



INTÉGRATION ET CONCURRENCE ENTRE LE TRANSPORT ET LES ACTIVITÉS LOGISTIQUES

**T A B L E
R O N D E**

146



INTÉGRATION ET CONCURRENCE ENTRE LE TRANSPORT ET LES ACTIVITÉS LOGISTIQUES

**T A B L E
R O N D E**

146

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements de 30 démocraties œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Corée, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.

ISBN 978-92-821-0263-3 (print)

ISBN 978-92-821-0267-1 (PDF)

Série : *Tables rondes FIT*

ISSN 2074-3394 (print)

ISSN 2074-3386 (online)

Publié en anglais : *Integration and Competition between Transport and Logistics Businesses*

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : www.oecd.org/editions/corrigenda.

© OCDE/FIT 2010

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales

FORUM INTERNATIONAL DES TRANSPORTS

Le Forum International des Transports est une institution intergouvernementale appartenant à la famille OCDE. Le Forum est une plate-forme mondiale pour les décideurs politiques et les parties intéressées. Son objectif est d'aider les responsables politiques et un public plus large à mieux appréhender le rôle des transports en tant qu'élément clé de la croissance économique, ainsi que leurs effets sur les composantes sociales et environnementales du développement durable. Le Forum organise une Conférence pour les Ministres et les représentants de la société civile chaque année au mois de mai à Leipzig, Allemagne.

Le Forum International des Transports a été créé par une Déclaration du Conseil des Ministres de la CEMT (Conférence Européenne des Ministres des Transports) lors de la session ministérielle de mai 2006. Il est établi sur la base juridique du Protocole de la CEMT signé à Bruxelles le 17 octobre 1953 ainsi que des instruments juridiques appropriés de l'OCDE. Son Secrétariat se trouve à Paris.

Les pays membres du Forum sont les suivants : Albanie, Allemagne, Arménie, Australie, Autriche, Azerbaïdjan, Bélarus, Belgique, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Canada, Corée, Croatie, Danemark, ERYM, Espagne, Estonie, États-Unis, Finlande, France, Géorgie, Grèce, Hongrie, Inde, Irlande, Islande, Italie, Japon, Lettonie, Liechtenstein, Lituanie, Luxembourg, Malte, Mexique, Moldavie, Monténégro, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie, Ukraine.

L'OCDE et le Forum International des Transports ont créé en 2004 un Centre conjoint de Recherche sur les Transports. Ce Centre mène des programmes coopératifs de recherche couvrant tous les modes de transport, recherches qui visent à aider la formulation des politiques dans les pays membres. A travers certains de ses travaux, le Centre apporte également des contributions aux activités du Forum International des Transports.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE DE LA DISCUSSION	7
INTÉGRATION, NON- INTÉGRATION DES TRANSPORTS MARITIMES, DES ACTIVITÉS PORTUAIRES ET LOGISITIQUES : QUELQUES ÉVIDENCES EMPIRIQUES – PAR A. FRÉMONT (FRANCE)	
1. Introduction.....	39
2. Conteneurisation et logiques d'intégration horizontale et/ou verticale.....	40
3. Un puissant mouvement d'intégration horizontale, une intégration verticale limitée.....	47
4. Trois types de logistique.....	55
5. Conclusion.....	64
PUISSANCE DE MARCHÉ ET INTÉGRATION HORIZONTALE ET VERTICALE DES ACTIVITÉS MARITIMES ET PORTUAIRES – par E. VAN DE VOORDE et T. VANELSLANDER (BELGIQUE).....	
1. Introduction.....	73
2. Complexité de la chaîne maritimo-logistique.....	73
3. Formes d'intégration dans la chaîne maritimo-logistique.....	79
4. Analyse approfondie de la coopération horizontale et verticale entre armements et opérateurs de terminaux.....	82
5. Motifs de l'intégration.....	85
6. Scénarios envisageables.....	88
7. Conclusions.....	92
ORGANISATION DES CHEMINS DE FER ET DES PORTS DANS LA RÉPUBLIQUE D'AFRIQUE DU SUD ET EN TURQUIE : PARADIS DES INTÉGRATEURS – par L. THOMPSON (ÉTATS-UNIS)	
1. Introduction.....	103
2. Définition et analyse de la « logistique ».....	104
3. République d'Afrique du Sud.....	107
4. Turquie.....	112
5. Comparaison de l'Afrique du Sud et de la Turquie.....	116
6. Thèmes possibles de discussion inférés de l'analyse des situations sud-africaine et turque.....	117

PROBLÉMATIQUE DES FUSIONS HORIZONTALES ET DE L'INTÉGRATION VERTICALE – par S. PILSBURY, A. MEANEY et S. MÜLLER (BELGIQUE/ROYAUME-UNI)	137
1. Introduction.....	141
2. Aperçu du marché du transport de marchandises par chemin de fer.....	142
3. Cadre d'évaluation de la concurrence.....	147
4. Fusions horizontales	155
5. Fusions verticales.....	160
6. Fusions hétérogènes.....	168
7. Conclusions et questions à débattre.....	170
 LISTE DES PARTICIPANTS	 177

SYNTHÈSE DE LA DISCUSSION¹

SOMMAIRE

1.	INTRODUCTION.....	11
2.	INTÉGRATION DES SERVICES DE TRANSPORT MARITIME, DES ACTIVITÉS PORTUAIRES ET DE LA LOGISTIQUE – LA TENDANCE EST-ELLE APPELÉE À DURER ET VA-T-ELLE ENTRAÎNER DES PERTES DE BIEN-ÊTRE ?.....	12
3.	INTÉGRATION COMPLÈTE PORT-RAIL	17
4.	FUSION HORIZONTALE D’ENTREPRISES FERROVIAIRES.....	18
5.	INTÉGRATION VERTICALE ET INSTALLATIONS ESSENTIELLES.....	19
6.	CONTRAINTES DE CAPACITÉ ET GOULOTS D’ÉTRANGLEMENT.....	21
7.	SÉPARATION VERTICALE ET COÛTS DE TRANSACTION.....	22
8.	DÉFINIR LE CADRE DE LA CONCURRENCE – RESPONSABILITÉS DES POUVOIRS PUBLICS ET DU RÉGULATEUR	24
9.	PROPRIÉTÉ ET TARIFICATION DES INFRASTRUCTURES DANS UN SYSTÈME FERROVIAIRE VERTICALEMENT SÉPARÉ	26
10.	LES RISQUES D’UNE INTERVENTION RÉGLEMENTAIRE VISANT À PROMOUVOIR LA CONCURRENCE	27
11.	CONCLUSIONS	28
	NOTES	31
	RÉFÉRENCES.....	32

1. INTRODUCTION

La Table Ronde, présidée par M. Russell Pittman, du Ministère de la Justice des États-Unis, a fait le point sur les tendances en matière d'intégration horizontale et verticale dans les services logistiques, le transport maritime, les ports et le transport ferroviaire de marchandises, et a examiné les conditions dans lesquelles l'intégration est susceptible de réduire l'efficacité du système de transport. Sur des marchés concurrentiels, l'intégration engendrera probablement des avantages nets pour la société, mais si elle élimine la concurrence, elle risque de permettre l'émergence d'un pouvoir de marché qui pourrait se traduire par des prix excessifs et des niveaux sous-optimaux d'investissements et de service. Les participants à la Table Ronde ont débattu des choix dont disposent les régulateurs sectoriels et les autorités de la concurrence pour gérer les risques d'abus de pouvoir de marché. Ils ont aussi évalué la capacité du droit de la concurrence et des autorités chargées de son application à prendre des mesures correctrices à l'égard des entreprises qui décident de tirer parti de leur pouvoir de marché.

Cinq documents et exposés d'introduction ont été commandés pour constituer le socle du débat :

- Frémont (2009) et Van de Voorde *et al.* (2009) ont examiné les données empiriques sur l'intégration verticale des secteurs maritime, portuaire et logistique dans le but de déterminer s'il existe des économies de gamme et dans quelle mesure l'intégration a engendré un pouvoir de marché.
www.internationaltransportforum.org/jtrc/DiscussionPapers/DP200901fr.pdf
www.internationaltransportforum.org/jtrc/DiscussionPapers/DP200902fr.pdf
- Ivaldi a présenté un exposé sur les avantages de l'intégration verticale dans le secteur ferroviaire.
- Thompson (2009) s'est penché sur les économies et déséconomies découlant de l'intégration du fret ferroviaire et des opérations portuaires en Turquie et en Afrique du Sud.
www.internationaltransportforum.org/jtrc/DiscussionPapers/DP200905fr.pdf
- Pilsbury *et al.* (2009) ont défini le cadre d'évaluation de la concurrence et examiné les problèmes de concurrence ainsi que les possibilités d'intervention en cas de fusion horizontale, verticale ou hétérogène dans les chemins de fer européens.
www.internationaltransportforum.org/jtrc/DiscussionPapers/DP200904fr.pdf

Comme le souligne le débat résumé dans la présente synthèse, les effets de l'intégration sur la concurrence dépendent de la structure du marché. Cela n'est pas sans conséquence du point de vue d'une intervention réglementaire, et les fusions et acquisitions doivent donc faire l'objet d'une évaluation au cas par cas.

2. INTÉGRATION DES SERVICES DE TRANSPORT MARITIME, DES ACTIVITÉS PORTUAIRES ET DE LA LOGISTIQUE – LA TENDANCE EST-ELLE APPELÉE À DURER ET VA-T-ELLE ENTRAÎNER DES PERTES DE BIEN-ÊTRE ?

Il ne manque pas d'études économiques sur les moyens d'accroître l'efficacité économique par l'intégration verticale dans divers secteurs d'activité, en éliminant les externalités et en harmonisant les intérêts. Ménard (1997) avance également que l'élimination du phénomène dit de « double marginalisation »² et la réduction des coûts de transaction sont sources de gains économiques. L'intégration horizontale peut accroître l'efficacité en permettant de profiter d'économies d'échelle et de gamme. L'intégration peut prendre diverses formes : accord contractuel, fusion, acquisition. On dispose d'une documentation récente abondante sur les fusions et acquisitions dans le transport maritime, l'exploitation des terminaux portuaires ainsi que les services portuaires et logistiques connexes (Van de Voorde 2009, Meersman 2009, Notteboom 2008). C'est en général ce phénomène de fusions et d'acquisitions que l'on retient comme la caractéristique dominante des mutations structurelles intervenues dans le transport maritime ces dernières décennies ; cette tendance est appelée à durer et la concentration dans le secteur devrait s'accroître³.

L'intégration concerne des entreprises très diverses. Ainsi, les fusions horizontales peuvent intervenir entre des compagnies de navigation, des exploitants de terminaux, des logisticiens, des opérateurs ferroviaires ou d'autres transporteurs terrestres. Sur les marchés du rail, les fusions d'opérateurs exploitant des liaisons parallèles et concurrentes n'ont pas les mêmes incidences du point de vue de l'efficacité que les fusions dites "par aboutement" qui unissent des opérateurs sur une liaison donnée. Cette question est examinée dans la section ci-après consacrée aux chemins de fer. Une situation analogue existe dans le transport maritime, où l'on peut faire une distinction entre les fusions qui visent la concentration de l'activité sur certaines routes et celles qui ont pour objectif d'étendre la couverture géographique du réseau maritime. Les compagnies de navigation et les services logistiques ont répondu aux exigences des gros chargeurs qui recherchaient des services à l'échelle mondiale par des fusions, acquisitions et alliances horizontales qui entraînent dans ces deux catégories. L'intégration verticale peut faire intervenir toute combinaison d'entreprises cotées en bourse, mais son impact pourra être très différent selon qu'il s'agit de l'acquisition de terminaux par une compagnie maritime ou de l'acquisition d'une entreprise de logistique par un transporteur terrestre. Cette question est examinée par Frémont (2009).

Selon des études empiriques menées à l'INRETS (Frémont 2007 et 2009), en France, les investissements verticaux des groupes de transport maritime se sont limités essentiellement aux ports et à certains services de transport vers l'arrière-pays. Bien que ces groupes possèdent des services logistiques, mais ceux-ci fonctionnent généralement en toute indépendance, comme des entités distinctes. Les compagnies de navigation se concentrent géographiquement et traitent des volumes importants sur quelques sites, afin de bénéficier d'économies d'échelle. Elles ne s'engagent en général pas directement dans des services de transport de conteneurs vers l'arrière-pays et se contentent à cet égard habituellement de jouer un rôle de coordination limité. L'intégration verticale repose souvent sur l'acquisition d'exploitants de terminaux portuaires par des compagnies maritimes qui veulent ainsi s'approprier des installations de manutention de conteneurs exclusives, qu'elles pourront gérer au plus

juste de façon à limiter au minimum les temps d'attente pour l'accostage et le chargement des navires. L'intégration verticale est motivée par la recherche d'économies d'échelle et de gamme dans la logistique du conteneur plutôt que dans la logistique de la chaîne d'approvisionnement.

Frémont fait remarquer que dans certains cas, l'intégration n'a pas permis d'accroître l'efficacité, mais a plutôt suscité de pesants problèmes de gestion liés à la taille des entités qui se sont ainsi créées et des difficultés relatives à l'établissement de systèmes de gestion communs. Les coûts se sont parfois révélés supérieurs aux avantages, ce qui a donné lieu ultérieurement à une scission. L'absorption de P&O-Nedlloyd par Maersk-Sealand, qui a donné naissance à Maersk Line en 2005, est un bon exemple à cet égard. P&O, après sa fusion avec Nedlloyd en 1997, a vu son cours en bourse multiplié par six en deux ans. L'acquisition par Maersk a porté la part de marché combinée du groupe à 18 pour cent du trafic conteneurisé mondial. Cependant, le groupe a par la suite perdu des clients, ce qui l'a obligé à se restructurer en 2008 et à supprimer un nombre considérable d'emplois. Les économies d'échelle ne sont pas toujours suffisantes pour assurer la rentabilité d'importantes fusions, surtout lorsque celles-ci portent sur de nombreux services faisant double emploi. Cela pourrait limiter la concentration dans le transport maritime. Des recherches en cours à l'Université d'Anvers⁴ ont également révélé dans certains cas des économies négatives résultant de la concentration du transport maritime de conteneurs. La recherche de puissance stratégique a été proposée pour expliquer la poursuite des fusions.

S'agissant d'intégration verticale, une autre explication possible serait que la concurrence dans le secteur du transport maritime de conteneurs a réduit les marges bénéficiaires au minimum et que les compagnies de navigation cherchent à les accroître en différenciant leurs services sur d'autres segments de la chaîne d'approvisionnement. Une étude réalisée en 1999 par Mercer Management révèle que l'augmentation de la capitalisation boursière des entreprises de logistique s'établissait à 30 pour cent, tandis que celle des compagnies maritimes était estimée à 2 pour cent. L'investissement dans la logistique peut améliorer la capacité financière globale des compagnies maritimes, étant donné le rendement élevé que l'on peut attendre d'investissements dans des services destinés à choyer une clientèle qui est prête à payer le prix fort. La pression de l'actionnariat peut également pousser les entreprises à s'engager dans des activités à forte marge. Malgré tout, certaines compagnies maritimes ont éprouvé des difficultés à réaliser des profits dans le domaine des services logistiques.

Les effets de l'intégration verticale sur la concurrence dépendent de la structure des marchés en amont et en aval. Si l'intégration n'accroît pas le pouvoir de marché en éliminant des concurrents ou en érigeant des obstacles à l'entrée, il est peu probable qu'elle ait des conséquences fâcheuses pour les consommateurs (Riordan, 2005). Dans ces conditions, la politique de la concurrence est en général centrée sur les pratiques d'exclusion et sur le risque que les entreprises entravent le libre jeu de la concurrence en refusant de fournir les facteurs de production ou les services dont dépendent leurs concurrents, démultipliant leur monopole d'un marché vers un autre. En revanche, de nombreux économistes et juristes, en particulier ceux qui sont apparentés à l'école de Chicago, ne voient guère comment la théorie microéconomique pourrait justifier un tel comportement et mettent en évidence l'importance des gains d'efficacité découlant de l'intégration verticale, faisant valoir qu'il n'y a pas de motif, du point de vue économique, de craindre des pratiques d'exclusion, car il est en général plus avantageux pour les entreprises de commercer avec leurs concurrents (Posner, 2001). Selon Posner, c'est donner trop d'importance à l'affaire, et l'évolution de la pensée économique depuis l'école de Chicago remet en question cette conclusion (Riordan, 2008), en s'appuyant sur la théorie des jeux pour avancer une justification de la stratégie consistant à faire augmenter les coûts des concurrents pour les évincer (Salop *et al.*, 1995). Aucune donnée démontrant l'existence de pratiques d'exclusion n'a été présentée lors de la Table Ronde, mais l'équipe de l'Université d'Anvers a l'intention d'appliquer cette analyse au secteur portuaire, dans le prolongement des travaux de Van de Voorde (2009). Même si l'intégration verticale ne pose en général pas de problème en soi, elle peut de toute évidence soulever

des problèmes de concurrence lorsqu'elle est associée à une exclusivité d'accès à une infrastructure clé, par exemple lorsqu'un aéroport conclut un contrat d'exclusivité avec une compagnie aérienne pour l'aménagement d'une aérogare lorsqu'il n'existe pas d'autre aérogare d'utilisation commune dans l'aéroport (OCDE, 2009). Cette question est examinée dans la section ci-après concernant les installations essentielles. Il faudra déterminer au cas par cas, si l'intégration verticale est susceptible de compromettre l'efficacité économique.

Dans les pays de l'OCDE, les ports sont en général confrontés à la concurrence de leurs voisins. De fait, lors d'une précédente Table Ronde consacrée à la concurrence entre les ports et aux liaisons terrestres avec l'arrière-pays (OCDE, 2009a), les ports ont vu leur pouvoir de marché diminuer sensiblement avec les investissements dans l'infrastructure de transport de l'arrière-pays, qui ont pour effet de mettre en concurrence des ports éloignés se disputant des arrière-pays imbriqués. La définition du marché est déterminante pour comprendre la nature de la concurrence. Or, les marchés géographiques se sont beaucoup agrandis. Du fait de l'imbrication des arrière-pays, la concurrence entre ports et entre compagnies maritimes porte avant tout sur les itinéraires. Par exemple, le port de Prince Rupert au Canada (sur le littoral pacifique) et le port américain de Norfolk (sur le littoral Atlantique) sont en concurrence pour le trafic à destination de Chicago en provenance de l'Asie du Sud (voir Tableau 1). Les autorités de la concurrence doivent donner au marché pertinent des contours de plus en plus larges.

La concentration de la propriété des terminaux portuaires peut engendrer un pouvoir de marché, ce qui est susceptible de poser d'importantes questions d'intérêt public si, par exemple, la plupart des terminaux d'un port appartiennent à un même propriétaire et que celui-ci fasse l'acquisition d'actifs dans des ports voisins. À cet égard, les politiques de location de terrains des autorités portuaires auront de l'importance. Dans les pays de l'OCDE, les marchés pertinents sont suffisamment vastes pour que la concentration des actifs portuaires ne pose actuellement pas de problème, mais hors de la zone OCDE, ce n'est pas toujours le cas.

Si une compagnie maritime peut renforcer sa position concurrentielle en investissant dans des installations portuaires, cela ne veut pas dire qu'elle détiendra nécessairement un pouvoir de monopole face aux chargeurs s'il existe d'autres itinéraires économiques. Par exemple, l'acquisition de *Cast North America* par Chemin de fer Canadien Pacifique (CP) a été contestée au motif que les transporteurs maritimes de conteneurs intermodaux du groupe (Cast et Canada Maritime) supprimeraient la concurrence dans les services entre Montréal et les ports d'Europe septentrionale. Même si CP contrôlait 80 pour cent de cette route au moment de l'acquisition, le Bureau de la concurrence a suspendu la procédure en 1997 en raison du lancement prévu d'un service concurrent par Maersk-Sealand Service et P&O Nedlloyd Container Line. La procédure a finalement été abandonnée au motif que : (1) Cast était de toute évidence une compagnie en difficulté et que c'était là un facteur à prendre en compte ; mais que (2) une enquête menée auprès des chargeurs a révélé que les chargeurs canadiens disposaient de plusieurs possibilités, y compris des services via New York et Halifax. Bien qu'aucune de ces deux possibilités ne soit aussi intéressante que l'option Montréal pour les acheteurs, elles étaient suffisamment acceptables pour mettre l'entreprise fusionnée dans l'impossibilité de faire face à une augmentation des prix. La concurrence fondée sur la route a donc été le facteur décisif même si, comme l'illustre cette affaire, les possibilités d'entrer sur le marché jouent également un rôle important pour déterminer si l'intégration a des effets préjudiciables à la concurrence.

Tableau 1. Temps de transport entre certains ports d'Asie du Sud et d'Asie de l'Est et l'Amérique du Nord

Temps de transport (jours : heures)	Mumbai (Inde)	Port Kelang (Malaisie)	Singapour	Laem Chabang (Thaïlande)	Hong Kong, Chine
Ports de la côte Est					
Halifax	14:13	17:21	18:06	19:20	21:00
NY/NJ	15:01	18:20	19:05	20:18	21:23
Norfolk	15:18	19:00	19:12	21:01	22:06
Norfolk (via le canal de Panama)			24:13	23:12	20:21
Ports de la côte Ouest					
Vancouver	18:01	13:19	13:01		
Los Angeles	19:03	14:22	14:13		

Note : les temps sont établis en fonction d'une vitesse de 22 miles nautiques par heure.

Source : *World Ports Distances Calculator* (www.distances.com.) Ce Tableau a été déjà publié par Brooks, Mary R. (2007), *Addressing Gaps in the Transportation Network: Seizing Canada's Continental Gateway Advantage*, Toronto: Conference Board du Canada, octobre. ISBN: 978-0-88763-802-2.

La fusion Maersk-P&O Nedlloyd a abouti à ce que la Commission Européenne a considéré comme une concentration excessive des services sur les mêmes routes – 80 pour cent du trafic de conteneurs entre l'Union Européenne et l'Afrique du Sud. La Commission Européenne a par conséquent exigé le désengagement des services sud-africains et le retrait de P&O Nedlloyd de la grande alliance avant d'approuver la fusion.

L'impact de l'intégration horizontale sur les prix du transport conteneurisé n'est guère aisé à évaluer, car les données nécessaires sont difficiles à obtenir et de nombreux autres facteurs que la concentration influent sur la tarification. Hummels (2008) a suivi l'évolution des prix par produit dans le transport conteneurisé sur un certain nombre de routes, en étudiant la discrimination par les prix, qui traduit notamment des élasticités-prix de la demande de produits. Hummels interprète la présence de cette structure de tarification comme un indice de l'exercice d'un pouvoir de marché et détecte une tarification discriminatoire sur certaines routes maritimes peu fréquentées desservant les ports africains. Selon Hummels, les volumes de marchandises sont d'environ 6 pour cent inférieurs à ce qu'ils seraient autrement, ce qu'il semble interpréter comme une preuve d'abus de pouvoir de marché. Pour être moins catégorique, on peut supposer que le trafic est peut-être insuffisant pour alimenter plus

d'un service et qu'il s'agit là d'une forme de tarification de Ramsey, nécessaire pour couvrir les coûts fixes liés à la desserte de ces routes, qui autrement ne seraient pas desservies. Étant donné que les obstacles à l'entrée ne semblent pas particulièrement importants sur ces petits marchés, c'est là l'explication la plus plausible. Un *certain* pouvoir de marché est une caractéristique presque universelle et n'a rien d'exceptionnel. De plus lorsque les obstacles à l'entrée ne sont pas très importants, les risques d'abus de ce pouvoir de marché sont limités.

La liberté dont les conférences maritimes de ligne jouissaient depuis longtemps en matière de coordination, d'horaires et de prix a été mise à mal par la législation de l'Union Européenne le 18 octobre 2008. Il est difficile d'évaluer l'impact de ce changement, car les tarifs n'ont guère varié sur l'année 2008, il ne s'est pas encore écoulé suffisamment de temps depuis que les nouvelles dispositions ont été mises en œuvre et les réactions ont été faussées par l'impact de la crise économique. Il reste à savoir comment l'Union Européenne statuera sur la question des consortiums (Règlement 2000/823 relatif à l'exemption par catégorie en faveur des consortiums). Sur les grandes routes maritimes, les compagnies de ligne doivent posséder une flotte importante (par exemple, 8 à 9 navires pour desservir l'itinéraire Asie-Europe), et beaucoup de chargeurs ne traiteront qu'avec les trois ou quatre compagnies capables d'assurer une couverture mondiale. Si le seul moyen d'attirer la clientèle est de posséder 8 ou 9 navires pour le trafic Europe-Asie, 6 ou 7 pour les liaisons transpacifiques et trois ou quatre sur les routes transatlantiques, et d'assurer en plus une certaine présence sur les itinéraires Nord-Sud, les compagnies doivent être de très grande taille pour être prises en compte. Les consortiums formés par plusieurs entreprises pour créer des entités plus grandes afin de tirer parti d'une échelle minimale d'efficacité peuvent par conséquent avoir davantage d'effets en faveur de la concurrence que contre. Si les consortiums ne sont pas autorisés, il y aura donc peut-être moins de concurrence, et non davantage. Les membres des consortiums se font effectivement concurrence au sein de leurs consortiums, non pas « en toute amitié », mais plutôt comme des « alliés de circonstance » pour faire face au pouvoir de marché des plus gros acheteurs de leurs services. Étant donné la nature des transactions, il faudra probablement un certain temps avant que des données probantes ne viennent corroborer ou réfuter ce raisonnement.

Le pouvoir de négociation des chargeurs dépend du choix dont ils disposent. Certains gros chargeurs peuvent jouir d'un avantage à cet égard grâce à leur capacité de répartir le volume entre compagnies concurrentes sur certaines routes. À l'échelle mondiale, les gros chargeurs ont réduit le nombre de compagnies auxquelles ils confient leurs marchandises et nombreux sont ceux qui prennent des mesures pour préserver leur choix route par route. Sur les principales routes maritimes, les chargeurs n'ont pas été obligés de sacrifier la concurrence entre leurs fournisseurs pour bénéficier d'un meilleur choix de services d'envergure plus mondiale.

La mondialisation des conglomérats de logistique et de transport oblige la réglementation de la concurrence à évoluer vers une dimension de plus en plus internationale. Certains participants à la Table Ronde ont avancé qu'il pourrait par conséquent être nécessaire de créer de nouvelles autorités internationales de réglementation. Cependant, la "théorie des effets", adoptée par la plupart des autorités de la concurrence, permet de résoudre les problèmes que sont susceptibles de poser les fusions et d'autres formes d'intégration reposant sur des accords contractuels, sur n'importe quel segment des chaînes d'approvisionnement mondiales. Selon cette théorie, le droit national de la concurrence est applicable aux entreprises étrangères ainsi qu'au comportement des entreprises nationales à l'étranger, dès lors que ce comportement ou les transactions qu'elles effectuent produisent un "effet" pertinent dans le marché national. La possibilité d'imposer des sanctions sur leurs propres marchés permet aux plus importantes autorités de la concurrence -- celles de l'Union Européenne, des États-Unis et du Japon -- de réglementer les fusions n'importe où sur les chaînes d'offre mondiales. Par exemple, la Direction générale de la concurrence de la Commission Européenne, a réussi, en 1998, à imposer des conditions à la fusion de deux avionneurs américains, Boeing et McDonnell Douglas --

une fusion qui avait fait l'objet d'une enquête et n'avait pas été remise en cause par la *Federal Trade Commission* des États-Unis⁵. Ces moyens sont probablement suffisants pour réguler le comportement des acteurs sur les marchés des services internationaux de transport et de logistique.

3. INTÉGRATION COMPLÈTE PORT-RAIL

Dans certains pays, les actifs ferroviaires et portuaires du transport de marchandises sont pour l'essentiel intégrés dans une même entreprise nationale. En théorie, cette situation devrait favoriser l'efficacité du point de vue technologique et du réseau, mais elle favorise aussi davantage le pouvoir de marché, et la perte d'efficacité qui va parfois de pair avec lui. Thompson (2009) fait le point sur cette forme extrême d'intégration en Turquie et en Afrique du Sud, pour conclure qu'une part importante des gains d'efficacité que l'on pouvait escompter est en fait perdue. Les recettes des activités rentables sont utilisées pour subventionner d'autres segments du système, privant ainsi les entreprises rentables des moyens nécessaires pour investir. Les prix que doivent payer les chargeurs sont ainsi artificiellement élevés, et les services de piètre qualité.

Les ports turs sont en voie de privatisation, ce qui mettra fin aux subventions croisées dont bénéficiait jusqu'à présent un système ferroviaire axé dans une large mesure sur le transport de voyageurs et lourdement déficitaire. Pendant longtemps, les profits des ports ont été insuffisants pour compenser les pertes des chemins de fer. En Afrique du Sud également, les bénéfices portuaires ont servi à subventionner le chemin de fer. Bien que les lignes réservées à l'exportation de minerai de fer et de charbon soient relativement efficaces, le reste du réseau général de transport de marchandises laisse à désirer. Les recettes portuaires servent à éponger les pertes des chemins de fer, mais elles sont le produit de droits portuaires qui sont beaucoup plus élevés que dans des ports comparables ailleurs dans le monde. De plus, c'est une tarification uniforme qui est appliquée dans tous les ports du pays, alors que les conditions varient de l'un à l'autre. Les subventions croisées qui vont de pair avec le système en place équivalent de fait à taxer le transport maritime pour soutenir le chemin de fer. Les subventions dont bénéficient les chemins de fer ne sont pas canalisées vers des investissements destinés à accroître l'efficacité, alors que le réseau en général est en piteux état. Une bonne part de ces ressources semble servir, comme dans beaucoup d'autres sociétés ferroviaires publiques dans le monde, à entretenir une main d'œuvre pléthorique.

Les participants à la Table Ronde sont parvenus à la conclusion que face à cette forme extrême de concentration, l'amélioration des performances passe par la séparation verticale des ports et des chemins de fer, qui favorisera la transparence des flux financiers et permettra de subordonner à des critères de rentabilité l'aide destinée aux chemins de fer. La séparation horizontale des ports permettrait de tirer parti des avantages de la concurrence et de la liberté de tarifier les services en fonction des conditions locales, qui vont vraisemblablement primer sur les avantages de l'intégration portuaire. Les chemins de fer pourraient également bénéficier de la séparation horizontale, surtout en Afrique du Sud où les lignes qui transportent le minerai de fer et le charbon sont viables sans aide publique et où il existe des entreprises très différentes du réseau de fret général. La question de savoir s'il y aurait des possibilités de concurrence sur ces marchés ferroviaires, ou des avantages à maintenir l'intégration verticale avec des installations portuaires spécialisées dans Saldanah et Richards Bay, dépasse le cadre de la Table Ronde.

4. FUSION HORIZONTALE D'ENTREPRISES FERROVIAIRES

Ivaldi et McCullough (2005) ont examiné les effets des fusions et acquisitions réalisées sur le marché du transport ferroviaire de marchandises des États-Unis à la suite de l'adoption de la Staggers Act en 1980. Ils ont constaté des gains d'efficacité découlant de l'intégration, principalement horizontale, qui sont à l'origine d'une augmentation du surplus du consommateur de l'ordre de 25 pour cent entre 1986 et 2001, les avantages de l'intégration surpassant tout impact éventuel sur la concurrence. Il n'est guère facile de distinguer les effets de la concentration et ceux de la déréglementation qui a ouvert la voie aux fusions, en particulier la suppression de la réglementation des tarifs ferroviaires. La concurrence du transport routier, récemment libéralisé, a également joué un rôle important dans l'amélioration de l'efficacité des chemins de fer (Boyer, 1987).

Le principal risque que l'intégration horizontale comporte du point de vue de la concurrence, c'est qu'en réduisant le nombre de concurrents sur le marché, la nouvelle entité issue de la fusion puisse détenir un pouvoir de marché. Lorsque la fusion concerne des entreprises qui n'exercent actuellement pas leurs activités sur le même marché géographique, il reste la question de l'élimination d'un nouvel entrant éventuel. Les fusions de sociétés ferroviaires qui ont été réalisées aux États-Unis au début de la période couverte par l'étude ont évité le premier de ces trois effets, car elles concernaient essentiellement des lignes situées sur différentes parties du continent – fusion segment par segment – plutôt que l'intégration de sociétés ferroviaires se faisant concurrence sur le même territoire. Cependant, dans les années 90, à la suite de projets de fusion ambitieux -- Burlington Northern et Santa Fe (1995), et Union Pacific et Southern Pacific (1996), dans l'Ouest, ainsi que le dépeçage de Conrail par CSX et Norfolk Southern (1998), dans l'Est (Pittman, 2008) --, il n'est resté dans l'Ouest et dans l'Est des États-Unis que deux principales sociétés ferroviaires concurrentes. L'évaluation d'Ivaldi et de McCullough couvrait une période (1986-2001) au cours de laquelle le nombre d'opérateurs ferroviaires de première catégorie a baissé de 36 à 9 et il est à noter qu'au cours de la dernière série de fusions plus "parallèles", les données indiquent que les gains pour les consommateurs ont diminué. Le *Surface Transportation Board* a alors introduit un moratoire temporaire sur les fusions pendant qu'il examinait l'impact probable d'une concentration plus poussée sur la concurrence. Il a par la suite levé le moratoire, mais a durci les exigences auxquelles doivent satisfaire les candidats à la fusion pour démontrer qu'une grande fusion est dans l'intérêt du public (*Surface Transportation Board* 2001 ; Kwoka et White, 2004). Depuis, il n'y a pas eu d'autre fusion.

Les chargeurs américains se plaignent souvent d'abus de pouvoir de marché, qui se traduit par un service médiocre et des tarifs élevés. Le *Government Accountability Office* a relevé à plusieurs reprises des effets préjudiciables possibles du pouvoir de marché dans le secteur ferroviaire (GAO, 2006). Faisant écho à ses préoccupations, le *Surface Transportation Board* a récemment commandé une étude (Christensen, 2008) pour analyser la situation actuelle de la concurrence ainsi que les mesures qui pourraient être prises pour la renforcer dans le secteur. Cette étude n'a pas permis de démontrer l'existence d'un abus de pouvoir de marché. Plus précisément, les auteurs notent que les indicateurs employés en général pour mesurer le pouvoir de marché (c'est-à-dire essentiellement le ratio des recettes aux coûts variables) ne sont pas adaptés. Malgré tout, l'étude conclut que l'exercice du pouvoir de marché semble avoir pris de l'ampleur dans le secteur du fret ferroviaire au cours des

vingt dernières années, mais qu'il ne va pas au-delà de ce qui est nécessaire pour que les entreprises ferroviaires s'assurent des recettes suffisantes – autrement dit pour qu'elles réalisent un taux de rendement raisonnable. L'étude déconseille par conséquent toute tentative d'introduire une tarification à l'échelle du réseau ou des règles relatives aux droits de circulation et préconise plutôt des mesures locales spécifiques, notamment des modalités de partage des terminaux encombrés, afin de résoudre les problèmes locaux de qualité de service et de capacité.

Les droits de circulation (qui consistent à donner à un opérateur ferroviaire concurrent l'accès au réseau) ont été instaurés sur certains segments du réseau américain comme condition préalable à l'approbation d'une fusion par le *Service Transportation Board*, lorsque la fusion porte sur des routes parallèles. Des droits de circulation ont également été négociés sur une base volontaire pour donner accès aux ports et aux autres marchés des États-Unis desservis par un opérateur ferroviaire unique.

5. INTÉGRATION VERTICALE ET INSTALLATIONS ESSENTIELLES

Pilsbury (2009) examine le cadre d'évaluation économique de la concurrence ainsi que les éventuels cas d'abus de pouvoir de marché dans la jurisprudence européenne concernant les fusions horizontales, verticales et hétérogènes dans le secteur des chemins de fer. Son étude confirme les considérations théoriques évoquées plus haut selon lesquelles l'intégration verticale ne présente en général pas de risque pour la concurrence lorsqu'aucune des parties à une fusion ne détient de pouvoir de monopole horizontal sur un quelconque segment de la chaîne logistique. Cependant, dans certains cas, les relations verticales se sont révélées problématiques. La *UK Competition Commission* a ainsi bloqué la fusion proposée de EWS (le plus important opérateur de fret ferroviaire au Royaume-Uni) et de Marcroft, une société de maintenance de wagons, car elle était d'avis que EWS, en raison de la position dominante qu'il occupait dans les services ferroviaires, serait en mesure d'imposer une moins bonne qualité de service pour la maintenance des wagons de ses concurrents et serait prêt pour ce faire à renoncer à une partie de sa part de marché, qui serait largement compensée par les gains réalisés dans ses activités principales de transport de marchandises.

Tout au long de la chaîne d'approvisionnement, les maillons les plus exposés au pouvoir de marché sont souvent les terminaux ferroviaires et les embranchements particuliers ainsi que la voie qui les relie aux réseaux ferroviaires principaux, surtout dans les ports. Ces éléments d'infrastructure contrôlent en effet l'accès des opérateurs ferroviaires concurrents aux installations de chargement et de déchargement, mais ils appartiennent souvent à un opérateur ferroviaire unique, qui est habituellement l'opérateur historique. À ce titre, ces éléments pourraient être considérés comme installations essentielles par les autorités de la concurrence ou le régulateur des chemins de fer et faire l'objet d'une réglementation imposant un accès non discriminatoire sur la base de tarifs publiés – bien que la qualité de service, y compris les créneaux horaires mis à disposition, constitue également un aspect important des pratiques discriminatoires et ne soit pas facile à surveiller. Les autorités de la concurrence soumettent ces installations à des évaluations rigoureuses en vue d'établir si elles sont véritablement essentielles. La jurisprudence européenne s'appuie sur une définition selon laquelle ne sont considérées comme essentielles que les installations sans l'accès auxquelles la concurrence est impossible, qu'il n'est pas possible de reproduire et dont les coûts ne peuvent pas être couverts par les activités de l'entrant (Castaldo *et al.*, 2007). La difficulté de satisfaire à ces critères explique pourquoi

la Direction générale de la concurrence n'a été saisie que de trois affaires concernant des installations ferroviaires essentielles. Partout, les juges et régulateurs se montrent réticents à imposer des droits d'accès, qui ont un effet très dissuasif sur les investissements privés dans de nouvelles installations.

Les incitations à investir du propriétaire privé d'installations essentielles qui décide unilatéralement des modalités d'accès iront également dans le sens du sous-investissement (OCDE, 2009). Il est fort possible qu'en réduisant le contrôle des propriétaires sur l'accès ou en réglementant les redevances d'accès, on obtienne de meilleurs résultats que dans un régime de propriété privée libre de toute restriction. L'apparition d'accords volontaires examinés ci-après tendrait à le confirmer. Une question clé à étudier est celle de savoir quelles sont les conditions correspondant à l'absence d'accords volontaires.

En raison des réticences des régulateurs à imposer des droits d'accès, et parce que la concurrence du transport routier constitue un substitut viable de la plupart des types de trafic, les accords volontaires de partage d'installations essentielles sont plus fréquents que l'accès réglementé. Aux États-Unis, les accords volontaires sur les droits de passage, ou de libre circulation, pour l'accès aux ports sont la norme et les opérateurs ferroviaires s'associent souvent, comme c'est le cas au terminal portuaire de Houston, pour assurer un accès non discriminatoire au port. Il a été noté que l'activité intermodale la plus importante de l'*Iowa Interstate Railway*, un opérateur de deuxième catégorie selon la classification américaine, consiste à vendre l'accès aux terminaux à la *Union Pacific Railway*. En Europe, les autorités du port d'Anvers ont négocié en 2008 une forte réduction des tarifs de la SNCB pour les locomotives tirant des trains à l'intérieur du port ; la SNCB, qui est l'opérateur historique national, était la seule entreprise dont les locomotives étaient autorisées à circuler sur le réseau intraportuaire. À Rotterdam, une entreprise neutre, *Rail Feeder*, a été créée en 2008 à l'initiative de l'autorité portuaire pour prendre en charge 80 pour cent des activités ferroviaires intra-portuaires, selon des tarifs publiés, après plusieurs années de plaintes invoquant que le gestionnaire historique national de l'infrastructure était incapable d'offrir des créneaux aux nouveaux entrants.

En ce qui concerne la tendance à encadrer l'accès aux installations essentielles par des accords volontaires, le Canada fait exception. La Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et le Chemin de fer Canadien Pacifique Limitée ont perdu leur exclusivité d'accès aux embranchements privés, lorsque le Gouvernement a obligés les deux opérateurs à fournir le service aux clients l'un de l'autre, à des tarifs prescrits, sur une zone qui a été élargie à 30 kilomètres en 1987. Le régulateur canadien calcule chaque année les redevances à appliquer à l'échelle du pays. Récemment, le calcul, qui était jusque-là fondé sur les coûts variables, a été modifié et englobe dorénavant aussi une partie des coûts fixes, à la demande instantane des opérateurs, afin qu'aucun des deux ne risque d'en être de sa poche. Les opérateurs canadiens invoquent toutefois rarement ces dispositions, car ils ne veulent pas provoquer de mesures de rétorsion ailleurs sur le réseau et, comme aux États-Unis, ils ont conclu volontairement un certain nombre d'accords de partage des voies, par exemple dans le canyon du Fraser où ils exploitent en commun comme une voie double les voies que chacun d'eux possède sur chaque rive du fleuve.

6. CONTRAINTES DE CAPACITÉ ET GOULOTS D'ÉTRANGLEMENT

Les gains d'efficacité découlant de la concentration des chemins de fer américains ont profité aux chargeurs, notamment en raison de la libéralisation parallèle du marché du transport routier, qui a fait baisser considérablement les prix de ce mode de transport, exerçant du même coup une pression à la baisse également sur les tarifs ferroviaires. Pendant une bonne partie de la période écoulée depuis la déréglementation du secteur ferroviaire, les rendements ont été largement inférieurs à ce que l'on peut attendre en moyenne des entreprises cotées en bourse⁶. La situation a changé ces dernières années, du fait que les contraintes de capacité et la forte demande ont permis aux chemins de fer de réaliser des taux de rendement normaux, ce qui a stimulé l'investissement dans la capacité ferroviaire.

Il y a une distinction à faire entre cette interaction entre capacité, recettes et investissements, d'une part, et la possibilité que les opérateurs usent de goulots d'étranglement infrastructurels pour s'assurer des recettes élevées sans investir, d'autre part. La surveillance réglementaire des redevances d'utilisation de l'infrastructure, dans ces circonstances, est indiquée, même si le fait d'exiger des investissements destinés à accroître la capacité, alors que sont perçues des redevances de congestion, ne permettra pas nécessairement d'atteindre des niveaux optimaux d'investissement, ou de congestion. Il y aura probablement des situations où les investissements ne seront pas justifiés mais où la modulation des redevances en fonction de la demande améliorerait l'efficacité d'utilisation du goulot d'étranglement, par exemple en influant sur la configuration des services des opérateurs ferroviaires.

La législation de l'Union Européenne (Directive 2001/14/CE) prend cet aspect en compte dans la façon dont elle réglemente les redevances d'infrastructure, qui doivent être fondées sur les coûts directs, majorés le cas échéant pour faire face aux contraintes financières. Des redevances au titre de la rareté sont autorisées lorsqu'un gestionnaire d'infrastructure ne serait autrement pas en mesure de répondre à la demande. En pareil cas, une étude d'accroissement de la capacité doit être réalisée, mais il n'y a pas obligation d'investir. Une évaluation coûts-avantages des autres stratégies possibles pour accroître la capacité ou répondre à la demande est également requise, mais la législation ne prévoit pas d'obligation de procéder à des investissements qui ne soient pas économiquement ou financièrement viables. Aux États-Unis, s'agissant des chemins de fer privés intégrés, la concurrence rend normalement superflue ce genre de réglementation proactive, bien que le régulateur ferroviaire soit habilité à contrôler les redevances *ex post* (par exemple, en imposant des droits de circulation), s'il le juge nécessaire.

En économie, on part de l'idée selon laquelle il y a toujours une "pénurie", autrement dit que nous disposons toujours de moins que ce que nous voudrions, qu'il s'agisse de capacité de voies de chemin de fer, de grands vins ou d'air pur. S'il y a un goulot d'étranglement, mais pas de mécanisme de tarification approprié, le marché ne fonctionnera pas de façon efficace. Si le goulot d'étranglement se trouve entre deux pays ou s'il est interne mais pose surtout un problème parce qu'il réduit les flux de trafic international, la cause profonde sera probablement à chercher dans les marchés internationaux, notamment dans le comportement stratégique de chaque pays (qui estime que l'autre a plus besoin que

lui d'une capacité accrue et que c'est donc à lui de payer) ou dans l'absence d'un bon mécanisme de financement international. La situation peut également traduire des incitations à "exporter des taxes" par des péages et des tarifs plus élevés sur les routes utilisées principalement par le trafic de transit.

De façon plus générale, on peut appliquer une méthode reposant sur les péages fictifs pour déterminer si un goulot d'étranglement doit être soumis à réglementation. Ce prix fictif est égal au montant que "la société" paierait pour atténuer ou supprimer la contrainte, ce qui traduit dans quelle mesure il existe des substituts, plus ou moins acceptables, de la capacité du goulot d'étranglement. On rejoint là un peu la définition du marché généralement appliquée en droit de la concurrence. Le prix fictif ne peut pas être défini avec suffisamment de précision pour se substituer à un prix de marché et seuls les prix formés sur un marché relativement concurrentiel constituent une indication raisonnable du coût d'opportunité d'une capacité d'infrastructure essentielle rare. C'est plutôt en répondant à certaines questions concernant les choix qui s'offrent aux clients que l'on peut se faire une idée de la contrainte de capacité à cet endroit, c'est-à-dire, en fait, de son importance comme goulot d'étranglement ou infrastructure clé, bien que cela ne soit guère utile pour déterminer les niveaux d'investissement appropriés.

Pour évaluer le coût social d'un « goulot d'étranglement » (c'est-à-dire d'une infrastructure dont la capacité physique ne permet pas de répondre à la demande), il faudrait étudier : a) comment les chargeurs font face à des contraintes de capacité ferroviaire ; et b) comment ils réagiraient en présence d'une capacité accrue. Par exemple, quels sont les produits qui sont transportés sur le corridor concerné ? Est-ce que ces produits peuvent être transportés par la route (le goulot d'étranglement est alors affecté d'un prix fictif relativement bas) ou est-ce qu'ils ne peuvent être transportés que par chemin de fer (le prix fictif est alors plus élevé) ? Est-ce que les produits sont réorientés géographiquement vers une autre clientèle pour éviter un goulot d'étranglement (dont le prix fictif sera alors plus bas), ou est-ce que la réduction des choix de transport limite la production et l'emploi (le goulot d'étranglement aura alors un prix fictif plus élevé) ? Est-ce que les clients potentiels peuvent trouver d'autres très bons substituts auprès d'autres sources (le prix fictif baisse) ou sont-ils désavantagés par l'absence de cette infrastructure ou doivent-ils payer beaucoup plus cher pour des substituts nettement moins satisfaisants (le prix fictif du goulot d'étranglement est alors plus élevé) ? Et ainsi de suite.

Il n'est pas forcément facile de répondre à ces questions, ni de trouver les données nécessaires, mais c'est plus utile que de tenter de déterminer si la qualité est inférieure aux normes de conception, ou pendant quelle proportion du temps la capacité d'un acheminement est sous contrainte.

7. SÉPARATION VERTICALE ET COÛTS DE TRANSACTION

Ivaldi (2009) souligne l'importance de l'interface roue-rail dans les coûts d'exploitation des chemins de fer⁷ et propose des estimations de l'augmentation des coûts de capital, d'exploitation, de maintenance et de transaction, si les opérateurs américains de fret ferroviaire intégrés verticalement faisaient l'objet d'une séparation verticale complète. Les estimations posent problème dans la mesure où elles extrapolent des différences de coût enregistrées entre des entreprises différentes qui vont bien au-delà des données disponibles, étant donné qu'aux États-Unis, tous les opérateurs de fret ferroviaire, sans exception, sont intégrés. De plus, les coûts recensés peuvent se situer à l'extrémité de la

fourchette probable en pratique, car les contrats peuvent comprendre des dispositions incitant à limiter au minimum les coûts de transaction, par exemple eu égard à la planification de la maintenance des voies. La réglementation peut également encourager l'optimisation de l'interface roue-rail, par exemple l'utilisation d'un matériel roulant bien adapté à la voie. Il est à noter que même si les coûts de transaction sont plus élevés en Grande-Bretagne, dans un système où la séparation verticale est complète, qu'en Allemagne, où la gestion des voies et les opérations ferroviaires demeurent regroupées dans une même société holding, les coûts supplémentaires imputables à la séparation ne représentent encore, au pire, que 1.25 pour cent des coûts ferroviaires totaux (Merket *et al.*, 2008). Par conséquent, la concurrence qui a été créée ne semble pas avoir eu d'incidence excessive sur les coûts de transaction.

On a constaté une très forte augmentation du coût de capital, d'exploitation et de maintenance de l'infrastructure ferroviaire en Grande-Bretagne, en particulier depuis l'accident de Hatfield survenu en octobre 2000. Cependant, d'autres facteurs que les coûts de transaction entre les opérateurs ferroviaires et le gestionnaire d'infrastructure interviennent dans cette augmentation. En effet, la cause profonde semble avoir été l'externalisation de la maintenance des infrastructures sans surveillance adéquate du gestionnaire de l'infrastructure (Smith *et al.*, 2009), tout cela ayant été aggravé par l'extrême aversion au risque, à la fois du nouveau gestionnaire de l'infrastructure et du régulateur pendant la période qui a suivi l'accident. Aucun pays ayant procédé à la séparation verticale des infrastructures et des opérations ferroviaires, comme la Suède, n'a connu une telle augmentation des coûts.

