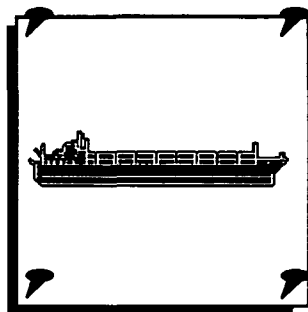


## LES STRATEGIES DES ARMATEURS

Pierre SELOSSE - Olivier HARTMANN



L'OEST vient de publier une étude, réalisée par le bureau TER (Transport Etudes Recherches), en étroite collaboration avec la Direction des Ports et de la Navigation Maritimes, la Direction de la Flotte de Commerce et les ports autonomes de Marseille et du Havre. Cette étude fait suite à celle publiée il y a un peu plus d'un an sur la stratégie terrestre des opérateurs maritimes.

Comme précédemment, les stratégies des principaux armateurs mondiaux nous intéressent surtout pour les conséquences qu'elles peuvent avoir sur l'organisation des transports en France et en Europe. On a donc privilégié dans cette étude les aspects de politique terrestre et portuaire de ces groupes que l'on ne développera pas ici. On pourra cependant faire ressortir les principaux axes suivants, en terme de stratégie globale :

### **Un besoin soutenu d'investissement...**

Pour soutenir la croissance de leur marché, les armements de ligne ont mis en service, au cours des dix dernières années, une flotte conteneurisée de plus en plus importante, construite selon des modèles adaptés aux destinations desservies :

- .pour les services Est/Ouest, des navires intégralement cellularisés de forte capacité, complétés par des navires de taille plus modeste, destinés à assurer l'éclatement continental de leur fret ;
- .pour les services Nord/Sud, des navires mixtes, conventionnel-conteneur ou roulier-conteneur.

Aujourd'hui encore, et en dépit du ralentissement de la croissance mondiale et des échanges, le carnet de commande reste rempli.

Le financement de ces investissements massifs pose un problème particulièrement délicat pour trois raisons principales : la plupart des armateurs ont vu leurs résultats financiers régresser ces dernières années, les prix annoncés à la commande des navires cellulaires ont fortement progressé et enfin la plupart des armateurs ont choisi de conforter leurs intérêts maritimes en prenant le contrôle de leurs agents maritimes, en s'impliquant dans la manutention portuaire et en mettant en place des réseaux de dessertes terrestres.

### **Des options stratégiques dictées par les moyens :**

Les multiples exigences financières auxquelles doivent faire face les armateurs, dans un marché sous pression, les conduisent actuellement à adapter leurs stratégies à leurs moyens.

On peut ainsi identifier trois sous-ensembles d'opérateurs, dont les possibilités de développement varient en fonction des moyens mobilisables.

### **Des groupes à fort potentiel de croissance**

Les opérateurs qui disposent d'un fort potentiel de croissance : On retrouve dans cet ensemble les groupes Evergreen, Maersk, SeaLand et Hapag Lloyd qui bénéficient d'un triple avantage :

- .un adossement sur des actionnaires (ou des familles) à dominante industrielle,
- .un outil industriel puissant (en particulier pour Evergreen, Maersk et SeaLand),
- .une grande solidité financière.

## MARITIME

Ces opérateurs se trouvent aujourd'hui en mesure de conforter leurs assises sur les marchés qu'ils desservent en modernisant leur outil technique et en renforçant leurs implantations commerciales, sans être soumis à l'impératif d'un retour sur capital immédiat.

SeaLand constitue malgré tout un cas à part, car son ancrage au groupe ferroviaire CSX est relativement récent et fragile. SeaLand ne présente en effet que peu de synergies avec l'activité principale de son actionnaire et CSX tend de plus en plus à imposer à sa filiale maritime des exigences financières.

### **Des groupes qui se recentrent**

Les opérateurs qui conduisent des politiques de recentrage : on retrouve dans cet ensemble, les groupes ACL, Nedlloyd, CMB, OOHL et CAST.

Chacun d'entre eux a traversé ou traverse des difficultés financières qui les ont conduit à réviser leur politique de développement :

Certains d'entre eux, comme OOHL et CAST, ont entamé de longue date une politique de restructuration, qui les a conduit à se séparer d'une partie de leurs activités.

D'autres comme ACL, Nedlloyd et CMB viennent seulement d'entamer leurs politiques de recentrage.

Ils ont abandonné certaines dessertes ou certaines activités de diversification (OOHL, Nedlloyd); ils ont réduit ou limité leurs présences terrestres (ACL, CMB); ils ont ralenti leur volonté de maîtrise globale de la prestation de "transport" (Nedlloyd)....

### **Des groupes qui réorientent leur développement**

Enfin les opérateurs du troisième groupe sont conduits à réviser leur politique de développement : On retrouve dans cet ensemble des opérateurs comme par exemple la CGMF, P & O, SDV, Senator ou APL. Ces opérateurs souffrent de faiblesses de nature parfois différentes qui les conduisent à réorienter leur politique de croissance.

La CGMF cumulent aujourd'hui un ensemble de handicaps (état de sa flotte, fragilité de sa structure financière, et de ses implantations commerciales) qui gêne sa capacité de développement autonome et l'ont conduit récemment à envisager des alliances.

D'autres groupes, étant cotés en bourse, et s'appuyant sur des actionnariats relativement dispersés ou des actionnaires financiers, se trouvent soumis aux exigences de rentabilité immédiate des capitaux investis. Certains ont déjà pris des dispositions visant à améliorer leur rentabilité à court terme, en réduisant la trésorerie disponible de leur branche armement (SDV) ou procédé à des opérations de lease back sur les navires qu'ils contrôlent (P&O), conduisant cependant à réduire d'autant leur capacité d'absorption des cycles de l'activité de transport maritime.

D'autres encore souffrent d'une sous capitalisation financière, comme c'est le cas de Senator qui n'est pas encore parvenu à corriger sa maladie de jeunesse. APL enfin souffre d'une double contrainte : une présence sur un seul marché, le transpacifique et un contrôle exclusivement managérial qui n'a pas hésité à arbitrer en faveur de la préservation de son propre contrôle au détriment de la solidité financière du groupe (en consacrant une partie des disponibilités au rachat de ses propres actions APL).

La crise que traverse actuellement le transport maritime agit comme un révélateur des faiblesses et des atouts des divers opérateurs et accentue les écarts, et l'on constate que certaines structures semblent plus aptes que d'autres à affronter des périodes de gros temps. ■