

Ministère
de l'Équipement,
du Logement,
des Transports
et du Tourisme

FÉVRIER 1996
ISBN 2-11-089596-9

LA STRATÉGIE DES ARMATEURS

TER
(Transports Études Recherches)

SES
10557 B

ET - Service Économique et Statistique

Tour Pascal B 92055 PARIS - LA DEFENSE Cedex 04 Téléphone (1) 40 81 21 22 Télécopie (1) 40 81 17 72

LA STRATÉGIE DES ARMATEURS

**Cette étude a fait l'objet d'une commande conjointe
des ports du Havre, de Rouen, de Marseille et de la Réunion.**

Elle a été réalisée par JM GUGENHEIM et F DADVISARD

**TER
(Transports Études Recherches)**



LA STRATÉGIE DES ARMATEURS¹

Jean-Marie GUGENHEIM, André RÉMY



Le cabinet TER a réalisé récemment pour le compte des ports du Havre, de Rouen, de Marseille et de la Réunion, ainsi que de l'OEST une analyse des stratégies suivies, entre 1992 et 1995, par 21 grands armements². Trois ans après un travail comparable conduit par les mêmes intervenants, cette étude permet de prendre la mesure de l'évolution du contexte concurrentiel et du positionnement des principaux acteurs du secteur. Elle est, comme la précédente, centrée sur le coeur de l'activité des entreprises étudiées, le trafic de conteneurs.

La période étudiée est caractérisée, malgré une croissance assez vive des trafics, par une poursuite du processus de maturation du secteur qui a permis aux entreprises disposant d'avantages compétitifs spécifiques de consolider leur avance.

**Une poursuite
de la croissance
des trafics
de conteneurs**

La croissance des trafics depuis 1983 s'est effectuée au même rythme moyen qu'entre 1983 et 1993 (+9,8%) même si un certain ralentissement est perceptible depuis deux ans.

Trafic conteneurisé des principaux ports mondiaux

Unité : E.V.P (*) (*) : "Equivalent Vingt Pieds"	1983	1993	1995	Evolution (rythme annuel %)		
				1993/83	1995/93	1995/83
Principaux ports d'Asie	10 155	35 022	43 596	13,2	11,6	12,9
Hong Kong	1 837	9 300	12 563	17,6	16,2	17,4
Singapour	1 340	8 996	11 850	21,0	14,8	19,9
Kaoshiung	1 479	4 250	5 053	11,1	9,0	10,8
Pusan	884	2 942	4 500	12,8	23,7	14,5
Yokohama	925	2 156	2 703	8,8	12,0	9,3
Tokyo	819	1 429	1 844	5,7	13,6	7,0
Kobe	1 623	2 681	1 455	5,1	-26,3	-0,9
Bangkok	305	1 300	1 463	15,6	6,1	14,0
Keelung	943	1 968	2 165	7,6	4,9	7,2
Principaux ports d'Europe	5 695	10 198	11 991	6,0	8,4	6,4
Rotterdam	2 314	3 996	4 789	5,6	9,5	6,2
Anvers	1 026	1 850	2 329	6,1	12,2	7,1
Felixstowe	671	1 600	1 923	9,1	9,6	9,2
Brème	820	1 426	1 530	5,7	3,6	5,3
Le Havre + Marseille	864	1 326	1 420	4,4	3,5	4,2
Principaux ports américains	6 402	11 679	12 335	6,2	2,8	5,6
Autres pays	12 368	30 222	nd	9,3	nd	nd
Total sauf autres pays	22 252	56 899	67 922	9,8	9,3	9,7

Source : containerisation International (les statistiques de pays sont publiés avec 2 années de décalage).

¹ Etude réalisée sous la direction de Jean Marie GUGENHEIM avec la participation de Frédéric DADVISARD.

² ACL, APC-APL, Canmar - CAST, CGM, CMA, CMB, CSX-SeaLand, DSR-Senator Linie, Hapag Lloyd, Kawasaki Line, Maersk, Mitsui Orient Line, MSC, Neddloyd, NYK, OOIL, P&O, Safmarine, SDV, Unicom-Grincor.

STRATÉGIE

L'évolution respective des grandes régions mondiales a montré peu de changements par rapport à la décennie précédente.

- ◆ Le ralentissement de la croissance au Japon, et la mise hors service de certaines installations à Kobe, a entraîné un léger ralentissement de la croissance des ports asiatiques (11,6% par an entre 1983 et 1995 contre 13,1% entre 1983 et 1993).
- ◆ Les grands ports européens ont connu une quasi-stabilité de leurs trafics, la croissance en rythme annuel passant de +6,4 % entre 1983 et 1993 à +6,7 % entre 1993 et 1995.
- ◆ Les trafics américains, par contre, ont connu un ralentissement plus sensible (de +6,7% entre 1983 et 1993 à +4% entre 1993 et 1995).

Une poursuite du processus de maturation du secteur

Les évolutions enregistrées entre 1993 et 1995 sont caractéristiques d'un secteur en cours de maturation dans un contexte de conjoncture générale médiocre : concentration croissante, priorité à la réduction des coûts et recentrage sur les métiers traditionnels.

CONCENTRATION CROISSANTE DU SECTEUR

Alors que la capacité d'emport a progressé de 85% entre 1985 et 1995, celle des 20 premiers armements mondiaux a augmenté de plus de 160% entre 1985 et 1995, leur poids relatif passant de 36% en 1985 à 50% en 1995.

	1985	1992	1995
Capacité d'emport de la flotte mondiale (1000 EVP)	2211,8	3447,2	4100,0
20 premiers armements mondiaux (%)	35,7	42,0	50,2

Source : TER

RECHERCHE DE LA BAISSÉ DES COÛTS

La vigueur de la concurrence, en particulier sur les routes Est-Ouest, a conduit les entreprises à privilégier dans leurs stratégies les mesures permettant de réduire les coûts :

- ◆ Augmentation de la taille des navires - La moyenne des capacités a augmenté de 58.8% entre 1985 et 1995 (de 1.140 à 1.810 EVP par navire). Cette tendance devrait s'accroître avec la mise en service de 70 unités de plus de 4.800 EVP d'ici 2000.
- ◆ Augmentation de la taille des flottes - Le nombre de navires exploités par les 20 plus grands armateurs a progressé de 64% entre 1985 et 1995 (de 693 à 1137 en 1995). Cet accroissement de la taille des flottes s'est accompagné d'une spécialisation croissante entre navire à vocation transcontinentale et feeders.
- ◆ Mise en commun de moyens d'exploitation - Les principaux armements ont mis en place des accords d'exploitation allant au delà des dispositions des anciennes alliances s'étendant à l'ensemble de la chaîne de transport (acheminements terrestres, exploitation des terminaux, feeding). Pour l'instant, les liaisons transatlantiques restent à l'écart. Cependant, les analystes de TER estiment vraisemblable que, compte tenu des coopérations déjà existantes, certains opérateurs, comme Sea Land et Maersk, P&O et Hapag Lloyd ou NYK et NOL étendent à ces routes les alliances réalisées sur d'autres dessertes.

STRATÉGIE

Alliances conclues en 1995

	Services transpacifiques	Services Europe/Asie	Services Transatlantiques
Global Alliance (MOL, APL, OOCL, Neddloyd)	6	3	--
Grand Alliance (NOL, NYK, HL, P&O)	4+1	4	--
Maersk - Sea Land	6	4	--
HHM - Norasia - MSC	--	2	--

RECENTRAGE SUR LES MÉTIERS TRADITIONNELS

Le climat conjoncturel maussade du début des années 1990 a contraint les armateurs les plus exposés à recentrer leurs trafics et leurs activités.

◊ Au cours des années 1980, de grands armements s'étaient efforcés de développer des services globaux sur les routes Est - Ouest et Nord - Sud. Les problèmes rencontrés à la fin des années 1980 et au début des années 1990 ont conduit plusieurs d'entre eux à revoir à la baisse leurs stratégies. Aujourd'hui, seuls quatre armements affichent encore l'ambition d'une couverture mondiale : Maersk (Danemark), Sea Land (USA), Evergreen (Taiwan) et, dans une moindre mesure, Mitsui OSK Line (MOL, Japon).

◊ Les difficultés rencontrées par les stratégies visant à offrir aux chargeurs un service couvrant transport maritime, acheminements terrestres et distribution ont conduit, dans la plupart des cas, à leur abandon. Seuls, se sont maintenus les liens entre certains armements et des compagnies ferroviaires (CSX avec Sea Land, Canada Pacific avec CAST et CANMAR) ainsi que, fréquemment, des activités d'acheminement de conteneurs pleins (FCL).

Dans ce contexte de maturation, les entreprises disposant d'avantages compétitifs spécifiques ont consolidé leur avances.

◊ Les armateurs à réseau mondial (Maersk, Sea Land, Evergreen) ont généralement tiré parti de leur supériorité en terme de dispositif d'exploitation, leur poids relatif, mesuré par leur part de la capacité d'emport mondiale, passant de 11,1% à 13% entre 1992 et 1995.

◊ Les armateurs asiatiques, qui ont un accès privilégié aux trafics sur l'extrême Orient, ont bénéficié du dynamisme de ces marchés. Entre 1992 et 1995, la part qu'ils représentent dans la capacité mondiale est passé de 16,8% à 20,2%.

◊ Les quatre grands groupes occidentaux ont également réalisé des performances honorables, leur part dans la capacité mondiale d'emport passant de 7,7% à 8,7% entre 1992 et 1995.

◊ Quelques "outsiders" européens (CMA, MSC et DSR Senator) ont connu des performances remarquables en s'appuyant sur des stratégies de niches. Ces groupes sont passés de 1,1% de la capacité totale d'emport en 1985, à 3,2% en 1992 et 5,1% en 1995.

◊ Les armements occidentaux anciens et de taille moyenne ont été fréquemment confrontés à de graves difficultés. Six armements européens et Nord Américains (US Line, CGM, Baltic Shipping Lines, SDV, Lykes et POL) référencés en 1985 et 1992 parmi les vingt premiers mondiaux ne font désormais plus partie de la liste.

◊ La normalisation de la situation politique en Afrique du Sud devrait permettre à des armements comme Safmarine ou Unicorn de jouer un rôle plus actif que par le passé, notamment sur les liaisons Nord-Sud.

La nouvelle hiérarchie des armements mondiaux

STRATÉGIE

Le tableau suivant illustre quelques caractéristiques de ces opérateurs :

Les principaux armateurs mondiaux

		Capacité (1000 TEU)			Rythme an. (%) 95/85	Age moyen des flottes	Navires + 4.200 EVP commandés
		1985	1992	1995			
Les armateurs mondiaux							
Maersk	Danemark	59,3	117,2	186,0	12,1	8,5	12
Sea Land	USA	61,9	136,7	169,7	10,6	8,2	
Evergreen	Taiwan	85,7	132,4	182,0	7,8	7,6/13,9(*)	15
Sous-total		207,0	386,3	537,7	10,0		
Les grands asiatiques							
Cosco	Chine	35,0	60,5	169,6	17,1		6
NYK	Japon	38,0	110,2	137,0	13,7	8,1	8
MOL	Japon	35,7	95,8	118,2	12,7	7,4	5
Hanjin	Corée du Sud	7,0	65,5	92,3	29,4		5
K Line	Japon	22,8	65,6	75,5	12,7	7,8	
NOL	Singapour	14,9	39,2	63,5	15,6	nc	6
Yang Ming	Taiwan	23,4	59,6	60,0	9,9		
Hyundai	Corée du Sud	6,8	17,4	59,2	24,1		7
OOIL - OOCL	Hong Kong	33,8	67,5	55,8	5,2	12,9	8
Sous-total		217,3	581,3	831,2	14,4		
Les grands occidentaux							
Nedlloyd	Pays Bas	39,5	78,8	119,6	11,7	8,1	3
P&O CL	Royaume Uni	44,9	63,5	98,9	8,2	11,5	4
APC - APL	USA	32,5	65,6	69,9	8,0	6,1	6
Hapag Lloyd	RFA	45,2	60,3	71,7	4,7	5,8	(**)
Sous-total		162,1	268,2	360,1	8,3		
Les outsiders européens							
MSC	Suisse	7,0	29,4	89,0	29,0	17,2	
DSR Senator	RFA	15,3	52,8	75,5	17,3	3,5	
CMA	France	3,5	30,7	46,0	29,3	3,7	
Sous-total		25,8	112,9	210,5	23,4		
Les armements de niches							
CGM	France	35,1	42,1	46,1	ns	12,2	
SDV (ligne)	France	nd	36,7	34,4	ns	19,7	
CAST/Canmar	Canada	nd	nd	27,4	ns	4,5	
CMB T	Belgique	nd	nd	26,3	ns	8,5	
Safmarine	Afrique du Sud	nd	nd	21,9	ns	13,8	
ACL	Suède	nd	nd	14,2	ns	10,8	
Unicorn (ligne)	Afrique du Sud	nd	nd	3,4	ns	9,6	
Sous-total		ns	ns	173,7	ns		

(*) : le premier chiffre correspond à Evergreen, le deuxième à sa filiale Uniglory, spécialisée dans les trafics de feeding.

(**) : un programme de commande important est étudié par le conseil d'administration.

