC. Même la filiale Rail Link de la CMA CGM ne se développe pas immédiatement en véritable opérateur de transport combiné ; elle est contrainte de 2001 à 2005 à jouer le rôle de commissionnaire de transport rail-route en affrétant des espaces sur les trains de la CNC (Billet Legros, 2008).

A Anvers comme à Rotterdam, les dessertes ferroviaires sont contrôlées depuis la fin des années 1990 par un certain nombre d'opérateurs de transport combiné. Il n'est pas facile de tracer un historique de l'évolution de l'implication des différents opérateurs à des dates précises – 1994, 1999 et 2004 – tant le marché du transport combiné rail-route évolue rapidement au cours de ces périodes. Les informations recueillies au sein d'un rapport de la Direction des Relations Economiques Extérieures (2000) sur le port de Rotterdam ainsi que le mémoire de Master que nous avons réalisé en 2005 (Franc, 2005) permettent de dresser un panorama de l'état du marché à Rotterdam en 1999 et en 2004 et à Anvers en 2004 (Tableau 24). Cet état des lieux n'est certainement pas complètement exhaustif. Il met toutefois en évidence le fait que de nombreux opérateurs de transport combiné rail-route contrôlent la desserte des deux grands ports du Benelux en 1999 comme en 2004.

**Tableau 24: état des lieux des principaux opérateurs indépendants des compagnies maritimes en charge de la commercialisation de services rail-route au départ de Rotterdam et d'Anvers**

Liaisons avec Rotterdam				Liaisons avec Anvers	
1999		2004		2004	
Opérateur	Destinations	Opérateur	Destinations	Opérateur	Destinations
ECT Venlo	Venlo (Pays-Bas)	ECT Venlo	Venlo (Pays-Bas)	Conliner	Munich (Allemagne)
IFB	Anvers (Belgique)	IFB	Anvers (Belgique)		Rotterdam (Pays-Bas)
Combisales	Graz/Kalsdorf (Autriche)	ICF (Intercontainer Interfrigo)	Malascewice (Pologne)	Hupac	Oleggio (Italie)
NEN Logistics	Athus (Belgique)		Bâle (Suisse)		Bâle (Suisse)
	Muizen (Belgique)	Shortlines	Born (Pays-Bas)		Aarau (Suisse)
	Mouscron (Belgique)	Hupac	Novara* (Italie)		Brescia (Italie)
Wels (Autriche)	Brescia (Italie)		TRW	Dessertes de hub:	
Bettembourg (Luxembourg)	Duisbourg (Allemagne)			Bruxelles (Belgique)	
Leeuwarden (Pays-Bas)	Transfracht	2 navettes vers Allemagne		Cologne (Allemagne)	
Veendam (Pays-Bas)		Conliner		Duisbourg (Allemagne)	Hendaye (France)
Malascewice (Pologne)	ICF (Intercontainer Interfrigo)			Bâle (Suisse)	Wels (Autriche)
Bâle (Suisse)		Zürich (Suisse)	Cologne (Allemagne)	et liaisons vers toutes l'Europe	
Shortlines	Born (Pays-Bas)	Munich (Allemagne)	IFB	Mouscron (Belgique)	
Trailstar N.V	Novara (Italie)	Anvers (Belgique)		Athus (Belgique)	
	Rome (Italie)		Charleroi (Belgique)		
	Vérone (Italie)		Courtrai (Belgique)		
	Varsovie (Pologne)		Zeebrugge (Belgique)		
Anvers (Belgique)	Ferroviasped		?		
Munich (Allemagne)	IRP		?		
Dortmund (Allemagne)					
Mainz (Allemagne)					
Duisbourg (Allemagne)					
Mannheim (Allemagne)					

\* Hupac propose aussi des liaisons vers le Sud de l'Italie depuis Novara

Source : Direction des relations économiques extérieures (2000), Franc (2005) à partir des sites internet des ports et des opérateurs

Même si les opérateurs indépendants alimentent de nombreux terminaux intérieurs, les compagnies maritimes semblent avoir trouvé quelques marchés à desservir. Parmi les services décrits dans le Tableau 24, aucun ne propose de dessertes vers les terminaux de Germersheim, Francfort, Neuss justement touchés par les services ferroviaires dédiés de MSC. Outre Germersheim et Neuss, les terminaux de Melnik (République Tchèque), Bologne ou Padova (Italie) desservis par les trains d'ERS ne sont pas non plus alimentés par les services des opérateurs indépendants.

Les deux ports périphériques, Zeebrugge et Amsterdam, s'inscrivent dans un cadre différent. Même si nous n'avons pu regrouper l'état des services rail-route desservant ces ports, les entretiens qualitatifs menés ont révélé qu'InterFerry Boat (IFB) était le principal opérateur de services rail-route à Zeebrugge tandis qu'à Amsterdam, la faiblesse des volumes conteneurisés et la présence de la voie d'eau n'ont pas contribué au développement de services ferroviaires cadencés. Ce dernier marché est donc pour ainsi dire vierge au moment de l'intervention de NYK en partenariat avec Rail4Chem.

L'élargissement des compétences de l'opérateur de manutention hambourgeois HHLA dès le milieu des années 1990 tend à dissuader les compagnies maritimes à intervenir dans la mise en œuvre de services rail-route. Dès 1991, HHLA acquiert 33% du capital de Polzug, opérateur de transport combiné rail-route reliant Hambourg et la Pologne. HHLA entre ensuite en 1995 à hauteur de 50.1% dans le capital de Metrans qui opère des trains vers la Tchéquie et la Slovaquie, puis fait l'acquisition en 2002 de 50% des parts de Transfracht qui opère des trains dans toute l'Allemagne. Face à un tel contrôle de l'activité ferroviaire, il devient délicat pour un armement d'entrer sur le marché, d'autant que HHLA contrôle la majorité des terminaux hambourgeois<sup>112</sup>. Un représentant de Rail Link nous a confié en 2008 « qu'intervenir dans l'offre de services ferroviaires à Hambourg c'est prendre le risque d'entrer en conflit avec HHLA et de pénaliser l'activité maritime du groupe CMA CGM ».

Les barrières organisationnelles sont moins fortes à Bremerhaven. Pourtant les opérateurs ne manquent pas. Outre Metrans qui dessert aussi Bremerhaven et Eurogate qui contrôle le service Hannibal, Transfracht est extrêmement présent dans la desserte ferroviaire des marchés allemands et autrichiens, Kombiverkehr l'est tout autant sinon plus sur ces mêmes

---

<sup>112</sup> HHLA contrôle à titre d'exemple 72% des volumes manutentionnés dans le port d'Hambourg en 2006 (source : HHLA)

marchés auxquels s'ajoutent le Nord de l'Italie et la Suisse. Pour autant, fort de son ancrage sur le North Sea Terminal, Maersk a été en mesure d'élargir son champ d'action ferroviaire à la desserte du port de Bremerhaven. Il faut dire que ce mode assure d'importants volumes : 43% des trafics d'hinterland du port de Bremerhaven en 2007.

### ***L'accès à l'activité de traction : des contextes différenciés d'un arrière-pays à l'autre***

La possibilité de contrôler l'activité de traction, en plus de celle d'opérateur de transport combiné, est un avantage que les compagnies maritimes mettent souvent en avant. Mais, l'euphorisation de la politique du rail a conduit à une multiplication des cas de figure et formes organisationnelles retenues (Crozet, 2004). Parmi les pays concernés par les principaux flux transitant par la rangée Nord Europe, l'Allemagne et les Pays-Bas sont les premiers à avoir ouvert à la concurrence le marché de la traction ferroviaire ; la Belgique, la France et le Luxembourg ont à l'inverse engagé la mutation de leur système sous la contrainte européenne (Ruby et Zembri, 2009).

Alors qu'historiquement l'Allemagne était opposée à l'ouverture à la concurrence du rail, elle y devient favorable dès la fin des années 1980, autrement dit avant même la parution de la directive 91/440 (Chabalier, 2006). Les Allemands ouvrent le marché de l'exploitation ferroviaire à la concurrence dès 1994, mais c'est réellement à partir de 2001 que les entreprises ferroviaires privées non intégrées (sans infrastructure) prennent leur essor (Slack et Vogt, 2007). On y retrouve sur le marché du conteneur Rail4Chem, TX Logistics, SBB. Les Pays-Bas sont également parmi les premiers pays à libéraliser le transport ferroviaire. En 1998, le premier nouvel entrant, Shortlines, créé à l'initiative du port de Rotterdam, entre sur le marché<sup>113</sup>. Il sera suivi par Dillen&Lejeune Cargo (DLC), Rail4Chem Benelux BV (tous deux en 2003), Rotterdam Rail Feeding (2005), Veolia Cargo Nederland (2006), B-Cargo (2007). Le nouvel entrant le plus récent est Fret SNCF pour le compte de Naviland Cargo<sup>114</sup>. A la suite de ces entrées progressives de tractionnaires privés, la compagnie ferroviaire historique NS Cargo, devenue Railion NL en 1999, perd 25 % de parts de marché sur l'ensemble du trafic fret entre 1998 et 2007<sup>115</sup> (Vogt, 2007). En revanche, la SNCF (en France) comme la SNCB (en Belgique) maintiennent leur position monopolistique plus longtemps que Railion NL. Veolia Cargo, première compagnie ferroviaire à concurrencer la

---

<sup>113</sup> Le port de Rotterdam se retirera au début des années 2000 du capital de Shortlines.

<sup>114</sup> Fret SNCF est tractionnaire sur les liaisons Rotterdam-Lyon pour le compte de sa filiale Naviland Cargo depuis le 11 Juin 2007.

<sup>115</sup> Nous n'avons pu avoir accès au pourcentage pour le seul transport de conteneurs.

SNCF sur la traction ferroviaire de conteneurs, met en place son premier train entre Marseille et Ludwigshafen le 13 décembre 2006, soit plus de quatre ans après qu'ERS Railways a tractionné son premier train en Allemagne.

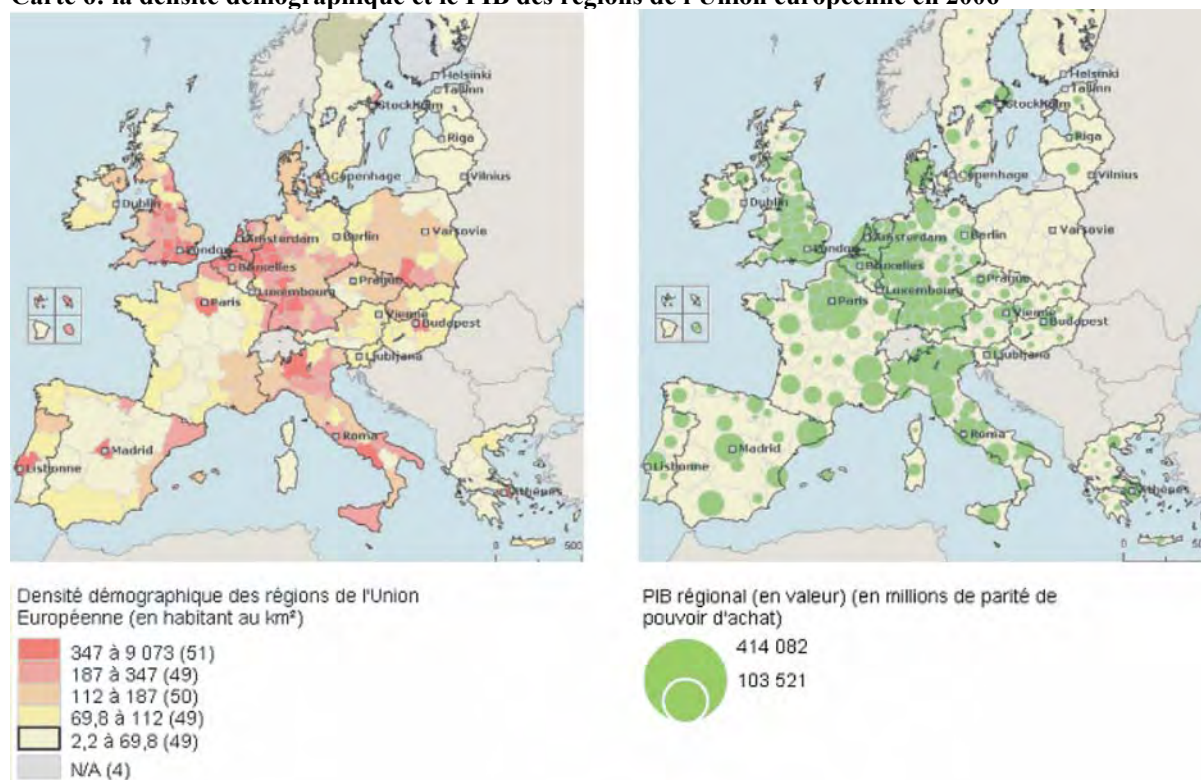
En creux, les compagnies maritimes, auparavant soumises à un cadre standardisé et contraignant reposant sur l'impossibilité de contourner Intercontainer et les compagnies ferroviaires nationales, sont dorénavant confrontées à des situations variées d'un territoire à l'autre. Cela se traduit concrètement par une immixtion différenciée des armements dans l'activité ferroviaire.

### **1.2.2.3. Composition géoéconomique des arrière-pays : des cas de figure différents**

L'inégale facilité avec laquelle les armements développent des services en *carrier haulage* a été soulignée précédemment. Contrôler d'importants volumes par le biais de l'organisation du transport terrestre est un préalable facilitant le remplissage des services rail-route que les armements mettent en œuvre. Néanmoins, pour remplir ces services massifiés, encore faut-il que la densité des volumes se retrouve aux deux extrémités de la liaison ferroviaire. Cela suppose, d'une part que l'aire de marché autour du terminal intérieur desservi par le rail soit suffisamment génératrice de fret, d'autre part que le trajet ferroviaire soit suffisamment long pour compenser les surcoûts des manutentions supplémentaires et de la desserte routière terminale générés par le mode combiné par rapport à un service « tout route » (Niérat, 1997).

Or, les sept ports étudiés ne sont pas, loin de là, sur un pied d'égalité. Plus ou moins bien placés pour desservir les zones les plus denses en habitant au km<sup>2</sup> et en richesse produite (voir Carte 6), les ports s'appuient sur des arrière-pays dont les caractéristiques géoéconomiques sont différemment (dé)favorables à la territorialisation des armements par le rail.

Carte 6: la densité démographique et le PIB des régions de l'Union européenne en 2006



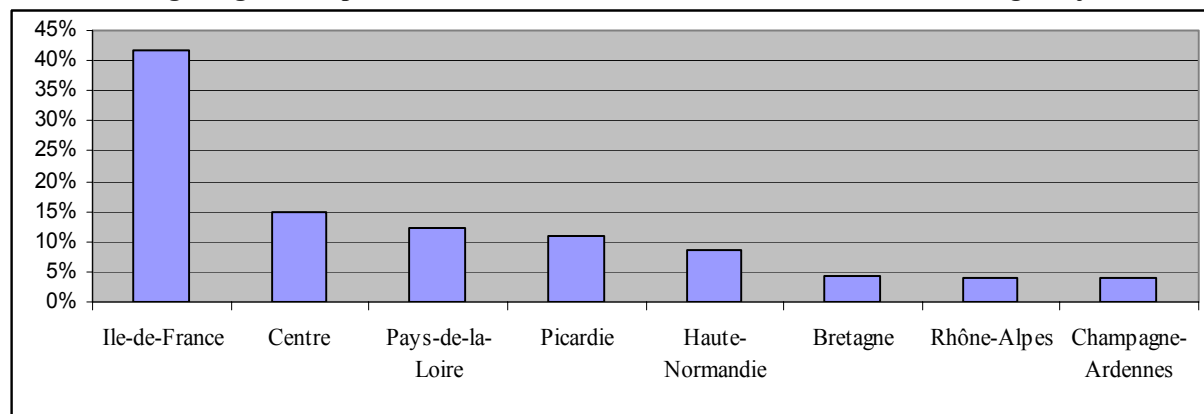
Source : DIACT. 2006 / observatoire des territoires / Eurostat

### *L'arrière-pays havrais : concentré en Ile-de-France et diffus ailleurs*

Le port génère un trafic modeste – de 900 000 TEU en 1994 à 2 150 000 TEU en 2004 – comparativement aux grands ports de la rangée Nord Europe. Ces volumes alimentent un arrière-pays dont les contours sont toujours délicats à dessiner. Plusieurs travaux s’y sont attaqués. On retient la contribution de Charlier (1986) qui montre que l’arrière-pays havrais pour le trafic de conteneurs F.C.L se trouve à l’ouest d’une ligne allant de la Picardie à l’Aquitaine englobant la grande région parisienne, seule aire dense et fortement génératrice de fret. La région lyonnaise attire également un trafic non négligeable, mais cet arrière-pays est sensiblement capté par Marseille/Fos et Anvers (Debrie et Guerrero, 2008 ; Gouveral et al, 2009).

D’après les volumes de MSC en *carrier haulage* dans l’arrière-pays havrais, l’Ile-de-France est de loin la région la plus génératrice de fret (Tableau 25).

**Tableau 25: régions générant plus de 3% des volumes de MSC Le Havre en *carrier haulage* en juillet 2006**



Source : élaboration propre à partir de données recueillies par l'auteur chez MSC

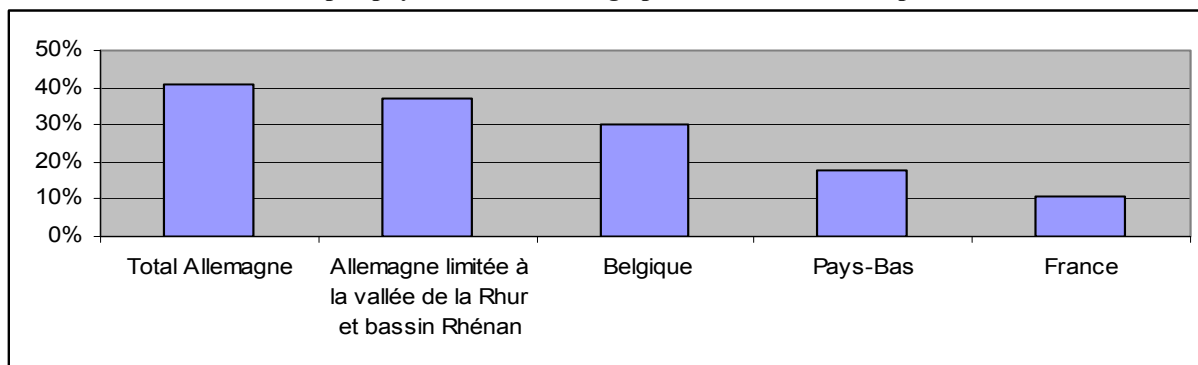
Dans ces conditions, qui s'ajoutent aux caractéristiques institutionnelles et organisationnelles du transport ferroviaire en France, seule la desserte de l'Ile-de-France semble permettre de réellement massifier les flux. Or, sur ce marché, le rail se trouve en concurrence directe avec la voie d'eau.

### ***Les arrière-pays des ports du Benelux : de bons réceptacles pour accueillir la territorialisation des armements par le rail***

Les représentants des compagnies maritimes desservant les ports de Zeebrugge, Anvers, Rotterdam et Amsterdam que nous avons rencontrés insistent tous sur la concurrence que se livrent les armements pour desservir le marché rhénan. Le Nord et l'Est de la France semblent plutôt desservis depuis Zeebrugge et Anvers, l'Est et le Sud de la vallée du Rhin par Amsterdam et surtout Rotterdam, eux-mêmes en compétition avec les deux grands ports allemands : Bremerhaven et Hambourg.

Bien que fortement structurée autour des transitaires, l'intervention des armements dans l'offre de services rail-route depuis Anvers n'est pas impossible. Comme le résume le Tableau 26 rendant compte de la répartition par pays des volumes traités en *carrier haulage* par MSC depuis le port d'Anvers, le bassin rhénan constitue la zone clé sur laquelle d'importants volumes, à transporter suffisamment loin du port, peuvent être contrôlés en *carrier haulage*.

**Tableau 26: Volumes traités par pays en *carrier haulage* par MSC Anvers en septembre 2006**



Source : élaboration propre à partir de données recueillies par l'auteur chez MSC

Par conséquent, en mettant en œuvre quelques navettes ferroviaires comme le fait MSC qui dessert Germersheim, Neuss et Francfort, un armement peut parvenir à « quadriller » la vallée de la Ruhr et le bassin Rhénan<sup>116</sup>.

Le port de Rotterdam, en tant que premier port à conteneurs en Europe et porte d'entrée naturelle et historique du marché rhénan, constitue également un point d'ancrage à partir duquel les plus grands armements peuvent disposer de suffisamment de volumes pour mettre en œuvre des services rail-route. Quant à Zeebrugge et Amsterdam, ils ont l'avantage, comme Anvers et Rotterdam, d'être des portes d'entrée potentielles pour desservir les terminaux intérieurs localisés au cœur de la vallée de la Ruhr et du bassin Rhénan. Reste à trouver des compagnies maritimes prêtes à relever le défi du B/L pour déployer des réseaux susceptibles de réorienter les flux par ces ports.

### ***Les arrière-pays de Bremerhaven et Hambourg : des marchés a priori adaptés au rail***

Comme le prouve la part modale du rail qui, en 2007, atteint 30 % à Hambourg et 43 % à Bremerhaven<sup>117</sup>, les caractéristiques géoéconomiques des arrière-pays de ces deux ports se prêtent particulièrement bien au développement du transport combiné rail-route.

Alors que 40% des volumes conteneurisés à Hambourg sont générés par le trafic local et essentiellement contrôlés par les transitaires, le trafic local du port de Bremerhaven représente

<sup>116</sup> La Belgique et les Pays-Bas génèrent également d'importants volumes, mais la distance étant réduite, le mode ferroviaire peine à s'imposer. Depuis et vers la France, les flux sont répartis dans neuf régions (Alsace (29%), Nord Pas-de-Calais (28%), Lorraine (16%), Champagne-Ardenne (13%), Ile-de-France (7%), Picardie (4%), Pays de la Loire (3%), Franche-Comté (1%), Bourgogne (0.4%)). Il n'est donc pas aisé de massifier les flux pour desservir ces régions. Le transport ferroviaire peine à trouver une place d'autant que l'Alsace et le Nord Pas-de-Calais sont desservis également par la voie d'eau.

<sup>117</sup> Source : autorités portuaires



seulement 10% des volumes du port<sup>118</sup>. Néanmoins, héritage de son appartenance au réseau des places de la Hanse, Hambourg est depuis plusieurs siècles une plaque tournante reliée à un arrière-pays éloigné, comprenant les grandes régions industrielles allemandes émettrices de trafic (Ruhr, Dresde, Bavière, Bade-Wurtemberg, etc.) auxquelles s'ajoutent les régions et Etats d'Europe centrale (Debie et al. 2005). De fait, dans cet arrière-pays éloigné, partagé d'ailleurs avec Bremerhaven, l'emploi du transport combiné rail-route fait sens. La part de marché de ce mode atteint d'ailleurs 70% pour les dessertes des deux grands ports allemands au-delà de 200 km. Les armements peuvent donc intervenir dans la mise en œuvre de services ferroviaires mais les caractéristiques organisationnelles que nous avons décrites précédemment se révèlent déterminantes.

#### **1.2.2.4. Bilan sur la perméabilité des territoires à l'intervention des armements sur le marché du transport combiné rail-route**

Les évolutions institutionnelles et les répercussions organisationnelles combinées aux principales caractéristiques géoéconomiques de ces territoires les rendent différemment perméables à l'intervention des compagnies maritimes dans la mise en œuvre de services rail-route. Si les ports hollandais et allemands apparaissent dans un premier temps (1994-1999) comme les meilleurs bases de lancement de services rail-route pour les armements, les caractéristiques organisationnelles à Hambourg ou celle géoéconomiques à Amsterdam ne se prêtent pas à ce type d'exercice. C'est donc depuis Rotterdam et Bremerhaven que le terreau semble le plus propice à ce type d'ancrage dès le milieu des années 1990. Ces deux ports conservent une longueur d'avance en 2004 sur les autres ports, même si la propension des ports d'Anvers, Zeebrugge et du Havre à accueillir des comportements de territorialisation sur le rail se renforce entre 1999 et 2004. Les premiers services ferroviaires privés alimentent le port anversoise. A Zeebrugge, il en va potentiellement de même à Zeebrugge mais si l'intervention des armements sur terre dépend entre autres de leur capacité à émettre des « B/L Zeebrugge » ; il en va de même à Amsterdam. Quant à l'alimentation par le rail de l'arrière-pays havrais, elle est longtemps restée cantonnée aux opérateurs dépendants de la SNCF et les aires suffisamment génératrices de fret apparaissent relativement restreintes.

---

<sup>118</sup> « German ports' intermodal stretch », containerisation international, July 1996, pp. 74-77.

**Tableau 27: Comparaison de la perméabilité du marché du transport combiné rail-route en fonction des caractéristiques des territoires**

Ports	Caractéristiques	Élément étudié	Années		
			1994	1999	2004
Le Havre	Institutionnelles	Opération transport combiné	Intervention possible en théorie mais forte dépendance des opérateurs à la SNCF		
		Traction	Intervention impossible car monopole SNCF		Possible sur liaisons internationales, pas sur national
	Organisationnelles	Opération transport combiné	CNC incontournable	CNC et LHS sur le marché	Essoufflement de la CNC
		Traction	Voir caractéristiques institutionnelles		
	Géoéconomiques	Orientation <i>carrier</i> ou <i>merchant haulage</i> ?	Plutôt, "port-couloir", <i>carrier haulage</i> environ 30% (pas d'infos sur les variations)		
		Points de concentration dans l'arrière-pays?	Essentiellement la région parisienne		
Zeebrugge	Institutionnelles	Opération transport combiné	Intervention possible en théorie mais forte dépendance des opérateurs à la SNCB		
		Traction	Intervention impossible car monopole SNCB		Possible sur liaisons internationales, pas sur national
	Organisationnelles	Opération transport combiné	Interferry Boats incontournable		Ouverture du marché
		Traction	Voir caractéristiques institutionnelles		
	Géoéconomiques	Orientation <i>carrier</i> ou <i>merchant haulage</i> ?	Plutôt <i>carrier haulage</i> , car faiblesse du tissu de transitaires (pas d'infos sur les chiffres)		
		Points de concentration dans l'arrière-pays?	A priori la vallée de la Ruhr et le bassin Rhénan si B/L autres que Anvers		
Anvers	Institutionnelles	Opération transport combiné	Intervention possible en théorie mais forte dépendance des opérateurs à la SNCB		
		Traction	Intervention impossible car monopole SNCB		Possible sur liaisons internationales, pas sur national
	Organisationnelles	Opération transport combiné	Interferry incontournable		Ouverture du marché
		Traction	Voir caractéristiques institutionnelles		
	Géoéconomiques	Orientation <i>carrier</i> ou <i>merchant haulage</i> ?	Plutôt <i>merchant haulage</i> (environ 75 à 80%), logique de "port-logistique"		
		Points de concentration dans l'arrière-pays?	Arrière-pays multi-polaire avec des marchés fortement générateurs de fret dans la vallée de la Ruhr et bassin rhénan		
Rotterdam	Institutionnelles	Opération transport combiné	Intervention possible		
		Traction	Intervention impossible car monopole NS	Entrée possible car Railion NL mis en concurrence	
	Organisationnelles	Opération transport combiné	Intervention possible		
		Traction	Intervention possible		
	Géoéconomiques	Orientation <i>carrier</i> ou <i>merchant haulage</i> ?	Port de <i>carrier haulage</i> (environ 70%), logique de "port-couloir"		Part du <i>carrier haulage</i> diminue et tombe à 30%
		Points de concentration dans l'arrière-pays?	Arrière-pays multi-polaire avec des marchés fortement générateurs de fret dans la vallée de la Ruhr et bassin rhénan		
Amsterdam	Institutionnelles	Opération transport combiné	Idem Rotterdam		
		Traction	Idem Rotterdam		
	Organisationnelles	Opération transport combiné	Pas d'opérateur en place		
		Traction	Pas d'entreprise ferroviaire sur le marché		
	Géoéconomiques	Orientation <i>carrier</i> ou <i>merchant haulage</i> ?	Pas assez de volumes		
		Points de concentration dans l'arrière-pays?	A priori la vallée de la Ruhr et le bassin Rhénan si trafic et B/L autre que Rotterdam		
Bremerhaven	Institutionnelles	Opération transport combiné	Intervention possible		
		Traction	Intervention impossible car monopole DB	Entrée possible car Railion (ancienne DB) mis en concurrence	
	Organisationnelles	Opération transport combiné	Intervention possible mais forte présence sur le marché des filiales de Eurogate, de Transfracht		

		Traction	Voir caractéristiques institutionnelles	
	Géoéconomiques	Orientation <i>carrier</i> ou <i>merchant haulage</i> ?	Port de <i>carrier haulage</i> , logique de "port-couloir"	
		Points de concentration dans l'arrière-pays?	Arrière-pays multi-polaire avec des marchés fortement générateurs de fret en Allemagne du Sud et en Europe de l'Est	
Hambourg	Institutionnelles	Opération transport combiné	Intervention possible	
		Traction	Intervention impossible car monopole DB	Entrée possible car Railion (ancienne DB) mis en concurrence
	Organisationnelles	Opération transport combiné	Intervention possible mais forte présence des filiales de HHLA	
		Traction	Voir caractéristiques institutionnelles	
	Géoéconomiques	Orientation <i>carrier</i> ou <i>merchant haulage</i> ?	Port plutôt de <i>merchant haulage</i>	
		Points de concentration dans l'arrière-pays?	Arrière-pays multi-polaire avec des marchés fortement générateurs de fret en Allemagne du Sud et en Europe de l'Est	

Source : élaboration propre

### 1.2.3. Le transport fluvial : une activité dépendante des caractéristiques organisationnelles et géoéconomiques des territoires

Le transport fluvial de conteneurs n'a pas connu de changements institutionnels au cours des dernières années. Ce sont les conditions organisationnelles et géoéconomiques qui conditionnent la pénétrabilité des marchés de la voie d'eau sur le Rhin, la Seine et l'Elbe.

Le marché rhénan, malgré des volumes portuaires considérables à Anvers et Rotterdam, demeure imperméable à la tendance générale d'intervention des compagnies maritimes dans la mise en œuvre des maillons terrestres. Au Havre, à l'inverse, comme nous l'avons souligné dans le précédent chapitre, Maersk, MSC et la CMA CGM interviennent dans l'offre de services fleuve-route. Quels sont les éléments favorisant l'immixtion des armements sur le marché séquanais et pas sur le marché rhénan ?

Pour répondre à cette question, une double analyse mérite d'être menée. Elle repose d'une part sur un examen des acteurs en présence sur chacun des marchés, d'autre part sur une analyse spatiale de la desserte fluviale de ces deux voies navigables.

#### 1.2.3.1. Caractéristiques organisationnelles : un marché structuré sur le Rhin et naissant sur la Seine

Pour comprendre pourquoi les armements ne s'immiscent pas au sein du transport rhénan, un rapide retour historique sur la structuration de ce marché s'impose. Après avoir émergé en

1968, le transport de conteneurs sur le Rhin prend son essor au cours des années 1970 sous l'impulsion de la croissance des flux maritimes comme souligné dans le chapitre 4. Apparaissent alors les grandes compagnies fluviales qui conserveront longtemps la mainmise sur le transport rhénan : Combine Container Service et Alcotrans Container Line en 1975, Rhinecontainer et Frankenbach en 1978 (Zurbach, 2005).

La rationalisation de l'exploitation des différents segments du Rhin – Rhin supérieur, moyen et inférieur – préside alors au développement de « groupements de transports » qui mettent leurs moyens en commun, à l'image des consortiums maritimes. Des convois fluviaux à grande capacité sont mis en service. Afin de renforcer leur position sur les axes qu'elles maîtrisent, les compagnies de transport fluvial signent des accords de coopération avec les entreprises de manutention des terminaux intérieurs desservis (Notteboom et Wu, 2006). Entre 1980 et 1987, pas moins de 20 terminaux intérieurs sont créés à l'initiative des transporteurs fluviaux qui voient dans le développement de leurs propres terminaux une manière de garantir le succès de leurs lignes fluviales (Notteboom et Konings, 2004). Le nombre de terminaux intérieurs se multiplie de fait le long du Rhin.

Au cours des années 1990, quelques grands transitaires logisticiens s'invitent sur le marché rhénan: Wincanton en 1990 via l'achat du manutentionnaire Rhenania Intermodal GmbH qui possède la compagnie de transport de conteneurs Rhinecontainer ; le groupe Rhenus en 1995 par l'acquisition de Combined Container Service et d'Alpina Container Line ; Imperial Holding Logistics<sup>119</sup> en 1998 en acquérant le transporteur fluvial Alcotrans Container Line. Ces trois grands transitaires contrôlent 70% des volumes conteneurisés sur le Rhin (Zurbach, 2005). En offrant des services port à porte et porte à porte, en possédant des filiales de transport fluvial et en signant des accords de coopération avec les manutentionnaires fluviaux de la plupart des terminaux intérieurs le long du Rhin, ces groupes maîtrisent un marché que les compagnies fluviales ont auparavant contribué à verrouiller.

L'année 1994 marque le renouveau du transport fluvial de conteneurs en France. Sur la Seine, la société de transport combiné fleuve-route LogiSeine est créée. Ce groupement d'intérêt économique rassemble un armement fluvial – la Compagnie Fluviale de Transport (CFT) – un opérateur de terminaux havrais – Terminaux de Normandie – et la société gestionnaire des

---

<sup>119</sup> Logisticien, mais aussi Non Vessel Operating Common Carrier entre Asie, Europe et Amérique.

plates-formes de Gennevilliers et de Bonneuil – Paris Terminal SA. Dès sa création, LogiSeine met en place une offre de services intégrant d'une part l'acheminement fluvial sur la Seine entre Gennevilliers, Rouen et Le Havre, et d'autre part l'organisation des pré- et post-acheminements routiers entre les terminaux intérieurs et les clients chargeurs. Sa montée en charge est progressive, avec une croissance de 30% par an. Sur la Seine, la taille des convois et la fréquence des navettes s'intensifient entre 1994 et 2001 : d'un aller/retour (a/r) par semaine en 1994 entre Gennevilliers et Le Havre lors la mise en place du service par LogiSeine, la fréquence est passée à 3 a/r en 2001. Les compagnies maritimes utilisent de plus en plus fréquemment les services de LogiSeine qui reste en position de monopole, sans pour autant verrouiller le marché.

La motivation des armements à s'investir dans l'offre de services sur la Seine s'explique également par leur volonté de remplir leurs très gros navires à la suite des investissements qu'elles ont consentis pour être présentes sur les terminaux havrais. Le transport combiné leur offre la possibilité de tirer les prix terrestres vers le bas en jouant sur la massification des flux sur la partie fluviale. Pour elles, il s'agit d'accroître leurs parts de marché sur la région parisienne, hinterland principal et immédiat du port du Havre. La CMA CGM, Maersk et MSC sont actuellement dans une phase de concurrence féconde sur la partie terrestre où ils renforcent leurs positions au détriment des concurrents (Frémont et Franc, 2008).

### **1.2.3.2. Caractéristiques géoéconomiques : des dessertes multipolaires sur le Rhin et concentrées sur la Seine**

L'accès au marché du transport fleuve-route pour les compagnies maritimes est conditionné par la structure spatiale de l'arrière-pays à desservir par la voie d'eau. Plus ce marché est multipolaire, plus il est difficile pour un armement seul de concurrencer les opérateurs de transport combiné qui sont indépendants des compagnies maritimes.

Pour être compétitif face à l'offre de ces opérateurs, le service de la compagnie maritime doit proposer un prix et un *transit time* au moins équivalent à celui des opérateurs en place. Pour être compétitif en prix, l'armement doit développer un service massifiant les flux tout autant que la concurrence. Il faut donc utiliser des convois fluviaux de grande taille. Pour être compétitif sur le *transit time*, le service de l'armement ne doit pas desservir trop de terminaux intérieurs car chaque arrêt est consommateur de temps. Par conséquent, l'armement doit

pouvoir générer d'importants volumes (grands convois fluviaux à remplir) vers un nombre délimité de terminaux intérieurs.

Or, à titre d'exemple, les volumes en *carrier haulage* de l'armement MSC empruntant le Rhin depuis et vers Anvers en 2006 transitent par pas moins de 14 terminaux intérieurs. Comment intervenir sur le marché de la voie d'eau dans ces conditions ? La première solution consiste à décomposer les services fluviaux comme le font les opérateurs existants en au moins 3 marchés distincts. Cela suppose toutefois de contrôler suffisamment de volumes sur chaque marché pour mettre en place des navettes fréquentes et à grand gabarit. La seconde solution implique une réduction du nombre de terminaux desservis et la prise en charge des surcoûts générés par l'accroissement de distance routière pour desservir les clients. Comme nous l'a confié un responsable de MSC, la première solution n'est pas envisageable car les volumes ne sont pas suffisants et la seconde coûterait trop cher à mettre en œuvre. Finalement, MSC dessert le port d'Anvers avec des trains dédiés de 80 TEU plus faciles à remplir que des barge de plusieurs centaines de TEU.

A l'inverse, MSC alimente seulement deux terminaux sur la Seine en 2006. Les volumes sont concentrés à Gennevilliers et Rouen. L'armement peut donc déployer des services à la fois cadencés et de taille suffisante pour rentabiliser son activité et concurrencer les offres de LogiSeine, RSC et Maersk également concentrées sur ces deux marchés.

### **1.2.3.3. La Seine et l'Elbe : un destin identique ?**

D'un point de vue organisationnel, le parallèle avec la desserte du port du Havre est saisissant. Comme sur la Seine où LogiSeine est en situation monopolistique de 1994 à 2004, la DBR est le seul opérateur fleuve-route sur l'Elbe depuis la mise en œuvre de ses premiers services en 1996. Les volumes transportés sur les deux fleuves sont comparables : la desserte du Havre génère 80 000 TEU sur la Seine en 2004, celle d'Hambourg 75 000 sur l'Elbe (Lefort, 2007).

En revanche, le type de marché desservi – une grande capitale comme Paris sur la Seine, des villes de taille moyenne comme Magdebourg, Torgau, Dresde, Riesa sur l'Elbe – et surtout les problèmes de navigation directement liés à l'état de l'infrastructure éloignent les compagnies maritimes de la desserte fluviale du port d'Hambourg (voir Annexe 6). Les compagnies maritimes que nous avons rencontrées à Hambourg – MSC, Hapag Lloyd, Hamburg Süd,

CMA CGM – n’émettent absolument pas la volonté de s’investir. Elles utilisent même très peu la voie d’eau pour l’acheminement de leurs volumes en *carrier haulage* et n’ont même pas développé de dépôts de vides au sein des ports intérieurs le long de l’Elbe<sup>120</sup>.

La desserte fluviale de Bremerhaven connaît les mêmes limites que celle d’Hambourg. Le marché y est encore moins développé qu’à Hambourg et les compagnies maritimes n’envisagent pas non plus pour l’instant de s’immiscer dans l’activité fluviale.

#### 1.2.3.4. Bilan sur la perméabilité des territoires à l’intervention des armements sur le marché du transport combiné fleuve-route

Comme nous l’avons déjà souligné, la desserte fluviale du port de Zeebrugge est contrainte par des limites d’infrastructure. Quant au port d’Amsterdam, il est potentiellement particulièrement bien adapté aux évacuations fluviales, mais les limites organisationnelles et géoéconomiques soulignées dans le cas de la desserte des ports d’Anvers et Rotterdam se posent de la même manière. Les conditions géoéconomiques ne se prêtent pas bien à l’intervention des armements sur l’Elbe. Au final, la Seine semble être le seul marché sur lequel les caractéristiques organisationnelles et géoéconomiques apparaissent être remplies pour la territorialisation des compagnies maritimes. Le Tableau 28 récapitule ces différents éléments.

**Tableau 28: Comparaison de la perméabilité des marchés du transport combiné fleuve-route en fonction des territoires**

Ports	Caractéristiques	Années		
		1994	1999	2004
Le Havre	Organisationnelles	Création de LogiSeine	LogiSeine en situation de monopole, armements utilisent la voie d’eau en <i>carrier haulage</i>	LogiSeine en situation de monopole; concurrence entre les trois grands armements pour les trafics parisiens
	Géoéconomiques	Des volumes portuaires qui croient, concentration des marchés		
Zeebrugge	Organisationnelles	Marché très limité car problème de gabarit de l’infrastructure		
	Géoéconomiques			
Anvers et Rotterdam et Amsterdam	Organisationnelles	Marché déjà structuré autour de quelques acteurs		
	Géoéconomiques	Marché multipoints difficile à pénétrer		
Bremerhaven et Hambourg	Organisationnelles	Marché inexistant	DBR en position de monopole	
	Géoéconomiques	Marché dispersé et infrastructure peu fiable		

Source : élaboration propre

<sup>120</sup> Source : Entretien au Port de Riesa (port intérieur sur l’Elbe), Juin 2007.

### 1.3. Principaux enseignements

La rangée Nord Europe, unité géographique de base du système portuaire, renferme une diversité de territoires d'autant plus marquée que les barrières institutionnelles qui, jusqu'au milieu des années 1990, imperméabilisaient les ports et arrière-pays des velléités d'ancrage des armements, font dorénavant partie d'une histoire commune révolue. Les principales barrières institutionnelles levées, le paysage apparaît soudain contrasté. Certains territoires apparaissent particulièrement enclins à partager leur destin avec celui de compagnies maritimes aspirant à développer des comportements d'ancrage. Ainsi, le Tableau 29 dresse un état des lieux de l'évolution dans le temps de la perméabilité des différentes activités étudiées au sein des différents territoires pris en considération.

**Tableau 29: évolution dans le temps de la perméabilité des territoires à la territorialisation des armements**

		Le Havre	Zeebrugge	Anvers	Rotterdam	Amsterdam	Bremerhaven	Hambourg
1994	Terminaux portuaires							
	Transport rail-route							
	Transport fleuve-route							
1999	Terminaux portuaires							
	Transport rail-route							
	Transport fleuve-route							
2004	Terminaux portuaires							
	Transport rail-route							
	Transport fleuve-route							

Légende:

	Activité pas ou peu perméable à l'intervention des armements
	Activité moyennement perméable à l'intervention des armements
	Activité perméable à l'intervention des armements

**Source : élaboration propre**

En comparant le Tableau 29 avec la Figure 24 (début de ce chapitre), il apparaît clairement que les caractéristiques des territoires influent directement sur le déclenchement des comportements de territorialisation. Rares sont les ports et arrière-pays propices à la territorialisation et qui n'ont pas été investis par les armements. Autrement dit, une fois que les caractéristiques de l'industrie maritime se prêtent à l'intervention des armements sur terre et que, dans le même temps, les territoires évoluent dans un sens favorisant cette intervention, il y a pour ainsi dire inévitablement des armements qui se territorialisent.

Par ailleurs, la comparaison du Tableau 29 et de la Figure 24 montre bien que rares sont les comportements de territorialisation prenant forme sur les activités que nous avons qualifiées



de « difficilement perméables à la territorialisation des armements ». Cela tend à confirmer une des conclusions du chapitre 4 : lorsque les conditions territoriales ne sont pas réunies, se territorialiser de manière pérenne est un exercice pratiquement impossible pour les armements.

## **2. Des armements inégalement capables et enclins à se territorialiser**

Seules quatre compagnies maritimes – Masersk, MSC, CMA CGM et NYK – ont mis en œuvre des comportements de territorialisation. La majorité des compagnies maritimes ne sont donc pas impliquées dans ces processus bien que les territoires s’y prêtent de plus en plus. Comment expliquer cet état de fait ?

Comme pour l’étude de la propension des territoires à servir de réceptacles à la territorialisation des armements, nous nous sommes appuyé sur des entretiens – au total dix-huit (voir liste en Annexe 7) – auprès de compagnies maritimes pour comprendre les attributs de celles parvenues à s’enraciner au sein des ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe.

La dynamique temporelle nous semble à nouveau essentielle. La Figure 26 rend compte de l’évolution chronologique des différents processus de territorialisation étudiés. D’évidence, les premiers armements à se territorialiser sont ceux qui aujourd’hui sont les plus impliqués sur terre : Maersk et MSC sont les « pionniers » de la territorialisation et s’impose dans trois des quatre principaux ports de la rangée, à savoir Rotterdam et Bremerhaven pour l’armement danois, Anvers pour l’armement italo-suisse. Bien qu’étant dans une position de « suiveur », la CMA CGM joue « dans la cour des grands » en développant, au Havre, un comportement que nous avons qualifié de *territorialisation principale* et en étant, comme nous l’avons vu dans le chapitre 5, au moins aussi territorialisée dans l’arrière-pays européen que MSC. En braquant le projecteur simultanément sur Maersk, MSC et la CMA CGM, nous verrons que ces « pionniers » et ce « suiveur » renferment des attributs communs ainsi que quelques différences expliquant l’écart temporel de leur ancrage sur terre. L’armement japonais NYK, qui joue un rôle de « suiveur » particulièrement discret du fait de son ancrage tardif à Amsterdam et dans la desserte ferroviaire de Rotterdam, sera étudié dans un second temps. Enfin, les raisons de la non-intervention des alliances, d’Hapag Lloyd, Hamburg Süd et des armements asiatiques sur terre seront également discutées.

**Figure 26: La territorialisation de Maersk, MSC, CMA CGM et NYK et le lien entre terminaux portuaires, transport terrestre et terminaux intérieurs**

		1994	1995	...	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Maersk	Le Havre												Barges dédiées	<b>Terminal Porte Océane</b>		
	Zeebrugge												<b>APM Terminal</b>	ERS Railways	<i>Neuss Terminal</i>	
	Rotterdam	ERS					<b>APM Delta Terminal</b>	ERS Railways								
	Bremerhaven					<b>North Sea Terminal</b>	BoxXpress	ERS Railways								
	Hambourg	BoxXpress														
MSC	Le Havre	<b>Terminal de l'Océan</b>							Barges dédiées							
	Anvers	Trains dédiés auprès IFB puis DLC							<b>MSC Home Terminal</b>							
	Bremerhaven	<b>MSC Gate</b>														
CMA CGM	Le Havre							Rail Link	<b>PortSynergy sur Terminal de l'Europe</b>	RSC			<b>Terminal de France</b>			
	Zeebrugge												<b>CHZ Terminal</b>	Rail Link	<i>D3T (Duis-bourg)</i>	
	Anvers	Rail Link														
	Rotterdam											Rail Link				
	Hambourg	Rail Link														
NYK	Rotterdam	Trains dédiés														
	Amsterdam											<b>Ceres Paragon Terminal</b>	Trains dédiés	<i>D3T (Duis-bourg)</i>		

Légende:

**En gras: terminaux portuaires dédiés**

En caractère normal: intervention dans transport terrestre

En italique: intervention dans terminaux intérieurs

**Source : élaboration propre**

## 2.1. Les caractéristiques des trois principaux armements territorialisés en Europe : Maersk, MSC, la CMA CGM

Au cours des différentes rencontres avec les représentants de Maersk, de MSC et de la CMA CGM, les raisons les rendant capables de co-construire des ressources spécifiques – terminaux dédiés, services terrestres, terminaux intérieurs sur terre – ont à maintes reprises été abordées. Il en ressort que les volumes, la croissance, l'indépendance et la culture d'entreprise de ces trois groupes constituent les principales raisons pour lesquelles ils ont pu s'enraciner au sein des principaux ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe.

### 2.1.1. L'effet volumes

La capacité statique de la flotte des navires des armements est un premier élément participant à la dynamique temporelle de l'intervention des armements dans la mise en œuvre de la chaîne porte à porte. Comme le souligne le Tableau 30, Maersk, MSC et la CMA CGM qui s'installent progressivement en tête de la hiérarchie des armements entre 1994 et 2004, adossent leur ancrage terrestre à d'importantes capacités maritimes.

**Tableau 30: Evolution de la hiérarchie des armements établie sur la base de la capacité statique des navires**

1994			1999			2004			2009		
Rang	Armateur	Capacité (x 1000 TEU)	Rang	Armateur	Capacité (x 1000 TEU)	Rang	Armateur	Capacité (x 1000 TEU)	Rang	Armateur	Capacité (x 1000 TEU)
1	Maersk	186	1	Maersk SL	608	1	Maersk SL	852	1	Maersk	2 042
3	Sea-Land	154	3	MSC	233	2	MSC	641	2	MSC	1474
5	NYK	124	8	NYK	149	4	CMA CGM	356	3	CMA CGM	987
6	P&O	100	12	CMA CGM	126	10	NYK	243	9	NYK	433
10	Nedlloyd	85									
14	MSC	68									
20	CMA	44									

Source: élaboration propre à partir de données de Containerisation International

Note : Maersk SL signifie Maersk Sea-Land.

En 1994, Maersk et ses partenaires Sea-Land, P&O et Nedlloyd impliqués dans la constitution d'ERS cumulent une capacité de plus de 500 000 TEU. Cinq ans plus tard, après le rachat de Sea-Land, Maersk qui s'implique dans le port et l'arrière-pays de Bremerhaven et renforce son ancrage à Rotterdam dispose déjà d'une flotte d'une capacité largement supérieure à 600 000 TEU. Y aurait-il un seuil à partir duquel la territorialisation devient plus aisée ?

Même si MSC et le manutentionnaire anversois HesseNatie se considèrent comme des partenaires depuis le milieu des années 1990, c'est réellement entre 1999 et 2004 que l'armement italo-suisse s'enracine réellement dans les ports d'Anvers, du Havre et de Bremerhaven. Au cours de ces cinq années, la capacité de la flotte de l'armement italo-suisse se rapproche et dépasse la barre des 500 000 TEU.

Le retard de la CMA CGM sur ses concurrents Maersk et MSC s'explique en partie par la position de l'armement français dans la hiérarchie des armements. Alors que Maersk et MSC caracolent en tête dès la fin des années 1990, la CMA CGM n'est en 1999 qu'au 12<sup>ème</sup> rang avec une capacité statique presque deux fois inférieure à celle de MSC et cinq fois inférieure à celle de Maersk. La taille de la flotte s'avère être un bon indicateur des volumes générés par ces armements dans les ports de la rangée Nord Europe car ces derniers constituent des nœuds structurants du réseau maritime de chacun de ces trois *global carriers* (Frémont, 2005).

### **2.1.2. L'effet croissance**

Les trois armements pionniers dans la mise en œuvre des maillons terrestres en Europe, Maersk, MSC et la CMA CGM jouissent d'une croissance exceptionnelle. Alors que la capacité statique de la flotte des vingt premiers armements augmente entre 1994 et 2004 de 11,9% par an, le taux de croissance annuel moyen de Maersk s'établit à 16,4% sur la même période suite en particulier aux rachats de Safmarine et de Sea-Land. La CMA qui s'inscrit également dans une logique d'intégration horizontale – l'amenant à devenir la CMA CGM – « surfe » sur un taux de croissance annuel de 23,3%. A ce jeu de la progression la plus fulgurante, MSC dont la croissance est purement organique est le champion toutes catégories : son taux de croissance annuel entre 1994 et 2004 s'établit au-delà de 25% !

Ces taux de croissance sont avant tout dopés par l'explosion du trafic conteneurisé au départ d'Asie et plus particulièrement de la Chine. Plus que sur terre, c'est en mer que ces géants ont déployé des stratégies innovantes et gagné des parts de marché (Frémont, 2005). Néanmoins, ces armements se trouvent dans une telle dynamique de croissance qu'ils sont obligés d'anticiper pour faire face aux enjeux des mois et années à venir. A cet égard, la sécurisation des escales de navires toujours plus grands et plus nombreux ainsi que la prise en charge de volumes terrestres sans cesse croissants s'avèrent indispensables.

La question du financement de ces nouvelles activités demeure presque secondaire. Pour ces compagnies maritimes en mesure de doubler la capacité de la flotte de leurs navires tous les deux ou trois ans, donc d'acheter et/ou d'affréter des dizaines de porte-conteneurs par an à plus de 100 millions d'euros pièce, les capitaux investis dans des terminaux ou services terrestres demeurent modestes au regard des investissements en navires et conteneurs. L'important, « c'est d'investir dans des activités qui au final permettent au groupe de dégager un avantage concurrentiel ». Nous y reviendrons dans la troisième partie du mémoire.

### **2.1.3. Une capacité à combiner flexibilité et ancrage territorial**

Ces trois armements sont réputés pour leur indépendance par rapport à leur pays, voire à leur continent d'origine. Maersk, MSC et la CMA CGM ne s'inscrivent pas dans la tradition des armements européens nés à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Contrairement par exemple à P&O, Nedlloyd ou Hapag Lloyd, ils n'ont jamais structuré leur organisation sur le commerce extérieur du pays auquel ils sont rattachés, ni même sur celui de leur région d'origine l'Europe (Frémont, 2005).

Plus que leur indépendance géographique, Maersk, MSC et la CMA CGM sont réputés pour leur capacité d'innovation, de flexibilité, d'adaptation au changement, résultat entre autres de leur non inscription dans le système cartellisé des consortiums dans lesquels ont été engluées toutes les grandes compagnies européennes adossées à leur Etat au moment de l'internationalisation de la conteneurisation. Même s'ils appartiennent sur certaines routes aux conférences maritimes ou à certains groupes de discussion mis en place pour réguler les taux de fret maritimes, Maersk, MSC et la CMA CGM s'en éloignent sur d'autres.

Bien qu'ayant construit leur empire sur l'indépendance et la flexibilité, ces trois armements considèrent l'enracinement territorial comme un gage de réussite à une période où le maillon terrestre s'avère décisif. La manière dont chacun de ces trois armements construit cet ancrage au sein des ports et arrière-pays traduit bien l'originalité de chacune de ces firmes. Comme nous le verrons dans le prochain chapitre, l'appréhension des maillons terrestres diffère entre Maersk, MSC et la CMA CGM ; leur positionnement respectif sur les territoires aussi ; leur capacité à développer des comportements de *territorialisation principale, secondaire centrale* et *secondaire périphérique* également.

## **2.2. NYK : un « suiveur » discret**

Au moment où l'armement japonais décide de se territorialiser, les trois grands armements européens contrôlent déjà un certain nombre de terminaux portuaires et de voies d'acheminement terrestres. Ce retard se comprend en appréhendant les volumes, la croissance et la culture d'entreprise de NYK.

L'armement japonais s'inscrit dans la tradition des armements préexistants au moment de l'avènement de la conteneurisation et qui se sont dès les années 1960 regroupés sous forme de consortiums. Suite à l'éclatement de ces derniers en 1994, NYK n'a jamais été en mesure de suivre le rythme de croissance des trois grands armements européens. L'armement japonais ne connaît qu'un taux de croissance de 7% par an entre 1994 et 2004 et rétrograde dans la hiérarchie des armements de la 5<sup>ème</sup> à la 10<sup>ème</sup> place. De fait, la capacité de sa flotte de navires n'a pas été en mesure de concurrencer celle de Maersk, MSC ou de la CMA CGM.

Néanmoins, et c'est un autre élément qui distingue NYK des trois compagnies européennes, l'armement japonais n'est pas indépendant. Il est un membre actif de la Grand Alliance, mais ceci ne l'empêche pas d'être actif depuis de nombreuses années dans l'activité terrestre (transport intermodal aux Etats-Unis) et logistique à travers le monde car c'est une particularité essentielle de sa culture d'entreprise. Les grands chargeurs japonais de NYK entretiennent d'importantes relations avec des destinataires en Europe de l'Est, les responsables de l'armement reconnaissent que : “we originally developed our service in this particular area in line with the demands of our Japanese customers who have clients in Eastern Europe”<sup>121</sup>. En ce sens, les attributs de la firme – inclination historique à intervenir sur terre, dépendance au marché de l'Europe de l'Est – ont conduit NYK sur la voie de la territorialisation.

## **2.3. Les armements asiatiques membres des alliances**

L'intervention de NYK dans la mise en œuvre des maillons terrestres en Europe laisse à penser qu'il n'y a rien d'antinomique entre le fait d'être un armement asiatique membre d'une alliance et le déploiement d'un processus de territorialisation. Comment expliquer alors que

---

<sup>121</sup> « Covering all the angles », Containerisation International, April 2008.

ces alliances soient si peu impliquées dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe ? Pour répondre à cette question, il convient de braquer le projecteur sur les attributs des alliances en 1999 et en 2004<sup>122</sup> : la nationalité des armements impliqués et la capacité totale de chacune des alliances<sup>123</sup> (Tableau 31).

**Tableau 31: Composition des alliances début 1999 et 2004**

Janvier 1999		Janvier 2004			
Armement	Pays d'origine	Armement	Pays d'origine	Part de la capacité de l'armement engagée dans l'alliance en % de la capacité totale (TEU) de l'armement.*	Capacité de l'alliance (1000 TEU)
<b>Grand Alliance</b>		<b>Grand Alliance</b>			
Hapag-Lloyd	Allemagne	Hapag-Lloyd	Allemagne	81,5	677
NYK	Japon	NYK	Japon	57,7	
P&O Nedlloyd	UK/Hollande	P&O Nedlloyd	UK/Hollande	47,2	
OOCL	Hong Kong	OOCL	Hong Kong	76,5	
MISC	Malaisie	MISC	Malaisie	33,4	
<b>New World Alliance</b>		<b>New World Alliance</b>			
APL/NOL	Singapour	APL/NOL	Singapour	73,7	466
Mitsui OSK Lines	Japon	Mitsui OSK Lines	Japon	59,5	
Hyundai	Corée du Sud	Hyundai	Corée du Sud	81,4	
<b>United Alliance</b>		<b>CKYH Alliance</b>			
Hanjin	Corée du Sud	Cosco	Chine	70,6	649
Cho Yang	Asie	K-Line	Japon	77,3	
UASC	Koweït	Yang Ming	Taiwan	60,9	
<b>CYK Alliance</b>		Hanjin	Corée du Sud	69,3	
K-Line	Japon	<b>% d'armements asiatiques</b>	<b>83%</b>		
Yang Ming	Taiwan				
Cosco	Chine				
<b>% d'armements asiatiques</b>	<b>79%</b>				

\* On lit par exemple que Hapag Lloyd affecte 81,5% de la capacité totale de ses navires à la Grand Alliance. N'ayant pu obtenir ces données pour janvier 2004, nous avons pris les valeurs de début 2003 utilisés par Notteboom (2004)

**Source : élaboration propre à partir de Frémont (2005) et Notteboom (2004)**

<sup>122</sup> Nous n'étudions pas la composition des alliances en 1994 car elles sont en pleine période de définition suite à l'éclatement des consortiums.

<sup>123</sup> Nous n'avons pas pu avoir accès pour l'année 1999 à la part de la capacité de chaque armement engagé dans l'alliance en % de la capacité totale de l'armement, mais d'évidence la capacité totale de chaque alliance en 1999 est inférieure à celle de 2004.

Au regard des capacités statiques de la flotte des navires, les alliances n'ont, en 2004, rien à envier à la CMA CGM (356 000 TEU) ou même à MSC (641 000 TEU). Mais, les travaux sur l'usage des réseaux maritimes comme outil de différenciation des armements menés par Frémont (2005) soulignent que les membres des alliances sont plus impliqués que la moyenne des armements dans la desserte maritime des pays asiatiques, et en contrepartie, moins dans la desserte des ports européens. Il convient donc de pondérer les capacités importantes des navires des membres des alliances en tenant compte du fait que l'affectation de ces capacités est très tournée sur l'Asie.

Par ailleurs, comme le met en évidence le Tableau 32, entre 1994 et 2004, aucun armement impliqué dans ces alliances n'est en mesure d'atteindre des taux de croissance annuels équivalents à ceux de Maersk (16.4%), MSC (25.2%) et CMA CGM (23.3%). Par conséquent, la vague de croissance sur laquelle les membres des alliances ont pu s'appuyer est sans commune mesure avec celle que les trois compagnies européennes ont surfé pour venir s'échouer dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe<sup>124</sup>.

**Tableau 32: capacité et taux de croissance des membres des alliances**

		Capacité en 1994 (en milliers de TEU)	Capacité en 2004 (en milliers de TEU)	Taux de croissance annuel de 1994 à 2004
<b>Membres de la Grand Alliance en 2004</b>				
Hapag-Lloyd	Allemagne	64	193	11,7%
NYK	Japon	124	243	7,0%
P&O Nedlloyd*	UK/Hollande	100	413	15,2%
OOCL	Hong Kong	56	219	14,6%
MISC	Malaisie	20	52	10,0%
<b>Membres de la New World Alliance en 2004</b>				
APL/NOL*	Singapour	70	307	15,9%
Mitsui OSK Lines	Japon	88	213	9,2%
Hyundai	Corée du Sud	50	139	10,8%
<b>Membres de la CKYH Alliance en 2004</b>				
Cosco	Chine	146	274	6,5%
K-Line	Japon	80	204	9,8%
Yang Ming	Taïwan	58	180	12,0%
Hanjin	Corée du Sud	85	272	12,3%

\*En 1994, seule la capacité de P&O est prise en compte

\*\*En 1994, seule la capacité d'APL est prise en compte

**Source : élaboration propre à partir de Containerisation International**

<sup>124</sup> Ecrire une thèse est un travail long et fatiguant, ça fait du bien de s'imaginer en vacances !



Certaines des compagnies maritimes impliquées dans ces alliances s'appuient sur des points d'ancrage principaux : Hanjin à Busan, Cosco à Hong Kong et Shanghai, Yangming à Kaohsiung, les armements japonais à Kobe, Nagoya ou Tokyo. En creux, ces armements s'appuient sur un port-pivot naturellement alimenté en volumes car ces armements asiatiques sont le plus souvent les bras armés de grands conglomérats tournés vers l'export.

Par contre, s'enraciner en Europe est un choix risqué. Si le point d'ancrage principal de ces armements en Asie sert de point de passage à une grande partie des volumes exportés, ces derniers sont ensuite dispersés vers les différents continents. Ainsi, quand un membre d'une alliance exporte dix boîtes depuis son port d'attache en Asie, le résidu arrivant dans un port donné de la rangée Nord Europe est généralement inférieur à dix. De plus, cet armement dépend des autres membres de l'Alliance. Ces derniers peuvent pour une raison ou une autre réorienter l'affectation de leurs volumes dans les différents ports européens. La composition de l'alliance peut aussi être amenée à évoluer comme nous avons pu l'observer ces quinze dernières années (Notteboom, 2004a). Dans ces conditions, il n'est pas évident pour les membres des alliances, généralement asiatiques, de s'enraciner dans des ports et arrière-pays européens ne constituant pas le point d'ancrage originel de leur réseau maritime.

#### **2.4. Hapag Lloyd, Hamburg Süd et les armements asiatiques : les absents**

Hapag Lloyd est tout sauf un armement indépendant. Impliqué dans les consortiums au tournant de la conteneurisation, il a peiné comme la CGM par exemple pour s'ancrer au sein des arrière-pays au cours des années 1980 (voir chapitre 4). Depuis l'éclatement des consortiums, il est membre de la Grand Alliance et est, à cet égard, confronté à quelques-unes des limites que nous venons d'énoncer.

Hapag Lloyd n'est pas non plus indépendant des territoires européens. Sa raison d'être est intimement liée à l'histoire de son pays d'origine : l'Allemagne. Dernier représentant des armements européens nés à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et étroitement liés à leur Etat-nation, le réseau d'Hapag Lloyd est historiquement articulé autour du port d'Hambourg. Le siège de l'armement se trouve d'ailleurs dans le centre-ville de la place hanséatique. Pour autant, depuis son retrait au début des années 1990 du système des consortiums, Hapag Lloyd n'intervient pas dans la mise en œuvre des maillons terrestres ni à Hambourg, ni ailleurs en Europe. Comment expliquer cet état de fait ?

C'est la question que nous avons posée au responsable de la logistique du conteneur du groupe<sup>125</sup>. Pour ce dernier, les volumes contrôlés par l'armement sur des axes Hambourg/Sud de l'Allemagne et Hambourg/Europe de l'Est sont loin d'être négligeables. Sans révéler les chiffres sur chacune des principales liaisons, notre interlocuteur a précisé que sur les 650 000 TEU générés par l'armement à Hambourg en 2006, 12% empruntent le rail et sont contrôlés en *carrier haulage*. Autrement dit, Hapag Lloyd dispose d'un fond de cale théorique transporté sur le mode rail-route de 78000 TEU, soit grosso-modo l'équivalent des volumes ferroviaires contrôlés par MSC sur ses trois navettes ferroviaires dédiées au départ d'Anvers... Bien que reconnaissant l'impérieuse nécessité pour Hapag Lloyd de contrôler ses volumes terrestres, en particulier suite au rachat de CP Ships qui a eu pour effet de complexifier l'organisation de la logistique du conteneur du groupe, notre interlocuteur nous a clairement laissé entendre qu'Hapag Lloyd, l'opérateur de manutention HHLA et ses filiales rail-route Transfracht, Polzug et Metrans articulent leur savoir-faire dans une logique de répartition des tâches : Hapag Lloyd se focalise sur la mer, HHLA et ses filiales sur les activités de manutention et de transport terrestre.

Cet exemple traduit d'une part une volonté de focalisation sur l'activité maritime, d'autre part un souci de protection des intérêts allemands qui dépasse peut-être l'armement. Sur le premier point, cette volonté de focalisation vient d'ailleurs corroborer la logique de désintégration verticale que l'armement a mise en œuvre en 2004 et qui s'est traduite par une séparation de toutes les activités logistiques. Sur le second point, la manière dont s'est dernièrement déroulée la procédure de rachat d'Hapag Lloyd par un consortium basé à Hambourg<sup>126</sup> montre à quel point les intérêts allemands, et pas seulement ceux de HHLA et de ses filiales, sont bien protégés.

Contrairement à Hapag Lloyd, Hamburg Süd n'intervient pas sur terre car ses flux terrestres ne favorisent pas ce type de logique. Comme nous l'a confié le responsable de la logistique du conteneur du groupe allemand<sup>127</sup>, les volumes import passant par le port d'Hambourg sont en grande majorité à destination de l'arrière-pays local. Ceci est lié est au fait que Hamburg Süd

---

<sup>125</sup> Entretien mené dans les locaux de Hapag Lloyd à Hambourg en juin 2007

<sup>126</sup> Hapag Lloyd sera détenue par Kühne Holding AG, Hamburger Gesellschaft für Vermögens (HGV) mais aussi TUI AG, qui prendra 33% de la nouvelle société. L'opération devrait être bouclée d'ici le début du mois de mars 2009.

<sup>127</sup> Entretien chez Hamburg Süd en juin 2007 à Hambourg.

n'est pas comme son concurrent Hapag Lloyd, un global carrier, mais un armement spécialisé sur certaines liaisons, en particulier Europe/Amérique du Sud. Par conséquent, les produits frais transportés dans des conteneurs frigorifiques et les matériaux semi-finis sont en grande majorité déchargés à l'import dans des entrepôts localisés dans les environs d'Hambourg. Les trafics à l'export en provenance essentiellement du Sud de l'Allemagne sont quant à eux insuffisants pour qu'il soit judicieux pour l'armement de s'immiscer dans la mise en œuvre de services rail-route.

Les compagnies asiatiques indépendantes Evergreen et China Shipping Container Lines (CSCL) ne sont pas impliquées sur terre. La première reste visiblement aussi peu encline à s'étendre sur terre qu'à communiquer sur sa stratégie. Tout entretien nous a en effet été refusé. Pour China Shipping Container Lines (CSCL), le problème des volumes s'est longtemps posé. L'armement chinois ne figure qu'au 18<sup>ème</sup> rang de la hiérarchie des armements en 1999, au 9<sup>ème</sup> rang en 2004 et au 8<sup>ème</sup> rang début 2009 avec une capacité statique de 450 000 TEU. Autrement dit, elle atteint en 2009 une taille critique qui avait suffi, une dizaine d'années auparavant, à MSC pour entamer son processus de territorialisation. Deux éléments incitent toutefois à éviter toute comparaison entre CSCL et MSC. D'une part les segments de marché disponibles il y a dix ans sont aujourd'hui investis par les compagnies pionnières. Il est donc difficile de se différencier en entamant maintenant un processus d'ancrage. D'autre part, comme le soulignent les interlocuteurs que nous avons rencontrés au Havre, le pouvoir décisionnel du groupe est fortement centralisé à Shanghai d'où l'arrière-pays européen apparaît quelque peu lointain.

## **2.5. Bilan : les caractéristiques des armements et leur propension à se territorialiser**

Cette analyse menée pour l'essentiel à partir des dix-huit entretiens réalisés auprès des compagnies maritimes complétés des informations recueillies dans la littérature sur ces compagnies permet de dresser le Tableau 33. Ce dernier récapitule la propension des armements à se territorialiser dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe eu égard aux caractéristiques intrinsèques de chacune de ces firmes. La dynamique concurrentielle opposant ces armements n'a pas ici été prise en considération. Elle sera introduite dans le prochain chapitre.

**Tableau 33: Récapitulatif sur la propension des armements à se territorialiser dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe**

	Capacité de la flotte des navires (x 1000 TEU)			Taux de croissance (1994-2004)	Dépendance de l'armement:		Rapports avec maillons terrestres hors Europe	Autres particularités	Propension à se territorialiser dans ports et arrière-pays rangée Nord Europe?
	1994	1999	2004		aux consortiums avant 1994	aux alliances après 1994			
Maersk	186	608	852	16,4%	Non	Non	Années 70 (US)		Oui (dès 1994 avec des partenaires et dès 1999 seul)
MSC	68	233	641	25,2%	Non	Non	Non		Oui (surtout après 1999)
CMA CGM	44	126	356	23,3%	Non	Non	Non		Oui (surtout après 2004)
NYK	124	149	243	7,0%	Oui	Oui	Années 70 (Asie) et 80 (US)	Fortes relations avec clients en Europe de l'Est	Plus ou moins (surtout après 2004)
Membres alliances hors NYK et Hapag	Dépend des armements			?	Dépend des armements	Oui	souvent anciens (Asie)		Dépend des armements mais pas facile à cause système d'alliance
Hapag Lloyd	64	107	193	11,7%	Oui	Oui	Non	Répartition des rôles avec HHLA à Hambourg	Non, logique inverse de désintégration verticale
Hamburg Süd	< 44	<70	108	?	Non	Non	Non	Forte dépendance au marché de l'Amérique du Sud	Non
CSCL	< 44	81	248	?	Non	Non	Années 90 (Chine)	Développement tardif et décisions très centralisées à Shanghai	Non
Evergreen	160	202	344	8,0%	Non	Non	Années 80 (US)		?

Source : élaboration propre

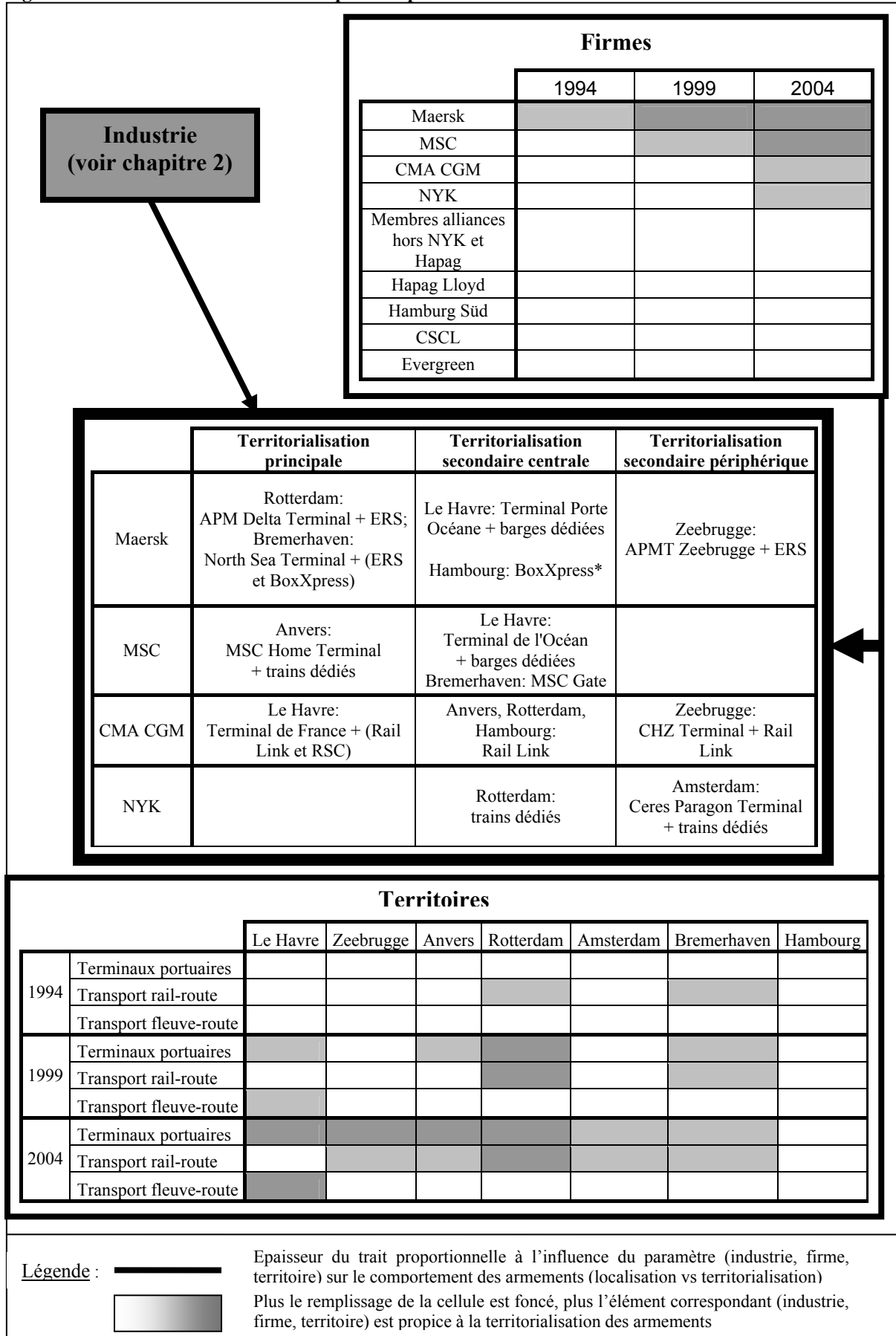
## Synthèse chapitre 6

Ce chapitre avait pour ambition, en s'appuyant sur les entretiens menés auprès d'un large panel d'acteurs, d'entamer la discussion sur les conditions conduisant à la territorialisation des armements à partir de 1994. Aussi, s'agissait-il d'appréhender en quoi les évolutions des territoires et des firmes favorisent la construction des comportements de territorialisation décrits dans le chapitre 5.

L'influence des caractéristiques territoriales sur la propension des armements à se territorialiser a été testée et une double conclusion s'impose. Premièrement, la levée des barrières institutionnelles ne suffit pas toujours. Rares sont les comportements de territorialisation qui émergent face à d'importantes contraintes organisationnelles et/ou géoéconomiques. Deuxièmement, lorsque les caractéristiques institutionnelles, organisationnelles et géoéconomiques des territoires favorisent la territorialisation, un ou plusieurs armements s'impliquent. Pour autant, les attributs des ports et arrière-pays ont ces quinze dernières années différemment favorisé l'immixtion des armements sur terre. Nous comprenons ces différences comme le résultat de mutations intra territoriales – mise en œuvre de réformes, présence d'acteurs locaux érigeant des barrières à l'entrée – mais aussi de logiques de concurrence et de complémentarité interterritoriales – quand Anvers et Rotterdam saturent, c'est Zeebrugge et Amsterdam qui servent de *point d'ancrage périphérique*.

Si les territoires sont des supports différemment propices à la territorialisation, les armements sont des firmes différemment capables de s'enraciner. Les volumes colossaux, dopés par des croissances fulgurantes, ont permis à des armements indépendants comme Maersk, MSC et la CMA CGM, de mettre en œuvre des comportements de *territorialisation principale*, même si le décalage temporel dans la croissance de ces trois armements explique en partie les raisons pour lesquelles la CMA CGM fait plutôt figure de suiveur tandis que Maersk et MSC sont clairement les pionniers. Autre suiveur, le japonais NYK ne doit son ancrage qu'à une culture historiquement tournée sur terre qui le différencie des autres armements asiatiques membres des alliances. La puissance de ces dernières dissimule une dépendance forte des compagnies asiatiques aux marchés de l'Extrême-Orient, voire même au siège du groupe comme pour China Shipping. Enfin, les exemples d'Hapag Lloyd et d'Hamburg Süd soulignent qu'une répartition des rôles avec des partenaires allemands, ou les limites de leur réseau maritime, sont des facteurs maintenant ces armements sur la voie de la localisation (Figure 27).

Figure 27: La territorialisation rendue possible par l'évolution de certains territoires et armements



A l'issue de ce chapitre, notre travail visant à comprendre l'imbrication des logiques de l'industrie maritime, des territoires et des firmes, n'est pas achevé. Si nous avons jusqu'à présent appréhendé ces différents éléments séparément pour mieux les définir, il est temps à présent d'achever notre discussion de la première proposition de la thèse.

Comment se fait-il que Rotterdam et Bremerhaven constituent les têtes de pont de l'ancrage portuaire et terrestre de Maersk, que les ports d'Anvers et du Havre jouent le même rôle respectivement pour MSC et la CMA CGM ? Pourquoi ces trois armements développent-ils différemment leur comportement de *territorialisation principale* au regard des intensités transactionnelle, spatiale et productive des services portuaires et terrestres développés ? De même, comment expliquer les attributs des différents comportements de *territorialisation secondaire centrale* et *secondaire périphérique* prenant forme au sein des différents ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe ? Ces différentes questions, renvoyant à l'analyse de l'imbrication des destins des territoires et des armements qui les desservent, seront traitées dans le prochain chapitre.

## **CHAPITRE 7.**

# **LA TERRITORIALISATION DES ARMEMENTS : RÉSULTAT D'UNE RENCONTRE ALLANT AU-DELÀ DU SIMPLE TRIPTYQUE INDUSTRIE-FIRME-TERRITOIRE**

Le rôle fondamental des caractéristiques de l'industrie maritime dans l'intervention des armements sur terre a été souligné dans le chapitre 2 et remis en évidence dans le chapitre 4. Les attributs des territoires et des compagnies maritimes facilitant cette intervention ont été mis en exergue dans le chapitre 6. Ce chapitre 7 vise à affiner notre connaissance des conditions de l'émergence d'interactions verticales différenciées entre les compagnies maritimes et les territoires de manière à achever la discussion autour de notre première proposition de recherche.

Mener à bien cette étude suppose de décortiquer les fondements des différents comportements de territorialisation présentés dans le chapitre 5. Leur nombre et leur diversité nous dissuadent de les aborder simultanément. Aussi optons-nous pour un regroupement sous forme de catégories de comportements renfermant des attributs communs. De ce point de vue, la distinction établie entre les comportements de *territorialisation principale*, de *territorialisation secondaire centrale* et de *territorialisation secondaire périphérique* nous semble regrouper des comportements stratégiques partageant une « philosophie » commune.

### **1. La territorialisation principale des armements**

Les trois grandes compagnies maritimes européennes, Maersk, MSC et la CMA CGM se sont ancrées, plus qu'ailleurs, dans les ports et arrière-pays de Rotterdam et Bremerhaven pour la première, d'Anvers pour la seconde, du Havre pour la troisième. Quelles sont les logiques ayant guidé le choix de leur port d'ancrage respectif, de l'intensité transactionnelle, spatiale et productive sur les terminaux portuaires et sur les services de transport terrestre mis en œuvre ?



## **1.1. Choix du port d’ancrage : résultat de relations de proximité entretenues par le respect des sphères d’influence**

Comme tout acteur économique investi dans un secteur d’activité depuis de nombreuses années, Maersk, MSC ou la CMA CGM ont été amenés, au fil du temps, à révéler leurs préférences et à privilégier les fournisseurs de services portuaires et terrestres les plus à même de répondre à leurs attentes. Ils ont ainsi progressivement érigé un ou des ports de prédilection au sein desquels ils concentrent leur trafic.

Pour une compagnie maritime cherchant un point d’ancrage principal sur une rangée portuaire, s’appuyer sur le territoire le mieux connu, celui sur lequel elle a déjà noué des relations de proximité avec les acteurs locaux, où elle a construit un savoir-faire au fil du temps, facilite son intervention dans de nouveaux champs de compétences. Pour une autorité portuaire, fidéliser l’un de ses meilleurs clients est fondamental dans le cadre de la concurrence interportuaire qui l’oppose aux autres ports de la rangée.

### **1.1.1. La territorialisation de MSC à Anvers : le résultat de 25 ans de fidélité**

Peu de choses ont été écrites dans la littérature sur MSC, encore moins sur les raisons de son ancrage à Anvers. Dans ces conditions, les informations recueillies lors d’entretiens avec les responsables de l’armement ou au détour de conversations avec le personnel de la compagnie à Anvers nous ont aidé à répondre à la question suivante : comment se fait-il que MSC ait progressivement articulé son réseau maritime autour de la place anversoise ?

La nature de l’activité originelle de MSC constitue un premier élément de réponse. Fondé en 1970 par Gianluigi Aponte, l’armement MSC n’est pas à l’origine un armement de lignes régulières conteneurisées. Faisant ses armes sur le marché du conventionnel, MSC combine encore au début des années 1980 l’activité conventionnelle et conteneurisée: « in the early 1980s, its only services were mixture of part conventional/part container sailings between northern Europe, the Mediterranean and southern/eastern Africa »<sup>128</sup>. Or, le port d’Anvers, que MSC dessert pour la première fois en 1976, est traditionnellement un port particulièrement réputé pour son activité conventionnelle. La puissance industrielle et

---

<sup>128</sup> Source: “MSC, the stealth fighter”, Containerisation International, Dec 1999, p. 43.

logistique de la place anversoise assure à MSC le bon traitement et acheminement terrestre de ses différents trafics.

Deuxième élément de réponse : pour MSC qui s'inscrit dans la tradition des armements « outsiders », la minimisation des coûts est un souci permanent. L'emploi jusqu'au milieu des années 1990 de navires de seconde main, parfois vétustes, illustre cette quête permanente. Or, à Anvers, le coût du passage portuaire est plutôt peu onéreux en comparaison par exemple des prix pratiqués à Rotterdam<sup>129</sup> (Direction des relations économiques extérieures, 2000).