Les coûts de transaction ne constituent qu'un aspect de la séparation verticale des entreprises de chemin de fer. Quelques auteurs ont analysé l'impact global de la séparation verticale sur la productivité, mais sans parvenir à des conclusions vraiment satisfaisantes. Driessen *et al.* (2006) observent quelques gains d'efficacité modestes. Friebel *et al.* (2005) et Wetzel (2008) constatent que la séparation verticale ne semble pas nécessaire pour accroître l'efficacité productive. Cantos *et al.* (2009) estiment quant à eux que la séparation verticale a eu des effets favorables modestes sur la productivité des chemins de fer européens entre 1985 et 2005 (16 sociétés ferroviaires, hors Royaume-Uni). Les gains de productivité et d'efficacité sont beaucoup plus importants lorsque la séparation verticale s'accompagne de réformes au niveau horizontal, surtout lorsque de nouveaux opérateurs de fret ferroviaire font leur entrée dans le marché. Growitsch et Wetzel (2009) constatent eux aussi que c'est l'ouverture horizontale du marché qui influe le plus sur l'efficacité et estiment qu'en Europe, l'intégration verticale est associée à des déséconomies d'échelle, sauf là où les mesures destinées à ouvrir le marché à de nouveaux opérateurs ont été les plus poussées. Tout impact négatif sur la productivité découlant de la séparation verticale nécessaire pour permettre l'introduction de la concurrence en Europe serait mineur comparé aux gains de productivité à escompter de l'instauration de la concurrence.

8. DÉFINIR LE CADRE DE LA CONCURRENCE – RESPONSABILITÉS DES POUVOIRS PUBLICS ET DU RÉGULATEUR

La déréglementation opérée aux États-Unis et la restructuration qui a eu lieu dans l'Union Européenne avaient des objectifs communs et différents. Aux États-Unis, on a voulu supprimer la réglementation des prix et des niveaux de service qui avaient entravé la marge de manœuvre des entreprises et l'innovation, et avaient entraîné des pertes chroniques et croissantes. Les chemins de fer américains, qui transportent surtout du fret, appartenaient dans une large mesure à des intérêts privés au moment de la déréglementation. Dans l'Union Européenne, où l'activité ferroviaire dominante est le transport de voyageurs, on a voulu s'attaquer au problème des pertes financières et du sous-financement chroniques des investissements. La législation communautaire avait pour but d'abolir les frontières nationales des réseaux ferroviaires, qui appartenaient pour la plupart à l'État, afin de promouvoir le développement des services internationaux. Pour le marché européen du fret en particulier, la fragmentation selon les frontières nationales était et demeure encore dans une large mesure un grave handicap du point de vue de l'efficacité. La séparation verticale était probablement le seul moyen d'instaurer la concurrence sur le marché du fret, étant donné que les trains de voyageurs sont les premiers utilisateurs des réseaux.

La Suisse est l'un des pays d'Europe où le rail est le plus performant. On y trouve deux opérateurs ferroviaires qui exploitent en parallèle des routes concurrentes pour le trafic de marchandises. Ces deux routes, qui empruntent deux tunnels ferroviaires dans les Alpes suisses, constituent la base de deux alliances concurrentes d'opérateurs ferroviaires de fret sur le principal itinéraire commercial européen entre la région industrielle de l'Italie septentrionale, et l'Allemagne et les ports de la Mer du Nord. Les chemins de fer suisses (CFF), qui sont propriétaires de l'un des tunnels, ont engagé le processus de fusion de leurs activités de fret avec l'opérateur de fret historique italien FS. DB a pris une participation dans le second opérateur du tunnel, BLS Cargo AG, et fait l'acquisition de l'opérateur historique de fret néerlandais. Bien que les chemins de fer suisses et italiens se soient par la suite scindés, CFF Cargo coopère avec plusieurs opérateurs de fret italiens et allemands indépendants.

La structure envisagée pour le fret ferroviaire européen dans la Directive 91/440/CEE et dans les paquets de mesures subséquents prévoyait l'instauration de la concurrence entre les opérateurs nationaux de fret établis de longue date et de nouveaux entrants, qui feraient circuler leurs trains à travers les frontières. L'accent a par conséquent été mis sur l'interopérabilité et les droits d'accès à l'infrastructure. Un certain nombre de nouveaux opérateurs ferroviaires ont ainsi fait leur apparition, en particulier en Allemagne, où plusieurs chargeurs qui avaient commencé à utiliser des wagons spécialisés pour transporter leurs propres marchandises sont devenus d'importants transporteurs généraux. De nouveaux opérateurs desservent également les ports de la Mer du Nord ainsi que les grands terminaux italiens de fret de Vérone et de Milan. Au Royaume-Uni, deux des principaux opérateurs de fret se font concurrence pour le transport du charbon et des conteneurs. IBM (2007) donne une description du développement de la concurrence en Europe, et Pittman *et al.* (2007) fournissent d'autres données détaillées pour l'Europe centrale et la Russie.

L'acquisition d'opérateurs de fret un peu partout en Europe par une ancienne société nationale de chemins de fer ne faisait pas partie de cette vision, mais DB (les chemins de fer allemands) a connu une expansion rapide. Elle a pris le contrôle des principaux opérateurs ferroviaires de fret des Pays-Bas, du Danemark, d'Espagne et de Grande-Bretagne, elle a fait l'acquisition du plus important transporteur ferroviaire privé de Pologne et a tenté des acquisitions d'opérateurs de fret dans plusieurs autres pays. Dans le même temps, les chemins de fer russes n'ont pas caché leur intérêt pour une importante prise de participation dans DB. DB est également une entreprise verticalement intégrée avec des entreprises de logistique et des transporteurs routiers par le biais de DB Schenker. DB possède des participations dans les terminaux portuaires allemands de Hambourg et du Rhin et son activité de fret ferroviaire est intégrée au transport de voyageurs et à la gestion de l'infrastructure ferroviaire par le biais de la société holding DB AG.

Les fusions de DB ont été autorisées par les autorités nationales de la concurrence et la Commission Européenne, sous réserve de quelques conditions mineures. La Commission Européenne est certes habilitée à examiner *a posteriori* les différentes fusions consécutives pour déterminer si la concurrence a été amoindrie par l'accumulation d'actifs, mais il est peu probable que cela empêche l'expansion de DB, si ses acquisitions continuent de s'intégrer par segment plutôt que par la prise de contrôle d'un concurrent sur son marché intérieur. Les opérations ferroviaires transfrontières ont été si peu nombreuses à ce jour qu'il est peu probable que des fusions réduisent la concurrence internationale, tout simplement parce que celle-ci n'était guère développée. L'acquisition de l'opérateur de fret britannique EWS par DB a été approuvée sous réserve que soient effectués les investissements prévus par EWS en France pour concurrencer la SNCF (qui est le partenaire stratégique de DB pour le transport de voyageurs). L'exclusion possible de nouveaux concurrents sera un élément à prendre en compte dans les futures décisions relatives aux fusions, mais les autorités de la concurrence cherchent en général à déterminer si la fusion a des effets préjudiciables à la concurrence telle qu'elle existe actuellement et non à développer la concurrence sur une base hypothétique. En Europe comme aux États-Unis, le blocage de fusions par les autorités de la concurrence pour cause de perte de "concurrence potentielle" est rare.

Si un modèle comportant deux transporteurs ferroviaires transeuropéens ou plus en concurrence sur le marché du fret était jugé souhaitable, il appartiendrait au régulateur sectoriel de la Commission Européenne, la DG TREN, ainsi qu'au Conseil des Ministres des Transports d'en promouvoir le développement, et non au régulateur de la concurrence (la Direction générale de la concurrence). Ce modèle reposerait sur les chemins de fer suisses ou autrichiens, qui agiraient comme pivot d'un groupe de sociétés ferroviaires se faisant concurrence sur les routes Nord-Sud, ainsi que sur les chemins de fer français pour assurer la concurrence sur les routes entre l'Atlantique et les marchés d'Europe centrale. En termes généraux, le rôle de la DG TREN est de mettre en place le cadre structurel et juridique pour donner accès aux marchés ferroviaires et rendre la concurrence possible. Le rôle de la Direction générale de la concurrence est de protéger la concurrence des effets des fusions et acquisitions, dans le cadre d'une stratégie commune pour tous les secteurs de l'économie.

9. PROPRIÉTÉ ET TARIFICATION DES INFRASTRUCTURES DANS UN SYSTÈME FERROVIAIRE VERTICALEMENT SÉPARÉ

L'intégration verticale des activités de DB sera vraisemblablement bénéfique et ne suscitera pas de préoccupation en matière de concurrence (dans la mesure où les acquisitions horizontales ne posent pas de problème de pouvoir de marché injustifié), à une importante exception près, l'intégration des activités d'infrastructure ferroviaire et l'exploitation des trains. Ces deux activités n'étant séparées que sur le plan comptable, il est difficile de certifier qu'il n'y aura pas de discrimination dans l'attribution et la tarification de l'accès aux voies et les services connexes, entre les trains de DB et ceux de ses concurrents. L'autorité allemande de la concurrence a déjà exigé par le passé que des modifications soient apportées au système de tarification des infrastructures de DB, afin d'éviter la discrimination, mais une séparation complète constituerait une meilleure garantie de neutralité et permettrait de mieux s'assurer que le financement public de l'infrastructure ne dérive pas vers une aide indirecte à d'autres activités (par exemple, sous forme de financement bancaire à des conditions libérales). Cela étant, les opérateurs de trains-blocs autres que l'opérateur historique ainsi que les opérateurs de fret historiques des chemins de fer secondaires occupent une place plus importante sur le marché allemand (16 pour cent en 2006) que dans la plupart des autres pays d'Europe, ce qui donne à penser que les obstacles à l'entrée de nouveaux opérateurs sont plus importants dans certains pays qui ont procédé à la séparation complète des infrastructures et de l'exploitation (IBM, 2007). Cela tient aussi peut-être davantage aux possibilités de profit qui existent sur le marché allemand qu'à des conditions favorables à l'entrée sur le marché.

L'aspect le plus problématique de la séparation verticale des chemins de fer est l'écart qui est créé entre le gestionnaire d'infrastructure monopolistique et le marché des services ferroviaires. Le régulateur est ainsi confronté à la tâche difficile de créer des incitations appropriées. Lorsque le gestionnaire d'infrastructure est tenu de couvrir une part importante de ses coûts fixes et doit recourir à une discrimination par les prix de type Ramsey pour amener son taux de récupération des coûts au-dessus des niveaux marginaux, il n'est pas en mesure de différencier sa tarification selon les chargeurs et les produits, car il n'est pas en contact direct avec les chargeurs. Les chemins de fer intégrés verticalement peuvent beaucoup mieux utiliser la tarification de Ramsey pour couvrir leurs coûts d'infrastructure.

10. LES RISQUES D'UNE INTERVENTION RÉGLEMENTAIRE VISANT À PROMOUVOIR LA CONCURRENCE

Les régulateurs chargés de fixer les tarifs d'accès à l'infrastructure sont souvent accusés d'autoriser un taux de rendement du capital trop élevé. Cependant, il est plus risqué de fixer des tarifs trop bas que trop élevés, car les investissements ne se feront pas, ce qui compromettra la qualité du service et aura un effet dissuasif sur l'expansion. Cela illustre les risques associés à une intervention réglementaire en faveur de la concurrence et explique aussi, dans une certaine mesure, les avantages des solutions d'ordre structurel par rapport à celles qui visent à influencer sur les comportements pour éviter les risques d'abus de pouvoir de marché. Prenons un exemple récent. Le Ministère des Transports du Royaume-Uni a saisi l'*Office of Rail Regulation* (ORR) des prix pratiqués sur le marché du matériel roulant de transport de voyageurs, car il estimait que les prix élevés réduisaient le bien-être du consommateur. Dans un rapport de 2008, la *Competition Commission* a confirmé que les prix étaient excessifs, mais en a attribué la véritable cause à des lacunes dans la procédure d'appel d'offres pour les concessions d'exploitation ferroviaire de transport de voyageurs (franchises), qui éliminent les incitations à négocier les prix du matériel roulant. La Commission a recommandé que le Ministère des Transports s'attaque à ce problème en modifiant la procédure de franchisage plutôt qu'en réglementant les prix, car l'autorité de la concurrence (la Commission et l'ORR) ne sont pas les organes les mieux placés pour résoudre le vrai problème.

Les autorités de la concurrence ont la tâche difficile de trouver un juste milieu, car les vérités absolues sont très rares en économie, et elles ne prendront pas toujours la bonne décision. Il est important qu'il existe des mécanismes de recours, mais les délais nécessaires au traitement des plaintes déposées auprès des autorités de la concurrence, qui peuvent dans certains cas aller jusqu'à quatre ans, ainsi que la possibilité que la décision prise soit contestée en appel, dissuadent les entreprises de soumettre une affaire de concurrence. La démarche est en effet coûteuse et implique la divulgation de renseignements internes à des parties extérieures à l'entreprise (y compris à ses adversaires). Les données nécessaires sont coûteuses et l'issue de l'affaire est très incertaine. À cela s'ajoute également le risque de devoir dédommager l'entreprise contre laquelle la procédure est engagée.

Les conseils d'administration évitent les affaires de concurrence, à moins qu'ils n'aient pas d'autre choix et estiment que l'avenir de l'entreprise est à ce point menacé que c'est la seule solution possible. D'un point de vue stratégique, ils estiment qu'une affaire de concurrence exigera beaucoup plus de temps que d'autres démarches. Une campagne de sensibilisation bien menée pourrait être beaucoup plus efficace à court terme et beaucoup plus précise. L'opinion publique peut être mobilisée par un marketing bien ciblé, et la partie adverse sera peut-être ainsi forcée de concéder de meilleures conditions beaucoup plus rapidement et sans qu'il soit nécessaire pour l'une ou l'autre entreprise de subir un examen minutieux des pouvoirs publics. Les solutions structurelles se révèlent encore une fois plus avantageuses en termes de rapport coût-efficacité et indiquent peut-être que les autorités de la concurrence devraient jouer un rôle proactif dans la surveillance des marchés. Dans le même temps, cela coûte également cher et là encore, l'obligation qui est imposée aux entreprises de fournir des données peut être très lourde.

Lorsque la concurrence se met en place par le biais d'un changement d'ordre structurel, il convient autant que possible de privilégier la concurrence *sur* le marché par rapport à la concurrence *pour* le marché. En effet, la concurrence pour le marché exige une surveillance coûteuse des performances en raison des possibilités de comportement stratégique au cours des négociations de concessions pour le marché. Le succès des réformes ferroviaires menées aux États-Unis et au Canada tient en partie à ce choix qui a privilégié la concurrence sur le marché plutôt que pour le marché. Il y a là un parallèle avec l'intervention des autorités de la concurrence. Lorsque celles-ci jugent nécessaire d'imposer des conditions aux fusions pour protéger la concurrence, les solutions structurelles telles que l'obligation de désengagement des entreprises doivent primer chaque fois que c'est possible sur les solutions qui visent à influencer les comportements, telles que le contrôle des tarifs, en raison des coûts de surveillance de leur mise en œuvre.

11. CONCLUSIONS

L'un des principaux objectifs du droit de la concurrence est de promouvoir l'efficacité économique (Posner, 2001)⁸. Les gains d'efficacité réalisés par les entreprises qui s'intègrent peuvent être réduits à néant par une inefficacité plus générale si l'intégration met fin à la concurrence. Les effets de l'intégration sur la concurrence dépendent de la structure du marché. L'évaluation des fusions et acquisitions devra donc se faire au cas par cas. La Table Ronde n'a mis en évidence que peu de cas où l'intégration menaçait de faire disparaître la concurrence sur le marché des transports.

Les effets de l'intégration verticale sur la concurrence dépendent de la structure des marchés en amont et en aval. En général, l'intégration verticale n'est susceptible de poser des problèmes de concurrence que s'il existe une concentration excessive sur l'une des couches horizontales du marché.

Dans le secteur ferroviaire, l'intégration horizontale peut être une source de pouvoir de monopole, bien que la plupart des fusions aient jusqu'à présent porté sur des segments complémentaires du marché plutôt que sur des services concurrents, et cela des deux côtés de l'Atlantique. Aux États-Unis, la concentration des chemins de fer a peut-être atteint un point où de futures alliances entre opérateurs ferroviaires de première catégorie mettraient fin à la concurrence sur de vastes marchés et où ces opérateurs ont maintenant l'obligation de démontrer que leur projet de fusion sert l'intérêt public pour en obtenir l'approbation auprès du *Surface Transportation Board* (STB). En Europe, les fusions entre opérateurs de fret ferroviaires ont, à ce jour, porté sur l'extension des routes par des acquisitions internationales. C'est pourquoi elles n'ont pas menacé la concurrence sur les marchés (intérieurs) existants.

L'exploitation des terminaux portuaires pourrait être exposée à l'accumulation d'un pouvoir de marché si la même entreprise s'approprie des parts importantes d'actifs dans des ports voisins. Néanmoins, la plupart des marchés peuvent être desservis par plusieurs routes et les limites du marché pertinentes aux fins d'évaluation de la concurrence deviennent de plus en plus larges à mesure que les ports étendent leur desserte de l'arrière-pays à la faveur d'investissements dans les transports terrestres.

Les coûts fixes du transport maritime sont de plus en plus importants, car la capacité d'offrir des services d'envergure mondiale est très recherchée et exige des flottes imposantes, d'où des obstacles considérables à l'entrée. La concentration pourrait par conséquent avoir pour effet d'éliminer la

concurrence. Cependant, les gros chargeurs détiennent un pouvoir compensatoire du fait de leur capacité de répartir l'activité entre les compagnies concurrentes sur certaines routes. À l'échelle mondiale, ils ont réduit le nombre de compagnies auxquelles ils confient leurs marchandises, mais ils ont pris des mesures pour préserver leur choix route par route. Sur les principales routes maritimes, les chargeurs n'ont pas eu à sacrifier la concurrence entre leurs fournisseurs pour bénéficier en retour d'un meilleur choix de services d'envergure mondiale.

Certains chargeurs, en raison de leur situation géographique ou des caractéristiques des biens qu'ils produisent, sont plus vulnérables au pouvoir de marché que d'autres. De façon plus générale, certains liens dans les systèmes de transport peuvent être considérés comme des installations essentielles justifiant une attention particulière afin de prévenir les risques d'abus de pouvoir de marché. Sont particulièrement concernées à cet égard les infrastructures ferroviaires à l'intérieur des ports, lorsque celles-ci appartiennent à une seule entreprise et que les entreprises ferroviaires concurrentes veulent avoir accès aux terminaux du port. Souvent, des accords de coopération permettent de résoudre les problèmes d'accès à ces installations essentielles. Aux États-Unis, les opérateurs ont en général conclu des accords volontaires sur les droits de circulation. En Europe, ce type d'accords a permis de résoudre les problèmes de tarification, de capacité et d'attribution des créneaux dans les ports d'Anvers et de Rotterdam. Il est difficile de déterminer les installations qui sont vraiment essentielles au sens du droit de la concurrence, car il faut prouver qu'il n'existe pas de services de substitution ou que les services en question ne peuvent pas être dupliqués. Or, les autorités de la concurrence considèrent parfois le transport routier comme un substitut viable du rail. De plus, elles hésitent en général à imposer des droits d'accès, au motif que ceux-ci risquent de décourager l'investissement dans les installations. Voilà autant de raisons pour lesquelles on a davantage recours, pour résoudre les problèmes d'accès, aux accords volontaires qu'à l'imposition de droits d'accès selon des tarifs publiés. Cela indique également que les pouvoirs publics devraient prendre l'initiative de négocier ce type d'accord volontaire pour les points d'accès essentiels aux réseaux de transport.

Toute intervention réglementaire a ses risques. Les autorités de la concurrence et régulateurs ne prennent pas toujours les bonnes décisions, ce qui renforce d'autant plus la nécessité d'aborder les questions de concurrence au cas par cas plutôt que d'opter pour une réglementation systémique des marchés où risque de se développer un pouvoir de marché. La réglementation peut également causer une perte de bien-être et la déréglementation, lorsqu'elle a pour but d'instaurer la concurrence, peut être la plus significative des réformes. La Staggers Act de 1980, qui levait les contrôles sur les tarifs et droits d'accès ferroviaire aux États-Unis, est un exemple éloquent à cet égard. Cette loi a notamment permis de mettre fin à la pénurie saisonnière persistante de wagons céréaliers à l'époque des récoltes par l'instauration d'une tarification saisonnière des wagons et la création d'un marché à terme des wagons céréaliers. La déréglementation pourrait améliorer les performances des chemins de fer ailleurs, par exemple en Russie.

Le droit de la concurrence traite des problèmes de concurrence engendrés par des transformations structurelles des marchés à la suite de fusions et d'acquisitions. La structure actuelle des marchés des transports peut cependant être une source d'inefficience en soi, à laquelle il n'appartient pas aux autorités de la concurrence de remédier. Lorsque les pouvoirs publics s'efforcent d'améliorer l'efficience en introduisant la concurrence par le biais de transformations structurelles, cela se fait au niveau du Ministère des Transports ou de celui de l'Industrie, et la mise en œuvre est confiée au régulateur sectoriel plutôt qu'aux autorités de la concurrence. Lorsque la concurrence se met en place par le biais d'un changement d'ordre structurel, il convient autant que possible de privilégier la concurrence *sur* le marché par rapport à la concurrence *pour* le marché. En effet, la concurrence pour le marché exige une surveillance coûteuse des performances en raison des possibilités de comportement stratégique au cours des négociations de concessions pour le marché. De même, lorsque les autorités de la concurrence jugent nécessaire d'imposer des conditions aux fusions pour protéger la

concurrence, les solutions structurelles telles que l'obligation de désengagement des entreprises doivent primer chaque fois que c'est possible sur les solutions qui visent à influencer les comportements, telles que le contrôle des tarifs, en raison des coûts de surveillance de leur mise en œuvre.

L'envergure mondiale des conglomérats de logistique et de transport oblige la réglementation de la concurrence à évoluer vers une dimension de plus en plus internationale. La "théorie des effets", adoptée par la plupart des autorités de la concurrence, permet de résoudre les problèmes qu'est susceptible de poser l'intégration, sur n'importe quel segment des chaînes d'approvisionnement mondiales. Selon cette théorie, le droit national de la concurrence est applicable aux entreprises étrangères ainsi qu'au comportement des entreprises nationales à l'étranger, dès lors que ce comportement ou les transactions effectuées produisent un "effet" pertinent dans le marché national. La possibilité d'imposer des sanctions sur leurs propres marchés permet aux plus importantes autorités de la concurrence -- celles de l'Union Européenne, des États-Unis et du Japon -- de réglementer les fusions n'importe où sur les chaînes d'offre mondiales. Ces moyens sont probablement suffisants pour réguler le comportement des acteurs sur les marchés des services internationaux de transport et de logistique.

La discrimination par les prix existe sur les marchés mondiaux du transport maritime et de la logistique, il y a des raisons de croire que des tarifs plus élevés sont pratiqués sur certains marchés étroits. Cependant, cela semble davantage répondre à un besoin de récupérer les coûts à l'aide d'une discrimination par les prix de type Ramsey qu'à un abus de pouvoir de marché, dans la mesure où les obstacles à l'entrée sur ces segments du marché ne sont pas excessivement importants.

En résumé, le principal enjeu qui se pose du point de vue de la concurrence pour les services mondiaux de logistique et de transport est l'accès aux installations essentielles, qui concerne en particulier les terminaux ferroviaires, surtout dans les ports. Des accords volontaires d'accès sont en général indiqués pour ces installations, mais les autorités publiques peuvent avoir un rôle de premier plan à jouer dans la négociation de ces accords. L'intégration entre entreprises situées à différents niveaux verticaux de la chaîne d'offre risque de compromettre l'efficacité économique uniquement si l'une des parties détient un pouvoir de monopole sur l'un des niveaux. Les arrière-pays qui servent de plaque tournante pour l'acheminement du fret et qui ne cessent de s'étendre, sont en général imbriqués, ce qui permet de proposer des itinéraires concurrents aux chargeurs, de sorte que les monopoles horizontaux ne sont pas chose courante dans les pays de l'OCDE. Aux États-Unis, les opérateurs ferroviaires de fret de première catégorie ont peut-être atteint les limites de la concentration à cet égard. Dans d'autres pays, les mutations structurelles et la déréglementation des tarifs pourraient accroître l'efficacité, dans les ports et les chemins de fer d'Afrique du Sud et de Russie par exemple, et en Turquie, où le processus a déjà été enclenché.

NOTES

1. La présente synthèse, établie par le CCRT, tient compte des observations des participants. L'avertissement habituel s'applique quant aux points de vue qui y sont exposés.
2. Addition des différentes marges bénéficiaires des entreprises qui se succèdent dans la chaîne d'activité pour produire un bien ou un service.
3. Cette évolution n'est pas propre au transport maritime. Comme l'ont noté Ivaldi et McCullough (2005), les fusions ont pratiquement jalonné les 175 ans de l'histoire des chemins de fer aux États-Unis.
4. Sous la supervision d'Eddy van de Voorde.
5. Voir Fox, 1998.
6. Bien que le critère de comparaison approprié soit les performances des entreprises confrontées à des risques similaires à ceux des entreprises ferroviaires et que cela se situe en-dessous des chiffres moyens des entreprises cotées en bourse.
7. Cela rend la réglementation des entreprises de chemin de fer verticalement séparées plus compliquée que celle des aéroports et des compagnies aériennes. Voir également Pittman, 2005.
8. Selon Posner, il s'agit du seul objectif légitime, et les transferts de revenus pourraient donc être laissés de côté. D'autres prétendent que les transferts peuvent être importants et régressifs et qu'il est donc légitime de leur faire une place dans le droit de la concurrence (Pittman, 2007).

RÉFÉRENCES

- Boyer, Ken (1987), *The Costs of Price Regulation: Lessons from Railroad Deregulation*, Rand Journal of Economics, vol. 18, n° 3, (automne), pp. 408-416.
- Cantos, P., J.M. Pastor et L. Serrano (2009), *Vertical and horizontal separation in the European Railway Sector and its effects on Productivity*, *Journal of Transport Economics and Policy* (forthcoming). Une version antérieure peut être téléchargée à l'adresse suivante www.fbbva.es/TLFU/tlfu/ing/publicaciones/documentos/fichadoc/index.jsp?codigo=376
- Castaldo, Angelo et Nicita, Antonio, *Essential Facility Access in Europe: Building a Test for Antitrust Policy*, Review of Law and Economics, 2007.
- Christensen, Laurits (2008), *A Study of Competition in the US Freight Railroad Industry and Analysis of Proposals that Might Enhance Competition*, Laurits R. Christensen Associates, Inc. Voir www.stb.dot.gov
- Driessen, G., M. Lijesen et M. Mulder (2006), *The impact of competition on productive efficiency in European Railways*, CPB Document de référence n° 71.
- Fox, Eleanor (1998), *Antitrust Regulation Across National Borders : The United States of Boeing versus the European Union of Airbus*, 16, *Brookings Review*, 30 (hiver).
- Frémont, Antoine (2007), *Le monde en boîtes : Conteneurisation, et mondialisation*, Synthèse INRETS n° 53, INRETS, France.
- Frémont, Antoine (2009), INRETS, France, *Intégration, non-intégration des transports maritimes, des activités portuaires et logistiques : quelques évidences empiriques*, OCDE/FIT CCRT, document de référence.
- Friebel, G., M. Ivaldi et C. Vibes (2005), *Railway (De)Regulation: A European Efficiency Comparison*, voir SSRN: <http://ssrn.com/abstract=505302> .
- GAO (2006), *Government Accountability Office, Freight Railroads: Industry Health Has Improved, but Concerns about Competition and Capacity Should Be Addressed*, GAO-07-94, 6 octobre.
- Giuliano, G. (2008), *Responding to Increasing Port-Related Freight Volumes: Lessons from Los Angeles/Long Beach and Other US Ports and Hinterlands*, OCDE/FIT, CCRT, document de référence.
- Growitsch, C. et H. Wetzel (2009), *Testing for Economies of Scope in European Railways: An Efficiency Analysis*, *Journal of Transport Economics and Policy*, 43(1) 2009.
- Hummels, David, Volodymyr Lugovskyy et Alexandre Skiba (2008), *The Trade Reducing Effects of Market Power in International Shipping*, *Journal of Development Economics*, avril.

- IBM (2007), *Rail Liberalisation Index 2007, Market Opening: Rail Markets of the Member States of the European Union, Switzerland and Norway*, in comparison, IBM Global Business Services et Christian Kirchner, Université Humboldt, Berlin, Bruxelles, 17 octobre.
- Ivaldi, Marc, IDEI, Toulouse, France et Gérard McCullough, University of Minnesota, USA (2009), *Economies of scope and market power in US railways*, OCDE/FIT, CCRT, document de référence.
- Ivaldi, Marc et Gérard McCullough (2005), *Welfare Tradeoffs in US Rail Mergers*, CEPR, document de référence 5000.
- Kwoka, John E. et Lawrence J. White (2004), “*Manifest Destiny? The Union Pacific and Southern Pacific Railroad Merger*”, in Kwoka and White (eds.), *The Antitrust Revolution: Economics, Competition, and Policy* (4^e éd.), Oxford.
- Meersman, Hilde, Eddy van de Voorde et Thierry Vanelslander (2009), *The Economic Fabric of Ports*, in: Meersman, van de Voorde and Vanelslander (dir.publ.), *Future Challenges for the Port and Shipping Sector*, Informa, Londres.
- Ménard, Claude (1997), *Transaction Cost Economics: Recent Developments*, Brookfield: Edward Elgar.
- Merket, R., A.S.J. Smith et C.A. Nash (2008), *Measuring the Transaction Costs of Railways*, University of Leeds, non publié.
- Notteboom, Theo (2008), *The Relationship between seaports and the intermodal hinterland in light of global supply chains: European Challenges*, OCDE/FIT, CCRT, document de référence 2008/10.
- OCDE/FIT (2009), Table Ronde « *Concurrence et interactions entre aéroports, services de transport aérien et ferroviaire* », document de référence du CCRT.
- OCDE/FIT (2009a), Table Ronde « *Concurrence entre les ports et liaisons terrestres avec l'arrière-pays* », Synthèse et conclusions, document de référence du CCRT.
- Pilsbury, Simon, Andrew Meany et Sissy Müller (2009), *Are Horizontal Mergers and Vertical Integration a Problem? Analysis of the Rail Freight Market in Europe*, OXERA, UK, OCDE/FIT, CCRT, document de référence 2009/4.
- Pittman, Russell (2005), *Structural Separation to Create Competition? The Case of Freight Railways*, *Review of Network Economics*, 4, 181-196.
- Pittman, Russell (2007), *Consumer Surplus as the Appropriate Standard for Antitrust Enforcement*, *Competition Policy International*, volume 3, n° 2, automne 2007.
- Pittman, Russell (2008), “*Railway Mergers and Railway Alliances: Competition Issues and Lessons for Other Network Industries*”, communication présentée à la conférence “*Emerging Competition Issues in Regulated Network Industries: Alliances, consortia and other quasi-mergers*”, Université Libre de Bruxelles, 25-26 septembre.

- Pittman, Russell, Oana Diaconu, Emanuel Šip, Anna Tomová et Jerzy Wronka (2007), “*Competition in Freight Railways: ‘Above-the-Rail’ Operators in Central Europe and Russia*”, *Journal of Competition Law and Economics*, 3, 673-687.
- Riordan, Michael (2005), *Competitive Effects of Vertical Integration*, document de référence n°0506-11, Department of Economics, Columbia University, New York, novembre. www.econ.columbia.edu/RePEc/pdf/DP0506-11.pdf
- Riordan, Michael (2008), *The Competitive Effects of Vertical Integration*, in P. Buccirosi (dir. publ.), *The Handbook of Antitrust Economics*, MIT Press, Cambridge Massachusetts.
- Salop, Stephen et Michael Riordan (1995), *Evaluating vertical mergers: a post Chicago approach*, *Antitrust Law Journal*, 63 513-568.
- Smith, Andrew, Chris Nash et Phil Wheat (2009), *Passenger Rail Franchising in Britain: Has it been a Success?*, *International Journal of Transport Economics*, vol. XXXVI, n°1, février.
- Surface Transportation Board (2001), “*Major Rail Consolidation Procedures*”, Ex Parte n° 582 (Sub-No. 1), 11 juin.
- Thompson, Louis S. (2009), TG Associates, OCDE/FIT, CCRT, document de référence.
- Van de Voorde, Eddy, Hilde Meersman et Thierry Vanelslander (2009), *Puissance de marché et intégration horizontale et verticale des activités maritimes et portuaires*, OCDE/FIT, CCRT, document de référence, Université d’Anvers, Belgique.
- Wetzel, H. (2008), *European Railway Deregulation: The Influence of Regulatory and Environmental Conditions on Efficiency*, Working Paper Series in Economics, n° 86, Université de Lüneburg.

**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**

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION.....	39
2. CONTENEURISATION ET LOGIQUES D'INTÉGRATION HORIZONTALE ET/OU VERTICALE	40
2.1. Une segmentation historique des différents métiers.....	40
2.2. Les opportunités logistiques ouvertes par la conteneurisation.....	42
2.3. Scénarios d'intégration verticale et/ou horizontale.....	44
2.4. Les limites à l'intégration	46
3. UN PUISSANT MOUVEMENT D'INTÉGRATION HORIZONTALE, UNE INTÉGRATION VERTICALE LIMITÉE	47
3.1. La réalité de l'intégration horizontale.....	47
3.2. Les limites de l'intégration verticale	50
4. TROIS TYPES DE LOGISTIQUE	55
4.1. Les résultats d'une enquête.....	55
4.2. "Logistique du conteneur" et "logistique du navire"	57
4.3. Les armements s'intéressent-ils à la logistique de la marchandise ?	59
4.4. Un équilibre à trouver entre les trois types de logistique	61
5. CONCLUSION	64
NOTES	65
BIBLIOGRAPHIE.....	66

Noisy le Grand, décembre 2008

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.

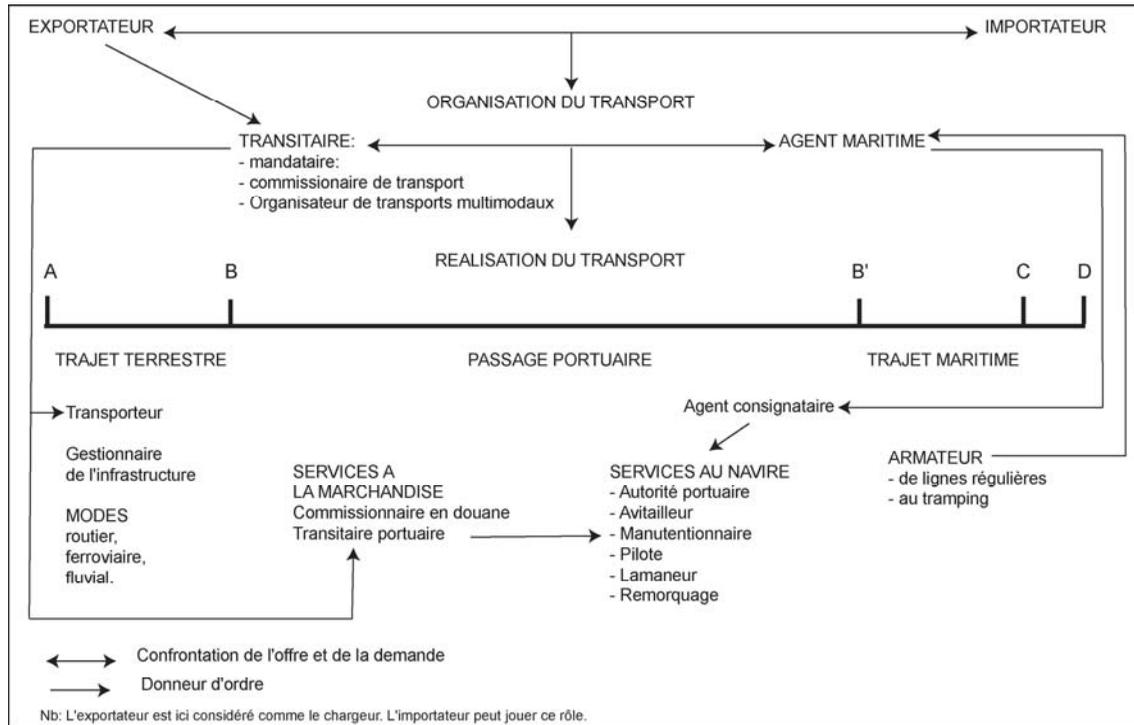
2. CONTENEURISATION ET LOGIQUES D'INTÉGRATION HORIZONTALE ET/OU VERTICALE

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.

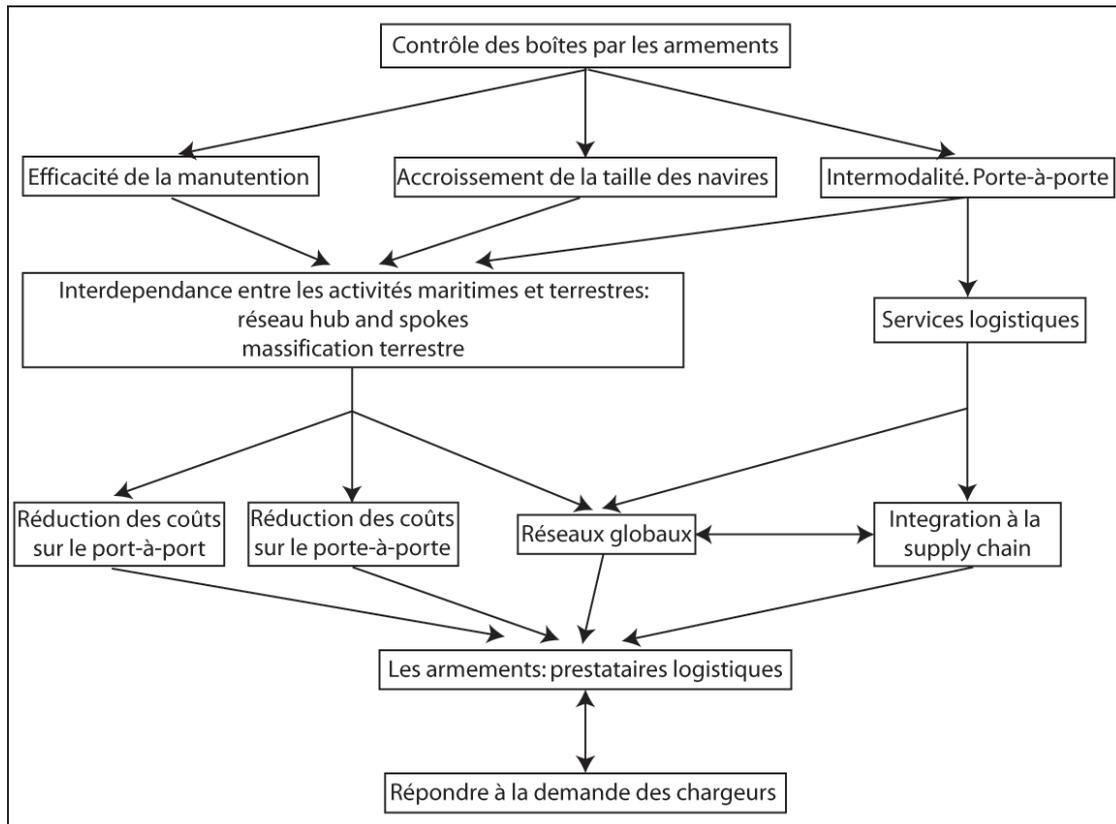
L'opérateur de conteneurs qui offre un service porte à porte, ou plus simplement encore un service maritime quai à quai, fait de la logistique. Sa prestation de « simple » transporteur vise à optimiser les flux physiques de la marchandise via l'unité de transport intermodale. Les performances accrues 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 processus 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. Heaver (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 conteneurs 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.

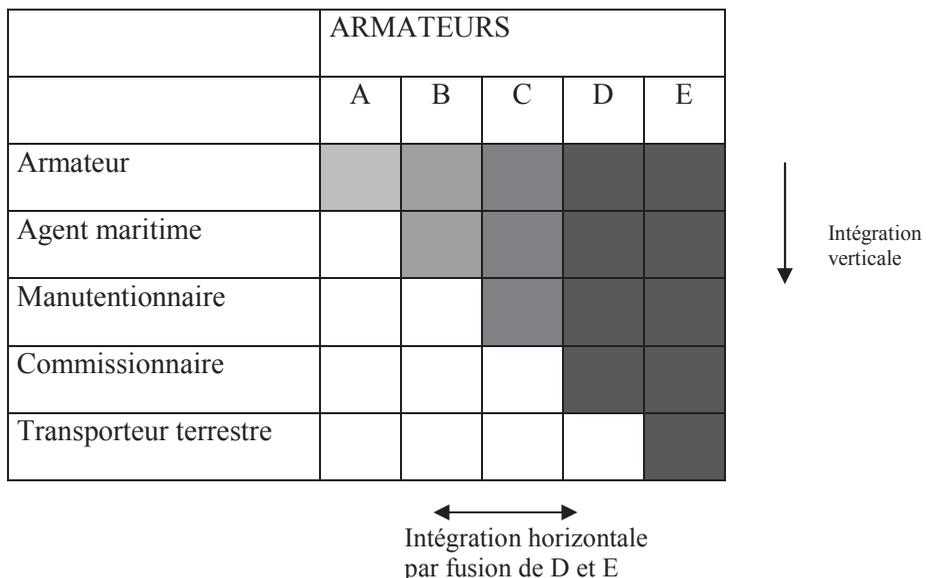
L'intégration peut être horizontale. La conteneurisation favorise l'émergence de très grands armements de lignes régulières. En effet, les économies d'échelles grâce à l'utilisation des grands navires ou des *hubs* ne sont possibles que pour les armements qui contrôlent des volumes suffisamment importants. 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
TOTAL DES 20 PREMIERS	44.1	32.8	52	62.3	82.3
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)	0.951	2.995	6.490	9.088	11.629

Source : Containerisation international, *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
Part des 10 premiers			60.2
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
Part des 20 premiers			82.0
Total monde			100.0
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
CKYH	1.4	Coscon
		K Line
		Yang Ming
Grand Alliance	1.3	Hapag-Llyod
		NYK Line
		MISC
		OOCL
The New World Alliance	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 dominant 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.

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.

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.

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. »¹

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'informations². 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 Bilspedition 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&O Nedlloyd. 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 Möller. 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 la 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 % *
Maersk-Sealand	AP Moller	Oui	52.0	5.8	11.2
MSC		Non	100	?	?
CMA-CGM		Oui	100	2.7	2.7
Evergreen		Non	98.5	0?	0?
Hapag Lloyd		Non	100	0	0
Cosco		Oui	?	?	?
APL	NOL	Oui	100	15.1	15.1
China Shipping		Oui	?	?	?
NYK Line		Oui	48.2	21.0	40.8
Hanjin		Oui	81.5	?	?
MOL		Oui	39.6	3.2	8.0
OOCL		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 Möller 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 ?
MSC 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.
Hanjin 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.
MOL Le Havre 2001	60 % de transports terrestres contrôlés par l'armement contre une moyenne havraise de 40 %. Tenter de développer le	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	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> .

	transport sous contrôle de l'armement y compris lorsque le client est un transitaire.	volumes réguliers. Ne pas empiéter sur le terrain des transitaires.	
P&O Nedlloyd Le Havre 2001	Sous-traitance auprès de grosses sociétés de camionnage qui disposent d'un réseau d'agences dans toute la France.	90 % des conteneurs traités sont des FCL, principalement avec des transitaires. L'activité LCL est marginale. C'est là qu'intervient P&O Nedlloyd GLD (Global Logistic Distribution)	Gestion optimale du parc des conteneurs. Gérer les déséquilibres de trafic.
Maersk 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.
CMA-CGM 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.
Hanjin et Hyundai 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.
P&O Nedlloyd 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.
Evergreen 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.
NOL Singapour 2001	Idem que P&O. Lorsque NOL s'empare d'APL, cela ne comprend pas la filiale US ferroviaire Stacktrain.	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.
MOL 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	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

		des navires.	pour deux clients de la Chimie. « L'essentiel est de rester centré sur le métier de base qui est celui de transporteur ».
CMA-CGM 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 triangulations³, 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&O Nedlloyd essentiellement à partir de Rotterdam entrent dans cette logique d'organisation même si pour ERS, Maersk est aujourd'hui entré 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 ! »⁴.

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			
		aérien	Maritime	Intermodal	Logistique
DHL Logistics	100.0	21.9	14.1	13.8	50.1
Kuehne & Nagel	100.0	23.6	39.8	14.7	21.5
Shenker	100.0	47.8	0.0	41.0	11.2
Panalpina	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 Bavière⁵. 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

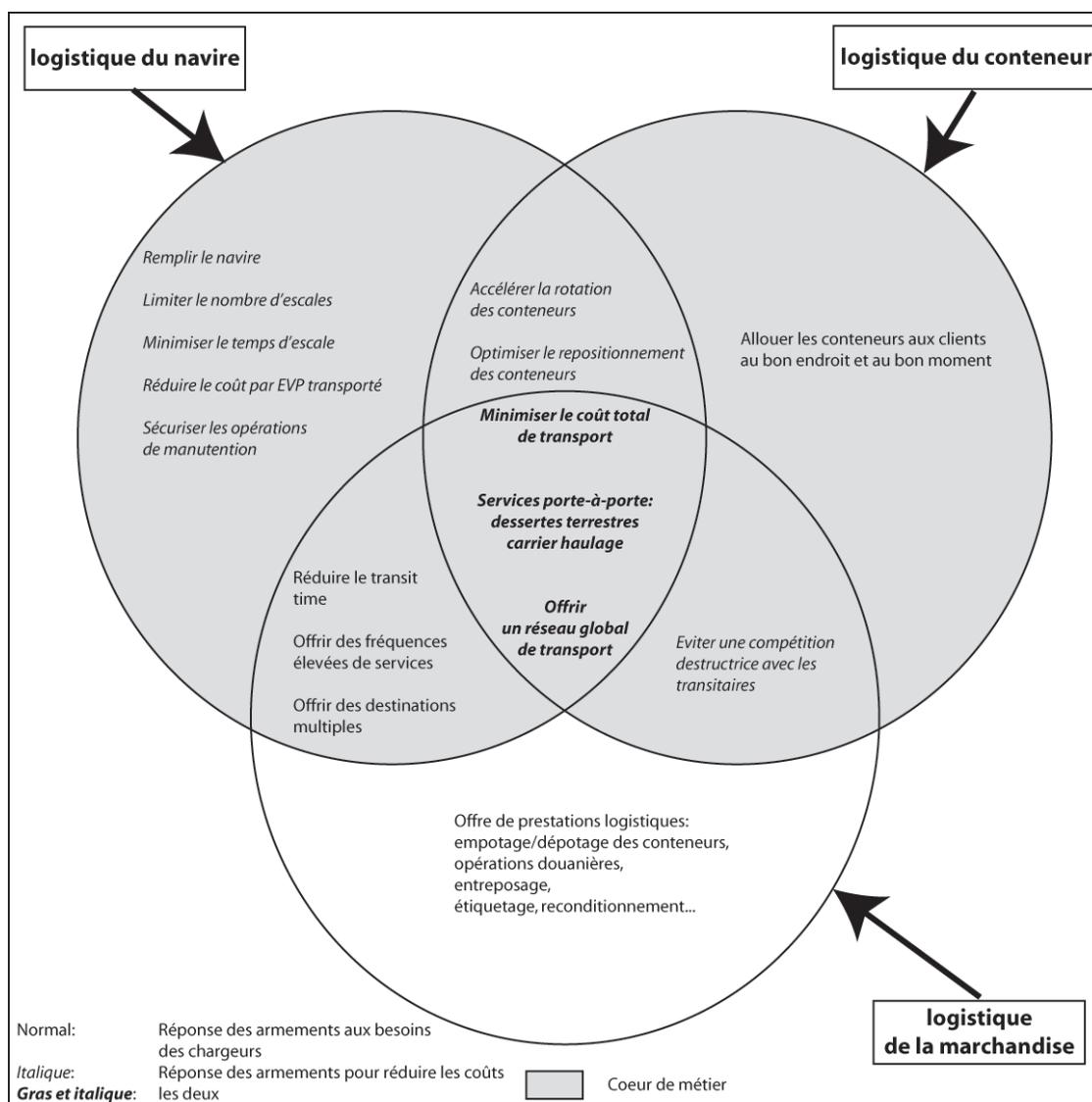
4.4.1. *La logistique du navire et la logistique du conteneur sont prédominantes*

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 ».

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 4, 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.

Figure 4. L'équilibre entre trois types de logistique



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* », juin, 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.
- Gouveral 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.
- Gouveral E. (2002) *Évolution de la ligne régulière et rôle des ports*, Transports, n° 411, pp. 15-29.
- Gouveral 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., Cariou 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, Londres et 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), *Économie 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.
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.