DAEI - SES

Port du Havre - Port de Marseille - Port de la Réunion - Port de Rouen

STRATEGIE DES ARMATEURS

Synthèse

Février 1996

TER

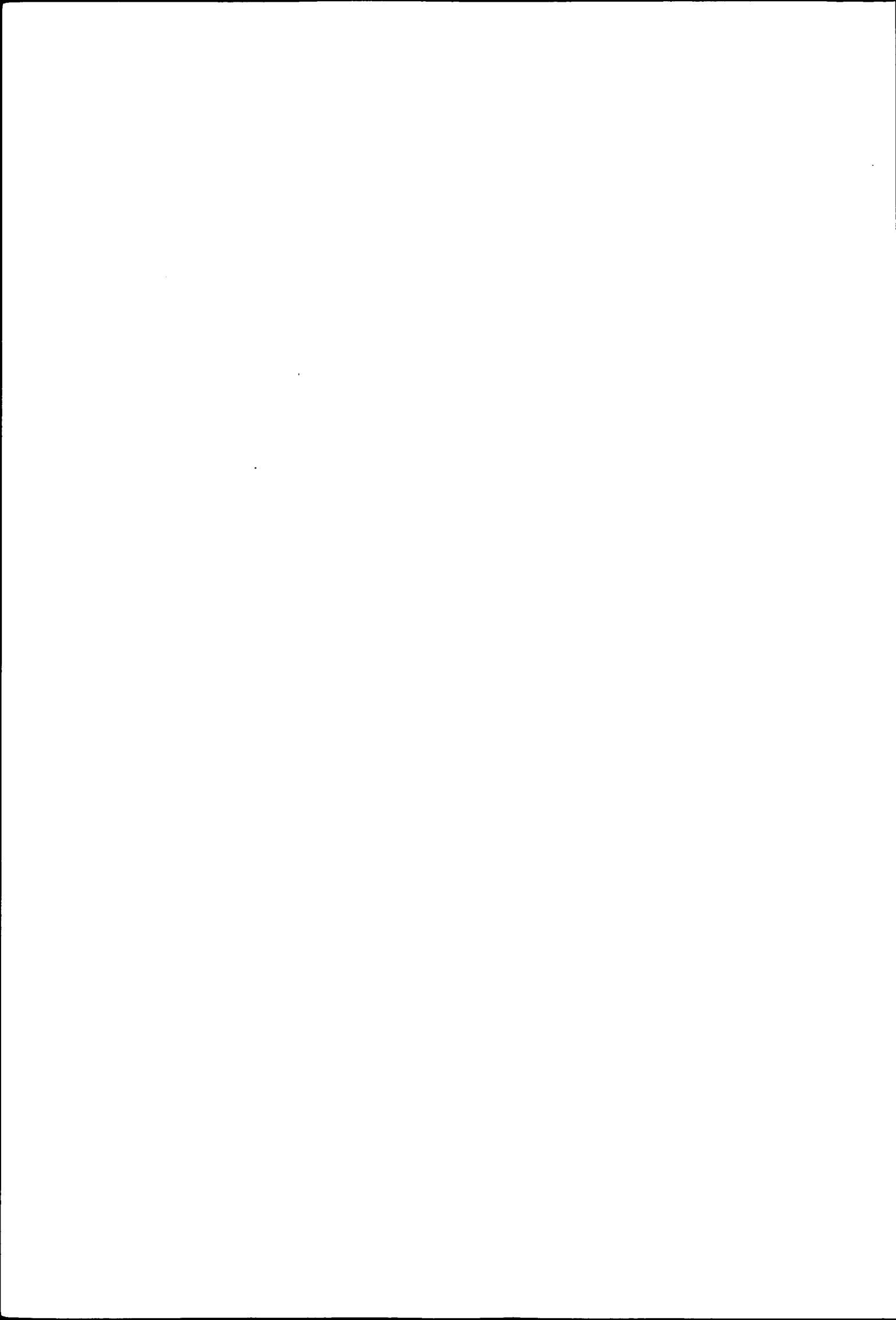
Transports Études Recherches

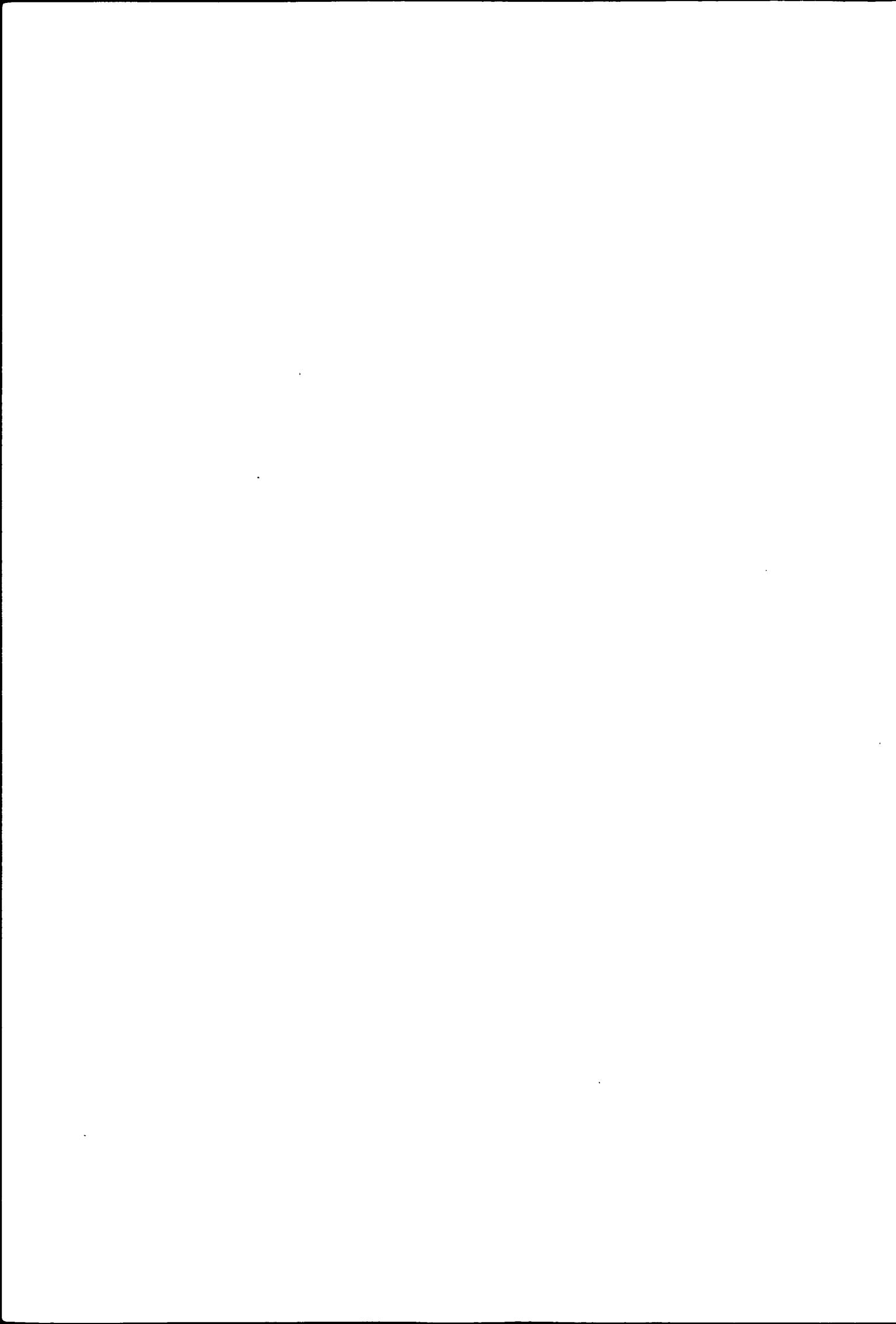
14 rue Amelot

75011 PARIS

Tel. 48 05 06 97

Fax. 48 05 06 41





INTRODUCTION

La présente étude a pour objet d'examiner la stratégie de 21 armateurs :

Quatorze d'entre eux ont déjà fait l'objet d'une étude antérieure (voir Étude TER de 1992). Mais les évolutions structurelles qu'ils ont presque tous connues, justifiaient qu'ils fassent l'objet d'une nouvelle analyse.

C'est ainsi qu'au cours des 3 dernières années, et pour ne signaler que les événements les plus marquants :

APL est sorti de son ancrage trans-pacifique pour proposer des dessertes Euro-asiatiques ;

Bilspedition s'est séparé de la plus grande partie de sa branche maritime et en particulier de ACL, qui est redevenu un armement indépendant ;

CAST a perdu son indépendance, a été racheté par le groupe Canadian Pacific par ailleurs actionnaire de l'armement Canada Maritime ;

CMB sous la conduite de son nouvel actionnaire Almabo a poursuivi sa politique de recentrage en multipliant les opérations de cessions d'activités ; elle a cédé 49% puis 51% de CMBT, sa filiale ligne régulière à l'armement sud-africain, Safmarine.

CGM a fermé les lignes Est-Ouest qu'il exploitait et est en cours de privatisation ;

Senator Linie a fusionné avec DSR

Plus généralement, le contexte, les alliances et partenariats ont profondément évolué.

Sept armateurs (CMA, K Line, MOL, MSC, NYK, Safren, Grindrod-Unicorn) sont pour la première fois introduits dans l'échantillon des opérateurs examinés.

Leur introduction se justifie :

par l'importance qu'ils occupent depuis plusieurs années au niveau du commerce international : c'est le cas des 3 armateurs japonais NYK, MOL et K Line ;

par la place qu'ils tendent à occuper au niveau européen du fait de leur forte croissance récente : c'est le cas de l'armement français CMA et de l'armement italo-suisse MSC ;

par la possibilité qui leur est offerte d'entrer à nouveau dans le concert des échanges internationaux et d'entamer une politique de développement depuis que l'apartheid a été démantelé: c'est le cas des armements sud-africains Safren et de Unicorn.

1 ère PARTIE
UNE ÉVOLUTION PROFONDE DU MARCHÉ

- 1.1. Les pressions en faveur de la déréglementation**
- 1.2. La croissance des échanges**
- 1.3. L'entrée de nouveaux acteurs**



1.1. Les pressions en faveur de la déréglementation des transports maritimes

Les transports maritimes ont connu au cours des dernières années une évolution importante de leur environnement légal et réglementaire marquée par l'accroissement des pressions en faveur de la déréglementation du secteur.

En soient témoins :

les décisions de la Commission européenne sanctionnant le TAA et le FEFC

le règlement de la Commission du 21/4/1995 sur les consortia

la remise en cause des comités armatoriaux et des conférences liant l'Europe à l'Afrique

la pression des chargeurs et du Sénat américains visant à supprimer les conférences et la FMC

la remise en cause du Code de bonne conduite de la CNUCED

Les Décisions de la Commission sanctionnant le TAA et le FEFC :

Les décisions de la Commission Européenne intervenues à la fin de l'année 1994, interdisant le TAA (Trans Atlantic Agreement) et infligeant une amende aux armements membres de la FEFC (Far Eastern Freight Conference) ont permis de clarifier les règles de fonctionnement des conférences au regard des dispositions communautaires.

Pour la Commission, seules les conférences qui ont pour objet d'organiser des dessertes maritimes, en procurant à la clientèle un service régulier, de qualité et des prix stables peuvent bénéficier de l'exemption de groupe (Règlement 4056 du 22 Décembre 1986) et sont à ce titre autorisées.

Le TAA et le FEFC ne pouvaient bénéficier de cette exemption dans la mesure où, selon la commission, ils ne présentaient pas suffisamment d'intérêt pour les utilisateurs et violaient plusieurs règles de concurrence en instituant une structure tarifaire trop rigide, un gel artificiel des capacités et une entente sur les prix de transport terrestre.

Le règlement de la Commission sur les consortia :

La Commission a par ailleurs édicté un règlement, publié le 21 Avril 1995, qui précise sa philosophie relative aux consortia ; la Commission autorise les consortia mais sous réserve qu'ils ne donnent pas la possibilité aux entreprises membres d'éliminer la concurrence.

Selon la Commission, les consortia peuvent avoir pour objet d'exploiter des services en commun (organisation de rotations de navires, partage d'espaces à bord des navires, exploitation en commun de terminaux, mise à disposition de conteneurs..) mais ne peuvent viser à passer des accords sur les prix et sur la non utilisation de capacités (seules des autorisations temporaires peuvent être accordées).

Si ils respectent ces règles, les consortia peuvent même bénéficier d'une exemption d'office aux dispositions communautaires sur les ententes à condition que les entreprises membres traitent moins de 35% des trafics concernés (mesurés en volume) ou 30%, si elles adhèrent par ailleurs à une conférence. Au delà, l'exemption est accordée à la discrétion de la Commission.

La remise en cause des comités armatoriaux et des conférences liant l'Europe à l'Afrique

Les décisions et règlements édictés par la Commission en 1994 et 1995 reflètent la vigilance particulière que la communauté européenne accorde aux respects des règles de concurrence.

Les prises de positions communautaires sur le Trans-Atlantique et l'Extrême Orient font suite aux poursuites engagées par la DG IV à l'encontre des comités armatoriaux opérant entre l'Europe et l'Afrique de l'Ouest, dès 1987. La commission avait considéré que ces conférences et comités armatoriaux conduisaient à une cartellisation des trafics en entravant l'entrée des armateurs indépendants.

A la suite des sanctions qui lui furent infligées en 1992, le groupe Delmas Vieljeux (Delmas, Scadoa, Société Navale Caennaise) a été conduit à se retirer des conférences COWAC (Continent West Africa Conférence), MEWAC (Mediterranean West Africa Conference) et UKWAL (United Kingdom West Africa Line).

Les groupes CMB T et Nedlloyd ont été sanctionnés de la même manière quelques temps plus tard pour les pratiques que la DG IV a jugé anticoncurrentielles des conférences COWAC et CEWAL (Central West Africa Lines).

Désormais et depuis la dissolution de EWAC (Europe - West African Coast), il n'y a plus de conférence sur les dessertes Europe - COA.

Les pressions américaines en faveur de la déréglementation des transports maritimes :

Aux États Unis, des organisations de chargeurs comme la NITL (National Industrial Transportation League) cherchent à aller plus loin en tentant de faire interdire les systèmes conférentiels qui dérogent, selon eux, aux règles de concurrence. Ces organisations de chargeurs bénéficient de l'appui d'une partie du Congrès américain qui, dans sa campagne en faveur de la déréglementation des transports maritimes, vise à supprimer la Federal Maritime Commission et a déjà obtenu la suppression des ODS (Operating Differential Subsidies) qui étaient des subventions accordées aux armateurs exploitant leurs navires sous pavillon américain.

La remise en cause du Code de bonne conduite de la CNUCED :

Afin de favoriser les échanges internationaux et réduire le coût des transports maritimes, la Banque Mondiale et le FMI ont fait pression sur les PVD et en particulier sur les États d'Afrique Noire afin de remettre en cause les règles de partage de cargaisons (40/40/20) introduites par le Code de bonne conduite institué par la CNUCED.

Cette remise en cause tend à priver les Offices de chargeurs africains de leurs principales activités et sources de revenus constituées par la délivrance des tampons qui valaient autorisation de chargement ; elle tend aussi à priver de nombreuses compagnies maritimes africaines sans navires de leurs principales ressources constituées par les commissions de rétrocession de droits de trafics.

Plus généralement, la remise en question des règles de la CNUCED a permis sur des dessertes comme la Côte d'Afrique de l'Ouest, d'ouvrir le marché à des armateurs indépendants, qui voyaient leur développement entravé par les pratiques qui s'y étaient instaurées.

