



## **STRATEGIE TERRESTRE DES OPERATEURS MARITIMES**

*Pierre SELOSSE*

### **Modification de la demande**

Avec les différentes phases de crises et de restructuration économiques, la concurrence entre entreprises s'est exacerbée, amenant celles-ci à se recentrer sur leur métier principal. La nécessité de maîtriser le poste transport est apparue au même titre que pour les autres postes de production. De plus, la modification des métiers a amené une modification de la demande de transport. Si l'on s'intéresse au transport intercontinental, une des principales conséquences est l'émergence d'un transport de "porte à porte", fiable et compétitif.

Cette évolution s'est menée de pair avec le développement de la conteneurisation, permettant l'émergence d'une logique de chaîne. Ce mode de conditionnement est devenu prépondérant dans le trafic de ligne régulière, à tel point que les axes transocéaniques est-ouest sont presque intégralement conteneurisés.

Le principe d'une exploitation en ligne régulière, impliquant une certaine surcapacité dont la maîtrise est problématique, le montant des investissements liés à la conteneurisation, avec le handicap d'une forte volatilité des trafics provenant à la fois d'une banalisation et d'une forte pression de la concurrence, obligent les différents intervenants à reconsidérer l'intégralité de leurs choix stratégiques.

### **Des acteurs d'origines différentes**

Les acteurs impliqués dans cette compétition ont des origines différentes en termes de métiers. Cependant, ces groupes se sont pour la plupart développés en intégrant des activités complémentaires. Celles-ci concernent généralement les autres maillons de la chaîne conteneur, ou d'autres secteurs du transport, et se retrouvent ainsi en concurrence. La diversification est particulièrement marquée pour les armateurs, qui réalisent pratiquement tous plus d'un tiers de leur chiffre d'affaires hors du transport maritime de marchandises. Les caractéristiques des groupes, tant pour les transitaires que pour les armateurs, restent cependant fortement marquées par leur métier d'origine.

Face au besoin d'un produit transport global exprimé par les chargeurs, aussi bien les armateurs que les transitaires se sont adaptés, cette adaptation les conduisant à s'affronter sur le même marché.

### **Des stratégies nouvelles**

Sous la pression de la concurrence, chacun a cherché à s'assurer la maîtrise du fret le plus en amont possible, c'est-à-dire en offrant un produit transport complet pour les armateurs, au lieu d'une simple prestation maritime, ou à s'impliquer dans le transport effectif de la marchandise pour les transitaires. Dans les deux cas, ces logiques conduisent à la constitution de réseaux mondiaux.

Dans le cas des armateurs, il convient à la fois d'améliorer leurs positions concurrentielles et d'améliorer leurs approches commerciales qui sont deux éléments fondamentaux de la stratégie des entreprises.

**Avantages concurrentiels**

La constitution d'une chaîne de transport doit permettre aux armateurs de répondre à trois exigences qui sont : le respect des délais, la fiabilité, la maîtrise des coûts.

**Respect des délais**

Le respect des délais s'impose à tous les stades de la chaîne transport. Cependant il faut noter que cette préoccupation est apparue en premier lieu, très fortement, au niveau du passage portuaire. En effet les investissements mis en œuvre pour les nouveaux navires pote-conteneur ont imposé une maîtrise et une accélération des temps de passage portuaire. Pour cela, et compte tenu des structures professionnelles existantes, les armateurs ont souvent été tenté par des prises de contrôle dans ce secteur qui nécessitent des investissements de plus en plus lourds.

**Recherche de la fiabilité**

Les prestations de transports de bout en bout se caractérisent par la réalisation de multiples fonctions qui requéraient l'intervention de multiples opérateurs, rendaient nécessaire la gestion de plusieurs liens contractuels et entraînaient par la suite des difficultés de détermination de responsabilité. L'intégration progressive des différents métiers (agences maritimes, manutention portuaire, traction des conteneurs, transit, groupage, distribution,...) peut ainsi être regardée comme les stades successifs d'une recherche de la fiabilité de l'ensemble de la chaîne.

**Maîtrise des coûts**

Le produit demandé par la clientèle ne se limitant plus à des transport "port à port" mais s'étendant à des acheminements "porte à porte", les opérateurs, offrant ce type de service, se trouvent en mesure de jouer sur l'ensemble des postes constitutifs du prix de revient de transport d'un conteneur et d'éviter la concurrence sauvage qui prévaut en matière de fret standard.

