



CENTRE CONJOINT DE RECHERCHE SUR  
LES TRANSPORTS

*Document de référence n° 2009-1  
Janvier 2009*

***Intégration, non-intégration des  
transports maritimes, des activités  
portuaires et logistiques :  
Quelques évidences empiriques***

**Antoine FRÉMONT  
Directeur de recherche à l'INRETS  
Noisy-le-Grand  
FRANCE**





ORGANISATION  
FOR ECONOMIC  
CO-OPERATION AND  
DEVELOPMENT



---

**CENTRE CONJOINT DE RECHERCHE SUR LES TRANSPORTS**

---

**Document de référence n° 2009-1**

**Contribution à la Table Ronde des 5-6 février 2009 sur  
« Intégration verticale du transport et de la logistique »**

**Intégration, non-intégration des transports maritimes, des activités portuaires  
et logistiques : Quelques évidences empiriques**

**Antoine FRÉMONT  
Agrégé de Géographie  
Directeur de recherche à l'INRETS  
Noisy-le-Grand  
FRANCE**

Décembre 2008

*Les points de vue exposés dans ce rapport sont ceux de son auteur et ne représentent pas  
nécessairement ceux de l'INRETS,  
de l'OCDE ou du Forum International des Transports.*



## TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	5
2. CONTENEURISATION ET LOGIQUES D'INTÉGRATION HORIZONTALE ET/OU VERTICALE.....	6
2.1. Une segmentation historique des différents métiers .....	6
2.2. Les opportunités logistiques ouvertes par la conteneurisation.....	8
2.3. Scénarios d'intégration verticale et/ou horizontale .....	10
2.4. Les limites à l'intégration.....	12
3. UN PUISSANT MOUVEMENT D'INTÉGRATION HORIZONTALE, UNE INTÉGRATION VERTICALE LIMITÉE.....	13
3.1. La réalité de l'intégration horizontale .....	13
3.2. Les limites de l'intégration verticale .....	17
4. TROIS TYPES DE LOGISTIQUE.....	21
4.1. Les résultats d'une enquête .....	21
4.2. "Logistique du conteneur" et "logistique du navire".....	24
4.3. Les armements s'intéressent-ils à la logistique de la marchandise ?.....	26
4.4. Un équilibre à trouver entre les trois types de logistique.....	29
5. CONCLUSION .....	32
NOTES .....	33
BIBLIOGRAPHIE .....	34



## 1. INTRODUCTION

En cinquante années, la conteneurisation est devenue l'épine dorsale de la mondialisation. Ce processus peut s'expliquer par une interaction vertueuse entre trois grands types de facteurs : des facteurs techniques, économiques et organisationnels. En effet, la conteneurisation n'est à l'origine qu'une simple innovation technique. Mais le conteneur, outil intermodal, ouvre la voie à de nouveaux schémas organisationnels de transport qui s'inscrivent dans la durée. Ces facteurs organisationnels mettent en cause les acteurs du transport qui ont dû redéfinir les frontières de leur métier respectif, afin de mettre en œuvre des chaînes de transport porte à porte fiables et globales par leur étendue géographique. Ces possibilités ouvertes par la conteneurisation seraient restées lettre morte, si elles n'avaient pas correspondu à de profonds bouleversements des facteurs économiques depuis les années 1970. La très forte croissance du commerce international des produits manufacturés, systématiquement supérieures à celle de l'ensemble du commerce international, elle-même supérieure à celle du PIB, caractérise une accentuation de la division internationale du travail qui n'était possible que sous-tendue par un puissant système de transport.

Depuis son avènement au milieu des années 1960, la conteneurisation se traduit par une intégration de la chaîne de transport (Brooks, 2000). Dans le même temps, les chargeurs ont des besoins logistiques de plus en plus importants, parce qu'ils profitent des opportunités ouvertes par la globalisation pour développer leurs activités de production et/ou de distribution à l'échelle internationale, ce qui nécessite une synchronisation dans l'espace et dans le temps de ces dernières grâce à la mise en place de chaînes logistiques. Leur management est à la fois une source de profits mais aussi de contrôle, par tous ceux, chargeurs, opérateurs maritimes ou terrestres du transport, transitaires ou spécialistes de la logistique qui interviennent au sein de ces dernières (Heaver *et al.*, 2001).

Toute société de transport international déclare aujourd'hui faire de la logistique en étant capable d'apporter des réponses personnalisées aux besoins de ses clients chargeurs. De leur côté, les théoriciens de la logistique, notamment les Universitaires, démontrent les avantages organisationnels et économiques à mettre en œuvre des chaînes logistiques qui s'intègrent le plus loin possible dans la création de la chaîne de la valeur, en amont de la production des biens jusqu'à leur distribution finale. Ce qui compte, ce n'est plus tant le transport que l'organisation de prestations logistiques au service des chargeurs. Les transporteurs seraient donc amenés à intégrer un ensemble de fonctions logistiques pour répondre à cette demande, ce qui se traduirait par une extension de leur champ d'activité, bien au-delà de leur cœur de métier initial. Pourtant, il est nécessaire de questionner le terme « logistique » et la réalité de cette intégration admise aujourd'hui comme évidente. La simple prestation de transport maritime port à port est-elle encore essentielle ? Le passage à une prestation de transport porte à porte signifie-t-il une intégration verticale réelle des différents modes de transport par un seul et même opérateur ? Cette intégration conduit-elle à une marginalisation du cœur de métier initial ? Au-delà du transport lui-même, la gestion de chaînes logistiques de l'amont de la production jusqu'à la distribution finale pour le compte du chargeur est-elle si répandue ?

Pour répondre à ces questions, nous focaliserons notre attention sur les plus grands armements de lignes régulières. Ils sont aujourd'hui des acteurs clés de ces chaînes de transport par les réseaux globaux qu'ils déploient (Slack *et al.*, 2002), par les capacités de transport qu'ils maîtrisent -- en 2007, les vingt premiers armements mondiaux concentrent plus de 80 pour cent de la capacité mondiale de transport conteneurisée -- et par les opportunités que leur a ouvertes la conteneurisation pour

s'affirmer en tant que prestataires logistiques (Evangelista, 2005), notamment parce qu'ils maîtrisent les conteneurs qui peuvent être considérés comme des éléments de la cale du navire. Les transporteurs maritimes seraient devenus, à la faveur de la conteneurisation, des prestataires logistiques à part entière, capables d'assurer comme prestation de base un service porte à porte mais capables aussi de s'impliquer plus largement dans la gestion de chaînes logistiques complètes, caractérisée notamment par un suivi et une intervention directe sur la marchandise elle-même. Notre question est la suivante : cette réalité affichée de l'intégration des fonctions logistiques et portuaires par les armements de lignes régulières est-elle si évidente ? Comment évolue la place de leur cœur de métier, la ligne maritime, par rapport à cette intégration qui tendrait à rendre secondaire la prestation de transport maritime et qui serait déterminée par la nature même de la conteneurisation ?

En s'appuyant, faute de données quantitatives exhaustives, sur des bases essentiellement qualitatives, notre objectif est de montrer que l'implication des armements de lignes régulières en tant que prestataires logistiques de la chaîne logistique reste très incertaine. Nous montrerons que la conteneurisation ouvre effectivement la voie à des logiques d'intégration horizontale et verticale. Mais autant la réalité de l'intégration horizontale ne fait aucun doute, autant celle de l'intégration verticale doit être fortement remise en cause. L'analyse de l'activité des groupes maritimes permet de s'en convaincre. Nous proposons alors de dresser une distinction nette entre la « logistique du conteneur » et la « logistique de la marchandise ». La première s'inscrit dans une logique maritime et relève pleinement de la compétence de l'armateur. La seconde relève d'une intervention directe sur la marchandise au-delà de la simple prestation de transport. Cette distinction amène à nuancer très fortement la réalité de l'intégration verticale en cours dans la chaîne de transport.

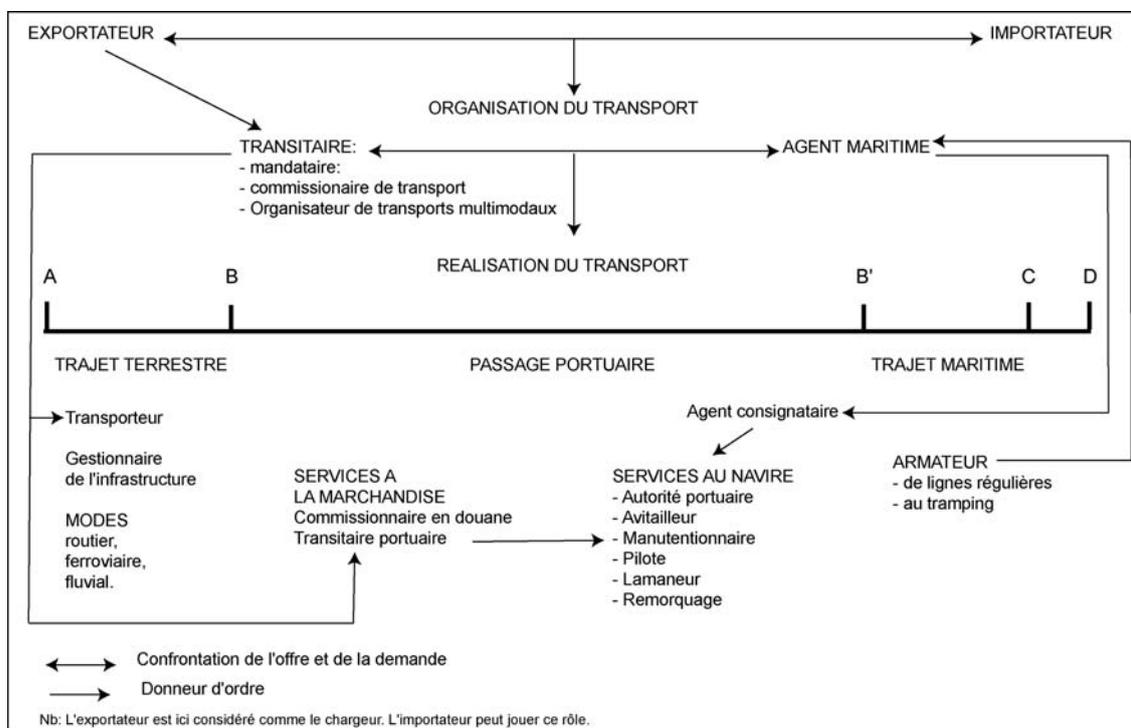
## **2. CONTENEURISATION ET LOGIQUES D'INTÉGRATION HORIZONTALE ET/OU VERTICALE**

### **2.1. Une segmentation historique des différents métiers**

Historiquement, le transport international d'une marchandise par la voie maritime nécessite l'intervention de nombreux acteurs spécialisés dans une tâche précise et qui vont s'employer à rendre un service pour le compte du chargeur. La Figure 1 illustre la chaîne d'intervenants, nécessaire à la réalisation du service international de transport.

Une première distinction, fondamentale, sépare les différents modes de transport. Le service maritime se limite à un trajet port à port. C'est le métier de l'armateur, propriétaire ou simple exploitant du navire. Sur terre, les modes routier, ferroviaire ou fluvial sont en concurrence, sur la base de leurs avantages et inconvénients respectifs. Ils se distinguent également les uns des autres par leur logique d'organisation, d'innovation et de concurrence intramodale. Historiquement, il n'existe pas non plus de coordination entre les différents modes de transport terrestres.

Figure 1. Les intervenants de la chaîne du transport maritime pour le transport d'une marchandise d'un point A à un point D via les ports B et C



© Antoine Frémont, 2005.

Dans cette logique modale, l'organisation du transport d'une marchandise par la voie maritime se caractérise par une très grande complexité liée au nombre d'intermédiaires mobilisés. Le transitaire, s'il est commissionnaire de transport, organise le transport pour son client chargeur en confrontant sa demande avec l'offre maritime faite par l'agent maritime qui travaille dans le port B pour le compte de l'armateur si celui-ci n'y est pas directement présent. L'agent maritime rend effective la présence de l'armateur dans le port.

