

**Université de Montréal**

**L'impact des stratégies économiques de création de réseaux  
sur le développement portuaire de la mer Baltique**

**Par Jean-François Cappuccilli**

**Département de géographie  
Faculté des arts et sciences**

**Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
En vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D)  
en géographie**

**Mai 2007**

**Copyright ©, Jean-François Cappuccilli, 2007**



G  
59  
054  
2007  
v. 013



**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :  
L'impact des stratégies économiques de création de réseaux  
sur le développement portuaire de la mer Baltique

Présentée par :  
Jean-François Cappuccilli

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Pierre André

président-rapporteur

Claude Comtois

directeur de recherche

Brian Slack

codirecteur

Christopher R. Bryant

membre du jury

Antoine Fremont

examineur externe

Francisco Ruge-Murcia

représentant du doyen de la FES

## **Résumé**

La mise en place d'alliances stratégiques parmi les transporteurs maritimes, l'expansion des opérateurs globaux de terminaux et les réformes des administrations portuaires transforment l'industrie maritime. Ces processus créent un environnement de concurrence au sein des terminaux, des ports et des étendues portuaires pour attirer les trafics de fret et les investissements financiers.

Les transporteurs maritimes, les opérateurs globaux de terminaux et les administrations portuaires utilisent différentes stratégies économiques dans le but d'atteindre leurs objectifs de développement. Ces stratégies économiques sont essentiellement basées sur la concurrence entre firmes.

Cette thèse postule que l'analyse de ces stratégies économiques de concurrence s'avère incomplète pour expliquer les récentes tendances de consolidation et de collaboration au sein de l'industrie maritime, notamment eu égard au développement portuaire.

Cette thèse postule un nouveau concept de développement portuaire basé sur les stratégies de création de réseaux. Ce concept permet l'établissement de liens institutionnels et physiques entre les ports. L'objectif de cette thèse consiste à démontrer le rôle des stratégies économiques de création de réseaux en termes géographique et

institutionnel dans la compréhension, l'analyse et l'évaluation du développement portuaire régional.

Cette thèse propose un modèle de développement portuaire basé sur la création de réseaux entre les intervenants de l'industrie maritime. Le modèle identifie les principaux intervenants du développement portuaire, leur relation, l'environnement de concurrence dans lequel ils évoluent, leurs stratégies de création de réseaux, ainsi que l'échelle géographique du développement portuaire. Le modèle proposé fusionne les approches morphologiques/géographiques et institutionnelles des modèles existants. Il permet de résoudre les lacunes des modèles précédents dans la définition des tendances récentes du développement portuaire.

Le modèle est testé grâce à six études de cas de l'industrie maritime dans la mer Baltique. La région est caractérisée par un sous-développement des volumes conteneurisés et une intense concurrence portuaire pour desservir l'arrière-pays est-européen. Notre analyse souligne la prépondérance des opérateurs de terminaux, l'intérêt pour un schéma de planification portuaire régional, un rôle accru pour les ports de petite et moyenne taille et une marginalisation croissante des intervenants maritimes de la mer Baltique n'ayant pas recours aux stratégies de création de réseaux.

**Mots clés:** communauté portuaire, stratégie économique, concurrence, collaboration, réseaux, mer Baltique, gouvernance portuaire, modèle de développement portuaire

**Abstract**

The creation of shipping alliances, the expansion of global terminal operators and the commercialisation of ports are transforming the maritime industry. These processes are creating an intense competition between terminals, ports and port ranges to attract more freight traffic and financial investments.

Shipping lines, terminal operators and port authorities use economic strategies with a view to attain their development objectives. These economic strategies are essentially underpinned by the competition emerging between firms.

This dissertation argues that the analysis of these economic strategies is insufficient to explain the recent trends of consolidation and collaboration affecting the marine industry notably port development.

The thesis suggests a new concept of port development based on network development strategies. The concept permits to build institutional and physical links between ports. The objective of the thesis consists in demonstrating the role of network creation strategies in geographical and institutional terms in understanding, analysing and evaluating regional port development.



The thesis presents a port development model based on network creation between stakeholders of the marine industry. The model identifies the key stakeholders in the development of ports, their relationship, the competitive environment in which they evolve, their network creation strategies and the geographic scales of port development. The proposed model combines morphological/geographical and institutional approaches of existing port development models. The new model permits to answer some of the weaknesses of existing models in defining recent trends in port development.

The model is tested with six case studies of the maritime industry in the Baltic Sea. The region is marked by an under-development in the volume of container traffic and intense port competition to serve the east-European hinterland. Our analysis underlines the domination of terminal operators, the interest for a regional port planning scheme, an increasing role for small and medium sized ports and a marginalisation of marine stakeholders of the Baltic Sea not using network creation strategies.

**Keywords: port communities, economic strategy, competition, cooperation, networks, Baltic Sea, port governance, port development model**

## Table des matières

<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Listes des figures .....</b>	<b>xv</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>xvii</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>xviii</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>xix</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Les modifications au sein de l'industrie du transport maritime.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 : Méthodologie .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 : Évolution des intervenants de l'industrie maritime .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 : Processus maritimes globaux : alliances stratégiques maritimes des transporteurs .....	12
1.2.2 : Les transporteurs maritimes comme agents de développement portuaire....	17
1.2.3 : Processus maritimes globaux : l'apparition d'opérateurs globaux de terminaux .....	19
1.2.4 : Les opérateurs de terminaux comme agents de développement portuaire ..	25
1.2.5 : La réforme portuaire nationale de la déréglementation .....	27
1.2.6 : La réforme portuaire nationale de la privatisation.....	31
1.2.7 : La réforme portuaire nationale de la cession portuaire.....	38
1.2.8 : Les administrations portuaires comme agentes de développement portuaire .....	42
<b>1.3 : Conclusion .....</b>	<b>46</b>

**Chapitre 2 : La concurrence et les stratégies économiques de création de réseaux comme processus de développement portuaire** 48

<b>2.1 : Méthodologie</b> .....	<b>49</b>
<b>2.2 : La concurrence portuaire</b> .....	<b>50</b>
2.2.1 : Définitions.....	50
2.2.2 : Modélisation de la concurrence portuaire .....	52
<b>2.3 : Les stratégies économiques des intervenants maritimes</b> .....	<b>61</b>
<b>2.4 : Les stratégies de création de réseaux parmi les intervenants maritimes, post-1990</b> .....	<b>66</b>
2.4.1 : La coopération.....	72
2.4.2 : Portefolio portuaire .....	76
2.4.3 : La participation à la mise en place des corridors de transport au sein des chaînes logistiques.....	77
<b>2.5 : Conclusion</b> .....	<b>79</b>

**Chapitre 3 : Cadre conceptuel du développement portuaire**..... 81

<b>3.1 : Méthodologie</b> .....	<b>81</b>
<b>3.2 : Typologies du développement portuaire</b> .....	<b>83</b>
3.2.1 : Première typologie : les modèles spatio-temporels .....	83
3.2.2 : Deuxième typologie : les modèles de gouvernance portuaire .....	100
<b>3.3 : Modélisation du développement portuaire basé sur la création de réseaux</b> .....	<b>112</b>
<b>3.4 : Conclusion</b> .....	<b>129</b>

**Chapitre 4 : Les transformations de l'industrie maritime de la mer Baltique** .....

<b>4.1 : Méthodologie</b> .....	<b>133</b>
<b>4.2 : Les caractéristiques géophysiques de la mer Baltique</b> .....	<b>137</b>

<b>4.3 : Évolution des intervenants .....</b>	<b>143</b>
4.3.1 : Les transporteurs maritimes est-européens, 1945-2003 .....	143
4.3.2 : Les opérateurs de terminaux en mer Baltique .....	161
4.3.3 : Les administrations portuaires en mer Baltique.....	162
<b>4.4 : La concurrence .....</b>	<b>168</b>
<b>4.5 : Les stratégies économiques de création de réseaux employées en mer Baltique .....</b>	<b>173</b>
4.5.1 : Coopération.....	173
4.5.2 : Portefolio portuaire.....	176
4.5.3 : Corridors de transport au sein des chaînes logistiques.....	181
<b>4.6 : Impacts sur le développement portuaire.....</b>	<b>189</b>
<b>4.7 : Conclusion .....</b>	<b>202</b>
<b>Chapitre 5 : L'application en mer Baltique du modèle de développement portuaire basé sur la création de réseaux.....</b>	<b>206</b>
<b>5.1 : Méthodologie .....</b>	<b>207</b>
<b>5.2 : Les transporteurs maritimes Finnlines et Team Lines .....</b>	<b>212</b>
5.2.1 : Description des intervenants maritimes .....	212
5.2.2 : Structure de gouvernance et relations de pouvoir .....	213
5.2.3 : Environnement de concurrence .....	213
5.2.4 : Évaluation des stratégies économiques de création de réseaux utilisées par Finnlines et Team Lines .....	217
5.2.5 : Analyse des impacts des stratégies économiques de création de réseaux de Finnlines et Team Lines sur le développement portuaire de la mer Baltique.....	218
<b>5.3 : L'opérateur de terminaux Finnsteve.....</b>	<b>221</b>
5.3.1 : Description de l'intervenant maritime .....	221
5.3.2 : Structure de gouvernance et relations de pouvoir .....	222
5.3.3 : Environnement de concurrence .....	222
5.3.4 : Évaluation des stratégies économiques de création de réseaux utilisées par Finnsteve .....	225

5.3.5 : Analyse des impacts des stratégies économiques de création de réseaux de Finnsteve sur le développement portuaire de la mer Baltique.....	226
<b>5.4 :L'opérateur global de terminaux HHLA .....</b>	<b>230</b>
5.4.1 : Description de l'intervenant.....	230
5.4.2 : Structure de gouvernance et relations de pouvoir .....	231
5.4.3 : Environnement de concurrence .....	231
5.4.4 : Évaluation des stratégies économiques de création de réseaux utilisées par HHLA.....	231
5.4.5 : Analyse des impacts des stratégies économiques de création de réseaux de HHLA sur le développement portuaire de la mer Baltique.....	233
<b>5.5 : L'administration portuaire de Copenhague-Malmö.....</b>	<b>236</b>
5.5.1 : Description des intervenants.....	236
5.5.2 : Structure de gouvernance et relations de pouvoir .....	237
5.5.3 : Environnement de concurrence .....	239
5.5.4 : Évaluation des stratégies économiques de création de réseaux utilisées par l'administration portuaire de Copenhague-Malmö .....	239
5.5.5 : Analyse des impacts des stratégies économiques de création de réseaux de l'administration portuaire de Copenhague-Malmö sur le développement portuaire de la mer Baltique .....	242
<b>5.6 : Les administrations portuaires de Klaipeda et de Kaliningrad .....</b>	<b>245</b>
5.6.1 : Description des intervenants.....	245
5.6.2 : Structure de gouvernance et relations de pouvoir .....	246
5.6.3 : Environnement de concurrence .....	246
5.6.4 : Évaluation des stratégies économiques de création de réseaux utilisées par les administrations portuaires de Kaliningrad et de Klaipeda. ....	249
5.6.5 : Analyse des impacts des stratégies économiques de création de réseaux des administrations portuaires de Kaliningrad et de Klaipeda sur le développement portuaire de la mer Baltique .....	251
<b>5.7 : Les administrations portuaires de Gdynia et de Gdansk .....</b>	<b>255</b>
5.7.1 : Description des intervenants.....	255
5.7.2 : Structure de gouvernance et relations de pouvoir .....	256
5.7.3 : Environnement de concurrence .....	259
5.7.4 : Évaluation des stratégies économiques de création de réseaux des administrations portuaires de Gdynia et de Gdansk.....	259

5.7.5 : Analyse des impacts des stratégies économiques de création de réseaux des administrations portuaires de Gdynia et de Gdansk sur le développement portuaire de la mer Baltique .....	262
<b>5.8 : Conclusion .....</b>	<b>265</b>
<b><i>Chapitre 6 : Analyse des processus de développement portuaire de la mer Baltique.....</i></b>	<b>269</b>
6.1 : Méthodologie .....	269
6.2 : Le rôle des intervenants maritimes dans le développement portuaire régional .....	270
6.3 : L'utilisation des stratégies économiques de création de réseaux en fonction des objectifs de développement .....	274
6.4 : Les tendances du développement portuaire régional basé sur la création de réseaux .....	278
6.4.1 : Planification portuaire stratégique régionale .....	278
6.4.2 : Un rôle accru pour les ports locaux et régionaux.....	281
6.4.3 : Un risque de marginalisation pour les intervenants maritimes n'utilisant pas les stratégies économiques de création de réseaux.....	282
6.5 : Conclusion .....	285
<b><i>Conclusion .....</i></b>	<b>288</b>
<b><i>Bibliographie.....</i></b>	<b>296</b>
<b><i>ANNEXES .....</i></b>	<b>315</b>

## Liste des tableaux

Tableau I : Alliances stratégiques maritimes, 1994-2004 .....	15
Tableau II : Opérateurs globaux de terminaux, origine et portfolio, 2006 .	21
Tableau III : Stratégies économiques des firmes, pré-1990.....	62
Tableau IV: Objectifs, outils et impacts de la création de réseaux sur les intervenants maritimes .....	69
Tableau V : Typologie de liens et réseaux parmi les intervenants maritimes .....	71
Tableau VI: Degré d'intégration entre firmes .....	75
Tableau VII : Contrôle commercial et indice de pouvoir dans l'industrie maritime.....	122
Tableau VIII Profondeur des 20 principaux ports de la mer Baltique, 2003 .....	142
Tableau IX : Fréquences hebdomadaires moyennes (escales), principaux ports à conteneurs de la mer Baltique, 1993-2003 .....	157
Tableau X : Réformes portuaires des pays de la mer Baltique depuis 1991 .....	165
Tableau XI : Opérateurs de terminaux aux 20 principaux ports à conteneurs de la mer Baltique, 2003 .....	177
Tableau XII : Volumes portuaires 1993-2003 .....	190
Tableau XIII : Relations de pouvoir, port de Hambourg, 2004.....	214
Tableau XIV : Relations de pouvoir, port de Helsinki, 2004.....	215
Tableau XV : Relations de pouvoir, port de Lübeck-Travemünde, 2004.	216
Tableau XVI : Relations de pouvoir, port de Kotka, 2004 .....	223
Tableau XVII : Relations de pouvoir, port de Turku, 2004 .....	224
Tableau XVIII : Relations de pouvoir, port de Copenhague-Malmö, 2004 .....	238
Tableau XIX : Relations de pouvoir, port de Klaipeda, 2004 .....	247
Tableau XX : Relations de pouvoir, port de Kaliningrad, 2004 .....	248

Tableau XXI : Relations de pouvoir, port de Gdynia, 2004 .....	257
Tableau XXII : Relations de pouvoir, port de Gdansk, 2004 .....	258
Tableau XXIII : Les stratégies économiques de création de réseaux en mer Baltique, en fonction des objectifs de développement, par intervenant maritime.....	276



## Listes des figures

Figure 1 : Schéma de concurrence portuaire multi-échelle.....	53
Figure 2 : Dynamique de concurrence entre ports.....	55
Figure 3 : Dynamique de concurrence entre étendues portuaires .....	58
Figure 4 : Schéma de la coopération portuaire .....	73
Figure 5 : Le modèle de développement portuaire « Anyport » .....	84
Figure 6 : Les six phases du développement portuaire .....	96
Figure 7 : Modèle de gouvernance d'un port de vrac.....	103
Figure 8 : Modèle de gouvernance d'un port de conteneurs.....	105
Figure 9 : Le modèle de la gouvernance portuaire .....	109
Figure 10 Les critères de base du développement portuaire basé sur la création de réseaux.....	113
Figure 11 : Le modèle de développement portuaire basé sur la création de réseaux.....	115
Figure 12 : Exemples de relation de pouvoir parmi les trois intervenants maritimes au sein des ports.....	118
Figure 13 : Bassin de drainage de la mer Baltique .....	138
Figure 14 : Accès maritimes et principaux ports de la mer Baltique .....	139
Figure 15: Répartition géographique des 25 principaux services de capacité desservant la mer Baltique, par façade maritime, 1993 ....	152
Figure 16 : Répartition géographique internationale des 25 principaux services de capacité desservant la mer Baltique, par façade maritime, 2003 .....	153
Figure 17 : Fréquences hebdomadaires moyennes, escales, 1993 .....	158
Figure 18 : Fréquences hebdomadaires moyennes, escales, 2003 .....	159
Figure 19: Les autoroutes de la Mer, 2003 .....	187
Figure 20 : Les trois grands marchés de la mer Baltique, 1993-2003.....	199
Figure 21 : Études de cas du développement portuaire en mer Baltique, 2004 .....	209

Figure 22 : La création de réseaux parmi les transporteurs maritimes Finnlines et Team Lines en mer Baltique .....	220
Figure 23 : La création de réseaux par l'opérateur de terminaux Finnsteve en mer Baltique .....	228
Figure 24 : La création de réseaux par l'opérateur de terminaux HHLA en mer Baltique .....	234
Figure 25 : La création de réseaux parmi les administrations portuaires de Copenhague et de Malmö .....	244
Figure 26 : La création de réseaux parmi les administrations portuaires de Klaidepa et de Kaliningrad.....	253
Figure 27 : La création de réseaux parmi les administrations portuaires des ports de Gdynia et de Gdansk .....	264
Figure 28 : Représentation régionale des études de cas sur la création de réseaux parmi les intervenants maritimes de la mer Baltique.....	266

**Liste des annexes**

Annexe 1 : Offre de services en mer Baltique, par pays, 1993-2003.....	xxi
Annexe 2 : 25 principaux services de forte capacité en mer Baltique, 1993 .....	xxiv
Annexe 3 : 25 principaux services de forte capacité en mer Baltique, 2003 .....	xxiv
Annexe 4 : 25 principaux services aux fréquences hebdomadaires moyennes les plus importantes, 1993 .....	xxvi
Annexe 5: 25 principaux services aux fréquences hebdomadaires moyennes les plus importantes, 2003 .....	xxvii
Annexe 6 : liste des entrevues en mer Baltique.....	xxviii

**Liste des abréviations**

BCT	Baltic Container Terminal
BPO	Baltic Ports Association
DCT	Deepsea Container Terminal
ESPO	European Sea Ports Association
GCT	Gdynia Container Terminal
KM	Kilomètre
KM <sup>2</sup>	Kilomètre carré
n/d	Non-disponible

## Remerciements

Qualifier les études doctorales de marathon est un euphémisme. Solitaire dans l'effort, ceci requiert une discipline, soutenue par la passion dans le dépassement. Comme dans toute entreprise de cette ampleur, la destination n'a d'égale que le chemin pour s'y rendre, un parcours où s'entremêlent découvertes, obstacles, rencontres et discussions. Ce parcours questionne d'abord les concepts scientifiques reconnus, mais également nos propres convictions et biais personnels.

Travailler sur l'Europe de l'Est et la mer Baltique à partir de Montréal demeurait un pari risqué. Région encore peu étudiée en transport maritime, difficulté d'obtention des données, barrières linguistiques et culturelles, ces obstacles ont pu être surmontés grâce aux concours des personnes dont je fais mention ici. Le résultat en est d'autant plus satisfaisant.

La réussite de cette thèse n'aurait sans aucun doute été possible sans l'appui toujours enthousiaste de mon directeur de recherche, Claude Comtois, dont les conseils et discussions (parfois musclées, mais toujours civilisées) ont rendu ce résultat possible. Rajoutons les suggestions pertinentes de mon codirecteur Brian Slack, dont la vaste expérience dans le domaine m'a permis de « faire dire » ce que les données et articles

scientifiques ne « disent pas » et d'aiguiser mon regard critique sur la science.

Je tiens à remercier également les collègues et professeurs rencontrés durant mes études et séjours à l'étranger, tels que : Theo Notteboom et Filip Merckx à Anvers, Antoine Frémont à l'INRETS de Paris, ainsi que Daniel Olivier et Emmanuel Guy à Montréal. Vos conseils m'ont permis de critiquer et de bonifier mes connaissances, tout en partageant avec vous, les aléas du parcours de doctorat.

Je ne pourrais passer sous silence, l'apport extraordinaire de mes parents, de Catherine M. (déjà mentionnée en maîtrise), de Maryse G. (depuis 15 déjà), de Véronique L., de Rachel D., de Caroline D., de Nathalie D., de Magali A., de Caroline G., de Louis-Olivier G., de Marie-Catherine D. et de Francis D. Votre enthousiasme et votre présence quotidienne lors des moments de réjouissance et de questionnement m'ont permis de découvrir en vous, toute votre richesse dans le plaisir de vous avoir côtoyé à l'un ou l'autre moment du marathon doctoral.

En terminant, je remercie également le Fonds Québécois pour la formation des chercheurs et l'aide à la recherche, le Département de géographie de l'Université de Montréal, ainsi que l'Université d'Anvers, pour leur appui financier et logistique ainsi que les dirigeants de l'industrie maritime européenne qui ont bien voulu me rencontrer pour les entrevues.

## **Introduction**

L'objectif de cette thèse consiste à démontrer le rôle des stratégies économiques de création de réseaux en terme géographique et institutionnel dans la compréhension, l'analyse et l'évaluation du développement portuaire régional.

Cette thèse propose un modèle de développement portuaire basé sur la création de réseaux parmi les intervenants de l'industrie maritime. Le modèle inclut l'identification des intervenants clés du développement, leur relation de pouvoir, l'environnement de concurrence dans lequel ils évoluent, leurs stratégies économiques de création de réseaux ainsi que les échelles géographiques de développement. Le modèle propose un outil d'analyse méthodologique fusionnant les approches morphologiques/géographiques et institutionnelles des modèles de développement portuaire existants. Il permet de résoudre les lacunes des modèles précédents dans la définition des tendances récentes du développement portuaire.

La thèse est divisée en sept chapitres. La méthodologie employée dans la thèse est exprimée au début de chaque chapitre.

Le premier chapitre correspond à une analyse des changements significatifs au sein des transporteurs maritimes, des opérateurs de terminaux et des administrations portuaires depuis 1990 et de leurs impacts sur le développement portuaire. Cette analyse est effectuée par une revue de la littérature sur l'évolution de l'industrie maritime mondiale. Elle permet de faire état des transformations récentes de l'industrie maritime, concernant les processus globaux et nationaux. Les processus globaux et nationaux maritimes sont : la mise en place d'alliances stratégiques maritimes entre les transporteurs, l'expansion des opérateurs globaux de terminaux ainsi que les réformes des administrations portuaires (McCalla, 1999, De Souza Junior *et al.*, 2003, Cullinane et Song, 1998 et 2002). Les processus globaux et nationaux identifient les transporteurs maritimes, opérateurs de terminaux et administrations portuaires comme étant les principaux agents du développement portuaire, par des mécanismes d'intégrations verticales et horizontales au sein des chaînes logistiques globales (Notteboom, 2002, Heaver *et al.*, 2001, Comtois et Slack, 2003).

Le second chapitre présente un examen de la transformation des systèmes portuaires par une définition du concept de la concurrence portuaire, utilisée dans la thèse, comme principal processus d'évolution du développement portuaire. La définition du concept de la concurrence



portuaire est effectuée à l'aide d'une revue de la littérature sur le sujet. La concurrence portuaire correspond à l'un des principaux facteurs d'évolution et de changement dans la conception d'un port (Van de Voorde et Winkelmanns, 2002). Car les processus globaux et nationaux mettent en concurrence des firmes, terminaux, ports, groupements et étendues portuaires au sein de chaînes logistiques globales qui permettent de superposer des arrière-pays ainsi que des marchés de production et de consommation (Verhoeff, 1981, Van de Voorde et Winkelmanns, 2002). Afin de se démarquer dans leur environnement de concurrence, les intervenants maritimes utilisent quatre grandes stratégies économiques basées sur la concurrence : les coûts-bénéfices absolus, la différenciation, le focus et l'orientation-compétiteur (Porter, 1980 et 1985, Aaker, 1988, Day et Wensley, 1988, Panayides, 2003). Or ces stratégies économiques n'expliquent pas les mécanismes de collaboration et de création de réseaux que l'on retrouve au sein de l'industrie maritime, par exemple, les alliances stratégiques parmi les transporteurs maritimes, les associations portuaires régionales, ainsi que l'expansion des opérateurs de terminaux hors de leurs marchés nationaux. Ceci permet d'introduire les stratégies économiques de création de réseaux, qui permettent aux intervenants maritimes de développer des liens avec leurs concurrents. Les liens et réseaux parmi les intervenants maritimes se créent par des stratégies économiques complémentaires, soit : la coopération (Song, 2003), le portefeuille portuaire (Notteboom, 2002, Heaver *et al.*, 2001) et la

participation à la mise en place de corridors de transports au sein des chaînes logistiques (Notteboom et Rodrigue, 2004, Evangelista *et al.*, 2001).

Le troisième chapitre présente une synthèse et évaluation des modèles morphologiques/géographiques et de gouvernance institutionnelle du développement portuaire. Cette synthèse est effectuée à l'aide d'une revue de la littérature sur les différents modèles de développement portuaire en géographie. Ceci permet d'évaluer et de critiquer les différentes approches conceptuelles du développement portuaire. La littérature en géographie des transports propose plusieurs modèles de développement portuaire, tant du point de vue morphologique/géographique (Bird, 1963 et 1971, Taffe *et al.*, 1963, Rimmer, 1967, Hayuth, 1981, Charlier, 1992, Marcadon et Comtois, 1996) qu'institutionnel et de gouvernance, sur les relations de pouvoir (Martin et Thomas, 2001, Wang et Slack, 2003, Wang *et al.*, 2004). Les modèles de développement portuaire existants comportent cependant des lacunes et ne peuvent s'appliquer avec précision dans le contexte de création de réseaux parmi les intervenants maritimes. Les modèles existants s'attardent exclusivement aux volets géographiques ou institutionnels, de façon indépendante. Il n'existe aucun modèle de développement portuaire qui fusionne les deux approches du développement. Finalement, les rares études de cas réalisées sur la

création de réseaux s'appliquent exclusivement dans un environnement de concurrence asiatique, caractérisé par le surdéveloppement portuaire (Airriess, 2001, Song, 2002). Ce constat suggère la construction d'un cadre conceptuel du développement portuaire permettant d'identifier les intervenants maritimes de l'industrie maritime, de comprendre leurs interactions et l'utilisation des stratégies économiques de création de réseaux et de mesurer l'impact sur le développement portuaire régional.

Le quatrième chapitre présente une analyse des transformations de l'industrie de la mer Baltique, qui correspond à la région d'étude pour l'application du modèle de développement portuaire basé sur l'utilisation de stratégies économiques de création de réseaux. Celle-ci est effectuée par l'analyse de bases de données et d'informations factuelles sur le trafic conteneurisé de la mer Baltique. La mer Baltique est caractérisée par :

- 1) un sous-développement des volumes conteneurisés, soit moins de 10% du volume mondial (Breitzman, 2001);
- 2) une intense concurrence portuaire pour rejoindre des arrières-pays européens superposés (Brodin, 2001);
- 3) une dichotomie de développement portuaire est-ouest, (Marcadon, 1998);

- 4) un contexte de réformes portuaires dont les modalités et réponses varient entre pays (Cappuccilli, 2004);
- 5) des réseaux maritimes régionaux opérés essentiellement par des transporteurs maritimes des pays de la mer Baltique, ainsi qu'une présence encore négligeable des opérateurs globaux de terminaux (Cappuccilli, 2005).

De façon davantage marquée, ce chapitre permet de comprendre l'utilisation des stratégies de créations de réseaux pour chacun des intervenants maritimes et d'identifier les zones de lacunes dans les analyses statistiques et factuelles sur l'utilisation des stratégies de création de réseaux en mer Baltique.

Le cinquième chapitre présente six études de cas sur la création de réseaux en mer Baltique effectuées par l'auteur en mer Baltique à l'automne 2004. Trois études de cas sont réalisées à l'aide d'entrevues auprès d'intervenants de l'industrie maritime est-européennes alors que les trois autres proviennent d'analyses factuelles tirées de publications officielles reconnues dans domaine du transport maritime. Les six études de cas permettent de mesurer l'utilisation des stratégies économiques de création de réseaux et de bonifier le modèle de développement portuaire basé sur la création de réseaux.

Le sixième chapitre présente une synthèse des études de cas et analyse les croisements entre les intervenants maritimes, leurs objectifs de développement, leurs stratégies économiques de création de réseaux ainsi que les impacts sur le développement portuaire régional. Il permet d'évaluer les tendances au développement et les politiques d'orientation des systèmes portuaires en fonction de la planification de systèmes et de communautés portuaires.

Pour terminer, la conclusion propose les contributions scientifiques, les limites méthodologiques ainsi que les perspectives de recherche future.

### Problématique

Il existe une littérature importante sur l'évolution de l'industrie maritime concernant le rôle des alliances stratégiques maritimes, l'importance des opérateurs globaux de terminaux dans le développement d'ensembles portuaires régionaux et internationaux ainsi que les défis qui se posent aux administrations portuaires dans le contexte des réformes nationales en transport. Ces processus ont notamment pour conséquence de mettre en concurrence les terminaux, les ports, les groupements ainsi que les étendues portuaires pour les mêmes trafics et investissements. L'environnement de concurrence mis en place par les processus globaux et nationaux du transport maritime constitue un facteur d'évolution du

développement portuaire régional. Il oblige les intervenants maritimes à utiliser des stratégies économiques leur permettant d'atteindre leurs objectifs de développement et de se démarquer. Pour ce faire, ils emploient traditionnellement quatre grandes stratégies économiques basées sur la concurrence entre firmes.

Or ces stratégies économiques basées sur la concurrence ne s'appliquent pas aux récentes tendances de l'industrie maritime et du développement portuaire, basé sur la création de réseaux parmi les trois principaux intervenants maritimes. Car l'industrie maritime devient de plus en plus intégrée, dans un contexte où les chaînes logistiques permettent de rejoindre des marchés qui ne sont plus traditionnellement associés à l'arrière-pays portuaire direct. C'est ainsi qu'une nouvelle orientation du développement portuaire basée sur l'emploi de stratégies économiques de création de réseaux, permet l'établissement de liens institutionnels et physiques entre les ports. Conséquemment, la définition du port évolue d'un point de transbordement à une entité incluse au sein des réseaux.

Les modèles actuels développés en géographie s'attardent au développement portuaire selon deux volets : morphologique/géographique et institutionnel. Ils comportent cependant plusieurs lacunes dans l'illustration des récentes tendances à la création de réseaux au sein de

l'industrie maritime. La conceptualisation actuelle des modèles de développement portuaire en géographie :

- 1) ne permet pas d'identifier et de mesurer le rôle, le pouvoir et l'implication des différents intervenants maritimes de manière intégrée;
- 2) ne considère pas l'environnement de concurrence comme facteur d'évolution du développement portuaire régional;
- 3) n'inclut pas les stratégies économiques de création de réseaux qui témoignent des récentes évolutions dans l'industrie maritime et le développement portuaire;
- 4) exprime les modèles géographiques et institutionnels de façon exclusive;
- 5) n'offre pas un outil de représentation holistique représentant les impacts de la création des réseaux sur le développement portuaire régional.

Cette problématique soulève une série de questions qui sont répondues tout au long de la thèse :

- 1) Comment l'industrie maritime mondiale s'est-elle restructurée pour répondre aux changements imposés par la globalisation? Plus particulièrement, comment les processus globaux et nationaux affectent-ils le développement portuaire? (chapitre 1);
- 2) Comment la dynamique portuaire transforme-t-elle la structure institutionnelle des organisations portuaires? Plus particulièrement,

comment l'environnement de concurrence et les stratégies économiques de création de réseaux (coopération, portefeuille portuaire et participation à la mise en place de corridors de transports au sein des chaînes logistiques) affectent-ils le développement portuaire? (chapitre 2);

- 3) Comment l'évolution des systèmes portuaires est-elle modélisée en terme géographique? (chapitre 3);
- 4) Comment la gouvernance portuaire et les relations de pouvoirs sont-elles modélisées en terme organisationnel? (chapitre 3);
- 5) Comment les modèles géographiques et organisationnels du développement portuaire peuvent-ils être intégrés? Plus particulièrement, comment les éléments du développement portuaire peuvent-ils être modélisés de façon dynamique? (chapitre 3);
- 6) Comment l'industrie maritime de la mer Baltique a-t-elle évolué et s'est-elle transformée pour s'intégrer aux réseaux et corridors européens et mondiaux? (chapitre 4);
- 7) Comment le modèle de développement portuaire proposé dans la thèse s'applique-t-il à l'industrie maritime de la mer Baltique? (chapitre 5);
- 8) Comment s'oriente le développement portuaire régional de la mer Baltique? (chapitre 6).



## **Chapitre 1 : Les modifications au sein de l'industrie du transport maritime**

L'industrie du transport maritime est caractérisée par des processus globaux et nationaux qui façonnent le développement d'ensembles portuaires. Ces processus sont : la mise en place d'alliances stratégiques parmi les transporteurs maritimes globaux (McCalla, 1999, Midoro et Pitto, 2000), l'apparition d'opérateurs globaux de terminaux (Airriess, 2001) ainsi que les réformes portuaires nationales telles que la déréglementation, la privatisation et la cession (Grard, 2001, Thomas, 1994, Balthazar et Brooks, 2001). L'analyse de ces processus permet de comprendre l'évolution des intervenants du secteur maritime depuis le début de la décennie 1990 et d'évaluer comment leurs interactions leur permettent d'intégrer et de contrôler les différents maillons de la chaîne logistique.

### **1.1 : Méthodologie**

Le chapitre 1 se divise en trois sections. Premièrement, il présente une analyse de l'évolution du rôle des transporteurs maritimes, opérateurs de terminaux et administrations portuaires, grâce à une revue de la littérature sur les processus globaux et nationaux. Plus précisément, le chapitre 1 précise l'impact de la mise en place d'alliances stratégiques maritimes des transporteurs sur le développement portuaire. Ensuite, une évaluation du rôle et de l'importance des opérateurs globaux de terminaux au sein des

ports est présentée. Finalement, le chapitre 1 soulève les nouveaux défis et opportunités qui se posent aux administrations portuaires.

## **1.2 : Évolution des intervenants de l'industrie maritime**

### *1.2.1 : Processus maritimes globaux : alliances stratégiques maritimes des transporteurs*

L'augmentation du commerce mondial, une conséquence directe de la mondialisation des marchés, oblige les transporteurs maritimes globaux à étendre leur couverture globale. Cependant, le besoin d'offrir des services mondiaux commande des investissements majeurs dans des navires de forte capacité. L'émergence de nouveaux concurrents augmente également la pression sur les transporteurs maritimes qui doivent restructurer leur organisation (Brooks, 2000). C'est dans une logique de collaboration dans un environnement de concurrence qu'a émergé le concept d'alliances stratégiques maritimes durant la décennie 1990 (Nalebuff et Brandeburger, 1997).

Selon McCalla (1999), la mise en place d'ententes de collaboration entre transporteurs en concurrence directe sur des routes précises avait pour but d'assurer la transition de l'industrie maritime vers le transport conteneurisé, en partageant les risques et les coûts d'une telle conversion. Ces ententes de collaboration ont fait place à des alliances, fusions et acquisitions qui s'opèrent à l'échelle mondiale depuis la décennie 1990.

Gardiner (1997) résume les sept avantages des alliances stratégiques maritimes soit : une couverture géographique étendue, la possibilité d'effectuer une planification globale d'allocation des navires, le partage des risques et des investissements, les économies d'échelle, la pénétration et positionnement au sein de nouveaux marchés, l'augmentation des fréquences de services et finalement l'augmentation du pouvoir de négociation envers les ports.

En fonction des sept avantages énoncés par Gardiner (1997), Midoro et Pitto (2000) expliquent deux raisons qui motivaient les ententes de collaboration parmi les transporteurs maritimes globaux : la globalisation des marchés et le faible niveau de profitabilité des transporteurs maritimes. La globalisation des marchés est rendue possible grâce au déclin des barrières au commerce ainsi qu'à l'avènement des technologies de communication, permettant la mise en place de chaînes logistiques globales et concurrentes. Par ailleurs, la chute des tarifs dans le transport maritime s'effectue plus rapidement que celle des coûts. Ainsi, les auteurs stipulent que depuis 1993, les tarifs ont chuté de 35% alors que le retour sur l'investissement n'est que de 7-8% pour la même période. Les transporteurs maritimes globaux ont dû adopter une politique de rationalisation qui affecte la qualité de leurs services. Ces nouveaux facteurs ont donc obligé la plupart des transporteurs maritimes globaux à adopter une forme de collaboration permettant une couverture mondiale et

offrant une meilleure utilisation de leurs ressources et actifs : les alliances stratégiques. C'est ainsi qu'est apparue en 1994, la première vague d'alliances stratégiques.

Selon Heaver *et al.* (2001), l'une des principales conséquences des alliances stratégiques maritimes est la concentration des flux sur certaines routes et dans certains ports ou terminaux. Ainsi selon Martin et Thomas (2001), le pouvoir se retrouve entre les mains des transporteurs maritimes et de leurs alliances stratégiques, qui exercent une forte pression sur les ports afin d'augmenter leur productivité, le développement de nouveaux sites et l'octroi de meilleurs services.

Midoro et Pitto (2000) font remarquer que les quatre principales alliances stratégiques de 1996 n'ont pas survécu plus d'une année dans leur forme originale (tableau I). Des fusions et acquisitions entre transporteurs maritimes appartenant à des alliances stratégiques concurrentes (P&O et Nedlloyd, NOL et APL) ont forcé une deuxième génération d'alliances stratégiques en 1996.

**Tableau 1 : Alliances stratégiques maritimes, 1994-2004**

	ACE-Consortium				extérieurs
	Hyundai/Sea-Land/Norasia	K-line/NOL/OOCL	extérieurs		Evergreen/UASC/Cosco
1994					
Partenaires	Nedlloyd/CGM/MISC	Hapag-Lloyd/NYK Line/MOL	Maersk/P&OCL	Hyundai/Sea-Land/Norasia	extérieurs
1996 Première génération	Global Alliance	Grand Alliance	Maersk, Sea-Land	Tricon-Consortium	extérieurs
Partenaires	APL/Nedlloyd/MO/L/OOCL/MISC	Hapag-Lloyd/NYK Line/NOL/P&OCL	Maersk/Sea-Land	Cho Yang/DSR/Senator/Hanjin	Evergreen/UASC/Cosco
1996 Seconde génération	New World Alliance	Grand Alliance	Maersk, Sea-Land	United Alliance	extérieurs
Partenaires	NOL/APL/MOL/HMM	Hapag-Lloyd/P&O Nedlloyd/OOCL/Misc	Maersk/Sea-Land	Cho Yang/Hanjin DSR/Senator	Evergreen/UASC/Cosco
1998	New World Alliance	Grand Alliance 2	Maersk, Sea-Land	United Alliance	extérieurs
Partenaires	APL/NOL/MOL/Hyundai	Hapag-Lloyd/NYK Line/P&O Nedlloyd/OOCL/Misc	Maersk/Sea-Land	Hanjin/DSR Senator/Cho Yang/UASC	Evergreen
2001	New World Alliance	Grand Alliance 2	CKYH Alliance		extérieurs
Partenaires	APL/NOL/MOL/Hyundai	Hapag-Lloyd/NYK Line/P&O Nedlloyd/OOCL/MISC		Hanjin/DSR Senator/CMA-CGM Line/Yang Ming/Cosco	MSC/Evergreen/Maersk-Sealand
2004	New World Alliance	Grand Alliance 2	Independent carriers alliance		extérieurs
Partenaires	APL/NOL/Hyundai/Mol	Hapag-Lloyd/NYK Line/OOCL/P&O Nedlloyd/Misc	CMA-CGM/CSAV/Hanjin/Montemar Maritime/Zim Container		MSC/Maersk-Sealand/Evergreen-Hatsu Marine-Lloyd Triestino

Sources : Midoro et Pitto (2000), Notteboom et Winkelmanns (2001), Lloyd's List (2001), Journal of Commerce Online (2004)

Ils stipulent que le succès des alliances stratégiques de 1996 a poussé les transporteurs maritimes à trouver de nouveaux moyens d'augmenter leur présence et leur compétitivité en optant pour des stratégies de fusion et d'acquisition. Ils concluent en notant que la composition des alliances stratégiques est sans cesse évolutive, comme le démontre en 2004, la présence d'une nouvelle alliance stratégique : *Independent Carriers Alliance*.

Song et Panayides (2002) commentent la volatilité des alliances stratégiques maritimes en appliquant les concepts d'alliances stratégiques entre firmes étudiés en économie. Ils stipulent qu'en proposant une structure beaucoup plus flexible d'entrée et de sortie que les fusions et acquisitions entre transporteurs maritimes, la flexibilité des alliances stratégiques maritimes favorise *de facto* leur éclatement. Ils démontrent que les coûts de dissolution d'une alliance stratégique maritime sont moins importants que pour ceux d'une défusion entre transporteurs maritimes, car elle n'implique pas la création d'une entité définitive. Khanna *et al.* (1998) rajoutent qu'il s'agit du rapport entre les intérêts individuels de la firme sur les intérêts communs entre partenaires qui affecte la décision de rester ou de quitter une alliance stratégique. Killing (1988) rajoute que la volatilité des alliances stratégiques peut s'expliquer par le comportement des firmes membres qui privilégient leurs intérêts personnels, le nombre trop élevé de partenaires, la nature et leur contribution à l'alliance

stratégique, le niveau de confiance mutuelle et la complexité des tâches à accomplir. Ainsi, lorsqu'un des partenaires considère la réalisation de ses intérêts personnels plus avantageuse que ceux offerts par l'alliance stratégique, des divergences apparaissent et créent de l'instabilité au sein du groupe, qui mène vers l'inefficacité et possiblement à la dissolution de l'alliance (Hennart, 1991).

Slack *et al.* (2001) constatent que la création d'alliances stratégiques maritimes a imprimé une standardisation dans l'industrie, particulièrement entre les réseaux et routes des transporteurs globaux qui couvrent pratiquement tous les principaux marchés mondiaux (Europe-Asie-Amérique du Nord). Dans un article de 2004, ces mêmes auteurs notent cependant que cette standardisation parmi les transporteurs maritimes globaux ne se limite qu'à la portion maritime de la chaîne logistique et que les opérations terrestres présentent plusieurs contrastes, notamment dans la propriété d'infrastructures ou de firmes de transport routier/ferroviaire (McCalla *et al.*, 2004).

### *1.2.2: Les transporteurs maritimes comme agents de développement portuaire*

L'intégration horizontale des transporteurs maritimes globaux par les alliances, fusions et acquisitions leur confère un pouvoir de négociation important, en diminuant le nombre d'intervenants et en favorisant la

concurrence entre les ports pour attirer les trafics et les investissements. Les décisions des transporteurs maritimes globaux quant au choix d'un port d'escale ou lors de la réorganisation de leurs réseaux ont d'importantes conséquences sur le développement portuaire à moyen et long terme. Heaven *et al.* (2000) déclarent que les transporteurs maritimes adoptent également une stratégie verticale qui leurs permettent de devenir des firmes logistiques exerçant des impacts sur le développement portuaire. Cette stratégie est de deux ordres : la gestion des terminaux et la maîtrise du transport terrestre.

Premièrement, les transporteurs maritimes possèdent et opèrent leurs propres terminaux à conteneurs. Ainsi, Evergreen possède son propre terminal à conteneur à Taranto (Italie), alors que Maersk Sea-Land dispose d'un terminal dédié à Rotterdam (Pays-Bas). Les transporteurs maritimes globaux s'impliquent davantage dans les opérations aux terminaux dans le but de contrôler et d'optimiser leurs chaînes logistiques et leurs services porte à porte.

Deuxièmement, la maîtrise du transport terrestre s'inscrit dans la foulée du contrôle et de l'optimisation des chaînes logistiques globales. Le contrôle et l'optimisation de la chaîne logistique prennent trois formes : la mise en place de services ferroviaires ou routiers, le partage de capacité sur des trains et l'établissement de centres de distribution dans l'arrière-pays.



McCalla *et al.* (2004) rajoutent que la décision d'un transporteur maritime d'offrir ou de contrôler la portion terrestre de leurs chaînes logistiques est tributaire de deux principaux facteurs : les objectifs et stratégies de firmes (entente entre firmes complémentaires, contrôle à l'interne ou création d'une nouvelle firme de transport) ainsi que les caractéristiques régionales du marché dans lequel ils opèrent (géographie, développement économique, infrastructures de transport, contraintes causées par l'environnement institutionnel). Les auteurs ont effectué des études de cas sur la mise en place de services de transport terrestre en Amérique du Nord, en Asie de l'Est et en Europe du Nord. Ils précisent que l'environnement institutionnel constitue le principal facteur affectant la mise en place des réseaux terrestres, puisque ces réseaux se superposent à plusieurs pays comportant des cadres législatifs différents. Ils concluent que seuls les transporteurs maritimes globaux peuvent s'ajuster aux différents environnements et affecter les ressources nécessaires afin de se positionner comme les acteurs principaux des corridors de transport maritimes et terrestres.

### *1.2.3 : Processus maritimes globaux : l'apparition d'opérateurs globaux de terminaux*

La participation accrue du secteur privé dans le domaine portuaire a permis l'émergence de firmes transnationales : les opérateurs globaux de terminaux. Airriess (2001) les définit comme étant des firmes portuaires

qui, avant 1990 opéraient des terminaux localement et qui se sont développés une expertise internationale. Ces firmes ont bénéficié de l'ouverture du secteur portuaire chinois et indien aux investissements privés ainsi qu'à l'octroi de concession de terminaux de type *Construction-Exploitation-Transfert* en Europe et en Amérique du Nord (Peters, 2001, Damas, 2002). De firmes locales, elles sont devenues des opérateurs globaux de terminaux grâce au développement de nouveaux sites ou l'achat de ports ou terminaux existants selon une stratégie d'expansion horizontale. De Souza Junior *et al.* (2003) stipulent que leurs activités comptent pour 40% de tous les conteneurs manutentionnés dans le monde et que cette part de marché est destinée à augmenter. Les auteurs rajoutent que 80% des opérateurs globaux de terminaux sont des firmes privées et que 20% sont des firmes de propriété publique, mais gérées de manière privée, telles que Eurogate, HHLA et PSA Corporation.

Le tableau II présente les principaux opérateurs globaux de terminaux dans le monde en 2006.

**Tableau II : Opérateurs globaux de terminaux, origine et portfolio, 2006**

Opérateur de terminaux	Provenance	Principaux ports (Europe)	Principaux ports (Asie du Nord et de l'Est)	Principaux ports (Amérique du Nord)
Hutchison Ports Holding	Hong Kong	Felixstowe, Rotterdam, Thamesports, Harwich	Hong Kong, Shanghai, Yantian, Juizhou, Jiangmen, Gaolan, Xiamen, Ningbo, Busan, Port Klang, Jakarta	Mexico
PSA Corp.	Singapour	Anvers, Zeebrugge, Gênes, Venise, Sines	Singapour, Dalian, Fuzhou, Hong Kong, Guangzhou	non-applicable
APM Terminals	Danemark	Rotterdam, Bremerhaven, Gioia Tauro, Algeciras, Aarhus, Constantza	Yokohama, Kaohsiung, Qingdao, Port Tanjung Pelepas	Tacoma, Oakland, Los Angeles, New York, Baltimore, Portsmouth, Charleston, Jacksonville, Port Everglades, Miami, Nouvelle-Orléans, Houston
Dubai Ports Authority (inclus P&O Ports)	Émirats Arabes Unis	Constantza, Anvers, Southampton, Tilbury, Cagliari, Le Havre, Marseille-Fos	Shekou, Qingdao, Vostochny, Tanjung Perak, Hong Kong, Tianjin	Baltimore, New York, Portland, Miami, Nouvelle-Orléans, Philadelphie, Vancouver
Eurogate	Allemagne	Brème, Hambourg, La Spezia, Gioia Tauro, Lisbonne, Livorno, Ravenna, Salerno, Cagliari	non-applicable	non-applicable
Evergreen	Taiwan	Taranto	Osaka, Busan, Kaohsiung, Taichung, Tokyo	Los Angeles, Oakland, Tacoma

SSA	États-Unis	non-applicable	non-applicable	Los Angeles, Long Beach, Oakland, Portland, Seattle
APL	Singapour	non-applicable	Kobe, Yokohama, Ho Chi Minh Ville, Kaohsiung	Los Angeles, Oakland, Seattle
HHLA	Allemagne	Hambourg, Lübeck, Cuxhaven, Odessa	non-applicable	non-applicable
OOCL	Hong Kong	non-applicable	Kaohsiung	Vancouver, Long Beach, New York
NYK	Japon	Amsterdam	Tokyo, Kobe, Yokohama, Kaohsiung	Long Beach, Oakland, Nouvelle-Orléans, Halifax, Montréal
Hanjin	Corée du Sud	non-applicable	Busan, Gwangyang, Kaohsiung, Osaka, Tokyo	Long Beach, Oakland, Seattle
K-Line	Japon	non-applicable	Tokyo, Yokohama, Kobe, Osaka	Long Beach, Oakland, Tacoma
MOL	Japon	non-applicable	Tokyo, Yokohama, Kobe, Osaka, Wuhan	Los Angeles, Oakland
MSC	Suisse	Las Palmas, La Spezia, Livorno, Naples, Venise, Anvers, Brême	non-applicable	Port Everglades, Los Angeles
ICTSI	Philippines	Gdynia	Manille, Subic Bay, Santos City, Batangas	non-applicable

Source: Slack et Frémont, 2005, Drewry, 2006

Midoro *et al.* (2005) définissent trois phases d'expansion internationale des opérateurs globaux de terminaux. La première phase correspond à l'émergence notamment de P&O Ports (Port Klang en Malaysia), Hutchison Ports Holding (Felixstowe, en Angleterre) et SSA (Nouvelle-Zélande, Manzanillo au Mexique et Colon au Panama), au milieu de la

décennie 1980. La seconde phase, au début de la décennie 1990, correspond à l'expansion de nouveaux opérateurs globaux comme en témoigne les investissements de Port of Singapour Authority (Dalian en Chine, Gênes et Venise en Italie et à Anvers en Belgique). La troisième phase, à la fin de la décennie 1990, correspond à l'intégration de terminaux au sein des réseaux des transporteurs maritimes globaux, tels que Maersk-Sealand, Hanjin et NYK.

Slack et Frémont (2005) notent une différenciation importante entre les opérateurs de terminaux *traditionnels* (HPH, PSA Corp., Eurogate, HHLA, SSA etc.) et les opérateurs de terminaux *hybrides*, qui sont des firmes provenant des transporteurs maritimes globaux (APM, P&O Ports, etc.). Ils notent que les opérateurs de terminaux *traditionnels* optent pour un développement basé sur une occupation du terminal par une clientèle multiple. Les justifications pour ce choix reposent sur une utilisation intensive et optimale des infrastructures, ce qui réduit le temps d'attente des navires (Haralambides *et al.*, 2002). Pour ces opérateurs de terminaux *traditionnels*, une utilisation maximale des quais correspond à une maximisation des profits. Les opérateurs de terminaux *hybrides*, quant à eux, tendent à restreindre l'utilisation des quais et des infrastructures à leurs firmes ou partenaires. Les justifications pour ce choix reposent sur l'opportunité du contrôle absolu des opérations du terminal (Haralambides

*et al.*, 2002). Les temps d'attentes sont diminués et les besoins spécifiques sont donnés en priorité.

Slack et Frémont (2005) discutent également du déploiement géographique actuel des opérateurs globaux de terminaux. Ils notent par exemple que les firmes telles que Eurogate et SSA n'opèrent aucun terminal à l'extérieur de leur continent de provenance. À l'opposée, HPH développa son réseau de terminaux, tout d'abord à Hong Kong, ensuite en Chine et en Europe du Nord. En outre, les auteurs stipulent qu'on assiste en Europe, à une implication beaucoup plus importante des opérateurs globaux de terminaux, qu'en Amérique du Nord. Ils soulèvent, qu'à part la firme américaine SSA, aucun autre opérateur de terminaux *traditionnel* n'est présent dans les ports des États-Unis. Ils expliquent cette situation par l'absence de réformes portuaires et de libéralisation dans le mode de gouvernance portuaire américain. Les auteurs suggèrent également que l'implication accrue des opérateurs de terminaux *hybrides* aux ports américains soit le résultat d'une politique de fidélisation mise en place par les ports, caractérisée par la signature de contrat d'utilisation des terminaux à long terme. Ces contrats seraient devenus des ententes d'utilisation et de gestion exclusives.

#### *1.2.4 : Les opérateurs de terminaux comme agents de développement portuaire*

Selon Heaver et *al.* (2001), les opérateurs globaux de terminaux sont des agents privilégiés du développement portuaire. Les auteurs remarquent de plus en plus la diminution de la part de marché des terminaux multi usages affectés au trafic général. Ceux-ci deviennent de plus en plus spécialisés.

Notteboom (2002) va plus loin en stipulant que les opérateurs de terminaux ne sont pas simplement des exploitants ou des propriétaires de terminaux, mais également des firmes logistiques intégrées dans une stratégie verticale ayant des impacts sur le développement portuaire.

Premièrement, les opérateurs globaux de terminaux développent des firmes logistiques impliquées dans des services portuaires connexes qui incluent l'entreposage, la distribution et la transformation de produits dans une optique de valeur ajoutée. Il cite en exemple, le *Überseezentrum* de l'opérateur HHLA à Hambourg, chargé d'adapter les produits aux caractéristiques du marché de l'Allemagne. La présence de HHLA est remarquable également au port de Lübeck dans sa participation aux stratégies d'expansion portuaire. Notteboom démontre qu'en contrôlant une section de la chaîne logistique, les opérateurs globaux de terminaux se positionnent comme des fournisseurs de services porte à porte, une

caractéristique leur permettant d'attirer ou de fidéliser les transporteurs maritimes.

Deuxièmement, les opérateurs globaux de terminaux s'impliquent dans le transport intermodal, par le développement de connexions entre le port et les réseaux terrestres (ferroviaire et routier). Ainsi, l'opérateur de terminal allemand HHLA a développé un partenariat avec les opérateurs ferroviaires privés de Polzug (Pologne) et HHCE (Hongrie). HHLA lie également les ports de Hambourg et de Lübeck avec son propre service de navette ferroviaire conteneurisé. Dans la même veine, Eurogate Intermodal a récemment formé BoXXpress.de, une compagnie ferroviaire liant par navette quotidienne, les ports de Brème et de Hambourg aux régions industrielles méridionales de l'Allemagne. L'opérateur de terminal ECT a quant à lui, établi la compagnie routière Maasvlakte Transport afin de lier le port de Rotterdam au district industriel.

Troisièmement, les opérateurs globaux de terminaux mettent en place des services maritimes sur courte distance. United Feeder Service (UFS), propriété de l'opérateur de terminal Eurogate offre un service maritime régulier entre le port de Gioia Tauro et plus d'une cinquantaine de ports situés en Mer Méditerranée et en Mer Noire.



La participation d'opérateur de terminaux au développement portuaire est démontrée par Airriess (2001), dans son analyse de HPH dans le delta de la Rivière-des-Perles en Chine. L'auteur y note trois phénomènes. Premièrement, HPH a mis en place un réseau de ports pivot-rayons local entre Hong Kong et les ports de Nanhai, Jiangmen, Zhuhai-Jiuzhou et Zhuhai-Goalan entre 1992 et 1995 dans le but de diminuer la congestion au port de Hong Kong. Ces ports sont desservis par transport maritime sur courte distance à l'aide de barges d'une capacité d'environ 20 conteneurs. Il s'agit d'un service plus rapide que le transport routier dont les temps de transbordement sont parfois considérés comme trop longs. Deuxièmement, HPH a développé un réseau de ports relais à Shantou et Xiamen, séparés de 160 kilomètres, permettant d'expédier directement du fret à l'international sans avoir à transiter par Hong Kong. Troisièmement, HPH a consenti d'importants investissements au port de Shanghai, dans le but de répondre à la demande croissante de trafic maritime en Chine.

#### *1.2.5 : La réforme portuaire nationale de la déréglementation*

L'émergence d'intervenants majeurs en transport maritime a exercé une pression non seulement sur les ensembles portuaires, mais sur les gouvernements, dont les rôles traditionnels d'investisseurs et de gestionnaires dans le secteur maritime sont remis en question. Depuis la décennie 1980, les gouvernements ont dû s'adapter au contexte économique mondial de la globalisation, caractérisé par une délocalisation

des facteurs de production, des marchés et une modification des corridors d'échanges (Dicken, 1998). Par ailleurs, l'augmentation des coûts engendrée par les besoins énormes en investissement dans les infrastructures portuaires a mis une pression accrue sur les finances publiques. Par conséquent, les gouvernements se repositionnent en entreprenant des réformes qui modifient leurs rôles et leurs mécanismes d'interventions en transport, soit par la déréglementation, la privatisation ou la cession de ports à des institutions publiques inférieures.

La déréglementation du transport maritime et particulièrement dans le domaine portuaire s'inscrit dans un cadre plus large de libéralisation économique. Grard (2001) définit la déréglementation comme une réforme qui fait sortir le transport d'un régime de restriction fondé sur le monopole public, les concessions de droits exclusifs, les licences et autres autorisations tarifaires, pour le faire accéder à un régime de liberté économique et de concurrence. L'auteur souligne que la déréglementation du transport a engendré trois formes de restructuration : l'apparition de nouveaux concurrents dans un marché traditionnellement protégé, la fragmentation verticale entre les propriétaires d'infrastructures et opérateurs de services et finalement, la fragmentation horizontale correspondant à une segmentation du marché par la spécialisation.

Désormais, les gouvernements assurent le rôle de régulateur des règles de la concurrence (Cappuccilli, 2002). Dans le domaine portuaire, la déréglementation a pour objectifs de créer un environnement de transactions permettant d'alléger la bureaucratie et le fardeau économique des ports et des gouvernements, de favoriser la concurrence, d'offrir une structure de gestion plus flexible et finalement, d'orienter les politiques publiques vers des pratiques commerciales.

La déréglementation a pour but de rendre les ports plus compétitifs, d'attirer et de retenir le trafic et les investissements des transporteurs maritimes. Ce processus s'applique aux différents ports du monde où les défis d'adaptation à la globalisation des marchés sont élevés, dans un contexte où les gouvernements nationaux ne disposent plus des postes budgétaires nécessaires pour répondre aux besoins d'investissements portuaires.

Cullinane et Song (1998) abondent dans le même sens en précisant, à l'aide du cas de la Corée du Sud, l'importance de réduire le rôle de l'État dans le domaine portuaire, en regroupant les outils publics d'intervention sous une seule autorité s'occupant des investissements, de la réglementation et des relations avec les administrations portuaires. Compte tenu des investissements nécessaires pour le développement de terminaux portuaires, le gouvernement sud-coréen fait de plus en plus

place aux capitaux privés en déréglementant son industrie maritime. À titre d'exemple, le gouvernement sud-coréen a offert des droits exclusifs d'utilisation des terminaux. Ainsi, tous les partenaires sont liés par le même objectif de performance et de profitabilité.

Selon Goulielmos (1999), la déréglementation du domaine portuaire est inévitable. Aucune loi ne peut déterminer précisément le besoin ou le niveau d'investissement d'un port et encore moins sa structure tarifaire. Cette dernière doit représenter les coûts réels et demeurer flexible. Les tarifs doivent être basés sur les coûts réels et non, en fonction d'objectifs politiques.

Notteboom et Winkelmanns (2001) contrastent cependant avec les discours favorables à la déréglementation portuaire en stipulant que l'ouverture du marché ne résulte pas automatiquement en une saine concurrence et que des monopoles vont surgir. Ils démontrent qu'un port privé d'une région peut être en concurrence avec un port public subventionné pour les mêmes trafics et desservant les mêmes arrières-pays et que malgré la déréglementation, la concurrence portuaire n'est pas équitable. Ainsi pour qu'il y ait une juste concurrence entre ports publics et privés, il faut un cadre législatif qui force les ports publics à opérer selon les mêmes conditions que les ports privés. Concernant la situation du monopole dans un environnement déréglementé, les auteurs notent qu'il existe une

possibilité que les firmes existantes adoptent une stratégie temporaire de bas tarifs, réduisant la marge de profit des nouveaux concurrents, pouvant les acculer à la faillite. Mais ils soulignent que les coûts d'entrée sont tellement élevés en raison des caractéristiques technologiques des services portuaires, que seules les firmes majeures peuvent y participer.

#### *1.2.6 : La réforme portuaire nationale de la privatisation*

La déréglementation du domaine portuaire a créé un environnement libéralisé permettant l'entrée du secteur privé. Jusqu'au début de la décennie 1980, les gouvernements étaient les principaux intervenants dans le domaine portuaire. Leur rôle était de fournir tous les services portuaires au sein d'entités publiques. Dans plusieurs pays, tels que l'Angleterre, l'Argentine, le Nicaragua, le Costa Rica, la Russie, la Pologne et l'Allemagne, ceci résulta en une efficacité moindre, des tarifs élevés et peu compétitifs, une lourde bureaucratie et un usage excessif de main d'œuvre (Thomas, 1994, Kent et Hochstein, 1998, Serebrisky et Trujillo, 2005, Wrona et Roe, 2002).

Selon Wiltshire (1988), il n'existe pas de définition précise de la privatisation. Cet auteur souligne que la privatisation s'effectue souvent *ad hoc*, sans définition claire des objectifs recherchés. Il rajoute que la recherche de l'efficacité proposée par la privatisation est souvent utilisée comme justificatif politique pour enclencher cette réforme. Eyre (1990)

suggère que la privatisation ne soit que la représentation pratique de la déréglementation dans la veine du laisser-faire économique.

Thomas (1994) présente le cas du Royaume-Uni comme la première entreprise de privatisation portuaire à grande échelle en 1982. Il note tout d'abord qu'il s'agissait d'une volonté politique de réduire le rôle de l'État dans l'économie, tout en créant une culture entrepreneuriale dans les anciennes entreprises publiques. À l'époque, le gouvernement présentait quatre raisons pour privatiser les ports britanniques : l'amélioration de la gestion des infrastructures par le secteur privé, l'amélioration de la performance, de la productivité et de la compétitivité, l'augmentation des revenus gouvernementaux issus de la vente des infrastructures portuaires et finalement, l'augmentation du bénéfice des employés au profit des revenus portuaires par l'octroi d'actions.

L'auteur rajoute que la privatisation des ports britanniques s'est effectuée de trois manières, soit l'émission d'actions sur le marché boursier, la vente d'actifs et la vente d'entités complètes aux acheteurs par négociation du prix.

L'auteur note deux avantages de la privatisation des ports du Royaume-Uni. Premièrement, il souligne la disparition des restrictions législatives quant à l'emprunt et la diversification des activités portuaires.

Deuxièmement, il note l'introduction de contrats de sous-traitance qui offrent une flexibilité dans l'emploi de main-d'œuvre.

De Monie (1995 et 1996) identifie trois désavantages de la privatisation portuaire soit : l'abandon de services ou infrastructures jugés non rentables, mais socialement ou environnementalement nécessaires, la possibilité de monopole privé ou le traitement préférentiel de certains clients et finalement, une mauvaise coordination entre les responsabilités des intervenants publics et privés.