Après près de vingt ans de desserte du port d'Anvers, Aponte révèle dès novembre 1994 son intérêt pour les terminaux portuaires<sup>130</sup>. Mais ne nous méprenons pas, « chez MSC, ce sont bien les logiques maritimes qui guident les comportements d'intervention dans les ports »<sup>131</sup>. A cette époque, l'armement MSC était satisfait de la qualité du service offert par le manutentionnaire Hessenatie et n'avait pas, de fait, l'intention de quitter le port.

Années après années, MSC concentre ses volumes à Anvers. Lorsqu'est lancé en 1999 l'appel d'offres pour l'attribution des concessions des terminaux à conteneurs du nouveau projet de la rive gauche, le Deurganckdok, MSC génère déjà 1,4 million de TEU annuel dans le port. Il convient alors pour l'autorité portuaire de ne surtout pas perdre MSC: "the fear appears to have been if MSC's container terminal aspirations were not satisfactorily accommodated in Antwerp, the ocean carrier would take its 1,4 million TEU's worth of business elsewhere"<sup>132</sup>.

Le destin commun de MSC et du port d'Anvers révèle l'histoire d'une rencontre d'intérêts : ceux d'un armement dont la croissance purement organique l'a conduit à construire, par lui-même, l'ensemble de son réseau ; ceux d'un port qui a trouvé en l'armement italo-suisse un client fidèle puis indispensable. Aujourd'hui, l'armement italo-suisse dispose du plus grand terminal dédié de la rangée Nord Europe : le MSC Home Terminal. Tout un symbole.

---

<sup>129</sup> En 2000, pour un navire de 4000 TEUs, sur lequel sont manutentionnés 1530 conteneurs par escale, et s'arrêtant 6 fois par an dans chacun des ports d'Anvers et de Rotterdam, le coût supporté par l'armement composé des frais de navigation, droits portuaires et charges sur le navire ainsi que des frais de manutention s'élèverait pour le transbordement d'un conteneur (à l'import ou l'export) à 158\$ à Anvers et 180\$ à Rotterdam Delta. Source : (Direction des relations économiques extérieures, 2000) qui reprend les résultats d'une étude d'Ocean Shipping Consultants sans donner plus de précisions.

<sup>130</sup> « Captain Cool », Containerisation International, Nov 1994, p. 63.

<sup>131</sup> Source : entretien chez MSC.

<sup>132</sup> "All change in Antwerp", Containerisation International, January 2001, pp. 62-65.

### **1.1.2. L’ancrage de Maersk à Rotterdam et Bremerhaven : un destin lié à celui de Sea-Land**

Si l’armement MSC a inscrit sa trajectoire productive dans celle du port anversois sans l’aide d’aucun autre armement, les relations façonnées dans le temps entre Sea-Land et Maersk ont facilité l’enracinement de ce dernier dans les ports de Rotterdam et de Bremerhaven.

Rotterdam et Brême sont les deux premiers ports desservis par le *Fairland*, navire de Sea-Land réalisant la première liaison transatlantique en 1966. Ce n’est pas là un choix originel sans conséquence car ces deux ports constitueront, dans les années qui suivent, l’ossature du réseau européen de Sea-Land (Donovan et Bonney, 2006). Sea-Land bénéficie d’ailleurs dès 1970 d’un terminal semi-dédié opéré par ECT (Notteboom, 2003). Quant au port de Bremerhaven, il constitue le point de passage privilégié de l’armée américaine. La compagnie américaine Sea-Land va de fait y concentrer ses escales et restera pendant les décennies qui suivent un des principaux acteurs de la place brêmeoise.

Maersk n’a pas participé à ces premières heures de la conteneurisation. L’armement danois n’entre sur le marché du conteneur qu’en 1975, soit neuf ans après l’arrivée du premier navire de Sea-Land à Rotterdam. A la fin des années 1970, Maersk dessert la rangée Nord Europe mais sa représentativité à Rotterdam et Bremerhaven demeure modeste au regard de celle de Sea-Land<sup>133</sup>. La présence de Maersk à Rotterdam et Bremerhaven s’intensifie au cours des années 1980 en même temps que l’armement élargit son réseau maritime aux routes transatlantiques manquant à son réseau est-ouest. Sea-Land pour sa part signe en 1988 un engagement sur 25 ans avec ECT pour disposer d’un nouveau terminal automatisé. Pour le port de Rotterdam comme pour ECT l’enjeu est de taille : « Rotterdam port and ECT were equally determined to retain their largest individual liner user »<sup>134</sup>.

A la fin des années 1980, Sea-Land ne dessert en direct que Rotterdam et Bremerhaven parmi les ports de la rangée Nord Europe<sup>135</sup>. Aussi, le rapprochement initié en 1990 entre Sea-Land

---

<sup>133</sup> Source: entretien T. Dekker, Port de Rotterdam, décembre 2007.

<sup>134</sup> « Sea-Land/ECT sign up for 21st century », Containerisation International, June 1988, pp. 54-55.

<sup>135</sup> Il est précisé en 1988 qu’en plus du port de Rotterdam, « the other European ports presently served directly by Sea-Land are Bremerhaven and Felixstowe ». Source : « Sea-Land/ECT sign up for 21st century », Containerisation International, June 1988, pp. 54-55.

et Maersk fait de ce dernier armement un des principaux clients des deux ports<sup>136</sup>. Au cours des années suivantes, Maersk et Sea-Land ne cessent de se rapprocher. Des accords de partage de navires sont établis entre 1990 et 1995 sur un certain nombre de routes, P&O étant parfois également associé<sup>137</sup>. Il est intéressant de noter pour mesurer l'interdépendance de ces acteurs que Nedlloyd Group qui possédait l'armement Nedlloyd Lines, racheté par P&O en 1996, détenait également 44% des parts d'ECT. En 1995, Maersk et Sea-land décident de former une alliance. Cela se traduit à partir de 1996 par un partage des navires, terminaux et équipements<sup>138</sup>. Les deux armements entrecroisent leurs destins jusqu'à les fusionner en 1999 à la suite du rachat de Sea-Land par Maersk. Au cours des années 1990, Sea-Land et son partenaire Maersk ne cessent de concentrer leurs escales à Rotterdam et Bremerhaven<sup>139</sup>.

En faisant l'acquisition de Sea-Land, Maersk rachète les parts de l'armement américain dans 18 terminaux en Amérique du Nord, en Asie et en Europe<sup>140</sup>. Même si les négociations autour du rachat du terminal dédié de Sea-Land à Rotterdam sont compliquées par le rachat dans le même temps d'ECT par l'opérateur hongkongais Hutchinson, Maersk hérite en faisant l'acquisition de Sea-land non seulement du portefeuille de clients de Sea-Land et des volumes afférant, mais aussi des routines organisationnelles nouées, depuis plus de trente ans, par l'armement américain à Rotterdam. Cet héritage participe, comme nous l'ont confié des représentants de Maersk, à la constitution à Rotterdam d'un des deux points d'ancrage principaux de la compagnie danoise sur la rangée Nord Europe.

C'est en couple que Maersk et Sea-land se lancent également dans leur premier investissement à Bremerhaven. Cet ancrage s'inscrit aussi dans le prolongement d'années de

---

<sup>136</sup> Source: entretien T. Dekker, Port de Rotterdam, décembre 2007.

<sup>137</sup> Dans le profil de Maersk présenté dans CI Online, le rapprochement de Maersk, Sea-Land, mais aussi de P&O Containers entre 1990 et 1995 est décrit de la manière suivante :

- 1990 : Maersk, P&O Containers and Sea-Land Service signed joint arrangement for Europe/USWC/Europe trade. The deal involved the latter two carriers taking space on the Maersk ships.
- 1991: Maersk forged co-ordinated sailing and slot exchange partnership with Sea-Land service for its transpacific services. The two carriers also agreed to co-operate on various intra-Asia and Asia/Mid-East routes.
- 1991: Maersk and Sea-Land join forces in Europe/Far East trade.
- 1993: Rationalisation of USEC/Mediterranean services led to maersk joining Vessel Sharing Agreement and Sea-Land and P&O Containers adding ships to Maersk's USEC/Mediterranean/MidEast/Indian Sub-Continent link.

<sup>138</sup> Toujours dans le profil de Maersk présenté dans CI Online :

- 1995: Maersk signed an initial agreement with Sea-Land Service to create a global operating alliance.
- 1996: Maersk and Sea-Land agreed to establish global operating alliance, including shared use of ships, terminals and equipment.

<sup>139</sup> Source: entretien Maersk Rotterdam (2007)

<sup>140</sup> « An age of giants », Containerisation International, Sept 1999, pp. 37-41.

construction territoriale initiées par Sea-land, poursuivies par Maersk et renforcées par l'impossibilité d'obtenir un terminal dédié à Hambourg.

### 1.1.3. Et la CMA CGM au Havre ?

Les logiques présidant à la territorialisation de la CMA CGM au Havre rappellent celles que nous venons d'évoquer à propos de Maersk. De même que l'armement danois recueille les fruits de la longue tradition d'ancrage de Sea-land à Rotterdam et Bremerhaven, la CMA en faisant l'acquisition de la CGM hérite d'un passé de relations de proximité entre la CGM, le port du Havre et la GMP<sup>141</sup>. Plutôt que de gommer d'un seul coup des décennies d'ancrage de la CGM au Havre, la CMA CGM cherche à en tirer profit. Ce n'est donc pas un hasard si le groupe français est le premier client du port en générant 200 000 TEU en l'an 2000, année du lancement de l'attribution des concessions pour les terminaux de Port 2000<sup>142</sup>.

Limiter l'explication de l'ancrage de la CMA CGM au Havre à la proximité originelle entre la CGM, la GMP et l'autorité portuaire, reviendrait à sous-estimer l'inscription du comportement d'ancrage de la CMA CGM au Havre dans une dynamique temporelle qui ne lui a pas forcément été favorable. Jacques Saadé, le président fondateur de la CMA CGM, aurait bien aimé constituer son principal point d'ancrage à Anvers. Il concède en 2001: "if I had a good offer I would go to Antwerp"<sup>143</sup>. Mais la CMA CGM ne développera pas de terminal dédié sur les bords de l'Escaut : le marché est déjà occupé par MSC et « il aurait été très risqué de venir jouer sur le même terrain que MSC »<sup>144</sup>. Les ports de Rotterdam et Bremerhaven constituent depuis la fin des années 1990 les points d'ancrage principaux de Maersk. Il n'est donc pas forcément judicieux d'aller s'y implanter. Le port d'Hambourg n'entendant pas favoriser la territorialisation des armements, Le Havre constitue le dernier port central de la rangée Nord Europe sur lequel l'armement français peut développer un comportement de *territorialisation principale*.

---

<sup>141</sup> Rappelons à titre d'illustration des rapports historiques entre la CGM et la GMP que la CGM est propriétaire en 1990 de 70% du capital de la GMP (Frémont, 1996)

<sup>142</sup> Source : « Le Havre going for gold », Containerisation International, June 2001, pp. 67-71

<sup>143</sup> Source: "Saade's next steps", Containerisation International, July 2001, pp 40-43.

<sup>144</sup> Source : traduction de l'anglais de l'entretien CMA CGM Benelux.

#### **1.1.4. Le respect des sphères d'influence des pionniers**

Le respect des sphères d'influence de MSC et Maersk par la CMA CGM renvoie à une logique bien connue en sciences de gestion et particulièrement décryptée dans les travaux sur les interactions spatiales entre firmes impliquées dans une concurrence multipoints (Edwards, 1955 ; Gimeno, 1999 ; Liarte, 2004). Il est généralement admis que lorsqu'une firme est en concurrence avec une ou plusieurs autres sur différents marchés, les représailles potentielles sur les différents marchés incitent les firmes à faire preuve de retenue (Edwards, 1955). Cette retenue est d'autant plus forte que le pionnier et le suiveur n'interviennent, par définition, pas simultanément. Une entreprise établie sur un marché – en tant que pionnière de la territorialisation par exemple – est très attentive aux mouvements concurrentiels prenant forme sur son marché de prédilection (Chen et McMillan, 1992). Aussi, un nouvel entrant – le suiveur par exemple – n'a pas intérêt à initier une stratégie d'affrontement car le pionnier pourrait mener, s'il est en mesure de le faire, des représailles sur les marchés clés du suiveur (Gimeno, 1999). A cet égard, Maersk et MSC sont les deux armements les plus puissants au monde au moment où la CMA CGM envisage de se territorialiser en Europe. L'armement français qui souhaite préserver ses intérêts aux quatre coins du globe, et en particulier en Chine où il est très présent, préfère respecter les sphères d'influence des deux géants de la conteneurisation en évitant de les affronter dans leurs bastions respectifs.

#### **1.2. Terminaux dédiés et formes de coordination : révélation de la nature des relations antérieures**

Le choix du port d'ancrage principal des armements se territorialisant consacre l'établissement de relations de proximité co-construites sur le temps long. Ces relations de proximité, antérieures au mouvement de territorialisation, agissent-elles sur la forme de coordination retenue pour le développement du terminal dédié ? En quoi les caractéristiques organisationnelles des territoires au moment de la mise en œuvre des processus d'ancrage interviennent-elles également dans la définition des formes de coordination ?

### 1.2.1. Le MSC Home Terminal : le prolongement d'étroites relations avec HesseNatie

Lorsqu'est lancé en 1999 l'appel d'offres pour l'affectation du premier terminal à conteneurs du nouveau projet de la rive gauche, le Deurganckdok, MSC est le premier client du port<sup>145</sup>. "MSC accounted for more than half of the total container throughput of the Antwerp-based stevedore HesseNatie in 1999" (Notteboom, Winkelmanns, 2001b). Dans ces conditions, préserver les intérêts de MSC s'avère fondamental pour le port comme pour HesseNatie.

Ayant postulé pour l'obtention d'un terminal dédié sur le nouveau Deurganckdok, c'est avec son partenaire HesseNatie que MSC est convié par l'autorité portuaire à s'ancrer : " the Antwerp Port Authority decided to award the contract to a 50/50 joint venture partnership between MSC, the port's biggest consumer, and HesseNatie"<sup>146</sup>. Les différentes parties favorisent donc l'approfondissement de la coopération entre MSC et HesseNatie. Pour MSC c'est l'occasion de poursuivre à Anvers une aventure qui se déroule bien ; pour HesseNatie, cette opportunité s'inscrit dans la continuité comme le précise Jan Pellens, managing director of HesseNatie : "this terminal (on the Deurganckdok) will clearly represent a major change in our way of working, but we get on very well with MSC, and look forward to working with them more closely in the future"<sup>147</sup>; pour l'autorité portuaire, c'est la garantie d'un ancrage sur le long terme de son principal client.

Au final, MSC décide en janvier 2003 d'abandonner la concession du nouveau terminal sur le Deurganckdok pour rester sur son terminal historique le long du Delwaidedok. Cette volte-face n'implique en rien une rupture entre MSC et HesseNatie. En réalité, "The merger of HesseNatie and NoordNatie into HesseNoordNatie (HNN) makes possible optimised use of formerly restricted Delwaide dock areas. MSC can, therefore, now have 2.2 km of quay for no risk"<sup>148</sup>. Quelques mois plus tard, HNN est racheté par l'opérateur singapourien PSA qui devient le nouveau partenaire de MSC. Aujourd'hui, le personnel de MSC en charge de la planification des escales partage le même bâtiment, situé à l'entrée de MSC Home Terminal, que le personnel de PSA qui organise les opérations de manutention. Au-delà de l'anecdote,

---

<sup>145</sup> "All change in Antwerp", Containerisation International, January 2001, pp. 62-65.

<sup>146</sup> "All change in Antwerp", Containerisation International, January 2001, pp. 62-65.

<sup>147</sup> Source: "All change in Antwerp", Containerisation International, January 2001, pp. 62-65.

<sup>148</sup> "MSC changes plans in Antwerp", Containerisation International, January 2003, p. 25.

cela illustre bien, nous semble-t-il, la réelle imbrication entre l'activité maritime et portuaire de MSC à Anvers.

### **1.2.2. L'exemple de MSC à Anvers : un cas d'école généralisable ?**

L'imbrication construite dans le temps long des destins de MSC et de HesseNatie a favorisé la constitution d'une joint-venture permettant aux deux acteurs d'intervenir dans le MSC Home Terminal. Est-ce un cas généralisable ?

Manutentionnaire historique de la CGM puis de la CMA CGM sur les terminaux Nord du Havre, la GMP est à nouveau associée au développement du terminal dédié de la CMA CGM sur Port 2000. A Bremerhaven, l'opérateur local Bremer Lagerhausgesellschaft (BLG) est historiquement celui qui opère les navires de Sea-Land et de Maersk. En 1998, ces trois acteurs se regroupent et forment une joint-venture pour opérer le North-Sea Terminal. BLG détient alors 50% des parts, Maersk et Sea-land se partagent les 50% des parts restantes<sup>149</sup>. Le rachat de Sea-Land par Maersk et de BLG par Eurogate ne change rien à la composition initiale du capital du terminal : Eurogate contrôle 50% des parts et Maersk les 50% restants.

Toutefois, certaines circonstances extérieures peuvent conduire à l'émergence de formes de coordination n'incluant pas les manutentionnaires traditionnels ou ceux qui les représentent après fusion/acquisition dans le capital des terminaux dédiés. Ainsi, Maersk dont l'ancrage à Rotterdam s'inscrit dans le prolongement de celui de Sea-land devient, après de longs mois de négociations, l'unique actionnaire du Maersk Delta Terminal. Une conjonction d'évènements – le rachat de Sea-Land par Maersk, l'intervention de Hutchinson dans le capital d'ECT, la volonté de la Commission européenne de limiter les positions dominantes – préside à l'émergence de cette forme de coordination comme en rend compte le scénario en trois actes, conté dans l'Encadré 3.

---

<sup>149</sup> « BLG and Maersk/Sea-Land sign deal », Containerisation International, August 1998, p. 27



### **Encadré 3 : Le conflit en trois actes aboutissant au développement du terminal dédié APM Delta Terminal de Maersk à Rotterdam.**

#### Acte 1 : Déclenchement des hostilités avec le rachat de Sea-Land par Maersk

1993 : Mise en service du terminal dédié Delta-SeaLand terminal (DSL) renommé par la suite DDN (Delta Dedicated North) (Notteboom, 2003).

1999 : Maersk rachète Sea-Land. Cela crée un conflit juridique entre Maersk-SeaLand et ECT pour le contrôle du terminal dédié de Sea-Land (Jacobs, 2007). Or, d'après l'article 45 de Commission of the European Communities (1999): « Sea-Land neither owns nor leases the terminal, so that the capacity concerned cannot be attributed to Maersk Sea-land traffic ». Les pourparlers auraient dû s'arrêter là mais l'évolution du capital d'ECT change la donne.

#### Acte 2 : Négociation avec la Commission européenne suite à la prise de participations de HPH dans ECT

1999: Pakhoed, Nedlloyd, Internatio-Müller et les chemins de fer hollandais décident de vendre les parts qu'ils détiennent dans le capital d'ECT (Notteboom, 2003). Après intervention des instances européennes, ces parts sont rachetées par l'opérateur de manutentions hongkongais Hutchinson Port Holdings (HPH) (35%) ; le port de Rotterdam (35%) ; la banque ABM-Amro (28%) et les employés d'ECT (2%). HPH opérant également à Felixstowe, la Commission européenne précise, dans un souci de concurrence, qu'elle permet à HPH de développer son activité à Rotterdam à condition qu'ECT octroie à Maersk un terminal dédié sur le Delta Terminal (Jacobs, 2007).

Le port de Rotterdam propose que le terminal en question soit opéré par une Joint-venture entre Maersk et ECT, ce dernier gardant 33% des parts. Maersk obtient alors son terminal dédié en conservant 67% des parts (Jacobs, 2007).

#### Acte 3. Résolution du conflit avec le développement du APM Delta Terminal

Juillet 2001 : La prise de participation grandissante de Hutchinson dans ECT amène la Commission européenne à reconsidérer la répartition des parts sur les différents terminaux (Commission of the European Communities, 2001, p. 25). Hutchinson se voit contraint pour pouvoir renforcer son investissement dans ECT de céder ses parts dans le terminal dédié de Maersk. Au final APM Terminals la compagnie sœur de l'armement danois obtient 100% des parts du Maersk Delta Terminal.

Ce dernier exemple illustre, s'il en était besoin, qu'il convient d'éviter tout amalgame. Si les relations de proximité tissées dans le temps long entre les armements et les acteurs des places portuaires favorisent généralement la constitution de formes de coordination s'inscrivant dans la continuité des relations antérieures, cette logique n'est pas toujours vérifiée.

### **1.3. Intensité productive de la territorialisation portuaire**

La notion de point d'ancrage principal a été définie à partir des indices de territorialisation  $I_{apt}$  (voir chapitre 5). Même si les terminaux dédiés sur lesquels sont déployés des comportements de *territorialisation principale* sont, par définition, caractérisés par une intensité productive

élevée, les indices de territorialisation de MSC à Anvers, Maersk à Rotterdam et à Bremerhaven dépassent ceux de la CMA CGM au Havre quelle que soit la valeur du coefficient t (t=1 ; t=2 ; t=3).

L'attractivité du port agit directement sur les volumes qu'un armement est susceptible de générer. A cet égard, Maersk et MSC ayant historiquement noué des rapports d'interdépendance à Rotterdam et Bremerhaven pour le premier, à Anvers pour le second, constituent leurs principaux points d'ancrage dans trois des plus grands ports de la rangée. En retard sur ses concurrents faute de volumes, mais aussi très peu impliquée historiquement dans un de ces trois grands ports, la CMA CGM finit par s'ancrer dans le port du Havre qui n'alimente pas un arrière-pays aussi dynamique que les grands ports du Nord. En conséquence, MSC et Maersk utilisent avec plus d'intensité leur terminal dédié que ne peut le faire la CMA CGM au Havre.

Outre l'attractivité du port, la durée de l'ancrage de l'armement dans le port influe sur l'intensité productive de la territorialisation dans le *point d'ancrage principal*. A la fin des années 1990, la compagnie MSC est déjà un client incontournable du port d'Anvers puisqu'elle génère 1,4 million de TEU en 1999, soit 39 % des 3,6 millions de TEU du port. Par conséquent, les 3,5 millions de TEU drainés par MSC sur le MSC Home Terminal en 2007 (Drewry, 2008), soit 43 % des 8,2 millions de TEU du port, résultent d'une croissance, certes soutenue, mais qui s'inscrit dans la continuité des années précédentes. Influant dès les années 1990 à Rotterdam, mais moins imbriqué dans le destin du port que ne pouvait l'être MSC à Anvers, la compagnie Maersk profite au début des années 2000 du développement de son terminal dédié couplé aux différentes fusions/acquisitions qu'elle entreprend pour augmenter les volumes qu'elle génère à Rotterdam. Ainsi, sur le Maersk Delta Terminal ouvert en 2001, l'armement danois multiplie ses volumes par 5 entre 2002 et 2006, tandis que les volumes du port sont multipliés par 1,5.

#### **1.4. Formes de coordination retenues sur terre : rupture avec le passé et reflet de la culture de l'armement**

Si l'intervention des armements sur le maillon portuaire renvoie à une logique de dynamique firme-territoire où les armements encastrés dans un réseau d'acteurs portuaires s'attachent à

sécuriser leurs escales en prolongeant les relations façonnées sur le temps long, la situation sur terre est différente.

Les compagnies maritimes qui interviennent dans la mise en œuvre de services rail-route ou fleuve-route s'avèrent en prise directe avec des entreprises ferroviaires ou fluviales<sup>150</sup>. Or, avant d'intervenir dans la mise en œuvre des maillons terrestres, les compagnies maritimes n'étaient jamais en relation avec ce type d'acteurs. Leurs fournisseurs étaient des opérateurs de transport combiné. Par conséquent, en s'engageant dans un processus de territorialisation, les armements ne renforcent pas leurs relations avec leurs fournisseurs de services terrestres. A l'inverse, ils les limitent si l'armement continue de remettre des volumes aux opérateurs de transport combiné indépendants voire les rompent. De fait, pour construire des ressources spécifiques, les armements s'impliquent eux-mêmes plus ou moins dans la fourniture de services de transport terrestre.

Pour Maersk, la logique intégratrice est celle retenue. L'expérience du marché américain et la culture du groupe tournée sur le mode ferroviaire conduisent assez naturellement l'armement danois à intégrer l'activité d'opérateur de transport combiné et de tractionnaire. Le contexte institutionnel rend l'opération possible pour desservir Rotterdam dès 2002, année du développement d'ERS Railways.

En contrôlant d'une part l'activité d'opérateur de transport combiné via Rail Link et celle de tractionnaire via Veolia Cargo, la CMA CGM démontre la même volonté de contourner les services proposés par les opérateurs de transport combiné et tractionnaires traditionnels. Convaincus que " la bataille de la mer se gagnera sur terre"<sup>151</sup>, les représentants de la CMA CGM aspirent à développer un groupe de transport intermodal, au service de la ligne maritime car "l'objectif premier de cette stratégie est en termes de volumes plus qu'en termes de marges. Elle vise à fidéliser les clients"<sup>152</sup>. L'intervention prend forme toutefois après celle de Maersk dans ERS Railways.

---

<sup>150</sup> Ceci est vrai à l'exception des cas où l'armement intervient sur terre en nouant des relations de coopération avec un opérateur de transport combiné indépendant. Ce cas de figure n'est toutefois pas rencontré dans le cadre des comportements de *territorialisation principale*. En revanche elle existe pour la territorialisation secondaire centrale. Maersk et MSC affrètent par exemple des quantités fixes de slots à LogiSeine au Havre pour les commercialiser.

<sup>151</sup> Propos tenus par Philippe Woehrel, directeur général de River Shuttle Container (RSC). Source : CMA CGM Group Magazine, No. 32, Printemps 2007.

<sup>152</sup> Propos tenus par Philippe Woehrel, directeur général de River Shuttle Container (RSC). Source : CMA CGM Group Magazine, No. 32, Printemps 2007.

MSC intervient dans la mise en œuvre de services rail-route depuis le port d'Anvers en affrétant des trains entiers au tractionnaire privé DLC. L'intervention sur terre de l'armement italo-suisse n'a de sens que si elle répond à une logique maritime. MSC n'aspire pas à constituer un réseau dense de liaisons ferroviaires ou fluviales, mais simplement à intervenir sur certaines liaisons bien précises, le recours au partenariat constitue la forme de coordination la plus adaptée à la culture de l'entreprise. Un responsable de MSC nous a d'ailleurs confié que l'armement italo-suisse aurait très vraisemblablement mis en œuvre le même type de forme de coordination s'il s'était ancré à Rotterdam plutôt qu'à Anvers. Ce n'est pas selon lui la part de *carrier haulage* qui préside à la forme de coordination retenue.

### **1.5. Intensités spatiale et productive de la territorialisation terrestre : guidées par la dynamique temporelle des comportements d'ancrage et par la culture des firmes**

Les intensités spatiale et productive sur les modes terrestres contrôlés par les armements sont étroitement liées à la dynamique temporelle des comportements d'ancrage, ainsi qu'à la manière dont les groupes appréhendent traditionnellement les ports et arrière-pays.

La dynamique temporelle des comportements d'ancrage octroie aux pionniers de la territorialisation l'avantage de pouvoir concentrer leurs efforts sur les marchés leur paraissant les plus à même d'accueillir ce type de comportement. Force est de constater que les nombreux marchés fortement générateurs de fret pouvant être alimentés par le mode rail-route depuis les grands ports du Nord permettent un étalement spatial des réseaux terrestres des armements et l'acheminement de volumes bien plus importants que dans l'arrière-pays havrais. Il n'est donc pas surprenant que Maersk qui a constitué ses principaux ports d'ancrage à Rotterdam et Bremerhaven dispose d'un réseau terrestre plus étendu et générateur de volumes que MSC et la CMA CGM territorialisés respectivement à Anvers et au Havre.

Toutefois, la seule prise en compte des caractéristiques des territoires ne suffit pas à comprendre les différences entre les pionniers et les suiveurs car la dynamique temporelle des comportements d'ancrage est aussi étroitement liée à la dynamique concurrentielle entre armements. La composition spatiale des réseaux terrestres développés dépend des rapports de force entre armements, des logiques d'affrontement, d'évitement ou de coopération popularisée en sciences de gestion par Koenig (1996). Si les liaisons ferroviaires de la CMA

CGM visaient initialement à réaliser un pont ferroviaire entre les ports du Nord et Marseille (voir chapitre 5, paragraphe 1.2.3), la dynamique concurrentielle qui oppose les armements amène rapidement l'armement français à utiliser sa filiale Rail Link pour irriguer l'arrière-pays. Comme dans le choix du port d'ancrage, l'évitement est préféré à l'affrontement : ancrée au Havre, « la CMA CGM s'appuie sur Rail Link pour desservir d'abord le marché français peu investi par la concurrence »<sup>153</sup>. A partir de 2005, l'armement français, entré plus tard que Maersk sur le marché du transport combiné rail-route, engage une véritable course contre la montre pour déployer un réseau ferroviaire couvrant l'essentiel des arrière-pays de la rangée Nord-Europe : le directeur de Rail Link précise en 2007 que « Rail Link ouvre de nouvelles lignes tous les 30 à 45 jours »<sup>154</sup>. En essayant de rattraper son retard, la CMA CGM densifie rapidement son réseau terrestre. Toutefois, les liaisons développées ne sont généralement pas aussi génératrices de fret que celles mises en œuvre par ERS ou BoxXpress. Le retard pris en termes d'intensité spatiale se rattrape plus facilement que celui portant sur l'intensité productive du réseau terrestre !

La culture de l'armement agit aussi sur l'intensité spatiale du comportement d'ancrage. L'emprise spatiale d'ERS est rendue possible par la volonté de Maersk de tisser depuis Rotterdam, comme Bremerhaven, un réseau terrestre susceptible d'alimenter un large arrière-pays. ERS développe ainsi des liaisons entre Rotterdam et différents pays d'Europe de l'Est desservis traditionnellement depuis les ports d'Hambourg et Bremerhaven. La même logique préside à la mise en œuvre de la liaison Le Havre-Mannheim par Rail Link. D'un point de vue strictement terrestre, la desserte de Mannheim coûte moins cher en passant par Anvers, Rotterdam, voire même Zeebrugge que par le port du Havre. Néanmoins, pour sécuriser le maximum d'escales dans le port haut-normand, la CMA CGM favorise le passage par le port du Havre. A l'inverse, lorsque MSC remet ses cotations terrestres à ses clients, le port de passage est toujours celui minimisant le prix du transport terrestre.

MSC développe un réseau minimaliste, construit dans l'optique principale de proposer une offre efficiente sur quelques liaisons clés fortement génératrices de fret. Disposer de services massifiés, sécurisés, en direction de points stratégiquement localisés au cœur des principales zones génératrices de fret permet à MSC de renforcer sa position dans l'arrière-pays naturel du port d'Anvers. En effet, Neuss se trouve au cœur de l'aire industrielle de la vallée de la

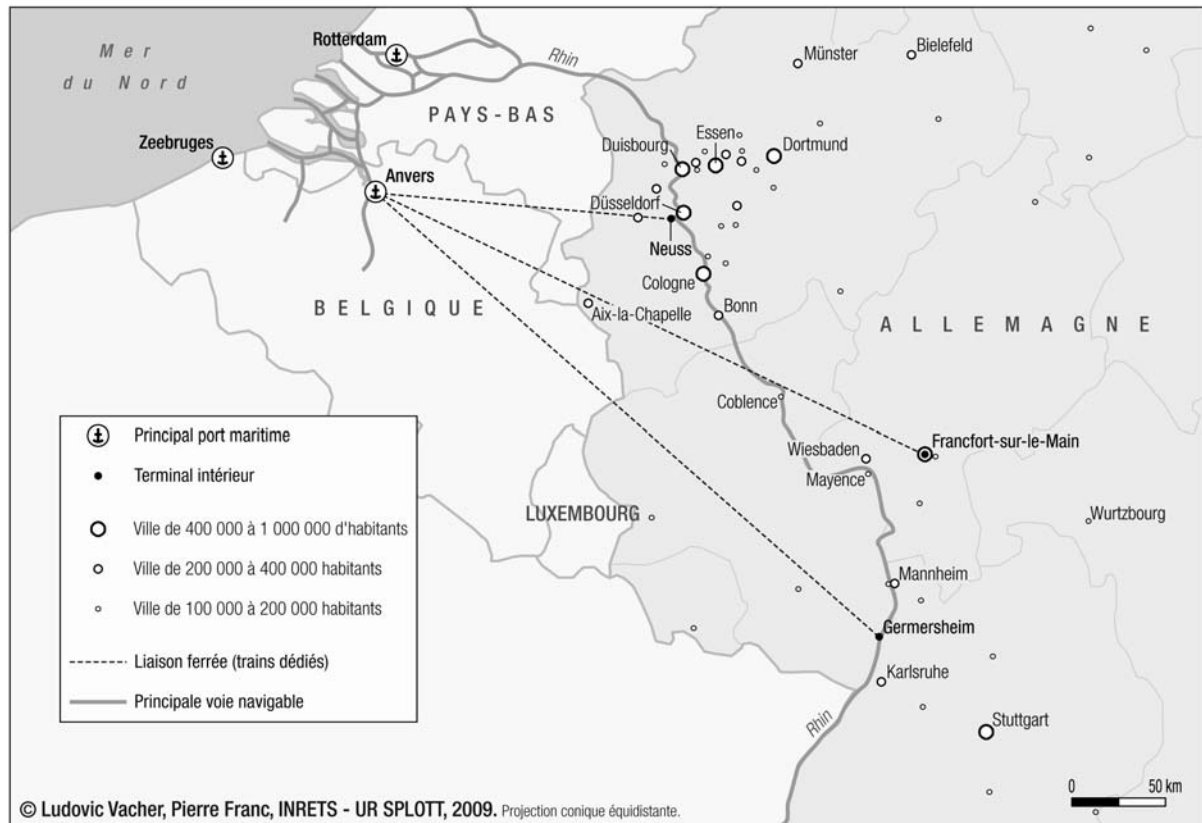
---

<sup>153</sup> Source : extrait d'entretien à la CMA CGM, Avril 2008.

<sup>154</sup> « Rail Link. Une nouvelle ligne tous les trente jours », La Vie du Rail, 5 septembre 2007.

Ruhr, avec Duisbourg et Dortmund au Nord, Düsseldorf à l'Est, Aix-la-Chapelle (Aachen) à l'ouest et Cologne et Bonn au Sud. La liaison massifiée entre Anvers et Francfort permet d'alimenter le cœur de l'Allemagne, de Coblence à Mayence au Nord-ouest à Mannheim au Sud et Wurtzbourg à l'Est. Quant à la liaison vers Germersheim, elle permet dans un rayon de 100 km d'alimenter le Sud-est de l'Allemagne dont Stuttgart, Karlsruhe et même l'Alsace (Carte 7).

**Carte 7: Les dessertes massifiées de MSC orientées vers des terminaux intérieurs au cœur de zones denses**



**Note : seules les villes allemandes de plus de 100 000 habitants entrant sur la carte ont été répertoriées**

La culture d'entreprise est également décisive lorsque l'on s'intéresse à l'intensité productive des comportements d'ancrage. Rappelons qu'il convient de distinguer les volumes transportés sur les services terrestres contrôlés par un armement et les volumes remis par l'armement sur ces services. Des trois armements, seul MSC utilise uniquement pour son propre compte les services terrestres qu'il développe car son objectif n'est pas d'être opérateur de transport combiné pour d'autres clients. Maersk qui a constitué de manière intégrée un vaste réseau terrestre l'utilise également intensément. Entre 70 et 90% des volumes transportés sur les trains d'ERS sont remis par Maersk<sup>155</sup>. La CMA CGM déploie par le biais de Rail Link et

<sup>155</sup> Source : entretien Maersk à Rotterdam, Décembre 2007

RSC depuis le Port du Havre vers un arrière-pays étendu à l'Allemagne de l'Ouest un réseau terrestre en ne remettant en moyenne que 50 à 60% des volumes transportés sur les trains et moins de 30% sur les convois fluviaux. Pour la CMA CGM, les volumes de clients tiers permettent de mieux remplir les capacités terrestres mises en œuvre et ainsi de construire plus rapidement un réseau terrestre dense et interconnecté.

#### **1.6. Bilan : une logique de continuité dans le port et de rupture dans l'arrière-pays**

Que ces interactions verticales prennent forme dans les ports ou leurs arrière-pays, leurs caractéristiques différenciées apparaissent étroitement liées aux attributs de l'armement et à celle du territoire d'ancrage, le tout dans une industrie maritime favorisant l'intervention des armements dans la mise en œuvre des maillons terrestres. C'est là une première confirmation de notre première proposition de recherche.

Toutefois, la rencontre industrie-firme-territoire se construit dans la continuité ou la rupture de relations de proximité antérieures. Le choix du port, la forme de coordination retenue pour mettre en œuvre le terminal dédié et l'intensité productive de l'intervention sur ce terminal traduisent l'aboutissement d'années de relations de proximité entre l'armement et les acteurs portuaires locaux. Un phénomène de dépendance du sentier émerge : les choix spatiaux des armements sont affectés par les interactions passées engagées avec le réseau socio-économique existant sur la place portuaire. Ce principe de construction dans le temps long ne s'applique pas aux comportements de territorialisation principale sur les maillons terrestres. C'est plutôt une logique de rupture des relations de proximité antérieure entre l'armement et les acteurs du territoire qui prédomine.

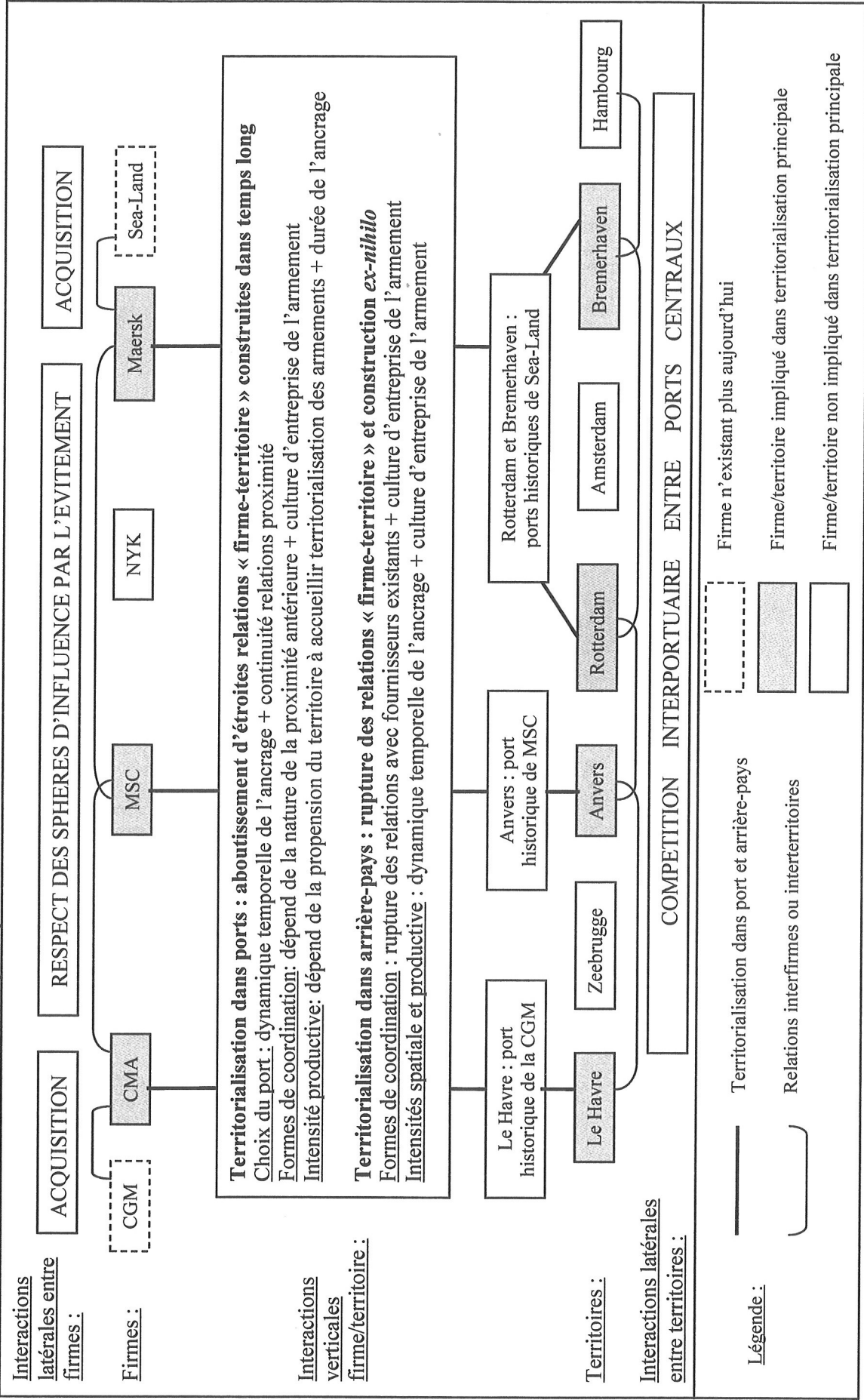
Outre les caractéristiques intrinsèques de l'industrie, de la firme et du territoire, la dynamique concurrentielle dans laquelle s'inscrit l'armement qui se territorialise doit être prise en compte pour comprendre les raisons pour lesquels les comportements de territorialisation sont tous différents. Les interactions latérales entre armements octroient aux pionniers le loisir de choisir leur *point d'ancrage principal* et de le préserver de la concurrence des suiveurs. Impliqués dans une concurrence multipoints, les suiveurs craignent les représailles des pionniers. Pour s'en prémunir et pour façonner à leur tour leur propre bastion, les suiveurs privilégient les stratégies d'évitement à celles d'affrontement.

Les interactions latérales entre ports jouent également un rôle significatif sur la manière dont chaque comportement de territorialisation prend forme. Dans la concurrence interportuaire qui les oppose, certains ports considèrent que le renforcement de leur position respective passe par l'attribution d'un terminal dédié à leur principal client.

Ces premiers enseignements nous forcent à croire que la rencontre industrie-firme-territoire mérite certainement d'être complétée d'une analyse de la dynamique concurrentielle entre armements d'un côté et entre territoires de l'autre comme le synthétise la Figure 28. En discutant à présent des conditions de l'émergence des comportements de *territorialisation secondaire centrale*, nous allons tenter d'infirmer ou de confirmer cette première conclusion.



Figure 28: Les conditions de la territorialisation principale des armements



## **2. La territorialisation secondaire centrale**

La *territorialisation principale* des armements prend forme dans leur bastion respectif, suivant une logique d'évitement. De là, les armements semblent se livrer une guerre à distance qui ne tardent pas, par le biais de *la territorialisation secondaire centrale*, à s'étendre sur d'autres territoires où l'affrontement cette fois est inévitable.

La *territorialisation secondaire centrale* s'articule de différentes manières : intervention à la fois dans un terminal dédié et dans l'arrière-pays comme le font Maersk et MSC au Havre ; uniquement dans un terminal dédié comme MSC à Bremerhaven ; seulement sur terre comme Maersk à Hambourg via BoxXpress, la CMA CGM à Anvers, Rotterdam et Hambourg par le biais de Rail Link et de ses partenaires Hupac et Kombiverkehr, NYK en partenariat avec Rail4Chem à Rotterdam. Que nous enseigne le décryptage des relations firme-territoire ? Eu égard aux enseignements de la première section, convient-il également de prendre en compte la dynamique concurrentielle entre armements d'un côté et entre territoires de l'autre ?

### **2.1. Le choix des ports : une rencontre d'intérêts « firme-territoire » rapidement façonnée**

L'élargissement de la représentativité des armements dans les ports principaux de la rangée Nord Europe renvoie à un élément consubstantiel à l'évolution de l'industrie maritime : sécuriser ses escales dans un seul port par rangée ne suffit plus. Les armements doivent être présents sur différentes places centrales pour redistribuer si nécessaire les escales des navires et pour disposer d'un accès privilégié au sein des différents arrière-pays de la rangée.

#### **2.1.1. L'intervention de MSC au Havre : une rencontre firme-territoire construite rapidement**

A la fin des années 1990, le réseau de MSC s'articule essentiellement autour d'Anvers et Felixstowe qui constituent ses principales plates-formes de transbordement en Europe du Nord. Mécontent des services offerts outre-manche à Felixstowe par l'opérateur de manutention Hutchinson, MSC entend transférer ses lignes du port anglais au port du Havre à condition de bénéficier au Havre de conditions d'escales privilégiées. Celles-ci seront rapidement remplies. En quelques années MSC s'enracine au Havre.

Quand MSC émet le souhait à la fin des années 1990 de renforcer ses escales sur le port havrais, le Terminal de l'Océan apparaît le plus adapté. Ce terminal partagé entre l'activité Ro Ro et conteneurs, opéré par les Terminaux de Normandie, accueille encore au tournant des années 2000 les services de Delmas et Maersk en plus de ceux de MSC.

De manière à évincer progressivement les autres armements escalant sur ce terminal, MSC lance pendant l'année 2000 une campagne d'investissements dans de nouveaux outils de manutention. Ni Maersk ni Delmas ne tiennent à y participer. Il faut dire que si le terminal de l'Océan a pour avantage d'être long et d'avoir une grande capacité d'accueil, sa localisation derrière l'écluse François 1<sup>er</sup> est généralement considérée comme un désavantage ; pas pour MSC qui y voit là, comme à Anvers d'ailleurs, une opportunité pour minimiser les frais de port. L'armement italo-suisse devenant (co)propriétaire de l'outillage du terminal de l'Océan, Maersk et Delmas déplacent progressivement les escales de leurs navires sur d'autres terminaux. En quelques mois, MSC devient l'unique client du terminal de l'Océan.

### **2.1.2. Un ancrage portuaire qui suppose le bon vouloir des acteurs territoriaux**

Toutefois, si MSC a pu inscrire sa trajectoire productive dans celle du port du Havre, c'est bien parce que les dirigeants de l'autorité portuaire havraise ont perçu qu'ils tenaient là un acteur en mesure de garantir l'approvisionnement de volumes pour les années à venir.

D'une manière générale, seuls Maersk et MSC sont parvenus à convaincre les autorités portuaires et les opérateurs de terminaux de leur capacité à générer un trafic considérable sur des places portuaires ne constituant pas leur point d'ancrage principal. A l'inverse, la CMA CGM ou NYK n'ont pas donné l'impression d'être en mesure de drainer suffisamment de trafic à Anvers et Rotterdam pour la première compagnie, à Rotterdam pour la seconde, pour prétendre disposer dans ces ports d'un terminal dédié.

### **2.1.3. Un ancrage nullement étranger à la dynamique concurrentielle entre armements**

Le temps joue en faveur des pionniers. Ayant développé leur ancrage principal avec une longueur d'avance sur les suiveurs, un pionnier qui décide de déployer un comportement de *territorialisation secondaire centrale* n'intervient pas nécessairement dans un port déjà

préempté par un comportement de *territorialisation principale* d'un suiveur. Concrètement, alors que la CMA CGM donne l'impression de déclarer une guerre frontale à MSC en développant au début des années 2000 un terminal dédié à Anvers, MSC à l'inverse ne donne pas cette impression en constituant, dès l'année 2000, un terminal dédié au Havre.

Outre la dynamique temporelle qui leur est favorable en tant que pionnier, Maersk et MSC s'avèrent aussi être les deux plus grands armements au monde. Ils disposent en conséquence d'une puissance les rendant plus légitimes à intervenir dans un port, alors même que d'autres y ont établi leur quartier général. Ainsi, Maersk est en mesure d'affronter la CMA CGM dans son bastion havrais alors que la réciproque est bien moins évidente.

## **2.2. Les formes de coordination : trouver le juste engagement**

La constitution d'une joint-venture impliquant un armement et un opérateur de terminaux constitue la forme de coordination retenue dans les trois exemples de développement de *point d'ancrage secondaire central*. Comment expliquer ce partage systématique des risques ?

Les armements aspirent à se prémunir du phénomène de « lock-in », autrement dit à limiter le caractère irréversible de leur comportement de territorialisation. Les formes de coordination les plus intégrées apparaissent donc risquées. Pour Maersk par exemple, « le partage des risques avec les terminaux de Normandie au Havre s'avère être un choix prudent »<sup>156</sup>

Enfin, ces formes de coordination ont précisément pris forme dans des ports favorables à l'intervention des armements prêts à s'associer aux opérateurs en place. Ainsi, les opérateurs locaux TN ou la GMP sont partie prenante de toutes les joint-ventures qui se sont développées au Havre, il en va de même pour Eurogate à Bremerhaven.

## **2.3. Intensité productive de la territorialisation portuaire : à nouveau l'importance de la durée de l'ancrage**

Ces *points d'ancrage secondaire* permettent aux pionniers de la territorialisation de renforcer leur position dans l'arrière-pays captif du port. Ils n'ont pas pour finalité de concurrencer

---

<sup>156</sup> Traduction des propos tenus par un représentant de APM Terminals fin 2007.

l'arrière-pays des autres ports du réseau de l'armement, en particulier celui alimenté par le *point d'ancrage principal*. En conséquence, en dehors de situations conjoncturelles exceptionnelles de report de trafic d'un port à l'autre, les volumes transitant par un *point d'ancrage secondaire central* n'ont pas vocation à être dopés par des volumes en provenance d'arrière-pays traditionnellement inaccessibles. L'arrière-pays dessiné par les volumes en *carrier haulage* de MSC au Havre corrobore, comme souligné dans le chapitre 6, grosso-modo les limites usuellement admises de l'arrière-pays havrais telles que les peint Charlier (1986).

Comme pour les *points d'ancrage principaux*, le degré d'utilisation du terminal est intimement lié à la durée de l'ancrage. MSC au Havre génère 3 fois plus de volumes que Maersk<sup>157</sup> malgré une capacité statique de la flotte de navires environ 1,5 fois inférieure. L'armement italo-suisse y est ancré depuis 2001, celui danois depuis 2007. Comme nous l'ont confié les représentants de MSC au Havre, la direction à Genève concentre ou détourne les escales des navires en fonction, entre autres, de la qualité de service offerte par la manutention sur le terminal de l'Océan. Or, comme le laissent supposer les réunions quotidiennes mises en œuvre à la suite de nombreux dysfonctionnements entre le département « opérations et transbordements » de MSC Le Havre et les responsables de l'exploitation du Terminal de l'Océan, c'est bien l'établissement de routines organisationnelles fondées sur les proximités géographique et organisationnelle qui participent au bon fonctionnement et à la qualité de service des opérations de manutention. Toutefois, ces routines ne se mettent pas en place et ne portent pas leurs fruits du jour au lendemain. C'est la raison pour laquelle la dynamique temporelle importe autant.

#### **2.4. L'offre existante et le volontarisme des armements conditionnent les intensités transactionnelle, spatiale et productive de la territorialisation terrestre**

Les armements se territorialisant dans les ports secondaires, non seulement s'affrontent, mais se retrouvent en concurrence avec les opérateurs terrestres existants sans générer nécessairement d'importants volumes. Rarement en situation de force, les armements s'appuient généralement sur les opérateurs existants pour se territorialiser, même si leur

---

<sup>157</sup> Nous n'avons pas rendu compte dans le chapitre 5 des coefficients  $I_{111}$ ,  $I_{112}$ ,  $I_{113}$  (Maersk au Havre pour  $t=1, 2, 3$  ; toutefois l'entretien réalisé auprès de Maersk au Havre nous permet d'estimer les volumes générés par l'armement danois au Havre.

culture d'entreprise conduit certains à s'ancrer au sein d'arrière-pays sur lesquels ils ont peu d'emprise.

#### **2.4.1. Le rôle du marché terrestre existant**

Il n'est pas toujours évident pour une compagnie maritime de contrôler d'importants volumes dans les arrière-pays des ports qui ne constituent pas leur bastion originel. Outre le fait que l'arrière-pays brémois est bien alimenté par les services rail-route existants, MSC n'intervient pas dans la mise en œuvre des services terrestres car les volumes sur les principales origines-destinations ne sont pas considérés par l'armement comme suffisamment conséquents. Précisons que le trafic du MSC Gate est composé en majorité de conteneurs en transbordement et qu'il est environ trois fois inférieur à celui de Maersk dans le même port.

Au Havre en revanche, MSC et Maersk ont trouvé sur la voie d'eau un créneau porteur. Toutefois, MSC s'appuyant traditionnellement sur des firmes spécialisées et Maersk ne générant pas suffisamment de volumes pour s'immiscer seul dans une activité peu connue, les deux armements ont choisi la coopération avec LogiSeine.

De manière générale, les compagnies maritimes estiment que la coopération avec des acteurs spécialisés leur convient bien étant donné le peu de connaissances qu'elles ont de l'arrière-pays concerné et les volumes relativement faibles qu'elles génèrent sur ces services. Aussi, le développement de partenariats permet de sécuriser les acheminements terrestres sans investir dans des outils de production fortement mobilisateurs de capitaux. Ces services sont développés ponctuellement, et utilisés pour l'essentiel par l'armement lui-même.

#### **2.4.2. La culture des armements confrontée aux caractéristiques territoriales**

Malgré une nette volonté d'élargir son champ d'action terrestre, la CMA CGM se trouve confrontée à certaines limites, liées en particulier à la faiblesse de son ancrage portuaire dans les ports centraux. Pour l'armement qui ne dispose pas de terminaux dédiés à Anvers, Rotterdam et Hambourg, la desserte ferroviaire de ces ports est compliquée à mettre en œuvre. L'armement n'est pas en mesure de proposer ses propres trains faute de volumes. Aussi, au départ de Rotterdam et Hambourg, Rail Link affrète des espaces sur les trains de Hupac et Kombiverkehr. Ces services visent à mettre – surtout en théorie car en pratique très

peu de volumes sont transportés – ces deux grands ports en liaison avec le nœud de Ludwigshafen. A Anvers, c'est la logique maritime qui prévaut : plus de 80% des volumes de Rail Link ont pour origine/destination Fos/Marseille<sup>158</sup> avec pour seule finalité d'alimenter le service maritime NAF de la CMA CGM reliant le port marseillais à l'Afrique du Nord.

Le volontarisme de Maersk qui s'est impliqué financièrement dans BoxXpress l'amène à être un des acteurs de la desserte terrestre du port d'Hambourg sans pour autant y jouer un rôle prépondérant. D'ailleurs, il apparaît rapidement que les importants volumes transportés par BoxXpress depuis Hambourg sont plus liés à la mise en relation par Eurogate du grand port allemand et des marchés dynamiques de l'Allemagne du Sud qu'à l'implication de Maersk. A cet égard, Maersk utilise les services de BoxXpress avec beaucoup plus d'intensité à Bremerhaven qu'à Hambourg.

Au Havre en revanche, Maersk n'ambitionne pas de s'impliquer à court terme sur le mode ferroviaire, ce qui tend à limiter l'étendue spatiale de son intervention dans l'arrière-pays français. Un responsable intermodal de Maersk nous a confié fin 2007 que le développement d'un service rail-route au Havre n'était pas d'actualité. Premièrement, les volumes contrôlés en *carrier haulage* ne sont pas suffisants pour alimenter les rares points de concentration de l'arrière-pays havrais. Deuxièmement, Maersk est déjà impliqué dans la desserte de l'Ile-de-France par l'intermédiaire de la voie d'eau. Troisièmement, même avec des volumes conséquents, les risques afférant aux opérations de traction ferroviaire en France n'incitent pas Maersk à se comporter en pionnier sur l'activité ferroviaire. Notre interlocuteur nous a d'ailleurs révélé qu'il préfère voir comment se passe la mise en œuvre des dessertes de Rail Link avant d'envisager une éventuelle intervention.

## **2.5. Bilan : une territorialisation reposant sur des fondements différents de la territorialisation principale**

C'est bien l'articulation des logiques de l'industrie maritime, des firmes et des territoires qui préside à l'émergence de formes différenciées parmi les différents comportements de *territorialisation secondaire centrale*.

---

<sup>158</sup> Source : données Rail Link

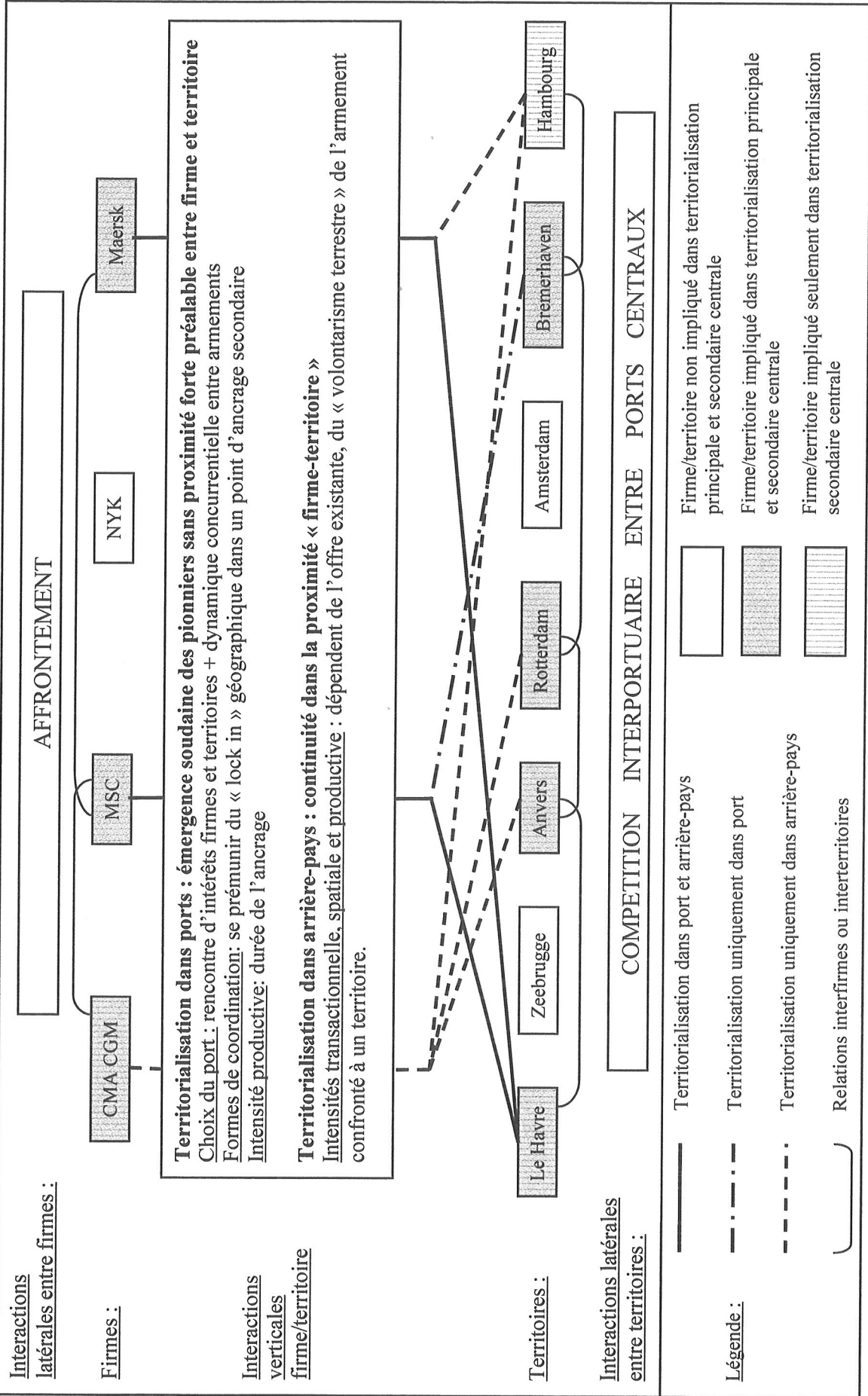
Toutefois, la construction de *points d'ancrage secondaire central* dans les ports s'inscrit beaucoup moins dans le prolongement de relations de proximité que celle des *points d'ancrage principal*. On observe plutôt une logique d'enracinement sans proximité forte préalable. Le risque d'un tel ancrage n'étant pas nul et les compagnies maritimes n'ayant pas une connaissance fine du territoire sur lequel elles s'immiscent, ces dernières privilégient des formes de coordination limitant l'inévitable « lock-in » géographique. Même si un choix territorial n'est jamais à « coût de sortie » nul, la coopération voire la prise de participation financière minoritaire constitue alors des formes de coordination limitant les dangers d'irréversibilité. De fait, les armements qui se territorialisent dans les arrière-pays tendent à prolonger les relations de proximité antérieures nouées la plupart du temps avec des opérateurs de transport combiné indépendants. Par rapport aux comportements de *territorialisation principale* qui participent à rompre les relations antérieures entre l'armement et les fournisseurs de transport terrestre, c'est l'inverse qui se produit !

L'évitement caractéristique des choix spatiaux guidant la *territorialisation principale* ne s'applique pas pour la *territorialisation secondaire centrale*. Après avoir construit et testé leur savoir-faire sur leur *point d'ancrage principal* respectif, les armements affrontent leurs concurrents en développant des *points d'ancrage secondaire central*. Toutefois, la dynamique concurrentielle entre les armements facilite l'accession des pionniers qui sont aussi les plus grands armements aux terminaux portuaires dédiés tandis que les suiveurs n'apparaissent pas en mesure de disposer d'un terminal dédié dans les ports centraux.

Enfin, l'intervention des armements dans les terminaux portuaires suppose l'assentiment des autorités portuaires qui considèrent généralement que les principaux armements sont les plus à même de générer un trafic renforçant la place de leur port dans la concurrence interportuaire. Ces différents éléments sont synthétisés dans la Figure 29.



Figure 29: Les conditions de la territorialisation secondaire centrale des armements



### **3. La territorialisation secondaire périphérique**

S'ancrer au sein des ports centraux n'est pas toujours aisé. N'étant pas parvenus à obtenir de terminaux dédiés à Anvers, Maersk et la CMA CGM se sont ancrés à Zeebrugge. NYK et la Grand Alliance ont quant à eux transféré quelques-unes de leurs escales de Rotterdam à Amsterdam et y ont établi un terminal dédié. Quelles sont alors les conditions participant au développement de ces comportements de *territorialisation secondaire périphérique* ?

#### **3.1. La sélection du port : un choix pour contourner un obstacle**

Les armements investissent dans les ports périphériques lorsqu'ils constatent que la qualité du service offert dans les ports centraux n'est pas suffisante. Ceci induit généralement l'émergence de comportements de territorialisation spontanés amenant les armements à constituer des réseaux mer-port-terre permettant le transit des boîtes par le port périphérique.

##### **3.1.1. Maersk à Zeebrugge : alternative à la desserte du port d'Anvers**

Maersk ne fait pas partie des armements ayant historiquement noué des relations étroites avec le port et l'ensemble de la place anversoise. Cause ou effet de conséquence, les volumes générés par l'armement danois restent modestes. En 2004, année où Maersk décide d'un prochain repositionnement de certaines de ses escales sur Zeebrugge, sept services hebdomadaires desservent le port d'Anvers générant un trafic annuel de 204 000 TEU à l'export et 116 000 TEU à l'import (Stroman, 2005). C'est environ six fois moins que MSC la même année ! Le pouvoir de négociation de Maersk par rapport à l'autorité portuaire anversoise et aux opérateurs de terminaux, directement corrélé aux volumes générés sur le port, est donc faible.

Parmi les sept services desservant Anvers en 2004, deux relient l'Asie à l'Europe et génèrent ensemble 66% des volumes imports et 53% des volumes exports de Maersk. Or, c'est sur cette route que l'armement danois utilise ses plus grands navires nécessitant jusqu'à 16 mètres de tirant d'eau comme en témoigne la récente mise en service de navires de près de 13 000

TEU<sup>159</sup>. De fait, la configuration de l'accès aux ports est un élément important pour Maersk (Carte 8).

**Carte 8: Zeebrugge ouvert sur la mer et le port d'Anvers en fond d'estuaire de l'Escaut**



Source : reconstitution à partir de GoogleMaps.

La remontée de l'Escaut pénalise le port anversois par rapport au port de Zeebrugge ouvert sur la mer. Nous avons interrogé en 2006 un capitaine de MSC sur les conditions de navigation sur l'Escaut. Il nous a confié qu'en deçà de 12 mètres de tirant d'eau les navires peuvent circuler à tout moment, qu'entre 12 et 14 mètres l'autorisation de naviguer dépend de la marée – donc du moment de la journée – et qu'au-delà de 14 mètres il vaut mieux éviter le port d'Anvers. A Zeebrugge en revanche, la profondeur du chenal et des bords à quai permet d'accueillir des navires dont le tirant d'eau atteint 16 mètres<sup>160</sup>.

Outre le tirant d'eau, le temps passé pour atteindre les terminaux avantage le port de Zeebrugge. Alors que ce dernier est ouvert sur la mer, six heures sont nécessaires pour atteindre l'enceinte portuaire anversoise ; temps perdu qui s'ajoute à l'éventuelle attente des navires avant d'obtenir l'autorisation de naviguer sur l'Escaut.

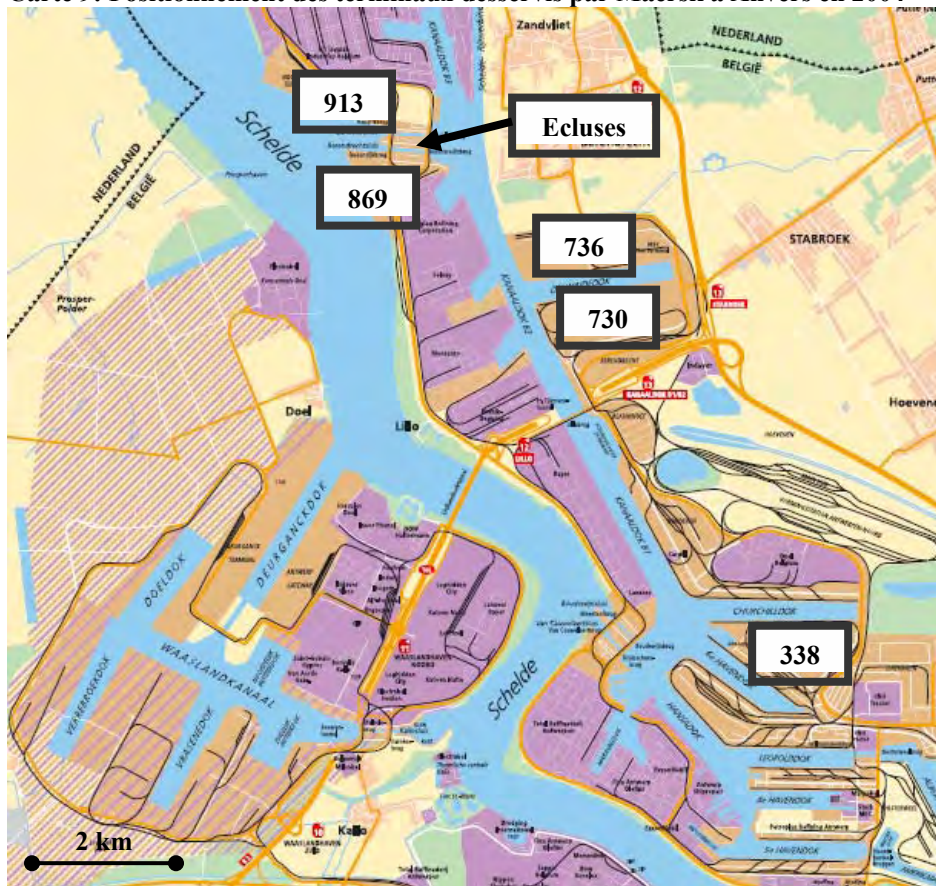
Ce type de contraintes, un armement comme MSC les subit également mais il s'en accomode car il bénéficie, une fois à quai, de conditions favorables de manutention et d'évacuation des conteneurs (Franc, 2006). Maersk est à cet égard moins bien servi. Ses

<sup>159</sup> Dans les faits, ce type de navire n'étant rarement chargé que par des conteneurs pleins, son tirant d'eau s'établit aux alentours des 14 mètres.

<sup>160</sup> Source : site internet du port de Zeebrugge.

escales ne sont pas regroupées. Ne disposant pas de terminal dédié et le taux d'utilisation des terminaux étant proche de la saturation (en particulier avant l'ouverture en 2005 des terminaux du Deurganckdok), Maersk est contraint d'escaler sur les cinq terminaux suivants<sup>161</sup> (Stroman, 2005) : MSC Home Terminal, code 730 ; P&O Ports Delwaidedok, code 736 ; HesseNatie Europa Terminal, code 869 ; HesseNoord Natie Noordzee Terminal, code 913; Nova and HesseNoord Natie Stevedoring Multi Purpose Terminal at 6th Harbour Dock, code 338. Trois de ces terminaux – quais 338, 730 et 736 – sont d'ailleurs localisés à l'arrière des écluses comme en rend compte la Carte 9, ce qui rajoute deux heures de navigation par rapport à la desserte des terminaux 913 et 869 situés en aval de l'écluse.

**Carte 9: Positionnement des terminaux desservis par Maersk à Anvers en 2004**



Source : site internet Port d'Anvers, 2009

En escalant sur plusieurs terminaux – cinq à Anvers – Maersk réduit les économies d'échelle sur chaque terminal, limite les possibilités de transbordement, complexifie l'évacuation terrestre. Il en résulte une perte sensible de synergies, peu propice à la minimisation des coûts.

<sup>161</sup> Nous ne connaissons toutefois pas la répartition des escales et des volumes sur chacun de ces terminaux.

Maersk est confronté à une double problématique. Il ne pèse visiblement pas assez lourd dans les volumes du port d'Anvers pour prétendre à des conditions privilégiées dans le traitement de ses escales ; pour autant il ne peut en tant que premier armement mondial être marginalisé à l'heure où ses concurrents MSC, CMA CGM et les alliances tendent à s'implanter sur les terminaux belges. La situation de Maersk à Anvers s'avère d'autant plus critique que la concession d'aucun des deux nouveaux terminaux du Deurganckdok – le Deurganck Terminal à l'ouest et l'Antwerp Gateway à l'est – n'est attribuée à APM Terminals<sup>162</sup>.

Simultanément, une opportunité se présente à Zeebrugge : SeaPort Terminals, filiale du grand transitaire anversois Katoen Natie, qui opère le Flanders Container Terminal (FCT) se retire début 2004 de l'activité d'opérateur de terminaux. Le port de Zeebrugge lance alors un appel à candidatures en affirmant sa préférence pour un opérateur de taille mondiale<sup>163</sup>. Si Maersk ne se positionne pas, il risque de ne pas pouvoir obtenir de terminaux dédiés dans la région avant longtemps car seuls deux terminaux à conteneurs existent à Zeebrugge : OCHZ et FCT. Or, la CMA CGM qui a déjà signé un contrat d'engagement de cinq ans sur le terminal OCHZ en 2003<sup>164</sup> annonce dès l'été 2004 qu'elle entend bien renforcer son intervention sur ce terminal : « CMA CGM has launched a bid for Inter Ferry Boats' 50% share of OCHZ container terminal »<sup>165</sup>. Mais nullement certaine de pouvoir racheter les parts de PSA HHN sur l'OCHZ Terminal, la CMA CGM candidate également pour l'obtention d'une concession sur le terminal FCT. Lorsque la concession de 36 ans du FCT est accordée à la compagnie soeur de Maersk, APM Terminals, « CMA CGM was also bidding to manage FCT, and is understood to be extremely upset about the loss of the contract »<sup>166</sup>. C'est donc dans ce contexte mouvant, où il convient de se positionner rapidement, que Maersk est amené à se territorialiser dans le port de Zeebrugge.

### **3.1.2. Situation identique pour la CMA CGM à Zeebrugge et NYK à Amsterdam ?**

Comme Maersk, la CMA CGM et NYK se trouvent dans l'obligation, pour obtenir un terminal dédié, de contourner un des deux ports pivots du Benelux et de s'enraciner dans un

---

<sup>162</sup> Pour être précis, le capital de l'Antwerp Gateway a évolué au fil des années. Composé au départ à 42.5% de DP World, 20% de P&O Ports, 20% de Cosco, 10% de la CMA CGM et 7.5% de Duisport, APMT rachète en 2005 les parts de P&O Ports avant de les céder à Zim en 2006.

<sup>163</sup> «Zeebrugge seeks terminal manager», Containerisation International, March 2004, p. 35.

<sup>164</sup> « CMA CGM signs a five-year deal in Zeebrugge with OCHZ », Containerisation International, March 2003, p. 37.

<sup>165</sup> « CMA CGM wants share of Zeebrugge », Containerisation International, August 2004, p. 23

<sup>166</sup> «APMT signs FCT deal in Zeebrugge», Containerisation International, December 2004, p.37.

port périphérique : Zeebrugge pour la CMA CGM, Amsterdam pour NYK. Pour l'armement japonais, c'est aussi une manière d'éviter la congestion du port de Rotterdam : "Using Amsterdam as a gateway makes sense due to the way that it overcomes hurdles, such as congestion, that NYK was previously suffered"<sup>167</sup>.

Pour la CMA CGM, le marché de la vallée du Rhin est incontournable en tant que tel eu égard aux volumes générés et parce que c'est à Ludwigshafen/Mannheim que l'armement français a constitué le point de convergence de ses services terrestres (voir Carte 3, chapitre 5). Le marché rhénan est également important pour NYK, mais les représentants de l'armement japonais reconnaissent qu'ils se sont territorialisés à Amsterdam avant tout pour améliorer la desserte des chargeurs japonais ayant d'importants clients en Europe de l'Est<sup>168</sup>.

### **3.2. Formes de coordination sur les terminaux : l'intégration pour combler le vide**

Dans ce type de ports, il n'y a pas forcément de grands opérateurs de manutention déjà en place. Le rôle de l'armement est en l'occurrence primordiale. Le fait que les trafics du port d'Amsterdam n'aient décollé qu'à la suite du rachat du Ceres Paragon Terminal par NYK illustre bien que l'activité de ces ports périphériques dépend étroitement de l'implication d'un ou plusieurs armements. Pour un opérateur international de terminaux, investir à Amsterdam est un pari risqué qu'il ne peut prendre sans l'engagement d'une ou plusieurs compagnies maritimes. Le cas de Zeebrugge est quelque peu différent même si l'opérateur portuaire singapourien PSA qui développe le terminal OCHZ après le rachat de HNN s'attache également à ce que la CMA CGM s'engage sur des volumes.

### **3.3. Intensité productive de la territorialisation portuaire : les limites liées au B/L**

La question du B/L (voir chapitre 6, section 1.2.1.4.) retarde sensiblement le développement des ports périphériques et limite de fait le trafic que peuvent générer les armements dans ces ports. C'est indéniablement un critère agissant substantiellement sur l'intensité productive de la territorialisation des armements sur les terminaux des ports périphériques.

---

<sup>167</sup> "Covering all the angles", Containerisation International, April 2008, p.58.

<sup>168</sup> Conformément à ce qui nous a été confié lors d'un entretien chez NYK à Rotterdam en décembre 2007, "we originally developed our service in this particular area (Amsterdam-Duisbourg et Amsterdam-Prague) in line with the demands of our Japanese customers who have clients in Eastern Europe ». Source: "Covering all the angles", Containerisation International, April 2008, p.58.

Les routines organisationnelles tendent à favoriser l'émission de B/L au nom du port central, très rarement au nom du port périphérique. Ceci génère un syndrome de « la poule et de l'œuf » n'incitant pas les transitaires à s'implanter à Zeebrugge ou Amsterdam. Par conséquent, le transport en *merchant haulage* avec un « B/L Zeebrugge » – ou un « B/L Amsterdam » – peine à se développer.

Parvenir à réorienter les flux via des ports périphériques n'est donc pas une mince affaire. Les ports ne s'inventent pas un trafic du jour au lendemain même quand les compagnies maritimes font preuve de volontarisme. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que le degré d'utilisation de ces terminaux dédiés demeure modeste.

### **3.4. Intensité spatiale et productive de la territorialisation terrestre : une axialisation pour mettre en relation le port périphérique avec de grands terminaux intérieurs**

Comme souligné dans le précédent chapitre, les ports centraux continuent d'attirer des volumes passant par les ports périphériques car ces grands ports demeurent très souvent ceux renseignés par le B/L comme le port de chargement/déchargement. Pour éviter de devoir supporter les coûts de transfert des boîtes entre Zeebrugge et Anvers ou entre Amsterdam et Rotterdam, les compagnies maritimes tentent de convaincre leurs clients du bien-fondé du passage par le port périphérique. Pour cela, la qualité de l'acheminement terrestre et des prestations offertes sur le terminal intérieur mis en relation avec le port périphérique s'avère essentielle. L'intervention des armements dans ce type de prestations peut permettre, à terme, d'émettre des B/L sur lesquels le port de chargement/déchargement renseigné n'est plus le port central – Anvers ou Rotterdam dans notre cas de figure – mais un port intérieur relié par voie massifiée au port périphérique.

Aussi, simultanément au développement du terminal dédié dans le port périphérique, les armements s'attachent à mettre en place, au plus vite, une offre terrestre pour orienter les flux vers un ou des terminaux intérieurs pouvant servir de port de chargement/déchargement au sens du B/L. Maersk développe ainsi des liaisons entre Zeebrugge et Neuss, port intérieur qu'il contrôle depuis peu. NYK développe la même logique d'axe entre Amsterdam cette fois et le terminal de Duisbourg D3T où l'armement japonais détient 40% des parts. Quelques difficultés d'exploitation empêchent la CMA CGM de faire de même entre Zeebrugge et ce

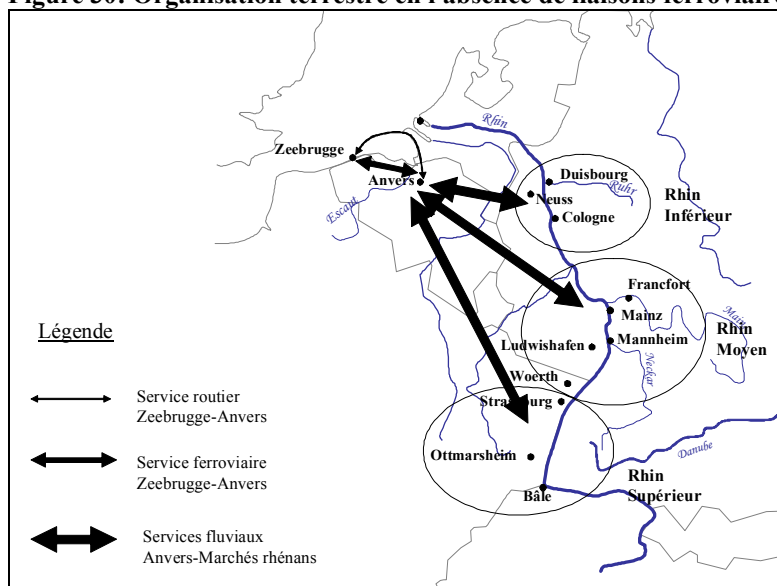
même terminal intérieur D3T. Toutefois, un service ferroviaire a été développé entre Zeebrugge et le principal nœud du réseau ferroviaire de la CMA CGM : Ludwigshafen/Mannheim.

### 3.4.1. Développer la desserte ferroviaire de Zeebrugge pour limiter les coûts de transfert par Anvers

Le mode fleuve-route achemine plus de la majorité des transports en *carrier haulage* de la CMA CGM en provenance ou à destination de la vallée du Rhin<sup>169</sup>. Par conséquent, les contraintes de navigation entre Zeebrugge et Anvers pénalisent le port de Zeebrugge à tel point que 74% des trafics en *carrier haulage* de la CMA CGM en provenance ou à destination de la vallée du Rhin transitent par Anvers ou Rotterdam contre seulement 26% par Zeebrugge.

L'armement français est donc confronté à un problème organisationnel. Il dispose d'un terminal portuaire dédié à Zeebrugge, mais la majorité des « boîtes » du marché rhénan doivent transiter entre Zeebrugge et Anvers par la route ou le rail et entre Anvers et un terminal intérieur par la voie d'eau (Figure 30). Même si la CMA CGM peut mutualiser les flux liés au trafic Zeebrugge/Anvers avec ceux Zeebrugge/Vallée du Rhin, cette organisation impose deux manutentions à Anvers qui se répercutent sur les coûts terrestres de l'armement.

Figure 30: Organisation terrestre en l'absence de liaisons ferroviaires entre Zeebrugge et la vallée du Rhin



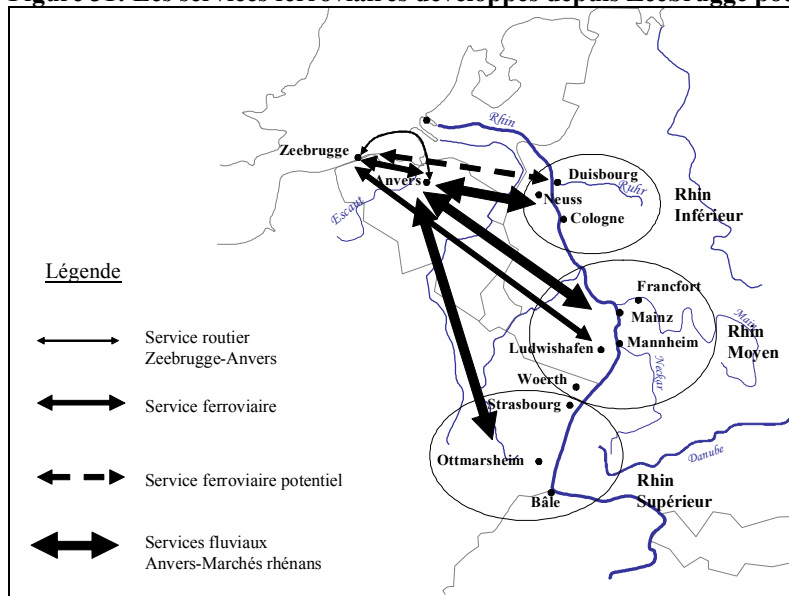
Source : élaboration propre

<sup>169</sup> Source : mémoire de master réalisé à la CMA CGM, classé confidentiel, auquel nous avons participé en suivant l'avancement des travaux et en conseillant l'étudiant.