Une négociation réussie aboutit à un contrat de transport qui permet la réalisation effective du transport. Celle-ci mobilise dans le port des acteurs qui surveillent le bon respect du contrat, notamment lors des opérations de chargement et de déchargement du navire, moment précis où la marchandise change de main, pour passer de la responsabilité du commissionnaire de transport à celle de l'armateur ou inversement, avec du côté du chargeur et de la marchandise le transitaire portuaire, désigné par le commissionnaire de transport, et du côté de l'armateur, l'agent consignataire, désigné par l'agent maritime. En outre, viennent s'ajouter pour l'armateur les très nombreux services au navire, indispensables à la bonne réussite de l'escale. Ils reposent sur des métiers qui ont chacun des histoires et des organisations différentes, lesquelles varient fortement d'un port à l'autre.

Le transport d'une marchandise par la voie maritime signifie une prise de risque, plus importante que par la seule voie terrestre, parce qu'elle nécessite précisément l'utilisation consécutive de plusieurs modes de transport aux logiques de fonctionnement différentes. Martin et Thomas (2001) décrivent la communauté portuaire impliquée dans le traitement des marchandises diverses tel qu'il se pratiquait avant l'avènement de la conteneurisation comme un système fragmenté entre les différents acteurs. Ce système s'explique par une division rigide des différentes fonctions et tâches, afin de

limiter au maximum la responsabilité de chacun sur la marchandise en cas de dommage. Malgré cela, des zones d'ombre persistent sur les notions de responsabilité, principalement lors du passage de la marchandise du navire au quai ou inversement, avec des us et coutumes différents selon les ports.

Dans ce système, que l'on pourrait qualifier de fordien, le service de transport international est segmenté en différents marchés bien structurés : transport maritime, pré- et post- acheminement terrestre, organisation du transport. Sur ces marchés se rencontrent des demandeurs et des offreurs qui effectuent entre eux des transactions. Les marchés sont transactionnels.

## **2.2. Les opportunités logistiques ouvertes par la conteneurisation**

Il ne s'agit pas ici de retracer en détail les multiples avantages de la conteneurisation. Cependant, quatre avantages majeurs ont ouvert de nouvelles opportunités de reconfiguration des chaînes de transport, se traduisant par des logiques d'intégration horizontale et/ou verticale de la part des différents acteurs de la chaîne de transport.

Les deux premiers concernent principalement la partie maritime du transport : l'efficacité de la manutention portuaire et la réduction des coûts de transport à l'unité transportée rendue possible par la croissance continue de la taille des navires porte-conteneurs. La massification du transport maritime a permis des économies d'échelles continues dans le temps débouchant sur une réduction des coûts de transport port à port par les armements de lignes régulières.

Troisième cause : le conteneur est un outil intermodal qui permet des prestations porte-à-porte. Dans la chaîne intermodale de transport, chaque mode ne perd ni son identité ni son importance, mais le rôle de chacun est désormais déterminé par les objectifs de l'ensemble du système (Hayuth 1992). L'intermodalité permet le développement par les armateurs de lignes régulières de réseaux *hub and spoke* qui acquièrent une dimension géographique globale et de réseaux de transport terrestre intérieurs massifiés et articulés avec les réseaux maritimes. La réduction des coûts de transport ne s'opère plus sur le seul segment port à port, mais s'élargit à la prestation porte-à-porte.

Quatrième avantage : le développement de prestations logistiques. Mais comment les définir ? Parmi les multiples définitions proposées de la logistique, on peut retenir la suivante. La logistique est « l'ensemble des méthodes et moyens mis en œuvre pour gérer le plus efficacement possible et au moindre coût les flux physiques nécessaires au bon fonctionnement d'une action, d'une entreprise... Elle s'intéresse traditionnellement à la gestion des flux physiques (transport, gestion des stocks), mais ses méthodes peuvent aussi s'appliquer aux flux financiers et aux flux d'informations. Au niveau de l'entreprise, elle est une fonction qui consiste à organiser le transport et le stockage des marchandises depuis l'amont (approvisionnement en matières premières) jusqu'à l'aval (commercialisation des produits) » (Dufetelle, 1995). A la logistique est associée la gestion de la chaîne logistique (*Supply Chain Management*) dont la définition peut englober la logistique elle-même. La chaîne logistique globale va du fournisseur au client. La production est alors tirée par la commande. Elle doit permettre « une gestion globale des ressources pour servir au mieux la demande des clients exprimée ou prévisionnelle » (ASLOG, 2002). Cette gestion globale est complexe, puisqu'il faut non seulement contrôler les flux physiques de transport, les flux d'informations qui y sont associés, mais aussi les interfaces entre les différents acteurs de cette chaîne, du producteur au consommateur final en passant par le grossiste, le distributeur sans oublier le ou les transporteurs. Pour répondre à son objectif principal qui est de réduire au maximum les stocks dans une optique de flux tendus, afin d'avoir selon le slogan bien connu « le bon produit au bon endroit, au bon moment », la gestion de la chaîne

logistique se base sur les renseignements concernant la demande jusqu'aux données nécessaires à la distribution, en passant par la conception et la production proprement dite (Damien, 2001). Elle nécessite le recours à un système d'information.

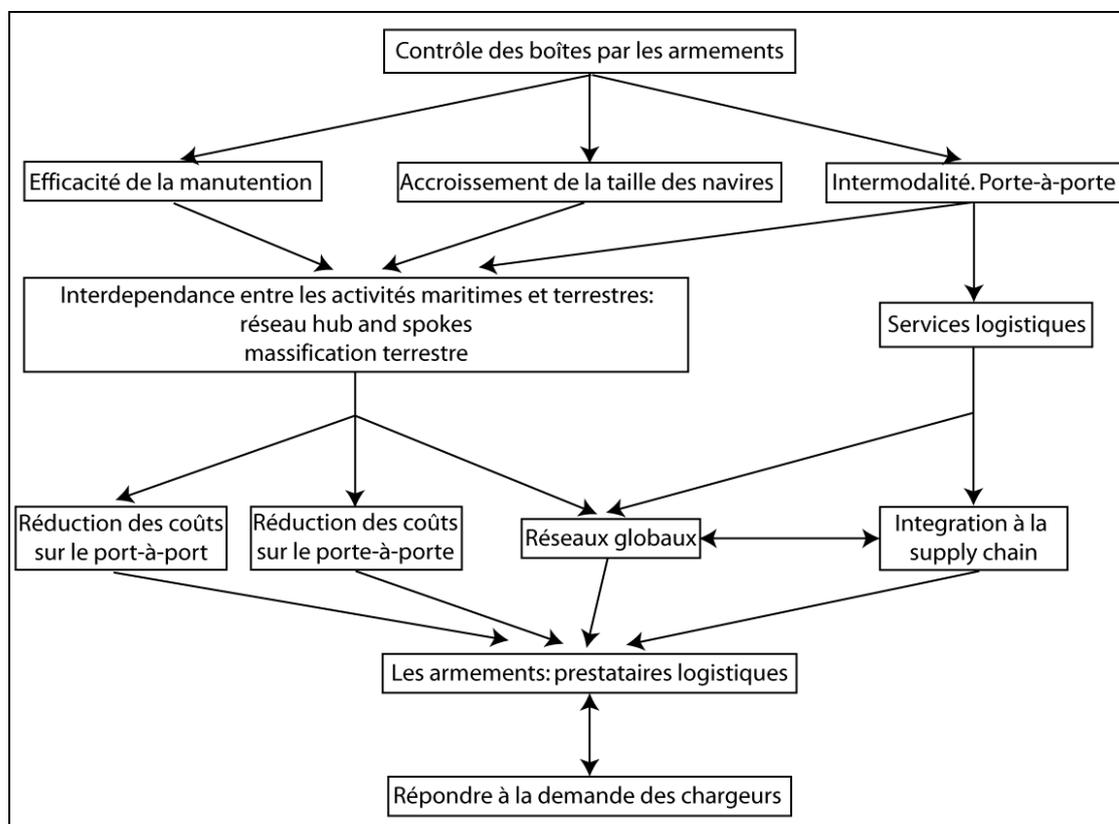
L'opérateur de conteneurs qui offre un service porte à porte, ou plus simplement encore un service maritime quai à quai, fait de la logistique. Sa prestation de « simple » transporteur vise à optimiser les flux physiques de la marchandise via l'unité de transport intermodale. Les performances accrues de la manutention, l'accroissement de la taille des navires, l'intermodalité, la massification du transport et la technique du *hub* sont des outils complémentaires au service de cette optimisation. Ils ne concernent pourtant que le seul segment transport.

Au delà de l'offre de transport, aussi performante soit-elle, l'opérateur de conteneur peut élargir ses prestations logistiques pour le compte de son client, le chargeur. De l'exploitation et de la gestion de l'offre de transport qui nécessitent un suivi de ses conteneurs via des systèmes informatiques, il peut théoriquement passer à un suivi de la marchandise, voire à un travail (étiquetage, reconditionnement, mise aux normes...) sur celle-ci lors des phases d'entreposage et donc s'insérer encore plus largement dans la gestion de la chaîne logistique. L'opérateur de conteneurs devient alors un prestataire logistique au sens plein du terme : il peut « toucher à toutes les étapes de la production et de la consommation et tend à les réunir en un procès intégré : approvisionnements, fabrication, distribution, consommation, récupération des déchets, recyclage. » Son objectif ne sera plus tant la recherche de la minimisation du seul coût de transport que celle de la minimisation du coût logistique total tout en respectant une optimisation logistique liée au respect d'un niveau requis de performances fixé par son client (Savy, 1995).

De fait, le conteneur se prête particulièrement bien à une gestion en flux tendus qui nécessite de tenir des délais impartis et de maintenir une fiabilité de livraison. En fonction des quantités à transporter qui peuvent évoluer dans le temps et dans l'espace, il suffit d'adapter le nombre de conteneurs. La conteneurisation admet aussi l'acheminement régulier de petits lots par le regroupement dans un même conteneur de marchandises en provenance d'origine différente (conteneur LCL-*Less than Container Load* par opposition au conteneur FCL-*Full Container Load*).

T. D. Heaven (2002a) liste les avantages possibles d'une telle intégration des fonctions logistiques par l'opérateur de conteneurs, en l'occurrence ici l'armateur de lignes régulières. Il peut exister une complémentarité dans la demande pour un même client entre une activité et une autre. De même que la compagnie aérienne construit des hôtels pour remplir ses avions, l'opérateur de conteneur peut offrir une prestation logistique pour mieux remplir ses conteneurs et fidéliser son client. Les économistes insistent principalement sur les opportunités de réduire les coûts de transaction entre les différents éléments de la chaîne logistique par leur internalisation et par le contrôle sur l'ensemble de la chaîne qui permet une plus grande transparence. Une autre source importante de synergie vient de l'utilisation commune du système d'information qui peut à nouveau être élargi de la gestion des flux des conteneurs à celle de la marchandise. Enfin, l'intégration de la fonction logistique permet, par une plus grande diversification de l'activité, de mieux se prémunir des fluctuations d'activité et de prix sur tel ou tel segment de la chaîne.

Figure 2. **Les armements de lignes régulières : du contrôle de la boîte à la prestation logistique**



### 2.3. Scénarios d'intégration verticale et/ou horizontale

La conteneurisation ouvre théoriquement la voie à une intégration complète, verticale et horizontale, de la chaîne de transport.