C'est pourquoi il suggère que la privatisation portuaire soit accompagnée de règles et mesures contrant ces désavantages. Il rajoute que bien avant d'enclencher le processus de privatisation, les gouvernements doivent d'abord offrir des garanties en rapport aux dettes contractées par les administrations portuaires, régler les questions de relations de travail et faire face à leurs propres oppositions internes. Ces conditions préalables conditionnent le processus de privatisation.

Cullinane et Song (2002) qui ont effectué une analyse post-privatisation des ports britanniques déclarent qu'il est difficile de tisser un lien entre la propriété et l'efficacité portuaire. Ils concluent que le contexte géographique dans lequel s'inscrit le port ou l'environnement national déréglementé semble avoir une plus grande influence sur la performance

des ports. Pour eux, la question du succès de la privatisation des ports du Royaume-Uni n'est pas concluante. D'ailleurs, Baird (1999 et 2000) stipule que si l'objectif premier du gouvernement britannique était de se retirer complètement du secteur portuaire afin de réaliser des économies et d'en tirer un profit, les ports britanniques furent tout de même vendus entre 5% et 25% en deçà de leur valeur réelle.

Sans pour autant proposer une privatisation portuaire à la Britannique, Saundry et Turnbull (1997) déclarent que la majorité des privatisations portuaires couronnées de succès proposent toutes une structure où le gouvernement est essentiellement propriétaire, assumant les activités de fonctionnement (entretien, déglacage, etc.) et allouant une place importante au secteur privé comme opérateur de terminal ou fournisseur de services logistiques (entreposage, dédouanage, etc.). Ils ajoutent qu'une fois les coûts de financement des infrastructures transférés au secteur privé, il est moins certain qu'on assistera à un développement surdimensionné des ports. Winkelmanns (1997) quant à lui, fait la distinction entre les services portuaires spécifiques (pilotage, entreposage, manutention, etc.) qui peuvent être privatisés et les services portuaires généraux (navigation, sécurité, dragage, etc.) qui doivent être assurés par les administrations publiques, qui n'intéressent pas les investisseurs, faute de rentabilité.



Everett et Robinson (1998) ainsi que Ircha (2001) confirment que la réforme de la propriété portuaire est soutenue par l'idée que l'inefficacité est tributaire d'une mauvaise gestion publique des ports et par le rôle trop important des gouvernements dans le domaine portuaire. Ils présentent les trois formes de privatisation :

- 1) Privatisation totale : le transfert ou la vente d'un bien public au secteur privé;
- 2) Corporatisation : réduction du rôle du secteur public, devenant essentiellement celui de propriétaire et émergence de partenariats public-privé;
- 3) Commercialisation : gestion publique selon des principes commerciaux et de rentabilité.

Bien que les différents modes de privatisation varient selon les pays, la tendance observable est celle de la corporatisation qui fait le pont entre le public et le privé. Cependant, la corporatisation comme mode de privatisation ne met pas les ports à l'abri de la « politisation » des investissements et des orientations stratégiques, comme le notent Notteboom et Winkelmanns (2001). En effet, les investissements publics dans les ports corporatisés sont plus souvent influencés par des facteurs politiques (groupes de pression, etc.) que par des raisonnements micro ou macro économiques. En outre, les objectifs politiques demeurent vagues et aucune politique ou aucun mécanisme n'existent pour guider les

investissements portuaires publics. Everett (2004) va encore plus loin en suggérant que les interventions politiques ne sont pas la cause des déraillements en matière d'investissements portuaires publics, mais le résultat d'un cadre législatif déficient qui permet ces écarts et que l'intervention politique est le résultat d'une structure dysfonctionnelle ne préservant pas l'indépendance des ports. Selon elle, un cadre législatif qui n'établit pas clairement les objectifs, les compétences et les pouvoirs au sein d'un port corporatisé est la cause principale des interventions politiques menant à des conflits entre les objectifs politiques et économiques. En prenant l'exemple des ports corporatisés australiens, l'auteur dénote que le cadre législatif en vigueur oblige le ministre responsable à s'impliquer dans la gestion quotidienne du port, faisant parfois dévier les objectifs économiques en objectifs politiques.

Baird (2002) effectua une étude majeure sur l'étendue de la privatisation dans les ports à conteneurs auprès des ports membres de *L'International Association of Ports and Harbours (IAPH)*. Il en tira dix conclusions :

- 1) la gestion portuaire est essentiellement de propriété publique;
- 2) l'administration portuaire ou tout autre entité publique est propriétaire et responsable du sol, des terminaux et des voies d'accès au port;
- 3) le rôle des firmes privées est en croissance dans la gestion de terminaux, des infrastructures ou des services portuaires;

- 4) la diminution des coûts, l'augmentation de la productivité et la réduction du rôle du secteur public dans la gestion portuaire sont les principales raisons de la privatisation;
- 5) l'octroi de concession ou la location de terminaux constitue la principale méthode de privatisation;
- 6) une majorité des administrations portuaires considèrent les réformes salariales comme un élément important, afin d'attirer les investisseurs privés;
- 7) les principaux avantages de la privatisation sont : le partage des coûts, l'augmentation de la productivité et l'augmentation du trafic;
- 8) les principaux désavantages de la privatisation sont : la perte de contrôle du secteur public, la définition d'objectifs commerciaux et politico-économiques ambigus et la difficulté de sélectionner un opérateur de terminal;
- 9) il n'y a aucun modèle de privatisation privilégié bien qu'on tende vers le partenariat public-privé, laissant le secteur public comme propriétaire (corporatisation);
- 10) le mode de mise en place de ces partenariats varie selon plusieurs facteurs : les lois nationales, les pratiques locales/culturelles de gestion, les besoins et la nature de l'environnement de concurrence.

### 1.2.7 : La réforme portuaire nationale de la cession portuaire

La cession de propriété ou de la responsabilité des infrastructures portuaires est une autre réforme gouvernementale dans le secteur maritime. La cession correspond pour un gouvernement à se retirer de la gestion et de la propriété portuaire, en cédant moyennant conditions, les infrastructures à des intérêts locaux, régionaux ou non lucratifs, qui devront les opérer de manière commerciale sans subsides gouvernementaux (Transport Canada, 1995). Il s'agit d'une forme de privatisation dont l'acquéreur est public ou communautaire.

Cette réforme représente la récente tendance d'offre de services alternatifs. Cette tendance est motivée par deux aspects. Premièrement, l'avènement des technologies de l'information permet aux citoyens et aux communautés locales de participer directement à l'orientation des politiques et la gestion des infrastructures (Ford et Zussman, 1997, Rodal et Mulder, 1993). Deuxièmement, les déficits accumulés par les gouvernements occidentaux depuis les 20 dernières années ont forcé ces derniers à recourir à des stratégies *de faire plus avec moins* (Osbourne et Gaebler, 1992). Ce phénomène s'inscrit dans la foulée de la réduction du rôle des gouvernements dans le domaine du transport où dans plusieurs pays, dont le Canada, la mise en place d'infrastructures en régions périphériques avait pour but d'utiliser le transport comme outil de développement économique local et régional (Cappuccilli, 2002).

La cession portuaire trouve notamment écho au Canada et en Argentine, où les gouvernements nationaux sont en voie de compléter leur processus de retrait du domaine des transports en transférant les infrastructures et les responsabilités aux paliers juridictionnels inférieurs (Balthazar et Brooks, 2001, Serebrisky et Trujillo, 2005).

Selon Serebrisky et Trujillo (2005), la cession portuaire en Argentine débuta en 1990. Elle s'insérait dans un contexte plus large de transformations majeures, de restructuration de l'économie et de l'appareil gouvernemental argentin. C'est dans le but de diminuer la participation publique au développement portuaire que le gouvernement argentin effectua une cession portuaire aux paliers juridictionnels inférieurs (provinces, régions, villes). Cette réforme de la cession portuaire s'inscrit dans un cadre plus large de privatisation et de déréglementation du secteur maritime en Argentine.

C'est ainsi qu'en 2002, sur les 40 ports publics argentins, 39 ont été cédés aux provinces, l'exception demeurant le port de Buenos Aires, demeuré sous compétence fédérale. Selon la loi argentine, les provinces demeurent les seuls propriétaires des ports, avec l'obligation d'entretenir les infrastructures portuaires. Les auteurs remarquent qu'on assista à une multitude de modèles de gestion portuaire, propre à chaque province, basés sur leurs préférences et contraintes, tant géographiques,

qu'économiques, politiques ou administratives. Ils notent que de manière générale que des concessions de terminaux ont été octroyées au secteur privé, que les administrations portuaires ont adopté un mode de propriété basé sur la corporatisation et que certaines provinces ont cédé leurs ports au pallier municipal, ce qui entraîna la fermeture de bon nombre de ports jugés redondants sur le territoire.

Les auteurs concluent que la réforme de la cession portuaire en Argentine fut positive. Ils notent qu'un ensemble de facteurs et de réformes macro-économiques dans lequel s'inscrivait la cession portuaire, a permis aux ports argentins d'augmenter leur efficacité, d'améliorer les services et de réduire le rôle du gouvernement fédéral, remplissant ainsi les objectifs fixés par le gouvernement central en matière de cession portuaire. Ils établissent un lien direct entre l'augmentation du trafic conteneurisé aux ports de l'Argentine entre 1990 et 2000 (de 249 000 à 1 070 000 conteneurs).

L'exemple canadien de cession portuaire diffère de celui de l'Argentine. Contrairement à la cession portuaire argentine caractérisée par un transfert des ports aux provinces, le Canada créa trois modèles de cession portuaire. Avec la mise en application de la Loi Maritime du Canada, le 1<sup>er</sup> janvier 1999, le gouvernement fédéral créait les 19 agences portuaires canadiennes demeurant sous la compétence du gouvernement fédéral, les

ports locaux/régionaux, remis à des administrations locales et les ports éloignés, sous contrôle de Transport Canada (Balthazar et Brooks, 2001). Cette décision de conserver les principaux ports sous la direction des agences portuaires canadiennes fut largement critiquée, car c'est le Ministre des Transports qui nomme les différents dirigeants, où l'on peut craindre l'ingérence du politique dans l'établissement des objectifs (Brooks *et al.*, 2000). À l'exception de 69 ports déclarés d'intérêt public (servant souvent des localités éloignées), 568 ports furent transférés à des institutions inférieures, par exemple, les gouvernements provinciaux ou des groupes d'intérêts locaux et régionaux.

Dion *et al.* (2002) stipulent avec l'expérience canadienne de transfert portuaire, que si le gouvernement fédéral trouva son compte dans le transfert des ports, ce retrait pose plusieurs problèmes aux administrations locales. Notons par exemple, la difficulté d'effectuer une planification stratégique maritime, en raison de leur manque d'expérience dans ce domaine. De plus, la volatilité des prix, de l'offre et de la demande des produits manutentionnés et des ressources naturelles, tout comme le peu de clients et le besoin de tisser des liens avec des ports extérieurs sont tous des facteurs qui rendent le transfert des ports aux administrations locales peu attrayant au Canada.

### *1.2.8 : Les administrations portuaires comme agentes de développement portuaire*

Les administrations portuaires sont les troisièmes agents privilégiés du développement portuaire. Puisque les ports sont en voie de réforme, les intervenants politiques supérieurs ne peuvent ou n'ont plus autant de ressources à consacrer directement dans la gestion portuaire. Par ailleurs, les intervenants économiques et institutionnels n'ont qu'un pouvoir décisionnel limité, bien que les répercussions de leurs décisions se fassent ressentir sur les autres intervenants de l'industrie maritime. Dans la littérature sur le concept de la gouvernance portuaire, il semble émerger un intervenant principal qui fait le lien entre les transporteurs maritimes et les opérateurs globaux de terminaux : l'administration portuaire. Comtois et Slack (2003) stipulent qu'en raison des contrats de location à long-terme des terminaux à conteneurs, les administrations portuaires se retrouvent essentiellement avec des tâches d'intervenants non-stratégiques. Les administrations portuaires, limitées dans leur champ d'action en raison de leur juridiction locale, semblent simplement réagir à l'augmentation des trafics et à la diminution du nombre d'intervenants dans l'arène maritime. Les administrations portuaires risquent de devenir des acteurs passifs par rapport aux transformations de l'industrie maritime.



Ainsi, afin de pallier à cette diminution du rôle des administrations portuaires dans l'industrie maritime et dans la mise en place de chaînes logistiques, Notteboom et Winkelmanns (2001) proposent à celles-ci d'agir comme agent de développement portuaire, en facilitant et/ou initiant des projets de liaison entre les ports. Actuellement, le type de collaboration interportuaire préconisé par les administrations portuaires varie en fonction des objectifs recherchés par celles-ci et touche essentiellement le partage des ressources humaines ou techniques. Or selon les auteurs, les domaines d'intégration interportuaire pourraient également rejoindre des domaines tels que la gestion des trafics maritimes, les connexions multimodales dans l'arrière-pays, la protection environnementale, le marketing, la recherche et le développement. Dans l'optique *gain-gain*, la mise en place d'ententes entre ports concurrents n'implique pas nécessairement une diminution du trafic pour l'un ou l'autre des ports. Elles proposent un meilleur partage en réduisant la congestion, menant à une activité portuaire accentuée par les effets positifs des avantages comparatifs.

Toujours selon les auteurs, les administrations portuaires doivent mettre en place des réseaux portuaires à la fois régionalement, nationalement et internationalement. Elles ont un rôle à jouer dans la mise en place de programmes de coordination des investissements et dans la mise en place de services portuaires communs. Ceci permettrait la segmentation des

marchés, l'utilisation optimale de l'espace aux terminaux, une meilleure distribution des trafics ferroviaires, routiers ou maritimes à partir de deux ou plusieurs ports. Plusieurs exemples en Europe de l'Ouest illustrent la mise en place localement de protocole de coopération de la part des administrations portuaires. En 1999, les administrations portuaires de Zeebrugge et Anvers ont signé des lettres d'intention quant à une plus grande coopération dans le domaine conteneurisé. Aux Pays-Bas, les administrations portuaires de Rotterdam et Flushing ont formé une alliance stratégique dans le développement d'une zone conteneurisée à l'intérieur de ce dernier port. En France en 1996, les administrations portuaires de Rouen et du Havre ont formé le Groupement D'Intérêt Économique Interportuaire Rouen-Le Havre, permettant la coopération dans les domaines de la recherche, du dragage, du pilotage et de la logistique multimodale de l'arrière-pays.

Heaver *et al.* (2001) soulignent cependant le risque que pose une coopération portuaire trop importante. En effet, en prenant le seul exemple de coopération en mer Baltique mise en place par des administrations portuaires, entre les ports de Copenhague et de Malmö, ils stipulent que l'idée de coopération portuaire peut garder tout son sens, s'il demeure une différenciation entre les ports partenaires, leurs infrastructures, leurs terminaux et leurs spécialisations. Ils considèrent qu'une politique de tarification identique serait néfaste et anti-concurrentielle, ce qui n'est pas

le cas à Copenhague-Malmö. Ils suggèrent une coopération de type structurelle, telle que présentée aux États-Unis par la « Northwest Terminal Operators Association » dont le rôle est de faciliter les politiques communes de marketing et de lobbying sur des questions d'intérêts mutuels. Cette organisation ne traite pas de tarification commune qui contreviendrait aux lois anti-monopoles européennes et nord-américaines, mais bien des moyens pour répondre aux demandes des transporteurs maritimes globaux quant à l'augmentation de la capacité des terminaux ou le dragage.

Les administrations portuaires devraient également participer à la mise en place de services intermodaux de transport aux ports reliés. L'une des caractéristiques qui différencient les ports servant le même arrière-pays, concerne leur capacité d'offrir des services multimodaux dans l'acheminement des marchandises. L'administration portuaire doit donc jouer un rôle de conciliateur, par exemple en mettant en place des connexions entre les ports et les services ferroviaires nationaux et en facilitant les relations entre les opérateurs ferroviaires, les compagnies nationales de chemin de fer et les transporteurs maritimes globaux.

Pour Comtois et Slack (2003), de nouvelles occasions émergent de cette réalité. La position stratégique des administrations portuaires, faisant le pont parmi les différents intervenants économiques, politiques et

institutionnels, engagerait celles-ci vers des activités de promotion, de coordination et d'intégration des objectifs et besoins des intervenants portuaires. Toujours selon Comtois et Slack (2003), l'administration portuaire pourrait développer une expertise de consultant dans le domaine de la logistique et de l'environnement. Les administrations portuaires pourraient jouer le rôle de lobbyistes, représentant les intérêts économiques, politiques et environnementaux ou sociaux concurrents à différentes échelles. Dans cette même optique, Pando *et al.* (2005) suggèrent que les administrations portuaires s'impliquent de plus en plus dans les questions de marketing, non seulement pour leur port, mais pour la communauté portuaire dont elles font partie.

### **1.3 : Conclusion**

Les trois intervenants du secteur maritime sont parties prenantes du développement portuaire. L'intégration horizontale des transporteurs maritimes globaux par la création d'alliances stratégiques met les ports en concurrence grâce au pouvoir de négociation que leur confère la concentration de la majorité du trafic conteneurisé mondial. Dans une stratégie d'intégration verticale, les transporteurs maritimes globaux consentent également des investissements au sein des ports, par la gestion de terminaux et la création de firmes logistiques. L'intégration horizontale des opérateurs globaux de terminaux, caractérisée par l'achat ou la gestion de terminaux, leur assure une présence au sein des

principales portes d'entrée maritimes internationales. Grâce à leur stratégie d'intégration verticale, ils deviennent également les principaux concurrents des transporteurs maritimes globaux pour le contrôle du transport terrestre vers l'arrière-pays, dans l'établissement de services portuaires à valeur ajoutée et même dans le transport maritime sur courte distance. De ce constat, Slack (2005) pose la question de la « terminalisation » des ports. Il suggère, sans pour autant proposer un nouveau paradigme, qu'un accent particulier soit mis sur l'analyse du rôle grandissant des opérateurs de terminaux, comme principal agent de développement des ports.

Les réformes portuaires nationales ont permis de libéraliser le marché des services portuaires, avec comme principales conséquences : une augmentation de la concurrence entre intervenants rendue possible par la déréglementation et la privatisation des ports et des services, le retrait de nombreux gouvernements dans le financement et la gestion portuaire, compensée par l'arrivée de nouvelles firmes internationales spécialisées et finalement une nouvelle définition du rôle des administrations portuaires. Pour les administrations portuaires, ces réformes apportent de nouveaux défis et opportunités d'intégration verticale et horizontale. Ceci se traduit verticalement par la participation à l'établissement de services intermodaux vers l'arrière-pays et horizontalement, par la mise en place de réseaux interportuaires.

## **Chapitre 2 : La concurrence et les stratégies économiques de création de réseaux comme processus de développement portuaire**

Les processus globaux et nationaux en transport maritime font ressortir une multitude d'intervenants maritimes qui influencent le développement portuaire par leurs actions et décisions (par exemple, les intégrations horizontales et verticales). Les interactions parmi les différents intervenants maritimes (transporteurs maritimes globaux, opérateurs de terminaux et administrations portuaires) créent un environnement qui met des terminaux, ports, groupements et étendues portuaires en concurrence (Verhoeff, 1981, Meersman *et al.*, 1997, Van de Voorde et Winkelmanns, 2002).

La concurrence oblige les intervenants maritimes à développer des stratégies économiques afin de demeurer concurrentiels (Hayuth et Fleming, 1994, Heaver, 1995, Notteboom *et al.*, 1997, Haezendonck et Notteboom, 2002). L'analyse du processus de concurrence permet de comprendre quels sont les moyens employés par les intervenants maritimes en matière de développement et de positionnement. Pour ce faire, différentes stratégies économiques sont utilisées afin d'améliorer ou d'assurer leur position dans leurs marchés respectifs et au sein des

chaînes logistiques globales (Porter, 1980 et 1985, Heaver *et al.*, 2000, Song, 2003).

### **2.1 : Méthodologie**

Le second chapitre se divise en deux sections. Premièrement, il présente une analyse de la concurrence portuaire. Une revue de littérature économique sur la concurrence portuaire permet de connaître comment et à quelles échelles les intervenants maritimes se livrent concurrence dans le développement portuaire. Ceci revêt une importance particulière, car la connaissance de l'environnement de concurrence portuaire permet aux intervenants maritimes et aux ports d'évaluer leurs compétiteurs, selon des marchés, des clientèles et des trafics précis et ainsi évaluer leurs objectifs de développement. Deuxièmement, les stratégies économiques employées par les intervenants maritimes sont présentées. Une revue de la littérature sur les stratégies économiques de développement des firmes permet d'analyser leurs emplois par les intervenants maritimes afin d'atteindre leurs objectifs de développement. Ceci revêt une importance particulière, car l'analyse permet de comprendre le choix des stratégies selon les intervenants. L'analyse fait ressortir l'évolution des stratégies économiques traditionnelles basées sur la concurrence auxquelles se rajoutent celles sur la création de réseaux qui se tissent entre les ports et les intervenants portuaires.

## **2.2 : La concurrence portuaire**

### *2.2.1 : Définitions*

La concurrence portuaire correspond à l'environnement de compétition qui s'installe entre les ports. Elle correspond à une demande simultanée par plusieurs ports, pour des marchés, investissements, trafics, services, espaces ou ressources. La concurrence portuaire s'effectue à quatre échelles distinctes : la concurrence entre les terminaux d'un même port, la concurrence entre les ports, la concurrence entre les groupements portuaires et finalement, la concurrence entre les étendues portuaires (Verhoeff, 1981).

La Commission européenne (1997) définit les actions pouvant nuire à la concurrence portuaire : les mécanismes arbitraires d'attribution des terminaux, le détournement de trafic, l'octroi de subventions pour les infrastructures portuaires ou pour la construction de réseaux de transport terrestre. Pour Meersman *et al.*, (1997), la concurrence n'est plus seulement l'affaire de ports, mais bien de chaînes logistiques et de corridors de transport dont le port fait partie.

C'est ainsi qu'en combinant la définition de Verhoeff, les critiques formulées à son égard et les aspects mentionnés par la Commission européenne, Van de Voorde et Winkelmanns (2002) proposent une nouvelle



définition du concept de la concurrence portuaire. Ils la définissent comme étant :

« La concurrence entre les composantes d'un port, par exemple, les terminaux qui sont inclus au sein de chaînes logistiques, dont l'objectif est de maximiser la croissance en matière de transbordement de marchandises et par des activités de valeur ajoutée. La concurrence portuaire est influencée par : la demande spécifique des clients, les facteurs de productions spécifiques, les liens avec les industries maritimes afférentes et finalement, les compétences spécifiques des intervenants portuaires et leurs concurrents. », p.11

Cette définition demeure incomplète et est criticable en quatre points. Premièrement, elle omet la question du type de trafic (Goss, 1990, Coeck *et al.*, 1997). Un port à conteneurs ne sera pas nécessairement en concurrence directe avec un port de vrac, bien qu'il soit situé dans la même région. Deuxièmement, la concurrence portuaire est influencée par les caractéristiques géographiques et de localisation (Hayuth et Fleming, 1994, Baird, 1996). Ceci correspond aux conditions géophysiques de capacité d'accueil d'un port (profondeur, période de gel, banc de sable, etc.) qui varient au sein d'une même étendue portuaire. Troisièmement, elle est influencée par le type de gouvernance (Goss, 1990, Heaver, 1995). Ceci correspond au type de ports (public ou privé), ainsi que leur niveau d'autonomie auprès des autorités gouvernementales. Quatrièmement, elle omet les caractéristiques intrinsecques des ports (Notteboom *et al.*, 1997). Ceci correspond à l'accessibilité à l'arrière-pays, la qualité des infrastructures, la productivité liée aux ressources humaines,

la compétence des administrations portuaires et le niveau de développement technologique. C'est ainsi que pour cette thèse, la définition de la concurrence portuaire correspond à la concurrence entre les composantes d'un port qui sont inclus au sein de chaînes logistiques manutentionnant les mêmes trafics, dont l'objectif est de maximiser la croissance en matière de transbordement de marchandises et d'activités de valeur ajoutée. La concurrence portuaire est influencée par le type de trafic, les caractéristiques géographique de localisation dans lequel s'insère le port, le type de gouvernance et de gestion du port, ses caractéristiques intrinsectes, la demande spécifique des clients, les facteurs de productions spécifiques, les liens avec les industries maritimes afférentes et finalement les compétences spécifiques des intervenants portuaires et leurs concurrents.

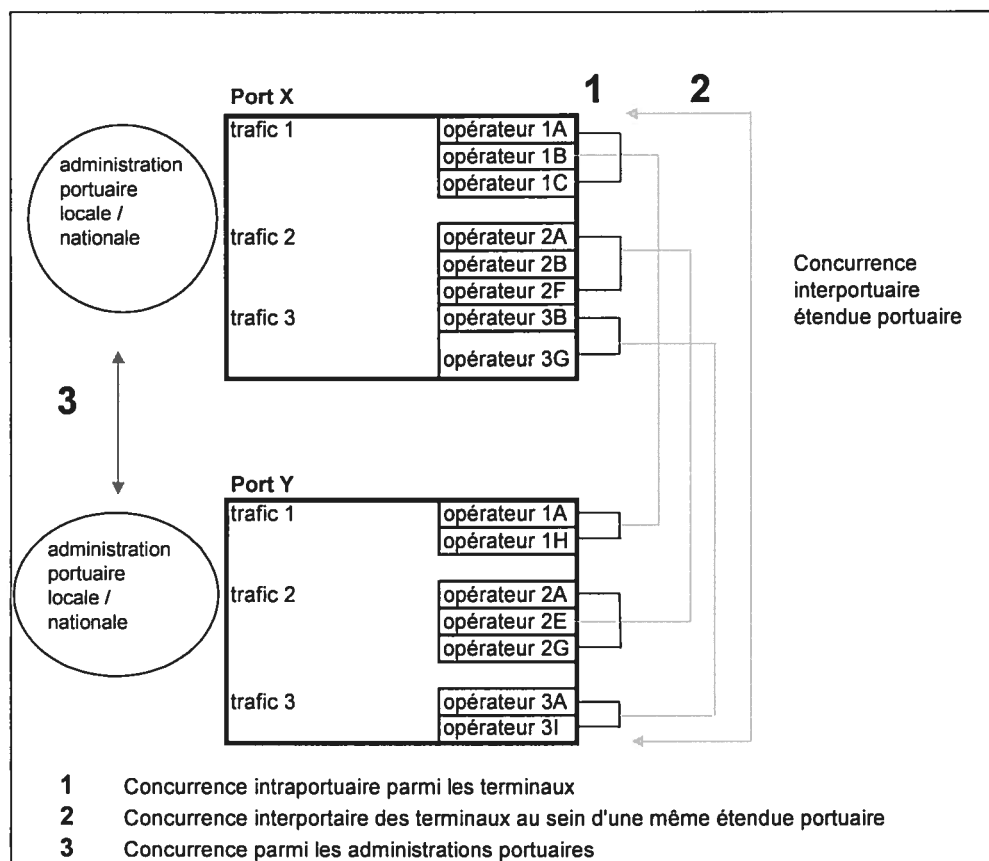
### *2.2.2 : Modélisation de la concurrence portuaire*

Van de Voorde et Winkelmanns (2002) présentent un schéma de la concurrence portuaire en trois paliers où les opérateurs de terminaux et les administrations portuaires sont représentés (figure 1).

Le premier pallier (1) représente la concurrence intraportuaire au niveau des opérateurs de terminaux, pour des trafics spécifiques. Les opérateurs de terminaux sont devenus des intervenants privilégiés du développement et de la concurrence portuaire (Heaver, 1993, Olivier et Slack, 2005).

C'est ainsi que depuis quelques années, les opérateurs de terminaux ont diversifié leurs activités au sein des ports, par exemple, dans la manutention et l'entreposage, dans le transport multimodal et dans l'adaptation de produits aux caractéristiques des marchés locaux. Il est notable qu'au sein d'un même port, deux opérateurs de terminaux soient en concurrence pour le même type de trafic, par exemple, Eurogate et HHLA au port de Hambourg.

**Figure 1 : Schéma de concurrence portuaire multi-échelle**



Source : Van de Voorde et Winkelmanns, 2002

Le second palier (2) représente la concurrence portuaire entre les opérateurs de terminaux au sein de plusieurs ports d'une même façade maritime. On remarque dans le schéma, que les opérateurs de terminaux 1A et 2A se retrouvent au sein de deux ports différents, par exemple, les opérateurs de terminaux P&O Ports et APM Terminals aux ports de New York/New Jersey et de Houston.

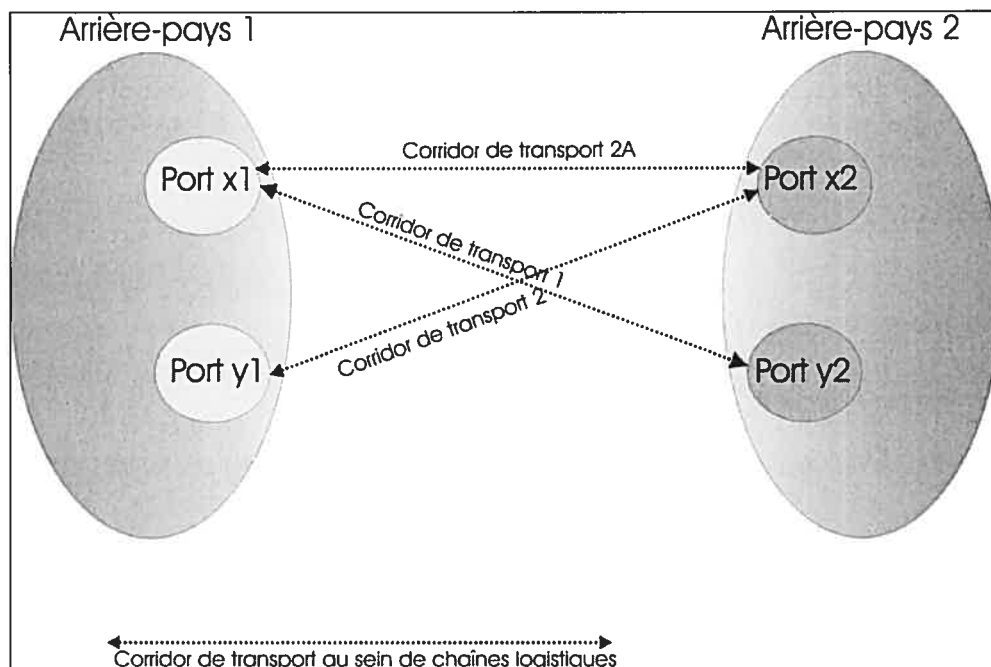
Le troisième palier (3) représente la concurrence interportuaire parmi les administrations portuaires, aux échelles nationales, régionales et locales. Les administrations portuaires demeurent l'outil principal de l'intervention gouvernementale au sein des ports et affectent la concurrence, tant par leurs politiques (législation, environnement, sécurité) que par leur implication dans le développement économique du port (tarification, investissements, choix des partenaires, etc.). Elles sont en concurrence au sein de leurs échelles respectives pour attirer ou conserver les trafics et les investissements.

Van de Voorde et Winkelmanns (2002) concluent en citant Porter (1990), qu'aucun port en concurrence ne pourra être dominant pour tous les trafics. Ils déclarent que la concurrence portuaire ne s'effectue pas parmi tous les ports en tant que tels, car aucun ne peut avoir du succès avec tous les trafics, mais bien entre les opérateurs de terminaux et administrations portuaires, sur des trafics, des services ou des clients

(transporteurs maritimes) précis. Ils basent leur affirmation sur les études empiriques de Verbeke *et al.* (1995) sur les ports nord-européens du Havre à Hambourg, qui concluaient que ces ports atteignaient le succès seulement dans une ou deux catégories de trafic.

Yap et Lam (2004) tentent de modéliser les liens entre la concurrence et le développement d'ensembles portuaires régionaux. Ils démontrent que le développement de corridors de transport maritime met les ports en concurrence, mais fait également naître des opportunités de collaboration interportuaire (figure 2).

**Figure 2 : Dynamique de concurrence entre ports**



Source : Yap et Lam, 2004

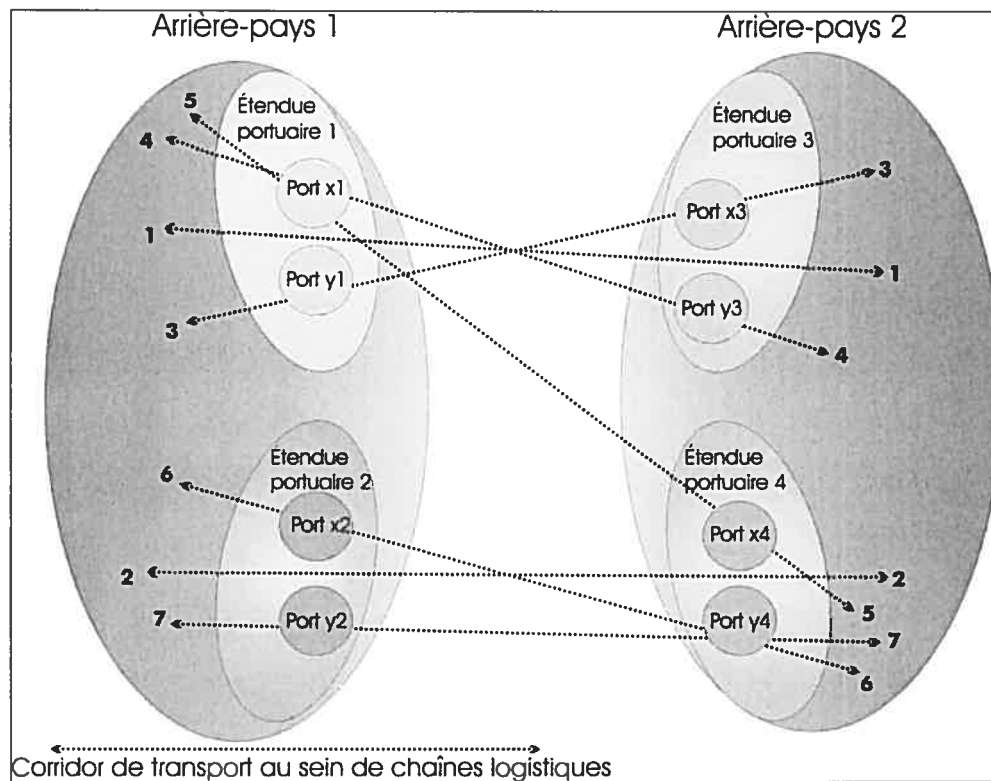
Ces auteurs stipulent que dans un environnement de concurrence, l'attention des intervenants maritimes (transporteurs maritimes, opérateurs de terminaux et administrations portuaires) est essentiellement portée vers la compétition, posée par le choix de différents ports situés dans la même région. Par exemple, les intervenants maritimes du port X1 s'intéressent particulièrement au développement du port Y1 qui affiche le même arrière-pays. Ils précisent que ce sont les actions réciproques des intervenants maritimes aux ports qui font augmenter le niveau de concurrence portuaire. Ils rajoutent que l'attention portée strictement au développement portuaire de l'arrière-pays 1 par la concurrence entre les ports X1 et Y1, n'offre pas de perspectives à la compréhension des chaînes logistiques globales. Grâce aux chaînes logistiques, l'arrière-pays des ports X1 et Y1 s'étend également à l'arrière-pays 2 et met les ports aux arrières-pays 1 et 2 en concurrence. Alors que le port X1 est en concurrence directe avec le port Y1 pour la desserte de l'arrière-pays 2, les auteurs notent les opportunités de collaboration entre les ports X1 et X2 (chaîne logistique 2a). Ils illustrent leur démonstration en prenant l'exemple des ports de Hong Kong, Shenzhen, Long Beach et Los Angeles. Le port de Hong Kong est en concurrence directe avec celui de Shenzhen dans la desserte du marché chinois. Or, selon les auteurs, la concurrence entre ces deux ports dépasse l'arrière-pays chinois et s'étend vers la côte ouest américaine, car ils concurrencent également au sein des chaînes logistiques trans-pacifiques vers les ports de Los Angeles et de Long Beach. Dans cet

exemple, les intervenants maritimes du port de Hong Kong peuvent développer des formes de collaboration avec les ports de la côte ouest américaine, afin de préserver leur position au sein des deux arrière-pays.

Yap et Lam notent qu'avec l'amélioration des infrastructures de transport terrestre jumelées aux corridors maritimes, les arrière-pays deviennent superposés et font ressortir la complexité de la concurrence portuaire d'une même étendue portuaire (figure 3). Van de Voorde et Winkelmanns (2002) définissent le concept d'étendue portuaire comme un ensemble de ports inclus au sein de chaînes logistiques, localisés géographiquement, où leurs arrière-pays superposés mettent les ports en concurrence les uns aux autres.

La figure 3 illustre des ports X1, Y1, X2 et Y2 en compétition au sein du même arrière-pays 1, même s'ils sont situés dans des étendues portuaires différentes (1 et 2). Par ailleurs, les chaînes logistiques 1 et 2 sont en concurrence directe afin de desservir l'arrière-pays 2. Le nombre de ports en concurrence fait naître une multitude d'opportunités de collaboration dans la mise en place de chaînes logistiques supplémentaires (3-4-5-6 ou 7) entre étendues portuaires.

**Figure 3 : Dynamique de concurrence entre étendues portuaires**



Source : Yap et Lam, 2004

La concurrence s'opère à la fois au sein des étendues portuaires communes et au sein des arrières-pays immédiats et étendus. À titre d'exemple, ils notent que l'arrière-pays européen se dessert principalement par les étendues portuaires Le Havre/Hambourg ou de la mer Méditerranée, au même titre que l'arrière-pays américain se dessert par les ports de la côte-ouest ou de la côte-est. Ils rajoutent que les ports de l'étendue portuaire Le-Havre/Hambourg, en concurrence, ont l'opportunité de collaborer entre-eux, afin de développer des



caractéristiques et avantages comparatifs régionaux, se distinguant des ports méditerranéens sur les chaînes logistiques transatlantiques à destination des États-Unis. Yap et Lam concluent que les ports situés au sein des mêmes étendues portuaires sont en concurrence directe, non pas seulement au sein de leurs arrière-pays respectifs, mais pour la maîtrise de corridors de transport inclus au sein de chaînes logistiques, leur permettant d'étendre leur couverture géographique. Or, des opportunités de collaboration émergent de cet environnement de concurrence, où des compétiteurs deviennent des collaborateurs. Yap et Lam concluent que la concurrence entre les ports ainsi que les opportunités de collaboration sont les principaux moteurs du développement portuaire caractérisé par la création d'ensembles portuaires régionaux.

La modélisation de la concurrence portuaire se critique en trois points. Premièrement, on note l'absence de rôle pour les transporteurs maritimes dans le schéma de Van de Voorde et Winkelmanns (2002). Ceci constitue une lacune importante, puisque qu'ils sont impliqués au sein des ports, tant par la possession, que l'exploitation de terminaux. De plus, leur modèle évacue un élément crucial : la question multinationale du transport maritime. Rugman et D'Cruz (1993) ainsi que Cartwright (1993) précisent que la majeure composante des affaires et du trafic des opérateurs de terminaux et des ports en général, demeure influencée, dirigée internationalement où les décisions et les stratégies sont développées à

l'extérieur des ports par des firmes multinationales. Ainsi, les ports ne sont que des pions dans un jeu global du transport maritime (Slack, 1993).

Deuxièmement, la création de caractéristiques portuaires régionales communes demeure théorique. Yap et Lam (2004) suggèrent que les ports d'Europe du Nord développent des moyens de collaboration face aux ports de la mer Méditerranée afin d'attirer les trafics d'Amérique du Nord se destinant au marché européen. Les exemples de réseautage au sein d'étendues portuaires proposent quelques réseaux et types de collaboration, créés par les opérateurs de terminaux, comme c'est le cas aux ports d'Anvers et de Zeebrugge par Hessoordnatie ou aux ports de Bremen/Bremerhaven et Hambourg par Eurogate. Or ces réseaux interportuaires de terminaux servent d'abord les intérêts commerciaux des firmes qui consolident leur position au sein de leur étendue portuaire. Aucun exemple de collaboration n'existe entre ports d'une même étendue portuaire, servant à concurrencer une autre étendue pour des trafics internationaux desservant un même arrière-pays.

Troisièmement, Yap et Lam (2004) soulèvent à maintes reprises, les opportunités de collaboration et de création de réseaux entre les ports d'une même étendue portuaire. Or, ils ne précisent pas qui sont les intervenants maritimes aux ports qui peuvent collaborer, ni la nature précise de leur collaboration. Leurs affirmations nécessitent des études

approfondies sur la nature, les motifs, les moyens et les stratégies de collaboration.

### **2.3 : Les stratégies économiques des intervenants maritimes**

Les intervenants maritimes ont recours à une gamme de stratégies économiques en fonction d'objectifs déterminés, afin de développer ou maintenir leurs avantages comparatifs et leur position au sein de leur environnement de concurrence. Les stratégies économiques d'une firme correspondent à l'utilisation efficace de ses capacités et de ses avantages afin d'exploiter les opportunités d'affaires dans un environnement de concurrence, moyennant un niveau de risque acceptable (Andrews, 1971). Les stratégies économiques sont les moyens pour accomplir les objectifs qui deviennent le *leitmotiv* d'une firme (Thorelli, 1977). L'évaluation du potentiel de réussite d'une firme dans un environnement concurrentiel se base à la fois sur la nature du marché et sur les forces internes de l'entité (Ohmae, 1983). C'est ainsi que Varadarajan et Clarke (1994) déclarent que les stratégies économiques sont généralement posées selon les accomplissements et le maintien des avantages compétitifs d'une firme dans un marché spécifique.

Une revue de la littérature permet d'identifier quatre grandes stratégies économiques des firmes et sont présentées au tableau III : les coûts-bénéfices absolus, la différenciation, le focus et l'orientation-compétition

(Porter, 1980 et 1985, Aaker, 1988, Day et Wensley, 1988). Ces stratégies économiques présentées dans la littérature avant 1990, sont basées essentiellement sur la concurrence entre firmes. Porter (1980) stipule qu'une firme qui manquerait de développer au moins une de ces stratégies économiques serait vouée à l'échec. Woo et Cooper (1982), Walker et Rueckert (1987), Murray (1988) ainsi que Yamin *et al.* (1999) maintiennent que ce sont les combinaisons de ces stratégies qui permettent aux firmes de se développer plus rapidement et de concurrencer efficacement.

**Tableau III : Stratégies économiques des firmes, pré-1990**

Stratégie	description	évaluation
Coûts-bénéfices absolus	réduction des coûts, efficacité opérationnelle, économie d'échelle, tarifs compétitifs	aucune incidence sur la performance financière à moyen et long terme
		stratégie nuisible à moyen et court-terme pour la qualité du service
		doit être utilisée à court-terme ou au démarrage d'une entreprise
Différenciation	identification des aspects qui différencient une firme de ses concurrents, offrir quelque chose d'unique dans l'industrie	efficace pour les petites firmes offrant des services personnalisés
		fidélisation et développement de la loyauté de la clientèle
		réputation
Focus	segmentation du marché, positionnement stratégique, concentration dans une niche de marché, un service, un produit, une région	développé par les petits joueurs, incapable de suivre les acteurs importants
		services complémentaires aux firmes majeures
Orientation-compétition	comprendre et analyser les capacités actuelles d'un compétiteur, identifier les stratégies et objectifs de la compétition et établir un positionnement stratégique en conséquence	capacité d'adaptation
		l'information joue un rôle primordial

Sources : Porter, 1980 et 1985, Aaker, 1988, Day et Wensley, 1988

Ces quatre grandes stratégies économiques des firmes s'appliquent également aux intervenants du transport maritime. La contribution de Panayides (2003) est très importante dans la compréhension de l'utilisation de ces quatre grandes stratégies économiques en transport maritime. Il a effectué une analyse statistique dans laquelle il évalue la performance financière des transporteurs maritimes qui utilisent ces quatre grandes stratégies économiques. Il conclut que :

- 1) la stratégie des coûts-bénéfices absolus n'a qu'une faible incidence sur la performance financière d'un transporteur, du moins à moyen et long terme, car l'industrie maritime a atteint un degré de « maturité » où, malgré une variation dans la qualité des services, les tarifs ont déjà décliné au minimum de la profitabilité dans le secteur du transport maritime depuis au moins dix ans. De façon davantage marquée, une politique de diminution des tarifs au détriment de la qualité du service est nuisible à long terme pour les transporteurs maritimes et ne doit être adoptée qu'au début d'un processus de croissance, ou comme moyen d'éliminer la concurrence;
- 2) la stratégie de différenciation est particulièrement efficace pour la performance financière des transporteurs maritimes qui offrent des services précis et personnalisés à leur clientèle. L'attention particulière accordée au service à la clientèle permet la fidélisation et développe la loyauté envers la firme, ce qui influence positivement sa réputation. En outre, l'investissement dans les services connexes au transport

maritime permet de réduire la vulnérabilité du transporteur vis-à-vis de la concurrence, grâce à une diversification de ses activités;

- 3) la stratégie de focus est efficace pour la performance financière d'un transporteur maritime, sans pour autant que la corrélation soit forte. Les transporteurs maritimes de moyenne et grande taille ne peuvent cibler le développement d'une seule niche. Cette stratégie ne peut être utilisée que dans le cas où la taille du marché est faible et où les firmes en concurrence sont de moindre importance. Plus précisément, l'établissement de niche est l'apanage de transporteurs de moindre importance, ne disposant pas des ressources financières et techniques pour rivaliser avec les services existants des transporteurs maritimes globaux;
- 4) la stratégie d'orientation-compétition est efficace pour la performance financière des transporteurs maritimes. Compte tenu de l'environnement de concurrence dans lequel ils évoluent, notamment sur les principaux segments Europe-Amérique du Nord-Asie et de la faible marge de profit du transport maritime, la connaissance des actions et stratégies des firmes concurrentes s'avère cruciale. Cette stratégie économique appelle à la capacité d'adaptation et d'anticipation par rapport à la concurrence et est essentiellement basée sur la maîtrise de l'information.

Il ressort de l'analyse des quatre grandes stratégies économiques présentées dans la littérature, qu'elles sont basées exclusivement sur la concurrence et n'expliquent pas les évolutions récentes de l'industrie maritime. Ces quatre grandes stratégies économiques utilisées en transport maritime ne permettent pas d'expliquer la création des alliances stratégiques maritimes parmi les transporteurs globaux. Ces alliances stratégiques sont fondées sur la collaboration, la création de regroupements stratégiques et la fusion d'entités, qui dépassent le cadre de la simple concurrence entre firmes. De plus, l'intégration verticale et horizontale des opérateurs de terminaux, notamment par leur participation au sein de firmes de transport terrestre, tout comme la possession d'un portefeuille portuaire, ne s'inscrivent pas dans ces quatre grandes stratégies économiques. Finalement, les opportunités et le nouveau rôle des administrations portuaires soulevées au chapitre 1, par exemple la création de réseaux, le développement d'une expertise extraportuaire dans des domaines tels que la logistique, l'environnement ou le marketing, commandent l'emploi de stratégies économiques qui dépassent celles présentées précédemment.

#### **2.4 : Les stratégies de création de réseaux parmi les intervenants maritimes, post-1990**

C'est depuis la décennie 1990, que l'on remarque un changement d'orientation dans la littérature économique quant aux stratégies économiques des firmes. Cette orientation suggère l'utilisation de stratégies basées sur la création de réseaux entre firmes et s'accorde aux récentes tendances de développement de l'industrie maritime.

Latour (1998) présente une importante définition d'un réseau, basée sur l'*Actor Network Theory*, qui fait le lien entre l'étude technique des réseaux par le génie ou la mathématique et l'étude sociale des réseaux humains par la sociologie, la philosophie ou l'anthropologie. De manière technique, un réseau correspond à un axe composé des nœuds ou sommets et des arcs les reliant, ceci permettant le transfert ou la circulation d'informations, de biens ou d'individus. Les arcs ou corridors d'échanges peuvent être physiques ou non. Les nœuds correspondent également aux acteurs ou intervenants au sein d'une organisation ou d'une structure et ne comportant pas obligatoirement une position relative ou une direction précise. Les arcs ou corridors prennent la forme de relations où sont échangés par exemples, contacts, influences et informations. Les réseaux peuvent également représenter des acteurs non-physiques ou non-humains, par exemple, un réseau d'universités ou une communauté



d'utilisateurs en ligne. Les acteurs sont à la fois les sujets et les objets du réseau où leurs actions et réactions alimentent son fonctionnement en fonction des stratégies qu'ils emploient.

En employant cette définition d'un réseau en géographie des transports, les nœuds correspondent d'une part aux terminaux, ports ou stations reliés par des routes, rails ou corridors aériens et maritimes et d'autre part aux intervenants de l'industrie que sont par exemples, les transporteurs, les opérateurs de terminaux et les administrations publiques. C'est ainsi que dans la thèse, la définition d'un réseau correspond aux liens existants parmi les intervenants du transport maritime présents aux ports. Ces liens sont créés par les stratégies économiques permettant leurs interactions. Ces liens donnent lieu à des connections à la fois physiques (par exemple, des infrastructures et corridors de transport) et non-physiques (par exemple, des ententes et protocoles de coopération) qui lient les intervenants maritimes.

Heaver *et al.* (2000) présentent les objectifs, les outils de développement ainsi que les impacts de la création de réseaux sur les intervenants maritimes : les transporteurs maritimes, les opérateurs de terminaux et les administrations portuaires (tableau IV).

Les auteurs soulignent l'importance reliée à la maximisation du profit ainsi qu'au contrôle de la chaîne logistique dans l'environnement de concurrence. Ils concluent que les objectifs communs à tous les intervenants maritimes demeurent difficilement atteignables seuls et suggèrent l'emploi de stratégies économiques complémentaires permettant la création de réseaux, qui vont au-delà des quatre stratégies économiques traditionnelles de développement basées sur la concurrence.

**Tableau IV: Objectifs, outils et impacts de la création de réseaux sur les intervenants maritimes**

<b>Acteurs</b>	<b>Objectifs</b>	<b>outils</b>	<b>impacts</b>
<b>Transporteurs maritimes</b>	<p>maximisation du profit</p> <p>part de marché</p> <p>contrôle de la chaîne logistique</p>	<p>tarification</p> <p>contrôle des coûts (capacité, volume, co-opération) marketing</p> <p>étendue et niveau de service</p>	<p>accroissement de la taille des navires</p> <p>rationalisation des horaires</p> <p>alliances et consortia</p> <p>terminaux dédiés</p>
<b>Administrations portuaires</b>	<p>contribution à la diminution des coûts de la chaîne logistique</p> <p>maximisation du volume manutentionné (entité publique)</p> <p>maximisation du profit (entité privée)</p>	<p>accès maritime</p> <p>politique de concession du sol</p> <p>négociation d'intérêts socio-économiques</p> <p>tarification</p>	<p>garantie de stabilité économique et sociale</p> <p>l'occroit de concessions affecte la structure industrielle</p>
<b>Opérateurs de terminaux</b>	<p>maximisation du profit</p> <p>loyauté de la clientèle</p> <p>services à valeur ajoutée (manutention, inspection, entreposage)</p>	<p>tarification</p> <p>technologie</p> <p>étendue et niveau de service</p>	<p>centres logistiques et industriels</p> <p>retour d'investissement pour les terminaux</p>

Source : Heaver *et al.*, 2000, adapté par l'auteur

Ils rajoutent que les intervenants maritimes commencent à privilégier le développement de liens et de réseaux avec leurs firmes concurrentes. C'est ainsi qu'ils suggèrent précisément la création de liens et de réseaux parmi les intervenants maritimes et présentent différents exemples parmi les transporteurs maritimes, les opérateurs de terminaux ainsi que les administrations portuaires (tableau V).

Le tableau V permet d'identifier différentes formes de liens et réseaux parmi les différents intervenants maritimes, par exemple les sociétés conjointes, les alliances stratégiques, les consortiums, fusions et acquisitions, le partage de capacité, l'achat de terminaux et de ports, les terminaux dédiés et l'utilisation du sol réservée.

Ceci soulève la question de ce que peuvent accomplir séparément les intervenants maritimes dans l'environnement de concurrence et suggère l'utilisation de différentes stratégies économiques complémentaires aux quatre précédemment mentionnées, qui permettent de créer des réseaux. Les trois principales stratégies économiques de création de réseaux sont la coopération (Noorda, 1993, Nelabuff et Brandeburger, 1997, Song, 2003), le portefeuille portuaire (Heaver *et al.*, 2001, Notteboom, 2002) ainsi que la participation à la mise en place des corridors de transport au sein des chaînes logistiques (Notteboom et Rodrigue, 2004).

**Tableau V : Typologie de liens et réseaux parmi les intervenants maritimes**

	Transporteurs maritimes	Opérateurs de terminaux portuaires	Administrations portuaires
Transporteurs maritimes	partage des navires	participation financière de transporteurs maritimes dans les terminaux (Maersk Sea-Land à Aarhus)	terminaux dédiés (concessions et utilisation du sol réservée)
	société conjointe	société conjointe (MSC et Hesseoornatie à Anvers)	
	conférences/cartels	terminaux dédiés (ECT-Maersk Sea Land à Rotterdam)	
	Consortium		
	alliances stratégiques globales (Grand Alliance, Global Alliance, NWA)		
	fusions/acquisitions (P&O et Nedlloyd, Maersk et Sea-Land)		
Opérateurs de terminaux		participation financière (HPH dans ECT, PSA dans Voltri Genova)	participation financière dans les administrations portuaires (ECT à Rotterdam et Trieste)
Administrations portuaires			alliances (Rotterdam et Vlissingen, Anvers et Zeebruges)

Source : Heaver *et al.*, 2000, adapté par l'auteur

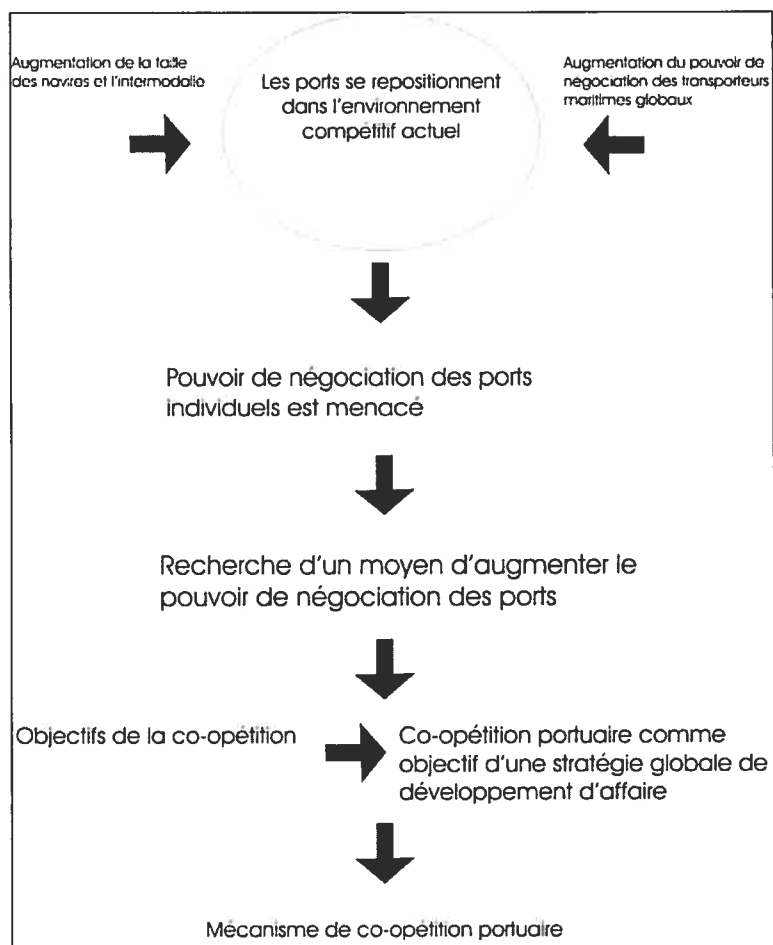
#### 2.4.1 : La coopération

On note une première stratégie économique de création de réseaux employée par les firmes: la coopération (Noorda, 1993, Nalebuff et Brandeburger, 1997). Cette stratégie représente le résultat d'une imbrication grandissante des firmes et des activités au sein de plusieurs secteurs commerciaux ou industriels, dans le contexte de globalisation des marchés. Cette stratégie n'implique plus simplement d'être en concurrence, mais bien de recourir à l'expertise ou à la position des firmes concurrentes dans un marché, en tissant des réseaux par la coopération.

Song (2003) ajoute que c'est en réaction aux forces du marché affectant les firmes que la stratégie de coopération est apparue sous le vocable de *co-opétition* par Noorda (1993). La coopération correspond à cette stratégie de création de réseaux, basée sur la recherche d'un résultat gagnain entre les partis impliqués. Selon Noorda, les relations d'affaires entre partenaires dans une situation gain-perte, se traduisent trop souvent par une situation perte-perte. Les partis doivent ainsi utiliser une approche basée sur le long terme, car ils jouent à la fois les rôles de compétiteurs et de « complémentateurs » selon les situations. La stratégie de coopération entre les intervenants maritimes fut reprise par Juhel (2000) qui propose le développement d'une communauté portuaire alors qu'Avery (2000) va plus loin en proposant une alliance stratégique entre administrations portuaires,

une sorte « d'Alliance portuaire stratégique » s'inspirant des alliances stratégiques maritimes, elles-mêmes, basées sur le principe de la coopération. La figure 4 illustre l'application de la stratégie de la coopération dans le domaine portuaire.

**Figure 4 : Schéma de la coopération portuaire**



Source : Song, 2003

La stratégie de coopération s'articule autour de trois facteurs externes et de cinq forces de concurrence. Les trois facteurs externes qui forcent les ports à avoir recours à la coopération sont : le regroupement des transporteurs maritimes en alliances stratégiques leur conférant un pouvoir de négociation accru, l'augmentation de la taille des navires et l'avènement de l'intermodalité et finalement, une concurrence interportuaire accrue.

Ces trois forces représentent un environnement de concurrence économique diminuant le poids et le pouvoir de négociation des administrations portuaires qui doivent développer des moyens pour demeurer compétitives. Selon Song, la spécialisation d'un port n'est plus suffisante pour répondre aux besoins de l'industrie maritime. Conséquemment, les administrations portuaires doivent recourir à des ententes de coopération et ainsi créer des réseaux avec leurs concurrents, afin d'augmenter leur pouvoir de négociation vis-à-vis des transporteurs maritimes globaux. Les ports deviennent ainsi des objets de négociations ou d'enjeux.

Les cinq forces de concurrence de la coopération sont basées sur le modèle de Porter (1980) concernant les cinq forces de la compétition qui influencent le développement d'une firme : la menace de nouveaux compétiteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de



négociation des clients, la menace de la substitution des services ou des produits et finalement, les rivalités parmi les firmes.

Les objectifs visés par la coopération portuaire sont multiples : augmentation de la capacité, économies d'échelles, marketing commun, recherche et développement partagé, partage des risques, des investissements, des ressources humaines, de l'expertise et des technologies. Cette approche se traduit pour un port par un double avantage, soit de faciliter la pénétration dans de nouveaux marchés occupés par un partenaire, tout en protégeant ces mêmes ports contre l'intrusion de nouveaux concurrents. La stratégie de coopération s'inclut donc dans une stratégie portuaire globale. La coopération se mesure grâce à la grille de degré d'intégration des firmes de Contractor et Lorange (1988) (tableau VI).

**Tableau VI: Degré d'intégration entre firmes**

Type d'entente	Intégration
Assistance technique et démarrage	négligeable
Licence de brevet	négligeable
Entente de production et de fabrication	faible
Brevet de connaissance	faible
Entente de gestion et de marketing	faible
Entente conjointe en exploration	faible
Partenariat de recherche	modérée
Développement/coproduction	modérée
Société conjointe	élevée

Source : Contractor et Lorange, 1988

#### 2.4.2 : *Portefolio portuaire*

La seconde stratégie de création de réseaux correspond à se doter d'un portefeuille portuaire. Notteboom (2002) précise que la possession d'un portefeuille de terminaux est une façon de contre-balancer le pouvoir des transporteurs maritimes, tout en réalisant des économies d'échelle et en optimisant les terminaux au sein de la chaîne logistique. La stratégie de portefeuille portuaire, se mesure tant par l'achat d'un terminal que par l'obtention d'un contrat de gestion octroyé par l'administration portuaire. Les intervenants maritimes adoptant cette stratégie de création de réseaux sont à la fois des opérateurs de terminaux *hybrides* ou *traditionnels* (Slack et Frémont, 2005, chapitre 1).

Heaver *et al.* (2001) définissent les trois avantages de la stratégie de portefeuille portuaire. Premièrement, l'achat ou la gestion de terminaux au plan international permet à des entreprises spécialisées d'acquérir, de développer et de gérer des terminaux et de créer ainsi une communauté portuaire. Ces entreprises ont une grande expérience dans la manutention de conteneurs, la logistique, l'intermodalité et les technologies de communication et d'information. Deuxièmement, le développement d'une couverture régionale permet à un opérateur de terminaux d'offrir des services dans les ports adjacents. Il en résulte une augmentation de capacité et une continuité du service envers le client. Par exemple,

l'opérateur de terminaux Hessenatie au port d'Anvers a consenti des investissements importants au port de Zeebrugge. Troisièmement, la fusion entre opérateurs de terminaux au sein d'un port permet la réalisation d'économies d'échelle en mettant en commun les ressources et en éliminant les doublons. La nouvelle entité obtient un pouvoir de négociation accru vis-à-vis de l'administration portuaire et des transporteurs maritimes globaux.

#### *2.4.3 : La participation à la mise en place des corridors de transport au sein des chaînes logistiques*

Notteboom et Rodrigue (2004) suggèrent que la mise en place de corridors de transport intégrés à un réseau de ports corresponde au nouveau moteur du développement portuaire. Les intervenants maritimes ne sont plus seulement tributaires des liaisons maritimes, mais offrent leurs services dans une optique porte-à-porte, afin de se différencier de leurs principaux concurrents. Dans cette optique, les corridors terrestres permettent l'intégration d'arrière-pays discontinus, augmentant la couverture géographique des ports et la gamme des services et options d'acheminement offerte à la clientèle.

Evangelista *et al.* (2001) soulignent que les intervenants maritimes tentent de contrôler la portion terrestre des chaînes logistiques, selon des modalités et degrés d'intégration différents. Ils rajoutent que cette stratégie

se mesure par une implication dans la mise en place de corridors de transport de trois façons : des arrangements pris avec des firmes de transport intermodal indépendantes (Evergreen, CP Ships), le développement de firmes de transport à l'interne (P&O Nedlloyd) ou la création de firmes de transport, propriétés des intervenants maritimes, mais gérées de manière indépendante (HHLA, Maersk Sealand, APL, Mitsui O.S.K).