1.2. La croissance des échanges

L'examen du trafic conteneurisé mondial fait apparaître une croissance importante des échanges, particulièrement marquée dans les pays de l'Asie du Sud Est.

Trafics conteneurisés mondiaux par pays :

000 TEU	1983	1986	1989	1992	1993	Croissance 83 à 93
États Unis	9 560	12 317	14 633	16 742	17 438	+ 82 %
Japon	4 114	5 616	7 539	8 935	9 347	+ 127 %
Hong Kong	1 837	2 774	4 464	7 972	9 204	+ 401 %
Singapour	1 340	2 203	4 364	7 560	9 046	+ 575 %
Taiwan	2 429	4 105	5 278	6 179	6 794	+ 179 %
Grande Bretagne	2 724	3 005	3 787	4 379	4 488	+ 64 %
Pays Bas	2 410	3 042	3 726	4 201	4 260	+ 76 %
Allemagne	1 759	2 254	3 093	3 601	3 867	+ 119 %
Corée du Sud	978	1 448	2 159	2 751	3 070	+ 213 %
EAU	-	920	1 367	2 506	2 935	+ 219 %
Belgique	1 240	1 535	1 760	2 399	2 404	+ 93 %
Italie	1 369	1 146	1 671	1 891	2 303	+ 68 %
Espagne	1 075	1 457	1 768	2 247	2 251	+ 109 %
Australie	1 203	1 377	1 728	1 834	1 664	+ 38 %
Porto Rico	-	991	1 289	1 613	1 591	+61 %
France	1 165	1 470	1 606	1 302	1 555	+ 33 %
Autres pays	12 368	13 799	20 872	26 793	30 222	+ 144 %
TOTAL	45 570	59 458	81 102	102 905	112 439	+ 146 %

Source : Containerisation International (les statistiques pays sont publiées avec 2 an de retard)

De 1983 à 1993, les trafics mondiaux de conteneurs ont progressé de plus de 145 %.

On note que l'expansion a été particulièrement rapide en Asie, où des ports - pays comme Hong Kong et Singapour ont vu leurs trafics multiplier par plus de 5 en 10 ans ; en Corée du Sud, les trafics ont été multipliés par 3 et au Japon par 2.

Plus généralement, les trafics du Japon, de Hong Kong, de Taiwan et de la Corée du Sud qui représentaient moins du 1/4 des trafics mondiaux en 1983, en représentent plus du 1/3 en 1993.

On note à l'inverse, la faiblesse relative de la progression des trafics dans les pays occidentaux : + 119% en Allemagne, + 82% aux États Unis et seulement + 33 % en France.

La croissance importante des échanges asiatiques se vérifie dans l'examen de la progression des trafics des principaux ports de la zone.

Principaux ports mondiaux :

Ports (000 TEU)	1983	1993	1994	1995
Hong Kong	1 837	9 300	11 050	12 563
Singapour	1 340	8 996	10 400	11 850
Kaoshiung	1 479	4 250	4 899	5 053
Rotterdam	2 314	3 996	4 539	4 789
Busan	884	2 942	3 825	4 500
Hamburg	930	2 465	2 727	2 900
Yokohama	925	2 156	2 317	2 703
Long Beach	798	2 012	2 600	2 800
Los Angeles	734	2 291	2 520	2 560
Antwerp	1 026	1 850	2 208	2 329
New York-New Jersey	2 065	2 161	2 033	2 218
Keelung	943	1 968	2 046	2 165
Dubaï	-	1 675	1 881	2 073
Felixstowe	671	1 600	1 746	1 923
Tokyo	819	1 429	1 805	1 844
San Juan	911	1 688	1 532	1 539
Bremen - Bremerhaven	820	1 426	1 501	1 530
Oakland	805	1 355	1 200	1 530
Seattle	950	1 151	1 415	1 500
Bangkok	305	1 300	1 337	1 463
Kobe	1 623	2 681	2 915	1 455
Takoma	139	1 021	1 028	1 080
.....				
pm Le Havre	514	895	875	920
.....				
pm Marseille	350	431	437	500

Source : Containerisation International Yearbook

Les 2 plus grands ports mondiaux en 1983, qui étaient un port européen, Rotterdam et un port américain, New York-New Jersey ne se placent plus désormais qu'au 4^{ème} et 11^{ème} rang.

4 ports d'Asie occupent en 1995, 4 des 5 premières places mondiales ; parmi eux, Hong Kong et Singapour avec des trafics de plus de 10 millions de TEU, manutentionnent 2 fois plus de conteneurs que Rotterdam, le premier port européen et 4 fois plus de boîtes que Los Angeles, le premier port américain. Enfin Busan, le port coréen a, de 1994 à 1995, presque rattrapé le port de Rotterdam : ses trafics progressant de 17% contre 6% à Rotterdam.

Les 2 plus grands ports à conteneurs français Le Havre et Marseille n'occupent plus que les 35^{ème} et 65^{ème} places mondiales.

1.3. De nouveaux acteurs

L'examen des principaux acteurs du marché des transports maritimes fait apparaître :

une montée en puissance des armateurs asiatiques

une régression des armateurs européens traditionnels

l'émergence de quelques outsiders européens

la disparition des armements nationaux protégés

Liste des 20 premiers armements mondiaux :

Armateurs	1985 TEU	Nbre navires	1992 TEU	Nbre navires	1995 TEU	Nbre navires
Sea Land	61 945	57	136 729	84	169 708	109
Maersk Line	59 317	36	117 194	57	186 040	97
Evergreen + Uniglor	85 714	51	132 386	68	181 982	90
Cosco	34 987	55	60 526	55	169 795	148
NYK	37 975	35	110 198	67	137 018	73
Nedlloyd	39 497	53	78 781	49	119 599	60
MOL	35 662	31	95 764	64	118 208	66
P&O CL	44 899		63 470	32	98 893	46
Hanjin			65 458	30	92 332	35
MSC					88 955	71
APL	32 481	22	65 638	33	81 547	38
Zim	35 194	47	66 010	51	79 738	60
K Line	22 787	20	65 589	42	75 528	43
DSR Senator					75 497	39
Hapag Lloyd	45 179	35	60 281	26	71 688	28
NOL	14 936	12	39 188	22	63 469	35
Yang Ming	23 409	14	59 644	24	60 034	27
Hyundai					59 195	23
OOCL	33 755	25	67 536	33	55 811	23
CMA					46 026	26
US Line	78 850	40				
CGM	35 088	37	42 133	37		
UASC	34 964	44	41 062	35		
Baltic Shipping Cie			39 540	63		
SDV			36 655	46		
POL	18 763	31				
Lykes	11 556	22				
Total	789 226	693	1 447 218	918	2 058 863	1 137

Containerisation International - Top 20

L'examen des listes des 20 plus grands armateurs mondiaux (mesurés en terme de capacité de flotte) fait apparaître une forte évolution au cours des 10 dernières années. Il apparaît en effet qu'entre 1985, 1992 et 1995, 6 armements européens et Nord américains (US Lines, CGM, Baltic Shipping Lines, SDV, Lykes et POL) ont été remplacés par 2 asiatiques (Hanjin, Hyundai), et 3 outsiders européens (MSC, DSR Senator, CMA).

La montée en puissance des armateurs asiatiques :

Les armateurs asiatiques ont amplement profité du dynamisme des marchés extrême orientaux : 10 d'entre eux appartiennent désormais au club des 20 premiers armements mondiaux ; de plus, certains armateurs d'Asie spécialisés en matière de transport intra-asiatiques comme Wan Hai Lines ou RCL (Regional Containers Lines) disposent de capacités très proches de celle de CMA, le plus petit des grands armateurs mondiaux.

La montée en puissance des armateurs asiatiques se vérifie même sur les dessertes transatlantiques où plusieurs d'entre eux (NYK, NOL, Hanjin, et Hyundai) ont remplacé au cours des 3 dernières années les armements européens qui s'en étaient retirés (CGM ...) à la fin des années 1990, ou avaient vu leurs parts de marché fortement régresser (ACL).

Enfin, ce sont les armateurs extrême orientaux qui ont en commande le plus grand nombre de navires de grande capacité (voir ci après).

Seuls les armements japonais qui souffrent de l'endaka (appréciation du Yen par rapport au dollar) conduisent à nuancer le sentiment de montée en puissance inexorable des armateurs asiatiques. Mais ils ont été remplacés pour tirer la puissance maritime de l'Asie par des opérateurs des nouveaux pays industrialisés d'Extrême Orient comme la Corée du Sud.

La régression des armateurs occidentaux traditionnels :

En contre partie la plupart des armements occidentaux traditionnels ont vu leur position régresser.

En 1985, les 12 armements occidentaux et moyen orientaux classés parmi les 20 premiers armateurs mondiaux alignaient 63% des capacités offertes, mesurées en TEU ; en 1995, les 10 armements occidentaux et moyen orientaux classés parmi les 20 premiers armements mondiaux n'en représentent plus que 49%. On note par ailleurs que sur les 21 armateurs étudiés, dans le cadre des monographies, 6 d'entre eux (ACL, CAST, CMBT, CGM et SDV), tous occidentaux, ont connu de graves difficultés financières.

L'émergence de quelques outsiders européens :

On remarque néanmoins que quelques nouveaux armateurs européens ont émergé sur le marché et sont parvenus en 10 ans à se positionner parmi les 20 premiers armements mondiaux (comme CMA, MSC ou DSR Senator). Mais, certains de ces opérateurs ont bénéficié de soutiens exceptionnels et risquent d'être fragilisés dès qu'ils seront tenus de fonctionner dans des conditions de marchés ordinaires (c'est ainsi que Senator Linie a bénéficié durant plusieurs années du soutien du Land de Brême, puis, à la suite de son rapprochement avec DSR, des crédits affectés à la réunification allemande) ; quoiqu'il en soit, la régression des armements occidentaux "traditionnels" n'a pas été compensée par l'émergence des quelques outsiders européens.

La disparition des armements nationaux protégés :

Les deux grandes compagnies maritimes publiques européennes, l'armement italien FINMARE et l'armement français CGM, après avoir multiplié les déconvenues sont en voie de disparaître.

Les principales filiales de FINMARE ont été ou sont en voie d'être privatisées, après avoir été profondément restructurées : les compagnies de ferries et de cabotage Tirrenia, Adriatica, Siremar, Caremar, Toremar, Saremar et Viamare ont été cédées à l'entreprise privée FS (Ferrovie dello Stato) ; les compagnies Italia di Navigazione et Lloyd Triestino ont été mises en vente ; 2 candidats se sont à ce jour manifestés Evergreen et d'Amico di Navigazione.

La CGM, qui a vu son chiffre d'affaires baisser de 7,4 milliards de F en 1992 à 4 milliards de Frs en 1995, après avoir successivement abandonné la desserte de l'Atlantique Nord et de l'Extrême Orient (TSA) s'est engagée dans un processus difficile de privatisation.

Enfin, parmi les armements secondaires, mis à part l'armement camerounais Camship, presque toutes les compagnies nationales de navigation des pays de l'Afrique Centrale et de l'Ouest ont quasiment disparu :

La SITRAM a été liquidée en 1995 ;

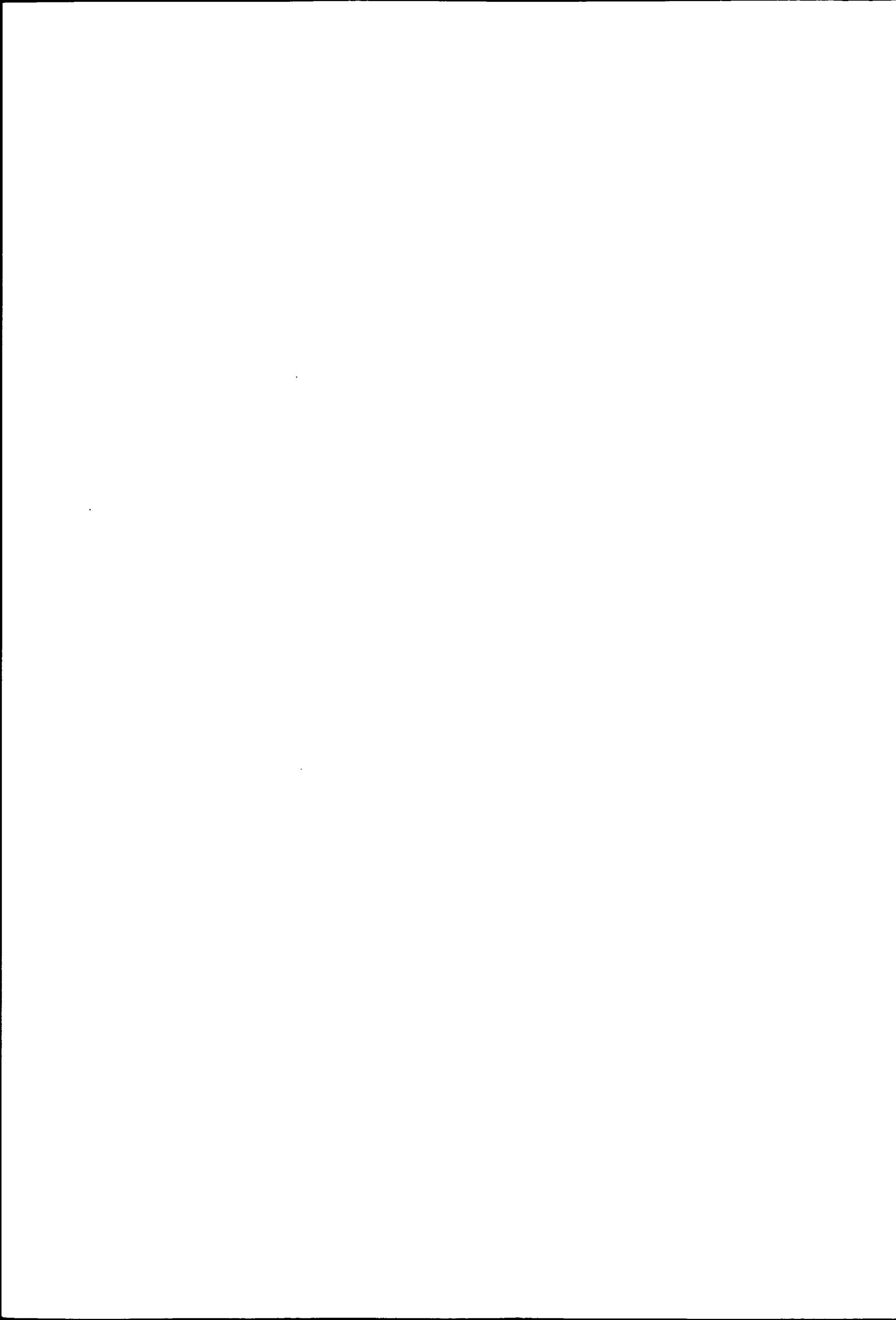
La compagnie gabonaise SONATRAM n'affrète plus qu'un grumier ;

La Compagnie ghanéenne BSL (Black Star Line) n'affrète plus que 2 navires ;

La compagnie nigériane NNSL (Nigerian National Shipping) et la compagnie angolaise Angonave ont une activité ralentie, paralysée par la saisie de la plupart de leurs navires.