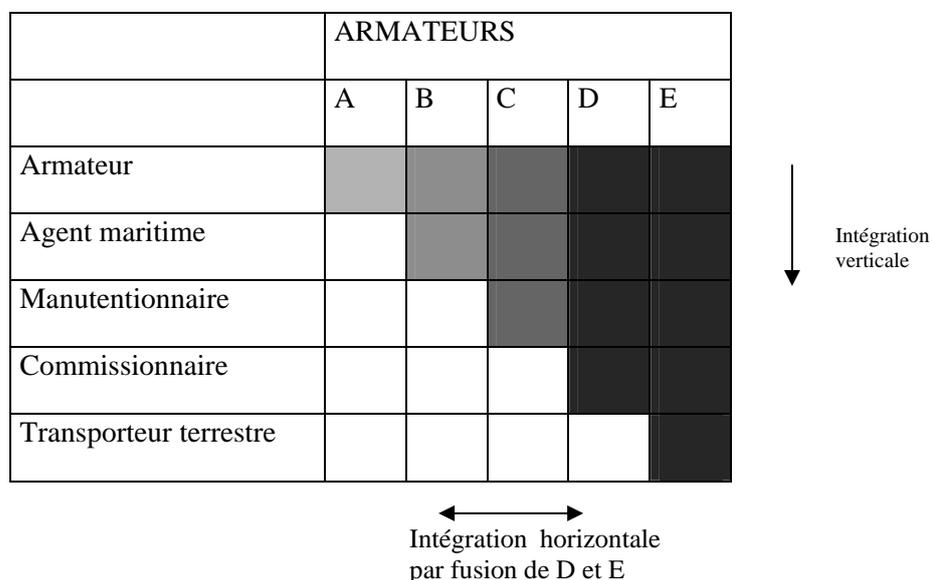
L'intégration peut être horizontale. La conteneurisation favorise l'émergence de très grands armements de lignes régulières. En effet, les économies d'échelles grâce à l'utilisation des grands navires ou des *hubs* ne sont possibles que pour les armements qui contrôlent des volumes suffisamment importants. Pour un transporteur maritime, trois possibilités s'offrent : l'alliance avec d'autres armements qui du statut de concurrents passent à celui de partenaires obligés, le rachat d'un concurrent ou enfin la croissance interne de l'entreprise. Ces trois formes d'intégration horizontale peuvent avoir comme objectif, outre l'ambition générale d'augmenter les volumes transportés, de renforcer les parts de marchés sur une route maritime donnée ou inversement d'étendre la couverture géographique offerte par le réseau maritime de l'armement. Cette dernière solution ne génère pas dans un premier temps des économies d'échelle importantes, car l'implantation sur un nouveau marché est risquée et signifie d'abord des parts de marché faibles, sauf à racheter d'un coup un opérateur important présent sur ce secteur géographique. La technique du *hub* permet de la mettre en œuvre à moindre risque et d'en tirer tous les bénéfices si les volumes augmentent avec le temps.

Ces choix qui s'offrent à l'armement de lignes régulières se posent à peu près dans les mêmes termes pour le manutentionnaire ou le transitaire avec par exemple la constitution de réseaux de terminaux ou d'agences. Une différence notable oppose cependant le transitaire aux transporteurs maritimes et aux manutentionnaires. L'activité des premiers nécessitent d'abord des hommes pour renforcer le réseau des agences qui permettent le contact avec la clientèle des chargeurs, alors que les seconds doivent d'abord consentir de lourds investissements en capital pour être capables d'assurer des liaisons maritimes et terrestres ou des opérations de manutention de grande envergure.

La conteneurisation favorise aussi l'intégration verticale pour tirer tout le parti, non plus des économies d'échelle, mais de l'intermodalité. Un opérateur de transport multimodal (OTM) remplace un système segmenté où le chargeur signe des contrats séparés avec chaque transporteur unimodal par un seul et unique document, contracté avec un opérateur multimodal unique, responsable de la totalité du transport sur l'ensemble du voyage (P&O Nedlloyd, 2003). Théoriquement, il est capable de se substituer à l'ensemble des acteurs qui assuraient un morceau de transport avec une perspective propre et singulière à leur activité pour organiser à partir d'un point de vue unique un transport porte à porte le plus rationnel possible, même si cela ne l'empêche pas de sous-traiter telle ou telle partie du transport à un opérateur spécialisé. Un tel OTM doit non seulement tirer parti de cette intégration verticale de la chaîne de transport pour répondre aux besoins de ses clients par une offre logistique la plus vaste possible, mais pour aussi en interne en tirer des bénéfices organisationnels, sources potentielles d'économies.

La Figure 3 propose différents scénarios théoriques d'intégration de la chaîne de transport où l'armateur de lignes régulières joue un rôle central dans ce processus d'intégration.

Figure 3. L'intégration de la chaîne de transport à travers l'exemple de l'armateur



L'intégration par un armement des fonctions d'agent maritime lui permet de disposer en propre d'une représentation dans les ports et de ne plus dépendre d'un agent extérieur qui certes travaille pour lui, mais peut aussi offrir ses services à un concurrent. C'est d'abord un investissement commercial pour renforcer un contact direct avec la clientèle des transitaires ou des chargeurs. Outre des bureaux dans les ports, elle nécessite du capital humain pour se rapprocher de la réalité locale d'un marché donné.

L'intégration par un armement des fonctions de manutention lui permet de sécuriser ses opérations portuaires, notamment dans les *hubs* qui suppose une parfaite coordination entre les escales des différents navires mères ou feeders. En intégrant la fonction de manutention, un armateur ne dépend plus d'un groupe de manutention qu'il ne contrôle pas et peut programmer ses navires grâce à un terminal entièrement dédié à ses propres opérations. Cela nécessite de sa part des investissements considérables qui ne peuvent se justifier qu'en fonction d'un volume d'escales suffisants sauf à sous-utiliser ce terminal dédié et à perdre de l'argent (Musso *et al.*, 1999 ; Haralambides *et al.*, 2002 ; Cariou, 2003).

Au delà des fonctions d'agent maritime et de manutentionnaire, l'armateur peut continuer son intégration de la chaîne de transport en devenant transporteur terrestre, commissionnaire et/ou logisticien. Il quitte alors le segment purement maritime et portuaire pour s'investir dans le segment terrestre. L'armateur s'éloigne de son cœur de métier pour entrer dans de nouvelles problématiques. Il peut devenir opérateur ferroviaire ou transporteur routier, ce qui lui permettra sans doute de mieux gérer la circulation de son parc de conteneurs, mais lui fera perdre le bénéfice possible d'une mise en concurrence des différents transporteurs terrestres. De même, en devenant transitaire ou logisticien, il élargit son offre commerciale en s'adressant directement aux chargeurs. Il capte de la marchandise qui assurera le remplissage de ses navires, mais entre dans le même temps en concurrence potentielle avec ses propres clients traditionnels que sont les transitaires, au risque de perdre la marchandise.

La conteneurisation permet le passage de marchés transactionnels à des marchés relationnels où l'offre de transport n'est plus segmentée, mais propose une solution porte à porte aux chargeurs, qui peut elle-même s'intégrer dans une solution plus vaste de gestion de la chaîne logistique du chargeur. La conteneurisation ouvre la voie à ces marchés relationnels, car elle homogénéise les conditions de production du transport porte à porte via l'intermodalité.

#### **2.4. Les limites à l'intégration**

L'intégration de la chaîne de transport ne va pas de soi. Entre les acteurs de la chaîne de transport, elle remet en cause des relations établies de longue date entre clients et fournisseurs qui, d'un statut de partenaires liés par des contrats commerciaux, passent à celui de concurrents potentiels. Dans un port donné, le manutentionnaire qui travaillait hier pour l'armement A perd les trafics de ce dernier si ce dernier assure désormais lui-même sa manutention. Pour compenser cette perte, il doit se tourner vers d'autres armements et devient *de facto* concurrent de la société de manutention créée par l'armement A. De même, un transitaire assurant traditionnellement des trafics pour ce dernier continuera-t-il à le faire, si l'armement A développe son propre service de commissionnaire de transport ou en douane, avec comme première tentation d'aller démarcher les clients de son ex-transitaire ?

Pour le client chargeur, une chaîne de transport intégrée horizontalement et verticalement pose le problème de la concurrence face à une situation qui peut devenir monopolistique. Certes, l'intégration permet au chargeur de bénéficier d'une prestation porte à porte et permet d'externaliser la fonction logistique pour se concentrer sur son cœur de métier. C'est l'idée du « *one-stop shopping* » : un opérateur unique de conteneurs, transporteurs et/ou logisticien, offre à ses clients chargeurs, grâce à un réseau mondial d'agences, toute une gamme de services répondant à l'ensemble de ses besoins logistiques (Panayides, 2002). Mais cette externalisation complète peut aussi le mettre dans une dépendance très forte vis-à-vis de ce prestataire. Face à la possibilité d'une situation monopolistique

liée à une intégration verticale prononcée ou face à des prestations logistiques qui peuvent les mettre en situation de dépendance par rapport à leur propre activité, les chargeurs ont tout intérêt à favoriser la concurrence entre les différents acteurs de la chaîne de transport.

Enfin, l'intégration de la chaîne de transport se heurte aux capacités financières, techniques et humaines des différents acteurs impliqués. Celles-ci sont par définition limitées et inégales d'une entreprise à l'autre, ce qui implique nécessairement des arbitrages entre des stratégies qui favoriseront l'extension de la couverture géographique ou l'accroissement du volume des opérations (intégration horizontale) et celles qui privilégieront un élargissement de l'offre commerciale et de services (intégration verticale). Tout dépendra des parts de marché, des revenus et du retour sur investissement attendus (Heaver, 2002a). En d'autres termes, il est impossible pour un groupe -- un transitaire, un manutentionnaire ou un armement --, aussi puissant soit-il, de vouloir tout faire, partout, en même temps. Il doit choisir.

Ainsi se mettent en place des chaînes de transport différenciées, intégrées ou non, qui entrent en concurrence les unes avec les autres. Si les économistes insistent sur la plus grande efficacité potentielle des chaînes intégrées par rapport à celles qui impliquent plusieurs contractants (Frankel, 2002 ; Robinson, 2002), ce qui reste à démontrer dans les faits, retenons simplement la diversité des situations possibles.

### **3. UN PUISSANT MOUVEMENT D'INTÉGRATION HORIZONTALE, UNE INTÉGRATION VERTICALE LIMITÉE**

#### **3.1. La réalité de l'intégration horizontale**

L'intégration horizontale ne fait aucun doute, que l'on considère les armements de lignes régulières, les manutentionnaires ou les commissionnaires de transport/logisticiens. En 1980, les 20 premiers armements de lignes régulières représentaient 45 pour cent de la capacité mondiale de transport conteneurisé. En 2000, cette part s'élève à 52 pour cent en 2000 et à 82 pour cent en 2007. Pour les mêmes dates, la part des 5 premiers passe de 17 pour cent à 24 pour cent puis à 43 pour cent. L'accélération du mouvement de concentration est très forte depuis les années 2000. Et il faut aussi mentionner le système des alliances globales qui rassemblent essentiellement des armements asiatiques. Par ces processus de fusion/acquisition ou d'alliances, l'objectif des armements a été de mettre en place des réseaux maritimes globaux, à même de desservir avec des fréquences élevées et de fortes capacités les trois pôles économiques mondiaux, l'Asie orientale, l'Amérique du Nord et l'Europe.

Tableau 1. **Part des 20 premiers armements mondiaux. 1979-2007.**  
**En % de la flotte mondiale, en millions d'EVP**

	1979	1989	2000	2004	2007
<b>TOTAL DES 20 PREMIERS</b>	<b>44.1</b>	<b>32.8</b>	<b>52</b>	<b>62.3</b>	<b>82.3</b>
dont armements européens	21.5	8.6	21.2	28.2	45.5
dont armements d'Amérique du Nord	12.7	4.5	0	2.1	0
dont armements asiatiques	9.9	15.7	27.6	30.2	34.7
Flotte mondiale (Millions EVP)	<b>0.951</b>	<b>2.995</b>	<b>6.490</b>	<b>9.088</b>	<b>11.629</b>

*Source* : Containerisation internationale, *various issues*.

