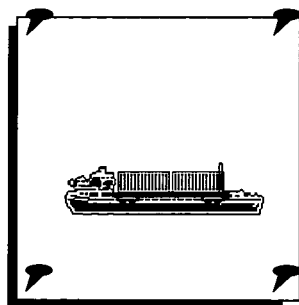


LES ENTREPRISES DE MANUTENTION PORTUAIRE DE CONTENEURS EN EUROPE⁽¹⁾

J.-M. GUGENHEIM et M.-F. HEBERT



Le secteur de la manutention portuaire de conteneurs a connu récemment en Europe de profondes mutations qui ont amené les opérateurs à se réformer pour devenir de véritables «entreprises».

A la demande de l'OEST, de la Direction des Ports, des Ports Autonomes du Havre et de Marseille, le bureau d'études TER a étudié 27 grandes entreprises de manutention portuaire de conteneurs situées dans les plus grands ports d'Europe du Nord et du bassin ouest de la Méditerranée (Brême, Hambourg, Anvers, Zeebrugge, Felixtowe, Southampton, Thamesport, Algeciras, Barcelone, Gênes, La Spezia, Rotterdam, Le Havre, Marseille).

Un secteur marqué par des évolutions profondes

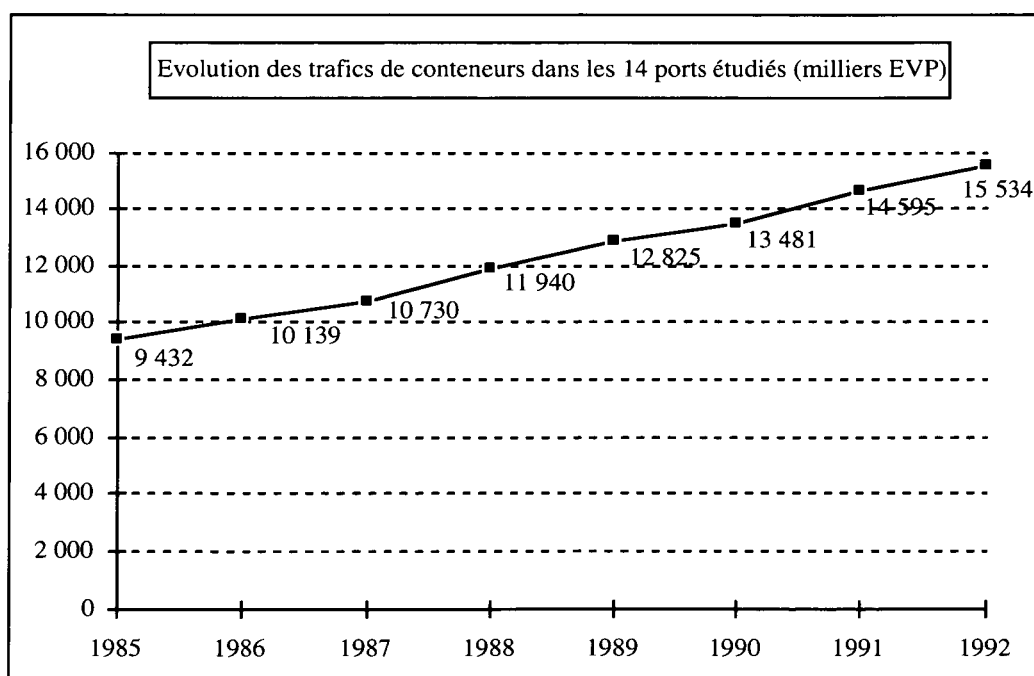
Le marché sur lequel évoluent les opérateurs européens de manutention portuaire a connu au cours des 15 dernières années une triple mutation qui tient :

- à la forte croissance de la demande en matière de manutention,
- aux modifications des règles de prise en charge des investissements,
- aux évolutions de l'organisation de l'exploitation de la manutention portuaire.