Les stratégies économiques de création de réseaux permettent de comprendre les récentes tendances au développement au sein de l'industrie maritime. Cependant, elles soulèvent deux critiques, quant au rôle des intervenants maritimes et la mesure des impacts sur le développement portuaire. Premièrement, le rôle des intervenants maritimes est incomplet. La stratégie de coopération portuaire présentée par Song insiste essentiellement sur le rôle des opérateurs de terminaux privés comme seuls intervenants susceptibles de coopérer. Il évacue le potentiel de coopération parmi les administrations portuaires ou des transporteurs maritimes, notable par la création d'alliances stratégiques parmi les transporteurs maritimes, ainsi que les associations portuaires régionales (par exemple ESPO). Ensuite, la stratégie de participation à la mise en place de corridors de transport au sein des chaînes logistiques n'insiste que sur le rôle des transporteurs maritimes globaux alors que les opérateurs de terminaux participent également à la mise en place de

corridors de transport vers l'arrière-pays (par exemple HHLA). Deuxièmement, les stratégies de création de réseaux sont fort récentes et il n'existe encore aucune étude pouvant mesurer précisément leurs impacts sur le développement portuaire. De plus, l'apport de ces stratégies au développement portuaire reste à évaluer. La difficulté se retrouve à isoler la variable « création de réseaux » des autres facteurs qui peuvent favoriser le développement et la compétitivité d'un port et des intervenants maritimes. Par exemple, la stratégie de coopération ne fut mesurée que dans un contexte de sur-développement du transport maritime : l'Asie de l'Est (Song, 2003). Les pressions de l'industrie maritime sur le développement portuaire de Hong Kong, la recherche de nouveaux espaces, la décongestion du port ainsi que la proximité d'une multitude de ports régionaux forment un environnement privilégié pour la coopération portuaire. Ce contexte n'est pas applicable dans un cadre de sous-développement où ce ne sont pas les impératifs d'espaces, ou d'explosion de la demande du transport maritime qui façonnent le développement portuaire, mais bien la question de la survie des ports luttant pour les mêmes trafics.

### **2.5 : Conclusion**

On peut conclure que la concurrence comme processus de développement portuaire suggère une re-conceptualisation du port, dont l'évolution et le développement ne sont plus seulement tributaires des

caractéristiques internes. Le port est en concurrence à différentes échelles. Les intervenants portuaires sont en concurrence au sein des ports, groupements et étendues portuaires, pour les mêmes trafics et investissements. Les intervenants maritimes utilisent une combinaison de stratégies économiques basées à la fois sur la concurrence et sur la création de réseaux, qui explique les développements récents dans l'industrie maritime. Les stratégies économiques de création de réseaux sont suggérées comme nouvelle piste pour évaluer le développement portuaire. Cependant, l'impact des stratégies économiques de création de réseaux sur le développement portuaire demeure à mesurer et à conceptualiser au sein des modèles de développement portuaire existants.

## **Chapitre 3 : Cadre conceptuel du développement portuaire**

Depuis une quarante d'années, les scientifiques ont développé différents modèles qui synthétisent l'évolution d'un port, dans l'espace et le temps. On note deux typologies de développement portuaire. La première typologie s'amorce avec les travaux de Bird (1963) sur l'expansion territoriale des ports : le modèle *Anyport*. Ce modèle fut bonifié par Taffe *et al.* (1963), Rimmer (1967) et Hayuth (1981) qui y ajoutent le processus de la déconcentration alors que Charlier (1992) ainsi que Marcadon et Comtois (1996) analysent le cycle de vie des espaces portuaires. Comtois *et al.* (1997), Van Klink et Van den Berg (1998), Fleming et Baird (1999), Notteboom et Rodrigue (2004) présentent la plus récente phase de développement portuaire : la régionalisation. La seconde typologie correspond à la fin de la décennie 1990 où l'on remarque un changement d'orientation. Elle délaisse les modèles morphologiques/géographiques pour s'intéresser aux rôles des intervenants maritimes dans le développement d'un port (Martin et Thomas, 2001) ainsi qu'à la gouvernance portuaire (Wang, 1998, Wang *et al.*, 2004).

### **3.1 : Méthodologie**

Le troisième chapitre comporte deux sections. Premièrement, une analyse du développement portuaire est effectuée par une revue de la littérature sur les modèles de développement portuaire en géographie depuis 1960. Elle présente tout d'abord une typologie des modèles de développement portuaire en deux

phases : les modèles morphologiques/géographiques et les modèles de gouvernance portuaire. Ceci ayant pour buts d'analyser comment les ports évoluent dans le temps et l'espace et d'évaluer comment les intervenants maritimes façonnent le développement des nouveaux espaces portuaires. Deux volets sont définis : l'un morphologique/géographique, qui correspond aux formes que prend le processus de développement portuaire et l'autre, institutionnel, qui correspond aux relations entre les intervenants au sein des ports.

La deuxième section présente l'évaluation et la critique des modèles existants. Ceci permet de faire ressortir leurs aspects-clés et ainsi de présenter une modélisation du processus de développement portuaire basée sur la création de réseaux parmi les intervenants maritimes. La modélisation du processus de développement portuaire est présentée avec le rôle des intervenants maritimes, l'environnement de concurrence, ainsi que leurs trois stratégies économiques de création de réseaux, selon trois échelles géographiques d'analyse. Le modèle proposé permet de bonifier les modèles existants, en intégrant les plus récentes tendances de développement de l'industrie maritime.

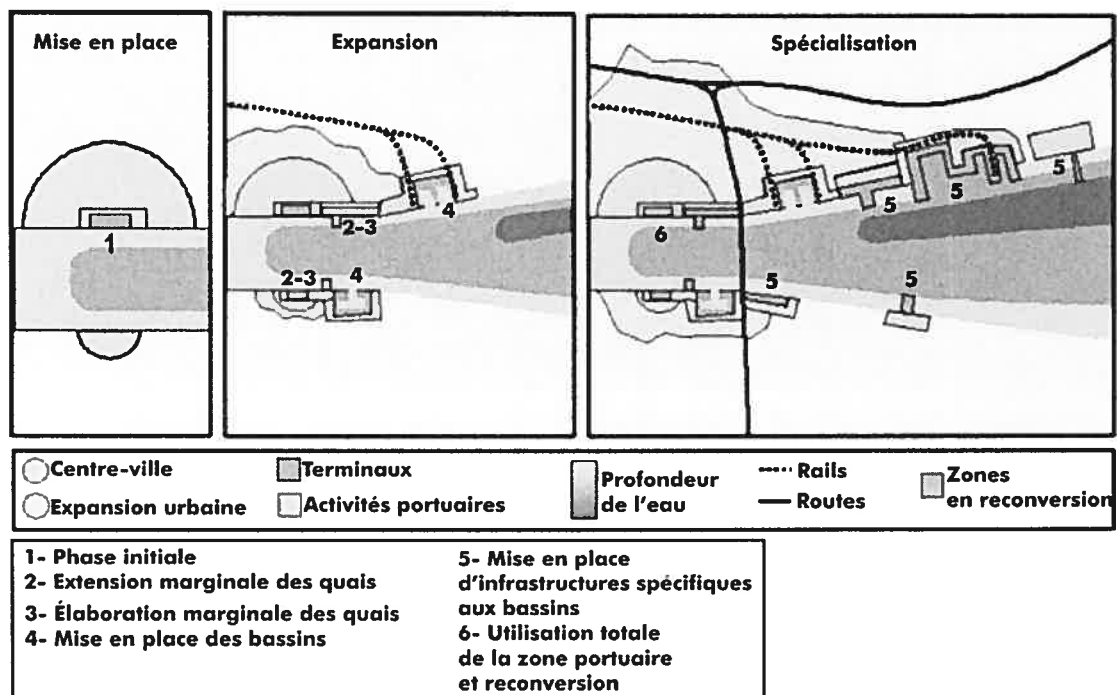


### **3.2 : Typologies du développement portuaire**

#### *3.2.1 : Première typologie : les modèles spatio-temporels*

Bird proposait en 1963 l'un des premiers modèles conceptuels de développement portuaire dans une perspective spatio-temporelle : le modèle *Anyport*. Ce modèle est tiré de ses analyses sur la mise en place des installations maritimes au sein des ports britanniques. Il observa que l'évolution du développement des ports passait nécessairement par la même séquence, constat qui s'explique, car tous les ports évoluent au sein du même contexte commercial maritime mondial. L'objectif du modèle *Anyport* est de fournir un outil de comparaison standardisé du développement portuaire et d'en expliquer ses formes dans l'espace et le temps (Bird, 1971). Le port y est défini comme une entité spatiale précise, une interface terre-mer en relation avec les fonctions qu'on y retrouve, dont le chargement, le déchargement et l'entreposage des marchandises. Bird conçoit l'espace portuaire comme une succession linéaire et distincte de phases de développement où s'entremêlent formes et fonctions, générée par l'innovation technologique (accroissement de la taille des navires) et le besoin constant d'espace pour accommoder la croissance des échanges.

Figure 5 : Le modèle de développement portuaire « Anyport »



Source : Bird, 1963, figure de Rodrigue *et al.*, 2006, traduite par l'auteur

Le modèle *Anyport* comporte six phases de développement d'un port (figure 5).

- 1) La phase initiale : construction initiale des premiers quais et entrepôts, comptoir commercial et service de douane sur le site portuaire. Les quais ainsi que les activités d'entreposage sont situés à l'intérieur même du centre-ville. Cette phase se termine lorsque les activités maritimes saturent les capacités des infrastructures initiales et lorsque les activités stratégiques du port se délocalisent à l'extérieur de la zone principale;

- 2) L'extension marginale des quais: augmentation du nombre de quais dans la zone portuaire, à l'extérieur du centre-ville. Cette phase se termine lorsque le port ne dispose plus de l'espace suffisant pour se développer ou lorsque l'expansion territoriale des quais atteint la longueur optimale, selon les critères de surveillance et de sécurité;
- 3) L'élaboration marginale des quais: développement d'instruments et d'infrastructures maritimes spécifiques telles que les jetées, ainsi que la mise en place de brise-lames qui protègent les navires lors de l'attente aux ports. Les premières infrastructures de transport ferroviaire se mettent en place aux quais. Cette phase se termine lorsque la taille des navires ainsi que la croissance des échanges économiques rendent les infrastructures du port déficientes (espace et technologie);
- 4) La mise en place des bassins: croissance des chantiers navals, excavation des berges et des voies maritimes d'accès, agrandissement et élargissement des quais et mise en place de zones d'entrepôts. On note également la mise en place de voies d'accès ferroviaires et routières des ports vers les arrière-pays et les connexions avec les zones industrielles. Cette phase se termine au début du 20e siècle, avec le besoin d'installations spécialisées pour accommoder les trafics de vrac liquide, dont le pétrole;

- 5) La mise en place d'infrastructure spécifique aux bassins : mise en place d'infrastructures permettant la manutention et l'entreposage de marchandises en vrac (céréales, pétrole, charbon, etc.). Cette phase se termine avec les demandes de l'industrie maritime pour des terminaux à usages spécialisés (vrac liquide, pétrole, fertilisants, etc.);
- 6) L'utilisation totale de la zone portuaire et la reconversion : les terminaux se spécialisent pour le trafic de conteneurs et les activités portuaires sont délocalisées sur des sites à l'extérieur des villes où l'espace est disponible. Les infrastructures originales situées au centre de la ville deviennent obsolètes et se reconvertissent à des fins récréatives, résidentielles ou commerciales.

Taffe *et al.* (1963), Rimmer (1967) ainsi que Hayuth (1981) bonifient le modèle de Bird en présentant une approche de déconcentration des activités portuaires dans la mise en place d'un système portuaire régional. Ces auteurs notent que la concentration et la croissance des activités au sein d'un port peuvent mener à des économies d'échelle et à la création de la richesse, mais que des impacts négatifs y sont associés (congestion, besoin d'expansion, etc.). Ainsi, on assiste à l'apparition de nouveaux ports de moindre importance qui viendront à moyen et long terme, concurrencer la position dominante du port principal dans un contexte où la délocalisation de ses activités atteint sa limite. De façon davantage marquée, Hayuth considère que l'émergence de nouveaux ports périphériques est

attribuable à des facteurs physiques (par exemple, la profondeur aux abords des berges) ou économiques (par exemple, les coûts de main d'œuvre) limitant l'expansion portuaire définie initialement par Bird.

Avec son modèle du cycle de vie des ports, Charlier (1992) reprend la phase de déconcentration portuaire présentée par les auteurs précédents. Il précise les mécanismes de la déconcentration en y faisant évoluer simultanément une multitude de sites portuaires selon cinq étapes :

- 1) la croissance : la construction des quais et des terminaux;
- 2) la maturité : les terminaux sont à pleine capacité et n'ont plus d'espaces pour s'étendre;
- 3) l'obsolescence : les équipements ne répondent plus aux besoins de l'industrie maritime et le port est en déclin;
- 4) l'abandon : l'activité maritime disparaît et le territoire portuaire est laissé à l'abandon;
- 5) le redéveloppement : le territoire portuaire est réaménagé, soit à des fins maritimes, commerciales, résidentielles ou récréatives.

Charlier étend son analyse à tous les nouveaux sites portuaires qui émergent lorsque le site original atteint son stade de maturité. Les nouveaux sites délocalisés à l'extérieur des centres-villes suivront ces cinq phases de

développement et les nouveaux sites qui émergeront seront de plus en plus loin des centres originaux.

Marcadon et Comtois (1996) critiquent le caractère rigide du modèle de Charlier qui, dans sa simplicité, rend le développement de sites portuaires voué sans conditions à passer par ces cinq étapes. Ils notent que le modèle de Charlier évacue notamment les évolutions portuaires marquées par les variations de trafic dans le temps, pouvant supposer une fausse obsolescence. Ils notent également que le modèle de Charlier ne tient pas compte des types d'activités portuaires et de leur localisation, notamment le centre directionnel habituellement situé au centre-ville et qui manifeste une stabilité et ce, même si les activités maritimes spécifiques de chargement/déchargement peuvent s'effectuer sur des sites extérieurs.

Sans pour autant rejeter le modèle de Charlier, ils proposent, dans leur modèle chrono-spatial, la notion d'échelle géographique et notent une différenciation dans la séquence de développement portuaire s'il s'agit d'un port principal ou secondaire. C'est leur principale contribution. Grâce à une étude de cas effectuée sur des ports de moyenne et grande taille en France et en Chine, les auteurs font le constat que les ports secondaires ne suivent pas tous nécessairement les stades du modèle de Charlier. Certains ports secondaires évitent les phases

d'obsolescence, d'abandon et de redéveloppement, car ils sont en mesure de s'adapter rapidement aux exigences et transformations de l'industrie maritime, faisant demeurer leurs sites au stade de maturité. Par ailleurs, la hiérarchie comprenant des ports locaux, régionaux ou globaux oblige une relecture du modèle original de Charlier, en considérant l'échelle d'analyse : micro, méso ou macro. Leur modèle de déconcentration portuaire ouvre la porte à des croisements stratégiques entre les ports d'intérêts locaux, régionaux et nationaux qui peuvent bénéficier des avantages géographiques, législatifs ou spatiaux mutuels. Le port n'est plus vu comme un élément au développement linéaire en circuit fermé, mais comme un élément d'un ensemble vertical et horizontal dont les implications dépassent largement celles de ses opérations.

Les critiques à l'endroit des modèles morphologiques/géographiques sont triples. Premièrement, ces modèles évacuent le rôle des intervenants maritimes comme agents de développement portuaire (transporteurs maritimes, opérateur de terminaux et administrations portuaires) et les ports ne semblent que réagir passivement aux fluctuations des trafics qui soutiennent leur évolution. Deuxièmement, les modèles évacuent la concurrence entre les intervenants maritimes, comme processus d'évolution d'un port. Ils présentent le développement portuaire selon différentes phases d'évolution. Cependant, ils expliquent cette évolution en ne présentant que les facteurs physiques ou de

variation de trafic et omettent l'environnement de concurrence comme facteur de développement portuaire. Troisièmement, les modèles ne considèrent pas les relations bidirectionnelles entre les ports et leurs intervenants. De façon davantage marquée, ils ne présentent pas les interactions, les liaisons et complémentarités possibles entre les différents ports situés à différents stades et opérants à différentes échelles ainsi que les stratégies économiques qui sous-tendent la création de réseaux.

Dans l'optique des modèles de développement précédents, la régionalisation portuaire est l'approche complémentaire la plus récente du développement portuaire. Comtois *et al.* (1997) déclaraient que l'augmentation des capacités portuaires pouvait se réaliser grâce à une nouvelle approche du développement portuaire : la régionalisation portuaire. Ils expliquent que l'importance économique d'un port fut traditionnellement mesurée grâce à sa contribution au développement d'une région et qu'il était maintenant nécessaire d'analyser le cadre régional d'un port dans l'établissement de ses fonctions. De façon davantage marquée, le port devrait maintenant être conçu dans l'optique d'un système portuaire régional et non plus, comme une entité indépendante. Ils rajoutent que plusieurs ports de moindre importance, qui ne sont pas situés sur les routes des transporteurs maritimes globaux, jouent un rôle prépondérant pour le développement économique d'une région et que les ignorer serait une erreur dans l'étude du



développement portuaire. Pour ces auteurs, la régionalisation portuaire constitue un moyen de planifier un système portuaire régional, en évitant le dédoublement des activités, des fonctions, tout en évitant la surcapacité et ainsi atteindre un équilibre entre la demande et l'offre en transport maritime. La régionalisation portuaire entraîne par conséquent une déconcentration des activités maritimes dans une perspective régionale selon une segmentation des trafics.

Pour Van Klink et Van den Berg (1998), la régionalisation portuaire correspond effectivement à l'une des formes de mise en place de réseaux stratégiques, dans le but de conquérir de nouveaux marchés et arrières-pays. Ils considèrent que les administrations portuaires en sont les principaux intervenants. Ils n'indiquent cependant pas quelle est la nature des réseaux et liens entre les ports, ni les stratégies économiques employées.

Fleming et Baird (1999) se questionnent à savoir jusqu'à quel point un port est maintenant tributaire de son arrière-pays. Ils stipulent qu'avec l'avènement du transport intermodal, les ports n'ont plus à être situés à proximité des centres de production et de consommation. Ils citent en exemple, le port de Felixstowe, devenu principal exportateur du whisky écossais, produit à plus de 500 kilomètres du port. La zone industrielle de la vallée de la Ruhr en Allemagne est plus proche des ports d'Anvers ou de Rotterdam que de ceux de Hambourg et

Bremen/Bremerhaven. Ils rajoutent que les ports d'Algésiras et Gioia Tauro ne sont pas situés à proximité des centres de production ou de consommation. Pour eux, il s'agit de l'ère des ports délocalisés et stratégiquement positionnés à proximité des grandes routes maritimes et connectés efficacement par transport terrestre, offrant aux transporteurs maritimes, de nouvelles options logistiques.

Slack (1999) présente le concept des terminaux satellites, comme solution aux problèmes de congestion des ports majeurs. Il explique que l'expansion spatiale des terminaux existants se bute à de plus en plus d'obstacles (mobilisation publique, protection de l'environnement, sécurité, etc.) et que les investissements nécessaires dans le développement de nouveaux sites sont considérables et souvent difficiles à rentabiliser. Il propose par conséquent l'utilisation de ports de moindre importance comme satellites aux principaux ports, situés dans les mêmes ensembles régionaux et aux prises avec des problèmes de congestion. C'est ainsi que le développement d'une structure du type plate-forme pivot, s'avère une avenue dans le développement de communautés portuaires régionales, en déconcentrant les activités portuaires. Ceci permet aux ports pivots d'augmenter leur capacité, tout en minimisant les externalités négatives, en partageant les fonctions et trafics avec les ports de moindre taille, situés dans le même système portuaire régional. Pour l'auteur, la régionalisation s'effectue dans l'optique de satisfaire les besoins de capacité des ports majeurs, selon une structure portuaire

de type plate-forme pivot. Or, celui-ci ne mentionne pas l'environnement de concurrence, les types de stratégies employées par les intervenants maritimes dans la création de réseaux, ni la structure de gouvernance publique ou privée régionale propice au développement de terminaux satellites. L'auteur ne mentionne également pas comment et jusqu'où l'on doit sélectionner/intégrer les nouveaux sites.

Slack et Wang (2002) présentent les « défis des ports périphériques » dans une perspective asiatique sur la déconcentration portuaire régionale. Ils constatent tout d'abord que les facteurs institutionnels (réseaux horizontaux et verticaux au sein de l'industrie maritime) sont les principaux déterminants de la déconcentration portuaire régionale et de la création de ports satellites concurrents, à l'opposé des facteurs physiques ou économiques proposés par Hayuth en 1981 (par exemple, la profondeur aux abords des berges, l'accessibilité ou la taille du marché). Ils confirment que les problèmes de congestion aux trois ports asiatiques de Hong Kong, Singapour et Shanghai ne sont pas les principaux déterminants du développement des ports périphériques. Par exemple, le développement des ports satellites à Hong Kong est supporté par les investissements de l'opérateur de terminaux Hutchison Port Holdings. En outre, le désir des transporteurs maritimes globaux d'opérer leurs propres terminaux dédiés au port de Singapour enclencha un processus de développement des ports voisins, alors que dans le cas de

Shanghai, il s'agit de l'incapacité des administrations portuaires à développer une stratégie intégrée de développement qui facilita l'émergence du port de Ningbo. Les auteurs concluent que les trois intervenants maritimes jouent un rôle primordial dans le développement de ports satellites régionaux.

Pour Notteboom et Rodrigue (2004), la régionalisation portuaire est la conséquence directe de la mise en place des réseaux de transport multimodaux terrestres concurrents, par les transporteurs maritimes globaux, dans leur perspective de services porte-à-porte. Pour les auteurs, la régionalisation portuaire correspond à la plus récente phase du développement portuaire, où l'intérêt est d'étendre la couverture d'arrière-pays grâce à la mise en place de chaînes logistiques du transport intermodal terrestre, connectant l'ensemble des ports en concurrence sur une même étendue portuaire. Le résultat est la mise en place d'une communauté portuaire qu'ils définissent comme étant un groupe de ports partageant les mêmes caractéristiques géographiques (berges, côtes, baies, etc.) et qui desservent les mêmes arrières-pays.

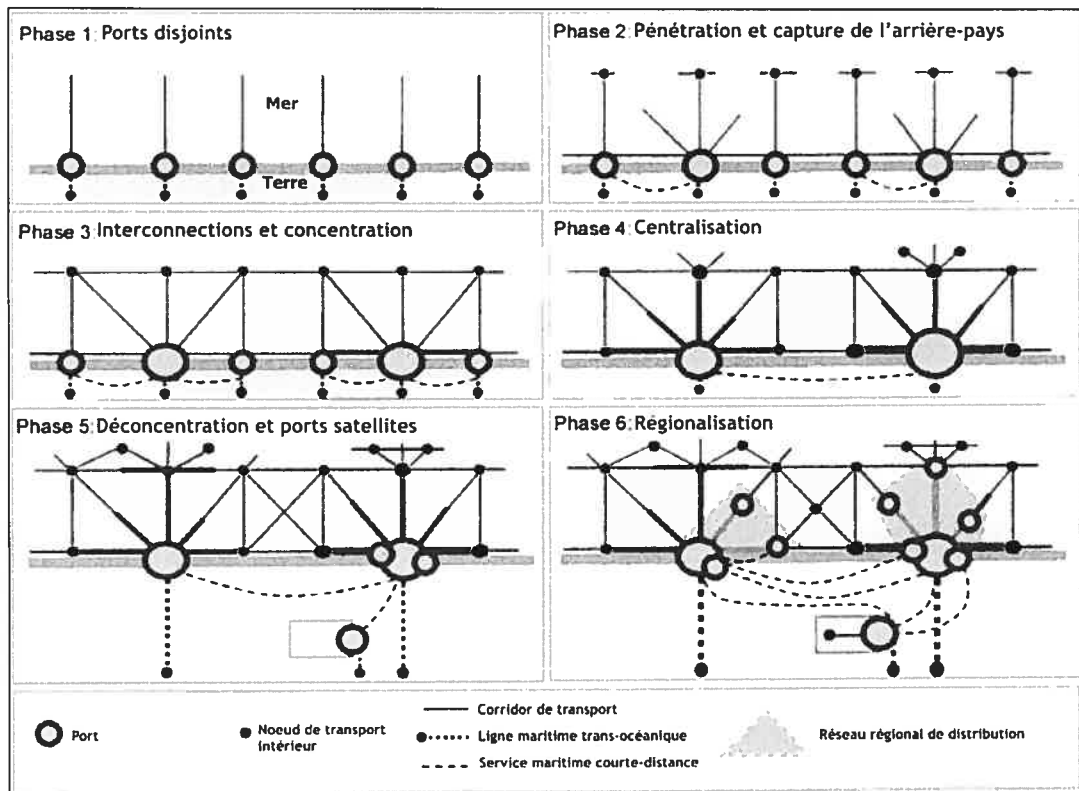
Le postulat principal de la régionalisation portuaire invoqué par Notteboom et Rodrigue (2004) est celui de la diminution des coûts de transport terrestre. Puisque les coûts de la portion maritime du transport sont faibles (grâce à l'intégration verticale des transporteurs), la maîtrise du transport terrestre dans

l'arrière-pays devient le principal enjeu terrestre pour les transporteurs maritimes globaux. La figure 6 présente les six phases de développement d'un ensemble portuaire, de la mise en place de ports disjoints à la régionalisation.

On remarque tout d'abord la mise en place, d'un système portuaire désarticulé (phase 1). Les ports étendent ensuite leur couverture dans leur arrière-pays à l'aide de corridors routiers et ferroviaires (phase 2). S'en suit la phase d'interconnexions et de concentration, où certains ports se développent une position dominante vis-à-vis de la concurrence, grâce à leurs avantages comparatifs et en raison de l'importance de leur marché (phase 3). La phase 4 correspond au système de plate-forme pivot, où l'on assiste à la domination régionale d'un port en particulier sur son étendue portuaire. La phase 5 correspond au processus de déconcentration spatiale portuaire, où de nouveaux ports satellites profitent de caractéristiques physiques, économiques et institutionnelles pour se développer et ainsi concurrencer et menacer la position du port dominant. Ces ports satellites ont pour fonction de désengorger le port principal et sont desservis par des services maritimes sur courte distance. La phase 6 sur la régionalisation portuaire correspond aux liens et à l'imbrication grandissante de l'ensemble des ports d'une étendue, où l'on assiste à une multiplicité de fonctions pour les ports majeurs (trafic international, en transit) et des ports secondaires (alimentation des services maritimes par des services côtiers locaux). La

pénétration au sein de l'arrière-pays est rendue possible grâce aux corridors de transport terrestre inclus au sein de plusieurs chaînes logistiques.

**Figure 6 : Les six phases du développement portuaire**



Source : Notteboom et Rodrigue, 2004

Selon ces auteurs, des facteurs locaux et globaux ont permis l'émergence du processus de régionalisation portuaire. Localement, il s'agit des contraintes physiques telles que le manque d'espace pour l'expansion, la profondeur aux abords des berges ou des chenaux pouvant accommoder les navires de grande

taille ou sociales telles que la protection de l'environnement et la mobilisation populaire. La régionalisation portuaire permet de diminuer ces contraintes, en les externalisant sur un ensemble diffus de ports. Globalement, les modifications aux systèmes mondiaux de production, couplées à l'émergence de nouveaux marchés de consommation entraînent une fragmentation des espaces économiques.

Les auteurs perçoivent cependant un optimisme démesuré quant à la régionalisation portuaire et la conquête des arrières-pays grâce aux corridors de transports inclus au sein des chaînes logistiques, caractérisée par la mise en place d'une multitude de centre de distribution et de zones logistiques réservées au sein des ports de petite et moyenne taille. Ils dénotent un manque de connaissance du marché économique régional et local où la mise en place de centres et de corridors de transport ne favorisera pas *de facto* la régionalisation portuaire si les conditions économiques favorables ne sont pas présentes. Les infrastructures de transport ne doivent pas être perçues comme des catalyseurs de l'activité économique, mais bien comme le moyen de la développer.

La critique du processus de régionalisation portuaire défini par Notteboom et Rodrigue est de quatre ordres. Premièrement, les auteurs mettent l'accent sur le rôle des transporteurs maritimes globaux comme seuls intervenants maritimes de la régionalisation portuaire. Bien que ces intervenants aient pour but de participer

ou de contrôler les corridors de transport terrestres des chaînes logistiques, les opérateurs de terminaux ont également pris part aux investissements dans les corridors de transports, soit par la prise de possession ou partenariats avec des opérateurs ferroviaires/routiers. Il est véridique de concevoir que le volet du transport terrestre de la régionalisation portuaire fut initié par les transporteurs maritimes, cependant ils n'en sont plus les seuls intervenants. Deuxièmement, les auteurs évacuent dans leur analyse, la question de la concurrence. Leur postulat principal correspond à la régionalisation portuaire, comme moyen de faire diminuer les coûts des corridors terrestres de transport. Or il aurait été judicieux de préciser les motifs qui sous-tendent l'intérêt visant à contrôler les coûts terrestres, soit pour une firme, d'offrir des tarifs plus intéressants que ceux de la concurrence. D'autre part, les auteurs ne mentionnent pas les impacts de la régionalisation portuaire sur l'environnement de concurrence des ports visés. Troisièmement, le processus de régionalisation portuaire n'est pas seulement le fruit d'une stratégie de lier les ports concurrents sur un même territoire par des impératifs de logistiques et de transport multimodal. La régionalisation portuaire comporte son lot de zones de convergence entre intervenants qui peuvent tisser des réseaux entre les intervenants maritimes et les ports, au-delà des considérations de la distribution : coopération environnementale, technologique, ressources humaines, marketing commun, partage des capacités et de l'expertise, etc. Ces réseaux peuvent même aller jusqu'à la fusion de ports, comme ce fut le cas à Copenhague et Malmö en



mer Baltique. Définir seulement la régionalisation portuaire en fonction de corridors terrestres de transport, de logistique, de nœuds portuaires liés par des corridors de distribution, n'est qu'un volet de la régionalisation, qui correspond à la définition traditionnelle de la couverture de l'arrière-pays par des infrastructures de transport terrestre.

De manière générale, il n'existe pas de définition précise de la régionalisation portuaire. Pour Comtois *et al.* (1997), elle correspond à une planification portuaire régionale, basée sur une segmentation des trafics et une coordination régionale des investissements. Pour Van Klink et Van den Berg (1998) et Fleming et Baird (1998), elle correspond à la capture de l'arrière-pays par la création de liens parmi différents ports stratégiquement positionnés à proximité des routes des transporteurs maritimes, où le port n'est plus tributaire exclusivement de son arrière-pays. Pour Slack (1999) ainsi que Slack et Wang (2002), elle s'inscrit dans le processus de déconcentration des activités portuaires sur un ensemble de ports régionaux. Finalement, pour Notteboom et Rodrigue (2004), il s'agit d'un moyen d'expansion des ports dans leurs arrière-pays, grâce à la mise en place de corridors de transport multimodaux. La régionalisation constitue une phase qui s'insère au sein des modèles morphologiques/géographiques. Cependant, ses impacts sur le développement de communautés portuaire demeurent théoriques.

### 3.2.2 : Deuxième typologie : les modèles de gouvernance portuaire

L'émergence de méga-ports et la mise en place de complexes portuaires régionaux tels que le delta de la Rivière-des-Perles, le complexe portuaire du delta du Yangzi, la Baie de Tokyo ou l'ensemble portuaire de la Baie de San Pedro commandent de nouvelles approches dans l'élaboration de modèles de développement portuaire. En effet, la mise en place de ces complexes portuaires régionaux requiert une coordination d'intervenants portuaires évoluant sous plusieurs juridictions (Olivier et Slack, 2005). L'accent n'est plus mis sur le résultat morphologique du développement portuaire tel que présenté par Bird *et al.*, mais sur l'analyse des mécanismes institutionnels de la gouvernance portuaire misant sur le rôle des intervenants dans la formation d'ensembles portuaires.

Stoker (1998) fut parmi les premiers à s'intéresser au concept de la gouvernance.

Il décompose le concept général de la gouvernance en cinq éléments :

- 1) un ensemble d'établissements ou d'intervenants provenant des gouvernements ou de l'extérieur;
- 2) une zone frontalière de discussion où s'entremêlent les considérations économiques, politiques, environnementales et sociales;
- 3) des relations de pouvoir entre établissements ou intervenants liés par des actions aux répercussions collectives;
- 4) un réseau d'institutions gérées de manière indépendante;

- 5) la possibilité d'atteindre des objectifs sans pour autant dépendre des actions ou de l'autorité des gouvernements.

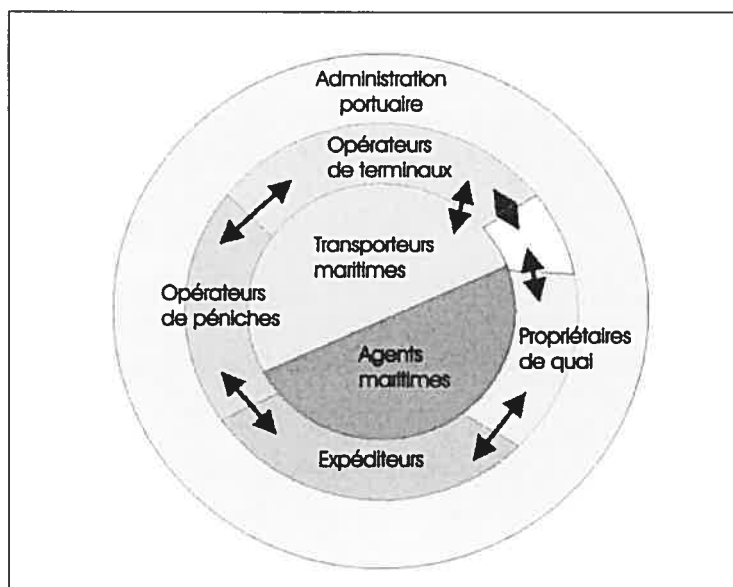
Bien que générale, cette définition fut bonifiée par l'OCDE en 1999 qui définissait la gouvernance comme étant un système par lequel une société est dirigée, où sa structure spécifie la distribution des droits et des responsabilités parmi les différents participants, telle que la direction et les investisseurs. De plus, ce système énonce les règles et procédures de la prise de décision. Finalement, la gouvernance procure une structure pour l'énoncé des objectifs, les moyens de les atteindre et les indicateurs de performance.

Les questions fondamentales de la gouvernance portuaire, soulevées par Wang et Slack (2003) sont de connaître premièrement si un environnement institutionnel approprié peut stimuler les initiatives de développement portuaire avec un appui adéquat des niveaux de gouvernements et deuxièmement de comprendre les effets de la gouvernance sur la concentration/déconcentration spatiale portuaire dans une région donnée. En appliquant le concept de gouvernance portuaire au port de Shanghai, Wang et Slack (2003) ont fortement suggéré d'utiliser le concept de la gouvernance portuaire en faisant une place plus importante aux variables sociales et culturelles dans l'évaluation du développement portuaire. D'ailleurs, Wang et Olivier (2003) ont démontré que la structure de la gouvernance dans le

développement portuaire chinois ne suivait pas la démarche linéaire proposée par le modèle *Anyport* de Bird, et que le résultat morphologique atypique des ports chinois était directement relié au cadre institutionnel d'implantation de zones économiques spéciales propre à la Chine, suggérant la gouvernance portuaire comme nouveau facteur de développement de l'espace portuaire.

Martin et Thomas (2001) présentent le modèle de gouvernance portuaire *Container Terminal Community* qui analyse les forces institutionnelles internes des ports de vrac (figure 7) et de conteneurs (figure 8). Ils notent tout d'abord que les ports de vrac possèdent tous une structure interne standard qui est composée de de l'administration portuaire, des propriétaires de quai, des transporteurs maritimes, des agents maritimes, des opérateurs de terminaux, des expéditeurs, des transporteurs routiers et ferroviaires et finalement des opérateurs de péniches.

**Figure 7 : Modèle de gouvernance d'un port de vrac**



Source : Martin et Thomas, 2001

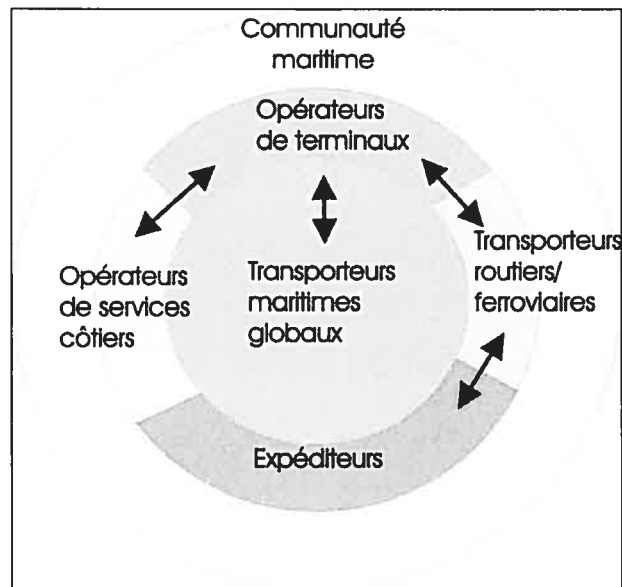
Le modèle d'organisation des ports de vrac souligne la place prépondérante des transporteurs et agents maritimes décrits comme les principaux intervenants du développement portuaire. Le second cercle concentrique représente les relations entre les opérateurs de terminaux, les opérateurs de péniches, les propriétaires de quai et les expéditeurs. Les auteurs affirment que les relations entre ces différents intervenants sont de deux formes : physiques et non-physiques. Les liens physiques représentent le passage de la cargaison parmi les différents intervenants, alors que les liens non-physiques représentent l'administration, les contrats, l'échange d'information, etc. L'administration portuaire fait le lien entre

tous les intervenants portuaires. On note cependant qu'il n'y a aucune mention des transporteurs routiers et ferroviaires.

Malgré tous ces liens, les auteurs notent que les firmes demeurent spécialisées et distinctes, fonctionnant de manière cloisonnée. Les rôles sont clairement définis : les administrations portuaires fournissent les infrastructures, les transporteurs maritimes opèrent les flottes de navires, etc.

Ce n'est que depuis l'avènement de la conteneurisation, couplé à la croissance de l'économie mondiale, que les ports commencèrent à se transformer et à s'adapter aux nouveaux besoins de l'industrie maritime que sont la capacité, la rapidité, l'efficacité et l'intermodalité. Il en résulte une nouvelle division des responsabilités aux ports (figure 8) ainsi qu'une modification du nombre et du rôle des intervenants maritimes. Ces intervenants sont maintenant : la communauté maritime, qui fait le lien parmi tous les intervenants, les opérateurs de terminaux, qui incluent maintenant les propriétaires de quai, les transporteurs maritimes globaux, qui incluent les agents maritimes, les opérateurs de services côtiers, qui remplacent les opérateurs de péniches, les expéditeurs, présents dans les deux modèles ainsi que les transporteurs routiers et ferroviaires, qui s'ajoutent au modèle précédent.

**Figure 8 : Modèle de gouvernance d'un port de conteneurs**



Source : Martin et Thomas, 2001

L'organisation d'un port à conteneurs fait ressortir le rôle prépondérant des transporteurs globaux de terminaux, considérés par les auteurs, comme les principaux intervenants du développement portuaire. On assiste également au remplacement des opérateurs de péniches par des opérateurs de services côtiers et à la disparition des propriétaires de quais. L'administration portuaire, effectuant les liens entre tous les intervenants, est remplacée par le concept de communauté maritime, qui inclut tous les intervenants de l'industrie. Les auteurs ne précisent cependant pas si l'administration portuaire en fait partie, puisqu'elle est absente du schéma.

Les auteurs font remarquer que les rôles traditionnels définis par le type de firme sont maintenant devenus flous : les transporteurs maritimes deviennent également des opérateurs de terminaux, les opérateurs de terminaux deviennent également des exploitants de chemin de fer, etc. Les liens entre les intervenants portuaires demeurent physiques et non-physiques. Or l'aspect propre à la nouvelle organisation intraportuaire des ports de conteneurs demeure la coordination entre les intervenants, rendue possible notamment grâce aux technologies de l'information.

La critique du modèle de Martin et Thomas est de quatre ordres. Premièrement, l'organisation interne du port de conteneurs évacue complètement le rôle de l'administration portuaire, pour le remplacer par un mode de gouvernance non défini. Huybrechts *et al.* (2002) ont conduit des sondages auprès d'administrations portuaires européennes et ont découvert qu'en dépit des réformes portuaires, il existe encore un rôle, une implication fort importante des intervenants publics locaux, régionaux ou nationaux orientant le développement d'un port. Dans plusieurs cas, l'administration portuaire demeure un intervenant essentiel du développement d'un port de conteneurs, soit par son contrôle des services portuaires (remorquage, pilotage, sécurité), l'opération de terminaux, l'octroi de concessions privées ou le financement d'infrastructures (amélioration de l'accès, dragage permettant l'accès aux navires de forte taille), les relations avec la main

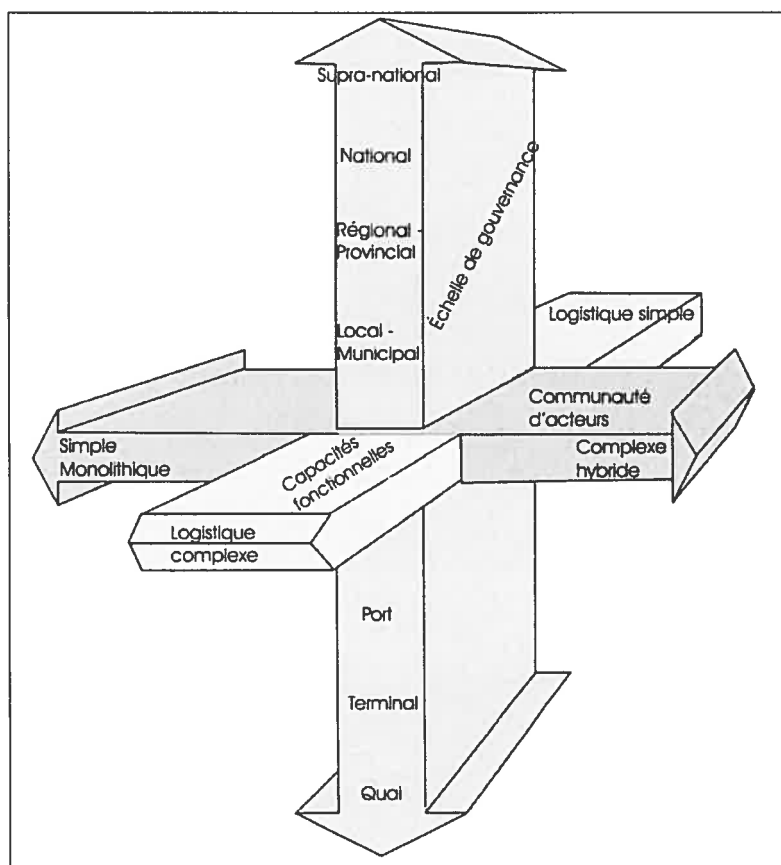


d'œuvre, le lobbying auprès des gouvernements, etc. Deuxièmement, le modèle propose un rôle majeur pour les transporteurs maritimes globaux et des rôles secondaires pour les autres intervenants. À ce titre, le modèle est limité, car il ne présente qu'un cas type de port de conteneurs dominé par les transporteurs maritimes globaux. Il aurait été important de faire une distinction avec la taille et l'importance des ports. Dans un port de moyenne taille qui n'est pas inclus au sein des grandes lignes maritimes, ce sont les transporteurs qui opèrent des services côtiers qui possèdent une influence importante. Troisièmement, le modèle évacue la concurrence au sein même des intervenants portuaires. Ceci est remarquable par exemple, aux ports où plusieurs opérateurs de terminaux globaux sont en concurrence pour les trafics conteneurisés, par exemple, Eurogate et HHLA au port de Hambourg. Quatrièmement, les liens entre intervenants maritimes sont définis au sein même du port, mais les auteurs n'expliquent pas quels sont ces types de liens. Ils demeurent flous sur les relations entre les intervenants (physique et non-physique). D'autre part, ils ne considèrent pas les opportunités pour les intervenants maritimes, de tisser des liens avec d'autres ports. Avec l'avènement des firmes transnationales qui sont présentes au sein de plusieurs ports, l'analyse du développement portuaire doit considérer les liens et réseaux avec les intervenants maritimes extérieurs.

Le modèle de gouvernance portuaire proposé par Wang *et al.* (2004) soulève également la question des mécanismes institutionnels et des relations entre intervenants maritimes au sein même du port et de son environnement institutionnel. Ce modèle tente d'adapter les réformes portuaires en les replaçant dans leur contexte local, régional, national, institutionnel et culturel. Ils répondent au manque d'adaptabilité des modèles économiques et des processus de réformes portuaires qu'ils qualifient d'autoritaires. Qui plus est, ces auteurs démontrent que la majorité de la littérature sur le développement portuaire porte essentiellement sur les relations économiques entre intervenants, alors que peu d'accent est mis sur les structures organisationnelles, les relations informelles et les contacts individuels. Leur modèle de gouvernance portuaire est celui d'une représentation du pouvoir dans le développement portuaire en fonction de trois axes (figure 9).

L'axe vertical positif représente les liens institutionnels au sein des autorités politiques et gouvernementales aux échelles locales/municipales, régionales/provinciales, nationales et globales. Ceci laisse la place à différentes formes organisationnelles et de partage du pouvoir. Cela pose toute la question des juridictions spatiales, institutionnelles et des champs de compétences. Leur modèle permet de hiérarchiser l'importance des ports en fonction de l'autorité politique dont ils dépendent.

**Figure 9 : Le modèle de la gouvernance portuaire**



Source : Wang *et al.*, 2004

L'axe vertical négatif représente les niveaux institutionnels au sein du port : l'administration portuaire, le terminal et le quai. Les auteurs insistent d'ailleurs sur le peu d'accent mis sur l'importance grandissante des firmes transnationales opérant au niveau du terminal et qui, dans certains cas, peuvent avoir un pouvoir décisionnel fort important. L'axe horizontal représente la communauté des

actionnaires, évoluant d'une structure simple et unique à un ensemble complexe et hybride qui peut inclure une multitude de partenaires privés, publics ou mixtes. Leur modèle fait donc une place à l'organisation complexe des actionnaires et de manière sous-jacente, considère le type d'environnement économique découlant des réformes portuaires mises de l'avant par les gouvernements. L'axe transversal représente la vaste gamme de fonctions logistiques au port, allant de simple (transbordement et manutention) à complexe (activités à valeur ajoutée).

Les trois axes sont entièrement interdépendants et leur modèle offre la flexibilité pour positionner un port et ainsi faire ressortir les liens entre les intervenants politiques et institutionnels, économiques et financiers. Les auteurs présentent quelques combinaisons de liens possibles et du résultat concret en fonction des trois axes: dans un port d'intérêt local dont la juridiction du pouvoir politique est détenue au niveau local, la propriété risque d'être monolithique et les services logistiques portuaires demeurés simples. À l'opposé, un port d'intérêt national pourra, selon le cas, jouir d'un environnement déréglementé où la structure de propriété sera complexe et où le port aura la capacité d'offrir des services logistiques complexes.

Les limites et critiques du modèle de la gouvernance portuaire proposé par Wang *et al.* (2004) sont de cinq ordres. Premièrement, bien que les auteurs insistent sur

l'importance d'inclure les valeurs culturelles et informelles qualitatives dans l'analyse du développement portuaire, elles ne sont pas présentes dans leur modèle et par conséquent, non-mesurables. Deuxièmement, la question des intervenants demeure indéfinie : institutionnels, économiques ou financiers. Or, il existe une panoplie d'intervenants portuaires aux importances variables. En demeurant large, leur modèle ne présente aucune balise au regard des intervenants dominants à considérer dans l'évaluation de la gouvernance portuaire, bien qu'ils suggèrent de porter une attention particulière aux les firmes transnationales au niveau du terminal. Mais selon l'axe vertical, les firmes transnationales au niveau du terminal se situent très bas dans la hiérarchie portuaire. Troisièmement, la concurrence au sein de la communauté d'acteurs dans l'axe horizontal est indéfinie. Il est impossible de comprendre quelles sont les interactions (collaboration ou concurrence) au sein d'un port où la communauté d'acteurs est complexe. Quatrièmement, le modèle présente les relations entre les trois types d'intervenants au sein d'un port précis, mais il omet la possibilité les liens horizontaux entre les ports eux-mêmes, ces liens qui peuvent se créer à toutes les échelles, dans la construction d'une communauté portuaire. Les stratégies qui sous-tendent la création de réseaux interportuaires ne sont pas mentionnées. Cinquièmement, il n'existe aucun outil de mesure permettant d'évaluer et de mesurer le pouvoir des intervenants constituant la communauté

d'acteurs dans l'axe horizontal et de déterminer le niveau de complexité des services logistiques dans l'axe transversal.

### **3.3 : Modélisation du développement portuaire basé sur la création de réseaux**

L'analyse de la littérature sur les processus globaux et les réformes portuaires nationales, la concurrence portuaire, les stratégies économiques de création de réseaux, ainsi que les modèles de développement portuaire, a permis de faire ressortir six critères de base du développement portuaire : les processus globaux et nationaux, les trois intervenants maritimes, l'environnement de concurrence, les stratégies économiques de création de réseaux, les relations de pouvoir parmi les intervenants maritimes ainsi que les échelles géographiques (figure 10). Les critères de base sont inclus au sein d'un modèle de développement portuaire basé sur la création de réseaux, qui vient répondre aux lacunes des modèles existants.

**Figure 10 Les critères de base du développement portuaire basé sur la création de réseaux**



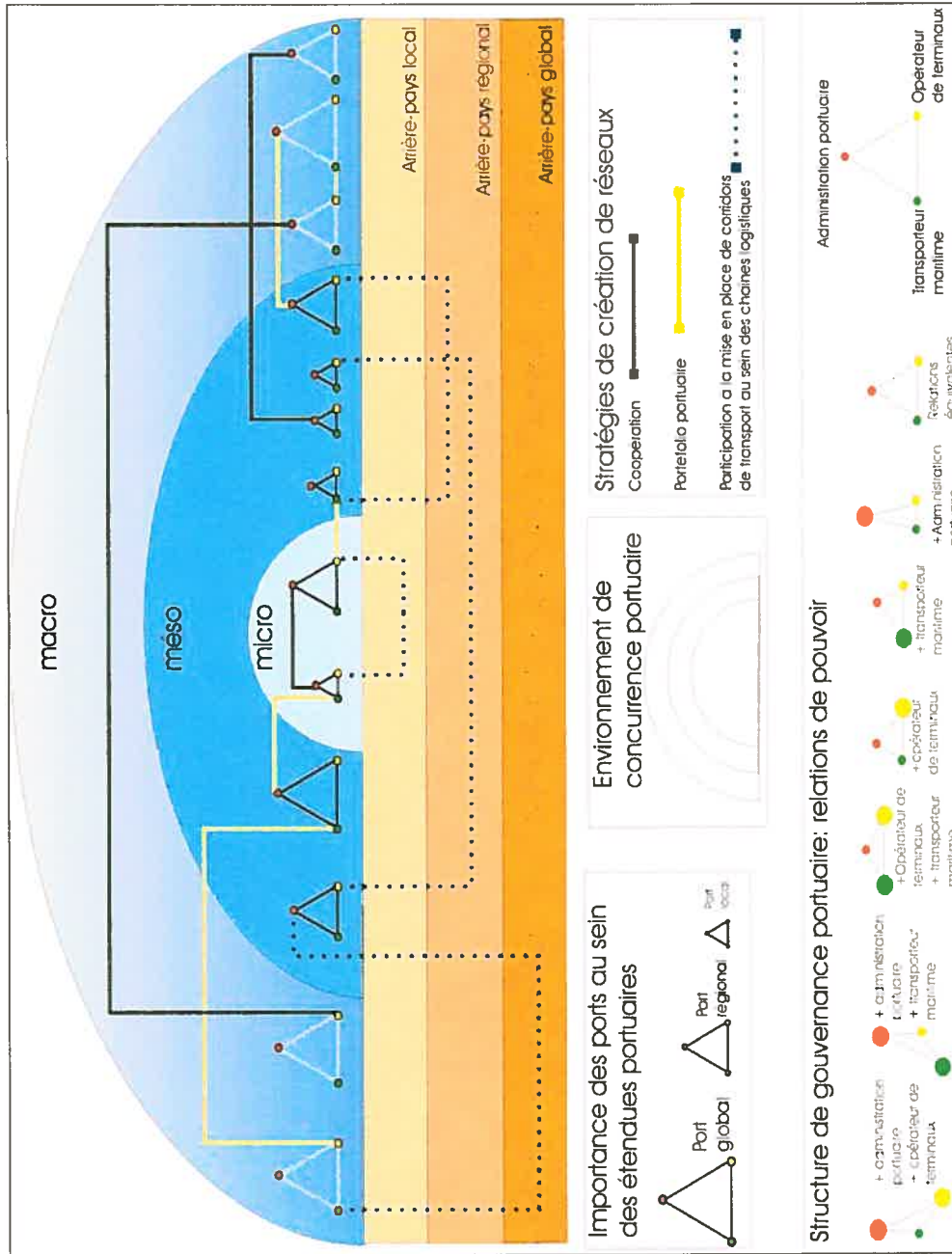
Les modèles et processus présentés précédemment s'intéressent à différents volets du développement portuaire que sont les formes morphologiques/géographiques ainsi que la gouvernance et le contexte institutionnel. Cependant, ces modèles contiennent des lacunes qui se regroupent en quatre catégories :

- 1) le rôle, les liens et les relations de pouvoir des intervenants maritimes sont mal définis. Dans chacun des cas, un seul intervenant joue un rôle prépondérant par modèle, rôle difficile à mesurer;
- 2) la concurrence parmi les ports et les intervenants maritimes est évacuée des modèles;
- 3) les stratégies économiques de création de réseaux ne sont pas présentes au sein des modèles existants;
- 4) la modélisation intégrée du développement portuaire, fusionnant les volets morphologiques et institutionnels est encore inexistante, car aucun modèle ne fait le lien entre forme et institution.

Pour pallier à ces lacunes, nous proposons un modèle de développement portuaire qui inclut les formes de représentation géographique et institutionnelle, basé sur la concurrence et les stratégies de création de réseaux, dans une perspective multi-échelle. Le modèle de développement portuaire basé sur la création de réseaux est un modèle descriptif. Il comporte cinq composantes (figure 11).



Figure 11 : Le modèle de développement portuaire basé sur la création de réseaux



Source : figure de l'auteur, 2005

### L'importance des ports au sein des étendues portuaires

Les ports sont hiérarchisés selon trois échelles : port d'importance locale, régionale et globale au sein de leurs étendues portuaires. Leur importance est conférée par le volume manutentionné et est représentée par la taille de l'icône triangulaire située dans la légende.

### L'environnement de concurrence portuaire

L'environnement de concurrence est défini par le nombre de ports sur une étendue. Il se mesure par le nombre et l'importance des firmes en opération, la superposition des arrière-pays, les volumes régionaux transités, etc.

### Les échelles géographiques

Le modèle comporte trois échelles maritimes: micro, méso et macro. Il n'existe pas de mesure quantitative précise des échelles géographiques en géographie des transports, liée spécifiquement à l'analyse du développement portuaire. Par conséquent, les échelles micro, méso et macro ne sont pas définies en fonction de distance ou de superficie quantifiable et absolue, car ces mesures demeurent relatives au contexte auquel elles s'appliquent et du phénomène ou processus à étudier (Pereira, 2002). L'échelle micro représente un groupe de ports locaux. Ils sont caractérisés, de manière non-exhaustive, par des berges et une étendue d'eau commune et desservent principalement un marché local de

consommation ou de production. Ils partagent des liens historiques, commerciaux, politiques ou culturels de proximité. L'échelle méso représente un groupe de ports localisés régionalement. Ils sont situés dans des régions, provinces ou pays différents, mais desservent les mêmes marchés selon un arrière-pays étendu, sans pour autant partager les mêmes berges ou étendues d'eau. L'échelle globale représente tous les ports situés sur des façades maritimes continentales différentes. Ces trois échelles s'appliquent également aux arrière-pays.

#### Structure de gouvernance portuaire : relations de pouvoir

Les transporteurs maritimes, les opérateurs de terminaux ainsi que les administrations portuaires sont représentés au sein des ports. Leurs influences mutuelles ou relations de pouvoir au sein des ports sont représentées par un triangle. Ainsi, cette représentation permet de cerner le rôle marqué et le pouvoir des différents intervenants, selon les contextes portuaires. Il en résulte ainsi un triangle à géométrie adaptable, où le centre de gravité qui représente le port est variable, alors que les pointes peuvent se déplacer vers différents intervenants, selon son importance (figure 12).

**Figure 12 : Exemples de relation de pouvoir parmi les trois intervenants maritimes au sein des ports**



Source : de l'auteur, 2006

Il existe trois types de relation de pouvoir parmi les trois intervenants maritimes. Premièrement, on remarque des relations simples, où un seul intervenant joue un rôle prépondérant (+) au sein du port : l'administration portuaire, le transporteur maritime ou l'opérateur de terminaux. Deuxièmement, on note les relations bicéphales, où le pouvoir se retrouve au sein de deux intervenants maritimes. Troisièmement, on note la relation équivalente, où aucun intervenant maritime ne possède une importance marquée sur les autres. La figure 11 présente un exemple générique où toutes les relations de pouvoir sont équivalentes.

La mesure des relations de pouvoir parmi les intervenants maritimes au sein des ports demeure une tâche complexe. Les modèles de gouvernance existants suggèrent de considérer le poids et le pouvoir des intervenants maritimes dans l'étude du développement portuaire, sans pour autant proposer d'indicateurs ou de critères de mesures précis. Ceci s'explique, car chaque forme de gouvernance et de pouvoir correspond à un contexte unique, qui varie en fonction des juridictions et de la taille des intervenants (Fainstein, 1999). Il est nécessaire de préciser également que

la notion de pouvoir dépend des chaînes logistiques auxquelles les ports s'inscrivent.

Le concept du pouvoir ne permet pas encore d'établir une définition qui fasse l'unanimité (Baldwin, 2002). Pour Van Dijk (1997), le pouvoir correspond à la maîtrise des discours et du langage. Foucault (1990) établit le pouvoir comme une multitude de relations caractérisées par des interactions basées à la fois sur l'acceptation et la résistance parmi les intervenants. Le concept du pouvoir prend plusieurs formes basées sur les règles, normes, approches et juridictions et implique le partage des responsabilités, droits et privilèges parmi les principaux intervenants (World Bank, 1999). La négociation du pouvoir parmi les membres au sein d'une institution ou d'un territoire constitue le cadre de gouvernance dans lequel les actions réciproques des intervenants orientent les décisions et orientations (Borrini-Feyerabend *et al.*, 2000, Stoker, 1998, Carlsson et Berkes, 2005).

Arts et van Tatenhove (2004) définissent le concept de pouvoir comme étant le contrôle commercial (finances, connaissance/innovation, employés, armement, réputation, etc.) et le contrôle organisationnel (législation et règlements, administration, représentation, négociation, etc.). Il en résulte un contrôle relatif en fonction du commerce et de l'organisation (A influence B), caractérisé notamment par la maîtrise des

ressources, des lignes directrices et des discours. D'autre part, le pouvoir peut se définir en fonction de la structure d'influence et du contexte, ou de l'objet comme agent principal. Pour Leech et Manjon (2003) le pouvoir appliqué au contexte d'une entreprise correspond au comportement et à l'influence que peuvent avoir les actionnaires, en fonction de leur nombre d'actions votantes.

Le concept de pouvoir basé sur le contrôle commercial développé par Arts et van Tatenhove (2004) constitue la définition utilisée dans la thèse pour mesurer le pouvoir des intervenants maritimes. Dans le domaine maritime, le contexte dans lequel s'opère le contrôle commercial dépend notamment de la participation des intervenants maritimes au développement portuaire, conférée par le niveau de déréglementation et de l'ouverture au secteur privé, du nombre et de la taille des firmes représentées ou de la qualité des gestionnaires. Le contrôle commercial dans le domaine maritime se mesure selon quatre principaux indicateurs pour les principaux intervenants maritimes et permet d'établir un indice de pouvoir pour chacun au sein des ports (tableau VII).

Le contrôle organisationnel est volontairement exclu du calcul de l'indice de pouvoir, qui s'attarde exclusivement au contrôle commercial. Car bien que les administrations portuaires demeurent les instruments de la présence gouvernementale en transport maritime (dans le cas des

administrations portuaires publiques), ce sont les gouvernements et non celles-ci ou tout autre intervenant maritime, qui disposent d'un pouvoir législatif et réglementaire.

Le pouvoir commercial au sein d'un port est déterminé par quatre indicateurs :

- 1) les routes maritimes, qui correspond au rapport entre le nombre de routes offertes par le principal transporteur maritime d'un port, sur le total des routes faisant escale à ce port. Cette mesure permet de connaître la concentration ou la dispersion des routes au port en fonction des transporteurs maritimes. Cet indicateur n'est calculé que pour les transporteurs maritimes;
- 2) la propriété portuaire, qui correspond au pourcentage des parts ou actions que possède l'un des intervenants maritimes au port. Cette mesure permet de connaître l'implication financière de l'intervenant maritime. Cet indicateur est calculé pour tous les intervenants maritimes;

**Tableau VII : Contrôle commercial et indice de pouvoir dans l'industrie maritime**

Intervenant maritime	Indicateur	unité de mesure	description	%	poids de l'indicateur	Indice de pouvoir
Transporteurs maritimes	routes maritimes	% du total des services faisant escale au port fourni par le même transporteur maritime			40	
	propriété portuaire	% du total des parts ou actions dans le port, par le même transporteur maritime			20	
	terminaux	% de tous les terminaux du port, possédés ou gérés par le même transporteur maritime			40	
<b>total des transporteurs maritimes</b>						
Opérateurs de terminaux	trafic conteneurisé	% du total du trafic conteneurisé transisant au port, par le même opérateur de terminaux			40	
	propriété portuaire	% du total des parts ou actions dans le port, par le même opérateur de terminaux			20	
	terminaux	% de tous les terminaux du port, possédés ou gérés par le même opérateur de terminaux			40	
<b>total opérateurs de terminaux</b>						
Administrations portuaires	trafic conteneurisé	% du total du trafic conteneurisé transisant au port, par l'administration portuaire			40	
	propriété portuaire	% du total des parts ou actions dans le port, par l'administration portuaire			20	
	terminaux	% de tous les terminaux du port, possédés ou gérés par l'administration portuaire			40	
<b>total administrations portuaires</b>						
<b>indice de pouvoir</b>	1-25 faible	26-50 moyen	51-75 élevé	76-100 très élevé		



- 3) les terminaux, qui correspond au rapport entre le nombre de terminaux de conteneurs, possédés ou gérés par un intervenant maritime, sur le nombre total de terminaux de conteneurs au port. Cette mesure permet de connaître combien de terminaux de conteneurs sont sous contrôle du même opérateur. Cet indicateur est calculé pour tous les intervenants maritimes;
- 4) le trafic conteneurisé, qui correspond au pourcentage de tous les conteneurs transitant via un même intervenant maritime. Cette mesure permet de connaître la concentration ou la dispersion du trafic conteneurisé au port. Cet indicateur est calculé pour les opérateurs de terminaux et les administrations portuaires.

Chaque indicateur se mesure en pourcentage, en fonction des données quantitatives recueillies par chacun, valeur qui est ensuite appliquée au poids de l'indicateur. C'est ainsi que la somme de chaque indicateur pour chacun des intervenants maritimes donne un indice de pouvoir total sur 100%. L'indice de pouvoir se divise en quatre intensités : 1-25% faible, 26-50% moyen, 51-75% élevé et 76-100% très élevé.