2 ème PARTIE
UNE ÉVOLUTION DE LA STRATEGIE DES
OPERATEURS

- 2.1. La remise en cause des stratégies d'intégration**
- 2.2. La recherche des économies d'échelle**
- 2.3. La remise en cause des services globaux**
- 2.4. La conduite de stratégies de niches**



Les stratégies des armateurs se révèlent de nature différente selon les marchés qu'ils desservent et la taille des flottes qu'ils opèrent.

Plus généralement, on peut déceler 4 grandes orientations stratégiques :

La remise en cause des stratégies d'intégration ;

La recherche des économies d'échelle ;

La remise en cause des services globaux ;

L'approfondissement des stratégies de niche.

2.1. La remise en cause des stratégies d'intégration

La fin des années 1980 et le début des années 1990 avaient été marquées par la constitution de groupes qui avaient opté pour l'intermodalité et avaient décidé de suivre des stratégies d'intégration :

Nedlloyd avait racheté plusieurs transitaires européens (Union Transport, Andreas Christ, Fernando Roque..) et constitué une importante branche de transport terrestre, dont le chiffre d'affaires avait fini par dépasser le chiffre d'affaires shipping du groupe ;

le transitaire SCAC avait pris le contrôle des armements SCADOA puis de Delmas Vieljeux ;

l'opérateur ferroviaire CSX avait pris le contrôle en 1986 de l'armement naval Sea Land ;

le transitaire suédois Bilspedition avait racheté les armements Transatlantic puis ACL ;

la CGM avait pris le contrôle à travers la CGMF des groupes de transport terrestre STEF et TFE....

La volonté de certains de ces groupes comme Nedlloyd était de se différencier de leurs concurrents en proposant à leurs clients chargeurs, des transports globaux couvrant le transport maritime, l'acheminement terrestre, le transit et même la gestion de stocks.

Dans les faits, ces paris stratégiques n'ont pas rencontré les succès escomptés et plusieurs opérateurs ont multiplié les déconvenues. En empiétant sur les domaines de compétences des transitaires, certains armateurs se sont aliénés des clients. Par ailleurs, ils ne sont pas parvenus à établir des synergies entre des métiers de culture très différente (celui d'armateur et celui de transitaire).

Aujourd'hui la plupart des stratégies d'intégration ont été remises en cause ; seules survivent les liens établis entre certains armements maritimes et des compagnies ferroviaires (CSX avec Sea Land - Canada Pacifique avec CAST et CanMar...) ainsi que les activités d'acheminement terrestre de conteneurs pleins (FCL) assurées par certains armateurs.

2.2. La recherche des économies d'échelle

Les armements conférentiels qui pratiquaient des tarifs supérieurs en les justifiant par une meilleure qualité de service ont dû prendre conscience que leur argumentation était dépassée, les indépendants étant capables de fournir des services de qualité équivalente à des prix moindres.

Ce constat a conduit les grands armements mondiaux de l'Est-Ouest à réduire leurs prix et pour cela à comprimer leurs prix de revient en réalisant des économies d'échelle.

Leur recherche d'économie d'échelle s'est principalement opérée à 3 niveaux :

par un accroissement de la taille de leurs flottes ;

par un accroissement de la taille de leurs navires ;

par la mise en place de politiques d'alliance et de mise en commun de leurs moyens d'exploitation ;

2.1.1. Croissance des flottes :

Alors que la capacité d'emport de la flotte mondiale de porte conteneurs a progressé de 85% en 10 ans, celle des 20 premiers armements mondiaux a augmenté de plus de 160%.

Capacités	1985	1992	1995
20 premiers armements mondiaux	789 226	1 447 218	2 058 863
Armements mondiaux	2 211 763	3 447 218	4 100 000
% de la capacité contrôlée par les 20 premiers	36 %	42 %	50 %

La croissance accélérée des grands opérateurs les a conduit à accroître la place qu'ils occupent sur le marché ; c'est ainsi que : les 20 premiers armements mondiaux qui disposaient de 36% de la capacité d'emport mondiale en 1985, disposent en 1995 de 50% de la capacité mondiale.

La progression des flottes a été inégale selon les armements considérés.

Top 20 (TEU)	1985		1992		1995		Progression TEU
	TEU	Nbre	TEU	Nbre	TEU	Nbre	
Sea Land	61 945	57	136 729	84	196 708	109	+ 220 %
Maersk Line	59 317	36	117 194	57	186 040	97	+ 210 %
Evergreen + Uniglor	85 714	51	132 386	68	181 982	90	+ 110 %
Cosco	34 987	55	60 526	55	169 795	148	+ 385 %
NYK	37 975	35	110 198	67	137 018	73	+ 260 %
Nedlloyd	39 497	53	78 781	49	119 599	60	+ 200 %
MOL	35 662	31	95 764	64	118 208	66	+ 230 %
P&O CL	44 899	26	63 470	32	98 893	46	+ 120 %
Hanjin	7 028	6	65 458	30	92 332	35	x 13
MSC	6 981	17	29 364	29	88 955	71	x 13
APL	32 481	22	65 638	33	81 547	38	+ 150 %
Zim	35 194	47	66 010	51	79 738	60	+ 120 %
K Line	22 787	20	65 589	42	75 528	43	+ 230 %
DSR Senator*	15 317	50	52 760	76	75 497	39	x 5
Hapag Lloyd	45 179	35	60 281	26	71 688	28	+ 60 %
NOL	14 936	12	39 188	22	63 469	35	x 4
Yang Ming	23 409	14	59 644	24	60 034	27	+ 150 %
Hyundai	6 841	10	17 396	13	59 195	23	x 8
OOCL	33 755	25	67 536	33	55 811	23	+ 65 %
CMA	3 513	6	30 730	21	46 026	26	x 13

* en 1985, seul DRS existait

On note que ce sont les armateurs asiatiques qui ont connu les plus fortes progressions de leurs flottes au cours des 10 dernières années, en particulier les opérateurs Hyundai, Hanjin, NOL et Cosco...

Le nombre de navires exploités a lui aussi fortement augmenté : en 1985, les 20 premiers armements mondiaux exploitaient 693 navires ; ils en exploitent 1 137 en 1995.

2.1.2. Accroissement de la taille des navires :

La croissance du nombre de navires contrôlés par les armateurs s'est accompagnée d'une augmentation de la capacité d'emport des navires.

Taille moyenne des navires	1985	1992	1995
20 premiers armements mondiaux	789 226	1 447 218	2 058 863
Nombre de navires	693	918	1 137
Taille moyenne des navires (TEU)	1 140	1 560	1 810

On note ainsi que la taille moyenne des navires détenus par les 20 premiers armements mondiaux est passée de 1 140 TEU à 1 810 TEU en 10 ans, soit un accroissement de 60%.

La tendance constatée au cours des 10 dernières années devrait par ailleurs s'accroître dans les 2 années à venir. En effet, alors que depuis l'apparition du premier navire over-panamax en 1988 (commandé par APL) le nombre de navires de plus de 4 300 TEU avait relativement peu augmenté, on note une multiplication des commandes de navires de grande dimension.

Plusieurs grands armateurs intervenant sur les trafics Est - Ouest se sont même lancés dans des commandes de navires over-panamax de dimension jamais réalisée auparavant (de plus de 5 500 TEU de capacité).

Armateur	en service 4 200 à 4 800	en service plus 4 800	en commande 4 200 à 4 800	en commande 4 800 à 5 500	en commande plus 5 500
APC - APL	5 x 4 300	6 x 4 800			
Evergreen	10 x 4 200		10 x 4 200	5 x 4 800	
HL	8 x 4 400				
Maersk					12 x 6 000
MOL		5 x 4 800			
Nedlloyd	4 x 4 200			3 x 4 800	
NYK		3 x 4 800			5 x 6 000
OOCL		1 x 4 900		7 x 4 900	
P & O	3 x 4 200				4 x 6 000
Hyundai	6 x 4 400				7 x 5 500
Cosco				6 x 5 200	
Hanjin Shipping Co				5 x 5 100	
CSX Sea Land	9 x 4 300				
DSR Senator	2 x 4 400				
NOL	4 x 4 400			6 x 4 900	
Total	219 800	72 100	42 000	158 800	164 500

Situation fin 1995

En 2 ans, la capacité de transport offerte sur des navires over-panamax devrait plus que doubler.

C'est ainsi qu'à la fin de l'année 1995, on note que des navires over-panamax d'une capacité cumulée de 365 300 TEU étaient en commande :

254 900 TEU commandés par des armateurs asiatiques (70%)

110 400 TEU commandés par des armateurs occidentaux (30%).

2.1.3. La mise en place de nouvelles alliances et la croissance des parts de marché :

La plupart des grands armateurs Est - Ouest (12 des 20 premiers armateurs mondiaux) se sont intégrés dans de grandes alliances. C'est ainsi qu'au cours de l'année 1995, 4 grandes Alliances se sont formées.

Regroupements	Services Transpacifiques	Services Europe - Asie	Services Transatlantique
Global Alliance (MOL - APL - OOCL et Nedlloyd)	6	3	-
Grand Alliance (NOL - NYK - HL et P&O) - NNHP	4 + 1	4	-
Maersk - Sea Land	6	4	-
HHM - Norasia - MSC	-	2	-

Il apparaît que 2 des 3 grandes destinations Est Ouest (Transpacifiques et Europe Extrême Orient) sont concernées par ces alliances ; seules les dessertes transatlantiques restent à l'écart.

Ces alliances qui préservent l'indépendance commerciale de leurs membres, présentent par rapport aux accords de coopération (consortia) antérieurs, 3 spécificités :

- ce sont des accords de longue durée ;
- ils couvrent plusieurs zones géographiques ;
- ils étendent les liens de coopération aux opérations terrestres.

Des accords de longue durée :

La Grand Alliance qui est la seule à l'avoir dévoilé, a été signée pour 10 ans sur le Transpacifique et pour 7 ans sur la desserte Europe-Asie.

Des accords couvrant plusieurs zones :

Trois alliances (Grand Alliance, Global Alliance et Maersk-Sea Land) couvrent le Transpacifique et l'Europe - Extrême Orient ; une seule (HHM-Norasia et MSC) ne concerne que la desserte Europe - Extrême Orient.

Des coopérations s'étendant au delà des acheminements maritimes :

Les collaborations que les alliances tentent de mettre en place ne concernent pas seulement le maillon maritime mais tendent aussi à s'étendre à l'ensemble de la chaîne transport et en particulier aux transports terrestres, aux opérations de *feeder*ing, à l'exploitation des terminaux portuaires et aux échanges de conteneurs.

La "Global Alliance" a même pris la décision de racheter en commun 3 navires (les 3 K 10 commandés initialement par APL).

Trans-Pacifique :

La décision des grands armateurs Est-Ouest de mettre en place des alliances globales sur le transpacifique a été moins surprenante que sur les dessertes Europe-Asie dans la mesure où un grand nombre d'entre eux y opéraient déjà ensemble : Maersk avec Sea Land, APL avec OOCL, NYK avec NOL et Hapag Lloyd. Les principales évolutions ont concerné des ralliements à des regroupements existants.

Capacités 1996-1997	en 000 TEU	en %
Global Alliance	2 410	21 %
Maersk - Sea Land	1 799	16 %
Grand Alliance	1 392	12 %
Evergreen	1 266	11 %
Hanjin	925	8 %
K Line	895	8 %
Hanjin - Yang Ming	364	3 %
HMM	660	6 %
	10 042	87 %
TSA	802	7 %
Cosco	288	2 %
Tricon	259	2 %
ZIM	199	2 %
Westwood		
Non TSA	1 548	13 %
Total	7 089	100 %

Sur les dessertes Transpacifiques, les alliances détiennent des parts de marché variant entre 21% et 12%.

La Global Alliance qui a été constituée autour du regroupement APL-OOCL auquel s'est joint MOL puis Nedlloyd, a commencé à opérer en Janvier 1996 ; elle propose 6 services, aligne 32 navires, correspondant à 21% de l'offre de transport proposée sur le marché transpacifique.

La Grand Alliance formée à partir du noyau NOL - NYK - HL et qui sera renforcée avec l'arrivée de P&O au mois de Mai 1996 aura une part de marché de 12% et proposera 4 services directs plus un service Asie - US Côte Est par la canal de Suez, en alignant 38 navires.

Global Alliance	Flotte mise en ligne	Grand Alliance	Flotte mise en ligne
PS 1	6 x 4 800	Loop 1	7 x 3 400
PS 2	5 x 4 800	Loop 2	5 x 2 900
PS 3	5 x 2 900	Loop 3	5 x 2 600
PS 4	5 x 2 500	Loop 4 (via Panama)	13 x 2 600
PN 1	5 x 4 300	Loop 5 via Suez	8 ou 9 x 3 000
PN 2	6 x 2 800		
	32 navires		38 ou 39 navires

Le regroupement Maersk-Sea Land qui fonctionne depuis plusieurs années, propose 6 services et aligne 35 navires correspondant à une offre de 16% du marché.

Maersk - Sea Land	Flotte mise en ligne
TRP1	5 x nc
TRP 2	6 x nc
TRP 3	7 x nc
TRP 4	6 x nc
TRP 5	5 x nc
TRP 6	6 x nc
	35 navires

Europe - Extrême Orient :

Plusieurs consortia existaient déjà sur les dessertes Europe - Asie au début des années 1990 :

- Trio 2 qui avait succédé à Trio 1 regroupait Hapag Lloyd, NYK et MOL ;
- TSA, qui avait succédé à Scandutch, regroupait Nedlloyd, MISC, EAC (jusqu'à son rachat par Maersk) et CGM (jusqu'à son retrait) ;
- Maersk exploitait ses services en commun avec P&O CL
- ACE regroupait OOCL, NOL et K Line
- AEX fédérait Sea Land, Hyundai et Norasia

Les nouvelles alliances ont bouleversé la plupart des regroupements qui avaient été reconstitués il y a à peine 5 ans : OOCL quittant ACE (K Line et NOL) et se rapprochant de MOL, APL et Nedlloyd - Maersk se séparant de P&O CL pour s'allier avec Sea Land - NOL rejoignant NYK, Hapag Lloyd et P&O...