Une demande en forte croissance

Les trafics conteneurisés des principaux ports de la Communauté Européenne ont progressé de façon continue au cours des dernières années. De 1985 à 1992, le nombre de boîtes manutentionnées (mesuré en Equivalent Vingt Pieds : EVP, dans les 14 principaux ports européens) a augmenté de 65%, passant de 9,4 millions d'EVP à 15,5 millions d'EVP. Cette croissance en volume s'est accompagnée d'une massification des flux sous les effets de l'accroissement de la capacité d'emport des porte-conteneurs et de la concentration des compagnies maritimes.

Une progression continue des trafics



(1) Cette étude a donné lieu à la rédaction par J.-M. Gugenheim :

-> de **monographies** (disponibles à l'OEST au prix de 300 F.) sur chaque port et opérateur étudié, en précisant notamment au niveau portuaire les principales données économiques, l'environnement juridique et institutionnel, et les données commerciales.

-> d'un rapport de synthèse, disponible également à l'OEST au prix de 200 F.

MANUTENTION PORTUAIRE

Une modification des règles de financement des superstructures

Les règles relatives au financement des superstructures portuaires ont évolué dans un grand nombre de ports européens. Alors que dans les ports de l'Europe du Nord (Hambourg, Rotterdam, Anvers...), les superstructures étaient en règle générale financées par les opérateurs privés de manutention, dans les ports de l'Europe du Sud (Le Havre, Marseille, Barcelone, Gênes...), l'autorité portuaire prenait le plus souvent en charge l'ensemble des dépenses de superstructures lourdes. Depuis quelques années, la plupart des ports d'Europe du Sud tendent à transférer aux opérateurs privés la prise en charge des dépenses de superstructure.

Une modification des modes d'exploitation appliqués sur les quais

A la fin des années 1980, le statut des personnels dockers employés par la plupart des opérateurs européens de manutention obéissait à des règles dérogatoires du droit commun, marquée par la pratique de l'intermittence. En 10 ans, la réglementation sociale a profondément évolué : la plupart des entreprises de manutention comptent aujourd'hui parmi leurs personnels salariés non seulement les agents affectés aux tâches commerciales, administratives et aux fonctions de gestion opérationnelle, mais aussi les personnels d'exploitation des portiques, ainsi que le personnel docker. C'est ainsi que la Grande Bretagne, la France et l'Italie se sont inspirés du système appliqué aux Pays Bas et en Allemagne, en embauchant les dockers qu'ils emploient. Seuls les dockers belges et espagnols ne sont pas liés par un contrat de travail aux entreprises qui les emploient.

Des opérateurs avec des stratégies d'entreprises

La nécessité de répondre à une demande en forte croissance dans un contexte de plus en plus concurrentiel a conduit à l'émergence, parmi les opérateurs de manutention européens, de véritables «entreprises» capables de prendre en charge les investissements correspondant aux superstructures et d'intégrer des contraintes de gestion du personnel élargies et de satisfaire les attentes de leur clientèle

Les stratégies suivies par les opérateurs ont été de trois types :

- une course à la taille,
- une accentuation de la spécialisation,
- une politique d'intégration verticale.

Une course à la taille

Afin de répondre à la demande de leurs clients armateurs, les opérateurs européens ont accru leurs capacités de manutention. Profitant de l'extension des terminaux à conteneurs qu'ils exploitent (décidée par les autorités portuaires), ils ont investi dans le développement de leurs équipements. De nombreux opérateurs exploitent actuellement des terminaux de plus de 90 ha d'un seul tenant, disposant d'une capacité de traitement de 700 000 à 1 million d'EVP.

Au total, avec la course à la taille, une concurrence inter-portuaire tend de plus en plus à se substituer à une concurrence intra-portuaire. La massification des trafics maritimes internationaux, la concentration des compagnies maritimes, l'accroissement de la capacité des navires de ligne se sont traduits par l'émergence d'opérateurs de taille croissante.