Le poids conféré à chacun des quatre indicateurs demeure matière à jugements et discussions. Pour cette thèse, ils auraient pu représenter une valeur standard de 33% chacun. Or, ceci fausserait la réalité du transport

maritime où, bien que non-mesurée quantitativement, l'appréciation qualitative du pouvoir dans l'industrie du transport maritime suggère que :

- 1) en raison de la nature même de l'industrie, les transporteurs maritimes et leurs alliances stratégiques sont les principaux clients des ports en fournissant les trafics. Ils font jouer la concurrence parmi les ports grâce à leur prérogative d'organisation des routes et des réseaux et de la concentration des trafics à seulement quelques ports d'escales (Heaver *et al.*, 2001). Ceci justifie un poids de 40% pour l'indicateur des routes maritimes;
- 2) les terminaux sont les principales portes d'entrée des ports, où l'importance grandissante conférée à la possession d'un portefeuille portuaire témoigne d'un pouvoir qui se déplace des opérations maritimes vers les opérations portuaires terrestres (Olivier et Slack, 2005, Slack, 2005). Ceci justifie un poids de 40% pour l'indicateur des terminaux;
- 3) les ports de moyennes et grandes tailles disposent souvent de plus d'un terminal de conteneurs. Or, le trafic peut se concentrer ou se disperser parmi eux. Les terminaux sont d'importance différente, en fonction de la taille de l'intervenant maritime et du nombre de clients y faisant affaire. Cet indicateur permet de discriminer le pouvoir commercial des intervenants maritimes présents aux terminaux, non-pas seulement par le nombre de terminaux possédés ou gérés, mais

bien par l'importance relative du trafic qui y transite. Ceci justifie un poids de 40% pour l'indicateur du trafic conteneurisé;

- 4) la réforme de la déréglementation a permis d'ouvrir le secteur portuaire aux partenariats publics et privés. On assiste maintenant à la privatisation de ports par vente d'actions et à l'ouverture de marchés portuaires nationaux aux investisseurs étrangers (Ircha, 2001). Or, la majorité de ports en cours de réformes devient des *landlord ports*, où leur rôle est essentiellement de fournir des services à leurs clients (Baird, 2002). Ceci justifie un poids de 20% pour l'indicateur de la propriété portuaire.

Le calcul du pouvoir commercial au sein d'un port se calcule en deux étapes :

- 1) la valeur de l'indicateur en % X poids de l'indicateur = indice de pouvoir partiel;
- 2) la somme des indices de pouvoir partiel pour chacun des intervenants maritimes = indice de pouvoir total pour chaque intervenant maritime.

Pour illustrer le fonctionnement de l'indice de pouvoir relatif au contrôle commercial d'un port, notons par exemple pour le port X:

- 1) que le principal transporteur maritime opère sept des dix routes au port, ne possède aucune action dans le port et ne gère aucun terminal de

conteneurs. L'indice de pouvoir total pour cet intervenant maritime serait de 28% ( $70\% \times 40$  points);

- 2) que 80% du trafic conteneurisé transite via l'opérateur de terminaux Y, qui ne possède aucune action dans le port et qu'il y gère cinq des six terminaux de conteneurs. L'indice de pouvoir total pour cet intervenant maritime serait de 65% ( $80\% \times 40$  points +  $83\% \times 40$  points);
- 3) qu'aucun volume conteneurisé ne transite par les infrastructures de l'administration portuaire, que celle-ci possède 100% des actions du port et gère l'un des six terminaux de conteneurs. L'indice de pouvoir total pour cet intervenant maritime serait de 26% ( $100\% \times 20 + 16,66\% \times 40$ ).

Ainsi, la relation de pouvoir commercial au port serait dominée par l'opérateur de terminaux (65% - élevé), suivi d'un transporteur maritime (28% - moyen) et de l'administration portuaire (26% - moyen).

La liste des indicateurs de la mesure du pouvoir parmi les intervenants maritimes au sein des ports demeure indicative et non-exhaustive. La mesure précise du pouvoir et de l'importance d'un intervenant maritime au sein d'un port peut nécessiter par ailleurs, l'accès aux contrats et ententes commerciales souvent confidentielles ainsi qu'aux manifestes portuaires.

### Les trois stratégies économiques de création de réseaux

Ces stratégies sont de deux ordres : les stratégies administratives (la coopération et le portefeuille portuaire) ainsi que la stratégie physique, soit la participation à la mise en place de corridors de transport au sein des chaînes logistiques.

- i. la coopération (Song, 2003), représente les différentes formes de coopération parmi les intervenants maritimes. Cette coopération s'appuie sur différents mécanismes de collaboration, par exemple, les alliances ou consortium, la création de firmes communes, ainsi que sur les protocoles de coopération et de partenariats. Cette stratégie s'appuie sur la participation des transporteurs maritimes, opérateurs de terminaux et administrations portuaires au sein d'alliances stratégiques maritimes, d'associations et de regroupements, de conglomerats industriels ou financiers et des avantages qui en découlent pour le développement portuaire. Cette stratégie se mesure en fonction du degré d'intégration des firmes (Contractor et Lorange, 1988). Cette stratégie permet d'identifier les intervenants qui y ont recours, d'analyser les avantages et les domaines de coopération ainsi que le degré d'intégration des firmes et d'évaluer l'étendue à laquelle les intervenants considèrent la coopération dans le développement portuaire.
- ii. Le portefeuille portuaire (Notteboom, 2002, Slack et Frémont, 2005, Heaven *et al.*, 2001), représente les différents moyens financiers

utilisés par les intervenants pour assurer leur présence et pouvoir au sein d'un port. Cette propriété s'appuie sur des investissements dans les ports, par l'achat ou la gestion de terminaux par contrat. Il est mesuré selon les valeurs monétaires absolues ou relatives. Cette stratégie permet d'identifier les intervenants y recourant, d'analyser les cibles portuaires, les motifs et les critères qui favorisent les investissements directs étrangers et d'évaluer le développement portuaire en fonction de la possession d'un portefeuille portuaire.

- iii. La participation à la mise en place de corridors de transport au sein des chaînes logistiques (Notteboom et Rodrigue, 2004, Evangelista *et al.*, 2001), représente l'implication des intervenants portuaires au sein de firmes de transport terrestre. Cette stratégie s'appuie sur le type d'implication des intervenants maritimes au sein des corridors de transport des chaînes logistiques. Elle est mesurée par la participation financière à une firme existante, la création d'une nouvelle firme ou la signature de contrats auprès d'opérateurs de transport. Cette stratégie permet d'identifier les intervenants y recourant, d'analyser la participation dans les firmes de transport terrestre qui influencent la direction des flux terrestres et d'évaluer le contrôle des flux terrestres qui favorise le développement portuaire.

### L'application du modèle

Les stratégies économiques de création de réseaux entre les différents intervenants maritimes et ports au sein de leur étendue portuaire et au-delà sont représentés par des liens horizontaux dans le modèle (figure 11). Il en résulte une toile complexe de réseaux dont les exemples représentés ne sont pas exhaustifs.

La section du modèle sur les arrières-pays montre la mise en place de réseaux de transport terrestre, qui permet d'étendre la couverture portuaire. Les étendues portuaires locales n'offrent qu'une couverture limitée, soit leur arrière-pays immédiat. Le développement et le contrôle de réseaux de transport terrestre permettent d'offrir une couverture géographique étendue. L'augmentation de l'échelle géographique permet d'ajouter de nouvelles étendues portuaires et arrières-pays. Les liens se créent entre les ports d'une même façade maritime ou au sein d'étendues portuaires différentes, entre des ports d'importance variée. Les liens physiques permettent de rejoindre des arrières-pays discontinus.

### **3.4 : Conclusion**

Le modèle de développement portuaire basé sur la création de réseaux s'inscrit dans l'évolution du développement des ports, tant du point de vue morphologique qu'institutionnel. Le modèle de développement portuaire proposé :

- 1) représente l'évolution récente du développement portuaire, fusionnant les typologies de développement morphologique/géographique et de gouvernance institutionnelle;
- 2) intègre les trois principaux intervenants du développement portuaire ainsi que ses échelles d'application;
- 3) standardise les liens entre les intervenants, leurs relations de pouvoir et les stratégies économiques de création de réseaux du développement portuaire;
- 4) permet d'établir des scénarios multi-échelles, multi-intervenants et multi-stratégies dont les croisements permettent de comprendre le développement portuaire. Ces scénarios permettent de comprendre les stratégies privilégiées par un intervenant précis, à une échelle donnée, dans un port donné et dans un environnement de concurrence précis;
- 5) permet de comprendre les mécanismes qui composent différentes communautés portuaires et s'applique à tous les contextes maritimes.



## **Chapitre 4 : Les transformations de l'industrie maritime de la mer Baltique**

Le choix de la mer Baltique comme terrain d'application du modèle de développement portuaire basé sur la création de réseaux est justifié par les conditions spécifiques inhérentes à la région, notamment :

- 1) un ensemble de réformes nationales dont la vitesse et l'impact de la mise en place varient selon les pays;
- 2) une dichotomie du développement portuaire notable entre le front ouest et est, caractérisée par des différences technologiques marquées;
- 3) une modification des valeurs culturelles et entrepreneuriales au sein des firmes maritimes privatisées des anciens pays socialistes;
- 4) le sous-développement des volumes conteneurisés, dont les services sont principalement fournis par les transporteurs maritimes régionaux;
- 5) la présence encore récente des opérateurs globaux de terminaux, toujours limitée aux principales portes d'entrée régionales;
- 6) le rôle encore incertain des administrations portuaires ainsi que les défis et opportunités qui se posent à elles;
- 7) un environnement de concurrence caractérisé par la possibilité de rejoindre plusieurs arrière-pays superposés, par l'utilisation de différents ports et corridors de transport terrestre.

Les processus globaux et nationaux qui façonnent l'industrie maritime trouvent écho au sein des pays de la mer Baltique depuis 1991. C'est ainsi que les rôles, responsabilités et pouvoirs des trois principaux intervenants maritimes en mer Baltique (les transporteurs maritimes, les opérateurs de terminaux et les administrations portuaires) ont évolué depuis 1945 et sont en cours de réformes. Leur analyse revêt une importance particulière, car elle permet de situer les réformes des intervenants maritimes dans le contexte propre de la mer Baltique.

L'ouverture du marché conteneurisé des pays de la mer Baltique a non seulement initié les processus de réformes et de restructuration de l'industrie en Europe de l'Est, mais a également mis en place un environnement de concurrence dans lequel évoluent les administrations portuaires, transporteurs maritimes et opérateurs de terminaux ne provenant plus obligatoirement des pays de la région.

Cette concurrence a des incidences sur le développement portuaire régional de la mer Baltique, car elle façonne les choix et actions des intervenants en matière d'organisation de réseaux, d'investissements et d'orientations de développement. Par ailleurs, la mise en place d'un schéma de transport maritime sur courte distance par l'Union européenne, ainsi que le développement de corridors de transport au sein de chaînes

logistiques sont des facteurs qui ont un impact important sur le développement portuaire de la région.

#### **4.1 : Méthodologie**

La méthodologie d'analyse des transformations de l'industrie maritime de la mer Baltique repose sur une revue de la littérature sur les changements qu'y connus l'industrie maritime, appuyée par des analyses statistiques et factuelles. Le présent chapitre traite principalement des 20 principaux ports à conteneurs, bien que l'analyse puisse inclure des ports manutentionnant également d'autres produits, car il n'existe aucun port consacré exclusivement aux conteneurs en mer Baltique. Le présent chapitre est divisé en cinq sections.

Premièrement, une description des caractéristiques géophysiques de la mer Baltique est présentée. Cette description se regroupe selon trois thèmes : les limites géographiques et les accès maritimes, les zones de glaciation ainsi que les profondeurs des principaux ports. Ceci permet de cerner géographiquement les ports qui sont inclus dans les analyses du trafic conteneurisé de la région.

Deuxièmement, l'évolution des intervenants de l'industrie maritime de la mer Baltique pour la période couvrant les années 1945-2003 y est présentée. Plus précisément, cette section détaille le contexte de gestion

et de planification centralisée ainsi que le rôle limité des trois intervenants maritimes entre 1945 et 1991 dans l'industrie maritime d'Europe de l'Est. Ensuite, elle démontre les changements dans le rôle et l'importance des trois intervenants maritimes, en lien avec les réformes nationales maritimes effectuées depuis 1991. Pour les transporteurs maritimes, une analyse des bases de données sur le transport conteneurisé dans la mer Baltique est effectuée. Les données proviennent de *Containerisation International Yearbook* pour les années 1993-2003. Les réseaux des transporteurs globaux et nationaux desservant la mer Baltique sont recréés et analysés pour les années 1993-2003 selon trois indicateurs : l'offre de services par flottes nationales, la capacité et la fréquence des routes déployées. L'analyse des services des transporteurs maritimes en mer Baltique permet d'effectuer une hiérarchisation des flottes nationales en 1993 et en 2003, d'analyser les changements dans l'organisation des réseaux maritimes et le choix des ports d'escale depuis les dix dernières années, afin d'évaluer l'environnement de concurrence entre les transporteurs et d'identifier les niches, les rôles ainsi que les zones de convergences. Enfin, elle permet de comprendre la structure portuaire émergente dans la région (ports globaux, régionaux, locaux et sous-systèmes portuaires émergents).

Pour les opérateurs de terminaux, une analyse de leur déploiement en mer Baltique depuis 1993 est effectuée. Elle mesure l'importance des

opérateurs de terminaux à conteneurs des 20 principaux ports de la mer Baltique, par leur participation financière relative (%). Cette analyse permet d'effectuer une typologie des intervenants selon qu'il s'agit d'opérateurs de terminaux globaux, régionaux et locaux, d'évaluer les firmes, marchés ou ports en concurrence et d'identifier les tendances au développement portuaire en lien avec l'expansion des opérateurs de terminaux. Les données relatives au déploiement des opérateurs de terminaux en mer Baltique proviennent des sites web corporatifs des firmes, de la *Baltic Port Association*, ainsi que des analyses publiées dans *Containerisation International Yearbook* pour la période de 1993 à 2003.

Pour les administrations portuaires, leur mode de gouvernance sera analysé en fonction des réformes qui ont cours dans chacun des pays de la mer Baltique depuis 1991. L'analyse de la structure de gouvernance des administrations portuaires de la mer Baltique permet de comprendre l'ampleur des réformes selon les pays, d'analyser l'adaptation des administrations portuaires de la mer Baltique à un nouvel environnement de concurrence et d'évaluer l'impact des réformes et de la concurrence sur les opportunités offertes aux administrations portuaires dans le développement portuaire de la région. L'analyse de la gouvernance portuaire des ports de la mer Baltique est réalisée par l'évaluation des réformes portuaires selon les pays. Les données proviennent de l'*European Sea Ports Organisation (ESPO)*, de la *Baltic Ports Association*

(BPO) ainsi que des analyses du périodique maritime est-européen *Seaways*.

Troisièmement, l'environnement de concurrence dans lequel évoluent les transporteurs maritimes, les opérateurs de terminaux et les administrations portuaires, depuis l'ouverture des marchés locaux de la mer Baltique 1991 y est présenté. Les informations proviennent d'une revue de la littérature sur la concurrence portuaire en Europe de l'Est. Elle permet d'identifier les enjeux et les zones de concurrence et les tendances d'évolution de l'environnement de concurrence parmi les intervenants maritimes de la région.

Quatrièmement, l'application des trois stratégies économiques de création de réseaux en mer Baltique est analysée. Elle permet de comprendre les exemples d'utilisation des stratégies de création de réseaux parmi les intervenants maritimes, d'analyser les créneaux potentiels de création de réseaux en mer Baltique, et d'étudier l'application des stratégies économiques de création de réseaux.

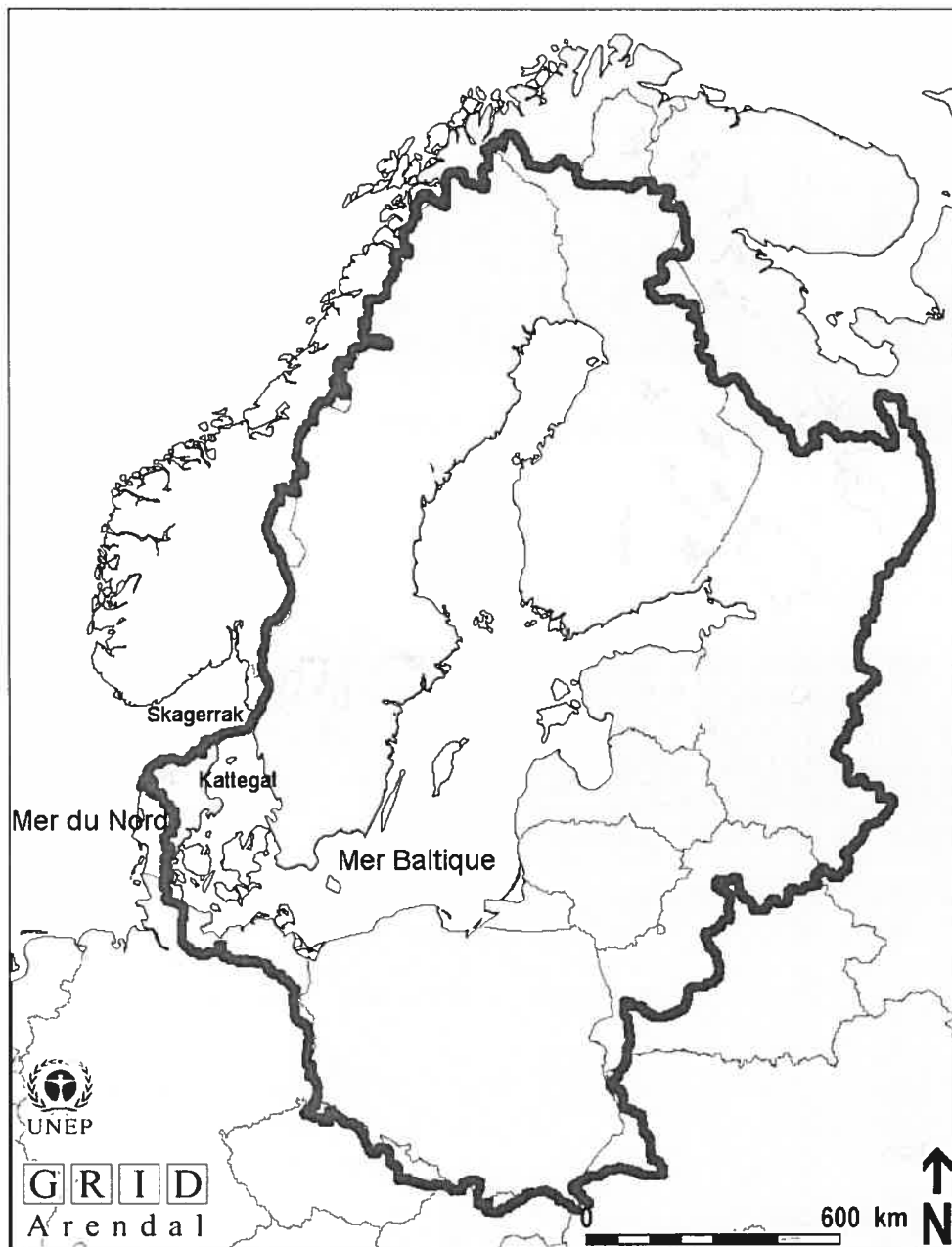
Cinquièmement, les tendances du développement du développement portuaire régional y sont présentées. Plus précisément, les statistiques de développement des 20 principaux ports de conteneurs sont analysées pour la période 1993-2003. L'évolution des trafics est divisée selon les

neuf marchés nationaux de la mer Baltique (Suède, Finlande, Danemark, Russie, Estonie, Lituanie, Lettonie, Pologne et Allemagne). L'évolution des trafics conteneurisés est bonifiée par les analyses factuelles du développement portuaire publiées dans les rapports officiels des ports, ainsi que par les textes du *Containerisation International Magazine*. Cette section explique la mise en place des réseaux par les transporteurs maritimes, l'expansion des opérateurs de terminaux et les réformes des administrations portuaires sur le plan du développement portuaire régional.

#### **4.2 : Les caractéristiques géophysiques de la mer Baltique**

La mer Baltique compte une superficie de 374 000 km<sup>2</sup> soit 0,1 % seulement de l'océan mondial et moins de 0,5 % de l'océan Atlantique dont elle est l'extension (Cabouret, 1999). En considérant les bassins de drainage de la région, on remarque que la mer Baltique débute au point de convergence entre le Skaggerak en mer du Nord et le Kattegat à la hauteur de Skagen dans la péninsule nord du Jutland danois (figure 13).

**Figure 13 : Bassin de drainage de la mer Baltique**



Source : GRID-Arendal, 2004

Caractérisée par son enclavement au nord-est de l'Europe, le seul accès direct en mer Baltique demeure le passage par les trois détroits danois :



l'Öresund, le Grand et le Petit Belt (figure 14). Le passage via l'Elbe et le Canal de Kiel est également possible. À l'est, il n'existe aucun accès direct à la mer Baltique. Un réseau de navigation intérieure indirect permet cependant aux barges d'atteindre la mer Noire, par la Russie, via les canaux de la Neva et de la Volga.

**Figure 14 : Accès maritimes et principaux ports de la mer Baltique**



Source : de l'auteur, 2006

Selon Cabouret (1999), l'Öresund n'offre plus les conditions suffisantes d'accès à la mer Baltique pour les plus grands navires, puisqu'à la hauteur de Copenhague vers le sud, le chenal, d'un tirant d'eau de dix mètres au nord, n'offre plus qu'une profondeur de huit mètres. Les navires doivent

emprunter le Grand Belt, plus large que l'Öresund, qui offre des profondeurs minimales de l'ordre de 18 mètres. Le Grand Belt et l'Öresund sont tous deux considérés en droit maritime comme des eaux internationales. Le Petit Belt n'a en revanche qu'une faible importance comme voie de transit entre la mer du Nord et la mer Baltique. Quant au Canal de Kiel permettant de rejoindre la mer du Nord et la mer Baltique, il offre une profondeur moyenne de douze mètres sur une distance totale de 110 kilomètres.

Le manque d'accès maritime à l'est de la mer Baltique constitue un obstacle de taille pour les transporteurs maritimes qui doivent considérer sérieusement les jours supplémentaires nécessaires pour effectuer la boucle mer du Nord / mer Baltique / mer du Nord. Selon le *Containerisation International Yearbook*, on note qu'il faut :

- 1) une journée pour un aller-simple, du port de Hambourg au port de Göteborg et quatre jours pour rejoindre le port de Saint-Pétersbourg (neuf jours pour un trajet aller-retour);
- 2) deux jours pour un aller-simple du port de Rotterdam au port de Göteborg et cinq jours pour rejoindre le port de Saint-Pétersbourg (douze jours pour un trajet aller-retour);
- 3) deux jours pour un aller-simple, du port de Anvers au port de Göteborg et six jours pour rejoindre le port de Saint-Pétersbourg (quatorze jours pour un trajet aller-retour).

En raison de son volume d'eau restreint et de sa faible teneur en sel, une section de la mer Baltique gèle en hiver, contrairement aux eaux océaniques plus salées et situées à des latitudes équivalentes à l'ouest (Cabouret, 1999). L'alimentation en eau de la mer Baltique s'effectue principalement par les 47 rivières d'eau douce la bordant ainsi que dans une moindre mesure, par les faibles échanges entre le Skagerrak et le Kattegat (Helcom, 2004), ce qui explique le faible taux de salinité. Ce taux diminue depuis les détroits danois jusqu'aux golfes de Botnie et de Finlande à l'extrémité est, avec un taux de l'ordre de 2 à 3 %, ceci ayant pour conséquence, le gel des golfes de Finlande et de Botnie. Le gel dans cette région rend les ports finlandais, russes et estoniens pratiquement inaccessibles sans l'utilisation de navires brises-glaces. Ceci pose problème aux transporteurs maritimes desservant les ports des côtes finlandaises, russes, estoniennes, suédoises et lettones, car il peut occasionner une augmentation de trois à treize jours supplémentaires pour atteindre le port de Saint-Pétersbourg. D'autre part, le gel a pour conséquence économique, une surcharge hivernale imposée par les ports aux transporteurs maritimes d'un montant variant de 50\$US à 100\$US par conteneur et ce, durant la période allant du 1<sup>er</sup> novembre au 31 mars (CI-Online Magazine, 2005a).

La profondeur moyenne de la mer Baltique est de 57 mètres, avec des pointes pouvant atteindre 450 mètres (Helcom, 2004). La profondeur dépasse rarement les 18 mètres aux abords des berges (tableau VIII), qui sont caractérisées par des fonds sablonneux en surface et boueux en profondeur (UNEP, 2004).

**Tableau VIII** Profondeur des 20 principaux ports de la mer Baltique, 2003

Port	profondeur maximale (mètres)
<b>Allemagne</b>	
Kiel	13
Lubeck-Travemunde	9,5
<b>Danemark</b>	
Aarhus	14
Copenhague	13,5
<b>Estonie</b>	
Tallinn-Muuga	17
<b>Finlande</b>	
Kotka	15,3
Turku	12
Helsinki	11
Hamina	10
Rauma	10
<b>Lettonie</b>	
Riga	11
<b>Lituanie</b>	
Klaipeda	14,5
<b>Pologne</b>	
Gdansk	15
Gdynia	13
<b>Russie</b>	
Saint-Petersbourg	11
Kaliningrad	8
<b>Suède</b>	
Göteborg	19,6
Helsingborg	13,5
Malmö	13,5
Vasteras	6,8

Sources : Baltic Ports Association, 2005

La profondeur des ports de la mer Baltique impose une limite naturelle aux navires et conditionne dans une certaine mesure, le type de route s'y rendant. En effet, l'accroissement de la taille des navires depuis les 30 dernières années limite le nombre de ports de la région pouvant accueillir les navires de taille importante. Ainsi, l'accroissement de la taille des navires requiert des profondeurs allant jusqu'à 14,50 mètres. Par conséquent, seulement cinq ports en mer Baltique peuvent accueillir les navires de 8 500 conteneurs et plus, soit : Tallinn-Muuga, Kotka, Klaipeda, Gdansk et Göteborg. La majorité des ports de la mer Baltique peuvent essentiellement accueillir les navires Panamax d'une capacité de 3 000 à 4 000 conteneurs, qui peuvent franchir le Grand Belt.

### **4.3 : Évolution des intervenants**

#### *4.3.1 : Les transporteurs maritimes est-européens, 1945-2003*

Hall (1992) souligne qu'entre 1945 et 1991, les gigantesques entreprises d'État demeuraient les principaux intervenants dans l'industrie maritime est-européenne, sous la forme de conglomérats maritimes. Elles regroupaient les transporteurs maritimes, les chantiers navals, les ports ainsi que les industries lourdes. Ces conglomérats étaient subordonnés aux pouvoirs politiques centraux, ce qui causa un retard important dans le développement des transporteurs maritimes est-européens opérant selon les normes occidentales.

Concernant l'organisation des réseaux, la composition des flottes ainsi que le développement portuaire en Europe de l'Est étaient conditionnés par des choix politiques n'ayant aucune logique commerciale. Ainsi, les flottes maritimes étaient sur-spécialisées et les routes et le choix des ports étaient déterminés arbitrairement. Par exemple, la Latvian Shipping Company s'occupait exclusivement du transport de vrac liquide du port de Ventspils en Lettonie vers la Russie. Notons qu'en 1990, 95% des exportations des pays baltes s'effectuaient vers l'URSS alors que moins de 3% se destinaient à l'Europe de l'Ouest (Vanags, 1993).

Roe (1999) précise que le principal intérêt porté par les autorités gouvernementales est-européennes dans les transporteurs maritimes nationaux était d'obtenir des devises étrangères. Ainsi, en prenant l'exemple du transport maritime polonais POL-Levant, les revenus du transport étaient générés en dollars américains alors que les dépenses et investissements étaient effectués en *Zlotys*, non-convertibles. C'est ainsi que l'utilisation d'un transporteur maritime occidental était pratiquement interdite pour tout transport originaire ou à destination de la Pologne. Roe souligne que les transporteurs maritimes est-européens étaient sous-financés par rapport aux dividendes qu'ils rapportaient. Les profits générés par les transporteurs maritimes nationaux étaient récupérés par l'État et servaient à importer du matériel militaire ou des produits alimentaires. Les banques centrales étaient responsables de l'octroi de crédits pour

l'industrie maritime. Or ces banques étaient subordonnées aux exigences, pressions et volontés des dirigeants politiques où les priorités allaient vers l'industrie lourde et militaire. Les rares investissements consentis aux transporteurs maritimes nationaux n'étaient pas effectués en fonction des revenus anticipés, car la notion de profit, de perte ou de faillite était inexistante (Wrona et Roe, 2002). Il était interdit pour les transporteurs maritimes de contracter des prêts sur les marchés internationaux en raison de l'obligation de paiement en devise forte. Avec la planification centralisée des réseaux et la gestion des banques, les autorités centrales est-européennes conservaient le contrôle, tant politique d'opérationnel des transporteurs maritimes.

Sawiczewska (2001) ainsi que Wrona et Roe (2002) notent que le rôle des transporteurs maritimes est-européens s'est modifié depuis 1991 avec le passage des pays d'économies planifiées à l'économie de marché. Ceci marqua la fin du régime de planification centrale et de la propriété publique, grâce aux réformes de la déréglementation et de la privatisation. C'est ainsi que ces réformes ont permis au nouveau secteur privé est-européen et aux investisseurs étrangers de prendre part au développement des transporteurs maritimes des ex-pays socialistes en mer Baltique. Ceci marqua également la fin des subventions au transport, de la planification centrale des routes maritimes et de l'obligation pour les transporteurs maritimes de supporter les industries afférentes.

Ces réformes modifièrent considérablement le rôle des transporteurs maritimes est-européens. Les changements initiés par la déréglementation ont mis une pression financière sur les gestionnaires qui ont dû démanteler les gigantesques conglomérats en les privatisant (Kremky, 2004). L'auteur note que lors du processus de privatisation, la flotte des transporteurs maritimes est-européens a passablement diminué, en raison du remisage des navires obsolètes et de la diminution du nombre de routes. D'autre part, les nouveaux propriétaires ont recentré les activités des transporteurs maritimes en rationalisant les réseaux et routes, tout en tentant de développer de nouvelles niches régionales.

Von Sheck (1999) souligne que les transporteurs maritimes ont dû pallier au retrait décisionnel de l'État central et rapatrier le contrôle décisionnel au sein de l'entreprise. De nouveaux réseaux furent rapidement mis en place par les transporteurs maritimes régionaux d'Europe de l'Ouest, écartant du coup, les transporteurs est-européens peu compétitifs, sur-spécialisés et organisés régionalement. L'État ne représente plus le monopole sur le transport maritime et les structures verticales font maintenant place à une organisation horizontale, avec le jeu des partenaires commerciaux et des clients. Des décisions, telles qu'intégrer les stratégies militaires aux politiques d'opération forcèrent les anciennes flottes des transporteurs maritimes est-européennes à se spécialiser dans les technologies de trans-roulage au détriment de la technologie des conteneurs. Les



transporteurs maritimes est-européens n'étant pas préparés à de tels changements, conjugués à la fin abrupte des subventions et de l'intervention de l'État, accusèrent d'importantes difficultés financières, précipitant certains à la faillite, telle que la Baltic Shipping Co., principal transporteur russe en 1997. Aujourd'hui, les transporteurs maritimes d'Europe de l'Est sont tous privatisés et opèrent leurs services selon les conditions et normes internationales.

L'analyse statistique de l'évolution des transporteurs et des services maritimes de la mer Baltique depuis 1993, est effectuée selon trois critères :

- 1) l'offre de services des flottes nationales: correspond au nombre de services déployés en mer Baltique en 1993 et en 2003 par pays. Un service correspond à une route maritime planifiée ayant au moins une escale dans un port de la mer Baltique. Les services sont divisés par pays. Ceci permet d'apprécier les pays dominants en matière d'offre et de comprendre les mutations entre transporteurs quant à leur nombre de services offerts dans la région depuis les dix dernières années;
- 2) la capacité déployée par service : correspond à la mesure de capacité disponible sur un service en additionnant la capacité totale de chaque navire lui étant affecté. La capacité déployée démontre l'importance commerciale (lorsqu'il s'agit de liaisons directes) ou opérationnelle (lorsqu'il s'agit de services de transbordement) d'une route, ainsi que

l'importance accordée par le transporteur quant au nombre ou la taille des navires affectés sur une route. En utilisant le critère de capacité déployée, il est possible de diviser les transporteurs maritimes selon leur importance, en matière de flotte, de capacité et de rôle dans la région. Par ailleurs, ceci fait ressortir les ports les plus importants en matière de flux conteneurisés et de connaître ceux qui sont inclus au sein des routes internationales;

- 3) La fréquence des services : correspond au nombre d'escales hebdomadaires aux ports. Elle permet de discriminer les routes qui offrent une fréquence importante, mais une capacité moindre. Elle se mesure par le nombre de fois qu'un service est effectué hebdomadairement. Ceci permet d'apprécier l'importance du transporteur maritime qui effectue la route, sa couverture géographique ainsi que les ports qui sont desservis.

La période utilisée pour l'analyse des réseaux maritimes en mer Baltique, soit de 1993 à 2003 se justifie par l'ouverture du marché conteneurisé en mer Baltique, suite au démantèlement de l'Union Soviétique en décembre 1991, le début de la libéralisation des économies est-européennes et l'accroissement du commerce régional ainsi que par les premières tentatives de privatisation des transporteurs maritimes polonais, baltes et russes.

#### 4.3.1.1 : L'offre de services

Les échanges conteneurisés en mer Baltique sont relativement faibles. En effet, l'offre de services en mer Baltique correspondait à moins de 1% de l'offre mondiale en 1993 et en 2003. L'annexe 1 dresse la liste des transporteurs maritimes par pays, offrant au moins un service en mer Baltique.

Le nombre total de services faisant escale en mer Baltique a diminué de 20% entre 1993 et 2003, passant de 173 à 139. Le nombre de transporteurs maritimes est sensiblement resté le même, passant de 63 à 60, bien qu'on assista à plusieurs mouvements parmi eux. Au cours de cette période on remarque :

- 1) la quasi-disparition de la flotte conteneurisée russe en mer Baltique. Celle-ci passa de dix-huit à 6 services offerts, soit une diminution de près de 66%. Ceci est attribuable principalement à la faillite de la Baltic Shipping Co. en 1997 qui eut lieu en raison du coût prohibitif du renouvellement de sa flotte désuète, d'une surcapacité de main d'œuvre et de l'incapacité de faire face aux obligations des emprunts contractés et ce, malgré d'importants efforts de rationalisation (CI-Online Magazine, 1997a);
- 2) la réduction de l'offre de services des anciennes flottes est-européennes. Les flottes des pays d'Europe de l'Est ont toutes connu des réductions quant au nombre de services déployés en mer

Baltique : la Pologne de quinze à huit services (-46%), l'Estonie de cinq à trois services (-40%) et la Lettonie de douze à cinq services (-58%), l'exception étant la Lituanie dont l'offre en mer Baltique était inexistante en 1993;

- 3) les faillites, fusions et acquisitions entre les transporteurs maritimes régionaux. Notons par exemple, les faillites de Pol Gal et Pol South America de Pologne ainsi que RMS Eurobox d'Allemagne en 1994 (CI-Online Magazine, 1995a). En ce qui a trait aux fusions et acquisitions, notons par exemple, la fusion de DFDS AS du Danemark et Tor Line de Suède en 1998, Posseidon Shiffahrt AG d'Allemagne et Finnlines de Finlande en 1998, Maersk et Sealand en 1999, Transfernica et Finnlines de Finlande en 2000, Team Lines d'Allemagne et Finnlines en 2001 et Nordoe-Link de Suède et Finnlines en 2002.

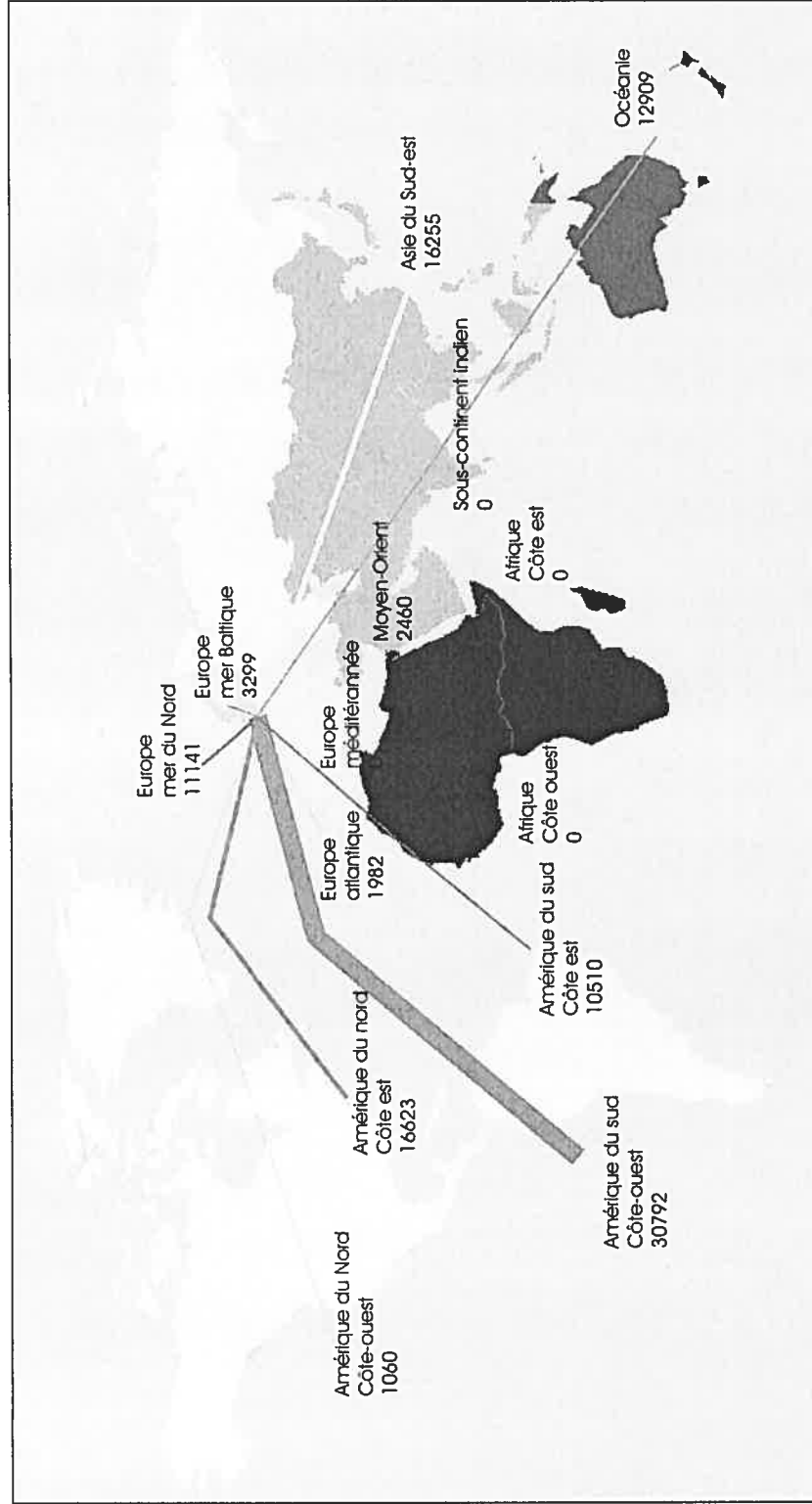
En 1993, les cinq principales flottes nationales en termes d'offre en mer Baltique étaient celles de l'Allemagne (26 services), la Finlande (24 services), la Russie (18 services), la Pologne (15 services) et la Suède (14 services). Cette situation s'est passablement modifiée en 2003, alors que les flottes dominantes sont devenues celles de la Finlande (32 services), du Royaume-Uni (13 services), du Danemark (11 services), de la Suède (11 services) et la Pologne (8 services). On note également la diminution de l'offre de services de la flotte allemande, de 26 à 7 services. C'est ainsi

que tant en 1993 qu'en 2003, les transporteurs régionaux confirment leur position dominante dans l'offre de services en mer Baltique.

#### 4.3.1.2 : La capacité déployée

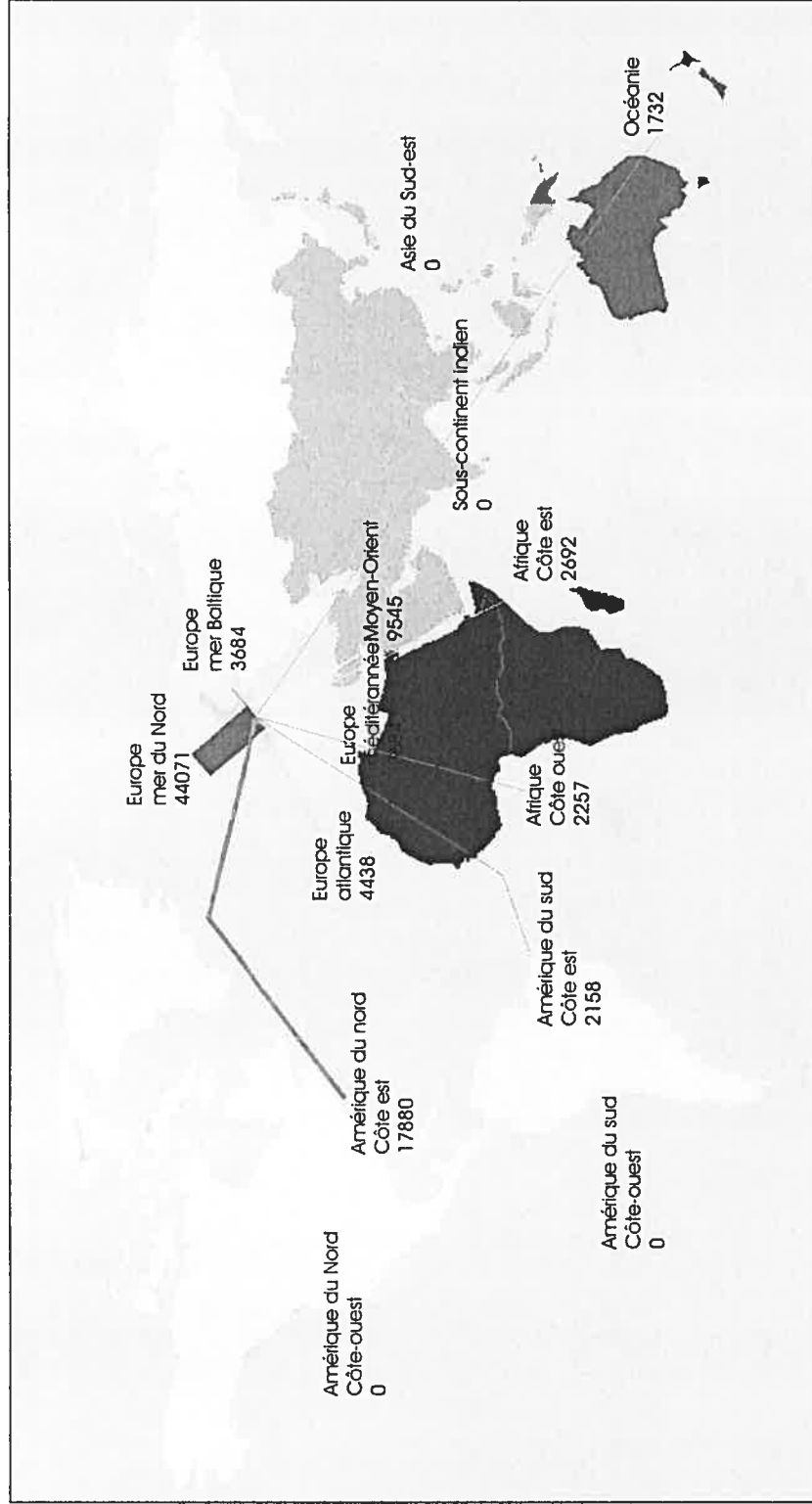
Les annexes 2 et 3 présentent les 25 principaux services en termes de capacité déployée et leurs ports d'escales en mer Baltique pour 1993 et 2003. De manière générale, la capacité déployée sur ces 25 services représente respectivement 65% et 60% de la capacité totale déployée en mer Baltique pour les 173 services en 1993 et les 139 services en 2003. Ils comptent en 1993 et en 2003 une moyenne respective de 4 280 conteneurs et 3 789 conteneurs par service. En 1993, 15 des 25 services étaient internationaux, sept intra-européens et trois intra-Baltique. Cette situation a passablement changé en 2003 où huit services sont internationaux, quatorze sont intra-européens et trois demeurent intra-Baltique. Les figures 15 et 16 présentent la répartition géographique des 25 principaux services relatifs à la capacité en 1993 et 2003.

**Figure 15: Répartition géographique des 25 principaux services de capacité desservant la mer Baltique, par façade maritime, 1993**



Source : données provenant de Containerisation International Yearbook, 1994-2004, carte de l'auteur, 2006

**Figure 16 : Répartition géographique internationale des 25 principaux services de capacité desservant la mer Baltique, par façade maritime, 2003**



Source : données provenant de Containerisation International Yearbook, 1994-2004, carte de l'auteur, 2006

Les services à forte capacité se destinant sur la côte nord-ouest et sud-ouest américaine, en Océanie et en Asie du Sud-est ont été abandonnés entre 1993 et 2003. D'autre part, la capacité des services se destinant à la côte-est de l'Amérique du nord et du sud a diminué de 50%. Les côtes occidentales et orientales africaines sont maintenant desservies en 2003. On note également une augmentation des liens avec les étendues portuaires de la mer Méditerranée, de la façade atlantique européenne et surtout avec l'étendue portuaire de la mer du Nord, avec 400% d'augmentation de capacité déployée. Ceci est attribuable à la structure même de l'industrie de la mer Baltique, dominée par les transporteurs régionaux qui concentrent leurs services dans l'étendue portuaire européenne, tant par des services côtiers que par ceux alimentant les transporteurs maritimes globaux qui desservent les marchés extérieurs à l'Europe et en raison du démantèlement des flottes russes et polonaises qui opéraient leurs propres services internationaux parallèlement à ceux des transporteurs globaux.

#### 4.3.1.3 : La fréquence des services

Le deuxième type de service en mer Baltique est celui correspondant aux fréquences les plus importantes. Tout comme pour les services de forte capacité, on remarque depuis 2003 une concentration des services à fréquence importante essentiellement sur les routes intra-Baltique et intra-européennes, desservies par les transporteurs régionaux. Les annexes 4



et 5 présentent les 25 principaux services en mer Baltique, en ce qui a trait aux fréquences ainsi que leurs ports d'escale en mer Baltique pour 1993 et 2003. En 1993, 18 des 25 principaux services à fréquence importante étaient situés en mer Baltique exclusivement, sept étaient des services intra-européens et aucun service n'était international. En 2003, quatorze étaient situés en mer Baltique, onze étaient des services intra-européens et aucun service n'était international, ce qui confirme la tendance que les services à fréquence importante en mer Baltique sont exclusivement destinés aux ports européens.

Ceci s'explique par la faible taille des transporteurs maritimes régionaux sur le plan des flottes, optant pour des navires de faible capacité, rejoignant des ports à proximité et desservant des marchés exclusivement locaux/régionaux à partir de la mer Baltique. Ces transporteurs maritimes régionaux optent pour la niche de desserte locale où leur flexibilité permet des horaires et fréquences rapprochées.

C'est ainsi que l'on remarque au tableau IX ainsi qu'aux figures 17 et 18 (pp.156-157), que l'importance des ports inclus au sein des services à fréquence importante en 1993 et 2003 (mesurés par le nombre d'escales en une semaine) s'exprime selon une répartition en trois régions : l'Europe continentale, l'Europe du Nord/Scandinavie et l'Europe de l'Est/Golfe de Finlande.

On note en 1993, une première concentration d'escales au sein des ports d'Europe continentale à Lübeck-Travemünde (71 escales), Copenhague-Malmö (42 escales) et Aarhus (21 escales). En Europe du Nord/Scandinavie, Göteborg (50 escales) était la principale escale. En Europe de l'Est/Golfe de Finlande, Helsinki (91 escales) demeurait le port le plus souvent visité.

Cette situation diffère en 2003. En Europe continentale, on note toujours l'importance de Lübeck-Travemünde (54 escales) et Aarhus (19 escales) alors que Gdynia (39 escales) et Kiel (14 escales) viennent remplacer Copenhague-Malmö (10 escales) comme ports les plus visités dans cette région. L'importante croissance du nombre d'escales au port polonais de Gdynia (de 13 à 38), s'explique notamment par la croissance du marché conteneurisé national polonais dont il est tributaire à 90%. La perte pour le port Copenhague-Malmö s'explique principalement par un recentrage de leurs activités et trafics vers les croisières et les niches de vrac et d'automobiles. Le port suédois de Göteborg demeure l'escale principale en Europe du Nord (93 escales). Finalement, Helsinki (87) demeure le port le plus fréquemment visité dans l'axe mer Baltique/Golfe de Finlande, alors que s'ajoutent maintenant les ports de Hamina (33) et Saint-Pétersbourg (33). Ceci s'explique par la croissance du marché économique de la Russie.

**Tableau IX : Fréquences hebdomadaires moyennes (escales), principaux ports à conteneurs de la mer Baltique, 1993-2003**

	port	escales		% taux croissance annuel moyen (**) 1993-2003
		1993	2003	
1	Helsinki	91	87	-0,4
2	Lübeck-Travemünde	71	54	-2,7
3	Göteborg	50	93	6,4
4	Turku	39	20	-6,5
5&6	Copenhague-Malmö(*)	42	10	-13,4
7	Aarhus	21	19	-1,0
8	Klaipeda	19	18	-0,3
9	Tallinn	17	19	1,1
10	Kotka	17	16	-0,3
11	Hamina	16	33	7,5
12	Riga	14	15	0,7
13	Saint-Pétersbourg	14	33	9,1
14	Gdynia	13	38	11,5
15	Rauma	12	25	7,6
16	Helsingborg	10	4	-9,0
17	Vasteras	6	6	0,0
18	Kiel	2	14	21,5
19	Gdansk	2	8	18,2
20	Kaliningrad	2	9	19,6

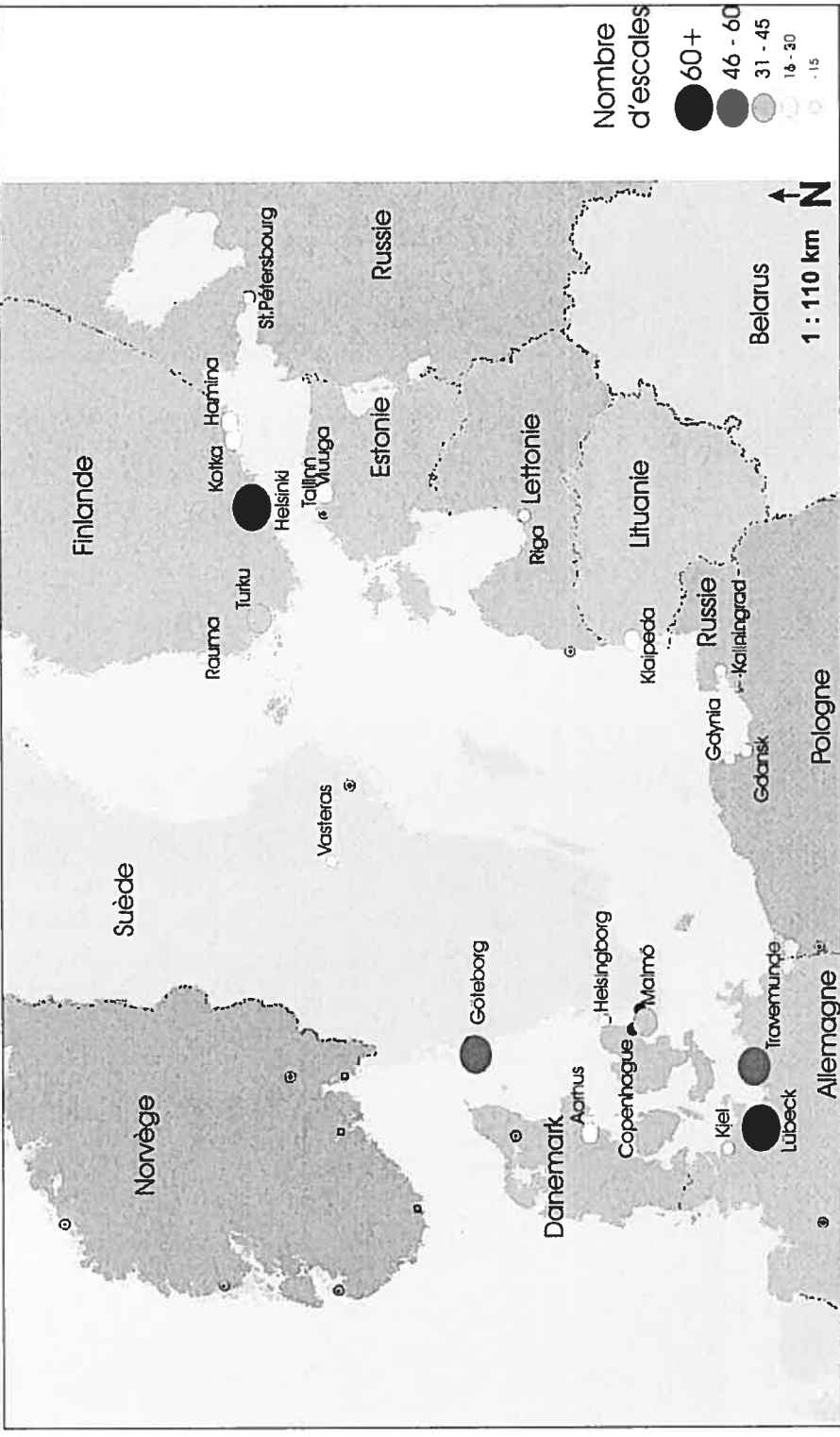
Source : Containerisation International Yearbook, 1994-2004

(\*) les données de 1993 incluent les escales des ports de Copenhague et de Malmö, avant leur fusion en 2001

(\*\*) le taux de croissance annuel moyen permet de calculer une variation moyenne par année sur une durée déterminée.

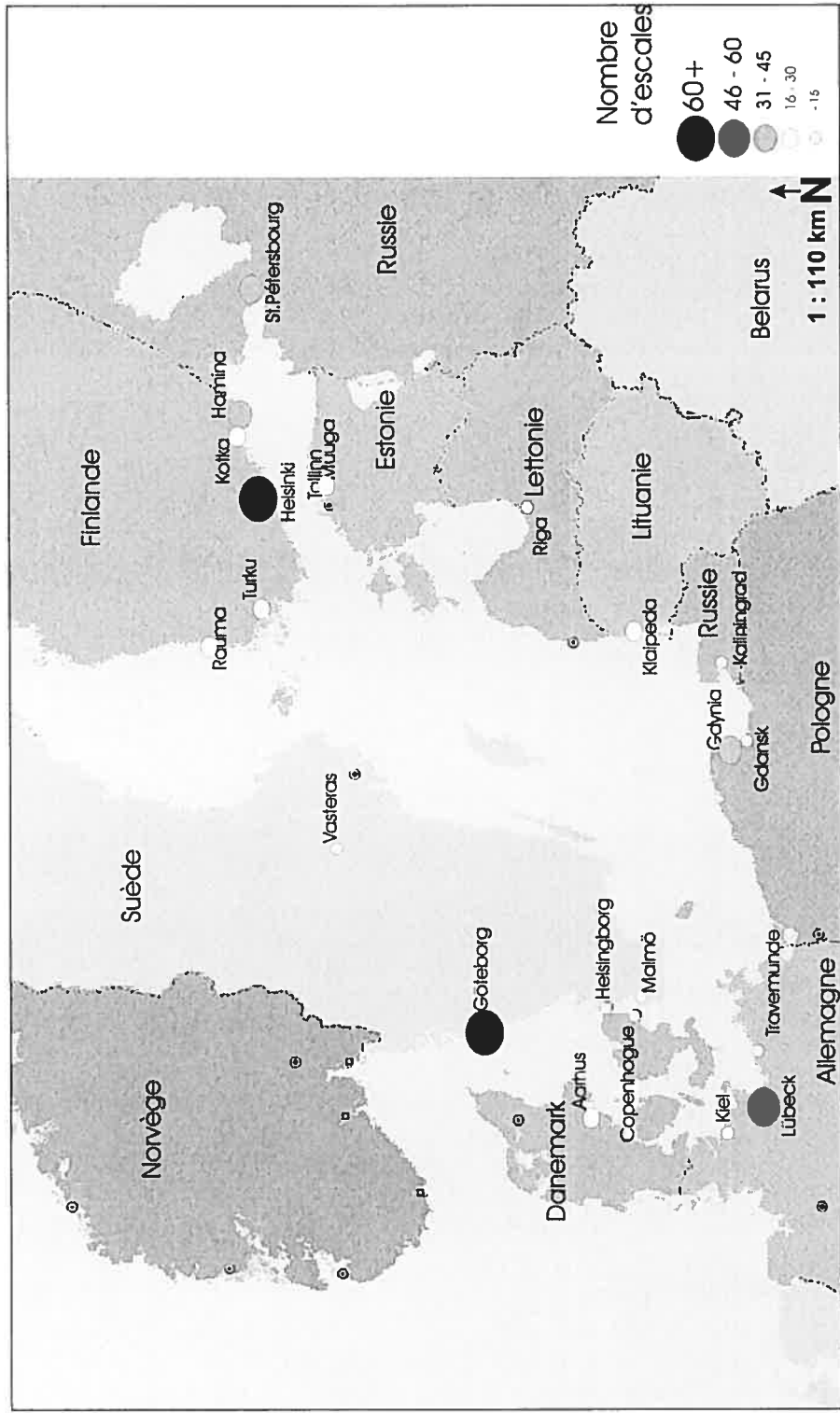
$(\text{valeur finale/valeur initiale})^x (\text{exposant } 1/\text{nombre d'années}) - 1$

Figure 17 : Fréquences hebdomadaires moyennes, escales, 1993



Source : données provenant de Containerisation International Yearbook, 1994-2004, carte de l'auteur, 2006

Figure 18 : Fréquences hebdomadaires moyennes, escales, 2003



Source : données provenant de Containerisation International Yearbook, 1994-2004, carte de l'auteur, 2006

Les services des transporteurs maritimes en mer Baltique se détaillent selon trois ordres :

- 1) Les services intra-Baltique, c'est-à-dire les navettes conteneurisées entre deux ou plusieurs ports de la mer Baltique. Ces services sont desservis exclusivement par les transporteurs régionaux au départ notamment de Hamina, Kotka, Lübeck-Travemünde, Riga, Tallin et Klaipeda. Les capacités sont faibles alors que les fréquences sont importantes. Ils représentent 29 des 139 services en 2003 (21%). En 1993, cette situation était de 29/173 services (17%). La concurrence sur ces services est exclusivement parmi les transporteurs maritimes locaux/régionaux.
- 2) Les services intra-européens : c'est-à-dire des services de lignes directes entre les ports de la mer Baltique vers le reste de l'Europe au départ principalement de Göteborg, Helsinki, Gdynia, Saint-Pétersbourg et Aarhus et alimentant les services internationaux des ports d'Anvers, Rotterdam et Bremen-Bremerhaven. C'est sur ces segments que l'on retrouve la concurrence la plus importante, entre les principaux transporteurs régionaux tels que Unifeeder du Danemark, Team Lines d'Allemagne, Stena Lines de Suède et Finnlines de Finlande et les services régionaux concurrents des transporteurs globaux tels que Maersk-Sealand, MSC et OOCL. Les capacités sont plus importantes, alors que les fréquences tendent à diminuer. Ils représentent 95 des 139 services en 2003 (68%). C'est dans cette

catégorie de service que l'on retrouve le plus de changements dans la structure de desserte régionale de la mer Baltique. Cette situation en 1993 était de 91/173 services (53%).

- 3) Les services internationaux : c'est-à-dire les liaisons au départ de la mer Baltique vers les destinations extra-européennes. Ces liaisons internationales sont assurées exclusivement par des transporteurs maritimes globaux s'alimentant principalement du trafic généré par les services intra-européens et par leurs propres services de transport maritime sur courte distance en mer Baltique. Les capacités sont les plus importantes, alors que les fréquences sont faibles. Ils représentent 15 des 139 services offerts en 2003 (11%). En 1993, cette situation était de 40/173 services (23%). La concurrence s'effectue exclusivement parmi les transporteurs globaux, sur les liaisons internationales.

#### *4.3.2 : Les opérateurs de terminaux en mer Baltique*

La littérature sur l'évolution des opérateurs de terminaux est-européens est inexistante. Ceci s'explique notamment parce que cette fonction portuaire n'était pas dissociée spécifiquement des administrations portuaires.

L'analyse factuelle sur les opérateurs de terminaux de la mer Baltique démontre cependant que c'est à partir de 1996 que les opérateurs globaux de terminaux commencèrent à investir au sein des terminaux à conteneurs

de la mer Baltique. L'exception demeurant celle du port de Hambourg où l'opérateur global *Hamburger Hafen und Logistik AB* (HHLA) y est implanté depuis 1939. Ailleurs dans la région, la division « opérateurs de terminaux » du transporteur maritime global Sea-Land développa un partenariat d'amélioration et de gestion portuaire avec le port de Saint-Pétersbourg en 1996. Ceci avait pour but d'y mettre à jour les infrastructures et d'y implanter des procédures commerciales standardisées au *First Container Terminal*, premier terminal à conteneur de Russie en mer Baltique. Cette collaboration entre le transporteur Sea Land et les terminaux à conteneurs en mer Baltique s'effectue également au port finlandais de Hamina en 1999. Hormis ces deux exemples, ce n'est véritablement que depuis 2001 que l'on assiste à une véritable expansion des opérateurs de terminaux en mer Baltique.

#### *4.3.3 : Les administrations portuaires en mer Baltique*

Hall (1992) souligne que jusqu'en 1991, les décisions concernant le développement portuaire étaient limitées au pouvoir central, ne laissant aucune liberté aux administrateurs portuaires locaux dont le rôle se résumait à accomplir les directives imposées par le Ministère des Transports ou de la Défense, veiller au fonctionnement des activités quotidiennes des ports et soutenir financièrement les entreprises et industries locales ainsi que les organismes communautaires (écoles, hôpitaux, etc.).



Les réformes de la déréglementation et de la privatisation initiées à la fin de 1991 en Europe de l'Est modifièrent le rôle des administrateurs portuaires locaux comme simple exécutant du pouvoir central, par des entités autonomes ayant pour mission d'intégrer leur port au sein des chaînes logistiques paneuropéennes et globales.

Les réformes portuaires réintroduisirent la notion de profitabilité et permirent aux administrations portuaires de se départir de leur excédent de main-d'œuvre, tout en favorisant l'établissement de partenariats avec les firmes internationales dans l'octroi de concessions de terminaux et dans la mise en place de services portuaires mixtes. D'autre part, la déréglementation vit la séparation de la propriété et de l'exploitation commerciale, comme ce fut le cas en Pologne où les administrations portuaires ne peuvent participer aux activités de gestion et d'exploitation des terminaux.