**PUISSANCE DE MARCHÉ ET INTÉGRATION HORIZONTALE ET VERTICALE
DES ACTIVITÉS MARITIMES ET PORTUAIRES**

Eddy VAN DE VOORDE et Thierry VANELSLANDER
Département des Transports et de l'Économie Régionale
Université d'Anvers
Anvers
BELGIQUE

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION.....	73
2. COMPLEXITÉ DE LA CHAÎNE MARITIMO-LOGISTIQUE.....	73
3. FORMES D’INTÉGRATION DANS LA CHAÎNE MARITIMO-LOGISTIQUE	79
4. ANALYSE APPROFONDIE DE LA COOPÉRATION HORIZONTALE ET VERTICALE ENTRE ARMEMENTS ET OPÉRATEURS DE TERMINAUX	82
5. MOTIFS DE L’INTÉGRATION	85
6. SCÉNARIOS ENVISAGEABLES	88
6.1. Sociétés d’armement : poursuite de la réorganisation, des fusions et des changements de taille ?	88
6.2. Augmentation des capacités et d’échelle à terre	90
6.3. Érosion relative de la puissance de marché des autorités portuaires ?	91
7. CONCLUSIONS	92
NOTES	94
BIBLIOGRAPHIE.....	97

Anvers, décembre 2008

1. INTRODUCTION

Le secteur maritime est engagé dans une ère de perpétuelle mutation dont l'expression la plus parlante est l'évolution que la concurrence a connue ces dernières années. Alors que la concurrence opposait jadis les armateurs aux ports, elle s'exerce aujourd'hui de plus en plus entre des chaînes logistiques. La sélection des acteurs économiques ne s'opère plus sur la seule base de leur compétitivité intrinsèque, mais fait aussi entrer leur appartenance ou non-appartenance à une chaîne logistique performante en ligne de compte. Ceci explique pourquoi plusieurs de ces acteurs s'appliquent sans répit à contrôler ce type de chaîne par le biais d'alliances et de fusions-acquisitions dans le sens tant horizontal que vertical.

La présente étude s'appesantit sur le rôle joué par l'intégration comme moyen de renforcement de la position occupée sur le marché. Elle s'arrête d'abord à l'évolution de la concurrence dans les domaines maritime et portuaire, analyse ensuite le comportement stratégique des principaux acteurs (armateurs, opérateurs de terminaux, autorités portuaires, prestataires de services logistiques, etc.) ainsi que leurs objectifs et évalue, pour terminer, les conséquences des stratégies susceptibles d'influer sur des scénarios futurs.

2. COMPLEXITÉ DE LA CHAÎNE MARITIMO-LOGISTIQUE

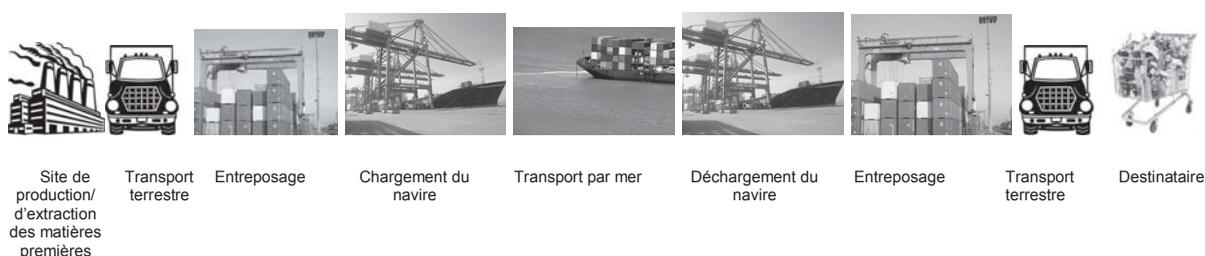
Dans les secteurs maritime et portuaire, la concurrence a ces dernières années cessé d'être une concurrence entre sociétés d'armements et ports pour se muer en une concurrence entre chaînes logistiques maritimes (Suykens et Van de Voorde, 1998 ; Meersman, Van de Voorde et Vanelslander, 2008). La concurrence ne s'exerce donc plus au niveau des ports ou des armements, mais au niveau des chaînes logistiques reliant les lieux d'origine et de destination entre eux.

Les chaînes maritimo-logistiques performantes peuvent se comparer à des machines convenablement huilées dont tous les rouages et mécanismes sont parfaitement réglés. Les ports de mer illustrent bien le propos. Les ports de mer modernes sont des maillons cruciaux des chaînes logistiques internationales et des réseaux qui y sont associés. Le bon fonctionnement des chaînes logistiques est fonction de la compétitivité des ports de mer qui en font partie, tandis que celui des ports de mer est fonction de la compétitivité des chaînes logistiques qui les englobent. Le même raisonnement s'applique à tous les autres acteurs maritimes, depuis les armateurs jusqu'aux entreprises de transport de l'arrière-pays en passant par les entreprises portuaires.

Il apparaît ainsi clairement que la compétitivité d'un acteur portuaire ou maritime ne dépend pas uniquement de ses infrastructures et de son organisation, mais est aussi tributaire de nombreux autres mécanismes du marché¹.

Une chaîne maritimo-logistique se compose de trois grands chaînons, à savoir le chaînon maritime, le chaînon portuaire et le transport dans l'hinterland. La formation de cette chaîne fait intervenir trois éléments importants, à savoir la liaison maritime, la manutention des marchandises (généralement en grands volumes) et, enfin, la distribution et les relations avec l'hinterland. La Figure 1 illustre la composition d'une telle chaîne. Sa structure peut se complexifier, par augmentation du nombre de ports touchés par exemple, selon le type de marchandises transportées et le mode de gestion de la chaîne.

Figure 1. Typologie d'une chaîne maritimo-logistique

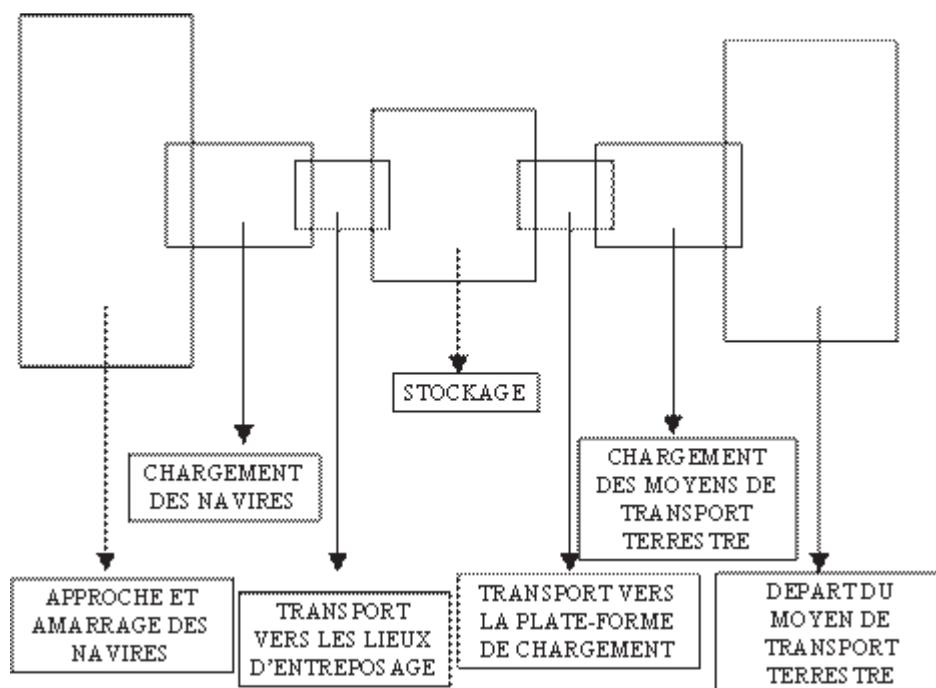


En ce qui concerne les maillons typiquement portuaires de la chaîne illustrée ci-dessus, il apparaît qu'une des fonctions principales d'un port est de transférer des marchandises du navire vers la terre ou de navire à navire. Jansson et Shneerson (1982) schématisent les fonctions du port comme dans la Figure 2 ci-après.

Il convient de souligner que les ports de mer ont une fonction de distribution importante parce qu'ils desservent généralement un hinterland étendu².

Au cours des années 50, beaucoup de ports de mer se sont mis à ajouter une fonction supplémentaire à leurs fonctions de lieux d'échanges et de transbordement. En raison d'effets d'agglomération, consistant pour l'essentiel en économies d'échelle, effets de localisation et autres avantages d'urbanisation, les ports sont devenus d'excellents lieux d'installation pour certaines activités industrielles et ont commencé ainsi à jouer un rôle important dans la chaîne industrielle en plus de celui qu'ils continuent à jouer dans les chaînes des échanges et des transports.

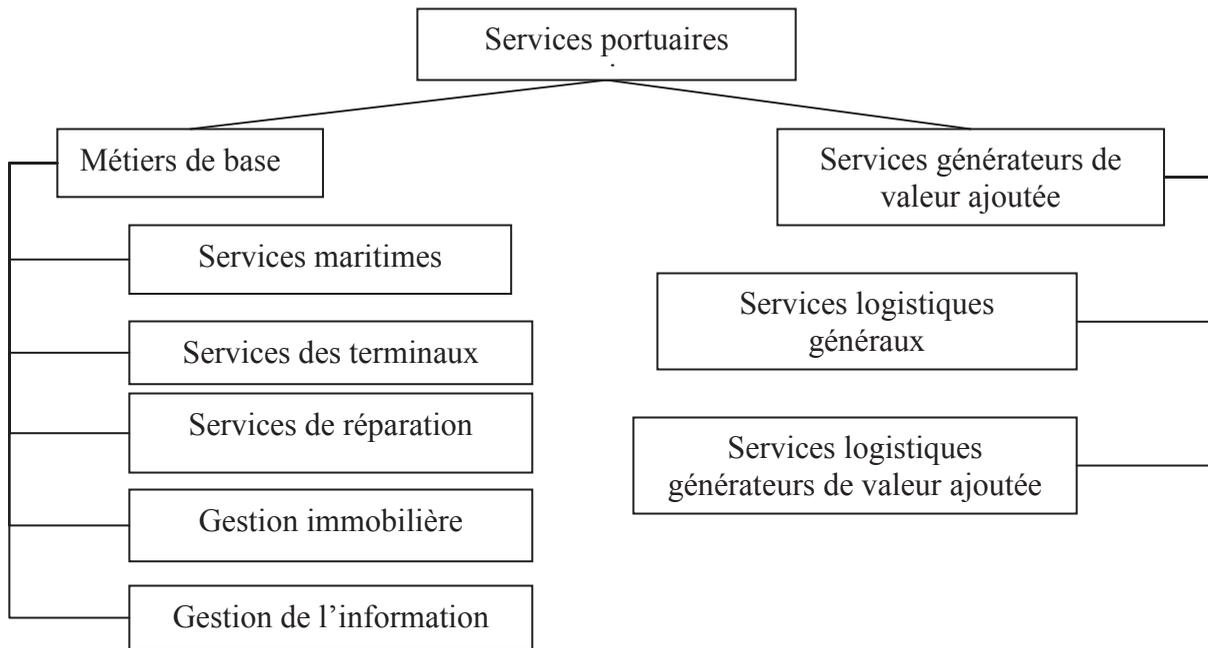
Figure 2. Activités principales d'un port de mer (d'après Jansson et Shneerson)



Source : Jansson et Shneerson, 1982.

Les chercheurs affirment aujourd'hui que les ports de mer exercent encore beaucoup d'autres activités, notamment et de plus en plus les activités « génératrices de valeur ajoutée » énumérées dans la Figure 3 ci-après. Cette évolution est révélatrice de la complexification croissante des ports de mer.

Figure 3. Activités principales des ports de mer selon la Banque Mondiale



Source : Graphique dessiné par l'auteur sur la base de données de la Banque Mondiale (2001).

Il en ressort que la compétitivité d'un port de mer est désormais fonction d'un grand nombre de variables. Vanelslander (2005) en identifie 89 qui peuvent être liées à la gestion, à la taille et à la chaîne ou être propres au terminal. Celles qui sont rassemblées dans Tableau 1 ci-dessous ont un impact indéniable sur les coûts des utilisateurs et, partant, la compétitivité des ports.

Les variables peuvent se combiner de plusieurs façons différentes, mais certaines combinaisons sont plus fréquentes que d'autres. Chaque combinaison est en principe liée à une structure de coût différente.

Tableau 1. Principaux facteurs distinctifs des ports de mer

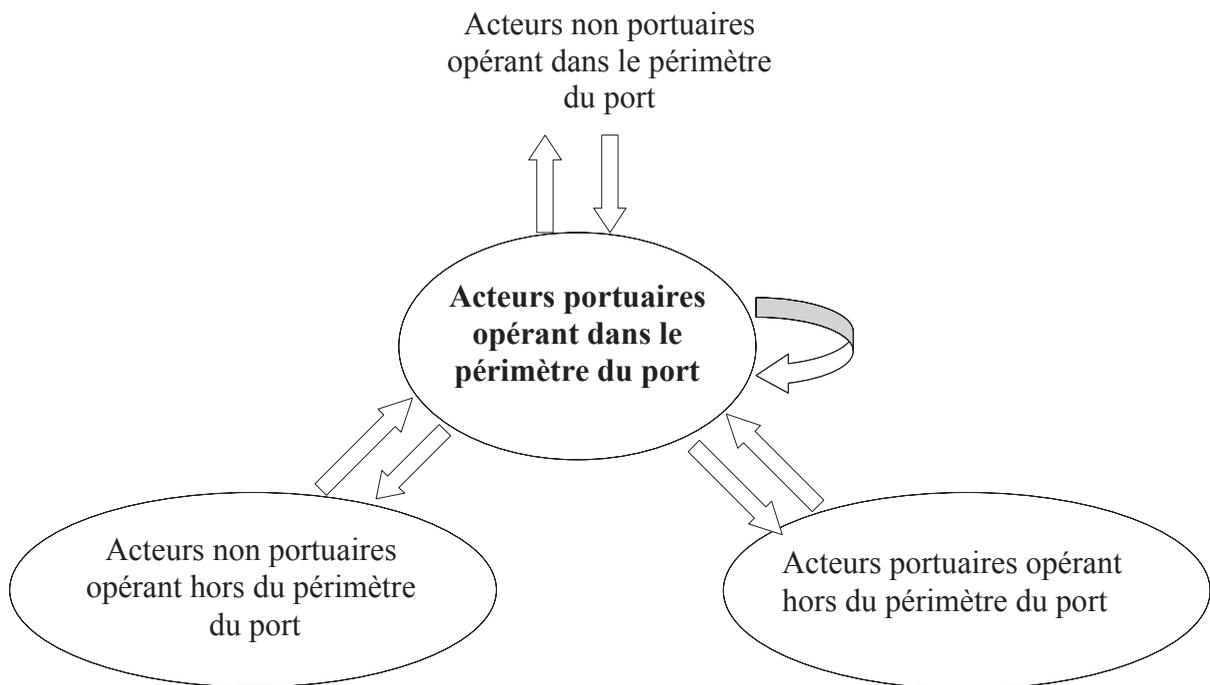
Facteur	États possibles
Gamme d'activités	Complète – limitée
Configuration	Port à marée – autre ; bassins – absence de bassins
Localisation	Côtier – d'estuaire ; hinterland étendu – peu peuplé
Organisation	Autonomie – régie partielle ou totale
Sûreté	Forte – moyenne – faible
Trafic	Considérable – moyen – réduit ; composite – uniquement conteneurs – uniquement vracs.

Tout n'est pas dit pour autant. Il est en effet avéré qu'un port de mer se compose de plusieurs éléments qui sont souvent gérés par des acteurs différents et donnent lieu à l'exercice d'activités dont l'intégration ne reste pas cantonnée à l'intérieur de chacun de ces éléments. Toutes les décisions agrégées prises au niveau d'un des éléments déclenchent donc une réaction en chaîne qui peut donner naissance, à un niveau inférieur, à des goulets d'étranglement qui ne sont pas directement décelables.

Un port rassemble outre les autorités portuaires, les compagnies maritimes en leur qualité de principaux clients et les exploitants de terminaux, de nombreux autres acteurs de taille souvent plus modeste. L'importance relative, la force de négociation et la puissance de marché de tous ces acteurs restaient jusqu'il y a peu mal connues et il fallait donc, en d'autres termes, arriver à mieux cerner les interrelations, les participations financières et, le cas échéant, les formes de contrôle de la gestion.

Coppens *et al.* (2007) se sont appesantis sur cette problématique dans une analyse sectorielle fondée sur un tableau entrées-sorties régional lié à des données microéconomiques, le processus allant ainsi de la base vers le sommet. Ils ont de la sorte pu identifier les principaux clients et fournisseurs de tous les acteurs portuaires (Figure 4).

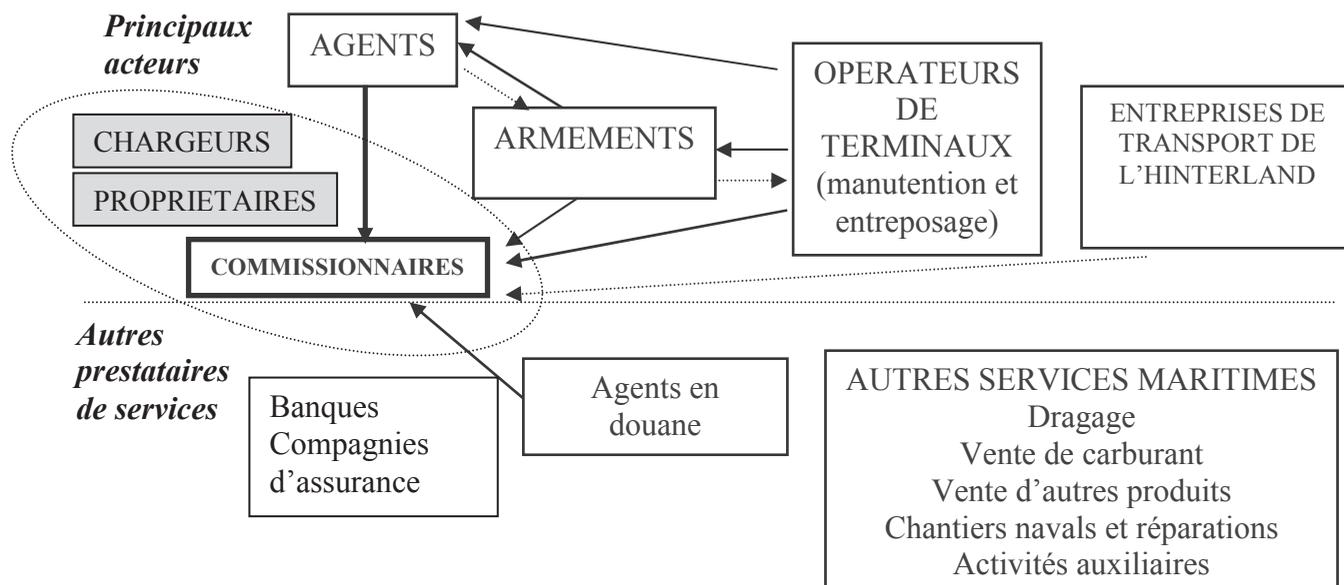
Figure 4. **Relations entre acteurs portuaires**



Source : Coppens *et al.*, 2007.

L'étude empirique de Coppens *et al.* (2007) porte sur le port d'Anvers. La Figure 5 schématise, à titre d'illustration, les flux financiers qui s'écoulent entre les différents acteurs. A Anvers, l'importance et, surtout, la sensibilité des commissionnaires de transport ressortent clairement : une grande partie des flux financiers est générée par leur entremise. Une grande partie du trafic du port se constitue de groupages au volume desquels les armements adaptent leurs horaires et le tracé de leurs routes. Le rôle de plusieurs autres acteurs portuaires ne doit évidemment pas être sous-estimé³.

Figure 5. Interactions entre les acteurs portuaires et leur taille

Légende

-----> relations fondées sur des flux financiers : du fournisseur au consommateur.

Source : Coppens *et al.* 2007.

La plus grande partie de la valeur ajoutée générée par les petits acteurs est à mettre à l'actif, par ordre décroissant d'importance, des opérateurs de terminaux, des vendeurs de carburant, des commissionnaires et des entreprises de transport de l'hinterland. Le classement est identique pour ce qui est de l'emploi, à cette différence près que la vente de carburant est remplacée par les activités auxiliaires.

Ce type d'analyse désagrégée peut aider à comprendre comment les acteurs les plus importants (armements, opérateurs de terminaux, etc.) vont essayer, à long terme, d'étendre leur emprise sur les chaînes logistiques, par exemple en acquérant des acteurs de plus petite taille, mais stratégiquement importants. Plusieurs agents ont ainsi déjà fait les frais d'opérations de rachat et il faut de même s'attendre à ce que opérateurs de terminaux cherchent à se rapprocher de sociétés d'armement ou soient intégrés dans de telles sociétés. Cette intégration s'opérera sans doute avec plus de souplesse qu'auparavant : l'intégration horizontale (c'est-à-dire d'entreprises appartenant au même secteur) se concrétisera par la constitution d'alliances entre sociétés d'armement plutôt que par des fusions, tandis que l'intégration verticale (c'est-à-dire de plusieurs maillons différents de la chaîne) débouchera sur la création d'entreprises communes et d'entreprises attirées de manutention.

Il convient aussi de ne pas perdre de vue que des groupes extérieurs aux ports ou même au monde des transports peuvent mettre la main sur des activités portuaires dans le but plus de gagner rapidement de l'argent que de pérenniser leur activité. Les groupes financiers en cause choisissent les activités qu'ils vont intégrer dans leur portefeuille sur la base des risques qu'elles représentent, de l'argent qu'elles permettent de gagner et de la façon dont elles peuvent créer de la valeur ajoutée génératrice de profit.

3. FORMES D'INTÉGRATION DANS LA CHAÎNE MARITIMO-LOGISTIQUE

Il convient maintenant d'analyser les conséquences des interrelations entre les différents acteurs maritimes et portuaires en prenant le paysage concurrentiel dans lequel les parties au marché exercent leurs activités comme toile de fond. Ce paysage peut se décrire comme suit (sur la base de la synthèse proposée par Meersman, Van de Voorde et Vanelslander, 2008).

- L'économie mondiale reste évidemment la force motrice première du secteur maritime (Meersman et Van de Voorde, 2001 et 2006). Cette économie mondiale mue toutefois à un rythme accéléré : caractérisée ces dernières années par une croissance fulgurante du commerce mondial et, partant, du trafic maritime allant de pair avec une redistribution internationale du travail et du capital ainsi qu'avec une intégration et une mondialisation des marchés, elle doit faire face à des menaces de récession depuis la deuxième moitié de 2008.
- Les sociétés d'armement sont des gros clients stratégiques des ports. Elles leur apportent du trafic et diverses activités industrielles, mais y sont aussi attirées par les activités industrielles et autres qui s'y exercent. Les marchandises sont acheminées à destination ou au départ des ports, soit par la compagnie maritime (transport pour compte propre), soit par le chargeur (transport pour compte de tiers). Les sociétés d'armement ont traversé ces dernières années une phase d'expansion matérialisée essentiellement par la conclusion d'accords de coopération horizontale et/ou des fusions-acquisitions. Elles se sont par ailleurs « intéressées » aussi à des opérateurs de terminaux et à des entreprises de transport terrestres, parce qu'elles se sont mises de plus en plus à penser en termes de chaînes logistiques complexes dont tous les maillons doivent contribuer à optimiser en permanence la chaîne dans son ensemble. L'équilibre du marché s'en est trouvé perturbé parce que les sociétés d'armement sont montées en puissance en prenant le contrôle de chaînes logistiques.
- La structure des ports a elle aussi fortement évolué. Les sociétés d'arrimage de jadis se sont muées en *sociétés* plus complexes *d'exploitation de terminaux* en raison généralement du fait qu'une pénurie de capitaux les a contraintes à emprunter la voie des fusions-acquisitions ou à faire appel aux capitaux extérieurs pour le financement des projets d'expansion. Ces capitaux extérieurs provenaient parfois aussi des sociétés d'armement dont un grand nombre ont créé une société d'exploitation de terminaux qui, soit ne travaille que pour elles (cas de Cosco Pacific), soit acquiert une certaine autonomie (cas de APM Terminals) et peut ou doit servir plusieurs clients pour améliorer son taux d'occupation. Les autorités portuaires et les pouvoirs publics se sont dans un premier temps contentés de suivre cette évolution en simples spectateurs.

Il est donc évident que le secteur portuaire et maritime a connu une évolution dynamique ces dernières années. Il convient de se référer à ce propos à Heaver *et al.* (2001) qui ont étudié les différentes formes de coopération et de concentration observables dans le secteur maritime. La configuration évoquée reste valable aujourd'hui, quoique certains acteurs cherchent plus activement que d'autres à s'impliquer dans des partenariats. Le Tableau 2 donne un aperçu actualisé des multiples formes de coopération qui existent entre les sociétés d'armement, les opérateurs de terminaux, les autorités portuaires et les opérateurs de l'hinterland.

Tableau 2. **Coopération stratégique dans le secteur maritime**
(avec exemples illustratifs)

Acteurs	Sociétés d'armement	Opérateurs de terminaux	Autorités portuaires	Opérateurs de l'hinterland
Sociétés d'armement	<p>Accords de partage de navires (CMA-CGM FAL4 et China Shipping AEX3 sur Europe du Nord - Extrême Orient à partir d'août 2008)</p> <p>Entreprises communes (Swire Shipping, Ahrenkiel et MOL sur la ligne Raman Orient entre l'Extrême Orient et Darwin à partir de mai 2008)</p> <p>Consortiums (Hamburg Süd et Hapag Lloyd sur Europe – Caraïbes/WCSA)</p> <p>Alliances (Grand Alliance : Hapag Lloyd, MISC, NYK et OOCL)</p> <p>Fusions/acquisitions (CSAV a racheté les 25 % restants de la Companhia Libra de Navegação en juillet 2008)</p> <p>Conférences (Conférence ESPCM-WITASS : Container Cargo Lines, CMA CGM, CSAV, Hapag Lloyd, Hamburg Süd et « K » Line, à liquider en octobre 2008)</p>			
Sociétés d'arrimage	<p>Entreprises communes (CHKY Alliance (Coscon, Hanjin, « K » Line, Yang Ming) et ECT (Hutchinson) à Rotterdam Euromax à partir de septembre 2008)</p> <p>Terminaux réservés (Maersk au bassin Delwaide d'Anvers opéré par l'entreprise commune MSC et PSA-HNN)</p> <p>Participation (Tangier Med Gate : 50 % Eurogate Tanger, 20 % CoMaNav, 40 % ContShip Italia,</p>	<p>Fusions/acquisitions (MSC 51 % des terminaux NYK Ceres dans les terminaux de la Nouvelle-Orléans)</p> <p>Entreprises communes (National Container Company (80 %) et Eurogate (20 %) dans le Baltic Container Terminal dont l'ouverture est programmée pour 2009)</p>		

Autorités portuaires	40 % Eurogate), 20 % filiale CoMaNav de CMA CGM et 20 % MSC à partir de mai 2008) Consortiums (Pacific International Lines et Container and Terminal Services au terminal à conteneurs de Chittagong à partir de juillet 2008) Concessions de terminaux réservés (Terminaux APM à Lazaro Cardenas à partir de 2008)	Concessions (Bassin Deurganck d'Anvers à PSA et DP World depuis 2004) Entreprises communes (Autorité portuaire de Ningbo et HPH pour la phase II du port de Ningbo Beilun depuis 2001)	Alliances (Port de Rotterdam Humber Trade Zone depuis 2004)			
Opérateurs de l'hinterland	Trains complets et partage de capacités (NYK entre Rotterdam et Duisburg) Acquisitions (Acquisition de la société britannique Roadways par Maersk)	Entreprises communes (ECT au port fluvial de Duisburg, avec ses propres navettes ferroviaires et fluviales entre Rotterdam et Duisburg)				Alliances (Railion, opérateur fret de la DB, a signé un accord de coopération avec AW&S pour le trafic venant du Benelux, d'Allemagne et de l'Europe orientale)

Source : Tableau dressé par les auteurs sur la base de données fournies par des sociétés d'armement, des sociétés d'arrimage et des autorités portuaires et de Heaver *et al.* (2001).

Il ressort du Tableau ci-dessus qu'il existe beaucoup de formes de coopération possibles entre les acteurs non seulement d'une même catégorie, mais aussi de catégories différentes. Le chapitre s'étend plus longuement sur certaines d'entre elles, en l'occurrence la coopération horizontale entre opérateurs de terminaux, la coopération horizontale entre sociétés d'armement et la coopération verticale entre sociétés d'armement et opérateurs de terminaux.

4. ANALYSE APPROFONDIE DE LA COOPÉRATION HORIZONTALE ET VERTICALE ENTRE ARMEMENTS ET OPÉRATEURS DE TERMINAUX

Le présent chapitre analyse l'évolution récente des accords verticaux et horizontaux conclus entre les armements et les opérateurs de terminaux.

Il s'arrête d'abord aux fusions et rachats d'opérateurs de terminaux. La Figure 6 montre que le mouvement de concentration particulièrement animé de la fin des années 90 s'est ralenti. La transaction importante la plus récente est le rachat de P&O Ports par les autorités portuaires de Dubaï qui l'ont ensuite rebaptisée sous le nom de DP World. L'Espagnol Dragados, qui faisait précédemment partie d'un groupe de BTP, négocie actuellement des rachats avec plusieurs opérateurs, dont HPH et DP World. La préférence semble donc aller aujourd'hui à la création de nouvelles entreprises opérant en commun avec d'autres ou volant de leurs propres ailes.

Le mouvement de concentration des sociétés d'armement paraît également s'être plus ou moins arrêté. La Figure 7 montre que les seules opérations réalisées après 2000 sont la reprise de Delmas par CMA-CGM en 2005, le rachat de P&O Nedlloyd par AP Moeller en 2006 et le rachat de CP Ships par Hapag Lloyd en 2007. La formule qui a aujourd'hui la préférence est celle des alliances et accords de partage des capacités, en raison sans doute de la souplesse qui lui est inhérente.

La coopération verticale semble être le moyen dont les sociétés d'armement usent beaucoup plus fréquemment aujourd'hui pour prendre le contrôle de capacités portuaires. Les contrats d'exploitation exclusive illustrent le propos. Le Tableau 3 donne un aperçu des accords de ce type conclus par les 5 plus grandes compagnies de transport de conteneurs. Chacune de ces compagnies est partie à plusieurs de ces accords, dont la plupart n'ont été conclus que récemment. Les terminaux réservés sont souvent aussi l'expression visible d'opérations financières réalisées par les armements en cause.

Il vaut la peine de souligner en outre que 8 des 15 plus gros opérateurs de terminaux sont des filiales plus ou moins indépendantes de sociétés d'armement. Ce fait révèle à quel point ces sociétés tiennent à intervenir dans l'exploitation des terminaux moins pour se diversifier que pour s'assurer la disponibilité de capacités portuaires suffisantes. Les relations entre ces filiales exploitantes de terminaux et leur société-mère ne sont cependant pas toujours très nettes ou exemptes de problèmes, comme le prouve le cas d'APM Terminals. Cette unité, qui travaillait à l'origine exclusivement pour l'AP Moeller Group sous le nom de Maersk Terminals, a acquis en 2002 une relative autonomie qui s'est traduite par le déménagement de son siège central de Copenhague vers La Haye (Scheepvaartnieuws, 2007). APM Terminal reste au jour d'aujourd'hui un prestataire de services privilégié de sa société-mère, mais est libre de négocier – et négocie d'ailleurs effectivement – des contrats d'utilisation de ses capacités de manutention, dans la mesure où la société-mère est assurée de pouvoir disposer de capacités suffisantes. L'ouverture à des utilisateurs tiers dépend aussi de la

puissance des autres sociétés d'armement, de la part du trafic portuaire qu'elles traitent et de leur degré de participation possible à des entreprises communes. Il convient d'ajouter qu'AP Moeller ne s'intéresse pas qu'au seul maillon de la chaîne constitué par les terminaux portuaires, puisque Maersk est également présent sur la scène routière et ferroviaire et a fait du transport aérien jusqu'en 2005.

Figure 6. Fusions et rachats d'opérateurs de terminaux

	1996		2001		2003		2006		2008
1	PSA		HPH		HPH		HPH		HPH
2	HPH		PSA		PSA		PSA		PSA
3	P&O Ports		APM Terminals		APM Terminals		APM Terminals		APM Terminals
4	Maersk		P&O Ports		P&O Ports		DP World		DP World
5	Sea-Land		Eurogate		Eurogate		Cosco Pacific		Cosco Pacific
6	Eurokai		DPA		Cosco		Eurogate		Eurogate
7	DPA		Evergreen		Evergreen		SSA Marine		SSA Marine
8	ICTSI		Cosco		DPA		APL/NOL		APL/NOL
9	SSA		Hanjin		SSA		HHLA		HHLA
10	Hamburger Hafen und Lagerhaus Aktiengesellschaft (HHLA)		SSA		APL/NOL		Hanjin		Hanjin
11	Pacific Ports Co.		HHLA		HHLA		MSC		MSC
12	Ceres Terminals Inc.		APL/NOL		Hanjin		NYK		NYK
13	Europe Combined		NYK		MSC		OOCL		OOCL
14	Bremer Lagerhaus Gesellschaft		Hyundai		NYK		CSXWT		CSXWT
15	NYK		CSXWT		OOCL		Mitsui OSK Lines		Mitsui OSK Lines
16	APL/NOL		Mitsui OSK Lines		CSXWT		Dragados		K Line
17	OOCL		OOCL		Mitsui OSK Lines		K Line		TCB
18	Hanjin		K Line		Dragados		TCB		ICTSI
19	Mitsui		Dragados		K Line		ICTSI		
20	Evergreen		TCB		TCB				
21	K Line		MSC		ICTSI				
22	Cosco		ICTSI		P&O Nedlloyd				
23	CSXWT		Yang Ming Line						
24	Terminal Contenedores de Barcelona (TCB)								
25	Yang Ming Line								
...	Hyundai								
...	Hessenatie		Hessenatie						
...	Noord Natie		Noord Natie						
...	Contship Italia sa								
...	Sinport Sinergie Portuali								
...	Egis Ports		Egis Ports						

Source : Rapports annuels des entreprises.

Figure 7. Fusions-acquisitions de sociétés d'armement

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	Maersk Line	Maersk Line	Maersk Sealand	Maersk-Sealand	Maersk Sealand	Maersk Line	Maersk Line	Maersk Line	Maersk Line	Maersk Line
2	Evergreen	Evergreen	Evergreen Line/Uniglobe	P&O Nedlloyd	P&O Nedlloyd	MSC	MSC	MSC	MSC	MSC
3	P&O Nedlloyd	P&O Nedlloyd	P&O Nedlloyd	Evergreen	Evergreen	P&O Nedlloyd	Evergreen	Evergreen	P&O Nedlloyd	P&O Nedlloyd
4	Sea-Land	MSC	Hanjin/DSR-Senator	Hanjin/DSR-Senator	Hanjin/DSR-Senator	Evergreen	P&O Nedlloyd	Evergreen	Evergreen	Hapag Lloyd
5	COSCO	MSC	MSC	MSC	MSC	Hanjin/DSR-Senator	CMA-CGM	CMA-CGM	CMA-CGM	COSCO
6	Hanjin	Sea-Land	COSCO	NOL/APL	NOL/APL	COSCO	Hanjin/DSR-Senator	NOL/APL	NOL/APL	COSCO
7	MSC	COSCO	NOL/APL	COSCO	COSCO	NOL/APL	COSCO	Hanjin/DSR-Senator	GSC	Evergreen
8	MOL	NOL/APL	NYK	NYK	CMA-CGM	CMA-CGM	NOL/APL	NYK	COSCO	NOL/APL
9	NYK	NYK	CMA/CGM/ANL	CP Ships	NYK	MOL	NYK	NYK	COSCO	Hanjin
10	HMM	MOL	CP Ships	CMA-CGM	CP Ships	CP Ships	MOL	COSCO	NYK	Hanjin/DSR-Senator
11	Zim	HMM	Zim	MOL	K Line	NYK	CP Ships	OOCL	NYK	NYK
12	Yangming	Zim	MOL	K Line	OOCL	K Line	CP Ships	OOCL	OOCL	MOL
13	CMA-CGM	Zim	K Line	K Line	OOCL	K Line	K Line	MOL	CSAV	OOCL
14	OOCL	CMA/CGM	HMM	OOCL	HMM	OOCL	OOCL	Zim	MOL	OOCL
15	NOL	Hapag-Lloyd	OOCL	Hapag-Lloyd	OOCL	OOCL	Zim	Zim	MOL	K Line
16	CP Ships	OOCL	Yangming	Yangming	Yangming	Hapag Lloyd	Yang Ming	CP Ships	K Line	Yang Ming
17	K Line	K Line	Hapag-Lloyd	COSCO	Zim	HMM	COSCO	K Line	Hapag Lloyd	Zim
18	APL	Yangming	UASC	HMM	CSAV	Yang Ming	Hyundai	Yang Ming	Hamburg-Süd	HMM
19	Hapag-Lloyd	UASC	CSAV	CSAV	CSAV	PIL	CSAV	HMM	CP Ships	PIL
20	Cho Yang	Satmarine	Cho Yang	Hamburg-Süd	Hamburg-Süd	CSAV	PIL	HMM	HMM	Wan Hai
		Uniglobe								
		Lloyd Triesting								
		DSR Senator						Delmas		

Source : Rapports annuels des entreprises.

Tableau 3. **Terminaux réservés des 5 plus grandes compagnies de transport de conteneurs**

Shipping company	Terminal	Date of announcement	Terminal operator
Maersk	Rotterdam	1998	APM Terminals
	Bremerhaven	1999	APM Terminals - Eurogate
	Algeiras	2005	APM Terminals
	Lazaro Cardenas	2007	HPH
	Felixstowe	2008	HPH
	Tanger	2008	Maersk - APM Terminals - Akwa Group
MSC	La Spezia	1971	Eurogate - MSC
	Napels	2002	MSC - Cosco
	Bremerhaven	2004	Eurogate
	Anvers	2005	PSA - MSC
	Valence	2006	MSC
	Las Palmas	2007	MSC - Dragados
	Le Havre	2007	MSC
	Kumport		Limar Port and Ship Operators SA
CMA-CGM	Le Havre	2006	CMA-CGM - GMP
	Busan	2007	Macquarie-Bouygues-Hyundai-KMCT-BPA-KUKJE-KCTC
Hapag-Lloyd	Hambourg CTA	2001	HHLA - Hapag-Lloyd
Cosco	Singapore	2003	PSA

Source : Rapports annuels des entreprises.

5. MOTIFS DE L'INTÉGRATION

Il n'a jusqu'ici pas été fait de différence entre les différentes formes de coopération au motif qu'elles visent toutes à renforcer la position concurrentielle des coopérants, mais il ne fait pas de doute que la coopération horizontale (entre sociétés d'armement par exemple) poursuit des objectifs économiques souvent très différents de ceux de la coopération verticale (entre sociétés d'armement et opérateurs de terminaux par exemple).

Dans le cas de la coopération horizontale, la forme optimale des entreprises est fonction des économies d'échelle et de gamme que la production de biens et de services à grande échelle permet de réaliser. Ces effets d'échelle et de gamme orientent les stratégies de fusion et de diversification des entreprises et se répercutent sur la politique de fixation des prix, les décisions d'entrée et de sortie et les possibilités de préservation prolongée de l'avantage concurrentiel.

Les économies d'échelle et de gamme ont des sources multiples (Besanko, 2007, p. 78) au nombre desquelles se rangent l'indivisibilité et la répartition des coûts fixes, l'amélioration de la productivité des intrants variables entraînée notamment par la spécialisation, la réduction des stocks communs et les principes techniques associés à la règle dite du « cube – carré »⁴. D'autres sources sont à chercher du côté du groupement des achats, du marketing et de la RD.

Il est opportun de se demander si les fusions horizontales récemment réalisées dans les secteurs maritime et portuaire ont permis de réaliser des économies d'échelle et de gamme. Au cours de la dernière décennie, les choses ont évolué dans le sens d'une augmentation de la taille des sociétés d'armement par voie de fusions, de rachats et de croissance organique génératrices d'une intensification de la concentration, d'une part, et d'un resserrement des liens de coopération par conclusion d'alliances stratégiques, d'autre part. L'objectif de cette double évolution est manifestement d'exploiter au mieux les économies d'échelle et de gamme que les lois anti-trust permettent de réaliser. Une des plus grandes opérations de fusion de l'histoire maritime illustre bien le propos. En fusionnant en 1996, Nedlloyd et P&O avaient pour objectif explicite de réaliser des économies d'échelle et, partant, de réduire leurs coûts (Hansen, 1997). L'opération n'a toutefois pas été pleinement couronnée de succès et l'objectif annoncé n'a pas été atteint. P&O Nedlloyd a par conséquent été repris par le groupe danois AP Moeller en 2005 qui avait lui aussi pour but avoué de réaliser des économies d'échelle et de renforcer sa position sur le marché. Le groupe a, dans une certaine mesure, réussi à atteindre ce dernier objectif, mais est en revanche resté loin en deçà des économies d'échelle escomptées. P&O Nedlloyd a préféré le groupe danois à plusieurs concurrents asiatiques (dont NOL et China Shipping) en raison de la richesse de sa trésorerie et d'affinités « culturelles » (Neleman, 2005). Cette richesse a toutefois été largement surestimée, parce que la fusion a coûté beaucoup plus d'argent et d'efforts qu'il n'avait été prévu au départ, à tel point que les résultats du groupe s'en sont fortement ressentis (pertes de 568 millions USD en 2006 et de 202 millions d'USD en 2007). Les attentes en termes de part de marché n'ont pas non plus été comblées, puisque cette part s'est même contractée pour le trafic à destination et en provenance des États-Unis (Leach, 2006).

Le Tableau 4 montre que les groupes nés de la fusion d'opérateurs de terminaux ont mieux réussi à élargir leur part de marché et à améliorer leurs résultats financiers. HPH, le groupe le plus important en 2007, a conquis 14 % de part de marché en traitant plus de 66 des 485 millions d'EVP traités de par le monde. Les 8 plus gros opérateurs couvrent ensemble 52 % du marché mondial. La situation varie toutefois d'un opérateur à l'autre. Il est ainsi frappant que le chiffre d'affaires de HPH est relativement de loin supérieur à celui de PSA, alors que leurs trafics sont assez comparables. La différence entre les EBE de l'un et de l'autre est encore plus faible. La différence entre les chiffres d'affaires et les EBE de DP World et d'APM Terminals appelle les mêmes remarques.

Tableau 4. **Résultats financiers et part de marché des 8 plus grands opérateurs mondiaux de terminaux**

	Chiffre d'affaires (millions USD)	EBE (millions USD)	Trafic (millions d'EVP)	Part du trafic
HPH	4 864	1 649	66.3	14
PSA	3 009	1 462	58.9	12
DP World	2 731	1 100	43.3	9
APM	2 519	404	31.4	6
Terminals*	1 857	597	7.2	1
HHLA	361	118	3	1
ICTSI	609	113	4.5	1
APL Terminals	51	29	39.8	8
Cosco Pacific			485	
Total mondial				

* Nombre d'EVP calculé sur la base de la part du capital.

Source : *Containerisation International*.

Dans le cas de la coopération verticale, la question clé est celle de l'optimisation de l'organisation de la chaîne verticale. Les entreprises ont communément à choisir entre produire et acheter : elles peuvent choisir d'acheter pour exploiter des effets d'échelle et de gamme (en l'occurrence se recentrer sur leurs métiers de base) ou pour des raisons bureaucratiques (en l'occurrence éviter les coûts d'agence et de démarchage) ou choisir de produire dans le but d'éviter des coûts de transaction ou de prévenir les fuites d'informations sensibles. Les deux options occupent en réalité les deux échelons extrêmes d'une échelle de degrés possibles d'intégration verticale. Le Tableau 2 montre clairement que les secteurs maritime et portuaire se caractérisent par une multitude de formes de coopération et d'intégration verticales allant du contrôle des transactions à l'intégration verticale complète.

L'impact de l'intégration verticale sur la concurrence a fait l'objet de nombreuses études économiques et est un sujet de préoccupation constant pour les autorités de tutelle. Riordan (2008, p. 15) avance à ce propos que la politique antitrust des États-Unis repose sur l'idée qu'une fusion verticale peut être à l'origine d'un verrouillage du marché néfaste à la concurrence, mais ne perd pas non plus de vue qu'elle peut être source de gains d'efficience.

En ce qui concerne les secteurs maritime et portuaire, les objectifs et les résultats de la coopération horizontale et verticale restent mal connus. Il est nécessaire d'approfondir la recherche empirique sur, entre autres, la réalité des économies d'échelle et de gamme et, si elles sont réelles, de déterminer leur étendue et leurs limites. Si ces économies existent vraiment et sont suffisamment importantes, il ne fait aucun doute que les années qui viennent connaîtront aussi leur lot de fusions-acquisitions. Il importe également de se pencher sur les déterminants des effets d'échelle et de gamme (coûts de coordination, risque de fuite d'informations économiques sensibles, coûts de transaction, etc.) et de déterminer leur importance relative dans différentes conditions de marché. L'exercice permettrait notamment d'expliquer la diversité des formes d'intégration verticale et l'inégale rapidité à laquelle elles se concrétisent.

Il est nécessaire aussi de pénétrer les interrelations entre les secteurs maritime et portuaire, d'une part, et la concurrence qui s'exerce et les rapports de force qui s'expriment sur le marché, d'autre part, parce que la politique de lutte contre les ententes est, tout bien considéré, affaire de définition des marchés, de mesure du degré de domination de ces marchés et d'identification de la puissance de marché⁵. En ce qui concerne les fusions-acquisitions de concurrents directs (telles que des sociétés d'armement), Werden et Froeb (2008, p. 45) affirment qu'elles affectent unilatéralement la concurrence si elles portent l'entreprise née de la fusion à pratiquer des prix plus élevés, à produire moins ou à être moins active sur le plan de la concurrence que les entreprises fusionnées, sans que les concurrents non fusionnés modifient leur stratégie. Les effets unilatéraux se distinguent des effets coordonnés qui se manifestent quand une fusion incite les concurrents à changer de stratégie et donne ainsi naissance à une certaine forme de coordination ou renforce une coordination existante^{6 7}. La recherche devrait plus spécifiquement s'orienter dans deux sens différents. Elle devrait d'abord porter sur le comportement professionnel et économique des sociétés d'armement, des opérateurs de terminaux et d'autres acteurs de la chaîne maritime et portuaire. Cette recherche désagrégée pourrait être menée sous la forme d'études de cas⁸. Elle devrait aussi, sous une forme modélisée et empirique, porter sur l'impact que la politique de fixation des prix et de détermination du volume de production menée par une société d'armement ou un opérateur de terminaux peut avoir sur celle d'autres sociétés d'armement^{9 10}.

6. SCÉNARIOS ENVISAGEABLES

Quel peut être l'avenir du secteur ? Comment les acteurs portuaires et maritimes vont-ils réagir au ralentissement de l'économie ? Quelle sera l'incidence de ce ralentissement sur le secteur maritime ? Le ralentissement sera-t-il plus perceptible dans l'industrie que dans les services ? La tendance à l'agrandissement d'échelle par le biais de fusions verticales et horizontales va-t-elle se poursuivre ? Quelles sont les conséquences possibles en termes de taille des navires en général et des porte-conteneurs en particulier ? Quels sont les délais dans lesquels les sociétés d'armement comptent renforcer leurs liens de coopération ? Quelle sera la stratégie des acteurs autres que les sociétés d'armement¹¹ ? Comment le secteur maritime va-t-il évoluer dans un avenir proche ? Que doivent faire les autorités portuaires ? Les acteurs qui, tels les opérateurs de terminaux, exercent leur activité à l'intérieur des limites des ports vont-ils pouvoir survivre seuls ?

Toutes ces questions revêtent une importance considérable pour le secteur et ses acteurs, mais restent pourtant sans réponse claire et précise. Comme le marché n'est en outre pas statique, mais extrêmement dynamique, il paraît licite de penser que chacun des acteurs présents sur ce marché va essayer d'anticiper sur les mesures stratégiques prévisibles des autres acteurs.

6.1. Sociétés d'armement : poursuite de la réorganisation, des fusions et des changements de taille ?

Le transport de conteneurs a été jusqu'ici le théâtre d'une course soutenue à l'intégration, mais c'est précisément dans ce secteur que l'on peut observer que les armements continuent, étonnamment, à investir dans des capacités nouvelles, alors qu'ils se plaignent depuis quelque temps d'une faiblesse relative des taux de fret induite par la surcapacité dont le secteur souffre. Le Tableau 5 donne un aperçu de la composition des flottes des principaux armements ainsi que des commandes de navires qu'ils ont passées.

Tableau 5. **Composition des flottes et navires en commande (2008)**

	Armement	Navires en exploitation				Navires en commande			
		Navires		EVP		Navires		EVP	
	Nom	30/5	28/11	30/5	28/11	30/5	28/11	30/5	28/11
1	Maersk Line	550	544	2 006	2 041	71	85	325	421
2	MSC	396	432	1 289	1 437	54	56	578	668
3	CMA CGM	392	387	936	986	76	75	631	615
4	Evergreen	179	175	628	626	10	0	109	0
5	Hapag-Lloyd	139	132	505	496	14	14	123	123
6	Coscon	146	154	454	494	73	67	528	486
7	APL	127	135	428	491	33	25	234	183
8	China Shipping	133	142	421	442	34	31	234	239
9	NYK	121	113	410	417	38	32	213	182
10	Hanjin	87	89	365	373	40	34	315	288

Source : DynaLiners.