Une accentuation de la spécialisation des acteurs

Les investissements requis par la prise en charge des superstructures et la spécificité de la manutention des conteneurs ont conduit la plupart des opérateurs à se spécialiser :

- en se concentrant sur le conteneur,
- en se concentrant sur un port.

En plus des entreprises créées spécifiquement pour assurer la manutention de conteneurs (Cast, SCT, Thamesport, LSCT, Unitcentre...), la montée de la conteneurisation a incité la plupart des opérateurs qui traitaient aussi des marchandises conventionnelles à s'en désengager (c'est en particulier le cas de ECT, de

MANUTENTION PORTUAIRE

HHLA, de Buss...), pour se concentrer sur le conteneur. Ce mouvement de spécialisation s'est également opéré en matière de manutention de vracs où des grands opérateurs dominants se sont constitués comme HES aux Pays Bas, ou Sea Invest en Belgique. Cette volonté de concentration s'est par ailleurs manifestée en matière d'implantation, car on constate en Europe que, jusqu'à présent, la plupart des grands manutentionnaires de conteneurs ont choisi de ne se développer que dans un seul port.

Une politique d'intégration verticale

Afin de s'attacher leur clientèle dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises tendent par ailleurs à mener des politiques commerciales plus complètes, en assurant non seulement des services de manutention de qualité mais en prenant aussi en charge des activités liées :

- aux opérations de pré et post acheminement,
- aux opérations d'emportage et de dépotage,
- aux activités de stockage - distribution,
- aux opérations de réparation de conteneurs.

Ils ont ainsi mené une stratégie d'intégration verticale.

Des performances inégales

Si la plupart des entreprises de manutention européennes semblent avoir des stratégies homogènes, les performances qu'elles dégagent présentent de fortes disparités au niveau technique et financier.

Des disparités techniques

Les performances techniques des terminaux où opèrent les entreprises de manutention en Europe sont très variables par :

- le nombre d'EVP traités ramenés à leurs superficies,
- la capacité de traitement unitaire de leurs portiques

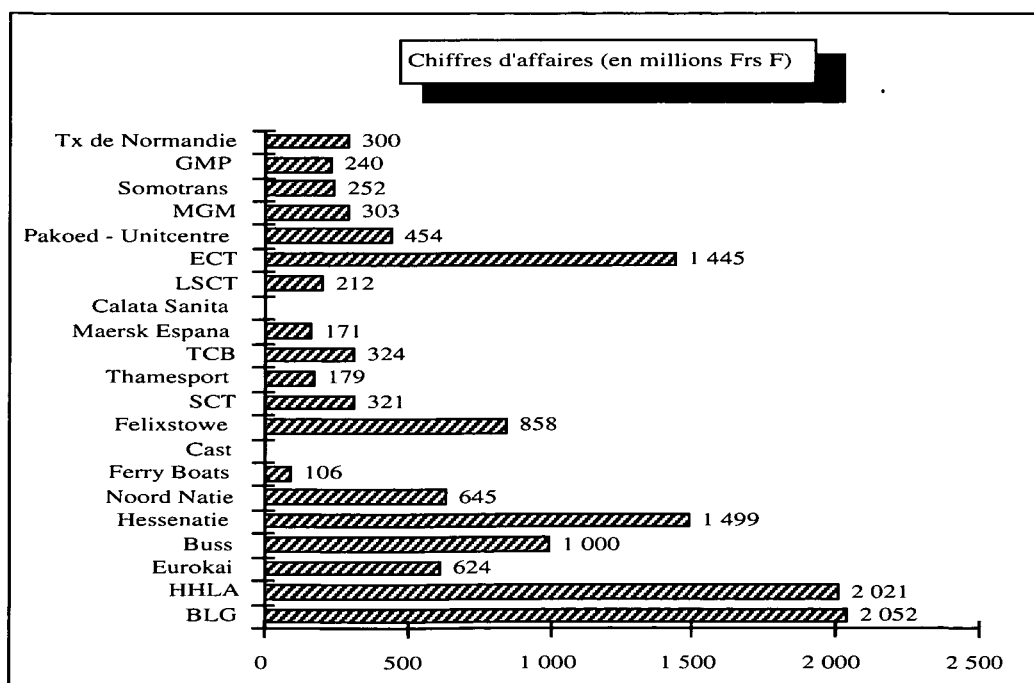
Le nombre de boîtes (EVP) traitées, ramené à la superficie des terminaux, varie entre 2800 EVP à l'ha à Thamesport et 20300 EVP à Algeciras d'une part et 28100 EVP à LSCT (La Spez.), d'autre part.