Quant à la privatisation portuaire, initiée en deux phases en 1991, elle fut d'abord l'objet d'un « partenariat » entre l'État et les employés des ports ou avec les administrations municipales, dans un ratio respectif de 51%-49%. Ce n'est que vers le milieu de la décennie 1990, qu'eut lieu la deuxième phase de privatisation portuaire où les autorités gouvernementales ont consenti à ce que les employés puissent se départir de leurs actions et ainsi créer un environnement propice à attirer les investisseurs

(Cappuccilli, 2003). La déréglementation et la privatisation s'effectuent à des rythmes et selon des modalités qui varient grandement entre les pays (Cappuccilli, 2004). Les ports polonais séparent la propriété de l'exploitation alors que les ports russes optèrent pour une privatisation totale, tant des administrations portuaires, des services que des terminaux. Précisons dans l'exemple russe que l'État subordonne tout de même les ports verticalement au Ministère des Transports avec son organisme *Rosmoport*, responsable des investissements et des tarifs.

#### 4.3.3.1 : la déréglementation

La structure de gouvernance des ports en mer Baltique varie selon les pays (tableau X), (ESPO, 2005a-b-c-d). À l'exception de la Suède, tous les pays de la mer Baltique optèrent pour la déréglementation du domaine portuaire. Dès 1991, la Pologne et la Russie furent les premiers pays d'Europe de l'Est à déréglementer leur marché portuaire en permettant la création d'administrations portuaires locales et la séparation entre les activités de gestion et de planification (au secteur public) et les activités commerciales (au secteur privé). Ces deux pays furent suivis par les pays baltes dès 1994 (Lettonie 1994, Lituanie et Estonie 1995) où les administrations portuaires furent créées avec des rôles de type *landlord port*.

**Tableau X : Réformes portuaires des pays de la mer Baltique depuis 1991**

Pays	Réformes	Structure portuaire	Rôle de l'administration portuaire	Principaux ports de conteneurs	Propriété
Suède	destitution	ports municipaux	planification stratégique	Göteborg	100% Ville de Göteborg
			propriété foncière	Vasteras	Mälarhamnar AB (55% Port de Vasteras - 45% Port de Köpings)
			services portuaires techniques (*)	Helsingborg	100% Ville de Helsingborg
			opérateur de terminaux		
Danemark	dérèglementation	ports municipaux	planification stratégique	Aarhus	100% Ville de Aarhus
	destitution	ports publics	propriété foncière	Copenhague-Malmö	50% Port de Copenhague - 50% Port de Malmö
		ports privés(**)	services portuaires techniques (*)		
Finlande	dérèglementation	ports municipaux	planification stratégique	Helsinki	100% Ville de Helsinki
	destitution	ports publics	propriété foncière	Hamina	100% Ville de Hamina
		ports privés(**)	services portuaires techniques (*)	Kotka	100% Ville de Kotka
				Turku	100% Ville de Turku
				Rauma	100% Ville de Rauma
Allemagne	dérèglementation	ports municipaux	planification stratégique	Lübeck-Travemünde	100% Ville de Lübeck
	destitution	ports régionaux	propriété foncière	Kiel	100% ville de Kiel
	privatisation	ports privés	services portuaires techniques (*)		
Pologne	dérèglementation	ports publics	planification stratégique	Gdynia	51% Gouv. de Pologne, 49% Ville de Gdynia
	destitution	ports locaux	propriété foncière	Gdansk	51% Gouv. de Pologne, 49% Ville de Gdansk
			services portuaires techniques (*)		
Lituanie	dérèglementation	ports publics	planification stratégique	Klaipeda	100% Gouv. de Lituanie
			propriété foncière		
			services portuaires techniques (*)		
Lettonie	dérèglementation	ports publics	propriétaire	Riga	100% Gouv. de Lettonie
			services portuaires techniques(*)		
			planification stratégique		
Estonie	dérèglementation	ports publics	planification stratégique	Tallinn	100% Gouv. de Lettonie
			propriété foncière		
			services portuaires techniques (*)		
Russie	dérèglementation	ports publics	planification stratégique	Saint-Petersbourg	49% Nasdor, 28% Ville de Saint-Petersbourg, 20% Gouv. de Russie, 3% autres
	privatisation	ports privés	services portuaires techniques (*)	Kaliningrad	non-disponible

Sources : ESPO, 2005a-b-c-d, Baltic Ports Association, 2005, Seanews, 2001

(\*) ports privés appartenant à des industries et desservant exclusivement leur production

(\*\*) inclus notamment les activités de déglacage, creusage, pilotage, etc.

Au Danemark, en Finlande et en Allemagne, la déréglementation portuaire s'est effectuée à la même époque, avec la permission d'octroyer des concessions de terminaux au secteur privé. Les administrations portuaires de ces pays opèrent selon une structure corporatisée. La Suède constitue l'exception régionale, avec une structure où toutes les activités de planification stratégique, la propriété foncière, les services techniques et commerciaux et l'opération de terminaux sont demeurés sous la propriété de l'administration portuaire publique.

#### 4.3.3.2 : La privatisation

Seules la Russie et l'Allemagne optèrent pour la privatisation de leurs ports. La Russie fut la première à privatiser ses ports en mer Baltique et ce, dès 1993. La première vague de privatisation russe vit les ports vendus à 49% aux employés, alors que l'État russe détenait les 51% restants (Hancock, 2001). Cette structure contraignante et peu attrayante pour les investisseurs fut modifiée dès 2000 où les employés purent se départir de leurs actions. On assista ainsi au port de Saint-Pétersbourg, à la création d'un consortium de banques russes qui ont mis en place la firme privée *off-shore* Nasdor, qui racheta les 49% des actions des employés. En Allemagne, ce n'est que depuis 2004 que la réforme de la privatisation portuaire est enclenchée, particulièrement dans la province de la Basse-Saxe où la création de la firme privée Niedersachsen Port GmbH & Co. KG (Nports) a pour objectif de se départir de tous les ports de la région pour la

fin 2005 (Espo, 2005a). La réforme portuaire de la privatisation en Russie et en Allemagne dépasse l'octroi de concession de terminaux ou de services à l'entreprise privée, telle qu'on peut la retrouver au Danemark, en Finlande, en Pologne ou dans les pays baltes.

#### 4.3.3.3 : La cession portuaire

La cession portuaire eut lieu en Allemagne, en Suède, au Danemark et en Finlande. Les ports de ces pays sont de propriété municipale pour la plupart (et parfois régionale pour le cas allemand). Ce phénomène s'inscrit pour l'Allemagne, la Suède et la Finlande dans la tradition des cités portuaires libres de l'ancienne ligue hanséatique alors que pour le Danemark, il s'agit de la volonté des gouvernements de se départir des ports en les transférant aux villes (Espo, 2005b).

Les réformes portuaires en mer Baltique suggèrent à la fois des avantages, nouveaux défis et opportunités pour les administrations portuaires de la région. Concernant les avantages, la création des administrations portuaires dans les pays d'Europe de l'Est et le transfert du pouvoir aux autorités locales au Danemark, en Suède, en Finlande et en Allemagne, confère une plus grande autonomie aux ports. Cette autonomie est devenue nécessaire pour s'adapter aux exigences des transporteurs maritimes et des opérateurs globaux de terminaux. Les autorités politiques ne peuvent plus assurer le trafic au sein de leurs ports.

Ils ne disposent plus des ressources nécessaires pour les investissements portuaires et laissent maintenant opérer les règles du marché et de la concurrence dans leur industrie maritime. C'est ainsi que depuis les réformes nationales maritimes, les administrations portuaires disposent de pouvoirs accrus pour tenter de conserver et attirer les trafics et les investissements privés.

Avec le retrait partiel de l'État dans le domaine portuaire, la tâche de l'administration portuaire en mer Baltique se complique davantage et lui pose de nouveaux défis, car elle doit notamment :

- 1) opérer dans un cadre administratif et juridique propre, qui diffère de pays en pays, rendant les règles de concurrence inégales entre les ports;
- 2) veiller à la satisfaction de sa clientèle en améliorant constamment les services et les infrastructures, dans des pays caractérisés par d'importants retards technologiques;
- 3) demeurer à l'affût des décisions et stratégies de développement de ses principaux concurrents, un contexte nouveau pour les administrateurs est-européens.

#### **4.4 : La concurrence**

La concurrence actuelle entre les transporteurs maritimes, opérateurs de terminaux et administrations portuaires présente un contexte

passablement différent de ce qui existait avant 1991 en mer Baltique. En effet, c'est au moment de l'ouverture des économies socialistes en 1991 que l'on remarque que l'organisation maritime est-européenne était différente du reste de l'Europe. Ceci est attribuable à un facteur : la concurrence. Avant 1991, l'organisation de l'industrie maritime des pays socialistes en mer Baltique s'était effectuée en marge des réseaux des transporteurs globaux et régionaux d'Europe de l'Ouest. Cette organisation éliminait toute concurrence, car les routes et réseaux étaient organisés arbitrairement, sans fondements commerciaux (Hayter, 1993) et desservaient exclusivement les trafics nationaux des pays socialistes. Or depuis 1991, la situation s'est passablement modifiée. On assiste à une concurrence entre les différents ports et intervenants en mer Baltique, ce qui eut pour conséquence, une réorganisation des réseaux maritimes vers les ports d'Europe de l'Ouest (Eller, 1991).

La concurrence entre les ports d'Europe de l'Ouest et de l'Est et ses impacts furent mesurés par Hayter (1993) qui note que le volume total manutentionné à la fin de la décennie 1980 par les ports d'Europe de l'Est chuta de 158 millions de tonnes à 100 millions de tonnes et que seul le port de Kaliningrad connut une croissance durant la même période, en raison du passage de ses activités de pêche et militaires vers la conteneurisation et le vrac. La baisse des trafics aux ports est-européens est attribuable à deux raisons. Premièrement, ces ports n'ont plus le

monopole des trafics nationaux qui étaient jadis imposés par l'État. Deuxièmement, les infrastructures de ces ports sont désuètes, ce qui favorise l'utilisation des ports scandinaves ou allemands. La Pologne, par exemple, se retrouva au début des années 1990 avec 40% de ses équipements de transbordement de marchandises et 80% de ses équipements mécanisés à remplacer (Hall, 1992).

Les pays d'Europe de l'Est ont longtemps ignoré les principes commerciaux d'innovation, de publicité, de développement de produit et de service à la clientèle dans la mise en place d'une industrie orientée vers la satisfaction du client. Au chapitre de l'excès de main-d'œuvre, on notait au début des années 1990, que les ports baltes employaient 185 travailleurs par tonne de cargaison alors qu'ils n'étaient que de 37 travailleurs dans les ports suédois, les rendant moins concurrentiels par rapport aux ports scandinaves (Vanags, 1993).

Von Sheck (1999) précise le nouvel environnement de concurrence qui s'est développé en mer Baltique suite à la restructuration de l'industrie maritime est-européenne en 1991. Il note que depuis la chute de l'URSS, l'environnement de transaction des transporteurs des pays socialistes et de la Russie fut dramatiquement modifié. Le rouble fut immédiatement remplacé par le dollar américain. Le cours des ressources naturelles fut fixé en fonction des marchés internationaux, ce qui fit varier largement la



marge de profit des transporteurs et des ports spécialisés, tout comme une inflation qui suivit les premières vagues de déréglementation.

La Russie fut la grande perdante de l'ouverture des pays d'Europe de l'Est au marché conteneurisé, car celle-ci ne se retrouva qu'avec Saint-Pétersbourg et Kaliningrad comme ports sur la mer Baltique, en concurrence directe avec les ports scandinaves, baltes et polonais. De plus, la Russie ne subordonne plus les ports des pays baltes à la manutention des exportations russes (Canfield, 1993). Le Ministère des Transports de Russie estimait déjà au début des années 1990, les pertes économiques encourues par la concurrence avec les ports des pays baltes dans la diversion du trafic, à environ trois milliards de dollars (Hayter, 1993). Aujourd'hui, le discours tenu par les autorités russes est semblable, car elles évaluent qu'environ 30% du trafic provenant ou à destination de la Russie transite par les ports des pays Baltes ou finlandais, justifiant dans une certaine mesure, l'investissement dans de nouvelles infrastructures portuaires en mer Baltique. À ce sujet, Brodin (2001) questionne les pertes économiques russes qui varient du simple au double selon les sources. Il rajoute qu'il est impossible de connaître les facteurs ou critères qui sont considérés dans le calcul de ces pertes, s'il s'agit de droits de passages ou de taxes non-perçues. Mais il est sans équivoque quant à l'importance géostratégique que prennent les ports de Lettonie, d'Estonie et de Lituanie pour la Russie, alors que le rapport entre son

nombre de ports à conteneurs en mer Baltique par rapport aux républiques baltes est actuellement de trois pour un (Tallinn-Muuga, Riga et Klaipeda/Saint-Pétersbourg).

Vanags (1993) ajoute qu'en raison des investissements portuaires russes, une surcapacité portuaire semble se dessiner et risque de s'accroître avec le désir de chaque république balte d'acquiescer ses propres infrastructures portuaires couvrant l'ensemble des types de trafics maritimes. Selon l'auteur, cette rivalité sert d'argument principal dans la mise en place d'un système portuaire national, élément d'une nouvelle souveraineté retrouvée. Or cette concurrence entre ports et la surcapacité portuaire risquent d'être passablement dommageables économiquement et environnementalement. Néanmoins, la surcapacité, la concurrence et les rivalités entre pays et ports ont été reconnues avec la mise en place de l'Association des ports de la mer Baltique en 1991. Cet organisme, qui fut composé au départ des ports de Tallin, Saint-Pétersbourg, Rostock et Copenhague inclut aujourd'hui environ 50 ports et sa principale mission est de coordonner les politiques d'investissements dans les zones d'intérêts communs entre les ports (Russell, 1994, Baltic Ports Association, 2004).

## **4.5 : Les stratégies économiques de création de réseaux employées en mer Baltique**

### *4.5.1 : Coopération*

Les transporteurs maritimes régionaux de la mer Baltique, bien qu'ayant une part considérable dans l'offre de services et dans les services régionaux à haute fréquence, ne sont pas intégrés au sein des grandes alliances et regroupements stratégiques qui dominent l'industrie maritime. Ceci s'explique essentiellement par la raison d'être des alliances stratégiques, soit d'offrir une couverture mondiale joignant les principaux marchés d'Asie, d'Amérique du Nord et d'Europe de l'Ouest, dans une perspective ouest-est. La taille de l'économie régionale de la mer Baltique ainsi que ses volumes conteneurisés, soit environ 6 000 000 de conteneurs en 2003 (moins de 6% du volume mondial) et manutentionnés par des services sur courte distance ne représentent pas un segment de marché nécessitant l'inclusion des transporteurs régionaux à une alliance stratégique globale.

On assiste à une spécialisation du rôle des transporteurs régionaux, comme opérateur de services maritimes locaux, compétiteur auprès des transporteurs maritimes globaux sur les trafics intra-européens et fournisseur auprès des grandes lignes internationales.

Puisque les transporteurs régionaux ne peuvent concurrencer les lignes transocéaniques relativement à la couverture et aux coûts, ils sont notamment confinés à un rôle de partenaires commerciaux, dont les services régionaux viennent se greffer aux grandes lignes internationales des transporteurs globaux localisés principalement à Hambourg. Par exemple, 92% des 500 000 conteneurs manutentionnés par le transporteur allemand Team Lines en 2002 était destiné à alimenter les services internationaux des transporteurs globaux (Ci-Online Magazine, 2004a). Par ailleurs, c'est environ 30% du volume de conteneurs manutentionnés à Hambourg qui provient de la mer Baltique et qui alimente les lignes internationales (Ci-Online Magazine, 2001a).

Cependant, la coopération entre les transporteurs maritimes régionaux et globaux est maintenant menacée par les services maritimes sur courte distance mis en place par ces mêmes transporteurs globaux sur les routes les plus importantes. Par exemple, sur la route Hambourg – Saint-Pétersbourg, onze transporteurs sont en concurrence. Jens Paulat, Directeur du Marketing chez Team Lines révélait à Containerisation International Magazine en 2004 que :

« la concurrence avec l'arrivée des transporteurs globaux sur le marché régional affecte certes les opérations des transporteurs régionaux, mais que dans l'ensemble, ils ne sont présent que sur les principales routes. Les transporteurs régionaux offrent une plus vaste gamme de ports desservis (souvent jusqu'à 20 ports). La taille des flottes, variant entre 300 et 800 conteneurs de capacité offre la flexibilité d'organiser les routes rapidement

en fonction des besoins de la clientèle et des variations dans les conditions de trafic, tout en minimisant le retour des conteneurs vides d'Europe de l'Est. » (CI-Online Magazine, 2004a, p.2).

La littérature ainsi que les analyses factuelles ne démontrent aucun exemple de coopération parmi les opérateurs de terminaux en mer Baltique.

Les analyses factuelles sur la coopération parmi les administrations portuaires en mer Baltique révèlent que les réformes permettent maintenant aux ports d'établir des liens et réseaux entre eux. Ceci permet aux administrations portuaires de la mer Baltique d'assurer leur position sur un marché spécifique, d'élargir leur gamme des services offerts à leur clientèle ou de mettre à profit la complémentarité des caractéristiques de plusieurs ports. On note en mer Baltique, la création d'associations telles que la « Baltic Ports Association (BPO) », ainsi que la présence des ports au sein de regroupements européens tels que l'European Sea Ports Organisation (ESPO). Ces associations portuaires permettent la coordination de politiques et d'actions concertées sur le développement portuaire régional, en matière de protection de l'environnement, de certification et de respect des normes de sécurité, de formation de la main-d'œuvre ou d'échanges sur les technologies. Cependant, leur importance relativement au développement portuaire doit encore être mesurée.

#### 4.5.2 : *Portefolio portuaire*

Ce n'est que depuis 2001 que l'on assiste véritablement à une expansion des opérateurs de terminaux en mer Baltique, par la propriété ou la gestion de terminaux à long terme, ou grâce aux investissements au sein d'opérateurs existants (tableau XI).

C'est ainsi que l'on remarque pour les opérateurs globaux de terminaux

- 1) l'octroi du contrat de gestion à long-terme du *Container Terminal East* à APM-Terminals au port de Aarhus en 2001;
- 2) l'octroi du contrat de gestion à long-terme du *Baltic Container Terminal* de Gdynia à ICTSI en 2003;
- 3) le développement et la gestion du *Nordlankai* par HHLA à Lübeck-Travemünde en 2003;
- 4) l'investissement de Eurogate (26%) au sein de NCC, propriétaire et opérateur du *First Container Terminal* de Saint-Pétersbourg en 2003;
- 5) l'investissement de HHLA (25%) au sein de *JSC Petrolesport*, propriétaire et opérateur du *JSC Petrolesport*, second terminal à conteneur du port de Saint-Pétersbourg en 2003.

**Tableau XI : Opérateurs de terminaux aux 20 principaux ports à conteneurs de la mer Baltique, 2003**

Pays/Port	Terminaux	opérateur	propriété
<b>Suède</b>			
Göteborg	Skandia Harbor	Göteborgs Hamn AB	100% Ville de Göteborg via autorité portuaire
Helsingborg	West Harbour	Helsingborgs Hamn AB	100% Ville de Helsingborg via autorité portuaire
Malmö	Frihamnen (Malmö)	Copenhagen-Malmö Port AB	50% Port de Copenhague - 50% Port de Malmö
Vasterås	West Harbour	Mälardammar AB	55% Port de Vasterås, 45% Port de Köping
<b>Danemark</b>			
Aarhus	Container Terminal East	APM Terminals	100% AP-Møller Group
	Container Terminal North	Aarhus Stevedoring Company	100% FAA Holding
Copenhague	Frihavnen (Copenhague)	Copenhagen-Malmö Port AB	50% Port de Copenhague - 50% Port de Malmö
<b>Finlande</b>			
Helsinki	Finnsteve Container Terminal (West Harbo)	Finnsteve Oy AB	100% Finlines
	Finnsteve Container Terminal (North Harbo)	Finnsteve Oy AB	100% Finlines
	South Harbor	Finnsteve Oy AB	100% Finlines
Kotka	Mussalo	Steveco Oy	34,4% Stora Enso, 34,3% UPM-Kymmene, 19,1 Finlines, 6,3% Ahlström Capital, 5,9% Myllykoski
<b>Rauma</b>	Container Terminal (Rauma Stevedoring)	Oy Rauma Stevedoring LTD	100% UPM-Kymmene
Hamina	Hamina Multimodal Terminal KY	Hamina Multimodal Terminal Ky	100% Port of Hamina Ltd (administration portuaire)
Turku	Turku Container Terminal (West Harbour)	Finnsteve Oy AB	100% Finlines
<b>Allemagne</b>			
Lübeck-Travemünde	Nordlandkai (Container terminal Lübeck)	HHLA	100% HHLA, via administration portuaire Hambourg
Kiel	Baltic Terminal Kiel	Baltic Terminal Kiel International GmbH	100% Seehafen Kiel GmbH & Co. KG
<b>Pologne</b>			
Gdynia	Baltic Container terminal	Baltic Container terminal Service	100% ICTSI
		Gydnia's Wolny Obszar Gospodarczy (WOG)	100% Hutchison Ports Holding
Gdansk	Gdansk Container Terminal	Port of Gdansk Cargo Logistics Ltd	98,28% Port of Gdansk Authority
<b>Lituanie</b>			
Klaipeda	Klasco Container terminal	Klaipeda Stevedoring Company	100% Concern Achema Group
	Klaipedos Terminalas	Klaipeda Terminal Group	100% Consortium Klaipedos Terminalas
<b>Lettonie</b>			
Riga	Baltic container terminal	Baltic Container Terminal Ltd	100% Hili Company Ltd (Malta)
<b>Estonie</b>			
Tallinn-Muuga	Muuga Container terminal	Muuga CT Ltd	100% Port of Tallinn Authority
<b>Russie</b>			
Saint-Petersbourg	First Container Terminal	National Container Company (NCC)	74% NCC - Eurogate 26%
	Berth 56 Petrolsport	JSC Petrolsport	75% JSC Petrolsport - 25% HHLA
Kaliningrad	Container Terminal	Kaliningrad Sea Commercial Port JSC	non-disponible

Source : site Web officiel des opérateurs de terminaux, 2005, Baltic Ports Association, 2005

Les opérateurs globaux de terminaux *hybrides ou traditionnels* ont connu une croissance de leur rôle depuis leur arrivée en 1996 grâce à leur expansion au sein de plusieurs ports de la région. Cette expansion fut rendue possible par leurs capacités financières d'investir dans l'achat, la modernisation et le développement de terminaux. Ceci leur confère une présence au sein des principales portes d'entrée maritimes en mer Baltique : Gdynia, Saint-Pétersbourg et Aarhus.

Un seul opérateur de terminaux provenant d'un pays la mer Baltique étend ses activités aux différents ports de la région. La firme Finnsteve Oy AB, propriété du transporteur finlandais Finnlines, possède et opère des terminaux à conteneurs aux ports de Helsinki (Finnsteve Container Terminal West, North and South Harbour), Turku (Turku Container Terminal West Harbour) et Kotka (Mussalo) grâce à sa participation à 19,1% dans l'opérateur de terminaux Steveco Oy. L'expansion de Finnsteve à l'extérieur du port de Helsinki sur le marché des terminaux à conteneur de Finlande est relativement récente : aux ports de Turku en 2000 et de Kotka en 2004, soit près de quatre années après l'arrivée en 1996, des opérateurs globaux de terminaux en mer Baltique.

L'opérateur de terminaux régional Finnsteve Oy AB adopte une stratégie d'expansion semblable à celle des opérateurs globaux de terminaux dans la région, comme en témoigne son contrôle des ports finlandais. Finnsteve



se retrouve également comme potentiel gestionnaire d'un terminal au port de Gdynia, ainsi qu'à Lübeck-Travemünde. Son inclusion au sein du groupe finlandais Finnlines lui confère une importance particulière dans la région, puisque Finnlines est le principal transporteur régional en mer Baltique.

La troisième catégorie d'opérateurs de terminaux correspond aux firmes locales qui sont :

- 1) publiques, où les opérateurs de terminaux sont inclus au sein des administrations portuaires, par exemple : Göteborg Hamn de Göteborg et Muuga CT Ltd de Tallin;
- 2) privés et inclus au sein d'un consortium industriel dont les activités dépassent le secteur maritime, par exemple : Oy Rauma Stevedoring Ltd Consortium (industrie forestière) ou Klaipeda Stevedoring Company (industrie chimique, pharmaceutique, médias, finances);
- 3) privé et où les activités sont exclusivement liées au secteur maritime local, par exemple : JSC Petrosport et National Container Company (NCC) de Saint-Pétersbourg.

Depuis 1993, l'importance du rôle des opérateurs locaux de terminaux est relativement faible et localisée principalement au sein de leurs ports. Il est peu probable que leur rôle en mer Baltique tende à augmenter car :

- 1) ils sont inclus au sein de consortium économique dont la principale activité n'est pas maritime et desservent principalement la production interne de l'entreprise;
- 2) leur taille financière ne leur permet pas de mobiliser les capitaux nécessaires à une stratégie d'expansion;
- 3) ils desservent principalement leur marché local;
- 4) les investissements sont dirigés vers l'amélioration des infrastructures existantes;
- 5) les ports aux volumes conteneurisés importants sont déjà desservis par les opérateurs globaux et régionaux de terminaux.

On assiste ainsi à la mise en place d'une double typologie de développement portuaire par les opérateurs de terminaux :

- 1) à l'extérieur de leurs sous-systèmes portuaires et de la mer Baltique, entre des paires de ports qui sont la tête et la fin des services maritimes. Notons par exemple, la présence aux ports de Helsinki/Gdynia par Finnsteve, ou de Hambourg/Saint-Pétersbourg par HHLA et Eurogate. Ces liens témoignent d'une stratégie de lier les nœuds d'un même segment (maritime ou terrestre), où l'expertise des firmes dans la mise en place et la gestion d'infrastructures s'avère un atout majeur pour les deux ports. De plus, ceci facilite la tâche des transporteurs maritimes qui font affaire avec une seule entité aux deux ports;

2) entre plusieurs ports au sein du même sous-système. Notons par exemple, la présence aux ports de Helsinki/Hamina par Finnsteve ou de Hambourg/Lübeck-Travemünde par HHLA. Ces liens témoignent d'une stratégie de contrôle des portes d'entrée portuaires nationales, en éliminant la concurrence avant qu'elle ne puisse s'y développer. De plus, ceci permet une meilleure répartition des trafics et ainsi de favoriser une meilleure utilisation des ressources et de l'espace.

La littérature ainsi que les analyses factuelles ne présentent aucun exemple de portefeuille portuaire par les transporteurs maritimes ou administrations portuaires en mer Baltique.

#### *4.5.3 : Corridors de transport au sein des chaînes logistiques*

Buchoffer (1995) et Ojala (1995) stipulent que les ports de la mer Baltique et particulièrement ceux du front est bénéficieront de l'ouverture du marché européen et du transfert modal de la route et du rail vers le transport maritime sur courte distance pour deux raisons. Premièrement, l'augmentation du commerce avec les pays d'Europe de l'Est a mis une pression sur les réseaux routiers et ferroviaires allemands et polonais, rendant le transport maritime sur courte distance plus attrayant. Ensuite, la structure économique des pays d'Europe de l'Est est encore orientée vers les ressources naturelles et les produits non-transformés, se transportant moins facilement par rail ou par route. Or, pour supporter cette

augmentation, l'auteur stipule que des investissements sont nécessaires, afin de mettre à niveau, les infrastructures et les services offerts dans les ports d'Europe de l'Est.

Marcadon (1998) rajoute que la Mer Baltique n'a toujours pas d'identité propre à elle, car les pays la bordant sont de tailles, de poids économiques et politiques différents et parce qu'elle joue un rôle très différent selon les pays. Les investissements dans les terminaux portuaires de la région sont dirigés vers la modernisation des infrastructures devenues désuètes, tant au plan technologique, qu'administratif. La qualité des infrastructures et des services est variable, d'une part, en comparant le front portuaire occidental et oriental de la mer Baltique mais également parmi les pays de l'ex-URSS et ce, malgré dix années de projets de modernisation. Il rajoute qu'il y a toujours un manque d'infrastructures terrestres de transport en Europe de l'Est, tout comme il existe le besoin de moderniser les infrastructures portuaires et de diminuer la lourdeur administrative aux passages frontaliers. Dans un autre article publié en 1999, Marcadon précise que les ports d'Europe de l'Est sont principalement aux prises avec la difficulté de financer l'amélioration de leurs infrastructures portuaires, ce qui accorde un avantage comparatif aux ports d'Europe de l'Ouest.

Breitzmann (2001) affirme que malgré le développement du transport maritime en mer Baltique, son poids demeure relativement faible par

rapport aux activités maritimes mondiales avec seulement environ 7% (tout type de trafic confondu). Il ajoute que la nature des flux varie énormément en fonction des pays à économie de marché ou de transition en mer Baltique. Les biens manufacturés et les marchandises générales sont principalement produits et exportés par les pays du front occidental, vers les pays du front oriental de la mer Baltique. Les ressources naturelles sont les principales exportations des pays du front oriental, ce qui contribue à un déséquilibre du volume des exportations-importations. Il s'agit selon l'auteur, d'un obstacle majeur dans la mise en place d'un système portuaire intégré en mer Baltique. Cette réalité de développement économique et portuaire à deux vitesses préoccupe les autorités de l'Union européenne qui tentent d'intégrer la Russie dans les plans de développement européens, comme le démontre la signature en 1994 d'un accord sur le développement et la coopération. De plus, l'entrée des pays maritimes d'Europe de l'Est dans l'Union européenne permettra à moyen et long terme d'amenuiser les disparités économiques et portuaires.

Cappuccilli et Notteboom (2005) commentent le futur du développement portuaire en mer Baltique en abordant la question de l'inclusion des ports d'Europe de l'Est au sein des chaînes logistiques pan-européennes et des réseaux de transport maritime sur courte distance. Ils analysent les politiques et mécanismes de l'Union européenne relativement au développement du transport maritime sur courte distance. Ces politiques et

mécanismes sont utilisés comme moyen d'intégration des ports d'Europe de l'Est, tant à l'Union européenne, qu'au sein des chaînes logistiques continentales. En effet, le déplacement des activités industrielles vers les pays d'Europe de l'Est a un impact important sur les flux bidirectionnels routiers et ferroviaires est-ouest, en raison du faible coût de la main d'œuvre qualifiée, de l'opportunité de pénétration de nouveaux marchés de consommateurs en émergence, de la faiblesse des monnaies est-européennes comparées à l'Euro et de la volonté des firmes logistiques désirant intégrer cette région économique dans leurs réseaux.

Ces impacts du déplacement des activités économiques vers l'Est se font ressentir particulièrement sur les réseaux routiers en Allemagne et en Pologne, cette dernière n'ayant pas les infrastructures de transport terrestre adéquates pour supporter cette augmentation du trafic.

Bien que l'Union européenne ait consenti d'importantes sommes à la reconstruction des infrastructures routières et ferroviaires en Europe de l'Est, l'attention fut également mise dans la recherche de modes supportant le développement économique de l'Europe, qui réduisent le trafic sur les infrastructures terrestres existantes et qui sauvegardent l'environnement. C'est dans ce contexte qu'est apparu dans l'Union européenne, le concept de développement du transport maritime sur courte distance.

Zurek (2004) démontre que dès 1996, la Commission européenne soulève l'importance de développer le transport maritime sur courte distance en Europe. En effet, il s'agit du seul mode de transport pouvant assurer à la fois le développement économique et la protection de l'environnement et fut le seul à suivre la croissance du transport routier, assumant 41% de toutes les tonnes-kilomètres en Europe, alors qu'il fut de 43% pour la route, en 2000 (European Union, 2003). L'Union européenne considère que le transport maritime sur courte distance peut jouer un rôle de premier plan dans l'intégration des flux sur les corridors est-ouest en permettant une augmentation du double ou du triple des échanges pour les dix prochaines années. Ainsi, dans la promotion et la mise en place du transport maritime sur courte distance en mer Baltique, l'Union européenne a mis en place deux projets d'importance : *Marco Polo* i et ii et les *Autoroutes de la mer*.

Concernant *Marco Polo* i et ii, ces projets supportent financièrement les initiatives ayant pour objectif de transférer les flux de la route vers la mer et se destinent principalement aux transporteurs et expéditeurs établissant de nouveaux services multimodaux ayant une composante maritime. Le programme *Marco Polo* i est doté d'un budget de 115 millions d'euros pour la période 2003-2007 et a pour objectif de transférer douze milliards de tonnes-kilomètres par année, du réseau routier au réseau maritime. Jusqu'à maintenant, le projet a reçu 87 projets, requérant des

investissements de 185 millions d'euros. Le programme Marco Polo ii dispose d'un budget de 400 millions d'euros pour la période 2007-2013. Concernant les Autoroutes de la Mer, ce projet inclus dans les actions de Marco Polo ii développe un concept de transport multimodal dans les mers bordant l'Europe (figure 19). Les chaînes logistiques européennes incluraient donc un volet maritime. Ceci requiert une coordination des intervenants de la chaîne logistique, des services portuaires efficaces et des réseaux de transport terrestre performants. Les Autoroutes de la Mer n'incluent pas seulement les intervenants dans une échelle verticale (État, région, ville), mais également horizontalement (administrations portuaires, transporteurs maritimes, transporteurs routiers et ferroviaires). Le concept des Autoroutes de la Mer est maintenant inclus au sein des priorités des corridors Trans-Européens de Transport et ses projets peuvent obtenir du financement grâce aux programmes Marco Polo i et ii. Eu égard au concept des Autoroutes de la mer appliqué à la mer Baltique, le Premier Ministre de Finlande déclarait que :

« le volume de trafic généré par la Finlande vers la mer Baltique équivaut à 13 000 camions, dont au moins 5000 se destinent au marché de l'Union européenne et que grâce au transport maritime sur courte distance, ces flux maritimes peuvent éviter les routes suédoises, danoises et allemandes » (Government of Finland, 2003, référence internet).



Figure 19: Les autoroutes de la Mer, 2003



Source : European Union, 2003

Bien que le concept d'Autoroutes de la mer Baltique ait suscité passablement d'attention, Tostmann (2004) soulève quelques interrogations. Premièrement, la mise en place d'un tel concept en mer Baltique risque de favoriser un nombre limité de ports (concentration) pouvant être néfaste pour la libre compétition. De plus, il note que le critère de viabilité (fréquences et concentration du trafic) requiert d'importantes études économiques. La mise en place du concept d'Autoroutes de la Mer en Europe doit également tenir compte des réalités régionales. L'auteur se questionne finalement sur le rôle de l'Union européenne à savoir, une implantation centralisée ou dictée par les forces du marché.

Finalement, Cappuccilli et Notteboom (2005) déclarent que le transport maritime sur courte distance en mer Baltique sera l'affaire de ports de petite et moyenne importance, pouvant offrir la flexibilité et la capacité à accueillir les trafics issus du transfert modal de la terre à la mer. Ils identifient cinq ports régionaux de moyenne taille, soit Göteborg, Saint-Pétersbourg, Helsinki, Aarhus et Gdynia. Ils se questionnent cependant sur le rôle futur qu'adoptera l'Union européenne dans le développement du transport maritime sur courte distance en mer Baltique. Les réseaux sont déjà en place depuis une dizaine d'années et plusieurs ports d'Europe de l'Est en mer Baltique sont maintenant inclus au sein des chaînes logistiques européennes et internationales. Les politiques de subventions de l'UE favorisant l'utilisation d'un port plutôt qu'un autre viendraient

déstabiliser le marché en mer Baltique. Le rôle de l'UE doit plutôt tendre vers celui de facilitateur, d'incitateur de transfert de la route vers le maritime, en développant l'intermodalité, l'amélioration des réseaux de télécommunications, la diminution des procédures administratives, tant aux ports qu'aux frontières est-ouest. Les auteurs ne croient pas que l'UE doive préconiser une procédure de concentration du trafic dans des ports sélectionnés avec une politique d'investissements stratégiques précis.

La littérature ainsi que les analyses factuelles ne révèlent aucune participation à la mise place de corridors de transport au sein des chaînes logistiques de la part des trois principaux intervenants maritimes en mer Baltique.

#### **4.6 : Impacts sur le développement portuaire**

L'analyse des services conteneurisés offerts en mer Baltique a fait ressortir une multitude de ports, dont les trafics ne se limitent pas aux conteneurs. C'est ainsi que l'organisation des services des transporteurs maritimes globaux et nationaux fait émerger une hiérarchisation portuaire en mer Baltique par marchés nationaux. En ce qui a trait aux volumes transités dans les 20 principaux ports à conteneurs de la mer Baltique, on note une croissance annuelle moyenne de 8,01% entre 1993 et 2003, faisant passer le total de 1 775 283 conteneurs à 3 834 623 conteneurs (tableau XII).

Tableau XII : Volumes portuaires 1993-2003

Pays/Port	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2 001	2 002	2 003 % croissance annuel moyen 93-03	% poids régional 1993	% poids régional 2003	
	<b>Suède</b>	369 537	476 516	460 767	488 391	530 529	519 642	624 179	695 000	698 000	756 293	666 000	6,07	20,82
Göteborg	148 921	173 390	145 689	143 752	157 000	121 093	127 100	77 900	82 000	84 500	89 200	-8,00	8,39	2,33
Helsingborg	20 680	24 663	24 223	28 400	29 863	26 521	25 107	34 960	25 200	26 000	27 000	2,70	1,16	0,70
Malmö	15 800	14 716	19 723	22 889	24 186	24 936	36 855	34 000	37 940	42 340	47 200	11,57	0,89	1,23
<b>total</b>	<b>539 138</b>	<b>674 569</b>	<b>630 679</b>	<b>660 543</b>	<b>717 392</b>	<b>667 256</b>	<b>776 386</b>	<b>807 860</b>	<b>805 200</b>	<b>866 793</b>	<b>782 200</b>	<b>3,79</b>	<b>30,37</b>	<b>20,40</b>
<b>Danemark</b>	<b>200 000</b>	<b>208 000</b>	<b>247 000</b>	<b>247 000</b>	<b>251 000</b>	<b>330 000</b>	<b>367 000</b>	<b>404 000</b>	<b>409 000</b>	<b>403 000</b>	<b>447 000</b>	<b>8,37</b>	<b>11,27</b>	<b>11,66</b>
Aarhus	146 968	172 990	178 324	172 000	160 074	102 590	113 416	125 000	100 800	104 000	108 000	-3,03	6,28	2,82
<b>total</b>	<b>346 968</b>	<b>380 990</b>	<b>426 324</b>	<b>419 000</b>	<b>411 074</b>	<b>432 590</b>	<b>480 416</b>	<b>529 000</b>	<b>509 800</b>	<b>507 000</b>	<b>555 000</b>	<b>4,81</b>	<b>19,54</b>	<b>14,47</b>
<b>Finlande</b>	<b>329 694</b>	<b>344 954</b>	<b>338 442</b>	<b>367 880</b>	<b>393 503</b>	<b>345 679</b>	<b>321 500</b>	<b>376 340</b>	<b>438 260</b>	<b>456 598</b>	<b>471 778</b>	<b>3,65</b>	<b>18,57</b>	<b>12,30</b>
Helsinki	104 089	113 181	130 862	169 680	192 346	161 913	134 028	192 108	201 004	243 803	268 592	9,94	5,86	7,00
Kotka	30 650	34 920	39 361	41 431	58 250	74 465	92 154	90 451	83 850	97 455	110 100	13,64	1,73	2,87
Rauma	16 071	18 231	27 245	57 304	101 166	114 366	92 958	96 345	93 951	89 958	106 985	20,87	0,91	2,79
Helsinki	18 906	15 480	13 120	14 627	17 484	15 480	17 939	22 460	22 460	24 643	30 662	4,75	1,06	0,78
<b>total</b>	<b>489 420</b>	<b>526 766</b>	<b>549 030</b>	<b>650 922</b>	<b>762 751</b>	<b>712 103</b>	<b>656 920</b>	<b>773 183</b>	<b>839 425</b>	<b>912 457</b>	<b>987 527</b>	<b>7,06</b>	<b>28,13</b>	<b>25,78</b>
<b>Allemagne</b>	<b>105 605</b>	<b>99 556</b>	<b>93 508</b>	<b>107 164</b>	<b>110 447</b>	<b>99 944</b>	<b>79 084</b>	<b>82 300</b>	<b>55 677</b>	<b>78 778</b>	<b>106 700</b>	<b>0,10</b>	<b>5,95</b>	<b>2,78</b>
Lübeck-Travemünde	8 784	10 162	11 500	21 068	25 638	21 858	19 313	18 189	22 430	29 434	31 000	13,44	0,49	0,81
<b>total</b>	<b>114 389</b>	<b>109 718</b>	<b>105 008</b>	<b>128 232</b>	<b>136 086</b>	<b>121 802</b>	<b>98 397</b>	<b>100 489</b>	<b>78 107</b>	<b>108 212</b>	<b>137 700</b>	<b>1,87</b>	<b>6,44</b>	<b>3,59</b>
<b>Pologne</b>	<b>111 599</b>	<b>122 139</b>	<b>140 440</b>	<b>156 055</b>	<b>186 925</b>	<b>238 939</b>	<b>198 943</b>	<b>193 416</b>	<b>217 024</b>	<b>247 907</b>	<b>304 745</b>	<b>10,57</b>	<b>6,29</b>	<b>7,95</b>
Gdansk	1 860	2 387	3 064	2 165	2 347	2 738	4 627	18 037	24 435	20 136	22 537	28,33	0,10	0,59
<b>total</b>	<b>113 459</b>	<b>124 526</b>	<b>143 504</b>	<b>158 220</b>	<b>189 272</b>	<b>241 677</b>	<b>203 570</b>	<b>211 453</b>	<b>241 459</b>	<b>268 043</b>	<b>327 282</b>	<b>11,18</b>	<b>6,39</b>	<b>8,53</b>
<b>Lituanie</b>	<b>1 259</b>	<b>6 572</b>	<b>29 996</b>	<b>39 057</b>	<b>36 736</b>	<b>32 328</b>	<b>28 668</b>	<b>39 955</b>	<b>51 675</b>	<b>71 609</b>	<b>118 366</b>	<b>57,51</b>	<b>0,07</b>	<b>3,09</b>
Klaipėda	1 259	6 572	29 996	39 057	36 736	32 328	28 668	39 955	51 675	71 609	118 366	57,51	0,07	3,09
<b>total</b>	<b>1 259</b>	<b>6 572</b>	<b>29 996</b>	<b>39 057</b>	<b>36 736</b>	<b>32 328</b>	<b>28 668</b>	<b>39 955</b>	<b>51 675</b>	<b>71 609</b>	<b>118 366</b>	<b>57,51</b>	<b>0,07</b>	<b>3,09</b>
<b>Lettonie</b>	<b>48 571</b>	<b>76 971</b>	<b>119 612</b>	<b>130 207</b>	<b>131 157</b>	<b>0</b>	<b>85 654</b>	<b>84 818</b>	<b>94 284</b>	<b>118 497</b>	<b>132 109</b>	<b>10,52</b>	<b>2,74</b>	<b>3,45</b>
Riga	48 571	76 971	119 612	130 207	131 157	0	85 654	84 818	94 284	118 497	132 109	10,52	2,74	3,45
<b>total</b>	<b>48 571</b>	<b>76 971</b>	<b>119 612</b>	<b>130 207</b>	<b>131 157</b>	<b>0</b>	<b>85 654</b>	<b>84 818</b>	<b>94 284</b>	<b>118 497</b>	<b>132 109</b>	<b>10,52</b>	<b>2,74</b>	<b>3,45</b>
<b>Estonie</b>	<b>28 645</b>	<b>32 496</b>	<b>39 408</b>	<b>45 578</b>	<b>54 585</b>	<b>55 417</b>	<b>65 535</b>	<b>76 692</b>	<b>78 072</b>	<b>87 912</b>	<b>99 940</b>	<b>13,31</b>	<b>1,61</b>	<b>2,61</b>
Tallinn-Muuga	28 645	32 496	39 408	45 578	54 585	55 417	65 535	76 692	78 072	87 912	99 940	13,31	1,61	2,61
<b>total</b>	<b>28 645</b>	<b>32 496</b>	<b>39 408</b>	<b>45 578</b>	<b>54 585</b>	<b>55 417</b>	<b>65 535</b>	<b>76 692</b>	<b>78 072</b>	<b>87 912</b>	<b>99 940</b>	<b>13,31</b>	<b>1,61</b>	<b>2,61</b>
<b>Russie</b>	<b>83 434</b>	<b>85 845</b>	<b>91 072</b>	<b>127 686</b>	<b>170 023</b>	<b>159 713</b>	<b>203 770</b>	<b>300 000</b>	<b>478 659</b>	<b>580 639</b>	<b>649 812</b>	<b>22,78</b>	<b>4,70</b>	<b>16,95</b>
Saint-Petersbourg	83 434	85 845	91 072	127 686	170 023	159 713	203 770	300 000	478 659	580 639	649 812	22,78	4,70	16,95
Port non-existant														
Kaliningrad														
<b>total</b>	<b>83 434</b>	<b>85 845</b>	<b>91 072</b>	<b>127 686</b>	<b>170 023</b>	<b>159 713</b>	<b>203 770</b>	<b>300 000</b>	<b>478 659</b>	<b>580 639</b>	<b>649 812</b>	<b>22,78</b>	<b>4,70</b>	<b>16,95</b>
<b>total mer Baltique</b>	<b>1 775 283</b>	<b>2 018 463</b>	<b>2 133 633</b>	<b>2 359 445</b>	<b>2 620 211</b>	<b>2 439 121</b>	<b>2 613 697</b>	<b>2 939 730</b>	<b>3 197 994</b>	<b>3 549 033</b>	<b>3 834 623</b>	<b>8,01</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Source : Containerisation International Yearbook, 1994-2004

La Finlande constitue en 2003 le premier marché du transport conteneurisé en mer Baltique, avec une part de marché régionale de 25,75%, alors que cette part s'établissait à 28,13% en 1993. Le port de Helsinki demeure la principale porte d'entrée du marché conteneurisé finlandais, bien que son taux de croissance annuel moyen de 3,65% entre 1993 et 2003 se situe en deçà de celui des autres ports du golfe de Finlande. Le port de Helsinki est inclus en 2003 dans 5 des 25 principaux services à forte capacité, tout comme les escales répétées hebdomadairement (87) par les transporteurs maritimes régionaux qui représentent l'essentiel de son volume conteneurisé. Les augmentations de trafic des ports de Helsinki, Hamina et Kotka sont attribuables à deux facteurs : la croissance de l'économie russe et les problèmes de congestion répertoriés au port de Saint-Pétersbourg, particulièrement au sujet des inspections et des procédures douanières (CI-Online Magazine, 2002a). En effet, on notait en 2003 que 15% du commerce conteneurisé à destination de Russie transitait par ces ports de Finlande et que ce total pouvait représenter par exemple, 60% du volume total conteneurisé du port de Kotka (CI-Online Magazine, 2000a, 2005a).

La Suède constitue en 2003 le second marché du transport conteneurisé en mer Baltique. Elle correspondait au premier marché en 1993 avec une part régionale de marché de 30,37%, mais glissa en deuxième position derrière la Finlande en 2003, avec une part de marché de 20,40%. Cette

baisse est attribuable à la performance supérieure du marché russe et finlandais. Tant en 1993 qu'en 2003, c'est le port de Göteborg qui constitue la principale porte d'entrée du marché suédois, avec des parts régionales respectives de 20,82% et 17,37%. Le port est situé à l'entrée de la mer Baltique, où la majorité de la zone industrielle suédoise se localise à moins de 300 kilomètres autour du port. Göteborg offre d'une part, la porte d'entrée au marché de la Scandinavie où l'on y remarque la présence de centres de distribution majeurs (par exemple, la papetière finlandaise Stora Enso) ainsi qu'une base régionale aux transporteurs globaux pour l'organisation de leurs services sur courte distance en mer Baltique. D'ailleurs, le port de Göteborg est présent en 2003 dans 10 des 25 principaux services à forte capacité, tout en recevant 93 escales hebdomadaires.

La Russie constitue en 2003 le troisième marché du transport conteneurisé en mer Baltique, avec une part régionale de 18,11%, alors qu'elle n'était que de 4,70% en 1993. Les ports de Saint-Pétersbourg et de Kaliningrad ont connu une croissance annuelle moyenne fort importante entre 1993 et 2003, avec des taux respectifs de 22,78% et de 21,96%. Ceci s'explique par la concentration des activités conteneurisées dans ces deux ports, depuis la perte pour la Russie du port à conteneurs de Riga en Lettonie, qui constituait la principale porte d'entrée du marché conteneurisé dans l'ancienne Union Soviétique (CI-Online Magazine, 1997b). Le port de

Saint-Pétersbourg se retrouve dans 6 des 25 services de forte capacité et reçoit 33 escales hebdomadairement. Le port de Kaliningrad n'est pas inclus au sein des principaux services à forte capacité et ne reçoit que 9 escales par semaine, ce qui explique encore ses volumes faibles. Les ports de Saint-Pétersbourg (vrac et pétrole) et de Kaliningrad (base militaire navale et port de pêche) ont dû reconvertir une partie de leurs activités vers le transport de conteneurs, faisant d'eux les seuls ports à conteneur russes en mer Baltique. L'augmentation du trafic conteneurisé à ces deux ports est attribuable à deux facteurs : la croissance de l'économie russe et l'intention affichée des autorités gouvernementales russes de rediriger les trafics nationaux transitant par les ports finlandais et baltes au profit de leurs ports, par la mise en place de tarifs ferroviaires défavorables aux anciennes républiques baltes et à la Finlande à partir des points frontaliers avec la Russie et par une complication à outrance des procédures douanières terrestres avec les pays limitrophes (CI-Online Magazine, 2005a).

Le Danemark constitue en 2003, le quatrième marché du transport conteneurisé en mer Baltique, avec une part régionale de 14,47%, alors qu'elle était de 19,54% en 1993. Le port de Aarhus, principale porte d'entrée du transport maritime conteneurisé au Danemark a connu une croissance annuelle moyenne de son trafic conteneurisé de 8,37% entre 1993 et 2003. Le port est inclus dans cinq des principaux services à forte

capacité et reçoit 19 escales par semaines. La croissance du port de Aarhus est attribuable qu'à un seul facteur : la présence du transporteur global Maersk-Sealand qui décida en 2001 d'y établir sa plate-forme pivot de la mer Baltique, par la construction et la gestion du *East Container Terminal*. D'autre part, le port de Copenhague (devenu Copenhague-Malmö suite à leur fusion en 2001) a connu une diminution de son trafic conteneurisé attribuable à la reconversion de ses activités portuaires, notamment vers le trafic d'automobile, de vrac et des croisières.

La Pologne constitue en 2003, le cinquième marché du transport conteneurisé en mer Baltique, avec un poids régional de 8,53%, alors qu'il était de 6,39% en 1993. Le port de Gdynia constitue la principale porte d'entrée du marché conteneurisé en Pologne avec une croissance annuelle moyenne de 10,57% depuis 1993. Ceci est attribuable à trois facteurs. Premièrement, le port de Gdynia jouit d'une situation de quasi-monopole en manutentionnant près de 90% de tous les conteneurs destinés au marché polonais, car le *Baltic Container Terminal* (BCT) fut le premier terminal à conteneur moderne développé en Pologne. Deuxièmement, les services des transporteurs maritimes polonais tels que POL (devenu Pol-Levant et Euroafrica) étaient traditionnellement organisés à partir du port de Gdynia. Troisièmement, l'opérateur global de terminaux ICTSI des Philippines développe le BCT en 2003. Le port est inclus dans trois des principaux services à forte capacité et reçoit 38



escales par semaine. Le port de Gdansk est le port polonais ayant connu la plus forte augmentation entre 1993 et 2003 avec un taux de croissance annuel moyen de 28,33%, passant de 1 860 à 22 537 conteneurs. Le port est inclus dans deux des principaux services à forte capacité et reçoit huit escales par semaine. L'arrivée du port de Gdansk sur le marché portuaire conteneurisé polonais est relativement récente, celui-ci étant essentiellement orienté vers le vrac. Or cette hausse est attribuable à trois facteurs. Premièrement, l'effet d'entraînement et la création d'une masse critique générée par le port de Gdynia, situé à seulement 25 kilomètres de Gdansk sont notables. Deuxièmement, des investissements ont été consentis par l'administration portuaire de Gdansk avec l'objectif de diversification des trafics au profit des conteneurs, dans l'optique d'attirer les trafics de transbordement. Troisièmement, on remarque l'arrivée du transporteur global OOCL en février 2000, justifiée par l'intérêt que revêt le trafic Pologne-Russie et les requêtes de leur clientèle à offrir une alternative au port de Gdynia (CI-Online Magazine, 2003a, 2000b).

L'Allemagne constitue le sixième marché conteneurisé en 2003 avec une part régionale de 3,59%, alors que cette part était de 6,44% en 1993. Le port de Lübeck-Travemünde constitue la principale porte d'entrée du marché conteneurisé allemand en mer Baltique. Ceci s'explique principalement par les investissements consentis par l'opérateur de terminal HHLA du port de Hambourg pour y développer le Nordlankai

Terminal et par l'établissement de la plate-forme pivot régionale du transporteur régional Finnlines. Bien que le port de Lübeck-Travemünde ne soit pas inclus au sein des 25 principaux services de forte capacité, ce sont ses 53 escales hebdomadaires par les transporteurs maritimes régionaux en 2003 qui forment l'essentiel de son volume conteneurisé.

La Lettonie (septième) avec le port de Riga, la Lituanie (huitième) avec le port de Klaipeda et l'Estonie (neuvième) avec le port de Tallinn-Muuga complètent les marchés conteneurisés de la mer Baltique en 2003. Ces ports ont connu des croissances annuelles moyennes entre 1993 et 2003 respectives de 10,52%, 57,51% et 13,31%. Ils ne font ni partie des principaux services à forte capacité et ne sont pas des escales privilégiées au sein des services à haute fréquence. Toutefois, les volumes conteneurisés sont en croissance et ceci est attribuable à deux facteurs. À l'instar des ports du golfe de Finlande, la croissance est directement liée à celle de l'économie russe et de la performance encore inégale du port de Saint-Pétersbourg. Les plus récentes estimations de 2000-2001 démontrent qu'entre 40% et 90% des volumes conteneurisés aux ports de Riga, Klaipeda et Tallin sont originaire ou à destination de la Russie (CI-Online Magazine, 2000, 2000c, 2001a).

Les neuf marchés nationaux en mer Baltique font ressortir un constat fort important : il y a trois grands marchés en mer Baltique. Ceci est mesuré

par l'importance des trafics passant par certains ports, à destination d'autres pays. Notons par exemple, les ports baltes et ceux de la côte orientale finlandaise, desservant également le marché de Russie. On remarque que les ports ne sont pas seulement des entités en concurrence pour les trafics se destinant aux marchés locaux et nationaux, mais que certains sont utilisés par les transporteurs maritimes, pour rejoindre également des marchés régionaux ou extérieurs à leurs frontières.

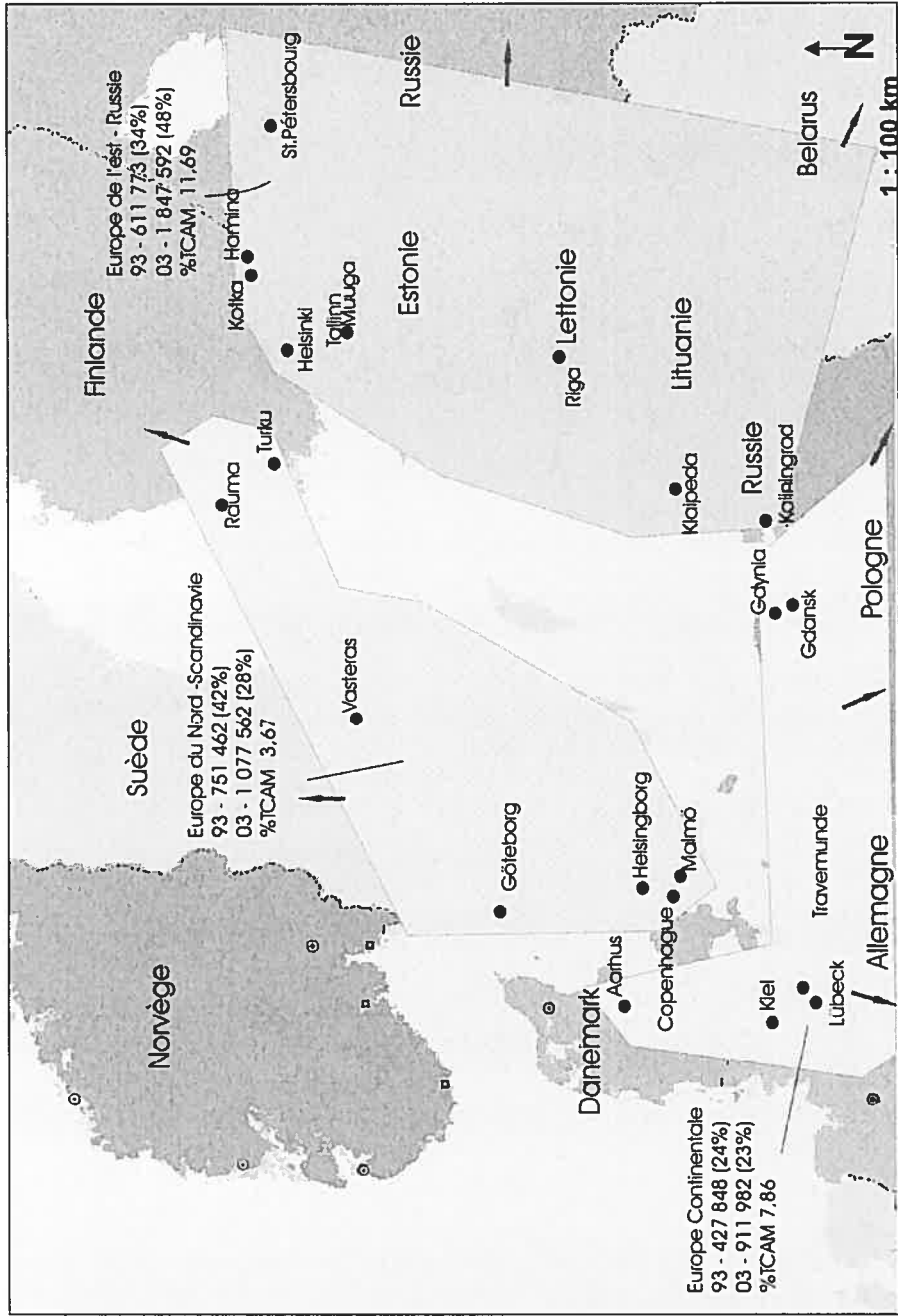
En considérant les arrières-pays que desservent les ports de la mer Baltique, en fonction des réseaux maritimes des transporteurs en mer Baltique, trois marchés précis apparaissent: les marchés de l'Europe continentale, de l'Europe du Nord/Scandinavie et de l'Europe de l'Est/Russie. Selon cette typologie, trois sous-systèmes portuaires desservant les trois grands marchés en mer Baltique émergent (figure 20).

Le premier sous-système correspond à celui incluant les ports du sud de la mer Baltique, desservant les marchés d'Europe continentale (Allemagne, Pologne et Danemark). Il est composé de Lübeck-Tavemünde, Kiel, Aarhus, Gdansk et Gdynia. Ce sous-système représentait en 1993, 24% du marché conteneurisé en mer Baltique (427 848 conteneurs). Avec un taux de croissance annuel moyen de 7,86%, la part de marché de ce sous-système est demeurée stable à 24% (911 982 conteneurs) en 2003. Le sous-système de l'Europe continentale, correspond à l'extension de

l'arrière-pays du port de Hambourg où les services internationaux s'y arrêtent. Le développement de ports secondaires tels que Aarhus, Lübeck-Tavemünde et Kiel offre une alternative au port de Hambourg, aux transporteurs maritimes voulant organiser leurs services maritimes sur courte distance à l'entrée de la mer Baltique.

En organisant leurs services maritimes autour des ports situés dans ce sous-système et en s'associant à des transporteurs maritimes régionaux, les transporteurs maritimes globaux bénéficient d'une économie de temps de près de trois jours en évitant la boucle de la mer Baltique, tout en minimisant la question des retours à vide. L'aspect d'économie de temps pour attirer les trafics internationaux à destination de la mer Baltique, confère aux ports de ce sous-système un avantage indéniable relativement aux ports situés dans les autres sous-systèmes et les placent tous en concurrence les uns envers les autres.

Figure 20 : Les trois grands marchés de la mer Baltique, 1993-2003



Source : données provenant de Containerisation International Yearbook, 1994-2004, carte de l'auteur, 2006

Les conteneurs ainsi déchargés sont repris par les transporteurs maritimes régionaux sur courte distance qui desserviront les marchés périphériques de la région. Quant aux ports polonais de Gdynia, Gdansk et Szczecin-Swinoujscie, la mauvaise qualité des infrastructures routières et ferroviaires est-ouest de la Pologne vers ses pays limitrophes met ces ports à l'abri temporairement de la concurrence des ports allemands et baltes et desservent essentiellement leur marché national.

Le second sous-système correspond à celui des ports desservant les marchés d'Europe du Nord et de Scandinavie (Suède, ouest de la Finlande). Il est composé de Copenhague-Malmö, Helsingborg, Göteborg, Vasteras, Turku et Rauma. Ce sous-système représentait en 1993, 43% du marché conteneurisé en mer Baltique (751 462 conteneurs). Avec un taux de croissance annuel moyen de 3,67%, la part de marché de ce sous-système a tout de même diminué à 28% en 2003 (1 077 562 conteneurs). La position dominante de Göteborg dans ce sous-système s'explique par sa localisation privilégiée à l'entrée de la mer Baltique, condition attrayante pour les transporteurs globaux (marché scandinave, économie de temps, transit). Le port de Copenhague-Malmö dessert le même marché que celui de Göteborg, soit la Suède et le nord de l'Europe, grâce à l'ouverture en 2000 du pont sur le détroit de l'Öresund. Depuis l'ouverture du pont, on remarque une croissance des liens de façon unidirectionnelle, du Danemark (Copenhague) vers la Suède, alors que le commerce en sens

contraire entre la Suède et l'Europe continentale via ce lien terrestre au Danemark n'a pas connu l'augmentation anticipée (CI-Online Magazine, 2002a). Ceci s'explique principalement par la capacité du réseau ferroviaire suédois, inadéquate pour supporter une augmentation du trafic de Göteborg vers le sud-ouest de la Suède et le Danemark, la coexistence entre les navettes de passagers et de fret sur le pont de l'Öresund et l'absence d'économie de temps à utiliser le port de Göteborg afin de desservir les marchés d'Europe continentale par voie terrestre.