Afin de donner un ordre de grandeur de la répartition entre les différents maillons de la chaîne, on peut citer l'exemple d'un conteneur de 20 pieds de produits alimentaires transporté de Dijon à Chicago via Le Havre et Baltimore. Le pré-acheminement terrestre représentait 25% du coût, les passages portuaires 16%, l'acheminement maritime : 38% et le post-acheminement terrestre : 21%. Cherchant à peser sur chacun des postes de charges, les armateurs de lignes ont poursuivi des politiques de modernisation de leur flotte. Mais ils ont aussi insisté sur la maîtrise des coûts de passage portuaire dont la principale composante est la manutention portuaire. Enfin, ils ont cherché à contrôler le poste "transport terrestre" qui constitue dans notre exemple le plus gros poste de charge.

**Améliorer l'approche commerciale**

Par delà l'amélioration de leur positionnement concurrentiel, les armateurs ont cherché, avec la mise en place de produits intégrés, à améliorer leur approche commerciale.

Enjeu essentiel, la maîtrise commerciale du fret passe par la mise en place de liens forts avec la clientèle. Pour cela, les armateurs ont multipliés les initiatives :

**Un contact direct avec la clientèle**

Ne pouvant plus se contenter d'attendre aux ports le chargement de leurs navires, mais devant remonter l'hinterland à la conquête de fret et lancer des efforts commerciaux, les armateurs se doivent d'affirmer leur image et leur identité commerciale. Cette nouvelle nécessité a eu pour effet de condamner les pools à marketing intégré dans la mesure où les efforts d'un seul auraient bénéficié à tous. C'est ainsi que les grands armements membres de "ACL" (comme la CGM) en sont sortis.

**Les agences maritimes**

Les agents maritimes indépendants, qui fournissaient aux amateurs de lignes un double service de collecte de fret et de gestion administrative, ont vu leur rôle en grande partie remis en cause. Cherchant à coordonner et à maîtriser leurs actions commerciales, les grands armateurs ont tendu à mettre en place un réseau mondial d'agences maritimes qui leur soient propres.

Désormais, la plupart d'entre eux disposent d'un réseau de commercialisation avec des agents qu'ils contrôlent et qui opèrent, soit sous leur nom propre, soit sous une marque commerciale spécifique, soit sous des marques différentes selon les implantations géographiques. On citera par exemple : la CGM, qui s'est dotée en Europe d'un réseau d'agences à son propre nom ; P&O CL qui dispose du réseau P&O Agenciers ; la CMB qui développe un réseau européen sous le nom d'ASECO ou encore Delmas-Vieljeux qui a multiplié les acquisitions d'agences maritimes, tant en Europe qu'en Asie avec : Delkotrans en Belgique, Comesmar en Italie, Sea Lion à Singapour ou encore OSS en Australie.

**Fidéliser la clientèle avec le stockage-distribution**

La place des chargeurs qui, jusqu'à présent, ne tenait qu'une place marginale dans le portefeuille de clientèle des armateurs tend par ailleurs à s'étendre. Il convient donc de mettre en place un contact continu avec cette nouvelle clientèle. En s'intéressant à l'activité de stockage-distribution, les armateurs se placent sur un marché générateur de fret mais peuvent aussi par ce biais, établir avec leurs clients chargeurs des rapports contractuels nouveaux. En effet, la prestation qu'ils proposent, ne se limitent plus à une prestation transport ponctuelle mais s'étend à la sous-traitance d'une fonction de l'entreprise. Le contrat qui lui correspond change ainsi de nature et de durée : chargeurs et transporteurs établissent des liens continus de sous-traitance sur la base de contrats longue durée.

**Intégrer la fonction transport des chargeurs**

Enfin, partant du constat qu'une opération d'exportation de produit manufacturé se caractérise par l'intervention d'un grand nombre d'opérateurs et se double de la circulation de multiples flux d'informations, certains groupes, comme Nedlloyd, ont poussé très loin le concept d'intégration. Ainsi, le produit "Nedlloyd Flowmasters" a une ambition qui est à la fois de nature technique et géographique. Technique, dans la mesure où il est capable d'offrir un service transport complet ; géographique, car Nedlloyd s'engage auprès de ses clients à assurer ces services sur l'ensemble de leurs marchés, quel que soit leurs implantations géographiques. Le groupe néerlandais se trouve ainsi en mesure d'assurer l'ensemble des fonctions transport d'une grande entreprise de production et peut se substituer à son service logistique. De relation de "client à fournisseur", la relation se transforme en relation de partenariat.