Pour réduire ces coûts terrestres, une solution consiste à concentrer les volumes en *carrier haulage* sur le port de Zeebrugge et à les acheminer par le rail vers la vallée du Rhin. La commercialisation de services ferroviaires entre Zeebrugge et Ludwigshafen répond à cette logique. La CMA CGM envisageait en 2007 de mettre en place une liaison similaire entre Zeebrugge et Duisbourg (service ferroviaire potentiel sur la Figure 31) desservant en particulier son terminal intérieur D3T, mais les récentes difficultés rencontrées par Rail Link ne lui ont pas permis de mettre en œuvre ce projet.

**Figure 31: Les services ferroviaires développés depuis Zeebrugge pour éviter les transferts par Anvers**



Source : élaboration propre

De manière générale, les armements entrés dans un processus de *territorialisation secondaire périphérique* combinent le développement d'un terminal portuaire avec celui d'un nombre restreint de services terrestres reliés à des terminaux intérieurs eux-mêmes contrôlés par la compagnie maritime. NYK entend par exemple profiter de son ancrage sur la liaison Amsterdam/Duisbourg pour améliorer à terme ses dessertes vers l'Europe de l'Est : « We want to expand our network to Poland, Czech Republic and Hungary via Duisburg, using inland intermodal connections such as rail. It will be key to our success in these countries »<sup>170</sup>.

Toutefois, cette logique d'axialisation conduit pour l'instant au développement d'un nombre restreint de liaisons terrestres, donc à une territorialisation dont l'intensité productive demeure limitée.

<sup>170</sup> "Covering all the angles", Containerisation International, April 2008, p.58.

### **3.5. Formes de coordination sur terre : l'importance des expériences antérieures**

La dynamique temporelle et les savoir-faire façonnés sur d'autres territoires ne sont pas neutres. Les compagnies maritimes disposant déjà d'une compagnie sœur opérateur de transport combiné rail-route voire tractionnaire sont amenées à étendre l'aire d'influence de cette compagnie sœur pour desservir leur plate-forme secondaire périphérique. Ainsi, Maersk développe une liaison dédiée entre Zeebrugge et Neuss par le biais de sa filiale ERS Railways. La CMA CGM fait de même avec Rail Link pour mettre Zeebrugge en relation avec Ludwigshafen. A court ou moyen terme, ces deux armements devraient être amenés à utiliser leur propre traction – ERS pour le premier, Veolia pour le second – pour réaliser ces dessertes. En revanche un armement comme NYK, novice dans l'offre de services ferroviaires en Europe, privilégie la coopération en affrétant des capacités fixes sur les trains de la compagnie ferroviaire Rail4Chem rachetée par Veolia.

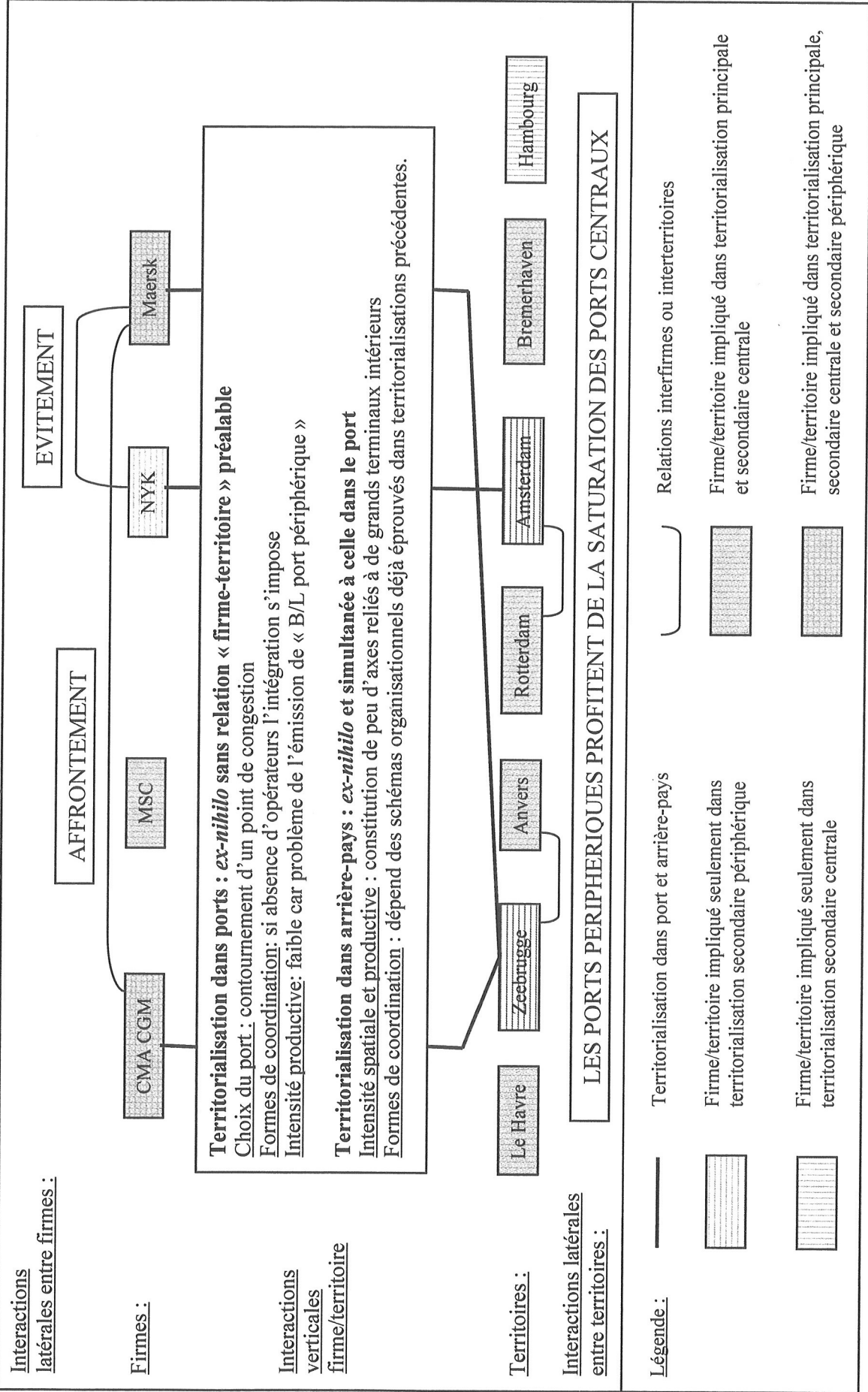
### **3.6. Bilan : une logique de développement *ex-nihilo* en mer et sur terre**

La rencontre industrie-firme-territoire préside à nouveau à l'émergence de comportements de *territorialisation secondaire périphérique*. Mais ces derniers renferment de nombreux points communs comme le fait d'être construits *ex-nihilo*. Des armements comme Maersk, la CMA CGM ou NYK ont investi dans des ports qu'ils n'avaient encore jamais desservis pour y établir une porte d'entrée détournée pour alimenter un arrière-pays incontournable.

Dans ces conditions, c'est surtout la capacité de l'armement à sécuriser simultanément les opérations de manutention, l'acheminement terrestre et les terminaux intérieurs qui rend possible ce type d'ancrage.

Contrairement aux précédents comportements de territorialisation, les pionniers et les suiveurs apparaissent sur un pied d'égalité. L'importance de la dynamique concurrentielle entre armements ne disparaît pas pour autant. Maersk et la CMA CGM ont choisi Zeebrugge pour contourner le bastion anversoïse de MSC. Pour NYK, s'ancrer à Amsterdam c'est aussi éviter d'entrer en concurrence frontale avec Maersk à Rotterdam. Mais ces comportements émergent également car les ports périphériques profitent de la saturation des ports centraux. Tous ces éléments sont repris dans la Figure 32.

Figure 32: Les conditions de la territorialisation secondaire périphérique des armements



## Synthèse chapitre 7

Ce chapitre visait à achever la discussion de notre première proposition de recherche en affinant notre connaissance des conditions de la diversité des comportements de territorialisation des armements. Même si l'industrie maritime (chapitres 2 et 4), les territoires et les armements en tant que groupes renferment des attributs (chapitre 6) agissant sur la propension de chaque armement à intervenir dans chaque territoire, nous avons tenté dans ce présent chapitre de cerner les facteurs agissant sur la composition spatiale, les formes de coordination et l'intensité productive des différents comportements de territorialisation. Ne pouvant étudier chaque comportement d'ancrage individuellement, nous les avons regroupés dans chacune des catégories introduites dans le chapitre 5 : la *territorialisation principale*, la *territorialisation secondaire centrale* et la *territorialisation secondaire périphérique*.

La première conclusion est que la proximité, notion fondamentale dans les travaux sur l'ancrage territorial des firmes, agit de différentes manières d'une catégorie de territorialisation à l'autre. Les comportements de *territorialisation principale* émergent quand les armements et les acteurs portuaires sont simultanément guidés par une même volonté de renforcer des relations de proximité antérieures alors que l'ancrage dans l'arrière-pays s'inscrit dans une logique de rupture avec le réseau socio-économique. C'est presque l'inverse qui se produit lorsque les armements adoptent des comportements de *territorialisation secondaire centrale*. L'obtention d'un terminal dédié est rendue possible, plus par la réputation de l'armement voulant multiplier ses points d'ancrage que par l'existence de fortes relations de proximité préalables entre l'armement et les acteurs portuaires locaux. En revanche, sur terre, les compagnies maritimes s'attachent le plus souvent à s'associer aux opérateurs avec lesquels elles ont l'habitude de travailler. Ce type de comportement aboutit le plus souvent à des formes de coordination reposant sur le partenariat, solution permettant d'être acteur sur terre sans pour autant risquer de s'enraciner de manière irréversible. La *territorialisation secondaire périphérique* répond quant à elle à une solution d'urgence. Non satisfaits par les services proposés sur les ports centraux, certains armements disposant des moyens en interne pour déployer un réseau portuaire et terrestre font le pari d'enraciner leur trajectoire sur des ports périphériques.

Notre deuxième conclusion est que les caractéristiques des comportements de territorialisation dépendent également de la dynamique concurrentielle entre les ports d'une part et entre les

armements d'autre part. Cette dynamique nous est apparue essentielle car elle commande la possibilité pour certains armements de s'ériger en pionniers, et d'autres en suiveurs, de la territorialisation. Une fois cette dynamique temporelle installée, elle agit sur les choix des pionniers et des suiveurs. Si l'évitement constitue l'apanage des comportements de *territorialisation principale*, les pionniers apparaissent en mesure d'engager un affrontement avec les suiveurs dans le bastion de ces derniers. La réciproque est en revanche bien moins évidente : aucun suiveur n'a développé de terminal dédié dans un des *ports d'ancrage principal* de MSC ou Maersk.

## CONCLUSION PARTIE 2

Cette deuxième partie avait pour ambition de discuter la proposition 1 et voir si les comportements de territorialisation différenciés des armements s'inscrivent ou non au carrefour des logiques de l'industrie maritime, des armements en tant que groupes et des territoires, comme le propose Zimmermann lorsqu'il traite plus largement de la territorialisation des firmes productives.

Pour mener cette discussion, nous avons privilégié d'emblée une approche chronologique. Mettre en évidence les éléments contraignant pendant de nombreuses années la territorialisation des armements nous a semblé faciliter, par la suite, la mise en évidence des conditions qui la favorise. Par conséquent, bien que le véritable coup d'envoi de la territorialisation des compagnies maritimes au sein de la rangée Nord Europe soit donné en 1994, il nous est apparu essentiel de revenir dans un premier temps (chapitre 4) sur les éléments ayant freiné, depuis l'avènement de la conteneurisation en Europe, la mise en œuvre de ce type de comportements stratégiques.

Il est apparu, et c'est un premier enseignement de cette partie, que la manière dont l'industrie maritime s'est structurée au tournant de la conteneurisation s'est répercutée, non pas immédiatement, mais à partir des années 1980, sur la disposition des armements à se territorialiser. En effet, étant donnés les gisements de productivité en mer, l'émergence des consortiums au tournant de la conteneurisation a eu peu d'influence sur l'adoption par les armements du modèle de localisation jusqu'à la fin des années 1970. En revanche, quand l'évolution de l'industrie maritime a rendu le segment terrestre déterminant, les firmes prisonnières de ce système cartellisé ont éprouvé de grandes difficultés à se territorialiser.

Second enseignement de cette partie : à partir des années 1980, l'évolution des logiques inhérentes au fonctionnement de l'industrie maritime pousse les armements sur la voie de la territorialisation. Cela rend de fait les attributs des territoires et des firmes décisifs pour que ces comportements d'ancrage voient effectivement le jour. L'intervention des armements dans la mise en œuvre des maillons terrestres aux Etats-Unis en est une illustration. En Europe du Nord, deux catégories de relations firme-territoire émergent. La première prend forme entre les compagnies européennes contraintes par leur appartenance au système des consortiums et

les territoires sur lesquels elles ont historiquement noué d'étroites relations de proximité. La seconde voit le jour entre les armements non-européens, indépendants de ce système cartellisé, et des territoires dont les caractéristiques institutionnelles et organisationnelles contraignent l'intervention de tout armement avec lequel ils n'entretiennent pas de relations de dépendance nationale. Dans les deux cas, la nature des relations firme-territoire se solde par un « va et vient » entre localisation et territorialisation.

Au milieu des années 1990, dès lors que certains verrous renvoyant aux caractéristiques des territoires et des firmes se débloquent, les comportements de territorialisation se multiplient au sein des ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe. Nous les avons décrits et avons tenté d'appréhender leurs caractéristiques respectives (chapitre 5). Il est apparu, et c'est le troisième enseignement de cette partie, que la prise en compte de l'intensité productive (volumes traités sur les services mis en œuvre ramenés à la capacité statique de la flotte des navires de l'armement) offre des éléments de compréhension des processus à l'œuvre qu'une analyse par les seules formes de coordination et compositions spatiales des comportements déployés ne permet pas de déceler. Nous avons d'ailleurs construit des indices de territorialisation pour déterminer l'intensité productive avec laquelle les compagnies maritimes se territorialisent par le biais des terminaux portuaires et des services de transport combiné.

Quatrième enseignement de cette partie : même si les volumes traités sur les services terrestres mis en œuvre par les armements méritent d'être relativisés au regard des volumes transportés en mer, le recours aux indices a permis de distinguer trois catégories de relation firme-territoire : *la territorialisation principale, la territorialisation secondaire centrale, la territorialisation secondaire périphérique*. L'utilisation des indices a également permis de mieux cerner l'intensité de la territorialisation des armements à l'échelle de la rangée Nord Europe. Il apparaît clairement que MSC et Maersk sont les plus impliqués dans les ports tandis que Maersk est de loin l'armement le plus territorialisé dans l'arrière-pays, loin devant la CMA CGM et MSC. NYK apparaît distancé par les trois armements européens dans les ports et leur arrière-pays.

Pour comprendre les logiques ayant conduit à l'émergence des comportements de territorialisation décrits, nous avons tenté d'appréhender la complexité territoriale suivant trois axes (chapitre 6) : les caractères institutionnels renvoyant à la dimension politique

pouvant prendre forme sur l'ensemble de nos sept territoires d'étude – politique européenne par exemple – ou seulement sur quelques-uns d'entre eux ; les caractéristiques organisationnelles découlant des évolutions institutionnelles ou simplement des traditions des territoires ; les attributs géoéconomiques renvoyant le territoire face aux notions d'espace et de système économique.

Le cinquième enseignement de cette partie est que derrière un semblant d'uniformisation institutionnelle, la diversité des caractéristiques organisationnelles et institutionnelles des territoires, elles-mêmes évolutives dans le temps, octroie aux ports et à leur arrière-pays des compétences diverses pour accueillir les comportements de territorialisation des armements : Hambourg et son arrière-pays sont pratiquement impénétrables ; Rotterdam et Bremerhaven se sont avérés constituer de très bons réceptacles dès la fin des années 1990 ; le port du Havre s'est révélé très ouvert au développement de terminaux dédiés malgré un retard dans l'adoption du modèle du *landlord port* et particulièrement adapté à l'intervention des armements sur la voie d'eau ; enfin Zeebrugge et Amsterdam se sont montrés soudain, à partir de la deuxième moitié des années 2000, sources d'opportunités d'ancrage pour les grands armements ne trouvant plus satisfaction dans les ports centraux d'Anvers et Rotterdam.

Dans le même temps, et c'est notre sixième enseignement, les compagnies maritimes sont différemment susceptibles de s'ancrer dans les ports et arrière-pays. Disposer d'une taille critique exprimée par la capacité de la flotte des navires de l'armement, « surfer » sur des taux de croissance élevés, être indépendant et innovateur : voilà les attributs tendant à aiguïser la propension des firmes à se territorialiser.

Toutefois, l'objectif de cette partie consistait à dépasser une analyse étudiant, d'un côté l'aptitude des territoires à servir de réceptacles à la territorialisation des armements, de l'autre la disposition des armements à s'enraciner dans ces territoires. Il a donc fallu trouver une manière d'entrelacer ces logiques pour appréhender les relations verticales firme-territoire et finir de discuter notre première proposition de recherche. Pour cela, nous avons exploré les dynamiques propres à chacun des trois comportements de territorialisation – la *territorialisation principale*, la *territorialisation secondaire centrale*, la *territorialisation secondaire périphérique* – pour comprendre les conditions agissant sur la composition spatiale, les formes de coordination adoptées et l'intensité productive de ces comportements.



Cela nous a permis de mettre en exergue le septième enseignement de cette partie : chacune de ces trois catégories de territorialisation émerge dans des contextes de proximité firme-territoire très variés. Autrement dit, la territorialisation des armements n'est pas toujours le résultat d'un processus d'ancrage prolongeant des relations de proximité co-construites au fil du temps. Concernant la territorialisation principale, les caractéristiques du *point d'ancrage principal* dépendent des attributs des étroites relations nouées dans le temps entre les acteurs portuaires et l'armement ou ses partenaires. A l'inverse, les différences en termes d'intensité transactionnelle, spatiale et productive des comportements d'ancrage dans l'arrière-pays renvoient aux caractéristiques intrinsèques des armements. Contrairement à la *territorialisation principale*, la *territorialisation secondaire centrale* peut s'appuyer sur un terminal dédié généralement construit sans relations historiques particulières entre l'armement, le port et un opérateur, alors que l'offre de services terrestres prolonge généralement par le partenariat des relations auparavant marchandes. Enfin, les comportements de *territorialisation secondaire périphérique* sont construits *ex-nihilo*, sans relations de proximité préalables avec les acteurs locaux, selon une logique d'axes « port/service terrestre/terminal intérieur ».

Huitième enseignement de cette partie : considérer que les comportements d'ancrage résultent seulement des caractéristiques intrinsèques de l'industrie maritime, du territoire et de l'armement en tant que groupe s'avère quelque peu réducteur. En effet, au-delà des caractéristiques intrinsèques des ports et de leur propension à accueillir la territorialisation des armements, il convient de ne pas négliger l'importance de la concurrence interportuaire qui guide une partie de leurs comportements. La territorialisation au Havre découle parfois de l'impossibilité de s'ancrer à Anvers. Dans le même ordre d'idée, quand les ports centraux du Benelux saturent, c'est Zeebrugge et Amsterdam qui tirent leur épingle du jeu.

Neuvième et dernier enseignement de cette partie : l'analyse menée révèle aussi et surtout l'importance de la dynamique concurrentielle entre armements, dynamique qui nous intéresse tout particulièrement dans cette thèse dont l'unité d'analyse est l'armement de lignes régulières. Engagés dans une course à la *territorialisation principale*, Maersk et MSC sont « les premiers arrivés et les premiers servis » dans les grands ports. La CMA CGM positionne quant à elle son bastion au Havre suivant une logique d'évitement bien connue en dynamique concurrentielle. Ces trois groupes ne restent pas longtemps focalisés sur leur aire de prédilection. Leur capacité d'innovation les conduit à étendre leur sphère d'influence. A

nouveau, la longueur d'avance de Maersk et de MSC est évidente : ces armements développent des comportements de territorialisation secondaires sur le port et dans l'arrière-pays du Havre où la CMA CGM dispose de son ancrage principal, alors que l'intervention de la CMA CGM à Anvers, Rotterdam et Bremerhaven – les bastions de MSC et Maersk – est limitée à quelques services commercialisés sur des trains partenaires. L'armement japonais NYK, entré encore plus tard, joue le rôle de suiveur et doit se satisfaire d'un ancrage dans le port périphérique d'Amsterdam.

De la dynamique concurrentielle qui participe à guider la mise en œuvre des comportements de territorialisation des armements à la notion d'avantage concurrentiel, il y a un pas qu'il convient à présent de franchir. Les comportements de territorialisation décrits sont-ils sources d'avantages concurrentiels, autrement dit créateurs à la fois de valeur et de rareté ? La création d'un avantage concurrentiel repose-t-elle, comme nous l'avons laissé entendre dans la proposition 2 (voir chapitre 3), sur le déploiement de service(s) terreste(s) traitant d'importants volumes au regard de la taille de l'armement, prenant forme sur un nœud et/ou des axes fortement générateurs de fret tout en conservant une forme d'unicité au regard des marchés terrestres desservis et des formes de coordination développées ? Quels sont parmi les comportements d'ancrage décrits ceux qui, a priori, permettent aux armements de construire des ressources et compétences inimitables et non-substituables ? Est-ce que la création d'un avantage concurrentiel durable suppose, comme nous l'avons proposé (proposition 3, page 100), le déploiement par l'armement d'un réseau portuaire et terrestre dense et interconnecté à l'échelle d'une façade portuaire ? Une discussion de ces propositions sera menée dans la troisième et dernière partie de ce mémoire, en s'appuyant sur les enseignements de cette deuxième partie qui s'achève.



### **PARTIE 3.**

## **DIFFERENTS COMPORTEMENTS DE TERRITORIALISATION POUR QUELLE COMPÉTITIVITÉ ?**

Le transport en mer constitue le cœur de métier des armements. Toutefois, pour accroître les volumes à transporter sur le maillon maritime, les armements sont de plus en plus contraints de trouver des solutions terrestres se traduisant généralement par l'intervention dans la mise en œuvre des maillons portuaire et terrestre. Ces logiques d'ancrage dans certains ports et sur certains axes sont guidées par la nécessité d'offrir un service porte à porte répondant au mieux aux attentes des chargeurs tout en minimisant les coûts liés à la logistique du conteneur et du navire. Comme nous venons de le voir dans la Partie 2, les comportements d'ancrage mis en œuvre sont tous différents d'un armement à l'autre, d'un territoire à l'autre. Certains de ces comportements de territorialisation permettent-ils aux armements qui les développent de dégager, sur les marchés investis, un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents qui desservent les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe en allouant des ressources existantes dans une logique de localisation ? Pour tenter de répondre à cette question, nous avons émis, dans le troisième chapitre, les propositions 2 et 3 rappelées ci-dessous.

Proposition 2 : Pour être source d'avantage concurrentiel, le(s) service(s) mis en œuvre par un armement dans le cadre d'un comportement de territorialisation doit(vent) traiter d'importants volumes au regard de la taille de l'armement, prendre forme sur un nœud et/ou des axes fortement générateurs de fret et conserver une forme d'unicité au regard des marchés terrestres desservis et des formes de coordination développées dans le port et sur terre.

Proposition 3 : La durabilité d'un éventuel avantage concurrentiel pour une compagnie maritime adoptant un comportement de territorialisation repose sur le développement d'un réseau terrestre dense et interconnecté.

Rappelons que pour dégager un avantage concurrentiel, une firme doit en premier lieu mobiliser des ressources et compétences créatrices de valeur. Nous appréhenderons seulement la valeur capturée par notre unité d'analyse, la compagnie maritime. Celle créée pour le

chargeur n'est pas sans importance. Elle ne sera cependant pas étudiée en tant que telle. Ce serait l'objet d'une autre recherche.

Par ailleurs, notre analyse de la valeur capturée par l'armement se réduit à celle procurée par la mise en œuvre de services de transport terrestre. Par manque de données – et de temps pour tenter d'en recueillir – nous n'avons pas appréhendé la valeur dégagée par les investissements consentis sur les terminaux. Les maillons maritime, portuaire et terrestre étant interdépendants, nous verrons néanmoins que les logiques de territorialisation mises en œuvre sur les terminaux agissent sur la possibilité pour les armements de créer de la valeur en intervenant dans l'activité de transport terrestre. Ceci implique que la valeur dégagée, et donc l'éventuel avantage concurrentiel façonné si la condition de rareté est vérifiée, ne porte que sur les marchés terrestres alimentés par les services rail-route ou fleuve-route que les armements participent à mettre en œuvre.

La notion de valeur que nous utiliserons par commodité s'avère être en réalité un écart de valeur par rapport à une situation de référence où l'armement n'est pas territorialisé. Nous considérerons en effet que les armements se localisant renferment une « compétitivité d'assemblage » qui ne varie pas car ils allouent des ressources exogènes sur le marché<sup>171</sup>. Par conséquent, nous serons amené à évaluer l'écart de valeur produite pour transporter, de porte à porte, un conteneur en empruntant un service terrestre développé dans le cadre d'un comportement de territorialisation et un autre, générique, utilisé si l'armement n'est pas territorialisé. Cet écart peut être négatif comme positif. Autrement dit, même si par commodité, nous parlerons toujours dans la suite de la valeur créée, gardons à l'esprit qu'il peut s'agir d'un gain comme d'une perte de valeur.

Notre étude de la valeur procurée par les comportements d'ancrage ne portant que sur l'activité de transport terrestre, nous excluons de fait les comportements de territorialisation se limitant au développement de terminaux dédiés. L'intervention de MSC à Bremerhaven ne sera donc pas considérée.

---

<sup>171</sup> Il convient toutefois de garder à l'esprit le fait que la réalité est plus complexe. Même non territorialisés, certains armements disposent d'un pouvoir de négociation plus fort que d'autres et certains ont même pris, ici ou là, des participations dans des terminaux portuaires.

Notre regard sera certes centré sur l'armement, il ne négligera pas pour autant son environnement concurrentiel et territorial. La dynamique concurrentielle sera intégrée au raisonnement en réintroduisant les logiques d'évitement, d'affrontement, de coopération, popularisées entre autres par Koenig (1996). Cela permettra de discuter de l'influence d'être un pionnier de la territorialisation (Maersk, MSC) ou plutôt un suiveur (CMA CGM, NYK) pour dégager un avantage concurrentiel, et pour éventuellement le rendre durable. De même, les caractéristiques territoriales mises en évidence en particulier dans le chapitre 6 seront remobilisées pour relativiser la compétitivité des comportements de territorialisation en fonction de l'arrière-pays desservi.

Cette analyse peut difficilement être déroulée sans définir une méthode pour appréhender la valeur capturée par les armements mettant en œuvre des services de transport terrestre. Face à l'absence de méthodologie existante applicable à notre sujet d'étude, nous proposerons notre propre méthode. Le chapitre 8 élaborera une fonction théorique de la Valeur en décryptant les mécanismes sous-jacents à sa création. Nous nous appuierons ensuite sur l'intervention de MSC sur l'axe fluvial Le Havre/Ile-de-France pour alimenter le contenu de cette fonction et fournir un cas de référence. En confrontant les attributs des différents comportements de territorialisation identifiés dans la deuxième partie de la thèse aux caractéristiques de l'intervention de MSC sur l'axe Le Havre/Ile-de-France, le chapitre 9 proposera une hiérarchie des comportements stratégiques en fonction de la valeur qu'ils procurent aux armements. La rareté des ressources et compétences construites par ces différents comportements de territorialisation sera aussi étudiée, permettant ainsi de discuter notre deuxième proposition de recherche. Le chapitre 10 s'attaquera quant à lui à la question de la durabilité de l'avantage concurrentiel de manière à répondre à notre troisième proposition de recherche, et plus largement à notre problématique.



## **CHAPITRE 8.**

### **LA VALEUR CAPTURÉE EN SE TERRITORIALISANT : UNE BOITE NOIRE EXPLORÉE SUR UN CAS CONCRET**

A notre connaissance, il n'existe pas dans la littérature en transport maritime de cadre méthodologique pour appréhender quantitativement la valeur gagnée par une compagnie maritime déployant un comportement stratégique, en particulier un comportement d'ancrage sur terre. Dans ces conditions, l'objectif de ce chapitre est moins de participer au débat théorique sur la notion de valeur que d'en proposer une version adaptée pour répondre à notre problématique.

En mettant en regard les définitions théoriques de la valeur avec notre connaissance de l'activité de transport maritime, une première section dressera les contours de la valeur capturée par les armements mettant en œuvre un comportement de territorialisation dans l'arrière-pays d'un port.

Une deuxième section s'attachera à mobiliser les données recueillies sur les trafics, les coûts et recettes d'une chaîne porte à porte mise en œuvre par MSC et empruntant l'axe fluvial Le Havre/Ile-de-France. Nous avons retenu ce comportement comme étalon car nous n'avons pas été en mesure d'estimer la valeur produite par chaque comportement de territorialisation. Nous disposons de plus de nombreuses données suite au stage de quatre mois réalisé au sein de l'armement italo-suisse. Enfin, le comportement d'ancrage de MSC sur l'axe Le Havre/Ile-de-France a prouvé, depuis quelques années, qu'il était pérenne. Il va de soi que l'immixtion d'un armement dans la mise en œuvre d'un service ferroviaire depuis Anvers ou Rotterdam pourrait offrir un étalon complémentaire.

La démarche suivie permettra dans une troisième section d'illustrer le contenu de notre fonction et ainsi de constituer un point de fixation sur lequel reposera le raisonnement que nous mènerons, dans le chapitre 9, pour identifier la valeur procurée par les autres comportements de territorialisation.



## 1. Les contours de la définition quantitative de la valeur

Pour les théoriciens de la ressource, c'est la rente dégagée qui rend compte de la valeur produite par un comportement stratégique. Comme l'indique le dictionnaire d'analyse économique (Guerrien, 2002) : « le mot rente a plusieurs acceptations ». La notion de rente est souvent rapprochée de celle de profit. Cela ne nous satisfait guère. Nous percevons intuitivement que le profit dégagé par deux entreprises n'est comparable que s'il est rapporté à la taille de l'entreprise. Dans cette logique, Saives (2002) rapproche la notion de rente de celle de taux de rentabilité qui se définit de la manière suivante pour une entreprise :

$$\text{Taux de rentabilité} = \frac{\text{Profits}}{\text{Capitaux investis}}$$

La finalité de notre étude n'est pas de définir le taux de rentabilité des armements se territorialisant, mais bien l'écart de valeur ou de rentabilité que leur procure la mise en œuvre d'un comportement de territorialisation par rapport à une situation « sans territorialisation », autrement dit de localisation. Aussi, les profits que nous voulons identifier s'avèrent être en réalité un « écart de profits » que nous appellerons aussi « écart de bénéfices »<sup>172</sup>. En considérant les bénéfices « sans territorialisation » comme ceux dégagés par un armement développant simplement un comportement de localisation, la valeur procurée par l'action de se territorialiser prend la forme suivante :

$$\text{Valeur} = \frac{\text{Bénéfices « avec territorialisation » - Bénéfices « sans territorialisation »}}{\text{Capitaux investis}}$$

Il y a différentes manières d'appréhender un bénéfice. Deux indicateurs sont très utilisés en économie financière : l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) et l'EBITDA qui est un acronyme anglais signifiant Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (revenus avant intérêts, impôts (taxes), dotations aux amortissements et provisions). Toutefois, ces indicateurs financiers, ainsi que tous les éléments financiers permettant de les établir, sont généralement présentés de manière agrégée à l'échelle de l'activité de la compagnie maritime. Les comptes des armements, lorsqu'ils sont rendus publics, ne distinguent pas la part d'EBE ou d'EBITDA dégagée sur un segment de marché particulier. Ils permettent encore moins d'appréhender l'écart de bénéfices engendré par la mise en œuvre

---

<sup>172</sup> Les notions de bénéfice et profit sont fréquemment employées l'une pour l'autre dans la littérature économique

d'un comportement d'ancrage. Nous avons donc choisi d'essayer de déceler, par nous-mêmes, cet écart en « collant » au plus près à la réalité de l'activité des compagnies maritimes. Nous avons donc cherché à comparer le bénéfice réalisé sur l'ensemble de la chaîne porte à porte « avec » et « sans » territorialisation dans l'arrière-pays des ports de la rangée Nord Europe. Ce choix a été guidé par le fait que les représentants des armements rencontrés considèrent pour la plupart que les services terrestres déployés servent à limiter les coûts à l'échelle du groupe et pas seulement à l'échelle du seul maillon terrestre.

Le montant des capitaux investis par le groupe n'est pas non plus toujours accessible. Certains armements, comme MSC, ne rendent pas compte de leurs résultats financiers. Il a donc fallu trouver un autre indicateur traduisant l'activité globale de la compagnie maritime. Nous avons alors retenu la capacité statique des navires de l'armement ( $C_a$ ) comme nous l'avons fait dans le chapitre 5 pour établir les indices de territorialisation.

Autre point qui n'est pas sans importance : la compagnie maritime ne capte pas nécessairement toute la valeur créée. Il arrive parfois que l'armement n'intervienne financièrement que partiellement dans la mise en œuvre d'un service de transport terrestre. A titre d'exemple, Maersk n'a investi, via sa filiale ERS, qu'à hauteur de 47% dans le capital de BoxXpress. Par conséquent, seule 47% de la valeur créée par BoxXpress revient à Maersk. Nous proposons donc d'introduire un paramètre  $P_{ap}$  rendant compte de l'implication financière de l'armement (a) dans les services terrestres qu'il déploie depuis le port (p). Si l'armement (a) développe plusieurs services dans l'arrière-pays du port (p), alors la participation financière  $P_{ap}$  est calculée en fonction de la représentativité en volumes de chaque service déployé<sup>173</sup>.

La mise en œuvre d'un comportement de territorialisation terrestre conduisant, par définition, un armement à mobiliser des capacités ferroviaires ou fluviales, le taux de remplissage de ces dernières agit de manière essentielle sur la rentabilité du service déployé. Aussi, avons-nous choisi d'exprimer la valeur ( $Valeur_{ap}$ ) capturée par un armement (a) mettant en œuvre un service de transport terrestre alimentant un port (p) comme une fonction du taux T de remplissage en conteneurs pleins des capacités immobilisées :

---

<sup>173</sup> Nous aurions pu introduire une fonction « somme » sur l'ensemble des services mis en œuvre par un même armement (a) depuis un unique port (p) mais cela aurait sensiblement compliqué l'écriture de la fonction Valeur au détriment de sa clarté.

$$\text{Valeur}_{\text{ap}}(\text{T}) = \frac{(\text{Bat}_{\text{ap}}(\text{T}) - \text{Bst}_{\text{ap}}) \times V'_{\text{ap1}}}{C_a} \times P_{\text{ap}} = \Delta B_{\text{ap}}(\text{T}) \times I'_{\text{ap1}} \times P_{\text{ap}}$$

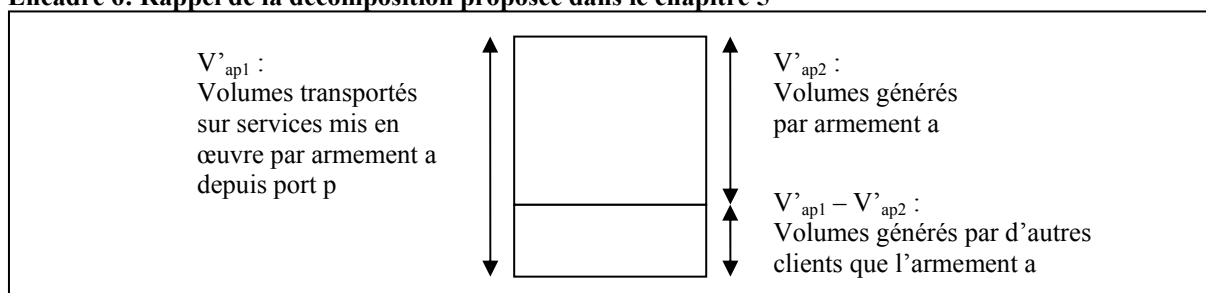
Avec :

- $\text{Bat}_{\text{ap}}(\text{T})$  : « bénéfices avec territorialisation » par TEU transporté sur le service terrestre mis en œuvre par l'armement (a) dans le port (p). Ces bénéfices unitaires sont réalisés sur l'ensemble de la chaîne porte à porte.
- $\text{Bst}_{\text{ap}}$  : « bénéfices sans territorialisation » par TEU dont le transport terrestre est acheté au slot à un opérateur indépendant. Ainsi :  $\Delta B_{\text{ap}}(\text{T}) = (\text{Bat}_{\text{ap}}(\text{T}) - \text{Bst}_{\text{ap}})$  ;
- $T$  = Taux de remplissage en conteneurs pleins des capacités terrestres immobilisées
- $V'_{\text{ap1}}$  : volumes de conteneurs transportés sur le service mis en œuvre par l'armement (a) depuis le port (p) (voir chapitre 5);
- $C_a$  : capacité statique de la flotte des navires de l'armement (a) (voir chapitre 5);
- $I'_{\text{ap1}} = V'_{\text{ap1}}/C_a$  : indice de territorialisation terrestre
- $P_{\text{ap}}$  : participation financière (en %) de l'armement (a) dans les services terrestres déployés depuis le port (p).

Les valeurs de a et p sont celles utilisées pour établir les indices de territorialisation (chapitre 5), à savoir : a=1 : Maersk ; a=2 : MSC ; a=3 : CMA CGM ; a=4 : NYK; p=1: Le Havre; p=2: Zeebrugge; p=3: Anvers, p=4: Rotterdam; p=5: Amsterdam; p=6: Bremerhaven; p=7: Hambourg.

Toutefois, cette définition générale ne peut en l'état être traduite sur un cas pratique car elle agrège des surcroûts de bénéfices renvoyant à des logiques différentes. Les volumes  $V'_{\text{ap1}}$  sont d'ailleurs décomposés dans le chapitre 5 en deux catégories (voir Encadré 6).

**Encadré 6: Rappel de la décomposition proposée dans le chapitre 5**



Source : élaboration propre

Il nous semble nécessaire d'aller plus loin dans la décomposition de  $V'_{ap1}$  pour appréhender la notion de bénéfice. Les volumes  $V'_{ap1}$ ,  $V'_{ap2}$  et  $(V'_{ap1} - V'_{ap2})$  sont tout d'abord constitués de conteneurs vides et pleins. Il va de soi que le bénéfice perçu pour le transport d'un conteneur plein n'est pas comparable à celui perçu pour le repositionnement d'un vide. Aussi, nous semble-t-il nécessaire d'introduire une première distinction entre les conteneurs pleins et vides. Ainsi :

$$V'_{ap1} = V'_{ap1 \text{ pleins}} + V'_{ap1 \text{ vides}}$$

$$V'_{ap1 \text{ pleins}} = V'_{ap2 \text{ pleins}} + (V'_{ap1 \text{ pleins}} - V'_{ap2 \text{ pleins}})$$

$$V'_{ap1 \text{ vides}} = V'_{ap2 \text{ vides}} + (V'_{ap1 \text{ vides}} - V'_{ap2 \text{ vides}})$$

Ensuite, les volumes  $V'_{ap2 \text{ pleins}}$  sont eux-mêmes décomposables en trois catégories:

- des volumes de pleins que l'armement transporte « avec » ou « sans territorialisation » en mer et sur la voie massifiée :  $V'_{ap2 \text{ pleins}} - V'_{ap2 \text{ pleins induits}} - V'_{ap2 \text{ pleins report modal}}$  ;
- des volumes de pleins induits en mer et sur terre par la territorialisation. Ces volumes proviennent de nouveaux clients séduits par le service terrestre ou d'un renforcement des volumes remis par les clients existants :  $V'_{ap2 \text{ pleins induits}}$  ;
- des volumes de pleins qui se reportent sur le service territorialisé à la suite d'un report modal :  $V'_{ap2 \text{ pleins report modal}}$  ;

Ces trois catégories s'ajoutent à une quatrième déjà répertoriée :  $(V'_{ap1 \text{ pleins}} - V'_{ap2 \text{ pleins}})$ .

Les volumes  $V'_{ap2 \text{ vides}}$  peuvent de manière analogue être décomposés en trois catégories :

- $V'_{ap2 \text{ vides}} - V'_{ap2 \text{ vides induits}} - V'_{ap2 \text{ vides report modal}}$  ;
- $V'_{ap2 \text{ vides induits}}$  ;
- $V'_{ap2 \text{ vides report modal}}$

Ces trois catégories s'ajoutent à une quatrième introduite plus haut :  $(V'_{ap1 \text{ vides}} - V'_{ap2 \text{ vides}})$ .

Ces décompositions sont récapitulées dans la Figure 33. Cette dernière montre également que nous considérons le transport de conteneurs pleins sur les maillons maritime et terrestre et celui de conteneurs vides sur le seul maillon terrestre.

Figure 33: Volumes transportés "avec" et "sans" territorialisation

	Volumes transportés par armement (a)						Volumes $V'_{ap1}$ décomposés de la manière suivante :
	Sans territorialisation			Avec territorialisation			
	En mer	Sur mode massifié terrestre	Sur autre mode terrestre	En mer	Sur mode massifié terrestre	Sur autre mode terrestre	
Pleins	X	X		X	X		$V'_{ap2 \text{ pleins}} - V'_{ap2 \text{ pleins induits}} - V'_{ap2 \text{ pleins report modal}}$
				X	X		$V'_{ap2 \text{ pleins induits}}$
	X		X	X	X		$V'_{ap2 \text{ pleins report modal}}$
					X		$V'_{ap1 \text{ pleins}} - V'_{ap2 \text{ pleins}}$
Vides		X			X		$V'_{ap2 \text{ vides}} - V'_{ap2 \text{ vides induits}} - V'_{ap2 \text{ vides report modal}}$
					X		$V'_{ap2 \text{ vides induits}}$
			X		X		$V'_{ap2 \text{ vides report modal}}$
					X		$V'_{ap1 \text{ vides}} - V'_{ap2 \text{ vides}}$

Note : « sans territorialisation », le transport « sur autre mode terrestre » est organisé en *merchant* ou en *carrier haulage*

Source : élaboration propre

En conservant cette distinction entre les conteneurs pleins et vides :

$$\Delta B_{ap}(T) = \Delta B_{ap \text{ pleins}}(T) + \Delta B_{ap \text{ vides}}(T)$$

Traitons d'abord de l'écart de bénéfices pour les conteneurs pleins  $\Delta B_{ap \text{ pleins}}(T)$ . En considérant d'abord dans  $\Delta B^1_{ap}(T)$  que l'ensemble des volumes  $V'_{ap1 \text{ pleins}}$  sont transportés de la même façon sans et avec territorialisation, puis en apportant trois correctifs pour respecter la situation présentée dans la Figure...

$$\Delta B_{ap \text{ pleins}}(T) = \Delta B^1_{ap}(T) + \Delta B^2_{ap}(T) + \Delta B^3_{ap}(T) + \Delta B^4_{ap}(T)$$

Avec :

$$\Delta B^1_{ap}(T) = \frac{V'_{ap1 \text{ pleins}}}{V'_{ap1}} \times [Bat_{ap \text{ pleins}}(T) - Bst_{ap \text{ pleins}}]$$

« Sans territorialisation », les volumes  $V'_{ap2 \text{ pleins induits}}$  n'existent pas et ne génèrent donc pas de bénéfice unitaire  $Bst_{ap \text{ pleins}}$ . Aussi,  $\Delta B^2_{ap}(T)$  rectifie un premier biais introduit dans  $\Delta B^1_{ap}(T)$  :

$$\Delta B^2_{ap}(T) = \frac{V'_{ap2 \text{ induits pleins}}}{V'_{ap1}} \times Bst_{ap \text{ pleins}}$$

« Sans territorialisation », les volumes  $V'_{ap2 \text{ report modal}}$  sont transportés en mer et sur un autre mode terrestre que celui mis en œuvre par l'armement territorialisé. Aussi, les bénéfices perçus « sans territorialisation » ne sont pas  $Bst_{ap \text{ pleins}}$  mais  $B_{\text{pleins autres modes}}$ . D'où :

$$\Delta B^3_{ap}(T) = \frac{V'_{ap2 \text{ pleins report modal}}}{V'_{ap1}} \times [Bst_{ap \text{ pleins}} - B_{\text{pleins autres modes}}]$$

Enfin,  $\Delta B^1_{ap}(T)$  est exprimée comme si le transport de chaque conteneur parmi ( $V'_{ap1 \text{ pleins}} - V'_{ap2 \text{ pleins}}$ ) engendrait un écart de bénéfices ( $Bat_{ap \text{ pleins}}(T) - Bst_{ap \text{ pleins}}$ ). Or, lorsque l'armement est territorialisé, ces conteneurs ne sont transportés que sur le mode terrestre qu'il met en œuvre et rapportent un bénéfice ( $Bat_{ap \text{ pleins}}(T) - B_{\text{moyen marchand haulage}}$ ). « Sans territorialisation », ils ne sont transportés ni en mer, ni sur terre et ne rapportent pas de bénéfice  $Bst_{ap \text{ pleins}}$ . D'où :

$$\Delta B^4_{ap}(T) = \frac{V'_{ap1 \text{ pleins}} - V'_{ap2 \text{ pleins}}}{V'_{ap1}} \times [Bst_{ap \text{ pleins}} - B_{\text{moyen marchand haulage}}]$$

Une décomposition analogue est proposée pour appréhender l'écart de bénéfices lié au transport des conteneurs vides :

$$\Delta B_{\text{ap vides}}(T) = \Delta B_{\text{ap}}^5(T) + \Delta B_{\text{ap}}^6(T) + \Delta B_{\text{ap}}^7(T) + \Delta B_{\text{ap}}^8(T)$$

Sur le modèle de  $\Delta B_{\text{ap}}^1(T)$ ,  $\Delta B_{\text{ap}}^5(T)$  est exprimé comme si l'ensemble des vides  $V'_{\text{ap1 vides}}$  étaient transportés sur le mode massifié « avec » et « sans » territorialisation.

$$\Delta B_{\text{ap}}^5(T) = \frac{V'_{\text{ap1 vides}}}{V'_{\text{ap1}}} \times [\text{Bat}_{\text{ap vides}}(T) - \text{Bst}_{\text{ap vides}}]$$

Or, « sans territorialisation », seuls les volumes ( $V'_{\text{ap2 vides}} - V'_{\text{ap2 vides induits}} - V'_{\text{ap2 vides report modal}}$ ) sont repositionnés sur le mode massifié correspondant. Par conséquent, les rectifications suivantes s'imposent :

$$\Delta B_{\text{ap}}^6(T) = \frac{V'_{\text{ap2 vides induits}}}{V'_{\text{ap1}}} \times \text{Bst}_{\text{ap vides}}$$

$$\Delta B_{\text{ap}}^7(T) = \frac{V'_{\text{ap2 vides report modal}}}{V'_{\text{ap1}}} \times [\text{Bst}_{\text{ap vides}} - \text{B}_{\text{vides autres modes}}]$$

$$\Delta B_{\text{ap}}^8(T) = \frac{V'_{\text{ap1 vides}} - V'_{\text{ap2 vides}}}{V'_{\text{ap1}}} \times \text{Bst}_{\text{ap vides}}$$

Précisons que  $\Delta B_{\text{ap}}^8(T)$  n'est pas le symétrique, pour les conteneurs vides, de  $\Delta B_{\text{ap}}^4(T)$  car nous ne prenons pas en compte le repositionnement des conteneurs vides en mer.

## 2. Un cas d'étude pour préciser le contenu de la notion de valeur

La fonction  $\Delta B_{\text{ap}}(T)$  est dorénavant précisée d'un point de vue théorique. Toutefois, l'expression brute des différentes composantes  $\Delta B_{\text{ap}}^1(T)$ ,  $\Delta B_{\text{ap}}^2(T)$ ,  $\Delta B_{\text{ap}}^3(T)$ ,  $\Delta B_{\text{ap}}^4(T)$ ,  $\Delta B_{\text{ap}}^5(T)$ ,  $\Delta B_{\text{ap}}^6(T)$ ,  $\Delta B_{\text{ap}}^7(T)$ ,  $\Delta B_{\text{ap}}^8(T)$  de cette fonction ne nous permet pas, à ce stade, d'avoir la moindre idée de l'allure de cette fonction. Aussi, avons-nous cherché à illustrer son contenu en nous appuyant sur un cas de référence pour lequel nous étions en mesure de rassembler les données en termes de trafics, de coûts et de recettes, donc de bénéfices. Ce cas est celui de la desserte de l'Ile-de-France par la compagnie maritime MSC.

Une première batterie de données sur les volumes de conteneurs pleins et vides transportés, sur les recettes et les coûts afférents et sur les temps passés par les conteneurs au sein des maillons des chaînes porte à porte a été recueillie au cours d'un stage chez MSC. Toutefois, la compilation de ces données renferme certains manques, certaines lacunes. Aussi, à la suite de ce stage, les rencontres avec les transporteurs routiers, transitaires et opérateurs de transport combiné de la place havraise nous ont permis de rassembler des données complémentaires nécessaires à la reconstruction de l'écart de bénéfices pour MSC engendré par son intervention dans la mise en œuvre de la desserte fluviale de l'Ile-de-France.

En pratique, l'activité de MSC sur la Seine combine la desserte de l'Ile-de-France et celle du port de Rouen. Ce chapitre étudie uniquement le comportement de territorialisation de MSC sur l'axe Le Havre/Ile-de-France. Aussi, par souci de rigueur et de clarté, les paramètres (a) et (p) ne seront pas introduits lorsque nous ferons exclusivement référence à l'intervention de MSC sur le seul axe Le Havre/Ile-de-France.

Eu égard à la formulation des différentes composantes  $\Delta B^1(T)$ ,  $\Delta B^2(T)$ ,  $\Delta B^3(T)$ ,  $\Delta B^4(T)$ ,  $\Delta B^5(T)$ ,  $\Delta B^6(T)$ ,  $\Delta B^7(T)$ ,  $\Delta B^8(T)$  introduites plus haut, en quoi les données recueillies nous permettent-elles de renseigner les volumes  $V'_{1 \text{ pleins}}$ ,  $V'_{2 \text{ pleins}}$ ,  $V'_{2 \text{ pleins induits}}$ ,  $V'_{2 \text{ pleins report modal}}$ ,  $V'_{1 \text{ vides}}$ ,  $V'_{2 \text{ vides}}$ ,  $V'_{2 \text{ vides induits}}$ ,  $V'_{2 \text{ vides report modal}}$  et de définir le contenu des différents bénéfices introduits  $B_{\text{at pleins}}(T)$ ;  $B_{\text{st pleins}}$ ;  $B_{\text{pleins autres modes}}$ ;  $B_{\text{moyen merchant haulage}}$ ;  $B_{\text{at vides}}(T)$ ;  $B_{\text{st vides}}$ ;  $B_{\text{vides autres modes}}$  ?

## 2.1. Prise en compte des différents volumes

Nous avons reconstitué deux semaines de transport terrestre organisé, dans l'arrière-pays havrais, par MSC en *carrier haulage* au cours du mois de juillet 2006. Pour cela, 708 TEU desservant l'Ile-de-France ont été suivis. Nous avons ainsi pu appréhender en particulier les volumes de conteneurs pleins transportés sur les différents modes et en particulier sur la voie d'eau.

La période d'observation de deux semaines nous ayant permis d'appréhender le transport des conteneurs pleins s'est avérée insuffisante pour apprécier l'activité de repositionnement des vides entre Le Havre et Gennevilliers. Les conteneurs vides sont transportés, au coup par



coup, en fonction du remplissage des dépôts et les flux sont très irréguliers d'une semaine à l'autre. Par conséquent, les données utilisées pour la présente étude s'appuient sur les repositionnements de conteneurs vides depuis et à destination de l'Ile-de-France réalisés au cours des six premiers mois de l'année 2006.

Au final, les volumes transportés sur les services fluviaux de MSC se répartissent de la manière suivante (Tableau 34).

**Tableau 34: Composition des convois fluviaux dédiés à MSC entre Le Havre et l'Ile-de-France**

	20'	40'	20' + 40'
Import plein (en TEU)	9	36	45
Export plein (en TEU)	9	24	33
Total plein (en TEU)			78
Import vide (en TEU)	10	0	10
Export vide (en TEU)	0	12	12
Total vide (en TEU)			22
Total plein + vide (en TEU)			100 (Base 100)

**Note :** les nombres de conteneurs pleins s'appuient sur deux semaines d'observation en juillet 2006, ceux de vides sur un bilan de 6 mois d'activité (janvier à juin 2006).

**Source :** élaboration propre

Comme le service fleuve-route de MSC ne transporte que des conteneurs de l'armement italo-suisse :  $V'_1 = V'_2 = 100$  et  $\Delta B^4_{ap}(T) = \Delta B^8_{ap}(T) = 0$ . Il découle du Tableau... que  $V'_{1 \text{ pleins}} = V'_{2 \text{ pleins}} = 78$  et  $V'_{1 \text{ vides}} = V'_{2 \text{ vides}} = 22$ .

L'armement MSC estime par ailleurs que 10 à 20% des volumes de conteneurs pleins transportés sur ses convois dédiés sont directement induits par la mise en œuvre de ce comportement de territorialisation. Nous posons donc que  $V'_{\text{induits pleins}} = 0,15 \times V'_{2 \text{ pleins}} = 12$ . L'armement considère que ce pourcentage est susceptible d'évoluer dans le temps en fonction de la réputation acquise par le service dédié et plus largement de la valeur créée pour les clients. Il va de soi que ce trafic induit peut engendrer une variation du taux de remplissage des navires<sup>174</sup>. Nous considérons toutefois que l'armement pouvant à tout moment modifier la composition de sa flotte de navires que le taux de remplissage de 80% perdure. Nous posons

<sup>174</sup> 15 % de trafic en moins sur la voie d'eau engendre une diminution de 2.5 % des trafics sur la liaison Le Havre/Ile-de-France, ce qui représente 1 % du total des dessertes terrestres du port du Havre puisque la région parisienne génère environ 40 % des volumes terrestres havrais. Le service transatlantique réalisant quatre escales sur la rangée Nord Europe, en supposant que l'escale havraise génère 25% des volumes transportés sur les navires, 15% de trafic perdu en *carrier haulage* sur la voie d'eau engendre une diminution de 0.25 % du taux de remplissage du navire.

également que le trafic induit de conteneurs vides est proportionnel à celui induit de conteneurs pleins. Dans ces conditions  $V'_{\text{vides induits}} = 0,15 \times V'_{2 \text{ vides}} = 3$

Nous n'avons pas été en mesure de prendre en compte la part des conteneurs pleins qui se sont reportés de la route sur le service fleuve-route. Même pour les responsables de MSC, réaliser une telle estimation n'est pas aisé. Nous avons alors considéré  $V'_{2 \text{ pleins report modal}} = 0$ . Nous verrons plus loin que ce choix ne fausse pas la valeur de  $\Delta B^3_{\text{ap}}(T)$  car les forces qui agissent sur les composantes du bénéfice dégagé par conteneur reporté de la route sur le fleuve-route tendent à se neutraliser.

Enfin, le calcul des volumes de conteneurs vides qui se reportent de la route sur le service mis en œuvre par l'armement fait introduire des logiques d'organisation du transport terrestre en Round Trip, One Way, etc., que nous développons dans le prochain paragraphe. De fait, par souci didactique, nous avons regroupé en Annexe 8 l'ensemble des calculs permettant d'établir que  $V'_{\text{report modal vides}} = 4$ . Ces différents résultats sont synthétisés dans la Figure 34.

**Figure 34: Les valeurs des composantes de  $\Delta B(T)$  relatives au trafic observé chez MSC**

$\Delta B^1(T) = \frac{78}{100} \times [\text{Bat}_{\text{pleins}}(T) - \text{Bst}_{\text{pleins}}]$	$\Delta B^5(T) = \frac{22}{100} \times [\text{Bat}_{\text{vides}}(T) - \text{Bst}_{\text{vides}}]$
$\Delta B^2(T) = \frac{12}{100} \times \text{Bst}_{\text{pleins}}$	$\Delta B^6(T) = \frac{3}{100} \times \text{Bst}_{\text{vides}}$
$\Delta B^3(T) = 0$	$\Delta B^7(T) = \frac{4}{100} \times [\text{Bst}_{\text{vides}} - \text{B}_{\text{vides autres modes}}]$
$\Delta B^4(T) = 0$	$\Delta B^8(T) = 0$

Source : élaboration propre à partir de données recueillies chez MSC en Juillet 2006.

## 2.2. Elaboration des différents bénéfices

Les coûts et recettes d'une chaîne porte à porte ne sont pas nécessairement les mêmes à l'import et à l'export. Des déséquilibres de flux peuvent survenir et agir sur le volume de conteneurs à repositionner et, indirectement, sur les taux de fret maritime. Pour pallier à cette

contrainte, nous avons choisi de suivre l'enchaînement de deux transports – un à l'import et l'autre à l'export – ayant comme segment central le maillon Le Havre/Ile-de-France. L'expression des résultats à l'échelle d'un unique transport porte à porte s'effectue simplement en divisant par deux le montant des coûts et recettes, donc des bénéfices.

Les coûts et recettes sur les maillons maritime et portuaire ne sont pas aisés à appréhender tant les lignes maritimes sont nombreuses et s'entrecroisent. Nous avons délibérément choisi de retenir la ligne maritime dont la structure de coûts est la plus simple à simuler : la ligne transatlantique<sup>175</sup>.

### **2.2.1. Les coûts supportés par MSC**

La structure de coûts d'un transport porte à porte peut être décomposée en cinq catégories<sup>176</sup>:

- coûts des navires : immobilisation ou affrètement, exploitation, fuel, passage portuaire ;
- coûts de manutention portuaire ;
- coûts administratifs du transport maritime ;
- coûts terrestres : transport terrestre de conteneurs pleins et vides, coûts administratifs ;
- coûts des conteneurs : immobilisation ou affrètement, entretien, stationnement du conteneur vide.

Les trois premières catégories de coûts ont déjà été analysées en détail dans les travaux de Stopford (2002) et Notteboom (2004). Nous nous en sommes inspiré et avons actualisé ces coûts par rapport aux données recueillies chez MSC et dans la presse. Le détail des calculs est consultable en Annexe 9 mais il en ressort que sur la ligne transatlantique, le coût des navires s'élèvent à 276 US\$ par TEU transporté et par sens, ceux de manutention portuaire à 180 US\$

---

<sup>175</sup> Cette ligne a l'avantage de transporter des conteneurs entre la façade Nord Américaine et la rangée Nord Europe sans chargement/déchargement sur d'autres rangées ; différence sensible avec la plupart des lignes, en particulier celles Europe/Extrême-Orient qui font souvent escale dans des ports en Méditerranée ou en Asie du Sud. Le choix de la ligne transatlantique a également été motivé par le fait que Stopford (2002) et Notteboom (2004) l'ont déjà étudiée dans leurs travaux et révèlent certaines données permettant de corroborer, et dans certains cas de compléter, les données que nous avons recueillies auprès des départements commercial, import, export, opérations portuaires et transbordement de l'agence de MSC au Havre.

<sup>176</sup> On ne tient pas compte des frais de stationnement que les armements peuvent éventuellement payer aux opérateurs de manutention si des conteneurs pleins stationnent sur les terminaux portuaires au-delà des délais de gratuité.

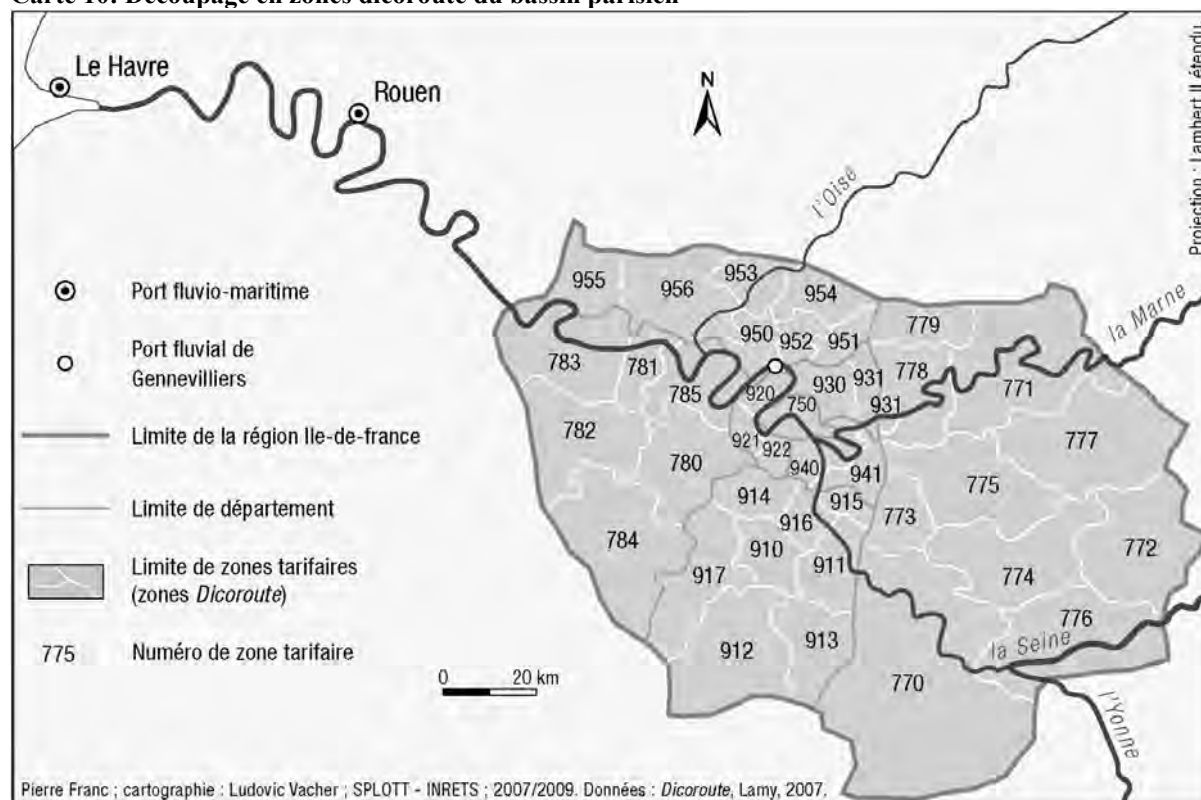
par TEU transporté et par sens et les coûts administratifs du transport maritime à 57 US\$ par TEU transporté et par sens.

Le transport terrestre pouvant prendre des formes organisationnelles très variées, il nous a semblé nécessaire d'apporter un éclairage nouveau sur le contenu des coûts terrestres et des coûts des conteneurs qui eux-mêmes dépendent de l'organisation du transport terrestre.

### 2.2.1.1. Les coûts terrestres liés à l'achat d'un transport routier

MSC est amené à organiser des prestations de transport routier en *carrier haulage*. Les tarifs des transporteurs routiers – donc les coûts supportés par MSC en tant qu'organisateur de transport – reposent sur une décomposition du territoire en zones "dico-route". Héritage de l'histoire, des abaques révèlent la distance moyenne entre chaque zone fournissant une base unanimement reconnue par les différents acteurs partie prenante du transport terrestre.

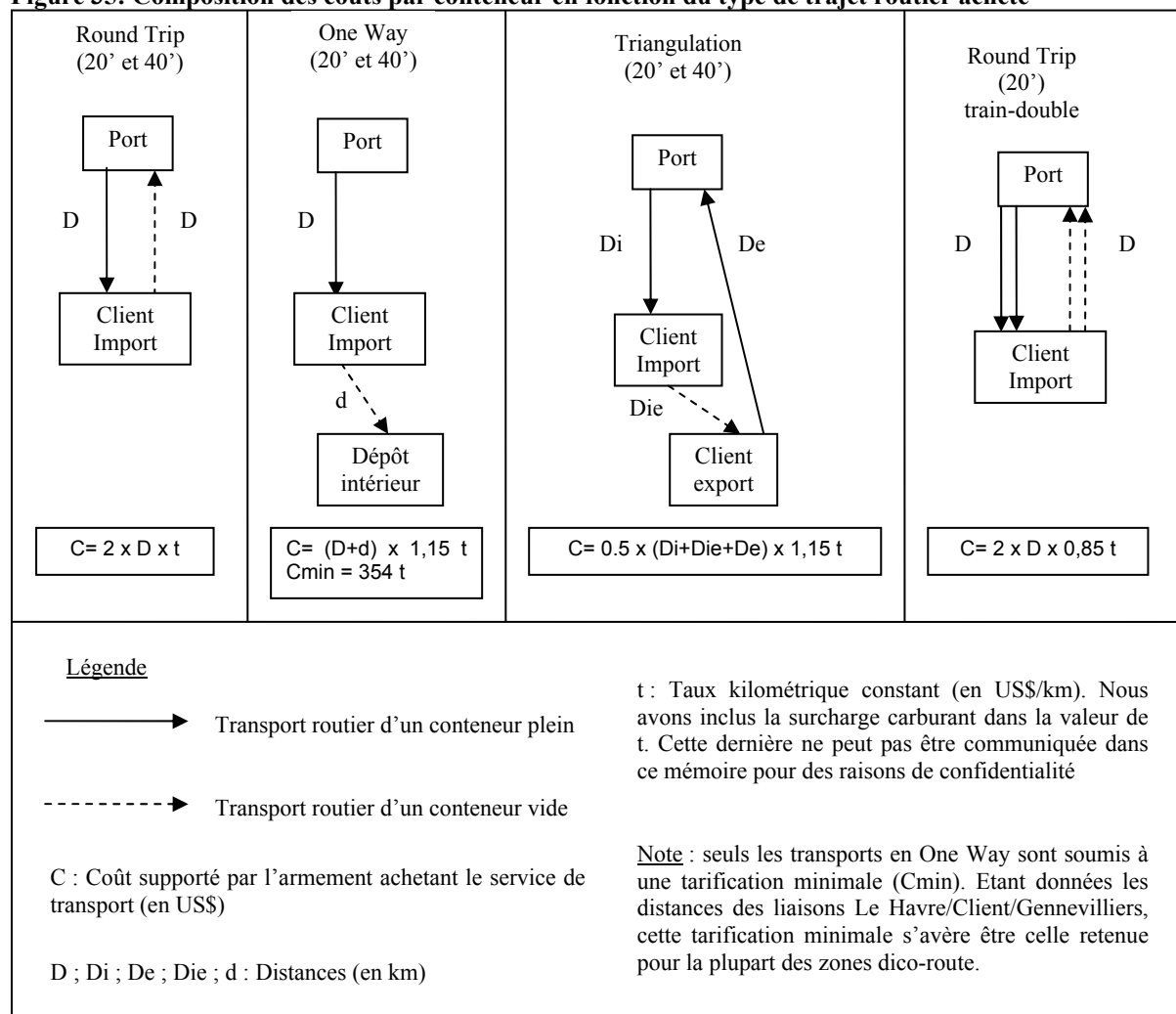
Carte 10: Découpage en zones dicoroute du bassin parisien



Les trajets routiers les plus souvent vendus par les transporteurs sont au nombre de quatre. A partir des distances établies dans les abaques, un transporteur routier propose un tarif par type

de trajet routier (Frémont et Franc, 2010). Ces éléments sont résumés par la Figure 35 qui précise comment s'établit la tarification de chacun des trajets routiers à l'import. Les transports à l'export sont réalisés et tarifés de manière analogue.

**Figure 35: Composition des coûts par conteneur en fonction du type de trajet routier acheté**



**Source : Elaboration propre à partir de données recueillies en avril 2007 auprès d'un des principaux transporteurs routiers de la place havraise.**

Le transport routier est historiquement organisé en aller-retour, aussi appelé Round Trip (RT)<sup>177</sup>. Suivant cette configuration, le transporteur routier est chargé d'acheminer le conteneur import jusque chez le destinataire, d'attendre qu'il soit dépoté, puis de le restituer vide sur le port de déchargement ; inversement à l'export. Le conteneur vide stationne sur un dépôt portuaire.

<sup>177</sup> Round Trip (RT) comme One Way (OW) sont les termes employés dans le jargon du transport maritime. Nous utiliserons donc ces termes dans la suite du mémoire.

Depuis le début des années 1980, des dépôts de vides se sont constitués sur ou à proximité des terminaux intérieurs mais également sur des aires de stockage stratégiquement positionnées dans l'arrière-pays. Ainsi, le One Way (OW) est progressivement devenu une alternative au RT. En OW, le conteneur vide est restitué à l'import – ou retiré à l'export – sur un dépôt intérieur. Les trajets OW tendent à s'imposer dès lors que deux conditions sont remplies : la distance entre le client et un dépôt intérieur doit être sensiblement inférieure à celle séparant le client et le port maritime, les flux ne doivent pas être trop déséquilibrés entre l'import et l'export pour permettre aux transporteurs routiers de trouver un fret de retour.

L'organisation en triangulation consiste à acheminer le conteneur plein chez un client import, à le transporter vide jusque chez un client export, à le recharger et le ramener plein au port. La « triangulation » évite au transporteur de devoir retourner jusque dans un dépôt de vides.

Un train-double transporte deux conteneurs simultanément. Etant donnée la réglementation française sur le poids autorisé en charge des Poids Lourds, les trajets en train-double ne sont possibles que pour les conteneurs 20' dits « légers », généralement ceux de moins de 13 tonnes. Contrairement à ce que laisse accroire la Figure... réalisée dans un souci de concision, les deux conteneurs 20' transportés par un convoi routier en train-double ne sont pas destinés nécessairement au même client et ne sont pas forcément pleins ou vides simultanément. Un transporteur peut par exemple acheminer un vide et un plein dans un sens, vider le premier puis charger le second et revenir au port maritime. Les « trains-doubles » ne sont pas réalisés en OW, essentiellement pour des questions de temps : si un transporteur peut dans une journée de conduite desservir jusqu'à quatre clients et revenir au port maritime, il ne peut pas en plus passer par un dépôt de vides.

D'un schéma organisationnel à l'autre, le coût supporté par la compagnie maritime varie sensiblement comme en rend compte l'Encadré 7 qui propose une simulation fictive d'une desserte routière.

**Encadré 7: Simulation des coûts par conteneur supportés par MSC pour acheter une desserte routière suivant différents schémas organisationnels**

Simulons le cas fictif d'une desserte routière d'un client import localisé à Melun (zone 770 située à une distance  $D = 273$  km du Havre et  $d = 71$  km du dépôt de Gennevilliers). Pour calculer le coût des rechargements en triangulation, nous supposons que le client export se trouve dans la même zone dico-route que celui import. Par conséquent,  $Die = 0$ .

En prenant une valeur fictive de  $t$  égale à 1,5 US\$/km, le coût supporté par la compagnie maritime varie en fonction du type de trajet routier :

- en RT :  $C = 819$  US\$
- en OW :  $C = 594$  US\$
- en triangulation :  $C = 471$  US\$
- en RT train-double (20' uniquement) :  $C = 696$  US\$

Dans ce cas de figure, le OW est très avantageux par rapport au RT car le client à desservir (zone 770) se trouve dans le prolongement du segment [Le Havre – Gennevilliers]. La triangulation est également optimale dans le cas présenté puisque le trajet intermédiaire est effectué dans la même zone dico-route.

A cela s'ajoute le coût administratif, qui à raison d'une personne employée pour organiser environ 500 transports routiers par mois, s'élève à environ 10 US\$ par conteneur.

**2.2.1.2. Les coûts liés à l'achat d'un transport combiné fleuve-route**

Le comportement de MSC vis-à-vis du segment fluvial se répercute nécessairement sur les coûts supportés. Le transport fleuve-route de conteneurs pleins est forcément impacté. Il en va de même du transport de conteneurs vides qui est, autant que possible, réalisé par la voie d'eau. Précisons dès à présent que nous considérons que c'est le transport des conteneurs pleins qui amortit l'investissement dans le service fluvial dédié. De fait, nous ne prendrons en compte que le coût marginal de repositionnement des vides sur les services dédiés.

***Le transport fleuve-route d'un conteneur plein***

Si MSC n'intervenait pas dans le mode fluvial, il lui faudrait acheter, au slot, le transport auprès d'opérateurs de transport combiné fleuve-route indépendants. Ces derniers ne commercialisent que des services en OW. Une grille tarifaire est établie par type de conteneur et par zone dico-route. Nous avons pu recueillir celle d'un opérateur indépendant de MSC. Elle demeure toutefois strictement confidentielle.

Les coûts supportés par MSC en intervenant dans la mise en œuvre du transport fleuve-route sont composés d'une partie fixe et d'une autre variable. MSC achète, chaque semaine, sur la base d'un engagement contractuel, une quantité fixe de slots quels que soient les volumes effectivement transportés. La composante variable est constituée des coûts de manutention et de pré et post acheminements terrestres des seuls conteneurs transportés.

« Sans territorialisation », le coût administratif par conteneur est équivalent à celui lié au transport routier. En revanche, « avec territorialisation », l'agent de la compagnie maritime n'est en charge que du suivi d'un seul convoi transportant de nombreux conteneurs. Nous avons donc estimé à 2 US\$ le coût administratif par conteneur transporté sur la voie d'eau « avec territorialisation ».

### ***Le repositionnement fluvial d'un conteneur vide***

S'il ne disposait pas de convoi fluvial dédié – ou plus suffisamment d'espaces disponibles sur le convoi affrété – MSC serait contraint d'acheter le transport du conteneur vide à un opérateur de transport combiné fleuve-route indépendant. Ce dernier facturerait à l'armement les manutentions et le transport du conteneur vide sur le segment fluvial<sup>178</sup>.

En pratique, affrétant une capacité fixe de slots à LogiSeine, MSC est amené à utiliser ceux laissés vacants par les conteneurs pleins pour transporter des vides. L'armement supporte alors le coût marginal des seules manutentions aux extrémités du trajet fluvial. Le coût sur la partie purement fluviale est nul car déjà pris en compte pour le transport des conteneurs pleins. De fait, le comportement de territorialisation qui permet à MSC de disposer d'un convoi fluvial dédié diminue considérablement le coût de repositionnement des vides (Tableau 35).

**Tableau 35: Coûts de repositionnement de 20' et 40' vides en fonction du type de service utilisé sur la voie d'eau**

	20'	40'
En achetant au slot à un opérateur indépendant	108 t	134 t
En utilisant le convoi fluvial dédié	43 t	43 t

Source : élaboration propre à partir de données d'un opérateur fleuve-route indépendant de MSC

Note : la valeur de t est la même que celle retenue pour le calcul des coûts de transport routier de conteneurs pleins.

<sup>178</sup> Rappelons que nous ne considérons pas le repositionnement des conteneurs vides en mer. Le transport de conteneurs vides s'applique donc seulement au maillon terrestre.



## 2.2.2. Les coûts des conteneurs

Le coût du conteneur est composé du coût d'immobilisation du conteneur, du coût de stationnement du vide et du coût d'entretien.

La manière dont le transport terrestre est réalisé agit directement sur le coût d'immobilisation du conteneur ainsi que sur le coût de stationnement du conteneur vide. En effet, d'un schéma organisationnel du transport terrestre à l'autre, le temps de rotation des conteneurs sur terre change, les types de dépôt (portuaire ou intérieur) utilisés et le temps de stationnement sur ces dépôts aussi. L'Annexe 10 décrit en détail les différents éléments agissant sur ces coûts ainsi que leur composition. Au final, comme le récapitule le Tableau 36, le coût du conteneur varie de 72 à 82 US\$ par transport pour un 20' et de 92 à 108 US\$ pour un 40'.

**Tableau 36: Coûts (en US\$) du conteneur en fonction du type de transport réalisé dans l'arrière-pays havrais**

	20'	40'
Route RT	72	92
Route OW	77	101
Route triangulation	73	92
Combiné OW	82	108

Source : élaboration propre à partir de diverses données compilées

## 2.3. Les recettes perçues par MSC

Hormis le cas de la vente liée sur lequel nous reviendrons prochainement, les recettes de MSC sont composées d'une partie maritime (taux de fret, BAF, CAF, ISPS, frais d'émission du B/L), une portuaire (THC) et d'une autre terrestre (taux de fret terrestre)<sup>179</sup>.

Quelle que soit la forme organisationnelle du transport terrestre, l'armement vend les segments maritime et portuaire à des prix différents à l'import et à l'export, prenant ainsi en compte les déséquilibres de flux en mer. La tarification de l'armement distingue également les conteneurs 20' et 40'. Sans révéler les tarifs de l'armement qui sont confidentiels, mais en appelant Rmp, les recettes maritime et portuaire pour le transport d'un 20' sur une liaison transatlantique, les recettes maritime et portuaire pour les conteneurs 20' et 40', à l'import et à l'export, prennent les valeurs suivantes (Tableau 37).

<sup>179</sup> On ne tient pas compte des éventuelles recettes liées à la détention prolongée de conteneurs pleins.

**Tableau 37: Les recettes sur les segments maritime et portuaire**

	Côte Est Etats-Unis => Le Havre	Le Havre => Côte Est Etats-Unis
20'	Rmp	1,37 Rmp
40'	1,4 Rmp	2,06 Rmp

Source : MSC (Juillet 2006)

Si le transport est organisé en *merchant haulage*, les recettes de MSC se limitent aux maillons maritime et portuaire. En revanche, lorsque MSC vend à un client chargeur ou transitaire une organisation en *carrier haulage*, l'armement perçoit en plus une recette sur le maillon terrestre. Cette recette dépend du mode de transport terrestre. En transport routier, MSC fixe des prix par zone dico-route ; prix identiques pour les conteneurs 20' et 40'. L'armement propose généralement des tarifs indépendants du type de trajet qui sera acheté par la suite (RT, OW, triangulation voire train-double pour les 20'). En transport fleuve-route, MSC fixe des tarifs par zone dico-route qui, cette fois, varient entre les 20' et les 40' pour prendre en compte le fait qu'un 40' occupe deux places sur une barge contre une seule pour un 20'. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons révéler les prix facturés par MSC.

MSC ne perçoit pas de recettes pour le transport de conteneurs vides car l'armement italo-suisse ne repositionne que ses propres « boîtes ». On peut cependant imaginer qu'un armement commercialisant un service de transport maritime ou terrestre à des armements tiers pourrait percevoir des recettes liées au transport de leurs conteneurs vides.

#### **2.4. Résultats des bénéfices dégagés par TEU**

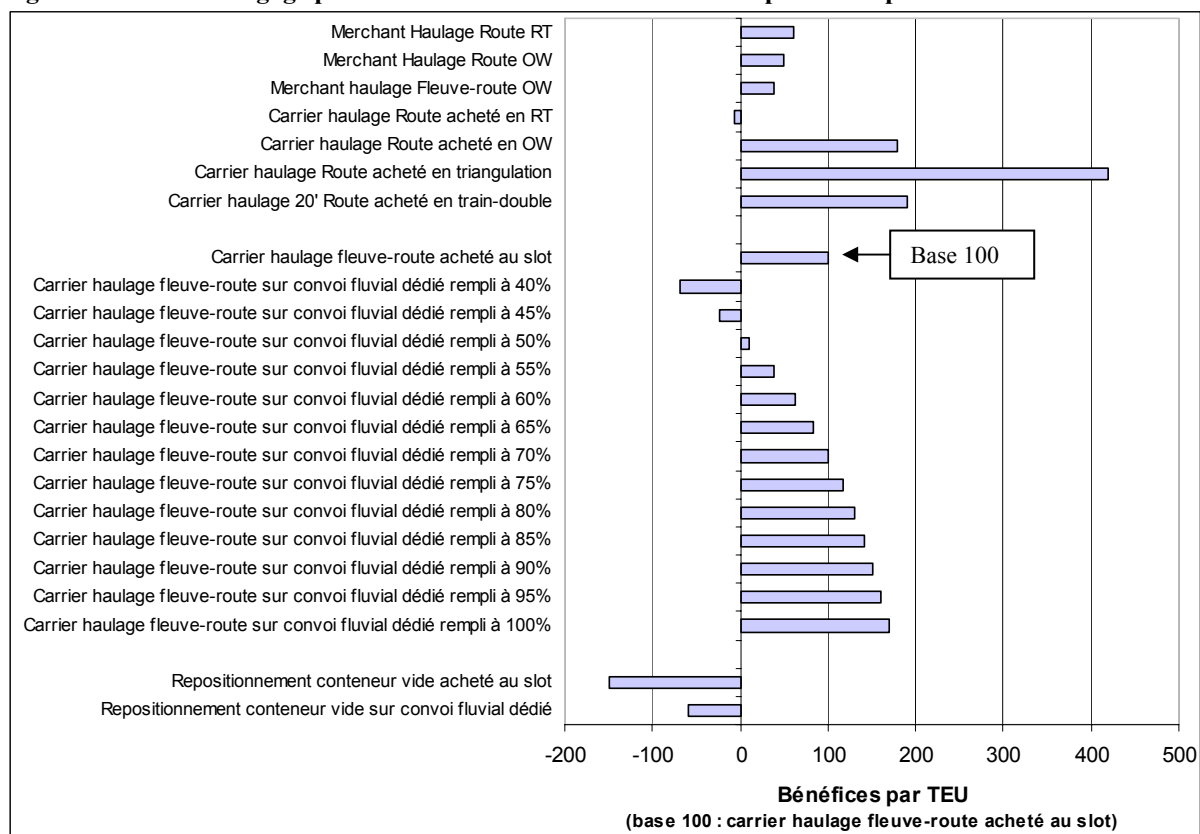
Pour établir le bénéfice dégagé par conteneur transporté sur un segment porte à porte (un seul trajet), il convient de soustraire les coûts aux recettes perçues. Cet exercice a été mené pour toutes les formes organisationnelles du transport terrestre (conteneurs vides et pleins ; pour ces derniers, *merchant* versus *carrier haulage*, route versus fleuve-route, RT, OW, triangulation, train-double). Pour chacune de ces formes, nous avons établi un bénéfice moyen pour desservir l'Ile-de-France<sup>180</sup>.

---

<sup>180</sup> Pour une même forme organisationnelle, il y a en théorie autant de bénéfices que de points desservis sur terre. Les différences de bénéfices dégagés par MSC entre transports desservant l'Ile-de-France étant relativement faibles, nous avons considéré des bénéfices moyens.