Le troisième sous-système correspond à celui incluant les ports d'Europe de l'Est et du golfe de Finlande, desservant les marchés russes, du sud-est de la Finlande et des pays baltes. Il est composé de Helsinki, Hamina, Kotka, Saint-Pétersbourg, Kaliningrad, Tallinn-Muuga, Riga et Klaipeda. Ce sous-système représentait en 1993, 34% du marché conteneurisé en mer Baltique (611 773 conteneurs). Avec le taux de croissance annuel moyen le plus important des sous-systèmes de la région à 11,69%, sa part de marché a augmenté en 2003, à 48% (1 847 592 conteneurs). Les volumes conteneurisés de ce sous-système sont directement liés à la performance de l'économie russe ainsi qu'au port de Saint-Pétersbourg, principal marché de la région. L'augmentation du trafic dans ce sous-système est concomitante aux liaisons directes entre ports locaux (c.-à-d. Helsinki/Saint-Pétersbourg), ainsi qu'avec les liens régionaux directs entre la mer du Nord et la Russie (c.-à-d. Anvers/Saint-Pétersbourg).

#### **4.7 : Conclusion**

Le développement portuaire en mer Baltique passe tout d'abord par la capacité des intervenants maritimes est-européens à faire face aux défis de modification de pratiques de gestion et d'investissement dans les infrastructures pour s'adapter aux impératifs de qualité émis par l'industrie maritime internationale. L'amélioration des infrastructures et des services, selon les normes courantes en Europe de l'Ouest constitue l'une des principales priorités des intervenants maritimes d'Europe de l'Est. Cette donnée influence le choix des ports pour les transporteurs maritimes.

La mise en place des routes des transporteurs maritimes instaure un environnement de concurrence entre les ports de la mer Baltique. Ceci entraîne des impacts importants sur les décisions des opérateurs de terminaux et les administrations portuaires et influence l'orientation du développement portuaire de la région. Les réseaux et routes mis en place par les transporteurs maritimes globaux et régionaux en mer Baltique mettent en concurrence les ports au sein des trois grands marchés, qui permettent de rejoindre les différents pays par voies terrestres. La multitude de ports dans chacun des marchés de la mer Baltique soulève la possibilité de la création de réseaux qui pourrait s'effectuer entre les intervenants maritimes afin d'amenuiser la concurrence interportuaire régionale.



L'expansion des opérateurs de terminaux en mer Baltique est caractérisée par la présence des opérateurs globaux de terminaux au sein des principaux ports de la région. Les opérateurs globaux de terminaux en mer Baltique suivent le développement des réseaux maritimes et s'installent principalement où les transporteurs globaux et régionaux décident d'y établir leurs plates-formes pivots. Ainsi, trois des six principales portes d'entrée régionales du transport conteneurisé en mer Baltique, Aarhus, Gdynia et Saint-Pétersbourg, ont toutes un terminal à conteneur possédé ou géré par un opérateur global de terminaux. Les deux exceptions sont les ports de Helsinki, géré par l'opérateur de terminal régional Finnsteve Oy AB et celui de Göteborg, géré par l'opérateur local Göteborg Hamn, affilié à l'administration portuaire publique.

La prise de contrôle des principales portes d'entrée de la mer Baltique par les opérateurs globaux de terminaux élimine pratiquement la possibilité de concurrence de la part des opérateurs locaux de terminaux, car l'expansion au sein d'autres terminaux de la région ne fait pas partie de leurs objectifs. Cependant, la concurrence envers les opérateurs globaux de terminaux proviendra essentiellement des autres firmes maritimes internationales, intéressées à gérer ou posséder leur propre terminal à conteneur dans la région. À ce titre, on note la présence, depuis 2005 de l'opérateur de terminaux HPH au port de Gdynia en concurrence directe avec ICTSI.

En modifiant le rôle des administrations portuaires de la région, les réformes portuaires offrent les opportunités de mettre en place un contexte favorable à la création de réseaux, par la possibilité de tisser des liens avec différents partenaires privés, par exemple, les opérateurs de terminaux privés ou les transporteurs maritimes. Ces exemples de réseaux se remarquent par la participation des administrations portuaires au sein de la *Baltic Ports Association* (BPO) et de l'*European Sea Ports Association* (ESPO). L'impact de ces regroupements sur le développement portuaire demeure à évaluer.

Les intervenants maritimes d'Europe de l'Est doivent se positionner au sein des corridors de transport des chaînes logistiques pan-européennes et globales. Pour ce faire, ils doivent offrir une qualité comparable aux ports d'Europe de l'Ouest. Ils disposent notamment de différents plans d'intervention offerts par l'Union européenne (Marco Polo, Autoroutes de la Mer) pour y parvenir. Il est cependant permis de se questionner sur le rôle de l'Union européenne dans la mise en place des chaînes logistiques pan-européennes par ses interventions ciblées au sein de quelques ports, qui peuvent à court et moyen terme, influencer la concurrence en mer Baltique. Le développement des ports de la mer Baltique n'est plus simplement subordonné aux actions propres des administrations portuaires en termes de qualité de service et d'infrastructures, mais

également en fonction de leurs actions et capacités à se positionner dans une niche portuaire et au sein des réseaux logistiques en Europe.

L'industrie maritime de la mer Baltique comporte des exemples d'utilisation des trois stratégies économiques de création de réseaux entre les intervenants maritimes. On remarque que les trois stratégies économiques de création de réseaux sont appliquées par les principaux intervenants de la mer Baltique.

Cependant, force est de reconnaître qu'il demeure un vide au sein de chacune des stratégies, où les informations provenant des bases de données, revue de littérature et analyses factuelles ne présentent aucun exemple d'application de la stratégie de coopération parmi les opérateurs de terminaux ou les administrations portuaires, d'application de la stratégie de portefeuille portuaire par les transporteurs maritimes ainsi que les administrations portuaires et d'application de la stratégie de création de corridors de transport au sein des chaînes logistiques, par les trois intervenants maritimes.

## **Chapitre 5 : L'application en mer Baltique du modèle de développement portuaire basé sur la création de réseaux**

L'étude des trois stratégies économiques de création de réseaux employée par les principaux intervenants de la mer Baltique demeure incomplète dans la littérature et les analyses factuelles existantes. Ce constat suggère une analyse plus approfondie de l'industrie de la mer Baltique, afin de mesurer l'utilisation de chacune des stratégies économiques de création de réseaux pour les trois intervenants maritimes.

Ce chapitre applique le modèle de développement portuaire basé sur la création de réseaux à six études de cas en mer Baltique qui viennent compléter les analyses du chapitre précédent et présente les impacts et tendances du développement portuaire sur l'ensemble de l'industrie maritime de cette région.

Chacune des six études de cas mesure le rôle et l'importance en terme de pouvoir, des trois intervenants maritimes (administrations portuaires, opérateurs de terminaux et transporteurs maritimes), leur environnement de concurrence et objectifs de développement, leurs trois stratégies économiques de création de réseaux (la coopération, le portefeuille portuaire et la participation à la mise en place de corridors de transport au sein des chaînes logistiques) et les impacts sur le développement portuaire.

### **5.1 : Méthodologie**

Les études de cas commentent les stratégies économiques de création de réseaux permettent d'atteindre les objectifs de développement des intervenants et mesurent leurs impacts sur le développement portuaire régional. Elles permettent de combler le manque d'information dans la littérature et les analyses factuelles sur l'utilisation des stratégies économiques de création de réseaux, par intervenants, tels que soulevés au chapitre 4.

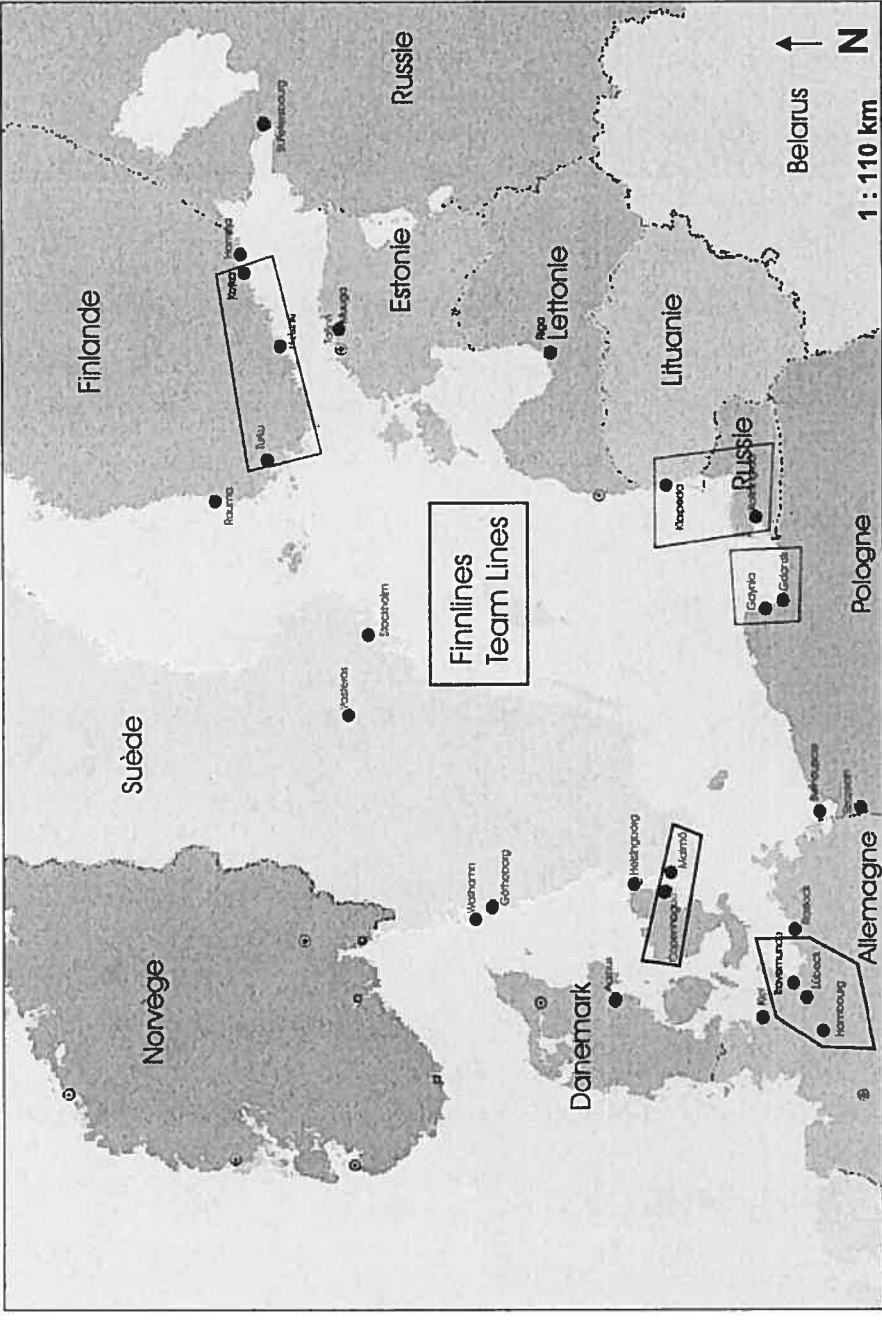
Les études de cas portent sur les transporteurs maritimes régionaux finlandais Finnlines et allemand Team Lines en mer Baltique, l'opérateur régional de terminaux Finnsteve en Finlande, l'opérateur global de terminaux HHLA en Allemagne, l'administration portuaire de Copenhague-Malmö au Danemark, l'administration portuaire de Gdynia en Pologne ainsi que les administrations portuaires de Klaipeda en Lituanie et de Kaliningrad en Russie (figure 21).

Le choix de ces intervenants maritimes pour les études de cas se justifie par :

- 1) la pertinence des intervenants maritimes qui viennent combler les lacunes scientifiques sur l'application des stratégies économiques de créations de réseaux en mer Baltique;

- 2) leur disponibilité pour les entrevues. 18 demandes d'entrevues furent acheminées aux principaux transporteurs maritimes, opérateurs de terminaux, administrations portuaires de la mer Baltique ainsi qu'à la *Baltic Ports Association*. Suite à plusieurs tentatives de prise de contact par courriel, téléphone et visites sur place, trois intervenants maritimes ont pu être rencontrés à l'automne 2004. La réalisation d'entrevues avec les intervenants maritimes est-européennes a été extrêmement difficile, pour des raisons de logistique et d'horaires, de confidentialité des informations et de refus catégorique sans explications de leur part;
- 3) la représentation de chaque type d'intervenants maritimes (administration portuaire, transporteur maritime, opérateur de terminaux);
- 4) l'importance et la taille variée des intervenants et des ports;
- 5) les différents contextes géographiques, politiques et économiques et de concurrence dans lesquels ils s'inscrivent (Europe de l'Est/Europe de l'Ouest, Scandinavie/Europe continentale, Union Européenne/Russie, environnement déréglementé ou non).

Figure 21 : Études de cas du développement portuaire en mer Baltique, 2004



Source : carte de l'auteur, 2006

Trois études de cas furent réalisées à l'aide d'entrevues en profondeur auprès d'administrations portuaires et d'opérateurs de terminaux de la mer Baltique (administration portuaire de Gdynia, opérateur de terminaux Finnstev et administration portuaire de Copenhague-Malmö, annexe 6). Les entrevues visaient à répondre à une série de questions spécifiques qui sont :

- 1) Quels sont les impacts de la privatisation des ports et des terminaux en Europe de l'Est sur votre entreprise et vos plans de développement? Dans quelle mesure cette privatisation vous offre-t-elle de nouvelles occasions de développement?
- 2) Quels sont les impacts de l'élargissement de l'Union européenne sur le développement portuaire du front est de la mer Baltique? Dans quelle mesure cet élargissement vous offre-t-il de nouvelles occasions de développement?
- 3) Comment s'organisent la gouvernance et la relation de pouvoir au sein de votre groupe/port/entreprise?
- 4) Comment s'articule l'environnement de concurrence en mer Baltique? Plus particulièrement, quelles caractéristiques vous permettent de vous démarquer de vos concurrents?
- 5) Utilisez-vous des stratégies économiques de création de réseaux? Quelles en sont vos modalités?
- 6) Vers où se dirige l'industrie maritime de la mer Baltique et le développement portuaire? Comment percevez-vous le rôle et



l'importance de votre entreprise au sein du développement futur de l'industrie maritime en mer Baltique?

Les entrevues sont complétées par des documents officiels remis directement par les intervenants (Port of Gdansk, 2003, Port of Gdynia, 2004a-b et 2005, Finnsteve, 2004) ainsi que de sites web officiels (Baltic Container Terminal Gdynia, 2004, Baltic Ports Association, 2005a-b-c, Copenhague-Malmö Port, 2003, 2004a-b-c). Les entrevues ont été réalisées en anglais par l'auteur au mois d'octobre et novembre 2004, selon les règles d'éthiques qui régissent la recherche scientifique, avec le consentement oral sur place des intervenants maritimes. Les trois entrevues ont été réalisées *ad hoc* lors de colloques et conférences organisées en Pologne, au Danemark et en Finlande. Compte tenu des circonstances et du délai de rencontre très court, aucun certificat d'éthique n'a pu être obtenu. Les documents remis par les intervenants maritimes, tout comme les opinions et informations confidentielles transmises lors des rencontres ne font l'objet d'aucune citation dans la thèse et ne servent qu'à appuyer ou illustrer des tendances au développement de la région seulement.

Les trois autres études de cas (Finnlines/Team Lines, Klaipeda/Kaliningrad et HHLA/Lübeck/Hambourg) proviennent de l'analyse de rapports annuels et de brochures officielles (Finnlines, 2003, 2004, 2006), du site web

officiel du port de Klaipeda (Klaipeda State Port, 2003) et d'extraits d'entrevues et d'analyses publiées dans *Containerisation International Online Magazine*, *Seanews Magazine* et *International Marine Business Magazine* (IMBM) entre 2001 et 2005 (CI-Online Magazine, 1997C, 1999a, 2000a-b-c-d, 2001b, 2001c, 2001d, 2002a-b-c-d-e, 2003a-b-c-d, 2004b, 2004c, Seanews Online, 2002a-b-c-d-e-f et Beldej *et al.*, 2002 et Gudelionyte-Gyliene (IMBM), 2001).

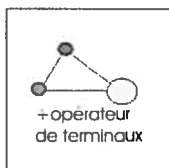
## **5.2 : Les transporteurs maritimes Finnlines et Team Lines**

### *5.2.1 : Description des intervenants maritimes*

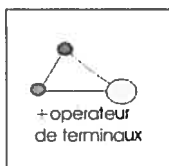
Les transporteurs maritimes Finnlines et Team Lines sont inclus au sein du groupe finlandais Finnlines qui regroupe également le transporteur maritime Transfernica. Team Lines fut racheté par Finnlines en 2001. Leurs marchés sont définis : Team Lines fournit les volumes conteneurisés aux transporteurs maritimes globaux alors que Finnlines se spécialise à la fois dans les conteneurs et dans le trans-roulement. La flotte de Finnlines est de 50 navires alors qu'elle est de 20 pour Team Lines. Les services maritimes de Finnlines sont principalement organisés autour des ports de Helsinki et de Lübeck-Travemünde alors que ceux de Team Lines favorisent le port de Hambourg comme base d'opérations. L'acquisition de Team Lines en 2001 présente les caractéristiques d'une fusion motivée par les opportunités de desservir un segment de marché différent : les services côtiers destinés aux routes maritimes transocéaniques.

### 5.2.2 : Structure de gouvernance et relations de pouvoir

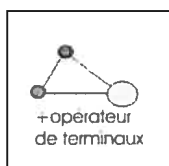
Les transporteurs maritimes Finnlines et Team Lines sont rattachés aux ports de Hambourg, Helsinki et de Lübeck-Travemünde.



*Port de Hambourg* Selon les analyses statistiques et factuelles, le pouvoir au port de Hambourg est caractérisé par une relation dominée par l'opérateur de terminaux HHLA (tableau XIII).



*Port de Helsinki.* Selon les analyses statistiques, factuelles et les résultats d'entrevues, le pouvoir au port de Helsinki est caractérisé par une relation dominée par l'opérateur de terminaux Finnsteves (tableau XIV).



*Port de Lübeck-Travemünde.* Selon les analyses statistiques et factuelles, le pouvoir au port de Lübeck-Travemünde est caractérisé par une relation dominée par l'opérateur de terminaux HHLA (tableau XV).

### 5.2.3 : Environnement de concurrence

L'environnement de concurrence des transporteurs maritimes régionaux Finnlines et Team Lines est caractérisé par la concurrence accrue des services maritimes sur courte distance des transporteurs maritimes globaux afin de desservir leurs lignes internationales et par les services des flottes nationales en provenance des autres pays de la mer Baltique.

Tableau XIII : Relations de pouvoir, port de Hambourg, 2004

Intervenant maritime	Indicateur	explication	%	pois de l'indicateur	indice de pouvoir
Transporteurs maritimes	routes maritimes	4 services du transporteur maritime Baltic Container Lines sur 29 services se rendant au port	14%	40	5,52
	propriété portuaire	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété/gestion de terminaux du port	0%	40	0,00
		<b>total transporteurs maritimes</b>		<b>100</b>	<b>5,52</b>
Opérateurs de terminaux	trafic conteneurisé	6 millions de conteneurs au port, 66% du trafic transite par un terminal de l'opérateur de terminaux HHLA	66%	40	26,40
	propriété portuaire	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	HHLA possède/gère 5 de 8 terminaux à conteneur du port	63%	40	25,00
		<b>total opérateurs de terminaux</b>		<b>100</b>	<b>51,40</b>
Administrations portuaires	trafic conteneurisé	L'administration portuaire n'est pas impliquée dans la manutention du trafic	0%	40	0,00
	propriété portuaire	L'Administration portuaire est publique, propriété à 100% de la ville de Hambourg	100%	20	20,00
	terminaux	L'administration portuaire n'est pas impliquée dans la propriété/gestion de terminaux	0%	40	0,00
		<b>total administrations portuaires</b>		<b>100</b>	<b>20,00</b>
<b>indice de pouvoir</b>					
	1-25 faible	26-50 moyen	51-75 élevé	76-100 très élevé	

Tableau XIV : Relations de pouvoir, port de Helsinki, 2004

Intervenant maritime	Indicateur	explication	%	poids de l'indicateur	indice de pouvoir
Transporteurs maritimes	routes maritimes	14 services du groupe maritime Finlines sur les 32 se rendant au port	44%	40	17,60
	propriété portuaire	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété/gestion de terminaux du port	0%	40	0,00
<b>total transporteurs maritimes</b>					<b>17,60</b>
Opérateurs de terminaux	trafic conteneurisé	100% du trafic conteneurisé transite par un terminal possédé/géré par l'opérateur de terminaux Finnsteves	100%	40	40,00
	propriété portuaire	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	Finnsteves possède/gère les 3 terminaux de conteneurs du port	100%	40	40,00
<b>total opérateurs de terminaux</b>					<b>80,00</b>
Administrations portuaires	trafic conteneurisé	L'administration portuaire n'est pas impliquée dans la manutention du trafic	0%	40	0,00
	propriété portuaire	L'Administration portuaire publique est propriétaire à 100% de la ville de Helsinki	100%	20	20,00
	terminaux	L'administration portuaire n'est pas impliquée dans la propriété/gestion de terminaux	0%	40	0,00
<b>total administrations portuaires</b>					<b>20,00</b>
<b>indice de pouvoir</b>					
	1-25 faible	26-50 moyen	51-75 élevé	76-100 très élevé	

**Tableau XV : Relations de pouvoir, port de Lübeck-Travemünde, 2004**

Intervenant maritime	Indicateur	explication	%	poids de l'indicateur	indice de pouvoir	
Transporteurs maritimes	routes maritimes	8 services du groupe maritime Finlines sur les 9 se rendant au port	89%	40	35,56	
	propriété portuaire	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00	
	terminaux	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété/gestion de terminaux du port	0%	40	0,00	
Opérateurs de terminaux	<b>total transporteurs maritimes</b>			100	<b>35,56</b>	
	trafic conteneurisé	100% du trafic conteneurisé transite par un terminal possédé/géré par l'opérateur de terminaux HHLA	100%	40	40,00	
	propriété portuaire	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00	
	terminaux	L'opérateur de terminaux HHLA gère/possède l'unique terminal de conteneur du port	100%	40	40,00	
Administrations portuaires	<b>total opérateurs de terminaux</b>			100	<b>80,00</b>	
	trafic conteneurisé	L'administration portuaire n'est pas impliquée dans la manutention du trafic	0%	40	0,00	
	propriété portuaire	L'Administration portuaire publique est propriétaire à 100% de la ville de Lübeck	100%	20	20,00	
	terminaux	L'administration portuaire n'est pas impliquée dans la propriété/gestion de terminaux	0%	40	0,00	
<b>indice de pouvoir</b>	<b>total administrations portuaires</b>			100	<b>20,00</b>	
			1-25 faible	26-50 moyen	51-75 élevé	76-100 très élevé

#### *5.2.4 : Évaluation des stratégies économiques de création de réseaux utilisées par Finnlines et Team Lines*

##### I. Coopération

Les transporteurs maritimes régionaux Finnlines et Team Lines visent à atteindre les objectifs de développement suivants : la consolidation de leur position dans le marché régional conteneurisé de la mer Baltique, la protection contre de nouveaux compétiteurs, l'augmentation de la capacité et la diversification. Selon les résultats des analyses, on remarque que ce duo de transporteurs maritimes régionaux n'opère aucune route semblable en mer Baltique. Ceci permet une allocation des navires porte-conteneurs sur plusieurs routes différentes et complémentaires, pouvant ainsi concurrencer avec les services côtiers des transporteurs maritimes globaux. Leur modalité de coopération correspond à une segmentation des marchés, un partage des capacités, une coordination des horaires, une desserte accrue du nombre de ports en mer Baltique ainsi qu'une augmentation des combinaisons portuaires. En outre, la desserte de marchés/ports complémentaires et non-concurrents permet à ces transporteurs maritimes régionaux de repositionner les transports de conteneurs à vide et d'assumer une meilleure répartition des trafics ouest-est.

## II. Portefolio portuaire

Les transporteurs maritimes régionaux Finnlines et Team Lines n'emploient pas la stratégie de portefeuille portuaire.

## III. Participation à la mise en place de corridors de transports au sein des chaînes logistiques

Les transporteurs maritimes régionaux Finnlines et Team Lines ne prévoient pas utiliser la stratégie de participation à la mise en place de corridors de transports au sein des chaînes logistiques pour atteindre leurs objectifs de développement. Selon les résultats des analyses, on remarque que ces transporteurs maritimes ne considèrent pas son emploi, car leurs ressources sont mises dans la conquête des marchés maritimes en mer Baltique et qu'aucune expansion terrestre de leurs activités n'est prévue à court et moyen terme.

### *5.2.5 : Analyse des impacts des stratégies économiques de création de réseaux de Finnlines et Team Lines sur le développement portuaire de la mer Baltique*

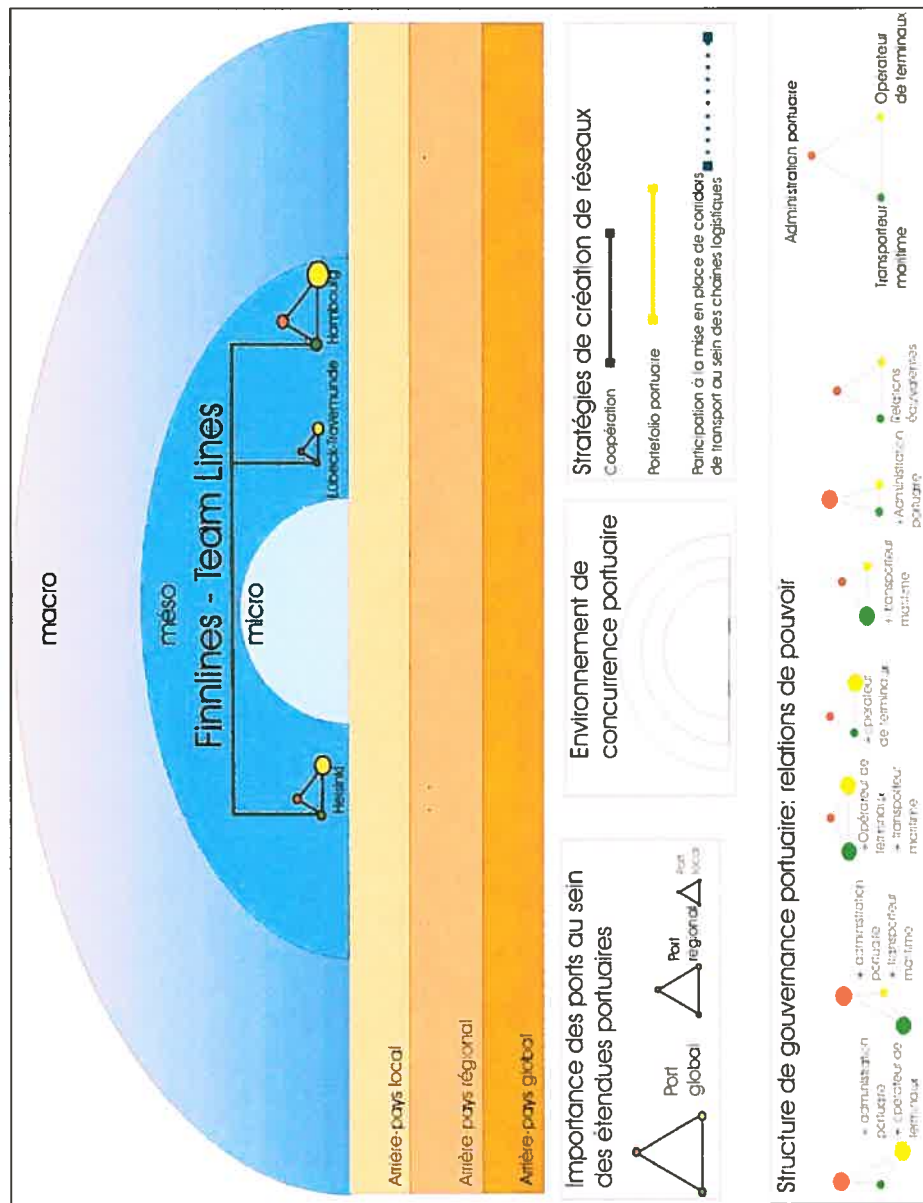
Finnlines opta pour une expansion de ses services grâce à la fusion avec des transporteurs maritimes déjà implantés au sein d'un marché régional spécifique. La stratégie de coopération employée par Finnlines n'avait pas pour but d'encadrer la concurrence avec Team Lines, mais bien de se positionner directement au sein de sa niche et ses clients, dans une



optique de diversification des services et de capture de trafics conteneurisés. La concurrence avec les services des transporteurs maritimes globaux oblige Finnlines à offrir à sa clientèle de nouvelles routes et de nouveaux ports d'escale. Ceci correspondait à une tâche difficilement réalisable au sein de sa structure actuelle, en raison du manque de ressources (navires, employés, etc.), ce qui justifie l'utilisation de la stratégie de coopération (figure 22).

Les nouvelles routes créées, ainsi que les combinaisons de ports influencent le développement portuaire, car les ports inclus au sein des nouvelles routes ont la possibilité de collaborer afin de satisfaire ce groupe maritime et parce que les décisions de Finnlines ont un impact sur son opérateur de terminaux Finnsteve, qui demeure à l'affût de différents marchés développés par le groupe. Conséquemment, le rôle des transporteurs maritimes régionaux dans le développement portuaire n'est pas mesuré par leurs actions directes, mais bien par les impacts qu'ils causent sur les deux autres intervenants, qui eux peuvent choisir des stratégies économiques de création de réseaux comme moyen d'adaptation au sein de l'industrie maritime de la mer Baltique.

Figure 22 : La création de réseaux parmi les transporteurs maritimes Finnlines et Team Lines en mer Baltique



### **5.3 : L'opérateur de terminaux Finnsteve**

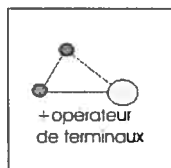
#### *5.3.1 : Description de l'intervenant maritime*

L'opérateur de terminaux régional Finnsteve est inclus au sein du groupe maritime finlandais Finnlines qui regroupe le transporteur maritime du même nom. Il est présent aux trois principaux ports à conteneurs de Finlande, soit ceux de Helsinki, Kotka et Turku. Ces ports manutentionnaient en 2003, 78% de tout le trafic conteneurisé en provenance ou à destination de Finlande. Finnsteve est présent aux trois terminaux à conteneurs au port de Helsinki (West, North et South Harbour qui deviendront Vuossari) ainsi que les terminaux de conteneurs de Turku et de Kotka (West Harbour et Mussalo).

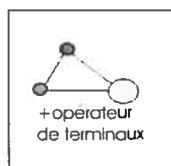
Finnsteve a également prévu développer un nouveau terminal de transroulage au port de Travemünde en Allemagne, port déjà desservi par les services de la branche maritime Finnlines, ainsi que de se porter acquéreur d'un terminal à conteneur au port de Gdynia. Les ports finlandais de Helsinki, Turku et Kotka bénéficient du commerce extérieur finlandais réalisé à 80% par le transport maritime, des volumes générés par les industries forestières, papetières et de hautes technologies finlandaises qui se tournent vers la conteneurisation, ainsi que par la proximité du marché russe.

### 5.3.2 : Structure de gouvernance et relations de pouvoir

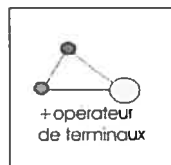
L'opérateur de terminaux Finnsteve est représenté aux ports de Helsinki, de Kotka et de Turku.



*Port de Helsinki.* Se référer à l'étude de cas sur les transporteurs maritimes Finnlines et Team Lines, au tableau XIV, p.215).



*Port de Kotka.* Selon les analyses statistiques et factuelles, le pouvoir au port de Kotka est caractérisé par une relation dominée par l'opérateur de terminaux Finnsteves (tableau XVI).



*Port de Turku.* Selon les analyses statistiques et factuelles, le pouvoir au port de Turku est caractérisé par une relation dominée par l'opérateur de terminaux Finnsteves (tableau XVII).

### 5.3.3 : Environnement de concurrence

L'environnement de concurrence de l'opérateur régional Finnsteve est caractérisé par une limite de croissance du marché conteneurisé finlandais et par une diminution appréhendée du trafic russe attribuable à une meilleure gestion de la demande au port de Saint-Pétersbourg.

**Tableau XVI : Relations de pouvoir, port de Kotka, 2004**

Intervenant maritime	Indicateur	explication	%	pois de l'indicateur	indice de pouvoir
Transporteurs maritimes	routes maritimes	5 services du groupe maritime Finlines sur les 10 services se rendant au port	50%	40	20,00
	propriété portuaire	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété/gestion de terminaux du port	0%	40	0,00
<b>total transporteurs maritimes</b>					<b>20,00</b>
Opérateurs de terminaux	trafic conteneurisé	100% du trafic conteneurisé transite par le terminal possédé/géré par l'opérateur de terminaux Steveco Oy	100%	40	40,00
	propriété portuaire	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	L'opérateur de terminaux Steveco Oy possède/gère l'unique terminal de conteneur du port	100%	40	40,00
<b>total opérateurs de terminaux</b>					<b>80,00</b>
Administrations portuaires	trafic conteneurisé	L'administration portuaire n'est pas impliquée dans la manutention du trafic	0%	40	0,00
	propriété portuaire	L'Administration portuaire publique est propriété à 100% de la ville de Kotka	100%	20	20,00
	terminaux	L'administration portuaire n'est pas impliquée dans la propriété/gestion de terminaux	0%	40	0,00
<b>total administrations portuaires</b>					<b>20,00</b>
<b>indice de pouvoir</b>					
	1-25 faible	26-50 moyen	51-75 élevé	76-100 très élevé	

Tableau XVII : Relations de pouvoir, port de Turku, 2004

Intervenant maritime	Indicateur	explication	%	poids de l'indicateur	indice de pouvoir
Transporteurs maritimes	routes maritimes	4 services du groupe maritime Finlines sur les 8 services se rendant au port	50%	40	20,00
	propriété portuaire	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété/gestion de terminaux du port	0%	40	0,00
		<b>total transporteurs maritimes</b>			<b>20,00</b>
Opérateurs de terminaux	trafic conteneurisé	100% du trafic conteneurisé transite par le terminal possédé/géré par l'opérateur de terminaux Finnsteve	100%	40	40,00
	propriété portuaire	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	L'opérateur de terminaux Finnsteve possède/gère l'unique terminal de conteneur du port	100%	40	40,00
		<b>total opérateurs de terminaux</b>			<b>80,00</b>
Administrations portuaires	trafic conteneurisé	L'administration portuaire n'est pas impliquée dans la manutention du trafic	0%	40	0,00
	propriété portuaire	L'Administration portuaire publique est propriétaire à 100% de la ville de Turku	100%	20	20,00
	terminaux	L'administration portuaire n'est pas impliquée dans la propriété/gestion de terminaux	0%	40	0,00
		<b>total administrations portuaires</b>			<b>20,00</b>
<b>indice de pouvoir</b>	1-25 faible	26-50 moyen	51-75 élevé	76-100 très élevé	

#### *5.3.4 : Évaluation des stratégies économiques de création de réseaux utilisées par Finnsteve*

##### I. Coopération

L'opérateur de terminaux Finnsteve vise à consolider sa position sur le marché conteneurisé finlandais. Selon les résultats d'entrevues, on remarque que la coopération apparaît dans les processus administratifs, le marketing et la politique commune de gestion environnementale. La coopération est essentiellement corporative, car les terminaux ne desservent pas les mêmes marchés : Helsinki pour les conteneurs destinés au marché de la capitale finlandaise, Turku principalement pour les conteneurs du marché de la côte occidentale finlandaise et Kotka pour le marché conteneurisé russe et de l'est de la Finlande.

##### II. Portefolio portuaire

L'opérateur de terminaux Finnsteve vise à atteindre les objectifs de développement suivants : la protection contre de nouveaux concurrents sur le marché finlandais et l'expansion vers de nouveaux marchés. Selon les résultats d'entrevues, on remarque que la structure de propriété portuaire de Finnsteve consiste en une prise de contrôle de terminaux finlandais, allemands et polonais par la voie d'investissements directs aux structures existantes (Helsinki, Kotka et Turku, complétée), par l'achat de terminaux issus des processus de privatisation d'Europe de l'Est (Gdynia,

en cours) ou par la construction d'un nouveau site (Travemünde, à l'étude).

### III. Participation à la mise en place de corridors de transport au sein des chaînes logistiques

L'opérateur de terminaux Finnsteve ne prévoit pas l'utilisation de la stratégie de participation à la mise en place de corridors logistiques terrestres pour atteindre ses objectifs de développement, car cette stratégie viendrait concurrencer ses partenaires dans un secteur qui n'est pas sa spécialité.

#### *5.3.5 : Analyse des impacts des stratégies économiques de création de réseaux de Finnsteve sur le développement portuaire de la mer Baltique*

Les résultats des entrevues révèlent que le développement portuaire prend la forme d'une expansion régionale, qui s'est effectuée en deux phases. Premièrement, Finnsteve avait comme mandat de sécuriser le marché conteneurisé finlandais en s'y implantant et en y contrôlant les terminaux, ce qui fut complété dès 2001. Après l'achat des terminaux finlandais, les investissements se concentrèrent sur l'amélioration des dessertes terrestres au sein des ports, à l'agrandissement des sites ou le déplacement de la zone portuaire du port de Helsinki vers un nouveau site spécialement aménagé, Vussoaari. Cette phase a permis à Finnsteve de prendre le contrôle de la majeure partie du marché conteneurisé finlandais.

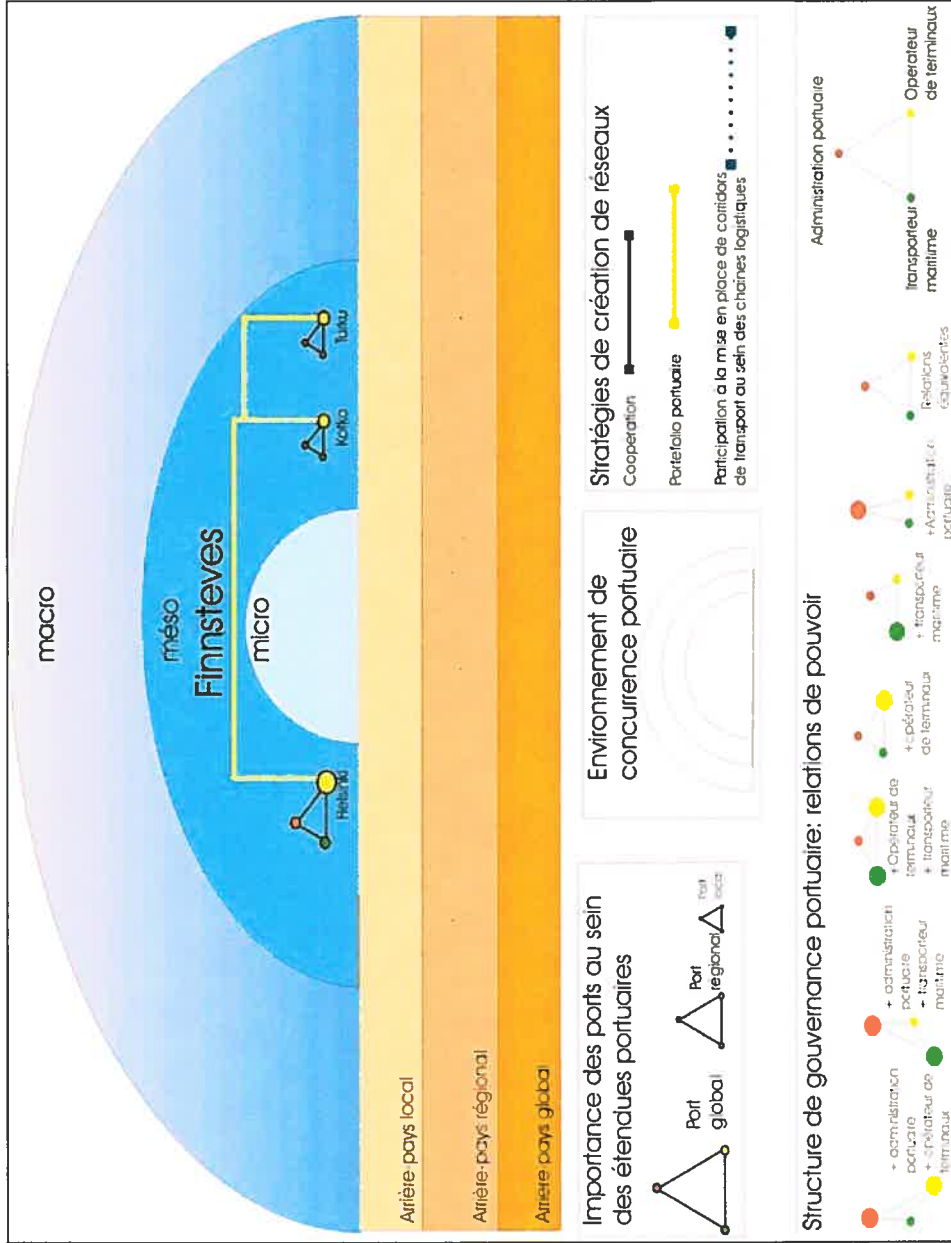


Elle permet également de protéger l'opérateur de terminaux de l'intrusion d'autres concurrents dans sa niche finlandaise, en réduisant les possibilités d'expansion au sein des ports finlandais. CSX World Terminals était présent jusqu'en 2001 au port de Hamina, principal concurrent de Helsinki pour le marché conteneurisé de la capitale finlandaise. Mais depuis le rachat du terminal par l'administration portuaire de Hamina, Finnsteve se retrouve en situation de quasi-monopole parmi les terminaux conteneurisés finlandais (figure 23).

La seconde phase correspond à prendre le contrôle des terminaux à conteneurs au sein des ports situés dans le grand marché de l'Europe continentale : en Allemagne et en Pologne. Cette possession par une politique d'investissements est encore difficile à mesurer puisque Finnsteve est toujours en lice afin d'acquérir l'un des terminaux à conteneurs au port de Gdynia, se plaçant potentiellement en concurrence avec ICTSI et HPH.

Quant à Lübeck-Travemünde, les investissements potentiels à ce port se justifient par sa position stratégique à l'entrée du Canal de Kiel et de l'autoroute allemande A1 qui offre une connexion directe vers Hambourg au sud et le Danemark au nord, la tentative ratée d'investissements au port de Rostock (dont les causes de l'échec demeurent confidentielles), ainsi que la décision de Finnlines d'y établir sa plate-forme pivot allemande.

Figure 23 : La création de réseaux par l'opérateur de terminaux Finnstevé en mer Baltique



En s'établissant à la fois en Finlande, en Allemagne et en Pologne, Finnsteve s'assurerait d'une position au sein des différents pays, par un commerce triangulaire en mer Baltique et peut ainsi créer une masse critique suffisante pour alimenter ses services maritimes côtiers desservis par ses transporteurs affiliés au groupe Finnlines, dont Team Lines et Transfernica.

L'opérateur de terminaux Finnsteve stipule que les opérateurs de terminaux à Helsinki, Kotka et Hamina sont indépendants au sein du groupe Finnlines. Les entités telles que Finnsteve et Finnlines ne possèdent aucune base de données, plates-formes informatiques ou accès informatiques communs. Bien que Finnsteve soit représentée aux conseils d'administration du groupe Finnlines, les liens entre les entités demeurent administratifs et financiers. En effet, seulement 20% du trafic de Finnsteve au port de Helsinki provient du transporteur Finnlines et c'est la stratégie de l'opérateur de terminaux de diversifier sa clientèle et d'y établir son nom de manière indépendante. Cependant, si les liens ne sont pas opérationnels entre Finnlines et Finnsteve, ce dernier établit tout de même la mise en place des réseaux maritimes du groupe et le choix de ses ports, comme élément déterminant dans le choix de ses investissements et c'est de cette manière que les décisions de Finnlines influencent celles de Finnsteve dans sa stratégie d'expansion en mer Baltique.

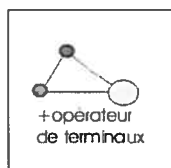
## **5.4 :L'opérateur global de terminaux HHLA**

### *5.4.1 : Description de l'intervenant*

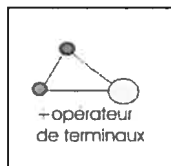
Le port de Lübeck-Travemünde est situé à environ 60 kilomètres au nord-est de Hambourg, directement sur la mer Baltique. C'est en raison de la croissance du transport maritime en mer Baltique et en Europe de l'Est que HHLA décida en 2000 de développer le nouveau *Container Terminal Lübeck (CLT)*, avant-poste du port de Hambourg en mer Baltique. Les deux ports sont desservis par le transporteur ferroviaire Combisped, qui organise un réseau de navettes ferroviaires douze fois par jour.

Le port de Hambourg, principal partenaire de Lübeck-Travemünde, est la porte d'entrée maritime en Allemagne et joue un rôle d'une part international, en accueillant d'une part les lignes trans-océaniques nord-américaines et asiatiques et d'autre part régional, en recevant les services maritimes sur courte distance de la mer Baltique. Le volume conteneurisé au port de Hambourg était de 6 138 000 conteneurs en 2003, une augmentation annuelle moyenne de 9,5% depuis 1993. Hambourg est l'un des rares ports de la région où près de 93% de son volume total est conteneurisé. Les deux principaux opérateurs de terminaux du port, HHLA et Eurogate se partagent respectivement 66,6% et 33,3% des conteneurs. Environ 70% du transport longue-distance, du port vers l'arrière-pays (plus de 150 kilomètres) est effectué par train.

#### 5.4.2 : Structure de gouvernance et relations de pouvoir



*Port de Hambourg.* Se référer à l'étude de cas sur les transporteurs maritimes Finnlines et Team Lines (tableau XIII, p.214).



*Port de Lübeck-Travemünde.* Se référer à l'étude de cas sur les transporteurs maritimes Finnlines et Team Lines (tableau XV, p. 216).

#### 5.4.3 : Environnement de concurrence

L'environnement de concurrence de l'opérateur de terminal HHLA à Lübeck-Travemünde est caractérisé par une forte compétition des ports desservant le grand marché de l'Europe continentale, situés à la fois en mer Baltique (Aarhus, Göteborg, Gdynia etc.) et dans l'étendue portuaire le Havre-Hambourg (Hambourg, Bremen/Bremerhaven, Hambourg).

#### 5.4.4 : Évaluation des stratégies économiques de création de réseaux utilisées par HHLA

##### I. Coopération

L'opérateur de terminaux HHLA ne prévoit pas l'utilisation de la stratégie de coopération pour atteindre ses objectifs de développement.

##### II. Portefolio portuaire

La structure de propriété de l'opérateur de terminaux HHLA vise à consolider la position du port de Hambourg comme porte d'entrée en

Allemagne pour les services internationaux et du port de Lübeck-Travemünde pour les services régionaux de la mer Baltique. Selon les résultats des analyses, les investissements d'une valeur de 34,5 millions de dollars consentis par HHLA au port de Lübeck permettent d'ouvrir un front portuaire sur la mer Baltique, où les deux ports sont liés par les navettes ferroviaires du transporteur Combisped, également propriété de HHLA à 78%.

### III. Participation à la mise en place de corridors de transport au sein des chaînes logistiques

Selon les résultats des analyses, on remarque qu'en manutentionnant 66,6% du trafic conteneurisé à Hambourg, qu'en étant le principal terminal de conteneurs à Lübeck-Travemünde ainsi qu'en contrôlant l'opérateur ferroviaire Combisped, HHLA développe un corridor de transport intégré où les navires trans-océaniques sont déchargés à Hambourg, les conteneurs mis sur les navettes ferroviaires et rechargés à Lübeck-Travemünde sur des services maritimes sur courte distance vers la mer Baltique. HHLA insiste d'ailleurs sur la rapidité et la fiabilité de son système, où les conteneurs déchargés se rendent à Lübeck avant même que le navire ait quitté le port de Hambourg.

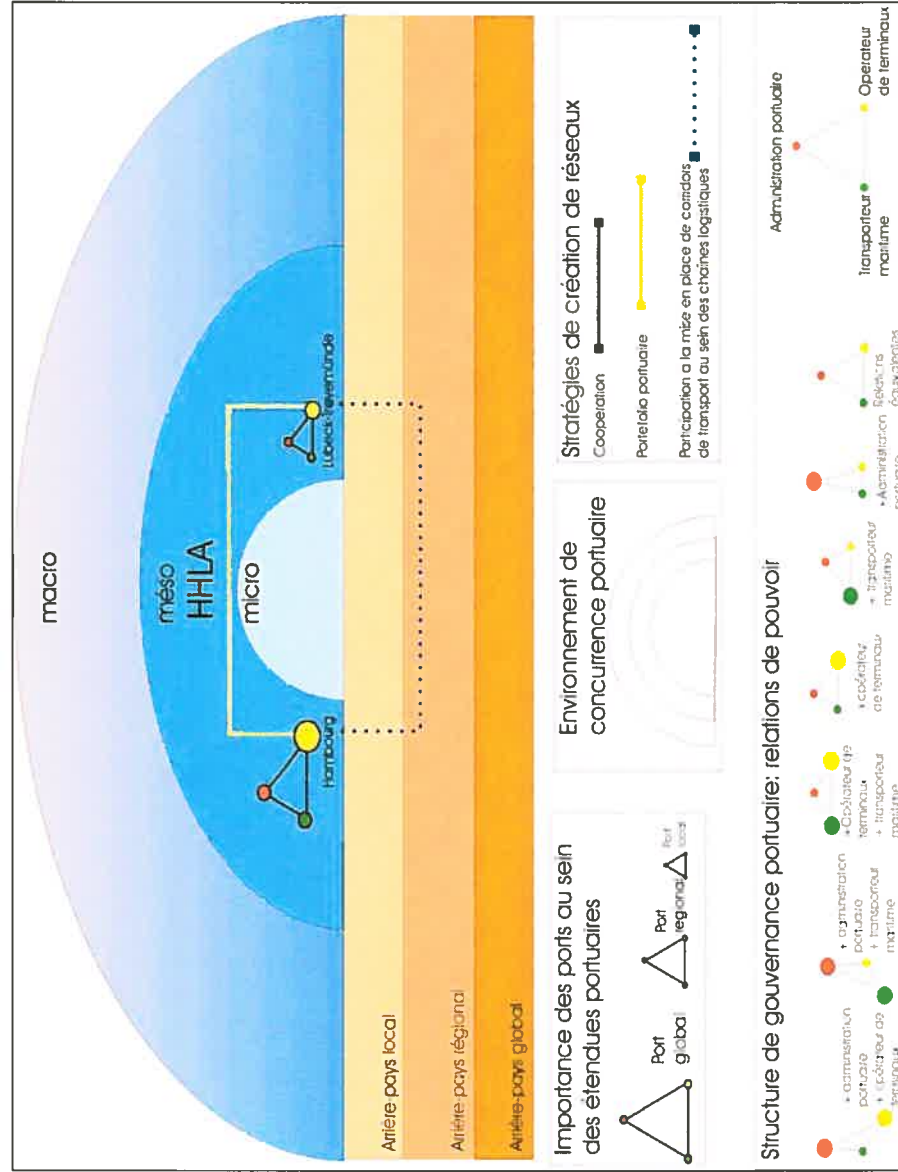
HHLA est non seulement impliqué dans le transport ferroviaire liant Hambourg et Lübeck-Travemünde avec Combisped, mais participe

également à l'extension de leurs arrières-pays vers l'Europe Centrale et de l'Est par le contrôle d'autres transporteurs ferroviaires. HHLA est propriétaire ou participe financièrement au sein des transporteurs ferroviaires suivant: Polzug (40%), desservant le port de Hambourg à destination de la Pologne, Transfracht (50%), desservant le port de Hambourg et l'arrière-pays allemand et à destination de l'Autriche et Metrans (81,5%), desservant le port de Hambourg à destination de la République Tchèque et de la Slovaquie. L'utilisation du pont terrestre ferroviaire entre Lübeck-Travemünde et Hambourg permettra de gagner environ douze heures de navigation et d'éviter le canal de Kiel.

*5.4.5 : Analyse des impacts des stratégies économiques de création de réseaux de HHLA sur le développement portuaire de la mer Baltique*

Le développement portuaire effectué par HHLA réside en sa capacité de mobiliser les ressources financières, lui permettant de prendre possession des différentes composantes des corridors de transport : les terminaux et les corridors de transport terrestre (figure 24).

Figure 24 : La création de réseaux par l'opérateur de terminaux HHLA en mer Baltique





Ceci démontre que cette stratégie permet aux ports de Hambourg et de Lübeck de concurrencer les autres ports de leur étendue portuaire et d'adopter une position où la valorisation et l'expansion de l'arrière-pays constituent la pierre angulaire de leur développement. Dans cet exemple, le port de Lübeck devient un satellite de Hambourg, inclus dans son portefeuille. L'opérateur de terminaux HHLA considère que le port de Hambourg doit se concentrer sur cette avenue de développement, afin de maintenir sa position dominante régionale : la consolidation des réseaux ferroviaires vers l'arrière-pays. L'expansion vers le port de Lübeck-Travemünde n'est pas motivée par un problème de sous-capacité à venir à Hambourg, car ses estimations de croissance évaluent une capacité suffisante pour les 20 prochaines années. Ce constat se confirme d'ailleurs par le retrait de HHLA du projet *JadeWesser*, dont le développement devait aboutir à un partenariat avec son rival, le port de Bremen/Bremerhaven, dans le développement conjoint d'un nouveau port : Wilhemshaven. Le retrait du port de Hambourg de ce projet se justifie car sa capacité actuelle et future est suffisante et parce que les investissements seront dirigés vers le développement de ses propres infrastructures notamment de son réseau ferroviaire.

La nouvelle taxe sur les autoroutes allemandes pour les véhicules de douze tonnes et plus, de 0,12\$/km, rend le transport routier moins concurrentiel sur les distances de plus de 500 kilomètres, ce qui conforte

la stratégie de HHLA dans le contrôle des corridors ferroviaires. Cette stratégie est d'ailleurs renforcée par la diminution des contrôles frontaliers depuis l'entrée dans l'UE des pays d'Europe de l'Est. C'est ainsi que les marchandises arrivant par navires aux ports de Lübeck-Travemünde ou de Hambourg peuvent être dédouanées et transportées par train vers les marchés d'Europe de l'Est, par un guichet unique de HHLA, évitant les complications et retards aux frontières pour le camionnage.

## **5.5 : L'administration portuaire de Copenhague-Malmö**

### *5.5.1 : Description des intervenants*

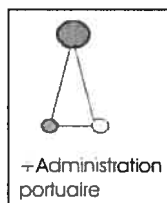
Les ports de Copenhague et Malmö sont adjacents, desservent le marché du sud et de l'ouest de la Suède et du Danemark et sont reliés par le pont sur le détroit de l'Öresund depuis 2001. Le port de Copenhague-Malmö est un port multi-usages, dont les trois principaux trafics sont : les conteneurs, les automobiles et les croisières.

Le volume conteneurisé est légèrement à la baisse depuis les dix dernières années, passant de 167 000 conteneurs en 1993 à 135 000 conteneurs en 2003. Le volume conteneurisé est réparti à 80% au port de Copenhague et à 20% au port de Malmö. Les ports de Copenhague et de Malmö sont fusionnés depuis le 15 mai 2001. Cette fusion est l'initiative de l'administration portuaire de Malmö, qui appréciait le degré élevé de collaboration qui existait déjà entre ces deux ports en termes de marketing

et d'investissements communs et parce que le port de Copenhague demeurait invariablement le choix principal des transporteurs maritimes.

Le port fusionné de Copenhague-Malmö est privé, non-inscrit en bourse et appartient conjointement aux administrations portuaires de Copenhague et de Malmö à 50%-50%, selon une structure de société conjointe. La fusion s'est effectuée à la suite d'une consultation avec les clients des ports respectifs qui considéraient comme positifs ou neutres, les impacts de la fusion, dans une proportion de 66%. Les administrations portuaires sont libres de se départir de leurs parts, bien qu'il ne soit pas question de vente à court et moyen terme.

#### 5.5.2 : Structure de gouvernance et relations de pouvoir



*Ports de Copenhague et de Malmö.* Selon les analyses statistiques, factuelles et les entrevues, le pouvoir au port de Copenhague-Malmö est caractérisé par une relation dominée par l'administration portuaire (tableau XVIII).

**Tableau XVIII : Relations de pouvoir, port de Copenhague-Malmö, 2004**

Intervenant maritime	Indicateur	explication	%	poids de l'indicateur	indice de pouvoir
Transporteurs maritimes	routes maritimes	2 services du transporteur maritime Finlines sur les 8 services se rendant au port	25%	40	10,00
	propriété portuaire	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété/gestion de terminaux du port	0%	40	0,00
		<b>total transporteurs maritimes</b>			<b>10,00</b>
Opérateurs de terminaux	trafic conteneurisé	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans manutention du trafic	0%	40	0,00
	propriété portuaire	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans la propriété/gestion de terminaux du port	0%	40	0,00
		<b>total opérateurs de terminaux</b>			<b>0,00</b>
Administrations portuaires	trafic conteneurisé	100% du trafic conteneurisé transit par un terminal géré/possédé par l'administration portuaire CMP	100%	40	40,00
	propriété portuaire	L'Administration portuaire privée est à propriété égale des ports de Copenhague et de Malmö	100%	20	20,00
	terminaux	Les terminaux de conteneurs de Frihamnen et Frihavnen sont la propriété de l'administration portuaire CMP	100%	40	40,00
		<b>total administrations portuaires</b>			<b>100,00</b>
<b>indice de pouvoir</b>	1-25 faible	26-50 moyen	51-75 élevé	76-100 très élevé	

### *5.5.3 : Environnement de concurrence*

L'environnement de concurrence au port de Copenhague-Malmö est caractérisé par la compétition dans le marché conteneurisé danois avec le port de Aarhus au Danemark et de Göteborg en Suède. Ceci est particulièrement remarquable à Aarhus depuis l'établissement de APM-Terminals et de Maersk Sea-Land comme base d'opérations pour le marché de la mer Baltique et du nord de l'Europe.

### *5.5.4 : Évaluation des stratégies économiques de création de réseaux utilisées par l'administration portuaire de Copenhague-Malmö*

#### I. Coopération

L'administration portuaire de Copenhague-Malmö vise à diversifier les trafics, consolider sa position de niche sur le trafic automobile et encadrer la concurrence entre les deux ports. Les modalités de coopération entre les deux ports sont l'échange et la formation de personnel, les investissements concertés, le marketing commun, l'adoption de normes de qualité et d'administration communes et la segmentation des trafics. Selon les résultats d'entrevues, cette stratégie a permis notamment la consolidation de la niche du trafic automobile à Copenhague-Malmö, qui mena à l'implantation du centre de distribution exclusif de Toyota et Honda, pour l'Europe du Nord et la Scandinavie. C'est en tablant principalement sur la capacité suffisante, la possibilité de diviser les trafics

conteneurisés et automobiles sur les terminaux des deux ports et la proximité des marchés allemands et scandinaves, que le port a réussi à attirer ces deux constructeurs automobiles. Avant la fusion, la question du respect des règles de concurrence édictées par l'Union européenne fut soulevée, mais ne posait finalement aucun problème, car les transporteurs maritimes disposaient d'une multitude de ports dans cette région pour organiser leurs services. Bien que regroupé sous la même administration portuaire, chacun des ports demeure responsable vis-à-vis de sa clientèle et il subsiste un dédoublement volontaire de terminaux aux deux ports. D'ailleurs, tant les ports de Copenhague que de Malmö affichent leurs propres tarifs, ce qui préserve la concurrence entre leurs terminaux. Quant à l'objectif de diversification des services, on note la séparation entre les trafics de passagers et de conteneurs, principalement situés à Copenhague et ceux des automobiles situés à Malmö. D'ailleurs, cette diversification est nécessaire afin de se différencier du port de Aarhus, principal concurrent sur le marché conteneurisé danois, développé et contrôlé directement par APM-Terminals.

Concernant la coopération avec d'autres administrations portuaires par le biais d'associations régionales, l'administration portuaire de Copenhague-Malmö stipule que la *Baltic Ports Association* (BPO) permet l'échange de connaissances et de procédés en organisant des colloques et visites aux différents ports de la région. Cette association démontre le sérieux des

ports de la mer Baltique, mais selon l'administration portuaire de Copenhague-Malmö, ceci n'est pas utile pour le développement portuaire spécifiquement. D'ailleurs, quelques ports s'affichent même en dehors de la BPO dans les congrès internationaux où cette dernière est représentée. De petits projets d'études régionales environnementales ou macro-économiques des tendances au développement sont financés par BPO, mais jamais est-il question d'investissements directs aux ports ou de coopération entre administrations portuaires. Ceci s'explique en raison des intérêts portuaires divergents et de mêmes dessertes de marché. Les ports de la mer Baltique sont en concurrence pour les mêmes trafics ou investissements et placeraient les ports au sein de BPO en conflit d'intérêts.

## II. Portefolio portuaire

Selon les résultats d'entrevues, le port dispose de suffisamment d'espace pour ses axes de développement et il n'est nullement nécessaire de tendre vers une expansion à l'extérieur par des investissements directs et la création d'un portefeuille portuaire. Pour l'administration portuaire de Copenhague-Malmö, le développement du marché conteneurisé n'est qu'une facette de son trafic et il est peu probable, selon les résultats des entrevues, qu'elle tente de concurrencer directement les ports de Aarhus ou de Göteborg, où les lignes maritimes globales y ont établi leurs bases de services pour la mer Baltique. Les investissements portuaires extérieurs

visant à court-circuiter la concurrence avant même qu'elle ne puisse se développer, ne sont pas considérés par l'administration portuaire, qui préfère tabler sur les conditions avantageuses de son port : fiabilité, rapidité, capacité et adaptabilité.

### III. Participation à la mise en place de corridors de transport au sein des chaînes logistiques

Selon les résultats d'entrevues, l'Administration portuaire de Copenhague-Malmö se considère comme un « facilitateur » entre ses clients et ses partenaires dans le domaine du transport terrestre. Elle loue ses rails aux terminaux à ses partenaires et ne considère pas comme stratégique, une diversification de ses activités vers le transport terrestre qui viendrait concurrencer ses partenaires, car elle ne dispose ni des ressources financières, ni des connaissances nécessaires dans ce secteur de la chaîne logistique.

#### *5.5.5 : Analyse des impacts des stratégies économiques de création de réseaux de l'administration portuaire de Copenhague-Malmö sur le développement portuaire de la mer Baltique*

Le développement du port de Copenhague-Malmö correspond à un positionnement stratégique dans deux niches précises que sont les conteneurs et l'automobile. L'administration portuaire de Malmö a décidé de s'associer au port de Copenhague plutôt que de tenter de le concurrencer. Le port de Copenhague-Malmö tente de devenir un



« dépôt » pour ses clients de l'industrie automobile et table sur les caractéristiques communes de productivité et de fiabilité aux deux ports. L'administration portuaire du port de Copenhague avait comme objectif d'encadrer la concurrence avec son principal rival, Malmö, alors que ce dernier port a eu tout à gagner d'une association avec le port de Copenhague pour assurer son développement (figure 25). Le choix naturel des transporteurs maritimes est de privilégier le port de Copenhague pour le trafic conteneurisé au détriment de Malmö, tendance accentuée avec la construction du pont sur le détroit de l'Öresund, permettant la desserte du marché suédois à partir du Danemark.



