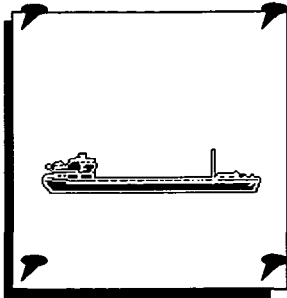


LA STRATÉGIE DES ARMATEURS¹

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, Unicorn-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 1993 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, feederings). 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).

La nouvelle hiérarchie des armements mondiaux

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.

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	
Unicom (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 feederling.

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