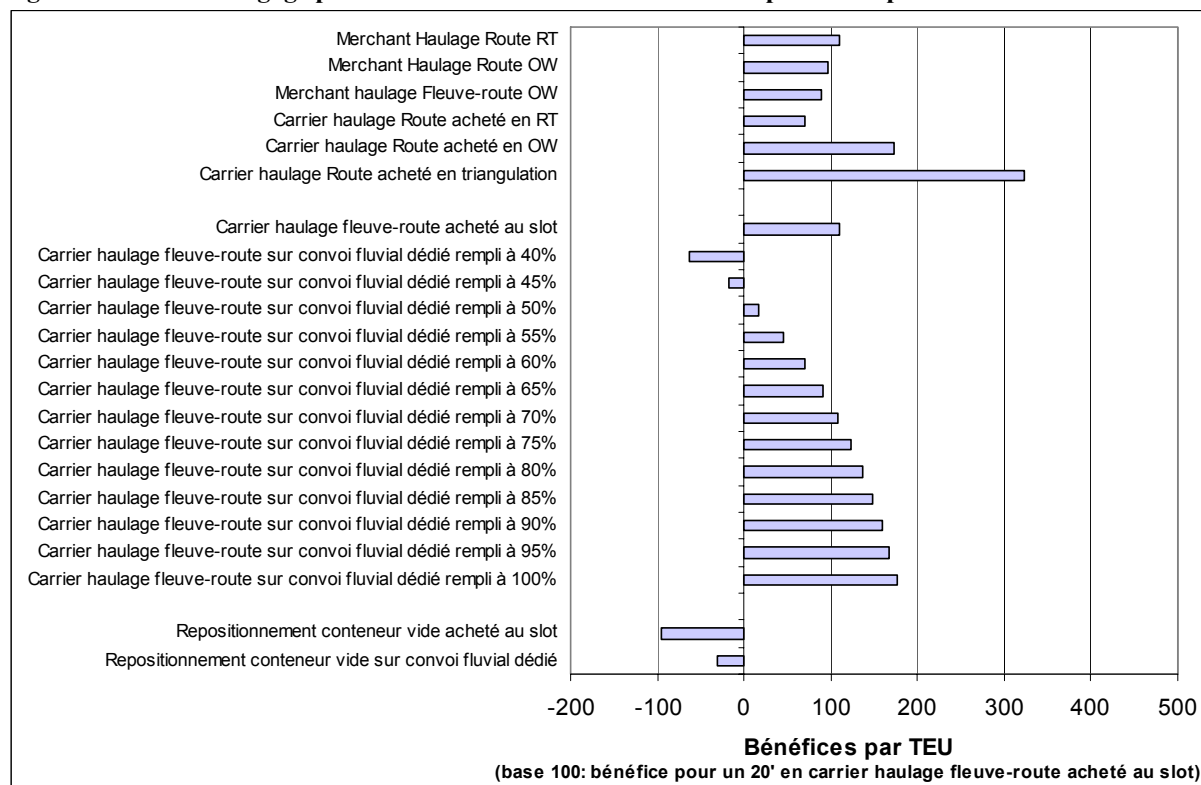
Trois catégories de prestation de transport se distinguent. Premièrement celles portant sur le transport d'un conteneur plein pour lequel le bénéfice dégagé est indépendant du comportement terrestre de MSC, il s'agit des prestations routières en *merchant haulage* et en *carrier haulage*. Deuxièmement celles portant sur le transport d'un conteneur plein pour lequel le bénéfice dégagé dépend de la mise en œuvre du comportement de territorialisation, il s'agit des prestations de transport de conteneurs empruntant la voie d'eau. Troisièmement celles portant sur le repositionnement d'un conteneur vide. Nous avons distingué ces trois catégories dans les Figures 36 et 37 qui rendent compte des bénéfices dégagés par TEU respectivement pour le transport d'un conteneur 20' et d'un conteneur 40'. La base 100 correspond au bénéfice dégagé par conteneur 20' transporté en *carrier haulage*, sur la voie d'eau, en achetant le service au slot. C'est l'exemple type du transport fleuve-route en *carrier haulage* quand l'armement n'est pas territorialisé sur la Seine. Les bénéfices dégagés par transport de conteneur plein et vide s'établissent proportionnellement à cette base 100.

**Figure 36: Bénéfice dégagé par TEU en fonction du schéma retenu pour transporter un conteneur 20'**



Source : élaboration propre à partir de diverses données compilées

**Figure 37: Bénéfice dégagé par TEU en fonction du schéma retenu pour transporter un conteneur 40'**



**Note :** la base 100 correspond toujours à celle établie pour le conteneur 20'

**Source :** élaboration propre à partir de diverses données compilées

Ces Figures 36 et 37 laissent apparaître des écarts significatifs de bénéfices en fonction des formes organisationnelles retenues sur terre. L'organisation du transport terrestre en *merchant haulage* permet à l'armement de dégager des bénéfices relativement stables quel que soit le mode terrestre retenu puisque seul le coût d'immobilisation du conteneur varie d'un schéma terrestre à l'autre. Lorsque le transport est organisé en *carrier haulage* routier, les bénéfices fluctuent cette fois sensiblement. L'armement a un fort intérêt à parvenir à acheter auprès d'un transporteur routier les formes organisationnelles les moins chères sachant qu'il a vendu au préalable un transport à son client chargeur ou transitaire à un prix donné. Il apparaît alors que les armements en mesure de combiner les flux de manière à réaliser des rechargements en triangulation dégagent d'importants bénéfices sur terre. Concernant les flux de pleins empruntant la voie d'eau, les bénéfices sont stables (base 100 pour les 20') lorsque l'armement achète le service au slot et croissent avec le taux de remplissage du convoi fluvial quand l'armement se territorialise. Remarquons toutefois que le bénéfice dégagé par TEU transporté sur le convoi fluvial dédié, même rempli à 100%, n'atteint pas celui dégagé en achetant, au slot, un transport routier en OW, en triangulation, voire en train-double. Enfin, ayant considéré que les capacités fluviales sont affrétées pour transporter des pleins et que l'armement profite des espaces libres pour repositionner des vides, il n'est pas surprenant de

trouver un écart important de bénéfices (en réalité des coûts) selon que le repositionnement des vides est réalisé sur le convoi dédié ou acheté au slot.

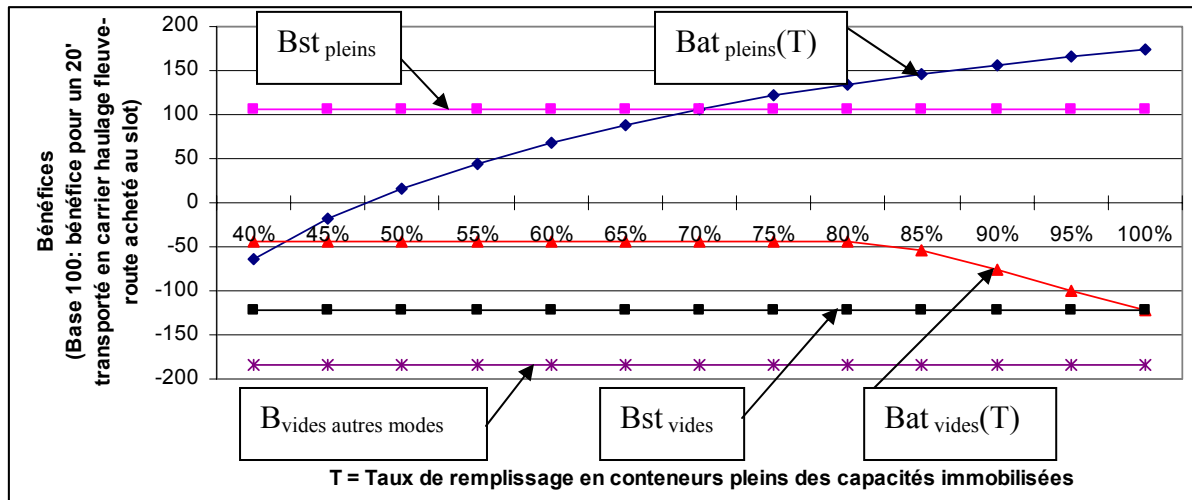
Ce sont là des conclusions intermédiaires qui permettent de définir les bénéfices introduits plus hauts,  $Bat_{\text{pleins}}(T)$ ,  $Bst_{\text{pleins}}$ ,  $B_{\text{pleins autres modes}}$ ,  $B_{\text{moyen merchant haulage}}$ ,  $Bat_{\text{vides}}(T)$ ,  $Bst_{\text{vides}}$ ,  $B_{\text{vides report modal}}(T)$ , eux-mêmes essentiels dans la composition de l'écart de bénéfices  $\Delta B_{\text{ap}}(T)$  :

- $Bat_{\text{pleins}}(T)$  correspond au bénéfice dégagé en « *carrier haulage* fleuve-route sur convoi fluvial dédié rempli avec un taux de remplissage T en conteneurs pleins de 40%, 45%, ..., 100% » ;
- $Bst_{\text{pleins}}$  renvoie au bénéfice dégagé en « *carrier haulage* fleuve-route acheté au slot » (base 100 dans le cas des conteneurs 20') ;
- $B_{\text{pleins autres modes}}$  correspond au bénéfice moyen entre le « *merchant haulage* route RT », « *merchant haulage* route OW », « *carrier haulage* route acheté en RT », « *carrier haulage* route acheté en OW », « *carrier haulage* route acheté en triangulation », « *carrier haulage* route acheté en train-double pour les 20' », en pondérant les bénéfices en fonction de la représentativité de chacune de ces formes organisationnelles dans les trafics de l'armement ;
- $B_{\text{moyen merchant haulage}}$  renvoie au bénéfice moyen dégagé entre le « *merchant haulage* route RT », « *merchant haulage* route OW » et le « *merchant haulage* fleuve-route OW », pondéré en fonction de la représentativité de ces formes organisationnelles ;
- $Bat_{\text{vides}}(T)$  correspond au bénéfice (négatif car c'est un coût) de « repositionnement du conteneur vide sur convoi fluvial dédié ». Contrairement à ce que laisse accroire les Figures 36 et 37, il s'agit bien d'une fonction de T puisque le convoi dédié ne peut être utilisé pour repositionner des vides que s'il reste des espaces laissés vacants par les pleins.
- $Bst_{\text{vides}}$  rend compte des bénéfices liés au « repositionnement du conteneur vide acheté au slot ». Ce bénéfice est indépendant de T.
- $B_{\text{vides autres mode}}$  renvoie aux bénéfices liés aux repositionnements des vides par la route. Il s'agit de la différence entre le coût d'achat d'un transport routier en OW et en RT.

L'application au cas de la territorialisation de MSC sur la liaison fluviale Le Havre/Ile-de-France ne requiert pas l'ensemble de ces fonctions de bénéfices puisque  $\Delta B^3_{\text{ap}}(T) = \Delta B^4_{\text{ap}}(T)$

=  $\Delta B_{ap}^8(T) = 0$ . En l'occurrence, seules les fonctions  $Bat_{pleins}(T)$ ,  $Bst_{pleins}$ ,  $Bat_{vides}(T)$ ,  $Bst_{vides}$ ,  $Bat_{vides\ autres\ modes}(T)$  sont utiles. En respectant la représentativité des 20' et des 40' et de chacune des formes organisationnelles observées chez MSC, ces différents bénéfices ont été reconstitués et sont répertoriés dans la Figure 38.

Figure 38: Les différentes fonctions de bénéfices à considérer pour élaborer  $\Delta B_{ap}(T)$



Source : élaboration propre

Note :  $B_{vides\ autres\ modes}$  est établi pour les conteneurs 20' car seuls ces derniers engendrent un trafic fluvial de vides qui ne compensent pas les déséquilibres de flux des pleins sur la voie d'eau (voir Tableau...)

Le bénéfice  $Bat_{vides}(T)$  décroît dès lors que T est supérieur à 80% car dans le sens le plus rempli en conteneurs pleins, à l'import, le taux de remplissage T en conteneurs pleins atteint 80%. Les vides remplissent quant à eux les 20% d'espace restants. Par conséquent, si T dépasse 80%, une partie des repositionnements de vide doit être achetée au slot. Par conséquent, l'intérêt du recours au convoi dédié pour repositionner des vides diminue d'autant plus que T augmente. Lorsque le convoi est saturé en conteneurs pleins ( $T = 100\%$ ), alors  $Bat_{vides}(T) = Bst_{vides}$ .

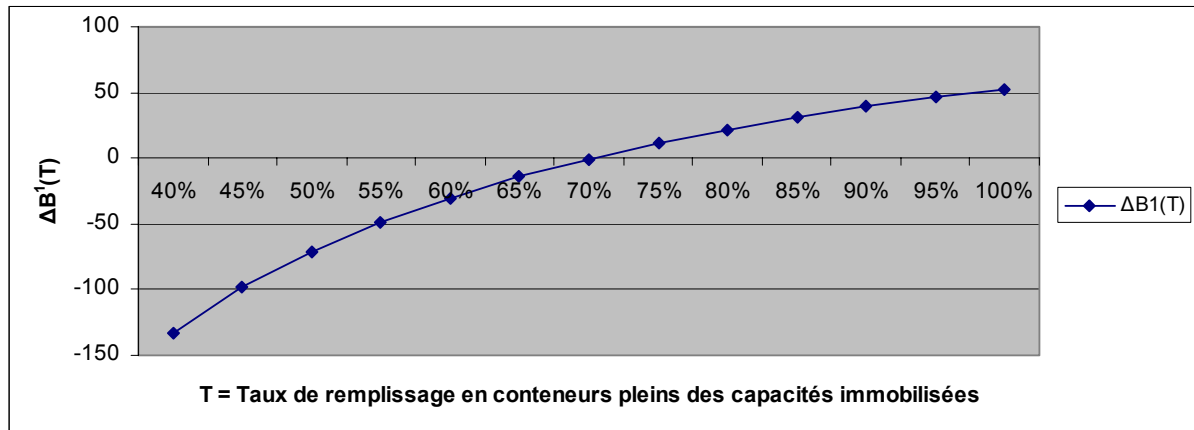
### 3. Ecart de bénéfices $\Delta B_{ap}(T)$ par conteneur transporté et valeur dégagée

Nous disposons dorénavant de tous les éléments pour constituer les courbes  $\Delta B^1(T)$ ,  $\Delta B^2(T)$ ,  $\Delta B^5(T)$ ,  $\Delta B^6(T)$  et  $\Delta B^7(T)$  nécessaires à l'élaboration de  $\Delta B(T)$ .

### 3.1. La composante $\Delta B^1(T)$ des volumes de conteneurs pleins transportés sur la voie d'eau « avec » et « sans » territorialisation

$$\Delta B^1(T) = \frac{78}{100} \times [\text{Bat}_{\text{pleins}}(T) - \text{Bst}_{\text{pleins}}]$$

Figure 39: La composante  $\Delta B^1(T)$  des volumes transportés « avec » et « sans » territorialisation



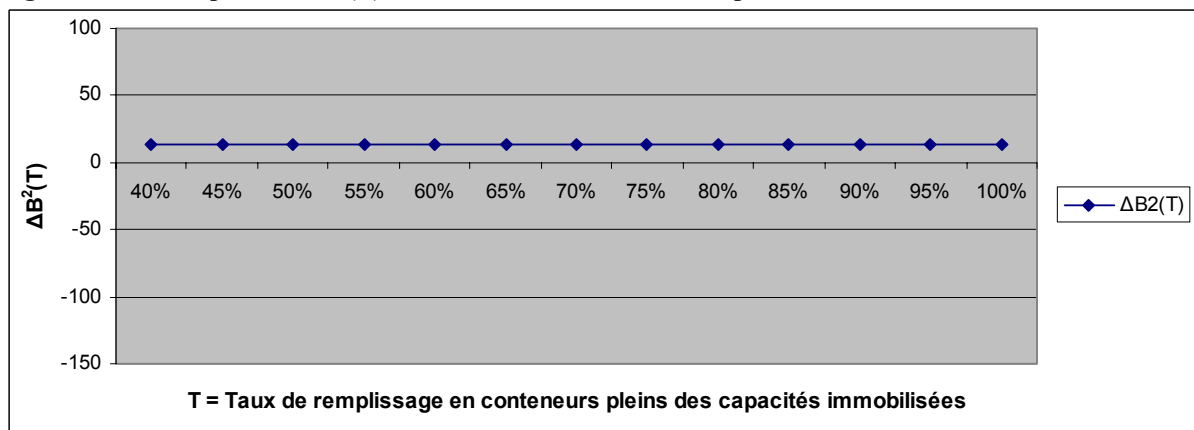
Source : élaboration propre

En supposant que l'on ne tienne pas compte des conséquences de la territorialisation comme par exemple l'émergence d'un trafic induit ou la possibilité de diminuer les coûts de repositionnement des vides, le taux de remplissage minimum du convoi dédié à atteindre pour dégager un surcroît de bénéfices est ici de l'ordre de 70%.

### 3.2. La composante $\Delta B^2(T)$ du trafic induit de conteneurs pleins

$$\Delta B^2(T) = \frac{12}{100} \times \text{Bst}_{\text{pleins}}$$

Figure 40: La composante  $\Delta B^2(T)$  du trafic induit de conteneurs pleins



Source : élaboration propre

Sans surprise, la prise en compte du trafic induit tend à renforcer le surcroît de bénéfices dégagés.

### 3.3. La composante $\Delta B^3(T)$ des volumes de pleins transportés sur le service territorialisé suite à un report modal

Comme souligné précédemment  $\Delta B^3(T) = 0$

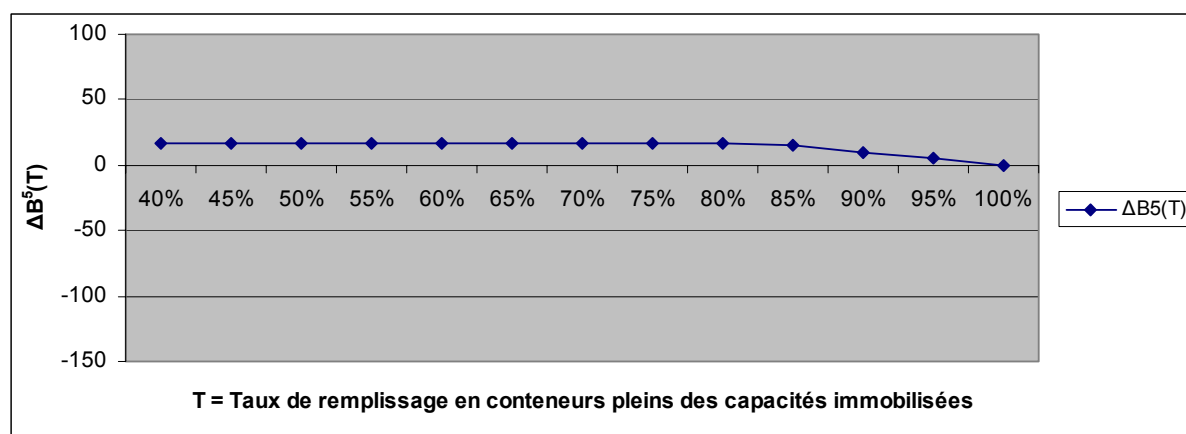
### 3.4. La composante $\Delta B^4(T)$ des volumes de pleins générés par d'autres armements que MSC

Comme souligné précédemment  $\Delta B^4(T) = 0$

### 3.5. La composante $\Delta B^5(T)$ des volumes de vides transportés sur la voie d'eau « avec » et « sans » territorialisation

$$\Delta B^5(T) = \frac{22}{100} \times [\text{Bat}_{\text{vides}}(T) - \text{Bst}_{\text{vides}}]$$

Figure 41: La composante  $\Delta B^5(T)$  tenant compte des volumes de conteneurs vides transportés sur la voie d'eau « avec » et « sans » territorialisation



Source : élaboration propre

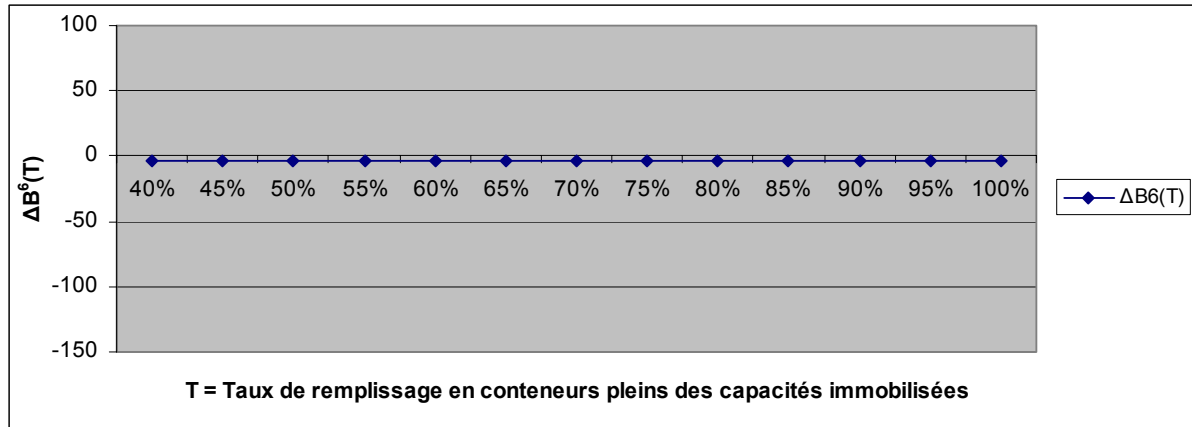
Sans influencer très fortement, les conteneurs vides agissent de manière non négligeable sur l'écart de bénéfices engendré par la mise en œuvre du comportement de territorialisation.



### 3.6. La composante $\Delta B^6(T)$ des volumes de vides induits par la territorialisation

$$\Delta B^6(T) = \frac{3}{100} \times B_{\text{St vides}}$$

Figure 42: La composante  $\Delta B^6(T)$  liée aux volumes de conteneurs vides induits par la territorialisation



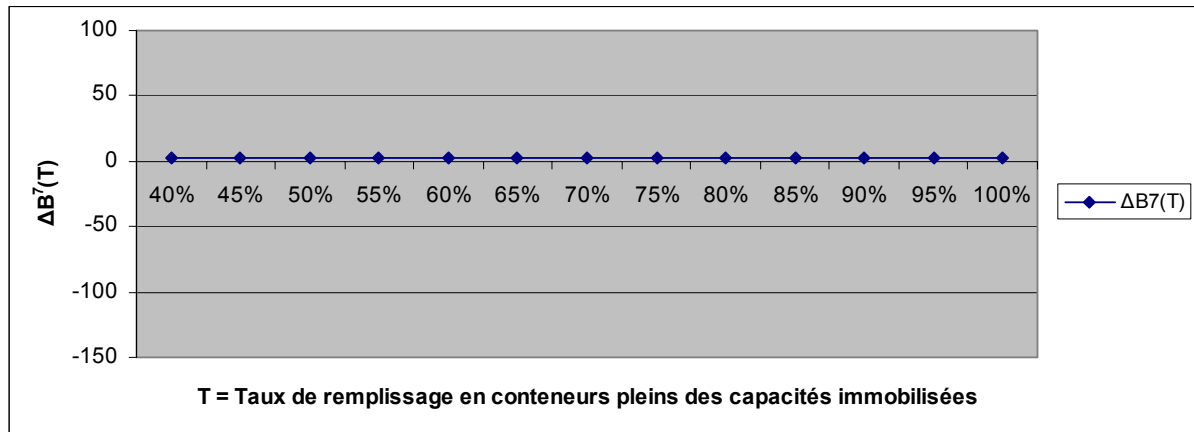
Source : élaboration propre

La prise en compte du trafic induit de conteneurs vides généré par la mise en œuvre du comportement de territorialisation ne dégrade que légèrement les bénéfices générés. La pente de la courbe  $\Delta B^6(T)$  ne s'infléchit pas au-delà de 80% de taux de remplissage T car cette logique est déjà prise en compte dans l'expression de  $\Delta B^5(T)$ . En conjuguant cette composante  $\Delta B^6(T)$  à  $\Delta B^2(T)$ , les volumes induits engendrent globalement un surcroît de bénéfices.

### 3.7. La composante $\Delta B^7(T)$ des volumes de vides transportés sur le service territorialisé suite à un report modal

$$\Delta B^7_{\text{ap}}(T) = \frac{4}{100} \times [B_{\text{St vides}} - B_{\text{vides autres modes}}]$$

**Figure 43: La composante  $\Delta B^7(T)$  liée au report modal de conteneurs vides de la route au service fleuve-route mis en œuvre par l'armement**



Source : élaboration propre

L'influence des vides qui se reportent de la route (organisation en Round Trip) sur le fleuve (organisation du transport routier en OW suivi/précédé d'un (re)positionnement du vide sur le convoi dédié) ne contribue que légèrement à générer un surcroît de bénéfices.

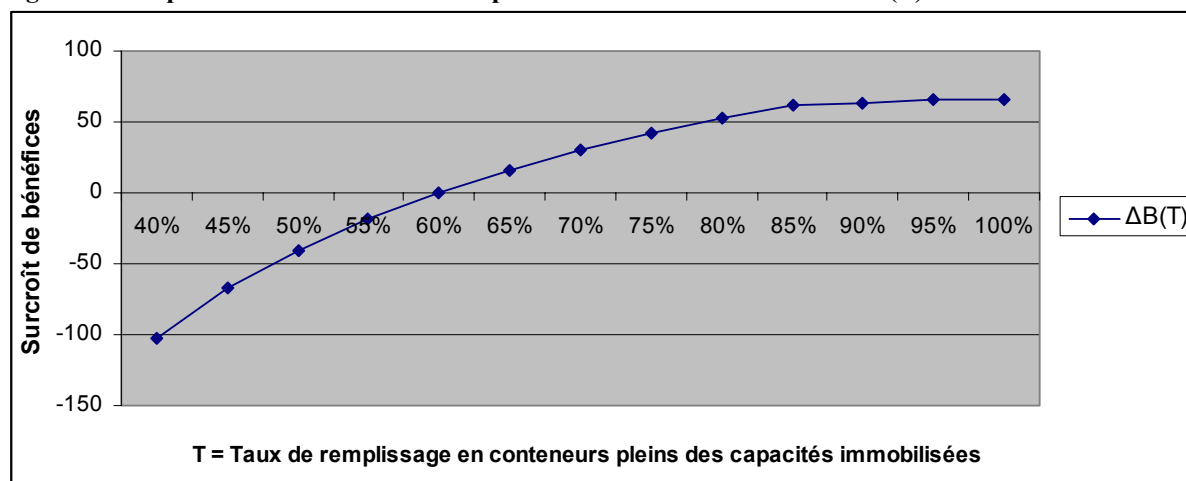
### 3.8. La composante $\Delta B^8(T)$ des volumes de vides générés par d'autres armements que MSC

Comme souligné précédemment  $\Delta B^8(T) = 0$

### 3.9. De l'écart de bénéfices $\Delta B(T)$ à la valeur créée

En sommant les différentes contributions  $\Delta B^1(T)$ ,  $\Delta B^2(T)$ ,  $\Delta B^5(T)$ ,  $\Delta B^6(T)$ ,  $\Delta B^7(T)$ , nous sommes en mesure d'appréhender dans la Figure 44 l'écart de bénéfice  $\Delta B(T)$ .

Figure 44: Empilement des différentes composantes de l'écart de bénéfices  $\Delta B(T)$



Source : élaboration propre

Au final, le comportement de territorialisation permet de dégager un surcroît de bénéfices dès lors que le taux de remplissage en conteneurs pleins dépasse la barre des 60%.

Lorsque le taux de remplissage des convois est compris entre 75% et 100%, la pente de la courbe  $\Delta B(T)$  est faible. Autrement dit, le surcroît de bénéfices dégagés est peu sensible au taux de remplissage en conteneurs pleins. Sur cette section de courbe, le surcroît de bénéfices est acquis, mais l'amplitude des bénéfices dégagés dépend essentiellement du positionnement de la courbe par rapport à l'axe des abscisses, donc de l'écart entre les recettes et les coûts.

A l'inverse, lorsque le taux de remplissage de conteneurs pleins est inférieur à 55%, la pente de la courbe  $\Delta B(T)$  s'accroît sensiblement et le manque à gagner varie très fortement avec le taux de remplissage. Optimiser les coûts et recettes par conteneurs transportés ne constitue plus la première des priorités. L'armement doit concentrer ses efforts à l'amélioration du remplissage des capacités immobilisées.

Dans la situation intermédiaire, celle où le taux de remplissage en conteneurs pleins est compris entre 55% et 75%, l'écart de bénéfices dépend sensiblement à la fois du taux de remplissage et des composantes de coûts et recettes.

Le taux de remplissage T en conteneurs pleins observé au cours des deux semaines de Juillet 2006 étant de 70%, la valeur dégagée par MSC se lit alors :

$$\text{Valeur (T=70\%)} = \Delta B(T=70\%) \times I' = 28 \times I'$$

## Synthèse chapitre 8

Ce chapitre visait plusieurs objectifs : constituer une fonction rendant compte de la valeur procurée par les différents comportements de territorialisation, s'appuyer sur un cas concret pour illustrer le contenu de cette fonction et établir une situation de référence pour étudier par la suite la valeur que procure chaque comportement de territorialisation se traduisant par la mise en œuvre de service(s) de transport terrestre dans un arrière-pays portuaire.

L'adaptation à notre cas d'étude du contenu théorique de la notion de valeur capturée par une entreprise a permis d'esquisser les contours de la valeur ( $Valeur_{ap}$ ) procurée par la mise en œuvre d'un comportement de territorialisation par un armement (a) dans l'arrière-pays d'un port (p) en fonction du taux T de remplissage en conteneurs pleins des capacités mobilisées:

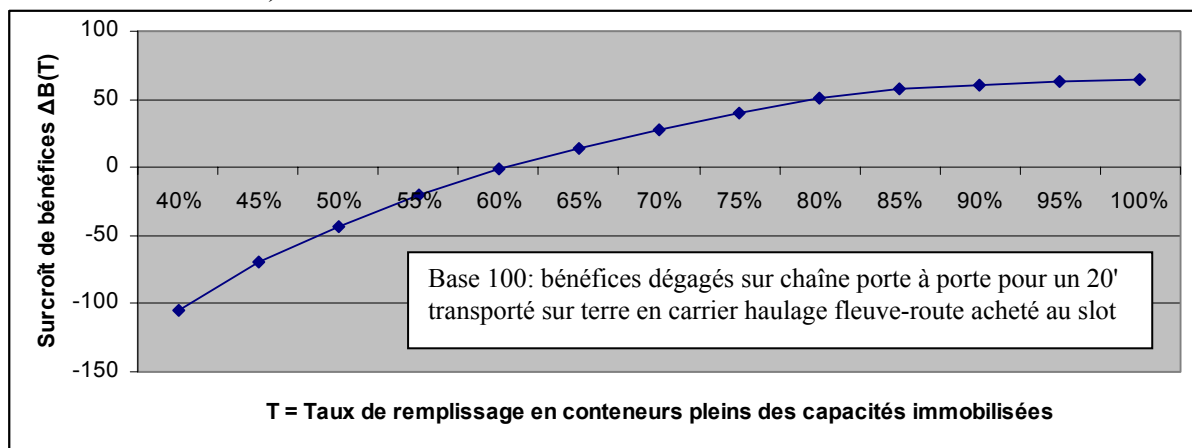
$$Valeur_{ap}(T) = \Delta B_{ap}(T) \times I'_{ap1} \times P_{ap}$$

Si nous sommes en mesure depuis le chapitre 5 de renseigner l'indice de territorialisation  $I'_{ap1}$  et le pourcentage  $P_{ap}$  de prise de participation financière de l'armement (a) dans les services qu'il développe depuis le port (p), la principale difficulté réside dans la mesure de l'écart de bénéfices par TEU transporté :  $\Delta B_{ap}(T)$ . En effet, parmi les volumes observés sur les services mis en œuvre par les armements figurent tout d'abord des conteneurs pleins et d'autres vides. Ensuite, au sein des pleins comme des vides, tous ne sont pas transportés en mer, sur terre ou les deux quand l'armement n'est pas territorialisé. Comparer les bénéfices dégagés sur une chaîne porte à porte « avec » et « sans » territorialisation n'est donc pas aisé.

Aussi avons-nous décomposé la fonction  $\Delta B_{ap}(T)$  en quatre composantes liées au transport des conteneurs pleins ( $\Delta B^1_{ap}(T)$ ,  $\Delta B^2_{ap}(T)$ ,  $\Delta B^3_{ap}(T)$ ,  $\Delta B^4_{ap}(T)$ ) et quatre autres pour les conteneurs vides ( $\Delta B^5_{ap}(T)$ ,  $\Delta B^6_{ap}(T)$ ,  $\Delta B^7_{ap}(T)$ ,  $\Delta B^8_{ap}(T)$ ). Les composantes  $\Delta B^1_{ap}(T)$  et  $\Delta B^5_{ap}(T)$  établissent l'écart de bénéfices dégagés si les mêmes volumes de conteneurs étaient transportés « sans » et « avec » territorialisation en mer et sur le même mode terrestre. Celles  $\Delta B^2_{ap}(T)$  et  $\Delta B^6_{ap}(T)$  prennent en compte l'écart de bénéfices lié respectivement au transport des conteneurs pleins et vides induits par la territorialisation.  $\Delta B^3_{ap}(T)$  et  $\Delta B^7_{ap}(T)$  intègrent l'écart de bénéfices pour les pleins et les vides émanant du report modal engendré par la territorialisation. Enfin,  $\Delta B^4_{ap}(T)$  et  $\Delta B^8_{ap}(T)$  rendent compte de l'écart de bénéfices liés aux volumes de pleins et de vides remis par des clients tiers sur les services terrestres mis en œuvre par l'armement.

Le contenu de cette fonction a été illustré en étudiant la territorialisation de MSC sur l'axe fluvial Le Havre/Ile-de-France. Les volumes de pleins et de vides, qu'ils soient induits, générés par un report modal ou remis par des clients tiers ont été rassemblés. De manière à appréhender l'écart de bénéfices à l'échelle d'une chaîne porte à porte, notre cas d'étude terrestre a été combiné à un service maritime transatlantique. Les coûts et recettes, donc les bénéfices dégagés par TEU transporté sur une chaîne porte à porte, ont été reconstitués. Ceci a permis de construire la courbe  $\Delta B(T)$  relative à la territorialisation de MSC sur l'axe Le Havre/Ile-de-France (Figure 45) et d'en déduire la valeur capturée par l'armement italo-suisse connaissant le taux T de remplissage en conteneurs pleins des convois fluviaux.

Figure 45: Ecart de bénéfices par TEU transporté en se territorialisant (MSC sur l'axe fluvial Le Havre/Ile-de-France)



Source : élaboration propre

Outre le fait que le comportement de territorialisation de MSC sur l'axe Le Havre/Ile-de-France s'avère source de valeur ; l'intérêt de ce chapitre repose sur la mise en évidence de mécanismes sous-jacents à la création de valeur. La valeur procurée par un comportement de territorialisation dépend premièrement de « la forme » de la courbe  $\Delta B_{ap}(T)$ , deuxièmement du taux de remplissage T, troisièmement de l'indice de territorialisation  $I'_{ap1}$  et quatrièmement du pourcentage de participation  $P_{ap}$  de l'armement dans les services déployés.

A partir de là, s'il paraît impossible d'évaluer avec exactitude la valeur dégagée par les différents comportements de territorialisation, confrontons les mécanismes à la base de la création de valeur aux attributs des différents comportements d'ancrage – *territorialisation principale, secondaire centrale, secondaire périphérique* – mis en évidence dans la deuxième partie de la thèse.

## **CHAPITRE 9.**

### **AVANTAGE CONCURRENTIEL PROCURÉ PAR LES DIFFERENTS COMPORTEMENTS DE TERRITORIALISATION**

Le précédent chapitre s'est focalisé sur l'ancrage de MSC sur le maillon fluvial reliant le port du Havre à l'Ile-de-France. Nous sommes dorénavant mieux armé pour appréhender la valeur procurée par les autres comportements de territorialisation identifiés dans la deuxième partie de la thèse et regroupés sous les appellations *territorialisation principale*, *territorialisation secondaire centrale*, *territorialisation secondaire périphérique*. En appréhendant également la rareté des ressources et compétences mobilisées, nous discuterons notre deuxième proposition de recherche : pour être source d'avantage concurrentiel, le(s) service(s) mis en œuvre par un armement dans le cadre d'un comportement de territorialisation doit(vent) traiter d'importants volumes au regard de la taille de l'armement, prendre forme sur un nœud et/ou des axes fortement générateurs de fret et conserver une forme d'unicité au regard des marchés terrestres desservis et des formes de coordination développées dans le port et sur terre.

Une première section s'attachera à dresser une typologie des comportements de territorialisation en fonction de leur propension à délivrer de la valeur aux armements qui les déploient. Pour cela, guidés par les enseignements qualitatifs des entretiens menés auprès des responsables du département intermodal des compagnies maritimes, les caractéristiques des différentes catégories de comportements de territorialisation mises en exergue dans la deuxième partie de la thèse seront confrontées au contenu de la fonction de valeur construite dans le précédent chapitre. La rareté des ressources et compétences (co-)construites dans le cadre de chaque catégorie de comportements de territorialisation complètera, dans une deuxième section, l'analyse de la valeur. Une troisième section dressera une hiérarchie des comportements de territorialisation en fonction de l'avantage concurrentiel qu'ils procurent aux armements et discutera la deuxième proposition de notre recherche.

## 1. La valeur procurée par les différents comportements de territorialisation

Estimer la valeur procurée par chaque comportement de territorialisation comme nous l'avons fait dans le chapitre 8 pour l'ancrage de MSC sur l'axe Le Havre/Ile-de-France n'est matériellement pas réalisable. Aussi proposons-nous d'étudier la valeur délivrée par les différents comportements de territorialisation de manière relative par rapport à celle engendrée par le comportement d'ancrage de MSC sur la Seine. D'un point de vue méthodologique, ceci implique de s'appuyer sur la valeur d'une liaison (Le Havre/Ile-de-France via Gennevilliers) pour en déduire la valeur procurée par des comportements de territorialisation constitués de plusieurs liaisons alimentant depuis un même port des marchés terrestres différents, éventuellement par des modes terrestres distincts. Pour mener cette délicate transposition de résultats constitués à une échelle micro sur des comportements prenant forme à une échelle méso<sup>181</sup>, encore faut-il avoir une idée de la manière dont les attributs des différents comportements de territorialisation sont susceptibles d'agir sur les composantes de la fonction Valeur(T).

Nous avons alors mené un travail qualitatif d'identification des paramètres clés agissant sur la valeur générée par l'intervention d'un armement dans la mise en œuvre de services de transport terrestre. Le stage de quatre mois réalisé chez MSC a constitué une étape décisive. Nous avons toutefois souhaité élargir notre champ de vision en réalisant des entretiens auprès des responsables des départements intermodal de Maersk, MSC, CMA CGM et NYK. Sept représentants de ces armements, tous impliqués dans le développement de services terrestres dans les arrière-pays des ports de la rangée Nord Europe, ont été rencontrés une ou plusieurs fois (voir liste en Annexe 11). En supposant que les conditions nécessaires à la mise en œuvre des comportements de territorialisation étaient réunies (chapitre 6), nous les avons interrogés sur les facteurs agissant sur la rentabilité<sup>182</sup> des services terrestres mis en œuvre<sup>183</sup>.

Ce travail de terrain a permis d'identifier onze paramètres agissant sur la valeur procurée par une intervention dans la mise en œuvre du transport terrestre. Le taux de remplissage en

---

<sup>181</sup> L'étude d'un comportement de territorialisation d'un armement (a) depuis un port (p) nous semblant s'inscrire à une échelle intermédiaire entre l'échelle micro et macro, nous avons utilisé le terme méso.

<sup>182</sup> Nous avons volontairement parlé de rentabilité et pas de valeur, car c'est une notion bien plus claire à leurs yeux.

<sup>183</sup> Nous avons insisté sur le fait que nous essayons de décrypter les paramètres agissant sur la performance des services développés. Ces questions ont été posées à la suite de celles visant à définir les conditions rendant possible le développement de comportement de territorialisation (voir partie 2).

conteneurs pleins des capacités immobilisées arrive en tête des priorités. Ce n'est en rien une surprise. Nous avons d'ailleurs déjà pris en compte ce paramètre en introduisant le taux  $T$  dans la fonction  $Valeur(T)$ . Dix autres paramètres ont été identifiés : la nature de l'ancrage portuaire (disposition d'un terminal dédié, ancienneté de l'ancrage) dans le port desservi par le service terrestre ; l'intensité concurrentielle sur le maillon terrestre ; le mode de transport terrestre retenu ; la forme de coordination retenue ; le trafic induit par le comportement de territorialisation ; le trafic qui se reporte de la route sur le service massifié dédié ; la possibilité de transporter les conteneurs de clients tiers ; les volumes de conteneurs vides à (re)positionner ; le volume total de conteneurs transportés et bien entendu la prise de participation de l'armement dans le service qu'il met en œuvre.

Parmi ces paramètres agissant sur l'amplitude de la valeur potentielle capturée par un armement se territorialisant, un certain nombre sont déjà partie prenante de la formule de la fonction de valeur établie dans le chapitre 8 :  $Valeur_{ap}(T) = \Delta B_{ap}(T) \times I'_{ap1} \times P_{ap}$ . Les paramètres  $I'_{ap1}$  et  $P_{ap}$  rendent directement compte du volume total de conteneurs transportés et de la prise de participation de l'armement dans le service qu'il met en œuvre. Par ailleurs, la fonction  $\Delta B_{ap}(T)$  est construite, entre autres, à partir de  $\Delta B^2_{ap}(T)$ ,  $\Delta B^3_{ap}(T)$ ,  $\Delta B^4_{ap}(T)$  et  $[\Delta B^5_{ap}(T) + \Delta B^6_{ap}(T) + \Delta B^7_{ap}(T) + \Delta B^8_{ap}(T)]$  qui prennent respectivement en compte la présence des trafics induits de conteneurs pleins, le report modal de conteneurs pleins, le transport de conteneurs pleins pour des clients tiers et le repositionnement des conteneurs vides. Nous reviendrons sur ces points plus loin et verrons quelles sont les logiques qui tendent à accroître ou à diminuer l'amplitude de ces composantes de  $\Delta B_{ap}(T)$ .

En revanche, certains paramètres comme la nature de l'ancrage portuaire (disposition d'un terminal dédié, ancienneté de l'ancrage) dans le port desservi par le service terrestre, l'intensité concurrentielle sur le maillon terrestre, le mode de transport terrestre et la forme de coordination retenus influent directement sur l'écart de bénéfices par TEU transporté entre une situation « avec » et « sans » territorialisation. Ces paramètres agissent donc sur la forme de  $\Delta B^1_{ap}(T)$ . C'est le premier point que nous entendons développer. Une fois cette fonction « socle » établie pour les différentes catégories de comportements de territorialisation, nous verrons comment les composantes relatives au trafic induit  $\Delta B^2_{ap}(T)$  et au trafic transporté pour le compte de clients tiers  $\Delta B^4_{ap}(T)$  évoluent d'un comportement d'ancrage à l'autre. Nous ne traiterons en revanche pas des conteneurs pleins transportés sur le service dédié suite



à un report modal ni des conteneurs vides car nous n'avons pas été en mesure de déceler les écarts de pratique entre les différentes catégories de comportements d'ancrage. Etant donnée l'importance des courbes  $\Delta B^1_{ap}(T)$ ,  $\Delta B^2_{ap}(T)$  et  $\Delta B^4_{ap}(T)$  dans la structure de  $\Delta B_{ap}(T)$ , nous pourrions établir une première hiérarchie, certes approximative mais riche d'enseignements, des comportements de territorialisation en fonction de l'écart de bénéfices  $\Delta B_{ap}(T)$  qu'ils génèrent. Nous alimenterons ensuite ces courbes  $\Delta B_{ap}(T)$  en estimant le taux de remplissage  $T$  des capacités immobilisées pour les différentes catégories de comportement, puis multiplierons les résultats obtenus par les coefficients  $I'_{ap1} \times P_{ap}$ . Cela permettra de conclure cette section en dressant une typologie des comportements de territorialisation en fonction de la valeur qu'ils procurent aux armements.

### **1.1. La composante $\Delta B^1_{ap}(T)$ des différents comportements de territorialisation**

En interprétant « graphiquement » les propos des représentants des armements, la nature de l'ancrage portuaire (terminal dédié, ancienneté de l'ancrage) dans le port desservi par le service terrestre, l'intensité concurrentielle sur le maillon terrestre, le mode de transport terrestre et la forme de coordination constituent les principaux paramètres agissant sur la « forme de la courbe »  $\Delta B^1_{ap}(T)$ .

#### **1.1.1. Effet « ancrage portuaire » sur $\Delta B^1_{ap}(T)$**

Une complémentarité existe entre deux ensembles de ressources quand leur usage conjoint permet, potentiellement, de produire un bénéfice total plus élevé que la somme des bénéfices obtenus si chaque ensemble de ressources est utilisé indépendamment (Chi, 1994, cité par Duhamel, 2008).

C'est justement cette complémentarité qui caractérise les ressources mobilisées pour constituer un terminal portuaire et pour mettre en œuvre un service de transport combiné dédié. Les représentants des compagnies maritimes s'accordent sur deux points : l'absence de terminal (semi)-dédié limite sensiblement la rentabilité financière d'un service de transport terrestre dédié ; l'ancienneté de l'ancrage sur le terminal portuaire favorise la bonne coordination entre les modes maritime et terrestre, en particulier lorsque ces derniers sont mis

en œuvre par l'armement. Cette coordination s'avère d'autant plus importante que le terminal se trouve en limite de saturation.

#### **1.1.1.1. Disposer ou non d'un terminal dédié**

Outre la difficulté à générer suffisamment de volumes sur un terminal non-dédié pour remplir des services ferroviaires ou fluviaux fréquents et cadencés, un armement dont les boîtes sont réparties sur plusieurs terminaux devra supporter des coûts de brouettage portuaire pour regrouper les conteneurs en un même point de concentration, lieu de chargement du train ou de la barge. Même si c'est le mode de transport qui réalise une tournée pour (dé)charger les conteneurs sur les différents terminaux, les coûts de mise en œuvre du service terrestre sont supérieurs à ceux supportés lorsque tous les conteneurs proviennent d'un seul et unique terminal. Lorsque l'armement concentre ses escales sur un unique terminal multi-clients, la fiabilité du service terrestre déployé s'avère affaiblie par le risque que l'outillage de manutention (cavaliers entre autres) soit réquisitionné pour réaliser les opérations de (dé)chargement des navires d'un autre armement.

Si le surcoût généré par le fait de ne pas disposer d'un terminal dédié diffère d'une configuration à l'autre (un ou plusieurs terminaux multi-clients desservis), d'un armement à l'autre et d'un port à l'autre, la logique reste la même : le fait de disposer d'un terminal dédié diminue les coûts de coordination entre les modes en particulier quand les services terrestres sont mis en œuvre par l'armement déjà ancré dans le port.

Au regard de ce premier paramètre, les services terrestres nullement adossés à un terminal dédié déployés dans le cadre de comportements de *territorialisation secondaire centrale* par les suiveurs de la territorialisation (CMA CGM via Rail Link à Anvers, Rotterdam et Hambourg ; NYK avec ses trains dédiés au départ de Rotterdam) se trouvent désavantagés par rapport aux autres comportements stratégiques terrestres.

#### **1.1.1.2. L'ancienneté de l'ancrage sur le terminal dédié**

Cette notion de temporalité s'avère difficile à appréhender et encore plus à retranscrire. Nous avons toutefois eu la chance d'avoir disposé pendant quelques semaines d'un bureau au sein du service opérations et transbordements de l'agence de MSC au Havre. Ceci nous a permis

d'assister, de l'intérieur, aux négociations permanentes nécessaires à l'articulation des activités maritime, portuaire et terrestre. Nous avons pu constater à quel point les relations d'apprentissage, façonnées au fil du temps, participent de la création de valeur.

### ***Le temps garant de l'imprégnation des savoirs : l'exemple de MSC au Havre***

Le terminal de MSC au Havre n'est pas à proprement parler saturé, mais les escales tendent à être concentrées en milieu de semaine contraignant l'utilisation des quais et outils de manutention. Au cours d'une semaine classique de juillet 2006, les équipes de manutention engagées sur le terminal de l'Océan ont été réparties de la manière suivante: lundi, aucune bordée<sup>184</sup> ; mardi, 5 bordées sur le dernier shift<sup>185</sup> de la journée ; mercredi, 16 bordées ; jeudi, 18 bordées ; vendredi, 10 bordées ; samedi, 12 bordées ; dimanche, 2 bordées. Les escales des barges n'échappent pas à la règle : elles sont également concentrées en milieu de semaine.

Le terminal dédié de MSC est ainsi souvent saturé en milieu de semaine. Dans ces conditions, les réajustements sont permanents pour faire face à la profusion d'évènements non prescrits : impossibilité pour un navire ou une barge de disposer d'un poste-à-quai, saturation des outils de manutention, entraînant détournement ou attente sur rade d'un navire, d'une barge. A cela s'ajoute l'aléa : panne d'un portique, retard dans les procédures douanières, intempéries, rectificatif de dernière minute pour charger des conteneurs non prévus, etc.

Une situation nous est apparue particulièrement éclairante. Suite à l'arrivée en retard d'une barge de MSC comportant des conteneurs de trois « clients VIP<sup>186</sup> » à charger sur un navire déjà à quai, nous avons assisté à l'interruption des opérations de chargement de ce navire, à son déplacement pour libérer le poste à quai réservé à la barge, au transfert des équipes de manutention du navire à la barge, à un nouveau déplacement du navire une fois que la barge avait libéré le poste à quai, puis enfin au chargement des boîtes des clients VIP sur le navire. Interrompre les opérations de chargement d'un navire pour décharger quelques conteneurs d'une barge n'est pas anodin. Cet ajustement « de dernière minute » n'a été rendu possible que par l'aptitude de MSC et TN à interagir pour régler à l'amiable un problème qui concerne surtout l'armement et qui, *a priori*, désorganise l'activité de l'opérateur de manutention.

---

<sup>184</sup> Une bordée est une équipe affectée à un portique.

<sup>185</sup> La journée est décomposée en 3 shifts d'environ 8 heures.

<sup>186</sup> Catégorie de clients répertoriés par MSC. Ces clients bénéficient d'un traitement particulier. Le département opérations et transbordements a d'ailleurs développé une « cellule VIP » pour suivre spécifiquement le bon déroulement de la chaîne mer-port-terre de ces clients.

Nous pourrions multiplier ce type d'exemple à foison eu égard aux nombreux réajustements, récurrents ou exceptionnels, auxquels nous avons assisté. Les employés de MSC et de TN avec lesquels nous commentons ces événements s'accordaient tous sur l'importance de l'étroitesse des relations entre l'armement et l'opérateur de terminal. Ces interlocuteurs insistaient par ailleurs sur les progrès réalisés au fil du temps. Ils sont convaincus que le temps participe activement à l'établissement de routines organisationnelles et à l'aptitude à gérer l'aléa, bref à la construction de ressources et compétences sources de valeur.

Une équipe de football, même composée des onze meilleurs joueurs du monde, ne devient véritablement performante que lorsque les joueurs s'entraînent ensemble, jouent des matches, s'entendent sur le terrain voire en dehors. Les joueurs sont une ressource, l'aptitude à bien jouer ensemble est une compétence qui s'acquiert avec le temps. De la même manière, au-delà des ressources mobilisées par MSC, la répétition des opérations participe à l'imprégnation des savoirs, à l'appropriation des routines sources d'efficacité. Le temps participe à la construction de la compétence et cette dernière ajoute indéniablement une valeur à la combinaison des ressources.

### ***Un exemple généralisable ?***

Il est certes difficile de prouver que l'ancienneté de l'ancrage d'un armement sur un terminal dédié minimise les coûts d'articulation entre ses lignes maritimes et les services terrestres qu'il met en œuvre. C'est pourtant une thèse que nous défendons. Elle nous apparaît d'autant plus appropriée que l'efficacité du passage portuaire dépend non seulement des systèmes informatiques mais aussi de la qualité de la coordination entre les acteurs (Van der Horst et De Langen, 2008). En suivant cette logique, quatre catégories de comportements de territorialisation semblent se distinguer.

La première catégorie regroupe les comportements de *territorialisation principale* mis en œuvre par les pionniers de la territorialisation (Maersk et MSC). Ces armements sont ancrés depuis la fin des années 1990 sur leur terminal dédié. L'étroitesse des relations antérieures à la mise en œuvre du terminal dédié (MSC et HNN à Anvers, Maersk et Eurogate à Bremerhaven) ou facilitée par l'appartenance à un même groupe (Maersk et APM Terminals à Rotterdam) les favorisent au moins autant, sinon plus MSC au Havre. La deuxième catégorie associe les comportements de *territorialisation principale* des suiveurs et les comportements

de *territorialisation secondaire centrale* des pionniers. Leur immixtion dans les terminaux dédiés est assez proche temporellement même si des différences peuvent subvenir. En effet, si MSC et les Terminaux de Normandie (TN) ou la CMA CGM et la GMP travaillent en partenariat depuis une dizaine d'années au Havre, il n'en va pas de même de Maersk et de TN. La troisième catégorie regroupe tous les comportements de *territorialisation secondaire périphérique*. Ils sont la fois récents et construits *ex-nihilo*. L'intervention dans l'arrière-pays étant simultanée au développement du terminal dédié, les routines organisationnelles ne sont pas encore vraiment « huilées » au moment du déploiement des services terrestres. Enfin, la quatrième catégorie réunit les comportements de *territorialisation secondaire centrale* des suiveurs qui ne disposent même pas de terminaux dédiés.

### 1.1.1.3. Bilan

L'effet « ancrage portuaire » relevant en grande partie de la composante temporelle, la classification proposée des différents comportements d'ancrage – *territorialisation principale*, *territorialisation secondaire centrale*, *territorialisation secondaire périphérique* – nous semble insuffisante. Un découpage supplémentaire distinguant les pionniers des suiveurs nous semble nécessaire. Aussi, par une signalétique reposant sur des « + », « o » et « - », le Tableau 38 rend compte de notre interprétation de l'action positive, neutre ou négative sur  $\Delta B^1_{ap}(T)$  des attributs des différentes catégories de comportements de territorialisation par rapport à la référence établie dans le chapitre précédent (MSC sur l'axe Le Havre/Ile-de-France).

**Tableau 38: Effet "ancrage portuaire" sur  $\Delta B^1_{ap}(T)$**

Type de comportement	Effet sur $\Delta B^1_{ap}(T)$
<i>Territorialisation principale</i> des pionniers	+
<i>Territorialisation principale</i> des suiveurs	o/-
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des pionniers	o/-
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des suiveurs	- -
<i>Territorialisation secondaire périphérique</i> des pionniers	-
<i>Territorialisation secondaire périphérique</i> des suiveurs	-

Source : élaboration propre

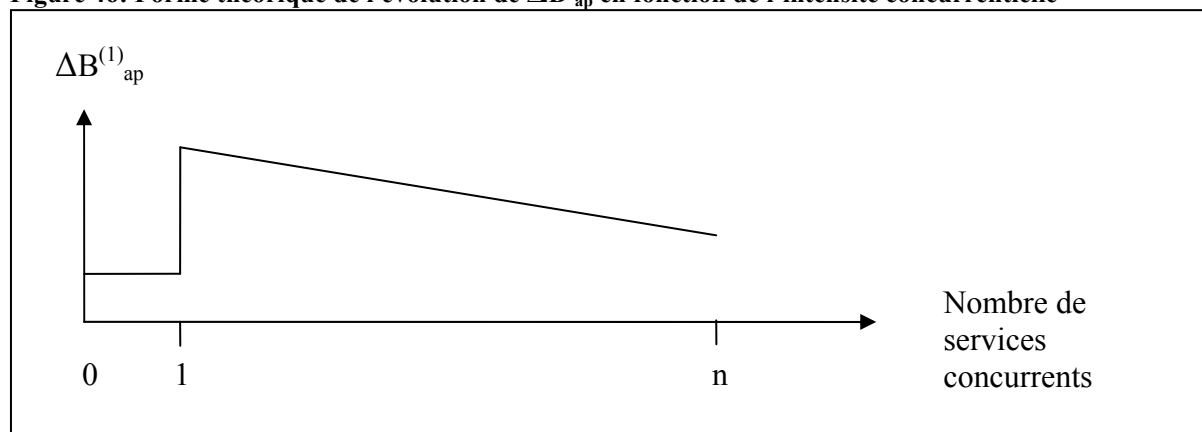
### 1.1.2. Effet « intensité concurrentielle » sur $\Delta B^1_{ap}(T)$

La rente qu'un nouvel entrant est susceptible de capter sur un marché est étroitement liée à l'intensité concurrentielle. Voilà une règle bien connue en économie qui, *a priori*, devrait

s'appliquer à l'intervention des compagnies maritimes sur terre. Sur un marché peu concurrentiel, le bénéfice « avec territorialisation »  $B_{at_{ap\ pleins}}$  tend à être élevé et celui « sans territorialisation »  $B_{st_{ap\ pleins}}$  faible. Plus l'intensité concurrentielle se renforce, plus l'écart entre  $B_{at_{ap\ pleins}}$  et  $B_{st_{ap\ pleins}}$  s'amenuise. Ce raisonnement ne s'applique plus lorsqu'il n'y a pas de concurrence sur l'axe desservi. Sans service rail-route ou fleuve-route proposé par un opérateur indépendant, il n'existe pas de substitut à l'offre qu'introduit l'armement qui se territorialise. Par conséquent, le bénéfice  $B_{st_{ap\ pleins}}$  dégagé ne repose pas sur l'achat au slot d'une prestation de transport combiné puisque celle-ci n'existe pas. S'il n'intervient pas lui-même, l'armement ne peut avoir recours sur le marché qu'au transport routier. Or le mode routier, même acheté au slot, permet à l'armement de dégager, pour un transport organisé en *carrier haulage*, des bénéfices généralement supérieurs à ceux dégagés en achetant des prestations de transport combiné au slot (voir chapitre 8, section 2).

Par conséquent, comme le schématise la Figure 46, l'écart entre  $B_{at_{ap\ pleins}}$  et  $B_{st_{ap\ pleins}}$ , donc la fonction  $\Delta B_{ap}^{(1)}$  atteint son maximum quand la concurrence est faible, et diminue quand l'intensité concurrentielle soit s'annule, soit s'intensifie.

**Figure 46: Forme théorique de l'évolution de  $\Delta B_{ap}^{(1)}$  en fonction de l'intensité concurrentielle**



Source : élaboration propre

Le Tableau 39 répertorie les services terrestres qui concurrencent directement (même port d'origine et même terminal intérieur) les services au sein desquels les armements interviennent. Nous avons par ailleurs considéré que le mode fluvial pouvait sur le Rhin entrer en concurrence avec le rail.

**Tableau 39: degré de concurrence sur les services mis en œuvre par les armements**

Territorialisation principale				
Armement	Service	Port maritime	Port intérieur	Degré de concurrence
Maersk	ERS	Rotterdam	Athus	néant
			Bologne	néant
			Melzo (Milan)	Hupac via Novara (24 a/r), Hanibal
			Germersheim	Barge: DP World (3 a/r)
			Mainz	Barge: Rhinecontainer (3 a/r)
			Melnik	CSKD Intrans via Prague (3 a/r)
			Padoue	néant
			Varsovie	Hupac (5 a/r)
	ERS	Bremerhaven	Bratislava	Kombiverkehr (1 a/r)
			Melnik (Prague)	Metrans (6 a/r)
	BoxXpress	Bremerhaven	Mannheim	TFG Transfracht (9 a/r), TX Logistics (5 a/r)
			Kornwestheim	TFG Transfracht (11 a/r)
			Ulm	TFG Transfracht (7 a/r)
			Augsbourg	TFG Transfracht (7 a/r)
			Nurnberg	TFG Transfracht (13 a/r)
MSC	Trains édiés	Anvers	Neuss	Barge: Rhenus (3 a/r); H&S (3 a/r); Rhinecontainer (4 a/r)
			Germersheim	Barge: DP World (3 a/r); Rhenus (3 a/r)
			Francfort	Barge: combined Container Service (3 a/r); Rhine Container (3 a/r)
CMA CGM	Rail Link	Le Havre	Clermont-Ferrand	néant
			Dourges	néant
			Mannheim/Ludwig	néant
			Lyon	Naviland Cargo (5 a/r)
			Marseille	néant
	RSC	Le Havre	Rouen	LogiSeine (2 a/r), MSC (1 a/r)
			Limay	néant
		Gennevilliers	LogiSeine (5 a/r); MSC (3 a/r); Maersk (3 a/r); Marfret (2 a/r)	
Territorialisation secondaire centrale				
Maersk	Barges dédiées	Le Havre	Bonneuil	LogiSeine (variable)
			Gennevilliers	LogiSeine (5 a/r); RSC (5 a/r); MSC (3 a/r); Marfret (2 a/r)
	BoxXpress	Hambourg	Mannheim	TFG Transfracht (9 a/r), TX Logistics (5 a/r)
			Kornwestheim	Transfracht (11 a/r), TX Logistics (5 a/r), Kombiverkehr (5 a/r)
			Munich	Transfracht (15 a/r), TX Logistics (8 a/r), Kombiverkehr (5 a/r)
			Augsbourg	TFG Transfracht (7 a/r)
			Ulm	TFG Transfracht (7 a/r)
			Nurnberg	Transfracht (13 a/r), Necoss (5 a/r), Kombiverkehr (6 a/r)
MSC	Barges dédiées	Le Havre	Rouen	LogiSeine (2 a/r), RSC (2 a/r)
			Gennevilliers	LogiSeine (5 a/r); RSC (5 a/r); Maersk (3 a/r); Marfret (2 a/r)
CMA CGM	Rail Link	Anvers	Duisbourg	IRP (5 a/r); IFB (5 a/r); Duisport Agency (5 a/r)
			Lyon	IRP (5 a/r); Naviland Cargo (5 a/r); IFB (1 a/r);
		Rotterdam	Mannheim/Ludwig	Hupac (6 a/r); Euro Terminal Coeverden (5 a/r)
		Hambourg	Mannheim/Ludwig	TFG Transfracht (9 a/r), TX Logistics (5 a/r)
NYK	Trains dédiés	Rotterdam	Duisbourg	Optimodal (5 a/r); DistriRail BV (11 a/r); Hupac (6 a/r)
Territorialisation secondaire périphérique				
Maersk	ERS	Zeebrugge	Neuss	néant
CMA CGM	Rail Link	Zeebrugge	Mannheim/Ludwig	néant
NYK	Trains dédiés	Amsterdam	Duisbourg	néant
			Prague	néant

**Légende**

	Comportement de territorialisation des pionniers
	Comportement de territorialisation des suiveurs

**Source: opérateurs de transport combiné (3ème trimestre 2008)**

Les comportements de *territorialisation secondaire centrale* mis en œuvre par les pionniers ou les suiveurs, sont ceux des armements confrontés à la plus forte intensité concurrentielle. Néanmoins, les comportements de *territorialisation principale* des pionniers sont soumis à une concurrence plus vive que le Tableau 39 le laisse accroire. D'une part les concurrents auxquels ERS, BoxXpress ou MSC font face sont des géants du transport combiné : Hupac, Kombiverkehr, TFG Transfracht, sans parler des compagnies fluviales. D'autre part, si jamais les services au sein desquels les armements interviennent voient leurs marges bénéficiaires augmenter trop fortement, d'autres acteurs sont prêts à tout moment à s'immiscer sur le marché. Ces marchés sont particulièrement contestables au sens de Baumol et al. (1982). Par conséquent, nous considérons que les comportements de *territorialisation principale* des pionniers sont soumis à une intensité concurrentielle assez forte et semblable à celle de MSC sur la Seine.

Il apparaît en revanche que les services de Rail Link depuis le port du Havre comme ceux mis en œuvre dans le cadre des comportements de *territorialisation secondaire périphérique* se substituent la plupart du temps à des dessertes routières. Par conséquent, l'écart de bénéfice par TEU transporté tend à être inférieur à celui observé dans la situation de référence. Ces interprétations sont récapitulées dans le Tableau 40 où, à nouveau, nous sommes incité à distinguer les comportements des pionniers et des suiveurs de la territorialisation.

**Tableau 40: Effet "intensité concurrentielle" sur  $\Delta B_{ap}^1(T)$**

Type de comportement	Effet sur $\Delta B_{ap}^1(T)$
<i>Territorialisation principale</i> des pionniers	o
<i>Territorialisation principale</i> des suiveurs	-
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des pionniers	o
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des suiveurs	o
<i>Territorialisation secondaire périphérique</i> des pionniers	-
<i>Territorialisation secondaire périphérique</i> des suiveurs	-

Source : élaboration propre

### 1.1.3. Mode de transport terrestre et forme de coordination

Les responsables « intermodal » des compagnies maritimes considèrent que le mode de transport terrestre et la forme de coordination retenue agissent sur la rentabilité des services de transport terrestre qu'ils mettent en œuvre.



Outre les caractéristiques institutionnelles, organisationnelles et géoéconomiques rendant les marchés différemment propices à la mise en œuvre de services rail-route ou fleuve-route, la capacité des trains, comprise en Europe entre 40 et 95 TEU, convient particulièrement bien aux armements voulant développer des services terrestres combinant fréquence et taux de remplissage élevés. A l'inverse, le déploiement de services fluviaux sur des convois de plusieurs centaines de TEU se révèle plus contraignant, même si des formes de partenariat comme celle liant MSC ou Maersk à LogiSeine permettent de n'affréter qu'une partie des convois. Toutefois, comme la grande majorité des comportements d'ancrage prend forme sur le rail, le facteur « mode de transport » ne constitue pas, à proprement parler, un paramètre permettant de distinguer l'écart de bénéfice  $\Delta B^1_{ap}(T)$  des différents comportements de territorialisation.

Conformément aux enseignements de la théorie des coûts de transaction, les armements s'accordent également sur le fait qu'il n'y a pas une forme de coordination plus lucrative que les autres mais qu'il convient de trouver la bonne formule au cas par cas. Par conséquent, si un mauvais choix dans la forme de coordination peut rapidement s'avérer très pénalisant, il n'est pas possible, à nouveau, d'appréhender l'influence de la forme de coordination sur l'écart de bénéfice  $\Delta B^1_{ap}(T)$  des différents comportements de territorialisation.

#### 1.1.4. Bilan

Dans ces conditions, les différents « effets » que les compagnies maritimes ont mis en évidence au cours des entretiens tendent à avoir, malgré les limites de la méthode employée, l'influence suivante (Tableau 41) sur l'écart de bénéfices  $\Delta B^1_{ap}(T)$ .

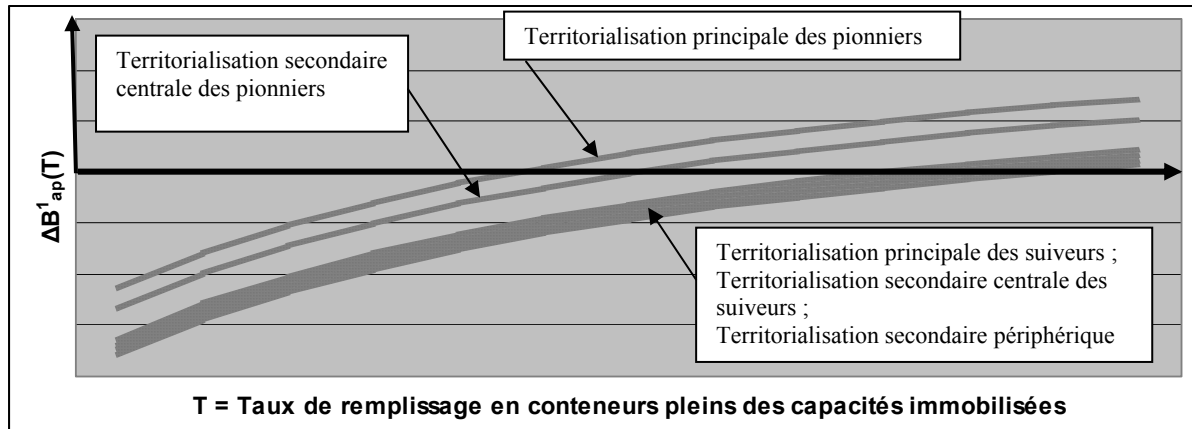
**Tableau 41: Bilan des différents effets mentionnés sur  $\Delta B^1_{ap}(T)$**

Type de comportement	Effet "ancrage portuaire" sur $\Delta B^1_{ap}(T)$	Effet "intensité concurrentielle" sur $\Delta B^1_{ap}(T)$	Bilan sur $\Delta B^1_{ap}(T)$
<i>Territorialisation principale</i> des pionniers	+	o	+
<i>Territorialisation principale</i> des suiveurs	o/-	-	-/- -
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des pionniers	o/-	o	o/-
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des suiveurs	- -	o	- -
<i>Territorialisation secondaire périphérique</i> des pionniers	-	-	- -
<i>Territorialisation secondaire périphérique</i> des suiveurs	-	-	- -

Source : élaboration propre

Sans s'engager sur une quelconque échelle, ni en abscisse, ni en ordonnée, la Figure 47 propose de traduire « graphiquement » l'interprétation menée sur le positionnement respectif des courbes  $\Delta B^1_{ap}(T)$  des différents comportements de territorialisation.

**Figure 47: Traduction graphique du positionnement des courbes  $\Delta B^1_{ap}(T)$  des différentes catégories de territorialisation**



**Note :** les courbes sont volontairement épaissies de manière à traduire l'approximation des interprétations proposées.

**Source :** élaboration propre

La répartition des catégories de comportements de territorialisation les unes par rapport aux autres sur cette « fonction socle »  $\Delta B^1_{ap}(T)$  donne une première indication de la propension des comportements de *territorialisation principale* et *secondaire centrale* mis en œuvre par les pionniers (Maersk et MSC) à dominer les autres catégories au regard de l'écart de bénéfices dégagés.

## 1.2. La composante $\Delta B^2_{ap}(T)$ des différents comportements de territorialisation

Nous avons interrogé les armements sur la part de trafic induit sur les services terrestres qu'ils mettent en œuvre. Rares ont été ceux en mesure – ou acceptant – de nous livrer une quelconque estimation chiffrée. C'est la raison pour laquelle nous avons tenté d'appréhender, qualitativement, les leviers qui permettent de générer un trafic induit.

L'absence de substitut constitue la première condition qui, selon les armements rencontrés, favorise l'émergence d'un trafic induit. Des chargeurs localisés dans des zones quelque peu enclavées s'avèrent souvent trop éloignés des principaux pôles de concentration du fret pour utiliser les modes massifiés. Lorsqu'un armement comme la CMA CGM développe, par le

biais de sa filiale Rail Link, une liaison ferroviaire entre le port du Havre et Clermont-Ferrand, l'absence de service massifié existant octroie à cette liaison un caractère singulier. Le service étant développé en étroite collaboration avec le chargeur, sa mise en œuvre facilite la captation de volumes induits. De ce point de vue, les comportements quelque peu « décalés » de *territorialisation principale* des suiveurs ainsi que ceux de *territorialisation secondaire périphérique* s'avèrent plus en mesure de drainer du trafic induit que notre comportement de référence MSC sur la Seine. Les comportements de *territorialisation principale* des pionniers, de même que l'ensemble de ceux de *territorialisation secondaire centrale* sont, comme celui de MSC sur la Seine, sensiblement concurrencés. Ils ne sont donc pas, de ce point de vue, en mesure de se distinguer de notre cas de référence.

L'absence de substitut se double du degré d'intégration du service proposé. Un effet « intensité transactionnelle » pour reprendre le terme employé dans la deuxième partie de la thèse joue clairement en faveur des services considérés généralement comme les plus fiables car les plus indépendants des acteurs historiques du transport ferroviaire. Face aux fréquentes défaillances des opérateurs de transport combiné rail-route historiques (Intercontainer, CNC, etc.) et des compagnies ferroviaires nationales (DB, SNCF, BCargo...), les chargeurs montrent leur intérêt pour les opérateurs et tractionnaires privés. Ils semblent y trouver une source de fiabilité. A cet égard, les comportements de *territorialisation secondaire centrale* qui reposent sur des formes de partenariat avec des acteurs « traditionnels » apparaissent généralement moins innovants que ceux de *territorialisation principale* et *secondaire périphérique*.

Enfin, troisième élément clé qui permet aux chargeurs d'avoir confiance dans un service dénué de substitut et particulièrement intégré : la réputation. Les représentants des armements rencontrés cherchant, et c'est tout à fait logique, à promouvoir les services qu'ils développent, il n'a pas été aisé d'appréhender objectivement au cours de nos entretiens cette notion de réputation. Ne tenant pas nous-mêmes à porter un jugement sur la qualité des différents services proposés, nous souhaitons simplement souligner l'importance de ce paramètre qui mériterait d'être exploré de manière plus approfondie. Ces différentes considérations nous conduisent à proposer le Tableau 42 où, à nouveau, les comportements de territorialisation des pionniers et des suiveurs sont distingués.

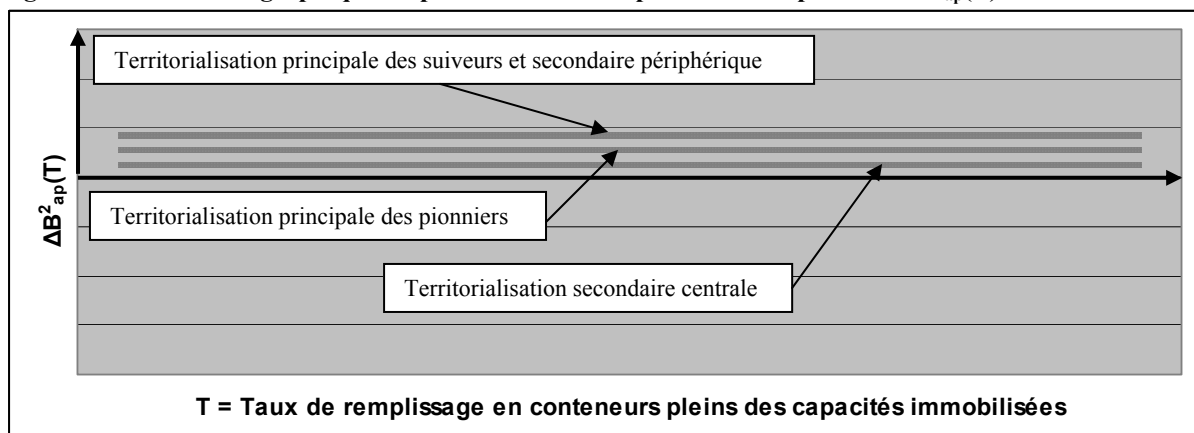
**Tableau 42: Positionnement respectif des composantes  $\Delta B^2_{ap}(T)$**

Type de comportement	Effet "substitut" sur $\Delta B^2_{ap}(T)$	Effet "intensité transactionnel" sur $\Delta B^2_{ap}(T)$	Bilan sur $\Delta B^2_{ap}(T)$
<i>Territorialisation principale</i> des pionniers	0	+	+
<i>Territorialisation principale</i> des suiveurs	+	+	++
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des pionniers	0	0	0
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des suiveurs	0	0	0
<i>Territorialisation secondaire périphérique</i> des pionniers	+	+	++
<i>Territorialisation secondaire périphérique</i> des suiveurs	+	+	++

Source : élaboration propre

Comme nous l'avons fait précédemment pour  $\Delta B^1_{ap}(T)$ , la Figure 48 propose une interprétation graphique des surcroîts de bénéfices liés au trafic induit  $\Delta B^2_{ap}(T)$  que les différents comportements de territorialisation apparaissent en mesure de faire émerger.

**Figure 48: Traduction graphique du positionnement respectif des composantes  $\Delta B^3_{ap}(T)$**



Source : élaboration propre

Développés sur des marchés moins investis par les opérateurs de transport combiné indépendants, les comportements de *territorialisation principale* des suiveurs et ceux de *territorialisation secondaire périphérique* tirent leur épingle du jeu. La part des volumes induits parmi les conteneurs transportés sur les services correspondants tend à dépasser celle engendrée sur les services émanant des comportements de *territorialisation principale* des pionniers et de *territorialisation secondaire centrale*.

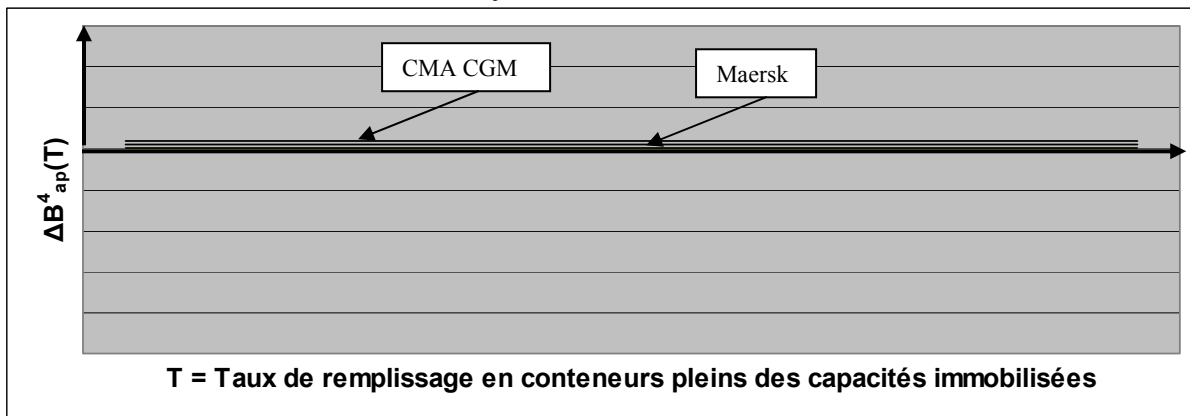
### 1.3. La composante $\Delta B^4_{ap}(T)$ des différents comportements de territorialisation

$$\Delta B^4_{ap}(T) = \frac{V'_{ap1 \text{ pleins}} - V'_{ap2 \text{ pleins}}}{V'_{ap1}} \times [B_{st_{ap \text{ pleins}}} - B_{moyen \text{ merchant haulage}}]$$

Cette fonction  $\Delta B^4(T)$  ne génère pas de différences entre les catégories de comportements de territorialisation mais entre les armements. D'une part Maersk et la CMA CGM avec ERS, BoxXpress ou Rail Link et RSC commercialisent leurs services à des clients tiers. D'autre part, les services terrestres de MSC et NYK transportent essentiellement des conteneurs chargés sur leurs navires ou sur ceux de l'alliance maritime (NYK et la Grand Alliance).

Toutefois, le surcroît de bénéfices perçu par l'organisation d'un transport combiné acheté au slot étant faible, la différence entre  $B_{st_{ap \text{ pleins}}}$  et  $B_{moyen \text{ merchant haulage}}$  est très restreinte. Par conséquent, ce n'est pas le trafic capté chez des clients tiers qui amplifie sensiblement la courbe de l'écart de bénéfices. En revanche, cette commercialisation auprès de clients tiers joue sensiblement sur le taux de remplissage du service. Nous y reviendrons ultérieurement.

Figure 49: Variation de la composante  $\Delta B^4_{ap}(T)$  d'un armement à l'autre



Source : élaboration propre

Etant donné le faible écart entre la composante  $\Delta B^4(T)$  des différents comportements de territorialisation des armements, nous considérerons en première approximation qu'ils se confondent dans la marge d'erreur des courbes  $\Delta B^1(T)$  et  $\Delta B^2(T)$ .

#### **1.4. Et les composantes relatives aux vides ?**

En dehors de l'intervention de MSC sur la Seine et sur le rail entre Anvers et Germersheim, Neuss et Francfort, nous n'avons pas été en mesure d'appréhender les volumes de conteneurs vides transportés sur les différents services mis en œuvre par les armements.

Les représentants des armements rencontrés laissent entendre que la grande majorité des dessertes massifiées sont déséquilibrées entre l'import et l'export. A ce titre, les marchés les plus réputés sont : la vallée du Rhin où nous avons observé en septembre 2006 que les trains dédiés de MSC sont remplis de conteneurs pleins à l'export mais qu'à l'import le taux de remplissage atteint 50 à 60% complétés par 40 et 50% de conteneurs vides ; le Sud de l'Allemagne desservi par BoxXpress depuis Bremerhaven qui exporte également beaucoup plus qu'il n'importe, les PECO desservis par ERS depuis Rotterdam qui sont quant à eux très importateurs.

Malgré ces quelques appréciations qualitatives, nous ne sommes pas en mesure d'apprécier la part de conteneurs vides des différents comportements de territorialisation. C'est un exercice qui demande des recherches complémentaires.

#### **1.5. Bilan sur l'écart de bénéfices par TEU transporté $\Delta B_{ap}(T)$ des différents comportements de territorialisation**

L'analyse menée permet finalement de n'appréhender que le transport de conteneurs pleins. Des informations bien plus fournies sur le repositionnement des vides auraient été nécessaires. Aussi, l'interprétation que nous sommes en mesure de mener sur le contenu des écarts de bénéfices  $\Delta B_{ap}(T)$  des différentes catégories de comportements de territorialisation est résumée dans le Tableau 43.

