Par e-mail : https://www.lemonde.fr/international/article/2023/03/03/quand-les-geants-des-mers-veulent-regner-sur-la-logistique-mondiale_6163952_3210.html

Quand les compagnies maritimes veulent régner sur la logistique mondiale

Les géants des mers, comme Maersk ou CMA CGM, ont entrepris un grand mouvement d'intégration de la chaîne d'approvisionnement. Ports, entrepôts, transporteurs… aucun acteur n'échappe à leurs appétits.

Par Julien Bouissou

Publié le 03 mars 2023

A Singapour, les bouteilles de champagne Veuve Clicquot se sentent comme chez elles. Malgré la chaleur humide de ce mois de février, l'entrepôt « World Gateway », situé près du port de la ville-Etat, leur offre la même fraîcheur que les crayères des sous-sols de Reims, au prix d'une climatisation tournant à plein régime.

Chaque année, des œnologues prennent même l'avion pour s'assurer que les bouteilles de champagne ou de whisky japonais sont conservées à bonne température, à l'abri de la lumière. Elles y restent quelques semaines avant d'être réexpédiées ailleurs, tout comme 90 % des déchargements à Singapour, deuxième port de conteneurs au monde.

En pleine pandémie de Covid-19, alors que l'afflux de marchandises engorgeait les ports de la planète, les entrepôts sont soudain apparus comme des maillons essentiels des chaînes d'approvisionnement. Les voici convoités par les compagnies maritimes, à l'instar de Maersk ou de CMA CGM, qui veulent en faire la pierre angulaire de leur stratégie d'intégration verticale. La compagnie danoise en détient 452 (7,1 millions de mètres carrés) dans le monde, dont plus de la moitié, soit 243 (3,9 millions de mètres carrés), a été achetée ou construite en 2022. Elle a invité plusieurs journalistes européens et américains à visiter, à Singapour, le « World Gateway », qui appartient à LF Logistics, une entreprise chinoise rachetée par Maersk en 2022, pour témoigner de sa transformation en *« intégrateur mondial de la logistique des conteneurs »*. Un pari ambitieux, loin d'être gagné.

Dans l'immense bâtiment, surveillé par des caméras, qui peut contenir 45 000 palettes sur une hauteur de 38 mètres, des nacelles se balancent de haut en bas, le long d'étroites allées, pour aller chercher avec leurs griffes métalliques des cartons de produits de luxe ou des paires de baskets. Des opérations tout en délicatesse : la bouteille de spiritueux la plus chère passée ici coûtait 200 000 dollars singapouriens (140 000 euros). L'automatisation permet d'accélérer la rotation des marchandises, tout en se passant de la main-d'œuvre, essentiellement immigrée, dans un pays où la densité de la population est l'une des plus élevées au monde et où les salaires sont quatre à cinq fois plus importants qu'ailleurs dans la région.

Comme une usine

Elle permet aussi l'entreposage en hauteur. *« L'efficacité et l'automatisation permettent de compenser le coût du foncier »*, explique Thean Siak Sin, le responsable de LF Logistics pour l'Asie du Sud-Est. Difficile pour Singapour d'augmenter encore son territoire, qui s'est déjà agrandi

d’un quart depuis son indépendance en 1965, au prix de catastrophes environnementales. L’importation de millions de tonnes de sable de pays voisins a en effet détourné les rivières et vidé des plages, et certains, comme l’Indonésie, en ont interdit l’exportation.

L’entrepôt « World Gateway » fait bien plus qu’empiler les marchandises. Il ressemble à une usine, avec ses machines, ses tapis roulants, ses lumières qui clignotent et ses écrans qui mesurent les cadences. Il abrite même des appareils qui sérigraphient les bouteilles à la demande du client et, au bout d’une allée, un bureau flanqué d’un immense logo « Just do it ». Toutes les commandes passées par des internautes asiatiques auprès de l’équipementier américain Nike arrivent directement ici. Les maillons des chaînes logistiques se resserrent et se chevauchent.

Plutôt que de bâtir des entrepôts gratte-ciel, comme à Singapour, les compagnies maritimes peuvent aussi investir dans de nouveaux ports. Celui de Tanjung Pelepas, en Malaisie, au sud du détroit de Malacca, se situe à quelques encablures de Singapour et s’est hissé parmi les 15 premiers ports de conteneurs au monde. Les quais s’étirent sur 5 kilomètres de long et sont entourés par la forêt. Grâce à une réserve foncière importante et une main-d’œuvre à bas coût, en partie originaire du Népal, ce port en eau profonde peut accueillir des géants des mers à des tarifs plus compétitifs qu’à Singapour. *« Nos clients qui vont à Singapour nous disent qu’ils ne pourront pas éternellement entreposer leurs marchandises en hauteur »,* affirme Marco Neelsen, le patron du port de Tanjung Pelepas. En Malaisie, les entrepôts n’ont pas l’air conditionné, mais ils ont de la place.