Capacités 1996-1997	en 000 TEU	en %
Grand Alliance	1 470	21 %
Maersk - Sea Land	1 365	19 %
Global Alliance	1 130	16 %
HHM MSC Norasia	543	8 %
Hanjin Tricon	515	7 %
Cosco	354	5 %
Evergreen	341	5 %
CMA	317	4 %
Autres	464	7 %
Total	7 089	100 %

La Grand Alliance qui démarrera au cours du mois de Mai 1996, alignera 34 navires correspondant à 21% des capacités offertes sur la desserte.

La Global Alliance qui fonctionne depuis le mois de Janvier 1996 avec l'ensemble de ses membres, aligne 24 navires équivalent à 16% de la capacité globale de la desserte.

Global Alliance	Flotte mise en ligne	Grand Alliance	Flotte mise en ligne
JEX	8 x 4 100 / 4 800	Loop A	9 x 4 400 / 4 700
AEX	8 x 3 600 / 4 800	Loop B	9 x 3 600 / 4 000
CEX	8 x 3 300 / 3 600	Loop C	8 x 3 600 / 4 000
		Loop D	8 x 3 600 / 4 000
	24 navires		34 navires

L'alliance Maersk - Sea Land démarrera au cours du mois de Juin 1996, avec 35 navires, correspondant à 19% de l'offre de transport proposée sur la desserte.

Enfin la dernière alliance formée entre Hyundai, Norasia d'une part (2 anciens associés de Sea Land) et MSC (un nouveau venu sur la desserte) démarrera au cours de l'été 1996 avec 17 navires et contrôlera environ 8% de l'offre sur le marché.

Maersk - Sea Land	Flotte mise en ligne	HHM - MSC - Norasia	Flotte mise en ligne
AE 1	9 x 5 500 / 6 000	Loop 1	8 x 4 400 / 5 500
AE 2	9 x 3 200	Loop 2	9 x 2 900 / 3 300
AE 3	7 x nc		
AE 4	10 x nc		
	35 navires		17 navires

Ces opérations de regroupement devraient s'accompagner de la mise en service sur la desserte d'une grande partie des navires over-panamax récemment livrés ou actuellement en commande comme les PC de 6 000 TEU de Maersk, puis ceux de P&O et de NYK.

Chacune des alliances sera en mesure de proposer plusieurs départs par semaine, à la différence des armateurs isolés qui ne peuvent se le permettre (Evergreen ne propose qu'un départ hebdomadaire).

Transatlantiques (Europe du Nord - Amérique du Nord)

Capacité offerte 1995	en 000 TEU	en %
ACL	304	7 %
HL - NYK - NOL	290	7 %
HL Tecomar	129	3 %
Maersk Line	404	10 %
MSC	394	10 %
VSA (Sea Land - P&O - Nedlloyd- OOCL)	709	18 %
Tricon	284	7 %
	2 514	62 %
TACA	404	10 %
Can Mar - OOCL	222	5 %
Cast	143	4 %
Autres		
	769	19 %
Canada - St Lawrence	357	9 %
Evergreen	411	10 %
Autres		
	768	19 %
TOTAL	4 050	100 %

La desserte transatlantique se caractérise à ce jour par une double spécificité :

elle reste la seule à n'avoir pas été concernée par la recombinaison des alliances ;

plusieurs grands armateurs mondiaux en restent encore absents (APL, MOL, Yang Ming et K Line)

Il est malgré tout vraisemblable que certains armateurs étendront sur l'Atlantique Nord les accords qu'ils ont établis sur les autres dessertes Est-Ouest comme Sea Land et Maersk, ou P&O avec Hapag Lloyd, NYK et NOL et cela d'autant plus que :

l'accord VSA regroupant Sea Land, P&O, Nedlloyd et OOCL devrait expirer au cours de l'année 1997 ;

NYK, Hapag Lloyd et NOL coopèrent déjà sur l'Atlantique ;

Sea Land et Maersk ont déjà multiplié les accords de dessertes secondaires...

2.3. La remise en cause des services globaux

Les grands armements mondiaux ne se concentrent pas uniquement sur les marchés Est Ouest, un grand nombre d'entre eux interviennent aussi sur les marchés Nord Sud.

Ainsi, si on examine les 11 principaux opérateurs du Nord Sud, on peut noter que plus de la moitié d'entre eux appartiennent à la catégorie des 20 plus grands armements mondiaux :

	TEU	Navires	Age moyen	Taille moyenne des navires
Nedlloyd	54 090	40	10,2	1 350
MSC	44 520	44	20,4	1 010
Maersk	44 138	37	6,9	1 200
SDV	35 371	46	14,8	770
P&O CL	34 024	21	16,6	1 600
Sea Land	28 381	26	7,8	1 100
Contship	26 918	19	2,4	1 400
CMB T	26 338	33	8,5	800
MOL	25 699	29	12,1	890
HSDG	25 477	18	11,8	1 400
CGM	22 137	16	13,2	1 400
SafMarine	21 800	18	14,0	1 200

Source : Drewry Shipping Consultants et TER (la plupart des données sont de 1994)

Certains armateurs comme P&O, Nedlloyd ou MOL opèrent depuis de nombreuses années sur des lignes Nord-Sud.

D'autres armateurs, comme Maersk, Sea Land... ont entrepris au cours des dernières années de s'y développer afin d'être en mesure d'élargir la palette des services qu'ils proposent à leurs clients chargeurs.

Mais on note chez la plupart des armateurs une volonté de se recentrer sur des marchés privilégiés :

C'est ainsi que l'armement OOHL a vendu dès la fin des années 1980, les activités maritimes qu'il avait héritées de Furness Withy et qui assuraient la desserte de l'Amérique Latine ;

De la même façon, Nedlloyd a renoncé au début des années 1990 à assurer par ses propres moyens plusieurs services qu'il effectuait auparavant mais ne considérait pas comme stratégiques ; il a remplacé ces services par des accords de slot chartering en particulier sur les dessertes :

- . Australie - Pacifique du Sud Est - États Unis
- . États Unis Côte Est - Côte Ouest de l'Amérique Latine
- . Europe - Pacifique Sud - Côte Ouest de l'Amérique Latine

P&O lui même, concentre en fait ses activités Nord-Sud sur la desserte de l'Australie et sur l'Afrique du Sud. Sur ces services et surtout sur l'Australie et la Nouvelle Zélande, l'armement britannique occupe une position qu'il a consolidée en reprenant en 1991, les activités maritimes locales de Cunard Ellerman et en rachetant l'armement NZL (New Zeland Line). P&O ne dessert ni l'Afrique du Nord, ni l'Afrique de l'Ouest, ni l'Amérique Latine.

Cette volonté de concentration est particulièrement affirmée chez certains armateurs comme APL, OOCL et Hapag Lloyd qui ont modifié leurs flottes en conséquence.

C'est ainsi que APL concentrera à l'avenir la plus grande partie de ses efforts sur l'exploitation de navires over-panamax affectés aux trafics Est Ouest ; il a pris la décision de céder à l'armement Matson 3 navires de 2 000 et 3 navires de 2 900 TEU qu'il exploitait, parallèlement à l'entrée en service des 6 PC de 4 800 TEU qu'il a commandés. A compter de 1996, plus de 70% de sa capacité de transport sera assurée par des navires de plus de 4 300 TEU ; et tous ses autres navires auront des capacités supérieures à 3 600 TEU, exception faite de 2 PC de 2 700 TEU (le Pacesetter de 1 400 TEU devant être cédé au cours de l'année).

Dès que ses navires en commande seront livrés, OOCL disposera lui aussi d'une flotte composée à 40% d'over-panamax affectés aux grands trafics Est-Ouest. Les seuls marchés secondaires exploités par OOCL n'étant que les marchés intra-asiatiques, et les dessertes Extrême Orient - Australie et Extrême Orient - Moyen Orient.

Plus de la moitié de la flotte de Hapag Lloyd, enfin, est composée de navires de plus de 4 400 TEU ; l'autre moitié de la flotte étant composée de PC ayant une capacité variant entre 2 200 et 3 400 TEU. L'armement allemand ne desservant comme marché secondaire que l'Amérique Latine.

Il ressort que seuls 4 armements affichent encore des ambitions mondiales : Sea Land, Maersk, Evergreen et dans une moindre mesure, MOL.

Ces armateurs privilégient les dessertes Est Ouest mais ils couvrent aussi le Sud Est Asiatique, l'Amérique Latine, l'Australasie, le Moyen Orient et l'Océan Indien.

L'Afrique était jusqu'au milieu des années 1980, le seul segment de marché géographique qui manquait à ces armements. Mais, Maersk a comblé ce manque en se lançant résolument à la conquête de la Côte de l'Afrique de l'Ouest à la fin des années 1980. Il y occupe actuellement le 3^{ème} rang derrière SDV et CMB T. Il s'est appuyé pour cela sur l'avantage concurrentiel que lui conférait son hub d'Algeciras (qui lui a permis de réduire les transit time et le coût d'acheminement des marchandises en provenance d'Asie).

Evergreen pourrait de son côté s'y implanter en prenant le contrôle, comme il en a exprimé l'intention, de l'armement italien Lloyd Triestino, en cours de privatisation.

2.4. La conduite de stratégies de niche

Face à la montée de la concurrence des grands armements mondiaux, qui sont en mesure de s'appuyer sur leur taille et leur puissance et de bénéficier d'économies d'échelle, plusieurs armements secondaires ont choisi de développer des stratégies de niche, c'est à dire ont choisi de se développer sur des marchés protégés par des barrières à l'entrée qui peuvent être de nature physique, de nature technique ou de nature politique.

Il en est ainsi :

- des armements opérant sur les côtes d'Afrique comme SDV, CMBT, Safren et Unicorn ;
- de CanMar et CAST opérant sur l'Atlantique Nord dans la région du Saint Laurent ;
- de ACL qui intervient sur l'Atlantique Nord avec une flotte de rouliers.

Les marchés africains :

Les spécificités existant sur les dessertes entre l'Europe et les Côtes de l'Afrique de l'Ouest et du Centre sont nombreuses :

- 1 - les tonnages transportés sont faibles
- 2 - le taux de conteneurisation est relativement peu élevé ;
- 3 - les ports touchés sont nombreux et dispersés (entre une dizaine et une vingtaine en Europe et en Afrique)
- 4 - la plupart des terminaux africains ne sont pas équipés et requièrent la mise en service de navires grées,
- 5 - les tirants d'eau sont souvent faibles ;
- 6 - les liaisons avec l'hinterland sont difficiles ;
- 7 - les temps d'escales sont supérieurs ou équivalents aux temps en mer ;
- 8 - les dessertes restent marquées par la subsistance d'un certain protectionnisme maritime.

Ces spécificités conduisent à établir plusieurs barrières :

de nature technique : tout nouvel entrant doit disposer de navires grésés, et / ou de navires polyvalents, et ne peut véritablement assurer son développement sans avoir la maîtrise d'implantations terrestres ;

de nature politique : tant qu'existaient les conférences et les comités armatoriaux et qu'était appliqué le code de conduite de la CNUCED, le développement des indépendants était rendu très difficile ; en dépit de la déréglementation en cours, la survivance de certaines pratiques gêne encore la fluidité du marché.

Ce marché africain est le domaine de prédilection de plusieurs armements européens SDV, CMB T, OTAL ainsi que celui de compagnies maritimes sud-africaines qui tendent à s'y développer depuis le démantèlement de l'apartheid, Safmarine et Unicorn...

Stratégie de niches sur les dessertes Est - Ouest :

Certains armateurs opérant sur les dessertes Est-Ouest ont cherché eux aussi à s'établir sur des niches.

C'est ainsi que CanMar et CAST exploitent des navires spécifiques, transformés pour être capables de supporter les conditions climatiques du Saint Laurent ;

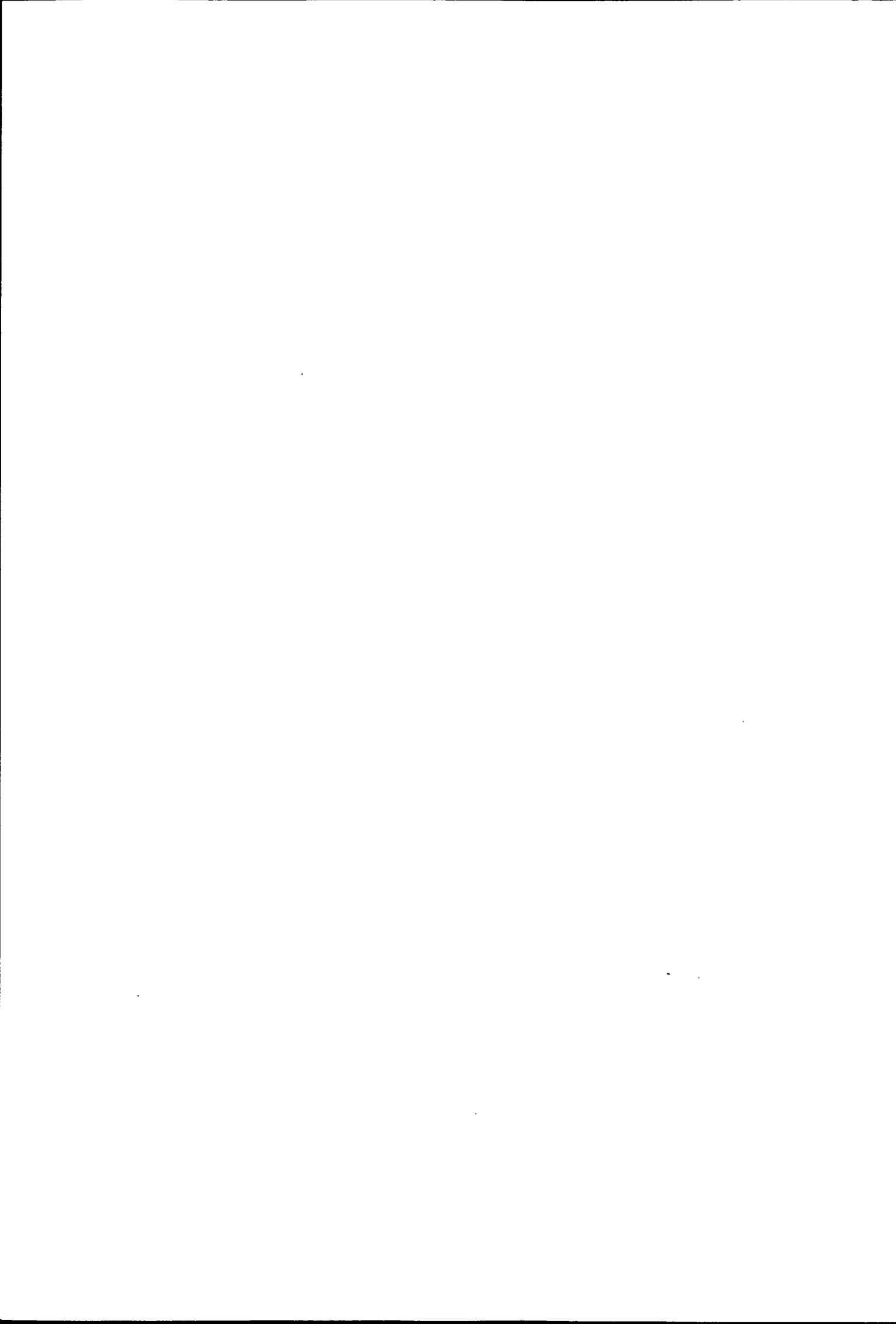
ACL a lui aussi fait un pari technique, et se distingue de ses concurrents, en alignant des navires rouliers sur l'Atlantique Nord.