**Tableau 43: Positionnement respectif des différentes composantes  $\Delta B_{ap}(T)$  comme la somme des composantes  $\Delta B^1_{ap}(T)$ ,  $\Delta B^2_{ap}(T)$ ,  $\Delta B^4_{ap}(T)$**

Type de comportement	Effet sur $\Delta B^1_{ap}(T)$	Effet sur $\Delta B^2_{ap}(T)$	Effet sur $\Delta B^4_{ap}(T)$	Effet sur $\Delta B_{ap}(T)$
<i>Territorialisation principale</i> des pionniers	+	+	o	++
<i>Territorialisation principale</i> des suiveurs	-/-	++	o	+/o
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des pionniers	o/-	o	o	o/-
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des suiveurs	--	o	o	--
<i>Territorialisation secondaire périphérique</i> des pionniers	--	++	o	o
<i>Territorialisation secondaire périphérique</i> des suiveurs	--	++	o	o

Source : élaboration propre

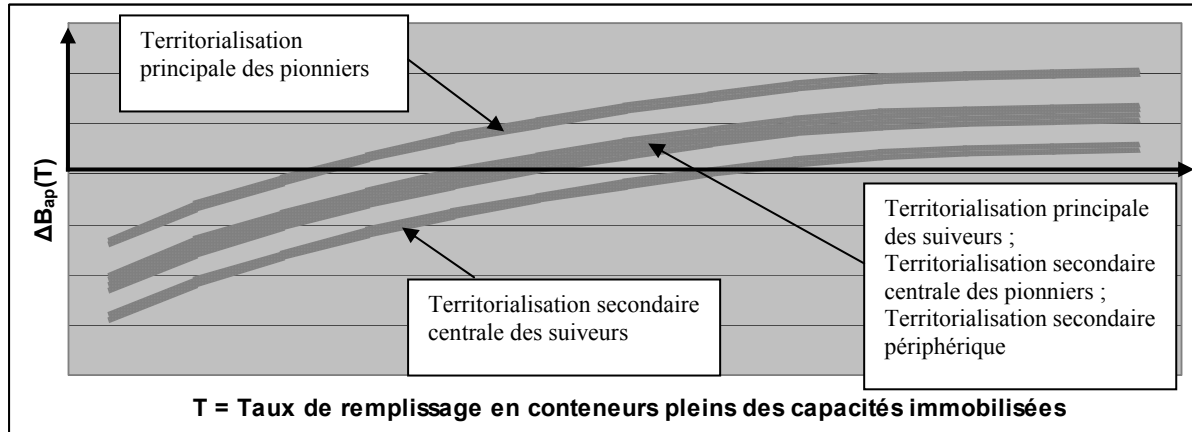
Les comportements de *territorialisation principale* des pionniers profitent à la fois de leur ancrage portuaire plus solide et de leur forme de coordination plus intégrée pour minimiser leurs coûts et capter des volumes induits. Le fait que nous n'ayons pas pris en compte le mode de transport, les déséquilibres de flux et la réputation des services tend vraisemblablement à sous-estimer l'écart de bénéfices  $\Delta B_{ap}(T)$  pourtant déjà conséquent.

Les comportements de *territorialisation principale* des suiveurs (CMA CGM dans l'arrière-pays havrais) et les comportements de territorialisation périphérique peinent à se distinguer des comportements de *territorialisation secondaire centrale* des pionniers ; catégorie au sein de laquelle se positionne notre cas de référence : l'intervention de MSC sur la Seine.

Les comportements de *territorialisation secondaire centrale* des suiveurs (CMA CGM dans l'arrière-pays d'Anvers, Rotterdam, Hambourg ; NYK dans l'arrière-pays de Rotterdam) apparaissent pénalisés par rapport au comportement de MSC sur la Seine, en particulier à cause de leur non-adossement à un terminal portuaire dédié.

En considérant que les composantes  $\Delta B^5_{ap}(T)$  à  $\Delta B^8_{ap}(T)$  ne varient pas d'un comportement de territorialisation à l'autre et sont identiques à celles mises en évidence dans notre cas de référence, notre interprétation de l'écart de bénéfices  $\Delta B_{ap}(T)$  par TEU transporté sur les services émanant des différentes catégories de comportements de territorialisation est représentée graphiquement sur la Figure 50.

**Figure 50: Positionnement relatif des courbes  $\Delta B_{ap}(T)$  des différents comportements de territorialisation**



Source : élaboration propre

La capacité des comportements d’ancrage à procurer de la valeur aux armements qui les mettent en œuvre dépend du taux de remplissage  $T$  en conteneurs pleins des services développés. De ce point de vue, existe-t-il des différences entre les différentes catégories de comportements de territorialisation ?

### 1.6. Le taux de remplissage des services : un paramètre clé !

Rendre compte des taux de remplissage moyens des services terrestres mis en œuvre par les armements n’est pas aisé. Nous disposons certes de données sur le taux de remplissage moyen des services qui nous ont permis d’établir les indices de territorialisation de la deuxième partie. Nous ne pouvons néanmoins pas en rendre compte directement car outre leur caractère confidentiel, ces données s’avèrent parfois approximatives. Si une erreur d’une dizaine de pourcent sur les volumes transportés sur terre dans le cadre d’un comportement de territorialisation n’a pas d’influence particulière sur l’inscription de ce comportement dans une des catégories de territorialisation tant les rapports d’intensité productive entre les comportements sont importants (rapport de 1 à 100), la même erreur d’une dizaine de pourcent sur le taux de remplissage agit directement sur la rentabilité du service.

Il a donc fallu trouver un autre moyen pour évaluer le taux de remplissage des services massifiés mis en œuvre. Nous avons opté pour une analyse ciblée sur la fréquence des services. Les chargeurs se satisfaisant en général de 3 allers/retours (a/r) par semaine (CNT, 2005), une fréquence supérieure laisse à penser que les capacités immobilisées (trains dédiés par exemple) sont suffisamment bien remplies pour que l’opérateur ne réduise pas la



fréquence des services. En effet, un service qui présente 4 a/r hebdomadaires jouit en théorie d'un taux de remplissage supérieur à 75% sinon les mêmes volumes pourraient remplir 3 a/r hebdomadaires.

Suivant cette logique, le taux de remplissage « théorique » croît avec la fréquence. Considérons un service avec 10 rotations par semaine et un taux de remplissage de 90%. Si une rotation est supprimée, le taux de remplissage atteint 100% avec une fréquence de 9 a/r par semaine. En revanche, lorsque l'on passe de 2 à 1 a/r hebdomadaire, la capacité est divisée par deux et le taux de remplissage moyen sur les deux rotations doit être inférieur à 50% pour pouvoir passer à une seule rotation. Aussi, un service dont la fréquence est inférieure à 3 a/r par semaine n'implique pas nécessairement un faible taux de remplissage, mais le doute est permis. Il n'est pas rare qu'un service, même mal rempli et dont l'opérateur ne peut plus diminuer la fréquence, soit maintenu avec une ou deux rotations par semaine en attendant des jours meilleurs.

Néanmoins, cette logique n'a de sens que lorsque l'armement, ou sa filiale, affrète ou possède en propriété des trains/barges dédiés. Les comportements de territorialisation reposant sur un partenariat avec un opérateur de transport combiné doivent être exclus du raisonnement. En effet, lorsque MSC affrète des capacités fixes sur les barges de LogiSeine, il n'y a aucun lien entre la capacité affrétée et la fréquence des services. L'armement italo-suisse peut maintenir la fréquence des navettes tout en augmentant ou diminuant les capacités affrétées.

De même que l'opérateur peut d'autant mieux affiner le taux de remplissage visé que la fréquence hebdomadaire est élevée, notre incertitude sur le taux de remplissage effectif des navettes est d'autant plus faible que la fréquence est élevée.

Dans ces conditions, quels enseignements peut-on tirer de la fréquence des services émanant des comportements de territorialisation « hors partenariat avec un opérateur de transport combiné » ?

**Tableau 44: Fréquence des services développés dans le cadre de comportements de territorialisation « hors partenariat avec un opérateur de transport combiné ».**

<b>Territorialisation principale</b>					
Armement	Service	Port maritime	Port intérieur	Fréquence hebdomadaire import	Fréquence hebdomadaire export
Maersk	ERS	Rotterdam	Athus	4	4
			Bologne	3	3
			Melzo	12	12
			Germersheim	6	6
			Mainz	3	3
			Melnik	9	9
			Padoue	3	3
			Varsovie	3	3
	Neuss	4	4		
	ERS	Bremerhaven	Bratislava	3	1
			Melnik	10	12
	BoxXpress	Bremerhaven	Mannheim	4	4
			Kornwestheim	5	5
Ulm			4	4	
Augsbourg			4	4	
Nürnberg			4	4	
MSC	Trains dédiés	Anvers	Neuss	5	5
			Germersheim	3	3
			Francfort	3	3
CMA CGM	Rail Link	Le Havre	Clermont-Ferrand	1	1
			Dourges	2	2
			Dourges -> Mannheim/Ludwigshfen	2	2
			Lyon	1	2
			Marseille	2	2
			Mannheim/Ludwigshafen	1	1
	RSC	Le Havre	Rouen	2	2
			Limay->Gennevilliers	2	2
			Gennevilliers	3	3
<b>Territorialisation secondaire centrale</b>					
Maersk	BoxXpress	Hambourg	Mannheim*	4	4
			Stuttgart*	4	4
			Munich*	5	5
			Augsbourg*	4	4
			Mainz*	4	4
			Nürnberg*	4	4
CMA CGM	Rail Link	Anvers	Lyon	2	2
NYK	Trains dédiés	Rotterdam	Duisbourg	4	4
<b>Territorialisation secondaire périphérique</b>					
Maersk	ERS	Zeebrugge	Neuss	2	2
NYK	Trains dédiés	Amsterdam	Duisbourg	2	2
		Amsterdam	Prague	1	1

Service pour lequel la fréquence est supérieure ou égale à 3 a/r par semaine  
Service pour lequel la fréquence est inférieure à 3 a/r par semaine

\* il s'agit d'un cas particulier puisque ERS, la filiale de Maersk possède des parts dans BoxXpress. Néanmoins, Maersk remet peu de volumes sur les services de BoxXpress depuis Hambourg

Source : élaboration propre à partir de données 3<sup>ème</sup> trimestre 2008

La fréquence élevée (supérieure ou égale à 3 a/r par semaine) des services émanant des comportements de *territorialisation principale* de MSC et Maersk traduit leur aptitude à remplir les capacités mobilisées. Les premières banderilles d'ERS ont été lancées en 1994 sur les liaisons Rotterdam-Germersheim et Rotterdam-Melzo, avec respectivement 3 et 4 navettes hebdomadaires. Ces liaisons sont alimentées en 2008 par respectivement 6 et 12 navettes hebdomadaires. La montée en charge de ces services repose sur la saturation répétée des capacités mobilisées sans cesse croissantes. Il en va, *a priori*, de même des services répertoriés dans la catégorie des comportements de *territorialisation secondaire centrale*. Il nous semble tout de même nécessaire d'apporter une distinction entre le service de BoxXpress à Hambourg et ceux de Rail Link et NYK respectivement à Anvers et Rotterdam. Le remplissage des services de BoxXpress dépend en partie des volumes manutentionnés par Eurogate à Hambourg ; autrement dit les volumes sont conséquents et les risques lissés par le nombre de compagnies maritimes et transitaires chargeant des boîtes sur les services de BoxXpress. Anvers et Rotterdam sont certes des ports importants pour la CMA CGM et pour NYK, néanmoins ces armements n'y ont pas de terminaux dédiés. Il n'est de fait pas rare que les opérations de manutention soient retardées ou que les navires soient détournés de ces ports lorsque la congestion s'y révèle trop contraignante. D'autre part, la fréquence des services Anvers-Lyon des trains de Rail Link n'est que de 2 a/r par semaine et celle Rotterdam/Duisbourg de 4 a/r ...mais la fréquence est passée fin 2008 à 1 a/r par semaine. Cela nous conduit à distinguer à nouveau les pionniers (Maersk) des suiveurs (CMA CGM et NYK)

A l'inverse, le taux de remplissage des services émanant des comportements de *territorialisation principale* des suiveurs et de ceux de *territorialisation secondaire périphérique* n'est probablement pas aussi satisfaisant. L'exemple de Rail Link, au départ du Havre, est éloquent. Son incapacité à proposer des services fréquents repose premièrement sur la nature des marchés desservis. Contrairement aux services prenant forme dans le cadre des comportements de *territorialisation principale* des pionniers, les liaisons ferroviaires mises en œuvre par Rail Link sur des axes comme Le Havre/Clermont-Ferrand, Le Havre/Dourges ou même Le Havre/Lyon ne constituent pas les principales liaisons génératrices de fret en Europe. Deuxièmement, Rail Link s'est engagé depuis le milieu des années 2000 dans une course poursuite derrière ERS visant à multiplier les liaisons, avant même d'être en mesure

d'intensifier la fréquence des services existants<sup>187</sup>. N'oublions pas qu'à l'inverse, ERS s'est contenté, entre 1994 et 1998, de ne desservir que Germersheim et Milan ! Ces deux éléments laissent accroire que la position du suiveur peine à s'avérer lucrative. C'est un fait, mais à nouveau, l'attractivité du marché desservi importe. La filiale fleuve-route de la CMA CGM, à savoir RSC, qui opère sur la Seine pour l'essentiel entre Le Havre, Rouen et Gennevilliers, trouve sur ces marchés des sources de recettes plus fiables ; recettes directement liées au remplissage des automoteurs affrétés. Ce n'est pas un hasard si MSC et Maersk se sont aussi lancés sur le marché de l'Ile-de-France ! Quoi qu'il en soit, garantir un taux de remplissage élevé des services terrestres mis en œuvre depuis un autre port que ceux choisis par les pionniers de la territorialisation n'est pas chose aisée. C'est le défi auquel sont confrontés les suiveurs comme la CMA CGM. Les services terrestres mis en œuvre dans le cadre de comportements de *territorialisation secondaire périphérique* sont également peu fréquents. Les informations recueillies traduisent les difficultés des opérateurs à assurer un remplissage régulier de ces services. Le fait que Rail Link n'ait pas développé de navettes ferroviaires entre son terminal portuaire dédié à Zeebrugge et son terminal intérieur dédié D3T de Duisburg en dit long sur le risque encouru par la mise en œuvre de ce type de services.

Nous l'avons déjà précisé, cette méthode ne permet pas d'estimer la capacité des armements à optimiser le remplissage des services terrestres développés dans le cadre des comportements de *territorialisation secondaire centrale* reposant sur un partenariat avec un opérateur de transport combiné existant (MSC et Maersk avec LogiSeine ; Rail Link avec Hupac et Kombiverkehr pour desservir Anvers, Rotterdam et Hambourg). Ces derniers services reposant sur l'affrètement de capacités auprès d'opérateurs existants sont inégaux face à la question du taux de remplissage. Les données recueillies laissent à penser que les services ferroviaires des suiveurs (en particulier la CMA CGM) faiblement générateurs de fret saturent très rarement les capacités affrétées auprès de Hupac et Kombiverkehr. Ces capacités fixes servent avant tout à garantir un « service digne de Rail Link » aux clients qui souhaitent utiliser le rail. A l'inverse, les services des pionniers qui prennent forme à partir d'un terminal dédié régulièrement desservi ont réellement vocation à être rempli autant que faire se peut. A titre d'exemple, MSC charge des conteneurs sur trois services hebdomadaires entre Le Havre et Gennevilliers et peut, sur deux de ces trois services (S2 et S3), répartir les capacités C2 + C3 à sa guise. Cette flexibilité est rendue possible par le fait que LogiSeine, en tant

---

<sup>187</sup> Rail Link tend à rebrousser chemin au moment où nous achevons la thèse.

qu'opérateur de transport combiné, est capable d'apporter des volumes sur S2 ou S3 pour compléter le chargement des convois fluviaux. Le contrat entre MSC et LogiSeine prévoit également une possibilité d'extension de 50% de la capacité C1 affrétée sur le service S1. MSC doit simplement informer LogiSeine, 5 jours avant le départ de la navette, que la capacité C1 sera affrétée seule ou complétée d'une adjonction de 50%. Maersk ayant signé un contrat similaire avec LogiSeine jouit de la même manière d'une certaine flexibilité pour optimiser le remplissage des capacités.

Même si nous avons conscience des limites de la méthode employée, ces conclusions nous permettent de proposer le Tableau 45 qui révèle à nouveau la nécessité de distinguer les comportements de territorialisation des pionniers et des suiveurs.

**Tableau 45: Taux de remplissage des services terrestres émanant des différents comportements**

Type de comportement	Taux de remplissage
<i>Territorialisation principale</i> des pionniers	Vraisemblablement élevé
<i>Territorialisation principale</i> des suiveurs	Incertain
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des pionniers	Vraisemblablement élevé
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des suiveurs	Incertain
<i>Territorialisation secondaire périphérique</i> des pionniers	Incertain
<i>Territorialisation secondaire périphérique</i> des suiveurs	Incertain

Source : élaboration propre

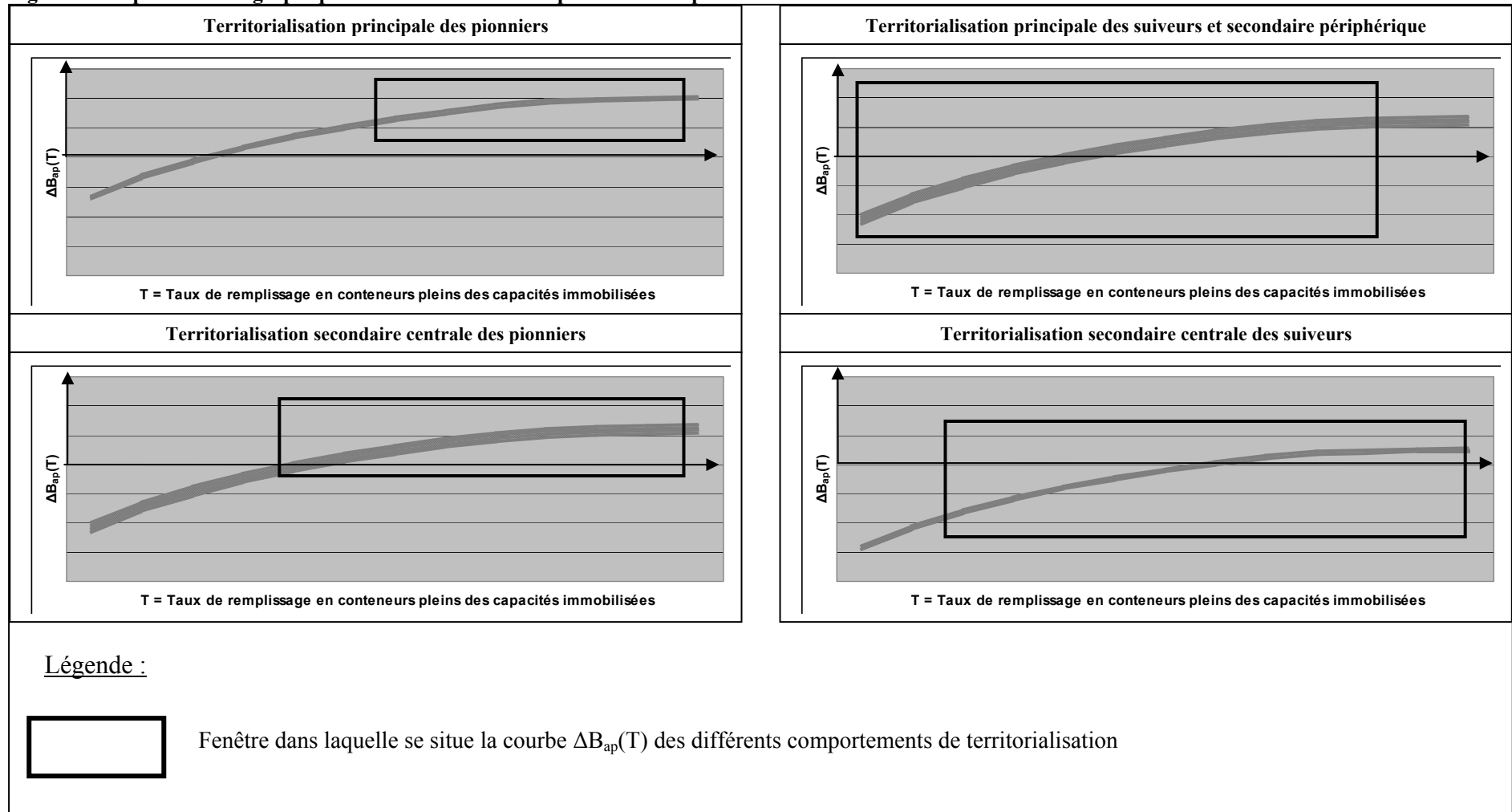
### 1.7. Estimation de l'écart $\Delta B_{ap}$ des différents comportements de territorialisation

Les interprétations menées d'une part sur le contenu de l'écart de bénéfices par TEU transporté  $\Delta B_{ap}(T)$  et sur le taux T de remplissage des convois massifiés mis en œuvre par les armements nous conduisent à définir, pour chaque catégorie de comportements de territorialisation identifiée, une « fenêtre » au sein de laquelle se trouve, *a priori*, l'écart de bénéfices  $\Delta B_{ap}$  des différents comportements de chacune des catégories.

Ces fenêtres mises en évidence dans la Figure 51 sont volontairement larges eu égard au caractère approximatif des hypothèses retenues pour définir le taux de remplissage T. Il apparaît pour autant que les différentes catégories de comportements de territorialisation sont loin d'être sur un pied d'égalité. Les comportements de *territorialisation principale* des pionniers (Maersk et MSC) procurent, par rapport à une situation sans territorialisation, un réel surcroît de bénéfices par TEU transporté. Les comportements de *territorialisation*

*secondaire centrale* des pionniers génèrent en général, un surcroît de bénéfices par TEU transporté mais celui-ci est moins élevé. Les comportements de *territorialisation principale* des suiveurs et ceux de *territorialisation secondaire périphérique* peuvent engendrer un écart de bénéfices positif ou négatif par TEU transporté. Enfin, les comportements de *territorialisation secondaire centrale* des suiveurs peinent à procurer aux armements un surcroît de bénéfices par TEU transporté.

Figure 51: Représentation graphique de l'écart de bénéfices par TEU transporté



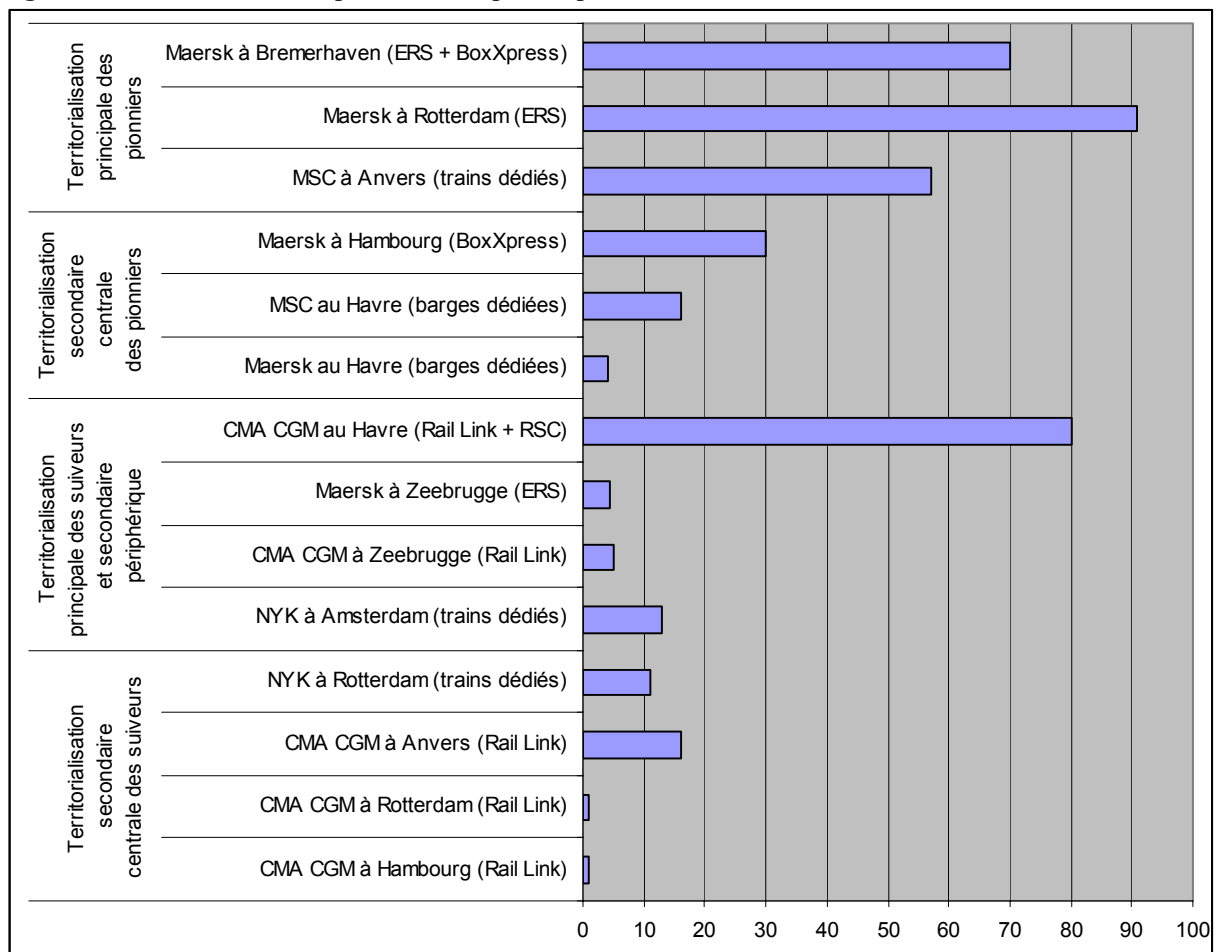
Source : élaboration propre

Les quatre graphiques illustrent bien que si la « forme de la courbe » n'est pas neutre sur l'écart de bénéfices dégagés, le taux de remplissage des capacités immobilisées s'avère quant à lui fondamental. Par ailleurs, les comportements de territorialisation des pionniers apparaissent en mesure de créer un surcroît de bénéfices qui s'avère en revanche plus incertain pour les suiveurs.

### 1.8. Le coefficient multiplicateur : $I'_{ap1} \times P_{apn}$

Une fois que le bénéfice par TEU transporté  $\Delta B_{ap}$  est défini, nous sommes en mesure de dire si le comportement dégage ou non de la valeur. Il reste à appréhender l'amplitude de la valeur ou du manque à gagner. En reprenant les indices de territorialisation définis dans le chapitre 5 ainsi que les valeurs de  $P_{ap}$  toutes égales à 1 à l'exception de l'intervention de Maersk à 47% dans le capital de BoxXpress, les coefficients  $I'_{ap1} \times P_{ap}$  s'établissent entre 1 et 91 comme précisé dans la Figure 52.

Figure 52: le coefficient multiplicateur :  $I'_{ap1} \times P_{ap}$



Source : élaboration propre



## 1.9. Conclusions sur la valeur procurée par les différents comportements de territorialisation

Après avoir confronté les attributs des différents comportements de territorialisation identifiés dans la deuxième partie de la thèse aux différentes composantes de la valeur générée par la mise en œuvre d'un comportement de territorialisation, cinq catégories de comportements stratégiques semblent se dégager (Tableau 46).

**Tableau 46: Conclusions sur la valeur dégagée par les différents comportements de territorialisation**

Type de comportement	$\Delta B_{ap}$	$I'_{ap1} \times P_{ap}$	Valeur <sub>ap</sub> = $\Delta B_{ap} \times I'_{ap1} \times P_{ap}$
<i>Territorialisation principale</i> des pionniers	très positif	très élevé	fortement créateur de valeur
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des pionniers	positif	variable mais plutôt faible	créateur de valeur
<i>Territorialisation principale</i> des suiveurs	de positif à négatif	très élevé	difficilement créateur de valeur et très risqué
<i>Territorialisation secondaire périphérique</i>	de positif à négatif	faible	difficilement créateur de valeur et peu risqué
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des suiveurs	de peu positif à très négatif	faible	probablement pas créateur de valeur et peu risqué

Source : élaboration propre

Une première catégorie regroupe les services terrestres mis en œuvre dans le cadre des comportements de *territorialisation principale* des pionniers : Maersk dans l'arrière-pays des ports de Rotterdam et Bremerhaven, MSC dans l'arrière-pays anversois. Malgré des cultures d'entreprise différentes conduisant Maersk sur une voie plus intégratrice que MSC, les services rail-route mis en œuvre renferment des attributs communs : ils sont adossés à un terminal portuaire dédié sur lequel ils entretiennent, depuis longtemps, d'étroites relations avec l'opérateur de manutention ; ils s'appuient sur d'importants volumes tout en étant capables de drainer un trafic induit ; la fréquence des rotations laisse à penser que les navettes sont bien remplies. Ces caractéristiques procurent une valeur relativement soutenue à ces deux armements sur les marchés investis.

Une deuxième catégorie rassemble les services terrestres mis en œuvre dans le cadre des comportements de *territorialisation secondaire centrale* des pionniers : Maersk et MSC dans l'arrière-pays havrais. Le taux de remplissage critique étant généralement dépassé, les services dégagent de la valeur mais celle-ci est bien inférieure à celle des comportements de la première catégorie car l'intensité productive est bien plus faible.

Une troisième catégorie réunit les services terrestres mis en œuvre dans le cadre des comportements de *territorialisation principale* des suiveurs. Pour ces derniers, tout est possible : le meilleur si les convois massifiés sont bien remplis, le pire dans le cas inverse. Or, le pire doit être envisagé sérieusement car les forces de ces services terrestres constituent également leurs faiblesses. Si un service comme Rail Link fut conçu à l'origine dans une optique port à port (Le Havre-Marseille ; Anvers-Marseille) pour réduire le *transit time* des conteneurs reliant l'Europe du Nord au Maghreb, l'ambition première s'est rapidement doublée d'une volonté de desserte terrestre sur des axes peu empruntés jusqu'alors par le transport combiné. Ces innovations sont certes saluées par les chargeurs mais demeurent souvent sous-employées. En outre, lorsque la route constitue la seule alternative, créer un surcroît de bénéfices, au moins à court et moyen terme, en développant un service de transport combiné, relève parfois du vœu pieux. La multiplication de services, pas toujours fréquents, fragilise également l'équilibre financier du comportement d'ancrage. De ce point de vue, le modèle suivi par RSC, peut-être plus modeste car contraint par l'infrastructure fluviale, apparaît plus rentable.

Quatrième catégorie identifiée : celle regroupant les comportements de *territorialisation secondaire périphérique*. Constitués pour tenter de contourner les ports principaux, leur caractère innovant les rend, un peu à l'image du service de Rail Link, à la fois attrayants et risqués. Si le taux de remplissage de ces services demeure incertain, le faible nombre de liaisons mises en œuvre tend à minimiser les risques encourus. En véritable phase de démarrage, ces services ne semblent pas pour l'instant réellement en mesure de procurer une réelle valeur aux armements qui les mettent en œuvre.

Regroupés dans la cinquième et dernière catégorie, les comportements de *territorialisation secondaire centrale* des suiveurs apparaissent peu à même de procurer de la valeur aux armements qui les mettent en œuvre. A l'exception du service Anvers-Marseille de Rail Link qui a une vocation maritime plus que terrestre, les services de Rail Link depuis Anvers et Rotterdam ou de NYK depuis Rotterdam sont mis en œuvre pour garantir une continuité dans le service proposé par Rail Link depuis Le Havre et Zeebrugge et par NYK depuis Amsterdam. Ils sont de plus confrontés à un dilemme : tenter d'être rentable sans donner l'impression de vouloir affronter MSC et Maersk dans leur bastion respectif.

## **2. La rareté des comportements de territorialisation**

L'étude de la valeur nous a conduit à braquer le projecteur sur chacun des comportements déployés. Il est temps à présent, pour analyser la notion de rareté, d'élargir notre champ de vision pour saisir les interactions qui prennent forme entre les comportements stratégiques des armements.

De récents travaux en stratégie adoptent une perspective s'intéressant à l'interdépendance des firmes et des comportements stratégiques qu'elles développent (Baumard, 2000). Le fait que les actions initiées par une firme soient susceptibles de déclencher les réactions des firmes concurrentes (Hoskisson et al., 1999) constitue le postulat de base de ces recherches.

La rareté des ressources et compétences co-construites dans les ports et arrière-pays d'Anvers et Rotterdam est-elle préservée alors que les pionniers de la territorialisation (Maersk et MSC) y déploient leur ancrage principal et les suiveurs (CMA CGM et NYK) leurs comportements de *territorialisation secondaire centrale* ? Qu'en est-il au Havre, où à l'inverse, la CMA CGM développe son comportement de *territorialisation principale* alors que MSC et Maersk y ont constitué des portes d'entrée secondaires ? Enfin, l'apparente unicité des ressources et compétences mobilisées depuis les ports périphériques constitue-t-elle un réel avantage ?

### **2.1. Territorialisation principale des pionniers et territorialisation secondaire centrale des suiveurs : l'unicité par le respect des sphères d'influence**

L'opposition de style est saisissante entre les pionniers de la territorialisation (Maersk et MSC) ancrés dans leur bastion historique et les suiveurs (CMA CGM et NYK) qui s'invitent dans la desserte terrestre de ces ports sur la pointe des pieds.

Les comportements de *territorialisation principale* des pionniers sont déployés par Maersk et MSC suivant un principe d'imbrication de compétences maritime, portuaire et terrestre qu'aucun autre acteur des places anversoise et rotterdamoise n'est en mesure d'égaliser. Outre le temps qui participe à l'amélioration de la coordination des maillons des chaînes porte à porte, MSC comme Maersk accumulent des volumes leur permettant d'être des interlocuteurs crédibles auprès de compagnies ferroviaires, voire d'établir leur propre entreprise de traction.

En contournant les opérateurs de transport combiné indépendants, les armements proposent un service singulier car adapté aux exigences de leurs clients.

Dominés par les pionniers, les suiveurs qui développent des comportements de *territorialisation secondaire centrale* peinent à proposer des services porte à porte comparables. Ne s'adossant pas à un terminal portuaire dédié, les suiveurs semblent contraints de se reporter sur le maillon terrestre pour octroyer à leurs services une forme d'unicité. A cet égard, les services terrestres les plus intégrés, Anvers-Lyon de Rail Link ou Rotterdam-Duisbourg de NYK, contournant les opérateurs de transport combiné indépendants, possèdent une unicité qui se dilue dès lors que l'intensité transactionnelle diminue.

La rareté des ressources et compétences mobilisées par les pionniers nourrit et entretient une domination sur les suiveurs qui s'explique par le principe des sphères d'influence introduit dans le chapitre 7. Les quatre compagnies maritimes qui se territorialisent dans les ports d'Anvers et Rotterdam sont plus largement impliquées dans un processus de concurrence multipoints pour desservir la rangée Nord Europe mais surtout pour alimenter les principaux marchés à travers le monde. La CMA CGM s'est fortement impliquée au cours des années 2000 dans la mise en œuvre de terminaux portuaires et de services ferroviaires en Chine. NYK est également très ancré dans les ports japonais depuis de nombreuses années. Ces deux firmes n'ont pas nécessairement intérêt à affronter Maersk et MSC dans leurs bastions du Benelux.

Ce principe de retenue mutuelle se double d'une « loi du plus fort ». Si la CMA CGM et NYK moins puissants que Maersk et MSC évitent de « montrer les dents » à Anvers et Rotterdam, il n'en va pas de même de MSC et Maersk qui n'hésitent pas à affronter la CMA CGM sur le principal marché de l'arrière-pays havrais : la desserte de l'Ile-de-France.

## **2.2. *Territorialisation secondaire centrale des pionniers et territorialisation principale des suiveurs : des formes de rareté malgré l'affrontement***

Les ports centraux qui ne constituent pas les bastions de Maersk et MSC se révèlent être les terrains d'affrontement entre ces pionniers et les suiveurs. « Avantage à l'attaquant » martèle Foster (1986) dans un ouvrage du même titre. Au Havre, il n'y a pas un mais deux attaquants. MSC et la CMA CGM développent pratiquement simultanément leurs services sur la Seine :

le premier en décembre 2004, le second en janvier 2005. Maersk investit ce même marché en juillet 2006.

Cette situation unique en Europe du Nord, où les trois principales compagnies maritimes s'affrontent sur un même axe, la Seine, nous amène à soulever les questions suivantes : la rareté du comportement de *territorialisation principale* de la CMA CGM peut-elle être remise en question par l'intervention de MSC et Maersk ? Ces derniers peuvent-ils se différencier l'un de l'autre ? Ces trois géants de la conteneurisation parviennent-ils, au Havre, à déployer des ressources et compétences corroborant la citation de Barney (1991, p. 107) : « it may be possible for a small number of firms in an industry to possess a particular valuable resource and still generate a competitive advantage » ? Au-delà de la dynamique temporelle à l'échelle de la rangée Nord Europe qui conduit à distinguer les pionniers (Maersk et MSC) et les suiveurs (CMA CGM et NYK), ne convient-il pas de considérer également avec attention la dynamique temporelle des logiques d'ancrage à l'échelle locale ?

### **2.2.1. Plan de transport : Maersk se distingue, mais à quel prix ?**

Le plan de transport constitue le premier élément qui départage différents services de transport combiné. Les opérateurs insistent d'ailleurs dans leurs brochures publicitaires sur les terminaux desservis, la fréquence et le *transit time*. De ce point de vue, MSC et RSC apparaissent sur une ligne assez proche.

Depuis son entrée sur le marché séquanien, MSC concentre ses dessertes sur le terminal de Gennevilliers et sur les terminaux rouennais. La fréquence des services se maintient d'une année à l'autre : entre 3 et 4 escales hebdomadaires à Gennevilliers, entre 1 et 2 escales à Rouen. RSC réalise également la majorité de ses escales à Gennevilliers (3 à 5 escales de 2005 à 2009) et Rouen (environ 2 escales). La filiale de la CMA CGM se différencie toutefois de l'armement italo-suisse en proposant depuis 2007 aux clients qui le souhaitent des arrêts à Radicatel, à Bonnueil-sur-Marne<sup>188</sup> et depuis 2008 à Limay. Cet élargissement de la gamme des dessertes mérite toutefois d'être quelque peu relativisé. Sur les 28 000 TEU fluviaux transportés par RSC en 2008, Radicatel a généré environ 1000 TEU et Limay moins de 3000

---

<sup>188</sup> La filiale de la CMA CGM a prolongé ses services, pendant quelques mois, début 2008, jusqu'au terminal de Bonneuil-sur-Marne. Lorsque RSC s'est retiré de Bonneuil, la compagnie sœur Rail Link a desservi à son tour le sud-est parisien en proposant un arrêt à Valenton

TEU. Autrement dit, environ 85 % des volumes de RSC transitent par Rouen et Gennevilliers. Tout en se différenciant du plan de transport « minimaliste » de MSC, celui de RSC n'introduit aucun bouleversement majeur.

Maersk, entré un an et demi après MSC et RSC dans la desserte fluviale de la Seine, propose un plan de transport qui se distingue assez nettement de celui de ses concurrents. L'armement danois n'escale pas à Rouen. L'incontournable port de Gennevilliers (3 escales hebdomadaires depuis 2006) est desservi mais l'originalité du service de Maersk repose sur la desserte de Bonneuil-sur-Marne (1 escale hebdomadaire). En générant 40 % de ses volumes fluviaux sur ce dernier terminal en 2007, l'armement danois octroie à son service fluvial une forme d'unicité. Mais à quel prix ?

Desservir le terminal de Bonneuil-sur-Marne est un pari risqué. La première contrainte repose sur la capacité des convois fluviaux qui, entre Gennevilliers et Bonneuil-sur-Marne, ne peuvent transporter que deux hauteurs de conteneurs contre quatre entre Gennevilliers et Le Havre. Cela renchérit donc les coûts à la boîte transportée sachant qu'un arrêt à Gennevilliers est indispensable pour décharger toutes les boîtes et les recharger sur deux hauteurs<sup>189</sup>. Deuxième contrainte : le Sud-est parisien est un marché fortement générateur de fret, mais excessivement déséquilibré au profit de l'import. Une récente enquête menée par l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de l'Ile-de-France démontre que les départements 93 et 92 (où se trouve le port de Gennevilliers) sont les principaux pourvoyeurs de fret à l'export. Ne trouvant pas, ou très peu, de rechargements dans le Sud-est parisien, Maersk réachemine les vides de Bonneuil-sur-Marne à Gennevilliers, terminal à partir duquel les exports sont réalisés. Ainsi, 50 % des conteneurs manutentionnés en 2007 pour le compte de Maersk entre les barges et les quais de Paris Terminal (Gennevilliers + Bonneuil-sur-Marne) sont vides contre environ 10 % pour MSC ou RSC. De sources confidentielles, les gains engendrés par la réduction de la distance des post-acheminements routiers à l'import ne couvrent pas les coûts de la desserte fluviale de Bonneuil-sur-Marne et du surcroît de manutentions que cela entraîne. Cette desserte renferme les attributs classiques des liaisons mises en œuvre par les « suiveurs » : une immixtion sur les marchés laissés vacants par les pionniers, avec en contrepartie le risque de fragiliser la rentabilité financière du comportement stratégique.

---

<sup>189</sup> Compte tenu des contraintes de navigabilité des convois fluviaux, il n'est pas possible de charger tous les conteneurs à destination de Bonneuil-sur-Marne en fond de cale et ceux pour Gennevilliers au-dessus. Par conséquent, un conteneur qui transite entre Le Havre et Bonneuil-sur-Marne est pratiquement toujours déchargé puis rechargé à Gennevilliers.

### **2.2.2. Les capacités mobilisées et commercialisées : RSC se distingue**

MSC et Maersk sont engagés dans le même processus consistant à affréter des quantités fixes de slots sur les barges de LogiSeine et à les utiliser pour transporter les conteneurs remis par la cellule intermodal de leur agence du Havre. Ces services n'ont pas vocation à transporter les conteneurs d'armements ou transitaires tiers. Les capacités minimales hebdomadaires affrétées par MSC en 2006 et 2007 sont pratiquement similaires à celles affrétées par Maersk.

La CMA CGM n'utilise pas les mêmes leviers que MSC et Maersk. L'armement français dispose d'une filiale, RSC, qui affrète des automoteurs à la SCAT (Société Coopérative de Transport Fluvial). Elle contourne les services vendus par LogiSeine et évite donc la commission que l'opérateur séquanien historique prend au passage. RSC commercialise des espaces à la CMA CGM, ainsi qu'à d'autres armements et transitaires. Son comportement de *territorialisation principale* ne se limite pas au mode fluvial. L'armement français dispose aussi de filiales rail-route (Rail Link) et de transport routier (LTI France), ce qui élargit la gamme de services proposés non seulement pour desservir l'Ile-de-France mais plus largement l'arrière-pays havrais.

### **2.2.3. Et si la rareté du comportement de MSC se jouait sur le port ?**

La compétitivité dégagée par l'intervention d'un armement sur le maillon fluvial ne dépend pas uniquement de la manière dont la firme construit et mobilise ses ressources sur ce seul maillon. Comme l'affirme Baumard (2000) : « la rareté d'une ressource tient autant à sa faible disponibilité qu'à sa difficulté de combinaison. Ainsi, les composants de la formule de Coca-Cola ne sont pas des facteurs rares, mais leur combinaison unique ». N'est-ce pas de la même manière, par la combinaison de ressources et compétences sur les maillons portuaires et terrestres, que MSC parvient à octroyer une forme de rareté à son comportement de territorialisation ?

Nous l'avons déjà évoqué, MSC dispose depuis l'année 2000 d'un terminal dédié au Havre. Maersk développe en revanche son activité fluviale pendant plus d'un an (de mi 2006 à fin 2007) sans terminal portuaire dédié. La CMA CGM est quant à elle déjà ancrée sur le terminal de l'Europe lorsqu'elle s'immisce sur la Seine. De ce point de vue, MSC et la CMA CGM

disposent, jusqu'à la fin 2007 et le développement du terminal de la Porte Océane, d'une longueur d'avance sur Maersk.

Le terminal dédié de MSC est par ailleurs directement accessible par la voie d'eau, ce qui n'est pas le cas des terminaux dédiés de la CMA CGM et de Maersk implantés sur Port 2000. La desserte fluviale des ports maritimes alimente de nombreux débats au sein des communautés portuaires et scientifiques, en particulier à Anvers (An Caris et al., 2006) et à Rotterdam<sup>190</sup> (Konings, 2007). La question récurrente est la suivante : est-il préférable que les convois fluviaux escalent le long de chacun des terminaux maritimes où vaut-il mieux regrouper, par un système de brouettage portuaire, les conteneurs en provenance ou à destination de la voie d'eau sur un terminal dédié ? Au Havre, la CMA CGM et Maersk n'ont pas le choix : les « boîtes » doivent être brouettées entre Port 2000 et le Terminal de l'Europe où sont réalisées les escales des convois fluviaux et les interlocuteurs rencontrés perçoivent plutôt négativement l'impossibilité pour les barges d'escalier le long des terminaux portuaires.

#### **2.2.4. Bilan : une rareté qui renvoie à la notion de valeur**

La rareté des ressources et compétences mobilisées dans le cadre des comportements de *territorialisation principale* d'un suiveur à l'échelle de la rangée Nord Europe (la CMA CGM) et de *territorialisation secondaire centrale* de pionniers (Maersk et MSC) ne semble pas remise en question par la concurrence qui oppose ces armements.

Cette rareté a toutefois un coût qui se répercute sur la valeur procurée par les différents comportements. Si les « attaquants » à l'échelle du port du Havre, MSC et la CMA CGM, développent leur intervention sur la voie d'eau en concentrant leurs escales sur les terminaux *a priori* les plus rentables à desservir : Rouen et Gennevilliers. L'unicité de l'ancrage terrestre de Maersk repose en revanche sur la desserte intensive du terminal de Bonneuil-sur-Marne ; desserte source de surcoûts. Ceci n'ayant pas été pris en compte dans l'analyse de la valeur, il nous semble dorénavant nécessaire de distinguer la valeur procurée par les comportements de *territorialisation secondaire centrale* des pionniers en fonction de la dynamique temporelle, à

---

<sup>190</sup> Comme en rend compte un article de la revue *Containerisation International*, Feb. 2009, p. 59, Heinrich Kerstgens, le directeur de Contargo un transporteur fluvial ayant manutentionné 1 million de TEU en 2008 à Anvers et Rotterdam, « on average, our barges spend 44% of their time in port, either waiting for a berth, or being loaded/unloaded. This compares with only 13% in inland terminals. The worst of it is that our waiting time in Rotterdam and Antwerp is always unpredictable, making it impossible to optimise our assets. It all depends on berth availability ».



l'échelle locale, de leur intervention dans la mise en œuvre des terminaux et services de transport terrestre.

### **2.3. Territorialisation secondaire périphérique : la rareté constitue-t-elle un avantage ?**

Les services ferroviaires Zeebrugge/Neuss d'ERS, Zeebrugge/Ludwigshafen-Mannheim de Rail Link, Amsterdam/Duisbourg et Amsterdam/Prague de NYK sont tous singuliers au regard des services terrestres développés par l'ensemble des opérateurs dépendants ou indépendants des compagnies maritimes.

Pour autant, ces services se trouvent en concurrence directe avec les dessertes des mêmes terminaux intérieurs depuis les ports centraux d'Anvers et Rotterdam. Alors que l'unicité des services développés devrait, en théorie, attirer l'attention des clients, il nous semble que c'est justement la rareté des ressources mobilisées qui fragilise pour l'instant ces services.

Que les armements soient pionniers ou suiveurs de la territorialisation en Europe, toute la difficulté consiste à convaincre les clients du bien-fondé d'une desserte par ces ports périphériques. L'intérêt de l'unicité des comportements de *territorialisation secondaire périphérique* dépend alors du niveau de saturation des ports centraux et de leurs voies d'accès terrestres.

### **2.4. Bilan et perspectives : de la rareté à la valeur**

Les cinq catégories de comportements de territorialisation dont nous avons distingué la propension à procurer de la valeur aux armements ont été étudiées à travers le prisme de la rareté des ressources et compétences mobilisées. Dans l'ensemble, le souci de la différenciation octroie un caractère singulier à ces comportements. Comme le résume le Tableau 47, à l'exception de certains comportements de *territorialisation secondaire centrale* mis en œuvre par des suiveurs suivant des formes de coordination peu intégrées, les autres tendent à reposer sur la (co-)construction de ressources et compétences rares.

**Tableau 47: Bilan sur la rareté des ressources et compétences construites dans le cadre des différentes catégories de territorialisation**

Type de comportement	Ressources (co-)construites
<i>Territorialisation principale</i> des pionniers	Très rares car: - reposant sur une articulation portuaire façonnée et "huilée" dans le temps - les suiveurs évitent l'affrontement
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des pionniers	Rares mais importance de la dynamique temporelle de l'ancrage localement: - si "pionnier local": avantage du "premier arrivé" renforce la rareté - si "suiveur local": rareté repose sur des innovations risquées
<i>Territorialisation principale</i> des suiveurs	Très rares car inhérente au développement du comportement stratégique
<i>Territorialisation secondaire périphérique</i>	Rares dont il convient de questionner la pertinence
<i>Territorialisation secondaire centrale</i> des suiveurs	Comportement généralement dépassé en rareté par ceux des pionniers qui développent leur comportement de <i>territorialisation principale</i>

Source : élaboration propre

L'analyse menée sur la rareté renvoie à l'étude de la valeur et, à nouveau, les comportements de *territorialisation principale* des pionniers semblent tirer leur épingle du jeu. Le savoir-faire façonné dans le temps pour articuler les différents maillons de la chaîne porte à porte et l'aptitude des compagnies pionnières à protéger leur aire d'influence préservent leurs comportements de *territorialisation principale* de toute stratégie d'affrontement.

Les comportements de *territorialisation secondaire centrale* des pionniers renferment également une forme de singularité. Pour autant, le prix à payer pour se distinguer de la concurrence dépend cette fois de la dynamique temporelle de leur ancrage à l'échelle locale. Le risque pris par Maersk pour se distinguer de MSC et de la CMA CGM sur la Seine en desservant le terminal de Bonneuil-sur-Marne tend à réduire la valeur fournie par ce comportement d'ancrage par rapport à celui de MSC sur le même maillon terrestre.

Le positionnement de la CMA CGM en opérateur de transport combiné fleuve-route, rail-route et transporteur routier multi-clients donne à l'armement français un statut à part sur le marché français. En étant le seul groupe à cumuler ces différentes fonctions, il capture des trafics induits sur la partie terrestre mais aussi maritime, renforçant d'autant la valeur procurée par cet ancrage terrestre. La rareté est alors au service de la valeur. Néanmoins, la course à la différenciation doit être menée avec parcimonie car le remplissage des capacités demeure essentiel.

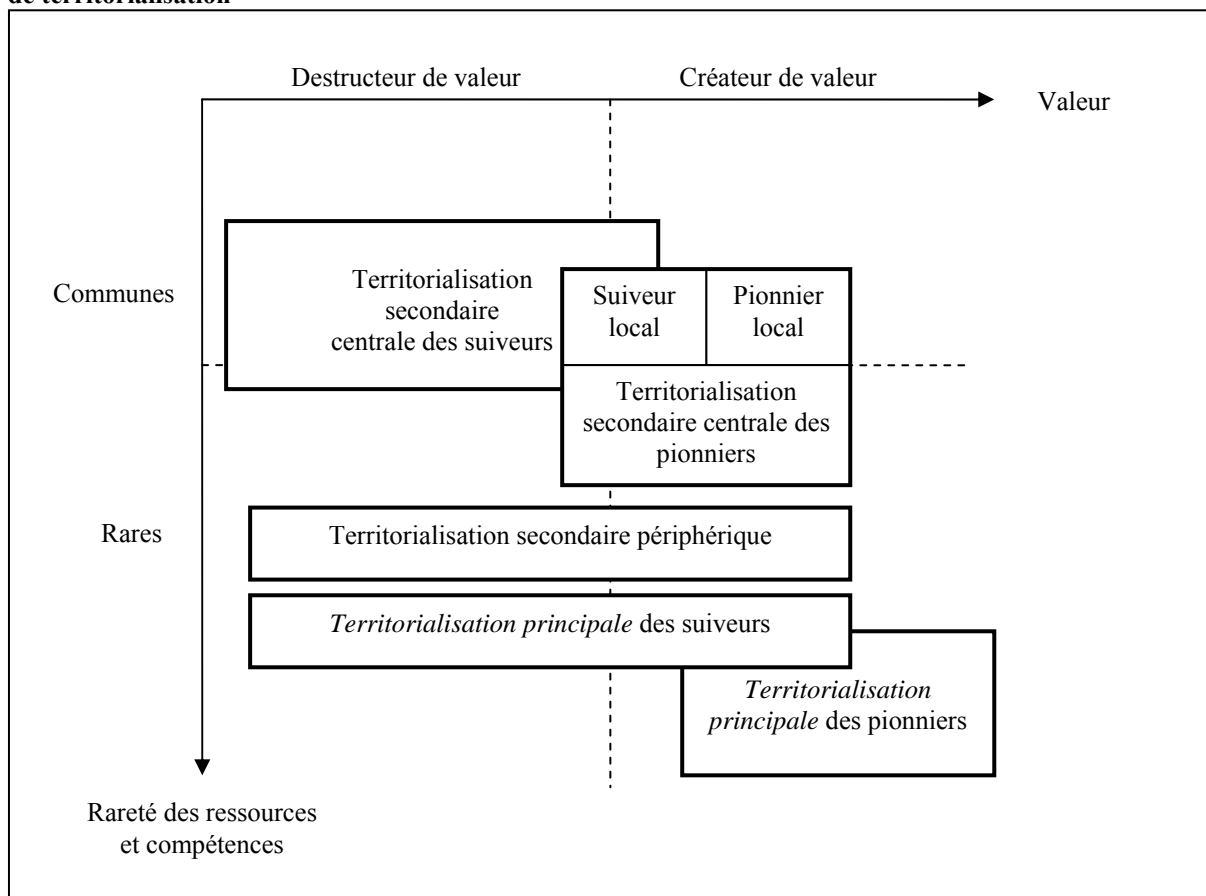
Dans le cas des comportements de *territorialisation secondaire périphérique*, rareté et valeur ne semblent pas aller nécessairement de pair. La valeur engendrée par ces services repose sur

la réalisation d'économies d'agglomération plutôt que sur une logique d'unicité : si peu d'armements desservent ces ports, les quelques-uns ayant pris le risque de s'y implanter peinent à convaincre leurs clients du bien-fondé de ce passage. Le cercle vertueux de la massification – et des taux de remplissage élevé des services déployés – ne peut s'enclencher que si plusieurs armements concentrent leurs escales dans ces ports périphériques.

### 3. L'avantage concurrentiel : résultat de la dynamique temporelle de l'ancrage

L'étude de la valeur fournie par la (co)-construction de ressources et compétences spécifiques territoriales et de la rareté de celles-ci permet de distinguer sur la Figure 53 quatre zones au sein desquelles se positionnent entièrement ou partiellement les catégories de comportements de territorialisation.

**Figure 53: Typologie de l'avantage concurrentiel procuré par les différentes catégories de comportements de territorialisation**



Source : élaboration propre

### 3.1. Une démonstration confirmant notre deuxième proposition de recherche ?

Nous avons introduit la proposition 2 suivante : pour être source d'avantage concurrentiel, le(s) service(s) mis en œuvre par un armement dans le cadre d'un comportement de territorialisation doit(vent) traiter d'importants volumes au regard de la taille de l'armement, prendre forme sur un nœud et/ou des axes fortement générateurs de fret et conserver une forme d'unicité en terme de marchés terrestres desservis et de formes de coordination développées dans le port et sur terre.

Commençons par la fin de cette proposition. Mis à part les comportements de *territorialisation secondaire centrale* des suiveurs qui peinent à remplir les conditions de rareté nécessaires pour dégager un avantage concurrentiel, les autres catégories de comportement de territorialisation ne semblent pas confrontées à ce problème. En effet, les services terrestres déployés conservent généralement une forme d'unicité au regard des marchés intérieurs desservis et des formes de coordination développées.

Au final, la question de la valeur demeure centrale pour distinguer la propension des comportements de territorialisation à procurer un avantage concurrentiel aux armements qui les mettent en œuvre.

Si notre proposition était complètement vérifiée, deux conditions seraient remplies : les comportements de *territorialisation principale* qui génèrent beaucoup de volumes ramenés à la taille de l'armement dépasseraient en compétitivité les comportements de *territorialisation secondaire* qui en génèrent moins ; les comportements de *territorialisation secondaire centrale* qui prennent forme depuis les grands ports seraient plus certainement source d'avantage concurrentiel que ceux de *territorialisation secondaire périphérique*. Or, l'analyse menée ne permet pas de dresser un tel constat. En effet, certains comportements de *territorialisation secondaire* – par exemple celui de MSC sur la Seine – peuvent procurer un avantage concurrentiel aux armements qui les mettent en œuvre, alors que ceux de *territorialisation principale* se révèlent sources de moins-value dès lors que les services terrestres mis en œuvre sont mal remplis. Même la nature du port d'ancrage – port central ou périphérique – ne suffit pas à déceler la compétitivité du comportement terrestre.

Faut-il pour autant en conclure que notre proposition est caduque ? Pas tout à fait. Elle est en réalité incomplète car elle n'introduit pas un paramètre essentiel : la dynamique temporelle de l'ancrage sur terre. Cette dernière, indissociable des interactions latérales entre armements et entre territoires (voir chapitre 7) se révèle être la pierre angulaire de la construction d'un avantage concurrentiel. Cela ne contredit en rien la nécessité pour les armements se territorialisant de générer, au regard de leur capacité nautique, d'importants volumes sur des territoires propices à la massification. La dynamique temporelle des comportements d'ancrage est incontournable simplement car les pionniers de la territorialisation à l'échelle de la rangée Nord Europe (Maersk et MSC), ainsi qu'à l'échelle locale, sont parvenus à s'imposer avant la concurrence sur les marchés les plus générateurs de fret, à y concentrer leurs volumes, à combiner un ancrage portuaire et terrestre et à devenir progressivement incontournables.

L'adossement du service à un terminal dédié où d'étroites relations de proximité relient l'armement aux acteurs portuaires constitue une première raison de la compétitivité des services de transport terrestre mis en œuvre par les armements pionniers de la territorialisation sur la rangée Nord Europe. Si ce seul ancrage ne suffit pas à garantir un avantage concurrentiel, les services terrestres non adossés à un terminal dédié – en particulier les services développés dans le cadre des comportements de *territorialisation secondaire centrale* des suiveurs – apparaissent sensiblement pénalisés car l'efficacité et l'unicité des chaînes porte à porte des armements dépendent, entre autres, de la qualité de l'articulation portuaire.

Le suiveur, cherchant à la fois à se prémunir d'éventuelles réactions concurrentielles et à bâtir ses propres sphères d'influence, tend à s'orienter sur des voies inexplorées. A l'échelle de la rangée portuaire, Rail Link s'inscrit dans cette logique qui prévaut également à l'échelle locale : Maersk, entré après la CMA CGM et MSC dans l'arrière-pays havrais, a joué la carte Bonneuil-sur-Marne pour se faire une place sur le marché séquanien.

Il n'existe pas de « marchés de niche » sur terre comme on peut en trouver en mer. A l'échelle des océans, certains armements parviennent à constituer des monopoles locaux en disposant d'un pouvoir de marché sur la desserte d'un port ou d'une région peu fréquentée. Sur terre, il existe toujours une alternative car le mode routier dessert tous les marchés. Dans ces conditions, les dessertes massifiées « décalées » mises en œuvre par les suiveurs se substituent souvent à des dessertes routières généralement plus lucratives pour l'armement, au moins à court et moyen terme.

Un suiveur comme la CMA CGM, qui s'immisce sur des liaisons ferroviaires encore explorées par aucun opérateur dépendant ou même indépendant des compagnies maritimes, peine à saturer les capacités mobilisées pour offrir la fréquence souhaitée par les clients. A l'inverse, les services mis en œuvre par MSC et Maersk dans le cadre de leur comportement de *territorialisation principale* prennent forme sur des marchés très fortement générateurs de fret, ce qui facilite le remplissage des capacités mobilisées, d'autant que les armements, impliqués depuis plusieurs années, ont eu le temps de faire croître progressivement la fréquence des services sans compromettre leur taux de remplissage. Ces marchés incontournables s'avèrent le plus souvent très déséquilibrés, ce qui renforce la compétitivité des services terrestres qui permettent de combiner transport de conteneurs pleins et repositionnement d'une partie des vides.

Toutefois cette interaction verticale firme-territoire qui constitue la pierre angulaire de la construction d'un avantage concurrentiel ne se comprend qu'au regard des interactions latérales entre firmes d'une part et territoires d'autre part.

En effet, la dynamique concurrentielle entre armements introduite dans le chapitre 7 permet à Maersk et MSC de préserver leurs bastions respectifs, donc de renforcer leurs compétences sur des marchés laissés vacants par la concurrence et par là, d'octroyer à leur comportement d'ancrage un caractère unique qui nourrit leur avantage concurrentiel. Si les suiveurs semblent respecter les sphères d'influence des deux pionniers, ces derniers en revanche n'hésitent pas à attaquer frontalement la CMA CGM sur l'axe Le Havre/Ile-de-France. Ceci ne remet pas en question la rareté des ressources et compétences mobilisées par l'armement français dans le port haut-normand. Cette présence des pionniers de la territorialisation limite néanmoins le marché dont pourrait disposer la CMA CGM en leur absence...

La concurrence qui oppose les ports nourrit également la compétitivité des services terrestres déployés par les armements. Le chapitre 6 a mis en exergue l'influence des caractéristiques territoriales sur la propension des armements à se territorialiser. Nous pouvons prolonger l'analyse en affirmant que, même en l'absence de barrières institutionnelles, organisationnelles ou géoéconomiques, les services de transport terrestre alimentant les ports périphériques sont prisés, remplis, et donc source d'avantage concurrentiel, uniquement si la

qualité de service des dessertes depuis les ports centraux s'avère dégradée, entre autres, par la congestion de ces ports et de leurs voies d'accès.

### **3.1.1. Les risques pris par les suiveurs pour pallier leur retard**

Constatant bien que les principaux marchés sur terre ont rapidement été identifiés et investis par les pionniers de la territorialisation, des suiveurs comme la CMA CGM ou NYK disposent de peu de marges de manœuvre pour dégager un avantage concurrentiel sur terre sans initier une attaque frontale sur les marchés préemptés par les pionniers.

Conformément aux logiques introduites dans les travaux sur les actions et réactions concurrentielles (Smith et al., 1992 ; Bensebaa, 2000), les suiveurs se trouvent dans l'obligation de mettre en place une réaction, un contre-mouvement afin d'améliorer le taux de remplissage de leurs capacités terrestres. Le volume total d'actions concurrentielles est considéré par les auteurs en dynamique concurrentielle comme un révélateur clé de l'agressivité de l'attaque concurrentielle (Young et al., 1996 ; Roy et Le Roy, 2007).

A titre d'exemple, la CMA CGM cherche à pallier les handicaps d'être un suiveur en développant une politique commerciale innovante. Trois outils sont mobilisés par l'armement français : la vente liée, la tarification du service terrestre indépendamment du mode, la politique de rampe. Ces outils permettent, comme nous allons le voir, d'augmenter les volumes à transporter en *carrier haulage* et donc potentiellement d'améliorer le remplissage des capacités terrestres mobilisées. Pour autant, leur mise en œuvre n'est pas aisée. Quoi qu'il en soit, elles ne visent pas à éroder la valeur dégagée sur terre par les pionniers. Les sphères d'influence de MSC ou de Maersk sont préservées.

#### **3.1.1.1. L'usage de la vente liée**

La vente liée consistant à vendre à un tarif unique une prestation porte à porte, sans décomposer les taux de fret maritime, BAF, CAF, THC, frais de dossier et taux de fret terrestre (voir chapitre 2) existe depuis longtemps dans l'industrie maritime. Elle était même proposée par de nombreux armements, au début des années 1990, sur certaines liaisons

spécifiques, comme celle reliant le marché français et Chicago<sup>191</sup>. Tendait à comprimer le prix total, elle avait pour ainsi dire disparu des pratiques des armements jusqu'au milieu des années 2000, moment où elle est réintroduite par la CMA CGM et par d'autres armements dans sa foulée.

Sur les principaux marchés Est-Ouest où les armateurs tendent à s'aligner sur les taux de fret maritime, où les BAF, CAF, THC sont fixées, la vente liée permet de se différencier de la concurrence en tirant le prix total – prix du package all in – à la baisse par rapport au prix de la vente séparée des différentes composantes. L'objectif pour l'armement français est bien de capter des volumes supplémentaires en *carrier haulage*, en particulier ceux des gros chargeurs friands de ce type de pratiques simplifiant leur comptabilité et réduisant leur facture, et ainsi d'améliorer le taux de remplissage des services terrestres et maritimes mis en œuvre.

La vente liée permet également à l'armement d'avoir un pouvoir de décision accru sur le port de passage du conteneur. Le responsable commercial d'un armement asiatique de la place havraise, non territorialisé, mais qui pratique aussi la vente de package all in (vente liée), nous a confié que « le client qui achète un package sait qu'il ne peut plus vraiment exiger que le conteneur passe par le port de son choix. De toute façon, le prix du package est calculé en fonction du port qui arrange l'armement. De fait, si le client veut passer par un autre port, nous ne lui vendrons pas de package all in ».

Le déploiement de ce type de politique tarifaire s'avère confronté à un premier frein lié à l'organisation interne du groupe. Comme la plupart des armements, la CMA CGM est divisée en deux grandes unités commerciales : une unité « ligne maritime » et une autre « desserte terrestre ». Même si la division « grand compte » a vocation à faire le lien entre ces deux unités pour que le service vendu soit dans l'intérêt du groupe, et non pas dans le seul intérêt d'une des deux unités (maritime ou terrestre), le déploiement de ce *process* commercial d'un type nouveau suppose de renforcer le découplage de ces différentes unités commerciales.

Autre routine organisationnelle à faire évoluer : le contenu des appels d'offre (tenders) passés par les clients. Deux catégories existent : les « tenders request » et les « special quotation ou

---

<sup>191</sup> Source : entretien chez Michelin



off tenders request ». Dans le cas des « tenders request », le client demande généralement un prix « maritime » et un autre « terrestre ». Par conséquent, la vente de « package all in » n'est pas intégrée comme une possibilité. La stratégie de la CMA CGM est de profiter des « off tenders requests » pour proposer à ses clients de nouvelles formes de tarification, comme par exemple la vente liée.

### **3.1.1.2. La tarification du service terrestre indépendamment du mode**

Pour le fret qui n'est pas vendu sous forme de « package all in », la CMA CGM a développé au milieu des années 2000 la vente de services terrestres à taux fixe. Le prix fixé correspond à celui du mode de transport le moins cher. Cela permet à l'armement de garder le choix du mode terrestre utilisé. Cette innovation commerciale offrait un surcroît de flexibilité dans l'affectation des conteneurs d'un mode de transport à l'autre en fonction du taux de remplissage des services terrestres.

Cette politique s'est révélée source de manque-à-gagner car certains clients achètent ce type de service tout en sachant que leurs exigences en termes de *transit time* obligera l'armement à avoir recours à un service routier coûtant en général plus cher qu'un service par voie ferrée ou fluviale. Par conséquent, sans abandonner définitivement cette organisation stratégique, la CMA CGM recommence depuis 2008 à vendre des services terrestres dont le prix facturé au client est calculé en fonction du mode terrestre.

### **3.1.1.3. La politique de rampe**

La politique de « rampe » mise en place par la CMA CGM consiste à vendre aux transitaires des services rendus « port intérieur ». Dans ce cas, le port maritime sert de port de transbordement entre le navire et un mode terrestre massifié. Le transport terrestre en *merchant haulage* commence alors au port intérieur et non plus au port maritime.

Ce schéma organisationnel intéresse certains transitaires. Même s'ils perdent le contrôle d'une partie de la chaîne terrestre, ils réalisent les prestations douanières et organisent le dernier kilomètre, ce qui leur permet de conserver la confidentialité de l'identité du chargeur. Ils se prémunissent en outre des frais de prise ou restitution des conteneurs vides sur le terminal intérieur. La CMA CGM y trouve également son intérêt. En repoussant la maîtrise de la boîte

jusqu'au port intérieur, elle améliore son contrôle de la logistique du conteneur et accroît le taux de remplissage des services de ses filiales ferroviaire et fluviale.

Comme pour la vente de prestations « all in », la mise en œuvre de la politique de rampe se trouve confrontée au fait que les « tenders request » n'intègrent pas pour l'instant l'offre de tarifs « rendu port intérieur ». C'est à nouveau par l'intermédiaire des « special quotation ou off tenders request » que la CMA CGM tente de démocratiser cette pratique qu'elle souhaite initier. Ces différents exemples soulignent en tout cas, la volonté du groupe français de trouver des stratégies innovantes et révèlent aussi les difficultés auxquelles il est confronté.

## Synthèse chapitre 9

Ce chapitre visait à discuter la pertinence de notre deuxième proposition de recherche : pour être source d'avantage concurrentiel, le(s) service(s) mis en œuvre par un armement dans le cadre d'un comportement de territorialisation doit(vent) traiter d'importants volumes au regard de la taille de l'armement, prendre forme sur un nœud et/ou des axes fortement générateurs de fret et conserver une forme d'unicité au regard des marchés terrestres desservis et des formes de coordination développées dans le port et sur terre.

Conformément à la grille d'analyse de la Resource-Based View (RBV), valeur et rareté des différents comportements de territorialisation devaient être passés au crible. Nous avons alors proposé une méthode exploratoire, confrontant le contenu de la valeur dégagée par MSC sur l'axe Le Havre/Ile-de-France estimée dans le chapitre 8 avec les attributs des différents comportements de territorialisation décryptés dans la deuxième partie de la thèse. La rareté des ressources (co-)construites pour déployer les services terrestres a aussi été appréhendée en prenant garde à ne sous-estimer ni la dynamique concurrentielle entre armements, ni la concurrence qui oppose les territoires et plus particulièrement les ports.

Il s'avère que les volumes transportés sur les services mis en œuvre et le dynamisme des territoires sur lesquels ces comportements prennent forme agissent sur la compétitivité des armements. Cette réalité prend cependant tout son sens dès lors que l'on s'intéresse à la dynamique temporelle des comportements d'ancrage. Les pionniers de la territorialisation sur la rangée Nord Europe renforcent leur compétitivité en profitant, dès le milieu des années 1990, des volumes qu'ils contrôlent et des relations nouées dans le temps long avec les acteurs locaux à Rotterdam et Bremerhaven pour Maersk, à Anvers pour MSC. Ces armements pionniers profitent de leur avantage temporel pour renforcer leur performance sur des liaisons terrestres très fortement pourvoyeuses de fret. A l'inverse, les suiveurs optent pour la connivence plutôt que l'affrontement. Ils développent alors des services terrestres plus ou moins « décalés » et difficilement rentables malgré des tentatives d'innovation.

Les suiveurs sont-ils en mesure de remettre en question l'avantage des pionniers ? Autrement dit, l'avantage concurrentiel de MSC et Maersk est-il durable ? Ces questions vont être discutées dans le prochain chapitre.

## **CHAPITRE 10.**

### **DURABILITÉ DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL**

Pour appréhender la durabilité d'un avantage concurrentiel, il convient de comprendre les conditions permettant aux firmes de mobiliser des ressources inimitables et non-substituables. Le chapitre 9 a mis en exergue une étroite corrélation entre l'ancienneté du comportement d'ancrage et l'avantage concurrentiel procuré à l'armement. Deux catégories de comportements de territorialisation nous sont apparues garantir aux armements un avantage concurrentiel sur les marchés investis : les comportements de *territorialisation principale* des pionniers à l'échelle de la rangée Nord Europe (ancrage de Maersk dans les arrière-pays rotterdamois et brémois et MSC dans l'arrière-pays anversoises), ceux de *territorialisation secondaire centrale* des pionniers à l'échelle locale (ancrage de MSC dans l'arrière-pays havrais). L'avantage concurrentiel créé dans chaque cas est-il durable ? Quels sont les ingrédients de cette durabilité ?

Une première section tentera de répondre à ces questions et discutera de notre troisième proposition de recherche : la durabilité de l'avantage concurrentiel d'une compagnie maritime adoptant un comportement de territorialisation repose sur le développement d'un réseau terrestre dense et interconnecté à l'échelle d'une façade portuaire. Une deuxième section questionnera l'influence du comportement d'ancrage sur la durabilité du développement territorial. Nous verrons qu'il conviendrait peut-être d'adjoindre, en ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, un cinquième critère à la grille d'analyse Valeur, Rareté, Inimitabilité et Non-substituabilité (VRIN) des tenants de la Resource-Based View (RBV) : il s'agirait du « S » de « Sustainability » pour appréhender l'adéquation entre la compétitivité de la firme et celle du territoire sur lequel le comportement d'ancrage prend forme.

#### **1. La durabilité de l'avantage concurrentiel des armements à l'épreuve de l'approche RBV**

Les ressources et compétences (co-)construites par Maersk dans l'arrière-pays des ports de Rotterdam et Bremerhaven, par MSC dans ceux d'Anvers et du Havre procurent-elles un

avantage concurrentiel durable à ces deux firmes ? La méthode RBV propose d'étudier l'inimitabilité et de la non-substituabilité des ressources et compétences (co-)construites dans le cadre des comportements de territorialisation. Quels enseignements peut-on en tirer ? Nous avons largement fait référence dans le chapitre 9 à l'importance de la dynamique concurrentielle qui, elle-même, alimente l'avantage des pionniers. Cette dynamique agit-elle également sur la durabilité de l'avantage concurrentiel ou faut-il trouver dans la structure géographique des réseaux terrestres déployés d'autres éléments d'explication ? Quelle est finalement parmi les deux attitudes présentées par Roy (2004) celle à adopter pour défendre un avantage concurrentiel ? Est-ce celle préconisée par Porter (1982) qui invite les firmes dominantes à favoriser l'inertie sectorielle plus que la prise de risque ou celle proposée par D'Aveni (1995) qui considère qu'il convient de créer perpétuellement de nouveaux avantages car les « barrières à l'entrée et les places fortes ne sont pas éternelles » ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons souhaité mener une analyse portant sur les situations présente et future. Aussi avons-nous tenté de déceler auprès des représentants du département « intermodal » des armements étudiés les éléments leur paraissant renforcer ou fragiliser la valeur et l'unicité des comportements de territorialisation.

### **1.1. Durabilité de l'avantage concurrentiel des comportements de *territorialisation principale* des pionniers**

Les armements Maersk et MSC sont-ils en mesure de protéger leur avantage concurrentiel ? Les récents et futurs développements de terminaux portuaires peuvent-ils constituer des bases de lancement pour le déploiement de processus d'imitation ? Ces deux géants de la conteneurisation ne doivent-ils pas plutôt se méfier l'un de l'autre sachant que leurs réseaux terrestres desservent un certain nombre de marchés communs ?

#### **1.1.1. Des ressources et compétences inimitables**

Maersk et MSC ne sont plus les seuls armements intervenant dans les terminaux rotterdamois, bremois et anversois. Les armements de l'alliance CKYH (Cosco, K Line, Yang Ming et Hanjin) ont récemment co-développé avec l'opérateur de manutention rotterdamois ECT le terminal Euromax à Rotterdam. Les armements K Line, Yang Ming et Hanjin ont constitué une joint-venture avec PSA-HNN pour opérer l'Antwerp International Terminal sur le

Deurganck Dok. Les armements Zim, Cosco (20% chacun) et CMA CGM (10%) possèdent la moitié des parts de l'autre terminal du Deurganck Dok : Antwerp Gateway opéré par DP World.

Néanmoins, aucune de ces compagnies maritimes et alliances n'est en mesure, seule, de générer des volumes comparables à ceux de Maersk sur l'APM Delta Terminal à Rotterdam ou à ceux de MSC à Anvers. A titre d'exemple, K Line, Yang Ming et Hanjin n'ont généré à eux trois que 411 000 TEU en 2007 sur leur terminal dédié anversoï, soit neuf fois moins que MSC sur le sien (Drewry, 2008). L'intervention de ces armements se limite par ailleurs pour l'instant au maillon portuaire.

Les concessions des deux grands terminaux qui seront mis en service à compter de 2013 sur le nouvel espace portuaire Maasvlakte 2 à Rotterdam ont été attribuées à APM Terminals pour le premier, à un consortium constitué de l'opérateur de terminaux DP World et des compagnies maritimes MOL, Hyundai Merchant Marine, APL et CMA CGM pour le second<sup>192</sup>. Maersk protège ainsi son bastion sur le premier terminal. Sur le second, la dispersion des intérêts annihile toute possibilité d'intervention massive d'un armement particulier.

Aucun armement ne semble en mesure d'imiter les comportements de territorialisation de Maersk et de MSC. Deux raisons se combinant l'une à l'autre expliquent cet état de fait : aucun armement ne semble en mesure de générer suffisamment de volumes pour alimenter seul un des terminaux récemment ou prochainement mis en service ; les armements savent par ailleurs que ce type de comportement risquerait de déclencher des représailles de Maersk et de MSC. Par conséquent, le pouvoir de chaque armement se trouve dilué au sein de consortiums composés de différents armements et d'un opérateur de terminal.

### **1.1.2. Les ressources et compétences de Maersk se substituent-elles à celles de MSC ?**

Les représentants d'armements comme Maersk et MSC ont une vision simple de la pérennité de leur réseau terrestre : les services terrestres susceptibles de se substituer aux leurs sont ceux desservant les mêmes marchés intérieurs, et ceci que le port maritime d'ancrage du service

---

<sup>192</sup> Source : <http://www.icis.com/Articles/2007/09/24/9064619/rotterdam-world-gateway-signs-deal-for-maasvlakte-2.html>

soit ou non le même. La principale menace de substituabilité de leurs ressources et compétences terrestres se traduit donc spatialement. De ce point de vue, deux paramètres clés agissent sur la préservation de leur avantage concurrentiel : la densité et la connexité<sup>193</sup> du réseau déployé.

#### **1.1.2.1. La densité du réseau : premier avantage pour Maersk**

Comme le montre les Cartes 1 et 2 dans le chapitre 5, deux des trois terminaux intérieurs alimentés depuis Anvers par les services ferroviaires de MSC sont également desservis par ERS : Germersheim est alimenté par la filiale ferroviaire de Maersk depuis Rotterdam ; Neuss est desservi par cette même filiale depuis Rotterdam et Zeebrugge. Même si les trafics import tendent plutôt à passer par Rotterdam et ceux export par Anvers, il n'en demeure pas moins que MSC et Maersk se partagent une partie des volumes passant par les terminaux de Neuss et Germersheim. Les chargeurs ayant pour habitude de mettre les armements en concurrence, une évolution de la qualité d'un des deux services entraînerait à n'en pas douter un report d'une partie du trafic d'un service à l'autre.

Grande différence entre les deux armements : Neuss et Germersheim ne constituent que deux des quatorze terminaux desservis par les services ferroviaires apparentés à Maersk, tandis qu'ils représentent deux des trois terminaux alimentés par les services ferroviaires mis en œuvre par MSC. Les principales régions portuaires desservies par l'armement italo-suisse étant également couvertes par l'armement danois, ce dernier se trouve en mesure de concurrencer une part substantielle des services porte à porte mis en œuvre par MSC alors que la réciproque est fautive.

Cet exemple apporte un premier élément de réponse à la discussion de la Proposition 3 : la densité du réseau que nous traduisons par le nombre de liaisons reliant un port à un terminal intérieur constitue, semble-t-il, un premier levier pour limiter la substituabilité des ressources déployées sur terre.

---

<sup>193</sup> Propriété des réseaux qui permet de mettre des lieux ou des objets en relation

### 1.1.2.2. La connexité du réseau : deuxième avantage pour Maersk

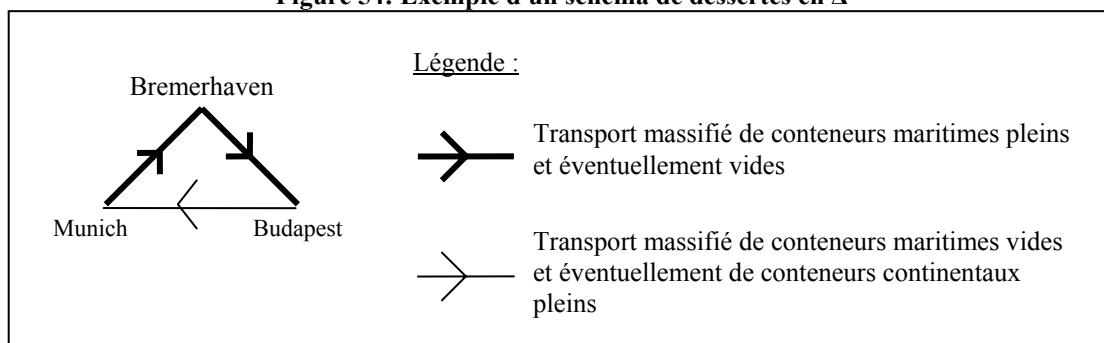
L'armement MSC ne compense pas la faible densité de son réseau par une plus grande connexité. Il n'a en effet déployé jusqu'alors que des liaisons que nous appellerons en « I », c'est-à-dire des liaisons reliant un terminal maritime à un terminal intérieur. A l'inverse, le réseau terrestre de Maersk est non seulement difficilement substituable du fait des nombreuses liaisons en « I » qui le constituent, mais cette non-substituabilité s'avère renforcée par le développement de schémas de desserte en  $\Delta$  (deux liaisons en I entre un même port et deux terminaux intérieurs reliés entre eux) et en V (un unique terminal intérieur relié à au moins deux ports).

#### *Les schémas de desserte en $\Delta$ du réseau de Maersk*

BoxXpress a introduit dans son réseau de nombreux schémas de dessertes en  $\Delta$  reliant certaines des villes du Sud de l'Allemagne entre elles et à certaines d'Europe de l'Est. Ceci permet entre autres de développer une activité de transport de conteneurs continentaux entre ces villes mais aussi et surtout de favoriser le repositionnement entre dépôts intérieurs de conteneurs maritimes vides, ce dont profite en particulier l'armement Maersk.

Illustrons l'avantage de ce schéma de dessertes en  $\Delta$  à partir de l'exemple de la desserte Bremerhaven/Budapest/Munich/Bremerhaven. Traditionnellement, les pays d'Europe de l'Est sont plutôt importateurs et la Bavière (Sud de l'Allemagne) plutôt exportatrice. Aussi, pour limiter les flux sans cesse croissants de conteneurs vides à (re)positionner de Budapest à Bremerhaven et de Bremerhaven à Munich, BoxXpress a développé une liaison entre Budapest et Munich. Les trains effectuent alors une boucle en suivant le trajet indiqué sur la Figure 54. L'Annexe 12 rend compte du plan de transport détaillé.