Tableau 2. **Les 20 premiers armements de lignes régulières en novembre 2008.**  
**En % de la capacité de la flotte mondiale en EVP\***

Rg	Opérateur	Nationalité	%
1	Maersk	Danemark	15.7
2	Mediterranean Shg Co	Italo-suisse	11.1
3	CMA-CGM	France	7.6
4	Evergreen Line	Taiwan	4.8
5	Hapag-Lloyd	Allemagne	3.8
6	COSCO Container L.	Chine	3.8
7	APL	Singapour	3.8
8	CSCL	Chine	3.4
9	NYK	Japon	3.2
10	Hanjin / Senator	Corée du Sud	2.9
<b>Part des 10 premiers</b>			<b>60.2</b>
11	MOL	Japon	2.9
12	OOCL	Hong Kong	2.8
13	K Line	Japon	2.5
14	Yang Ming Line	Taiwan	2.4
15	Hamburg Süd Group	Allemagne	2.3
16	CSAV Group	Chili	2.2
17	Zim	Israël	2.2
18	Hyundai M.M.	Corée du Sud	1.9
19	PIL (Pacific Int. Line)	Singapour	1.4
20	UASC	Émirats Arabes Unis	1.2
<b>Part des 20 premiers</b>			<b>82.0</b>
<b>Total monde</b>			<b>100.0</b>
Dont			
Armements européens			40.6
Armements asiatiques			35.8

\* La capacité de la flotte mondiale est évaluée à 12.9 millions d'EVP.  
 Source : Alphaliner.

Tableau 3 : **Les trois grandes alliances en avril 2008. capacité en millions d'EVP**

	EVP Millions	Membres
<b>CKYH</b>	1.4	Coscon
		K Line
		Yang Ming
<b>Grand Alliance</b>	1.3	Hapag-Llyod
		NYK Line
		MISC
		OOCL
<b>The New World Alliance</b>	1.0	APL
		Hyundai
		Mitsui OSK Lines

Source : K Line Annual report 2008.

De même, depuis la fin des années 1990, quelques opérateurs de terminaux dominent le marché. Ils ont développés des réseaux de terminaux à l'échelle mondiale, toujours en ciblant les trois pôles dominants de l'économie mondiale. Ils peuvent être uniquement des opérateurs de terminaux ou des filiales d'armements ou bien encore être intégrés à l'activité des armements sans être individualisés en tant que filiales. La part des manutentionnaires globaux dans la manutention portuaire n'était que de 18 pour cent en 1996. Elle s'élève dix ans plus tard à 70 pour cent et les programmes d'investissements en cours devraient encore renforcer la tendance.

**Tableau 4. Les 10 premiers manutentionnaires mondiaux en 2006.  
En % du nombre d'EVP manutentionnés dans les ports mondiaux\***

Rang	Opérateur	Nationalité	Cœur de métier OT/A**	%
1	HPH	Hong Kong	OT	13.8
2	APMT***	Danemark	OT	11.8
3	PSA	Singapour	OT	10.7
4	DPW	Dubai	OT	9.4
5	Cosco	Chine	A	5
6	Eurogate	Allemagne	OT	2.7
7	Evergreen	Taiwan	A	2.1
8	MSC	Italo-suisse	A	2
9	SSA Marine	États-Unis	OT	1.7
10	HHLA	Allemagne	OT	1.5
Part des dix premiers				60.7
Part des opérateurs globaux				70.7

\* 443 millions d'EVP ont été manutentionnés en 2006 dans le monde.

\*\* OT = Opérateur de manutention

A = Armement de lignes régulières

\*\*\* APMT est la filiale manutention du groupe AP Möller qui détient aussi Maersk, premier armement mondial de lignes régulières. Les terminaux APMT travaillent d'une façon privilégiée pour Maersk, pas exclusivement cependant.

Source : Drewry, 2007.

Enfin, quelques grands commissionnaires de transport/logisticiens s'imposent à l'échelle mondiale (cf. Tableau 8). Ils offrent à leurs clients des prestations logistiques à l'échelle de la planète grâce à de vastes réseaux d'agences. Ces derniers ont été constitués le plus souvent à la faveur du rachat d'entreprises locales, ce qui a entraîné un vaste mouvement de concentration du secteur. Leurs activités peuvent s'étendre de la messagerie express à la gestion d'ensemble de la *supply chain* d'un chargeur. A l'origine, leur métier est centré sur la commission de transport. A l'inverse des armements et des manutentionnaires, leur activité n'est pas capitalistique.

## 3.2. Les limites de l'intégration verticale

### 3.2.1. Des avantages connus depuis longtemps

Autant la réalité de l'intégration horizontale est évidente, autant celle de l'intégration verticale reste à démontrer. Pourtant, théoriquement, les avantages à aller dans le sens de l'intégration verticale sont évidents. Prenons l'exemple des armements de lignes régulières. Pour eux, l'intégration verticale serait aujourd'hui un moyen de dégager des avantages comparatifs par rapport à leurs concurrents, notamment à travers le développement de prestations logistiques, pour deux raisons essentielles. Ils leur devient de plus en plus difficile, voire impossible sur le long terme de dégager des marges de compétitivité durables à travers une réduction des coûts maritimes tant la réduction des coûts obtenues par des navires de plus grande taille est systématiquement annulée par la baisse des taux de fret liée aux nouvelles capacités mises en œuvre... sauf à réunir des conditions exceptionnelles comme une très forte croissance des exportations mondiales, tirées notamment par la locomotive chinoise (Panayides et Cullinane 2002 ; Lim 1998). La crise financière et économique actuelle a brutalement mis fin à un très long cycle de croissance. Deuxièmement, dans une prestation porte à porte, le coût maritime est secondaire, estimé à 23 pour cent de l'ensemble des coûts de transport (Stopford 2002). De plus, l'augmentation de la taille des navires tend mécaniquement à accentuer le transfert des coûts de la partie maritime vers la partie terrestre (Notteboom 2002, 2004a). Pour les armements de lignes régulières, l'enjeu de l'intégration verticale est double : permettre la maîtrise des coûts non maritimes, mais aussi s'affirmer en tant que prestataires logistiques à part entière afin de dégager des avantages comparatifs et donc des marges durables de compétitivité sur terre, alors que cela semble impossible sur mer. Plus qu'un simple avantage, l'intégration verticale serait donc une nécessité.

L'idée d'intégration de la chaîne de transport par les armements n'est pas neuve. En 1966 déjà, 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 doit également englober le transport terrestre. (...) Si nous voulons limiter notre rôle au transport maritime, nous découvrirons petit à petit que nous sommes réduits au rôle de pions insignifiants dans l'énorme machinerie du transport. Nous devrions nous considérer désormais comme une entreprise de transport et non comme des transporteurs maritimes purs. Nous devrions établir des relations étroites avec les autres maillons de la chaîne de transport. »<sup>1</sup>

Mais au-delà de cette vision à long terme, des processus d'intégration verticale ne se mettent véritablement en place qu'à partir des années 1980 où l'intégration de la chaîne de transport peut être déjà considérée comme la grande idée de la décennie. On assiste alors à des mouvements de fusion-acquisition entre des groupes impliqués à différents stades de la chaîne de transport. L'armement américain Sea-Land est racheté en 1986 par la compagnie ferroviaire américaine CSX après la déconfiture du groupe Reynolds de McLean. CSX avec APC, alors détenteur de l'armement APL, font partie des plus grands opérateurs ferroviaires aux États-Unis. Le groupe P&O possède une branche terrestre, POETS, qui propose le pré- et post- acheminement des conteneurs, des liaisons sur la Manche mais aussi le stockage et la distribution. L'armement néerlandais Nedlloyd développe alors le concept de « *Nedlloyd flowmasters* », afin de montrer qu'il gère aussi bien des flux de marchandises que d'informations<sup>2</sup>. Inversement des transitaires et transporteurs routiers deviennent armateurs. Le cas le plus connu est alors celui du Suédois Bilspedition qui, en 1988, prend le contrôle de Cool Carriers, premier armement mondial de navires réfrigérés, rachète la même année la première compagnie de lignes suédoise Transatlantic, poursuit en 1989 avec le rachat de Gorthon Lines, principal exportateur par voie maritime des produits forestiers suédois, et s'empare enfin de l'Atlantic Container Line, l'un des consortiums dominants de l'Atlantique Nord, en acquérant les participations de la CGM, de Wallenius et de la Cunard.

Mais ces fusions-acquisitions débouchent-elles sur des groupes cohérents ? A la fin de la décennie 1980, il est plus juste de parler d'une diversification des grands groupes maritimes sous-tendue par l'objectif d'une intégration possible de la chaîne de transport (Gugenheim 1990). Qu'en est-il quinze années plus tard ? Des exemples donnés, certains ont fait long feu. L'aventure de Bilspeidition dans le transport maritime s'arrête en 1994, cinq années seulement après le rachat de l'ACL. Le groupe ferroviaire américain CSX se sépare de Sea-Land en 1999, lassé des piètres résultats financiers de sa filiale maritime. En 2004, Hapag-Lloyd s'est totalement retiré de toute activité logistique pour se concentrer uniquement sur la partie maritime du transport conteneurisé. L'intégration ne mènerait donc pas obligatoirement au succès.

### **3.2.2. En 2007, une intégration verticale toujours aussi limitée**

En 2007, les armements ou les groupes maritimes dont ils font partie qui développent de réelles filiales logistiques, c'est-à-dire affirmant être capables de fournir des services de commissionnaire de transport, de transporteur terrestre ou de prestataire logistique, sont peu nombreux. Sur les 12 premiers armements de lignes régulières en 2007, tous, à l'exception d'Hapag-Lloyd affirment haut et fort faire de la logistique. Mais l'analyse des rapports annuels démontrent que trois seulement ont une filiale logistique importante en prenant comme critère l'importance du chiffre d'affaires : AP Moller, NYK Line et APL/NOL. Le chiffre d'affaire de Maersk Logistics a considérablement augmenté à la suite du rachat pendant l'été 2005 des activités maritimes de P&ONedlloyd. En fonction des informations disponibles dans les rapports annuels, si l'on rapporte le chiffre d'affaires de ces filiales logistiques au chiffre d'affaires de l'ensemble des groupes auxquelles elles appartiennent ou même simplement au chiffre d'affaires généré par l'activité de lignes régulières, on constate que cette part n'est réellement importante que pour deux sociétés, le groupe japonais NYK et dans une moindre mesure le groupe AP Møller. Sinon, l'activité logistique est secondaire.

Par contre, en 2007 comme dans les années 1980, les logiques d'intégration verticale poursuivies par les armements se limitent essentiellement à la manutention (Slack *et al.*, 2005) et sur le continent Nord-américain, à l'exploitation de ponts ferroviaires rendue possible par le US Shipping Act de 1984.

Tableau 5. **Les filiales dans la manutention portuaire, le transport intermodal et a logistique des armements de lignes régulières en 2007**

Groupe	Armement	Manutention portuaire	Intermodal	Logistique
AP Möller Group	Maersk	APM Terminals	ERS	Maersk Logistics
CMA-CGM Group	CMA-CGM		RSC Progeco LTI France CMA Rail	CMA-CGM Logistics TCX Multimodal Logistics
China Shipping Container Lines	CSCL	China Shipping Terminal		China Shipping Logistics
Neptune Orient Lines	APL	APL Terminals		APL Logistics
NYK Group	NYK	Terminal & Harbour services		NYK Logistics
Mitsui OSK Lines	MOL			Logistics
Hanjin	Hanjin shipping			Hanjin Logistics
Orient Overseas International	OOCL	Terminal operations		OOCL Logistics

Source: Annual reports of shipping lines.

Tableau 6. **L'activité logistique des 12 premiers armements de lignes régulière en 2007**

Armement	Société mère	Filiale logistique	Part de la ligne maritime et de la logistique dans l'activité totale % *	Part de la logistique dans l'activité totale % *	Part de la logistique dans l'activité conteneur % *
<b>Maersk-Sealand</b>	AP Moller	Oui	52.0	5.8	11.2
<b>MSC</b>		Non	100	?	?
<b>CMA-CGM</b>		Oui	100	2.7	2.7
<b>Evergreen</b>		Non	98.5	0?	0?
<b>Hapag Lloyd</b>		Non	100	0	0
<b>Cosco</b>		Oui	?	?	?
<b>APL</b>	NOL	Oui	100	15.1	15.1
<b>China Shipping</b>		Oui	?	?	?
<b>NYK Line</b>		Oui	48.2	21.0	40.8
<b>Hanjin</b>		Oui	81.5	?	?
<b>MOL</b>		Oui	39.6	3.2	8.0
<b>OOCL</b>		Oui	98.2	?	?