**La réaction des transitaires**

De leur côté, les transitaires, par leur rôle d'organisateur de transport international, sont relativement bien placés pour assurer la maîtrise du fret, à condition toutefois de ne pas se faire déborder par les armateurs.

Leur réponse a été double, d'une part conforter leurs propres positions, mais également attaquer en se dotant soit de la maîtrise de la commercialisation d'un transport maritime, avec l'activité de NVOCC, soit plus directement d'un maillon maritime.

Tout d'abord, les transitaires ont conforté leurs implantations portuaires soit en renforçant et en restructurant leurs réseaux d'agences maritimes, soit en proposant, par delà des prestations d'agences maritimes, des prestations de manutention portuaire, qui constituent un ancrage technique à leurs services

commerciaux et les positionnent en partenaires incontournables de certains fournisseurs-clients amateurs.

Par ailleurs, la plupart des transitaires exercent aujourd'hui une activité de NVOCC qui leur permet d'émettre un connaissance unique "porte à porte" sous leur propre responsabilité. D'autres transitaires ont poussé encore plus loin leur politique d'intégration du chaînon maritime en procédant au rachat d'armement (exemple de la SCAC avec la Navale Ceannaise, de Bilspedition...)

Enfin, les grands transitaires se sont tous lancés dans une course à la constitution de réseaux mondiaux, souvent par croissance externe compte tenu de la rapidité de leur développement. Ces réseaux s'appuient le plus souvent, par delà leur fonction commerciale, sur des capacités de stockage distribution permettant de fidéliser la clientèle.

**Les limites à la réorganisation des marchés**

Il existe cependant quelques facteurs limitatifs à ces évolutions, dont on peut dès à présent observer certains effets.

Le principal reste celui des moyens financiers : la constitution d'une chaîne complète est d'un coût élevé. S'il semble que les capacités financières des armements soient supérieures à celles des transitaires, le renouvellement de leurs flottes conteneurisées va en absorber la majeure partie. Dans la mesure où tous les armateurs étudiés sont attachés à un contrôle direct d'une partie au moins de leur flotte, seuls quelques armements semblent en capacité de développer rapidement des réseaux mondiaux de commissionnaire de transport.

Par ailleurs, et certains armements se sont visiblement posé la question et y ont répondu de manière négative : la maîtrise technique de l'intégralité des maillons est-elle nécessaire ? En effet, en raison de la persistance de nombreux problèmes dans certains maillons, notamment la manutention portuaire, le contrôle direct n'est pas obligatoire. Le développement du partenariat ou des contrats-qualité avec des sous-traitants constitue une voie moins coûteuse. La garantie de qualité de prestations est maintenue par la présence d'opérateurs indépendants, le redéploiement des chaînes pouvant s'effectuer avec une relative facilité (CAST et CMA pour ne citer que ces deux exemples, qui viennent de changer de port de desserte en Belgique) Cela suppose cependant la pérennité de tels opérateurs indépendants.

Autre frein également à l'expansion des armateurs, leur dépendance vis-à-vis des transitaires, qui constituent encore l'essentiel de leur clientèle. Pour l'instant, ils refusent encore de se heurter de front avec ces derniers au risque de créer une exacerbation de la concurrence. C'est ainsi que la plupart des armateurs se contentent de traiter des conteneurs FCL et ont renoncé, au moins provisoirement, à s'attaquer directement au marché du groupage (LCL).

Enfin, le manque de rationalité économique de certains maillons ( rigidités en matière d'emploi de la main d'œuvre, maîtrise des outils , régime de propriété des immobilisations dans les zones portuaires,...) apparaît souvent comme un frein au développement stratégique des opérateurs. ■

L'analyse plus complète de la stratégie de ces groupes fait l'objet d'une étude réalisée par le bureau d'études TER à la demande de l'OEST et de la DPNM : "**Stratégies terrestres des opérateurs maritimes**" disponible auprès du service diffusion de l'OEST au prix de 200 francs. Elle s'appuie sur des analyses monographiques de 12 grands groupes européens disponibles elles-aussi au prix de 500 francs.