Figure 54: Exemple d'un schéma de dessertes en  $\Delta$



Source : élaboration propre à partir de données BoxXpress

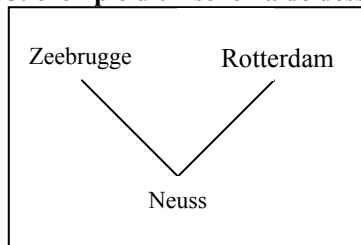


Certaines conditions doivent aussi être remplies pour rentabiliser, voire dégager un surcroît de valeur, grâce à ce type de schéma en  $\Delta$ . Il convient idéalement de transporter des conteneurs continentaux pleins entre Budapest et Munich de manière à rentabiliser tout ou partie du service déployé. Un armement comme MSC qui n'est impliqué sur terre que pour transporter ses propres conteneurs ne trouvera pas de conteneurs continentaux pour alimenter la liaison entre terminaux intérieurs. Autre condition renforçant la pertinence de ce type de service : les capacités déployées sur les liaisons « classiques » point à point doivent s'avérer insuffisantes pour (re)positionner l'ensemble des vides. C'est une situation rencontrée en particulier quand les vides (re)positionnés sont générés à la fois par l'activité de transport combiné et « tout route » (en One Way) de conteneurs pleins.

### *Les schémas de desserte en V du réseau de Maersk*

Considérant que les principales liaisons maritimes de MSC sont également proposées par Maersk, le service Anvers/Neuss de MSC est d'autant plus menacé de substitution que celui d'ERS relie Neuss à Rotterdam et Zeebrugge suivant un schéma en V (Figure 55).

**Figure 55: exemple d'un schéma de desserte en V**



Consistant à desservir un terminal intérieur depuis deux ports maritimes différents, ce type de schéma est également développé par ERS pour desservir Melnik (Prague) depuis Rotterdam et Bremerhaven et par BoxXpress pour desservir Mannheim, Kornwestheim, Ulm, Nuremberg, Augsburg depuis systématiquement Bremerhaven et Hambourg<sup>194</sup>.

L'émergence de schémas d'approvisionnements en V répond avant tout à l'attente des chargeurs qui aspirent à se prémunir des aléas susceptibles de survenir au sein des maillons portuaire et terrestre (mouvements sociaux, avarie, congestion exceptionnelle, etc.). Les chargeurs rencontrés nous ont confié le grand intérêt qu'ils portent à la possibilité d'orienter

<sup>194</sup> A titre indicatif, NYK qui dessert Duisbourg depuis Rotterdam et Amsterdam ainsi que Rail Link qui dispose d'un réseau très interconnecté ont également développé des schémas en V.

leurs flux par un port ou par un autre sans avoir à changer d'organisation du transport terrestre.

Certaines conditions doivent être remplies pour que la mise en œuvre d'un schéma en V renforce l'avantage concurrentiel de l'armement. Premièrement, les volumes générés sur les deux branches du V doivent être suffisants pour déployer des services alliant fréquence et taux de remplissage élevé. Cela suppose donc que le terminal intérieur se trouve dans une région particulièrement dynamique. Les fréquences des services Zeebrugge/Neuss et Rotterdam/Neuss sont respectivement de 2 et 4 aller/retour (a/r) par semaine en 2008. Les dessertes des terminaux du Sud de l'Allemagne (4 à 5 a/r par semaine depuis Bremerhaven et Hambourg) et de Melnik (9 a/r depuis Rotterdam et 11 a/r depuis Bremerhaven) sont quant à elles bien plus fréquentes. Deuxièmement, le service en V est d'autant plus pertinent que les déséquilibres de flux, s'ils existent, prennent forme dans des sens opposés sur chacune des deux liaisons. Nous n'avons pu recueillir des informations concernant la nature des déséquilibres de flux sur chacune des liaisons Neuss/Zeebrugge et Neuss/Rotterdam. Il semblerait en revanche que les flux transportés par BoxXpress à destination du Sud de l'Allemagne (à l'import) passent plutôt par Hambourg et ceux en provenance du Sud de l'Allemagne (à l'export) par Bremerhaven. De même, la desserte de Melnik à l'import est plutôt alimentée depuis Rotterdam alors que les exports, en particulier vers le marché américain, tendent à transiter par Bremerhaven<sup>195</sup>.

Cela nous conduit à émettre un deuxième élément de réponse à la discussion de notre proposition 3 : le renforcement de la connexité du réseau peut, sous certaines conditions, permettre à l'armement de renforcer son avantage concurrentiel ou du moins de le protéger.

A partir de ce premier regard porté sur la durabilité de l'avantage concurrentiel des pionniers mettant en œuvre des comportements de *territorialisation principale*, force est de constater la densité et la connexité des réseaux terrestres développés n'est pas anodine. L'étude de la durabilité de l'avantage concurrentiel de MSC au Havre confirme-t-elle cette tendance ?

---

<sup>195</sup> Ce ne sont là que quelques informations qualitatives que nous avons regroupées de manière informelle. Elles doivent donc, en l'état, être considérées avec précaution.

## **1.2. Durabilité de l'avantage concurrentiel du comportement de territorialisation secondaire centrale de MSC au Havre**

Le comportement de territorialisation de MSC nous est apparu dans le précédent chapitre plus certainement source d'avantage concurrentiel que celui de Maersk sur la Seine. MSC peut-il perdre cet avantage ? De nouvelles concessions de terminaux maritimes ne devant pas être attribuées à d'autres armements que ceux déjà territorialisés au Havre, peut-on imaginer que Maersk ou la CMA CGM fasse évoluer leur comportement d'ancrage dans l'arrière-pays havrais de manière à éroder l'avantage concurrentiel de MSC ?

### **1.2.1. Un avantage pouvant être remis en question par Maersk ?**

Le service fleuve-route de MSC apparaît plus certainement source de valeur que celui de Maersk du fait en particulier de la qualité de l'articulation portuaire de l'armement italo-suisse au Havre et des difficultés rencontrés par Maersk pour desservir Bonneuil-sur-Marne. L'armement danois disposant dorénavant d'un terminal dédié, l'avantage de MSC devrait théoriquement s'effriter car les routines organisationnelles et la proximité des acteurs qui structurent l'efficacité des relations entre MSC et TN devraient à terme nourrir les relations entre Maersk et TN.

Cependant, Maersk est confronté à deux limites qui ne devraient pas le rendre en mesure d'imiter, ni même de se substituer réellement à MSC dans l'arrière-pays havrais. Premier inconvénient, et de taille pour l'armement danois : son positionnement sur Port 2000 l'oblige à avoir recours à l'inévitable brouettage portuaire tant que l'écluse fluviale de Port 2000 n'est pas construite. Deuxième limite : l'ancrage de Maersk dans l'arrière-pays havrais est bien moins ambitieux spatialement que celui développé dans l'arrière-pays rotterdamois et brémois. L'armement danois n'envisage pas, à notre connaissance, de développer d'activité ferroviaire dans l'arrière-pays havrais. Il se trouve donc contraint par l'infrastructure fluviale de la Seine et s'avère donc peu en mesure de renforcer la densité et/ou la connexité de son réseau.

Dans ces conditions, Maersk ne devrait pas développer de ressources et compétences susceptibles d'imiter ou de se substituer à celles de MSC. Dans les faits, l'armement danois pourrait se voir « aidé » par l'armement italo-suisse qui, en établissant à son tour en 2011 ou

2012 un terminal dédié sur Port 2000, pourrait remettre lui-même en question son avantage concurrentiel sur la voie d'eau. Ce choix de MSC n'est évidemment pas guidé par l'activité fluviale mais par la nécessité d'optimiser les escales des navires.

Au final, si Maersk n'apparaît pas en mesure de remettre en question l'avantage concurrentiel de MSC par l'imitation ou la substitution de ses ressources et compétences, c'est plutôt l'armement italo-suisse qui risque de s'aligner sur les pratiques de l'armement danois.

### **1.2.2. Un ancrage substituable par la CMA CGM ?**

La position géographique du terminal dédié de MSC dans le port havrais est un premier point à prendre en considération. L'installation de MSC sur Port 2000 rendrait son ancrage non seulement imitable par Maersk mais aussi plus aisément substituable par la CMA CGM. Un alignement des trois armements sur Port 2000 lisserait inévitablement les écarts d'efficience au niveau de l'interface portuaire.

Toutefois, même sans transfert du terminal dédié de MSC des bassins accessibles à la voie d'eau à Port 2000, la CMA CGM semble en mesure d'éroder l'avantage concurrentiel de MSC. Le Sud-est parisien pourrait constituer la tête de pont de la stratégie terrestre de l'armement français. D'une certaine manière, en développant une desserte massifiée entre Le Havre et un terminal du Sud-est parisien, la CMA CGM pourrait densifier son réseau<sup>196</sup>. Toutefois, le mode de transport le plus efficace n'est pas forcément celui attendu. Alors que Maersk est pénalisé par la hauteur des ponts parisiens et peine à trouver des rechargements pour ses boîtes restituées vides à Bonneuil-sur-Marne, la CMA CGM a l'avantage de disposer d'une corde supplémentaire à son arc. Plutôt que la voie d'eau, la CMA CGM peut utiliser le rail. Sa filiale Rail Link opérant déjà une liaison ferroviaire entre Valenton (situé à 4 kilomètres de Bonneuil-sur-Marne) et Marseille pour alimenter le service maritime NAF (North Africa) qui relie Marseille et les pays du Maghreb (voir Carte 11), le développement d'une liaison ferroviaire Le Havre-Valenton renforce la connexité en plus de la densité du réseau terrestre de l'armement français.

---

<sup>196</sup> La CMA CGM a déjà développé une liaison ferroviaire via Rail Link entre Le Havre et Valenton ainsi qu'une fluviale via RSC entre Le Havre et Bonneuil-sur-Marne. Cependant, ces dessertes n'étaient plus actives fin 2008 au moment où nous avons réalisé notre « photo » des services terrestres des armements (voir chapitre 5).

**Carte 11: Le service NAF de la CMA CGM**



Source : Site web de la CMA CGM

Nous avons souligné précédemment qu'un réseau en V est d'autant plus performant que les déséquilibres de flux prennent forme dans des sens différents sur chacune des deux liaisons. De ce point de vue, les liaisons Le Havre/Valenton et Valenton/Marseille sont très complémentaires puisque la première génère plus de volumes à l'import qu'à l'export alors que c'est l'inverse sur la deuxième liaison. Dans ces conditions, ce type de schéma en V participe à diminuer les coûts de la logistique du conteneur et renforce donc la compétitivité du service.

Rail Link pourrait d'ailleurs aller plus loin en doublant la desserte en V (Le Havre/Valenton/Marseille) par une desserte en  $\Delta$  (Le Havre/Valenton/Mannheim/Le Havre) ou même en U (Le Havre/Valenton/Ludwigshafen/Zeebrugge). En effet, imaginons que Rail Link mette en œuvre une liaison Valenton/Mannheim ou Valenton/Ludwigshafen, l'opérateur français pourrait transporter des conteneurs continentaux pleins entre la vallée du Rhin et l'Île-de-France et profiter de l'existence de ce service pour repositionner ses conteneurs maritimes vides du Sud-est parisien très importateur vers la vallée du Rhin très exportatrice. La région parisienne étant plutôt importatrice de conteneurs 40', ce type de liaison Valenton/Mannheim ou Valenton/Ludwigshafen pourrait se révéler utile surtout si le service Valenton/Marseille ne suffit pas à évacuer, pleins ou vides, les conteneurs en trop générés à l'import sur la liaison Le Havre/Valenton. Le fait de repositionner des conteneurs de Valenton à Mannheim/Ludwigshafen limiterait aussi les flux de vides au départ de Marseille. Constituant un des projets de développement de Rail Link précédant la restructuration mise en place fin 2008/début 2009, cette proposition n'est en rien le fruit de notre imagination. Elle s'inscrit en tout cas dans une logique de développement global et a des répercussions sur le fonctionnement de l'ensemble du réseau terrestre des filiales de la CMA CGM. Enfin,

rentable ou non, ce type de développement séduit nécessairement une partie des chargeurs localisés dans le Sud-est parisien et limite d'autant les volumes captables par MSC.

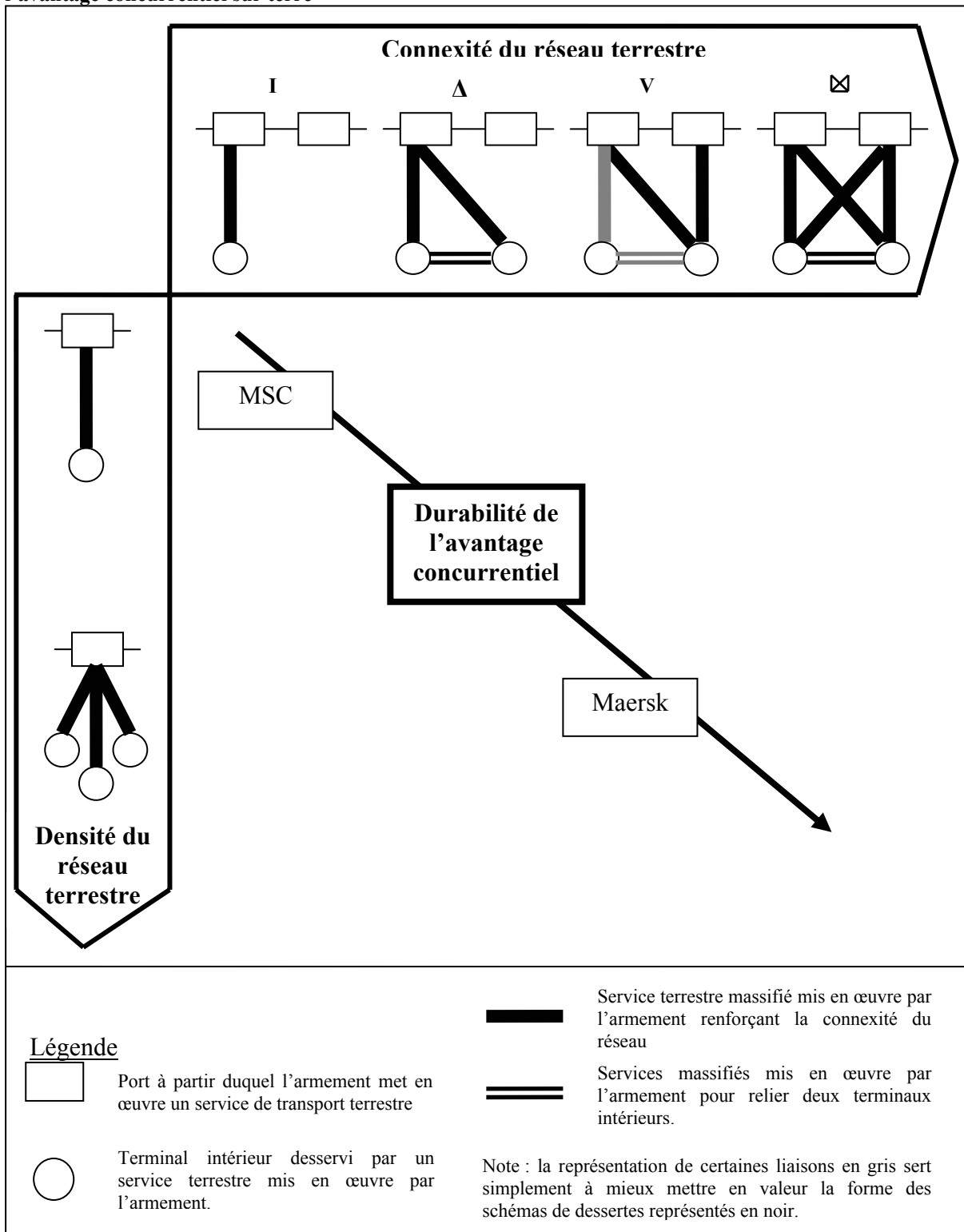
L'armement italo-suisse n'étant quant à lui pas en mesure de développer de telles synergies entre modes terrestres et même entre liaisons massifiées d'un même mode, le potentiel du réseau terrestre de la CMA CGM en termes de densité et de connexité nous semble constituer une menace pour la compétitivité de l'ancrage de MSC au Havre. Cette menace est d'autant plus réelle que la CMA CGM est également un armement global susceptible d'alimenter, en mer, les principaux marchés desservis par MSC.

### **1.3. Structure des réseaux terrestres des armements et durabilité de l'avantage concurrentiel**

Même si nous n'avons pas été en mesure de transposer, à un système ouvert en  $\Delta$  ou en V, la fonction d'estimation de la valeur constituée dans le chapitre 8 pour un système fermé en I ; et que, par conséquent, les analyses menées concernant la durabilité de l'avantage concurrentiel sont plus qualitatives que quantitatives ; une conclusion s'impose : l'avantage concurrentiel constitué par Maersk sur les maillons terrestres semble plus durable que celui de MSC du fait en particulier de l'écart de densité et de connexité de leurs réseaux terrestres. Cette conclusion tend à confirmer notre proposition 3.

Nous proposons de traduire cette interprétation au sein d'un graphique composé de deux axes. L'axe des abscisses qui traduit la connexité croissante du réseau terrestre des armements est composé de quatre niveaux : dans un premier niveau, le réseau est constitué seulement de liaisons en I ; un deuxième niveau fait apparaître des schémas de dessertes en  $\Delta$  donnant de nouvelles solutions pour repositionner les vides ; un troisième introduit des schémas de dessertes en V permettant éventuellement à l'armement d'économiser le (re)positionnement de conteneurs vides et de répondre aux exigences de fiabilité des chargeurs en dédoublant les voies d'accès à un terminal intérieur ; un quatrième combine les précédents schémas ce qui constitue un  $\boxtimes$ . L'axe des ordonnées traduit la densité du réseau. Comme le souligne la Figure 56, l'avantage concurrentiel établi sur les liaisons terrestres développées est d'autant plus durable que la densité et la connexité du réseau sont élevées.

Figure 56: La composition géographique du réseau terrestre comme révélateur de la durabilité de l'avantage concurrentiel sur terre



Source : élaboration propre

L'aptitude de l'armement à développer un réseau terrestre dense et interconnecté est en réalité étroitement liée à deux paramètres : l'ancienneté de l'ancrage et la culture de l'entreprise qui le met en œuvre.

### ***Densité et connexité du réseau : une construction dans le temps***

Renforcer la densité et la connexité de son réseau terrestre suppose d'être en mesure dans un premier temps d'investir avant la concurrence les marchés clés pour s'appuyer sur des bases solides et du temps pour pouvoir, pas à pas, étendre son réseau sans tomber dans le piège de la fuite en avant. Pour multiplier les liaisons en I rentables, il est préférable de s'imposer avant la concurrence et de contrôler d'importants volumes sur ces liaisons. Le développement de schémas « sortis des sentiers battus » en V, en  $\Delta$  ou en  $\boxtimes$  n'est source de valeur qu'à condition d'interconnecter les nouvelles liaisons à d'autres déjà sources d'avantage concurrentiel. Enfin, tout réseau terrestre est d'autant mieux alimenté en volumes que les clients ont confiance dans l'offre de service proposée. La réputation importe donc et celle-ci, comme la densité et la connexité du réseau, ne se construit pas du jour au lendemain.

C'est en suivant cette logique que Maersk s'est avéré progressivement en mesure de renforcer la densité et connexité de son réseau sans remettre en question la rentabilité de son intervention sur terre. Le fait d'être intervenu tôt dans la desserte de certains marchés ciblés a permis à l'armement danois de construire un avantage concurrentiel durable sur ces marchés. En creux, l'avantage du pionnier fait encore recette !

### ***Densité et connexité du réseau : également le reflet d'une culture d'entreprise***

MSC a aussi développé ses premiers trains dédiés dès le milieu des années 1990. L'armement italo-suisse aurait pu en théorie prendre la foulée de Maersk et constituer progressivement un réseau terrestre dense et interconnecté. Toutefois, sa culture d'entreprise diffère sensiblement de celle de l'armement danois. Maersk et le groupe AP Møller auquel l'armement appartient ont toujours fait preuve d'un intérêt certain pour les maillons portuaire et terrestre en intervenant très tôt sur le rail aux Etats-Unis, en se rapprochant de l'armement Sea-Land historiquement ancré sur terre et en développant APM Terminals, Maersk Logistics. L'armement MSC, à l'inverse, n'a jamais souhaité enclencher de politique de développement terrestre, quel que soit le marché à desservir, en Europe, en Asie ou aux Etats-Unis. Dans l'arrière-pays des ports de la rangée Nord Europe, MSC est intervenu tôt et a capturé certains marchés lucratifs, mais n'a pas renforcé cette logique d'ancrage. Le résultat porte évidemment sur l'emprise spatiale de son réseau terrestre mais les formes de coordination adoptées sont loin d'être anodines. Elles conditionnent la capacité de l'armement à rendre son réseau terrestre plus dense et connexe. Le fait que MSC ne se soit jamais positionné en opérateur de



transport combiné indépendant constitue un frein à la multiplication de services terrestres en I, en V ou en  $\Delta$ . En effet, il s'avère souvent utile de disposer de fret remis par des clients tiers pour remplir les liaisons en I, tandis que la rentabilité de services massifiés entre terminaux intérieurs repose pour l'essentiel sur la possibilité de combiner le transport de conteneurs continentaux et maritimes.

Par conséquent, l'attitude stratégique qui permet de rendre durable un avantage concurrentiel sur terre semble se trouver à mi-chemin entre l'inertie sectorielle proposée par Porter (1982) et l'hypercompétition prônée par D'Aveni (1995). En effet, en observant le comportement de Maersk dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe, force est de constater que l'armement danois fait preuve d'initiatives sans pour autant prendre le risque de remettre perpétuellement en cause l'état du marché.

## 2. Durabilité de l'avantage concurrentiel : quid de la durabilité pour le territoire ?

La méthodologie proposée par l'approche Resource-Based View (RBV) pour appréhender l'avantage concurrentiel d'une firme est éminemment focalisée sur l'entreprise. Le cadre d'analyse que nous avons introduit a permis de prendre en compte le territoire mais seulement pour déceler les conditions à réunir pour que l'armement développe un comportement stratégique lui procurant un avantage concurrentiel. En suivant ce cadre d'analyse, et en particulier la grille Valeur, Rareté, Inimitabilité, Non-substituabilité (VRIN) de l'approche RBV, nous avons proposé les résultats synthétisés dans le Tableau 48.

**Tableau 48: Bilan sur l'avantage concurrentiel des différents comportements de territorialisation**

Type de comportement	Création d'un avantage concurrentiel?	L'avantage concurrentiel est-il durable?
Territorialisation principale des pionniers	Oui	Oui pour Maersk Non pour MSC
Territorialisation principale des suiveurs	Difficilement	
Territorialisation secondaire centrale des pionniers	Si pionnier local : oui Si suiveur local : difficilement	Non pour MSC
Territorialisation secondaire centrale des suiveurs	Probablement non	
Territorialisation secondaire périphérique	Difficilement	

Source : élaboration propre

Ces conclusions ont été érigées sans s'interroger sur les répercussions de chaque comportement de territorialisation sur le port et son arrière-pays. Pourtant, de l'attribution de terminaux dédiés à la libéralisation des transports terrestres en passant par le versement de subventions aux compagnies maritimes déployant des services terrestres, certaines autorités portuaires et leurs représentants institutionnels contribuent depuis une quinzaine d'années, sous diverses formes, à la territorialisation des armements. Sauf à considérer que les pouvoirs publics ne doivent pas intervenir dans le champ économique, peut-on encore soutenir que la durabilité d'un avantage concurrentiel ne va pas de pair avec l'intérêt des pouvoirs publics, en particulier lorsque le comportement stratégique mis en œuvre agit directement sur l'économie et l'environnement des territoires ? Même dans une logique purement centrée sur la firme, peut-on réellement faire fi des enjeux territoriaux en analysant la durabilité de l'avantage concurrentiel émanant d'un comportement stratégique dont l'existence est facilitée par l'action publique ? Rien n'est moins sûr d'autant que l'intégration des logiques de développement durable dans les politiques d'aménagement des territoires devient de plus en plus prégnante. Par conséquent, si les armements tirent un avantage concurrentiel, éventuellement durable, en ancrant leur trajectoire productive dans celle des territoires, il nous semble d'une impérieuse nécessité de comprendre si certains des comportements d'ancrage des armements s'inscrivent dans une logique d'aménagement durable du territoire.

La notion de développement durable popularisée dès 1987 par le rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, Commission dite Brundtland, a fait l'objet d'une multitude de travaux. Nous nous satisfaisons donc d'en rester à sa plus brève définition. Engager une politique respectant la logique de développement durable suppose de développer une approche intégrée de l'économique comme moyen, du social comme finalité alors que l'intégrité écologique représente une condition incontournable.

Les quelques pages qui concluent ce dixième et dernier chapitre n'ont pas l'ambition de traiter de manière exhaustive l'adéquation entre l'avantage concurrentiel de l'armement et le développement durable du territoire. Elles visent plutôt à introduire quelques éléments de réflexion pouvant servir de nouvelles recherches. Quelques pistes d'interprétation sur les répercussions des différents comportements de territorialisation sur les piliers économiques et environnementaux du développement durable des territoires méritent toutefois d'être introduites. Faute d'éléments sur les conséquences sociales de l'intervention des armements sur terre, l'analyse se limitera à ces deux piliers. Le raisonnement que nous proposons est

relativement modeste. Il est circonscrit à l'échelle de notre terrain d'analyse : nous considérerons seulement les répercussions directes de la territorialisation des armements sur les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe<sup>197</sup>.

## **2.1. La territorialisation des armements : un levier pour renforcer la compétitivité économique des territoires ?**

Les pouvoirs publics en charge des questions de gouvernance portuaire considèrent généralement que la compétitivité économique de leur(s) port(s) dépend des volumes qui y transitent. Ce n'est pas un hasard si le récent rapport de l'Inspection générale des Finances et du Conseil général des Ponts et Chaussées (Bolliet et al., 2007) sur la modernisation des ports autonomes français traite dès les premières pages de la dégradation des parts de marchés de ces ports.

Les différents comportements de territorialisation des armements observés dans les ports européens tendent-ils à consolider l'arrière-pays contesté voire à capturer de nouveaux marchés ? Y a-t-il une corrélation entre la compétitivité que chaque catégorie de comportement de territorialisation procure à l'armement et au territoire ?

A de rares exceptions près, ce sont les chargeurs et transitaires qui choisissent le port de passage. A cet égard, le rôle déterminant du prix et de la fiabilité du transport terrestre a été souligné par Slack dès 1985<sup>198</sup>. Les prix et la fiabilité des services mis en œuvre par les armements sont-ils en mesure d'agir sur la compétition interportuaire ?

### **2.1.1. La territorialisation des armements : un levier de baisse des prix du transport ?**

Pour un certain nombre de chargeurs, transitaires, autorités portuaires et même compagnies maritimes, l'ancrage des armements sur terre tend à comprimer les prix du transport

---

<sup>197</sup> D'autres travaux pourraient aller plus loin et appréhender plus largement l'influence de ces comportements stratégiques sur les logiques d'implantation des firmes, les flux de conteneurs et donc les consommations d'énergie à l'échelle mondiale

<sup>198</sup> L'article de Slack (1985) s'inscrit dans le prolongement des travaux de Foster (1978) qui souligne l'importance du coût de l'acheminement terrestre et de Featherstone (1979) qui le premier révèle que les chargeurs sont encore plus sensibles à la qualité de service qu'au coût.

terrestre<sup>199</sup>. Il nous semble toutefois que les différents comportements de territorialisation ne sont pas sur un pied d'égalité. Aussi, convient-il de les différencier en fonction de leur propension à renforcer et à approfondir l'arrière-pays des ports.

***La territorialisation principale des pionniers : un outil de renforcement et surtout d'approfondissement de l'arrière-pays***

Les prix de vente des services mis en œuvre par les pionniers de la territorialisation pour alimenter l'arrière-pays de leur port d'ancrage principal sont considérés comme « très compétitifs »<sup>200</sup>. Cette compétitivité repose sur leur articulation avec un terminal dédié, sur le contrôle d'importants volumes permettant d'entrer dans le cercle vertueux de la massification et sur l'indépendance de l'armement par rapport à tout tractionnaire public ferroviaire ou fluvial. Pour autant, ces services demeurent la plupart du temps « dans le marché » car leurs concurrents sont eux-mêmes généralement armés pour être compétitifs. Installés depuis longtemps sur les marchés ferroviaires, de grands groupes comme Hupac, Kombiverkehr ou TFG Transfracht ont su construire un savoir-faire et une réputation sur des marchés fortement générateurs de fret leur permettant de tirer profit de l'effet massification pour comprimer leurs prix. De plus, ces opérateurs indépendants constituent des fournisseurs de services rail-route sur les liaisons que les armements pionniers ne contrôlent pas. Ces derniers n'ont donc pas nécessairement intérêt à mener une politique tarifaire déloyale sur les axes qu'ils maîtrisent.

La propension des armements pionniers de la territorialisation à réduire les prix de transport sur la longue distance et ainsi à approfondir l'arrière-pays de leur port d'ancrage principal est inégale. Contrairement à MSC qui limite son intervention terrestre aux marchés traditionnels du port d'Anvers, Maersk s'est immiscé via sa filiale ERS dans la desserte de certains marchés d'Europe de l'Est traditionnellement servis par le rail depuis les ports du Nord de l'Allemagne. Pour concurrencer l'opérateur Metrans qui dessert Prague depuis Bremerhaven et Hambourg, ERS dessert la capitale de la République Tchèque depuis Rotterdam. L'armement danois entend ainsi attirer les volumes transitant par Prague sur ses lignes maritimes escalant à Rotterdam, port que ne dessert pas en direct l'opérateur de transport rail-route Metrans. La politique tarifaire de Maersk en *carrier haulage* est clairement orientée dans cette logique. “A large Czech-based shipper, who asked to remain nameless,

---

<sup>199</sup> La question de la compétitivité en prix des services mis en œuvre par les armements ne constituant pas le cœur de notre problématique, elle n'a pas systématiquement été traitée au cours de nos entretiens. Toutefois, il n'est pas rare que cette question ait été appréhendée au fil de la conversation.

<sup>200</sup> Sources : entretiens avec différents types d'acteurs.

commented : from our main factory we pay METRANS about \$575/20ft to Hamburg and Bremerhaven (including THCs). The price for a 40ft is between \$120 and \$140 more. We do not use Metrans to Rotterdam because it does not have a direct service, but understand its rate for the port to be about \$290 higher. Maersk-Sealand quotes us about \$380/20ft and \$520/40ft to Rotterdam. However, we cannot use Maersk-Sealand just for inland transport. These prices form part of its seafreight quotation”<sup>201</sup>. La différence de prix est considérable et favorise l’extension du réseau ferroviaire d’ERS, donc du port de Rotterdam, jusqu’en République Tchèque. Une logique analogue doit permettre à Maersk de desservir Varsovie depuis Rotterdam via les trains d’ERS (voir Carte 1, chapitre 5).

***La territorialisation principale des suiveurs : un outil de renforcement voire d’approfondissement de l’arrière-pays***

Un suiveur comme la CMA CGM est confronté à une situation quelque peu différente dans l’arrière-pays partagé de son port d’ancrage principal. Il dessert un marché moins attractif que celui investi par les pionniers, donc potentiellement moins soumis à la concurrence des opérateurs de transport combiné indépendants. De plus, en tant que suiveur, l’armement essaie de se démarquer des services existants pour des raisons que nous avons déjà évoquées. Aussi, le suiveur est amené à investir des marchés sur lesquels peu ou pas de services de transport combiné existent. Le basculement de la route vers le transport combiné nécessitant un prix inférieur de 10 à 20% à celui de la route (Frémont et Franc, à paraître), l’intervention de l’armement participe à une réduction du prix de référence sur terre.

Sa volonté de renforcer son ancrage peut aussi l’amener à investir des marchés au-delà des limites de l’arrière-pays. C’est ce qui se produit quand la CMA CGM développe des navettes ferroviaires entre Le Havre et Mannheim ou entre Le Havre et Bâle. Pour y parvenir, il se pourrait bien que le suiveur adopte une politique tarifaire comparable à celle de Maersk entre Rotterdam et Prague.

***La territorialisation secondaire centrale des pionniers : un outil de renforcement mais pas d’approfondissement de l’arrière-pays***

Les pionniers de la territorialisation qui élargissent leur champ d’action en développant des comportements de *territorialisation secondaire centrale* s’attachent à cibler quelques marchés

---

<sup>201</sup> « Ocean carrier head inland », Containerisation International, August 2003, pp. 46-49

clés de l'arrière-pays « traditionnel » du port concerné. Leur intervention participe d'ailleurs à renforcer la compétitivité de l'arrière-pays comme le montre l'exemple de l'intervention de MSC ou Maersk sur la Seine (Frémont et al., 2009). Ces armements n'ont en revanche pas intérêt à menacer l'arrière-pays des ports voisins qui peuvent constituer les points d'ancrage principaux de leur réseau.

#### ***La territorialisation secondaire centrale des suiveurs : un outil peu efficace***

Les comportements de *territorialisation secondaire centrale* des suiveurs participent simplement à ajouter un service s'appuyant, la plupart du temps, sur des opérateurs existants. Le prix du transport terrestre n'est *a priori* pas plus compétitif que celui des services existants. Ce type d'ancrage ne participe donc pas à renforcer l'arrière-pays et encore moins à l'approfondir.

#### ***La territorialisation secondaire périphérique : un outil au service du développement portuaire***

Pour des ports comme Zeebrugge et Amsterdam, l'entrée des armements constitue une véritable aubaine. Au-delà du prix de transport, l'intervention de l'armement a le mérite de proposer un service terrestre massifié dans un arrière-pays vierge ou presque de toute desserte terrestre massifiée. En effet, un opérateur de transport combiné ou même un transporteur routier ne développera de services que si des armements desservent le port et des opérateurs de terminaux manutentionnent les conteneurs. Autrement dit, pour que la pompe s'amorce, il convient qu'un acteur en mesure de développer à la fois des activités maritime, portuaire et terrestre intervienne. Seuls les armements apparaissent en mesure de relever ce type de défi.

#### ***Bilan***

A de rares exceptions près, la compétitivité économique des ports se trouve renforcée en servant de support à la territorialisation des armements. Le comportement de *territorialisation principale* de Maersk qui s'avère durablement source d'avantage concurrentiel à la lumière de la grille d'analyse VRIN participe aussi à la compétitivité économique du port de Rotterdam en renforçant voire approfondissant son arrière-pays. Celui de MSC permet au port d'Anvers de renforcer l'attractivité dans son arrière-pays sans pour autant l'étendre. Les comportements de *territorialisation secondaire centrale* des suiveurs s'avèrent source de compétitivité ni pour la firme ni pour le territoire. Entre les deux, certains comportements dont l'avantage concurrentiel n'est pas nécessairement durable – *territorialisation principale* et

*territorialisation secondaire centrale* de MSC – ou difficilement source d’avantage concurrentiel – *territorialisation principale* des suiveurs, *territorialisation secondaire périphérique* – s’avèrent susceptibles de renforcer la compétitivité économique d’un port et son arrière-pays. Il semblerait donc que certains territoires aient intérêt à encourager l’ancrage des armements sur terre, même si ces derniers ne parviennent pas à en tirer un avantage concurrentiel. Cela nous amène à introduire la proposition suivante.

Proposition A : les comportements de territorialisation procurant un avantage concurrentiel durable à la firme sont également source de compétitivité pour le territoire au regard des prix des chaînes porte à porte déployées. En revanche, il n’est pas rare que certains comportements d’ancrage ne renforcent pas la compétitivité de la firme mais celle du territoire sur lequel ils prennent forme.

### **2.1.2. La territorialisation des armements : une garantie de la qualité de service ?**

Cherchant à définir la capacité des armements territorialisés à répondre aux exigences de qualité de service des chargeurs, nous avons mené une enquête<sup>202</sup> auprès d’experts du transport maritime, portuaire et terrestre sur la fiabilité des chaînes de transport conteneurisées porte à porte. Nous avons entre autres posé la question suivante : quelle est la forme organisationnelle la plus à même de répondre aux enjeux de fiabilité des chargeurs : (1) l’organisation de la chaîne porte à porte par un transitaire en *merchant haulage*, (2) l’organisation de la chaîne par un armement en *carrier haulage* mais sans intervention dans la mise en œuvre du transport terrestre (l’armement est donc dans une logique de localisation où il achète, au slot, une prestation mise en œuvre par d’autres acteurs), (3) l’organisation et la mise en œuvre de la chaîne porte à porte par l’armement. Seize experts ont répondu au questionnaire. Onze considèrent que la troisième formule organisationnelle offre la meilleure qualité de service, trois préfèrent la deuxième et deux la première.

Cette enquête qui laisse à penser que l’intervention des armements dans la mise en œuvre du transport terrestre est une bonne – sinon la meilleure – solution pour répondre aux enjeux de fiabilité des chaînes porte à porte n’appréhende pas la qualité de service des différents comportements de territorialisation. De notre point de vue, de nombreux paramètres sont

---

<sup>202</sup> Enquête réalisée en 2008 avec Pidor Chhiv, une étudiante du Master 2 3transport, Espace, Réseaux » de l’Université Lyon 2 et validée par le groupe de travail sur « transport reliability » de l’OCDE.

susceptibles d'agir sur la qualité de service offerte. Pourtant, la plupart des chargeurs rencontrés au cours d'entretiens ou de manière plus informelle lors de salons ou conférences soutiennent que les services mis en œuvre par les armements sont d'autant plus fiables que les formes de coordination retenues sont intégrées. Les chargeurs rencontrés soulignent ainsi la meilleure fiabilité des services rail-route dont la traction ferroviaire est assurée par une compagnie privée (Veolia, BoxXpress, ERS Railways, DLC). Quelle est la part d'idéologie et d'objectivité dans ces commentaires ? Nous ne sommes pas en mesure d'y répondre. Aussi, introduisons-nous la Proposition B qui pourrait être discutée dans de futurs travaux.

Proposition B : Les services terrestres les plus intégrés par les armements apparaissent les plus à même de garantir un service fiable.

### **2.1.3. Pour une analyse ciblée sur le chargeur**

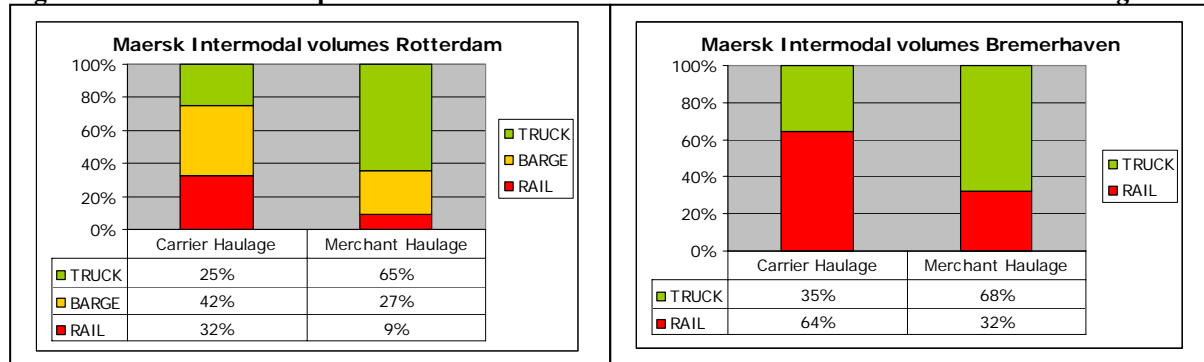
Ces propositions A et B pourraient être discutées en braquant le projecteur sur un ou plusieurs chargeur(s) achetant des services terrestres mis en œuvre par des armements et par des opérateurs indépendants. En recueillant auprès de ces chargeurs des données relatives aux prix et à la fiabilité des services terrestres des armements, le chercheur pourrait évaluer la propension des comportements de territorialisation à renforcer voire approfondir l'arrière-pays d'un ou plusieurs services déployés.

## **2.2. La territorialisation des armements : un outil de protection de l'environnement ?**

Face aux enjeux environnementaux sur lesquels nous ne reviendrons pas, les pouvoirs publics, de tous bords et à tous les échelons, s'accordent sur l'impérieuse nécessité de promouvoir le report modal de la route vers les modes ferroviaires et fluviaux pour limiter la congestion et la pollution à proximité des ports et dans leur arrière-pays. Aussi, souhaitons-nous entamer l'appréhension des répercussions environnementales de la territorialisation des armements en introduisant la Figure 57 comparant les parts modales des services terrestres de Maersk en fonction de la forme organisationnelle retenue : *carrier* ou *merchant haulage*.



**Figure 57: Différence de représentativité des modes combinés entre le *carrier* et le *merchant haulage***



Source : présentation Cees Van Altena, Maersk Line, The European Conference and Exhibition on Inland Terminals, Anvers, 13 novembre 2007; Données: Maersk Line, 2006 et 1<sup>er</sup> trimestre 2007.

Quelque peu surpris par l'ampleur des différences entre le *carrier* et le *merchant haulage*, nous avons cherché à en savoir plus. Le représentant de Maersk en charge du développement du transport intermodal depuis les ports de Rotterdam et Bremerhaven y voit deux explications.

La première est liée à la logique de fonctionnement des transitaires. Ces derniers sont pour la plupart historiquement impliqués dans l'activité de transport routier. Ils en connaissent tous les rouages et savent en particulier que ce mode, par la diversité des schémas de transport qu'il permet (Round Trip, One Way, triangulation, trains-doubles, voir chapitre 8) s'avère généralement plus lucratif que les modes massifiés pour lesquels le même schéma est successivement vendu au client et acheté à un opérateur de transport combiné. Ceci amène les transitaires à privilégier le mode routier. Du coup, les chargeurs qui souhaitent que leur marchandise soit transportée par la route choisissent bien souvent une organisation en *merchant haulage*, ce qui auto-alimente la part élevée du mode routier.

Deuxième explication : la part des modes massifiés en *carrier haulage* est élevée car Maersk intervient dans la mise en œuvre d'un grand nombre de liaisons ferroviaires via ERS et BoxXpress au départ de Rotterdam et Bremerhaven. Les chargeurs – en particulier les plus gros – sont d'autant plus enclins à confier l'organisation de leurs transports massifiés à l'armement danois que ce dernier les incite par le prix et la qualité du service.

Tous les comportements de territorialisation contribuent-ils identiquement aux gains énergétiques liés au report modal de la route sur le rail ou la voie d'eau ? Les volumes transportés sur les services massifiés offrent un bon indicateur devant être complété par la

capacité des convois utilisés et leur taux de remplissage. Comme le soulignent Frémont et Franc (2008), seule la massification des flux permet de réaliser de réelles économies d'énergie. Outre le taux de remplissage des modes massifiés, les répercussions de la territorialisation des armements sur l'organisation des pré- et post-acheminements routiers à la suite du trajet ferroviaire et/ou fluvial, sur l'organisation du transport « tout » route et sur le repositionnement des vides doivent être considérés pour estimer les répercussions environnementales de la territorialisation des armements.

Les comportements de *territorialisation principale* des pionniers nous apparaissent les plus vertueux. D'importantes quantités de conteneurs sont déplacées sur des services généralement bien remplis. Les comportements de *territorialisation secondaire centrale* des pionniers sont aussi plutôt bénéfiques. Même si les volumes sont moindres que dans le premier cas, le taux de remplissage des capacités apparaît plutôt bon. Il est plus difficile de trancher sur le bénéfice que tire le territoire des comportements de *territorialisation principale* des suiveurs étant donnée l'incertitude relative au taux de remplissage des services développés. Les comportements de *territorialisation secondaire centrale* des suiveurs apparaissent quant à eux sans répercussion particulière : les volumes transportés sont faibles et alimentent bien souvent les services d'opérateurs tiers. Enfin, les comportements de *territorialisation secondaire périphérique* ont pour avantage de désengorger les ports centraux, mais le remplissage des convois n'étant pas garanti, les gains à l'échelle portuaire peuvent s'avérer compensés par la moins bonne efficacité énergétique des acheminements sur le reste du territoire.

Au final, il semblerait qu'il y ait une certaine corrélation entre la valeur procurée par les comportements de territorialisation et la propension de ces comportements à participer à un développement des dessertes terrestres des ports soucieux de l'environnement. Ces différentes interprétations qui mériteraient d'être infirmées ou confirmées par d'autres recherches nous amènent à soumettre la proposition C.

Proposition C : le bénéfice environnemental des comportements de territorialisation semble variable et corrélé à la valeur procurée aux armements qui les mettent en œuvre.

Pour discuter cette proposition, le terminal de transport combiné constitue un bon endroit où se positionner pour étudier les trajets de conteneurs pleins, vides, sur les modes massifiés et routiers car les opérateurs de transport combiné, dépendants et indépendants des armements,

disposent généralement dans les terminaux intérieurs d'un service en charge de l'interface entre le mode massifié et les pré- et post-acheminements terrestres. Le chercheur pourrait d'ailleurs prolonger l'analyse en s'interrogeant si un renforcement de la connexité des réseaux – développement de schémas en V en  $\Delta$  voire en  $\boxtimes$  –, qui participe de la durabilité de l'avantage concurrentiel, limite ou non les distances effectuées par les conteneurs pleins et vides sur les modes terrestres, et contribue ainsi à réduire les émissions de polluants sur les territoires.

### 2.3. Bilan et promotion d'une grille d'analyse VRINS

Même si de nombreux travaux restent à mener, il semblerait comme le souligne le Tableau 49 qu'il existe une certaine corrélation entre la compétitivité que les armements tirent de leur comportement d'ancrage et celle des territoires qui les accueillent.

**Tableau 49: Compétitivité procurée par les comportements de territorialisation aux firmes et aux territoires**

	Compétitivité de la firme		Compétitivité (durable) du territoire		
	Avantage concurrentiel?	Durable (Inimitable, Non-substituable)?	Avantage économique		Avantage environnemental
			Lié au prix du transport	Lié à la qualité de service	
Territorialisation principale des pionniers	Oui	Oui pour Maersk Non pour MSC	Très certainement	Oui en général	Très certainement
Territorialisation principale des suiveurs	Difficilement		Certainement		Dépend du taux de remplissage
Territorialisation secondaire centrale des pionniers	Si pionnier local : oui Si suiveur local : difficilement	Non pour MSC	Certainement		Certainement
Territorialisation secondaire centrale des suiveurs	Probablement non		Pas forcément		Pas forcément
Territorialisation secondaire périphérique	Difficilement		Certainement		Dépend du taux de remplissage

Source : élaboration propre

Ces considérations qui, rappelons-le, méritent d'être confirmées ou infirmées par d'autres recherches laissent à penser que les pouvoirs publics ont intérêt à favoriser l'ancrage des armements sur terre, sauf lorsque celui-ci résulte d'un comportement de *territorialisation secondaire centrale* mis en œuvre par un suiveur. Par conséquent, les pouvoirs publics

peuvent trouver un intérêt à soutenir des initiatives d'ancrage qui n'offrent pas forcément un avantage concurrentiel aux firmes qui les mettent en œuvre.

Ces considérations nous amènent à proposer un complément à la grille d'analyse existante, Value, Rarity, Inimitability, Non-substituability (VRIN) proposée par les tenants de la Resource-Based View (RBV). Il nous semble pertinent, surtout pour étudier les comportements stratégiques engendrant un encastrément de la firme dans les structures territoriales, d'intégrer le S de « Substituability » pour former une nouvelle grille d'analyse VRINS.

## Synthèse chapitre 10

Ce chapitre visait à étudier les conditions rendant durable l'avantage concurrentiel émanant d'un comportement d'ancrage et ainsi, à discuter notre troisième proposition de recherche.

Les armements pas encore territorialisés au sein des ports de la rangée Nord Europe ne devraient pas être en mesure de remettre en question l'avantage de Maersk et MSC sur les marchés alimentés par leurs services terrestres les plus efficaces (voir chapitre 9). La fameuse dynamique concurrentielle apparaît à nouveau décisive. Elle devrait cette fois protéger les bastions des deux grands armements européens.

Cependant, ces pionniers de la territorialisation se livrent à présent entre eux, et avec la CMA CGM, une concurrence qui se renforce en même temps que s'étendent et se chevauchent leurs réseaux terrestres respectifs. Cette bataille engagée pour le contrôle de l'arrière-pays pourrait éroder l'avantage concurrentiel construit par MSC dans les arrière-pays anversois et havrais. Cette fois, le facteur clé n'est pas la dynamique concurrentielle mais la structure géographique des réseaux maritimes et terrestres des armements. En effet, pris en étau entre les dessertes ferroviaires et fluviales de Maersk et de la CMA CGM, les services terrestres alimentant les liaisons porte à porte déployées par MSC apparaissent assez facilement substituables, d'autant que Maersk et la CMA CGM disposent, comme MSC, d'un réseau maritime global.

A l'inverse, le réseau terrestre de Maersk qui s'est progressivement construit, densifié et interconnecté semble aujourd'hui inimitable et non-substituable. Le temps a participé à le rendre singulier et source d'efficacité, mais sa composition géographique repose avant tout sur la volonté du groupe danois d'intervenir massivement sur les maillons terrestres. De ce point de vue, la différence avec MSC est saisissante.

Enfin, la compétitivité des armements dépendant fortement du contexte territorial, il nous semble nécessaire de s'interroger sur les répercussions des comportements d'ancrage des armements sur la durabilité de l'aménagement du territoire. Aussi avons-nous livré quelques-unes de nos interprétations concernant les répercussions économiques et environnementales des différentes catégories de comportements de territorialisation ; interprétations dont l'objectif premier visait à établir quelques propositions de recherche pour de futurs travaux.

### CONCLUSION PARTIE 3

Cette partie visait à évaluer si les différents comportements de territorialisation décrits dans la deuxième partie de la thèse permettent aux compagnies maritimes de développer un avantage concurrentiel, si possible durable.

Face à un terrain nullement balisé, il fallait d'abord trouver une méthode d'analyse de la compétitivité procurée par ces comportements d'ancrage. Nous nous sommes alors appuyé sur un cadre conceptuel bien connu en économie industrielle et en sciences de gestion, l'approche Resource-Based View. En focalisant notre attention sur les services de transport terrestre déployés par les armements, nous avons construit une fonction d'estimation de la valeur capturée par les armements mettant en œuvre ces services. Pour illustrer le contenu de cette fonction, et disposer d'un point de fixation pour la suite, nous avons estimé quantitativement la valeur dégagée par le comportement stratégique de MSC sur l'axe Le Havre/Ile-de-France. Ce que nous avons estimé est en réalité un écart de valeur par rapport à une situation de référence où l'armement n'est pas territorialisé. Les résultats des entretiens qualitatifs sur les principaux paramètres susceptibles d'agir sur la rentabilité d'un comportement d'ancrage sur terre nous ont servi de guide pour confronter les attributs des différents comportements de territorialisation au contenu de la fonction de valeur. Les comportements d'ancrage ont alors été hiérarchisés en fonction de la valeur qu'ils dégagent ; valeur qui peut être positive ou négative. La connaissance des attributs des différents comportements de territorialisation et des logiques à l'origine de leur émergence a permis d'appréhender la rareté de chacun d'eux et ainsi, de dresser une typologie des comportements de territorialisation en fonction de leur propension à délivrer un avantage concurrentiel aux armements qui les mettent en œuvre. La durabilité (dans le temps) de l'avantage concurrentiel façonné sur terre a quant à elle été appréhendée qualitativement. Nous avons confronté les opinions des professionnels rencontrés aux caractéristiques des réseaux terrestres des armements pour évaluer l'inimitabilité et la non-substituabilité des ressources et compétences co-construites dans le cadre des comportements de territorialisation sources d'avantage concurrentiel.

L'approche dont nous venons de résumer les grandes lignes n'est pas sans défaut. Elle a en particulier la faiblesse de s'appuyer sur la valeur dégagée, à l'échelle micro, par MSC sur la liaison Le Havre/Ile-de-France, pour tirer des conclusions sur la valeur de comportements

d'ancrage développés depuis un unique port, mais associant à une échelle méso plusieurs liaisons terrestres et éventuellement plusieurs modes de transport. Outre ce délicat transfert d'échelle, il pourrait nous être reproché d'avoir considéré un comportement d'ancrage donné, celui de MSC sur l'axe Le Havre/Ile-de-France comme étalon alors que d'autres auraient pu apporter des enseignements complémentaires. Nous avons de plus mené notre étude comme si la fonction de valeur introduite ne dépendait pas du type de convoi terrestre utilisé. La capacité des convois massifiés n'est pas la même d'un mode de transport à l'autre et le coût de transport ramené au slot n'est pas non plus le même. D'ailleurs, même sur un mode donné, le coût unitaire du convoi massifié dépend entre autres de la capacité du convoi. A cet égard, les convois ferroviaires et surtout fluviaux disposent de capacités de transport très variables.

Malgré ces limites, la méthode proposée a le mérite d'introduire un cadre conceptuel adapté à l'activité des compagnies maritimes et de l'alimenter en données, certes nullement exhaustives, mais permettant de mettre en exergue les mécanismes agissant sur la compétitivité de chaque catégorie de comportements de territorialisation. Ainsi, bien que perfectible, cette approche livre un certain nombre d'enseignements.

Le premier de ces enseignements est que les volumes transportés sur les services mis en œuvre, le dynamisme des territoires (au sens des volumes générés) sur lesquels ces comportements prennent forme et le caractère unique des services déployés du point de vue des marchés terrestres desservis et des formes de coordination adoptées agissent, conformément à notre deuxième proposition de recherche, sur la compétitivité des services., Cette réalité prend cependant tout son sens dès lors que l'on s'intéresse à la dynamique temporelle des comportements d'ancrage. La supériorité en valeur – et même en rareté – des comportements de *territorialisation principale* des pionniers s'explique par le fait que ces derniers ont su, et surtout ont pu, préempter avant la concurrence les marchés les plus générateurs de fret. Cette réalité n'est pas le fruit du hasard. Elle émane directement de la puissance maritime de ces pionniers, des relations de proximité qu'ils ont nouées dans le temps long avec les acteurs portuaires à Anvers pour MSC, à Rotterdam et Bremerhaven pour Maersk, bref d'un ensemble d'éléments décryptés dans la deuxième partie de la thèse.

Le deuxième enseignement est que la logique de l'avantage du pionnier soulignée à l'échelle de la rangée Nord Europe prévaut aussi à l'échelle locale. En effet, les comportements de *territorialisation secondaire centrale* de MSC et Maersk ne procurent pas à ces deux firmes

un avantage identique dans l'arrière-pays havrais. L'armement italo-suisse qui, une fois n'est pas coutume, s'est avéré au Havre être l'attaquant, dispose d'un avantage concurrentiel sur la Seine. Maersk qui se trouve en revanche dans la position du suiveur local a pris le parti, pour se différencier, de desservir le terminal de Bonneuil-sur-Marne. C'est un pari risqué qui, pour l'instant, ne semble pas procurer à l'armement danois un réel avantage concurrentiel.

Cela nous amène au troisième enseignement de cette partie : les stratégies terrestres risquées sont rarement payantes. Les comportements de *territorialisation principale* des suiveurs peinent à s'imposer car ces derniers, contraints de respecter les sphères d'influence des pionniers, investissent sur les marchés laissés vacants. Les comportements de *territorialisation secondaire périphérique* sont aussi difficilement source d'avantage concurrentiel car leur rentabilité dépend trop fortement de la saturation des ports centraux.

Pour autant, et c'est un quatrième enseignement, les stratégies terrestres les plus conventionnelles – par exemple celles de *territorialisation secondaire centrale* des suiveurs – prenant forme sur des marchés a priori porteurs, ne semblent pas en mesure de procurer un avantage concurrentiel aux armements qui les mettent en œuvre. Cause et conséquence du positionnement hégémonique des pionniers de la territorialisation sur les principaux marchés, les comportements de *territorialisation secondaire centrale* des suiveurs perdent en efficacité du fait de leur non-adossement à un terminal dédié et des faibles volumes transportés.

Synthèse de ces quatre premiers enseignements : seuls les comportements de *territorialisation principale* des pionniers (Maersk à Rotterdam et Bremerhaven, MSC à Anvers) et de *territorialisation secondaire centrale* du pionnier local (MSC au Havre) semblent garantir un avantage concurrentiel à ces armements. Nous n'avons donc étudié l'inimitabilité et la non-substituabilité des ressources et compétences façonnées que dans le cadre de ces deux catégories de comportement de territorialisation.

Le cinquième enseignement de cette partie est que, conformément à notre troisième proposition de recherche, la structure géographique des réseaux terrestres déployés par Maersk et MSC agit sur la durabilité de leur avantage concurrentiel. Le réseau terrestre de Maersk, en ne cessant de se densifier et de s'interconnecter tout en alimentant les principaux services maritimes du groupe, devient non seulement de plus en plus inimitable et non-substituable, mais également de plus en plus en mesure de proposer une alternative aux

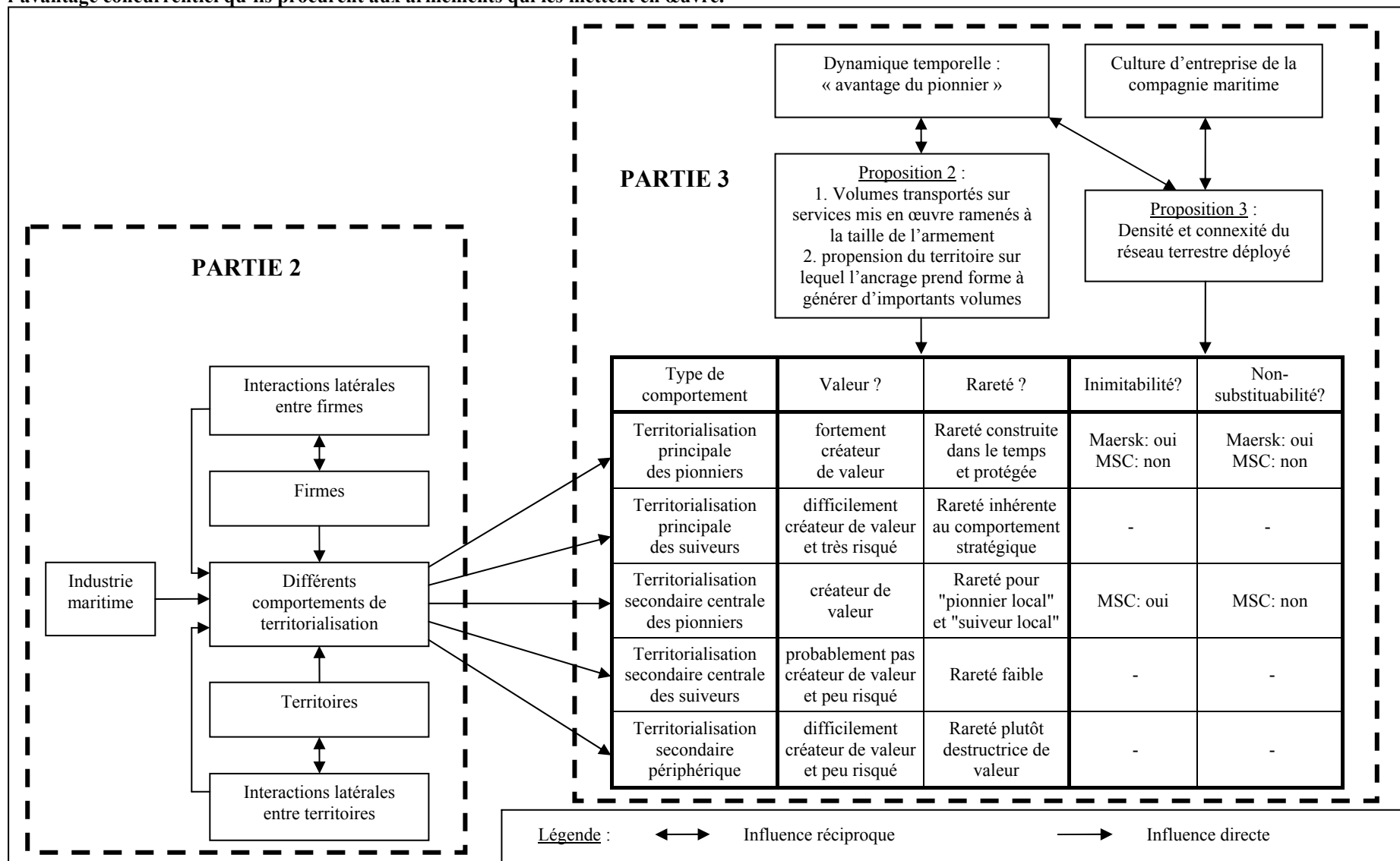


chaînes porte à porte de MSC passant par Anvers. Au Havre, c'est cette fois le réseau terrestre de la CMA CGM qui, en combinant des liaisons fluviales et ferroviaires reliées aux ports de la rangée Nord et de la Méditerranée, pourrait à terme éroder l'avantage concurrentiel de l'armement italo-suisse sur la Seine.

Toutefois, et c'est le sixième enseignement de cette partie, pour construire un réseau terrestre dense et interconnecté sans tomber dans le piège de la fuite en avant, deux conditions nous apparaissent essentielles : du temps et une culture d'entreprise tournée vers les maillons terrestres. L'ancrage de Maersk répond à ces deux logiques, celui de MSC qu'à la première.

Le septième et dernier enseignement de cette partie est que ce bilan n'aurait probablement pas pu être dressé si nous n'avions pas, dans la deuxième partie de la thèse, décrypté les conditions du développement des différents comportements de territorialisation. Etant donnée la difficulté de recueillir des données pour étudier la compétitivité de chaque comportement d'ancrage, nous avons été contraint de comparer ces comportements entre eux et les enseignements de la deuxième partie nous ont alors été très précieux. Par conséquent, même s'il semble que la grille d'analyse proposée par la RBV pourrait prendre en considération les répercussions des comportements de territorialisation sur la durabilité (au sens Sustainability) du développement territorial, la méthode développée et les résultats qui en découlent apportent un éclairage sur la compétitivité, à l'échelle locale, que se procurent des armements globaux. La Figure 58 synthétise la démarche suivie et les résultats établis.

Figure 58: Les résultats de la Partie 2 au service de l'élaboration dans la Partie 3 d'une typologie des différents comportements de territorialisation en fonction de l'avantage concurrentiel qu'ils procurent aux armements qui les mettent en œuvre.





## CONCLUSION GÉNÉRALE

La conteneurisation a révolutionné le transport maritime. Au-delà de la simple évolution technologique, c'est l'organisation tout entière des chaînes de transport qui s'est avérée renouvelée. Conséquence logique de la possibilité de transporter le conteneur sur différents modes de transport, la segmentation des maillons maritime, portuaire et terrestre a progressivement laissé place à leur enchevêtrement. Cette mutation n'a bien entendu pas échappé aux armements qui n'ont pas tardé à s'immiscer dans les ports et sur terre, d'abord en Asie de l'Est et en Amérique du Nord, puis en Europe.

A la suite des travaux précurseurs d'Hayuth (1982), de nombreuses recherches ont expliqué les raisons de l'engouement des armements pour les maillons terrestres : la demande des chargeurs de plus en plus tournée vers des services porte à porte, la croissance des volumes et de la taille des navires, la nécessité pour les armements de maîtriser les coûts de la logistique des conteneurs et des navires.

Ces facteurs ne sont en rien caducs. Toutefois, leur caractère généraliste, éminemment lié à l'approche sectorielle – centrée sur le décryptage des évolutions de l'industrie maritime – adoptée par les travaux qui les ont mis en évidence, masque les spécificités de chaque comportement d'ancrage territorial et plus encore la compétitivité procurée. En pratique, l'intervention des armements sur terre se traduit par la mise en œuvre de comportements d'ancrage jamais identiques d'un armement à l'autre et d'un port à l'autre. Cette singularité naît de la rencontre de deux histoires, celle de l'armement et celle du territoire ; rencontre qui agit directement sur la possibilité ou non pour l'armement de dégager un avantage concurrentiel sur terre.

### *Un cadre théorique nouveau pour traiter de la compétitivité des armements sur terre*

L'approche sectorielle qui guide la majorité des travaux existants ne permettant pas de comprendre les raisons pour lesquelles l'intervention des compagnies maritimes sur terre prend des formes aussi variées, et encore moins la compétitivité que ces firmes en dégagent, nous avons élaboré un cadre d'interprétation théorique nouveau.

Ce cadre est original car il retient l'armement comme unité d'analyse et s'inscrit dans le prolongement des récents travaux en sciences de gestion s'appuyant sur les apports de l'économie de proximité. Plutôt que de confronter directement les formes de coordination mobilisées par les armements à une grille d'analyse éprouvée en sciences de gestion, nous avons décomposé l'analyse en deux temps. Ce rythme se retrouve dans le cadre théorique. Celui-ci propose, dans un premier temps, de déceler les conditions à l'origine du développement des comportements différenciés des armements sur terre en s'appuyant sur les travaux du groupe « dynamiques de proximité ». Nous avons alors considéré que les compagnies maritimes allouant par les lois du marché des ressources et compétences existantes sur les maillons terrestres s'inscrivent dans un processus de *localisation*. En revanche, les compagnies maritimes qui insèrent leur trajectoire dans celles des ports et arrière-pays en construisant des ressources et compétences spécifiques par le biais de formes de coordination hybride ou hiérarchique s'inscrivent dans un processus de *territorialisation*. Ce n'est que dans un second temps que le cadre théorique propose d'appréhender la compétitivité de chacun des comportements de territorialisation à travers le prisme de la grille d'analyse Valeur, Rareté, Inimitabilité, Non Substituabilité (VRIN) des tenants de l'approche Resource-Based View (RBV).

Ce cadre théorique a été confronté dans les deuxième et troisième parties de la thèse à l'intervention des armements dans la mise en œuvre de terminaux portuaires, de services de transport terrestre et de terminaux intérieurs. La mise à l'écart des prestations logistiques sur la marchandise avant l'emportage ou après le dépotage du conteneur n'est en rien guidée par la volonté de remettre en question l'importance des segments « non conteneurisés » au sein de la *supply chain* des chargeurs ; elle vise simplement à focaliser notre attention sur ce qui constitue l'essentiel du métier de l'armement : transporter des conteneurs.

Le terrain d'investigation devait aussi être précisé. Les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe entre Le Havre et Hambourg ont été retenus. Les aires fortement génératrices de fret au sein du continent européen alimentent une concurrence vive entre les armements d'une part et entre les ports d'autre part. Chaque port et son arrière-pays renferme des spécificités propres d'ordre historique, institutionnel, organisationnel ou géoéconomique. De fait, aussi rapprochés et enchevêtrés soient-ils, les ports et arrière-pays du Havre, de Zeebrugge, d'Anvers, de Rotterdam, d'Amsterdam, de Bremerhaven et de Hambourg se révèlent être des territoires différemment propices à l'ancrage des armements.

La singularité de l'étude repose également sur le fait que la mise en application du cadre théorique est adaptée à l'activité de transport. D'une manière générale, les travaux des économistes régionaux et de la proximité appréhendent les comportements de territorialisation des firmes sur la base des formes de coordination établies pour construire des ressources et compétences spécifiques. Or, si le client d'une firme productive souhaite que celle-ci fabrique ou transforme un produit donné, le client d'un armement est en attente d'un service de transport reliant deux points géographiquement distincts. La composition spatiale du comportement d'ancrage, du port au terminal intérieur en passant par l'axe de transport massifié, devient alors un outil de différenciation. En outre, certaines liaisons terrestres sont plus rentables que d'autres. Aussi nous est-il apparu nécessaire de prendre en compte la composition spatiale des réseaux portuaires et terrestres développés par les armements. Contrairement à une firme productive qui fabrique un bien, une compagnie maritime produit un *process*. Celui-ci se traduit concrètement par la manutention et le déplacement d'une certaine quantité de conteneurs au sein des nœuds et le long des axes de transport. Il y a par conséquent un lien étroit entre l'implication de l'armement sur terre et les volumes effectivement manutentionnés ou transportés sur les services mis en œuvre. Ceci nous a amené à hiérarchiser les comportements d'ancrage en fonction des volumes traités à capacité constante de la flotte des navires de l'armement. Ceci a permis de distinguer les comportements de *territorialisation principale* des comportements de *territorialisation secondaire*. Nous avons ensuite dissocié les comportements prenant forme dans des ports centraux (Le Havre, Anvers, Rotterdam, Bremerhaven et Hambourg) et ceux mis en œuvre dans des ports secondaires (Zeebrugge et Amsterdam). Ainsi ont été distingués les comportements de *territorialisation principale* (qui prennent toujours forme dans un port central), de *territorialisation secondaire centrale* et de *territorialisation secondaire périphérique*.

La reconstruction du contenu de la valeur capturée par un armement intervenant dans la mise en œuvre d'un service de transport terrestre est guidée par la même volonté de « coller » à la logique de l'activité de transport étudiée. Les données concernant les activités des compagnies maritimes n'étant pas aisées à recueillir, il était impossible d'évaluer, pour chaque comportement de territorialisation, l'écart de valeur créée par rapport à celle émanant d'un comportement de localisation générique. Nous avons alors choisi de nous servir du comportement de territorialisation de MSC sur l'axe Le Havre/Ile-de-France comme étalon

pour appréhender la valeur, puis l'avantage concurrentiel, procurés par les autres comportements de territorialisation.

Cette recherche se heurte à un certain nombre de limites. La première repose sur le fait que seule la « compétitivité enracinée », c'est-à-dire procurée par un comportement de territorialisation, est étudiée. Nous n'avons en effet pas étudié la compétitivité dégagée sur terre par les armements limitant leur rapport aux maillons portuaire et terrestre à une logique de localisation. Notre démarche nous a en réalité amené à appréhender la valeur procurée par les comportements de territorialisation comme un surcroît ou un déficit de bénéfices à capacité maritime constante par rapport à une logique de localisation. Il n'était pas aisé d'évaluer la valeur procurée par chaque comportement de territorialisation. En retenant comme étalon la valeur procurée par le comportement d'ancrage de MSC sur l'axe fluvial Le Havre/Ile-de-France, nous avons nécessairement introduit un biais dans l'analyse. Aussi, d'autres recherches pourraient, en s'appuyant sur un autre étalon, apporter un regard complémentaire permettant de confirmer ou d'infirmer les résultats obtenus. Nous avons de plus travaillé sur des comportements limités aux ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe. Il pourrait nous être reproché de tenir pour représentatives les logiques observées. Enfin, cette recherche rencontre les limites de ses avantages. En voulant adapter le cadre théorique à l'activité de transport, nous avons introduit des imprécisions dans certains des concepts théoriques utilisés : la notion de territorialisation a été élargie aux logiques d'intégration (développement de filiales), la capacité de la flotte des navires des armements a servi à traduire les actifs mobilisés dans la fonction de valeur.

### ***Des apports empiriques et théoriques***

Malgré ces limites, la recherche montre bien que les armements entretiennent des rapports très différenciés avec les maillons portuaire et terrestre. Maersk, MSC et la CMA CGM développent des comportements de *territorialisation principale* à Rotterdam et Bremerhaven pour le premier, à Anvers pour le deuxième et au Havre pour le troisième ; ports qui constituent les principales têtes de pont de leurs réseaux mer-port-terre. Ces trois armements auxquels s'ajoute le japonais NYK étendent leur ancrage en mettant en œuvre des comportements de *territorialisation secondaire centrale* et *secondaire périphérique*. A cet égard, MSC reste focalisé sur des ports centraux (Le Havre et Bremerhaven). Maersk, la CMA CGM et NYK interviennent à la fois dans et depuis les ports centraux et périphériques. Maersk s'est ancré dans les ports et arrière-pays havrais, zeebruggeois et même dans l'arrière-

pays hambourgeois. La CMA CGM a établi des liaisons terrestres depuis les ports d'Anvers et de Rotterdam sans disposer pour autant de terminaux dédiés. L'armement français intervient également dans le port et l'arrière-pays zeebruggeois. Enfin, NYK dispose d'un terminal dédié à Amsterdam et met en œuvre des liaisons ferroviaires depuis ce dernier port et depuis Rotterdam.

Cette recherche livre également un certain nombre d'enseignements empiriques sur les conditions de l'émergence, depuis 1994, des comportements de territorialisation différenciés de Maersk, MSC, CMA CGM et NYK dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe et sur la compétitivité que ces firmes dégagent de ces comportements d'ancrage. Dans le même temps, l'étude offre quelques apports théoriques sur la question de la compétitivité des firmes mettant en œuvre des comportements d'ancrage.

Premier enseignement de notre recherche : les raisons pour lesquelles les comportements de territorialisation prennent des formes différenciées ne sont pas seulement à trouver au carrefour d'une triple insertion composée de l'industrie maritime, de l'armement et du territoire comme le prédisent les travaux de Zimmermann (1998) sur la territorialisation des firmes. Si certains armements développent des comportements de *territorialisation principale*, et d'autres des comportements de *territorialisation secondaire centrale* et/ou de *territorialisation secondaire périphérique*, c'est aussi car la dynamique concurrentielle entre les armements d'une part et entre les ports d'autre part préside à la focalisation de certains armements sur certains ports, sur certains axes, à la concentration de leur volumes ou à l'inverse à leur dispersion. Bref, des logiques d'évitement et d'affrontement se matérialisent et sont d'autant plus prégnantes que les compagnies maritimes se trouvent en situation de concurrence multipoints. Voilà un premier résultat qui souligne l'utilité de prendre en compte, dans les travaux sur la territorialisation des firmes, la dynamique concurrentielle des territoires et des firmes, en particulier lorsque ces dernières se trouvent en situation de concurrence multipoints.

Le deuxième enseignement de ce travail est que la territorialisation des armements prend forme dans des situations variées de proximité entre l'armement et les acteurs du territoire d'ancrage. Concernant la *territorialisation principale*, les caractéristiques du *point d'ancrage principal* dépendent de l'étroitesse des relations nouées dans le temps entre les acteurs portuaires et la compagnie maritime ou ses partenaires. Sur terre, les différences de formes de



coordination adoptées, de composition spatiale des réseaux portuaire et terrestre, et d'intensité productive (volumes traités sur les services ramenés à la capacité de la flotte des navires de l'armement) renvoient aux caractéristiques intrinsèques des compagnies maritimes. A l'inverse, les armements déploient des comportements de *territorialisation secondaire centrale* en s'appuyant sur un terminal dédié généralement construit sans relations antérieures particulières entre l'armement, le port et un opérateur de terminal, alors que l'offre de services terrestres prolonge généralement, par le partenariat, des relations auparavant marchandes avec les opérateurs de transport combiné. Enfin, les comportements de *territorialisation secondaire périphérique* sont construits *ex-nihilo*, sans relations préalables de proximité avec les acteurs locaux.

En revanche, et c'est le troisième enseignement de notre recherche, l'ancienneté de l'intervention des armements sur terre est un facteur essentiel de compétitivité. En enclenchant leur processus d'ancrage portuaire avant la concurrence, les pionniers associent leur trajectoire productive à celle d'un ou deux ports clés. Ils y constituent progressivement leur bastion. Cela facilite ensuite l'élaboration d'un réseau terrestre massifié alimentant, à partir de ces ports, les principaux marchés intérieurs. Outre les logiques de proximité et d'apprentissage qui, dans le temps, favorisent les pionniers (Maersk et MSC), le fait d'intervenir sur terre avant les autres permet à ces pionniers de capturer les marchés les plus lucratifs. Leur position de transporteurs globaux doublée de leur domination de la hiérarchie des armements leur donne la possibilité de mener des représailles aux quatre coins de la planète contre ceux qui chercheraient à menacer leurs « sanctuaires » rotterdamois et brémois pour Maersk, anversois pour MSC. Ainsi, en quelques années, Maersk et MSC développent un avantage concurrentiel grâce à leurs comportements de *territorialisation principale*. La dynamique temporelle de la *territorialisation secondaire centrale* de MSC dans le port havrais et sur la Seine facilite la construction par cet armement d'un avantage concurrentiel sur cet axe. A l'inverse, les comportements d'ancrage des suiveurs – la CMA CGM et NYK – apparaissent plus difficilement sources d'avantage concurrentiel même si la mise en œuvre de certaines liaisons terrestres octroie à ces armements, ici ou là, un surcroît de bénéfices. Ces suiveurs peinent à dégager un avantage concurrentiel sur terre car ils n'ont pas les moyens d'attaquer les pionniers dans les bastions que ces derniers ont eu le temps de constituer. A contrario, les pionniers n'hésitent pas, dans une logique d'extension de leur réseau terrestre, à s'immiscer sur les marchés que les suiveurs sont à peine en train d'investir. Tous les comportements de territorialisation étant loin d'être source d'avantage concurrentiel, notre

étude participe de fait à lever l'ambiguïté courante en économie entre les concepts de spécificité et de compétitivité.

Enfin, et c'est notre quatrième enseignement, être pionnier ne suffit pas pour rendre durable l'avantage concurrentiel façonné sur les services terrestres déployés. Si d'évidence le temps favorise l'élaboration progressive d'un réseau terrestre difficilement imitable et substituable, la culture d'entreprise de l'armement s'avère déterminante. La progression lente mais inexorable de Maersk dans le quadrillage des ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe lui permet de construire un réseau de dessertes porte à porte dense, interconnecté, et de fait très difficilement imitable et substituable. A l'inverse, la focalisation culturelle de MSC sur la mer se répercute aujourd'hui par un réseau terrestre spatialement minimaliste et peu intégré. Ce réseau terrestre, combiné à un réseau maritime global certes, mais assez proche de celui de Maersk ou de la CMA CGM, rend les chaînes porte à porte de MSC aisément substituables par l'expansion et l'interconnexion des réseaux terrestres de Maersk d'une part, de la CMA CGM d'autre part.

### ***Pérennité des résultats face à un scénario imprévu : la crise***

Notre étude a été menée dans un contexte où les armements « surfaient » sur une croissance du commerce international que rien ne semblait pouvoir enrayer. Les flux conteneurisés ne cessaient de croître, dopés entre autres par l'explosion des exportations depuis les pays ateliers d'Asie. Le gigantisme des navires, les problèmes de congestion dans les ports et leurs arrière-pays et l'intérêt des armements pour les maillons portuaire et terrestre qui en découle ne devaient cesser de s'intensifier.

Et voilà que, sans préavis, l'industrie maritime se trouve confrontée depuis le troisième trimestre 2008 à la plus violente tempête qu'elle ait connue depuis l'apparition de la conteneurisation. La crise qui secoue l'économie mondiale et l'industrie maritime avec elle est d'une ampleur sans précédent depuis les années 1930. Selon l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), les exportations mondiales du premier trimestre 2009 sont en chute de 22 % en glissement trimestriel et de 31 % en glissement annuel. L'OMC prévoit d'ailleurs que l'année 2009 sera marquée par un recul du commerce international de 10 % en volume<sup>203</sup>. Dans ces conditions, les prix du transport maritime, et *de facto* les recettes des armements,

---

<sup>203</sup> Source : « L'OMC prévoit un recul du commerce en 2009 », Les Echos, 22 Juillet 2009.

sont en chute libre : moins 20 % par TEU transporté entre l'Europe et l'Asie au premier trimestre 2009 par rapport au premier trimestre 2008, et jusqu'à moins 50 % entre l'Asie et l'Europe<sup>204</sup>. La diminution des recettes par TEU transporté couplée au recul des trafics engendre des pertes colossales qui n'épargnent aucun armement. Le chiffre d'affaires de Maersk est en retrait au premier trimestre 2009 de 27,8 % par rapport à la même période en 2008. Hapag Lloyd, NOL, Hanjin et surtout Cosco et China Shipping subissent des revers encore plus violents avec des chiffres d'affaires en recul respectivement de 35,6 % ; 35,9 % ; 37,5 % ; 55,6 % et 58,1 %<sup>205</sup>. Dans ces conditions, au temps des profits succède celui des pertes qui, selon un récent rapport du cabinet de consultants Drewry, pourraient s'élever en 2009 à 32 milliards d'US\$ pour l'ensemble des compagnies maritimes.

Un an après le début de la crise, les premiers signaux laissent entrevoir que les comportements de territorialisation des pionniers dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe résistent mieux au séisme que les comportements de territorialisation des suiveurs. Il semblerait, une fois n'est pas coutume, que les chênes courbent l'échine tandis que les roseaux tendent à être déracinés.

En effet, les deux armements les plus solidement ancrés, Maersk et MSC, n'ont pas annoncé de réduction de leur intervention dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe. La filiale ferroviaire de l'armement danois, ERS Railways, développe même depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2009 une nouvelle liaison entre Hambourg et Varsovie<sup>206</sup>. En revanche, les comportements de territorialisation plus fragiles de NYK, et dans une moindre mesure de la CMA CGM, semblent subir les contrecoups de la crise économique. NYK a échangé avec l'opérateur de terminal Hutchinson 50 % de ses parts dans le Ceres Paragon Terminal d'Amsterdam en décembre 2008 contre une prise de participation de 10 % dans l'ECT Delta Terminal de Rotterdam. Autrement dit, l'armement japonais remplace sa mainmise sur le port d'Amsterdam par une présence à Rotterdam qui ne lui permet pas pour autant de disposer d'un terminal dédié. Ce mouvement de capitaux traduit clairement une mise entre parenthèses, sinon un recul, de la logique d'ancrage de NYK à Amsterdam. Si la crise économique n'a pas, jusqu'à présent, engendré de modification dans les prises de participation de la CMA CGM dans les terminaux portuaires, l'activité ferroviaire est quant à

---

<sup>204</sup> Source : Containerisation International, June 2009, p. 7. Ces tarifs incluent les taux de fret, BAF, CAF, THC, et éventuellement le transport terrestre.

<sup>205</sup> Source : Containerisation International, June 2009, p. 8.

<sup>206</sup> Source : site web ERS Railways visité le 11/08/09

elle soumise aux attermolements de la crise. La faible fréquence de la majorité des services de Rail Link ne facilite pas l'absorption des baisses de trafic. Aussi, face au recul de l'activité depuis le quatrième trimestre 2008, la filiale ferroviaire de l'armement français s'est restructurée et a revu ses ambitions à la baisse. Rail Link Europe, l'opérateur de transport combiné, et Veolia Cargo Link, le tractionnaire ferroviaire, ont décidé en mars 2009 de reprendre leur indépendance. Même si l'armement français annonce que le partenariat avec Veolia n'est pas enterré, c'est tout de même un recul en termes d'engagement dans l'activité ferroviaire. Les services Le Havre/Mannheim et Le Havre/Clermont-Ferrand ont par ailleurs été interrompus. Sur les liaisons maintenues, le groupe préfère laisser passer l'orage et subir d'éventuelles pertes plutôt que de réduire la voilure dans des proportions mettant à mal des années de développement du réseau terrestre.