On distingue également certains opérateurs qui traitent plus de 100000 EVP au portique, comme Maerk Espana, Hessenatie, Eurokai et Noord Natie, alors que d'autres en traitent moins de 50000 comme Buss, Calata Sanita, Thamesport et la Compagnie des Ferry Boats.

Des disparités financières

Ces différences sont particulièrement marquées à un triple niveau :

- le chiffre d'affaires
- les structures financières
- la rentabilité.



MANUTENTION PORTUAIRE

En Europe du Nord, plusieurs entreprises comme BLG, HHLA, ECT et Hessenatie réalisent un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 1,5 million de F.

Ne pouvant s'appuyer sur des volumes de trafic similaires, et longtemps handicapés par le contexte social qui prévalait dans les ports méditerranéens, les opérateurs de l'Europe du Sud ne sont pas parvenus à atteindre des tailles équivalentes (aucun ne réalise un chiffre d'affaires supérieur à 350 million de F.). Certains opérateurs de terminaux parviennent à dégager une bonne rentabilité :

- comme Felixstowe, SCT ou Maersk Espana (supérieure à 10% de leurs chiffres d'affaires).

- Noord Natie et Heessenatie (supérieure à 3% du Chiffre d'affaires).

D'autres parviennent à peine à équilibrer leurs comptes comme ECT, Eurokai et la compagnie des Ferry Boats.

Thamesport, et dans une moindre mesure, HHLA et les opérateurs français, dégagent des résultats déficitaires en 1992.

Les résultats des entreprises françaises ne sont pas représentatifs dans la mesure où les opérateurs marseillais et havrais ont subi les contre-coups des grèves de dockers qui ont fortement perturbé leurs activités.

En conclusion

Opérant dans des contextes institutionnels différents, marqués par ailleurs par des pratiques nationales qui manquent souvent de transparence, les entreprises de manutention portuaire présentent de fortes disparités en matière de performances techniques et financières.

Le développement du trafic conteneurisé qui correspond à une standardisation de la prestation de transport a eu pour effet de placer les ports et les opérateurs portuaires dans une situation de concurrence accrue.

Pour répondre aux obligations nées de cette concurrence renforcée, les opérateurs de manutention ont tendu à adopter des règles de fonctionnement et de comportement d'entreprise.

C'est ainsi que le secteur de la manutention européenne, après avoir vécu dans un contexte dérogatoire en terme d'investissement, de salariat et d'embauche, tend de plus en plus à être assujéti au droit commun.

On note cependant que si cette mutation concerne l'ensemble des pays européens, le marché de la manutention manque encore d'homogénéité, car :

- le fonctionnement des entreprises de manutention reste marqué par la survivance de règles et de pratiques nationales spécifiques, qui manquent souvent de transparence,

- le niveau de développement des opérateurs et leurs perspectives d'avenir présentent de fortes disparités. Si certaines entreprises anversoises (Hessenatie, Noord Natie) ou britanniques (Felixstowe Ltd et SCT) dégagent des fortes rentabilités, d'autres opérateurs comme les entreprises françaises parviennent difficilement à équilibrer leurs comptes. ■