La stratégie de ces sociétés d'armement est claire : elles veulent remédier à la faiblesse des taux de fret en déployant des capacités supplémentaires dont le coût d'exploitation par unité de charge est moindre. Elles considèrent en outre que des flottes composites leur permettent de répartir les risques. Les fusions-acquisitions, avec la réduction des capacités qui en découle, permettent de comprimer davantage les coûts. Les considérations stratégiques et financières des holdings qui contrôlent les sociétés d'armement les amèneront à choisir la voie des alliances, des partenariats et de la modification des itinéraires des navires pour limiter encore plus rigoureusement la capacité. Ces mutations se traduiront probablement, sinon certainement par une modification des escales qui affectera le volume de marchandises transporté à destination et en provenance de l'hinterland. Il est par ailleurs parfaitement concevable que les ports compensent en partie ou même en tout la réduction des touchées par la mise en place de services (maritimes) de rabattement supplémentaires.

Cette évolution aura des répercussions marquées sur le reste de la chaîne maritimo-logistique, notamment sur les ports et leurs services de desserte de l'hinterland. Ces réorganisations déboucheront, à court et moyen terme, sur une profonde restructuration de l'offre de services. Des nouvelles alliances entraîneront des nouvelles fusions et des nouveaux rachats. Le marché se stabilisera du côté des sociétés d'armement, à cette restriction près que le mouvement inéluctable de rationalisation et de concentration fera évidemment diminuer le nombre d'acteurs en présence¹².

A très court terme, la surcapacité du secteur, due pour l'essentiel au recul de la demande entraîné par la crise économique et financière actuelle, amène à annuler ou reporter des commandes de navires neufs lorsque les contrats conclus le permettent et à modifier des plans de navigation, par exemple en ralentissant la marche des navires ou en immobilisant temporairement certains. Les sociétés d'armement qui, pour quelque raison contractuelle que ce soit, ne peuvent pas mettre ce genre de solution en œuvre continuent à assurer leurs services de ligne à perte. Les armements aux reins solides sont seuls à pouvoir poursuivre longtemps dans cette voie, mais cette situation est pour tous intenable à long terme. Il est toutefois vraisemblable que la situation reviendra tôt ou tard à la normale, quand la réaction qui affecte l'économie et, partant, le monde maritime se sera éteinte.

L'augmentation continue de la taille des navires pourrait aussi avoir de fortes répercussions sur l'évolution à long terme¹³. Dans son état actuel, la science donne à penser que l'augmentation de la taille des navires modifiera la fonction de coût, notamment parce qu'un second moteur deviendra nécessaire. Il s'y ajoute que l'augmentation de la taille des navires-citernes a valu quelques expériences désagréables, par exemple un relèvement des droits de port, aux sociétés d'armement et il faut donc s'attendre à ce qu'elles ne se laissent pas enfermer dans des situations où elles se trouveraient privées de toute possibilité de migration vers d'autres ports et contraintes de composer avec des autorités portuaires parfaitement conscientes de l'extrême faiblesse de l'élasticité-prix des armements. Les économies d'échelle réalisables en mer risquent, enfin, d'être contrebalancées par une hausse des coûts de fonctionnement des terminaux et des coûts de desserte de l'hinterland induite par l'augmentation du volume de marchandises à traiter¹⁴.

6.2. Augmentation des capacités et d'échelle à terre

Les avantages économiques que les sociétés d'armement comptent gagner en grandissant et en réduisant ainsi leurs coûts ne doivent pas être réduits à néant par des pertes de temps et d'argent enregistrées sur les quais, dans les terminaux ou pendant les transports terrestres de desserte. Les autorités portuaires et les opérateurs de terminaux le savent et s'efforcent donc de disposer toujours de réserves de capacité suffisantes.

Beaucoup de ports d'Europe du Nord entendent grandir encore à court et moyen terme, fût-ce presque exclusivement en termes de capacité de traitement de conteneurs. Le Tableau 6 donne un aperçu de ces plans d'extension dont les résultats n'ont rien que de bien prévisible : une augmentation substantielle de la capacité va aggraver la surcapacité sur le marché mondial et de certains terminaux européens où des quais restent déjà inoccupés¹⁵.

A ces plans d'extension vient encore s'ajouter la question de l'organisation des manutentions dans les terminaux. La tendance est dans ce domaine aussi à la concentration sous la poussée, en partie, d'un besoin croissant de capitaux d'investissement que les propriétaires initiaux ne sont plus en mesure d'apporter eux-mêmes. Ce mouvement de concentration a également mis le holà aux vellétés d'intégration verticale des sociétés d'armement.

La poursuite vraisemblable du mouvement d'intégration amorcé au niveau des opérateurs de terminaux est évidemment lourd de menaces économiques pour les sociétés d'armement, parce que l'affaiblissement de la concurrence peut anémier les gains de productivité, allonger le temps de traitement des navires et, ce qui est sans doute plus important encore, pousser les droits de manutention à la hausse. Ce renchérissement découle essentiellement du fait que les sociétés d'armement n'ont plus le choix entre plusieurs opérateurs de terminaux concurrents, mais se trouvent de plus en plus souvent face à des grosses sociétés qui opèrent dans plusieurs ports différents où elles sont donc en mesure de contraindre à la signature de contrats de prestation de services de plus longue durée. La concurrence interportuaire cesse ainsi de s'exercer au niveau des autorités portuaires pour s'exercer plutôt à celui des opérateurs de terminaux, c'est-à-dire de grosses sociétés capables d'offrir des réseaux régionaux de services.

Il semble quasi sûr que les sociétés d'armement ne sont pas prêtes à (continuer à) subir passivement cette évolution et logique de penser qu'elles vont, pour préserver leur puissance relative de marché, mettre tout en œuvre pour acquérir, en s'alliant à des opérateurs de terminaux ou par d'autres moyens, des terminaux qui leur soient propres. Cette évolution ne devrait pas desservir les autorités portuaires, parce qu'elle contribuera à « sédentariser » les armements en ce sens que les

relations à long terme qu'ils auront ainsi nouées les rendra moins enclins à se délocaliser (Heaver *et al.*, 2001). Ces terminaux réservés pourraient toutefois faire baisser à court terme le taux d'utilisation des capacités disponibles.

Tableau 6. **Renforcement récent ou prévu de la capacité de traitement des conteneurs dans les ports de la façade Hambourg–Le Havre**

Port	Terminal	Capacité inutilisée/plans d'extension
Amsterdam		Pas de capacité structurellement inemployée et pas de plans d'extension
Anvers	Terminaux du bassin Deurganck Terminaux du bassin Saeftinghe ?	2008 : 4 000 000 EVP inutilisés 2014 ? 7 000 000 EVP supplémentaires
Brême	CT 4	2008 : 1 900 000 EVP inutilisés
Hambourg	Terminal à conteneurs d'Eurogate Hamburg CTH Terminal à conteneurs HHLA Burchardkai CTB Terminal à conteneurs HHLA Altenwerder CTA Terminal à conteneurs HHLA de Tollerort GmbH CTT	2010 : 1 900 000 EVP supplémentaires 2010 : 2 400 000 EVP supplémentaires 2010 : 600 000 EVP supplémentaires 2010 : 1 050 000 EVP supplémentaires
Le Havre	Port 2000	Phase 2 : 2 murs de quai dans un terminal à marée (2008-2009), 500 000 EVP supplémentaires Phase 3 : 6 murs de quai dans un terminal à marée (?), 500 000 EVP supplémentaires
Rotterdam	Terminal EUROMAX Maasvlakte 2	2009 : 2 300 000 EVP 2013 : 17 000 000 EVP
Flessingue	Terminal à conteneurs de l'Escaut occidental	2 000 000 EVP, pas de date indiquée
Wilhelmshaven	Jadeweserport	2009 : 2 900 000 EVP supplémentaires
Zeebrugge		Pas de capacité structurellement inemployée et pas de plans d'extension

Source : Tableau établi par les auteurs sur la base de données fournies par diverses autorités portuaires.

6.3. Érosion relative de la puissance de marché des autorités portuaires ?

Les autorités portuaires participent de moins en moins aux activités commerciales qui s'exercent au long de la chaîne logistique et leur puissance de marché ainsi que, le cas échéant, celle de leurs autorités publiques de tutelle faiblissent elles aussi d'autant¹⁶. En d'autres termes, le contrôle de la chaîne maritimo-logistique ne ressortit plus qu'en partie aux autorités portuaires et aux entreprises établies dans le port.

Dans les négociations qui se mènent désormais entre les sociétés d'armement et les opérateurs de terminaux, ces autorités portuaires conservent un atout de taille en ce sens qu'elles ont le pouvoir d'accorder des concessions et d'en déterminer la durée. Elles perdent toutefois une grande part de leur puissance de marché dès qu'elles ont accordé une concession de longue durée et il leur a ainsi été jusqu'ici très difficile de pénaliser des concessionnaires qui n'atteignent pas les objectifs fixés dans leur plan d'entreprise. Il est par conséquent économiquement intéressant pour les autorités portuaires d'accorder des concessions de longue durée (30 ans par exemple), à la condition que les objectifs à atteindre étape par étape soient fixés en accord avec le concessionnaire¹⁷.

7. CONCLUSIONS

L'avenir à court, moyen et long terme de tous les ports de mer est lourd d'incertitudes auxquelles certains facteurs identifiables dans les tendances évoquées ci-dessus peuvent toutefois aider à remédier quelque peu.

Il est raisonnable de penser que l'économie et le commerce international vont continuer à se développer avec vigueur à l'avenir, malgré le ralentissement de la croissance et la crise financière d'aujourd'hui. Cette évolution se manifesterait également dans le secteur maritime. Rien ne semble indiquer que les marges bénéficiaires vont s'élargir dans le transport par mer, ce qui ne laisse pas d'étonner puisque ce type de transport présente des risques pour lesquels les investisseurs peuvent s'attendre à être rémunérés en conséquence. La demande de capacité de chargement devrait en outre continuer à augmenter. Il s'ensuit que les actionnaires des sociétés d'armement vont demander avec insistance aux dirigeants d'améliorer leurs résultats et que ces dirigeants vont de leur côté continuer à faire pression sur d'autres maillons de la chaîne logistique, notamment les ports, les opérateurs de terminaux et les entreprises de transport de l'arrière-pays, contribuant ainsi à renforcer la tendance à la verticalisation.

Plusieurs armements ont pris ces dernières années diverses mesures importantes à long terme portant notamment sur le renforcement de leur flotte. Ces décisions risquent de donner naissance, au niveau global, à une surcapacité qui ne peut qu'enclencher un nouveau mouvement de rationalisation et de compression des coûts par le biais de partenariats et de fusions-acquisitions. Cette évolution amènera les sociétés d'armement à rechercher d'autres ports d'escale, à modifier leurs circuits et à repenser la fréquence de leurs services.

A court et moyen terme, la surcapacité fera baisser les taux de fret et la rentabilité des investissements, avec ce que cela implique de pression supplémentaire sur d'autres acteurs de la chaîne logistique. A un peu plus long terme, la pénurie de fonds de roulement peut induire la conclusion d'accords de coopération allant au-delà de l'exploitation de terminaux attitrés.

Les sociétés d'armement conserveront sans aucun doute une certaine puissance de marché. Celles qui auront profité d'une intégration verticale pour prendre le contrôle d'un terminal où leurs porte-conteneurs sont chargés et déchargés pourront évidemment identifier sans grande difficulté les maillons de la chaîne au niveau desquels elles peuvent réduire le plus les coûts en redistribuant leurs ressources de telle sorte que la productivité de tous les maillons se modifie. Il est dans ce cas nécessaire d'harmoniser le fonctionnement de tous les maillons de la chaîne, afin de maximiser les

gains de productivité réalisables au niveau de ceux où les coûts diminuent le plus. Les sociétés d'armement pourront ainsi améliorer la productivité de la chaîne dans son ensemble. Pour les sociétés d'armement restées à l'écart du mouvement d'intégration verticale, l'impact de chaque action sera fonction de leurs relations avec les opérateurs de terminaux. Les sociétés d'armement s'efforceront, en tout état de cause, de maîtriser le plus rigoureusement possible le coût global de leurs touchées et rechercheront sans aucun doute, si cette maîtrise leur échappe, les solutions qui leur permettront le mieux d'y arriver, par exemple le passage par d'autres ports capables de contribuer à la minimisation des coûts globaux.

Les scénarios les plus vraisemblables, et qui méritent donc d'être étudiés en profondeur, sont plus ou moins connus, mais l'empressement des divers acteurs de la chaîne maritimo-logistique à prendre des initiatives spécifiques est fonction de tout un ensemble de variables endogènes et exogènes. Comme dans le cas de la tarification des services maritimes, le positionnement dans le temps est, avec la qualité de la couverture des risques liés entre autres aux variations des prix, le facteur qui détermine celui qui finira par s'imposer.

Toutes les parties d'une chaîne maritimo-logistique ont pour intérêt commun de veiller à ce que cette chaîne soit la plus attractive ou, en d'autres termes, la plus efficiente et la moins chère possible, parce que l'utilisateur, qui sera, selon le contrat, l'expéditeur ou le destinataire des marchandises, est attentif au coût global de la chaîne. Il est, pour bien cerner ce problème, absolument nécessaire de pousser l'analyse modélisée et empirique plus avant.

NOTES

1. Dans le cas par exemple des ports de mer, il n'est pas toujours indiqué de considérer la productivité du terminal ou du port comme une entité isolée étant donné qu'ils font partie intégrante d'une chaîne logistique. L'élimination d'un goulet d'étranglement affectant un maillon de la chaîne peut le faire glisser vers un autre maillon qui ne peut de ce fait plus fonctionner de façon optimale. L'amélioration de la productivité d'un maillon peut aussi entraîner une majoration des coûts d'un autre maillon (Valleri et Van de Voorde, 1996, p. 127). L'augmentation de la capacité des navires peut également répartir les coûts fixes du transport par mer entre un plus grand nombre de conteneurs, mais requiert par ailleurs des terminaux qu'ils renforcent leurs capacités de manutention et mobilisent, partant, davantage de moyens pour que le problème ne glisse pas du tronçon maritime vers le tronçon portuaire et terrestre.
2. L'hinterland du port de Hambourg s'étend, par exemple, de Lisbonne au Sud-Ouest à Glasgow au Nord-Ouest et de Saint-Petersbourg au Nord-Est à Istanbul au Sud-Est. Le port assure des liaisons directes avec 39 autres ports non allemands (Port de Hambourg, 2008).
3. Ceci est plus vrai encore pour d'autres ports parce qu'Anvers est un port où les commissionnaires de transport tiennent le haut du pavé. Coppens *et al.* (2007) comparent Anvers à plusieurs autres ports et en viennent ainsi à classer les ports en trois catégories selon qu'ils sont animés par les commissionnaires de transport, les agents et les transbordements.
4. D'après Besanko (2007, p. 85), cette règle veut qu'une augmentation du tonnage du navire entraîne une augmentation proportionnellement moindre de la superficie occupée.
5. Baker et Bresnahan (2008, p. 15) définissent la puissance de marché comme étant la faculté qu'ont les entreprises de pratiquer pendant longtemps des prix supérieurs aux prix de concurrence. La puissance de marché peut s'identifier de plusieurs façons différentes sur la base par exemple de la rotation de la demande, de la variation des éléments observables du coût, d'une comparaison avec le comportement des entreprises concurrentes et de fluctuations inhabituelles des prix.
6. L'utilisation du terme « unilatéral » s'explique par le fait que l'entreprise née de la fusion et ses concurrents cherchent tous à promouvoir les intérêts qui leur sont propres (Werden et Froeb, 2008, p. 43).
7. Les armements spécialisés dans le transport de conteneurs ne cessent de se plaindre de la relative modicité de leurs marges bénéficiaires. Le 2 octobre 2008, il en coûtait 350 USD pour transporter un conteneur de 20 pieds entre l'Asie et l'Europe, alors qu'il en coûtait 1 400 USD un an auparavant (RZD partner). Cette évolution pourrait être due à la vigueur de la concurrence qui s'exerce sur le marché. L'Union Européenne ne tolère en outre plus le système des conférences instauré en 1875. La vague actuelle de fusions et d'alliances peut, dans ce contexte, être

considérée comme la résultante d'une aspiration à la réduction des coûts moyens par agrandissement d'échelle prometteuse de hausse des revenus en cas de stabilisation des prix.

8. Il serait par exemple envisageable d'examiner si les acteurs portuaires se sont ou ne se sont pas évertués dans le passé à compliquer l'accès de concurrents au marché (par exemple en pratiquant des prix limites ou des prix d'éviction ou en renforçant leurs capacités).
9. Deux diplômés des universités de Gand et d'Anvers préparent actuellement une thèse de doctorat commune sur les stratégies des compagnies transporteuses de conteneurs. La recherche porte notamment sur la relation entre concentration du marché et rentabilité (Sys, 2007 et 2008).
10. Il est permis de souligner dans ce contexte que les autorités antitrust s'intéressent plus spécialement pour le moment à l'effet coordonné des fusions, c'est-à-dire à l'impact d'une fusion sur les incitants à l'adoption de comportements (explicitement ou implicitement) collusifs (Kühn, 2008, p. 105).
11. La plupart des ports et des autorités publiques de haut niveau se sont focalisés ces dernières années sur les conteneurs. Il convient toutefois de se demander si cette stratégie était judicieuse, puisque les marchandises ne sont en fait pas toutes conteneurisables. La valeur ajoutée et les profits générés par les colis lourds par exemple peuvent dépasser de loin ceux que le trafic conteneurisé génère.

Deux exemples le démontrent :

- 1) La pétrochimie joue un rôle très important dans les ports d'Anvers et de Rotterdam en ce sens qu'elle occupe beaucoup de monde et génère une valeur ajoutée substantielle. Elle est en outre difficilement délocalisable et alimente de nombreux autres secteurs et entreprises, mais est en revanche sensible aux modifications de la législation environnementale et de la politique industrielle.
- 2) Les recettes des grands ports sont pour partie cycliques et pour partie non cycliques. Les recettes tirées des concessions (accordées à des entreprises industrielles ou des opérateurs de terminaux) sont relativement stables à court et moyen terme ou, en d'autres termes, peu sensibles aux variations cycliques.
12. En ce qui concerne la constitution d'alliances, il y a un parallèle à établir avec le transport aérien. La principale différence réside dans le fait que toutes les grandes compagnies aériennes font partie d'alliances et que les petites sont seules à être restées au bord du chemin, alors que quelques-unes des grosses sociétés d'armement (telles que MSC et CMA-CGM) ne font pas partie d'une alliance.
13. Il est permis de se demander si l'on va passer de 10 000 à 12 000 EVP ou même aux porte-conteneurs Malaccamax de 18 000 EVP. La réponse dépend évidemment du contexte, mais il est indéniable que la nouvelle génération de navires de plus de 13 500 EVP de la Maersk marque une nouvelle étape dans cette direction.
14. La question est de savoir ce qu'il est possible ou nécessaire de faire pour réaliser des économies d'échelle et de gamme. La mise en service de navires de plus de 8 000 EVP limite leurs escales aux ports capables de traiter des gros volumes de trafic (de l'ordre de 1 000 à 2 000 mouvements). Le système reste toutefois articulé autour de ports pivots qui multiplient en

fait les coûts de manutention. Il est donc permis de penser que les ports qui ne font pas partie des plus grands trouveront intéressant d'attirer des plus petits navires (1 500 à 2 000 EVP) assurant des services directs du point d'origine au point de destination sans passage par un port de rabattement/éclatement et sans majoration des coûts de manutention et d'entreposage.

15. Tel est déjà le cas à Amsterdam, Cagliari, Zeebrugge et Sines.
16. Le détenteur de la puissance de marché est impossible à déterminer sans équivoque parce que la situation varie d'un port à l'autre. Plusieurs grands ports, dont Rotterdam et Anvers, ont déjà concédé des terminaux, généralement à une entreprise créée avec une société d'armement ou un opérateur de terminaux. Il s'en suit que :
 - 1) les sociétés d'armement et les opérateurs de terminaux préfèrent collaborer plutôt que s'entredéchirer, mais cette collaboration a quand même pour effet direct de miner encore davantage la puissance de marché des autorités portuaires et des autorités publiques,
 - 2) les recettes générées par un terminal réservé sont plus élevées, mais doivent être partagées. Si la propriété du terminal se partage en parts égales entre un armement et l'opérateur, ce dernier devra, à la différence de ce qui se passait précédemment, verser la moitié des recettes à l'armement, mais l'opérateur est en contrepartie assuré de conserver son trafic et de le voir peut-être augmenter à l'avenir.
17. La stratégie proposée est en tout état de cause plus pure que la politique menée précédemment par plusieurs autorités portuaires pour renforcer leur position concurrentielle. L'acquisition par les autorités portuaires de Rotterdam de 35 % des actions de l'opérateur de terminaux ECT en 1999 est à ranger au nombre des politiques de ce genre. Ce type d'action, qu'elle soit temporaire ou de plus longue durée, est porteuse de conflits d'intérêts, notamment parce que les autorités portuaires conservent un droit de regard important sur l'octroi des concessions.

BIBLIOGRAPHIE

- Baker, J. et T. Bresnahan (2008), *Economic Evidence in Antitrust: Defining Markets and Measuring Market Power*, in Buccirosi, P. (Ed.), *Handbook of Antitrust Economics*, MIT Press, Cambridge (Mass.).
- Banque Mondiale (2001), *Port Reform Toolkit – Module 3: Alternative Port management Structures and Ownership Models*, Washington.
- Besanko, D., Shanley, M. et D. Dranove (2007), *Economics of Strategy*, John Wiley and Sons.
- Coppens, F., Lagneaux, F., Meersman, H., Sellekaerts, N., Van de Voorde, E., Van Gastel, G., Vanelslander, T. et A. Verhetsel (2007), *Economic impact of port activity: a disaggregate analysis: the case of Antwerp*, document de travail n° 10, Bruxelles: BNB.
- Hansen, R.K. (2005), P&O Nedlloyd – *Economy of scale*, Schip & Werf De Zee, 20-22.
- Port de Hambourg, www.hafen-hamburg.de/.
- Heaver, T., Meersman, H. et E. Van de Voorde (2001), *Co-operation and competition in international container transport: strategies for ports*, *Maritime Policy and Management*, 25(3) 293-306.
- Jansson, J.O. et D. Shneerson (1982), *Port Economics*, Cambridge (Massachusetts), M.I.T. Press.
- Kühn, K-U (2008), *Competitive effects of vertical integration*, in Buccirosi, P. (Ed.), *The Handbook of Antitrust Economics*, MIT Press, Cambridge (Mass.).
- Leach, P. (2006), *Maersk reports disappointing results after P&O Nedlloyd deal*, Gulf Shipper.
- Meersman, H. et Eddy Van de Voorde (2001), *International logistics: a continuous search for competitiveness*, in Brewer, A.M. (Ed.), *Handbook of Logistics and Supply-Chain Management*, Oxford, Pergamon, 61-77.
- Meersman, H. et E. Van de Voorde (2006), *Dynamisme des ports dans un univers mondialisé*, rapport présenté au 17ème Symposium International FIT/OCDE sur l'économie des transports et la politique : Tirer parti de la mondialisation : Contribution du secteur des transports et enjeux politiques, 25-27 octobre 2006, Berlin.
- Meersman, H., Van de Voorde, E. et T. Vanelslander (2008), *Future Challenges for the Port and Shipping Sector*, Londres, Informa.

- Neleman, J. (2005), P&O Nedlloyd: *de Deense verrassing*, FEM Business, <http://archieff.fembusiness.nl/2005/05/21/nummer-20/PO-Nedlloyd-De-Deense-verrassing.htm>, consulté le 22 novembre 2008.
- Riordan, M. (2008), *Competitive effects of vertical integration*, in Buccirosi, P. (Ed.), *The Handbook of Antitrust Economics*, MIT Press, Cambridge (Mass.).
- Scheepvaartnieuws (2007), *Overslagbedrijf kiest eigen koers*, http://scheepvaartnieuws.punt.nl/index.php?r=1&id=327383&tbl_archief=1, consulté le 30 décembre 2008.
- Suykens, F. et E. Van de Voorde (1998), *A Quarter of a Century of Port Management in Europe: Objectives and Tools*, *Maritime Policy and Management*, 25(3), 251-261.
- Sys, C. (2008), *Is container liner shipping an oligopoly?*, Rapport présenté à la Conférence IFSPA 2008 à Hong Kong.
- Sys, C. (2007), *Measuring concentration in the container liner shipping industry*, in: *Proceedings of the NECTAR Conference*, Porto. Proceedings on CD-ROM.
- Valleri, M. et E. Van de Voorde (1996), *Port productivity: what do we know about it?*, in Valleri, M. (ed.), *L'industria portuale: per uno sviluppo sostenibile dei porti*, ed., Cacucci, Bari.
- Vanelslander, T. (2005), *The economics behind co-operation and competition in sea-port container handling*, PhD, Université d'Anvers.
- Werden, G. J., et L. M. Froeb, *Unilateral competitive effects of horizontal mergers*, in Buccirosi, P. (ed.), *Handbook of Antitrust Economics*, MIT Press, Cambridge (Mass.).

**ORGANISATION DES CHEMINS DE FER ET DES PORTS DANS LA RÉPUBLIQUE
D'AFRIQUE DU SUD ET EN TURQUIE : PARADIS DES INTÉGRATEURS ?**

Louis S. THOMPSON
Thompson, Galenson and Associates
Saratoga
ÉTATS-UNIS

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION.....	101
2. DÉFINITION ET ANALYSE DE LA « LOGISTIQUE ».....	104
3. RÉPUBLIQUE D'AFRIQUE DU SUD	107
3.1. Spoornet en perspective	108
3.2. NPA et SAPO en perspective.....	109
3.3. Conduites.....	110
3.4. Réglementation de Transnet.....	110
3.5. Évaluation des performances et de la structure du système	111
3.6. Propositions de réforme	112
4. TURQUIE	112
4.1. Réseau ferroviaire de TCDD.....	113
4.2. Ports de TCDD.....	114
4.3. Réglementation.....	114
4.4. Évaluation des performances du système.....	114
4.5. Propositions de réforme	115
5. COMPARAISON DE L'AFRIQUE DU SUD ET DE LA TURQUIE	116
6. THÈMES POSSIBLES DE DISCUSSION INFÉRÉS DE L'ANALYSE DES SITUATIONS SUD-AFRICAINE ET TURQUE.....	117
NOTES.....	120
BIBLIOGRAPHIE	122
TABLEAUX ET FIGURES.....	124

Saratoga, février 2009

1. INTRODUCTION

Les experts en transports semblent avoir une tendance irréprouvable à se focaliser sur « leur » partie du système de production en renonçant à aborder les transports du point de vue du client, à savoir le chargeur ou le destinataire, et en viennent ainsi souvent à se braquer sur l'une ou l'autre innovation technologique ou sur un seul mode. La course à l'efficacité ou aux économies d'échelle tend alors à occuper le devant de la scène et à repousser le fonctionnement du réseau « de porte à porte » et, surtout, la concurrence à l'intérieur du réseau à l'arrière-plan. La Table Ronde a notamment pour but de corriger cette vision des choses.

Ceci étant dit, il convient de souligner que le présent rapport est l'œuvre d'un praticien du transport terrestre, et du transport ferroviaire en particulier, et que sa vision du système, des interrelations qui y jouent et de la concurrence qui s'y exerce est modelée par cette spécialisation. L'auteur a eu l'occasion, au cours des années qu'il a passées à la Banque Mondiale, de visiter beaucoup de ports et de discuter de leur interaction avec les modes de transport terrestre, mais s'en remet aux experts en questions portuaires pour l'analyse du fonctionnement des ports.

Le présent rapport s'appesantit sur deux pays, la République d'Afrique du Sud et la Turquie, où l'organisation des transports atteint à des formes extrêmes. Les chemins de fer et la plupart des ports de ces deux pays relèvent d'une autorité unique, échappent presque à toute réglementation et ne publient que peu d'informations qui permettent d'évaluer leur comportement. Si les économies d'échelle ont de l'importance, si « l'intégration » issue de l'unification organisationnelle est réellement bénéfique et s'il n'est pas besoin de concurrence pour policer le comportement des organisations unifiées, ces pays devraient atteindre des sommets en termes de performances du système grâce à son niveau élevé d'efficacité, la modicité de ses coûts et l'excellence de ses services. Si tel n'est pas le cas, ils n'en donnent pas moins quelques éléments qui aident à déterminer l'importance de la diversité des modes d'organisation du système et des formes de concurrence qui s'y exercent.

Ancien fonctionnaire de la Banque Mondiale ayant travaillé en Afrique du Sud et en Turquie, l'auteur a choisi, pour éviter les problèmes de confidentialité, de n'utiliser que des données et sources d'information accessibles à tous. Les opinions exposées dans le rapport sont en tout état de cause celles de l'auteur et ne doivent en aucun cas être prêtées à la Banque Mondiale, à ses membres ou à ses dirigeants.

Il est difficile de comprendre ou analyser les cas de l'Afrique du Sud et de la Turquie sans comprendre comment les chaînons de la chaîne logistique s'emboîtent les uns dans les autres et comment la concurrence s'exerce à l'intérieur du système. Le rapport s'ouvre sur une brève analyse des composantes du système et de leurs interrelations. Il s'appliquera ensuite à déterminer comment « l'intégration » s'opère et « la concurrence » s'exerce dans le système, afin de montrer en quoi l'Afrique du Sud et la Turquie se distinguent, sur le plan conceptuel, des autres pays.

2. DÉFINITION ET ANALYSE DE LA « LOGISTIQUE »

Les notions d'« intégration » et de « concurrence » sont faciles à utiliser, mais beaucoup plus difficiles à cerner. Elles sont en fait très complexes dans leur sens autant que dans les combinaisons et permutations qui existent dans le système. L'intégration consiste en fait en un large **spectre** de relations possibles qui la distinguent d'une réelle autonomie caractérisable par la coexistence d'activités (ou entités) distinctes entre lesquelles les interactions restent superficielles. L'intégration peut aller du partage d'informations (notification des arrivées) à la mise en place d'un régime de propriété commune par création d'une entreprise unique ou rassemblement au sein d'un conglomérat ou d'une société holding en passant par différentes formes de coopération (facturation commune) et la création d'entreprises communes propriétaires des équipements utilisés en commun (voies de chemin de fer ou moyens de transport et entrepôts des ports)¹.

Là où il est question d'intégration, rien n'oblige à s'interroger sur le bien-fondé d'une appartenance au secteur public ou privé : les exemples des deux formes d'appartenance et de combinaisons de ces deux formes sont légion. Dans la pratique, certains éléments du système appartiennent plutôt au secteur privé (navigation maritime et transports terrestres), tandis que d'autres (installations portuaires, aides à la navigation, routes) sont presque toujours publics. La diversité des régimes de propriété ne fait pas obstacle à des coopérations très étroites et même à la mise en place d'entreprises communes.

Il importe sans doute davantage de souligner que le recours à la notion de « concurrence » pour désigner toutes les actions entreprises par un acteur pour atteindre ses objectifs sans se préoccuper de ceux des autres ne fait au mieux que décrire partiellement le fonctionnement réel du système. Les concurrents peuvent parfaitement avoir des objectifs multiples, imprécis ou même imprévisibles qui débouchent sur des résultats inattendus. Au nombre des objectifs possibles peuvent ainsi se ranger, non seulement la maximisation de l'efficacité du système de transport, mais aussi la maximisation de la rentabilité (économique et/ou financière) d'un maillon de la chaîne ou de la chaîne dans son ensemble. D'autres objectifs importants peuvent avoir des connotations sociales explicites telles que la création d'emplois ou le développement local, régional ou national, en opposition parfois au développement d'autres localités, régions ou pays. Les préoccupations « sécuritaires », plus ou moins bien définies, sont aussi très fréquemment devenues prioritaires après l'attaque contre le World Trade Center. Les objectifs politiques, par exemple de « péréquation » ou de subventionnement d'une partie du réseau par une autre, peuvent, enfin, orienter aussi le fonctionnement de certains éléments (ou de la totalité) du système. Les ports et les aéroports et leurs liaisons avec l'intérieur sont les charnières clés des interactions commerciales entre les nations et ne seront sans doute à ce titre pas autorisés à ne se braquer que sur leurs seuls intérêts propres.

Il s'y ajoute, enfin, que les motivations occultes de certaines facettes du fonctionnement du système ne sont pas toujours suffisamment reconnues. Tel est le cas notamment de l'emploi et des salaires. Comme les ports ont le « monopole » de fait de l'accès d'un pays aux échanges mondiaux, les acteurs portuaires qui s'en sentent l'envie peuvent tirer une rente de leurs activités. Cette rente peut augmenter si tous les ports d'un même pays appartiennent au même propriétaire et/ou ont un seul et

même syndicat. Il en est de même des douaniers qui peuvent, dans certains pays, se faire payer pour faciliter le passage des marchandises². Les parties peuvent dans les deux cas avoir intérêt à brider la concurrence et à inhiber les interdépendances.

Il convient en conclusion de souligner que les interactions entre la structure (« associations » ou fusions) et la concurrence ou l'intégration ne sont pas toujours évidentes.

La logistique a été définie comme étant la gestion des coûts totaux des transports et de la distribution du producteur au destinataire. Pour le dire en termes simples, le transport est ce qu'un mode produit, alors que la gestion logistique efficace et efficiente est ce dont le client a véritablement besoin. La logistique fait nécessairement entrer en jeu des questions non seulement de coût, de rapidité et de fiabilité du transport, mais aussi de perte et de dommages, de valeur en temps des stocks, de coût des manutentions effectuées aux points nodaux, de conditionnement, de taille des envois, etc.

La plupart des rapports présentés à la Table Ronde semblent assimiler la logistique à la gestion des flux conteneurisés de produits de valeur relativement élevée et c'est dans ce sens que le terme sera utilisé dans la suite du présent document. Il convient toutefois de souligner que les chargeurs de minerai de fer, de céréales ou de charbon sont à l'origine d'une fraction significative des échanges internationaux et sont demandeurs d'une intégration intermodale depuis l'origine jusqu'à la destination de leurs produits, étant entendu que l'équilibre à trouver entre coûts de transport et rapidité ainsi que fiabilité des services peut différer de ce qu'il est dans le cas du transport de conteneurs.

Il importe aussi de rappeler que la Table Ronde semble focaliser l'analyse de la logistique sur les ports **de mer**. Cette vision des choses pourrait se justifier s'il n'est question que de tonnage, mais elle repousse dans l'ombre les aéroports dont l'importance en termes de **valeur** du fret ne cesse de croître. Le plus grand « port » américain en termes de valeur du fret plutôt que de tonnage est l'aéroport JFK de New York et trois des plus grands « ports » américains en termes de valeur du fret sont des aéroports. Il serait intéressant de comparer la valeur du fret traité à Schiphol et Francfort avec celle des marchandises traitées à Rotterdam et Hambourg.

Les Figures 1 et 2 esquissent le fonctionnement du réseau logistique tel que l'envisage la Table Ronde³. La Figure 1 se limite à un port qui dessert essentiellement un ensemble de destinataires ou chargeurs intérieurs (son « hinterland »), tandis que la Figure 2 élargit le champ en y incluant deux ports et deux hinterlands.

La Figure 1 montre un ensemble de compagnies maritimes desservant un port doté d'une ou plusieurs installations maritimes (quais et grues) et d'un ou plusieurs équipements terrestres de manutention, d'entreposage et de chargement des conteneurs sur des moyens de transport terrestres. Les conteneurs entrants (et les autres types de marchandises) peuvent donc y être chargés sur des camions, des wagons ou des barges éventuellement exploités par plusieurs transporteurs concurrents. Les conteneurs peuvent, après leur chargement sur un moyen de transport terrestre, passer par une installation de manutention ou de groupage intérieure avant d'être remis à leur destinataire final. La liaison peut même être établie par plusieurs modes différents, par exemple par le chemin de fer du port jusqu'à la plate-forme de transbordement et ensuite par la route de cette plate-forme jusqu'au destinataire final.

La concurrence horizontale peut s'exercer à ce niveau entre des compagnies maritimes (compagnie 1 contre compagnie 2 ou compagnie 3), des déchargeurs de navires (A contre B ou C), des prestataires de services terrestres de chargement et de transport (X contre Y ou Z), des entreprises d'un même mode de transport (transporteur routier 1 contre transporteur routier 2, compagnie de chemin de

fer 1 contre compagnie 2, etc.), des entreprises de modes de transport différent (opérateur ferroviaire 1 contre transporteur routier 1 ou compagnie de navigation fluviale) ou, enfin, des chaînes (la ligne verte allant de la compagnie maritime 1 au transporteur routier 1 en passant par les ports A et X contre la ligne bleue allant de la compagnie maritime 2 à l'opérateur ferroviaire 2 en passant par les ports B et Y).

Une des formes possibles d'intégration s'impose à l'esprit : si toutes les compagnies maritimes s'intègrent (fusionnent), le port pourrait tirer avantage du passage de plus grands navires, mais pâtirait de la disparition de la concurrence entre les compagnies maritimes. Il pourrait en être dit autant de l'intégration des équipements portuaires, des entreprises de transport par route, des opérateurs ferroviaires ou des compagnies de navigation fluviale. Il est plus difficile de plaider en faveur de la réunion de plusieurs ports sous la houlette d'un seul et même propriétaire gestionnaire, quoique plusieurs pays se soient engagés dans cette voie dans le but affirmé de spécialiser les ports (ou d'assurer la sécurité nationale). Ces formes de fusion ont été dites être des exemples d'intégration « horizontale » et ont généralement été considérées comme sujettes à caution en raison de leur impact sur la concurrence intramodale, surtout si l'entité née de la fusion appartient à un propriétaire privé⁴. Il est fréquent que des administrations ou entreprises publiques soient autorisées à acquérir une plus grande puissance de marché au motif (discutable) qu'elles agissent nécessairement dans l'intérêt général.

L'autre type d'intégration, par voie d'association, est lui aussi évident. Comme la qualité et le coût des services logistiques sont fonction de la qualité de l'interconnexion des services et que la qualité de l'ensemble de la chaîne se dégrade donc si le passage d'un des maillons au maillon suivant est moins que parfait, il peut être avancé que l'acquisition d'équipements portuaires par une compagnie maritime ou d'une partie d'un port (sinon une entreprise de transport par route) par un opérateur ferroviaire peut être porteuse de formes d'association performantes et peu coûteuses et, partant, de gains d'efficacité. Une chaîne complète pourrait même être contrôlée par une seule entité⁵. Un renforcement de ce type d'intégration devrait en théorie activer la concurrence entre liaisons.

L'intégration par voie d'association peut toutefois, selon la structure du système, avoir aussi pour effet de **tuer** la concurrence. Il est ainsi facile d'imaginer qu'un opérateur ferroviaire propriétaire d'un port (ou faisant partie d'une société holding commune) bride l'accès des transporteurs routiers, d'opérateurs ferroviaires concurrents ou des compagnies de navigation fluviale au port pour se le réserver. La création d'une association peut encore réduire de plusieurs autres façons comparables l'accès de concurrents potentiels à des équipements importants. L'intégration par voie d'association n'est pas toujours bonne, parce qu'il y a un équilibre à trouver entre l'amélioration du service offert à un chargeur et la fermeture de l'accès à tous les autres chargeurs et concurrents.

La Figure 2 situe les questions à un niveau plus élevé, celui où des ports concurrents se disputent des hinterlands et où les combinaisons possibles de transporteurs sont plus nombreuses. Dans ce cas, deux ports se disputent la desserte d'hinterlands qui se chevauchent en partie (traits rouge et noir). L'efficacité d'un des ports lui permet d'étendre la zone de chevauchement dans laquelle il peut proposer ses services.

Les formes possibles d'intégration se multiplient dans ce contexte et certaines au moins d'entre elles peuvent atténuer la concurrence qui s'exerce au niveau des services logistiques demandés par les destinataires ou les chargeurs. Le propriétaire de deux ports différents peut ainsi limiter la concurrence entre ces deux ports ou pratiquer des tarifs qui contraignent le trafic à emprunter une route qui est

profitable au propriétaire, mais peut ne pas être la meilleure pour le chargeur. Un opérateur ferroviaire qui serait seul à desservir les deux ports pourrait de même pratiquer des tarifs qui orientent le trafic vers le port qui a sa préférence.

Les préoccupations des propriétaires deviennent dans ce cas, comme il l'a déjà été souligné précédemment, déterminantes. Si tous les acteurs ont l'efficacité économique pour seule motivation, l'écoulement des flux à l'intérieur du système sera sans doute optimal pour tous, mais si un des acteurs occupe une position dominante et ne songe qu'à maximiser son profit, l'écoulement des flux pourrait se distordre dans son intérêt propre. Si l'un quelconque des acteurs est un organisme public animé par des préoccupations sociales ou politiques, l'effet sur l'écoulement des flux à l'intérieur du système devient imprévisible (en termes du moins d'efficacité) et cet effet serait encore plus difficile à prévoir si les ports, les opérateurs terrestres et les hinterlands se trouvent dans des pays différents dont les priorités sociales, politiques ou nationales diffèrent.

Ces quelques réflexions amènent inévitablement à soulever la question de la réglementation de la puissance de marché. Il devrait en principe être possible aux autorités de tutelle d'analyser le fonctionnement d'un port pour déterminer si l'opérateur abuse d'une position dominante en pratiquant des tarifs excessifs ou discriminatoires qui favorisent une compagnie maritime ou un mode de desserte par rapport à tous les autres. Il devrait être possible de déterminer aussi si un port arrive à un niveau suffisant d'efficacité et de réglementer les tarifs et l'offre de services des opérateurs routiers, ferroviaires et fluviaux dont il peut être prouvé qu'ils occupent une position dominante sur le marché.

Il est, dans la pratique, difficile, sinon impossible, à un opérateur public isolé d'y arriver, parce qu'il est délicat de demander à une autorité publique d'en réglementer une autre (alors que toutes les deux sont contrôlées par les mêmes organes politiques et peuvent poursuivre des objectifs imparfaitement définissables) et que peu d'opérateurs publics ou privés publient les informations nécessaires à l'analyse et au contrôle de leurs activités.

L'exercice est plus difficile encore à mener à bien au niveau de la chaîne alors même que c'est à ce niveau que l'effet sur le système logistique est maximal. Les autorités de tutelle doivent, même si l'on ne sort pas des limites d'un seul pays, être habilitées à exercer leur autorité sur tous les maillons (compagnies maritimes, ports, opérateurs routiers, ferroviaires et fluviaux, entrepôts, plates-formes de transbordement, etc.) et disposer de l'expertise nécessaire pour ce faire. L'exercice gagne encore en complexité au niveau multinational, parce que les intérêts nationaux peuvent diverger et qu'il n'existe pas d'autorité de tutelle dotée de véritables pouvoirs supranationaux.

Ceci étant dit, il est temps de se demander comment l'analyse des réalités sud-africaines et turques peut contribuer à cerner ce à quoi peut aboutir l'élévation des différentes formes possibles d'intégration jusqu'au niveau que la logique permet de considérer comme le plus élevé.

3. RÉPUBLIQUE D'AFRIQUE DU SUD

La République d'Afrique du Sud est un des plus grands pays et le pays de loin le plus développé du continent. Elle doit à sa richesse et à sa réceptivité, de longue date, aux capitaux et capacités de gestion occidentaux de disposer d'un réseau de transport assez développé. La Figure 3 trace une carte

du pays et de son réseau de transport qui se compose de quelque 362 000 kilomètres de routes (dont 74 000 kilomètres de routes revêtues), de 21 000 kilomètres de lignes de chemin de fer, de 3 900 kilomètres de conduites et de 7 grands ports de mer.

La Figure 4 illustre l'organisation des chemins de fer, des ports et des conduites. Ces trois secteurs sont entièrement contrôlés par Transnet, une société holding détenue par le Ministère des Entreprises Publiques. Les chemins de fer se divisent en un département fret (précédemment appelé Spoornet) et un département génie civil ferroviaire (opérant sous le nom de Transwerk). Les ports relèvent de l'Autorité portuaire nationale (*National Ports Authority* : NPA) qui possède quasi tous les ports d'Afrique du Sud et exerce toutes les fonctions qui lui incombent à ce titre et la Société d'exploitation des ports sud-africains (*South African Port Operations* : SAPO) qui les exploite. La Société de gestion des transports par conduite (Petronet) possède et gère tous les grands oléoducs sud-africains. Les routes, enfin, relèvent du Ministère des Transports et de son département routier (SANRAL) auquel il appartient aussi de définir la politique générale des transports et de présider à certains aspects de la réglementation routière.

Transnet a succédé à la Société des services de transport d'Afrique du Sud (*South African Transport Services* : SATS), une société hautement centralisée aux objectifs purement intérieurs qui avait été créée sous le régime de l'apartheid non reconnu par la communauté internationale dans le but de mobiliser toutes les ressources de l'État et de limiter l'accès de l'extérieur à l'information alors que le régime luttait pour sa survie. Transnet a hérité des fonctions et des pouvoirs de la SATS, à cette différence importante près qu'il : 1) s'est défait de la compagnie aérienne South African Airlines pour en transférer les pertes à l'État ; et 2) a transféré les services voyageurs des chemins de fer de l'ancien Spoornet à la Société des transports de banlieue d'Afrique du Sud (*South African Commuter Association* : SARCC), d'une part, et à une nouvelle société des transports interurbains de voyageurs par chemin de fer (Shosolozha Meyl), d'autre part, pour alléger la charge financière que ces transports faisait peser sur ses comptes.

Transnet est une grande société de dimensions mondiales dont les actifs totaux et les recettes annuelles se chiffrent à respectivement quelque 10 et 3 milliards de dollars US. Le Tableau 1 donne un aperçu des performances de Transnet et de leur évolution au cours des trois dernières années. Les bénéfices de NPA et de Petronet ainsi que la rentabilité nette des investissements de NPA, de Petronet et de SAPO sont très élevés⁶. Spoornet réalise des bénéfices relativement modestes et enregistre un rendement net de l'actif nettement moindre que le reste de l'organisation, parce qu'il possède 40 pour cent des actifs de Transnet, mais n'encaisse qu'environ 20 pour cent de ses recettes.

3.1. Spoornet en perspective

Le Tableau 2 rassemble les principales données relatives à la taille et à l'exploitation de la plupart des chemins de fer du monde, y compris donc Spoornet (et les TCDD dont il sera question par après). Spoornet s'avère être un réseau relativement important et bien géré. Il prend à son compte 2 pour cent environ des kilomètres de voie du monde et porte 2 pour cent environ du tonnage transporté (1.29 pour cent des tonnes/kilomètres réalisées dans le monde). Le trafic marchandises (tonnes/kilomètres) et la productivité de la main-d'œuvre (production par homme mesurée en unités UT de trafic, c'est-à-dire en nombre de tkm + vkm par membre du personnel) de Spoornet excèdent ceux de quelque réseau de l'Union Européenne que ce soit. La densité de son trafic (UT/kilomètre de ligne) excède celle de tous les chemins de fer européens, exception faite des chemins de fer baltes et suisses. D'après des estimations publiées par le Ministère sud-africain des Transports, Spoornet achemine quelque 20 pour cent du tonnage total et réalise quelque 36 pour cent de toutes les tonnes/kilomètres⁷.

Ces chiffres sont toutefois quelque peu trompeurs. Spoornet assure en effet deux services très lourds de transport de vrac qui se distinguent entièrement des autres, à savoir le transport de 30 millions de tonnes de minerai de fer sur la ligne Sishen–Saldana qui n'a pas plus de 880 kilomètres de long (voir Figure 1) et le transport d'environ 70 millions de tonnes de charbon destiné à l'exportation sur la ligne d'à peine 574 kilomètres qui relie la région d'Ermelo au port de Richards Bay (voir Figure 1). Les 20 mille autres kilomètres du réseau voient passer 80 millions de tonnes de marchandises diverses et notamment **tous les conteneurs**. En d'autres termes, les deux lignes de transport de vrac, qui ne représentent que 6.7 pour cent de la longueur du réseau, génèrent 56 pour cent du tonnage et 60 pour cent environ du tonnage kilométrique de l'ensemble du réseau.

Le trafic de marchandises diverses, qui englobe la partie ferroviaire du trafic de conteneurs qui assure les liaisons logistiques capitales de la République d'Afrique du Sud avec le reste du monde, arrive donc en fait à un niveau de densité inférieur à celui des États membres de l'Union Européenne et à des niveaux de productivité qui s'avèreraient quasi certainement plus faibles, si les données nécessaires aux calculs à effectuer pouvaient se trouver⁸. Quoiqu'il soit notoirement difficile de comparer les tarifs de plusieurs pays différents, un calcul sommaire révèle que les tarifs (convertis en USD par tonne/kilomètre sur la base des PPA) pratiqués sur la ligne affectée au transport du minerai de fer sont légèrement inférieurs aux tarifs pratiqués pour le même transport par les compagnies américaines de chemin de fer de 1ère catégorie et que les tarifs de transport du charbon sont de deux à trois fois supérieurs et ceux du transport de marchandises diverses de 4 à 7 fois supérieurs aux tarifs correspondants de ces mêmes compagnies américaines.