Ces premières interprétations des effets de la crise soulignent le caractère nullement obsolète de l'analyse menée. Même si la « photo » des services terrestres des armements prise fin 2008 a déjà déteint, les logiques décryptées en pleine croissance trouvent leurs effets décuplés en situation de crise. Nous avons souligné la difficulté des comportements de *territorialisation principale* et *secondaire centrale* des suiveurs ainsi que ceux de *territorialisation secondaire périphérique* à procurer un avantage concurrentiel aux armements qui les mettent en œuvre. Sous les éclairs qui foudroient l'industrie maritime en ces temps difficiles, les faiblesses de ces logiques d'ancrage apparaissent au grand jour.

Et demain ? Quels pourraient être les effets de la crise sur les armements et sur leur propension à intervenir sur terre ? Le caractère exceptionnel de la crise rend périlleuse toute prédiction. Néanmoins les professionnels du transport, les pouvoirs publics et les observateurs s'interrogent sur l'intérêt que les armements doivent ou peuvent encore porter aux maillons portuaires et terrestres. Quelques interprétations méritent donc d'être proposées.

D'évidence, les effets de la crise rendent soudain moins prioritaires la sécurisation des escales des navires et l'optimisation de la coordination entre les maillons maritime, portuaire et terrestre. Depuis l'émergence de la crise économique, les services maritimes sont beaucoup plus ponctuels. Au deuxième trimestre 2009, 69 % des navires alignés sur un service de ligne sont arrivés le jour prévu dans le port d'escale, soit une hausse de 9 % par rapport au précédent record enregistré au premier trimestre de la même année. Il y a à peine deux ans,

seulement 46% des navires respectaient les délais de rotation annoncés<sup>207</sup>. Ces tendances découlent directement des conséquences de la crise. La congestion des terminaux et de leurs voies d'accès maritime et terrestre n'est plus qu'un lointain souvenir. En glissement annuel, les volumes de conteneurs manutentionnés au premier semestre 2009 sont en recul de 15 % à Rotterdam, de 18,5 % à Anvers et de 1,7 % au Havre sachant que ce dernier port avait été durement touché au premier semestre 2008 par les mouvements sociaux relatifs à la réforme portuaire<sup>208</sup>. Le rallongement du *transit time* des services pour faire face à la surcapacité de la flotte de navires renforce également les marges de manœuvre des armements. Alors qu'il était difficile de rattraper le retard pris dans un port lorsque le plan d'escales était établi sur la base d'une vitesse de croisière des navires comprise entre 22 et 24 nœuds, la réduction de cette vitesse aux alentours de 20 à 22 nœuds libère des marges de manœuvre pour rattraper un éventuel retard.

Cependant, la situation à court et moyen termes nous force à croire que les maillons portuaires et terrestres demeurent essentiels et ne doivent pas, si possible, être abandonnés par les compagnies maritimes. A court terme, malgré les pertes sur terre (en cas de faible utilisation des capacités mobilisées), les armements peuvent préserver voire gagner, grâce à une offre de services plus complète que les concurrents, des parts de marché essentielles à l'heure où le gâteau à se partager fond comme neige au soleil. Pour les chargeurs, l'offre d'une prestation porte à porte ne devient pas soudain inintéressante car la congestion portuaire diminue. Mais le pari se joue surtout à moyen et long termes. Construire un réseau terrestre source d'avantage concurrentiel durable est un exercice de longue haleine. L'armement qui « détricote » aujourd'hui son réseau terrestre et toute l'histoire des relations de proximité géographique et organisée qui l'accompagne devra fournir un effort encore plus conséquent pour rebâtir demain un réseau similaire car, sur terre, le retard pris sur la concurrence est très difficile à rattraper. Par ailleurs, pour les armements dont les capacités financières sont les plus solides, la crise offre à n'en pas douter des opportunités à saisir. Certaines liaisons terrestres peuvent être abandonnées par d'autres opérateurs, dépendants ou indépendants des compagnies maritimes, certains contrats lucratifs peuvent être signés, etc. Par conséquent, à moins de supposer que le monde d'hier soit définitivement révolu et que l'économie mondiale soit entrée dans une mue irréversible conduisant les flux du commerce international à reculer

---

<sup>207</sup> Source : « les services de ligne sont à nouveau beaucoup plus ponctuels », De Lloyd en ligne, 5 août 2009, [http://www.delloyd.be/nieuws/id25203-Les\\_services\\_de\\_ligne\\_sont\\_nouveau\\_beaucoup\\_plus\\_ponctuels.html](http://www.delloyd.be/nieuws/id25203-Les_services_de_ligne_sont_nouveau_beaucoup_plus_ponctuels.html) ; article dans lequel Drewry est cité comme source sans plus d'information.

<sup>208</sup> Source : « Les grands ports européens frappés par la crise », Les Echos, 21 Juillet 2009.

inexorablement, il nous semble que les compagnies maritimes, en particulier celles qui dégageraient un avantage concurrentiel sur terre, doivent prolonger leurs efforts sur terre pour être, demain, encore plus incontournables qu'hier.

Pour autant, la crise peut-elle engendrer une redistribution des cartes en mer au point de bouleverser l'ordre établi entre les armements sur les maillons portuaires et terrestres de la rangée Nord Europe ? Probablement pas, et ceci pour deux raisons.

La première est que les armements asiatiques ne semblent pas susceptibles de bouleverser l'ordre établi dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe. Seules les firmes disposant ou allant disposer sous peu d'un terminal dédié peuvent prétendre adopter un comportement d'imitation ou de substitution des comportements d'ancrage sources d'avantage concurrentiel de Maersk ou de MSC. L'armement japonais NYK est plus en situation de repli que d'expansion à Amsterdam comme nous venons de le voir. Nous imaginons donc mal l'armement japonais remettre en question la supériorité sur terre des pionniers de la territorialisation. Les membres de l'alliance CKYH (Cosco, K Line, Yang Ming et Hanjin) ont récemment co-développé avec l'opérateur de manutention rotterdamois ECT le terminal Euromax à Rotterdam ; les armements K Line, Yang Ming et Hanjin ont constitué une joint-venture avec PSA-HNN pour opérer l'Antwerp International Terminal. Ces armements asiatiques sont aujourd'hui confrontés à de très lourdes pertes liées en particulier à la très forte dépendance de leur activité maritime à leur marché national. Tout laisse à penser qu'ils ne pourront éviter des fusions/acquisitions d'autant qu'ils appartiennent déjà à la même alliance. Une telle situation positionnerait le groupe acquéreur en position de force sur ces terminaux. Mais peut-on imaginer un regroupement des membres de l'alliance CKYH entre Chinois, Japonais et Sud-Coréens malgré les stigmates de l'histoire ? Rien n'est moins sûr ! Il y a donc peu de chances que ces armements asiatiques soient à l'origine d'un bouleversement de l'ordre établi dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe.

Deuxième raison pour laquelle l'ordre décrit sur terre ne devrait pas être sensiblement modifié : les trois grands armements européens ne devraient pas, individuellement, bouleverser la donne. Pour renforcer sa présence et sa compétitivité sur terre, la CMA CGM aurait besoin de disposer d'un terminal dédié dans un port majeur de la rangée. De ce point de vue, les marges de manœuvre sont faibles. Même si l'armement français qui dispose pour l'instant de 10 % des parts du terminal Antwerp Gateway venait, dans un scénario fictif, à

racheter les parts des armements Zim (20 %) et Cosco (20 %), la CMA CGM se retrouverait à Anvers en concurrence directe avec MSC et disposerait de deux terminaux (semi-)dédiés à 100 kilomètres d'écart (Zeebrugge et Anvers) sans avoir de prise de participation dans les ports allemands (Bremerhaven et Hambourg). Ce n'est pas forcément une situation idéale pour bouleverser l'ordre établi. De son côté, MSC ne semble pas avoir l'intention de renforcer son implication sur terre au regard des formes de coordination adoptées ou de la composition spatiale de son réseau terrestre. En ces temps de crise, MSC est plus que jamais fidèle à sa réputation. Pour l'armement italo-suisse, c'est en mer, comme toujours, que se font les bonnes affaires ! Contrairement aux autres armements dont la capacité de la flotte des navires est restée relativement stable entre août 2008 et août 2009, MSC a augmenté la capacité de sa flotte de 15 %<sup>209</sup>, résultat de l'affrètement à bas coût de porte-conteneurs de taille moyenne (2 500 à 6 000 TEU) et de la réception des livraisons de très gros navires (supérieurs à 10 000 TEU). Pour autant, à moins que les choix « décalés » du président Aponte, pour une fois, ne portent pas leurs fruits et obligent l'armement à naviguer pour longtemps en eaux troubles, il y a fort à parier que son ancrage dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe ne sera pas restreint. Enfin, la crise ne devrait pas non plus remettre profondément en question le réseau et l'avantage concurrentiel de Maersk dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe. D'une part, nous imaginons mal l'armement danois se dessaisir de ses engagements dans les ports et sur terre. Ce n'est d'ailleurs pas le chemin pris pour l'instant (voir plus haut). D'autre part, le rachat éventuel de compagnies maritimes ne modifierait pas en substance le réseau portuaire et terrestre de l'armement danois et encore moins l'avantage concurrentiel dont il dispose sur les marchés desservis. Autrement dit, quelles que soient les stratégies individuelles des trois grands armements européens, la situation décrite dans cette thèse sur les maillons portuaire et terrestre ne devrait pas être profondément changée.

### *Perspectives*

Cette thèse pourrait susciter des développements ultérieurs en élargissant l'analyse d'un point de vue géographique. La compétitivité dégagée par les armements intervenant dans les ports et arrière-pays répartis en Méditerranée, en Amérique du Nord ou en Asie de l'Est pourrait être étudiée. Les conditions favorisant la mise en œuvre d'un avantage concurrentiel par la territorialisation seraient-elles analogues à celle mises en exergue sur la rangée Nord Europe ?

---

<sup>209</sup> Source : AXS Alphaliner

L'élargissement pourrait aussi porter sur le champ d'activité investi par les armements. La chaîne conteneurisée s'inscrivant dans une chaîne logistique élargie dont il convient d'optimiser l'efficacité, des travaux empiriques pourraient traiter de l'avantage concurrentiel des armements intervenant dans la mise en œuvre de prestations logistiques.

En conservant la compagnie maritime comme objet d'analyse, les répercussions des comportements de territorialisation sur la hiérarchie des armements pourraient être étudiées. La terre semble donner de la solidité, de la rigidité et de la permanence aux positions établies. La mer à l'inverse a prouvé par le passé qu'elle rendait les positions établies bien moins rigides, bien plus fugaces. Dans une industrie maritime traditionnellement tournée vers la mer, où les armements gagnaient leur part de marché par la construction de stratégies et de réseaux maritimes innovants, les pionniers de la conteneurisation ont, tour à tour, disparu ou été absorbés suite à la montée en puissance au cours des années 1980 des armements venus des nouveaux pays industrialisés asiatiques. Ces firmes ont elles-mêmes été dépassées au tournant des années 2000 par les armements innovateurs et indépendants : Maersk (déjà très présent dans les années 1980), MSC et la CMA CGM. Depuis, le début des années 2000, la hiérarchie des armements semble figée alors même que les principales compagnies maritimes – pas seulement Maersk, MSC, la CMA CGM et NYK – s'impliquent de plus en plus dans la mise en œuvre des maillons portuaire et terrestre sur les continents européen, américain et asiatique. Cette multiplication des comportements d'ancrage ne participerait-elle pas à consolider les réseaux maritimes établis, à freiner le modelage de ces derniers et ainsi à stabiliser l'ordre établi entre les armements ?

Mais les armements ne sont pas les seuls acteurs des chaînes conteneurisées à élargir leurs compétences sur terre. Les opérateurs de terminal portuaire s'attachent aussi depuis quelques années, en particulier en Europe, à intervenir dans la mise en œuvre de services de transport terrestre et de terminaux intérieurs. La démarche employée dans cette thèse ne pourrait-elle pas être utilisée pour étudier d'une part les conditions de l'intervention des opérateurs de terminal dans la mise en œuvre de services terrestres différenciés, et d'autre part la compétitivité que ces comportements d'ancrage leur procurent ?

Enfin, l'analyse proposée offre, nous semble-t-il, des apports théoriques aux champs de l'économie régionale de proximité et aux sciences de gestion allant au-delà de l'étude de la compétitivité d'entreprises impliquées dans la chaîne de transport conteneurisée. D'une



manière générale, des travaux pourraient s'appuyer sur le triptyque industrie-firme-territoire, complété de la dynamique concurrentielle entre les firmes d'une part et entre les territoires d'autre part, pour étudier les conditions favorisant l'enracinement des groupes multi-établissements et l'éventuelle compétitivité que ces firmes en retirent.

Mais l'analyse de la compétitivité des firmes ne peut pas s'arrêter là ! Dans un monde où la seule performance économique ne suffit plus à guider les politiques d'aménagement du territoire, la question de la durabilité de la compétitivité des firmes prenant appui sur les territoires mérite d'être (re)pensée. C'est un vaste chantier qui intéresse tout un pan des sciences économiques et de gestion, et qui trouve dans l'activité de transport de nombreuses applications. Alors pourquoi ne pas commencer par étudier, pour compléter ce travail de thèse, les répercussions des comportements d'ancrage des armements sur la durabilité de l'aménagement des territoires ?

## BIBLIOGRAPHIE

ACCIARO, M., HARALAMBIDES, H.E. (2007), Product bundling in global ocean transportation, Proceedings of the IAME 2007 Conference, Athens, 22p.

ACT. (1987), *Les terminaux intérieurs dans la circulation des conteneurs maritimes : le cas de l'axe rhénan*, Ministère des Transports, 118 p.

ADAMS W., YELLEN, J. (1976), Commodity Bundling and the Burden of Monopoly, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 90, pp. 475-498.

ALIX, Y. (2006), De l'atomisation à l'oligopolisation: stratégies de concentration dans les industries maritime et portuaire conteneurisées, *Cahier de Recherche*, Working paper No. 43, 31 p.

AMIT, R., SHOEMAKER, P.J.H. (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14(1), pp.33-46.

ANON. (1961), Delays to road vehicles at the docks: an appraisal of the problem at the port of London, *Lloyds List*, 1st September.

ARCHAMBAULT, M. (1989), Intermodalism and liner shipping intermodal approaches, *Transportation Practitioners Journal*, 56, pp. 151-163

ARREGLE, J-L. (1996), Analyse Resource-Based et Identification des Actifs Stratégiques, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 25-36.

AYDALOT, P. (1985), *Economie régionale et urbaine*, Economica.

BAIN, J.S. (1968), *Industrial Organisation*, New York, John Wiley & Sons Ed.

BAIRD, A.J. (2006), Optimising the container transshipment hub location in northern Europe, *Journal of Transport Geography*, Vol. 14, No. 3, pp. 195-214.

BARNEY, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99-120.

BARNEY, J.B. (2001), Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No.1, pp.41-55.

BARNEY, J.B., WRIGHT, M., KETCHEN Jr, D.J. (2001), The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp.625-641.

BAUCHET, P. (1982), *L'économie du transport international de marchandises, air et mer*, Paris, Economica, 587p.

BAUCHET, P. (1992), *Le transport maritime*, Paris, Economica, 145p.

BAUDOIN, T., COLLIN, M. (1986), *La notion de communauté portuaire : le cas d'Anvers*. Laboratoire d'histoire maritime, Université Paris Sorbonne, 108 p.

BAUDOIN, T., COLLIN, M., LEMARCHAND, A. (1994), *L'évolution du statut des ports en Europe*, Rapport de recherche pour la Datar, Laboratoire d'histoire maritime, Université Paris Sorbonne, 103 p.

BAUDRY, B. (2005), *L'économie des relations interentreprises*, Paris, Editions la Découverte.

BAUMARD, P. (2000), *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, Paris.

BAUMOL, W.J., PANZAR, J.C., WILLIG, R.D. (1982), *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace Jovanovich Inc, New York.

BELLET, M., COLLETIS, G., LUNG, Y. (1993), *Économie de proximités*, Numéro spécial, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, No. 3.

BELLET, M., KIRAT, T., LARGERON, C. (1998), *Approches multiformes de la proximité*, Hermès, Paris.

BENACCHIO, M., FERRARI, C. (2000), Market structure in container terminal operators and port services, proceeding for IAME Conference, 13-15 September, Naples.

BENKO, G. (2007), Economie urbaine et régionale au tournant du siècle, *Métropoles*, No. 1, pp. 141-181.

BENSEBAA, F. (2000), Actions stratégiques et réactions des entreprises, *M@n@gement*, Vol. 3, No. 2, pp. 57-79.

BENSEBAA, F. (2001), La dynamique concurrentielle: défis analytiques et méthodologiques, Xème Conférence de l'Association Internationale de management Stratégique, 13 au 15 juin 2001, Université Laval, Québec.

BERGANO, C. (2002), Les coûts de passage portuaire des navires porte-conteneurs utilisés sur les lignes régulières entre l'Europe et l'Extrême-Orient, Note du SES, Ministère des Transports, Juillet-Août.

BILLET LEGROS, P. (2008), *Maintenance sur wagons porte-conteneurs : mise en œuvre et impact sur la production du ferroviaire en transport combiné. Rail Link Europe*, Thèse professionnelle, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Mastère fret et intermodalité, 58 p.

BLOMME, J (éd). (2002), *Momentum Antwerp's port between 1880 and the present day*, Edition Pandora, Anvers, 230p.

BOLLIET, A., LAFFITTE, M., GRESSIER, C., GENEVOIS, R. (2007), *Rapport sur la modernisation des ports autonomes*, Inspection générale des Finances, Conseil général des Ponts et Chaussées, Juillet 2007, 136 p.

- BOUBA-OLGA, O. (2006), Les relations entreprises-territoires : un construit institutionnel et social, *Economies et Sociétés*, HS 41, 3/4 2006, pp. 477-496.
- BOWDEN, N., DE JONG, M. (2003), European seaport privatization: Describing applicable institutional network models, Delft, 24p.
- BRAUDEL, F. (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme (XV<sup>ème</sup>-XVIII<sup>ème</sup> siècles)*, Paris, Armand Colin, 3 volumes.
- BROOKS, M.R. (2000), *Sea Change in Liner Shipping: regulation and managerial decision-making in a global industry*, Ed. Pergamon, 287 p.
- BROOKS, M.R., CULLINANE, K. (2007), Introduction, in Brooks, M.R., Cullinane, K. (edition), *Devolution, Port Governance and Port Performance*, Research in Transportation Economics, Vol. 17, Elsevier, pp. 405-435.
- BRUNET, R. (1980), La composition des modèles dans l'analyse spatiale, *L'Espace Géographique*, No. 4, Tome 9, pp. 253-265.
- BURMEISTER, A., COLLETIS-WAHL, K. (1997), *Les interactions production-Transport-Espace: Quelle(s) Logique(s) de Proximité(s)?*, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, No. 3, pp. 363-386.
- CARBAJO, J., DE MEZA, D., SEIDMANN, D. (1990), A strategic motivation for commodity bundling, *Journal of Industrial Economics*, Vol. 38, No. 3, pp. 283-297
- CARBONE, V. (2004), *Le rôle des prestataires logistiques en Europe – Intégration des chaînes et alliances stratégiques*, Thèse de Doctorat, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris.
- CARBONE, V., GOUVERNAL, E. (2005), *Supply chain and Supply chain Management: appropriate concepts for maritime studies*, Maritime Conference, Hong Kong, dec 2005.
- CARIOU, P. (2000), *Les alliances stratégiques dans le transport maritime de lignes régulières : Efficacité ou pouvoir de marché ?* Thèse de Doctorat, Université de Nantes, Faculté des sciences économiques et de gestion, 325p.
- CARIS, A., JANSSENS, G-K., MACHARIS, C. (2006), Modelling and optimising the inland waterway network in Belgium, Nectar Cluster Meeting on Freight, 18 p.
- CARPENTER, G., NAKAMOTO, K. (1989), Consumer preference formation and pioneering advantage, *Journal of Marketing Research*, 26, 3, pp. 285-298.
- CATEURA, O. (2007), *Dynamiques des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation : le cas de l'industrie électrique française*, Thèse de Doctorat, Université Montpellier 1, 421 p.
- CERLIC. (1972), *Transport routier et développement de la conteneurisation*, Sèvres, 87 p.
- CERLIC. (1974), *La Conteneurisation Maritime : les Mécanismes*, Sèvres, 63p.

- CERLIC. (1974b), *La Conteneurisation Maritime : les Conséquences*, Sèvres, 30p.
- CERLIC. (1978), *Les transitaires face au développement de la conteneurisation*, Sèvres, 66 p.
- CHABALIER, D. (2006), The Europeanization of the railway sector, Third Pan-European Conference on EU Politics, Istanbul, 21-23 Sept.
- CHARLIER, J. (sous la dir.) (1986), (Textes rassemblés et édités par) *Ports et mers. Mélanges maritimes offerts à André Vigarié*, Caen, Paradigme, 481p.
- CHARLIER, J. (1994), Zeebrugge, l'étoile montante du Northern Range, *Transports*, No. 363, janvier-février, pp. 11-20.
- CHARLIER, J., RIDOLFI, G. (1994), Intermodal transportation in Europe: of modes, corridors and nodes, *Maritime Policy and Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 237-250.
- CHEN, M.J. (1996), Competitors analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 100-134.
- CHEN, M.J., MAC MILLAN, I.C. (1992), Non response and delayed response to competitive moves: the role of competitor dependence and action irreversibility, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 539-570.
- CHEN, T. (1998), Land utilization in the container terminal: a global perspective, *Maritime Policy and Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 289-303.
- CHEN, T. (1999), Yard operations in the container terminal- a study in the 'unproductive moves, *Maritime Policy and Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 27-38.
- CHEN, T., LIN, K., JUANG, YC. (2000), Empirical studies on yard operations Part2: Quantifying unproductive moves undertaken in quay transfer operations, *Maritime Policy and Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 191-207.
- CHI, T.L. (1994), Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems and choice of exchange structures, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 271-290.
- CHOPRA, S., MEINDL, P. (2007), *Supply Chain Management (3<sup>ème</sup> édition)*. Prentice Hall.
- CHRISTOPHER, M.G. (1992), *logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, London.
- CNT (Conseil National des Transports). (2005), Rapport sur le transport combiné, Paris.
- COASE, R.H. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, N.S., Vol. 4, pp. 386-405.
- COFF, R. (1999), When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power, *Organization Science*, 10, pp. 119-133.

COLLETIS, G., PECQUEUR, B. (1993), Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ? *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, No. 3, pp. 489-508.

COLLETIS, G., PECQUEUR, B. (1995), Politiques technologiques et création de ressources spécifiques, in Rallet A., Torre A. (coord.), *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris.

COLLETIS, G., PECQUEUR, B. (2004), Révélation de ressources spécifiques et coordination située, 4th Proximity Congress *Proximity, Networks and Co-ordination*, Marseille.

COLLETIS, G., RYCHEN, F. (2004), Entreprises et territoires : proximités et développement local, in Pecqueur B., Zimmerman J. B. (coord.) : *Economie de proximités*, Paris, Lavoisier

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. (1999), Case No IV/M.1951 – Maersk/Sea-Land, 06/10/1999, 12 p.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. (2001), Case No COMP/JV.55 – Hutchinson/RCPM/ECT, 03/07/2001, 52 p.

CONNER, K.R.; PRAHALAD, C.K. (1996), A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism, *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, pp. 477-501.

CONTAINERISATION INTERNATIONAL, (2007a), Intermodal revolution, *CI 40th Anniversary*, pp. 41-45.

COURLET, C., PECQUEUR, B. (1991), Systèmes locaux d'entreprises et externalités : un essai de typologie, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, Vol. 3, No. 4, pp. 391-406.

CROZET, Y. (2004), *Les réformes ferroviaires européennes : à la recherche des « bonnes pratiques »*, Paris, Institut de l'entreprise, 93 p.

CULLINANE K., KHANNA M. (1999), Economies of scale in large container ships, *Journal of Transport Economics and Policy*, 33, pp. 185-208.

CULLINANE K., KHANNA M. (2000), Economies of scale in large containerships: optimal size and geographical implications, *Journal of Transport geography*, 8, pp. 181-195.

D'AVENI, R. (1995), *Hypercompétition*, Vuibert, Paris.

DEBRIE, J. (2004), Acteurs et pratiques spatiales des dessertes terrestres portuaires : axes ou réseaux européens ?, *Flux*, No. 55, pp. 6-16.

DEBRIE, J. (2005), Du réseau au tapis roulant : éléments de réflexion sur l'évolution axiale du fret ferroviaire en Europe, *Annales de géographie*, No. 624, pp. 201-213.

DEBRIE, J., ELIOT, E., SOPPE, M. (2005), Un modèle transcalaire des nodalités et polarités portuaires. Exemple d'application au port de Hambourg, *Mappemonde*, 12 p.

DEBRIE, J., GOUVERNAL, E. (2005), *Services ferroviaires et acteurs des dessertes portuaires : des axes européens de fret conteneurisé*, INRETS, Arcueil, 83 p.

DEBRIE, J., GOUVERNAL, E. (2006), Intermodal Rail in Western Europe: Actors and Services in a New Regulatory Environment, *Growth and Change*, Vol.37, No. 3, pp 444–459

DEBRIE, J., GUERRERO, D. (2008), (Re)spatialiser la question portuaire: pour une lecture géographique des arrière-pays européens, *L'Espace Géographique*, 37, pp. 45-56.

DEGLI ABBATI, C. (1987), *Transport and European integration*, Office for official publications of European Communities, 229 p.

DE MONIE, G. 1994, Mission and role of port authorities, Proceedings of the World Port Privatisation Conference, London, 27-28 September.

DE SOUZA JUNIOR, G.A., BERESFORD, A., PETTIT, S.J. (2003), Liner shipping companies and terminal operators: internationalisation or globalisation? *Maritime Economics and Logistics*, 5, pp. 393-412.

DIERICKX, I., COOL, K. (1989), Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35(12), pp.1504-1511.

DIRECTION DES RELATIONS ECONOMIQUES EXTERIEURES. (2000), *Le port de Rotterdam*, Poste d'expansion économique de La Haye, 85 p.

DONOVAN, A., BONNEY, J. (2006), *The box that changed the world*, Commonwealth Business Media, 262 p.

DOUET, M. (1984), *Effets structurant des consortiums maritimes sur le marché des lignes régulières: l'exemple des consortiums à participation française*, Thèse de Doctorat, Université Paris 1 Pantheon-Sorbonne, 635 p.

DOUET, M., GOUVERNAL, E. (2004), *L'intermodalité aux Etats-Unis : évolution des réglementations et des pratiques*, les collections de l'INRETS, N° 258, Arcueil, 119 p.

DREWRY SHIPPING CONSULTANTS. (2006a), *The Drewry Container Shipper Insight - Fourth Quarter 2006*, London, 83 p.

DREWRY SHIPPING CONSULTANTS. (2006b), *Annual Review of Global Terminal Operators – 2006*, London, 123 p.

DREWRY SHIPPING CONSULTANTS. (2008), *Annual Review of Global Terminal Operators – 2008*, London, 137 p.

DUCRUET, C. (2006), Port-city relationship in Europe and Asia, *Journal of International Logistics and Trade*, Vol. 4, No. 2, pp. 13-35.

DUBREUIL, D. (2002), *Transport intermodal portuaire: le cas de Hambourg*, les collections de l'INRETS, N° 247, Arcueil, 103 p.

DUHAMEL, F. (2008), L'approche par les ressources et les compétences suffit-elle pour expliquer les choix de modes de gouvernance ? XVIIème Conférence de l'Association Internationale de management Stratégique (AIMS), 28-31 mai 2008, Sophia-Antipolis/Nice, 27 p.

DUPUY, C., GILLY, J-P. (1995), Les stratégies territoriales des grands groupes, in *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris, pp. 129-146.

DURAND, R. (1997), *Management Stratégique des Ressources et Performance des Firmes : Une Etude des Entreprises Manufacturières Françaises (1993-1996)*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, HEC, Jouy en Josas.

DYER, J.H., SINGH, H. (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 660-679.

ECONOMIDES, E. (1993), Mixed bundling in duopoly, *Working paper EC-93-29*, Stern School of Business, New York University, November 1993.

EDWARDS, C.D. (1955), Conglomerate Bigness as a Source of Power, In *Business Concentration and Price Policy*, National of Economic Research Conference Report, Princeton NJ: Princeton University Press

EUROPEAN COMMISSION (EC). (1997), *Green paper on Sea Ports and Maritime Infrastructure*. Brussels.

EVANGELISTA, P., MORVILLO, A. (1999), Alliances in liner shipping: an instrument to gain operational efficiency or supply chain integration? *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 2, No. 1, pp. 21-38

EVANGELISTA, P., MORVILLO, A. (2000), Logistical Integration and co-operative strategies in liner shipping: Some empirical evidence. *International Journal of Maritime Economics*, 2, pp. 1-16.

FEATHERSTONE, H.R. (1979), Price and quality in transport: the viewpoint of the freight customer. *Journal of the Chartered Institute of Transport*, Vol. 38, pp.350-352.

FIORE, C., COLIN, J. (1983), *Logique et organisation de la circulation des conteneurs*, CRET/Ministère des Transports, 131p.

FIORE, C. (1985), *Logique du conteneur et réorganisation des lignes régulières*, CRET, 137p.

FIORE, C. (1988), *Le développement de la fonction d'intermédiaire dans les transports : l'enjeu du conteneur international*, CRET, 140 p.

FLEMING, D.K. (2001), Selected pages from the history of U.S Cargo Liner Service, Working paper Series 2001-10, 70p.

FOSTER, T. (1978), What's important in a port, *Distribution Worldwide*, Vol. 78, pp. 33-36.



- FRANC, P. (2005), *Le port du Havre dans le monde du début du 21<sup>ème</sup> siècle : le transport combiné rail-route pour un acheminement massifié des flux portuaires*, Mémoire de Master Recherche « Transport, Espace, Réseaux », Université Lyon Lumière 2, 143 p.
- FRANC, P. (2006), *La logistique du conteneur de la compagnie maritime MSC: analyse comparative de la desserte des ports du Havre et d'Anvers*, Thèse professionnelle, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Mastère fret et intermodalité, 60 p.
- FRANC, P. (2007), Intérêts et rentabilités des dessertes terrestres massifiées pour les armements de lignes régulières conteneurisées, *Les cahiers scientifiques du transport*, N°52/2007, pp. 119-142.
- FRANC, P., GOUVERNAL, E. (2007), Differences and Similarities between the Short Sea and Deep Sea Shipping: the lessons to be drawn from the ECHO survey, proceeding for *Transportation Research Board Annual Meeting*, 21-25 January 2007, Washington DC.
- FRANC, P., VAN DER HORST, M. (2008), Analysing service integration by shipping lines and terminal operators in the Hamburg-Le Havre Range, Paper presented at the Annual Conference of the Association of American Geographers, Boston, Massachusetts, April 15-19 2008, 31 p.
- FRANC, P., VAN DER HORST, M. (2010), Understanding hinterland service integration by shipping lines and terminal operators : a theoretical and empirical analysis, *Journal of Transport Geography*, Forthcoming
- FRANKEL, E. (1999), Intermodal integration. *Lloyd's Shipping Economist*, 21, pp. 10-11.
- FRANKEL, E. (2002), The Economics of International Trade Logistics and Shipping Transactions. In C.TH. GRAMMENOS (ed.) *The Handbook of Maritime Economics and Business*. Londres-Hong Kong, LLP Professional Publishing, Chap 38, pp. 877-898.
- FREMONT, A. (1996), *La Compagnie Générale Maritime et l'espace maritime (1945-1995)*, Thèse de Doctorat, Université du Havre, 514p.
- FREMONT, A. (2005), *Conteneurisation et mondialisation: les logiques des armements de lignes régulières*, Texte d'habilitation à diriger des recherches sous le parrainage de TH. Saint-Julien, Université de Paris 1, UFR de Géographie.
- FREMONT, A. (2007), Global maritime network : the case of Maersk, *Journal of transport Geography*, 15, 6, pp. 431-442
- FREMONT, A. (2008), Les armements de lignes régulières et la logistique, *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, No. 53/2008, pp 123-143.
- FREMONT A., FRANC P. (2008), *Massifier les flux pour intégrer le transport fluvial dans les chaînes logistiques portuaires : études des impacts économiques et environnementaux*. Rapport final pour le programme « voies navigables et desserte portuaire », INRETS, 71 p.

FREMONT, A., FRANC, P. (2009), Inland barge services and container transport: the case of the ports of Le Havre and Marseille in the European context, *Cybergéo*, 437, disponible en ligne <http://www.cybergegeo.eu/index21983.html?file=1> et en français.

FREMONT, A., FRANC, P. (2010), Hinterland transportation in Europe : Combined transport versus Road transport, *Journal of Transport Geography*, Forthcoming.

FREMONT, A., GOUVERNAL, E. (2008), Public and private interests and the balance between local and national claims: the French experience, in Musso, E., Ghiara, H. (ed), *Ports and Regional Economics: The future of port clusters*, McGraw-Hill, pp. 43-60

FREMONT, A. PAROLA, F., SOPPE, M. (2007), *Vertical adjustments between liner shipping and container handling industry on the global scale: divide et impera*, Proceedings IAME 2007, Athens.

FREMONT, A., SOPPE, M. (2005), La desserte de la Rangée nord-Europe par les armements de lignes régulières: concentration ou dispersion? 1994-2002, *Flux*, No. 59, Janvier-Mars 2005, pp. 22-32.

GHOSHAL, S., MORAN, P. (1996), Bad for practice: a critique of the transaction cost theory, *The academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 13-47.

GILLY, J-P., TORRE, A. (2000), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, 301 p.

GIMENO, J. (1999), Reciprocal Threats in Multimarket Rivalry: Stacking Out « Spheres of Influence » in the US Airline Industry, *Strategic Management Journal*, 20, 2, pp. 101-128.

GIMENO, J., WOO, Y. (1999), Multimarket Contact, Economies of Scope, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 42, 3, pp. 239-259.

GOUVERNAL, E. (2002), L'organisation du transport maritime de ligne régulière et le rôle des ports, *Transports*, janvier-février.

GOUVERNAL, E. (2003), Les lignes maritimes et le transport terrestre : quels enseignements peut-on tirer du cas Rail Link ? *Les cahiers scientifiques du transport*, No 44/2003, pp. 95-113.

GOUVERNAL, E., DAYDOU, J. (2005), Container railfreight services in North-west Europe : diversity of organizational forms in a liberalizing environment, *Transport reviews*, Vol. 25, No. 5, pp 557-571.

GOUVERNAL E., HUCHET J.P. (1998), La logistique des conteneurs: le principal enjeu de l'industrie maritime de ligne régulière, in FASSIO G., *La logistique, maîtrise du temps et de l'espace ?* IUT de Saint-Nazaire, Université de Nantes, pp. 77-87.

GRAHAM, M.G. (1998), Stability and competition in intermodal container shipping: finding a balance, *Maritime Policy and Management*, Vol. 25, No. 2, pp 129-147.

GRANOVETTER, M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, p. 481-510.

- GRANOVETTER M.S. (1994), Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse, in A. Orléan (ed), *L'analyse économique des conventions*, PUF, pp.79-94.
- GRANT, R.M. (1991), The resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California management Review*, No. 3, Vol. 33, pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell.
- GREMI. (1993), *Réseaux d'innovations et milieux innovateurs: un pari pour le développement régional*. Maillat, Quevit, Senn éditeurs, EDES Neuchâtel, 376 p.
- GUERRIEN, B. (2002), *Dictionnaire d'analyse économique*, La Découverte, Paris, 568 p.
- GUY, E. (2003), Shipping line networks and the integration of South America trades, *Maritime Policy and management*, Vol. 30, No. 3, pp 231-242.
- HARALAMBIDES, M., CARIOU, P., H. BENACCHIO. (2002), Costs, benefits and pricings of dedicated container terminals, *International Journal of Maritime economics*, No. 4, pp. 21-34.
- HASTINGS, P. (1997), Lines seek new savings on inland costs, *Cargo Today*, 3, pp. 5-9.
- HAYUTH, Y. (1982), Intermodal Transportation and the Hinterland Concept, *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, 73(1), pp. 13-21
- HAYUTH, Y. (1987), *Intermodality: Concept and practice*, Lloyds of London Press, London.
- HAYUTH, Y. (1992), Multimodal Freight Transport, in B. Hoyle and R .Knowles, *Modern Transport Geography*, London, Belhaven, pp. 200-214.
- HEAVER, T. (1994), Restructuring carriers to logistics suppliers: the challenge for international liner shipping, *Paper presented at Canadian Transportation Research Forum*, Victoria.
- HEAVER, T. (1996), The opportunities and challenges for shipping lines in international logistics, *Paper presented at the 1<sup>st</sup> World Logistics Conference*, London.
- HEAVER, T. (2002), The evolving roles of shipping lines in international logistics, *International Journal of Maritime Economics*, 4, pp. 210-230.
- HEAVER, T., MEERSMAN, H., MOGLIA, F., VAN DE VOORDE. E. (2000), Do mergers and alliances influence European shipping and port competition? *Maritime Policy and Management*, Vol. 27, No. 4, pp. 363-373.
- HEAVER, T., MEERSMAN, H., VAN DE VOORDE. E. (2001), Co operation and competition in international container transport: strategies for Ports, *Maritime Policy and Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 293-305.

HESSE, M., RODRIGUE, J-P. (2004), The transport geography of logistics and freight distribution, *Journal of Transport Geography*, 12, pp. 171-184.

HIRSHLEIFER, J. (1980), *Price theory and applications*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

HOSKISSON, R.E., HITT, M.A., WAN, W.P., YIU, D. (1999), Theory and research in Strategic Management, *Journal of Management*, 25, 3, pp. 417-456.

HOUE, T. (2006), Réseaux logistiques et ancrage territorial : vers un dépassement des schémas traditionnels d'implantation des activités, Atelier de l'AIMS « Stratégies, Espaces et Territoires », Rouen, 16 novembre.

IETM. (1974a), *Auxiliaires du transport maritime et organisation portuaire*, Arcueil, 196 p.

IETM. (1974b), *Exploitation commerciale des navires de lignes régulières*, Arcueil, 205 p.

IETM. (1980), *Logistique et conteneurisation*, Arcueil, 122 p.

IETM. (1985), *La tarification du transport maritime de lignes régulières*, Arcueil, 50 p.

JACOBS, W. (2007), *Political Economy of Port Competition. Institutional Analyses of Rotterdam, Southern California and Dubai*, Nijmegen: Academic Press Europe.

JAYACHANDRAN, S., GIMENO, J., VARADARAJAN, P.R. (1999), The Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, 63, 3, pp. 49-66.

JIVAH, Z. (2002), *La mise en œuvre d'une offre intermodale ferroviaire par un armateur global carrier : le cas de Rail Link, filiale de la CMA-CGM*, Mémoire de DESS Transports Internationaux, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 55 p.

JOFFRE, P., KOENIG, G. (1992), *Gestion stratégique ; l'entreprise ses partenaires adversaires et leur univers*, Litec, Paris.

JUHEL, M.H. (2001), Globalisation, privatisation and restructuring of ports, *International Journal of Maritime Economics*, 3, pp.139-174.

KARNANI, A., WERNERFELT, B. (1985), Research Note and Communication: Multiple Point Competition, *Strategic management Journal*, 6, 1, pp. 87-96

KEARNEY MANAGEMENT CONSULTANTS. (1985), *Les conséquences de l'évolution du conteneur transcontinental sur les transports terrestres*, Paris, 104 p.

KOENIG, G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.

KONINGS, R. (2002), Network design for intermodal barge transport, *Transportation Research Record*, Vol. 1820, pp. 17-25.

- KONINGS, R. (2007), Opportunities to improve container barge handling in the port of Rotterdam from a transport network perspective, *Journal of Transport Geography*, 15, pp. 443-454.
- KPMG. (1998), NDX Intermodal B.V/Ministerie van Verkeer: Lessons learnt from a door to door intermodal operator, Rotterdam, 56 p.
- LALONDE, B.J. (1991), Whatever happened to one-stop transportation shopping? *Transport Topics*, Vol. 13, 30 September, pp. 1-4.
- LAVAUD-LETILLEUL, V. (2002), *Mutations récentes et aménagement dans les villes-ports de la mer du Nord*, Thèse de Doctorat, Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne, 652p.
- LAVAUD-LETILLEUL, V. (2007), Ports : la tentation du tout-réseau face aux pesanteurs du territoire, XLIIIème colloque de l'ASRDLF, Grenoble-Chambéry, 21p.
- LEFORT, J. (2007), *La desserte fluviale du port d'Hambourg*, Mémoire de Master, Université Paris 12 et Inrets Splot, Arcueil, 85p.
- LE BERRE, M. (1992), Territoires, in *Encyclopédie de Géographie*, Economica, pp. 601-622.
- LIEB, R.C. (1971), Intermodal ownership: experience and evaluation, *ICC Practitioners' Journal*, Vol. 38, No. 4, pp. 746-759.
- LIM S.M. (1996), Round-the-World service: The rise of Evergreen and the fall of U.S. Line, *Maritime Policy and Management*, Vol. 23, No.2, pp. 119-144.
- LIM, S-M. (1998), Economies of scale in container shipping, *Maritime Policy and Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 361-373.
- LOPEZ, E. (2003), How do ocean carriers organize the empty containers reposition activity in the USA? *Maritime Policy and Management*, Vol. 30, No. 4, pp. 339-355.
- LOPEZ-PONTON, E. (2007), *Réglementation et choix organisationnel : le cas du transport maritime et intermodal en Europe et aux Etats-Unis*, Thèse de Doctorat, Université Paris 1.
- MAC AFEE, R.P., MAC MILLAN, J., WHINSTON, M. (1989), Multiproduct Monopoly, Commodity Bundling and Correlation of Values, *Quarterly Journal of Economics*, 104, pp. 371-383.
- MAC CALLA, R.J., SLACK, B., COMTOIS, C. (2004), Dealing with globalisation at the regional and local level: the case of contemporary containerization, *The Canadian Geographer*, Vol. 48, No. 4, pp. 473-487.
- MAHONEY, J.H. (1985), *Intermodal Freight Transportation*, Eno Foundation for Transportation, Westport.
- MAHONEY, J.T., PANDIAN, J.R. (1992), The resource based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 363-380.

- MALCHOW, M., KANAFANI, A. (2004), A disaggregate analysis of factors influencing port selection, *Transportation Research Part E*, 40, pp. 317-337.
- MALTESE, L. (2004), *Approche par les ressources d'un évènement sportif : application aux des tournois de tennis internationaux français*, Thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, 497 p.
- MARSCHALL, A. (1890), *Principles of Economics*, London, MacMillan. Trad Française: *Principes d'économie politique*, 2 tomes, Gamma, 1971.
- MARTIN, J., THOMAS, B.J. (2001), The container terminal community, *Maritime Policy and Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 279-292.
- MENARD, C. (2004), The Economics of Hybrid Organizations, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160, pp. 345-376.
- MIDORO, R., MUSSO, E., PAROLA, F. (2005), Maritime liner shipping and the stevedoring industry: market structure and competition strategies, *Maritime Policy and Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 89-106.
- MIDORO, R., PAROLA, F. (2006), Logistics services and vertical integration: new challenges for shipping lines, *Proceedings of the third International Congress on Maritime Transport 2006*, May 16-19, Barcelona.
- MILES, R.E., SNOW, C.C. (1986), Organizations: New Concepts for New Forms, *California Management Review*, Vol. 28, No. 3, Spring, pp. 62-73.
- MOATI, P. (2001), Les strategies d'adaptation des entreprises: éléments d'analyse, *Les cahiers de recherche du Crédoc*, No. 160, 57 p.
- MOINE, A. (2007), *Le territoire: comment observer un système complexe?* Paris, L'Harmattan, Coll. Itinéraires géographiques, 196 p.
- MOLLAT DU JOURDIN, M. (1993), *L'Europe et la mer*, Seuil, Coll. « Faire l'Europe », Paris, 348 p.
- MORVILLO, A. (2002), Trends in logistics and freight transport in Italy: implications on training needs, in Morvillo, A., Ferrara, G. (eds.), *Training in Transport and Logistics Sector*, London: Ashgate.
- MOUYRIN, R. (2005), Concurrence multipoints, retenue mutuelle et performance dans le Transport Aérien en Europe, XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Angers, 33 p.
- NALEBUFF, B. (1999), Bundling as an Entry Barrier, *Yale Working paper*, N° 99-14, November.
- NIERAT, P. (1997), Market area of rail-truck terminals: pertinence of the spatial theory, *Transportation Research*, 31A (2), pp.109-127.

- NOTTEBOOM, T. (2002), Consolidation and contestability in the European container handling industry, *Maritime Policy and Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 257-269.
- NOTTEBOOM, T. (2003), Thirty-five years of containerization in Antwerp and Rotterdam: structural changes in the container handling market, in R. Loyen et al. *Struggling for leadership: a century and a half of Antwerp-Rotterdam port competition*, Heidelberg/New York, pp. 117-141.
- NOTTEBOOM, T. (2004a), Container Shipping and ports: an overview, *Review of Networks Economics*, Vol. 3, Issue 2, pp. 86-106.
- NOTTEBOOM, T. (2004b), A carrier's perspective on container network configuration at sea and on land, *Journal of International Logistics and Trade*, Vol. 1, pp. 65-87.
- NOTTEBOOM, T. (2006), The time factor in liner shipping services, *Maritime Economics and Logistics*, Vol. 8, pp. 19-39.
- NOTTEBOOM, T. (2007a), Spatial dynamics in the container load centres of the Le Havre-Hamburg range, *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 52, 2, pp. 108-123.
- NOTTEBOOM, T. (2007b), Concession Agreements as Port Governance Tools, in Brooks, M.R., Cullinane, K (ed), *Devolution, Port Governance and Port Performance*, Research in Transportation Economics, Vol. 17, Elsevier, pp. 437-455.
- NOTTEBOOM, T. (2008), The relationship between seaports and the intermodal hinterland in light of global supply chains. European Challenges, JTRC OECD/ITF Discussion Paper 2008/10, 44p.
- NOTTEBOOM, T. (2009), Economic analysis of the European seaport system. Report serving as input for the discussion on the TEN-T policy, ITMMA, ESPO, 63 p.
- NOTTEBOOM, T., WINKELMANS, W. (2001a), Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge? *Maritime Policy and Management*, Vol. 28, No. 1, pp 71-89.
- NOTTEBOOM, T., WINKELMANS, W. (2001b), Reassessing Public Sector Involvement in European Seaports, *International Journal of Maritime Economics*, 3, pp. 242-259.
- NOTTEBOOM, T., MERCKX, F. (2006), Freight Integration in Liner Shipping: A strategy Serving Global Production networks, *Growth and Change*, Vol. 37, No. 4, pp. 550-569.
- NOTTEBOOM, T., RODRIGUE, J.P. (2005), Port regionalisation: toward an new phase in port development, *Maritime Policy and Management*, Vol. 32, No. 3, pp 297-313.
- NOTTEBOOM, T., WU, J. (2006), The barge service network on the Yangtze River in an era of strong container growth, in: Notteboom, T. (Ed.), *Ports are More than Piers*, pp. 363-378.
- OLIVIER, D. (2005), Private entry and Emerging partnership in Container Terminal Operations: evidence from Asia. *Maritime Economics & Logistics*, 7, pp. 87-115.

OLIVIER, D., PAROLA, F., SLACK, B., WANG, J. (2007), The time scale of internationalisation: the case of the container port industry, *Maritime Economics & Logistics*, 9, pp. 1-34.

PACHE, G. (2006), Approche spatialisée des chaînes logistiques étendues – De quelle(s) proximité(s) parle-t-on ? *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, No. 49/2006, pp. 9-28.

PANAYIDES, P.M. (2002), Economic organization of intermodal transport, *Transport Reviews*, Vol. 22, No. 4, pp. 401-414.

PANAYIDES, P.M., CULLINANE, K. (2002), Competitive advantage in liner shipping: a review and research agenda, *International Journal of Maritime Economics*, 4, pp 189-209.

PANAYIDES, P.M., PHOTIS, M. (2006), Maritime Logistics and Global Supply Chains : Towards a research Agenda, *Maritime Economics and Logistics*, Vol. 8, No. 1, pp. 3-18.

PAROLA, F., LEE, S.-W., FERRARI, C. (2006), On the integration of logistics activities by shipping lines: the case of East-Asia, *Journal of International Logistics and Trade*, Vol. 4, No. 1, pp.109–130.

PAROLA, F., MUSSO, E. (2007), Market structures and competitive strategies: the carrier-stevedore arm wrestling in northern European ports. *Maritime Policy and Management*, Vol. 34, No. 3, pp. 259-278.

PECQUEUR, B. (1996), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan.

PECQUEUR, B. (2004), Territoire et gouvernance : quel outil pertinent pour le développement ?, FERGUENE A., ed., *Gouvernance locale et développement territorial : le cas des pays du Sud*, Paris, l'Harmattan, pp. 23-38.

PECQUEUR, B., COLLETIS, G. (2004), Révélation de ressources spécifiques et coordination située", Colloque international sur " l'économie de proximité, Marseille, 8-9 juin 2004, *Revue Economie et Institution*, 17 p.

PECQUEUR, B., ZIMMERMAN, J.B. (2004), *Economie de Proximités*, Hermès, Paris.

PECQUEUR, B. (2005), Quel « tournant territorial » de l'économie mondiale globalisée ?, 5èmes Rencontres Inter- Universitaires d'Economie Sociale et Solidaire, Marseille, 11-12 mai 2005, 13 p.

PENROSE, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley.

PERRIN, J.C. (1991), Réseaux d'innovation, milieux innovateurs et développement régional, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3(4), pp. 343-374.

PETERAF, M.A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14(3), pp.179-191.

PORTER, M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris.



- PORTER, M. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, New York.
- POSNER, R. (1976), *Antitrust Law: An Economic Perspective*, Chicago: University of Chicago Press.
- POWELL, W. W. (1990), Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, JAI Press, Greenwich, pp. 295–336.
- P&O NEDLLOYD. (2003), *The Merchants Guide*, 2003 Edition, 136 p.
- RAINELLI, M. (1998), *Economie Industrielle*, Mémentos, Dalloz, 3ème edition, 172 p.
- RALLET A., TORRE A. (1995), *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris, 473 p.
- ROBINSON, R. (2002), Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm, *Maritime Policy and Management*, Vol. 29, No. 3, pp 241-255.
- ROBINSON, R. (2005), Liner shipping strategy, network structuring and competitive advantage: a chain systems perspective, *Research in Transportation Economics*, 12, 247-289.
- RODRIGUE, J.P. (1999), Globalization and the synchronisation of transport terminals, *Journal of Transport Geography*, 7, pp. 255-261.
- RODRIGUE, J-P., NOTTEBOOM, T. (2007), The future of Containerization: Box logistics in light of global supply chains, International Association of Maritime Economists (IAME) Conference, Athens (Greece).
- RODRIGUE, J-P., NOTTEBOOM, T. (2008), The terminalisation of supply chains. Paper for the IAME 2008 Conference, Dalian Maritime University, Dalian, 2-4 April 2008.
- ROY, P. (2004), Les stratégies de renforcement du leadership de marché : stabiliser ou perturber la concurrence ? *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, No. 148, pp. 207-225.
- ROY, P., LE ROY, F. (2007), Stratégies de rupture, dynamique de la concurrence et performances, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 6-9 Juin 2007, Montréal, 24 p.
- RUBY, C., ZEMBRI, P. (2009), L'ouverture des marchés ferroviaires en Europe et en France, dans Dablanc. *Quel fret ferroviaire local : réalités françaises, éclairages allemands*, La Documentation française, Paris, pp. 32-51.
- SAIVES, A-L. (2001), De la localisation à la territorialisation: la compétitivité à base territoriale des firmes agro-alimentaires en pays de la Loire, Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13 au 15 juin 2001, Université Laval, Québec.
- SAIVES, A-L. (2002), *Territoire et compétitivité de l'entreprise*, L'Harmattan, 492 p.

SAUSSIÉ, S., YVRANDE-BELLON, A. (2007), *Economie des coûts de transaction*, Paris, Editions la Découverte.

SAVY, M. (2006), *Le transport de marchandises*, Eyrolles, 371 p.

SCHERER, F.M., ROSS, D. (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, MA, Houghton Mifflin.

SCHMALENSEE, R. (1982), Commodity Bundling by Single-Product Monopolies, *Journal of Law and Economics*, 25, pp. 67-71.

SCHMALENSEE, R. (1984), Gaussian demand and commodity bundling, *Journal of Business*, 57, pp. 211-230.

SEMEJIN, J., VELLENGA, D.B. (1995), International logistics and one-stop shopping. *International journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 25, pp. 26-44.

SHY, O. (1997), *Industrial Organization: Theory and Application*, MIT Press.

SIERRA, C. (1997), Proximité(s), interactions technologiques et territoriales : une revue. *Revue d'Economie Industrielle*, 82, pp. 7-38.

SIMON, H. (1955), A behavioural model of rational choice, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, pp. 99-118.

SIMON, H. (1961), *Administrative Behaviour*, MacMillan, New York, 2e Edition.

SLACK, B. (1985), Containerization, inter-port competition, and port selection, *Maritime Policy and Management*, Vol. 12, No. 4, pp-293-303.

SLACK, B. (1990), Intermodal Transportation in North America and the development of inland load centers, *Professional Geographers*, 42(1), pp. 72-83.

SLACK, B. (1993), Pawns in the game: Ports in a Global Transportation System, *Growth and Change*, Vol. 24 (Fall 1993), pp. 579-588.

SLACK, B. (1999), Satellite terminal: a local solution to hub congestion? *Journal of Transport Geography*, 4, pp. 241-246.

SLACK, B. (2004), The global imperative of container shipping, In: Pinder, D. et Slack, B. (eds). *Shipping and ports in the 21<sup>st</sup> Century*. Routledge: London.

SLACK, B., COMTOIS, C., SLETMO, G. (1996), Shipping lines as agents of change in the port industry. *Maritime Policy and Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 279-292.

SLACK, B., McCALLA, R.J., COMTOIS, C. (2002), Logistics and maritime transport: A fundamental transformation. Presented paper at the Annual Meeting of the American Association of Geographers, Los Angeles, March.

SLACK, B., VOGT, A. (2007), Challenges confronting new traction providers of rail freight in Germany, *Transport Policy*, 14, pp. 399-409.

SMITH, K.G., GRIMM, C.M., GANNON, M.J. (1992), *Dynamics of competitive strategy*, Londres, Sage Publications.

SOPPE, M., PAROLA, F., FREMONT, A. (2009), Emerging inter-industry partnerships between shipping lines and stevedores: from rivalry to cooperation, *Journal of Transport Geography*, No. 17, pp. 10-20.

STOPFORD, (2002), *Maritime Economics*, Routledge, London.

STORPER, M. (1995), Regional economies as relational assets. Colloque International de l'ASRDLF, Dynamiques industrielles, dynamiques territoriales, Toulouse.

TAAFE, E.J., MORRILL, R.L. and GOULD, P.R. (1963), Transport expansion in underdeveloped countries: a comparative analysis, *Geographical Review*, Vol. 53, No. 4, pp. 503-529.

THANOPOULOU, H.A., RYOO, D.K. (1999), Korean liner shipping in the era of global alliances, *Maritime Policy & Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 209-229.

THÜNEN, J-H. VON. (1826), *Der Isoleirte Staat*, New York: Pergamon Press.

TONGZON, J. (2002), Port choice determinants in a competitive environment. Annual IAME Meeting and Conference, Panama, Nov 2002, pp. 1-22.

TORRE, A., RALLET, A. (2005), Proximity and localization, *Regional Studies*, Vol. 39, No. 1, pp. 47-60.

VAN DER HORST, M.R., DE LANGEN, P.W. (2008), Coordination in hinterland transport chains: a major challenge for the seaport community, *Journal of Maritime Economics and Logistics*, Vol. 10, pp. 108-129.

VAN KLINK, H.A., VAN DER BERG, G.C. (1998), Gateways and intermodalism? *Journal of Transport Geography*, Vol. 6, no 1, pp. 1-9.

VELLENGA, D.B., SEMEJIN, J. VELLENGA, D.R., 1999, One stop shopping for logistics services: a review of the evidence and implications for multi-modal companies, *Journal of Transportation Management*, 3, pp. 31-58.

VELTZ, P. (1993), D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises-territoires, *Revue Economique*, Vol. 44, No. 4, pp. 671-684.

VELTZ, P. (1996), *Mondialisation, villes et territoires : l'économie d'archipel*, PUF, Paris.

VERNIMMEN, B., DULLAERT, W., ENGELEN, S. (2007), Schedule Unreliability in Liner Shipping: Origins and Consequences for the Hinterland Supply Chain, *Maritime Economics and Logistics*, 9, pp. 193-213.

VOGT, A. (2007), Voyages d'étude aux Pays-Bas: les "Shortlines" aux Pays Bas, in Dablanç. (2007), *Projet « shortlines »*, rapport d'avancement No. 2, pp. 9-17.

WENGER, H. (2000), *L'UIRR a trente ans*, UIRR S.C, Bruxelles, 280 p.

WERNERFELT, B. (1984), A resource based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180;

WIEGMANS, B.W., UBBELS, B., RIETVELD, P., NIJKAMP, P. (2002), Investments in Container Terminals: Public Private Partnerships in Europe, *International Journal of Maritime Economics*, 4, pp. 1-20.

WHINSTON M. (1990), Tying, Foreclosure and Exclusion, *American Economic Review*, 80 (4), pp. 837-859.

WIJNENS, I. (2002). New notes on an old keyboard – from the traditional naties to integrated terminal operators (1918-1994). In: Blomme, Jan (éditeur), *Momentum Antwerp's port between 1880 and the present day*, Edition Pandora, Anvers.

WILLIAMSON, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A study in the Economics of Internal Organization*, Free press, New York

WILLIAMSON, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free press, New York

WILLIAMSON, O.E. (1991), Comparative economic organization. The analysis of discrete cultural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, pp. 269-296

WILLIAMSON, O.E. (1994), *Les Institutions de l'Economie*, InterEditions, Paris, 402 p.

WOMACK, J.P., JONES, D.T., ROOS, D. (1990), *The machine that changed the world*, Macmillan Publishing Company.

WORLD BANK, 2001, *Port Reform Toolkit*, October, Washington D.C.

WOXENIUS, J., ROSO, V., LUMSDEN, K. (2004), The dry port concept – Connecting Seaport with their hinterland by Rail, paper presented at the First International Conference on Logistics Strategy for Ports, Dalian, 22-26 September, 15p.

YOUNG, G., SMITH, K.G., GRIMM, C. (1996), Austrian and Industrial Organization Perspectives on Firm-level Competitive Activity and Performance, *Organization Science*, Vol. 7, No. 3, pp. 243-254.

YVER, M. (1975), Le conteneur maritime sur son parcours terrestre, *Gestion Transport*,

ZHANG, C., LIU, J., WAN, Y.W., MURTY, K.G., LINN, R.J. (2003), Storage space allocation in container terminals, *Transportation Research Part B*, Vol. 37, pp. 883-903.

ZIMMERMANN, J.B. (1998), Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2, pp. 211-230.

ZIMMERMANN J.B. (2000), De la proximité dans les relations firmes-territoires : nomadisme et ancrage territorial, in Gilly J.P., Torre A. (sous la direction de) *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris, pp. 225-249.

ZIMMERMANN, J.B. (2005), Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territoriale, *Revue de l'IREES*, No 47, 2005/1, pp. 21-36.

ZOHIL, J., PRIJON, M. (1999), The MED Rule: the interdependence of container throughput and transshipment volumes in the Mediterranean ports, *Maritime Policy and Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 175-193.

ZURBACH, V. (2005), *Transport de conteneurs sur le Rhin : Quelles logiques de fonctionnement ?* Rapport de Master Recherche « Transports », Université de Paris 12, année 2004-2005, 76 p.

# ANNEXES

## Annexe 1 : liste des entretiens réalisés

Acteur	Entreprise	Interlocuteur	Position de l'interlocuteur	Date et lieu de l'entretien
Compagnies maritimes	Maersk	Regis Costiou	Directeur intermodal Maersk France	Avril 2007 au Havre
		Cees Van Altena	General Manager Intermodal Development Central Europe	Décembre 2007 à Rotterdam
	MSC	Nathalie Cosquer	Responsable Inland MSC France	Juil-sept 2006; Fev 2007 au Havre
		Sandrine Calais	Responsable commercial Le Havre	Fevrier 2007, Le Havre
		Etienne Beeckman	Intermodal manager Medlog	Sept-nov 2006 à Anvers
		Dirk Aertssen	Director Medrepair	Sept-nov 2006 à Anvers
		Reinhard Meier	Intermodal Manager Bremerhaven	Juin 2007 au salon "Transport Logistics" à Munich
		Lothar Quittkat	Intermodal Manager Hambourg	Juin 2007 au salon "Transport Logistics" à Munich
	CMA CGM	Christophe Tardif	Directeur de Département Intermodal - Ventes&Marketing	Août 2007; Avril 2008 à Marseille
		Alexis Michel	Directeur central Logistique Conteneurs	Août 2007 à Marseille
		Gert Kerstens	Intermodal Manager CMA CGM Belgium	Décembre 2007 à Anvers
		Nik Wittern	Imbalance Manager CMA CGM Germany	Juin 2007 à Hambourg
	NYK	Robert Jan Brussard	Manager Transport NYK Line Benelux	Décembre 2007 à Rotterdam
	Hapag Lloyd	Klaus Stieper	Directeur logistique du conteneur	Juin 2007 à Hambourg
		Marc Duboc	Responsable commercial Le Havre	Février 2008 au Havre
Cosco Container Lines France	Jérôme Gehu	Responsable commercial	Février 2008 au Havre	
Hamburg Süd	Ulrich Jasser	Deputy Director Logistics	Juin 2007 à Hambourg	
China Shipping France	Valérie Meunier	Directrice d'agence	Février 2008 au Havre	
Hanjin	Pascal Hamon	Directeur commercial France	Février 2008 au Havre	
Transitaires	Schenker	David Boulaud	Sales Manager	Mars 2008 à la SITL, Paris
	Gefco	Hugues Ogden	Chef agence Le Havre	Mars 2008, Le Havre
	DHL	Dominique Lehembre	Inland Logistics France Manager	Mars 2008, Le Havre
	Kuehne & Nagel	Mr Bré	Responsable exploitation	Mars 2008, Le Havre
	Ziegler France	Patrick Pion	Directeur agence du Havre	Mars 2008, Le Havre
Terminaux portuaires	Terminaux de Normandie	Différents interlocuteurs	Responsable d'exploitation/ responsable du terminal	Juil-sept 2006 au Havre
	APM Terminals	Carolin-Carmen Neubauer	Marketing Europe region	Novembre 2007 à Inland Terminals Conference à Anvers
	PSA HNN	Pascale Pasmans	Commercial Manager	Novembre 2007 à Inland Terminals Conference à Anvers
	Eurogate	Fr. -Chr Niehusen	Director sales	Juin 2007 à Hambourg
	HHLA	Thomas Lütje	Director sales and Marketing	Juin 2007 à Hambourg
	ECT	Jan Nater	Business Development Executive	Decembre 2007 à Rotterdam

Suite de la liste des entretiens réalisés

Transport combiné rail-route	ERS	John van den Broeke	Sales&Marketing Manager	Juin 2007 au salon "Transport Logistics" à Munich
	Rail Link Europe	Eric De Monsent	Directeur	Mai 2008 par téléphone
	Rail Link (Germany)	Frédéric Wanin	General manager	Août 2008 à Roissy CDG
	Metrans	Peter Kiss	Président Directeur Général	Juin 2007 au salon "Transport Logistics" à Munich
	Polzug	Marcel Sames	Director marketing and sales	Juin 2007 au salon "Transport Logistics" à Munich
Transport combiné fleuve-route	River Shuttle Container	Michel Houle	Responsable Le Havre	Avril 2007 au Havre
	DBR	Heiko Tominski	Marketing and sales	Juin 2007 à Hambourg
	LogiSeine	Gilles Peyrot	Responsable de l'Agence du Havre	Février 2008 au Havre
Transporteurs routiers	LTI France	Antoine Tinel	Responsable exploitation agence du Havre	Deux jours passés en mai 2007 au Havre
	La Fosseeenne	Mr Orbichon	responsable agence Le Havre	Février 2007 au Havre
	Transports Buffard	Pierre Rouillon	Directeur	Février 2007 au Havre
	Mertz	Eric Le Rhun	Directeur	Février 2007 au Havre
Terminaux intérieurs	Duisport Agency	Norbert Rekers	Manager Sales	Juin 2007 au salon "Transport Logistics" à Munich
	DP World Germersheim	Hans Van der Arend	Sales and Marketing Manager	Novembre 2007 à Inland Terminals Conference à Anvers
	Ports de Lille	Dominique Drapier	Responsable de la communication	Avril 2007 à Lille
	Lyon Terminal	Samira Bacha	Responsable commerciale	Janvier 2008 à Lyon
	Port d'Hannovre	Ben Niemeyer	Marketing	Juin 2007 au salon "Transport Logistics" à Munich
Ports	Port du Havre	Jean-Luc Delpont	Responsable du Développement du Transport fluvial	Février 2007 au Havre
	Port de Zeebrugge	Miel Vermogen	Directeur Logistique et Commercial	Mars 2008 à la SITL, Paris
	Port de Rotterdam	T.C Dekker	Business Developer Logistics Commercial Affairs	Décembre 2007 à Rotterdam
Chargeurs	Michelin	Jean-Louis Cambon	Head of Michelin Ocean Management committee	Août 2008 à Paris



## Annexe 2 : Précisions sur les conditions fixées par la Scandutch

### 1) LES ESCALES.

- En Europe : Gøteborg, Hambourg, Bremerhaven, Rotterdam,
- En Asie du Sud-Est : Singapour, Hong-Kong, Tokio,
- La Corée est desservie par des services de feeders depuis Kobé,
- Taiwan est desservie également par des services de feeders à partir de Hong-Kong.

Ce sont des armements japonais qui exploitent ces services feeders.

- Côté Europe : Oslo, Copenhague, Aarhus, Malmoe ;
- Côté Asie : Bangkok, Saïgon, Manille, ainsi que d'autres ports du Japon.

Ce sont surtout des navires classiques qui desservent ces ports de moindre importance. Un service feeders démarre qui va relier Rotterdam au Royaume-Uni.

Le siège social de cette organisation est situé à Copenhague.

### 2) ORGANISATION COMMERCIALE.

Il existe un réseau d'agents appelés dans le jargon Centres de Logistique :

- Côté Europe, 3 centres : Rotterdam, Gøteborg et Hamberg ;
- Côté Asie, 4 centres correspondant aux 4 escales.

Le rôle de chacun de ces centres est :

- a) de contrôler le suivi des conteneurs,
- b) de s'occuper de tous les transports terrestres, c'est-à-dire de la gestion des contrats avec les chemins de fer et les entreprises de transports routiers,
- c) de gérer les centres d'empotage-dépotage,
- d) de planifier les plans de chargement-déchargement dans le but d'une meilleure stabilisation possible du navire.

Le terminal "ship planner" règle les détails dans chaque escale :

- a) il reçoit, de Copenhague, le master ship, plan détaillé,
- b) à partir de ce document, ainsi que d'autres en sa possession, il fait un plan provisoire de chargement-déchargement du navire,
- c) 72 h. avant l'arrivée du navire, il élabore un plan définitif.

L'arrivée des conteneurs sur le terminal est stoppée 24 h. avant l'arrivée du navire. Au départ, cette disposition a surpris les chargeurs, maintenant elle est acceptée à concurrence de 95 %.

La fréquence de la relation est de 8 jours depuis l'introduction du navire des Messageries Maritimes. Le cycle global de Göteborg à Göteborg dure 42 jours. Compte-tenu du fait qu'il existe des navires conventionnels sur la ligne, SCANDUTCH offre un départ environ tous les trois jours à destination de l'Extrême-Orient.

### 3) TRANSPORT INTERIEUR.

. FCL carrier haulage.

- Par route.

Pour le chargement ou le déchargement d'un conteneur, le client a le choix entre deux solutions. Il procède immédiatement à cette opération ; pour cela, Scandutch lui accorde 3 heures ; au-delà, il doit payer 10 par heure.

Il peut conserver dans ses entrepôts le conteneur et le châssis. La franchise est dans ce cas de 24 h. En contrepartie, il doit s'acquitter d'une taxe kilométrique de 0,80 \$ pour la distance séparant l'entrepôt du plus proche centre de stockage des conteneurs. S'il a besoin de plus de 24 h, les pénalités journalières suivantes lui seront appliquées (en US \$ ).

Conteneurs	20' + Chassis	40' + chassis
<u>Classiques</u>		
3 premiers jours	15	20
4 jours suivants	30	40
Ensuite	60	80
<u>Frise</u>		
3 premiers jours		30
4 jours suivants		60
Ensuite		120

- Par fer.

Le temps normal de chargement/déchargement est celui qu'autorise la société des chemins de fer du pays dans lequel se trouve le conteneur. Au-delà, les pénalités particulières sont appliquées (par jour et en \$ )

	20'	40' ou 2 x 20'	Si le poids total (tare incluse) dé- passe 24 t
<u>Classiques</u>			
1er jour	8,50	10	12
2ème jour	11,50	13	15
3ème jour	14,50	16	18
ensuite	42,50	45,50	50
<u>Frigo</u>			
1er jour		26	28
2ème jour		29	31
3ème jour		32	34
ensuite		66	70

. ECL merchant haulage.

Les tarifs suivants :

- Coup de grue : 10 \$
- location du châssis : 15 \$ par jour pour un 20'  
20 \$ par jour pour un 40'

+ Par route.

Les franchises de temps sont les suivantes (en distance par rapport au plus proche centre de stockage de conteneurs)

Jusqu'à 200 kms : 24 h  
Entre 200 et 500 kms : 48 h  
Au-delà : 72 h.

En cas de dépassement.

Les pénalités sont les suivantes (par jour, en  $\text{f}$  )

Conteneurs	20'	20' + chassis	40'	40' + chassis
<u>Classiques</u>				
3 premiers jours	2,50	15	4	20
4 jours suivants	5	30	8	40
Ensuite	10	60	16	80
<u>Friges</u>				
3 premiers jours			20	30
4 jours suivants			40	60
Ensuite			80	120

+ Par fer.

Le délai est de 5 jours. En cas de dépassement, les pénalités précédentes s'appliquent.

4) MINIMA DE CHARGEMENT - REDEVANCES ET RISTOURNES DIVERSES.

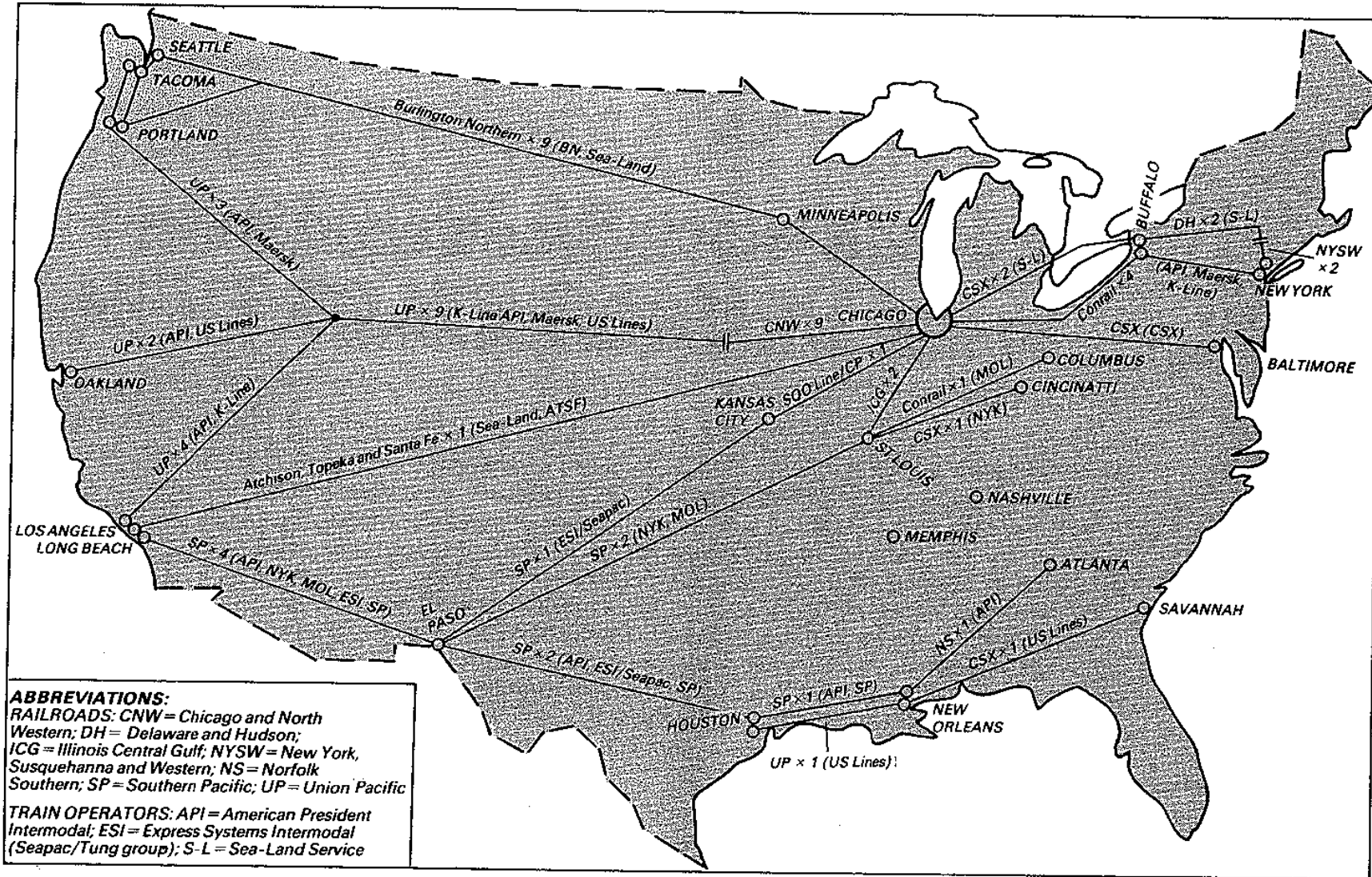
Pour un 20' : 17,5 tonnes ou 21,5 m<sup>3</sup>  
Pour un 40' : 17,5 tonnes ou 43 m<sup>3</sup>

Le poids et les volume des palettes n'entrent pas en ligne de compte. Pour les conteneurs LCL, certaines redevances sont prévues : celles qui correspondent à des charges de plus de 5 tonnes.

Si un client remet 3 ou plus de 3 conteneurs, le minimum de remplissage pour le dernier conteneur est ramené à :

- 13 tonnes ou 16 m<sup>3</sup> pour un 20'
- 13 tonnes ou 37,5 m<sup>3</sup> pour un 40'

Annexe 3: les compagnies maritimes impliquées dans l'offre de services ferroviaires aux Etats-Unis.



#### Annexe 4: personnes interrogées sur la propension des territoires à générer ou limiter l'ancrage des armements

Compagnies maritimes	Maersk	Regis Costiou	Directeur intermodal Maersk France	Avril 2007 au Havre
		Cees Van Altena	General Manager Intermodal Development Central Europe	Décembre 2007 à Rotterdam
	MSC	Nathalie Cosquer	Responsable Inland MSC France	Juil-sept 2006; Fev 2007 au Havre
		Sandrine Calais	Responsable commercial Le Havre	Fevrier 2007, Le Havre
		Etienne Beeckman	Intermodal manager Medlog	Sept-nov 2006 à Anvers
		Reinhard Meier	Intermodal Manager Bremerhaven	Juin 2007 au salon "Transport Logistics" à Munich
		Lothar Quittkat	Intermodal Manager Hambourg	Juin 2007 au salon "Transport Logistics" à Munich
	CMA CGM	Christophe Tardif	Directeur de Département Intermodal - Ventes&Marketing	Août 2007; Avril 2008 à Marseille
		Alexis Michel	Directeur central Logistique Conteneurs	Août 2007 à Marseille
		Gert Kerstens	Intermodal Manager CMA CGM Belgium	Décembre 2007 à Anvers
		Nik Wittern	Imbalance Manager CMA CGM Germany	Juin 2007 à Hambourg
	NYK	Robert Jan Brussard	Manager Transport NYK Line Benelux	Décembre 2007 à Rotterdam
	Hapag Lloyd	Klaus Stieper	Directeur logistique du conteneur	Juin 2007 à Hambourg
Cosco Container Lines France	Jérôme Gehu	Responsable commercial	Février 2008 au Havre	
Hamburg Süd	Ulrich Jasser	Deputy Director Logistics	Juin 2007 à Hambourg	
Transitaires	Schenker	David Boulaud	Sales Manager	Mars 2008 à la SITL, Paris
	Gefco	Hugues Ogden	Chef agence Le Havre	Mars 2008, Le Havre
	DHL	Dominique Lehembre	Inland Logistics France Manager	Mars 2008, Le Havre
	Kuehne & Nagel	Mr Bré	Responsable exploitation	Mars 2008, Le Havre
	Ziegler France	Patrick Pion	Directeur agence du Havre	Mars 2008, Le Havre
Terminaux portuaires	Terminaux de Normandie	Différents interlocuteurs	Responsable d'exploitation/ responsable du terminal	Juil-sept 2006 au Havre
	APM Terminals	Carolin-Carmen Neubauer	Marketing Europe region	Novembre 2007 à Inland Terminals Conference à Anvers
	PSA HNN	Pascale Pasmans	Commercial Manager	Novembre 2007 à Inland Terminals Conference à Anvers
	Eurogate	Fr. -Chr Niehusen	Director sales	Juin 2007 à Hambourg
	HHLA	Thomas Lütje	Director sales and Marketing	Juin 2007 à Hambourg
	ECT	Jan Nater	Business Development Executive	Decembre 2007 à Rotterdam
Services de transport terrestre	ERS	John van den Broeke	Sales&Marketing Manager	Juin 2007 au salon "Transport Logistics" à Munich
	Rail Link Europe	Eric De Monsent	Directeur	Mai 2008 par téléphone
	Rail Link (Germany)	Frédéric Wanin	General manager	Août 2008 à Roissy CDG
	River Shuttle Container	Michel Houle	Responsable Le Havre	Avril 2007 au Havre
	LTI France	Antoine Tinel	Responsable exploitation	Deux jours passés en mai 2007 au Havre
Ports	Port du Havre	Jean-Luc Delpont	Responsable du Développement du Transport fluvial	Février 2007 au Havre
	Port de Zeebrugge	Miel Vermogen	Directeur Logistique et Commercial	Mars 2008 à la SITL, Paris
	Port de Rotterdam	T.C Dekker	Business Developer Logistics Commercial Affairs	Décembre 2007 à Rotterdam

**Annexe 5 : Différentiel de distance entre transport routier depuis  
Zeebrugge et Anvers vers les principales destinations routières desservies  
par Maersk Benelux en 2005**

<b>Trucking destination</b>	<b>Distance from Antwerp</b>	<b>Distance from Zeebrugge</b>	<b>Zeebrugge difference</b>
Amelo	231 km	341 km	110 km
Antwerp	0 km	99 km	99 km
Brugge	90 km	16 km	-74 km
Brussels	45 km	109 km	64 km
Cologne	202 km	300 km	98 km
Deurne	63 km	162 km	99 km
Dordrecht	81 km	168 km	87 km
Düsseldorf	201 km	301 km	100 km
Frankfurt	381 km	476 km	95 km
Gent	59 km	65 km	6 km
Hasselt	79 km	179 km	100 km
Kortrijk	100 km	65 km	-35 km
Leeuwarden	280 km	374 km	94 km
Liege	120 km	207 km	87 km
Mechelen	25 km	120 km	95 km
Namur	104 km	180 km	76 km
Nijmegen	136 km	236 km	100 km
Rotterdam	99 km	136 km	37 km
Terneuzen	61 km	71 km	10 km
Tilburg	172 km	168 km	-4 km
Turnhout	47 km	146 km	99 km
Utrecht	125 km	220 km	95 km
Venlo	137 km	236 km	99 km
<b>Average difference</b>			67 km

Source : Stroman (2005)

## Annexe 6: les problèmes d'infrastructure sur l'Elbe





**Annexe 7 : Entretiens menés auprès des armements pour comprendre les éléments favorisant la dynamique participant à la territorialisation dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe de certains armements (Maersk, MSC, CMA CGM, NYK) et pas des autres.**

Compagnies maritimes	Maersk	Regis Costiou	Directeur intermodal Maersk France	Avril 2007 au Havre
		Cees Van Altena	General Manager Intermodal Development Central Europe	Décembre 2007 à Rotterdam
	MSC	Nathalie Cosquer	Responsable Inland MSC France	Juil-sept 2006; Fev 2007 au Havre ; par tel en 2008 et 2009
		Sandrine Calais	Responsable commercial Le Havre	Février 2007, Le Havre
		Etienne Beeckman	Intermodal manager Medlog	Sept-nov 2006 à Anvers
		Reinhard Meier	Intermodal Manager Bremerhaven	Juin 2007 au salon "Transport Logistics" à Munich
		Lothar Quittkat	Intermodal Manager Hambourg	Juin 2007 au salon "Transport Logistics" à Munich
		Christophe Tardif	Directeur de Département Intermodal - Ventes&Marketing	Août 2007; Avril 2008 à Marseille
	CMA CGM	Alexis Michel	Directeur central Logistique Conteneurs	Août 2007 à Marseille
		Gert Kerstens	Intermodal Manager CMA CGM Belgium	Décembre 2007 à Anvers
		Nik Wittern	Imbalance Manager CMA CGM Germany	Juin 2007 à Hambourg
		Robert Jan Brussard	Manager Transport NYK Line Benelux	Décembre 2007 à Rotterdam
	NYK	Robert Jan Brussard	Manager Transport NYK Line Benelux	Décembre 2007 à Rotterdam
	China Shipping France	Valérie Meunier	Directrice agence du Havre	Février 2008 au Havre
	Hapag Lloyd	Marc Duboc	Directeur commercial	Février 2008 au Havre
	Hapag Lloyd	Klaus Stieper	Directeur logistique du conteneur	Juin 2007 à Hambourg
Hanjin Shipping	Pascal Hamon	Directeur Commercial France	Février 2008 au Havre	
Cosco Container Lines France	Jérôme Gehu	Responsable commercial	Février 2008 au Havre	
Hamburg Süd	Ulrich Jasser	Deputy Director Logistics	Juin 2007 à Hambourg	

## Annexe 8 : Calcul de V'report modal vides

### 1. Quelques explications introductives

Une compagnie maritime comme MSC peut organiser ses transports routiers en *carrier haulage* de différentes façons. Lorsqu'elle sait que les flux sont déséquilibrés, la compagnie maritime peut soit avoir recours au transport routier en Round Trip (RT) et intégrer le repositionnement du vide, soit organiser le transport routier en One Way (OW) et (re)positionner le vide sur la voie d'eau entre le terminal intérieur de Gennevilliers et le port du Havre. Le fait d'intervenir dans la mise en œuvre du service fluvial diminue le coût du repositionnement du vide sur la voie d'eau et incite donc l'armement à utiliser son convoi massifié dédié pour repositionner les vides. C'est ainsi qu'émerge un report modal de conteneurs vides de la route au fleuve.