\* : en % du chiffre d'affaire.

? : absence d'information.

Source : rapports annuels 2007.

### 3.2.3. *Comparaison de l'activité logistique des armements et des commissionnaires de transport/logisticiens*

Deux grands types d'organisation peuvent être mis en évidence. Dans la première, l'armement de lignes régulières est une filiale d'un groupe plus important de type conglomérat qui dispose ou non, en plus de sa filiale lignes régulières, d'une filiale logistique mais aussi d'une filiale manutention. Dans ce cas, le lien n'est pas nécessairement direct entre la filiale maritime, la filiale manutention et la filiale logistique. Les trois filiales peuvent mener leurs activités indépendamment l'une de l'autre et travailler pour des clients différents. Elles fonctionnent en tant que centres de profits. Les groupes AP Møller et NOL fournissent des exemples types d'une telle organisation et dans une moindre mesure CMA-CGM pour ses filiales intermodales et logistiques. Les rapports annuels permettent alors d'identifier clairement les chiffres d'affaires de ces filiales. A l'inverse, dans le second type d'organisation, les activités des filiales logistiques sont impossibles à identifier dans les rapports annuels, ce qui laisse supposer un faible niveau d'activité et/ou une relation étroite et presque exclusive avec la compagnie maritime mère. L'activité manutention n'est pas organisée en filiale : elle est alors considérée, non pas comme un centre de profits mais comme un poste de coûts qui entre dans une gestion intégrée des lignes maritimes.

Une comparaison des chiffres d'affaires des activités logistiques des groupes maritimes et des plus grands commissionnaires/logisticiens mondiaux montrent aussi les limites de l'intégration verticale. Les filiales logistiques des groupes maritimes font figure de petits poucets par rapport aux plus grands logisticiens mondiaux (Tableaux 7 et 8). Leurs chiffres d'affaires sont globalement très nettement inférieurs aux chiffres d'affaires globaux de ces logisticiens. Si on ne prend en compte, lorsque l'information est fournie, que l'activité maritime de ces derniers, leur domination reste importante. Seul NYK Logistics et sans doute Maersk Logistics se hissent à un niveau d'activité comparable à celui de groupes comme Shenker ou Panalpina. La prédominance des commissionnaires/logisticiens apparaît aussi en termes d'agences déployées dans le monde : les réseaux des sociétés commissionnaires de transport/logisticiens sont beaucoup plus étoffés que celui des filiales logistiques des armements.

Enfin, le champ d'activité recouvert par les filiales logistiques des groupes maritimes n'est pas clair. Les rapports annuels des commissionnaires/logisticiens font la différence entre ce qui relève de la simple commission de transport, avec une distinction entre le maritime et l'aérien, du transport terrestre (intermodal) et de la logistique, c'est-à-dire la gestion de la *supply chain* pour le compte d'un chargeur. Cette différence n'est pas faite par les groupes maritimes. Il faut donc poser la question de la signification du terme « logistique » pour les groupes maritimes.

Tableau 7. **Chiffre d'affaires par grands segments d'activités (en milliards de dollars), nombre d'agences et nombre d'EVP transportés (en millions) par les armements de lignes régulières en 2007**

Groupe	Total	Lignes maritimes régulières	Terminaux	Logistique	Agences	EVP Millions
AP Möller	51.2	21.1	2.5	3	200	13.6
NYK	20.7	5.2	1.1	4.3	291	?
CMA-CGM	11.8	11.5	?	0.3	650	7.7
NOL/APL	8.6	6.7	0.6	1.3	95	4.7
MOL	8.5	?	?	?	120	?
Hanjin	6.5	?	?	?	200	3.6
OOCL	5.6	?	?	?	100	4.6

Source : Rapports annuels 2007.

Tableau 8. **Chiffre d'affaires par grands segments d'activités (en milliards de dollars), nombre d'agences et nombre d'EVP contrôlés des plus grands commissionnaires de transport en 2007**

	Total	Freightforwarding		Intermodal	Logistique	Agences	EVP Millions
		aérien	Maritime				
DHL Logistics*	38.3	8.4	5.4	5.3	19.2	> 2 000	2.8
Kuehne & Nagel	19.1	4.5	7.6	2.8	4.1	> 750	2.6
Shenker**	20.5		9.8	8.4	2.3	> 1 500	1.4
Panalpina	7.6	3.7	2.8	0.0	1.2	> 500	1.2

\* : DHL Logistics est une filiale du groupe Deutsche Post.

\*\* : Schenker est une filiale du groupe Deutsche Bahn.

Source : Rapports annuels 2007.

## 4. TROIS TYPES DE LOGISTIQUE

### 4.1. Les résultats d'une enquête

De 2001 à 2004, nous avons conduit, en Europe et en Asie orientale, une série d'entretiens auprès d'armateurs en leur demandant systématiquement une définition de leur métier et une description de l'évolution de leurs relations avec les transitaires. Ces enquêtes ne sont pas exhaustives. Elles donnent néanmoins des indications claires. Le Tableau ci-dessous donne systématiquement le contenu des réponses par armement rencontré pour montrer à quel point, derrière l'idée répandue et émise *a priori* d'une révolution permanente liée à la conteneurisation qui donnerait naissance à une fée logistique, les

métiers respectifs de chacun restent très clairement identifiés, séparés et n'évoluent que faiblement dans leur contenu.

Tableau 9. **Acheminements terrestres, relations avec les clients et définition de la logistique : quelques points de vue d'armateurs**

	Votre gestion des pré- et post-acheminements	Vos relations avec les clients chargeurs et/ou transitaires	Qu'est ce que la logistique ?
<b>MSC</b> Anvers 2004	Jouer de la concurrence entre les transporteurs routiers.  Trains blocs dédiés en contrat avec BCargo.	Les transitaires représentent l'essentiel de la clientèle.  Contact direct avec des gros chargeurs	Offre de service porte-à-porte en fonction de la demande du client.
<b>Hanjin</b> Le Havre 2001	Développer le transport terrestre par l'armement.  Limiter le transport terrestre par le transitaire.  Relations privilégiées avec une dizaine de transporteurs routiers locaux.	Partenariat avec les transitaires  Pas de cellule transit et pas d'opérations de douane sauf demande express du client.	Gestion optimale du parc des conteneurs.
<b>MOL</b> Le Havre 2001	60% de transports terrestres contrôlés par l'armement contre une moyenne havraise de 40%.  Tenter de développer le transport sous contrôle de l'armement y compris lorsque le client est un transitaire.	Clientèle composée à 60% de transitaires, à 40% de clients directs, le plus souvent des gros chargeurs (Danone, Carrefour).  Nécessité d'avoir parmi les clients transitaires quelques gros (Shenker) qui apporte des volumes réguliers.  Ne pas empiéter sur le terrain des transitaires.	Gestion optimisée du parc des conteneurs via l' <i>European Logistic Center</i> de Rotterdam. Ce qui implique, si possible, une maîtrise du transport terrestre par le <i>carrier haulage</i> .
<b>P&amp;O</b> <b>Nedlloyd</b>	Sous-traitance auprès de grosses sociétés de camionnage qui disposent d'un réseau d'agences dans toute	90% des conteneurs traités sont des FCL, principalement avec des transitaires.  L'activité LCL est marginale.	Gestion optimale du parc des conteneurs. Gérer les déséquilibres de trafic.

Le Havre 2001	la France.	C'est là qu'intervient P&ONedlloyd GLD (Global Logistic Distribution)	
<b>Maersk</b> Le Havre et Marseille 2001	Filiale Macadam pour le transport routier mais la sous-traitance domine.	Maersk Logistic est une entité séparée de Maersk Sealand.  La consolidation (le LCL) reste un métier de transitaires qui représentent pour Maersk des clients très importants.	Gestion optimale du parc des conteneurs.
<b>CMA-CGM</b> Marseille 2001	Sous-traitance pour les camions. « Ce n'est pas le même métier ».	Les chargeurs ne souhaitent pas se retrouver en face d'armateurs qui seraient en position monopolistique, parce qu'ils seraient aussi commissionnaires de transport.	Avant l'intégration de la logistique, nécessité de contrôler les terminaux portuaires.  Pour intégrer de la logistique, le plus simple est d'acheter un commissionnaire de transport.
<b>Hanjin et Hyundai</b> Séoul 2002	Faiblesse du porte-à-porte en Corée du Sud. 10% au plus.	Nécessité en Corée du Sud de recourir à un déclarant en douane pour les opérations douanières.	L'activité maîtresse de la ligne maritime, c'est le port à port.
<b>P&amp;O Nedlloyd</b> Singapour 2001	Sous-traitance du feeder, car forte concurrence.  Maximiser les relations entre feeders et navires mères. Importance de PSA pour la réussite de cette fonction.	Position de force des transitaires sur le marché européen.	Sur le Transpacifique, nécessité de développer la logistique pour répondre à la demande des chargeurs.  Investissement de P&O dans la logistique est récent, ce qui lui procure encore peu de revenus.
<b>Evergreen</b> Singapour 2001	Idem que P&O	Relations directes aussi bien avec les transitaires qu'avec les chargeurs.	Evergreen se cantonne au rôle de transporteur maritime. La logistique n'est pas notre métier.
<b>NOL</b> Singapour 2001	Idem que P&O.  Lorsque NOL s'empare d'APL, cela ne comprend pas la filiale US	Les transitaires sont plus efficaces pour le LCL que les armateurs.	APL Logistics est basé à Oakland et organise la logistique pour les gros chargeurs.

	ferroviaire Stacktrain.		
<b>MOL</b> Singapour 2001	Idem que P&O.	En tant que ligne maritime, MOL n'est pas capable d'entrer en concurrence avec les plus gros transitaires.  Capacité des transitaires à fournir des volumes pour le remplissage des navires.	Investissement de MOL dans la logistique depuis 17 ans, mais cette fonction reste restreinte et s'adapte en fonction de la demande du client.  A Singapour, logistique assurée pour deux clients de la Chimie.  « L'essentiel est de rester centré sur le métier de base qui est celui de transporteur ».
<b>CMA- CGM</b> Hong Kong 2001	Service de barges fluviales dédié sur le Yang Tsé.	Marché chinois : capter du fret plus vite que les concurrents par l'ouverture d'agences commerciales en Chine continentale.	Marché chinois : priorité capter du fret. Dans un second temps, optimiser les flux pour le compte du client et en interne.

Source : enquêtes.

#### 4.2. « logistique du conteneur » et « logistique du navire »

Pour les armateurs, la logistique qui prime est la « logistique du conteneur ». Elle consiste à optimiser la gestion du parc des conteneurs. Celui-ci constitue, avec le navire, un important capital fixe immobilisé. La bonne exploitation d'un navire porte-conteneurs nécessite deux à trois fois sa capacité en conteneurs, un jeu de conteneurs étant sur le navire et les deux autres à terre. Cet investissement considérable sera d'autant plus réduit que les durées de rotations et d'immobilisations terrestres seront mieux contrôlées.

Pour optimiser le repositionnement des conteneurs dans des trafics par nature déséquilibrés, il est nécessaire pour les armements de ne pas perdre le contrôle des flux de conteneurs, y compris sur la partie terrestre, ce qui explique le développement de la pratique de l'acheminement terrestre du conteneur par l'armement (*carrier haulage*). Ce dernier permet aux armements des triangulations<sup>3</sup>, de massifier les transports de pré- et post-acheminement par des modes de transports plus avantageux tout en adaptant les objectifs commerciaux aux contraintes logistiques (Gouvernal, 2002). On constate dans notre enquête que lorsque le pré- et post-acheminement est essentiellement maritime via des navires feeders comme à Singapour, la logique des armateurs reste identique : optimiser les commutations entre navires mères et navires feeders pour assurer la rotation des conteneurs et le remplissage des navires. Ces techniques de triangulation ou de commutation sont d'autant plus aisées à mettre en œuvre qu'elles s'appuient sur des réseaux maritimes étoffés et des volumes importants qui multiplient les possibilités de repositionnement (Gouvernal 1998).