L'état matériel des chemins de fer est à l'image de leurs trois catégories de trafic. La ligne du minerai de fer est techniquement parlant à la pointe, puisque la densité du trafic est, avec 30 millions de tkm/km, élevée, que la charge autorisée de 30 tonnes à l'essieu est égale à ce qui se fait de mieux dans le monde (elle est de 22 tonnes à l'essieu dans l'Union Européenne et de 30 tonnes à l'essieu dans les compagnies américaines de 1ère catégorie) et que le système de traction électrique sous courant de 50 kV et 50 Hz est hautement efficient⁹. La densité du trafic est, avec 70 millions de tkm/km, également élevée sur la ligne du charbon et l'électrification sous courant de 50 Hz est comparable à ce qui se fait normalement ailleurs, mais la charge à l'essieu de 25 tonnes est un peu faible, si on la compare avec ce qui est la règle pour les transports lourds. Les autres lignes du réseau sont en assez mauvais état, les locomotives sont vieilles (25 ans d'âge moyen) et les déraillements se multiplient.

3.2. NPA et SAPO en perspective

La République d'Afrique du Sud a sept grands ports (Figure 1). Les ports de Durban, du Cap et de Port Elizabeth traitent principalement des conteneurs et des marchandises de grande valeur, celui de Saldanha Bay le minerai de fer amené par la ligne Sishen-Saldanha, celui de Richards Bay le charbon amené par la ligne d'Ermelo à Richards Bay, celui de Mossel Bay essentiellement des vrac liquides et celui d'East London des conteneurs et des vrac secs. Transnet construit actuellement un nouveau port à Ngqura destiné à traiter des conteneurs et des vrac dont il veut faire une plate-forme de transbordement pour toute l'Afrique du Sud. Le Tableau 3 donne un aperçu du volume et de la nature des opérations qui s'effectuent dans les différents ports. Il convient de souligner que, si NPA exerce seule dans tous les ports les fonctions qui lui incombent en tant que propriétaire, la SAPO a le monopole du traitement des conteneurs et des marchandises de grande valeur. Les concessionnaires privés traitent la majorité des **vrac**s, mais comme dans le cas de Spoornet, les gestionnaires portuaires de Transnet gardent la haute main sur toutes les catégories de marchandises, notamment les conteneurs, qui présentent de l'importance dans le système logistique.

Il est un peu plus difficile d'évaluer l'efficacité des ports que celle des chemins de fer. Les ports de Transnet font contraster l'image d'efficacité des ports vraciers de Richards Bay et de Saldanha Bay avec l'image de relative inefficacité des autres. La productivité des ports est qualifiable de très faible à l'aune internationale. Le terminal à conteneurs de Durban ne lève ainsi que 17 EVP par heure, alors que les 35 EVP minimum à l'heure sont la règle à l'échelon international. La qualité du service est encore rendue plus problématique par la gravité de la congestion. L'équipement de la plupart des terminaux à conteneurs est vieux et généralement en mauvais état. Le terminal à conteneurs de Durban a bien reçu quelques nouvelles grues, mais l'âge moyen des grues est d'environ 30 ans, contre 20 ans environ à l'échelon international¹⁰. D'autres observateurs estiment que la productivité des opérations de traitement des conteneurs et des marchandises de grande valeur dans les ports sud-africains est inférieure de 30 à 50 pour cent à celle d'autres ports comparables, mais que les ports vraciers sont relativement efficaces. La productivité de certains grands ports non vraciers semble en outre se dégrader et la congestion des installations maritimes est généralement considérée comme sérieuse.

Les tarifs des ports publics sud-africains sont, pour des raisons qui n'ont jamais été clairement exposées, partout les mêmes. Eu égard à la faible productivité et au coût élevé, d'une part, et à la rentabilité particulièrement élevée, d'autre part, des activités maritimes de Transnet, les redevances portuaires sud-africaines sont généralement considérées comme étant élevées, mais l'écart par rapport à celles d'autres pays n'est pas connu.

3.3. Conduites

Le secteur sud-africain des conduites porte la marque de la position de monopole occupée par Petronet, une des filiales de Transnet. Petronet possède et exploite la quasi-totalité du réseau de conduites, à l'exception d'un oléoduc de brut allant de Saldanha à Milnerton¹¹. Les 3 300 kilomètres de conduites exploités par Petronet acheminent (avec les 600 kilomètres de l'entreprise privée) quelque 16 milliards de litres de produits pétroliers (brut et produits raffinés) ainsi que quelque 334 millions de mètres cubes de gaz. Les données tarifaires font défaut, mais l'ampleur des marges bénéficiaires et le rendement coquet de l'actif net donnent à penser que les prix ne sont pas bas.

3.4. Réglementation de Transnet

Transnet est en grande partie libre de toute réglementation dans les domaines économiques autant qu'en matière de sécurité. NFLS observe à ce propos que Transnet définit la politique ferroviaire (par défaut, du fait de sa position dominante), se fixe ses propres règles économiques et règles de sécurité, construit et entretient les infrastructures et gère le trafic marchandises¹². NFLS avance aussi que pour ce qui est des ports, les règles économiques et les règles de sécurité qui s'y appliquent sont l'œuvre des ports eux-mêmes, tandis que le volet maritime des activités y est réglementé par l'autorité sud-africaine de la sécurité maritime (*South African Maritime Security Authority* : SAMSA) et par le Ministère des Affaires Environnementales et du Tourisme¹³. Une hausse des tarifs proposée par Petronet a été rabaissée récemment par l'Office national sud-africain de réglementation du secteur énergétique (*National Energy Regulator of South Africa* : NERSA) qui a la tutelle, il est intéressant de le noter, de l'énergie et non des transports.

3.5. Évaluation des performances et de la structure du système

Il serait difficile de proposer une évaluation plus prégnante que celle de la NFLS, une émanation du Ministère des Transports. En voici quelques extraits :

« La stratégie nationale de logistique du fret (National Freight Logistics Strategy : NFLS) est une réponse à l'incapacité du système de transport des marchandises de satisfaire la demande de transport de marchandises à des prix, à des niveaux et qualité de service et à un niveau de fiabilité propres à épauler la stratégie nationale de développement. Cette incapacité procède des déficiences d'une structure institutionnelle et réglementaire qui ne sanctionne pas l'inefficience et ne récompense pas l'efficience et qui est structurellement incapable d'imputer convenablement les coûts externes et de faire progresser l'efficience... Cette stratégie marque un tournant en direction d'une approche de la logistique du fret dictée par la demande plutôt que par l'offre. (p. ii)

Le système sud-africain de transport de marchandises dysfonctionne au niveau tant systémique que microéconomique. Les infrastructures accusent des insuffisances et ne répondent pas toujours aux besoins : la structure institutionnelle du secteur est inadéquate... et le cadre réglementaire ne permet pas de résoudre les problèmes qui se posent au secteur. (p. ii)

L'acheminement des produits sud-africains dans l'hinterland pâtit gravement de l'inefficience des ports et des infrastructures ferroviaires. (p. 3)

La coexistence d'unités d'exploitation et de gestionnaires d'infrastructures au sein d'une même société holding exacerbe la tendance à l'adoption de comportements et de pratiques tarifaires pervers, tandis que la détermination des prix de cession interne prévient toute ouverture à la concurrence à moyen et long terme sans révision radicale du cadre réglementaire imposé par l'État et du pouvoir de restructuration qu'il détient. (p. 6)

L'exploitation fait cohabiter la libre concurrence (dans les secteurs du fret routier et aérien) avec des monopoles qui laminent l'efficience et la valeur offertes à la clientèle (dans les secteurs portuaire et ferroviaire). Les lacunes des infrastructures existantes et les déficiences de leur entretien réduisent encore la valeur offerte à la clientèle et alourdissent les coûts logistiques. (p. 9)

Nos infrastructures ne suffisent pas au développement de notre pays et ont besoin d'un sérieux lifting... Notre régime réglementaire ne permet en outre pas de réfréner la politique tarifaire des monopoles gestionnaires des infrastructures qui tirent des rentes énormes du transport de marchandises sans réinvestir à des niveaux durables. Ces bénéfices servent à subventionner des activités inefficentes ou des éléments déficitaires d'autres parties du secteur des transports et de la logistique au lieu de financer le renforcement progressif de nos capacités. (p. 9)

Les monopoles qui subsistent dans le secteur de la logistique du fret sont largement responsables de ses graves inefficiences, avec cette conséquence que la propension à la réduction des coûts est faible. La cause principale de cet état de fait doit être recherchée dans la puissance de marché excessive, particulièrement évidente dans les secteurs portuaire et ferroviaire, détenue par les organisations du groupe Transnet... (p. 9) ».

Transnet reconnaît elle-même dans son rapport annuel de 2008 qu'elle n'est pas assez axée sur ses clients, que ses inefficiences se répercutent sur certains de ses plus gros clients sous la forme de pertes d'opportunités internationales et que son faible niveau d'efficience se traduit par une congestion des ports et une imprévisibilité des services de distribution dans le transport de marchandises.

3.6. Propositions de réforme

Les problèmes évoqués ci-dessus sont connus et abondamment débattus depuis des décennies dans la république d'Afrique du Sud et ont aussi été analysés dans de nombreuses études spécialisées. Quelques réformes mineures ont été proposées et quelques dispositions législatives ont déjà été adoptées. La loi sur les ports nationaux prévoit ainsi de transformer la NPA en une entreprise distincte entièrement contrôlée par Transnet dans le but, apparemment, de clarifier les conditions d'exercice des fonctions qui incombent au propriétaire et de la soumettre à un embryon de réglementation. Transnet s'est opposé à cette loi et a réussi jusqu'ici à convaincre l'État de ne pas engager le processus de transformation en société commerciale. Aucune autre réforme importante n'est en cours de réalisation.

Il serait difficile à un non-initié d'expliquer pourquoi les réformes restent si timides, alors que le besoin de changement est patent et que de nombreuses études ont pu cerner assez précisément la nature des réformes propres à donner des bons résultats. Ce pourquoi doit être recherché dans le fait que les pouvoirs publics ont des priorités de toute évidence plus instantes et que les conflits politiques des quelques dernières années ont sans doute compliqué la tâche des réformateurs. Il se pourrait aussi que cet immobilisme procède de l'efficacité de la résistance qu'une entreprise publique riche et solidement ancrée dans le paysage économique du pays peut opposer à la mise en œuvre de réformes qui risquent de mettre son pouvoir à mal et de l'empêcher d'exploiter les multiples compromis politiques et sociaux auxquels elle a dû souscrire au fil des ans.

4. TURQUIE

La République de Turquie est un pays de quelque 72 millions d'habitants situé entre l'Europe et l'Asie qui a des frontières communes avec l'Azerbaïdjan, l'Arménie, la Bulgarie, la Géorgie, la Grèce, l'Iran et l'Irak. Elle a des côtes baignées par la Mer Noire et la Méditerranée et contrôle les détroits du Bosphore et des Dardanelles, les seules voies de communication maritime entre la Méditerranée et la Mer Noire. Elle est aussi un pays par lequel transitent plusieurs grands oléoducs allant du Moyen-Orient à la Méditerranée et la Mer Noire. Le système de transport turc revêt donc une grande importance internationale.

La Turquie possède un réseau routier assez étendu d'environ 427 000 kilomètres et compte pas mal d'entreprises privées de transport de marchandises par route. Ses 7 500 kilomètres de conduites transportent des produits pétroliers et du gaz dont la plus grande partie traverse le pays en transit. La direction générale de l'administration nationale des chemins de fer de la République de Turquie (TCDD) exploite le réseau ferroviaire national (8 697 kilomètres de lignes) et sept des grands ports de mer du pays. TCDD a donc le monopole du transport par chemin de fer et contrôle la plus grande partie des activités portuaires du pays¹⁴. La Figure 5 situe les lignes de chemin de fer, les sept ports de TCDD et le port d'Ambarli sur une carte de la Turquie.

La plupart des lignes de chemin de fer turques ont été construites par des entreprises privées. Lors de la création de la République de Turquie en 1923, toutes ces lignes ont été nationalisées et rassemblées dans le giron d'une administration générale des chemins de fer et des ports créée en 1924. En 1954, TCDD est devenue ce qu'elle est aujourd'hui, à savoir une entreprise publique chargée

d'assurer seule les services de transport par chemin de fer sous la houlette du Ministère des Transports. TCDD est donc une entreprise unique, et non pas une société holding, qui exploite les sept ports qui font partie de son patrimoine. A l'image de Transwerk en Afrique du Sud, TCDD a en outre des filiales dont l'une (Tulomsas) est son seul fournisseur de locomotives construites sous licence, une autre (Tuvasas) construit ses voitures de voyageurs et une autre encore (Tudemsas) ses wagons à marchandises.

La Figure 6 schématise l'organisation de l'entreprise, tandis que le Tableau 4 retrace l'évolution des performances financières de TCDD au cours des cinq dernières années.

4.1. Réseau ferroviaire de TCDD

Le Tableau 2 compare TCDD aux autres réseaux ferroviaires du monde. TCDD est moins grand et transporte nettement moins de marchandises que Spoornet, mais transporte plus de voyageurs. La productivité de la main-d'œuvre et la densité de trafic de TCDD sont nettement inférieures à celles de Spoornet (les trafics de marchandises générales des deux réseaux sont en revanche plus comparables). La productivité de la main-d'œuvre et la densité de trafic de TCDD sont aussi légèrement inférieures à la moyenne européenne, quoique l'écart ne soit pas énorme dans de nombreux cas. Le trafic de TCDD stagne depuis 1990 : son trafic marchandises et son trafic voyageurs grandes lignes ont progressé de respectivement 1.3 et 0.9 pour cent par an, mais son trafic voyageurs de banlieue a reculé de 4 pour cent par an. TCDD réalise actuellement 2 pour cent des voyageurs/kilomètres (98 pour cent par la route) et quelque 5 pour cent des tonnes/kilomètres (92 pour cent par la route et 3 pour cent par conduites)¹⁵ comptabilisés en Turquie. Le rôle des chemins de fer s'est, dans les deux cas, réduit progressivement au cours des 25 dernières années.

Le Tableau 4 illustre un autre aspect des performances des chemins de fer : **toutes** les activités ferroviaires de TCDD sont déficitaires. En 2007, le rapport recettes/dépenses s'est élevé à 79.3 pour cent pour les services voyageurs de banlieue, 16.7 pour cent pour les services voyageurs grandes lignes et 31.9 pour cent pour les services marchandises. Ces rapports soulèvent des questions dans la mesure où ils révèlent que : 1) le trafic marchandises est hautement déficitaire ; et que 2) le trafic voyageurs de banlieue est moins déficitaire que les trafics marchandises et voyageurs grandes lignes. Le déficit du trafic voyageurs s'explique en grande partie par le fait que les tarifs sont en moyenne inférieurs d'environ deux tiers à ceux qui se pratiquent dans l'Union Européenne (et d'environ trois quarts à ceux qui se pratiquent aux États-Unis) et que la productivité est un peu plus faible que dans l'Union Européenne. Le déficit du trafic marchandises est imputable pour l'essentiel aux mêmes causes, quoique l'écart entre les tarifs soit moindre. Il est intéressant de noter que ce déficit est dû en partie aussi au fait que TCDD a nettement réduit ses tarifs ces 20 dernières années sans que son trafic et sa productivité aient augmenté de façon significative. Le Tableau 2 montre en outre que le trafic voyageurs représente une beaucoup plus grande part du trafic total de TCDD que de celui de Spoornet et des compagnies américaines et que TCDD est sur ce plan comparable à de nombreux réseaux de l'Union Européenne.

Sur le plan technique, la charge maximum à l'essieu de 20 tonnes situe TCDD nettement en deçà des réseaux de l'Union Européenne et son opérateur marchandises peine en conséquence à faire face à la concurrence de la route. Étant donné en outre que 80 pour cent environ du trafic de TCDD se concentre sur la moitié de son réseau, le reste du système a moins encore de justification financière (pour les services marchandises et voyageurs).

Le Tableau 4 montre que TCDD pose également problème dans une perspective nationale. Les pertes de ses activités ferroviaires ont atteint le niveau d'un milliard USD par an, représentant environ 0.3 pour cent du PIB et faisant de TCDD l'entreprise publique la plus déficitaire. Les subventions versées par l'État se montent aujourd'hui à quelque 500 millions USD par an.

4.2. Ports de TCDD

Le Tableau 5 présente (en s'inspirant des statistiques annuelles de TCDD) les sept ports exploités par TCDD, des ports qui traitent tous des marchandises diverses et des vrac. Izmir est, avec ses quelque 800 000 EVP, le principal port à conteneurs, devant Haydarpaşa et Mersin¹⁶.

Il est difficile de se prononcer sur l'efficacité des ports de TCDD. Une analyse réalisée par la Banque Mondiale avance qu'un projet turc va réduire les coûts logistiques générés par les inefficiences actuelles ainsi que les coûts, élevés, des secteurs ferroviaire et portuaire et donnera ainsi aux importateurs et aux exportateurs l'occasion de développer leurs activités commerciales¹⁷. Le Tableau 4 montre qu'il serait possible, en ramenant à des niveaux normaux les bénéfices élevés des ports qui servent aujourd'hui à éponger les pertes des chemins de fer, de réduire les tarifs portuaires de 30 à 50 pour cent au bénéfice direct de la compétitivité du commerce turc.

4.3. Réglementation

TCDD échappe à quasi toute réglementation en matière de tarifs et de sécurité et est ainsi libre de fixer ses tarifs à sa guise. TCDD ne doit compter en pratique qu'avec les interférences politiques normales dans les affaires des entreprises publiques. Il semble, ce qui est plus important encore, qu'il y ait un certain lien entre les aides versées à TCDD et sa politique tarifaire. Cet état de fait pourrait expliquer en partie pourquoi les tarifs des services de banlieue sont si anormalement élevés, mais la modicité des tarifs marchandises reste sans explication apparente.

4.4. Évaluation des performances du système

Les États qui sollicitent un prêt de la Banque Mondiale lui adressent normalement une « lettre sur la politique de développement » dans laquelle ils évaluent les performances de la branche d'activité destinataire du prêt et expliquent comment ils entendent utiliser le prêt. La lettre rédigée par le Ministre des Transports rappelle que « ... les performances de TCDD se sont, à l'image de celles de nombreux opérateurs ferroviaires européens, dégradées ces dernières années. Son trafic voyageurs a diminué d'environ 50 pour cent et son trafic marchandises d'environ 10 pour cent en 10 ans, jusqu'à ramener ses parts de marché à respectivement 2 et 4 pour cent environ. La situation financière de TCDD est par ailleurs précaire : TCDD a perdu 292 millions USD en 2003 et devrait encore perdre 513 millions USD en 2004. Le Trésor lui a versé 331 millions USD en 2003. »¹⁸. Le Ministre s'est donné pour triple objectif : 1) de réduire la charge que TCDD fait actuellement peser sur les finances publiques ; 2) d'améliorer la compétitivité de l'économie turque en réduisant les coûts logistiques générés par les inefficiences des secteurs ferroviaire et portuaire ; et 3) d'œuvrer à l'adhésion de la Turquie à l'Union Européenne¹⁹. Il ne fait guère de doute que la Turquie paie l'inefficacité de ses chemins de fer et la cherté des ports de TCDD au prix fort.

4.5. Propositions de réforme

Après des années de débat, le Gouvernement turc a décidé de restructurer TCDD malgré ses réticences. Cette restructuration s'articule autour de deux axes, à savoir la restructuration des chemins de fer et la séparation des ports, assortie de leur concession au secteur privé.

4.5.1. Réforme des chemins de fer

Le programme de réforme des chemins de fer s'inspire dans ses grandes lignes de ce qui s'est fait dans l'Union Européenne en ce sens qu'il est prévu de séparer la gestion des infrastructures des autres activités (il reste à décider si la séparation sera comptable ou institutionnelle), d'ouvrir l'accès aux opérateurs marchandises désireux de concurrencer l'opérateur marchandises de TCDD, de prélever des redevances d'accès aux infrastructures (à développer), de transformer les opérateurs ferroviaires de TCDD en entreprises publiques autonomes appartenant à l'État et de transférer les services voyageurs de banlieue aux collectivités locales en les faisant assurer par TCDD sous contrat ou par des entreprises privées et en désengageant TCDD de ses trois filiales de construction de matériel roulant. Le programme de réforme consacre également un chapitre au réajustement des effectifs et un autre chapitre important à la modernisation des actifs. Il prévoit, parallèlement, de créer un organe chargé de gérer les redevances d'utilisation des infrastructures, les contrats de concession et la délivrance des certificats de sécurité et d'organiser la publication de toutes les informations et rapports requis.

4.5.2. Réforme des ports

Après des années de débat (et en réponse aux exhortations de l'Union Européenne et de la Banque Mondiale), le Gouvernement turc a chargé l'Agence des privatisations d'organiser le régime de concession des ports. Le processus en est arrivé aujourd'hui au stade suivant :

- Mersin a été concédé pour 36 ans en 2007 et est aujourd'hui exploité par un opérateur privé.
- Le processus d'appel d'offres a été lancé pour Iskenderun.
- Le processus d'appel d'offres a été mené à son terme pour Izmir et le contrat de concession pour 49 ans a été soumis pour approbation au Conseil d'État.
- Le processus d'appel d'offres a été mené à son terme pour Derince et le contrat de concession pour 36 ans a été soumis pour approbation au Conseil d'État.
- Le processus d'appel d'offres a été mené à son terme pour Samsun. La concession a été approuvée par l'Agence des privatisations et va maintenant être soumise à l'approbation du Conseil d'État.
- Le processus d'appel d'offres a été mené à son terme pour Bandirma. La concession a été approuvée par l'Agence des privatisations et va maintenant être soumise au Conseil d'État.
- Haydarpaşa a été fermé.

Pour tous les ports, le processus ne se clôt qu'avec l'approbation du contrat par le Conseil d'État. Avant cette approbation, les recettes des ports restent acquises et leurs coûts imputés à TCDD. Après cette approbation, le personnel excédentaire reste à la charge de TCDD jusqu'à mise en œuvre du programme de réajustement des effectifs.

5. COMPARAISON DE L'AFRIQUE DU SUD ET DE LA TURQUIE

Les deux pays présentent un certain nombre à la fois de similitudes et de différences :

- Transnet est une société holding, tandis que les chemins de fer exploités par TCDD font partie intégrante de ses actifs.
- Transnet contrôle les chemins de fer, la plupart des ports et les conduites, tandis que TCDD ne contrôle pas les conduites.
- Transnet est bénéficiaire dans son ensemble et, d'après son rapport annuel, chacune de ses divisions l'est aussi (Spoornet n'est que marginalement bénéficiaire et semble avoir été marginalement déficitaire dans le passé). Le réseau ferroviaire de TCDD est fortement déficitaire et les bénéfices des ports ne suffisent pas pour couvrir ce déficit.
- Après s'être défait des services voyageurs interurbains et de banlieue, Spoornet ne s'occupe plus que de marchandises et a mis le déficit des services voyageurs à la charge des pouvoirs publics. TCDD a un grand département responsable des services voyageurs grandes lignes et de banlieue comparable à celui que Spoornet avait il y a 15 ans. Les bénéfices réalisés par les ports turcs ne servent donc pas uniquement à subventionner les services marchandises des chemins de fer, mais filent également vers les services voyageurs.
- TCDD et Spoornet échappent en grande partie à toute réglementation et occupent une position nettement dominante sur le marché du trafic portuaire, à cette restriction près que Transnet doit faire face à une certaine concurrence pour les vracs qui transitent par Saldanha Bay et Richards Bay, tandis que TCDD doit compter avec la concurrence du port d'Ambarli pour le trafic conteneurisé. La seule contrainte qui pèse sur leur politique tarifaire et leur offre de services émane de la concurrence de la route.
- Les deux entités doivent compter avec des interventions politiques dans leur processus décisionnel, parce qu'elles sont publiques et occupent, en partie du moins, une position de monopole.
- Les effectifs et la puissance économique des deux entités leur ont longtemps permis (et permettent toujours à Transnet) de faire échec aux réformes.
- TCDD publie des rapports annuels qui fournissent un volume raisonnable d'informations utiles à l'évaluation de ses performances (et meilleures que celles que publient la plupart des chemins de fer de l'Union Européenne), tandis que Transnet, arguant de son « intégration », a cessé de publier ce genre de données.
- Il importe le plus de noter qu'en dépit de leurs possibilités d'accès à toutes les économies d'échelle réalisables par des grandes organisations ayant une réelle puissance de marché et des possibilités de « coordination » normalement offertes par la réunion des chemins de fer et des ports (ainsi que des conduites) au sein d'un seul et même groupe, qu'aucune des deux entités n'est efficiente, n'offre de services adéquats au pays et n'est capable d'entretenir convenablement ses actifs. Les deux entités font payer les services portuaires au prix fort, avec ce que cela implique d'effet négatif sur la logistique internationale et la position commerciale de leur pays.

6. THÈMES POSSIBLES DE DISCUSSION INFÉRÉS DE L'ANALYSE DES SITUATIONS SUD-AFRICAINE ET TURQUE

Le titre du chapitre ne parle pas de « conclusions » parce que les deux réalités analysées ne donnent pas une image de toutes les relations qui existent dans le domaine logistique et ne permettent pas de réunir assez de données propres à étayer des conclusions solides. Cette restriction étant faite, il n'en demeure pas moins possible d'inférer plusieurs thèmes de discussion de l'analyse des situations sud-africaine et turque.

La propriété et le contrôle de plusieurs ports ayant un hinterland commun sont, pour plusieurs raisons, porteurs d'un risque de manipulation des tarifs. Il peut en effet être tentant d'opter pour une péréquation tarifaire dans le but de promouvoir l'accès à des régions reculées ou de favoriser l'une ou l'autre partie de cet hinterland pour des raisons politiques. L'absence de concurrence incite de façon irrésistible, ce qui est sans doute plus important, à tirer des ports une rente de monopole transférable aux membres de leur personnel, à leurs propriétaires ou à des tiers par le biais d'opérations comptables souvent très opaques. La mise en commun des comptes interdit toute évaluation des résultats des différents ports.

L'intégration de toute une chaîne peut aussi être néfaste si elle interdit l'accès de tiers à un de ses maillons. Dans la République d'Afrique du Sud comme en Turquie, l'opérateur portuaire tend (ou tendait) à faciliter l'accès aux chemins de fer davantage qu'à la route (ce traitement préférentiel est toutefois contrebalancé par le fait que les autorités sud-africaines ne traquent pas les camions en surcharge), parce qu'ils sont liés par des liens nés de l'appartenance à un même groupe et que les chemins de fer offrent l'occasion de générer ou distribuer une rente de monopole tirée du port. Il est en outre très difficile de distinguer les performances des chemins de fer de celles des ports s'ils appartiennent à un seul et même groupe.

La desserte de plusieurs ports par un seul et même opérateur ferroviaire peut aussi poser problème, surtout si cet opérateur n'est pas efficient. En effet, l'opérateur ferroviaire serait dans un tel cas en mesure de mettre la main sur les rentes que la concurrence interportuaire pourrait autrement générer et de favoriser un hinterland par rapport aux autres. Une concurrence hautement active de la route et/ou des voies navigables pourrait tempérer le risque d'adoption de comportements de cette nature, mais le degré de gravité du risque est fonction de l'étendue et de la forme de l'hinterland en cause. Le risque sera plus sérieux dans la République d'Afrique du Sud, si la propriété des ports est transférée aux collectivités locales et en Turquie quand les ports seront exploités par des sociétés privées distinctes (si tant est que le processus puisse être mené à son terme).

L'affectation des bénéfices des ports à la couverture du déficit des chemins de fer et au financement des investissements ferroviaires est préjudiciable aux ports et aux chemins de fer. Elle conduit à porter les tarifs des ports à un niveau supérieur à ce qui est nécessaire et affaiblit, partant, la productivité de toute l'économie. Elle prive aussi les ports des fonds nécessaires à leur entretien, leur modernisation et leur extension et porte préjudice au système de transport de marchandises du pays si, comme c'est le cas en Turquie et c'était le cas en Afrique du Sud, les bénéfices des ports servent à

couvrir le déficit des services **voyageurs** des chemins de fer et à financer leurs investissements²⁰. Le seul argument qu'il soit possible d'avancer en justification du transfert non transparent de fonds générés par un élément d'un système « intégré » à un autre réside dans l'opportunité politique de l'opération.

Le manque de transparence et d'informations, particulièrement criant en cas de consolidation des rapports d'activité, complique le contrôle et la réglementation ou les rend même impossibles. L'intégration progressive de Transnet en Afrique du Sud a mis fin à toute possibilité de tenue de comptes distincts pour Spoornet et compliqué la ventilation par port des résultats de NPA ou de SAPO. Pour remédier au problème, la République d'Afrique du Sud a commencé à placer certaines fonctions sous la tutelle de nouveaux organes qui auront toutefois de toute évidence à pâtir d'un manque d'informations et de tentatives de mise en œuvre de règles inévitablement inconciliables avec certaines stratégies et certains objectifs politiques (la péréquation portuaire en est un bon exemple).

L'affirmation d'objectifs politiques explicites (ou inavoués) rend les comportements imprévisibles, parce que ces objectifs se concilient souvent mal avec des objectifs poursuivis en matière d'efficacité et avec les forces du marché. Le résultat est généralement néfaste au bon fonctionnement des réseaux. Les États, notamment la République d'Afrique du Sud, allèguent de la concurrence des autres États pour justifier leur emprise sur la totalité du réseau, en semblant croire que ce sont les États qui se font concurrence pour constituer des chaînes logistiques. En fait, une chaîne logistique se constitue d'un ensemble complexe de maillons interactifs sur un très petit nombre seulement desquels les pouvoirs publics peuvent agir. Les tentatives d'intervention des pouvoirs publics sur les chaînes logistiques sont presque toujours vouées à l'échec, ce qui oblige évidemment à s'interroger sur le rôle que les pouvoirs publics doivent (éventuellement) jouer dans le fonctionnement de ces chaînes.

Les Figures 1 et 2 ainsi que l'analyse des situations sud-africaine et turque soulèvent une question capitale pour l'Union Européenne. Il est clair que la Commission a voulu, en faisant adopter la Directive 91/440 et toutes les Directives et autres dispositions qui lui font suite, ouvrir la voie à la concurrence intraferroviaire dans tous les ports, quel que soit le régime de propriété du port et quels que soient les gestionnaires d'infrastructures ferroviaires en cause. Il ressort des Figures 1 et 2 qu'il aurait fallu pour cela que tous les ports (autonomes) de l'Union Européenne s'ouvrent, du moins en théorie, à tous les opérateurs ferroviaires nationaux. Il devrait en outre être possible, au gré de l'évolution de la politique communautaire, d'ouvrir également l'accès de tous ces ports à plusieurs opérateurs privés concurrents. La politique de plusieurs opérateurs ferroviaires, notamment DB Holding et Railion, est dans la pratique paradoxale. L'acquisition par la DB de nombreux autres opérateurs marchandises européens sans rupture concomitante de ses liens avec les infrastructures (en Allemagne) est porteuse d'un risque de réduction de la concurrence, par voie de fusions ou d'associations, propre à réduire la concurrence que les entreprises de transport de marchandises par chemin de fer se livrent, non seulement dans l'aire de desserte des ports, mais aussi dans une grande partie de l'Europe. La fusion, par exemple, des ex DB Cargo et NS Cargo pourrait aussi exposer les ports de Rotterdam et de Hambourg (entre autres) aux agissements d'un opérateur ferroviaire unique aux motivations évidemment panachées et moins que transparentes. Il vaut la peine une fois encore de se demander entre qui la concurrence joue et sur quoi elle porte avant d'essayer d'imaginer la structure future, en termes de régime de propriété et de redevances d'accès, du secteur du transport de marchandises par chemin de fer dans l'Union Européenne.

L'intégration et les fusions ont, au moins dans la République d'Afrique du Sud et en Turquie, probablement réduit la concurrence et les économies en ont payé le prix fort sous forme de sous-investissements et d'inefficiences. Il semble donc raisonnable de penser que les fusions et les

diverses formes d'« intégration » doivent pouvoir justifier de leur utilité. Plusieurs formes d'intégration pourront vraisemblablement se justifier, mais cette justification ne doit pas être considérée comme automatique.

Un bref regard sur l'évolution que les chemins de fer américains ont connue après la loi Staggers de déréglementation donne une idée de ce que la concurrence intraferroviaire peut apporter aux ports, aux chemins de fer et au système logistique.

Avant la déréglementation, la Commission interétatique du commerce (aujourd'hui appelée Office des transports terrestres) contrôlait strictement tous les aspects, tarifs et fusions inclus, de la concurrence intraferroviaire. En 1981, première année de déréglementation, les 37 compagnies privées de transport de marchandises par chemin de fer faisaient payer la tonne/kilomètre à 0.0429 USD (en dollars constants de 2006), tandis qu'en 2006, le prix moyen était retombé à 0.0194 USD par tonne/kilomètre, c'est-à-dire avait diminué de 55 pour cent en termes constants. Cette diminution ne s'explique pas uniquement par l'augmentation du volume de transport de charbon bon marché venant de l'Ouest (le prix du charbon a diminué de plus de 61 pour cent), mais a atteint des taux de 28 à 51 pour cent en termes réels dans toutes les catégories de marchandises, y compris les marchandises conteneurisées (pour lesquelles la réduction a été d'environ 46 pour cent en termes réels).

La déréglementation a donné naissance à quelques changements majeurs : 1) les chemins de fer ont recouru à des technologies novatrices pour faire gagner leur capital et leur main-d'œuvre en efficacité ; 2) l'application de diverses méthodes d'exploitation (notamment la mise en circulation de trains complets) a permis de porter l'efficacité à un niveau beaucoup plus élevé ; 3) diverses innovations tarifaires, telles que l'application de tarifs contractuels²¹ dans les cas où les compagnies de chemin de fer pouvaient investir pour pouvoir acheminer un volume de trafic garanti, ont permis d'aligner plus exactement ce que les chemins de fer peuvent vendre sur ce que leurs clients sont prêts à acheter ; et 4) le nombre de (grandes) compagnies de première catégorie a pu être ramené de 37 à 9, alors qu'il était pourtant nécessaire d'intensifier la concurrence, parce qu'elles ont réussi à faire admettre que les fusions ne seraient pas des fusions « en parallèle » qui réduisent la concurrence intraferroviaire, mais s'opéreraient « par aboutement » et auraient pour effet d'allonger la distance moyenne de transport et de mieux relever le défi de la concurrence routière. Dans ce cas au moins, les fusions opérées en majorité « par aboutement » ont activé la concurrence au grand bénéfice de l'économie.

NOTES

1. Il convient de souligner que la propriété commune n'implique pas nécessairement une intégration. Il est notoire que de nombreux conglomérats ont des filiales qui coordonnent mal leurs activités ou se font même concurrence.
2. Certains pays tirent jusqu'à 40 pour cent de leurs recettes des droits de douane.
3. Ces Figures simplifient considérablement la réalité afin de mettre les principales formes possibles de concurrence ou d'intégration/fusion en lumière. La Figure 2, notamment, pourrait être développée jusqu'à représenter trois ports ou même davantage, des hinterlands multiples, etc. Les deux Figures se limitent, dans un souci de simplification, au trafic entrant du port du pays de destination sans faire apparaître son pendant dans le pays d'origine. Les Figures se limitent, dans ce même souci de simplification, à un flux unidirectionnel, alors que tous les flux pourraient évidemment aller aussi dans l'autre sens. Elles ignorent, enfin, les pipelines, parce qu'ils n'ont d'importance que pour les flux de vrac, des vrac qui représentent pourtant, dans certains ports et certains pays, une fraction significative du tonnage et de la valeur des marchandises parcourant la chaîne logistique.
4. Toutes les formes possibles de concurrence horizontale ne peuvent pas toujours se matérialiser. Des petits ports peuvent ainsi n'être desservis que par une seule compagnie maritime et ne disposer que d'un seul ensemble de capacités de manutention. Rares sont les ports (à l'exception peut-être des grands ports américains) reliés aux réseaux de plusieurs opérateurs ferroviaires concurrents, mais la plupart des ports voient la concurrence s'exercer entre plusieurs transporteurs routiers. Tous les ports ne sont pas non plus reliés au réseau des voies navigables.
5. Il y a eu un opérateur ferroviaire, en l'occurrence la compagnie américaine CSX, qui a acquis des navires et des barges et a pris le contrôle d'installations portuaires.
6. Comme Transwerk n'a qu'un seul client (Spoornet) et que Spoornet n'a qu'un seul fournisseur de services de maintenance, il est difficile d'imaginer ce que pourraient être les performances de Transwerk, si elle était entièrement autonome.
7. NFLS, p. 4.
8. Le dernier rapport partiel relatif à Spoornet publié par Transmet en 2004 chiffre la productivité de la main-d'œuvre à 13.86 millions d'UT par homme sur la ligne de transport du charbon destiné à l'exportation, la productivité de la ligne affectées au transport du minerai de fer à 24.99 millions d'UT par kilomètre et celle des lignes affectées au transport de marchandises diverses à 1.49 million d'UT par kilomètre. Il convient cependant de souligner que ce 1.49 million d'UT par kilomètre est supérieur au chiffre atteint par la plupart des réseaux ferroviaires de l'Union

Européenne, sans doute parce que les lignes en cause ne sont pas parcourues par des trains de voyageurs, alors que la plupart des réseaux européens ont un trafic voyageurs important. Voir à ce sujet Spoornet 2004, p. 60.

9. Le fil d'alimentation en 50 kV est tendu à une hauteur inhabituellement élevée, mais cette solution est rendue possible par le fait que l'espace traversé par la ligne permet de dégager des gabarits plus généreux.
10. NFLS, p. 24.
11. NFLS, p.20.
12. NFLS, p. 8.
13. NFLS, p. 8.
14. Le port d'Ambarli, le plus grand port à conteneurs de Turquie, est un port privé (Zeybek 2008, Tableau 3).
15. TCDD Istatistik Yilligi, pp. 108 et 109.
16. Les statistiques 2007 de TCDD chiffrent le trafic d'Izmir à 898 000 EVP, tandis que Zeybek (2008) le ramène à 443 000 EVP. Les raisons de cette divergence restent inexplicées. Zeybek affirme en outre qu'Ambarli peut traiter 1.5 million d'EVP et est donc le plus grand ports à conteneurs de Turquie.
17. Banque Mondiale 2005, p.3.
18. Banque Mondiale 2005, p. 29.
19. Banque Mondiale 2005, pp. 29 et 30.
20. Il est intéressant de souligner que Transnet a pu porter le taux de rentabilité des conduites, dont elle est seule propriétaire en Afrique du Sud, à un niveau même plus élevé que celui des ports et ainsi tirer de leur exploitation des sommes qui n'ont pas non plus servi à entretenir convenablement ces conduites, et à plus forte raison les ports ou les chemins de fer.
21. La Commission interétatique du commerce avait conclu, avant le vote de la loi Staggers, à l'illégalité des tarifs contractuels.

BIBLIOGRAPHIE

AFRIQUE DU SUD

- CSIR, “*First Annual State of Logistics Survey for South Africa*”, Pretoria, Afrique du Sud, novembre 2004.
- CSIR, “*Second Annual State of Logistics Survey for South Africa*”, Pretoria, Afrique du Sud, novembre 2005.
- Ministère des Entreprises Publiques, “*Public Enterprises Strategic Plan*”, Pretoria, Afrique du Sud, sans date (2005).
- Ministère des Entreprises Publiques, “*Annual Report 2005/2006*”, Pretoria, Afrique du Sud, sans date (2006).
- Ministère des Transports, “*White Paper on National Transport Policy*”, Pretoria, Afrique du Sud, 20 août 1996.
- Ministère des Transports, “*Moving South Africa: A Transport Strategy for 2020*”, Pretoria, Afrique du Sud, sans date (2000).
- Ministère des Transports, “*National Freight Logistics Strategy*” Pretoria, Afrique du Sud, septembre 2005. (NFLS).
- Ministère des Transports, “*National Land Transport Strategic Framework 2006-2011*”, Pretoria, Afrique du Sud, juillet 2006.
- Ministère des Transports, “*Strategic Plan 2006-2009*”, Pretoria, South Africa, undated (2006).
- South African Institution of Civil Engineers (SAICE), “*The SAICE Infrastructure Report Card for South Africa: 2006*”, Vorna Valley, Midrand, Afrique du Sud, 2006.
- Spoornet, “*Media Statement on Spoornet Restructuring*”, établi conjointement par le Gouvernement, SALSTAFF, SATAWU et UTATU, Johannesburg, Afrique du Sud, 27 février 2002.
- Spoornet, “*The Spoornet Heritage*”, tiré d’un site Internet daté de 2004-2005.
- Spoornet, “*Annual Divisional Report*”, Johannesburg, Afrique du Sud, 2004. Tiré du site Internet de Spoornet.

TURQUIE

Harral, Winner, Thompson, Sharp et Lawrence (HWTSL), “*Options for Reform, Turkish State Railway*”, analyse réalisée pour la Banque Mondiale, 15 juin 2002.

Turkish State Railways (TCDD), “*Istatistik Yilligi*” (Statistiques annuelles) 2003-2007, Ankara, Turquie, 2007 (www.tcdd.gov.tr).

World Bank Project Appraisal Document, “*Railways Restructuring Project in Support of the Railways Restructuring Program*”, rapport n° 28049-TU, Banque Mondiale, Washington, DC, 12 mai 2005.

Zeybek, Hulya and Muhtesem Kaynak, “*What Role for Turkish Ports in the Regional Logistics Supply Chains?*”, Paper for International Conference on Information Systems, Logistics and Supply Chain, Madison, Wisconsin, 27 mai 2008. www.muhtesemkaynak.com/56.pdf.

TABLEAUX ET FIGURES

**Tableau 1. Recettes et EBE* de Transnet ventilés par département
(millions de rands)**

	2006				2007			2008		
	Recettes	EBE	EBE %	Rendement de l'actif net (%)	Recettes	EBE	EBE%	Recettes	EBE	EBE%
Marchandises par chemin de fer (Spoornet)	14 055	2 910	20.7	8.8	14 574	3 522	24.2	16 598	5 151	31.0
Génie civil ferroviaire (Transwerk)	3 645	738	20.2	48.6	7 310	1 088	14.9	8 156	1 188	14.6
Autorité portuaire nationale (NPA)	5 438	4 242	78.0	24.9	6 107	4 628	75.8	6 843	5 198	76.0
Exploitation des ports sud-africains (SAPO)	3 585	1 193	33.3	29.7	4 098	1 561	38.1	4 843	1 810	37.4
Conduites (Petronet)	1 060	860	81.1	16.3	1 218	931	76.4	1 292	990	76.6
Total	26 034	10 301	39.6	<i>16.7</i>	26 889	11 149	41.5	30 091	13 185	43.8

* EBE : Excédent brut d'exploitation.

Note : les taux de change les plus récents sont d'un euro pour 13.251 rands et d'un USD pour 10.2415 rands (multiplicateur PPA : -2.5).

Source : Rapports annuels 2006, 2007 et 2008 de Transnet.

Le rendement de l'actif net n'est plus connu après 2006. Les chiffres imprimés en italiques et en rouge sont des estimations.

Tableau 2. Comparaison internationale

	Year	Total Route km	Total Locs	Freight Wagons	Passengers (000)	Passenger-kilometers (000,000)	Freight Tonnes (000,000)	Freight Tonne-km (000,000)	P-Km as % of TU	Staff	Average Le ad, Freight (km)	Freight tonne-km per Wagon (000)	Output per staff (000 TU)	Staff per km of Line	Traffic Density (000 of TU per km)
LATIN AMERICA:															
Argentina (all concessions)	2005	18,504	461	23,500	253,318	7,845	23.4	12,262	39	5,300	524	522	3,794	0.29	1,087
Bolivia (all concessions)	2004	2,743	54	1,907	705	264	1.3	969	21	785	734	508	1,571	0.29	450
Brazil (all concessions)	2005	27,666	2,394	90,119	215,136	3,336	387.6	221,300	1	24,469	571	2,456	9,180	0.88	8,120
Chile (Fepasa Only)	2004	2,379					8.6	1,795	-	590	210		3,042	0.25	755
Mexico (all concessions)	2005	17,382	1,088	32,560			97.2	70,899	-	14,000	729	2,177	5,064	0.81	4,079
Peru (all concessions)	2002	1,580			950		2.2	750	10	1,200	341		692	0.76	525
Uruguay	2005	3,003	22	1,788	517	12	1.3	331	4	511	251	185	672	0.17	114
AFRICA (SUB SAHARAN):															
Cameroon	2005	1,016	67	1,130	1,021	325	1.8	1,052	24	2,200	579	931	626	2.17	1,355
Congo-CF/CO	2005	785	29	1,070	500	135	0.6	231	37	600	385	216	610	0.75	460
Cote D'Ivoire (all of Sotral)	2004	1,261	20	807	100	10	0.6	501	2	3,126	880	621	163	2.48	405
Gabon	2004	810	20	548	200	95	3.9	2,219	4	1,300	569	4,049	1,780	1.60	2,857
Ghana	2004	977	61	750	2,340	85	1.9	242	26	3,777	129	323	87	3.87	335
Kenya	2002	2,634	152	5,154	4,794	288	2.2	1,538	16	7,000	691	298	261	2.66	693
Malawi	2004	710	24	478	395	26	0.2	38	41	487	158	79	131	0.69	90
Namibia	1995	2,382	50	1,627	124	49	1.8	1,082	4	1,944	615	665	581	0.82	474
Nigeria	2005	3,557	126	2,744	1,526	363	0.1	105	78	13,618	827	38	34	3.83	132
Senegal/Mali (Transrail)	2005	1,546		602	500	275	1.5	541	34	1,500	350	899	544	0.97	528
Spoomet	2005	20,247	2,646	94,210	3,100	991	18.22	109,721	1	32,516	602	1,165	3,405	1.61	5,468
Sudan	2005	5,478	115	4,651	100	40	1.3	766	5	11,800	589	165	68	2.15	147
Tanzania	2006	2,722	86	1,828	694	433	1.7	1,970	18	9,000	1,152	1,078	267	3.31	883
TAZARA	2000	1,860	75	2,235	1,641	518	0.6	780	40	4,175	1,231	309	311	2.24	698
Uganda	2004	259	43	1,431			0.9	218	-	1,150	241	152	190	4.44	842
Zaire	2005	3,641	136	3,876	400	140	1.2	444	24	13,600	370	115	43	3.74	160
Zambia	1999	1,273	62	5,758	830	186	1.6	554	25	3,400	339	96	218	2.67	581
Zimbabwe	1997	2,759	169	11,385	1,598	583	1.20	4,871	11	12,025	406	428	454	4.36	1,977
MIDDLE EAST & N. AFR.:															
Algeria	2005	3,572	221	10,026	27,300	929	8.3	1,471	39	10,500	177	147	229	2.94	672
Egypt	2005	5,150	671	11,592	451,100	40,837	10.1	3,917	91	91,400	388	338	490	17.75	8,690
Iran	2005	7,131	606	19,848	19,400	11,149	30.3	19,127	37	13,700	631	964	2,210	1.92	4,246
Jordan	2005	293	19	346			2.9	1,024	-	600	353	2,960	1,707	2.05	3,495
Morocco	2005	1,907	199	5,707	18,500	2,987	32.9	5,919	34	9,300	180	1,037	958	4.88	4,670
Saudi Arabia	2005	1,020	56	2,060	1,100	393	2.6	1,192	25	1,600	458	579	991	1.57	1,554
Syria	2002	2,450	183	5,313	1,417	364	5.9	1,812	17	11,500	306	341	189	4.69	888
Tunisia	2005	1,909	174	3,903	36,804	1,319	10.8	2,067	39	5,226	192	530	648	2.74	1,774
EUROPE & C. ASIA:															
Albania	2005	447	58	824	1,400	73	0.4	26	74	2,200	65	32	45	4.92	221
Turkey (TCDD)	2005	8,697	531	16,102	76,306	5,036	18.9	9,078	36	30,991	479	564	455	3.56	1,623
Macedonia	2005	699	56	1,525	900	94	3.1	530	15	2,900	171	348	215	4.15	893
Yugoslavia	2005	3,809	365	10,561	13,500	852	12.6	3,482	20	22,300	276	330	194	5.85	1,138
Croatia	2005	2,726	278	7,330	39,800	1,266	14.3	2,835	31	14,200	198	387	289	5.21	1,504
Russia	2005	85,245	12,213	540,529	13,388,723	172,217	128.13	1,858,100	8	1,161,900	1,450	3,438	1,747	13.63	23,817
Ukraine	2005	22,001	4,370	150,254	518,400	52,655	46.24	223,980	19	368,200	484	1,491	751	16.74	12,574
Kazakhstan	2005	14,204	1,702	88,541	15,900	12,129	21.55	171,855	7	94,300	797	1,941	1,951	6.64	12,363
Belarus	2005	5,498	606	25,281	141,000	13,568	125.1	43,559	24	78,300	348	1,723	730	14.24	10,391
Georgia	2005	1,515	322	11,732	3,000	720	19.0	6,127	11	15,800	522	522	433	10.43	4,519
Armenia	2005	711	56	3,846	703	27	2.6	854	4	4,745	250	170	143	6.67	957
Uzbekistan	2005	4,014	286	10,406	16,100	2,012	5.38	18,007	10	35,400	335	1,730	566	8.82	4,987
EAST ASIA:															
China	2005	62,200	16,453	541,824	11,06,510	583,320	2,309.2	1,934,612	23	1,665,588	838	3,571	1,512	26.78	40,481
Republic of Korea	2005	3,392	587	9,121	921,300	31,004	44.5	10,108	75	29,300	227	1,108	1,403	8.64	12,120
Malaysia	2005	1,667	100	3,707	3,700	1,181	4.0	1,178	50	5,000	295	1,318	472	3.00	1,415
Mongolia	2005	1,810	111	2,633	4,300	1,228	14.1	8,857	12	15,200	628	3,364	663	8.40	5,572
Thailand	2004	4,044	278	6,900	50,873	9,332	13.8	4,085	70	19,000	296	592	706	4.70	3,318
Viet Nam	2005	2,671	321	4,975	12,800	4,558	8.7	2,928	61	44,200	337	589	169	16.55	2,803
SOUTH ASIA:															
Bangladesh	2005	2,855	286	10,236	42,254	4,164	3.2	817	84	35,172	255	80	142	12.32	1,745
India	2005	63,465	7,910	222,379	5,378,000	575,700	60.21	407,398	59	1,422,200	677	1,832	691	22.41	15,490
Pakistan	2005	7,791	592	21,812	78,200	24,237	6.4	5,013	83	86,807	782	230	337	11.14	3,754
Sri Lanka	2005	1,200	141	2,458	114,400	4,358	1.5	135	97	16,360	90	55	275	13.63	3,744
DEVELOPED COUNTRIES															
Austria	2005	5,690	1,229	15,846	191,600	8,470	8.17	17,036	33	47,200	209	1,075	540	8.30	4,483
Belgium	2005	3,542	759	12,756	186,600	9,150	8.10	8,130	53	37,200	133	637	465	10.50	4,879
Bulgaria	2005	4,154	584	12,414	33,700	2,389	20.3	5,164	32	33,700	254	416	224	8.11	1,818
Czech Republic	2005	9,513	2,167	34,610	178,200	6,631	75.8	14,385	32	65,200	190	416	322	6.85	2,209
Denmark	2005	2,212	63		152,400	5,459			100	3,170			1,722	14.3	2,468
Estonia	2005	959	113	3,279	5,200	248	44.8	10,311	2	3,300	230	3,145	3,200	3.44	11,010
Finland	2005	5,732	545	11,162	63,500	3,478	40.7	9,706	26	10,300	238	870	1,280	1.80	2,300
France	2005	29,286	4,588	35,456	962,700	76,159	129.7	41,898	65	167,200	323	1,182	706	5.71	4,031
Germany	2005	34,218	4,787	156,751	1,785,400	72,554	274.6	88,022	45	224,600	321	562	715	6.56	4,693
Greece	2005	2,576	164	3,204	10,000	1,854	3.0	613	75	8,100	204	191	305	3.14	958
Hungary	2005	7,730	981	16,658	120,400	6,953	44.0	8,537	45	44,600	194	512	347	5.77	2,004
Ireland	2005	1,919	94	926	37,700	1,781	1.5	303	85	5,500	202	327	379	2.87	1,086
Israel	2005	899	74	640	26,800	1,618	7.5	1,149	58	1,600	153	1,795	1,729	1.78	3,078
Italy	2005	16,225	3,297	44,242	516,800	46,144	68.7	20,131	70	99,100	293	455	669	6.11	4,085
Latvia	2005	2,375	205	5,290	25,900	894	54.9	17,921	5	14,600	326	3,388	1,289	6.15	7,922
Lithuania	2005	1,772	240	9,309	6,700	428	49.3	12,457	3	11,300	253	1,338	1,140	6.38	7,271
Netherlands	2005	2,813	121		321,100	14,730			100	27,30					

Tableau 3. Ports sud-africains

	Fonctions		Catégories de marchandises	Pourcentage du tonnage *
	Public	Privé		
Richards Bay	Diverses, vracs, conteneurs	Vracs	Charbon, acier, minerai de fer, autres	48
Durban	Conteneurs, vracs, diverses	Diverses, vracs	Acier ; granit, marchandises générales	24
Saldanha	Diverses, vracs	Vracs, diverses	Minerai de fer, autres minerais	16
Le Cap	Conteneurs, vracs, diverses	Diverses, vracs	Marchandises générales, fruits, bois, viande et poissons	6
Port Elizabeth	Diverses, vracs, conteneurs	Néant	Minerais, fruits, ferraille	4
East London	Diverses, vracs, conteneurs	Néant	Automobiles, pièces pour automobiles, marchandises générales	1
Mossel Bay	Vracs, diverses	Vracs liquides	Pétrole, marchandises générales	1

* Les exportations représentent environ 122 millions de tonnes et les importations environ 39 millions de tonnes.