Nombreux chocs à venir

En multipliant les entrepôts, les compagnies maritimes veulent offrir aux entreprises des délais de commercialisation plus courts, grâce à des produits stockés plus près des consommateurs. *« Si vous avez trop de stocks dans des endroits où il n’y a pas assez de demande, alors les prix peuvent baisser jusqu’à 40 %,* explique Ditlev Blicher, président de Maersk dans la région Asie-Pacifique. *Si au contraire vous ratez une vente parce que le produit n’est pas disponible, alors vous perdez un client. »*

Les ruptures d’approvisionnement durant la pandémie de Covid-19 ont paralysé des usines automobiles, alimenté la flambée des prix et coûté des milliards de dollars aux entreprises. Or, à l’avenir, les chocs seront plus nombreux, qu’ils soient climatiques, avec la multiplication des cyclones et des inondations pouvant paralyser des ports, ou géopolitiques, la guerre en Ukraine ayant notamment interrompu le trafic ferroviaire entre la Chine et l’Europe. *« Les chaînes logistiques ont été saucissonnées et optimisées pour réduire les coûts mais pas pour créer de la valeur,* poursuit Ditlev Blicher. *Il y a des milliers d’acteurs qui ne sont pas vraiment connectés, or nous voulons les intégrer en reliant aussi les flux de données aux flux physiques de marchandises. »* A l’heure où le monde rêve de résilience, Maersk veut la vendre à prix d’or, et dégager plus de profits qu’avec le transport maritime.

Symbole de ce tournant stratégique, la compagnie danoise a annoncé en janvier qu’elle allait dissoudre, en 2025, l’alliance 2M créée en 2015 avec sa concurrente italo-suisse MSC, pour partager les cales de leurs navires afin de mieux les remplir. En réduisant sa dépendance vis-à-vis du fret maritime, dont les prix sont très instables, elle espère aussi stabiliser ses revenus. *« En réalité ce virage date de 2017, lorsque Maersk décide de vendre son activité de transport de pétrole et investit pour devenir un intégrateur logistique,* explique Pierre Cariou, professeur d’économie maritime à la Kedge Business School. *Elle va plus loin dans cette stratégie en acquérant des entrepôts. »*

Enormes profits

Une diversification qui s’est accélérée grâce aux énormes profits enregistrés par les compagnies maritimes pendant la pandémie de Covid-19. Maersk a réalisé en 2022 un bénéfice de 27,2 milliards d’euros, en hausse de 62 % par rapport à l’exercice précédent, ceux de CMA CGM devraient atteindre de nouveaux sommets, après les 18 milliards d’euros de profits en 2021. Ce trésor de guerre a permis au français de s’emparer du terminal du port de Los Angeles Fenix Marine, du spécialiste du transport d’automobiles Gefco, ou encore de 9 % du capital d’Air France KLM. La compagnie danoise a annoncé l’acquisition de Senator International, un commissionnaire de transport allemand spécialisé dans le fret aérien, ou encore du sud-africain Grindrod, en 2021, tourné vers le transport terrestre. Maersk ne se voit plus seulement comme une compagnie maritime, même si cette activité lui a rapporté, en 2022, 64,3 milliards de dollars, sur un chiffre d’affaires de 81,5 milliards de dollars.

Est-elle réellement en train de se transformer ou veut-elle appâter le client ? *« Des entreprises comme Maersk et CMA CGM offrent des nouveaux services logistiques pour remplir leurs navires qui sont de plus en plus gros »* relativise Pierre Cariou. Ditlev Blicher reconnaît que le leader mondial du transport maritime n’a parcouru que 40 % du chemin vers l’intégration, malgré les milliards de dollars déjà investis. Cette intégration logistique pourrait accélérer la mondialisation, insiste-t-il, car *« en simplifiant le transport et la logistique avec un interlocuteur unique, on simplifie par exemple l’accès au marché asiatique, qui est beaucoup plus morcelé qu’en Europe »*.

Le cadre dirigeant oublie de préciser que les « interlocuteurs uniques » existent déjà et s’appellent les « commissionnaires de transport », payés pour organiser le transport de marchandises. *« Maersk a une stratégie un peu agressive à notre égard,* constate Joel Glusman, président de TLF Overseas, la fédération des transitaires et commissionnaire de transport, *elle démarche certains de nos clients en leur expliquant qu’ils peuvent tout faire et refuse de nous offrir des tarifs préférentiels sur le long terme, mais c’est aussi un partenaire stratégique avec qui on doit travailler. »*

Maersk veut devenir le DHL du conteneur, en assurant leur transport de l’expéditeur jusqu’au client final. Sauf qu’on ne transporte pas les « grosses boîtes » comme de simples colis. Leur transport est complexe et fragmenté, les imprévus sont nombreux et exigent beaucoup d’agilité. *« La stratégie d’intégration verticale fonctionne pour des gros clients industriels qui ont des volumes importants et une visibilité à plusieurs mois,* explique Anne-Sophie Fribourg, vice-présidente de Zencargo, une start-up qui numérise les chaînes d’approvisionnement, *mais cela sera beaucoup plus difficile pour les clients petits.* » Ceux-ci passent en majorité par les commissionnaires qui contrôlent la moitié du transport de marchandises dans le monde. *« Les grandes compagnies maritimes pourraient collaborer avec les entreprises en amont ou en aval de la chaîne logistique, mais elles préfèrent souvent les contrôler »,* déplore M. Cariou. A force de grossir et en cherchant à être l’interlocuteur unique sur l’ensemble du transport de marchandises, ces nouveaux géants logistiques risquent, en cas de nouvelle tempête sur le commerce mondial, d’être aussi difficiles à manœuvrer que leurs mastodontes des mers.

Julien Bouissou