## **5.6 : Les administrations portuaires de Klaipeda et de Kaliningrad**

### *5.6.1 : Description des intervenants*

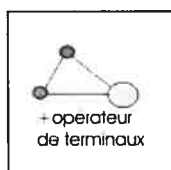
Les ports de Kaliningrad et de Klaipeda en Lituanie sont séparés par 140 kilomètres et c'est en 2001 que les Ministères des Transports russes et lituaniens proposèrent l'idée d'une collaboration entre ces deux ports : le Projet « 2K ». Les modalités de collaboration prévues dans le cadre du Projet « 2K » sont une politique d'investissements communs, l'harmonisation des tarifs portuaires ainsi que l'établissement de niches pour la séparation des trafics.

Les volumes conteneurisés de ce duo portuaire en 2003 sont dominés par le port de Klaipeda avec 118 366 conteneurs, alors qu'il n'est que de 44 687 conteneurs à Kaliningrad. Les trafics provenant de Russie demeurent importants pour le port de Klaipeda, bien que les autorités fédérales russes aient maintes fois tenté de les faire dévier au profit de leurs ports en mer Baltique, soit Saint-Pétersbourg et Kaliningrad.

L'intérêt du Projet « 2K » est apparu dans le contexte où le port de Kaliningrad jouissait d'une position favorable pour la desserte du marché russe dans le sud-est de la mer Baltique et était inclus dans les plans du corridor de transport nord-sud Russie-Belarus qui prévoyait l'établissement d'une plate-forme pivot dans la région. Le port de Klaipeda quant à lui,

possédait énormément de capacité pour soutenir son développement et tentait aussi de se positionner au sein du corridor nord-sud russe, tout en voulant attirer les trafics est-ouest acheminés via la Russie et provenant du Belarus, de l'Asie centrale et du Kazakhstan.

#### 5.6.2 : Structure de gouvernance et relations de pouvoir



*Port de Klaipeda.* Selon les analyses statistiques et factuelles, le pouvoir au port de Klaipeda est caractérisé par une relation dominée par l'opérateur de terminaux privé Klasco (tableau XIX).



*Port de Kaliningrad.* Selon les analyses statistiques et factuelles, le pouvoir au port de Kaliningrad est caractérisé une domination de l'administration portuaire (tableau XX).

#### 5.6.3 : Environnement de concurrence

L'environnement de concurrence est caractérisé pour le port de Kaliningrad par trois contraintes : la faible profondeur de neuf mètres de son canal long de 42 kilomètres, dont l'étroitesse ne permet la circulation qu'en sens unique, le manque d'espace portuaire pour son expansion et l'absence d'un lien terrestre direct entre l'enclave et la Russie continentale.

**Tableau XIX : Relations de pouvoir, port de Klaipeda, 2004**

Intervenant maritime	Indicateur	explication	%	pois de l'indicateur	indice de pouvoir
Transporteurs maritimes	routes maritimes	4 services du transporteur maritime Kursiu linja sur les 18 se rendant au port	22%	40	8,89
	propriété portuaire	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété/gestion de terminaux du port	0%	40	0,00
<b>total transporteurs maritimes</b>					<b>8,89</b>
Opérateurs de terminaux	trafic conteneurisé	50% du trafic conteneurisé transite par un terminal opéré/géré par Klasco	50%	40	20,00
	propriété portuaire	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	Klasco possède/gère l'un des deux terminaux de conteneurs du port	50%	40	20,00
<b>total opérateurs de terminaux</b>					<b>40,00</b>
Administrations portuaires	trafic conteneurisé	L'administration portuaire n'est pas impliquée dans la manutention du trafic	0%	40	0,00
	propriété portuaire	L'Administration portuaire publique est propriété à 100% du gouvernement de la Lettonie	100%	20	20,00
	terminaux	L'administration portuaire n'est pas impliquée dans la propriété/gestion de terminaux	0%	40	0,00
<b>total administrations portuaires</b>					<b>20,00</b>
<b>indice de pouvoir</b>	1-25 faible	26-50 moyen	51-75 élevé	76-100 très élevé	

**Tableau XX : Relations de pouvoir, port de Kaliningrad, 2004**

Intervenant maritime	Indicateur	explication	%	poids de l'indicateur	indice de pouvoir
Transporteurs maritimes	routes maritimes	3 services du transporteur maritime Kursiu linija sur les 5 se rendant au port	60%	40	24,00
	propriété portuaire	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété/gestion de terminaux du port	0%	40	0,00
<b>total transporteurs maritimes</b>					<b>24,00</b>
Opérateurs de terminaux	trafic conteneurisé	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans la manutention du trafic	0%	40	0,00
	propriété portuaire	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans la propriété/gestion de terminaux du port	0%	40	0,00
<b>total opérateurs de terminaux</b>					<b>0,00</b>
Administrations portuaires	trafic conteneurisé	100% du trafic conteneurisé transite par les terminaux possédés/gérés par l'administration portuaire	100%	40	40,00
	propriété portuaire	L'Administration portuaire est privée mais aucune information sur les propriétaires n'a pu être trouvée	100%	20	20,00
	terminaux	L'administration portuaire Kaliningrad Sea Commercial Port JSC gère le trafic de conteneur du port au sein de ses terminaux multi-usages	100%	40	40,00
<b>total administrations portuaires</b>					<b>100,00</b>
<b>indice de pouvoir</b>	1-25 faible	26-50 moyen	51-75 élevé	76-100 très élevé	

Pour le port de Klaipeda, il est caractérisé par la diminution de son trafic en raison de la forte concurrence avec les autres ports des pays Baltes, son incapacité à retenir les trafics russes et sa difficulté à attirer les trafics ouest-européens. Le port de Klaipeda dispose d'espace suffisant pour de futurs agrandissements, mais ne transige principalement que des trafics nationaux vers l'ouest, alors que les trafics provenant d'Europe de l'Ouest se dispersent parmi les autres ports du front est de la mer Baltique tels que Tallin-Muuga et Riga.

*5.6.4 : Évaluation des stratégies économiques de création de réseaux utilisées par les administrations portuaires de Kaliningrad et de Klaipeda.*

#### I. Coopération

Selon les résultats des analyses, la stratégie de coopération employée par les administrations portuaires de Klaipeda et Kaliningrad n'a pas encore permis d'atteindre leurs objectifs de développement, soit d'encadrer la concurrence entre les deux ports, desservir conjointement le marché de Russie et partager les capacités portuaires.

La coopération prévue au Projet « 2K » n'a jamais réussi à se mettre véritablement en marche. Aucune structure administrative ou décisionnelle commune n'a encore été créée. Le projet stagne depuis 2002 pour plusieurs raisons. Premièrement, les retards imposés par la bureaucratie, les procédures russes et plus particulièrement les lobbies, ralentissent la

mise en place du projet. À ce titre, on note les conglomérats financiers et industriels russes qui veulent garder la main-mise sur le développement des ports en Russie, avec une stratégie de contrôle verticale qui inclut l'exploitation des matières premières, sa transformation en usine, jusqu'à sa distribution aux clients d'Europe de l'Ouest. Deuxièmement, le port de Kaliningrad tarde à harmoniser ses tarifs portuaires avec ceux du port de Klaipeda, car les autorités russes tablent toujours sur cette différence pour rediriger leur trafic national provenant de l'ouest, vers Kaliningrad. Finalement, les autorités russes offrent des tarifs ferroviaires préférentiels sur le territoire de Russie aux expéditeurs favorisant le port de Kaliningrad, sur les trafics tels que les conteneurs, l'acier, les fertilisants, le bois, le pétrole et le gaz, rendant le transport ferroviaire vers le port de Klaipeda, deux fois plus coûteux. Ainsi, il est impossible pour l'instant d'apprécier et de mesurer le succès de la stratégie de coopération sur la création de réseaux et le développement de ces ports.

## II. Portefolio portuaire

Selon les résultats des analyses, on remarque que les investissements sont dirigés vers la modernisation des infrastructures, la (re)construction des liens routiers et ferroviaires aux deux ports, ainsi que le développement de nouveaux terminaux spécialisés ou le dragage. Les ports investissent à l'interne, de manière non-concertée, comme en témoigne le développement du premier terminal à conteneur au port de



Kaliningrad, jugé prioritaire dans le plan stratégique du corridor nord-sud russe. Or le plan russe écarte le port de Klaipeda malgré le fait que sa capacité demeure suffisante dans la région pour desservir le marché national lituanien et de Russie à moyen et long terme.

### III. Participation à la mise en place de corridors de transport au sein des chaînes logistiques

Selon le résultat des analyses, on remarque que les administrations portuaires des deux ports ne sont pas impliquées dans la mise en place de corridors de transport vers leur arrière-pays commun. Les administrations portuaires de Kaliningrad et de Klaipeda, supportées par leurs gouvernements respectifs tentent cependant de faire de leurs ports, des portes d'entrée continentales vers la Russie, en développant une zone logistique *free port*. Or la participation des administrations portuaires ne s'attarde qu'à offrir l'espace et à mettre en place les conditions de douanes particulières, sans pour autant s'impliquer financièrement dans la création et l'opération de corridors de transport au sein des chaînes logistiques.

#### *5.6.5 : Analyse des impacts des stratégies économiques de création de réseaux des administrations portuaires de Kaliningrad et de Klaipeda sur le développement portuaire de la mer Baltique*

L'analyse met en lumière, les considérations politiques qui ralentissent le développement portuaire et le potentiel de collaboration entre les deux ports. On remarque que ces deux ports ont des complémentarités dans la

réponse aux objectifs de développement, mais que les décisions stratégiques sont prises au niveau fédéral, dépassant la juridiction des administrations portuaires respectives. Bien que le Projet « 2K » tente de créer des réseaux basés sur la complémentarité entre les ports de Kaliningrad et Klaipeda, les manœuvres de diversion du trafic de la part des autorités russes minent le processus (figure 26).

Il apparaît clair que les autorités russes optent pour une stratégie d'implication, jusqu'au contrôle des flux maritimes et terrestres à destination de la Russie. Ceci implique des politiques tarifaires favorisant les ports russes sur la portion terrestre et des investissements majeurs au port de Kaliningrad (dragage de la voie maritime, reconversion d'anciens sites militaires et de pêche) dans l'optique d'établir une plate-forme logistique conteneurisée russe dans le sud-est de la mer Baltique. Ces manœuvres permettent aux autorités russes de réaffirmer leur présence maritime en mer Baltique, perdue depuis l'indépendance des trois pays baltes en 1991. Les seules manœuvres concernant les tarifs de transport terrestre sur le territoire russe peuvent fonctionner à court et moyen terme pour attirer les transporteurs maritimes en vantant les tarifs d'acheminement vers l'arrière-pays russe. Cependant, la diminution des tarifs demeure un avantage comparatif relatif.



De plus, les tarifs ne sont qu'un des facteurs dans le développement portuaire et de la fidélisation de la clientèle des transporteurs maritimes (par exemple, la qualité des services portuaires, la productivité des ports et de la main d'œuvre et la sécurité, etc.).

L'exemple de l'administration portuaire de Kaliningrad démontre une conception du développement portuaire basée sur des décisions qui ne tiennent pas compte de l'environnement de concurrence dans lequel elle se retrouve. Ceci est davantage marqué par la situation enclavée de Kaliningrad qui nécessite la négociation de tarifs ferroviaires avec la Lituanie, afin de rejoindre la Russie continentale et où les manœuvres des autorités russes rendent le port lituanien de Klaipeda peu attrayant dans la desserte de l'arrière-pays russe.

D'autre part, les administrations portuaires russes sont regroupées sous l'organisation publique *Rosmoport*, qui coordonne les politiques d'investissements et les structures tarifaires des ports russes. Par conséquent, les ports russes ne sont pas totalement indépendants alors que les objectifs de développement des administrations portuaires diffèrent de ceux des autorités centrales. Ces objectifs divergents et une structure de gouvernance inadéquate empêchent la mise en place de réseaux du Projet « 2K ». Le port de Kaliningrad fait partie d'un ensemble maritime planifié centralement, dans une vision nord-sud du transport en Russie

européenne, alors que les objectifs du port de Kaliningrad pourraient se réaliser grâce à la création de réseaux avec le port de Klaipeda. Puisque les ports russes ne sont pas indépendants, il est peu probable que les administrations portuaires locales enclenchent des projets de développement portuaire basés sur la création de réseaux. Dans la structure de gouvernance portuaire actuelle en Russie, le développement portuaire et la création de réseaux seront possibles seulement dans le cas où les initiatives centrales font adéquation avec les objectifs locaux des ports.

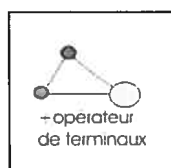
### **5.7 : Les administrations portuaires de Gdynia et de Gdansk**

#### *5.7.1 : Description des intervenants*

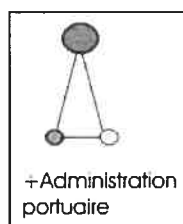
Les ports polonais de Gdynia et de Gdansk sont situés à environ 25 kilomètres l'un de l'autre. Le port de Gdynia se positionne parmi les quatre premiers ports de la mer Baltique quant à la manutention des conteneurs. Le port manutentionna 111 599 conteneurs en 1993 et 304 749 conteneurs en 2003. En 2003, l'opérateur de terminaux ICTSI remporta la mise lors du processus de privatisation des terminaux, en se portant acquéreur du *Baltic Container Terminal (BCT)*, premier terminal à conteneur du port. Le port de Gdynia possède une position quasi monopolistique du marché conteneurisé polonais avec une part variant de 85% à 90% du trafic national. Le port de Gdansk est traditionnellement considéré comme un port de vrac : produits alimentaires, céréales, pétrole et métaux. Or depuis

2004, le port de Gdansk tente de se positionner comme nouveau joueur dans le marché conteneurisé portuaire de Pologne, avec l'octroi, le 30 décembre 2004, d'une concession au consortium britannique *Deepsea Container Terminal* (DCT), dont le mandat est de développer un terminal spécialisé d'une capacité de 500 000 conteneurs. Cette transaction s'inscrit dans la séparation des activités de gestion et d'opération, telle que prévue dans la loi maritime polonaise.

#### 5.7.2 : Structure de gouvernance et relations de pouvoir



*Port de Gdynia.* Selon les analyses statistiques, factuelles ainsi que les entrevues, le pouvoir au port de Gdynia est caractérisé par une relation dominée par l'opérateur de terminaux ICTSI (tableau XXI).



*Port de Gdansk.* Selon les analyses statistiques, factuelles ainsi que les entrevues, le pouvoir au port de Gdansk est caractérisé par une relation dominée par l'administration portuaire (tableau XXII).

**Tableau XXI : Relations de pouvoir, port de Gdynia, 2004**

Intervenant maritime	Indicateur	explication	%	poids de l'indicateur	indice de pouvoir
Transporteurs maritimes	routes maritimes	5 services du transporteur maritime Baltic Container Lines Ltd Co. sur les 18 se rendant au port	28%	40	11,11
	propriété portuaire	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété/gestion de terminaux du port	0%	40	0,00
		<b>total transporteurs maritimes</b>			<b>11,11</b>
Opérateurs de terminaux	trafic conteneurisé	90% du trafic conteneurisé transit par l'opérateur de terminaux ICTISI	90%	40	36,00
	propriété portuaire	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	L'opérateur de terminaux ICTSI possède/gère l'un des deux terminaux de conteneur du port	50%	40	20,00
		<b>total opérateurs de terminaux</b>			<b>56,00</b>
Administrations portuaires	trafic conteneurisé	L'administration portuaire n'est pas impliquée dans la manutention du trafic	0%	40	0,00
	propriété portuaire	L'Administration portuaire publique est propriété à 51% du gouvernement de la Pologne et à 49% de la ville de Gdynia	100%	20	20,00
	terminaux	L'administration portuaire n'est pas impliquée dans la propriété/gestion de terminaux	0%	40	0,00
		<b>total administrations portuaires</b>			<b>20,00</b>
<b>indice de pouvoir</b>	1-25 faible	26-50 moyen	51-75 élevé	76-100 très élevé	

Tableau XXII : Relations de pouvoir, port de Gdansk, 2004

Intervenant maritime	Indicateur	explication	%	poids de l'indicateur	indice de pouvoir
Transporteurs maritimes	routes maritimes	6 transporteurs maritimes différents pour 6 services	17%	40	6,67
	propriété portuaire	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	Aucun transporteur maritime n'est impliqué dans la propriété/gestion de terminaux du port	0%	40	0,00
<b>total transporteurs maritimes</b>					<b>6,67</b>
Opérateurs de terminaux	trafic conteneurisé	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans la manutention du trafic	0%	40	0,00
	propriété portuaire	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans la propriété du port	0%	20	0,00
	terminaux	Aucun opérateur de terminaux n'est impliqué dans la propriété/gestion de terminaux du port	0%	40	0,00
<b>total opérateurs de terminaux</b>					<b>0,00</b>
Administrations portuaires	trafic conteneurisé	100% du trafic conteneurisé transite par un terminal possédé/géré par Port of Gdansk Cargo Logistic, propriété de l'administration portuaire	100%	40	40,00
	propriété portuaire	L'Administration portuaire publique est propriété à 51% du gouvernement de la Pologne et à 49% de la ville de Gdansk	100%	20	20,00
	terminaux	Port of Gdansk Cargo Logistic possède/gère l'unique terminal à conteneur du port, le Gdansk Container Terminal	100%	40	40,00
<b>total administrations portuaires</b>					<b>100,00</b>
<b>indice de pouvoir</b>		1-25 faible	26-50 moyen	51-75 élevé	76-100 très élevé



### *5.7.3 : Environnement de concurrence*

L'environnement de concurrence du port de Gdynia est caractérisé par sa position dominante sur le marché conteneurisé polonais. Cependant, les récentes manoeuvres du port de Gdansk, dans l'établissement d'un terminal de conteneurs à 25 kilomètres de Gdynia viennent menacer à long terme cette position.

### *5.7.4 : Évaluation des stratégies économiques de création de réseaux des administrations portuaires de Gdynia et de Gdansk*

#### I. Coopération

Les résultats des entrevues démontrent que pour l'administration portuaire de Gdynia, la réponse aux besoins des clients demeure la meilleure manière d'attirer et de retenir les trafics et investissements. La stratégie de coopération avec l'administration portuaire de Gdansk n'est nullement considérée, malgré leur proximité géographique et les manoeuvres du port de Gdansk dans l'établissement d'un nouveau terminal de conteneurs. La présence de l'opérateur global de terminaux ICTSI, qui réalise des profits après seulement deux années d'opération, ainsi que l'arrivée projetée de Hutchison Ports Holding (HPH), confirme à l'administration portuaire de Gdynia, que ses caractéristiques actuelles et sa gestion sont les gages de sa réussite. Le port de Gdansk n'est pas perçu comme un concurrent sérieux sur le marché conteneurisé polonais, pour quatre raisons. Premièrement, les investissements nécessaires au développement d'un

terminal à Gdansk sont considérables. Deuxièmement, le facteur temps joue contre le port de Gdansk, car le terminal BCT de Gdynia possède déjà une avance de six ans, avec possiblement deux opérateurs globaux de terminaux et une base de clientèle déjà établie. Troisièmement, le port de Gdynia jouit d'une situation quasi monopolistique du volume conteneurisé polonais et dispose d'espace suffisant pour assumer l'augmentation du trafic conteneurisé national anticipé (conversion vers la conteneurisation et augmentation de l'économie polonaise, tchèque et belge). Quatrièmement, les liaisons routières sont déficientes entre le port de Gdansk et l'arrière-pays polonais, 80% du trafic conteneurisé polonais transitant par la route. En outre, sur un axe est-ouest Allemagne-Pologne-Russie, les concurrents potentiels de l'administration portuaire de Gdynia, tels que les ports allemands de Hambourg et Lübeck-Travemünde, polonais tels que Gdansk, Szczecin-Swinousjcie et russes tel que Kaliningrad sont trop éloignés du marché polonais (Hambourg et Lübeck-Travemünde), trop peu développés (Gdansk et Szczecin-Swinousjcie) ou n'opèrent pas dans le même marché (Kaliningrad). Le manque d'infrastructures routières et ferroviaires rapides et fiables vers l'Allemagne place le port de Gdynia à l'abri de la concurrence possible avec ces ports qui ne peuvent encore théoriquement atteindre les mêmes arrière-pays aussi rapidement.

L'administration portuaire de Gdansk désire également orienter son port vers les trafics conteneurisés, afin de profiter de l'explosion de la conteneurisation en Pologne. Elle considère qu'un partenariat avec leur port voisin de Gdynia résulterait en une segmentation des trafics qui concentrerait les conteneurs à Gdynia et les vracs à Gdansk, ce qui correspondrait au statut quo pour leur port. Pour cette raison, la coopération est peu attrayante pour le port de Gdansk.

Concernant la coopération portuaire régionale, par le biais d'associations portuaires, les résultats des entrevues démontrent que l'administration portuaire du port de Gdynia considère que les associations comme BPO sont des lieux d'échanges, de discussion, mais affirment qu'aucune décision sur le développement spécifique des ports ne s'y prend. Les discussions prennent la forme d'orientations stratégiques régionales sur l'environnement, la sécurité ou les impacts des décisions des transporteurs maritimes sur la distribution des volumes. Selon l'administration portuaire de Gdynia, les regroupements ou associations ne sont pas porteurs de projets de coopération entre administrations portuaires.

## II. Portefolio portuaire

L'administration portuaire de Gdynia ne prévoit pas l'utilisation de la stratégie de portefeuille portuaire afin d'atteindre ses objectifs de développement. Les résultats des entrevues démontrent que les

investissements sont dirigés à l'interne, vers la modernisation des infrastructures, ainsi que vers la (re)construction des liens routiers et ferroviaires au port, tant à Gdynia qu'à Gdansk et qu'il n'est nullement question d'expansion ou d'acquisition aux ports extérieurs.

### III. Participation à la mise en place de corridors de transport au sein des chaînes logistiques

Les résultats des entrevues démontrent que l'administration portuaire de Gdynia détient 52% de l'opérateur ferroviaire privé *Spetkont*, qui lie les ports de Gdynia et Szczecin et dont la tâche consiste à assembler des trains. Mais celle-ci tente de s'en départir, car elle vient concurrencer leurs partenaires : les firmes logistiques et les opérateurs ferroviaires et routiers. Les interventions de l'administration portuaire dans le domaine du transport au sein des chaînes logistiques portent sur la planification de zones au sein du port pour l'installation d'infrastructures routières et ferroviaires.

#### *5.7.5 : Analyse des impacts des stratégies économiques de création de réseaux des administrations portuaires de Gdynia et de Gdansk sur le développement portuaire de la mer Baltique*

L'analyse met en lumière les obstacles qui influencent le développement des ports de Gdynia et de Gdansk. L'administration portuaire de Gdynia opte pour une stratégie de développement et de gestion basée sur le monopole. Avec le marché conteneurisé polonais captif, l'administration

portuaire de Gdynia se concentre sur la satisfaction de la clientèle et l'amélioration des infrastructures portuaires, sans craindre une concurrence à court terme du port de Gdansk ou des ports allemands de Hambourg ou Lübeck-Travemünde. Ceci limite le potentiel développement à moyen et long terme, car le port de Gdynia est artificiellement à l'abri de la concurrence dans le marché conteneurisé polonais (figure 27).

Si pour le moment, les infrastructures ferroviaires et routières polonaises ne sont pas adéquates, les fonds de l'Union européenne alloués à la reconstruction des réseaux terrestres devraient permettre à moyen et long terme, aux autres ports polonais, allemands ou baltes concurrents, de soutirer une partie du trafic conteneurisé du port de Gdynia en offrant de nouvelles liaisons vers/en Pologne. Bien que l'amélioration des infrastructures terrestres puisse faciliter la manutention du port de Gdynia vers l'arrière-pays polonais, elle permettrait également l'entrée de nouveaux ports concurrents dans le marché national. Considérant que le terminal de conteneur du port de Gdansk ne soit pas encore au même niveau technologique ou d'achalandage, l'arrivée d'un opérateur global de terminal ou d'un transporteur maritime majeur à Gdansk viendrait, à moyen et long terme changer le portrait portuaire dans le nord de la Pologne.

Figure 27 : La création de réseaux parmi les administrations portuaires des ports de Gdynia et de Gdansk

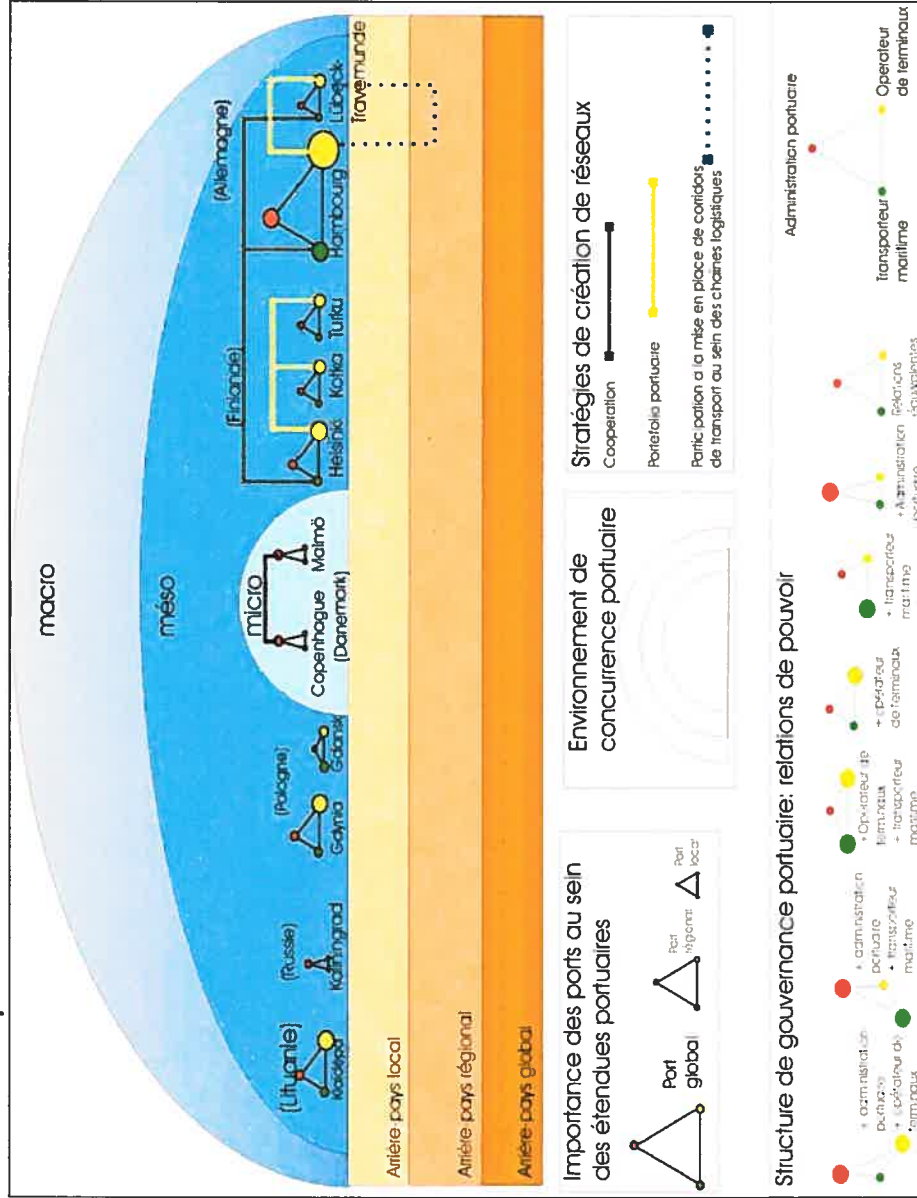


D'autre part, l'administration portuaire polonaise est nommée par le Ministère des Transports pour une durée de deux années (renouvelable) et a pour objectif de rentabiliser les investissements ainsi que d'assurer la continuité du processus de privatisation, processus ayant pour but de diminuer la charge financière de l'État en transport maritime. On remarque par conséquent que les administrations portuaires misent sur une stratégie de développement basée sur le court terme, favorisant l'augmentation rapide des trafics et des investissements : les coûts-bénéfices absolus (chapitre 2). Notteboom et Rodrigue (2004) avaient remarqué que le processus de développement portuaire prend beaucoup de temps à mettre en place et que ses impacts tardent souvent à se matérialiser. Dans le contexte du développement des ports polonais basé sur la perspective à court et moyen terme, la création de réseaux demeure peu attrayante selon ces conditions.

### **5.8 : Conclusion**

Les six études de cas servent à mesurer le potentiel de création de réseaux en mer Baltique, comme moyen d'adaptation à l'environnement de concurrence portuaire régional. Le résultat de cet exercice permet d'offrir une représentation modélisée du développement portuaire dans la région, où les six études de cas sont représentées à la figure 28.

Figure 28 : Représentation régionale des études de cas sur la création de réseaux parmi les intervenants maritimes de la mer Baltique





Notons pour des fins de représentation, que les ports de la figure 28 sont situés de façon relative, en fonction des ports de référence de l'échelle micro. Dans le cas de la représentation des études de cas, les ports de Copenhague-Malmö sont les ports de référence. C'est ainsi que tous les autres groupes de ports deviennent des ports à l'échelle méso, en rapport avec Copenhague-Malmö. Ceci explique pourquoi par exemple, les ports de Gdynia et Gdansk lorsqu'ils sont analysés séparément sont représentés à l'échelle micro mais passent à l'échelle méso par rapport aux ports de référence. On remarque pour ces six études de cas, qu'il n'existe aucune création de réseaux à l'échelle macro mais que ces échelles sont volontairement conservées, afin de préserver la continuité du modèle à toutes les études de cas.

La création de réseaux parmi les intervenants de la mer Baltique se heurte à plusieurs difficultés. La principale demeure la différenciation des objectifs poursuivis. En effet, la création de réseaux est possible lorsqu'il y a adéquation des besoins et des objectifs. Les différents contextes de concurrence font également ressortir un clivage est-ouest dans la conception du développement portuaire en termes de création de réseaux. En effet, les études de cas font ressortir que les ports de Pologne, de Russie et de Lituanie ne prévoient pas employer de stratégies économiques de création de réseaux et opèrent principalement de manière

cloisonnée, contrairement aux ports allemands, finlandais ou scandinaves cités en exemple.

Les relations de pouvoir parmi les intervenants font ressortir également l'importance du groupe maritime Finnlines, dont les services et routes alimentent principalement les ports de Helsinki, Turku, Kotka et Lübeck-Travemünde. De plus, on remarque l'importance dominante du pouvoir au sein des opérateurs de terminaux Finnsteves et HHLA. Les rares cas où les administrations portuaires possèdent un pouvoir commercial important sont lorsqu'elles possèdent ou gèrent les terminaux de leur port.

## **Chapitre 6 : Analyse des processus de développement portuaire de la mer Baltique**

Les études de cas ont permis de bonifier les analyses factuelles et statistiques sur l'utilisation des stratégies de développement basées sur la création de réseaux en mer Baltique. L'analyse des processus de développement portuaire qui en découle permet de clarifier les hypothèses de départ, basées sur l'étude des stratégies économiques de création de réseaux.

### **6.1 : Méthodologie**

Le sixième chapitre comporte trois sections. Dans la première section, la synthèse du rôle des intervenants maritimes dans le développement portuaire basé sur la création de réseaux est présentée. Dans la deuxième section, une synthèse sur les stratégies de création de réseaux, tirée des études de cas est effectuée. Elle propose une analyse des croisements entre le type d'intervenants, les objectifs de développement ainsi que les stratégies économiques de création de réseaux. Dans la troisième section, les impacts des stratégies de création de réseaux sur le développement portuaire sont présentés. Ils sont développés en fonction d'une synthèse des études de cas et des scénarios de développement. Cette section présente les tendances au développement des communautés portuaires issues de la création de réseaux parmi les intervenants maritimes.

## **6.2 : Le rôle des intervenants maritimes dans le développement portuaire régional**

Les études de cas démontrent que les transporteurs maritimes, les opérateurs de terminaux ainsi que les administrations portuaires jouent des rôles variables dans le développement portuaire en mer Baltique.

Le rôle des transporteurs maritimes dans le développement portuaire régional est important. Ils initient le processus de développement portuaire, grâce à leurs choix de ports d'escale dans la mise en place des routes maritimes incluses au sein de leurs chaînes logistiques. Cette prérogative de choix met les ports de la mer Baltique en concurrence, afin d'attirer les trafics et les investissements. L'exemple des transporteurs maritimes régionaux Finnlines et Team Lines fait ressortir la coopération comme unique stratégie de création de réseaux employés par ce type d'acteur. Il n'existe aucun exemple en mer Baltique, d'utilisation des stratégies de portefeuille portuaire ou de participation à la mise en place de corridors de transport au sein des chaînes logistiques, de la part des transporteurs maritimes. Concernant le pouvoir commercial des transporteurs maritimes, on note selon les études de cas, qu'il n'est pas de premier ordre en mer Baltique. Ceci s'explique notamment car ce sont majoritairement des transporteurs régionaux opérant un faible nombre de routes, dispersés parmi plusieurs ports. D'autre part, aucune des études de cas ne présente

d'exemples où les transporteurs maritimes possèdent ou gèrent un terminal de conteneur. Or ces exemples, existent, notamment au port de Aarhus au Danemark, où Maersk-Sealand y possède le *Container Terminal East*. C'est ainsi qu'à la lumière des études de cas, les transporteurs ont un pouvoir commercial relativement faible en mer Baltique, mais que cette tendance dépend du choix des ports étudiés et de la composition même de l'industrie maritime de la mer Baltique.

Le rôle des opérateurs de terminaux dans le processus de développement portuaire régional en mer Baltique est très important et se définit de deux façons. Premièrement, Finnsteve est présent au sein des portes d'entrée continentales, par une intégration horizontale des terminaux : Helsinki/Hamina/Kotka et possiblement Lübeck-Travemünde et Gdynia. Deuxièmement, HHLA participe à la mise en place de corridors de transport terrestres afin d'offrir aux transporteurs maritimes, différentes options de desserte de marchés selon une intégration verticale, par leur participation au sein d'opérateurs ferroviaires. L'exemple des opérateurs de terminaux Finnsteve et HHLA fait ressortir l'utilisation des stratégies économiques de portefeuille portuaire et de participation à la mise en place de corridors de transport au sein des chaînes logistiques. La stratégie de coopération n'est pas employée par ces intervenants maritimes. Concernant le pouvoir commercial des opérateurs de terminaux, on note selon les études de cas, qu'il est dominant en mer Baltique,

particulièrement dans les ports où les réformes ont été mise en place, permettant l'intervention de l'entreprise privée. Les investissements des opérateurs globaux de terminaux tels que HHLA, ICTSI et régionaux, tels que Finsteves leurs confèrent une position dominante aux ports, alors que plus de 50% du trafic conteneurisé transite par leurs terminaux.

Le rôle des administrations portuaires dans le processus de développement portuaire est de tisser des liens avec les différents ports de la région, par des partenariats, collaborations ou fusions et regroupements stratégiques selon une intégration horizontale. Force est de reconnaître que les administrations portuaires de la mer Baltique ne disposent pas d'un pouvoir commercial important en comparaison avec celui des opérateurs de terminaux. Ceci est d'ailleurs remarquable dans les études de cas où les relations de pouvoir sont majoritairement à l'avantage des opérateurs de terminaux. Les rares cas où les administrations portuaires disposent d'un pouvoir commercial important sont lorsqu'ils possèdent ou gèrent leurs propres terminaux. Ceci est notable aux ports de Kaliningrad, Gdansk et Copenhague-Malmö. Or cette situation est appelée à changer pour le port de Gdansk, où la construction du terminal de conteneur par la firme privée *Deepsea Container Terminal* est débutée depuis décembre 2005 et sa gestion sera confiée à un opérateur de terminaux privé. Quant aux ports de Kaliningrad et de Copenhague-Malmö (CMP), il n'existe encore aucun terminal de

conteneurs dédié à Kaliningrad, alors que CMP ne prévoit pas privatiser l'exploitation de ses terminaux.

Les exemples de développement portuaire de la mer Baltique soulèvent des différences fondamentales dans la structure de gouvernance. Les analyses et entrevues font ressortir que les intervenants maritimes, particulièrement en Europe de l'Est, sont tributaires d'une structure de gouvernance maritime encore déficiente. C'est ainsi que l'on note pour les ports de Pologne et de Russie, un cadre législatif qui n'établit pas clairement les objectifs, les compétences et les pouvoirs au sein des administrations portuaires. Les administrations portuaires en Europe de l'Est opèrent certes dans un environnement déréglementé, cependant les administrateurs sont encore tributaires des décisions des gestionnaires centraux. Cette structure de gouvernance oriente les décisions vers la gestion à court terme qui cadre difficilement avec des stratégies de création de réseaux. Hormis l'exemple de l'administration portuaire de Copenhague-Malmö, les exemples de coopération parmi les ports de la mer Baltique demeurent marginaux alors que l'utilisation des autres stratégies de création de réseaux est inexistante. On remarque d'ailleurs dans les exemples portant sur les administrations portuaires de Gdynia en Pologne et de Kaliningrad en Russie, une sous-évaluation de la concurrence interportuaire régionale. Ceci peut expliquer pourquoi la création de réseaux n'est pas considérée par ces administrations

portuaires. En sous-estimant l'environnement de concurrence portuaire, ces administrations portuaires se concentrent exclusivement sur le développement des avantages comparatifs internes (Gdynia) ainsi que sur des manœuvres politiques de redirection des trafics (Russie-Kaliningrad). Les études de cas démontrent également que les administrations portuaires de la mer Baltique ne considèrent pas les organisations et associations portuaires régionales comme des outils de création de réseaux interportuaires.

On peut ainsi conclure que l'accent doit être mis sur le rôle et le pouvoir des opérateurs de terminaux comme principaux agents du développement portuaire en mer Baltique.

### **6.3 : L'utilisation des stratégies économiques de création de réseaux en fonction des objectifs de développement**

Les études de cas font ressortir des croisements entre le type d'intervenant maritime, les objectifs de développement ainsi que les stratégies économiques de création de réseaux utilisées pour les atteindre.

On note au tableau XXIII, que les objectifs de développement des transporteurs maritimes régionaux traitent essentiellement de consolidation, de diversification, de partage de ressources et de protection de part de marchés. Les transporteurs maritimes utilisent exclusivement la



stratégie de la coopération, afin d'atteindre leurs objectifs de développement. Pour les transporteurs maritimes tels que Finnlines et Team Lines, ceci s'explique par leur rôle spécifique en mer Baltique qui est de fournir les services maritimes de la chaîne logistique alors que leur taille ne leur permet pas d'effectuer une expansion sur terre, par la gestion d'un portefeuille portuaire ou par la participation au sein de firmes de transport.

La stratégie de coopération permet aux transporteurs maritimes, une intégration horizontale avec leurs partenaires, qui s'apparentent aux mécanismes de création des alliances stratégiques des transporteurs maritimes globaux, dont les objectifs de couverture étendue et de segmentation de marchés sont semblables (chapitre 1).

Les objectifs de développement des opérateurs de terminaux sont de trois ordres : consolidation, expansion et protection. Ils utilisent deux stratégies de création de réseaux dans l'atteinte de leurs objectifs de développement. L'opérateur régional de terminaux Finnsteve utilise la stratégie de portefeuille portuaire afin d'atteindre ses objectifs de développement, soit une intégration horizontale de ses terminaux et une segmentation de marché en Finlande. L'opérateur global de terminaux HHLA, par sa taille et sa capacité à mobiliser les capitaux, utilise une combinaison de stratégies horizontales (portefolio portuaire) et verticales (participation à la mise en place de corridors de transport au sein de chaînes logistiques).

**Tableau XXIII : Les stratégies économiques de création de réseaux en mer Baltique, en fonction des objectifs de développement, par intervenant maritime**

Intervenants maritimes	Objectifs de développement	Stratégies économiques de collaboration en mer Baltique, selon les objectifs, par intervenants portuaires		
		Coopération	Portfolio portuaire	Participation à la mise en place de corridors de transport au sein des chaînes logistiques
Transporteurs maritimes	consolidation	Cette stratégie répond à tous les objectifs de développement	Cette stratégie n'est pas appliquée par cet intervenant maritime	Cette stratégie n'est pas appliquée par cet intervenant maritime
	protection contre de nouveaux concurrents augmentation/partage de capacité diversification des services			
Opérateurs de terminaux	consolidation	Cette stratégie n'est pas appliquée par cet intervenant maritime	Cette stratégie répond à tous les objectifs de développement	Cette stratégie répond à tous les objectifs de développement
	expansion protection			
Administrations portuaires	consolidation	Cette stratégie répond à tous les objectifs de développement	Cette stratégie n'est pas appliquée par cet intervenant maritime	Cette stratégie n'est pas appliquée par cet intervenant maritime
	encadrement diversification desserte conjointe partage			

Source : de l'auteur, 2006

Ceci lui confère la gestion du terminal à conteneur de Lübeck-Travemünde, ainsi que le contrôle d'opérateurs ferroviaires vers l'Europe de l'Est.

Dans le cas des administrations portuaires, on note que leurs objectifs de développement sont variés : consolidation, encadrement de la concurrence, partage des ressources et diversification. À l'instar des transporteurs maritimes, les administrations portuaires tendent à utiliser la stratégie de coopération, bien que cette évidence demeure faible, hormis l'exemple des ports de Copenhague-Malmö. L'intérêt manifesté pour l'utilisation de la stratégie de coopération, aux ports de Copenhague-Malmö et dans le cadre du Projet « 2K » entre Kaliningrad et Klaipeda s'explique de deux manières. Premièrement, le manque de ressources financières et les investissements dirigés à l'intérieur du port rendent la stratégie de portefeuille portuaire inopérante. Deuxièmement, les administrations portuaires laissent la tâche du développement des corridors de transports terrestres à leurs partenaires qu'ils ne veulent pas concurrencer.

On peut conclure que la coopération est bien établie au sein des transporteurs maritimes, mais demeure marginale pour les administrations portuaires et inexistantes pour les opérateurs de terminaux, que la stratégie de portefeuille est utilisée seulement par les opérateurs de

terminaux et que la stratégie de participation à la mise en place de corridors de transport au sein des chaînes logistiques demeure marginale par les trois intervenants maritimes, hormis l'exemple de HHLA.

#### **6.4 : Les tendances du développement portuaire régional basé sur la création de réseaux**

Les études de cas sur l'industrie maritime de la mer Baltique permettent d'identifier les tendances du développement portuaire régional.

##### *6.4.1 : Planification portuaire stratégique régionale*

Le processus de développement portuaire basé sur la création de réseaux commande une approche complémentaire aux études contemporaines sur le développement portuaire : la planification portuaire stratégique régionale. Ceci correspond à accorder une attention particulière à l'échelle régionale dans la planification de systèmes portuaires. Ceci peut s'appliquer en Europe de l'Est, notamment au sein du processus de développement de schème sur le transport maritime sur courte distance, où la Commission Européenne peut cibler ses interventions à différents ports. Or, plusieurs avenues et obstacles se dressent dans ce processus.

Concernant les avenues, on note tout d'abord que le rôle d'un port a progressé d'un nœud de transbordement (Bird, 1963) à une entité incluse au sein de chaînes logistiques globales (Robinson, 2002). Ce ne sont plus seulement les ports ou intervenants maritimes, mais les terminaux, les

groupements et les étendues portuaires qui sont en concurrence. Ceci commande une nouvelle conception du développement basée sur une planification d'ensembles portuaires.

La planification régionale touche des aspects de collaboration, par exemple, sur le partage des technologies et des connaissances ainsi qu'une répartition ou segmentation des trafics selon les caractéristiques et avantages comparatifs des ports. La mise en place d'une telle planification permettrait à échéance d'orienter le développement portuaire vers la création de niches régionales, telle que la desserte maritime sur courte distance.

La planification portuaire stratégique régionale peut s'effectuer par les transporteurs maritimes, les opérateurs de terminaux ainsi que les administrations portuaires. Cependant, leurs mécanismes de planification diffèrent selon le type d'intervenants. Par exemple, il sera théoriquement plus facile pour un transporteur maritime global ou pour un opérateur global de terminaux privé de développer et de spécialiser ses ports dans une région précise, comme c'est le cas de l'opérateur global de terminaux HPH en Chine (chapitre 1), car les ports sont intégrés horizontalement au sein du même groupe maritime.

Dans le cas d'une planification portuaire stratégique régionale publique, elle serait difficilement réalisable par les administrations portuaires locales, car elles ne disposent pas des pouvoirs nécessaires. Par conséquent, il est important de remonter à l'échelle des autorités gouvernementales, qui sont les intervenants publics ciblés dans la planification portuaire stratégique régionale. On remarque d'ailleurs un tel constat dans l'exemple russe dans le nord de la mer Baltique, avec le développement du port de Saint-Pétersbourg pour les conteneurs, le sucre et les produits pétrolifères, le port de Vysotsk pour les fertilisants liquides et le port de Ust-Luga pour les produits pétrolifères, le bois et les minéraux, par l'État russe.

La planification portuaire stratégique régionale se heurte cependant à plusieurs obstacles. Elle demeure difficile à mettre en place géographiquement, car elle peut inclure des ports situés dans plusieurs pays, provinces ou régions différentes qui sont en concurrence directe et inclus au sein des mêmes sous-systèmes portuaires. Ceci soulève la question des législations propres à chaque pays, où les modes de gouvernance diffèrent.

Le développement d'associations portuaires régionales peut amenuiser les différences législatives entre pays et régions. Cependant, selon les résultats des études de cas des administrations portuaires en mer Baltique, il est peu probable que l'on assiste à la création d'alliances

portuaires stratégiques proposées par Juhel (2000) et Avery (2000) et telles qu'on les retrouve parmi les transporteurs maritimes globaux. Les entrevues auprès des administrations portuaires en mer Baltique démontrent sans équivoque que malgré l'existence de regroupements portuaires régionaux tels que la *Baltic Ports Association* (BPO) ou la *European Seaports Association* (ESPO), la collaboration demeurera au niveau des aspects généraux du développement portuaire : certification, études d'impacts macro-économiques, sécurité, etc. Ceci s'explique par la structure même de ces organismes, où les ports regroupés ont tous des objectifs économiques divergents et où aucun n'accepterait qu'un organisme composé de leurs concurrents s'ingère dans leurs politiques et orientations de développement.

#### *6.4.2 : Un rôle accru pour les ports locaux et régionaux*

De façon davantage marquée en mer Baltique, on note le rôle accru des ports locaux et régionaux tels que Kotka, Lübeck-Travemünde ou Tallin. Ceci correspond à une orientation stratégique régionale, par exemple en se concentrant sur les trafics provenant du transport maritime sur courte distance et du transfert du réseau routier vers le réseau maritime. Il ressort des études de cas en mer Baltique qu'on assiste effectivement à l'émergence de ports locaux et régionaux. Ceci se mesure notamment par le nombre de routes qui desservent les ports locaux et régionaux en mer Baltique en 2003, soit 124 des 139 services maritimes de la région. Les

études de cas démontrent que certains ports locaux et régionaux optent pour des niches de trafics en fonction d'une segmentation des trafics (automobiles, croisières, conteneurs, vrac, etc.), développent une spécialisation portuaire régionale et desservent principalement les transporteurs locaux et régionaux, principaux acteurs du transport maritime sur courte distance en mer Baltique. C'est ainsi que les ports locaux et régionaux permettent de rejoindre les marchés qui ne sont pas directement desservis par les ports d'escale globaux et offrent certains avantages en comparaison avec les ports globaux de la région concernant les tarifs, les temps d'attentes, ainsi que les infrastructures dédiées aux services maritimes sur courte distance. À ce titre, les ports de Copenhague-Malmö et de Helsinki basent leur marketing sur l'efficacité et le temps d'attente aux quais, où les conteneurs sont déchargés et rechargés en moins de quinze minutes.

*6.4.3: Un risque de marginalisation pour les intervenants maritimes n'utilisant pas les stratégies économiques de création de réseaux*

Les études de cas suggèrent que les intervenants maritimes et les ports n'ayant pas recours aux stratégies de création de réseaux risquent de jouer un rôle marginal au sein des chaînes logistiques globales et régionales. En extrapolant les scénarios actuels de développement portuaire en mer Baltique, les études de cas démontrent que les ports ou intervenants maritimes n'optant pas pour des stratégies économiques de



création de réseaux opèrent effectivement un rôle marginal en mer Baltique : les administrations portuaires de Klaipeda, Kaliningrad et de Gdansk.

Il est cependant nécessaire d'apporter quelques nuances à ce constat. Premièrement, la création de réseaux parmi les intervenants maritimes n'est pas une finalité du développement portuaire en soi. Précisons que la marginalisation ne mène pas nécessairement au déclin, dans le cas où certains intervenants maritimes ou ports présentent certaines conditions spécifiques.

En effet, il est noté que certaines conditions spécifiques aux ports leur permettront d'évoluer au sein de leur environnement de concurrence, sans pour autant avoir recours aux stratégies économiques de création de réseaux. Ces conditions spécifiques sont de trois ordres:

- 1) la taille de l'intervenant portuaire et ses capacités techniques ou financières à influencer l'orientation des corridors de transport et des chaînes logistiques par la concentration des flux à leurs ports, par exemple, l'opérateur de terminaux HHLA et le port de Hambourg en Allemagne;
- 2) la position monopolistique d'un intervenant ou d'un port au sein d'un marché ou catégorie de trafic spécifique, par exemple, le port de Gdynia sur le trafic conteneurisé en Pologne;

- 3) les décisions des intervenants maritimes extérieurs au port, tels que les transporteurs globaux et les opérateurs globaux de terminaux qui prennent en charge le développement d'un port ou décident d'organiser leurs services à partir de celui-ci, par exemple, APM-Terminals au port de Aarhus au Danemark. *À contrario*, notons également les décisions politiques des autorités gouvernementales supérieures de soutenir artificiellement certains ports, transporteurs maritimes ou opérateurs de terminaux par une politique d'aides publiques et de subventions, par exemple les ports de Saint-Pétersbourg et de Kaliningrad en Russie.

Ces conditions spécifiques démontrent que certains intervenants maritimes n'ont pas intérêt à utiliser les stratégies économiques de création de réseaux.

Deuxièmement, plusieurs chaînes logistiques et corridors de transports se superposent aux ports. Les ports peuvent avoir recours aux stratégies de création de réseaux pour certains trafics et utiliser les stratégies économiques de concurrence pour d'autres. Par exemple, le port de Saint-Pétersbourg en Russie est le principal port de pétrole de la mer Baltique et s'approvisionne directement de l'arrière-pays russe. Pour ce trafic, le port n'a nullement recours aux stratégies économiques de création de réseaux dans la chaîne logistique de vrac. Cependant, pour les trafics conteneurisés, le port de Saint-Pétersbourg pourrait avoir recours à l'une

des stratégies économiques de création de réseaux, car il est en concurrence directe avec les ports finnois et baltes où transite 30% du trafic orginaire ou à destination de la Russie.

Les intervenants maritimes et les ports n'utilisant pas les stratégies économiques de création de réseaux et ne possédant pas de conditions particulières pourront se voir marginalisés. Pour les administrations portuaires ainsi que les opérateurs de terminaux, ceci se traduit par une importante vulnérabilité quant aux décisions des transporteurs maritimes, aux fluctuations économiques ainsi qu'à la volatilité des trafics en raison du faible nombre de clients. Pour les transporteurs maritimes, ils risquent de ne transporter que des trafics locaux selon des services *ports à ports* et seront également dépendants des fluctuations économiques régionales.

### **6.5 : Conclusion**

Trois constats apparaissent. Premièrement, les administrations portuaires ne jouent pas un rôle prépondérant en mer Baltique, si on compare avec celui joué par les opérateurs de terminaux. Ceci nous ramène aux travaux de Notteboom (2001) et de Comtois et Slack (2003) sur la nouvelle définition du rôle des administrations portuaires dans le développement portuaire (chapitre 1). On remarque particulièrement que le rôle des administrations portuaires correspond à celui de proposer une standardisation des pratiques environnementales, sécuritaires et

technologiques régionales. Rajoutons qu'en fonction des études de cas réalisées, les administrations portuaires de la mer Baltique ne disposent d'un pouvoir commercial que dans les ports où ils opèrent et qu'hormis ce rôle aux ports de Kaliningrad, Gdansk et Copenhague-Malmö, les administrations portuaires de la région ne possèdent qu'un faible pouvoir commercial.

Deuxièmement, on note que les évidences de coopération demeurent faibles pour les administrations portuaires, ce qui questionne le concept de coopération portuaire proposé par Song (2003). Plusieurs obstacles se posent dans l'utilisation de cette stratégie de création de réseaux par les administrations portuaires, par exemple, la situation monopolistique, le cadre de gouvernance déficient, les objectifs divergents ou les pressions politiques. La stratégie de propriété portuaire est privilégiée par les intervenants maritimes qui peuvent mobiliser les ressources financières et l'expertise nécessaire. On remarque plus particulièrement que ce sont les opérateurs globaux de terminaux qui ont recours à ce type d'intégration horizontale en mer Baltique. La stratégie de participation à la mise en place de corridors de transport au sein de chaînes logistiques n'est employée que par l'opérateur de terminaux HHLA. Celui-ci intègre verticalement les opérateurs ferroviaires et routiers afin d'étendre son arrière-pays.

Troisièmement, les études de cas soulèvent l'intérêt qui consiste en une planification portuaire à l'échelle régionale, car la concurrence entre les espaces de production, de consommation et les chaînes logistiques transcende les espaces politiques. Les externalités positives et négatives du développement portuaire sont diffuses sur le territoire et suggère une vision régionale de la planification (Notteboom et Rodrigue, 2004, chapitre 3). Or la planification portuaire régionale se heurte à plusieurs obstacles. De plus, l'industrie maritime de la mer Baltique suggère un rôle accru des ports locaux et régionaux desservis par des navettes conteneurisées selon un schéma de transport maritime sur courte distance, qui s'ajoutent aux réseaux de types pivot-rayon existants. La question du risque de marginalisation pour les intervenants maritimes n'ayant pas recours aux stratégies de création de réseaux doit être nuancée par l'environnement de concurrence, le type de chaîne logistique dans le lequel le port s'inscrit ainsi que ses caractéristiques propres.

## **Conclusion**

L'objectif de cette thèse consistait à démontrer le rôle des stratégies économiques de création de réseaux en terme géographique et institutionnel dans la compréhension, l'analyse et l'évaluation du développement portuaire régional. Pour ce faire, huit questions de recherche ont été répondues par l'analyse des transformations de l'industrie maritime mondiale depuis 1990 ainsi que du processus de concurrence portuaire. L'évaluation des modèles de développement portuaire existants a mené à la conception d'un nouveau modèle basé sur la création de réseaux parmi les intervenants maritimes. Ce modèle fut testé par des études de cas en mer Baltique, ce qui a permis d'identifier les tendances futures du développement portuaire régional.

Les contributions scientifiques du modèle de création de développement portuaire basé sur la création de réseaux sont de cinq ordres. Premièrement, il propose un instrument de représentation reflétant les plus récentes tendances de l'industrie maritime. Deuxièmement, il offre une fusion entre les modèles géographiques/morphologiques et les modèles de gouvernance existants. Troisièmement, il standardise les relations de pouvoir des trois intervenants maritimes au sein des ports. Quatrièmement, il comprend les stratégies économiques qui expliquent les tendances récentes du développement portuaire : la création de réseaux.

Cinquièmement, le modèle s'applique dans différents contextes géographiques et demeure flexible pour de futures modifications. La forme triangulaire qui illustre les transporteurs maritimes, opérateurs de terminaux et administrations portuaires aux ports peut inclure de nouvelles pointes au fur et à mesure que de nouveaux intervenants s'y ajoute. De plus, différentes stratégies économiques peuvent se rajouter à celles représentées au modèle existant.

La thèse propose également une contribution importante pour l'avancement des connaissances sur l'état du transport maritime en mer Baltique. En effet, la combinaison de la revue de la littérature, les analyses factuelles, statistiques ainsi que les entrevues des études de cas donne un portrait précis de l'évolution du développement portuaire en matière d'opportunités et de défis, d'environnement de concurrence, de hiérarchisation des ports, des routes et d'importance des intervenants maritimes en mer Baltique.

Aux contributions scientifiques, s'ajoutent trois limites méthodologiques. La première limite est relative à l'analyse des échelles géographiques du développement portuaire. Les études de cas démontrent que la création de réseaux parmi les intervenants maritimes de la mer Baltique s'effectue ou présente un potentiel de mise en place aux échelles micro et méso seulement: les transporteurs maritimes Finnlines et Team lines (méso), les

opérateurs de terminaux HHLA (méso) et Finnsteve (méso), les administrations portuaires de Kaliningrad et Klaipeda (méso), les administrations portuaires de Copenhague-Malmö et de Gdynia et Gdansk (micro). Or Yap et Lam (2004) suggéraient des opportunités potentielles pour la création de réseaux à l'échelle macro/globale, par exemple entre des fronts portuaires situés sur des façades maritimes transcontinentales (Asie de l'Est et Amérique du Nord/côte-ouest, Amérique du Nord/côte Ouest et Europe de l'Ouest/mer du Nord). Il existe des exemples de création de réseaux en mer Baltique à l'échelle macro. On note l'achat du *Baltic Container Terminal* (BCT) au port de Gdynia par ICTSI en 2003, les protocoles d'ententes signés entre le port du Havre et de Klaipeda en 2004, ou les investissements de l'opérateur de terminaux Hessenoordnatie (propriété de PSA Corp.) d'Anvers au port de Ventspils en Lettonie en 2000. Il est pour l'instant impossible de mesurer les mécanismes, le potentiel et le succès de création de réseaux de ces deux derniers exemples, car les ententes entre les administrations portuaires du Havre et de Klaipeda demeurent confidentielles, tout comme celles liant ICTSI et le port de Gdynia et les investissements de Hessenoordnatie au port de Ventspils, ne se traduisent pas encore par une augmentation des volumes conteneurisés, où ce port de vrac liquide n'a jamais manutentionné plus de 2 500 conteneurs depuis 2000.



La seconde limite est relative à l'analyse des stratégies économiques de création de réseaux. En effet, l'analyse portant sur les croisements entre le type d'intervenant maritime, leurs objectifs de développement et leurs stratégies économiques de création de réseaux comporte tout d'abord une limite reliée à la faible taille de l'échantillonnage des intervenants interviewés. Les six études de cas présentent exclusivement des exemples de création de réseaux portant sur des combinaisons d'intervenants semblables : deux administrations portuaires, deux opérateurs de terminaux ou deux transporteurs maritimes. Conséquemment, il serait utile d'effectuer une analyse en fonction d'un nombre significatif d'intervenants maritimes et d'analyser des cas de création de réseaux entre différents types d'intervenants maritimes. Par ailleurs, l'utilisation de stratégies de création de réseaux dans le développement portuaire demeure un phénomène relativement récent. Cette thèse ne permet pas d'effectuer un lien causal direct entre la performance d'un port, mesurée par son trafic ou ses revenus et l'utilisation des stratégies économiques de création de réseaux.

La troisième limite est relative à la mesure du pouvoir commercial des intervenants au sein des ports. Le modèle inclut la mesure des relations de pouvoir parmi les intervenants maritimes. Or l'appréciation de ces relations demeure incomplète. Elle est basée sur des indicateurs commerciaux non-exhaustifs. Ces indicateurs ne font pas encore l'objet de normes

scientifiques établies, alors que la définition et l'utilisation même de la notion de « pouvoir commercial » demeure matière à discussion. D'autre part, la pondération ou le poids donné à chacun des indicateurs et barèmes reposent sur le jugement de l'évaluateur. Les études de cas donnent tout de même un portrait relativement juste des relations de pouvoir mais requièrent beaucoup d'observations, de discussions, de déduction et d'informations de sources secondaires.

Cette limite soulève une première perspective de recherche selon deux axes. Premièrement, il s'agit de l'établissement d'une liste d'indicateurs commerciaux standardisés et mesurables, attribuables aux relations de pouvoir et destinée spécifiquement à l'industrie maritime. Deuxièmement, il serait utile d'utiliser des méthodes existantes de pondération des indicateurs (par exemple, l'analyse Delphi et l'analyse multicritère), qui permettent de les ordonner et de les pondérer selon différentes échelles, l'importance de ceux-ci. Ceci s'inscrit dans le cadre d'un agenda de recherche sur la gouvernance maritime, le pouvoir et le rôle des intervenants maritimes dans le développement portuaire. Ceci rejoint notamment la question soulevée par Slack (2005) sur la terminalisation des ports, où le pouvoir commercial semble se déplacer vers les opérateurs de terminaux en particulier.

Comme seconde perspective de recherche, il serait pertinent d'utiliser le modèle au sein d'études comparatives de différents fronts portuaires. Ceci permettrait de le bonifier en faisant ressortir une typologie portuaire, notamment sur le rôle des intervenants, le contexte de gouvernance, les objectifs de développement, les conditions de trafic et les stratégies économiques de création de réseaux, dans différents contextes géographiques, politiques ou économiques de concurrence.

La troisième perspective de recherche suggère l'évaluation du rôle des expéditeurs et des agents maritimes dans le processus de développement portuaire. Celle-ci ferait ressortir leur influence et leur pouvoir sur la concentration des flux sur certains corridors et réseaux. Cette concentration revêt une importance particulière sur le développement portuaire, car elle influence l'organisation des corridors de transport des transporteurs maritimes globaux, eux-mêmes agents privilégiés du développement portuaire. La concentration des flux comporte des impacts indirects sur les stratégies de développement des administrations portuaires ou des opérateurs de terminaux qui se positionnent au sein des chaînes logistiques des transporteurs maritimes globaux.

La quatrième perspective de recherche suggère l'analyse des mécanismes de la gouvernance supranationale, comme agente de planification portuaire régionale stratégique publique. Ceci correspondrait à une

analyse du rôle que peuvent jouer des organismes supranationaux dans la création d'une communauté portuaire. Ceci soulève la question du rôle des autorités publiques en transport et plus particulièrement celui de l'Union européenne dans ses projets de promotion du transport maritime sur courte distance. L'analyse de la gouvernance supranationale permettrait de comprendre leur capacité d'amenuiser les divergences parmi les objectifs de développement des intervenants maritimes, dans la planification et l'orientation stratégique de développement de communautés portuaires.

Au-delà de la compréhension de la création de réseaux parmi les intervenants maritimes en mer Baltique, cette thèse s'inscrit au sein d'un agenda de recherche basé sur le rôle des entreprises transnationales dans le développement portuaire. Elle soulève également le rôle que peuvent toujours jouer les institutions publiques dans le développement portuaire, alors que le pouvoir commercial glisse hors des compétences des administrations portuaires publiques, au profit des opérateurs de terminaux privés et les transporteurs maritimes globaux.

Finalement, les perspectives de recherche peuvent ainsi déterminer le rôle, l'importance et le pouvoir des différents intervenants maritimes, publics ou privés pour établir des indicateurs de gouvernance portuaire, applicable dans différents contextes de concurrence et de développement

portuaire. Elles peuvent également s'appliquer notamment à l'industrie maritime aérienne, caractérisée par ses alliances stratégiques entre transporteurs, son environnement de concurrence et la déréglementation des différents espaces aériens nationaux.