A l'inverse, l'acheminement terrestre du conteneur par le commissionnaire de transport (*merchant haulage*) ne permet pas à l'armement de maîtriser totalement les informations sur ses boîtes. La rotation de ces dernières s'en trouve largement affaibli. Mais dans le même temps, il n'est pas enclin à imposer des pénalités financières à un client qui garderait ses boîtes trop longtemps, de peur de le perdre.

Le développement de l'intermodalité et du transport porte-à-porte sous la responsabilité des armements se fait bien au détriment de l'activité des transitaires qui perdent de fait une part de leur pouvoir d'organisation sur la totalité du transport. Mais la perspective des armements n'est pas tant de les contester que d'optimiser leurs flux de conteneurs en amont et en aval du trajet maritime. De plus, les réalités sont différentes d'un marché à l'autre, le plus souvent pour des raisons historiques. Le *carrier haulage*, pour lequel il est très difficile d'obtenir des chiffres, domine en Amérique du Nord grâce à l'importance des services ferroviaires dédiés au fret ou au Royaume-Uni où le basculement de l'activité portuaire de la côte occidentale vers la côte orientale s'est traduite par la disparition du tissu des transitaires anglais. Ailleurs, en Europe et en Asie, les transitaires et les chargeurs continuent de jouer le rôle dominant dans l'organisation terrestre du transport (Heaver 2002), la part du transport terrestre directement maîtrisée par les armements pouvant être raisonnablement évaluée à environ à 30 pour cent (Notteboom 2004b). Mais cette moyenne cache de profondes différences entre les armements. Au Havre, le représentant de MOL affirme que sa compagnie atteint un taux de 60 pour cent et se demande comment certains concurrents peuvent s'en sortir avec des taux faibles comme la CMA-CGM. Cela dépend de la plus ou moins grande implication des compagnies sur tel ou tel marché et pour ce qui concerne la CMA-CGM de succès très récents, encore limitée essentiellement à la partie strictement maritime.

L'implication des armements dans la partie terrestre du transport ne signifie en rien le rachat d'entreprises de transport terrestre. Elle se limite plus simplement à des contrats de sous-traitance à plus ou moins long terme avec des entreprises spécialisées dans les mode routier, ferroviaire, fluvial ou des sociétés de *feeder*, car les armateurs mettent pleinement à profit la concurrence qui existe entre de multiples opérateurs. Lorsque les armements annoncent un service ferroviaire ou fluvial dédié, c'est le plus souvent pour des raisons commerciales, mais leur implication effective par des capitaux dans ces services est marginale. E. Gouvernal (2003) en fait la démonstration avec la filiale ferroviaire Rail Link de la CMA-CGM : « comme beaucoup d'autres services ferroviaires, l'offre de RL est due à une coopération entre les différents acteurs en place. Il n'y a aucun concurrent nouveau dans ces services, ni aucun investissement spécifique par un leader, mais une stratégie d'intégration du service » par un renforcement de la coopération entre des acteurs impliqués dans des métiers différents et qui continuent de se centrer sur leur métier de base. Les dessertes ferroviaires Metrans ou Polzug (Dubreuil 2002) depuis Hambourg ou les services d'*European Rail Shuttle* (ERS) mis en place depuis 1994 conjointement par Maersk-Sealand et P&ONedlloyd essentiellement à partir de Rotterdam entrent dans cette logique d'organisation même si pour ERS, Maersk est aujourd'hui entrés dans une phase d'investissement dans la traction.

De même, l'intégration généralisée par les armements des fonctions d'agent maritime, et celle moins poussée des fonctions de manutention, peuvent être aussi interprétées comme la recherche d'une meilleure maîtrise de la logistique du conteneur par ces mêmes armements. En contrôlant les fonctions d'agent maritime, les armements disposent de plus d'informations sur l'origine et la destination des boîtes, ce qui leur permet de mieux en maîtriser l'acheminement de bout en bout et de mettre en place un système d'information à l'échelle de l'ensemble de leur réseau et donc, là encore, d'optimiser les flux de conteneurs. Avec le terminal dédié, la logique est identique. Aucune logistique de la marchandise ne prévaut sur le terminal, si ce n'est à la marge. En effet, l'espace en bord à quai est trop limité et trop rare pour y développer des opérations de groupage/dégroupage. Par

contre, l'objectif d'un terminal, qu'il soit multi-clients et opéré par un spécialiste de la manutention ou dédié et exploité directement par un armement, consiste bien à minimiser les effets négatifs liés à la rupture de charge, à « effacer » autant que possible cette dernière pour que le flux des conteneurs, du navire vers les différents modes de transport terrestres ou inversement, s'inscrive presque dans une continuité afin de ne pas perturber -- c'est la première des priorités -- la rotation des navires porte-conteneurs aux coûts d'exploitation très élevés, ni celle des moyens massifiés de transport terrestre (trains et barges fluviales), même si cet objectif est plus secondaire (Heaver 2005). Cela passe toujours par cette même optimisation de la rotation des conteneurs que nous dénommons « logistique du conteneur ».

La logistique du conteneur est très étroitement liée à la bonne exploitation du navire. Cette dernière correspond aussi à une logistique particulière et très étudiée : la logistique du navire qui consiste à optimiser les recettes générées par le navire en minimisant les coûts liés à son exploitation. L'armateur reste armateur. Il arme et exploite le navire. La logistique du conteneur est très fortement liée à la logistique du navire. Le porte-conteneurs devient à terre un puzzle éclaté en autant de boîtes qu'il contient. La bonne exploitation du navire, c'est-à-dire un navire en mer avec un fort coefficient de remplissage et qui couvre au moins ses coûts fixes, commence à terre pour aller chercher le plus vite possible les pièces nécessaires à la construction de ce puzzle chaque fois recommencé. La logistique du conteneur, même si elle élargit le métier de l'armateur à terre, s'inscrit principalement dans une logique maritime.

### **4.3. Les armements s'intéressent-ils à la logistique de la marchandise ?**

#### **4.3.1. La logistique des commissionnaires de transport**

Au-delà de la « logistique du conteneur », il existe donc une « logistique de la marchandise », qui consiste à contrôler les flux de marchandises, voire à transformer ces dernières dans un processus guidé par les exigences qui mènent du producteur au consommateur intermédiaire ou final. Si l'on s'en tient aux sites Internet des armements et des transitaires ou aux publicités publiées dans la presse maritime professionnelle, cette activité serait aujourd'hui généralisée, arrivée à maturité et proposée à la clientèle des chargeurs par tous les transporteurs et logisticiens. Là encore, il faut relativiser aussi bien du côté des armements que de celui des commissionnaires de transport.

Commençons par les commissionnaires de transport dont c'est *a priori* le métier. Ceux que nous avons rencontrés (SDV au Havre, Singapour et Hong Kong ; Shenker à Singapour ; Rhenus Alpina et Kuehne & Nagel à Anvers) insistent tous sur les faibles transformations intervenues dans le contenu de leur métier. Le métier de transitaire se définit simplement. Aujourd'hui comme hier, on y gagne principalement de l'argent en réalisant des opérations de groupage/dégroupage sur la marchandise. Un transitaire réalise sa marge bénéficiaire en regroupant dans un même conteneur des lots de marchandises pour des expéditeurs et des destinataires différents et en prélevant une commission sur le fret maritime. Il est un spécialiste des conteneurs LCL (*Less than Container Load*). L'autre point fort traditionnel du transitaire consiste dans sa capacité à gérer toutes les opérations douanières. Cette activité « primaire » de transitaire apparaît clairement identifiée dans les rapports annuels des groupes du Tableau 3. Elle représente par exemple plus de 50 pour cent du chiffre d'affaires de Kühne et Nagel et près d'un tiers de l'activité de Panalpina. Ces groupes exercent le même type d'activité avec le fret aérien.

Faut-il utiliser le terme « logistique » pour caractériser une activité simple et ancienne qui somme toute aurait peu évolué dans son contenu ? Selon l'un de nos interlocuteurs, un certain nombre d'ingénieurs méthodes ont formalisé les concepts de la logistique dans les années 1970-1980 et « donné un certain nombre de mots savants comme packaging ou re-packaging à des opérations courantes. Mais depuis longtemps on traite des marchandises qui viennent d'ici et d'ailleurs. Depuis longtemps, on valorise la marchandise en certains points de son trajet. En quoi consiste un étiquetage de rouges à lèvres à destination des États-Unis ? A employer une ouvrière de la manutention payée au SMIC qui sort des cartons les rouges à lèvres, les met sur une bande roulante qui passe sous une machine qui imprime une indication sur le bâton de rouge à lèvres avec à l'autre bout une collègue qui remet les rouges à lèvres dans le carton. C'est tout ! »<sup>4</sup>.

La logistique de la chaîne logistique, celle qui consiste pour le transitaire à être en amont et en aval du processus de production et à gérer, en fonction des paramètres donnés par son client chargeur, des flux de marchandises, doit être, selon tous nos interlocuteurs, fortement relativisée dans l'activité des transitaires. De fait, la logistique ne représente qu'un pourcentage secondaire du chiffre d'affaires pour les groupes centrés de par leur histoire sur la commission de transport maritime. Faut-il y ajouter les activités de transport terrestre de ces groupes qui peuvent être interprétées comme faisant partie d'une prestation logistique de bout en bout ou plus simplement comme une simple prestation de transport ? Ces opérations de transport terrestre génèrent des chiffres d'affaires importants.

Tableau 10. **Part des différents secteurs d'activités dans le chiffre d'affaires des commissionnaires/logisticiens en 2007. En %.**

	Total	Freightforwarding		Intermodal	Logistique
		aérien	Maritime		
<b>DHL Logistics</b>	100.0	21.9	14.1	13.8	50.1
<b>Kuehne &amp; Nagel</b>	100.0	23.6	39.8	14.7	21.5
<b>Shenker</b>	100.0	47.8	0.0	41.0	11.2
<b>Panalpina</b>	100.0	48.7	36.8	0.0	15.8

Source : rapports annuels 2007.

Hier comme aujourd'hui, les services offerts par les transitaires reposent sur une forte connaissance du marché liée à des réseaux d'agences dont les hommes sont la principale ressource. Les investissements en capital sont très faibles, limités à quelques entrepôts pour les opérations de groupage/dégroupage. La réelle transformation du métier provient bien de l'émergence d'un nombre limité d'opérateurs mondiaux, capables de proposer à leur clientèle des prestations à l'échelle de la planète grâce à un réseau mondial d'agences. Les technologies de l'information et de la communication ont permis des gains de productivité et la constitution de ces réseaux mondiaux. Mais il n'est pas certain que le métier de transitaire se soit radicalement transformé dans son contenu.

#### **4.3.2. La logistique chez les armements : un mythe ?**

Si les transitaires avouent faire peu de logistique, qu'en est-il alors des armements dont ce n'est pas le cœur de métier ? Dans les rapports annuels proposés par les armements, le chiffre d'affaires généré par la filiale logistique est considéré comme un tout, sans possibilité de distinction entre activité de groupage/dégroupage, prestations terrestres de transport ou contrats logistiques. De fait, le constat semble assez simple. Les armements de lignes régulières développent des contacts directs avec des gros chargeurs (de l'automobile, de la distribution ou de l'agro-alimentaire) qui leur apportent des

volumes réguliers et importants de conteneurs FCL. Cette relation privilégiée entre un armement et un ou plusieurs gros chargeurs peut représenter jusqu'à la moitié de l'activité d'une agence maritime dans un port donné. Pour l'armement, les avantages sont nombreux : un remplissage garanti et régulier des navires sur une longue période, puisque les contrats portent généralement sur une année, des origines et des destinations de conteneurs identiques dans la durée qui permettent d'assurer la pérennité du service maritime, la mise en place de moyens terrestres massifiés de pré- et post-acheminement de type trains blocs ou barges fluviales, la maîtrise assurée enfin du parc des conteneurs. A Anvers par exemple, MSC travaille pour le constructeur automobile allemand BMW qui génère des flux suffisamment importants pour justifier à lui seul l'existence d'un train bloc à destination de Wackersdorf, en Bavière<sup>5</sup>. Là se localise depuis 1990 un centre logistique BMW pour la redistribution des pièces aussi bien à l'intérieur de l'Allemagne qu'en provenance ou à destination de l'étranger.