Source : *National Freight Logistics Study*.

Tableau 4. Rentabilité générale des activités de TCDD (en millions USD de 2007)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Voyageurs de banlieue								
Dépenses	64.31	57.20	58.64	45.72	58.36	59.05	54.00	53.38
Recettes	43.62	38.51	36.14	33.00	34.42	40.98	42.88	42.32
Déficit net	20.69	18.69	22.50	12.71	23.94	18.07	11.12	11.06
Recettes/dépenses (%)	67.83	67.32	61.63	72.19	58.98	69.39	79.40	79.28
Voyageurs grandes lignes								
Dépenses	462.25	479.68	467.50	439.85	478.70	478.84	485.35	504.22
Recettes	81.19	83.34	83.95	81.76	74.81	80.79	81.43	84.00
Déficit net	381.07	396.34	383.55	358.09	403.89	398.05	403.92	420.22
Recettes/dépenses (%)	17.56	17.37	17.96	18.59	15.63	16.87	16.78	16.66
Total voyageurs								
Dépenses	526.57	536.87	526.14	485.56	537.06	537.89	539.36	557.60
Recettes	124.81	121.84	120.09	114.76	109.23	121.77	124.31	126.32
Déficit net	401.76	415.03	406.05	370.80	427.83	416.12	415.05	431.28
Recettes/dépenses (%)	23.70	22.69	22.82	23.63	20.34	22.64	23.05	22.65
Marchandises								
Dépenses	909.31	744.91	812.64	765.36	818.92	880.45	887.75	880.44
Recettes	205.34	187.31	209.03	231.10	256.88	271.13	275.79	281.08
Déficit net	703.97	557.60	603.61	534.27	562.04	609.32	611.96	599.36
Recettes/dépenses (%)	22.58	25.14	25.72	30.19	31.37	30.79	31.07	31.92
Total chemins de fer								
Dépenses	1,435.88	1,281.78	1,338.78	1,250.93	1,355.98	1,418.34	1,427.11	1,438.04
Recettes	330.15	309.15	329.12	345.86	366.12	392.90	400.10	407.40
Déficit net	1,105.73	972.64	1,009.66	905.07	989.86	1,025.44	1,027.01	1,030.64
Recettes/dépenses (%)	22.99	24.12	24.58	27.65	27.00	27.70	28.04	28.33

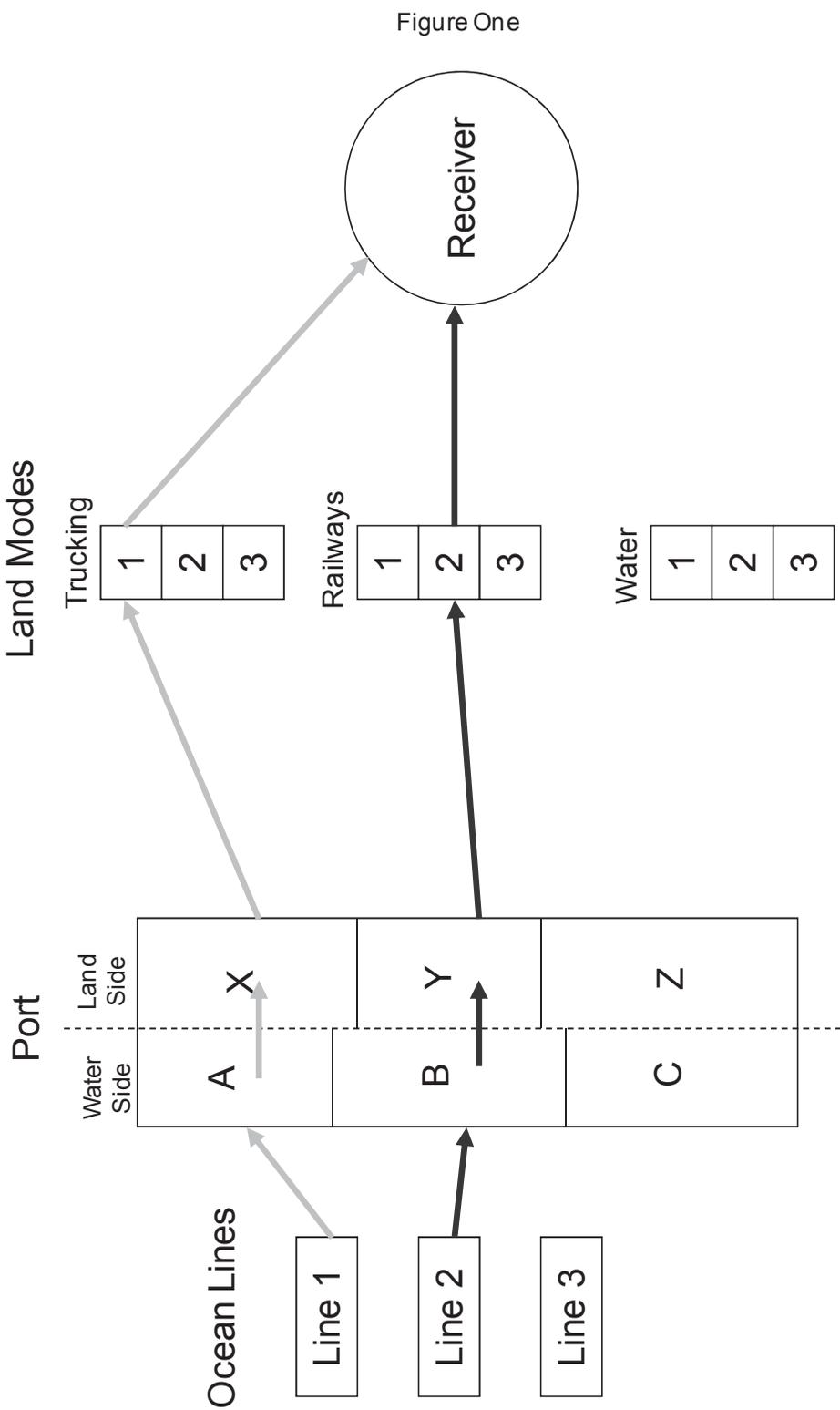
Services portuaires										
Dépenses	229.45	205.52	204.29	181.17	190.55	202.86	188.54	166.09		
Recettes	369.91	378.76	418.57	359.88	342.17	333.61	360.98	257.38		
Déficit net	(140.45)	(173.24)	(214.28)	(178.71)	(151.62)	(130.75)	(172.44)	(91.29)		
Recettes/dépenses (%)	161.21	184.29	204.89	198.64	179.57	164.45	191.46	154.96		
Total général TCDD										
Dépenses	1,665.33	1,487.30	1,543.07	1,432.10	1,546.53	1,621.20	1,615.65	1,604.13		
Recettes	700.06	687.91	747.69	705.74	708.29	726.51	761.09	664.77		
Déficit net	965.28	799.40	795.38	726.36	838.24	894.69	854.56	939.35		
Recettes/dépenses (%)	42.04	46.25	48.45	49.28	45.80	44.81	47.11	41.44		
Subventions versées par l'État										
	257.75	381.10	368.18	360.96	407.63	430.42	462.34	446.89		
Output (000,000)										
Tonnes/km	9,761.00	7,486.00	7,169.00	8,669.00	9,417.00	9,152.00	9,676.00	9,921.00		
Voyageurs/km										
Banlieue	1,592.00	1,355.00	1,265.00	1,295.00	1,328.00	1,375.00	1,399.00	1,473.00		
Grandes lignes	4,215.00	4,149.00	4,017.00	4,583.00	3,835.00	3,661.00	3,878.00	4,080.00		
TOTAL	5,832.00	5,568.00	5,282.00	5,878.00	5,163.00	5,036.00	5,277.00	5,553.00		
Recettes/tkm (USD)										
Recettes/vkm (USD)	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03		
Banlieue	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03		
Grandes lignes	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02		
Indice 1990 = 100										
Marchandises	123.32	94.58	90.57	109.53	118.98	115.63	122.25	125.34		
Banlieue	54.32	46.23	43.16	44.18	45.31	46.91	47.73	50.26		
Grandes lignes	121.16	119.26	115.46	131.73	110.23	105.23	111.47	117.28		
Facteur de conversion : 1.26 Million de livres/USD.										
Source : TCDD, statistiques annuelles de plusieurs années.										

Tableau 5. Ports de TCDD (2007)

				Milliers de tonnes traitées			Pourcentage du tonnage
	March. générales, diverses (milliers de tonnes)	Conteneurs (milliers de tonnes)	Conteneurs (milliers EVP)	à la sortie	à l'entrée	au total	
Haydarpasa	651	3 277	397	1 376	2 552	3 928	10.7
Derince	3 027	4	1	845	2 186	3 031	8.3
Samsun	1 616	0	0	2 276	3 329	5 605	15.3
Mersin	3 177	2 428	232	367	1 480	1 847	5.1
Iskenderun	1 846	0	0	538	1 078	1 616	4.4
Bandarma	8 465	0	0	3 799	4 666	8 465	23.2
Izmir	3 210	8 858	898	7 740	4 328	12 068	33.0
Total	21 992	14 567	1 528	16 941	19 619	36 560	100.0

Source : Statistiques annuelles 2007, pp. 75 et 76, de TCDD.

Horizontal and Link Competition with One Port



Note: only two paths are shown, but many paths are possible

Port and Hinterland Competition

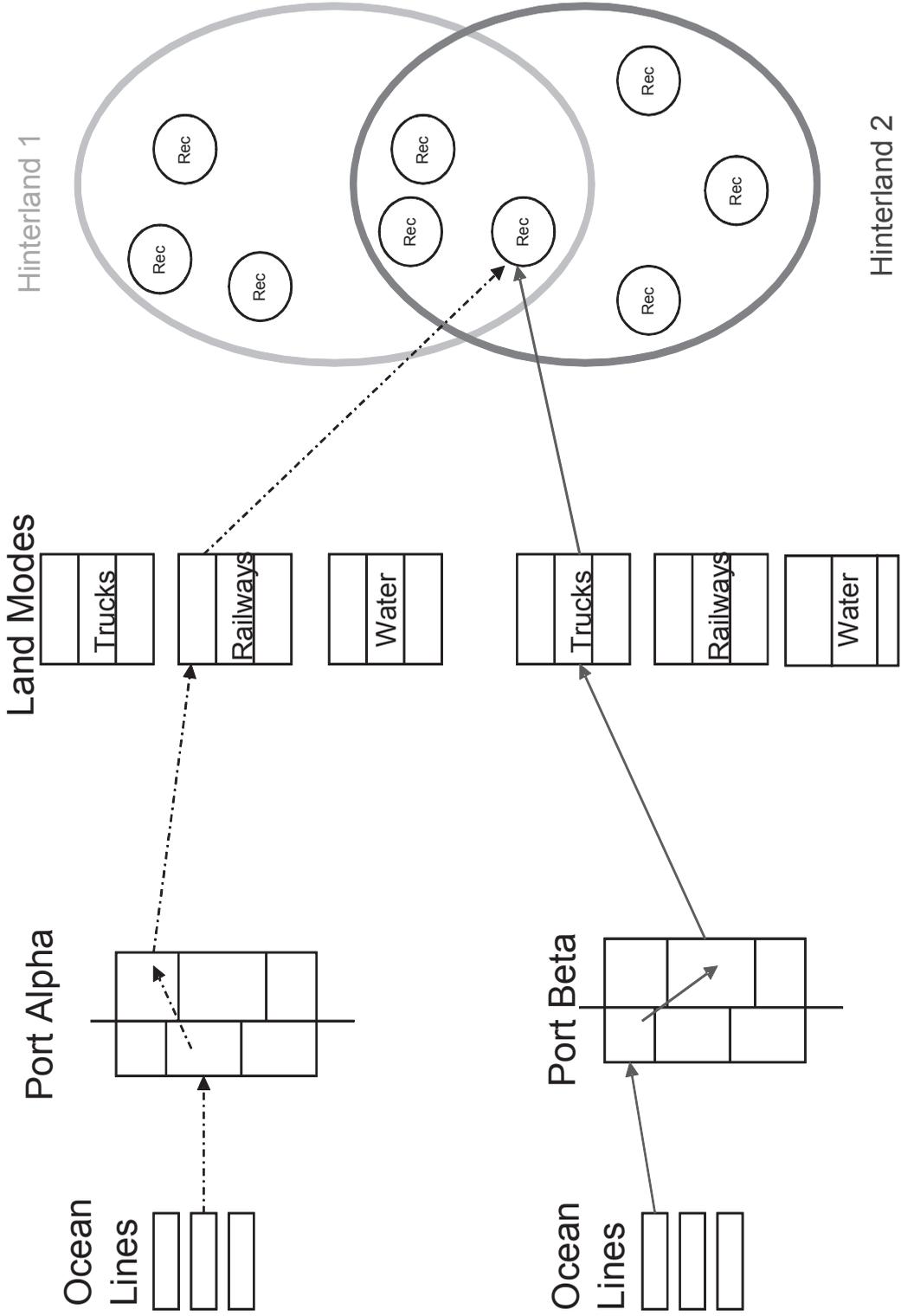


Figure 3
RSA Transport Network

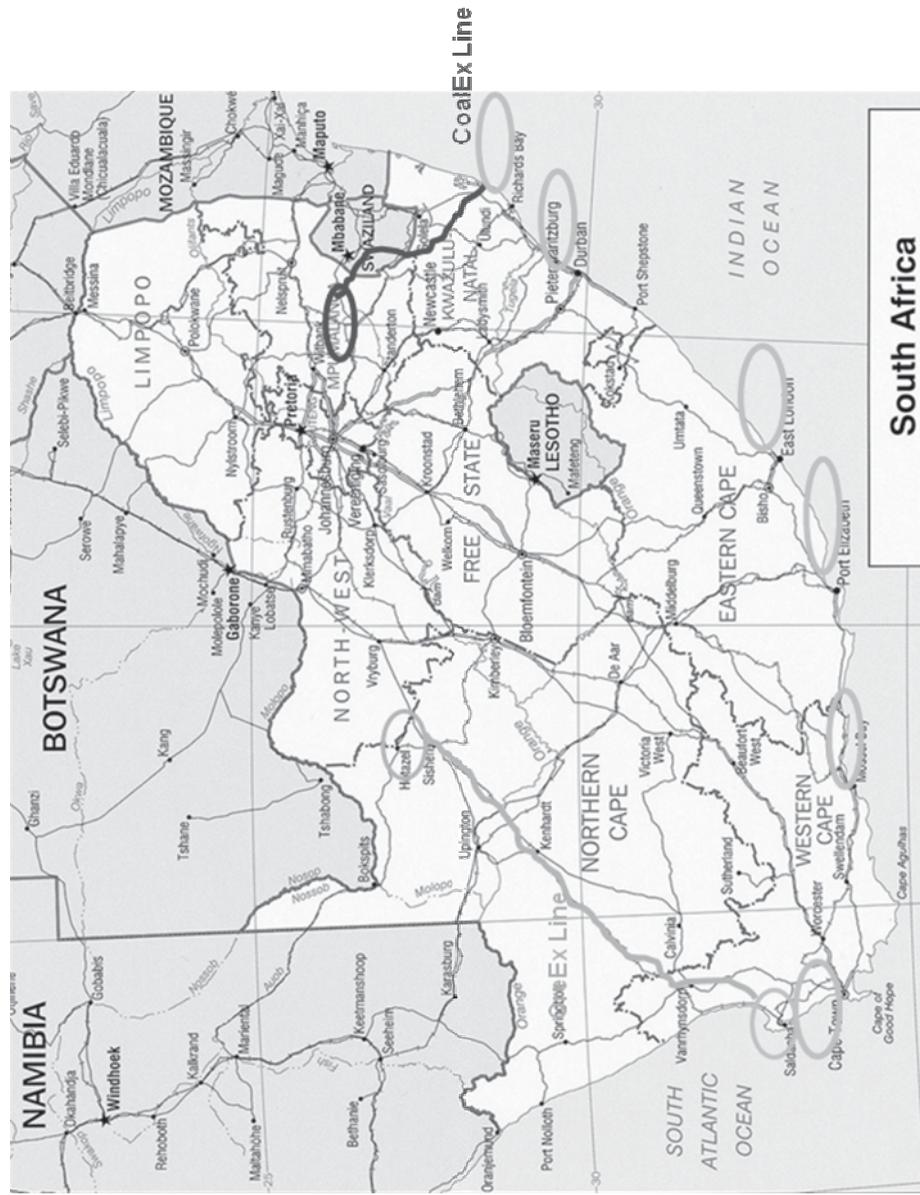
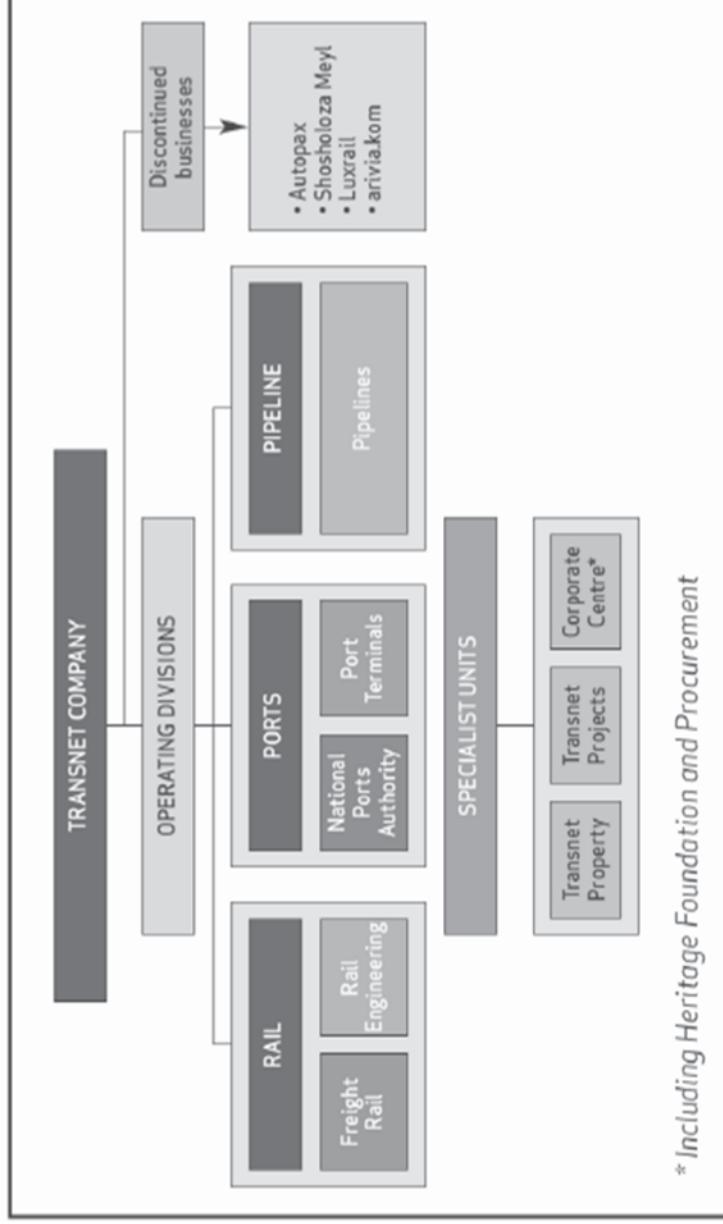


Figure 4

The Structure of RSA Rail, Ports and Pipelines



Source: Transnet Annual Financial Results, 31 March 2008

Figure 5

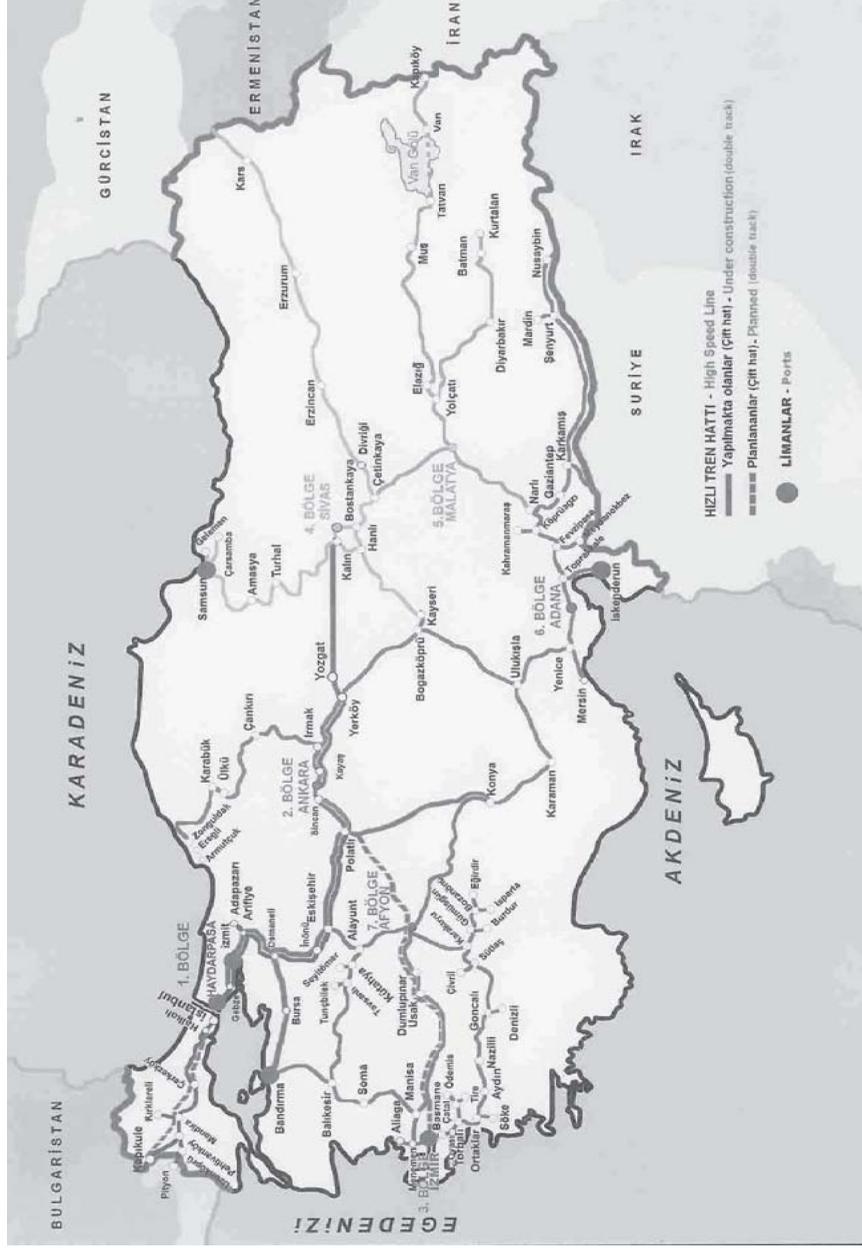
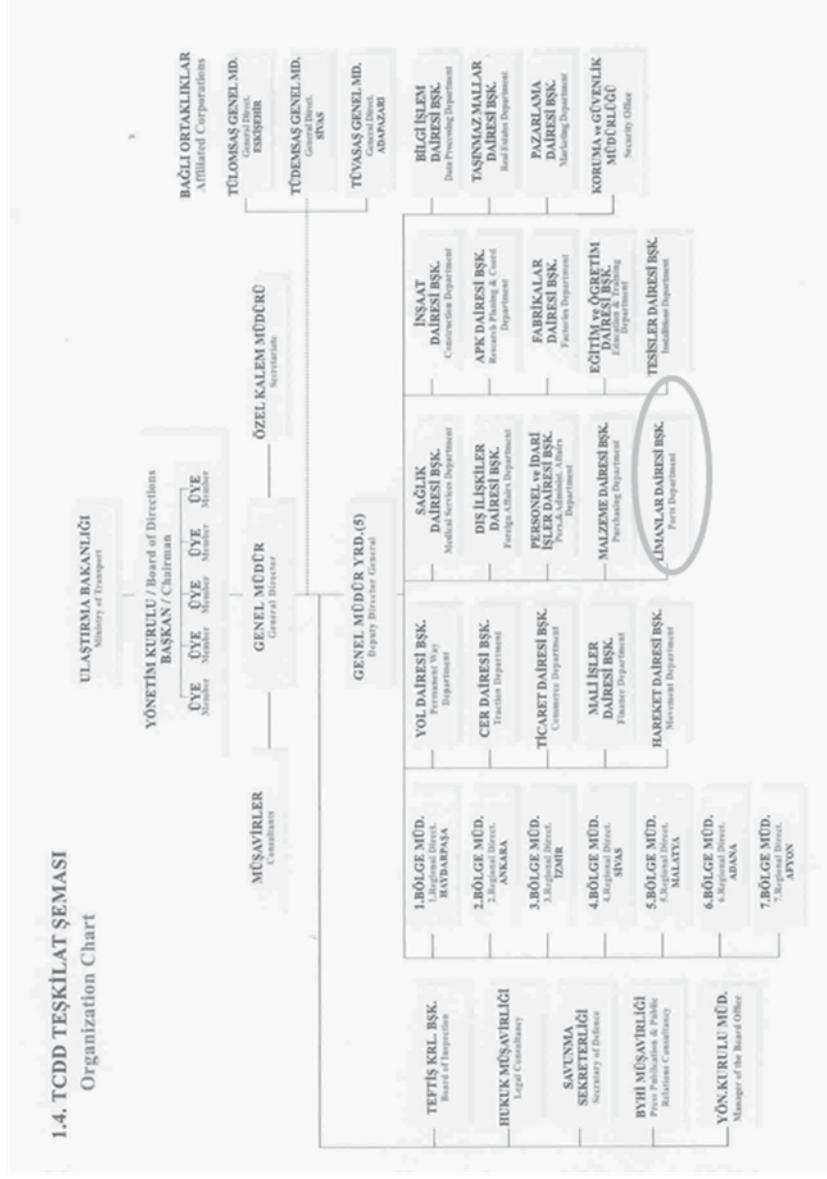


Figure 6



Source: TCDD İstatistik Yıllığı 2003-2007

**PROBLÉMATIQUE DES FUSIONS HORIZONTALES ET
DE L'INTÉGRATION VERTICALE**

Analyse du marché européen du transport de marchandises par chemin de fer

Simon PILSBURY
Consultant principal
Oxera
Bruxelles
BELGIQUE

Andrew MEANEY
Consultant principal
Oxera
Londres
ROYAUME-UNI

Sissy MÜLLER
Consultante
Oxera
Bruxelles
BELGIQUE

SOMMAIRE

1.	INTRODUCTION.....	141
2.	APERÇU DU MARCHÉ DU TRANSPORT DE MARCHANDISES PAR CHEMIN DE FER	142
	2.1. Évolution récente du marché.....	143
	2.2. Marchés nationaux du fret ferroviaire.....	146
3.	CADRE D'ÉVALUATION DE LA CONCURRENCE	147
	3.1. Définition du marché.....	148
	3.2. Évaluation de l'impact sur la concurrence.....	154
4.	FUSIONS HORIZONTALES	155
	4.1. Effets horizontaux	155
	4.2. Remèdes	159
5.	FUSIONS VERTICALES	160
	5.1. Puissance de marché	161
	5.2. Effets verticaux	163
	5.3. Facteurs compensateurs	166
	5.4. Remèdes	167
6.	FUSIONS HÉTÉROGÈNES	168
	6.1. Puissance de marché	169
	6.2. Effets des fusions hétérogènes	169
	6.3. Facteurs compensateurs	170
	6.4. Remèdes	170
7.	CONCLUSIONS ET QUESTIONS À DÉBATTRE	170
	NOTES	141

Bruxelles/Londres, février 2009

1. INTRODUCTION

Le présent rapport traite du pouvoir que les fusions verticales et horizontales permettent d'acquérir sur les marchés ferroviaires européens et se veut être une base solide sur laquelle les débats de la Table Ronde pourront s'appuyer. Il rassemble des données concrètes sur des fusions verticales et horizontales dans lesquelles des opérateurs marchandises ont été impliqués et montre comment les autorités compétentes en matière de concurrence ont déterminé les circonstances dans lesquelles ces fusions doivent être entérinées. Il s'étend également sur les aspects économiques de ces marchés et, partant, sur la forme qu'ils devraient prendre à l'avenir.

Le rapport vient à point nommé. Une première moisson d'informations a déjà été engrangée dans une étude, commanditée par la Commission Européenne, sur les perspectives de transfert de certains trafics marchandises vers le rail ouvertes par l'octroi de la priorité aux marchandises sur les réseaux des chemins de fer¹. Le chapitre « Présentation du problème » de cette étude conclut que les dispositions législatives arrêtées à ce jour n'ont pas donné les résultats escomptés et que la part du marché des transports de marchandises détenue par les chemins de fer a pour cette raison fondu jusqu'en 2005. Les limitations ressenties du cadre législatif ont porté la Commission à réfléchir à une refonte de la Directive 2001/14/CE sur la tarification de l'accès destinée à en améliorer les résultats.

Plusieurs fusions se sont en outre réalisées récemment dans le secteur du fret ferroviaire après enquête des autorités compétentes en matière de concurrence. La plus importante de ces fusions est née du rachat de Transfesa et d'EWS par la Deutsche Bahn (DB), tandis que la plus modeste s'est concrétisée par le rachat de huit terminaux à marchandises par Freightliner. Le nécessaire équilibrage d'une intensification de la concurrence, tant aujourd'hui qu'à l'avenir, revêt une importance capitale dans les discussions auxquelles ce type d'opération pourrait donner lieu.

Le rapport aborde plusieurs questions auxquelles les autorités compétentes en matière de concurrence doivent être attentives quand elles évaluent les fusions qui s'opèrent dans le monde des transports. Le chapitre 2 traite de l'intégration du transport de marchandises par chemin de fer dans la chaîne d'approvisionnement et analyse comment les fusions horizontales, verticales et autres peuvent se réaliser (et se sont d'ailleurs effectivement réalisées) sur des marchés où opèrent des transporteurs de marchandises par chemin de fer. Le chapitre 3 s'intéresse aux fusions horizontales, aux problèmes qu'elles soulèvent et à leurs méthodes possibles d'évaluation. Le chapitre 4 s'intéresse aux fusions verticales en se demandant si leurs répercussions normales (à savoir une limitation de la concurrence) s'observent dans ce contexte. Le chapitre 5 se penche sur quelques autres types de fusion, tandis que le chapitre 6 propose en conclusion quelques réflexions sur le rôle que les chemins de fer joueront à l'avenir sur le marché logistique européen et quelques idées dont la Table Ronde pourrait débattre.

Tous les chapitres s'appuient sur des décisions effectivement prises par les autorités compétentes en matière de concurrence à propos de fusions horizontales et verticales impliquant des entreprises de transport de marchandises par chemin de fer ainsi que sur une évaluation à consonance économique du devenir probable de ces questions.

2. APERÇU DU MARCHÉ DU TRANSPORT DE MARCHANDISES PAR CHEMIN DE FER

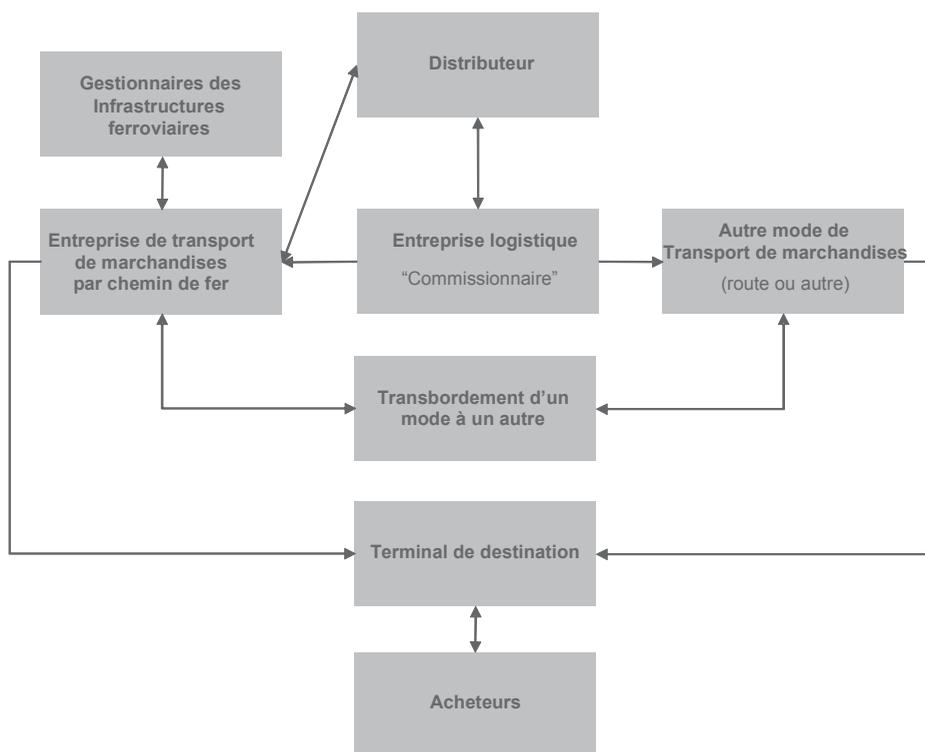
Les entreprises de transport de marchandises par chemin de fer fournissent des services à des entreprises logistiques et à des producteurs de biens intermédiaires et finis, le plus souvent en transportant sur de longues distances des marchandises lourdes entre des terminaux à marchandises. Comme elles transportent des marchandises, elles sont en concurrence avec tous les autres modes de transport de marchandises.

Les entreprises de transport de marchandises par chemin de fer fournissent les divers types de services suivants² :

- 1) *services monoclient* – services souples fournis, généralement sous la forme de transport par trains complets, sous le couvert de contrats liant l'entreprise à un client ;
- 2) *services réguliers intermodaux* – services assurés à horaires réguliers sur des lignes qui relient généralement des grandes plates-formes de transbordement de conteneurs entre elles³. Ces services ne requièrent pas de volume de trafic prédéterminé, parce que les opérateurs ferroviaires groupent les wagons pour constituer des trains complets ;
- 3) *services réguliers du lotissement* – services de transport de marchandises en quantités inférieures à ce qui est nécessaire pour constituer des trains complets assurés entre un grand nombre de terminaux ;
- 4) *Services réguliers de transport de colis* – services offrant des départs réguliers sur certaines lignes sur lesquelles la capacité est commercialisée et vendue, souvent par des entreprises logistiques tierces, par wagon ou tranche de wagon.

La Figure 2.1 illustre la chaîne de valeur du secteur du transport de marchandises par chemin de fer et montre comment ce secteur s'inscrit dans le cadre général. Les entreprises logistiques recherchent les opérateurs qui conviennent pour les marchandises d'un distributeur (dans le cas par exemple des services des catégories 2 à 4 ci-dessus). Les transports intermodaux nécessitent des services de transbordement des conteneurs et les terminaux représentent les points de destination. Si l'on veut ne pas entrer dans les détails, les fusions horizontales s'effectuent entre des entreprises qui se situent au même niveau dans la chaîne de valeur (deux entreprises de transport de marchandises par chemin de fer par exemple) et les fusions verticales entre des entreprises qui se situent à des niveaux différents dans cette chaîne (une entreprise de transport de marchandises par chemin de fer et un gestionnaire d'infrastructures par exemple). La chaîne de valeur a toujours été verticalement intégrée, là où l'entreprise de transport de marchandises et le gestionnaire des infrastructures appartenaient au secteur public. La tendance est toutefois à la segmentation de la chaîne de valeur depuis quelques années.

Figure 2.1. Chaîne de valeur du marché du transport de marchandises par chemin de fer

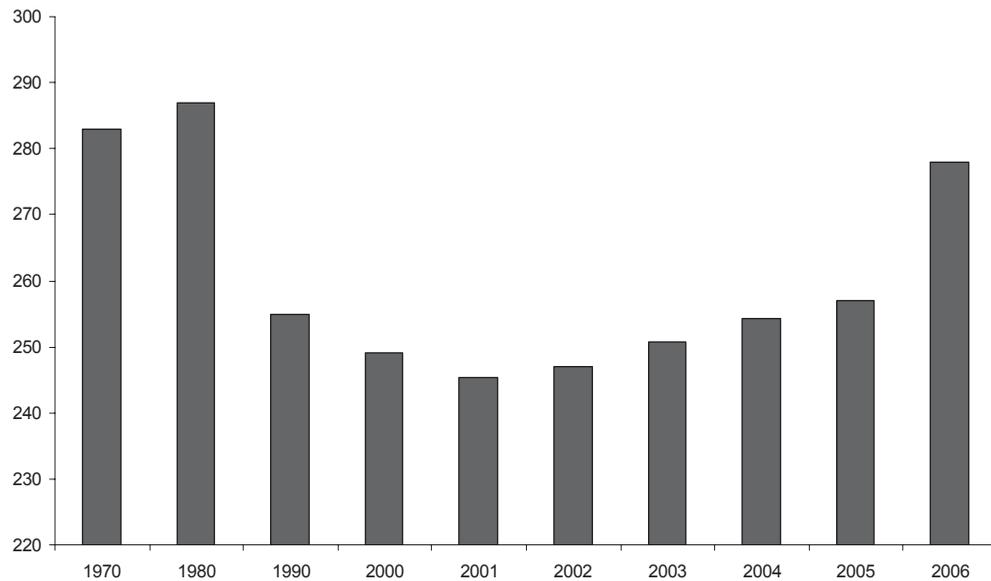


Source : Oxera.

2.1. Évolution récente du marché

Les chemins de fer se sont toujours centrés sur des marchandises lourdes et volumineuses telles que le charbon, mais la demande de transport de ce type de marchandises a diminué de près des deux tiers au cours des 30 dernières années⁴. Ce recul a été compensé par une augmentation du trafic conteneurisé de produits manufacturés. Le Tableau 2.2 illustre l'évolution du trafic observée dans 15 États membres de l'Union Européenne entre 1970 et 2006. Il montre que le recul a été net jusqu'en 2000 et que le trafic a commencé ensuite à se redresser jusqu'à atteindre les niveaux antérieurs.

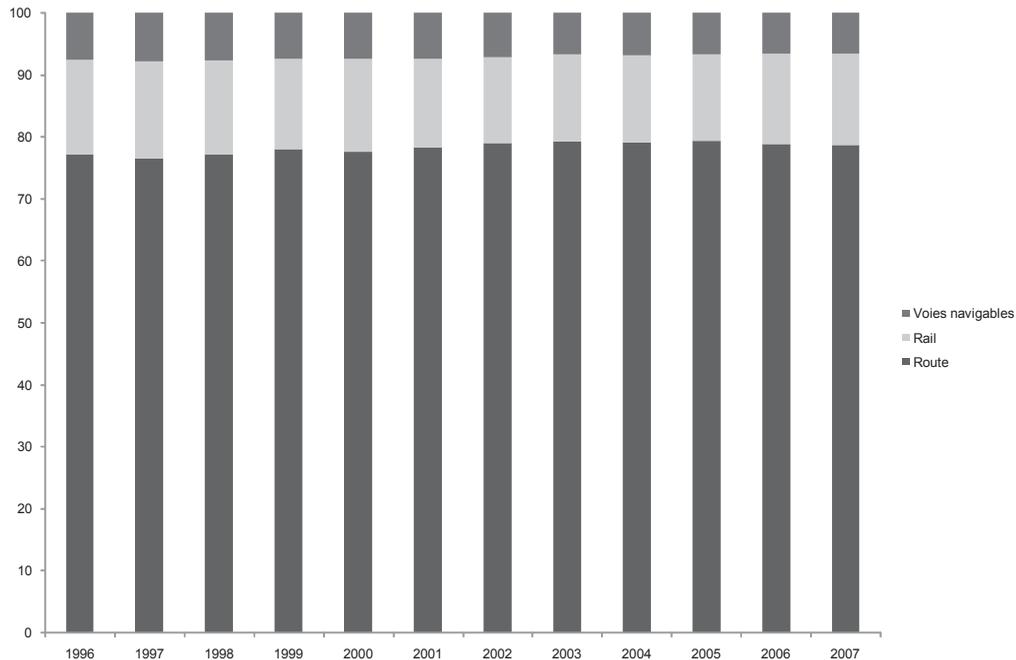
Figure 2.2. **Trafic marchandises du rail dans 15 États membres de l'Union Européenne (milliards de tkm)**



Source : Eurostat (plusieurs années), Transport Data.

Les chemins de fer tendent par nature à transporter des plus grandes quantités de marchandises sur de plus longues distances que la route, leur principal substitut possible⁵. Les données agrégées montrent que la route détient une beaucoup plus grande part du marché du transport de marchandises que les chemins de fer (voir Figure 2.3). La différence est moins criante dans les pays d'Europe orientale, où la situation est toutefois en train de changer depuis la fin des années 90 (La part des chemins de fer y est revenue de 43.5 pour cent en 1998 à 39.1 pour cent en 2002⁶).

Figure 2.3. **Part de marché (%) des différents modes de transport de marchandises dans 15 États membres de l'Union Européenne**



Source : Eurostat (plusieurs années), Transport Data.

La comparaison des Figures 2.2 et 2.3 permet de constater qu'en dépit de l'évolution du volume de marchandises transportées par les chemins de fer, leur fraction du trafic marchandises total n'a guère changé au cours des dix dernières années. Cette immuabilité pourrait témoigner d'une substituabilité limitée des deux modes -- quoique la concurrence à laquelle certaines catégories de marchandises (notamment celles qui sont transportées en conteneurs) donnent lieu à la marge puisse être virulente. La part de marché du rail est en outre nettement plus importante pour certaines marchandises lourdes de haute densité (le charbon par exemple) que pour les autres.

La Commission Européenne s'efforce toutefois explicitement de promouvoir le transport de marchandises par chemin de fer en arguant de ses avantages environnementaux par rapport à la route. Elle affirme ainsi, dans son Livre Blanc de 2001 :

« Il convient ... de maîtriser la croissance du trafic routier et aérien et de donner au rail et aux autres modes respectueux de l'environnement les moyens d'être des alternatives compétitives »⁷.

Plusieurs Directives arrêtées ces dernières années à cette fin⁸ visent à ouvrir le marché communautaire du transport de marchandises par chemin de fer à la concurrence et à stimuler l'utilisation du réseau. Ces Directives ont pour triple objectif :

- d'assurer l'absence de discrimination dans les redevances d'accès et les conditions d'utilisation des infrastructures ;
- d'abattre les obstacles à l'accès au marché dressés par les règles de sécurité et le manque d'interopérabilité du matériel roulant ;

- d'améliorer l'interopérabilité en créant une licence internationale de conducteur de trains et en incitant à améliorer la qualité⁹.

Les dispositions qui donnent corps à ces trois objectifs ont été adoptées en 2008. Il est difficile de dire si l'augmentation du trafic marchandises des chemins de fer est imputable à ces changements législatifs, étant donné notamment que la volonté de substitution du rail à la route pour le transport de marchandises affichée par la Commission ne semble pas avoir affecté la part relative du rail dans les transports de marchandises et que l'augmentation du trafic marchandises des chemins de fer paraît donc devoir être imputée plutôt à l'augmentation du trafic marchandises de tous les modes de transport.

Les Directives visent à intensifier la concurrence en gommant toutes les discriminations de l'accès aux infrastructures (non seulement les voies, mais aussi les équipements ferroviaires tels que les dépôts) en partant de l'idée que la libéralisation et la séparation du transport des marchandises de la gestion des infrastructures ne peuvent qu'être bénéfiques à l'efficacité, à l'innovation et au service à la clientèle.

La structure du marché, en termes de séparation de l'infrastructure de l'exploitation, variant considérablement d'un État membre à l'autre, il est difficile d'identifier l'effet exercé au niveau de l'Union Européenne dans son ensemble. Les disparités observables entre les États sont analysées ci-après.

2.2. Marchés nationaux du fret ferroviaire

La structure du marché du fret ferroviaire peut, pour diverses raisons telles notamment que le degré de privatisation, varier d'un État membre à l'autre. Elle peut toutefois s'harmoniser au gré de la mise en œuvre des Directives de l'Union Européenne, mais l'amplitude des changements requis peut ne pas être partout la même.

Les principales différences entre les marchés nationaux s'observent dans les régimes de propriété des opérateurs marchandises et des gestionnaires d'infrastructures. Le degré de séparation entre ces deux éléments de la chaîne de valeur doit être pris en compte dans toute réflexion sur l'intégration verticale, parce qu'un opérateur marchandises capable de contrôler des infrastructures peut jouir d'un avantage concurrentiel. Certaines des Directives de l'Union Européenne visent à minimiser cet avantage dans les réseaux nationaux afin de faciliter l'ouverture du marché.