Néanmoins, il convient de souligner que la conduite d'une stratégie de niche ne permet pas aux opérateurs de s'exonérer des pressions de la concurrence.

En effet, les barrières à l'entrée ne sont pas insurmontables ; ainsi, comme on l'a déjà relevé, Maersk, qui était absent des marchés africains, est parvenu à s'y implanter. En mettant en place depuis son hub d'Algeciras, des liaisons par transbordement avec ses services principaux Est-Ouest, l'armement danois a progressivement capté une grande partie des trafics Afrique - Extrême Orient. Mais sa pénétration du marché n'a été que progressive ; il a mis plusieurs années pour développer ses implantations terrestres avant de maîtriser les liaisons avec l'arrière-pays, contrôler la manutention de ses navires et réduire le temps d'escale de ses bateaux ...

Cette arrivée de nouveaux opérateurs comme Maersk a obligé les armements établis de longue date sur les marchés africains à réagir en améliorant la qualité des services qu'ils proposaient en terme de régularité et de fréquence des départs et les a conduit à faire eux aussi des économies d'échelle. Comme en témoignent la concentration de l'offre qui s'est opérée à la fin des années 1980 et au début des années 1990, sous l'égide de l'armement Delmas Vieljeux ou encore le rachat de CMB T par SafMarine en 1995.

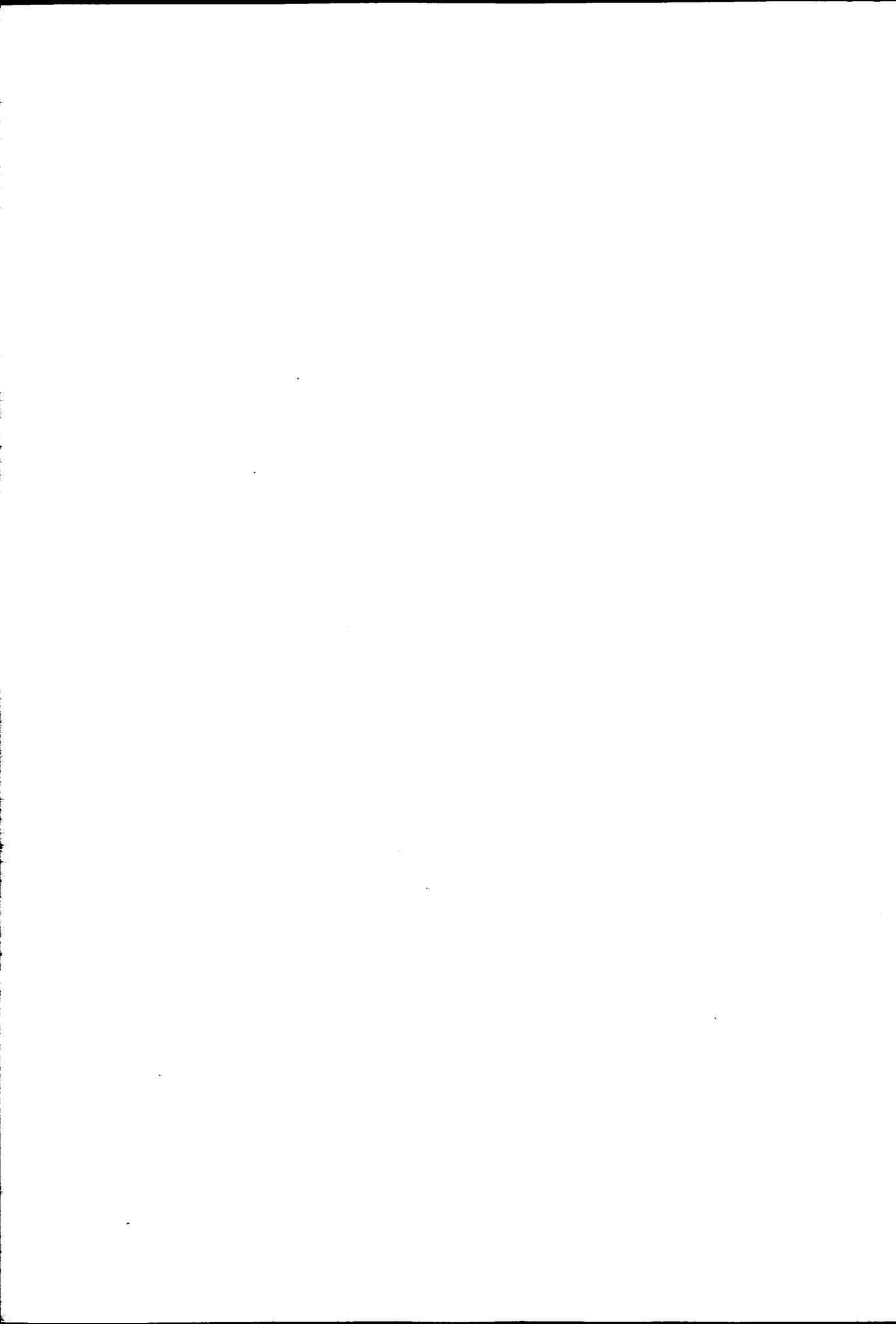
De la même façon, sur le marché Nord Atlantique et la desserte du Saint Laurent, Canada Pacific a fait le même calcul et a cherché à conforter sa position concurrentielle en rapprochant CanMar et CAST et ainsi être en mesure de bénéficier d'un effet de taille et d'économies d'échelle (Cast et CanMar alignent 10% de l'offre de transport sur l'Atlantique Nord).



3 ème PARTIE

CARACTERISATION DES ARMATEURS ETUDIES

- 3.1. Les armateurs mondiaux dominants**
- 3.2. Les grands asiatiques**
- 3.3. Les grands occidentaux**
- 3.4. Les outsiders européens**
- 3.5. Les armateurs de niche**



Le bureau TER a conduit une série d'études monographiques sur 21 armateurs.

Ces armateurs ont des caractéristiques et réalisent des performances très variables :

En terme de taille de flottes (voir tableau en annexe 1) :

14 d'entre eux se classent parmi les 20 plus grands armateurs mondiaux : ils exploitent des flottes d'une capacité variant entre 50 000 TEU, pour CMA et 194 000 TEU, pour Maersk ;

7 d'entre eux sont des armateurs de moindre importance : ils exploitent des flottes dont les capacités varient entre 3 400 TEU, pour Unicorn et 34 000 TEU, pour SDV.

En terme de chiffres d'affaires maritimes (voir tableau annexe 2) :

le chiffre d'affaires d'Unicorn atteint 353 millions FF alors que celui de Sea Land atteint 18 milliards FF (exclusivement de transport de conteneurs) et celui de Maersk 23 milliards FF (incluant les transports de conteneurs et de vracs) ;

En terme de performances financières (voir tableau annexe 3) :

Plusieurs armateurs dégagent annuellement d'importants bénéfices (variant entre 400 millions et 1 milliard FF) comme Maersk, APL, Evergreen ou Safren-Safmarine alors que certains d'entre eux ont rencontré ou rencontrent encore de graves difficultés financières comme CGM, Cast, ACL, CMB T, DSR Senator ou SDV.

En terme d'actionnariat (voir tableau annexe 4) :

Certains armateurs sont adossés sur des actionnaires stables à caractère familial ou sont intégrés dans des conglomérats industriels alors que d'autres dépendent d'un actionnariat dispersé à prédominance financière.

Dans les faits, il semble possible de caractériser ces armateurs en les regroupant dans 5 grandes catégories : les armateurs mondiaux dominants (1), les grands asiatiques (2), les grands occidentaux (3), les outsiders européens (4) et les armateurs de niche (5).

3.1. Les armateurs mondiaux dominants

Trois armements, Maersk, Evergreen et Sea-Land se distinguent des autres opérateurs par l'importance de leurs flottes et leurs puissances commerciales. Ils occupent une position dominante en matière de transport de lignes régulières.

Il est intéressant de noter que ce trio se compose d'un armateur européen, d'un asiatique et d'un nord américain.

MAERSK

Depuis sa création, en 1907, l'armement danois est adossé à un actionnariat familial stable, la famille Moller, dotée d'un véritable esprit industriel. A l'abri des arbitrages à court terme d'un actionnariat préoccupé des seules performances financières, Maersk a pu conduire une stratégie de long terme.

Des choix judicieux ont permis au groupe de se positionner sur des marchés porteurs. Fortement implanté sur l'extrême orient, l'armement a su tirer parti de la croissance soutenue des échanges avec l'Asie et opérer sur ce secteur une croissance interne et externe de ses activités.

Maersk se caractérise historiquement par une organisation performante s'appuyant sur une informatique et une logistique très en pointe. Maersk a suivi une démarche innovante en construisant un réseau de lignes articulé autour d'un certain nombre de hubs dédiés et en cherchant à avoir le contrôle des chaînons portuaires et terrestres. Avec 104 navires, d'une capacité d'emport cumulée de 194 000 TEU, Maersk assure une couverture globale des marchés mondiaux.

La vocation armatoriale de Maersk et sa vision à long terme se reflètent dans sa politique d'investissements maritimes : l'armement a conduit une politique de constante modernisation de sa flotte (l'âge moyen de ses navires est de 8,5 ans), facilitée par l'appartenance au groupe des chantiers navals d'Odense, dotés d'une forte expertise en matière de construction navale. La dernière et audacieuse livraison d'un porte conteneurs géant de 6.500 TEU (le premier d'une série de 12) reste dans la ligne de cette politique d'investissement et d'innovation.

Le groupe Moller, actionnaire de l'armement maritime Maersk s'est fortement diversifié ; il réalise un chiffre d'affaires global de 55 milliards de FF dont 23 milliards dans le maritime. La diversification du groupe apparaît particulièrement réussie, tant au sein du maritime (lignes régulières sur les grands trafics Est Ouest mais aussi dessertes de "niches" Nord Sud, transports de vracs, tankers, gaz, etc...) qu'en dehors du maritime (forages pétroliers et production, grande distribution, industrie, transports aériens, etc...) ce qui permet au groupe de s'affranchir des aléas et cycles économiques.

Maersk est parvenu à bénéficier de l'effet "cumulatif" du succès : la solidité de sa structure financière, l'importance des marges qu'il dégage lui ont permis d'étendre sa couverture mondiale et de renforcer son organisation, qui lui ont permis à leur tour, d'améliorer ses performances financières.

Enfin, dernier signe de ses succès, Maersk vient de constituer une "Grande Alliance" en s'associant avec Sea-Land, l'un des 3 autres armements mondiaux, pour constituer une offre de service majeure face à laquelle la concurrence doit s'allier à trois, voire quatre opérateurs pour rivaliser.

EVERGREEN

Evergreen est un armement de constitution récente. Il a été fondé en 1968. Il a connu un développement exponentiel, sous l'impulsion d'un dirigeant fondateur extrêmement dynamique, M. Chang, qui, avec sa famille contrôle toujours son capital.

Evergreen dont les activités maritimes sont regroupées au sein de 2 structures, EMC et Uniglory, a été porté par l'exceptionnelle croissance des marchés asiatiques au cours des deux dernières décennies. L'armement a su dans un premier temps asseoir les bases de sa prospérité sur les trafics entre l'Asie et le reste du monde puis, après avoir conquis une part de marché importante sur cette zone, a étendu ses activités aux trafics intra-asiatiques puis mondiaux. Dès 1984, Evergreen a su le premier, tirer parti du concept de lignes tour du monde.

Evergreen est un armement novateur : grâce à ses bons résultats financiers, la compagnie a toujours investi fortement dans des navires, souvent les plus grands de l'époque, affirmant ainsi sa confiance dans la croissance des trafics qu'elle assurait. Fin 1995, EMC avait en commande 15 navires d'une capacité cumulée de 64 000 TEU.

EMC et Uniglory exploitent actuellement 85 navires d'une capacité totale de 183 000 TEU. L'âge moyen de la flotte exploitée par EMC est de 7,5 ans et celle de Uniglory de 14 ans (Uniglory qui dessert des marchés secondaires, achète presque exclusivement des navires d'occasion, auprès de EMC).

Une des spécificités d'Evergreen, qui le différencie de Maersk, est d'avoir longtemps exclusivement centré ses activités sur les transports de lignes régulières conteneurisées et de ne s'être intéressé qu'au maillon maritime, n'investissant dans des implantations terrestres (terminaux portuaires en particulier) qu'à Taiwan et à Panama. Le chiffre d'affaires de EMC et de Uniglory atteint 8 milliards de FF, uniquement réalisé avec des transports maritimes conteneurisés. Ce n'est qu'en 1991 que Evergreen a infléchi sa politique du tout conteneur, en se lançant dans la création d'une compagnie aérienne Eva Air qui a été constituée dans le cadre d'une société indépendante des compagnies maritimes.