Faut-il pour autant parler de logistique ? L'armement n'intervient pas directement sur la marchandise qui reste entièrement du ressort du chargeur. Le conteneur n'est pas ouvert. L'armement gagne de l'argent à travers une prestation de transport maritime qu'il contrôle et qu'il élargit à la partie terrestre essentiellement par des accords de sous-traitance avec des partenaires terrestres. Celle-ci répond à des impératifs logistiques dictés par le chargeur qui demande par exemple une livraison des conteneurs dans ses entrepôts à jour fixe parce qu'il inscrit lui-même ce flux dans un processus de production et/ou de distribution. Mais l'activité de l'armement maritime reste bel et bien cantonnée au transport et ne s'étend pas à la logistique de la marchandise. Une part importante de conteneurs FCL dans l'activité de l'armement s'inscrit de fait dans une logique de logistique du conteneur dont l'armateur retire des avantages importants parce que sa finalité demeure essentiellement maritime.

En dehors de cette relation directe avec les chargeurs, la clientèle essentielle des armements reste celle des transitaires. En effet, les armements ne s'intéressent pas aux conteneurs LCL, car ce n'est pas leur métier. Ils préfèrent en laisser la responsabilité aux transitaires avec lesquels ils ne souhaitent pas entrer frontalement en concurrence, tant ils ont peur de perdre des trafics, ce qui se traduirait immédiatement par des taux de remplissage de leurs navires plus faibles. Lorsqu'ils développent de telles activités, ils le font à travers des filiales entièrement dédiées à ce segment de la chaîne de transport. De l'avis d'un représentant de la CMA-CGM, la solution la plus simple pour développer une activité logistique passe par le rachat d'une société spécialisée dans ce domaine, ce qui illustre bien l'absence de relations directes entre le métier de transporteur maritime et celui de transitaire. Lorsqu'elles existent, ces filiales logistiques n'entretiennent pas nécessairement de relations privilégiées avec la branche maritime du groupe. Pour des raisons commerciales, le groupe Bolloré a clairement séparé les entités SDV et Delmas, car SDV développe ses activités de transit à l'échelle mondiale, alors que Delmas se spécialise dans la ligne régulière Nord-Sud, notamment de et vers l'Afrique. L'indépendance entre les deux activités a bien été mise en relief par la vente par le groupe Bolloré de Delmas à la CMA-CGM en juin 2005, ce qui fournit un nouvel exemple de désintégration verticale. Au sein des groupes AP Möller et APL/NOL, les filiales logistiques, Maersk Logistics et APL Logistics, choisissent indifféremment comme transporteur maritime la filiale maritime du groupe ou un autre transporteur en fonction du marché et du client, même si dans les faits un lien naturel existe entre le transporteur maritime et le commissionnaire de transport d'un même groupe. Par exemple, pour Maersk Logistics, son objectif, d'après son site web, est de fournir des solutions logistiques intégrées à ses clients les plus importants. Mais à aucun moment, les chargeurs ne doivent avoir le sentiment de se retrouver face à un unique prestataire, maîtrisant l'ensemble de la chaîne, imposant ses solutions de transport et logistiques et par dessus tout ses tarifs (Heaver, 2002b).

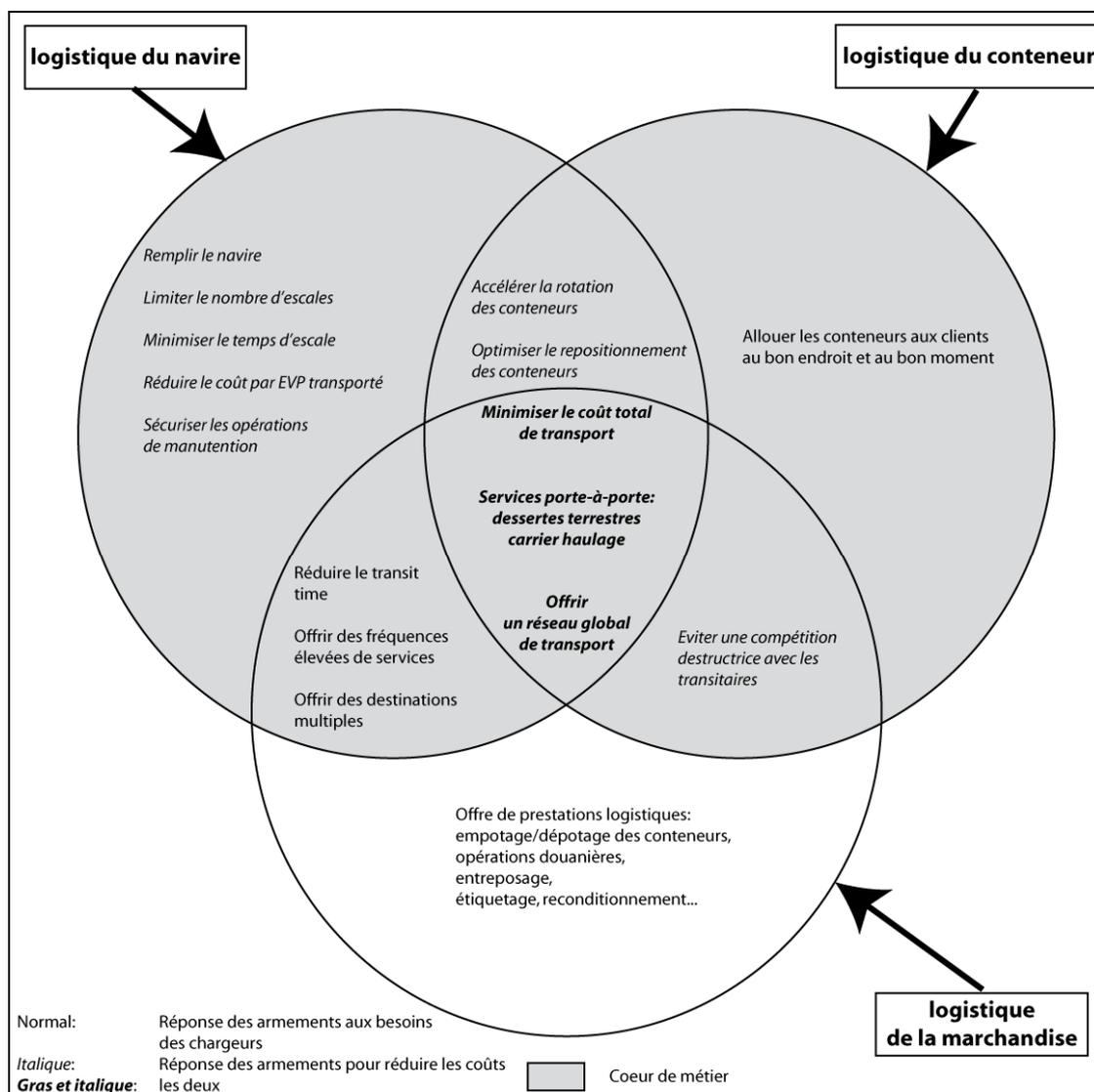
Les groupes maritimes qui développent réellement une activité logistique en plus de leur armement de lignes régulières restent en nombre très limité : APL/NOL, NYK et Maersk. Ces armements que l'on pourrait qualifier d'intégrateurs, ne continuent pas moins de soigner leurs relations avec les transitaires, car ils ne peuvent se passer des volumes que ces derniers leur apportent. Pour les autres armements, la logistique demeure une activité limitée ou pour le moins incertaine. Elle relève plus du slogan publicitaire que de la réalité.

#### **4.4. Un équilibre à trouver entre les trois types de logistique**

##### ***4.4.1. La logistique du navire et la logistique du conteneur sont prédominantes***

La réalité de l'intégration de la chaîne de transport est un fait qui a profondément modifié les métiers des différents acteurs du transport. Mais l'ampleur des bouleversements ne doit pas masquer le fait que le processus d'intégration de la chaîne est loin d'être achevée comme le prouve la distinction opérée pour les armements de lignes régulières entre « logistique du navire », « logistique du conteneur » et « logistique de la marchandise ».

Figure 4. L'équilibre entre trois types de logistique



Pour les armements de lignes régulières, l'objectif est de trouver le bon équilibre entre ces trois types de logistique pour générer le maximum de revenus tout en répondant aux besoins de leurs clients chargeurs ou transitaires. De fait, comme le montre la Figure 3, il existe des contradictions dans l'activité de l'armateur entre d'un côté la réponse aux besoins de ses clients et de l'autre l'impérieuse nécessité de rester compétitif par rapport à ses concurrents à travers une réduction de ses coûts. Finalement, très peu de leviers d'actions (réduction du coût total de transport, offre d'un réseau global et développement de services porte-à-porte) permettent à l'armement d'aller dans les deux directions à la fois. Pour le reste, il doit opérer des choix entre d'un côté augmenter son offre de services à ses clients, ce qui lui génère des revenus mais aussi des coûts supplémentaires, et de l'autre optimiser son activité, ce qui signifie souvent une réponse moins bonne aux attentes du client.

Entre la logistique de la boîte et la logistique de la marchandise, les armateurs de lignes régulières concentrent d'abord leurs efforts sur la première, car c'est elle qui leur procure le plus d'avantage opérationnel pour la gestion de leurs lignes maritimes. Cette « logistique du conteneur » comprend de leur part un fort investissement dans la partie terrestre du transport, ce qui ne signifie pas nécessairement une implication réelle et profonde dans la « logistique de la marchandise ». L'intensité réelle de l'intégration verticale doit donc être fortement nuancée. Ce constat amène à redonner toute sa place au cœur de métier des armements, c'est-à-dire à la logistique du navire même si l'organisation de leurs réseaux de lignes maritimes ne peut se comprendre que dans leur intégration à des chaînes de transport plus vastes qui incluent des prolongements terrestres.

#### **4.4.2. Une maîtrise des chaînes de transport terrestres au service du cœur de métier**

Il est clair que le *carrier haulage* des conteneurs FCL par les armements de lignes régulières s'inscrit parfaitement dans cette maîtrise des logistiques du navire et du conteneur. Elle leur permet en fait de rester centré sur leur cœur de métier qui est le transport maritime. Les prolongements terrestres du transport sont au service de l'activité des lignes maritimes. Pour ces conteneurs FCL en *carrier haulage*, les armements sont à même d'offrir une solution de transport porte à porte plus efficace et moins coûteuse que celle que pourrait obtenir les clients chargeurs par leurs propres moyens ou en s'en remettant aux commissionnaires de transport. Pourquoi ? Parce que la maîtrise terrestre du pré- et post-acheminement concourt en fait aussi à la logistique du navire, c'est-à-dire à la bonne exploitation des lignes maritimes. Elle permet de compresser les coûts du transport porte à porte tout en offrant un service supplémentaire aux clients chargeurs. La démonstration est identique pour la manutention portuaire -- elle concourt à la logistique du navire, ce qui explique l'intégration de plus en plus poussée de cette fonction par les armements -- à la seule différence qu'elle n'apporte pas un service supplémentaire aux clients chargeurs.