Cette disparité structurelle peut se doubler d'une inégalité des qualités moyennes de service mesurées en importance des retards, problème récurrent des transports de marchandises par chemin de fer auquel les autres modes de transport semblent échapper. L'Union internationale des sociétés de transport combiné rail-route (UIRR), qui rassemble des opérateurs venant de partout en Europe, annonce que 29 pour cent du trafic marchandises des chemins de fer européens ont enregistré des retards d'au moins trois heures en 2003, alors que 8 pour cent seulement du trafic routier ont enregistré des retards de plus de 15 minutes la même année. Les entreprises qui entendent être servies en temps et en heure, celles par exemple qui gèrent leurs activités en flux tendus, peuvent y voir une raison de réduire sensiblement leur demande de transport de marchandises par chemin de fer¹⁰. Les mécanismes du marché peuvent, en stimulant la concurrence, contribuer à améliorer la qualité de service et favoriser le transfert de trafic de la route vers le rail.

En ce qui concerne la qualité de service, les fusions (tant verticales qu'horizontales) peuvent aider les entreprises à mieux contrôler la distribution de leurs marchandises, comme le prouve le fait que la coopération s'intensifie et la communication s'améliore tout au long de la chaîne de valeur en cas d'intégration verticale de certains de ses éléments. La diminution des retards qui pourrait s'en suivre pourrait aider les chemins de fer à concurrencer plus efficacement la route sur le plan de la qualité.

3. CADRE D'ÉVALUATION DE LA CONCURRENCE

La Commission Européenne pose en principe que l'ouverture du marché du transport de marchandises par chemin de fer à la concurrence postule, entre autres, la mise en place de conditions loyales et non discriminatoires d'accès à l'utilisation des infrastructures ainsi que l'élimination des barrières à l'entrée¹¹. Il importe donc de déterminer si les fusions d'entreprises de transport de marchandises par chemin de fer peuvent véritablement faire obstacle à une réelle concurrence.

Le présent chapitre s'appuie sur des décisions prises par des autorités compétentes en matière de concurrence pour définir un cadre conceptuel dans lequel l'évaluation de l'effet possible de telles fusions sur la concurrence peut s'inscrire. Il commence par passer en revue les méthodes et les principes appliqués par les autorités compétentes en matière de concurrence pour s'étendre ensuite sur les étapes par lesquelles une évaluation de la concurrence doit passer.

Les fusions qui touchent le secteur du transport de marchandises par chemin de fer peuvent se diviser en trois grandes catégories :

- **fusions horizontales** : fusions d'entreprises produisant et vendant des produits concurrents. Elles peuvent, dans le secteur du transport de marchandises par chemin de fer, se présenter par exemple sous la forme d'une fusion de plusieurs opérateurs marchandises ferroviaires ou d'entreprises prestataires de services logistiques et de services auxiliaires tels, par exemple, que des services de manutention dans des terminaux multimodaux terrestres ;
- **fusions verticales** : fusions d'entreprises unies par des liens de vendeur à acheteur. Elles peuvent, dans le secteur du transport de marchandises par chemin de fer, se présenter sous la forme d'une fusion d'une entreprise de transport avec une entreprise qui effectue des travaux d'entretien pour des opérateurs ferroviaires ;
- **fusions hétérogènes** : fusions d'entreprises qui n'opèrent pas sur un même marché et ne sont pas unies par des liens de vendeur à acheteur. Telle est, par exemple, la fusion d'un producteur d'articles de sport avec un producteur de boissons gazeuses, mais ce type de fusion est rare, si tant est qu'il y en ait, dans le secteur du transport de marchandises par chemin de fer.

La première chose à faire dans une évaluation de la concurrence est de définir le marché en cause pour ainsi déterminer la nature des produits et services concurrents. La définition des marchés des produits et des marchés géographiques passe par les mêmes étapes pour les trois types de fusions. La

Communication de la Commission Européenne sur la définition des marchés aux fins du droit communautaire de la concurrence indique comment identifier les contraintes auxquelles l'entité née de la fusion doit faire face en matière de concurrence¹².

Le marché en cause une fois défini, les autorités compétentes en matière de concurrence évaluent l'impact de la fusion envisagée sur l'environnement concurrentiel. Elles vont tout particulièrement s'appliquer à déterminer si la fusion est de nature à brider sévèrement la concurrence sur l'un quelconque des marchés en cause, puisqu'une fusion peut affecter plus d'un marché économique. Comme l'effet réducteur exercé sur la concurrence par les trois types de fusion n'est pas uniforme, le présent rapport consacre trois chapitres différents (en l'occurrence les chapitres 4, 5 et 6) à l'analyse de l'effet négatif exercé sur la concurrence par les fusions horizontales, verticales et hétérogènes réalisées dans le secteur du transport de marchandises par chemin de fer.

3.1. Définition du marché

Il est impossible de savoir si une fusion est de nature à réduire significativement la concurrence sans avoir une vue claire des produits et services concurrents que la fusion peut affecter. Il convient en conséquence de définir le marché pour déterminer la pression concurrentielle que chaque produit d'une entreprise exerce sur d'autres produits qui lui sont substituables.

La définition d'un marché implique de définir un marché des produits et un marché géographique. Le premier comprend tous les produits (différant selon l'heure du jour où ils sont requis et le type d'acheteur), avec les entreprises qui les fournissent, qui conditionnent le comportement d'une entreprise à l'égard de chacun de ses produits et, par voie de conséquence, celui de toutes les entreprises qui fournissent des services qui peuvent s'y substituer aux yeux du consommateur final¹³. La définition du second marché circonscrit l'aire dans laquelle la demande balance entre plusieurs entreprises établies en des endroits différents et détermine donc si un marché est local, régional, en forme de corridor ou de liaison de point d'origine à point de destination, national ou international.

Les autorités compétentes en matière de concurrence délimitent généralement les marchés en tenant compte de deux sources de contrainte concurrentielle, à savoir la substituabilité du côté de la demande et la substituabilité du côté de l'offre¹⁴.

La substituabilité du côté de la demande se ramène à la détermination des produits ou services que le consommateur final juge substituables au service auquel il s'intéresse. Elle se mesure généralement par la méthode du test de réactivité à une augmentation limitée, mais significative et non transitoire des prix, un test qui vise à déterminer si un monopoleur hypothétique a avantage à subir une telle hausse ou à réduire son offre en qualité ou variété, d'une part, et à calculer le nombre de clients qui opteraient pour un produit de remplacement si le monopoleur relevait ses prix, d'autre part. Un marché se définit comme étant un produit ou groupe de produits et une aire géographique dans laquelle une entreprise hypothétique soucieuse de maximiser son profit et seule à y vendre les produits en cause pourrait avec profit majorer ses prix d'un montant réduit et non transitoire¹⁵. S'il n'est pas possible de faire la clarté sur l'effet probable d'une hausse des prix, le test de réactivité à une augmentation limitée, mais significative et non transitoire des prix n'en reste pas moins un bon cadre conceptuel pour la définition du marché du produit en cause.

La substituabilité du côté de l'offre détermine si les offrants peuvent, en réponse à une hausse des coûts de production, modifier en temps voulu leur production sans être lourdement pénalisés. Dans l'affaire *Deutsche Bahn/English Welsh & Scottish Railway Holdings*, la Commission Européenne a

ainsi défini les marchés de transport de marchandises par chemin de fer comme étant des espaces géographiques de dimensions nationales, parce qu'elle estime qu'il est difficile de faire appel à des opérateurs étrangers pour diverses raisons techniques et procédurales, telles que le manque d'interopérabilité, l'obligation de possession de certificats nationaux de sécurité et l'obligation d'emploi de personnels spécialement formés possédant des connaissances linguistiques et des licences¹⁶.

3.1.1. *Marchés des produits dans le secteur du fret ferroviaire*

La définition du marché d'un produit a pour but d'identifier les produits qui se concurrencent. Comme la définition d'un tel marché a de l'importance pour l'analyse de l'impact sur la concurrence, il importe d'établir quels produits et services concurrencent les produits et services fournis par les entreprises qui fusionnent.

Dans le secteur du transport de marchandises par chemin de fer, les autorités compétentes en matière de concurrence ont déjà défini précédemment plusieurs marchés différents de produits, en tenant compte de la gamme de produits et services fournis par les entreprises qui fusionnent. Au nombre des marchés ainsi définis dans le cas de fusions d'entreprises de transport de marchandises par chemin de fer figurent :

- la commission de transport, c'est-à-dire l'organisation de transports intérieurs ou internationaux, aériens, terrestres ou maritimes, pour le compte de clients¹⁷,
- la logistique contractuelle, c'est-à-dire la planification, la mise en œuvre et le contrôle d'un flux et d'un stockage efficaces de biens, de services et des informations correspondantes depuis le lieu d'origine jusqu'au lieu de destination¹⁸,
- les services d'entretien, en l'occurrence les services d'entretien des wagons marchandises¹⁹.

La question de savoir si le marché du produit en cause englobe le transport par route en plus du transport par chemin de fer joue un grand rôle dans l'évaluation de nombreuses opérations de concentration. Il importe en effet, pour évaluer l'effet contraignant que la concurrence de la route pourrait exercer sur le rail, d'établir si le consommateur voit dans la route un substitut possible du rail en se demandant par exemple si un nombre suffisant de clients se tourneraient vers la route en cas de hausse de 5 à 10 pour cent des tarifs des chemins de fer.

Dans l'affaire *Freightliner Limited/Deutsche Post AG* par exemple, l'Office britannique de surveillance des échanges considère, en se fondant sur les résultats d'enquêtes menées auprès de clients, que le marché de l'offre de services de manutention dans les terminaux rail/route (Encadré 3.1 ci-dessous) se confond avec le transport de conteneurs multimodaux par route et par chemin de fer. Dans l'affaire *Deutsche Bahn/Transfesa*, la Commission Européenne admet elle aussi que les services de transport de marchandises par route et par chemin de fer sont à tout le moins partiellement substituables les uns aux autres²⁰. Elle a toutefois laissé la question de la définition formelle du marché ouverte, parce qu'une définition plus large n'aurait rien changé aux conclusions de l'évaluation de l'impact sur la concurrence.

La logistique de certaines marchandises peut également inclure un marché du produit en cause distinct. Les prestataires de services logistiques afférents aux véhicules neufs²¹ doivent ainsi souvent répondre à de nombreuses exigences des constructeurs automobiles et donc disposer d'équipements, notamment des wagons et des camions, spécialisés. Il est par conséquent hautement probable que

d'autres services logistiques ne seront pas considérés comme de bons substituts par les clients²². Il peut aussi y avoir manque de substituabilité du côté de l'offre parce qu'il pourrait être onéreux de changer rapidement d'offrant.

Encadré 3.1. Définition du marché du produit donnée par l'Office de surveillance de la concurrence dans l'affaire *Freightliner Limited/Deutsche Post AG*

Cette affaire, approuvée par l'Office de surveillance des échanges en juin 2008, concerne l'achat par Freightliner Ltd, un opérateur ferroviaire britannique, des deux terminaux ferroviaires terrestres intermodaux de Daventry et Doncaster de la Deutsche Post. Les deux parties à la fusion fournissent des services de manutention dans des terminaux intermodaux terrestres à des entreprises tierces dans le Royaume-Uni. Ces services englobent la desserte ferroviaire des terminaux, avec transbordement des conteneurs de la route au rail et vice-versa, et diverses autres prestations telles que l'entreposage des conteneurs. Freightliner se limite au transport de conteneurs par chemin de fer. Au Royaume-Uni, 80 pour cent des marchandises conteneurisées sont acheminées par la route.

L'Office de surveillance des échanges estime que les contraintes que la concurrence de la route fait peser sur le rail doivent être prises en compte dans l'évaluation locale de l'incidence du rachat des deux plates-formes ferroviaires intermodales de la Deutsche Post par Freightliner. L'Office a jugé qu'un prestataire monopolistique hypothétique des services considérés de transport de conteneurs par chemin de fer ne serait pas en mesure de tirer profit d'une hausse modérée des prix, parce que beaucoup de clients passeraient à la route au Royaume-Uni. Il fonde ses conclusions sur une enquête menée auprès des clients et une étude réalisée par l'Office du régulateur des chemins de fer et Network Rail qui donnent à entendre que la route est le mode de transport de conteneurs de loin le plus populaire. Les chemins de fer et la route font donc partie du même marché des transports de conteneurs autour de Daventry et Doncaster.

Se fondant sur cette définition plus large du marché, l'Office de surveillance des échanges a donc estimé que la fusion envisagée ne réduirait pas nettement la concurrence, parce que les contraintes nées de la concurrence de la route empêcheront les parties à la fusion d'adopter un comportement anticoncurrentiel.

Source : Office de surveillance des échanges (2007), « *Anticipated acquisition by Freightliner Limited of two inter-modal inland rail ports located at Doncaster and Daventry from Deutsche Post AG* » ; Office du régulateur des chemins de fer (2006), « *Periodic Review 2008-Consultation on Caps for Freight Track Access Charges* » ; Network Rail (2007), « *Freight-Route Utilisation Strategy* », mars.

3.1.2. Marchés géographiques dans le secteur du transport de marchandises par chemin de fer

L'identification des limites géographiques de chaque marché des produits est un autre élément important de la définition du marché. Les autorités compétentes en matière de concurrence ont jadis distingué les marchés géographiques suivants dans le secteur du fret ferroviaire :

- Le marché géographique des services de transport est souvent considéré comme étant national plutôt qu'international, parce que les certificats nationaux et les compétences linguistiques des membres du personnel ne sont pas substituables²³.

- Le marché géographique des services auxiliaires est souvent défini dans un sens étroit. Dans l'affaire Deutsche Bahn/Transfesa, la Commission Européenne a ainsi considéré que le marché géographique des services de changement d'essieux se limite aux gares de la frontière franco-espagnole (Encadré 3.2)²⁴.

Encadré 3.2. Définition du marché géographique dans l'affaire *Deutsche Bahn/Transfesa*

L'affaire concerne l'acquisition de Transfesa, un opérateur qui effectue du transport routier et ferroviaire et fournit des services logistiques en Espagne, par la Deutsche Bahn. La Deutsche Bahn transporte quant à elle des voyageurs et des marchandises par chemin de fer en Allemagne, aux Pays-Bas et au Danemark et assure par ailleurs des services de commission de transport, des services logistiques et des services auxiliaires partout dans le monde.

La Commission Européenne a défini plusieurs marchés de produits en termes géographiques.

--Commission de transport : l'étude du marché a révélé que le marché géographique en cause peut être national ou couvrir tout l'EEE. Certains répondants ont pensé que le transport de marchandises par chemin de fer à destination et en provenance de l'Espagne pouvait être un marché distinct en raison des caractéristiques du marché espagnol. La définition du marché en cause a toutefois été laissée ouverte, parce que la définition du marché n'était pas de nature à modifier l'évaluation générale de la fusion.

--Services logistiques contractuels généraux : l'étude du marché n'a pas donné de résultats concluants. Elle a révélé que la demande de services logistiques transfrontaliers augmente, ce qui semble impliquer que le marché ne s'arrête pas aux frontières nationales. La définition du marché en cause a été laissée ouverte.

--Services logistiques afférents aux véhicules neufs : tous les grands contrats font l'objet d'appels d'offres publiés dans toute l'Union Européenne. Comme le champ d'activité des principaux acteurs couvre en outre l'ensemble de l'Union Européenne, le marché en cause semble s'étendre sur tout l'EEE. L'étude du marché réalisée par la Commission l'a confirmé, mais a aussi donné à entendre que le marché de ces services à destination et en provenance de l'Espagne pourrait être un marché distinct eu égard aux spécificités des chemins de fer espagnols. La portée précise de la dimension géographique a été laissée ouverte.

--Logistique des pièces automobiles : la plupart des constructeurs automobiles ont estimé que le marché déborde des frontières nationales, parce que les lieux d'origine et de destination influent sur le choix de l'entreprise qui va assurer la logistique des pièces automobiles. La plupart des opérateurs ferroviaires considèrent en outre que ce marché couvre l'ensemble de l'EEE. La Commission a laissé la définition du marché en cause ouverte.

--Transport : la Commission a trouvé des raisons de croire que le marché en cause déborde des frontières nationales, parce qu'il englobe des activités transfrontalières. La dimension géographique de ce marché a toutefois été laissée ouverte.

--Chantiers de changement d'essieux : la Commission Européenne a estimé que le marché hypothétique des chantiers de changement d'essieux se réduit aux gares de la frontière franco-espagnole.

Source : Commission des Communautés Européennes (2008), « Affaire n° COMP/M.4786 – Deutsche Bahn/Transfesa », JO du 18 mars 2008.

Un grand nombre d'affaires ont porté à se demander si certains corridors groupant plusieurs liaisons entre les mêmes origines et les mêmes destinations doivent être considérés comme constituant autant de marchés géographiques distincts²⁵. La dimension géographique de ces marchés a souvent été définie à l'aide d'enquêtes menées auprès de la clientèle.

Dans l'affaire *Deutsche Bahn/EWS*, la Commission Européenne s'est demandée si les grands corridors Nord-Sud joignant les ports belges, néerlandais et allemands au Nord de l'Italie constituaient un marché géographique distinct (voir Encadré 3.3). Elle a estimé que le corridor ferroviaire Rotterdam-Italie ne constitue pas un véritable marché origine-destination, parce qu'une partie seulement des marchandises parcourt la totalité du trajet.

Encadré 3.3. Définition du marché géographique dans l'affaire *Deutsche Bahn/EWS*

La définition du marché géographique a posé un certain nombre de problèmes à la Commission Européenne dans son avis sur l'acquisition d'EWS, successeur du département « marchandises » de l'ancienne société nationale des chemins de fer britanniques, par la DB.

Elle y considère que les marchés du transport de marchandises sont des marchés nationaux, parce que la technique et la réglementation le veulent ainsi et que les services transfrontaliers doivent être assurés par du personnel spécialement formé.

La Commission y souligne également l'importance de certains « corridors », notamment ceux qui rassemblent les routes qui joignent les ports belges, néerlandais et allemands au Nord de l'Italie. Les routes de ce corridor peuvent ne pas être substituables les unes aux autres du point de vue de la demande. La Commission avance que le choix du port d'entrée en Europe fait toutefois partie d'une solution générale de transport. Les marchandises peuvent emprunter plusieurs itinéraires différents pour rejoindre leur destination, ce qui implique que les corridors Nord-Sud peuvent englober plusieurs points d'origine et itinéraires différents. La Commission révoque en outre l'importance de ces corridors en doute en arguant de la multiplicité des points d'arrêt qui constellent les itinéraires entre leurs points d'origine et de destination.

La Commission Européenne a donc estimé que le marché géographique en cause est un marché national, mais qu'il peut s'étendre au-delà des frontières s'il englobe certaines relations internationales qui font partie d'un corridor ou présentent certaines caractéristiques particulières.

Source : Commission des Communautés Européennes (2007), « Affaire n° COMP/M.4746 – Deutsche Bahn/English Welsh & Scottish Railway Holdings », JO du 6 novembre 2007.

Dans l'affaire *SNCF/Trenitalia/AFA*, la Commission Européenne a également défini le marché géographique par origine et destination et considéré qu'il se constituait des services de transport de marchandises par chemin de fer parcourant l'axe Lyon-Turin reliant le Nord-Ouest de l'Europe au Nord-Ouest de l'Italie (voir Encadré 3.4)²⁶.

Encadré 3.4. Définition du marché géographique dans l'affaire */Trenitalia/AFA*

La création de l'Autoroute Ferroviaire Alpine (AFA), entreprise commune créée à parts égales par la SNCF et Trenitalia, a donné naissance à un nouveau service de feroutage qui permet aux

camions et semi-remorques de traverser le Tunnel du Fréjus, sous le Mont Cenis. La SNCF et Trenitalia transportent des voyageurs et des marchandises par chemin de fer.

La Commission Européenne a défini le marché géographique en cause par paires de points d'origine et de destination. Elle a réalisé une analyse de marché pour vérifier le bien-fondé des arguments avancés par les parties et déterminé, par le moyen d'une enquête, le degré de substituabilité des différents itinéraires du couloir Lyon-Turin du côté de la demande. Les tierces parties ont avancé que les entreprises continueraient, en cas d'augmentation limitée, mais significative et non transitoire des prix, d'emprunter un itinéraire reliant le Nord-Ouest de l'Europe au Nord-Ouest de l'Italie. Les itinéraires qui passent par les Tunnels du Gothard et du Mont Blanc ne lui sont pas substituables, parce que leurs conditions de franchissement (limitation du poids total en charge, règles de sécurité) sont différentes.

La Commission a donc estimé que le marché géographique en cause est constitué par l'axe Lyon-Turin qui relie le Nord-Ouest de l'Europe au Nord-Ouest de l'Italie.

Source : Commission des Communautés Européennes (2003), « Affaire n° COMP/M.3150 – SNCF/Trenitalia/AFA », JO du 4 août 2003.

Encadré 3.5. Définition du marché géographique dans l'affaire *Arcelor/SNCFL/CFL Cargo*

La Commission Européenne s'est tenue aux principes exposés dans l'Encadré 3.4 pour se prononcer sur l'affaire *Arcelor/SNCFL/CFL Cargo* dans laquelle elle a défini le marché géographique en cause en utilisant des paires de lieu d'origine et de destination. L'affaire porte sur la prise de contrôle, par voie d'achat d'actions, de la nouvelle société CFL Cargo par Arcelor Profil Luxembourg et la SNCFL. Arcelor Profil est un producteur de produits longs en acier au carbone et la SNCFL un producteur de services de transport par chemin de fer. Il était prévu que CFL Cargo se charge de tous les transports de marchandises par chemin de fer précédemment effectués par EuroLuxCargo (Luxembourg), Neg Uetersen (Allemagne) et Dansk Jerbane Aps (Danemark), filiales de SNCFL, ainsi que de tous les transports intérieurs effectués par Arcelor Profil Luxembourg et Arcelor Rodange.

La Commission a défini le marché géographique en cause par paires de lieux d'origine et de destination. L'analyse du marché a révélé qu'il se divisait en deux marchés origine-destination différents, à savoir :

-- un marché des transports à longue distance dont les points d'origine **ou** de destination se situent au Luxembourg,

-- un marché des transports à courte distance dont les points d'origine **et** de destination se situent au Luxembourg.

Les transports à courte distance complètent les transports à longue distance et ne s'y substituent pas. Il est en outre apparu que le marché en cause est géographiquement national, parce que les règles et les paramètres techniques diffèrent selon les pays.

La définition du marché en cause est toutefois restée ouverte, parce qu'une autre définition du marché ne soulèverait pas de questions de concurrence.

Source : Commission des Communautés Européennes (2006), « Affaire n° COMP/M.4294 – Arcelor/SNCFL/CFL Cargo », JO du 9 octobre 2006.

3.2. Évaluation de l'impact sur la concurrence

Le marché en cause une fois identifié, il reste à déterminer si la fusion envisagée va affecter la concurrence qui s'y exerce²⁷, c'est-à-dire plus particulièrement à déterminer si la fusion soulève des problèmes en limitant la concurrence entre les entreprises qui exercent leurs activités sur un même marché. Les lignes directrices sur l'appréciation des concentrations horizontales et autres adoptées par la Commission Européenne tracent le cadre conceptuel dans lequel l'évaluation de l'impact sur la concurrence doit s'inscrire²⁸. Les fusions horizontales, verticales et hétérogènes peuvent, comme il l'a déjà été indiqué précédemment, poser différents problèmes de concurrence. En réduisant le nombre de concurrents présents sur un marché, les fusions horizontales peuvent créer ou renforcer une position dominante. Les fusions autres qu'horizontales risquent dans l'ensemble de poser moins de problèmes de concurrence que les fusions horizontales, parce qu'elles n'érodent pas la concurrence directe entre des entreprises fusionnées qui opèrent sur un même marché²⁹. Les fusions verticales et hétérogènes font peser des menaces moins évidentes sur la concurrence et peuvent en principe être considérées comme étant des actions unilatérales susceptibles de porter préjudice à des rivaux. Les fusions de ce genre se réalisent sur des marchés qui ne se chevauchent pas horizontalement et sur lesquels la limitation de la concurrence est souvent la conséquence de pratiques d'exclusion : une entreprise verticalement intégrée peut ainsi, en refusant l'accès à des équipements essentiels, faire peser sa puissance de marché sur le marché d'aval.

Comme quelques-unes des entreprises qui fusionnent fournissent une gamme complète de services, il peut être nécessaire d'évaluer les effets horizontaux, verticaux et/ou hétérogènes en une fois. L'affaire *Deutsche Bahn/Transfesa* en est une dans laquelle la Commission Européenne a évalué les effets non seulement horizontaux, mais aussi verticaux potentiels. Dans l'affaire *Freightliner/Deutsche Post*, les deux entreprises qui ont fusionné fournissaient l'une comme l'autre des services de manutention intermodale dans des terminaux terrestres à des tierces parties. L'Office de surveillance des échanges s'est toutefois appliqué, dans son analyse d'impact sur la concurrence, à déterminer si la fusion pouvait déboucher sur un verrouillage vertical du fait que l'acquéreur s'occupait également de transport de conteneurs.

L'évaluation de l'impact des fusions réalisées dans le secteur du fret ferroviaire sur la concurrence s'appuie également sur les principes énoncés dans les articles 81 et 82. Les règles normales de concurrence relatives à l'exploitation abusive de positions dominantes pourraient ainsi être appliquées là où des problèmes de concurrence tels que la fermeture de l'accès à des équipements essentiels risquent de se poser. L'analyse des effets verticaux entre parties à une fusion est en outre comparable à l'évaluation des accords verticaux entre entreprises et des pratiques concertées visés à l'article 81.

4. FUSIONS HORIZONTALES

La principale menace que les fusions horizontales d'entreprises opérant sur un même marché font peser sur la concurrence tient au fait qu'elles peuvent, en réduisant le nombre de concurrents présents sur ce marché, amener l'entité fusionnée à occuper une position dominante. Une fusion avec une entreprise qui n'opère pas sur ce marché peut aussi poser des problèmes de concurrence, parce qu'elle élimine un entrant potentiel.

Les autorités compétentes en matière de concurrence doivent tenir compte de tous les obstacles qu'une concentration pourrait ériger. L'évaluation de l'impact des fusions horizontales sur la concurrence s'effectue en plusieurs phases. Les autorités compétentes en matière de concurrence doivent d'abord déterminer les parts de marché et le taux de concentration. Les paragraphes qui suivent s'étendent sur ces effets horizontaux ainsi que sur les raisons pour lesquelles une fusion peut conduire à une réduction de la concurrence effective (par exemple en éliminant une des parties à la fusion comme entrant potentiel). Il convient ensuite de se demander si d'autres facteurs, tels que la puissance d'achat ou le potentiel de concurrence, peuvent brider la capacité des parties à la fusion d'exploiter de façon abusive une position dominante (section 4.2) et de réfléchir aux remèdes possibles (section 4.3).

4.1. Effets horizontaux

4.1.1. *Chevauchement horizontal*

Les parts de marché et le taux de concentration peuvent jeter un éclairage utile sur la structure du marché et l'importance concurrentielle des deux parties à une fusion.

Les parts de marché et les taux de concentration ne sont pas révélateurs en soi de puissance de marché, mais donnent quand même une idée de la position relative que des entreprises occupent sur un marché et de l'évolution de cette position au fil du temps. La part de marché des entreprises fusionnées est censée être égale à la somme des parts de marché détenues par ces entreprises avant leur fusion. Les lignes directrices sur l'appréciation des concentrations horizontales de la Commission Européenne précisent à ce propos que la détention par une entité fusionnée d'une part de marché égale ou supérieure à 50 pour cent peut être considérée, comme la jurisprudence le confirme, comme indicatrice de l'occupation d'une position dominante. Une part de marché inférieure à 25 pour cent est généralement considérée comme témoignant du fait que la fusion n'est pas de nature à entraver la concurrence de façon significative et pourrait donc être approuvée, sans toutefois perdre de vue qu'une telle fusion peut quand même soulever des problèmes de concurrence pour plusieurs autres raisons³⁰.

Le taux de concentration d'un marché peut aussi donner une idée de la force concurrentielle des deux parties à la fusion. L'indice de Herfindahl-Hirschmann (IHH), somme des carrés des parts de marché de toutes les entreprises présentes sur un marché, est couramment utilisé pour quantifier le

degré de concentration. Le niveau absolu de l'indice IHH indique si le marché est concurrentiel et une modification de l'indice donne une bonne idée de la modification du degré de concentration du marché entraînée par la fusion. Le niveau de l'indice IHH est un bon premier indicateur de l'absence ou présence de concurrence, mais ne suffit pas pour juger de l'absence ou non de problèmes de concurrence³¹.

La part cumulée de marché d'une entité fusionnée constituée dans le secteur du transport de marchandises par chemin de fer porte la nature du marché en cause et les cas dans lesquels cette part de marché est particulièrement large au cœur des réflexions. Dans le cas par exemple du transport de marchandises par voie terrestre, cette approche appelle à déterminer la part cumulée de marché des deux parties à la fusion ainsi que l'élargissement de leurs parts de marché sur certaines relations particulières. Les parts de marché s'expriment habituellement en termes de ventes totales.

Beaucoup de fusions d'opérateurs marchandises ferroviaires n'ont pas été analysées plus avant, parce que leur part cumulée du marché en cause avait été jugée trop modeste. Dans l'affaire *Deutsche Bahn/Bax Global*, la Commission Européenne a ainsi conclu qu'il n'y avait pas lieu de déterminer avec précision l'impact de la fusion sur la concurrence à l'œuvre sur le marché de la logistique contractuelle, parce que la part de marché cumulée des parties à la fusion n'excédait 10 pour cent dans aucun des pays où elles exerçaient leurs activités³².

L'affaire *Deutsche Bahn/Stinnes* en est un autre exemple en ce sens que les parties à la fusion ont fait valoir qu'il n'y aurait pas de problèmes de concurrence, parce que leur part cumulée de marché était inférieure à 5 pour cent en Allemagne et à 10 pour cent sur le marché intérieur des services de marchandises et de transport de l'Union Européenne. La Commission Européenne n'a pas fait état de problèmes de concurrence dans son évaluation de l'impact sur la concurrence, alors même que les marchés des produits en cause étaient définis dans un sens plus étroit³³.

4.1.2. *Élimination d'un concurrent potentiel*

Une fusion horizontale peut également restreindre la concurrence en dépouillant une des parties à la fusion de sa qualité d'entrant potentiel. Cette situation pourrait se vérifier en l'absence de tout chevauchement horizontal. Il importe tout particulièrement de déterminer s'il y a élimination d'un entrant potentiel quand les deux parties opèrent sur des marchés différents, mais sont de taille significative.

L'affaire *Deutsche Bahn/EWS* en est une dans laquelle la Commission Européenne s'est appliquée à établir si le dépouillement d'une des deux parties de sa qualité d'entrant potentiel aurait pu réduire nettement la concurrence sur certains marchés (Encadré 4.1). La Commission s'est demandée si l'élimination d'EWS des grands corridors reliant les ports du Nord-Ouest de l'Europe au Nord de l'Italie soulevait des problèmes de concurrence. Elle a constaté que la DB détenait, en sa qualité d'opérateur historique, une part importante de ce marché, mais a néanmoins conclu que la transaction envisagée n'allait pas réduire la concurrence de façon significative dans ce corridor, parce que d'autres concurrents y étaient aussi présents et qu'EWS n'assurait pas de services de transport de marchandises par chemin de fer dans le corridor Nord-Sud. La Commission Européenne s'est également demandée si la fusion allait éliminer des concurrents potentiels des marchés allemand et britannique du transport intérieur et international de marchandises par chemin de fer ainsi que des concurrents potentiels au Royaume-Uni³⁴.

Encadré 4.1. **Évaluation de l'impact de la fusion *Deutsche Bahn/EWS* sur la concurrence**

Quoiqu'il n'y ait pas de chevauchement horizontal entre DB et EWS, la Commission Européenne s'est quand même demandée si la fusion était de nature à soulever des problèmes de concurrence. Elle s'est donc appliquée à déterminer :

-- s'il y avait risque de réduction de la concurrence sur les marchés français du transport intérieur et international de marchandises par chemin de fer. La Commission craignait que la transaction envisagée ne renforce la position dominante occupée par la SNCF sur le marché français du transport de marchandises par chemin de fer en soustrayant EWS du nombre de ses concurrents. Elle craignait en outre qu'EWS livre une concurrence moins agressive à la SNCF en France, parce que la DB entretenait des liens étroits avec la SNCF ;

-- s'il y avait élimination d'une concurrence potentielle sur les marchés britannique et allemand du transport intérieur et international de marchandises par chemin de fer. Elle a jugé que les barrières à l'accès du marché des services (intérieurs et internationaux) par wagons isolés étaient importantes au Royaume-Uni, parce que le coût de mise en place d'un grand réseau de distribution était élevé et a donc estimé improbable que la DB entre sur ce marché. En Allemagne, l'élimination d'EWS en tant qu'entrant potentiel n'a pas été jugée porteuse de risques de restriction de la concurrence, parce que les concurrents y étaient déjà nombreux ;

-- s'il y avait élimination d'une concurrence potentielle et risque de verrouillage des services britanniques de wagons isolés sur la relation Allemagne-Royaume-Uni. La Commission a estimé qu'en raison de contraintes techniques et économiques, la DB et EWS ne devaient pas être considérés comme des entrants potentiels sur le marché des services par wagons isolés et par trains complets ;

-- s'il y avait élimination d'une concurrence potentielle dans les corridors Nord-Sud. Il a été estimé que la transaction envisagée n'allait probablement pas restreindre la concurrence sur l'un quelconque des corridors Nord-Sud, parce qu'EWS n'opérait sur aucun d'entre eux ;

-- s'il y avait risque de verrouillage des services par wagon isolé au Royaume-Uni. Il a été estimé que la fusion ne devrait pas verrouiller les services internationaux par wagon isolé assurés au Royaume-Uni sur certaines relations desservies par la DB au départ de pays autres que l'Allemagne.

Les parties à la fusion ont ensuite pris un certain nombre d'engagements qui ont mis fin aux préoccupations de la Commission.

Source : Commission des Communautés Européennes (2007), « Affaire n° COMP/M.4746 – Deutsche Bahn/English Welsh & Scottish Railway Holdings (EWS) », JO du 6 novembre 2007.

4.1.3. Facteurs compensatoires

Conformément aux principes énoncés dans les lignes directrices sur l'appréciation des concentrations horizontales de la Commission Européenne³⁵, l'évaluation de l'impact de fusions horizontales sur la concurrence doit aller au-delà de la définition du marché en cause et de l'estimation des parts de marché. Elle doit aussi faire entrer en ligne de compte les facteurs qui, tels la puissance d'achat compensatrice, les efficiences créées par la fusion et la défense de l'entreprise défaillante, peuvent empêcher les parties à la fusion d'adopter des comportements anti-concurrentiels³⁶. Les décisions relatives aux fusions d'opérateurs marchandises ferroviaires ont ainsi été prises en tenant

compte du fait que la puissance d'achat compensatrice de tierces parties ou l'éventualité de leur entrée sur le marché pouvait empêcher les parties en présence sur le marché d'exploiter leur position dominante de façon abusive.

4.1.4. *Puissance d'achat compensatrice*

La puissance d'achat compensatrice est un facteur souvent pris en compte dans le contexte des fusions d'opérateurs marchandises ferroviaires. Ceux qui achètent des services de transport de marchandises par chemin de fer aux entreprises qui fusionnent peuvent, s'ils disposent de l'argent qui correspond à leurs achats, brider le pouvoir de fixation des prix de ces entreprises. Une entreprise maîtresse d'une grande part de marché a plus de peine à relever ses tarifs ou à réduire la qualité de ses services quand les acheteurs disposent d'une capacité de négociation affirmée. La capacité de négociation des acheteurs peut donc contrebalancer le renforcement de la puissance de marché généré par des fusions.

Sur le marché du fret ferroviaire, la puissance d'achat revêt une importance toute particulière, parce que les services de transport de marchandises par chemin de fer sont le plus souvent achetés par un petit groupe hautement concentré d'acheteurs bien informés. Dans l'affaire *Deutsche Bahn/Transfesa*, la Commission Européenne a ainsi conclu que les constructeurs automobiles disposent d'une certaine capacité de négociation vis-à-vis de ceux qui assurent la distribution de leurs véhicules³⁷, parce qu'ils pourraient facilement se tourner vers la route et/ou transférer des capacités à d'autres prestataires en cas de hausse des tarifs. Le fait que l'EEE dans lequel les véhicules sont distribués par les chemins de fer est un marché où les clients, peu nombreux, ont des besoins et un savoir-faire logistiques très spécifiques a porté la Commission Européenne à conclure que la fusion n'était pas de nature à réduire la concurrence dans des proportions significatives.

4.1.5. *Barrières à l'entrée*

Une entrée potentielle sur le marché peut également contraindre le comportement concurrentiel des parties qui fusionnent, mais cette contrainte ne peut être considérée comme suffisamment prégnante que s'il peut être démontré que l'entrée potentielle risque de se concrétiser si les prix dépassent le niveau concurrentiel. L'issue dépend essentiellement des coûts irrécupérables de l'accès au marché. L'entrée peut être entravée par des avantages techniques, l'expérience et la réputation d'une entreprise ou diverses autres barrières. Elle semble par ailleurs plus propre à se matérialiser sur un marché appelé à se développer³⁸.

La Directive communautaire sur la libéralisation s'est concrétisée par l'apparition de nouveaux entrants sur de nombreux marchés nationaux de transport de marchandises par chemin de fer. La libéralisation de ces marchés progresse, mais leur accès reste toujours entravé par des obstacles de taille. La plupart des entreprises en place ont des parts de marché importantes et jouissent, du fait de leur réputation et de leur réseau d'infrastructures, d'un avantage concurrentiel vis-à-vis des nouveaux entrants. Les nouveaux acteurs doivent souvent réaliser à fonds perdus des gros investissements en infrastructures avant d'entrer sur le marché, ce qui explique sans doute pourquoi ils commencent souvent par quelques gros clients dans une aire géographique limitée.

Les contrats à long terme liant un opérateur marchandises à un gestionnaire d'infrastructures font également obstacle à l'accès au marché du transport de marchandises par chemin de fer. Le temps et l'argent que coûte la conclusion de tels contrats rendent les nouvelles entrées sur le marché encore moins vraisemblables. La Commission Européenne considère que les investissements que les

nouveaux entrants doivent réaliser en matériel roulant, en formation du personnel ainsi qu'en gares de triage et autres installations pour faire face à la concurrence sur le marché des trains complets sont également des obstacles assez sérieux à l'accès à ce marché³⁹.

4.2. Remèdes

Les fusions peuvent dans certains cas être autorisées à condition qu'il soit remédié à leurs effets néfastes potentiels. Les parties à une fusion proposent souvent des remèdes aux problèmes potentiels identifiés par les autorités compétentes.

La Communication de la Commission Européenne concernant les mesures correctives de 2008 donne diverses indications quant au caractère approprié des mesures correctives. Les conditions d'acceptabilité de ces mesures sont les mêmes pour les fusions horizontales et non horizontales. La capacité de résolution des problèmes de concurrence présentée par les mesures correctives doit être évaluée au cas par cas⁴⁰.

Les mesures correctives se répartissent en deux grandes catégories, à savoir :

- les mesures comportementales -- qui visent à résoudre des problèmes liés au comportement futur des parties à la fusion. L'entité née de la fusion peut ainsi être tenue de ne pas relever ses tarifs, de réduire sa gamme de produits ou d'éliminer des marques. La Commission estime que ces mesures comportementales ne sont recevables que dans certaines circonstances très particulières,
- les mesures structurelles -- qui peuvent consister en cessions ou en ouverture d'un accès à des infrastructures clés. La Commission estime que les cessions offrent la meilleure réponse aux problèmes de concurrence résultant de chevauchements horizontaux et pourraient également porter remède à des problèmes posés par des concentrations verticales ou hétérogènes⁴¹.

Les autorités compétentes en matière de concurrence ont approuvé beaucoup de fusions d'entreprises de transport de marchandises par chemin de fer sans réclamer de mesures correctives. La fusion DB/EWS fait exception à cette règle. La DB s'est offerte à contribuer à mener le plan de développement à bonne fin en France en investissant dans des locomotives ainsi que dans le recrutement et la formation de cheminots afin de lever les appréhensions de la Commission Européenne qui craignait que la fusion fasse disparaître EWS en tant qu'entrant potentiel en France. La DB a également proposé de remédier aux appréhensions que la relation Royaume-Uni-Allemagne et la possibilité de verrouillage des liaisons ferroviaires avec le Royaume-Uni pouvaient amener à nourrir. En réponse à l'évaluation initiale de la Commission Européenne, la DB s'est engagée à :

- remplir les objectifs du plan locomotives d'Euro Cargo Rail, la filiale française d'EWS, en vue de maintenir une pression concurrentielle sur le marché français ;
- affecter une certaine partie de ses locomotives et de ses effectifs à des services intérieurs et internationaux en France ;
- ouvrir aux tierces parties intéressées (autres que la SNCF) l'accès à ses écoles de conduite ainsi qu'à ses ateliers et services de maintenance en France pendant la période couverte par son plan d'exploitation.

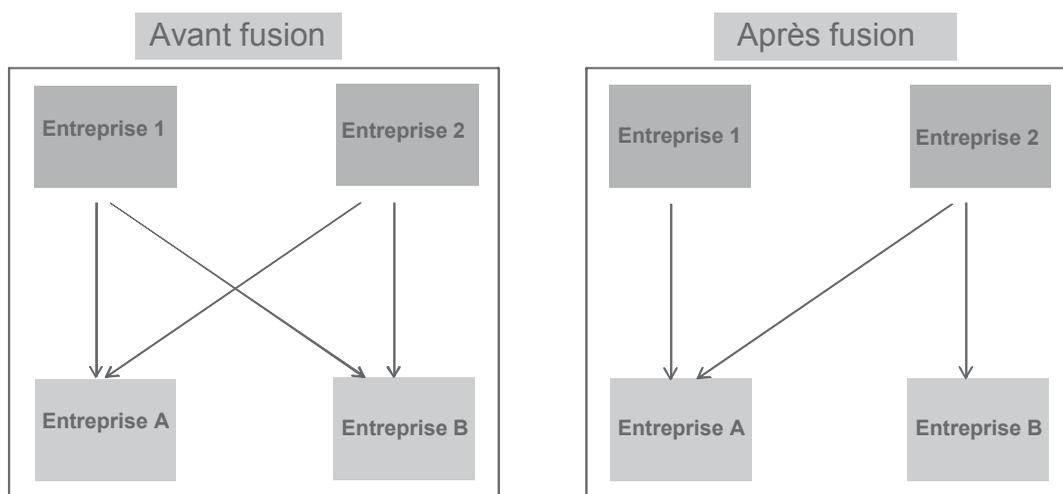
La Commission a jugé, après analyse des mesures correctives proposées, qu'elles suffisaient pour éliminer les problèmes de concurrence relevés⁴².

5. FUSIONS VERTICALES

Les fusions verticales s'opèrent entre des entreprises actives à des niveaux différents de la chaîne d'approvisionnement. Dans le secteur du fret ferroviaire, ce genre de fusion pourrait unir par exemple un commissionnaire de transport à un prestataire de services de maintenance.

La Figure 5.1 schématise les effets verticaux et aide à cerner les effets qui pourraient se révéler néfastes à la concurrence. Dans le cas par exemple du rachat de l'entreprise 1 par l'entreprise B, l'entreprise 1 une fois rachetée pourrait être tentée d'offrir ses services à des conditions plus défavorables aux concurrents de l'entreprise A. En vendant les produits de l'entreprise 1 plus cher à l'entreprise B, l'entreprise A peut acquérir un avantage concurrentiel, mais l'entreprise B peut se tourner vers les produits de l'entreprise 2 en cas de hausse du prix des produits de l'entreprise 1. L'entreprise A n'acquerra donc un avantage concurrentiel que si l'entreprise B ne peut pas s'adresser à l'entreprise 2 ou ne peut le faire qu'en payant plus cher.

Figure 5.1. **Problèmes de concurrence soulevés par les fusions verticales**



Source : Oxera.

Les entreprises 1 et 2 pourraient être des gestionnaires d'infrastructures ferroviaires et les entreprises A et B des opérateurs marchandises comme dans la Figure 2.1. Sans accès aux installations clés du gestionnaire d'infrastructures, par exemple à des dépôts ou des garages, les entreprises de transport de marchandises par chemin de fer pourraient ne pas être en mesure d'assurer des services de transport international de marchandises par chemin de fer.

Les paragraphes qui suivent analysent comment les autorités compétentes en matière de concurrence évaluent la puissance de marché en cas de fusion verticale d'entreprises appartenant au secteur du transport de marchandises par chemin de fer. La section 5.2 esquisse les principaux effets verticaux, tandis que la section 5.3 examine les facteurs qui peuvent empêcher les entreprises fusionnées d'adopter des comportements anticoncurrentiels. La dernière section traite des mesures correctives que les autorités compétentes en matière de concurrence obligent à mettre en œuvre pour pallier les effets néfastes des fusions verticales.

5.1. Puissance de marché

Il est permis d'affirmer qu'il faut en règle générale accorder d'autant plus d'attention aux questions verticales qu'il y a de puissance de marché à l'un des niveaux de la chaîne d'approvisionnement. La menace de transfert vers d'autres entreprises limite la capacité qu'a une entité verticalement intégrée de majorer ses prix ou de réduire la qualité de ses services. En l'absence de concurrents en amont, les effets verticaux peuvent déboucher sur la disparition de tous les concurrents d'aval et la pratique de prix de monopole⁴³.

Un monopoleur d'amont peut cependant ne pas souhaiter relever ses prix pour ses concurrents d'aval en raison du problème de double marginalisation évoqué dans le paragraphe 5.3.3. Le monopoleur peut tirer tout son profit en amont sans faire jouer sa puissance de marché en aval. L'existence d'une puissance de marché à l'un quelconque des niveaux de la chaîne d'approvisionnement est donc une condition nécessaire, mais non suffisante de l'existence d'effets verticaux.

Il importe donc, dans une analyse des effets verticaux d'une fusion, de déterminer le degré de concentration observable à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement. Si aucune des parties à une fusion ne possède une puissance de marché significative, la fusion ne sera pas de nature à réduire nettement la concurrence.

Les parts de marché sont tenues pour être un indicateur de la capacité d'une entreprise d'agir sans se préoccuper de ses concurrents, mais ne doivent pas être considérées comme révélatrices en soi d'une puissance de marché. Il peut en effet être indiqué de prendre d'autres facteurs, tels que les obstacles à l'entrée et à la sortie, en considération pour déterminer si l'une des entreprises qui fusionnent dispose d'une puissance de marché. La Commission britannique de la concurrence a ainsi constaté, dans sa décision relative au projet de rachat de Marcroft par Railway Investments, que Marcroft occupait déjà une position de force sur le marché des services de maintenance des wagons avant la fusion (voir Encadré 5.1).

Encadré 5.1. Évaluation de l'impact de la fusion *Railway Investments/Marcroft Holdings Limited* sur la concurrence

La Commission de la concurrence s'est appesantie sur les problèmes verticaux soulevés par la fusion de Railway Investments, une filiale d'EWS qui en détient la totalité des actions, et de Marcroft, un prestataire de services de maintenance de wagons à marchandises opérant au Royaume-Uni. EWS est le plus gros fournisseur de services de transport de marchandises opérant au Royaume-Uni et dans le Tunnel sous la Manche. Les principaux clients de Marcroft sont des sociétés de location de véhicules, des entreprises de transport de marchandises et des entreprises qui effectuent du transport pour compte propre. La Commission de la concurrence s'est demandée si la fusion

pouvait avoir des effets néfastes sur les marchés de la maintenance des wagons et du transport de marchandises.

La Commission a constaté que Marcroft occupait une réelle position de force sur le marché et n'avait à faire face qu'à un seul concurrent significatif, étant donné que la concurrence ne peut s'exercer efficacement sur ce marché que si elle s'exerce sur tout le territoire national. Elle a donc jugé que l'entité issue de la fusion serait capable de rogner sur la qualité de service ou de majorer les prix facturés aux principaux concurrents d'EWS.

Se fondant sur les conclusions de son analyse des effets verticaux de la fusion sur le marché du transport de marchandises, la Commission de la concurrence a estimé que les entreprises parties à la fusion allaient incliner à réduire la qualité des services de Marcroft, cette qualité étant en l'espèce définie par le temps nécessaire à l'entretien d'un wagon et à la satisfaction d'un besoin de maintenance généré par la réduction de la qualité de service. Les concurrents d'EWS couraient donc le risque de voir leurs coûts augmenter dans la mesure où ils seraient financièrement pénalisés pour non-respect de délais de livraison et de perdre des clients au cas où les normes de performance ne seraient pas atteintes. La Commission de la concurrence a également estimé que la fusion inciterait à majorer le prix de la maintenance des wagons et que cette augmentation risquait également d'éroder la compétitivité des transporteurs de marchandises concurrents d'EWS.

La Commission de la concurrence s'est également demandée si une entrée potentielle ou une puissance d'achat compensatrice pouvait amener à ne plus conclure que la fusion allait brider nettement la concurrence. Elle a jugé qu'une nouvelle entrée sur le marché de la maintenance des wagons était improbable en raison de l'ampleur des investissements à effectuer à fonds perdus et que la puissance d'achat des concurrents d'EWS était insuffisante pour empêcher Marcroft de pratiquer des tarifs élevés ou de réduire sa qualité de service.