Evergreen se singularise par ailleurs, dans le monde maritime d'aujourd'hui, par l'absence d'accord armatorial et d'appartenance aux conférences maritimes.

Plus encore que Maersk, Evergreen a une structure financière opaque, et communique peu d'informations financières.

SEA LAND

Depuis son rachat en 1986 par le groupe CSX, Sea Land bénéficie de l'adossement de ses activités à celles d'un transporteur ferroviaire. CSX est l'une des principales compagnies de chemin de fer américaines réalisant un chiffre d'affaires consolidé de 51 milliards de FF (dont 18 milliards dans le maritime).

L'un des atouts de Sea Land est d'avoir été le principal vecteur maritime d'un pays au commerce extérieur puissant, bénéficiant des subventions et avantages accordés aux États Unis aux armements sous pavillon national. Toutefois, en raison des évolutions de la réglementation américaine, l'avantage dont a longtemps bénéficié Sea Land tend à s'amoinrir.

A l'image des autres membres du club des grands, Sea Land se caractérise par une politique d'investissements très soutenue. Sea Land exploite 86 navires d'une capacité cumulée de 171 000 TEU, qui sera portée à 191 000 TEU au début de l'année 1996. L'âge moyen de sa flotte est de 8 ans. Sea Land se présente comme un armateur ayant historiquement une tradition d'alliances, avec des activités centrées sur les lignes maritimes conteneurisées et l'exploitation de nombreux terminaux portuaires.

L'étendue de sa couverture et la dimension de sa flotte lui ont permis de constituer une alliance unique, avec Maersk pour seul partenaire. Néanmoins, Sea Land présente une rentabilité qui reste faible. Ne bénéficiant pas comme Maersk et Evergreen du soutien d'un actionnariat familial stable, Sea Land est, plus que les autres, tenu par des contraintes de performances financières de court terme.

3.2. Les grands asiatiques

Les armements japonais : NYK, MOL, K Line

Les armements japonais étudiés NYK, MOL et K Line présentent de fortes spécificités nationales :

Ils sont tous, proches de l'une des grandes maisons de commerce japonaises et bénéficient ainsi de leur soutien en tant que chargeurs ;

Ils présentent également la particularité d'avoir opéré une diversification dans de nombreux secteurs du transport maritime et parfois du négoce, reflétant la structure spécifique de commerce extérieur japonais : porte-conteneurs bien sûr, mais aussi vraquiers, pétroliers, navires de transport d'automobiles et gaziers. Reflet de leur diversification, leurs chiffres d'affaires globaux varient entre 46 milliards (NYK), 35 milliards (MOL) et 26 milliards de FF (K Line), dont moins de 37% est réalisé dans les trafics maritimes de conteneurs.

Tous sont exposés aux fluctuations de la parité du Yen et ont de ce fait été pénalisés sur la période 1990-1995 par la forte revalorisation de la devise japonaise par rapport au dollar.

Enfin, au niveau de leur structure financière, on observe que les trois armements japonais sont très fortement endettés : l'endettement représentant chez K-Line 11 ans de cash flow, chez NYK 19 ans et chez MOL 22 ans. On note par ailleurs que la plus grande partie de leur flotte est affrétée. Ces spécificités s'expliquent par les relations particulières entretenues au Japon entre le système bancaire et les sociétés industrielles ; les banques étant à la fois prêteurs et actionnaires, à travers les groupes auxquels elles appartiennent, les entreprises industrielles sont fréquemment sous capitalisées.

Au delà de ces points de similitudes, de fortes différences caractérisent les trois grands armements japonais :

Parmi eux, MOL et NYK semblent avantageusement positionnés pour l'avenir : tous deux appartiennent à l'une des grandes alliances mondiales (MOL à la Global Alliance et NYK à la Grand Alliance) et tous deux mènent une politique d'investissement naval volontariste : MOL, avec la commande de 5 porte conteneurs de 4.800 TEU, et NYK avec le projet avancé de 5 navires de 6.000 TEU.

A contrario, K Line paraît surclassé : K Line a une flotte nettement moins importante que NYK et MOL. Il n'aligne que 47 porte conteneurs d'une capacité de 79 000 TEU contre 65 PC de 129 000 TEU pour NYK et 68 PC de 115 000 TEU pour MOL.

K Line n'appartient à aucune des grandes alliances Est Ouest, destinées à dominer la scène du transport de lignes à l'horizon 1997-2000 ; par ailleurs, sa flotte ne comprend pas d'unités de capacité supérieure à 3.500 TEU ; enfin, K Line n'a pas à ce jour de programme de commande de grands porte conteneurs.

Un autre asiatique : OOCL

Du fait de son appartenance au groupe Tung, et des rapports privilégiés qu'entretiennent les dirigeants de ce groupe avec la Chine populaire, OOCL jouit d'une position particulièrement avantageuse dans la perspective du retour de la souveraineté chinoise sur Hong Kong, et, partant sur les développements des échanges extérieurs de la Chine populaire.

Les importants investissements immobiliers réalisés par le groupe dans les zones industrielles de la Chine, la contribution de la Bank of China au sauvetage du groupe OOIL-OOCL ainsi que la place particulière qu'occupe, depuis peu, le dirigeant actuel du groupe au sein de la communauté de Hong Kong, attestent des liens privilégiés du groupe avec la Chine Populaire.

L'importante transformation du groupe ces dernières années, avec la concentration sur le conteneur et le désengagement partiel du Portuaire (HIT et Felixstowe) lui confère une physionomie particulière, par rapport aux autres armements asiatiques de l'échantillon, avec une stratégie maritime très ciblée:

OOCL n'est présent que sur les grandes lignes conteneurisées Est Ouest et les trafics intra-asiatiques, à l'exclusion des lignes secondaires Nord Sud ;

OOCL dispose d'une flotte très homogène ;

OOCL appartient à la Global Alliance ;

enfin, après avoir consacré l'essentiel de ses ressources à sa restructuration financière, OOCL vient de passer commande de 8 PC de 4 900 TEU qui lui conféreront des atouts indéniables pour continuer à figurer parmi le cercle des grands armements Est - Ouest.

3.3. Les grands occidentaux

Les grands occidentaux à taille mondiale : P&O, Nedlloyd, Hapag-Lloyd, APL

Tous ces armements présentent de nombreux points communs :

Ce sont des armements conférentiels, ayant une longue tradition d'alliances ;

Ils bénéficient d'un fort ancrage national dans leurs pays d'origine ;

Ils font partie de deux des grandes alliances et en conséquence, sont désormais présents commercialement sur tous les grands trades.

Ils ont en cours un important programme de renouvellement de leur flotte :

Nedlloyd avec 3 PC de 4 800 TEU venant après 4 PC 4 200 TEU ;

Hapag-Lloyd avec en projet 8 PC de 4 400 TEU (qui doivent être confirmés) ;

P&O avec 4 PC de 6 000 TEU, venant après 3 PC de 4 200 TEU ;

APL, enfin, vient de mettre en service 6 PC de 4 800 TEU.

Mais, par delà ces similitudes, les 4 grands occidentaux présentent des traits particuliers en terme :

d'actionnariat

de degré de diversification

de structure de flotte

Au niveau de l'actionnariat, il y a lieu de souligner que, si les 4 groupes sont cotés en bourse, Hapag-Lloyd est adossé à des groupes industriels et financiers qui constituent un noyau homogène d'actionnaires, alors que les 3 autres, P&O, APL et Nedlloyd ont un actionnariat plus dispersé. De ce fait, Hapag-Lloyd est le mieux protégé des turbulences boursières, alors que Nedlloyd et P&O sont plus vulnérables.

Le degré de diversification de ces armateurs est très différent :

APC-APL réalise l'essentiel de ses activités dans les transports maritimes de conteneurs,

Nedlloyd s'affirme comme un groupe de transports maritimes & terrestres, où la partie terrestre est dominante,

Hapag-Lloyd est concentré sur deux pôles d'activités d'importance presque équivalente : le transport maritime (lignes et conventionnels) et le transport aérien,

P&O enfin, est très diversifié. Il réalise un chiffre d'affaires de 50 milliards FF couvrant aussi bien les transports maritimes (lignes conteneurisées, croisières, bulks, ferries, tankers, supply barges) que les travaux publics et la construction, la promotion immobilière, les transports routiers et les services.

Les structures de flotte de ces armements sont sensiblement différentes :

les flottes de Hapag-Lloyd et de APL sont presque intégralement détenues en pleine propriété ; elles ont des capacités d'emport qui ne dépassent pas 85 000 TEU et ne sont composées que de navires de taille supérieure à 2 000 TEU (leurs structures de flottes s'expliquent par le fait que ces 2 armements interviennent presque exclusivement sur des lignes Est - Ouest) ;

les flottes conteneurisées de Nedlloyd et de P&O qui atteignent respectivement 106 000 et 110 000 TEU sont composées de navires de tailles plus diversifiées car ils desservent non seulement des lignes Est - Ouest mais aussi Nord Sud. De plus, Nedlloyd ne possède que 50% de sa flotte conteneurisée et P&O le tiers (P&O ayant pratiqué une importante opération de lease back en 1990).

3.4. Les outsiders européens :

MSC - DSR/Senator - CMA

A côté de P&O, Hapag Lloyd et Nedlloyd, figures marquantes historiques de l'armement européen, ont émergé au cours de la dernière décennie trois "outsiders" qui se sont récemment hissés dans le club des grands armateurs mondiaux.

Ces outsiders ont plusieurs points communs :

ils sont de création récente : 1970 pour MSC, 1978 pour CMA, 1987 pour Senator ;

ils s'identifient au talent d'un homme : J. Saade pour CMA, L. Aponte pour MSC et K-H Sager pour Senator ;

ils ont connu une croissance très forte et très rapide : Leurs flottes avaient en 1985 des capacités d'emport inférieures à 7 000 TEU, elles sont aujourd'hui de 50 100 TEU pour CMA, 77 100 pour DSR Senator et 89 000 pour MSC ;

tous ont constitué leur flotte sur un seul principe très typé : le recours aux financements quirataires allemands de navires neufs, pour Senator et CMA ; l'achat systématique de navires d'occasion pour MSC ;

enfin, corollaire de leur création récente, et du contrôle qu'exercent encore sur eux leur créateur, tous présentent une faible capitalisation au regard des moyens engagés dans leurs opérations.

En revanche, l'ancrage national de ces armements est très variable : DSR-Senator a bénéficié de l'appui marqué du Land de Brême, en particulier à travers Bremer Vulkan, et a tiré parti des crédits publics attribués dans le cadre de la réunification allemande, en se rapprochant de DSR, alors que CMA et MSC se sont développés dans un contexte privé très concurrentiel.

Leurs marchés de prédilection d'origine sont différents: DSR - Senator s'est lancé sur un service Tour du monde ; CMA a appuyé la base de son développement sur un ancrage méditerranéen très fort et la connaissance des marchés du Proche Orient ; MSC s'est d'abord imposé sur des marchés dynamiques Nord/Sud, puis a élargi son offre de transport aux dessertes Est - Ouest, en articulant ses lignes autour de quelques hubs, Felixstowe, Anvers et Durban.

Enfin, bien qu'ils interviennent tous les 3 sur des dessertes Est Ouest (DSR Senator depuis sa création, CMA depuis 1986 et MSC venant de s'implanter sur le transatlantique et l'Europe - Extrême Orient) seul, MSC est membre d'une Grande Alliance.

3.5. Les armements de niche : CGM - CMB T - SDV- Safmarine - Unicorn - ACL - Canmar.

Tous ces armements ont une taille moyenne à l'échelle des grands armements mondiaux : SDV, le plus grand, exploite une flotte de 34 400 TEU inférieure d'un tiers à celle de CMA, le plus petit des grands armateurs mondiaux.

Au sein de ces armements, il est possible de distinguer deux catégories, selon que l'orientation de leurs dessertes est à dominante Nord Sud ou Est Ouest.

Les armements à dominante Nord-Sud : CGM - CMB T - SDV- Safmarine et Unicorn

Tous ont en commun la particularité d'asseoir les principaux axes de leurs trafics sur des lignes Nord-Sud, mais leurs marchés sont différenciés. Si l'Afrique est le terrain de prédilection de SDV, de CMBT, de Safmarine et d'Unicorn, les DOM TOM constituent le marché privilégié de la CGM.

Corollaire de leur taille moyenne et de leur présence sur des marchés Nord/Sud, tous opèrent des flottes mixtes PC et polyvalents et aucun n'exploite de grands porte conteneurs (le seul over panamax de CGM est une survivance d'un passé révolu et est frété à Nedlloyd).

Enfin, à l'exception d'Unicorn, leur politique de flotte se caractérise par une certaine contraction et l'absence de commande; certains d'entre eux ayant même pris du retard en matière de renouvellement de leur outil naval (l'âge moyen de leur flotte est généralement élevé).

Leurs performances financières sont très inégales : les armements européens Nord - Sud (CGM, CMBT et SDV) ont tous connus d'importantes difficultés financières, alors que les armements sud africains et en particulier Safmarine dégagent de bons résultats.

Résultant de leurs performances financières, leurs perspectives d'avenir sont différenciées:

CMB T semble avoir trouvé une dynamique nouvelle en concentrant son activité sur l'Afrique et en se rapprochant puis en s'intégrant au groupe Safmarine ;

CGM a multiplié les contre-performances et son avenir est suspendu à l'issue du processus de privatisation en cours qui semble difficile ;

l'armement SDV, après avoir traversé une période de turbulences, laisse entrevoir des signes encourageants de recouvrement, mais reste néanmoins fragile ;

Safmarine et Grincor Unicorn au contraire devraient être en mesure de tirer pleinement partie de l'entrée nouvelle de l'Afrique du Sud dans le concert des nations et accélérer leurs processus de développement.

Les armements à dominante Est Ouest : ACL, Canmar - CAST

ACL, CanMar et Cast qui sont des armements Est - Ouest, ont essayé de s'affranchir de la concurrence des grands armements mondiaux en se développant sur des marchés de niches :

CanMar et Cast ont développé leurs trafics sur la desserte du Canada par le Saint Laurent, au départ de l'Europe ;

ACL a choisi de s'équiper de navires rouliers se différenciant des Porte conteneurs de ses concurrents.

Ils partagent plusieurs points communs :

Ils ont concentré leurs activités sur le transatlantique ;

Ils ont, surtout ACL et CAST, rencontré des difficultés financières qui ont même menacé leurs survies.