L'existence de conteneurs vides à repositionner sur la voie d'eau pour alimenter le transport routier apparaît lorsque l'on prend connaissance plus finement du contenu des trafics de MSC sur la Seine (Tableau...).

**Tableau 50: Composition des convois fluviaux dédiés à MSC entre Le Havre et l'Ile-de-France**

	20'	40'	20' + 40'
Import plein (en TEU)	9	36	45
Export plein (en TEU)	9	24	33
Total plein (en TEU)			78
Import vide (en TEU)	10	0	10
Export vide (en TEU)	0	12	12
Total vide (en TEU)			22
Total plein + vide (en TEU)			100 (Base 100)

**Note :** les nombres de conteneurs pleins s'appuient sur deux semaines d'observation en juillet 2006, ceux de vides sur un bilan de 6 mois d'activité (janvier à juin 2006).

**Source :** élaboration propre

Si les 12 TEU de 40' vides transportés à l'export servent à rééquilibrer les trafics de pleins ( $36 - 24 = 12$ ), en revanche, les 10 TEU de 20' vides transportés à l'import n'ont a priori pas vocation à alimenter l'activité fluviale puisque celle-ci est équilibrée en 20' pleins. A l'évidence, ces 20' vides alimentent l'activité de transport routier.

Toutefois, parmi ces 20' vides, il y en a probablement une partie qui serait transportée sur la voie d'eau « sans territorialisation » car la combinaison d'un transport routier en One Way (OW) et d'un repositionnement sur la voie d'eau peut coûter moins cher qu'un transport routier en Round Trip (RT). En pratique, trois marchés doivent être distingués :

- celui pour lequel le coût de transport routier en OW suivi d'un repositionnement du vide est toujours inférieur au coût du transport routier en RT, que l'armement intervienne ou non sur la voie d'eau ;
- celui pour lequel un basculement du RT au OW s'opère quand le coût de repositionnement du vide sur la voie d'eau diminue sous l'effet de l'intervention de l'armement dans l'activité fleuve-route ;
- celui pour lequel le coût de transport routier en RT est inférieur à celui du transport OW suivi d'un repositionnement du conteneur vide, et ceci que l'armement intervienne ou non sur la voie d'eau.

C'est le deuxième marché qui nous intéresse : celui pour lequel s'effectue le basculement de la route au fleuve-route. C'est sur ce marché que l'on trouve les volumes  $V'_{report\ modal\ vides}$ .

L'Encadré... rappelle les coûts de transport de conteneurs 20' pleins par la route et de vides par la voie d'eau. Pour définir nos aires de marché, il convient d'établir les distances D (Le Havre – Client) et d (Client – Gennevilliers) pour lesquelles chacune des deux formules est la plus rentable.

**Encadré 8: Rappel sur les coûts de transport de pleins par la route et des vides par la voie d'eau**

	20'
Coût transport du plein en RT	$2 \times D \times T$
Coût transport du plein en OW	$\text{Max} [(D+d) \times 1,15 T ; 354 T]$
Coût transport du vide sur convoi dédié	43 T
Coût transport du vide acheté au slot	108 T

Source : élaboration propre à partir de données de transporteurs routiers et opérateurs de transport fleuve-route de la place du Havre.

## 2. Aire de pertinence du transport RT quand le repositionnement du vide est acheté au slot

Le coût du transport du plein en OW =  $\text{Max} [(D+d) \times 1,15 T ; 354 T]$ . Il y a donc deux cas de figure. Un premier quand  $(D+d) \times 1,15 T > 354 T$ , c'est-à-dire quand  $(D+d) > 308$ .

Un deuxième cas quand  $(D+d) < 308$ .

### 2.1. Cas où $(D+d) > 308$

Prix (Route RT) < Prix [Route OW + Repositionnement du vide sur voie d'eau acheté au slot]

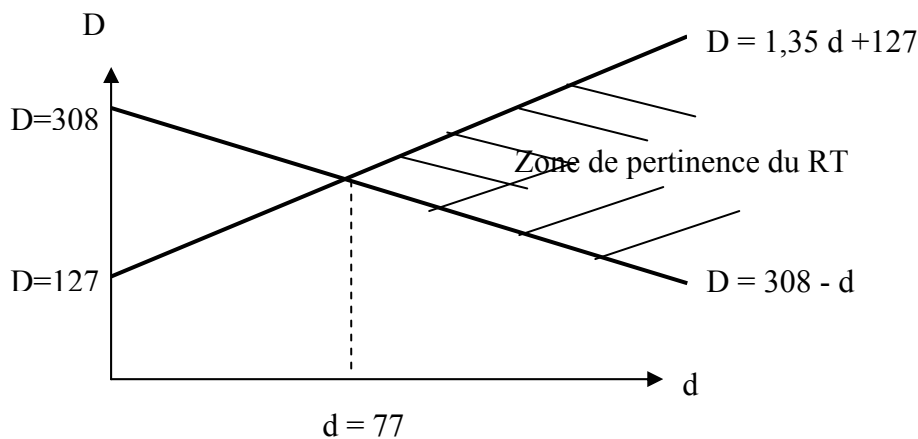
$$\Leftrightarrow 2 D T < (D+d) \times 1,15 T + 108 T$$

$$\Leftrightarrow 0,85 D < 1,15 d + 108$$

$$\Leftrightarrow D < 1,35 d + 127$$

On a donc un système de deux fonctions :

$$\begin{cases} D > 308 - d \\ D < 1,35 d + 127 \end{cases}$$



### 2.2. Cas où $(D+d) < 308$

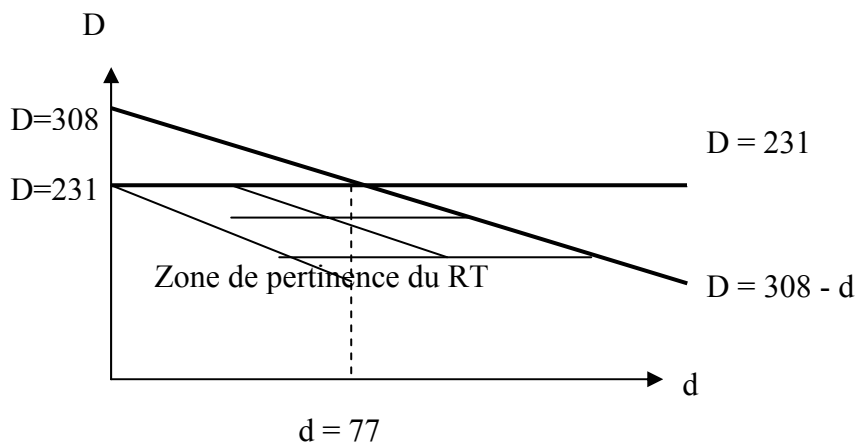
Prix (Route RT) < Prix [Route OW + Repositionnement du vide sur voie d'eau acheté au slot]

$$\Leftrightarrow 2 D T < 354 T + 108 T$$

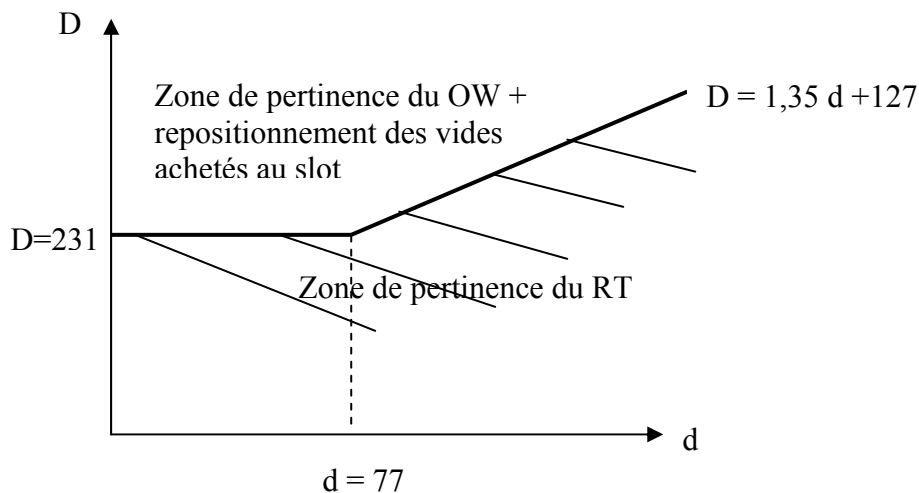
$$\Leftrightarrow D < 231$$

On a donc un système de deux fonctions :

$$\begin{cases} D < 308 - d \\ D < 231 \end{cases}$$



2.3. Bilan : zone de pertinence du RT si transport du vide acheté au slot:



3. Aire de pertinence du transport RT quand le repositionnement du vide est effectué sur convoi mis en œuvre par l'armement

3.1. Cas où  $(D+d) > 308$

Prix (Route RT) < Prix [Route OW + Repositionnement du vide sur convoi mis en oeuvre]

$$\Leftrightarrow 2 D T < (D+d) \times 1,15 T + 43 T$$

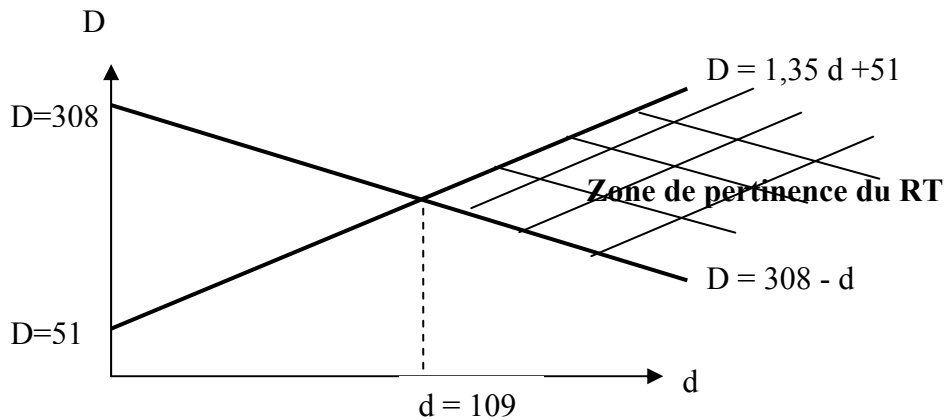
$$\Leftrightarrow 0,85 D < 1,15 d + 43$$

$$\Leftrightarrow D < 1,35 d + 51$$

On a donc un système de deux fonctions :

$$\left\{ \begin{array}{l} D > 308 - d \\ \end{array} \right.$$

$$D < 1,35 d + 51$$



3.2. Cas où  $(D+d) < 308$

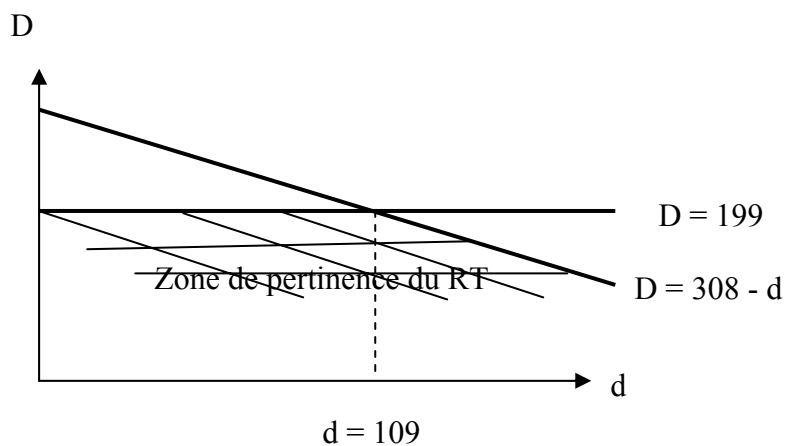
Prix (Route RT) < Prix [Route OW + Repositionnement du vide sur convoi mis en œuvre]

$$\Leftrightarrow 2 D T < 354 T + 43 T$$

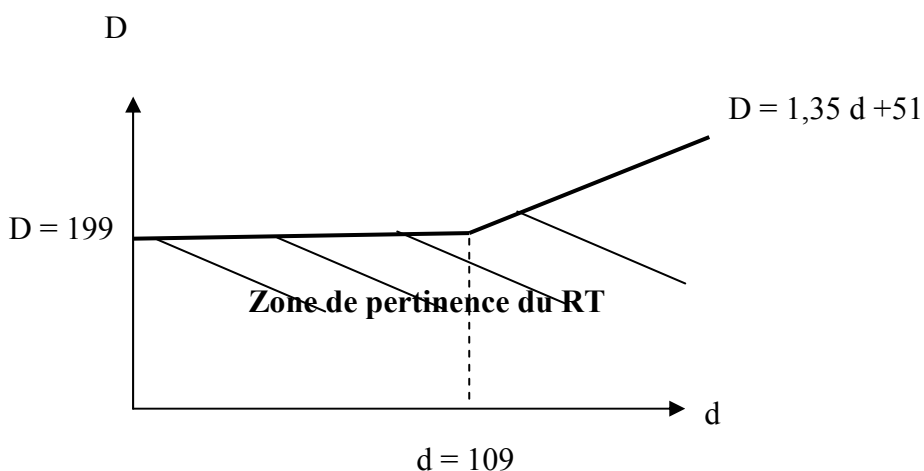
$$\Leftrightarrow D < 199$$

On a donc un système de deux fonctions :

$$\begin{cases} D < 308 - d \\ D < 199 \end{cases}$$

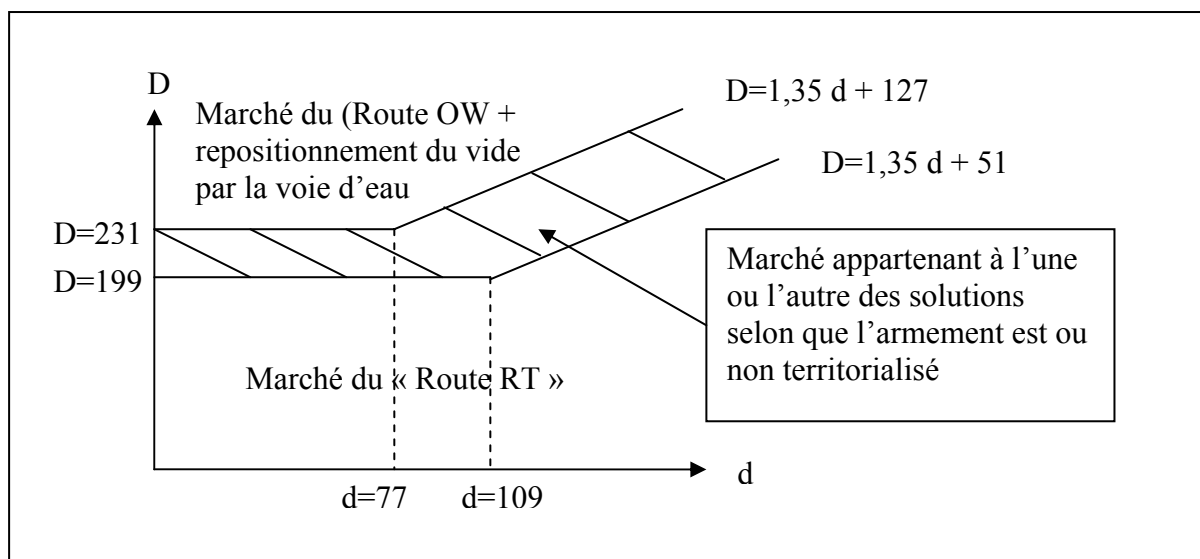


3.1. Bilan : zone favorable au RT si transport du vide sur service terrestre massifié mis en œuvre par l'armement:



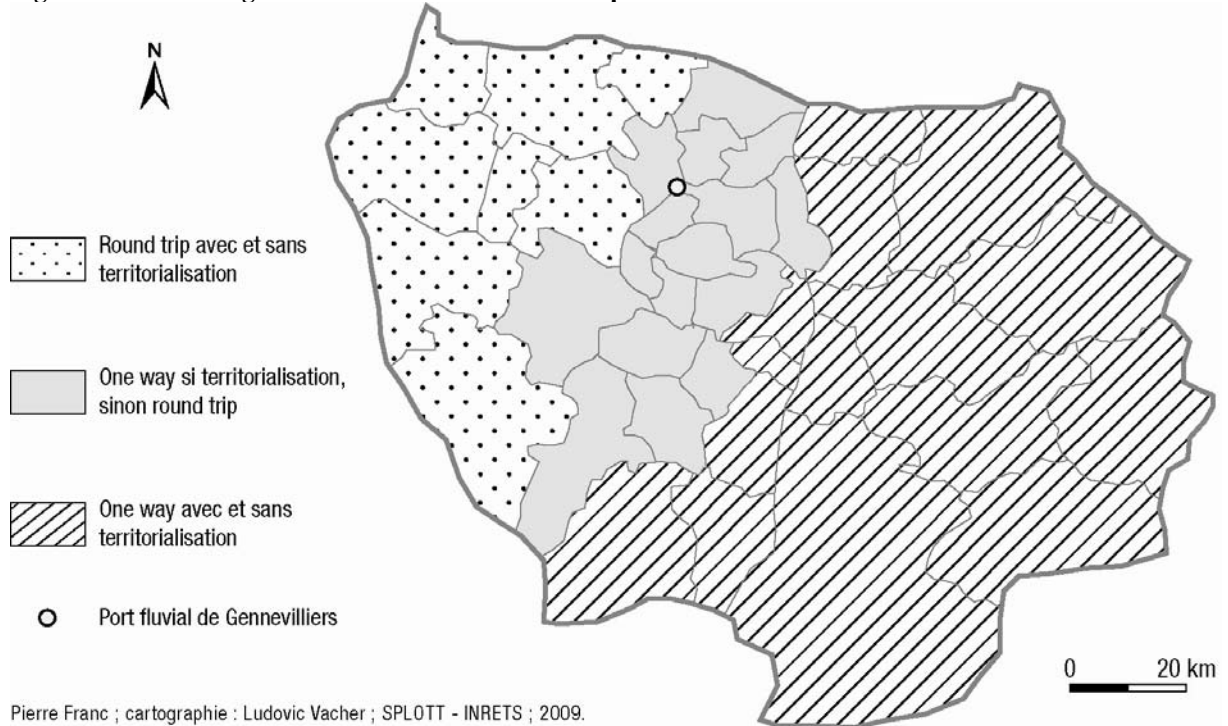
4. Différences en fonction du type de repositionnement des conteneurs vides

En croisant les précédentes courbes, la zone de basculement émerge (Figure...)



Il est alors possible de rendre compte des aires de marché (zones dico-route) pour lesquelles la compagnie maritime a intérêt, en cas de déséquilibre de flux, à utiliser le transport routier RT, celles où il est préférable d'utiliser le transport routier en OW suivi d'un repositionnement du vide par la voie d'eau que l'armement intervienne ou non dans la mise en œuvre du transport terrestre, enfin celles où le basculement s'opère et qui nous intéressent tout particulièrement.

Figure 59: Forme organisationnelle routière retenue pour conteneurs 20' en fonction de la zone dico-route



Eu égard à ces résultats, nous estimons que parmi les 10 TEU de conteneurs 20' vides repositionnés sur la voie d'eau pour alimenter l'activité routière (voir Tableau..., p. ), 4 TEU sont directement liés au report modal engendré par la territorialisation de MSC sur la Seine. Cette valeur est établie à partir de la répartition des flux de conteneurs pleins de MSC dans l'arrière-pays havrais. Notons bien que si les 40' desservent fortement les départements du sud-est de l'Ile-de-France, les 20' en revanche alimentent plutôt les départements proches du port fluvial de Gennevilliers. De fait,  $V'_{\text{report modal vides}} = 4$ .



## Annexe 9 : Détail des coûts en mer perçus par MSC

### 1. Les coûts des navires sur la ligne transatlantique de MSC : 276 US\$ par TEU et par sens

La ligne transatlantique parcourt un aller-retour en 28 jours, composé de 8 escales d'une durée cumulée de 7,3 jours. Le temps de transport en mer est donc de 20,7 jours par trajet aller-retour. Assurant un service hebdomadaire, la ligne est composée de 4 navires ayant chacun une capacité de 4 000 TEU<sup>210</sup>. Le taux de remplissage moyen est d'environ 80 %. Nous avons supposé dans un premier temps que les navires ne transportent pas de conteneurs vides. Les quatre navires sont supposés être affrétés au taux en vigueur au troisième trimestre 2006 de 27 000 US\$/jour/navire<sup>211</sup>. Le coût d'affrètement du navire s'élève donc à 118 US\$ par TEU transporté et par sens. Pour le coût d'exploitation des navires, nous avons conservé la valeur de 8 550 US\$/jour/navire proposée par Stopford en 2002 pour un navire de 4 000 TEU<sup>212</sup>. Le coût d'exploitation s'élève à 37 US\$ par TEU transporté et par sens. Les quatre navires évoluant à une vitesse moyenne de 20 nœuds, ils consomment environ 75 tonnes de fuel par jour<sup>213</sup>. Sachant que la tonne de fuel lourd coûtait 315 US\$ en juillet 2006 à Rotterdam, le coût du fuel s'élève à 76 US\$ par TEU transporté et par sens. Les frais de passage portuaire du navire étant évalués à 35 000 US\$ par port et une demi-boucle générant le passage par quatre ports, le coût de passage portuaire s'élève à 44 US\$ par TEU transporté et par sens.

### 2. Les coûts de manutention portuaire : 180 US\$ par TEU transporté et par sens

Les coûts de manutention portuaire supportés par MSC sont confidentiels et ne peuvent être révélés. Ils font l'objet de négociations entre l'armement et les opérateurs de terminaux. L'opérateur de terminal facture à l'armement tous les mouvements réalisés (les chargements et déchargements sur navires et modes terrestres, les mouvements de conteneurs additionnels générés par une mauvaise conception du plan de chargement du navire) mais aussi des surcharges en cas de conteneurs supplémentaires à charger/décharger à la dernière minute, des

---

<sup>210</sup> Le MSC Washington, un des quatre navires en charge de cette ligne transatlantique, a une capacité d'emport de 3876 TEU.

<sup>211</sup> Utiliser le taux d'affrètement simplifie les calculs d'amortissement du capital immobilisé. Il est toujours très difficile d'avoir accès au prix réellement payé par un armement achetant un porte-conteneurs neuf ou d'occasion.

<sup>212</sup> On aurait pu tenir compte de l'inflation mais la réglementation ayant plutôt favorisé au début des années 2000 le déploiement de pavillons de complaisance, nous ne l'avons volontairement pas prise en considération.

<sup>213</sup> D'après BRS (2007), un porte-conteneurs de 4000 EVP consomme environ 75 tonnes de fuel par jour lorsqu'il se déplace à une vitesse de 20 nœuds.

frais si le navire arrive en retard et immobilise une équipe de manutentionnaires, etc. Pour donner un ordre de grandeur, au Havre fin 2007, les THC facturées par les opérateurs de manutention aux armements s'établissent aux alentours de 180 US\$<sup>214</sup> par conteneur. Ces THC intègrent la manutention du conteneur du navire jusqu'à la remise sur le train ou un châssis routier. En revanche, et c'est une des spécificités du port du Havre, les THC n'intègrent pas le (dé)chargement du conteneur sur la barge<sup>215</sup>. C'est l'opérateur de transport combiné qui supporte ce coût.

3. Les coûts administratifs du transport maritime : 57 US\$ par TEU transporté et par sens

Nous n'avons pas pu évaluer les coûts administratifs de MSC. De fait, nous avons retenu ceux proposés par Stopford (2002), c'est-à-dire 57 US\$ par TEU transporté et par sens.

---

<sup>214</sup> D'après Containerisation International, February 2009, p. 57 : "at the end of 2007, Le Havre's terminal charged between USD 168 and USD 189 to move a box between ship's hold and truck (via stack)".

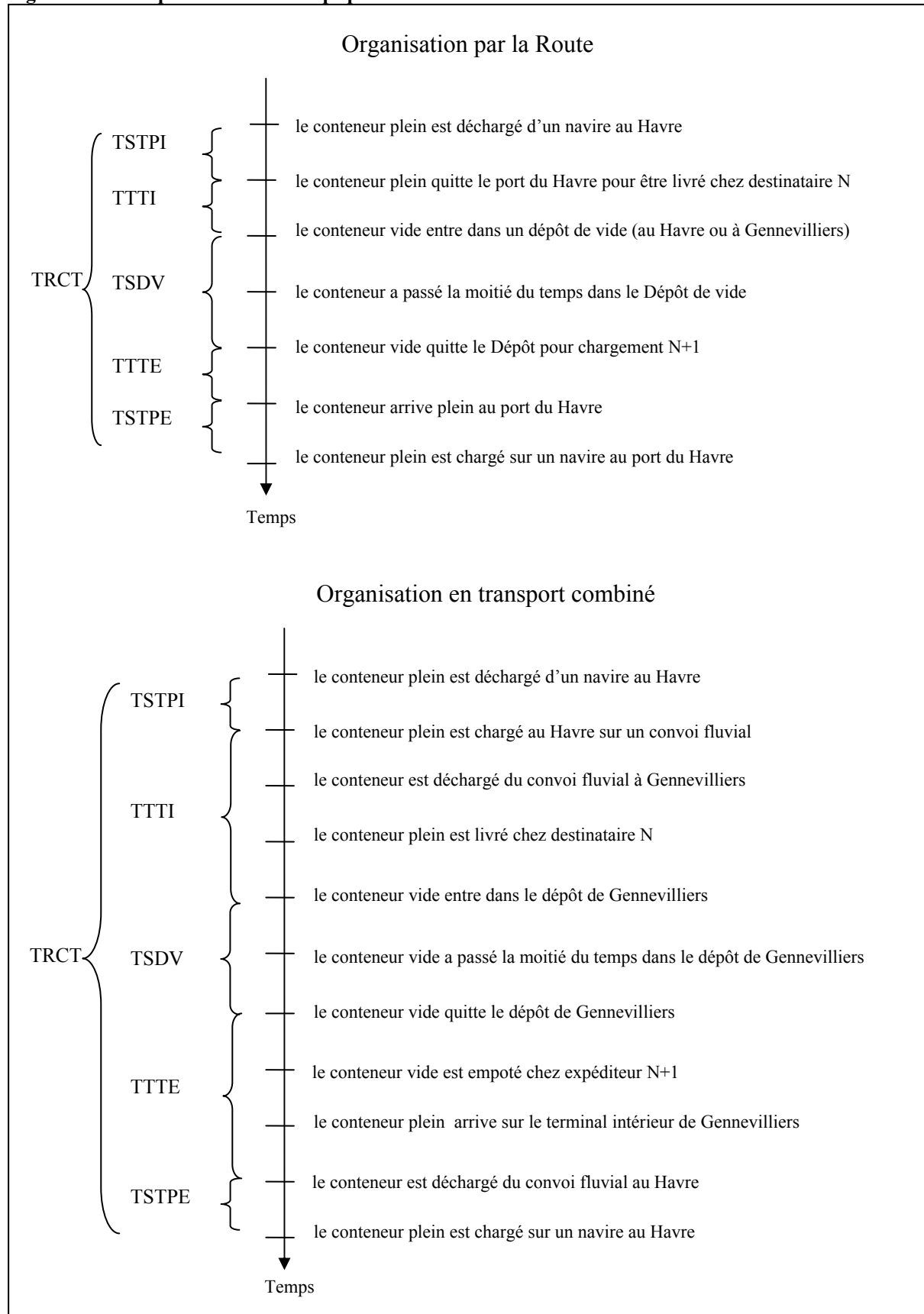
<sup>215</sup> Dans les ports du Benelux, les THC intègrent le coût de chargement/déchargement des barges.

## **Annexe 10 : Détail des éléments constituant les coûts de rotation des conteneurs**

Cinq paramètres agissent sur le TRCT :

- le Temps de Stationnement sur Terminal Portuaire Import (TSTPI)
- le Temps de Transport Terrestre Import (TTTI)
- le Temps de Stationnement dans le Dépôt de Vides (TSDV)
- le Temps de Transport Terrestre Export (TTTE)
- le Temps de Stationnement sur Terminal Portuaire Export (TSTPE)

**Figure 60: Descriptif détaillé du temps passé sur chacun des maillons terrestres**



Source : élaboration propre

Le suivi des conteneurs de MSC nous a permis de reconstituer les temps passés sur chacun de ces segments (Tableau...)

**Tableau 51: Temps passé (en jours) par les conteneurs sur terre en fonction des schémas organisationnels**

	TSTPI	TTTI	TSDV	TTTE	TSTPE	TRCT	TRCT/2
Route RT	6	1	5	2	8	22	11
Route OW	6	1	14	2	8	31	15,5
Route triangulation	6	1	0	1	8	16	8
Combiné OW	3	5	14	6	7	35	17,5

Source : élaboration propre à partir de données recueillies chez MSC en juillet 2006.

Note 1 : ces valeurs sont indépendantes de la taille (20' ou 40') du conteneur

Note 2 : le transport routier RT en train-double est assimilé au transport routier RT.

Pour estimer le temps d'immobilisation des conteneurs au cours d'un transport porte à porte, nous avons additionné la moitié du temps de rotation des conteneurs sur terre en Europe (TRCT/2) aux temps passés par les conteneurs en mer (en moyenne 14 jours<sup>216</sup>) et sur le continent américain (en moyenne 18 jours<sup>217</sup>).

Le coût d'immobilisation des conteneurs a été calculé en fonction des taux de location en vigueur au troisième trimestre 2006, à savoir 0,7 US\$/jour/20'dry et 1,1 US\$/jour/40'dry<sup>218</sup>. Les coûts de stationnement des conteneurs vides (environ 1 US\$/jour dans un dépôt intérieur et 1,5 US\$/jour dans un dépôt portuaire) ont été recueillis auprès d'autres armements desservant l'Ile-de-France. Ces mêmes sources nous ont permis de préciser le coût d'entretien d'un conteneur. Cela permet de définir le coût des conteneurs par transport porte à porte, en fonction du type de conteneur (20' ou 40') et du type de trajet terrestre.

**Tableau 52: Les coûts des conteneurs en fonction des types de transport terrestre**

	Coût d'immobilisation du capital (US\$)		Coût de stationnement du vide (US\$)		Coût d'entretien (US\$)		Coût total conteneurs (US\$)	
	20'	40'	20'	40'	20'	40'	20'	40'
Route RT	28	44	4	8	40	40	72	92
Route OW	30	47	7	14	40	40	77	101
Route triangulation	33	52	0	0	40	40	73	92
Combiné OW	35	54	7	14	40	40	82	108

Source : élaboration propre à partir de diverses données compilées

<sup>216</sup> Rappel : la ligne transatlantique parcourt le trajet aller-retour en 28 jours

<sup>217</sup> Nous n'avons pas cherché à distinguer les variations de temps passé sur le territoire américain en fonction des types de trajets terrestres retenus car l'étude est focalisée sur les conséquences d'une territorialisation dans l'arrière-pays européen.

<sup>218</sup> Source : Containerisation International, Feb. 2007.



**Annexe 11 : Entretiens menés auprès des responsable intermodal ayant participé à la mise en œuvre et au suivi des services terrestres dédiés et pouvant nous révéler les paramètres agissant sur la rentabilité, pour le groupe, des services terrestres mis en œuvre.**

Maersk	Regis Costiou	Directeur intermodal Maersk France	Avril 2007 au Havre
	Cees Van Altena	General Manager Intermodal Development Central Europe	Décembre 2007 à Rotterdam
MSC	Nathalie Cosquer	Responsable Inland MSC France	Juil-sept 2006; Fev 2007 au Havre ; par tel en 2008 et 2009
	Etienne Beeckman	Intermodal manager Medlog	Sept-nov 2006 à Anvers
CMA CGM	Christophe Tardif	Directeur de Département Intermodal - Ventes&Marketing	Août 2007; Avril 2008 à Marseille
	Gert Kerstens	Intermodal Manager CMA CGM Belgium	Décembre 2007 à Anvers
NYK	Robert Jan Brussard	Manager Transport NYK Line Benelux	Décembre 2007 à Rotterdam

## Annexe 12. service de BoxXpress : Bremerhaven (Hambourg) – Budapest – Munich



### SCHEDULE for boxXpress

#### IMPORT

	TRAIN 1	TRAIN 2	TRAIN 3	TRAIN 4	TRAIN 5
DEP. BHV	FRI 14:00		SUN 14:00		
DEP. HH	SUN 00:40	MON 00:40	TUE 00:40	WED 00:40	THU 00:40
ARRIV. BILK	MON 02:30	TUE 02:30	WED 02:30	THU 02:30	FRI 02:30

#### EXPORT

	TRAIN 1	TRAIN 2	TRAIN 3	TRAIN 4	TRAIN 5
DEP. BILK	MON 11:30	TUE 11:30	WED 11:30	THU 11:30	FRI 11:30
ARRIV. MÜNCHEN	---	WED 02:00	THU 02:00	---	---
DEP. MÜNCHEN	---	WED 08:30	THU 08:30	---	---
ARRIV. HH	TUE 14:00		THU 23:00		SAT 14:00
ARRIV. BHV		THU 12:00		FRI 16:00	

Source : <http://www.icetransport.hu/english/vasut.htm>, consulté le 26 juin 2009

Note : BHV : Bremerhaven ; HH : Hambourg ; BILK : Budapest





## LEXIQUE

**Alliance** : accord conclu entre les armateurs sur les principales routes mondiales. (1)

**Armateur, armement** : société qui arme le navire et l'utilise pour la navigation commerciale, et dans certains cas, propriétaire du navire. (1)

**Arrière-pays d'un port** : Partie de l'espace terrestre dans laquelle le port vend ses services et, par conséquent, recrute sa clientèle. (1) et (2)

**Bunker Adjustment Factor (BAF)** : fixé par les conférences en fonction des frais de soute appliqués au fret de base du tarif de ligne régulière.

**Barge (ou chaland) (barge)** : bateau fluvial ou maritime sans moyen de propulsion, généralement non ponté. (1)

**Bill of Lading (Connaissance)** : Contrat passé entre le chargeur et le transporteur maritime de marchandises. C'est la preuve écrite de la réception des marchandises par le transporteur maritime. C'est un titre négociable représentatif de la marchandise.

**Currency Adjustment Factor (BAF)** : fixé par les conférences pour que compenser la variation des cours de la monnaie

**Carrier haulage** : pré- ou postacheminement d'un conteneur (terrestre en principe) organisé sous la responsabilité du transporteur maritime principal. Le transporteur maritime exécute lui-même cet acheminement ou le sous-traite. (3)

**Cavalier (straddle carrier)** : engin de manutention de conteneurs se positionnant au-dessus de sa charge et permettant le déplacement du conteneur sur le terminal. (1)

**Chargeur** : personne (propriétaire ou non de la marchandise) qui conclut le contrat de transport et le plus souvent, remet la marchandise au transporteur. (1)

**Commissionnaire en douane** : « Toute personne physique ou société faisant profession d'accomplir pour autrui les formalités de douane que cette profession soit exercée à titre principal ou qu'elle constitue le complément normal de l'activité principale » (art. 4 arr. 1<sup>er</sup> mars 1957). Juridiquement, le commissionnaire en douane est un mandataire. Il effectue les opérations de dédouanement (import ou export). Il s'agit d'une profession réglementée soumise à l'obtention d'un agrément du Ministère de l'Economie et des Finances comportant une limite géographique.

**Commissionnaire de transport** : prévoit et organise toutes les opérations de transport pour son client. Il agit en son nom propre et a le choix des voies et moyens. Il a une obligation de résultat : c'est lui qui choisit les sous-traitants sous sa responsabilité.

**Conférences maritimes** : ententes conclues par les armateurs en vue d'assurer le bon fonctionnement d'une navigation maritime sur une ligne régulière à des tarifs et selon une fréquence déterminée entre eux.

**Consortium** : groupement d'entreprises mettant en commun les recettes, les horaires, les espaces navires et les dépenses d'exploitation de plusieurs navires affectés à une même ligne régulière.

**Conteneur** : boîte métallique destinée au transport des marchandises diverses, solides ou liquides ; reefer conteneur réfrigéré, flat conteneur plate-forme, open-top conteneur à toit ouvert. (1)

**Dépotage** : action de vider un conteneur. (1)

**Docker** : ouvrier qui charge et décharge le navire. (1)

**Empotage** : remplissage d'un conteneur. (1)

**E.V.P. (Equivalent Vingt Pieds)** : unité de mesure permettant de quantifier le nombre de conteneurs par rapport à un même référent (1 conteneur de 40 pieds = 2 E.V.P.). (1)

**Feeder (navire nourricier, navire collecteur)** : navire de petit tonnage permettant l'éclatement, sur différents ports, d'une cargaison apportée dans un port principal par un gros navire faisant peu d'escales, et inversement, la collecte de marchandises vers le port principal. (1)

**Fret** : 1. marchandise. 2. prix du transport (taux de fret). (1)

**Full container load (FCL)**: conteneur remis complet par le chargeur à la ligne maritime (son empotage ayant été réalisé par le chargeur).

**General cargo** : marchandises composées de colis divers par opposition à des cargaisons de vrac liquides ou solides.

**Hub** : lieu de transbordement où s'organisent des correspondances. (1)

**Hub and spokes** : « hub » est un terme anglais signifiant « moyeu », où arrivent et d'où partent les rayons d'une roue (« spokes ») ; il permet d'optimiser les liaisons de et vers les ports secondaires, dont les flux de marchandises intercontinentaux sont faibles et ne justifient pas l'ouverture de liaisons maritimes directes, en faisant converger toutes les liaisons vers un port unique. (2)

**Intermodalité** : mise en oeuvre successive de plusieurs modes de transport à l'aide de moyens permettant d'éviter les ruptures de charge. (1)

**ISPS** : Frais liés aux exigences en matière de sécurité et de sûreté sur les terminaux portuaires.

**Less than container load (LCL)** : marchandises constituées de colis divers non constitués en unités de charge. Elles peuvent être conteneurisées par les soins de groupeurs spécialisés dans l'empotage des conteneurs ou par l'armateur.

**Ligne régulière** : liaison maritime organisée selon un calendrier régulier. (1)

**Localisation** : renvoie en sciences de gestion à une logique d'allocation de ressources exogènes, par des firmes qui tentent d'asseoir leur compétitivité en rassemblant des compétences existantes sur le marché.

**Manifeste** : document des douanes comportant les renseignements sur les conteneurs transportés par un navire : description du contenu, nom du propriétaire du contenu, port de prise en charge, destination, volume, masse...(1)

**Marchandises conteneurisées** : marchandises transportées dans un conteneur. (1)

**Marchandises diverses** : marchandises composées de colis divers par opposition au vrac liquide et solide. (1)

**Massification** : concentration des flux de transport sur certains axes et lieux par l'augmentation des capacités de transport et/ou de manutention afin de réaliser des économies d'échelle. (2)

**Merchant haulage (acheminement par le chargeur)** : acheminement intérieur assuré en dehors du contrat de transport maritime.

**Multimodalité (multimodalisme)** : utilisation successive de plusieurs modes de transport. (1)

**Navire de ligne** : navire effectuant des lignes régulières. (1)

**Navire-mère** : dans une opération associant des navires gros porte-conteneurs faisant peu d'escales et des navires plus petits desservant d'autres ports de la région, se dit du gros porte-conteneurs.

**Navire porte-conteneurs** : navire spécialisé pour le transport des conteneurs. (1)

**Noeud** : unité de mesure de vitesse (1 mille marin/heure, soit 1 852 m/h). (1)

**Nvocc (Non Vessel Operating Common Carriers)** : désigne, en trafic maritime international, les sociétés de transport qui ne disposent pas de navires propres, mais affrètent cales ou navires auprès d'armements classiques et délivrent à leurs clients des connaissances maritimes établis à leur propre nom.

**Outsider** : armateur non membre d'une conférence.

**Overpanamax** : 1. qualifie un navire dont la largeur ne permet pas le franchissement du canal de Panama (environ 60 000 TPL et 42 m de large). 2. qualifie un équipement de manutention adapté aux navires overpanamax. (1)

**Panamax** : navire dont la largeur permet le franchissement du canal de Panama. (1)

**Pavillon** : pays d'immatriculation d'un navire. (1)

**Pied** : unité de mesure équivalent environ à 304 mm (1 pied = 12 pouces). (1)

**Pont terrestre (land bridge) :** assure la fonction entre deux tronçons de routes maritimes, l'ensemble étant plus court en temps et (ou) moins coûteux qu'un seul parcours maritime.

**Port d'arrière-pays :** port dont les trafics dépendent essentiellement de son arrière-pays. (2)

**Portique :** grue spécialisée dans le chargement et le déchargement des conteneurs. (1)

**Poste à quai :** emplacement sur un quai affecté à l'accostage d'un navire. (1)

**Pré- et post-acheminement :** transport terrestre pour acheminer une marchandise de son lieu d'origine jusqu'au port maritime et du port maritime à son lieu de destination. (1) On l'utilise aussi pour parler de l'acheminement entre un terminal intérieur et le lieu d'origine/destination

**Rangée :** suite de ports rapprochés. (1)

**Rangée Nord Europe :** suite de ports depuis Le Havre jusqu'à Hambourg. (1)

**Reefer :** conteneur ou navire transportant les marchandises sous température contrôlée. (1)

**Service maritime :** succession de ports desservis suivant un itinéraire précis et en boucle par les navires en fonction d'une fréquence régulière, généralement hebdomadaire ; ces lignes régulières sont appelés « services maritimes ». (2)

**Taux de fret FAK (freight all kind) :** taux de fret offert quel que soit la marchandise (pour les trafics conteneurisés sur base FCL uniquement) par opposition aux taux de fret CBR (commodity box rate) où les taux varient en fonction de la nature de la marchandise.

**Terminal portuaire :** emplacement équipé pour la manutention et le stockage des conteneurs dans un port maritime. (1)

**Terminal :** espace constitué d'un quai et d'un terre-plein d'où partent et où aboutissent les voyageurs et les marchandises. (1)

**Terminal Handling Charges (THC) :** frais facturés au chargeur par l'armateur pour la manutention de conteneurs dans le port de chargement et de déchargement

**Territorialisation :** renvoie à une logique de création de ressources avec le territoire, par des firmes voulant dégager une compétitivité « enracinée », à base territoriale, suivant des modes de coordination plus complexes que le seul recours au marché.

**Tirant d'eau :** distance verticale qui sépare la ligne de flottaison du niveau inférieur de la quille. (1)

**Transbordement :** action de transborder la marchandise sur ou depuis un navire. (1)

**Transitaire :** mandataire effectuant pour le compte d'un tiers, chargeur ou réceptionnaire, les formalités douanières et les opérations nécessaires à l'exportation et à l'importation de la marchandise. (1)

**Transit time** : temps de parcours du navire entre deux ou plusieurs ports. (2)

**Transport combiné** : déplacement exécuté en vertu d'un titre unique, soit par plusieurs modes de transport soumis à divers régimes juridiques, soit par plusieurs modes de transport régis par un seul régime juridique.

**Sources pour le glossaire :**

Les définitions sont tirées de BAUCHET P. (1991), *Le transport international dans l'économie mondiale*, Paris, Economica, 530p.

Lorsque la définition est suivie par (1), la source est : Direction du Transport Maritime, des Ports et du Littoral (2002), *Les ports français, mallette pédagogique*, Paris, Ministère des Transports, Lexique sur le transport maritime.

Lorsque la définition est suivie par (2), la source est : FREMONT, A., SOPPE, M. (2005), La desserte de la Rangée nord-Europe par les armements de lignes régulières: concentration ou dispersion? 1994-2002, *Flux*, No. 59, Janvier-Mars 2005, pp. 22-32.

Lorsque la définition est suivie par (3), la source est : SAIVES, A-L. (2002), *Territoire et compétitivité de l'entreprise*, L'Harmattan, 492 p.



# TABLE DES ILLUSTRATIONS

## Figures

Figure 1: Trois formes d'intervention des armements au sein de la chaîne terrestre.....	9
Figure 2: La rencontre de la logistique de la marchandise et du conteneur.....	22
Figure 3: La chaîne conteneurisée porte à porte définie pour la suite de l'étude.....	28
Figure 4: relations interfirmes au sein de chaînes terrestres organisées en <i>merchant haulage</i>	30
Figure 5: relations interfirmes au sein de chaînes terrestres organisées en <i>carrier haulage</i>	31
Figure 6: La chaîne conteneurisée au sein de la <i>supply chain</i> .....	51
Figure 7: Décomposition des biens liés et liants des chaînes porte à porte.....	53
Figure 8: de la localisation à la territorialisation des compagnies maritimes.....	82
Figure 9: Récapitulatif de la démarche conduisant à l'élaboration du cadre théorique.....	96
Figure 10: les économies d'échelle sont d'autant plus intéressantes que les navires sont de petite taille.....	110
Figure 11: La localisation des armements entre 1965 et 1979.....	119
Figure 12: évolution du trafic conteneurisé et de la capacité de la flotte entre 1975 et 1984	122
Figure 13: Le « va et vient » des armements entre localisation et territorialisation de 1980 à 1994.....	137
Figure 14: les facteurs conditionnant la localisation/territorialisation des armements au sein des ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe.....	139
Figure 15: Les formes de coordination protéiformes de la territorialisation de Maersk (décembre 2008).....	146
Figure 16: Les formes de coordination de la territorialisation de MSC très centrées sur le partenariat et les 50/50 joint-ventures (décembre 2008).....	150
Figure 17: la territorialisation du transporteur intermodal CMA CGM (décembre 2008).....	154
Figure 18: La territorialisation multi-activités de NYK (décembre 2008).....	157
Figure 19: Indices de territorialisation portuaire ( $I_{apt}$ ) des quatre armements étudiés.....	168
Figure 20: Indices de territorialisation terrestre ( $I'_{apt}$ ) des quatre armements.....	170
Figure 21: Territorialisations principale, secondaire centrale et secondaire périphérique.....	172
Figure 22: Somme sur l'ensemble des ports des indices de territorialisation portuaire et terrestre.....	174
Figure 23: Chronologie du développement des différentes formes de territorialisation.....	179
Figure 24: Dynamique temporelle des comportements de territorialisation ayant pris forme dans les différents ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe.....	185
Figure 25: les coûts du navire liés à l'accès peuvent fortement renchérir les coûts de passage portuaire dans les ports d'estuaire.....	191
Figure 26: La territorialisation de Maersk, MSC, CMA CGM et NYK et le lien entre terminaux portuaires, transport terrestre et terminaux intérieurs.....	223
Figure 27: La territorialisation rendue possible par l'évolution de certains territoires et armements.....	235
Figure 28: Les conditions de la territorialisation principale des armements.....	254
Figure 29: Les conditions de la territorialisation secondaire centrale des armements.....	262
Figure 30: Organisation terrestre en l'absence de liaisons ferroviaires entre Zeebrugge et la vallée du Rhin.....	269
Figure 31: Les services ferroviaires développés depuis Zeebrugge pour éviter les transferts par Anvers.....	270
Figure 32: Les conditions de la territorialisation secondaire périphérique des armements...	272
Figure 33: Volumes transportés "avec" et "sans" territorialisation.....	290



Figure 34: Les valeurs des composantes de $\Delta B(T)$ relatives au trafic observé chez MSC....	295
Figure 35: Composition des coûts par conteneur en fonction du type de trajet routier acheté	298
Figure 36: Bénéfice dégagé par TEU en fonction du schéma retenu pour transporter un conteneur 20'	304
Figure 37: Bénéfice dégagé par TEU en fonction du schéma retenu pour transporter un conteneur 40'	305
Figure 38: Les différentes fonctions de bénéfices à considérer pour élaborer $\Delta B_{ap}(T)$ .....	307
Figure 39: La composante $\Delta B^1(T)$ des volumes transportés « avec » et « sans » territorialisation	308
Figure 40: La composante $\Delta B^2(T)$ du trafic induit de conteneurs pleins.....	308
Figure 41: La composante $\Delta B^5(T)$ tenant compte des volumes de conteneurs vides transportés sur la voie d'eau « avec » et « sans » territorialisation	309
Figure 42: La composante $\Delta B^6(T)$ liée aux volumes de conteneurs vides induits par la territorialisation	310
Figure 43: La composante $\Delta B^7(T)$ liée au report modal de conteneurs vides de la route au service fleuve-route mis en œuvre par l'armement.....	311
Figure 44: Empilement des différentes composantes de l'écart de bénéfices $\Delta B(T)$ .....	312
Figure 45: Ecart de bénéfices par TEU transporté en se territorialisant (MSC sur l'axe fluvial Le Havre/Ile-de-France).....	314
Figure 46: Forme théorique de l'évolution de $\Delta B^1_{ap}$ en fonction de l'intensité concurrentielle	323
Figure 47: Traduction graphique du positionnement des courbes $\Delta B^1_{ap}(T)$ des différentes catégories de territorialisation	327
Figure 48: Traduction graphique du positionnement respectif des composantes $\Delta B^3_{ap}(T)$ ...	329
Figure 49: Variation de la composante $\Delta B^4_{ap}(T)$ d'un armement à l'autre .....	330
Figure 50: Positionnement relatif des courbes $\Delta B_{ap}(T)$ des différents comportements de territorialisation	333
Figure 51: Représentation graphique de l'écart de bénéfices par TEU transporté .....	340
Figure 52: le coefficient multiplicateur : $I_{ap1} \times Pap$ .....	341
Figure 53: Typologie de l'avantage concurrentiel procuré par les différentes catégories de comportements de territorialisation.....	352
Figure 54: Exemple d'un schéma de dessertes en $\Delta$ .....	365
Figure 55: exemple d'un schéma de desserte en $V$ .....	366
Figure 56: La composition géographique du réseau terrestre comme révélateur de la durabilité de l'avantage concurrentiel sur terre .....	372
Figure 57: Différence de représentativité des modes combinés entre le <i>carrier</i> et le <i>merchant haulage</i> .....	382
Figure 58: Les résultats de la Partie 2 au service de l'élaboration dans la Partie 3 d'une typologie des différents comportements de territorialisation en fonction de l'avantage concurrentiel qu'ils procurent aux armements qui les mettent en œuvre.....	391
Figure 59: Forme organisationnelle routière retenue pour conteneurs 20' en fonction de la zone dico-route.....	445
Figure 60: Descriptif détaillé du temps passé sur chacun des maillons terrestres .....	449

## Tableaux

Tableau 1: Positionnement des filiales logistiques des compagnies maritimes par rapport aux grands 3PL.....	26
Tableau 2: Les deux niveaux d'intervention des compagnies maritimes sur terre.....	29
Tableau 3: dates d'entrées des vingt premières compagnies maritimes dans la « mise en œuvre » des maillons de la chaîne porte à porte .....	34
Tableau 4: Les formes de coordination dans la "mise en oeuvre" des chaînes terrestres .....	43
Tableau 5: Une littérature très centrée sur le fonctionnement de l'industrie maritime .....	48
Tableau 6: positionnement des compagnies maritimes dans la hiérarchie des opérateurs de terminaux en 2007 à l'échelle mondiale .....	54
Tableau 7: Evolution du trafic portuaire mondial entre 1990 et 2006 .....	55
Tableau 8: résultat d'enquêtes qualitatives sur l'opportuniste des acteurs des chaînes porte à porte.....	66
Tableau 9: raisons de l'adoption ou non d'un comportement opportuniste .....	66
Tableau 10: Définitions du territoire données par les économistes industriels et régionaux... ..	74
Tableau 11: Définitions de la notion de ressources au sens de l'approche Resource-based View .....	76
Tableau 12: Comportements stratégiques de localisation et de territorialisation.....	79
Tableau 13: Principales compagnies maritimes (et leur nationalité) desservant l'Europe du Nord en 1974.....	107
Tableau 14: une croissance fulgurante de la taille de la flotte des navires en TEU au cours des années 1970.....	110
Tableau 15: La CGM, Hapag Lloyd et P&O sont impliqués dans de nombreux consortiums .....	133
Tableau 16: Récurrence dans les formes de coordination adoptées par les armements sur les différents maillons de la chaîne porte à porte .....	159
Tableau 17: Hiérarchie entre les armements de la couverture spatiale des réseaux portuaires et terrestres déployés.....	160
Tableau 18: Capacité de la flotte des compagnies maritimes en sept 2007 .....	166
Tableau 19: Implication des armements par catégorie de comportement de territorialisation .....	173
Tableau 20: Typologie des comportements de territorialisation de Maersk, MSC, CMA CGM et NYK à l'échelle de la rangée Nord Europe.....	176
Tableau 21: des territoires différemment investis par les armements entre 1994 et 2009 .....	184
Tableau 22: Chronologie des prises de participation des compagnies maritimes dans les terminaux portuaires.....	192
Tableau 23: Evolution de la perméabilité des ports au développement de terminaux dédiés de la part des armements.....	193
Tableau 24: état des lieux des principaux opérateurs indépendants des compagnies maritimes en charge de la commercialisation de services rail-route au départ de Rotterdam et d'Anvers .....	207
Tableau 25: régions générant plus de 3% des volumes de MSC Le Havre en <i>carrier haulage</i> en juillet 2006.....	212
Tableau 26: Volumes traités par pays en <i>carrier haulage</i> par MSC Anvers en septembre 2006 .....	213
Tableau 27: Comparaison de la perméabilité du marché du transport combiné rail-route en fonction des caractéristiques des territoires .....	215
Tableau 28: Comparaison de la perméabilité des marchés du transport combiné fleuve-route en fonction des territoires.....	220

Tableau 29: évolution dans le temps de la perméabilité des territoires à la territorialisation des armements .....	221
Tableau 30: Evolution de la hiérarchie des armements établie sur la base de la capacité statique des navires.....	224
Tableau 31: Composition des alliances début 1999 et 2004 .....	228
Tableau 32: capacité et taux de croissance des membres des alliances .....	229
Tableau 33: Récapitulatif sur la propension des armements à se territorialiser dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe.....	233
Tableau 34: Composition des convois fluviaux dédiés à MSC entre Le Havre et l'Ile-de-France .....	294
Tableau 35: Coûts de repositionnement de 20' et 40' vides en fonction du type de service utilisé sur la voie d'eau .....	301
Tableau 36: Coûts (en US\$) du conteneur en fonction du type de transport réalisé dans l'arrière-pays havrais .....	302
Tableau 37: Les recettes sur les segments maritime et portuaire.....	303
Tableau 38: Effet "ancrage portuaire" sur $\Delta B^1_{ap}(T)$ .....	322
Tableau 39: degré de concurrence sur les services mis en œuvre par les armements.....	324
Tableau 40: Effet "intensité concurrentielle" sur $\Delta B^1_{ap}(T)$ .....	325
Tableau 41: Bilan des différents effets mentionnés sur $\Delta B^1_{ap}(T)$ .....	326
Tableau 42: Positionnement respectif des composantes $\Delta B^2_{ap}(T)$ .....	329
Tableau 43: Positionnement respectif des différentes composantes $\Delta B_{ap}(T)$ comme la somme des composantes $\Delta B^1_{ap}(T)$ , $\Delta B^2_{ap}(T)$ , $\Delta B^4_{ap}(T)$ .....	332
Tableau 44: Fréquence des services développés dans le cadre de comportements de territorialisation « hors partenariat avec un opérateur de transport combiné ».....	335
Tableau 45: Taux de remplissage des services terrestres émanant des différents comportements .....	338
Tableau 46: Conclusions sur la valeur dégagée par les différents comportements de territorialisation .....	342
Tableau 47: Bilan sur la rareté des ressources et compétences construites dans le cadre des différentes catégories de territorialisation .....	351
Tableau 48: Bilan sur l'avantage concurrentiel des différents comportements de territorialisation .....	374
Tableau 49: Compétitivité procurée par les comportements de territorialisation aux firmes et aux territoires.....	384
Tableau 50: Composition des convois fluviaux dédiés à MSC entre Le Havre et l'Ile-de-France.....	439
Tableau 51: Temps passé (en jours) par les conteneurs sur terre en fonction des schémas organisationnels.....	450
Tableau 52: Les coûts des conteneurs en fonction des types de transport terrestre.....	450

# TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>1</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>3</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>4</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>7</b>
<b>PARTIE 1.CONSTRUCTION D’UN CADRE D’INTERPRÉTATION THÉORIQUE DE L’INTERVENTION DES ARMEMENTS SUR TERRE .....</b>	<b>19</b>
<b>CHAPITRE 1.L’INTERVENTION DES COMPAGNIES MARITIMES SUR TERRE : UN PROCESSUS NULLEMENT UNIFORME .....</b>	<b>21</b>
1. Une analyse stratégique ciblée sur la chaîne conteneurisée.....	21
1.1. Le transport conteneurisé porte à porte : la rencontre de la logistique de la marchandise et du conteneur .....	22
1.2. Logique des armements et logistique de la marchandise : une rencontre difficile.....	24
1.3. Notre domaine d’étude : les chaînes porte à porte de conteneurs FCL .....	27
2. Questionnement sur les comportements stratégiques terrestres des armements .....	28
2.1. L’intervention sur terre : la rencontre d’une industrie, d’une firme et d’un territoire.....	31
2.1.1. L’intervention dans l’ « organisation » de la chaîne terrestre : phénomène inhérent au développement du transport conteneurisé .....	32
2.1.2. L’intervention dans la « mise en œuvre » des différents maillons : une multitude de cas de figure .....	34
3. Une intervention sur terre prenant différents niveaux d’intensité.....	37
3.1. L’immixtion des armements dans « l’organisation » de la chaîne terrestre suivant différentes formes de tarification.....	37
3.2. L’immixtion des armements dans la « mise en œuvre de la chaîne terrestre ».....	39
3.2.1. L’intervention au sein du maillon portuaire.....	39
3.2.2. Une intervention sur terre qui s’élargit au transport terrestre et aux terminaux intérieurs pour les chaînes organisées en carrier haulage .....	40
3.2.2.1. Intervention dans l’offre de services de transport combiné .....	40
3.2.2.2. Intervention dans l’offre de services routiers.....	41
3.2.2.3. Intervention au sein des terminaux intérieurs .....	42
3.2.3. Essai de typologie des formes de coordination dans la « mise en œuvre » des chaînes terrestres.....	42
3.3. Des réflexions qui conduisent à de nouveaux questionnements.....	45
Synthèse chapitre 1.....	46

CHAPITRE 2.INDUSTRIE MARITIME, ARMEMENT ET TERRITOIRE : LES ENSEIGNEMENTS DE LA LITTÉRATURE .....	47
1. Les facteurs intrinsèques à l'industrie maritime expliquant l'engouement des armements pour les maillons terrestres .....	49
1.1. Les fondements de l'engouement des compagnies maritimes pour la commission de transport terrestre .....	50
1.1.1. La commission de transport terrestre : un outil aux multiples vertus .....	50
1.1.2. Quel est l'intérêt de la vente liée de services porte à porte ? .....	52
1.2. Les causes de l'intervention des compagnies maritimes dans la « mise en œuvre » de la chaîne .....	54
1.2.1. L'intervention au sein des terminaux portuaires : sécuriser les escales maritimes .....	54
1.2.2. L'intervention au sein du transport terrestre : répondre à la demande en contrôlant les coûts .....	56
1.2.3. L'intervention au sein des terminaux intérieurs : un processus en développement .....	57
1.2.4. Apports et limites de l'approche focalisée sur l'industrie maritime .....	57
2. La prise en compte de la rencontre de la firme et du territoire dans la littérature en transport maritime .....	58
2.1. La prise en compte du territoire dans la littérature .....	58
2.2. La prise en compte de la firme dans la littérature .....	60
3. Enseignements et limites de l'approche par la théorie des coûts de transaction .....	61
3.1. Hypothèses et conclusions de la TCT .....	62
3.2. Application à l'intervention des compagnies maritimes sur terre .....	63
3.3. A défaut de l'approche transactionnelle, vers quels outils théoriques se tourner ? .....	68
Synthèse chapitre 2 .....	69
 CHAPITRE 3.CONDITIONS DE LA TERRITORIALISATION DES ARMEMENTS ET COMPÉTITIVITÉ DEGAGÉE .....	71
1. Les conditions de l'intervention des compagnies maritimes sur terre .....	72
1.1. La proximité au sein des chaînes porte à porte .....	72
1.2. Le territoire : un milieu qui synthétise les proximités géographique et organisée .....	74
1.3. Les ressources territoriales .....	76
1.4. Les rapports des armements aux ressources et compétences territoriales : des comportements de localisation et de territorialisation .....	78
1.4.1. Localisation et territorialisation : concepts théoriques .....	78
1.4.2. Localisation et territorialisation : deux concepts traduisant les rapports des armements aux maillons terrestres .....	80
1.4.3. Les conditions du développement de comportements de territorialisation différenciés .....	82
2. Compétitivité des comportements de territorialisation .....	84
2.1. Comment appréhender l'avantage concurrentiel émanant des comportements de territorialisation des armements ? .....	85
2.1.1. La valeur dégagée par les stratégies terrestres des armements .....	86
2.1.2. La rareté des ressources .....	87
2.1.3. Comment mobiliser des ressources et compétences rares et dégager de la valeur ? .....	87
2.2. La durabilité de l'avantage concurrentiel .....	89

2.2.1. L'inimitabilité des ressources .....	89
2.2.2. La non-substituabilité des ressources.....	91
2.2.3. Inimitabilité et non-substituabilité des ressources et compétences mobilisées par les armements.....	91
Synthèse chapitre 3.....	93
 CONCLUSION PARTIE 1 .....	 95
 <b>PARTIE 2. LES CONDITIONS DE LA TERRITORIALISATION DES ARMEMENTS : LE CAS DE LA RANGÉE NORD EUROPE .....</b>	 <b>97</b>
 CHAPITRE 4. 1965-1994 : DE LA LOCALISATION AUX TENTATIVES DE TERRITORIALISATION DES ARMEMENTS .....	 101
1. 1965-1980 : période de localisation des armements .....	102
1.1. Une intervention des armements sur terre se limitant à l'organisation du transport terrestre.....	102
1.2. Le fonctionnement de l'industrie maritime favorise clairement la localisation.....	103
1.2.1. Une tendance à la localisation d'abord liée à la cartellisation de l'industrie maritime .....	103
1.2.1.1. La conteneurisation entraîne une cartellisation de l'industrie maritime.....	104
1.2.1.2. Des consortiums qui protègent les intérêts maritimes des armements.....	105
1.2.1.3. Un système peu remis en question.....	106
1.3. Un système cartellisé qui a tout intérêt à se concentrer sur le maillon maritime.....	108
1.4. Des territoires peu propices à la territorialisation des armements conteneurisés.....	111
1.4.1. Des terminaux contrôlés par les opérateurs locaux.....	111
1.4.2. Les services ferroviaires sous le joug d'Intercontainer.....	112
1.4.3. Les services fluviaux contrôlés par les opérateurs rhénans .....	113
1.4.4. Le transport routier : un cas un peu différent.....	114
1.4.5. L'importance des transitaires dans le rapport des armements aux maillons terrestres .....	114
1.5. Et les caractéristiques des firmes ? .....	116
1.6. Bilan : les caractéristiques de l'industrie maritime et des territoires conduisent les armements sur la voie de la localisation .....	117
2. Les années 1980-1994 : tentative de territorialisation des armements.....	120
2.1. Nouvelles mutations de l'industrie maritime.....	120
2.2. La territorialisation est possible : l'exemple américain.....	123
2.2.1. Une évolution institutionnelle.....	123
2.2.2. ...source d'un déblocage.....	124
2.2.3. ...favorisé par certaines conditions organisationnelles.....	125
2.2.4. ...et d'autres géoéconomiques.....	126
2.2.5. L'importance des caractéristiques des firmes.....	126
2.2.6. Quelques enseignements.....	127
2.3. « Va et vient » entre localisation et territorialisation dans les ports et arrière- pays de la rangée Nord Europe .....	128
2.3.1. Les tentatives de territorialisation infructueuses des membres des consortiums .....	128

2.3.2. La territorialisation des armements « indépendants »: un exercice périlleux.....	130
2.4. Caractéristiques des firmes et potentiels de territorialisation.....	133
2.4.1. La territorialisation des membres des consortiums confrontée à la rigidité des « cartels ».....	133
2.4.2. La territorialisation des « indépendants » confrontée aux contraintes territoriales.....	135
Synthèse chapitre 4.....	138

## CHAPITRE 5.LA TERRITORIALISATION DES ARMEMENTS DEPUIS 1994 :

DESCRIPTION ET TENTATIVE DE MESURE.....	141
1. Intensité transactionnelle et spatiale des comportements de territorialisation de Maersk, MSC, CMA CGM et NYK.....	144
1.1. La territorialisation de Maersk.....	144
1.2. La territorialisation de MSC.....	148
1.3. La territorialisation de la CMA CGM.....	151
1.4. La territorialisation de NYK.....	155
1.5. Hiérarchie des comportements de territorialisation par le filtre de l'intensité transactionnelle.....	158
1.6. Hiérarchie des comportements de territorialisation par le filtre de l'intensité spatiale.....	160
1.7. Enseignements et limites des analyses transactionnelle et spatiale.....	160
2. La territorialisation des armements appréhendée par la production de transport ..	162
2.1. Construction des indices de territorialisation des armements $I_{apt}$ et $I'_{apt}$ .....	162
2.1.1. Les indices de territorialisation portuaire $I_{apt}$ .....	162
2.1.2. Les indices de territorialisation terrestre $I'_{apt}$ .....	163
2.1.3. Pourquoi avoir retenu cette méthode de calcul des indices ?.....	165
2.2. Données pour calculer les indices de territorialisation.....	165
2.3. Utilisation des indices de territorialisation portuaire ( $I_{apt}$ ) et terrestre ( $I'_{apt}$ )	167
2.3.1. Hiérarchie des indices de territorialisation à l'échelle des ports et de leurs arrière-pays.....	167
2.3.2. Hiérarchie des comportements de territorialisation à l'échelle de la rangée.....	173
3. Enseignements de l'analyse menée et réflexions méthodologiques.....	175
3.1. Essai de typologie des comportements de territorialisation.....	175
3.2. Enseignements méthodologiques.....	177
3.3. Pour une prise en compte de la dynamique temporelle révélant les logiques de territorialisation principale, secondaire centrale et secondaire périphérique.....	178
Synthèse du Chapitre 5.....	181

## CHAPITRE 6.LES FACTEURS FAVORISANT LA TERRITORIALISATION DE CERTAINES COMPAGNIES MARITIMES.....

1. Des territoires en mutation et différemment perméables à l'ancrage des armements.....	184
1.1. Le développement de terminaux dédiés confronté aux caractéristiques portuaires.....	187
1.1.1. Evolution institutionnelle dans les ports.....	187
1.1.2. Des évolutions institutionnelles aux multiples répercussions organisationnelles.....	188
1.1.3. Les caractéristiques géoéconomiques sont-elles déterminantes ?.....	190

1.1.4. Bilan sur la perméabilité des ports au développement de terminaux dédiés.....	192
1.2. Destin terrestre des armements et caractéristiques territoriales.....	194
1.2.1. Influence des spécificités portuaires sur la territorialisation terrestre .....	194
1.2.1.1. Anvers : l'archétype du port-logistique.....	195
1.2.1.2. Rotterdam : un « port-couloir ».....	197
1.2.1.3. Les autres ports centraux : « ports-logistiques » ou « ports-couloirs » ?.....	198
1.2.1.4. Les ports périphériques : des « ports-couloirs » de fait ?.....	199
1.2.2. La territorialisation par le rail confrontée aux caractéristiques territoriales.....	201
1.2.2.1. L'ouverture à la concurrence : une évolution d'abord institutionnelle.....	202
1.2.2.2. Un semblant d'uniformité institutionnelle mais de multiples formes organisationnelles.....	205
1.2.2.3. Composition géoéconomique des arrière-pays : des cas de figure différents.....	210
1.2.2.4. Bilan sur la perméabilité des territoires à l'intervention des armements sur le marché du transport combiné rail-route .....	214
1.2.3. Le transport fluvial : une activité dépendante des caractéristiques organisationnelles et géoéconomiques des territoires .....	216
1.2.3.1. Caractéristiques organisationnelles : un marché structuré sur le Rhin et naissant sur la Seine .....	216
1.2.3.2. Caractéristiques géoéconomiques : des dessertes multipolaires sur le Rhin et concentrées sur la Seine.....	218
1.2.3.3. La Seine et l'Elbe : un destin identique ?.....	219
1.2.3.4. Bilan sur la perméabilité des territoires à l'intervention des armements sur le marché du transport combiné fleuve-route.....	220
1.3. Principaux enseignements .....	221
2. Des armements inégalement capables et enclins à se territorialiser.....	222
2.1. Les caractéristiques des trois principaux armements territorialisés en Europe : Maersk, MSC, la CMA CGM .....	224
2.1.1. L'effet volumes.....	224
2.1.2. L'effet croissance.....	225
2.1.3. Une capacité à combiner flexibilité et ancrage territorial.....	226
2.2. NYK : un « suiveur » discret.....	227
2.3. Les armements asiatiques membres des alliances .....	227
2.4. Hapag Lloyd, Hamburg Süd et les armements asiatiques : les absents.....	230
2.5. Bilan : les caractéristiques des armements et leur propension à se territorialiser .....	232
Source : élaboration propre .....	233
Synthèse chapitre 6.....	234

CHAPITRE 7.LA TERRITORIALISATION DES ARMEMENTS : RÉSULTAT D'UNE RENCONTRE ALLANT AU-DELÀ DU SIMPLE TRIPTYQUE INDUSTRIE-FIRME-TERRITOIRE.....	237
1. La territorialisation principale des armements .....	237
1.1. Choix du port d'ancrage : résultat de relations de proximité entretenues par le respect des sphères d'influence .....	238
1.1.1. La territorialisation de MSC à Anvers : le résultat de 25 ans de fidélité ..	238



1.1.2.	L’ancrage de Maersk à Rotterdam et Bremerhaven : un destin lié à celui de Sea-Land.....	240
1.1.3.	Et la CMA CGM au Havre ?.....	242
1.1.4.	Le respect des sphères d’influence des pionniers .....	243
1.2.	Terminaux dédiés et formes de coordination : révélation de la nature des relations antérieures.....	243
1.2.1.	Le MSC Home Terminal : le prolongement d’étroites relations avec HesseNatie.....	244
1.2.2.	L’exemple de MSC à Anvers : un cas d’école généralisable ?.....	245
1.3.	Intensité productive de la territorialisation portuaire .....	246
1.4.	Formes de coordination retenues sur terre : rupture avec le passé et reflet de la culture de l’armement.....	247
1.5.	Intensités spatiale et productive de la territorialisation terrestre : guidées par la dynamique temporelle des comportements d’ancrage et par la culture des firmes....	249
1.6.	Bilan : une logique de continuité dans le port et de rupture dans l’arrière-pays.....	252
2.	La territorialisation secondaire centrale .....	255
2.1.	Le choix des ports : une rencontre d’intérêts « firme-territoire » rapidement façonnée .....	255
2.1.1.	L’intervention de MSC au Havre : une rencontre firme-territoire construite rapidement.....	255
2.1.2.	Un ancrage portuaire qui suppose le bon vouloir des acteurs territoriaux.....	256
2.1.3.	Un ancrage nullement étranger à la dynamique concurrentielle entre armements .....	256
2.2.	Les formes de coordination : trouver le juste engagement.....	257
2.3.	Intensité productive de la territorialisation portuaire : à nouveau l’importance de la durée de l’ancrage.....	257
2.4.	L’offre existante et le volontarisme des armements conditionnent les intensités transactionnelle, spatiale et productive de la territorialisation terrestre....	258
2.4.1.	Le rôle du marché terrestre existant.....	259
2.4.2.	La culture des armements confrontée aux caractéristiques territoriales ...	259
2.5.	Bilan : une territorialisation reposant sur des fondements différents de la <i>territorialisation principale</i> .....	260
3.	La territorialisation secondaire périphérique.....	263
3.1.	La sélection du port : un choix pour contourner un obstacle.....	263
3.1.1.	Maersk à Zeebrugge : alternative à la desserte du port d’Anvers.....	263
3.1.2.	Situation identique pour la CMA CGM à Zeebrugge et NYK à Amsterdam ? .....	266
3.2.	Formes de coordination sur les terminaux : l’intégration pour combler le vide.....	267
3.3.	Intensité productive de la territorialisation portuaire : les limites liées au B/L.....	267
3.4.	Intensité spatiale et productive de la territorialisation terrestre : une axialisation pour mettre en relation le port périphérique avec de grands terminaux intérieurs.....	268
3.4.1.	Développer la desserte ferroviaire de Zeebrugge pour limiter les coûts de transfert par Anvers.....	269
3.5.	Formes de coordination sur terre : l’importance des expériences antérieures.....	271

3.6. Bilan : une logique de développement ex-nihilo en mer et sur terre.....	271
Synthèse chapitre 7.....	273
CONCLUSION PARTIE 2 .....	275
<b>PARTIE 3.DIFFERENTS COMPORTEMENTS DE TERRITORIALISATION POUR QUELLE COMPÉTITIVITÉ ? .....</b>	<b>281</b>
CHAPITRE 8.LA VALEUR CAPTURÉE EN SE TERRITORIALISANT : UNE BOITE NOIRE EXPLORÉE SUR UN CAS CONCRET .....	285
1. Les contours de la définition quantitative de la valeur.....	286
2. Un cas d'étude pour préciser le contenu de la notion de valeur.....	292
2.1. Prise en compte des différents volumes .....	293
2.2. Elaboration des différents bénéfices.....	295
2.2.1. Les coûts supportés par MSC .....	296
2.2.1.1. Les coûts terrestres liés à l'achat d'un transport routier.....	297
2.2.1.2. Les coûts liés à l'achat d'un transport combiné fleuve-route.....	300
2.2.2. Les coûts des conteneurs.....	302
2.3. Les recettes perçues par MSC .....	302
2.4. Résultats des bénéfices dégagés par TEU .....	303
3. Surcroît de bénéfices $\Delta B_{ap}(T)$ par conteneur transporté et valeur dégagée .....	307
3.1. La composante $\Delta B^1(T)$ des volumes de conteneurs pleins transportés sur la voie d'eau « avec » et « sans » territorialisation .....	308
3.2. La composante $\Delta B^2(T)$ du trafic induit de conteneurs pleins.....	308
3.3. La composante $\Delta B^3(T)$ des volumes de pleins transportés sur le service territorialisé suite à un report modal .....	309
3.4. La composante $\Delta B^4(T)$ des volumes de pleins générés par d'autres armements que MSC.....	309
3.5. La composante $\Delta B^5(T)$ des volumes de vides transportés sur la voie d'eau « avec » et « sans » territorialisation .....	309
3.6. La composante $\Delta B^6(T)$ des volumes de vides induits par la territorialisation.....	310
3.7. La composante $\Delta B^7(T)$ des volumes de vides transportés sur le service territorialisé suite à un report modal .....	310
3.8. La composante $\Delta B^8(T)$ des volumes de vides générés par d'autres armements que MSC.....	311
3.9. De l'écart de bénéfices $\Delta B(T)$ à la valeur créée.....	311
Synthèse chapitre 8.....	313
CHAPITRE 9.AVANTAGE CONCURRENTIEL PROCURÉ PAR LES DIFFERENTS COMPORTEMENTS DE TERRITORIALISATION .....	315
1. La valeur procurée par les différents comportements de territorialisation.....	316
1.1. La composante $\Delta B^1_{ap}(T)$ des différents comportements de territorialisation.....	318
1.1.1. Effet « ancrage portuaire » sur $\Delta B^1_{ap}(T)$ .....	318
1.1.1.1. Disposer ou non d'un terminal dédié .....	319
1.1.1.2. L'ancienneté de l'ancrage sur le terminal dédié.....	319
1.1.1.3. Bilan .....	322
1.1.2. Effet « intensité concurrentielle » sur $\Delta B^1_{ap}(T)$ .....	322
1.1.3. Mode de transport terrestre et forme de coordination.....	325

1.1.4. Bilan.....	326
1.2. La composante $\Delta B_{ap}^2(T)$ des différents comportements de territorialisation.....	327
1.3. La composante $\Delta B_{ap}^4(T)$ des différents comportements de territorialisation.....	330
1.4. Et les composantes relatives aux vides ?.....	331
1.5. Bilan sur l'écart de bénéfices par TEU transporté $\Delta B_{ap}(T)$ des différents comportements de territorialisation.....	331
1.6. Le taux de remplissage des services : un paramètre clé !.....	333
1.7. Estimation de l'écart $\Delta B_{ap}$ des différents comportements de territorialisation.....	338
1.8. Le coefficient multiplicateur : $I'_{ap1} \times P_{apn}$ .....	341
1.9. Conclusions sur la valeur procurée par les différents comportements de territorialisation.....	342
2. La rareté des comportements de territorialisation.....	344
2.1. <i>Territorialisation principale</i> des pionniers et <i>territorialisation secondaire centrale</i> des suiveurs : l'unicité par le respect des sphères d'influence.....	344
2.2. <i>Territorialisation secondaire centrale</i> des pionniers et <i>territorialisation principale</i> des suiveurs : des formes de rareté malgré l'affrontement.....	345
2.2.1. Plan de transport : Maersk se distingue, mais à quel prix ?.....	346
2.2.2. Les capacités mobilisées et commercialisées : RSC se distingue.....	348
2.2.3. Et si la rareté du comportement de MSC se jouait sur le port ?.....	348
2.2.4. Bilan : une rareté qui renvoie à la notion de valeur.....	349
2.3. <i>Territorialisation secondaire périphérique</i> : la rareté constitue-t-elle un avantage ?.....	350
2.4. Bilan et perspectives : de la rareté à la valeur.....	350
3. L'avantage concurrentiel : résultat de la dynamique temporelle de l'ancrage.....	352
3.1. Une démonstration confirmant notre deuxième proposition de recherche ?	353
3.1.1. Les risques pris par les suiveurs pour pallier leur retard.....	356
3.1.1.1. L'usage de la vente liée.....	356
3.1.1.2. La tarification du service terrestre indépendamment du mode.....	358
3.1.1.3. La politique de rampe.....	358
Synthèse chapitre 9.....	360
CHAPITRE 10. DURABILITÉ DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL.....	361
1. La durabilité de l'avantage concurrentiel des armements à l'épreuve de l'approche RBV.....	361
1.1. Durabilité de l'avantage concurrentiel des comportements de <i>territorialisation principale</i> des pionniers.....	362
1.1.1. Des ressources et compétences inimitables.....	362
1.1.2. Les ressources et compétences de Maersk se substituent-elles à celles de MSC ?.....	363
1.1.2.1. La densité du réseau : premier avantage pour Maersk.....	364
1.1.2.2. La connexité du réseau : deuxième avantage pour Maersk.....	365
1.2. Durabilité de l'avantage concurrentiel du comportement de <i>territorialisation secondaire centrale</i> de MSC au Havre.....	368
1.2.1. Un avantage pouvant être remis en question par Maersk ?.....	368
1.2.2. Un ancrage substituable par la CMA CGM ?.....	369
1.3. Structure des réseaux terrestres des armements et durabilité de l'avantage concurrentiel.....	371

2.	Durabilité de l'avantage concurrentiel : quid de la durabilité pour le territoire ?..	374
2.1.	La territorialisation des armements : un levier pour renforcer la compétitivité économique des territoires ?.....	376
2.1.1.	La territorialisation des armements : un levier de baisse des prix du transport ?.....	376
2.1.2.	La territorialisation des armements : une garantie de la qualité de service ?.....	380
2.1.3.	Pour une analyse ciblée sur le chargeur.....	381
2.2.	La territorialisation des armements : un outil de protection de l'environnement ?.....	381
2.3.	Bilan et promotion d'une grille d'analyse VRINS.....	384
	Synthèse chapitre 10.....	386
	<b>CONCLUSION PARTIE 3</b> .....	<b>387</b>
	<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	<b>393</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>407</b>
	<b>ANNEXES</b> .....	<b>427</b>
	Annexe 1 : liste des entretiens réalisés.....	428
	Annexe 2 : Précisions sur les conditions fixées par la Scandutch.....	430
	Annexe 3: les compagnies maritimes impliquées dans l'offre de services ferroviaires aux Etats-Unis.....	434
	Annexe 4: personnes interrogées sur la propension des territoires à générer ou limiter l'ancrage des armements.....	435
	Annexe 5 : Différentiel de distance entre transport routier depuis Zeebrugge et Anvers vers les principales destinations routières desservies par Maersk Benelux en 2005.....	436
	Annexe 6: les problèmes d'infrastructure sur l'Elbe.....	437
	Annexe 7 : Entretiens menés auprès des armements pour comprendre les éléments favorisant la dynamique participant à la territorialisation dans les ports et arrière-pays de la rangée Nord Europe de certains armements (Maersk, MSC, CMA CGM, NYK) et pas des autres.....	438
	Annexe 8 : Calcul de V'report modal vides.....	439
	Annexe 9 : Détail des coûts en mer perçus par MSC.....	446
	Annexe 10 : Détail des éléments constituant les coûts de rotation des conteneurs.....	448
	Annexe 11 : Entretiens menés auprès des responsable intermodal ayant participé à la mise en œuvre et au suivi des services terrestres dédiés et pouvant nous révéler les paramètres agissant sur la rentabilité, pour le groupe, des services terrestres mis en œuvre.....	452
	Annexe 12. service de BoxXpress : Bremerhaven (Hambourg) – Budapest – Munich.....	453
	<b>LEXIQUE</b> .....	<b>455</b>
	<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	<b>461</b>
	<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>465</b>