## Bibliographie

**AAKER, D.A.**, (1988), "Strategic Marketing management", 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons, Mississauga

**AIRRIESS, C.**, (2001), "The regionalisation of Hutchison Port Holdings in Mainland China", *Journal of Transport Geography*, vol. 9, pp. 267-278

**ANDREWS, K.R.**, (1971), "The concept of corporate strategy", Dow-Jones-Irwin, Homewood, Illinois

**ARTS, B. et VAN TOTENHOVE, J.**, (2004), "Policy and power: A conceptual framework between the 'old' and 'new' policy idioms", *Policy Science*, vol. 37, pp. 339-356

**EVERY, P.**, (2000), "Strategies for Container Ports", In *A Cargo System Reports*, Édition IIR Publication Limited, Londres

**BAIRD, A.J.**, (2002), "Privatization trends at the world's top-100 container ports", *Maritime Policy and Management*, vol. 29, no. 3, pp. 271-284

**BAIRD, A.J.**, (2000), "Port privatisation: objectives, extent, process and the U.K experience", *International Journal of Maritime Economics*, vol. 2, no. 3, pp. 177-194

**BAIRD, A.J.**, (1999), "Analysis of private seaport development: the case of Felixstowe", *Transport Policy*, vol. 6, no. 2, pp. 109-122

**BAIRD, A.J.**, (1996), "Containerisation and the decline of the upstream urban port in Europe", *Maritime Policy and Management*, vol. 23, no. 2, pp. 145-156

**BALDWIN, D.A.**, (2002). "Power and international relations" in *Handbook of International Relations*, W. Carlsnaes, T. Risse and B. A. Simmons (eds.), London

**BALTHAZAR R. et M.R. BROOKS**, (2001), "The governance of port devolution: A tale of two countries", *World Conference on Transport Research (WCTR)*, Séoul

**BALTIC CONTAINER TERMINAL**, (2004), "BCT: the terminal", <http://www.bct.gdynia.pl/terminal.php>, visité le 21 juillet 2005

**BALTIC PORTS ASSOCIATION**, (2005a), "CMP new car terminal", 25.03.07, <http://www.bpoports.com>, visité le 29 juin 2005

**BALTIC PORTS ASSOCIATION**, (2005b), "Honda concentrate Nordic car distribution at CMP", 25.06.28, <http://www.bpoports.com>, visité le 29 juin 2005

**BALTIC PORTS ASSOCIATION**, (2005c), "Port of Gdansk – Approval for the construction of a container terminal", 2005.02.09, <http://www.bpoports.com>, visité le 29 juin 2005

**BALTIC PORTS ASSOCIATION**, (2006) "Many ferry and cruise ship passengers in the universal port of Rostock", 03.09.2006, <http://www.bpoports.com>, visité le 29 juin 2005

**BELDEJ, V., BOROVIKOV, S., RACHIMOV, K. et SOBIANIN, A.**, (2002), "From strategy of survival to rapid growth", *International Marine Business Magazine*, [http://www.jura.lt/2002\\_06/article09\\_e.htm](http://www.jura.lt/2002_06/article09_e.htm), visité le 14 juillet 05

**BIRD, J.H.**, (1963), "The major seaports of the United Kingdom", Hutchison University Library, Londres

**BIRD, J.H.**, (1971), "Seaports and seaport terminals", Hutchison University Library, Londres

**BORRINI-FEYERABEND, G., FARVAR, M.T., NGUINGURI, J.C. et NDANGANG, V.**, (2000), "Co-management of Natural Resources: Organizing Negotiation and Learning", <http://learningforsustainability.net/>, visité le 18 mai 2007

**BRODIN, A.**, (2001), "Russian ports-projects in the Baltic Sea: a brief analysis of russian ports and projected ports in the Baltic Sea fringe", *International Journal of Maritime Economics*, vol. 3, pp. 387-401

**BROOKS, M.R.**, (2004), "The governance structure of ports", *Review of Network Economics*, vol. 3, no. 2, pp. 168-183

**BROOKS, M.R., PRENTICE, B. et FLOOD, T.**, (2000), "Governance and commercialisation: delivering the vision", *Proceeding, Canadian Transportation Research Forum*, no. 1, pp. 129-143

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

**BREITZMANN, K.H.**, (2001), "Baltic Sea transport – developpment, structure and future challenges", *9<sup>th</sup> World Conference on Transport Research*, 22-27 juillet, Séoul

**BUCHOFFER, E.**, (1995), "Transport infrastructure in the Baltic States during the transformation to market economies", *Journal of Transport Geography*, vol. 3, no.1, pp. 69-75

**CABOURET, M.**, (1999), "La mer Baltique", *Revue française de géoéconomie*, no. 11

**CANFIELD, J.L.**, (1993), "Independent Baltic State ports: the outlook for commercial viability", *Maritime Policy and Management*, vol. 20, no. 2, pp. 133-152

**CAPPUCCILLI, J.F. et NOTTEBOOM, T.**, (2005), "Prospects for short-sea shipping in the Baltic Sea in light of expected spatial shifts in production networks in the EU", *Meeting of the Association of American Geographers (AAG)*, 5-9 April 2005, Denver, Colorado, USA

**CAPPUCCILLI, J.F.**, (2004) "The integration of the Baltic Sea into global maritime networks", *100th Annual meeting of the Association of American Geographers (AAG)*, 14-19 March, Philadelphia

**CAPPUCCILLI, J.F.**, (2003) "Port-city dynamics in the global environment : the case of Saint-Petersburg, Russia", *99th Annual meeting of the Association of American Geographers (AAG)*, 4-8 March, New-Orleans

**CAPPUCCILLI, J.F.**, (2002), "Les conditions du transport durable dans les régions périphériques : le cas du Bas-Saint-Laurent, Canada", *Centre de recherche sur les Transports*, Université de Montréal, CRT-2002-29, 22 pp.

**CARLSSON, L. et BERKES, F.**, (2005), "Co-management: concepts and methodological implications", *Journal of Environmental Management*, vol. 75, pp. 65-76

**CARTWRIGHT, W.R.**, (1993), "Multiple linked diamonds : New Zealand's experience", *Management International Reviews*, vol. 33, no, 2, pp. 55-70

**CHARLIER, J.**, (1992), "The regeneration of Old Port Areas for new ports uses", in *Europeans Port Cities in Transition*, Hoyle B.S. and Pinder D.A. (eds.), Pergamon, Londres



**COECK, C., HAEZENDONCK, E., NOTTEBOOM, T., VERBEKE, A. et WINKELMANS, W.**, (1997), "The competitiveness of seaports: business and government agenda's in strategic port planning" in *Essays in Honour and in memor of late professor emeritus of maritime economics Dr Basil N. Metaxas* (ed) Goulielmos A.M., Piraeus

**COMTOIS C. ET SLACK, B.**, (2003), "Innover l'administration portuaire au 21<sup>e</sup> siècle : un nouvel agenda de gouvernance", *Les Cahiers Scientifiques du Transport* (Lyon), No. 44, pp. 11-24.

**COMTOIS, C., SLACK, B. et SLETMO, G.**, (1997), "Political issues in inland waterways port development: prospects for regionalisation", *Transport Policy*, vol. 4, no. 4, pp. 257-265

**CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE**, (2005a), "Ice and easy", janvier

**CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE**, (2004a), "Team efforts", août

**CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE**, (2004b), "A tale of two ports", juillet

**CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE**, (2004c), "German connections", août

**CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE**, (2003a), "Polish prospects", octobre

**CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE**, (2003b), "Baltic States", mars

**CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE**, (2003c), "Gdansk to get new terminal", mai

**CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE**, (2003d), "Gdynia stays ahead of the competition", mars

**CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE**, (2002a), "Out on a limb", mars

**CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE**, (2002b), "Saint-Pétersbourg starts daily blocktrains", janvier

CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE, (2002c),  
"Access all areas", janvier

CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE, (2002d),  
"Making a killing", juillet

CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE, (2002e),  
"Musical chairs", juillet

CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE, (2001a),  
"Feeding a need", novembre

CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE, (2001b),  
"Baltic breakaways", février

CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE, (2001c),  
"Location, location", novembre

CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE, (2001d),  
"Poland's port plan future", avril

CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE, (2000),  
"Moving through Moscow", décembre

CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE, (2000a),  
"Nordic ports builds up capacity", juin

CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE, (2000b),  
"Respectable returns", avril

CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE, (2000c),  
"Riga's baltic terminal modernized", avril

CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE, (2000d),  
"Hamburg- the people's port", juin

CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE, (1999a),  
"TDCE established", janvier

CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE, (1997a),  
"Whatever happened to Soviet Shipping?", mai

CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE, (1997b),  
"Battle of the baltic", janvier

**CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE**, (1997c), "HHLA announces Hambourg/Lübeck landbridge project", *novembre*

**CONTAINERISATION INTERNATIONAL MAGAZINE ONLINE**, (1995a), "RMS to sell container activities", *avril*

**CONTAINERISATION INTERNATIONAL YEARBOOK**, (1994-2003), Emap Business Publication, Londres

**CONTRACTOR, F. et LORANGE, P.**, (1988), "Why should firm cooperate? – the strategy and economics basis for cooperative ventures", in *Co-operative Strategies in International Business*, Édition Lexington Books, New-York, pp. 3-30

**COPENHAGEN-MALMÖ PORT**, (2003), "Annual report 2003", <http://www.cmport.com>, visité le 8 avril 2004

**COPENHAGEN-MALMÖ PORT**, (2004a), "Brochure: Copenhage-Malmö Port", <http://www.cmport.com>, visité le 8 avril 2004

**COPENHAGEN-MALMÖ PORT**, (2004b), "Brochure: On top of Europe", <http://www.cmport.com>, visité le 8 avril 2004

**COPENHAGEN-MALMÖ PORT**, (2004c), "Brochure: CMP-CARS", <http://www.cmport.com>, visité le 8 avril 2004

**CULLINANE, K. et SONG, D.W.**, (2002), "Port privatization policy and practice", *Transport Reviews*, vol. 22, no. 1, pp. 55-75

**CULLINANE, K. et SONG, D.W.**, (1998), "Container terminals in South Korea: problems and panaceas", *Maritime Policy and Management*, vol. 25, no. 1, pp. 63-80

**DAMAS, P.**, (2002), "Global terminal operators rule", *American Shipper*, vol. 44, no. 2, pp. 67-76

**DAY, G. et WENSLEY, R.**, (1988), "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 1-20

**De MONIE, G.**, (1996), "Privatisation of port structure", in *Ports for Europe : Europe's Maritime Future in a changing environment*, Bekemans and S. Beckwith (eds.), European Interuniversity Press, Brussels

**De MONIE, G.**, (1995), "Ports and the European Parliament", *European Sea Port Organisation (ESPO)*, Bruxelles

**DE SOUZA JUNIOR, G.A., BERESFORD, A.K.C. et PETTIT, S.J.**, (2003), "Liner shipping companies and terminal operators: internationalization or globalization?", *Maritime Economics and Logistics*, vol. 5, pp. 393-412

**DICKEN, P.**, (1998), "Global shift: transforming the World Economy", 3ième édition, Édition Paul Chapman, Londres

**DION, S., SLACK, B. et COMTOIS, C.**, (2002), "Port and airport divestiture in Canada : a comparative analysis", *Journal of Transport Geography*, vol. 10, no 3, pp. 187-193

**DREWRY SHIPPING CONSULTANTS LTD.**, (2006), "Annual review of global terminal operators – 2006", London

**ELLER, D.**, (1991), "New area for main German ports", *Containerisation International*, vol. 25, no. 1, pp. 51-57

**EUROPEAN COMMISSION**, (1997), "Green paper on Seaports and Maritime infrastructure", ref. Com (97)678 final, dd. 10.12.1997

**EUROPEAN UNION**, (2003), "Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on Intermodal Loading Units", *Commission of the European Communities, Programme for the promotion of Short Sea Shipping*, #COM(2003)155 final

**EUROPEAN SEA PORTS ASSOCIATION (ESPO)**, (2005a), "Annual report 2004", <http://www.espo.be/publications/index.asp>

**EUROPEAN SEA PORTS ASSOCIATION (ESPO)**, (2005b), "The framework governing port management – final report", *Factual report – workpackage 2 (FR-WP2)*, mars

**EUROPEAN SEA PORTS ASSOCIATION (ESPO)**, (2005c), "The organisation of port services", *Factual report – workpackage 3 (FR-WP3)*, mars

**EUROPEAN SEA PORTS ASSOCIATION (ESPO)**, (2005d), "Financing and charging", *Factual report – workpackage 4 (FR-WP4)*, mars

**EVANGELISTA, P., HEAVER, T. et MORVILLO, A.**, (2001), "Liner shipping strategies for supply chain management", *World Conference on Transport Research (WCTR)*, Séoul

**EVERETT, S.**, (2004) "Corporatization: a legislative framework for port inefficiencies", *Maritime Policy and Management*, vol. 30, no. 3, pp. 211-219

**EVERETT, S. et ROBINSON, R.**, (1998), "Port reform in Australia : issues in the ownership debate", *Maritime Policy and Management*, vol. 25, no. 1, pp. 41-62

**EYRE, J.**, (1990), "Maritime Privatization", *Maritime Policy and Management*, vol. 17, no.2, pp. 113-121

**FAINSTEIN, S.S.**, (1999), "Power and geographic scale: comment on Morrill", *Political Geography*, vol. 18, pp. 39-43

**FINNLINES**, (2004), "Annual report 2004",  
<http://www.finnlines.fi/uploads/5sy4a.pdf>, visité le 20 février 04

**FINNLINES**, (2003), "Finnlines's 55 years",  
[http://www.finnlines.fi/uploads/history\\_EN\(3\).pdf](http://www.finnlines.fi/uploads/history_EN(3).pdf), visité le 20 février 04

**FINNLINES**, (2006a), "Investors presentation",  
<http://www.finnlines.fi/uploads/uici7maortm7o.pdf>, visité le 8 mars 06

**FINNLINES**, (2003b), "Operational Areas and routes", visité le 5 octobre 03,  
<http://www.finnlines.fi/asp/system/empty.asp?P=65&VID=default&SID=196033210084608&S=0&C=25035>

**FINNSTEVE**, (2004), "Vuosaari Harbour will be state of the art", *Finnsteve Magazine – International Edition*, 2004

**FLEMING, D.K. et BAIRD, A.J.**, (1999), "Some reflections on port competition in the United States and western Europe", *Maritime Policy and Management*, vol. 26, no. 4, pp. 383-394

**FORD, R. et ZUSSMAN, D.**, (1997), "Alternative service delivery: transcending boundaries in alternative service delivery", *Sharing Governance in Canada*, KPMG, Centre for Government Foundation and Institute of Public Administration of Canada

**FOUCAULT, M.**, (1990), "The History of Sexuality. Vol. 1: An Introduction", Robert Hurley. New York

**GARDINER, P.**, (1997), "The liner Market", Lloyd's of London Press, Londres

**GOSS, R.O.**, (1990), "Economic policies and seaports 3: are port authorities necessary?", *Maritime Policy and Management*, vol. 17, no. 3, pp. 257-272

**GOULIELMOS, A.M.**, (1999), "Deregulation in major Greek ports: the way it has to be done", *International Journal of Transport Economics*, vol. XXVI, no.1, pp. 121-148

**GOVERNMENT OF FINLAND**, (2003), Untitled, "Speech of the Prime Minister of Finland", *The Northern Dimension Logistics Forum*, October, Hamina, <http://www.government.fi/vn/liston/text.lsp?r=43168&k=en>

**GRARD, L.**, (2001), "Nouvelles regulations et nouveaux régulateurs dans le secteur des transports en Europe", *Revue du marché commun et de l'Union européenne*, no. 447m avril, pp. 258-266

**GRID-ARENDAL**, (2004), "Digital Maps Graphics", <http://www.grida.no/baltic/htmls/maps.htm>, visité le 4 octobre 2004

**GUDELIONYTE-GYLIENE, L.**, (2001), "Klaipeda and Kaliningrad : competitors or partners?", *International Marine Business and Transit Magazine Jura*, [http://www.jura.lt/2001\\_01/article05\\_e.htm](http://www.jura.lt/2001_01/article05_e.htm), visité le 14 juillet 05

**HAEZENDONCK, E. et NOTTEBOOM, T.**, (2002), "The competitive advantage of seaports", in *Port Competitiveness, An economic and legal analysis of the factors determining the competitiveness of seaports*, Eds. De Boeck Ltd. Anvers, 155 pp.

**HALL, D.**, (1992), "East European ports in a restructured Europe", in *European Port Cities in Transition*, Ed. by B.S Hoyle et D.A. Pinder, Belhaven Press, Londres, 227 pp.

**HANCOCK, J.**, (2001), "Seaport of Saint Petersburg, LTD.", *Business Information Service for the Newly Independent States (BISNIS)*, août 2001, <http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/isa/010827port.htm> visité le 21 juin 2002

**HARALAMBIDES, H., CARIOU, P. et BENACCHIO, M.**, (2002), "Costs, benefits and pricing of dedicated container terminals", *International Journal of Maritime Economics*, vol. 4, no. 1, pp. 21-34

**HAYTER, D.M.**, (1993), "Prospects for maritime development in the Baltic", *Maritime Policy and Management*, vol. 20 , no. 4, pp. 293-300

**HAYUTH. Y. et FLEMING, D.K.**, (1994), "Concepts of strategic commercial location : the case of container ports", *Maritime Policy and Management*, vol. 21, no. 3, pp. 153-163

**HAYUTH, Y.**, (1981), "Containerisation and the load center concept", *Economic Geography*, vol. 57, pp. 160-176

**HEAVER, T.D.**, (1993), "Shipping and the Market for port services", in *De dynamiek van een haven*, Blauwens, G., De Brabander, G. Van de Voorde, E., (eds), Pelckmans: Kapellen, pp. 227-248

**HEAVER, T.D.**, (1995), "The implication of increased competition among ports for port policy and management", *Maritime Policy and Management*, vol. 22, no. 2, pp. 125-133

**HEAVER, T., MEERSMAN, H., MOGLIA, F. et VAN DE VOORDE, E.**, (2000), "Do mergers and alliances influence European shipping and port competition?", *Maritime Policy and Management*, vol. 27, no. 4, pp. 363-373

**HEAVER, T., MEERSMAN, H. et VAN DE VOORDE, E.**, (2001), "Co-operation and competition in international container transport: strategies for ports", *Maritime Policy and Management*, vol. 28, no. 3, pp. 293-305

**HELCOM**, (2004), "Baltic Sea facts and figures", [http://www.helcom.fi/environment2/nature/en\\_GB/facts/](http://www.helcom.fi/environment2/nature/en_GB/facts/), visité le 4 octobre 2004

**HENNART, J.**, (1991), "The transaction cost theory of joint-ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States", *Management Science*, vol. 37, pp. 483-497

**HUYBRECHTS, M., MEERSMAN, H., VAN DE VOORDE, E., VAN HOOYDONCK, E., VERBEKE, A. et WINKELMANS, W.**, (2002), "Port competitiveness", DeBoeck, Anvers, 155pp.

**IRCHA, M.C.**, (2001), "Port strategic planning: Canadian port reform", *Maritime Policy Management*, vol. 28, no. 2, pp. 125-140

**JOURNAL OF COMMERCE ONLINE**, (2004), "Steamship alliances", [http://www.joc.com/gta/steamship\\_all.shtml](http://www.joc.com/gta/steamship_all.shtml), visité le 30 mars 2005

**JUHEL, M.**, (2000), "Globalization and partnerships in ports : trends for the 21st century", *Ports and harbours*, no. 45, pp. 9-14

**KENT, P.E. et HOCHSTEIN, A.**, (1998), "Port reform and privatization in conditions of limited competition: the experience in Colombia, Costa Rica and Nicaragua", *Maritime Policy and Management*, vol. 25, no. 4, pp. 313-333

**KHANNA, T., GULATI, R. et NOHRIA, N.**, (1998), "The dynamics of learning alliances: competition, co-operation and relative scope", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 193-210

**KILLING, J.**, (1988), "Understanding alliances: the role of task and organisational complexity", in *Cooperative Strategies in International Business*, edited by F. J. Contractor and P. Lorange (Toronto: Lexington Books), pp. 55-67.

**KLAIPEDA STATE PORT** (2003), "Strategy of Klaipeda State Seaport activities until the year 2010, draft (20-01-2003)", [http://www.portofklaipeda.lt/en.php/general\\_information/port\\_development\\_strategy/458](http://www.portofklaipeda.lt/en.php/general_information/port_development_strategy/458), visité le 21 juillet 05

**KREMKY, K.**, (2004), "Polish shipping – current state and the requested development direction in the 21<sup>st</sup> century", in *Development of Maritime Trade, Transport and Tourism 21<sup>st</sup> Century Vision*, Institute of Maritime Transport and Seaborn Trade, University of Gdansk

**LATOURE, B.**, (1998), "On Actor Network Theory: A few clarifications", <http://www.nettime.org/Lists-Archives/nettime-l-9801/msg00019.html>, *Nettime Mailing List*, visité le 18 mai 2007

**LEECH, D. et MANJON, M.C.**, (2003), "Corporate governance and game theoretic analyses of shareholder power: the case of Spain", *Applied Economics*, vol. 35, pp. 847-858

**LLOYD'S LIST**, (2001), "Special report – Belgian Maritime Industries: stevedoring link-up", *Lloyd's List*, vol. 58, no. 6

**MARCADON, J.**, (1998), "L'évolution récente de l'activité maritime et portuaire dans les pays de la Baltique", *Bulletin de l'Association des géographes français*, vol. 4, pp. 428-436

**MARCADON, J.**, (1999), "Containerisation in the ports of Northern and Western Europe", *Geojournal*, vol.48, pp. 15-20



**MARCADON J. et COMTOIS C.**, (1996), "Le modèle chronospatial appliqué aux villes portuaires maritimes françaises et chinoises", in *La Ville maritime : temps, espace et représentations*, Colloque "La ville maritime", Brest, 9-11 juillet 1996, Édition UBO, pp 171-184

**MARTIN, J. et THOMAS, B.J.**, (2001), "The container terminal community", *Maritime Policy and Management*, vol. 28, no.3, pp. 279-292

**MCCALLA, R.J.**, (1999), "Global change, local pain: intermodal seaport terminals and their service areas", *Journal of Transport Geography*, vol. 7, no. 4, pp. 247-254

**MCCALLA, R.J., SLACK, B. et COMTOIS, C.**, (2004), "Dealing with globalisation at the regional and local level: the case of contemporary containerisation", *The Canadian Geographer*, vol. 48, no. 4, pp. 473-487

**MEERSMAN, H., VAN DE VOORDE, E., et STEENSSENS, C.**, (1997), "Container Throughput, port capacity and investments", *IAME 1997 International Conference*, London

**MIDORO, R., MUSSO, E. et PAROLA, F.**, (2005), "Maritime line shipping and the stevedoring industry: market structure and competition strategies", *Maritime Policy and Management*, vol. 32, no. 2, pp. 89-106

**MIDORO, R. et PITTO, A.**, (2000), "A critical evaluation of strategic alliances in liner shipping", *Maritime Policy and Management*, vol. 27, no. 1, pp. 31-40

**MURRAY, A.A.**, (1988), "A contingency view of Porter's generic strategies", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 390-401

**NALEBUFF, B. et BRANDEBURGER, A.**, (1997), "Co-opetition", Harper Collins Business, Londres

**NOORDA, R.**, (1993), "Co-opetition", *Electronic Business Buyer*, décembre, pp. 8-12

**NOTTEBOOM, T. et Rodrigue, J.P.**, (2004), "Inland freight distribution and the sub-harborisation of port terminals", *Congrès ICLSP*, du 22 au 26 septembre 2004, Dalian, Chine

**NOTTEBOOM, T.**, (2002), "Consolidation and contestability in the European container handling industry", *Maritime Policy and Management*, vol. 29, no. 3, pp. 257-269

**NOTTEBOOM, T. et WINKELMANS, W.**, (2001), "Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge?", *Maritime Policy and Management*, vol. 28, no. 1, pp. 71-89

**NOTTEBOOM, T., COECK, C., VERBEKE, A. et WINKELMANS, W.**, (1997) "Containerisation and the competitive potential of upstream urban ports in Europe", *Maritime Policy and Management*, vol. 24, no. 3, pp. 285-289

**OCDE**, (1999), "Principles of Corporate Governance", *Organisation of Economic Co-operation and Development*, (SG/CG(99)5), Paris, avril

**OHMAE, K.**, (1983), "The mind of the strategist", Penguin Books, Harmondsworth

**OJALA, L.**, (1995), "Eastern/Western European shipping companies and multimodal transport operations", *Maritime Policy and Management*, vol. 22, no.4, pp. 331-344

**OLIVIER, D. et SLACK, B.**, (2005), "Rethinking the port", non-publié

**OSBOURNE, D. et GAEBLER, T.**, (1992), "Introduction : an american Perestroika", in *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

**PANAYIDES, P.**, (2003), "Competitive strategies and organizational performance in ship management", *Maritime Policy and Management*, vol. 30, no. 2, pp. 123-140

**PANDO, J., ARAUJO, A. et MAQUEDA, F.J.**, (2005), "Marketing management at the world's major ports", *Maritime Policy and Management*, vol. 32, no. 2, pp. 67-87

**PEREIRA, G.M.**, (2002), "A Typology of Spatial and Temporal Scale Relations", *Geographical Analysis*, vol. 34, no. 1, pp. 21-33

**PETERS, H.J.F.**, (2001), "Developments in global seatriade and container shipping markets: their effects on the port industry and private sector involvement" *International Journal of Maritime Economics*, vol. 3, no 1, pp. 3-26

**PORTER, M.E.**, (1990), "The competitive advantage of nations", The Macmilland Press Ltd.

**PORTER, M.E.**, (1985), "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance", The Free Press, New York

**PORTER, M.E.**, (1980), "Competitive strategy", The Free Press, New York

**PORT OF GDYNIA**, (2004a), "Port of Gdynia Handbook 2004-2005"

**PORT OF GDYNIA**, (2004b), "Port Gdynia Development Strategy up to 2015: Heritage, new challenges, new opportunities", *Zarząd Morskiego Portu Gdynia S.A*

**PORT OF GDYNIA**, (2005), "Port of development Strategy", [http://www.port.gdynia.pl/a\\_strategia\\_kierunki.php](http://www.port.gdynia.pl/a_strategia_kierunki.php), visité le 21 juillet 2005

**PORT OF GDANSK**, (2003), "Port of Gdansk Handbook 2003", <http://www.portgdansk.pl/index.php?id=media&lg=en>, visité le 11 octobre 2004

**PORT OF KOTKA**, (2006), "Mussalo Harbour Area", [http://www.portofkotka.fi/uusi/index\\_en.php?page=10304](http://www.portofkotka.fi/uusi/index_en.php?page=10304), visité le 3 octobre 2006

**PORT OF HELSINKI**, (2003), "Port of Helsinki Services Handbook", document remis par l'opérateur de terminaux Finnsteve au port de Helsinki, le 20 novembre 2004

**PORT OF TURKU**, (2006), "Area and maps: West Harbour", [http://www.port.turku.fi/portal/port/english/introduction/areas\\_and\\_maps/west\\_harbour/](http://www.port.turku.fi/portal/port/english/introduction/areas_and_maps/west_harbour/), visité le 3 octobre 2006

**RIMMER, P.J.**, (1967), "The search for spatial regularities in the development of Australian Seaports 1861-1961", *Geografiska Annaler*, vol. 49, pp. 42-54

**ROBINSON, R.**, (2002), "Ports as elements in value-driver chain systems: the new paradigm", *Maritime Policy and Management*, vol. 29, no. 3, pp. 241-255

**RODAL, A. et MULDER, N.**, (1993), "Partnerships, devolution and power-sharing: Issues and implications for management", *Optimum, The Journal of Public Sector Management*, no. 24, pp. 27-48

**RODRIGUE, J.P., COMTOIS, C. et SLACK, B.**, (2006) "The Geography of Transport Systems", Routledge, New York, p. 132

**ROE, M.**, (1999), "Eastern European development and the role of international transport – a case study of Poland", in *Strategic Management in the Maritime Sector*, Édité par Michael Roe, Ashgate

**ROE, M.**, (1999), "The commercialization of East European liner shipping: the experience of Poland", *Maritime Policy and Management*, vol. 26, no. 1, pp. 69-79

**RUGMAN, A.M. et D'CRUZ, J.R.**, (1993) "The double diamond model of international competitiveness: Canada's experience", *Management International Review*, vol. 33, no. 2, pp. 17-39

**RUSSELL, J.**, (1994), "Nordic ports – Promising future in Baltic transshipment", *International Bulk Journal*, vol. 14, no. 9, pp. 18-43

**SAUNDRY, R. et TURNBULL, T.**, (1997), "Private profit, public loss: the financial and economic performance of U.K. ports", *Maritime Policy and Management*, Vol. 24, no. 4, pp. 319-344

**SAWICZEWSKA, Z.**, (2001), "Integration of the Baltic maritime sector with the European Union", in *Maritime Transport in a global economy*, édité par Konrad Misztal et Janusz Zurek, Institute of Maritime Transport & Seaborn Trade

**SEANEWS**, (2001), "Port authority reform", 13.11.2001, <http://www.seanews.ru>, visité le 14 octobre 2002

**SEANEWS**, (2002a), "Container traffic in the Baltic Sea" *Trans-Russia-2002-Publication*, 30.04.2002, <http://www.seanews.ru>, visité le 12 novembre 2002

**SEANEWS**, (2002b), "International Transport Project – Initiative 2K (Kaliningrad-Klaipeda)", *Trans-Russia-2002-Publication*, 25.04.2002, <http://www.seanews.ru>, visité le 12 novembre 2002

**SEANEWS**, (2002c), "Solution for Klaipeda – Kaliningrad: Politic or Economic?", 17.06.2002, <http://www.seanews.ru>, visité le 12 novembre 2002

**SEANEWS**, (2002d), "Russian Baltic Transport Policy in Line with Project 2K", 13.06.2002, <http://www.seanews.ru>, visité le 12 novembre 2002

**SEANEWS**, (2002e), "TACIS Solutions for Kaliningrad Development", 06.06.2002, <http://www.seanews.ru>, visité le 12 novembre 2002

**SEANEWS**, (2002f), "Project 2K Managing Committee Session", 27.09.2001, <http://www.seanews.ru>, visité le 12 novembre 2002

**SEREBRISKY, T. et TRUJILLO, L.**, (2005), "An assessment of port reform in Argentina : outcomes and challenges ahead", *Maritime Policy and Management*, vol. 32, no. 3, pp. 191-207

**SLACK, B.**, (2005), "The terminalisation of Ports: an academic question?", *Conference Proceeding: the International Workshop on New Generation Port-Cities & their role in global supply Chains*, 12<sup>th</sup>-14<sup>th</sup> December, Department of Geography, University of Hong Kong

**SLACK, B. et FRÉMONT. A.**, (2005), "Transformation of Port terminal operations : from the local to the global", *Transport Reviews*, vol. 25, no. 1, pp. 117-130

**SLACK, B.**, (1999), "Satellite terminals: a local solution to hub congestion", *Journal of Transport Geography*, vol. 7, pp. 241-246

**SLACK, B. et WANG, J.J.**, (2002), "The challenge of peripheral ports: an asian perspective", *Geojournal*, vol. 56, pp. 159-166

**SLACK, B.**, (1993), "Pawns in the game: port in a global transportation system", *Growth and Change*, no. 24, pp. 579-588

**SLACK, B., COMTOIS, C., McCALLA, R. et GUY, E.**, (2001), "Global reach : the evolving pattern of container shipping networks", Université de Montréal, Centre de Recherche sur les Transports, (crt-2001-35), Montréal

**SONG, D.W.**, (2003), "Port co-opetition in concept and practice", *Maritime Policy and Management*, vol. 30, no. 1, pp. 29-44

**SONG, D.W. et PANAYIDES, P.M.**, (2002), "A conceptual application of cooperative game theory to liner shipping strategic alliances", *Maritime Policy and Management*, vol. 29, no. 3, pp. 285-301

**STOKER, G.**, (1998), "Governance as theory: five propositions", *International Social Science Journal*, No. 155, pp. 17-45

**TAFFE, E.J., MORRILL, R. et GOULD, P.R.**, (1963), "Transport expansion in under-developped countries: a comparative analysis", *Geographical Review*, vol. 53, pp. 503-529

**TEAM LINES**, (2003), "Operational areas and routes", visité le 4 octobre 2003,

<http://www.teamlines.com/asp/system/empty.asp?P=197&VID=default&SID=326015819295319&S=0&C=27663>

**THORELLI, H.B.**, (1977), "Strategy+structure=performance: the strategic planning imperative", Indiana University Press, Bloomington

**THOMAS, B.J.**, (1994), "The privatization of United Kingdom seaports", *Maritime Policy and Management*, vol. 21, no. 2, pp. 135-148

**TOSTMANN, S.**, (2004), "Motorways of the Sea", *Consultation Meeting, European Commission, Directorate General for Energy and Transport*, Brussels, 29<sup>th</sup> November

**TRANSPORT CANADA**, (1995), "National Marine Policy", Ottawa

**UNITED NATION ENVIRONNEMENT PROGRAM (UNEP)**, (2004), "Baltic Sea region",

<http://www.unep.org/regionalseas/Publications/profiles/baltic.doc>, visité le 4 octobre 2004

**VANAGS, A.H.**, (1993), "Comparative advantage and maritime transport in the Baltic States", *Maritime Policy and Management*, vol. 20, no. 4, pp. 319-324

**VAN DE VOORDE, E. et WINKELMANS, W.**, (2002), "A general introduction to port competition and management", in *Port Competitiveness, An economic and legal analysis of the factors determining the competitiveness of seaports*, Eds. De Boeck Ltd. Anvers, 155 pp.

**VAN DIJK, T.A.**, (1997), "The Study of Discourse", in *Discourse as Structure and Process. Discourse Studies 1: A Multidisciplinary Introduction*, ed. by Teun A. Van Dijk, London, New Delhi: Sage Publications.

**VAN KLINK, H.A. et VAN DE BERG, G.C.**, (1998), "Gateways and intermodalism", *Journal of Transport Geography*, vol. 6. no. 1, pp. 1-9

**VARADARAJAN, P.R. et CLARKE, T.**, (1994), "Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy", *Journal of Business Research*, vol. 31, pp. 93-105

**VERBEKE, A., PEETERS, C. et DECLERCQ, E.**, (1995), "De toepassing van de produktportfoliomethode in functie van een zeehaven-strategie", *Tijdschrift Vervoerswetenschap*, vol. 3, pp. 231-242

**VERHOEFF, J.M.**, (1981), "Zeehavenconcurrentie: overheidsproductie van havendiensten", in *Vervoers –en haveneconomie: tussen actie en abstractie*, Verhoeff, J.M. (eds.), Lieden, Stenfert Kroese, p. 181-202

**VON SECK, F.**, (1999), "Managing transition – privatisation and restructuring of former Socialist shipping companies in the Baltic Sea region", in *Strategic Management in the Maritime Sector: A case study of Poland and Germany*, Ashgate

**WALKER, O.C. et RUEKERT, R.W.**, (1987), "Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework", *Journal of Marketing*, vol. 45, pp. 15-33

**WANG, J.J., NG, A.K.Y. et OLIVIER, D.**, (2004), "Port governance in China: a review of policies in an era of internationalizing port management practices", *Transport Policy*, vol. 11, no. 3, pp. 237-250

**WANG, J.J. et SLACK, B.**, (2003), "Regional governance of port development in China: A case study of Shanghai International shipping center", *Maritime Policy and Management*, vol. 31, no.4, pp. 357-373

**WANG, J.J. et OLIVIER, D.**, (2003), "La gouvernance des ports et la relation ville-port en Chine", *Cahiers scientifiques du transport*, no. 44, pp. 25-54

**WANG, J.J.**, (1998), "A container load center with a developing hinterland : a case study of Hong Kong", *Journal of Transport Geography*, vol. 6, no. 3, pp. 187-201

**WILTSHIRE, K.**, (1988), "Privatization: the British experience", Édition Longman Cheshire, Melbourne

**WINKELMANS, W.**, (1997), "World-wide experiences in port privatisation", in *Transforming the port and transportation business*, Éd. Meersman H., Van de Voorde E., Acco, Leuven, pp.145-146

**WOO, C.Y. et COOPER, A.C.**, (1982), "The surprising case for low market share", *Harvard Business Review*, vol. 60, no. 6, novembre-décembre, pp. 106-113

**WORLD BANK**, (1999), "Report from the International Workshop on Community-Based Natural Resources Management (CBNRM)", Washington, DC, 10–14 May 1998, <http://www.worldbank.org/wbi/conatrem>

**WRONA, A. et ROE, M.**, (2002), "The polish maritime sector under transition", *Maritime Policy and Management*, vol. 29, no. 1, pp. 17-43

**YAMIN, S., GUNASEKARAN, A. et MAVONDO, F.T.**, (1999), "Relationship between generic strategies, competitive advantage and organisational performance : an empirical analysis", *Technovation*, vol. 19, pp. 507-518

**YAP, W.Y. et LAM, J.S.L.**, (2004), "An interpretation of inter-container port relationships from the demand perspective", *Maritime Policy and Management*, vol. 31, no. 4, pp. 337-355

**ZUREK, J.**, (2004), "Short Sea Shipping – the main development direction of polish liner shipping", in *Development of Maritime Trade, Transport and Tourism 21<sup>st</sup> Century Vision*, Institute of Maritime Transport and seaborne trade, University of Gdansk



## **ANNEXES**

**Annexe 1 : Offre de services en mer Baltique, par pays, 1993-2003**

Transporteurs maritimes 1993		services	capacité totale	Transporteurs maritimes 2003		services	capacité totale
<b>Allemagne</b>				<b>Allemagne</b>			
1	Team Lines Gmbh &CO KG	5	2923	1	Hamburg Sud	2	2812
2	Poseidon Schiffahrt OHG	4	1843	2	Team Lines Gmbh & Co KG	2	1250
3	Deutsche Seereederei Rostock Gmbh	3	1959	3	Argo Reederei Richard Adler & Sohne	1	620
4	Hapag-Lloyd AG	3	3519	4	Hapag-Lloyd Container Linie Gmbh	1	1300
5	Horn Linie	3	729	5	Rheintainer Linie	1	330
6	Eurosal	2	27422	<b>total Allemagne</b>		<b>7</b>	<b>6312</b>
7	TT-Line	2	1180	<b>Angola</b>			
8	Argomann Ferry Service Gmbh	1	404	6	Angonave UEE	1	208
9	Bugsier-Reederei-und Bergungs Gmbh & Co.	1	86	<b>total Angola</b>		<b>1</b>	<b>208</b>
10	Rheintainer Linie	1	145	<b>Belgique</b>			
11	RMS Eurobox Line	1	226	7	Cobelfret Ferries NV	2	1872
	<b>total Allemagne</b>	<b>26</b>	<b>40436</b>	<b>total Belgique</b>		<b>2</b>	<b>1872</b>
<b>Belgique</b>				<b>Chine</b>			
12	Ahlers Lines NV	4	1277	8	Orient Overseas Container Line Ltd	2	3218
	<b>total Belgique</b>	<b>4</b>	<b>1277</b>	<b>total Chine</b>		<b>2</b>	<b>3218</b>
<b>Brésil</b>				<b>Danemark</b>			
13	Transroll Navegacao SA	1	6952	9	DFDS Tor Line	5	8952
	<b>total Brésil</b>	<b>1</b>	<b>6952</b>	10	Maersk Sealand	3	12587
<b>Chine</b>				11	Unifeeder Container Service A/S	3	18147
14	Chinese-Polish Joint Stock Shipping Co.	1	13589	<b>total Danemark</b>		<b>11</b>	<b>39686</b>
	<b>total Chine</b>	<b>1</b>	<b>13589</b>	<b>Egypte</b>			
<b>Danemark</b>				12	Federal Arab Maritime Co	1	760
15	DFDS A/S	4	686	<b>total Egypte</b>		<b>1</b>	<b>760</b>
16	Maersk	4	5465	<b>Estonie</b>			
17	Unifeeder Container Service A/S	1	5546	13	T&E ESCO Container Lines AS	3	1064
	<b>total Danemark</b>	<b>9</b>	<b>11697</b>	<b>total Estonie</b>		<b>3</b>	<b>1064</b>
<b>Egypte</b>				<b>Ethiopie</b>			
18	Federal Arab Maritime Co	1	192	14	Ethiopian Shipping Lines	1	2692
19	Pan Arab Shipping Co	1	172	<b>total Ethiopie</b>		<b>1</b>	<b>2692</b>
	<b>total Egypte</b>	<b>2</b>	<b>364</b>	<b>Etats-Unis</b>			
<b>Estonie</b>				15	Atlantic Container Line AB	2	16030
20	Estonian Shipping Co.	5	1179	16	Atlantic Ro-Ro Carriers Inc.	1	3340
	<b>total Estonie</b>	<b>5</b>	<b>1179</b>	<b>total E-U</b>		<b>3</b>	<b>19370</b>

	Transporteurs maritimes 1993	services	capacité totale	Transporteurs maritimes 2003	services	capacité totale
	<b>Éthiopie</b>			<b>Finlande</b>		
21	Ethiopian Shipping Lines Corp	1	1460	17 Finnlines plc	17	14093
	<b>total Éthiopie</b>	<b>1</b>	<b>1460</b>	18 Transfennica Ltd	8	5212
	<b>Etats-Unis</b>			19 Containerships Ltd Oy	4	3175
22	Atlantic Container Line	1	14555	20 SeaWind Line Oy AB	2	219
23	Sea-Land Service Inc	1	1196	21 Oy Hacklin Seacont Ltd	1	1468
	<b>total E-U</b>	<b>2</b>	<b>15751</b>	<b>total Finlande</b>	<b>32</b>	<b>24167</b>
	<b>Finlande</b>			<b>France</b>		
24	Finn carriers Oy AB	17	9918	22 CMA CGM SA	5	4140
25	Oy Sijja Line AB	4	354	<b>total France</b>	<b>5</b>	<b>4140</b>
26	Containerships Ltd OY	1	500	<b>Gröenland</b>		
27	Mantyluoto-Deutschland Line	1	374	23 Royal Arctic Line A/S	1	1564
28	Sea Wind Line AB	1	37	<b>total Gröenland</b>	<b>1</b>	<b>1564</b>
	<b>total Finlande</b>	<b>24</b>	<b>11183</b>	<b>iles Faroe</b>		
	<b>France</b>			24 Faroe Ship Ltd	1	525
29	Compagnie Générale Maritime	4	2721	<b>total iles Faroe</b>	<b>1</b>	<b>525</b>
	<b>total France</b>	<b>4</b>	<b>2721</b>	<b>Islande</b>		
	<b>iles Faroe</b>			25 Samskip hf	3	1647
30	Faroe Ship Ltd	2	170	26 Eimskip	1	2914
31	Star Line	1	118	<b>total Islande</b>	<b>4</b>	<b>4561</b>
32	Traderline	1	55	<b>Italie</b>		
	<b>total iles Faroe</b>	<b>4</b>	<b>343</b>	27 Grimaldi Group Naples	3	6480
	<b>Inde</b>			<b>total Italie</b>	<b>3</b>	<b>6480</b>
33	Scindia Steam Navigation Co Ltd	1	344	<b>Japon</b>		
	<b>total Inde</b>	<b>1</b>	<b>344</b>	Kawasaki Kisen Kaisha Ltd	1	1372
	<b>Islande</b>			<b>total Japon</b>	<b>1</b>	<b>1372</b>
34	Eimskip	1	871	<b>Lettonie</b>		
35	Samskip hf	1	980	29 Latvian Shipping Co	3	690
	<b>total Islande</b>	<b>2</b>	<b>1851</b>	30 Baltic Sea Line Ltd	1	375
	<b>Israël</b>			31 Latvian Shipping Lines SIA	1	400
36	Zim Israel Navigation Co Ltd.	2	1533	<b>total Lettonie</b>	<b>5</b>	<b>1465</b>
	<b>total Israël</b>	<b>2</b>	<b>1533</b>	<b>Lituanie</b>		
	<b>Japon</b>			32 Kursiu Linija	4	1164
37	Kawasaki Kisen Kaisha Ltd (K-Line)	1	1002	<b>total Lituanie</b>	<b>4</b>	<b>1164</b>
	<b>total Japon</b>	<b>1</b>	<b>1002</b>	<b>Norvège</b>		

Transporteurs maritimes, 1993	services	capacité totale	Transporteurs maritimes 2003	services	capacité totale
<b>total Japon</b>	1	1002	<b>Norvège</b>		
<b>Lettonie</b>			33 DFDS Ly-Line AS	2	610
38 Latvian Shipping Co.	8	2167	34 Baltic Line AS	1	209
39 Maras Linija	4	1019	35 LaLine AS	1	376
<b>total Lettonie</b>	12	3186	36 Bridge Baltic Line	1	230
<b>Norvège</b>			<b>total Norvège</b>	4	1196
40 Lys-Lines AS	4	468	<b>Pays-Bas</b>		
41 Hoegh-Ugland Aulo Liners S/A	3	600	37 ESF Euroservices BV	2	1568
42 Wilhelmsen Lines AS	2	1389	38 Baltic Express line Europe BV	1	488
43 Baltic Line A/S	1	150	39 IM Interhavens BV	1	98
<b>total Norvège</b>	10	2607	40 Rova Maritiem BV	1	672
<b>Pays-Bas</b>			41 Spillehoff's Bevrachtingkantoor BV	1	1732
44 KNSM-Kroonburgh BV	3	538	<b>total Pays-Bas</b>	6	4668
45 Nile Dutch Africa Line	1	408	<b>Pologne</b>		
<b>total Pays-Bas</b>	4	946	42 Baltic Container Lines Co Ltd	5	1833
<b>Pologne</b>			43 EuroAfrica Shipping Lines Col Ltd	2	2661
46 Polish Ocean Lines (Euro Africa Co Ltd)	7	1029	44 POL-Levant Shipping Lines Ltd	1	1024
47 Polish Ocean Lines (Pol South America)	3	3717	<b>total Pologne</b>	8	6618
48 Polish Ocean Lines (Pol Gab)	2	2120	<b>Royaume-Uni</b>		
49 Polish Ocean Lines (Pol Levant)	2	1500	45 Rix Shipping Co Ltd	4	528
50 Polish Ocean Lines	1	775	46 Mann Lines	3	814
<b>total Royaume-Uni</b>	16	9141	47 Finanglia Femies Ltd	2	1562
<b>Royaume-Uni</b>			48 Swan Container Line Ltd	1	366
51 United Baltic Corp	5	1849	49 Hatsu Marine Ltd	1	275
52 Finanglia Ferries Ltd Oy	4	2665	50 MacAndrews & Co Ltd	1	750
53 P&O Ferry Masters Ltd	1	280	51 X-Press Container Line (UK) Ltd	1	1354
<b>total R-U</b>	10	4794	<b>total R-U</b>	13	6649
<b>Russie</b>			<b>Russie</b>		
54 Baltic Shipping Co.	17	20371	52 Northern Shipping Co	3	514
55 Northern Shipping Co	1	810	53 AGS Shipping	1	692
<b>total Russie</b>	18	21181	54 Eurosb SPB-Transportation System	1	205
<b>Suède</b>			55 North-Western Shipping Co	1	100
56 Tor Line AB	6	3657	<b>total Russie</b>	6	1611
57 Aros Line AB	2	682	<b>Suède</b>		
58 Paltrans Shipping AB	2	890	56 Sienna Line AB	6	4775
59 N&T Estline AB	1	100	57 Paltrans Shipping AB	2	1550
60 Nordoe-Link	1	367	58 Siowalls Liner AB	2	544
61 Sienna Tor Line HB	1	2402	59 SolNiver Lines KB	1	3081
62 Trans-Baltic Line AB	1	112	<b>total Suède</b>	11	9960
<b>total Suède</b>	14	8210	<b>Suisse</b>		
<b>Vénézuela</b>			60 Mediterranean Shipping Co SA	3	7458
63 Compania Anonima Venezolana de Navegacion	1	521	<b>total Suisse</b>	3	7458
<b>total</b>	173	162266			
<b>% croissance annuel moyen 1993-2003</b>				139	156689
				-2,16441	-0,349262094

Source : Containerisation International Yearbook, 1993-2004

## Annexe 2 : 25 principaux services de forte capacité en mer Baltique, 1993

Transporteur	pays	Service	capacité totale (EVP)	Escales en mer Baltique
<b>services internationaux</b>				
1 Atlantic Container Line	E-U	Europe/Scand ECVA	14555	Göteborg
2 Eurosal	Allemagne	Eurosal Europe WCSA	13711	Göteborg
3 Eurosal	Allemagne	Eurosal Europe WCSA	13711	Göteborg
4 Chinese-Polish Joint Stock Shipping Co.	Pologne	FE Europe-Baltic	13589	Gdansk - Gdynia
5 Baltic Shipping Co.	Russie	Balt/Austral Line	12909	St. Pétersbourg - Koïka - Hambourg
6 Transoif Navteqaco SA	Brésil	Joint Container Service	6952	Göteborg
7 Maersk Line	Danemark	Europe FE	2666	Göteborg
8 Polish Ocean Lines (Pol South America)	Pologne	Balt America Europe	2172	Gdynia
9 Baltic Shipping Co.	Russie	Balt Gulf Line	2068	St. Pétersbourg
10 Hapag-Lloyd AG	Allemagne	Eurosal Europe WCSA	1685	Göteborg
11 Hapag-Lloyd AG	Allemagne	Eurosal Europe WCSA	1685	Göteborg
12 Ethiopian Shipping Lines Corp	Ethiopie	Europe Red Sea	1460	Gdynia - Rostock
13 Compagnie Générale Maritime	France	Joint Container Service	1386	Göteborg
14 Polish Ocean Lines (Pol Gae)	Pologne	USWC	1060	Aarhus - Copenhague - Göteborg - Helsingborg - Helsinki - Malmö - Stockholm - Turku - Gdynia
15 Polish Ocean Lines (Pol Levant)	Pologne	Baltic Europe Med/NE1	1000	Aarhus - Gdynia
sous-total services internationaux			90609	
moyenne des fréquences, services internationaux				
<b>services intra-européens</b>				
16 Unifeeder Container Service A/S	Danemark	Europe Scand	5546	Helsingborg - Göteborg - Malmö - Copenhague - Aarhus - Oslo - Halden - Fredrikstad - Helsinki - Koïka - Rauma
17 Stena Tor Line HB	Suède	UK Sweden	2402	Göteborg
18 Team Lines GmbH & CO KG	Allemagne	Germany Sweden Finland	1097	Stockholm - Malmö - Rauma
19 Polish Ocean Lines (Pol Gae)	Pologne	Poland Germany	1050	Gdynia
20 Finanglia Ferrtas Ltd Oy	R-U	UK Finland 4	1036	Hamina
21 Kawasaki Kisen Kaisha Ltd (K-Line)	Japon	Ibesco Service	1002	Aarhus - Göteborg - Halmstad
22 Samskip hf	Islande	Iceland Europe Scand	980	Aarhus - Copenhague
sous-total services intra-européens			13123	
moyenne des fréquences, services intra-européens				
<b>services intra-baltiques</b>				
23 Sea-Land Service Inc.	E-U	Latvia/Russia	1196	St. Pétersbourg - Riga - Koïka
24 Finnccarriers Oy AB	Finlande	Finland Germany 3	1089	Turku - Rauma - Lübeck
25 Finnccarriers Oy AB	Finlande	Finland Germany 4	1014	Rauma - Rostock
sous-total services intra-baltiques			3299	
moyenne des fréquences, services intra-baltiques				
capacité des 25 principaux services			107031	
capacité totale offerte par les 173 services en mer Baltique			162260	
% des 25 principaux services sur la capacité totale déployée en mer Baltique			65,96	

Source : Containerisation International Yearbook, 1994-2004

### Annexe 3 : 25 principaux services de forte capacité en mer Baltique, 2003

Transporteur	pays	Service	capacité totale Escalier en mer Baltique (EVP)
<b>services internationaux</b>			
1 Atlantic Container Line AB	E-U	A. service	14 540 Göteborg
2 Maersk Sealand	Danemark	ScamMed	6 464 Aarhus - Göteborg
3 Atlantic Ro-Ro Carriers Inc.	E-U	SI Petersburg-USEC	3 340 Muga - St. Petersburg
4 SolNer Lines KB	Suède	N Europe/Med Service	3 081 Kolka - Norrköping - Rauma
5 Ethiopian Shipping Lines	Ethiopie	Red Sea/North Europe/West Med	2 692 Gdynia - Rostock
6 EuroAfrica Shipping Lines Col Ltd.	Prologue	West Africa Line	2 257 Gdansk - Szczecin - Tallinn
7 Hamburg Süd	Allemagne	Magellan	2 158 Gdynia
8 Splenhorff's Bevrachtingkantoor BV	Pays-Bas	Europe-Australia-New Zealand	1 732 Svedborg - Grenaa
<b>sous-total services internationaux</b>			
<b>36 264</b>			
<b>services intra-européens</b>			
9 UniFeeder Container Service A/S	Danemark	Intra-Eur	17 449 Helsingborg - Halmstad - Göteborg - Copenhague - Aarhus - Malmö - Helsinki - Kolka - Riga - Hamina - Hanko - St. Pétersbourg - Tallinn - Klaipeda - Fredericia
10 Maersk Sealand	Danemark	Baltic	5 200 Aarhus - Kolka - Hamina - Helsinki - Riga - St. Pétersbourg - Tallinn
11 DFDS Tor Line	Danemark	Euro Bridge	3 920 Göteborg
12 Grimaldi Group Naples	Italie	Euromed	3 684 Valparaiso
13 Eimskip	Islande	Northern Route	2 914 Aarhus - Göteborg
14 Mediterranean Shipping Co SA	Suisse	Baltic Feeder Loop 1	2 876 Göteborg - Helsinki - Kolka - Riga - Tallinn
15 DFDS Tor Line	Danemark	Anglo Bridge-Immingham	2 740 Göteborg
16 Mediterranean Shipping Co SA	Suisse	Baltic Feeder Loop 2	2 682 Gdynia - Helsingborg - St. Pétersbourg
17 Finlines plc	Finlande	Finland/UK/Holland/Belgium	2 156 Helsinki - Travemünde - Hamina
18 Mediterranean Shipping Co SA	Suisse	Baltic Feeder Loop 3	1 890 Aarhus - Göteborg - Klaipeda - Rauma
19 Orient Overseas Container Line Ltd	Chine	SBX1	1 736 Gdansk - Klaipeda - St. Pétersbourg - Hamina - Helsinki - Tallinn
20 CMA CGM SA	France	Anglo Baltic-Harwich	1 722 Göteborg
21 CMA CGM SA	France	French Baltic Line Loop 1	1 690 St. Pétersbourg
22 Royal Arctic Line A/S	Grönland	Denmark/Greenland Service	1 564 Aalborg
<b>sous-total services intra-européens</b>			
<b>52 233</b>			
<b>services intra-baltiques</b>			
23 Finlines plc	Finlande	Helsinki/Travemünde	2 293 Helsinki - Travemünde
24 Transfennica Ltd	Finlande	Lübeck-Hanko	2 015 Lübeck - Hanko
25 Stena Line AB	Suède	Sweden/Germany	1 924 Göteborg - Kiel
<b>sous-total services intra-baltiques</b>			
<b>6232</b>			
<b>capacité des 25 principaux services</b>			
<b>94 728</b>			
<b>capacité totale offerte par 139 services en mer Baltique</b>			
<b>156 689</b>			
<b>% des 25 principaux services sur la capacité totale déployée</b>			
<b>60,46</b>			

Source : Containerisation International Yearbook, 1994-2004

**Annexe 4 : 25 principaux services aux fréquences hebdomadaires moyennes les plus importantes, 1993**

Transporteur	pays	service	capacité (EVP)		Fréquence hebdomadaire	Escales en mer Baltique
			Services internationaux	Services intra-européens		
<b>Services internationaux</b>						
aucun						
<b>Services intra-européens</b>						
1 DFDS AS	Danemark	Danmark Norway	60	7	Copenhague	
2 Tor Line AB	Suède	Sweden UK2	534	5	Göteborg	
3 Stena Tor Line HB	Suède	UK Sweden	2 402	4	Göteborg	
4 Tor Line AB	Suède	Sweden Belgium	960	4	Göteborg	
5 Tor Line AB	Suède	Sweden UK1	720	4	Göteborg	
6 DFDS AS	Danemark	UK - Germany	42	3,5	Hambourg	
7 DFDS AS	Danemark	UK Sweden	542	3	Göteborg	
<b>sous-total services intra-européens</b>			<b>5 250</b>			<b>4</b>
<b>Services intra-baltique</b>						
8 IT-Line	Allemagne	Germany Sweden	980	35	Travemünde - Treilborg	
9 Deutsche Seereederei Rostock GmbH	Allemagne	TR Line Germany Sweden	289	21	Rostock - Treilborg	
10 IT-Line	Allemagne	TR Line Germany Sweden	200	21	Rostock - Treilborg - Roenne	
11 Deutsche Seereederei Rostock GmbH	Allemagne	Rc-Ro Service Germany Lithuania	820	17,5	Klaipeda	
12 Oy Sijla Line AB	Finlande	Finland Sweden 2	75	14	Vasa - Umea	
13 Oy Sijla Line AB	Finlande	Finland Sweden 3	75	14	Vasa - Sundsvall	
14 Nordboe-Link	Suède	Sweden Germany	367	14	Malmö - Travemünde	
15 Sea Wind Line AB	Finlande	Finland Stockholm	37	7	Turku - Stockholm	
16 Poseidon Schifffahrt OHG	Allemagne	Helsinki Lübeck	227	7	Helsinki - Lübeck	
17 Finn carriers Oy AB	Finlande	Finland Germany 1	406	7	Helsinki - Lübeck	
18 Oy Sijla Line AB	Finlande	Finland Sweden 1	154	7	Mariehamn - Stockholm	
19 Estonian Shipping Co.	Estonie	Estonia Finland	137	7	Tallinn - Helsinki	
20 N&T Estline AB	Suède	Sweden Estonia	100	7	Stockholm - Tallinn	
21 Finn carriers Oy AB	Finlande	Finland Germany 3	1 089	4	Turku - Rauma - Lübeck	
22 Poseidon Schifffahrt OHG	Allemagne	Kotka Lübeck	457	3	Kotka - Lübeck	
23 Finn carriers Oy AB	Finlande	Finland Germany 2	962	3	Kotka - Lübeck	
24 Palltrans Shipping AB	Suède	Pal Line	790	3	Södertälje - Västeraas - Oxelosund - Norrköping - Goole	
25 Poseidon Schifffahrt OHG	Allemagne	Turku Rauma Lübeck	608	3	Turku - Rauma - Lübeck	
<b>sous-total services intra-baltiques</b>			<b>7 773</b>			<b>11</b>
<b>moyenne des fréquences, services intra-européens</b>						
<b>moyenne des fréquences, services intra-baltiques</b>						
<b>Capacité des 25 services offrant la fréquence la plus élevée</b>			<b>13 033</b>			
<b>capacité totale offerte par tous les services</b>			<b>162 268</b>			
<b>% de la capacité des 25 services offrant la fréquence la plus élevée sur le total de la capacité déployée</b>			<b>8,03</b>			

Source : Containerisation International Yearbook, 1994-2004

**Annexe 5: 25 principaux services aux fréquences hebdomadaires moyennes les plus importantes, 2003**

	Transporteur	pays	service	Services internationaux		Escales en mer Baltique
				capacité (EVP)	Fréquence hebdomadaire	
<b>Services internationaux</b>						
aucun						
<b>Services intra-européens</b>						
1	DFDS Tor Line	Danemark	Anglo Bridge-Immingham	2740	11	Göteborg
2	DFDS Tor Line	Danemark	Euro Bridge	3920	7	Göteborg
3	Stena Line AB	Suède	Sweden/Germany	1924	7	Göteborg - Travemünde
4	Cobelfret Ferries NV	Belgique	Zeebrugge/Gothenburg	900	7	Göteborg
5	Transfennica Ltd	Finlande	Antwerp/Rauma	303	5	Rauma
6	Cobelfret Ferries NV	Belgique	Killineyholme-Gothenburg	972	4	Göteborg
7	CMA CGM SA	France	UBC Finanglia	750	4	Helsinki - Hamina - Travemünde
8	Finanglia Ferries Ltd	R-U	Intra-Eur	743	4	Helsinki - Hamina
9	DFDS Tor Line	Danemark	Anglo Bridge-Harwich	1722	3	Göteborg
10	Transfennica Ltd	Finlande	Antwerp/Hamina	951	3	Hamina
11	Baltic Container Lines Co. Ltd	Pologne	Intra-Eur	685	3	Gdynia
sous-total services intra-européens				16 610		
moyenne des fréquences, services intra-européens					6	
<b>Services intra-baltique</b>						
12	Stena Line AB	Suède	Sweden/Denmark	450	28	Göteborg
13	Finnlines plc	Finlande	Helsinki/Travemünde	2293	11	Helsinki - Travemünde
14	SeaWind Line Oy AB	Finlande	Helsinki/Tallinn	145	11	Helsinki - Tallinn
15	SeaWind Line Oy AB	Finlande	Turku/Langnas/Stockholm	74	11	Turku - Mariehamn - Stockholm
16	Transfennica Ltd	Finlande	Lubeck-Hanko	2015	9	Lubeck - Hanko
17	Containerships Ltd Oy	Finlande	Helsinki-St. Petersburg	504	7	Helsinki - St. Petersbourg
18	Stena Line AB	Suède	Sweden/Germany	475	7	Göteborg - Kiel
19	Stena Line AB	Suède	Sweden/Denmark	512	7	Varberg - Grenaa
20	Stena Line AB	Suède	Sweden/Poland	751	7	Kaifskrona - Gdynia
21	Paltrans Shipping AB	Suède	Pal UK Line	986	3	Sodertälje - Oxeboisund - Vasteras - Norkopping - Goole
22	EuroAfrica Shipping Lines Col Ltd.	Pologne	Polfin Line	404	3	Helsinki - Kotka - Rauma - Gdynia - Szczecin
23	Finnlines plc	Finlande	Hanko/Travemünde	303	3	Hanko - Travemünde - Helsinki
24	DFDS Tor Line	Danemark	Poland	120	3	Trelborg - Gdansk
25	Finnlines plc	Finlande	TransRussia Express	450	3	Lubeck - Sassnitz - Kaliningrad - St. Pétersbourg
sous-total services intra-baltiques				9 482		
moyenne des fréquences, services intra-européens					8	
<b>capacité des 25 services offrant la fréquence la plus élevée</b>						
capacité totale offerte par les 139 services en mer Baltique				166 689		
% de la capacité des 25 services offrant la fréquence la plus élevée sur la capacité totale déployée				16,01		

Source : Containerisation International Yearbook, 1994-2004



***Annexe 6 : liste des entrevues en mer Baltique***

Administration portuaire du port de Gdynia, Pologne, le 28 octobre 2004

M. Janusz Jarosinski, vice président

M. Krzyszof Gromadowski, directeur du développement portuaire et de l'intégration avec l'Union européenne

Administration portuaire de Copenhague-Malmö (CMP), Danemark, le 19 novembre 2004

M. Soren Balken, coordonateur au développement des affaires

Opérateur de terminaux Finnsteve, Helsinki, Finlande, le 24 novembre 2004

M. Hans Martin, directeur général