Mais, leurs perspectives d'avenir sont différentes :

CanMar et Cast qui sont adossés sur le groupe canadien Canada Pacific, à dominante ferroviaire, bénéficient à travers leurs actionnaires d'un appui important en terme financier (Canada Pacific est redevenu bénéficiaire) et en terme commercial (il existe une forte synergie entre le maritime et le chemin de fer; Canada Pacific ouvre à ses filiales maritimes non seulement le marché canadien mais aussi le marché des États Unis) ;

l'armement ACL se trouve aujourd'hui réduit à une taille modeste et ne peut plus s'appuyer sur un groupe puissant, depuis qu'il a été cédé par Bilspedition.

ANNEXES

Annexe 1 : Taille des flottes

Annexe 2 : Chiffres d'affaires maritimes

Annexe 3 : Performances financières

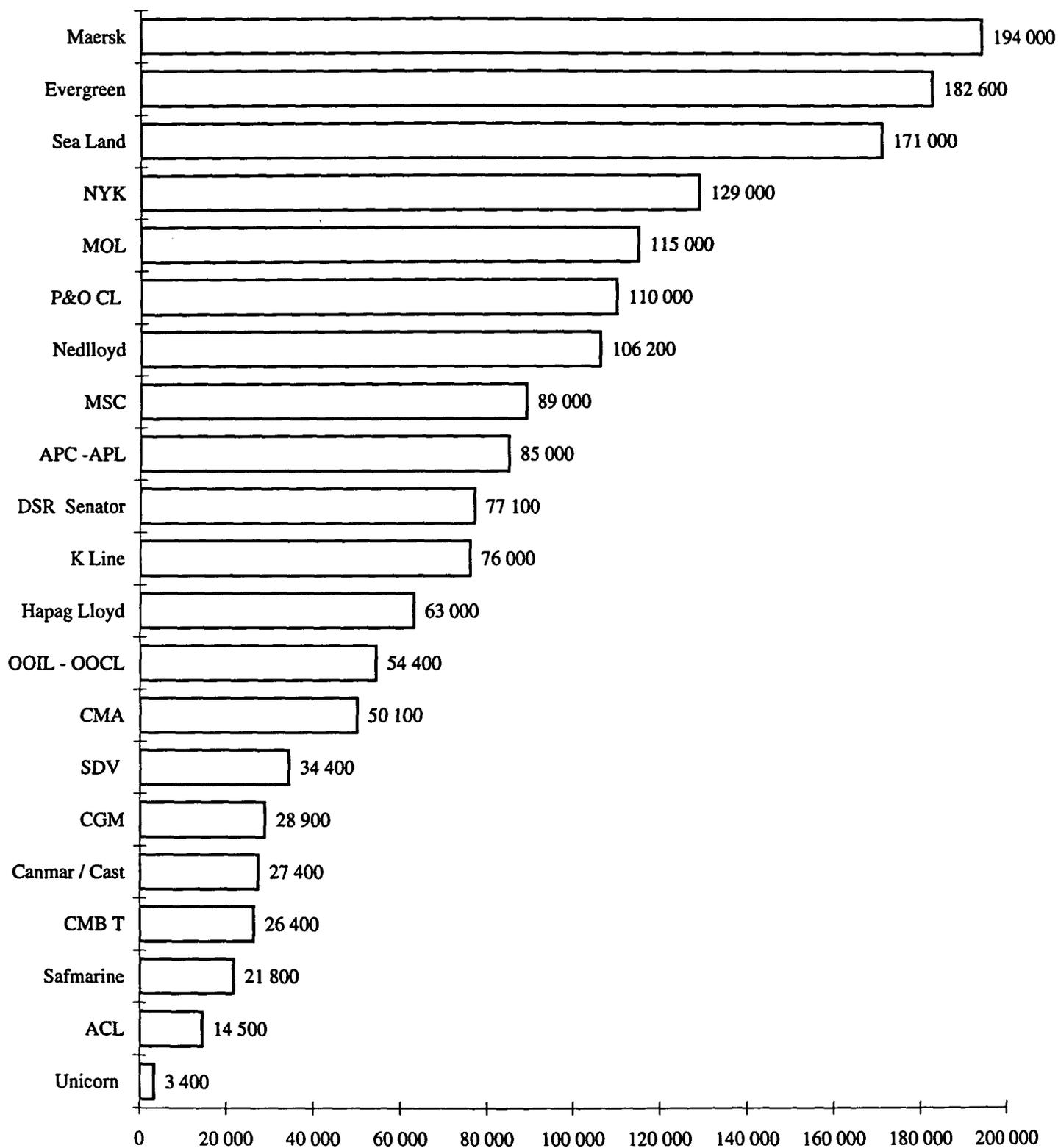
Annexe 4 : Actionnariat

Annexe 5 : Age moyen des flottes



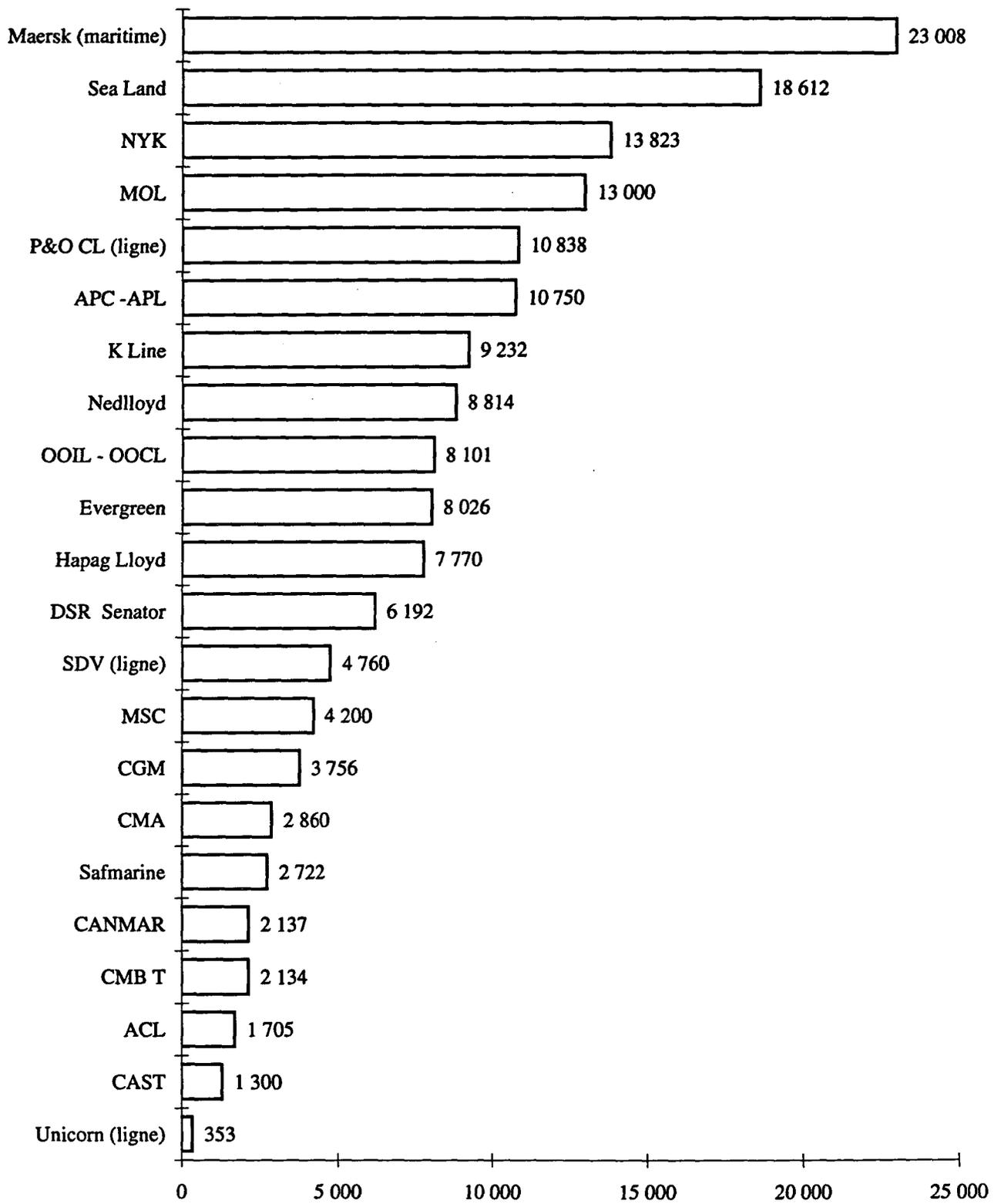
ANNEXE 1 : ARMATEURS

Taille des flottes (en TEU)



ANNEXE 2 : ARMATEURS

Chiffre d'affaires lignes 1994 (millions FF)



ANNEXE 3 : CHIFFRES D'AFFAIRES MARITIMES (millions FF)

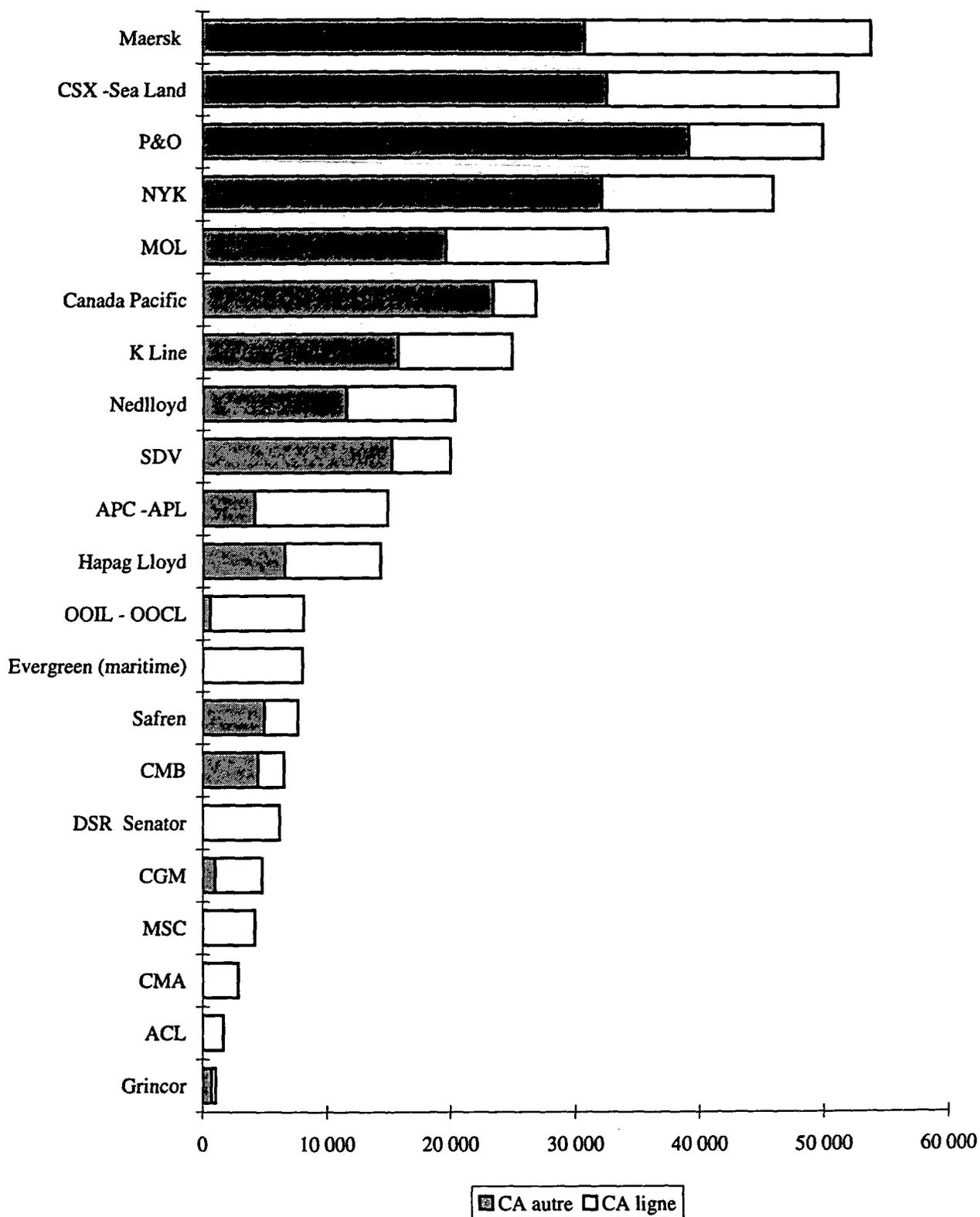
millions FF	1992	1993	1994
CAST	-	-	1 300
Uniglory	-	1 498	2 100
Unicorn (ligne)	-	530	353
Maersk (maritime)	17 168	21 207	23 008
Sea Land	16 653	19 151	18 612
NYK	13 802	14 793	13 823
MOL	13 247	13 220	13 000
APC - APL	9 935	11 387	10 750
P&O CL (ligne)	8 871	9 964	10 838
Nedlloyd	7 957	8 603	8 814
K Line	7 794	9 934	9 232
Hapag Lloyd	6 827	6 840	7 770
OOIL - OOCL	6 808	7 746	8 101
EMC	6 032	6 939	5 926
SDV (ligne)	5 262	5 148	4 760
CGM	4 943	4 190	3 756
DSR Senator	3 380	4 420	6 192
Safmarine	3 038	2 677	2 722
MSC	2 909	3 800	4 200
CMB T	2 242	2 076	2 134
CMA	2 010	2 196	2 860
ACL	1 597	1 622	1 705
CANMAR	1 568	1 957	2 137

ANNEXE 4 : ARMATEURS

<p><u>PUBLIC</u></p> <p>CGM</p>	<p><u>ENTREPRENEURS</u></p> <p>MSC CMA</p>	<p><u>FAMILLE</u></p> <p>MAERSK EMC OOIL GRINCOR</p>
<p><u>CONGLOMERAT</u></p> <p>K Line NYK MOL CSX - Sea Land CP - Canmar - Cast</p>	<p><u>FINANCIERS</u> (avec actionnaires de référence)</p> <p>Hapag Lloyd SDV DSR - Senator SAFREN - Safmarine</p>	<p><u>FINANCIERS</u> (avec actionnariat diversifié)</p> <p>APL P&O Nedlloyd ACL</p>

ANNEXE 4 BIS : ARMATEURS

Ventilation du chiffre d'affaires des groupes étudiés (millions FF)



ANNEXE 5 : ARMATEURS

Age moyen des flottes (pondéré par TEU)