Pour maîtriser ces chaînes de transport terrestre (route, transport combiné rail/route ou fleuve/route), les armements ne peuvent pas, pour reprendre les termes de la théorie des coûts de transaction, s'en remettre simplement au marché par la fourniture ponctuelle de services terrestres de transport ou par la sous-traitance. En effet, ces chaînes de transport terrestres s'inscrivent dans la durée et nécessitent des relations de confiance pour assurer leur fiabilité. De même, l'internalisation complète de la chaîne (processus hiérarchique) nécessite d'importants moyens financiers et de gros volumes de trafic, afin de justifier la mise en place de sociétés terrestres de transport. Seul le groupe AP Möller est dans une telle logique avec par exemple sa filiale ferroviaire *European Rail Shuttle*, même si cette dernière ne travaille pas exclusivement pour le compte de Maersk Line. C'est pourquoi les armements de lignes régulières privilégient des formes d'organisation hybrides, dans lesquelles ils jouent le rôle de chef d'orchestre. Ils coordonnent les contributions des partenaires terrestres de la chaîne de transport, transporteurs routiers, transporteurs ferroviaires et/ou fluviaux, notamment dans la mise en place de chaînes de transport combiné. Ainsi, ils ne se substituent pas aux autres acteurs du transport terrestre, qui restent eux aussi centrés sur leur cœur de métier. Mais les actions de ces derniers sont coordonnées en amont par les armements de lignes régulières, ce qui concourt aux performances de l'ensemble de la chaîne de transport. L'exemple de la CMA-CGM avec ses filiales intermodales est une bonne illustration de cette démarche.

Mais cette coordination de l'ensemble de la chaîne de transport terrestre par les armements qui initient de tels schémas d'organisation est faite avec un objectif bien précis : concourir au bon fonctionnement des lignes maritimes en allant chercher du fret dans l'hinterland et par l'optimisation

de la gestion du parc des conteneurs, tout en offrant un service supplémentaire aux clients chargeurs les plus importants. De ce fait, cette intégration de la chaîne de transport par les armements est au service du renforcement de leur cœur de métier : la ligne maritime.

## 5. CONCLUSION

Sans remettre en cause la réalité des bouleversements induits par la conteneurisation, en 50 ans, dans l'organisation des chaînes de transport, notre point de vue consiste à montrer l'existence d'un décalage entre le discours tenu par les professionnels ou les universitaires et la réalité des faits observés, quant à l'intégration verticale du transport conteneurisé par les armements de lignes régulières qui, historiquement, jouent un rôle essentiel dans toutes les innovations liées à la conteneurisation. Il s'explique sans doute par une utilisation galvaudée du terme « logistique », sans définition réelle de ce dernier.

Malgré les larges possibilités offertes par le conteneur, qui peuvent aller d'une simple prestation port à port à une externalisation par le client chargeur de la gestion de ses flux de marchandises, le cœur de métier des armements reste essentiel pour comprendre leur implication plus ou moins forte dans la chaîne de transport. La préoccupation essentielle de l'armement consiste à remplir ses navires, car il dispose là d'une offre de transport qu'il doit absolument, au minimum, équilibrer financièrement. Le reste n'est qu'accessoire ou au service de cette préoccupation.

Il est clair que, dans cette optique, les armements privilégient deux logistiques : celle du navire et celle du conteneur. La première se traduit par une implication portuaire, avec de lourds investissements consentis dans les terminaux maritimes. La seconde explique leur implication terrestre par la mise en place de services routiers, ferroviaires ou fluviaux. Ces derniers répondent bien à une demande des clients, sinon ils seraient sans objet. Mais les logiques de mise en œuvre sont essentiellement maritimes : elles visent à capter du fret dans l'hinterland, à maîtriser les flux des boîtes et à drainer ces derniers aux moindres coûts vers les ports, au service du navire. Cette implication terrestre reste cependant le plus souvent limitée à un rôle d'organisateur. Il consiste à coordonner les différents maillons de la chaîne de transport pour aboutir à une prestation porte à porte fiable et compétitive, notamment lorsque les modes combinés rail/route ou fleuve/route sont en cause. Mais l'armateur se transforme beaucoup moins souvent directement en opérateur de transport terrestre. Il s'en remet à des spécialistes dont c'est le cœur de métier.

Par rapport au cœur de métier de l'armement, la logistique de la marchandise apporte peu, si ce n'est qu'elle contraint l'armement à s'engager dans un nouveau métier où il existe déjà des spécialistes. Or les armements n'ont pas les capacités financières suffisantes pour investir partout, ce qui explique notamment leur choix de privilégier les logistiques du navire et du conteneur, au service de leur cœur de métier, pour rester compétitif par rapport à leurs concurrents. Cet équilibre, du côté des armements, devrait *a priori* se pérenniser dans les années à venir.

Par contre, on pourrait sans doute imaginer une intégration verticale en sens inverse, de la terre vers la mer. Certains grands groupes logistiques maîtrisent des volumes très importants à l'échelle mondiale, tout en ayant une importante surface financière. Face à un marché des armements qui se

concentrent de plus en plus, une maîtrise du segment maritime pourrait se révéler judicieuse pour optimiser la prestation aux clients chargeurs. Encore faudrait-il que cela soit du goût de ces derniers, rarement désireux de dépendre d'un seul pour l'ensemble de leurs prestations logistiques.

Tout cela pour dire simplement, que le discours est en avance par rapport à la réalité observée, même si, en matière de conteneurisation, le discours, par la force des perspectives qu'ils dessinent, s'impose peu à peu à la réalité.

## NOTES

1. *Journal de la Marine marchande*, 30 juin 1966, p. 1 468.
2. « Nedlloyd : transport total », *Journal de la Marine Marchande*, 5 octobre 1989, p. 2 406.
3. Au lieu de ramener un conteneur import directement au port, tenter de le réutiliser directement à l'export à partir de son point d'acheminement intérieur import.
4. Retranscription d'un entretien avec un représentant de SDV France à Paris en 2001.
5. *Containerisation internationale* (2004), « *MSC blocktrain from Antwerp begins* », June, p. 31.

## BIBLIOGRAPHIE

BROOKS, M.R. (2000) **Sea Change in liner shipping**, Oxford, Pergamon.

CARBONE V., De MARTINO M. (2003) The changing role of ports in supply-chain management : an empirical analysis , **Maritime Policy and Management**, n° 4 (30), pp. 305-320.

DUBREUIL D. (2002) **Transport intermodal portuaire: le cas de Hambourg**, Paris, INRETS, 130 p. (rapport n° 247).

EVANGELISTA P. (2005) Trough logistics and ICT, in Leggate, H., McConville, J., Morvillo, A. (eds) **International Maritime Transport Perspectives**, Routledge, London and New York, pp. 191-220.

FRANKEL E. G. (2002) The Economics of International Trade Logistics and Shipping Transactions, in Costas, Th. Grammenos, **The Handbook of Maritime Economics and Business**, LLP Professional Publishing, Londres, Hong Kong, pp. 877- 898.

FRÉMONT A. (2007) Global maritime networks. The case of Maersk, **Journal of Transport Geography**, vol. 15, n° 6, pp. 431-442.

FRÉMONT A., (2007) **Le monde en boîtes. Conteneurisation et mondialisation**, INRETS, synthèse n° 53, 145 p.

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.

GOUVERNAL E. (2002) Évolution de la ligne régulière et rôle des ports, **Transports**, n° 411, pp. 15-29.

GOUVERNAL E. (2003) Les lignes maritimes et le transport terrestre : quels enseignements peut-on tirer du cas " Rail Link, **Les Cahiers Scientifiques du Transport**, n° 44, pp. 95-114.

GUGENHEIM J.-M., HARTMANN O., SELOSSE P. (1990) **Stratégie terrestre des opérateurs maritimes**, Paris, Ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et de la Mer, Observatoire Économique et Statistique des Transports, 93 p.

HARALAMBIDES E. H., BENACCHIO M., CARIU P. (2002) Costs, Benefits and Pricing of Dedicated Container Terminals, **International Journal of Maritime Economics** n° 4 (1), pp. 21-34.

HAYUTH Y. (1992) Multimodal Freight Transport, in B. Hoyle and R. Knowles, **Modern Transport Geography**, London, Belhaven, pp. 200-214.

HEAVER T. D., MEERSMAN H., VAN de VOORDE E. (2001) Co-operation and competition in international container transport: strategies for ports, **Maritime Policy and Management** n° 28 (3), pp. 293-305.

- HEAVER T. D. (2002a) The Evolving Roles of Shipping Lines in International Logistics, **International Journal of Maritime Economics**, n° 4, pp. 210-230.
- HEAVER T. D. (2002b) Supply Chain and Logistics Management, in Grammenos C. Th. (Ed), **The Handbook of Maritime Economics and Business**, LLP Professional Publishing, Londres, Hong Kong, pp. 375-396.
- HEAVER T. D. (2005) Responding to shippers' supply chain requirements, in Leggate, H., McConville, J., Morvillo, A. (eds) **International Maritime Transport Perspectives**, Routledge, London and New York, pp. 202-214.
- HEAVER T. D. (2006) The evolution and challenges of port economics, in Cullinane K., Talley W. K. (eds) **Port Economics, Research in Transportation Economics**, vol.16, pp. 11-42.
- KUIPERS B. (2005) The end of the box?, in Leggate, H., McConville, J., Morvillo, A. (eds) **International Maritime Transport Perspectives**, Routledge, London and New York, pp. 215-229.
- LIM S-M. (1998) "Economies of scale in container shipping", **Maritime Policy and Management**, n° 25, pp. 361-373.
- MOATI Ph. (2008) **L'économie des bouquets**, éd. De l'Aube, La Tour d'Aigues, 156 p.
- MUSSO E., FERRARI C., BENACCHIO M. (1999) On the global optimum size of port terminals, **International Journal of Transport Economics**, n° 26 (3), pp. 415-437.
- NOTTEBOOM T. (2002) The interdependence between liner shipping networks and intermodal networks, paper presented at the **International Association of Maritime Economists**, Panama 2002, 34 p.
- NOTTEBOOM T. (2004a) A carrier's perspective on container network configuration at sea and on land, **Journal of International Logistics and Trade**, n° 1 (2), pp. 65-87.
- NOTTEBOOM T. (2004b) Container Shipping And Ports: An Overview, **Review of Network Economics**, n° 3 (2), pp. 86-106.
- NOTTEBOOM Th., RODRIGUE J-P., (2008) Containerisation, Box Logistics and Global Supply Chains: The Integration of Ports and Liner Shipping Networks, *Maritime Economics & Logistics*, Vol.10, n°1/2, 152-174.
- PANAYIDES P. M. (2002) Economic organization of intermodal transport, **Transport Reviews**, n° 22 (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**, n° 4, pp. 189-209.

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

SAVY M. (1995) Morphologie et géographie des réseaux logistiques, in M. Savy et P. Veltz (edited by), *Economie globale et réinvention du local*, Paris, Datar/Éditions de l'Aube, pp. 85-94.

SLACK B., COMTOIS C., McCALLA R. (2002) Strategic alliances in the container shipping industry: a global perspective, **Maritime Policy and Management**, n° 29 (1), pp. 65-76.

SLACK B., FRÉMONT A. (2005) Transformation of Port Terminal Operations: From the Local to The Global, **Transport Reviews**, n° 25 (1), pp. 117-130.

SONG D.-W., PANAYIDES P. M. (2008), Global Supply Chain and port/terminal: integration and competitiveness, *Maritime Policy and Management*, Vol.35, n°1, pp. 73-88.

STOPFORD M. (2002) Is the Drive For Ever Bigger Containerships Irresistible?, **Lloyds List Shipping Forecasting Conference**, 26 avril, 10 p.

[http://www.clarksonresearch.com/acatalog/ci\\_paper\\_april2002.pdf](http://www.clarksonresearch.com/acatalog/ci_paper_april2002.pdf)

VAN DER HORST M., W de LANGEN P. (2008) Coordination in Hinterland Transport Chains: A Major Challenge for the Seaport Community, *Maritime Economics and Logistics*, Vol. 10, n°1-2, pp. 108-129.

WANG J., OLIVIER D., Notteboom Th., SLACK B. (edited by) (2007) **Ports, Cities, and Global Supply Chains**, Ashgate, 278 p.