La Commission de la concurrence a conclu que Marcroft devait se défaire d'une partie de ses centres d'activité pour remédier à l'affaiblissement de la concurrence et a par la suite approuvé la fusion.

Source : Commission de la concurrence (2006), « *Completed Acquisition of Railway Investments Limited of Marcroft Holdings Limited* », 12 septembre 2006.

L'acquisition par Freightliner de deux plates-formes ferroviaires intermodales de la Deutsche Post est un cas dans lequel les autorités compétentes en matière de concurrence n'ont pas craint que la fusion modifierait effectivement la faculté qu'ont les entreprises parties à une fusion de mener des stratégies d'exclusion, parce qu'elles n'occupent pas une réelle position de force sur les marchés en cause (voir Encadré 5.2).

Encadré 5.2. **Évaluation de l'impact de la fusion *Freightliner Limited/Deutsche Post* sur la concurrence**

Dans le cas *Freightliner Limited/Deutsche Post*, l'évaluation a visé essentiellement à déterminer si les parties à la fusion pouvaient verrouiller l'accès aux services de manutention de leurs terminaux en majorant les prix demandés à leurs concurrents ou en refusant de les servir et si la fusion pouvait déboucher sur le verrouillage de certains services de maintenance nécessaires au transport de

marchandises par chemin de fer.

Comme Freightliner n'occupait pas de position dominante au niveau des terminaux et du transport intermodal de conteneurs, l'Office de surveillance des échanges a estimé que la fusion n'ajouterait sans doute rien à la capacité ou l'envie des parties à la fusion de mener une politique de verrouillage du marché préjudiciable aux transporteurs purement ferroviaires. Il a jugé que la majoration des coûts des concurrents ferroviaires avantagerait les concurrents routiers de Freightliner qui exerçaient d'après lui leur activité sur le même marché en cause.

L'Office de surveillance des échanges a donc conclu que la fusion devait être approuvée, impliquant par là qu'elle ne serait pas soumise à l'appréciation de la Commission britannique de la concurrence⁴⁴.

Source : Office de surveillance des échanges (2007), « Anticipated acquisition by Freightliner Limited of two inter-modal inland rail ports located at Doncaster and Daventry from Deutsche Post AG ».

5.2. Effets verticaux

L'évaluation de l'impact sur la concurrence amène aussi se demander dans quelle mesure les parties à une fusion sont tentées et ont la possibilité de barrer l'accès du marché à des tiers. Une entreprise verticalement intégrée peut, par exemple, alourdir les coûts de ses concurrents en leur facturant ses produits plus chers qu'à ses propres unités d'aval. Les effets verticaux suivants revêtent une importance particulière dans les cas où les fusions s'opèrent entre des entreprises de transport de marchandises par chemin de fer :

- fermeture de l'accès à la clientèle -- les fournisseurs d'amont sont interdits de vente aux unités d'aval d'une entreprise intégrée et risquent ainsi de voir leur clientèle tomber sous le niveau nécessaire à la couverture de leurs coûts fixes⁴⁵. Davantage d'entreprises peuvent en conséquence décider de sortir d'un marché ou de ne pas y entrer⁴⁶;
- fermeture de l'accès aux intrants -- le département amont d'une entreprise intégrée peut empêcher d'autres entreprises d'acheter ses produits ou les leur vendre plus cher. Une entreprise intégrée peut également majorer les coûts de ses concurrents d'aval en réduisant la qualité des services fournis par son département d'amont. Le refus d'accès à des équipements essentiels est une forme de fermeture de l'accès aux intrants.

5.2.1. Fermeture de l'accès à la clientèle

La fermeture de l'accès à la clientèle revêt une importance toute particulière dans le cas du transport international de marchandises par chemin de fer. Les autorités compétentes en matière de concurrence ont instruit plusieurs projets de fusion en se demandant s'ils étaient de nature à empêcher des tierces parties d'assurer de tels services.

Comme EWS est virtuellement le seul prestataire de services de transport par wagons isolés au Royaume-Uni, la Commission Européenne a réfléchi à plusieurs issues négatives possibles de son rachat par la DB, telles par exemple qu'un refus de coopération avec d'autres opérateurs ferroviaires désireux d'effectuer des transports internationaux. La Commission s'est demandée si des problèmes de

concurrence pouvaient se poser sur des marchés transfrontaliers sur lesquels des tierces parties concurrencent la DB et a conclu de son analyse de l'état de la concurrence qui s'y exerce qu'aucun problème de ce genre n'était à craindre⁴⁷.

La Commission Européenne s'est également demandée si la fusion de la DB et de Transfesa pouvait exclure d'autres opérateurs ferroviaires du marché du transport international de marchandises par chemin de fer et conclu que cette fusion ne posait pas de problèmes de concurrence, parce que les parties à la fusion n'occupaient pas de position de force sur le marché du transport intérieur de marchandises⁴⁸.

5.2.2. Fermeture de l'accès aux intrants

La menace que la fermeture de l'accès aux intrants fait planer sur la concurrence est au cœur de plusieurs décisions.

Dans son analyse des effets verticaux de la fusion *Deutsche Bahn/Transfesa*, la Commission Européenne s'est demandée notamment si cette fusion pouvait barrer l'accès de tierces parties aux services de traction de la DB (voir Encadré 5.3). Elle est arrivée à la conclusion que la pression concurrentielle d'autres modes de transport, dont les ports et les voies navigables, empêcherait la DB de fermer l'accès de ces services à ses concurrents⁴⁹.

Dans l'affaire *Railway Investments/Marcroft*, la Commission de la concurrence a estimé que les parties à la fusion seraient tentées de réduire la qualité des services de maintenance de Marcroft et que les coûts des concurrents d'aval s'en trouveraient alourdis. Elle a aussi jugé que la fusion inciterait Marcroft à relever ses tarifs pour l'entretien des wagons et qu'EWS acquerrait ainsi un avantage concurrentiel en aval⁵⁰.

Il importe aussi de s'interroger, dans le cas des fusions verticales, sur l'éventualité du verrouillage de l'accès à des équipements essentiels par les parties à la fusion. La jurisprudence européenne relative aux équipements ferroviaires essentiels englobe deux affaires importantes tournant autour des horaires de la DB (voir Encadré 5.4). Cette jurisprudence apprend que des équipements sont jugés essentiels s'ils remplissent les trois conditions suivantes :

- le verrouillage de l'accès au service ou à l'installation élimine toute la concurrence en aval ;
- le service ou l'installation est indispensable à l'exercice des activités d'un opérateur arrivant au même degré d'efficacité⁵¹ ;
- le refus d'accès au service ou à l'installation n'a pas de justification objective.

Dans le secteur du fret ferroviaire, la notion de service ou installation essentiel semble faire référence plutôt aux infrastructures de base telles que les chantiers de changement d'essieux (voir affaire *Deutsche Bahn/Transfesa* dans l'Encadré 5.4)⁵².

Encadré 5.3. Affaires des horaires de la Deutsche Bahn

En février 2003, le Bundeskartellamt, l'autorité allemande compétente en matière de concurrence, a ouvert une procédure d'enquête à l'encontre de la DB, parce qu'elle refusait de publier des informations sur les horaires et les tarifs pratiqués sur deux grandes lignes (Gera-Berlin-Rostock et Zittau-Berlin-Stralsund) dans ses systèmes d'information sur les horaires et les tarifs. Connex était

le premier concurrent à se lancer, timidement, sur ce marché des transports de voyageurs à longue distance.

Comme Connex avait également attaqué la DB devant les tribunaux civils, l'affaire a en fin de compte été tranchée par la Cour d'appel du Land de Berlin qui a dit pour droit, le 26 juin 2003, que la DB n'était pas autorisée à soumettre ses concurrents à un traitement discriminatoire en refusant d'inclure leurs services dans ses horaires.

Dans une seconde affaire de même nature, la Cour régionale de Berlin a confirmé le 27 avril 2004 que la DB était tenue d'inclure les services de ses concurrents dans ses horaires. La Cour a estimé que cette inclusion était un service essentiel qui ne pouvait pas être remplacé valablement par les moyens alternatifs accessibles aux concurrents de la DB.

Source : KG 2 U 20/02 Kart.

Une évaluation de l'impact sur la concurrence doit déterminer si la fusion change quoi que ce soit à la volonté ou capacité des parties de refuser l'accès à ces installations essentielles. La Commission Européenne s'est demandée par exemple si la DB allait, après avoir racheté Transfesa, refuser l'accès à des chantiers de changement d'essieux qui pouvaient être considérés comme essentiels pour le transport international de marchandises par chemin de fer et a conclu qu'il n'y aurait pas de problème, parce que Transfesa n'avait pas la maîtrise totale de ces chantiers du fait qu'elle était liée par contrat à la SNCF.

Encadré 5.4. Évaluation de l'impact, en termes de verrouillage du marché, de la fusion Deutsche Bahn/Transfesa sur la concurrence

La Commission Européenne s'est appliquée à déterminer si le projet de transaction entre la DB et Transfesa était de nature à empêcher d'autres fournisseurs de services de transport par chemin de fer d'accéder à la clientèle de la DB et de Transfesa.

La question du refus d'accès à la clientèle présente un intérêt tout particulier dans le cas du transport international de marchandises par chemin de fer. L'effet vertical procède du lien vertical établi entre la traction et le transport des marchandises. En l'absence de puissance de marché en aval, la fusion ne soulevait toutefois pas de problème de concurrence : les deux parties à la fusion ne détenant qu'une part minime du marché britannique, la DB étant déjà verticalement intégrée sur les marchés allemand et néerlandais et Transfesa achetant déjà des services de traction et de transport à la DB, la fusion ne devait pas ajouter beaucoup à la puissance de marché de la DB.

La Commission a aussi axé son évaluation sur la question de savoir si la fusion pouvait amener la DB à refuser de fournir des services de traction à des tierces parties. La traction joue un rôle important dans les services de transport par chemin de fer fournis par Transfesa. Comme la DB était déjà un intervenant verticalement intégré sur les marchés allemand et néerlandais, la Commission a estimé que la fusion ne modifierait rien aux mobiles qui animent la DB dans les États membres en cause, parce que la pression concurrentielle d'autres modes de transport, tels que les ports et le transport par eau, empêcherait vraisemblablement la DB de fermer la porte à ses concurrents et que la DB serait peu encline à refuser de servir au Royaume-Uni des concurrents qui font partie de ses clients dans d'autres parties de l'EEE.

L'analyse du marché s'est aussi appesantie sur la question de la mainmise de la DB sur deux chantiers de changement d'essieux à la frontière franco-espagnole, deux chantiers qui pourraient être considérés comme étant des installations essentielles si le transbordement n'était pas tenu pour être un substitut à part entière du changement d'essieux. Les chantiers de changement d'essieux de Transfesa sont toutefois installés sur des terrains qui appartiennent à la SNCF et les accords signés entre les deux parties obligent Transfesa à ouvrir ces chantiers à des tierces parties à des prix non discriminatoires fixés par la SNCF. Tenant compte de cette situation contractuelle et du poids de la SNCF, la Commission a conclu que les services de changement d'essieux ne poseraient pas de problèmes de concurrence.

Source : Commission des Communautés Européennes (2008), « Affaire n° COMP/M.4786 – Deutsche Bahn/Transfesa », JO du 18 mars 2008.

5.3. Facteurs compensateurs

S'il est estimé qu'un projet de fusion pourrait circonscrire nettement la concurrence, les autorités compétentes en matière de concurrence peuvent s'interroger sur l'existence de facteurs susceptibles d'empêcher les parties à la fusion d'exploiter leur position dominante de façon abusive. Les lignes directrices sur l'appréciation des concentrations non horizontales de la Commission Européenne soulignent que les fusions verticales peuvent être porteuses de gains d'efficience substantiels⁵³.

5.3.1. Puissance d'achat compensatrice

Comme dans le cas des fusions horizontales, la puissance d'achat compensatrice peut être un facteur dont il importe de tenir compte dans l'évaluation des fusions verticales d'entreprises appartenant au secteur du fret ferroviaire. Cette puissance est celle que détiennent des concurrents actifs sur le marché d'aval dont le pouvoir de négociation suffit pour empêcher la partie à la fusion opérant en amont de majorer ses prix, de verrouiller l'accès ou de raboter la qualité de ses services.

La Commission de la concurrence s'est par exemple demandée si l'existence d'une puissance d'achat compensatrice l'amènerait à ne plus penser que la fusion EWS/Marcroft aurait pour effet vraisemblable de réduire sensiblement la concurrence. Elle a conclu que les concurrents d'EWS courraient de vrais risques en recourant à d'autres fournisseurs de services de maintenance, parce que les petits fournisseurs de tels services pourraient ne pas être capables de servir suffisamment de clients. Comme les concurrents d'EWS se retrouveraient donc avec un moindre pouvoir de négociation que Marcroft⁵⁴, la Commission de la concurrence a estimé que la puissance d'achat compensatrice n'était pas suffisante pour empêcher Marcroft de majorer les prix demandés aux concurrents d'EWS.

5.3.2. Concurrence potentielle

La concurrence potentielle peut également empêcher une entité fusionnée d'exploiter sa position dominante de façon abusive. Les marchés du transport de marchandises par chemin de fer se caractérisent souvent par la présence d'obstacles sérieux à l'entrée et la possibilité d'entrée sur le marché est, partant, rarement tenue pour être propre à empêcher les parties à une fusion d'exploiter leur position dominante de façon abusive.

Dans l'affaire *Railway Investments/Marcroft*, la Commission de la concurrence a conclu que l'entrée sur le marché de la maintenance des wagons présente peu d'intérêt, parce qu'il y existe plusieurs barrières sérieuses à l'entrée et à l'expansion. Elle a estimé que le nombre d'entrants sur le marché serait probablement insuffisant pour contrebalancer l'affaiblissement de la concurrence entraîné par la fusion⁵⁵.

5.3.3. Gains d'efficience

L'avantage le plus couramment généré par une fusion verticale réside dans le fait que les entreprises peuvent rationaliser leur organisation, notamment en réalisant des économies d'ordre technologique (intégration de processus technologiques dans la sidérurgie par exemple). La réduction des coûts de transaction, imputable pour l'essentiel à la réunion des acheteurs et des vendeurs, est un autre de ses avantages⁵⁶.

En harmonisant les objectifs des entreprises opérant à différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement, les fusions verticales peuvent aussi atténuer le problème de la double marginalisation, un problème qui se pose quand toutes les entreprises de la chaîne d'approvisionnement cherchent à maximiser leurs profits. Le fournisseur ou le détaillant qui occupe une certaine position de force sur le marché peut pratiquer des prix qui excèdent les coûts marginaux. Sans intégration verticale, le prix des intrants serait donc majoré deux fois, une première fois par les entreprises d'amont et une seconde fois par les entreprises d'aval. L'intégration verticale met une entreprise en mesure de maîtriser le problème en internalisant les bénéfices réalisés à d'autres niveaux de la chaîne d'approvisionnement. Quand deux entreprises ont un seul et même gestionnaire, le prix demandé à l'utilisateur final peut être moins élevé, parce qu'il est fixé à un niveau qui maximise les profits pour l'entité dans son ensemble.

Le volume de la production d'une des entreprises fusionnées peut en outre ne pas être ce qu'il y a de mieux pour l'ensemble de la structure verticale. Une entreprise verticalement intégrée peut obliger un de ses éléments d'amont de porter le volume de ses ventes au niveau jugé optimal pour la structure intégrée. L'élimination de ces problèmes peut donc être source de certains gains d'efficience⁵⁷.

Dans leur analyse de l'impact des fusions verticales entre entreprises du secteur du transport de marchandises par chemin de fer sur la concurrence, les autorités compétentes en matière de concurrence ne se sont pas appesanties sur les gains possibles d'efficience, mais les raisons de cette attitude restent obscures.

5.4. Remèdes

Comme dans le cas des fusions horizontales, les remèdes visent à pallier les effets négatifs identifiés pendant l'évaluation de l'impact sur la concurrence.

Dans l'affaire *Railway Investments/Marcroft*, la Commission de la concurrence a ainsi voulu déterminer si les remèdes proposés suffisaient pour limiter les effets anticoncurrentiels de la fusion. Elle a donc examiné les remèdes comportementaux proposés par EWS ainsi que différentes formes de retrait du marché. La mesure corrective proposée par EWS, à savoir la désignation d'un membre du conseil d'administration d'EWS sans voix délibérative ou la création d'un conseil de surveillance, n'a pas été jugée suffisante pour amener la Commission de la concurrence à ne plus conclure à une réduction significative de la concurrence. La Commission de la concurrence a en outre décidé qu'il

fallait obliger EWS de se défaire des activités extérieures de Marcroft, afin de remédier aux effets négatifs identifiés dans la décision en donnant aux unités cédées la faculté de faire œuvre de concurrent sur le marché de la maintenance des wagons⁵⁸.

6. FUSIONS HÉTÉROGÈNES

Une fusion peut être de nature hétérogène quand les entreprises en cause n'opèrent pas sur le même marché et ne sont pas liées par des liens d'acheteur à vendeur. Ces fusions ne sont ni horizontales, ni verticales. La Commission fédérale du commerce classe ces fusions en trois catégories :

- les fusions d'extension de la gamme des produits -- qui s'opèrent entre des entreprises qui n'ont pas les mêmes marchés, mais ont les mêmes circuits de commercialisation (exemple : rachat de Pizza Hut par PepsiCo) ;
- les fusions d'extension de marché -- qui s'opèrent entre des entreprises qui proposent les mêmes produits sur des marchés géographiques différents (la fusion de Walmart et de Woolco Canada en est un bon exemple) ;
- les fusions purement hétérogènes -- qui s'opèrent entre des entreprises qui n'ont pas de relations évidentes entre elles⁵⁹.

Quoique les fusions hétérogènes ne soient que rarement source de problèmes de concurrence, il en est qui n'ont pas été approuvées en raison de leurs effets. Tel a été le cas notamment du rachat d'Honeywell par General Electric (voir Encadré 6.1). Il n'y a pas beaucoup de fusions hétérogènes dans le secteur du transport de marchandises par chemin de fer, mais il ne serait pas inconcevable de considérer la récente acquisition d'EWS par la DB comme une fusion d'extension de marché. Comme ce genre de fusions pourrait cependant poser de sérieux problèmes de concurrence dans le secteur du transport de marchandises par chemin de fer, il se justifierait d'en approfondir l'analyse.

Encadré 6.1. Évaluation de l'impact de la fusion *General Electric/Honeywell* sur la concurrence

La fusion General Electric/Honeywell est sans doute une des fusions les plus marquantes analysées dans l'optique de leur hétérogénéité. Honeywell n'est active que sur les seuls marchés aéronautiques, tandis que General Electric est un gros acheteur d'avions par le truchement de la GECAS, sa société de location.

La Commission Européenne a estimé que General Electric risquait d'user de la position de force qu'elle occupe sur le marché pour en acquérir une sur les marchés d'Honeywell. Elle a motivé son avis comme suit :

- GE Capital pouvait user de sa force financière pour offrir à ses clients, aux compagnies aériennes et aux avionneurs des conditions de faveur que ses concurrents seraient incapables

d'égaliser ;

-- l'entité fusionnée pouvait user de sa puissance d'achat pour convaincre les avionneurs d'utiliser des produits d'Honeywell ;

-- l'entité fusionnée pouvait être tentée de proposer des offres groupées.

Source : Commission des Communautés Européennes (2001), « Décision de la Commission déclarant une concentration incompatible avec le marché commun : Affaire COMP/M.2220 –General Electric/Honeywell ».

6.1. Puissance de marché

Une position de force doit être détectable sur un ou plusieurs marchés avant d'affirmer qu'une fusion d'entreprises non concurrentes va éroder sensiblement la concurrence. Comme dans le cas des fusions verticales, cette affirmation doit s'appuyer sur une évaluation des parts de marché des parties à la fusion et des obstacles à l'entrée.

6.2. Effets des fusions hétérogènes

L'élimination d'une concurrence potentielle par des moyens contractuels est l'impact négatif le plus évident que les fusions hétérogènes peuvent exercer sur la concurrence. Les ventes et achats réciproques et la pratique de prix d'éviction sont, parmi ces moyens contractuels, ceux qui risquent le plus de réduire considérablement la concurrence.

Les ventes et achats sont dits réciproques quand une entreprise n'achète à un fournisseur que si celui-ci lui achète ses produits.

Les prix d'éviction permettent à une entreprise de dégoûter ses rivales en pratiquant sur un marché des prix qui ne couvrent pas le coût marginal. Une entité fusionnée peut avoir de meilleures ressources financières pour financer une telle stratégie à court et moyen terme. Cette stratégie n'est pas propre aux seules fusions hétérogènes.

L'élimination de l'entreprise absorbée en tant que concurrente potentielle peut également avoir des effets pervers dans le cas des fusions hétérogènes. L'acquisition d'une entreprise peut éliminer la menace de l'entrée de cette entreprise sur le marché.

La situation pourrait être illustrée par une entreprise de location de locomotives qui achèterait un constructeur de wagons et proposerait à ceux qui louent ses locomotives des conditions de faveur pour l'achat des wagons.

6.3. Facteurs compensateurs

Comme dans le cas des fusions verticales, l'impact négatif sur la concurrence peut être contrebalancé par une puissance d'achat compensatrice sur le marché du transport de marchandises par chemin de fer.

Comme la structure opérationnelle interne des entreprises peut varier considérablement de l'une à l'autre, il est difficile de dire, de façon générale, ce qu'il en est des gains d'efficience.

Dans la situation présentée comme exemple ci-dessus, l'impact négatif de la fusion sur la concurrence pourrait s'atténuer, si les entreprises de transport de marchandises par chemin de fer possédaient une puissance d'achat compensatrice.

6.4. Remèdes

Les autorités compétentes en matière de concurrence doivent fonder l'évaluation du caractère approprié des mesures correctives sur les principes exposés dans les sections 4.3 et 5.4.

7. CONCLUSIONS ET QUESTIONS À DÉBATTRE

Il ressort clairement des décisions prises par les autorités compétentes en matière de concurrence au sujet de plusieurs fusions verticales et horizontales d'entreprises appartenant au secteur du transport de marchandises par chemin de fer, que ces autorités se préoccupaient particulièrement de savoir si l'acquisition d'opérateurs qui ont conclu des accords d'accès au marché dans des pays par ailleurs difficiles à pénétrer mettait les fusions en mesure de créer ou renforcer une puissance de marché. En éliminant une des parties à la fusion en tant qu'entrant potentiel, ces fusions peuvent faire obstacle à la matérialisation d'une concurrence potentielle. L'acquisition d'opérateurs exerçant leur activité sur d'autres marchés nationaux peut barrer ces marchés à la clientèle, parce que des parties tierces pourraient être incapables d'assurer des services internationaux sans avoir accès à la clientèle du principal gestionnaire de réseau d'un pays. Plusieurs décisions récentes n'ont toutefois pas empêché certaines fusions de s'opérer.

Les fusions d'entreprises appartenant au secteur du transport de marchandises par chemin de fer amènent aussi à s'interroger sur les risques de fermeture de l'accès aux intrants. L'intégration, verticale, d'entreprises opérant à des niveaux différents de la chaîne de valeur peut se traduire par un fléchissement de la concurrence généré par un refus d'accès à des installations essentielles ou un relèvement du prix des intrants pour les concurrents. Les fusions verticales peuvent aussi être sources de gains d'efficience en mettant fin au problème de la double marginalisation et en réduisant les coûts de transaction. Ces questions n'ont guère retenu l'attention dans les décisions récentes.

La pression concurrentielle d'autres modes de transport tels que le transport de marchandises par route pourrait aussi gagner en importance à l'avenir, surtout si les chemins de fer réussissaient à reprendre certains trafics marchandises à la route. Dans l'affaire *Freightliner/Deutsche Post*, l'Office de surveillance des échanges a ainsi conclu que la route devait être incluse dans le même marché de produits en cause, parce que la substituabilité du côté de la demande était significative.

Il importe aussi de déterminer si les questions susceptibles de donner naissance à des problèmes de concurrence doivent être réglées par recours au droit *ex post* de la concurrence, par recours à d'autres lois ou par adoption de mesures réglementaires. Il vaut ainsi la peine de se demander si les autorités de tutelle doivent intervenir de leur propre initiative pour faciliter l'accès d'opérateurs concurrents à des terminaux ou des lignes réservées au seul trafic marchandises ou, à l'inverse, s'il y a lieu de modifier les lois en vigueur pour leur faire préciser quels services ferroviaires méritent d'être qualifiés d'installations essentielles ou de laisser le problème au droit *ex post* de la concurrence.

Il convient, enfin, de se demander dans quel sens les procédures d'attribution des capacités doivent être modifiées pour tenir compte de leur impact sur la concurrence. Il semble actuellement que les décisions prises par les autorités de tutelle en matière d'attribution des capacités s'inscrivent dans une optique de simple respect du droit et ne visent pas nécessairement à atteindre les objectifs fixés par la Commission Européenne en matière de libéralisation du transport de marchandises par chemin de fer. Les obligations des autorités de tutelle doivent-elles être modifiées en conséquence ?

NOTES

1. PricewaterhouseCoopers *et al.* (2008), « *Preparatory Study for an Impact Assessment for a Rail Network Giving Priority to Freight* », Rapport final présenté à la DG TREN daté du 11 novembre.
2. www.railfreightgroup.com/new/serv/.
3. Terminaux où les conteneurs peuvent être transférés d'un mode de transport sur un autre.
4. Commission pour l'Union Européenne de la Chambre des Lords (2005), « *Liberalising Rail Freight Movement in the EU : Report with Evidence* », 4ème rapport de la session 2004 – 2005, mars, page 11.
5. Office of the Rail Regulator (Inspection générale des chemins de fer) (2000), « *National Survey of Rail Freight Users : Summary of Results* », août, p. 4.
6. Commission pour l'Union Européenne de la Chambre des Lords (2005), *op. cit.*, p. 10.
7. Commission Européenne (2001), « La politique européenne des transports à l'horizon 2010 : l'heure des choix », Livre Blanc, p.26.
8. Directive 2001/12/CE du Parlement Européen et du Conseil du 26 février 2001 modifiant la Directive 91/440/CEE du Conseil relative au développement de chemins de fer communautaires (JO L075 de 2001); Directive 2001/13/CE du Parlement Européen et du Conseil du 26 février 2001 modifiant la Directive 95/18/CE concernant les licences des entreprises ferroviaires (JO L075 de 2001) ; Directive 2001/14/CE du Parlement Européen et du Conseil du 26 février 2001 concernant la répartition des capacités d'infrastructure ferroviaire, la tarification de l'infrastructure ferroviaire et la certification en matière de sécurité (JO L075 de 2001) ; Directive 2004/49/CE du Parlement Européen et du Conseil du 29 avril 2004 concernant la sécurité des chemins de fer communautaires et modifiant la Directive 95/18/CE concernant les licences des entreprises ferroviaires ainsi que la Directive 2001/14/CE concernant la répartition des capacités d'infrastructure ferroviaire, la tarification de l'infrastructure ferroviaire et la certification en matière de sécurité (JO L164 de 2004) ; Directive 2004/50/CE du Parlement Européen et du Conseil du 29 avril 2004 modifiant la Directive 96/48/CE du Conseil relative à l'interopérabilité du système ferroviaire transeuropéen à grande vitesse et la Directive 2001/16/CE du Parlement Européen et du Conseil relative à l'interopérabilité du système ferroviaire transeuropéen conventionnel (JO L164 de 2004) ; Directive 2004/51/CE du Parlement Européen et du Conseil du 29 avril 2004 modifiant la Directive 91/440/CEE du Conseil relative au développement de chemins de fer communautaires (JO L164 de 2004) ; Directive 2007/58/CE du Parlement Européen et du Conseil du 23 octobre 2007 modifiant la Directive 91/440/CE du Conseil relative au développement de chemins de fer communautaires et la Directive 2001/14/CE

concernant la répartition des capacités d'infrastructure ferroviaire, la tarification de l'infrastructure ferroviaire et la certification en matière de sécurité ; Directive 2007/59/CE du Parlement Européen et du Conseil du 23 octobre 2007 relative à la certification des conducteurs de train assurant la conduite de locomotives et de trains sur le système ferroviaire dans la Communauté.

9. Commission pour l'Union Européenne de la Chambre des Lords (2005), *op. cit.*, pp. 12 et 13.
10. Commission pour l'Union Européenne de la Chambre des Lords (2005), *op. cit.*, p. 15
11. Commission Européenne (2001), « La politique européenne des transports à l'horizon 2010 : l'heure des choix », Livre Blanc, 2001.
12. Commission des Communautés Européennes (1997), « Communication de la Commission sur la définition des marchés aux fins du droit communautaire de la concurrence », JO du 9 décembre 1997.
13. *Ibid.*
14. *Ibid.*
15. Ministère américain de la Justice et Commission fédérale du commerce (1997), « *Horizontal Merger Guidelines* », 8 avril.
16. Commission des Communautés Européennes (2007), « Affaire n° COMP/M.4746 – Deutsche Bahn/English Welsh and Scottish Railway Holdings (EWS) », JO du 6 novembre 2007.
17. L'affaire *Deutsche Bahn/Bax Global* est une affaire dans laquelle le marché du produit a été subdivisé en marchés intérieur et international, aérien, terrestre et maritime, de commission de transport. Voir Commission des Communautés Européennes (2005), « Affaire n° COMP/M.4045 – Deutsche Bahn/Bax Global », JO du 22 décembre 2005.
18. Dans l'affaire *Deutsche Bahn/Transfesa*, c'est en ces termes que la Commission a défini le marché en cause. Voir Commission des Communautés Européennes (2008), « Affaire Deutsche Bahn/Transfesa », JO du 18 mars 2008.
19. Voir notamment affaire *Railway Investments/Marcroft*, Commission de la concurrence (2006), « Completed Acquisition of Railway Investments Limited of Marcroft Holdings Limited », 12 septembre.
20. Commission des Communautés Européennes (2008), « Affaire n° COMP/M.4786 – Deutsche Bahn/Transfesa », JO du 18 mars 2008.
21. Ces services consistent en transport par wagons et camions spécialisés.
22. Voir par exemple Commission des Communautés Européennes (2008), « Affaire n° COMP/M4786 – Deutsche Bahn/Transfesa », JO du 8 mars 2008.
23. Le choix d'un marché géographique national du transport de marchandises par chemin de fer dans l'affaire *Deutsche Bahn/EWS* a été justifié par le fait que les barrières techniques et procédurales

existantes, telles que le défaut d'interopérabilité et les certificats nationaux de sécurité, et le besoin de recours à du personnel spécialement formé multilingue et détenteur de licences appropriées rendent le recours à des offrants étrangers difficile. *Source* : Commission des Communautés Européennes (2007), « Affaire n° COMP/M.4746 – Deutsche Bahn/English Welsh & Scottish Railway Holdings (EWS) », JO du 6 novembre 2007.

24. Commission des Communautés Européennes (2008), « Affaire n° COMP/M. 4786 – Deutsche Bahn/Transfesa », JO du 18 mars 2008.
25. Ces marchés sont souvent appelés « marchés origine-destination », parce qu'ils se constituent de liaisons ayant les mêmes origine et destination.
26. Commission des Communautés Européennes (2003), « Affaire n° COMP/M.3150 – SNCF/Trenitalia/AFA », JO du 4 août 2003.
27. Règlement (CE) n° 139/2004 du Conseil du 20 janvier 2004 relatif au contrôle des concentrations entre entreprises (règlement CE sur les concentrations).
28. Commission des Communautés Européennes (2004), « Lignes directrices sur l'appréciation des concentrations horizontales au regard du règlement du Conseil relatif au contrôle des concentrations entre entreprises », JO du 5 février 2004 ; Neven D. et Albaek S., « *Economics at DG Competition 2006-2007* ».
29. Neven D. et Albaek S., « *Economics at DG Competition 2006-2007* ».
30. Commission des Communautés Européennes (2004), « Lignes directrices sur l'appréciation des concentrations horizontales au regard du règlement du Conseil relatif au contrôle des concentrations entre entreprises », JO du 5 février 2004.
31. *Ibid.*
32. Commission des Communautés Européennes (2005), « Affaire n° COMP/M.4045 – Deutsche Bahn/Bax Global », JO du 22 décembre 2005.
33. Commission des Communautés Européennes (2002), « Affaire n° COMP/M.2905 – Deutsche Bahn/Stinnes », JO du 17 septembre 2002.
34. Commission des Communautés Européennes (2007), « Affaire n° COMP/M.4746 – Deutsche Bahn/English Welsh & Scottish Railway Holdings (EWS) », JO du 6 novembre 2007.
35. Commission des Communautés Européennes (2004), « Lignes directrices sur l'appréciation des concentrations horizontales au regard du règlement du Conseil relatif au contrôle des concentrations entre entreprises », JO du 5 février 2004.
36. Une fusion dont l'impact négatif sur la concurrence justifierait l'interdiction peut être autorisée si l'entreprise acquise est en déconfiture et qu'une autre fusion moins pernicieuse n'est pas envisageable.
37. Commission des Communautés Européennes (2008), « Affaire n° COMP/M.4786 – Deutsche Bahn/Transfesa », JO du 18 mars 2008.

38. Commission des Communautés Européennes (2004), « Lignes directrices sur l'appréciation des concentrations horizontales au regard du règlement du Conseil relatif au contrôle des concentrations entre entreprises », JO du 5 février 2004.
39. Commission des Communautés Européennes (2007), « Affaire n° COMP/M.4746 – Deutsche Bahn/English Welsh & Scottish Railway Holdings (EWS) », JO du 6 novembre 2007.
40. Commission des Communautés Européennes (2008), « Communication de la Commission concernant les mesures correctives recevables conformément au règlement (CE) n° 139/2004 du Conseil et au règlement (CE) n° 802/2004 de la Commission », JO du 22 octobre 2008.
41. *Ibid.*
42. Commission des Communautés Européennes (2007), « Affaire n° COMP/M.4746 – Deutsche Bahn/English Welsh & Scottish Railway Holdings (EWS) », JO du 6 novembre 2007.
43. Motta M. (2004), *Competition Policy – Theory and Practice*, Cambridge : Cambridge University Press, p. 41.
44. Le renvoi d'un projet de fusion à la Commission de la concurrence implique que le projet n'a pas reçu l'aval de l'Office de surveillance des échanges et doit être instruit plus avant par la Commission de la concurrence.
45. L'issue est vraisemblable sur un marché où les économies d'échelle réalisables sur le marché de gros sont importantes.
46. Viscusi W.K., Harrington J.R. Jr et Vernon J.M. (2005), *Economics of Regulation and Antitrust*, Cambridge, MIT Press, p. 248.
47. Commission des Communautés Européennes (2007), « Affaire n° COMP/M.4746 – Deutsche Bahn/English Welsh & Scottish Railway Holdings (EWS) », JO du 6 novembre 2007.
48. Commission des Communautés Européennes (2008), « Affaire n° COMP/M. 4786 – Deutsche Bahn/Transfesa », JO du 18 mars 2008.
49. *Ibid.*
50. Commission de la concurrence (2006), « *Completed acquisition of Railway Investments Limited of Marcroft Holdings Limited* », 12 septembre 2006.
51. Dans l'affaire *Ladbroke*, la Cour de justice des Communautés Européennes a ainsi considéré que la diffusion télévisée (son et image) des courses de chevaux ne faisait qu'ajouter quelque chose au service offert aux parieurs et n'en était pas un élément essentiel. Voir affaire T-504/93 (1997) *Ladbroke SA v Commission*.
52. Oxera (2006), « *Essential or nice to have ? A competition-based framework for rail –related services* », Agenda, consultable sur www.oxera.com.
53. Neven D. et Albaek S., « *Economics at DG Competition 2006-2007* ».

54. Commission de la concurrence (2006), « *Completed acquisition of Railway Investments Limited of Marcroft Holdings Limited* », 12 septembre 2006.
55. *Ibid.*
56. Amener les gens à adopter un comportement conforme à ce que le commerce demande a un coût (connu sous le nom de « coût de la coordination ») qui trouve sa source dans les frais légaux de signature des contrats ou le coût de la surveillance du comportement d'autres entreprises. Viscusi W.K., Harrington J.R. Jr et Vernon J.M. (2005), *Economics of Regulation and Antitrust*, Cambridge : MIT Press, p. 241.
57. Motta M. (2004), *Competition Policy – Theory and Practice*, Cambridge : Cambridge University Press, pp. 307 et 308.
58. Commission de la concurrence (2006), « *Completed acquisition of Railway Investments Limited of Marcroft Holdings Limited* », 12 septembre 2006.
59. Viscusi W.K., Harrington J.R. Jr et Vernon J.M. (2005), *Economics of Regulation and Antitrust*, Cambridge : MIT Press, p.203.

LISTE DES PARTICIPANTS

- Mr. Russell W. PITTMAN **Président**
Director of Economic Research
and Director of International Technical Assistance
Economic Analysis Group
Antitrust Division, U.S. Department of Justice
600 E Street, NW, Suite 10000
USA-WASHINGTON DC 20530
ÉTATS-UNIS
- Prof. Eddy VAN DE VOORDE **Co-Rapporteur**
University of Antwerp
Faculty of Economics
Dept of Transport & Regional Economics
Prinsstraat 13
B-2000 ANTWERPEN
BELGIQUE
- Dr. Thierry VANELSLANDER **Co-Rapporteur**
University of Antwerp
Faculty of Economics
Dept of Transport & Regional Economics
Prinsstraat 13
B-2000 ANTWERPEN
BELGIQUE
- Prof. Antoine FREMONT **Rapporteur**
Directeur de recherche
INRETS - SPLOTT
Site de Marne-la-Vallée
"Le Descartes 2"
2 rue de la Butte Verte
F-93166 NOISY LE GRAND CEDEX
FRANCE
- Mr. Louis S THOMPSON **Rapporteur**
Thompson, Galenson & Associates
14684 Stoneridge Drive
USA- SARATOGA CA 95070-5745
ÉTATS-UNIS

Mr. Simon PILSBURY
Managing Consultant
Oxera
Stephanie Square Centre
Avenue Louise 65Box 11
B-1050 BRUXELLES
BELGIQUE

Co-Rapporteur

Mr. Andrew MEANEY
Managing Consultant
Oxera
Park Central
40/41 Park End StreetGB-OXFORD OX1 1JD
ROYAUME-UNI

Co-Rapporteur

Prof. Alfred BAIRD
Head, Maritime Research Group
Napier University
Transport Research Institute
Merchiston Campus
GB- EDINBURGH, EH10 5DT
ROYAUME-UNI

Ms Pamela M. BATES
Permanent Delegation of United States of America
to the OECD
12 avenue Raphaël
F-75116 PARIS
FRANCE

Mr. Marco BENACCHIO
Autorita' Garante della Concorrenza e del Mercato
Direzione Settoriale D - Agroalimentare e Trasporti
Piazza Verdi, 6/a
I-00198 ROME
ITALIE

Dr. Jan BLOMME
Director, Strategy & Development
Antwerp Port Authority
Havenhuis
Entrepotkaai 1
B-2000 ANTWERP
BELGIQUE

Prof. Alain BONNAFOUS
Directeur de l'ISH
Laboratoire d'Économie des Transports (LET)
ISH
14 avenue Berthelot
F-69363 LYON CEDEX 07
FRANCE

Prof. Kenneth D. BOYER
Michigan State University
Department of Economics
102 Old Botany
USA-EAST LANSING, MI 48824-1038
ÉTATS-UNIS

Prof. Mary BROOKS
Dalhousie University
School of Business Administration
Rowe 5118
CDN-B3H 1W7 HALIFAX
Nova Scotia
CANADA

Prof. Pedro CANTOS SÁNCHEZ
Universidad de Valencia
Departamento de Análisis Económico
Edificio Departamental Oriental
Campus dels Tarongers s/n
E-46022 VALENCIA
ESPAGNE

Prof. Pierre CARIOU
World Maritime University
PO Box 500
S-201 21 MALMÖ
SUEDE

Dr. Jaromir CEKOTA
Economic Affairs Officer
CEE-ONU / UNECE
Transport Division
Palais des Nations
8-14 avenue de la Paix
CH-1211 GENEVE 10
SUISSE

Prof. Hongmin CHEN
Shangai Jiao-Tong University
Antai College of Economics and Management
535 Fua Zhen Road
CN-SHANGAI 200052
CHINE

Prof. Dr. Achim CZERNY
WHU – Otto Beisheim School of Management
Regulatory Economics
Burgplatz 2
D-56179 VALLENDAR
ALLEMAGNE

Mr. Richard DAVIES
Director Strategic Policy
Association of Train Operating Companies (ATOC)
3rd Floor – 40 Bernard Street
GB- LONDON WC1N 1BY
ROYAUME-UNI

Prof. Claudio FERRARI
Università degli Studi di Genova
Facoltà di Economia
Via Francesco Vivaldi 5
I-16126 GENOVA
ITALIE

Mr. Roberto FERRAVANTE
Deputy Head of Unit
CE/EC
Logistics, Innovation and Co-modality unit
Rue De Mot 28
Office DM28 04/64
B-1049 BRUXELLES
BELGIQUE

Mr. Murad GURMERIC
Expert
State Planning Organization (SPO)
Devlet Planlama Teskilati Mustesarligi
Necatibey Caddesi n° 108
TR-06100 ANKARA Bakanliklar
TURQUIE

Prof. Trevor D. HEAVER
Operations and Logistics Division
Sauder School of Business
University of British Columbia
2053 Main Mall, Henry Angus 452
CND- VANCOUVER, BC, V6T 1Z2
CANADA

Mr. Alberto HEIMLER
Director
Research and Institutional Relations
Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione
Via dei Robilant,11
I-00194 ROMA
ITALIE

Prof. Marc IVALDI
École des Hautes Études en Sciences Sociales
IDEI
Manufacture des Tabacs
21 Allée de Brienne bat. F
F-31000 TOULOUSE CEDEX
FRANCE

Prof. Dr. Christian KIRCHNER
Humboldt Universität zu Berlin
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Unter den Linden 6
D 10099 BERLIN
ALLEMAGNE

Mr. João LEMOS
Ministère des Travaux Publics, des Transports
et des Communications
GABLOGIS
Rua General Gomes de Araujo – Bloco C, Piso 1
P-1350-352 LISBOA
PORTUGAL

Prof. Christopher NASH
University of Leeds
Institute for Transport Studies
36 University Road
GB- LEEDS LS2 9JT
ROYAUME-UNI

Mr. Henry POSNER III
Chairman, Railroad Development Corporation
381 Mansfield Avenue,
Suite 500
USA-PITTSBURGH, PENNSYLVANIA 15220
ÉTATS-UNIS

Dr. Dong-Wook SONG
Reader in Logistics
Logistics Research Centre
Heriot-Watt University
GB-EDINBURGH EH14 4AS
ROYAUME-UNI

Mr. John THOMAS
Director, Competition and Regulatory Economics
Office of Rail Regulation
One Kemble Street
GB-LONDON WC2B4AN
ROYAUME-UNI

Ms. Hisako TSUJI
Economic Research Institute for Northeast Asia (ERINA)
13th Floor, Bandaijima Building,
Bandaijima 5-1, Chuo-ku,
J-NIIGATA CITY, 950-0078
JAPON

Mr. Mehmet UZUNKAYA
Planning Specialist on Road Infrastructure Investments
State Planning Organization (SPO)
T.R. Prime Ministry
Necatibey Caddesi n° 108
TR-06100 ANKARA Bakanliklar
TURQUIE

Dipl.-Kffr. Heike WETZEL
Leuphana University Lueneburg
Institute of Economics
PO Box 2440
D-21314 LUENEBURG
ALLEMAGNE

Dr. Hendrik WILDEBRAND
Project Manager
ISL - Institute of Shipping Economics and Logistics
Universitätsallee 11-13
D-28359 BREMEN
ALLEMAGNE

Mr. James WILTSHIRE
Department for Transport
1/31 Great Minster House
76 Marsham Street
GB- LONDON SW1P 4DR
ROYAUME-UNI

Mr. Serdinç YILMAZ
Transport Engineer
State Planning Organization (SPO)
T.R. Prime Ministry
Necatibey Caddesi n° 108
TR-06100 ANKARA Bakanliklar
TURQUIE

SECRÉTARIAT FORUM INTERNATIONAL SUR LES TRANSPORTS

CENTRE CONJOINT DE RECHERCHE SUR LES TRANSPORTS OCDE/FIT

Mr. Stephen PERKINS
Chef du Centre Conjoint de Recherche sur les Transports

Dr. Kurt VAN DENDER
Administrateur Principal, Centre Conjoint de Recherche sur les Transports

Dr. Michel VIOLLAND
Administrateur, Centre Conjoint de Recherche sur les Transports

Mr. Jari KAUPPILA
Administrateur, Centre Conjoint de Recherche sur les Transports

Ms Françoise ROULLET
Assistante, Centre Conjoint de Recherche sur les Transports

Mrs. Julie PAILLIEZ
Assistante, Centre Conjoint de Recherche sur les Transports

ÉGALEMENT DISPONIBLES

Transport, formes urbaines et croissance économique. Série CEMT – Table Ronde 137ème
(2007)

(74 2007 07 2 P1) ISBN 978-92-821-0166-7

Biocarburants : Lier les politiques de soutien aux bilans énergétiques et environnementaux. Série FIT – Table Ronde 138ème (2008)

(75 2008 02 2 P1) ISBN 978-92-82-10181-0

Pétrole et transports : La fin des carburants à prix abordable ? Série FIT – Table Ronde 139ème
(2008)

(74 2008 03 2 P1) ISBN 978-92-821-10251-0

Bénéfices économiques élargis du secteur des transports : Instruments d'investissement et d'évaluation macro-, méso- et micro-économiques. Série FIT – Table Ronde 140ème (2008)

(74 2008 04 2 P1) ISBN 978-92-821-0184-1

17^{ème} Symposium International sur l'économie des transports et la politique – Tirer parti de la mondialisation : Contribution du secteur des transports et enjeux politiques (2008)

(74 2008 01 2 P) ISBN 978-92-821-0169-8

Privatisation et réglementation des systèmes de transports publics urbains. Série FIT – Table Ronde 141ème (2008)

(74 2008 06 2 P1) ISBN 978-92-821-0201-5

Le coût et l'efficacité des mesures visant à réduire les émissions des véhicules. Série FIT – Table Ronde 142ème (2008)

(74 2009 01 2 P1) ISBN 978-92-821-0214-5

Concurrence entre les ports et les liaisons terrestres avec l'arrière-pays. Série FIT – Table Ronde 143ème (2009)

(74 2009 02 2 P1) ISBN 978-92-821-0226-8

Terrorisme et transport international : Pour une politique de sécurité fondée sur le risque. Série FIT – Table Ronde 144ème (2009)

(74 2009 03 2 P1) ISBN 978-92-821-0233-6

Concurrence et interactions entre aéroports, services de transports aériens et ferroviaires. Série FIT – Table Ronde 145ème (2009)

(74 2009 05 2 P1) ISBN 978-92-821-0247-3

*Vous pourrez recevoir par email des informations sur les nouvelles publications de l'OCDE
en vous inscrivant sur www.oecd.org/OECDdirect*

Vous pourrez les commander directement sur www.oecd.org/bookshop

Vous trouverez des informations complémentaires sur le FIT sur www.internationaltransportforum.org

ÉDITIONS OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16
IMPRIMÉ EN FRANCE
(74 2010 01 2 P) ISBN 978-92-821-0263-3 – n° 57300 2010

INTÉGRATION ET CONCURRENCE ENTRE LE TRANSPORT ET LES ACTIVITÉS LOGISTIQUES

De très importantes entreprises multinationales du transport et de la logistique sont apparues avec pour objectif de fournir des services de transport intégrés à destination des chargeurs, le tout dans le contexte d'une économie mondialisée. Ces entreprises échappent-elles en raison de leur taille même au contrôle des autorités nationales de la concurrence ? Portent-elles atteinte à la concurrence lorsqu'elles fusionnent ou acquièrent d'autres entreprises au sein de la chaîne logistique ?

La Table Ronde a rassemblé des experts des questions de la concurrence avec des chercheurs des domaines du transport maritime, du fret ferroviaire et de la logistique pour cerner les questions saillantes qui relèvent de la concurrence et les réponses réglementaires appropriées. Un examen des stratégies des entreprises de transport et de logistique révèle qu'une intégration verticale peut certes engendrer des gains d'efficacité, mais elle correspond le plus souvent au besoin d'intensifier l'usage des coûteux équipements fixes plus que d'un impératif de contrôler toutes les opérations de la chaîne logistique. Ceci explique que les firmes maritimes se portent acquéreurs d'opérateurs de terminaux. Les acquisitions horizontales, là où des entreprises similaires servant un même marché fusionnent, sont davantage susceptibles de poser des problèmes de concurrence. De tels problèmes peuvent particulièrement se poser au niveau d'équipements congestionnés.

Cette Table Ronde dresse un cadre pour l'examen des questions de concurrence au sein des activités de transport et de logistiques globales, elle discute de la pertinence des mesures à la portée des régulateurs, lorsque la concurrence est menacée et elle explore le rôle des autorités de concurrence et des Ministères des Transports dans la poursuite de l'organisation de marchés efficaces.



www.internationaltransportforum.org

éditions OCDE
www.oecd.org/editions

