



SYNTHESE N°6

LA STRATEGIE DES ARMATEURS : L'EXEMPLE DE L'ALLIANCE MAERSK - SEA-LAND

Dans le secteur du transport maritime de lignes régulières, les méga alliances et les méga fusions succèdent aux formes classiques d'ententes armatoriales (conférences, consortiums et alliances). Ces nouveaux accords regroupent des acteurs dont les objectifs ne sont pas toujours convergents, comme l'illustre la méga alliance entre le danois Maersk et l'américain Sea-Land, mais peuvent être complémentaires.

Les accords entre armateurs

L'objectif de maximisation des profits

L'entrepreneur, après avoir identifié une demande sur un segment de marché, cherche à maximiser son profit (Π). L'opérateur maritime de lignes régulières n'échappe pas à cette règle et dispose de deux possibilités : la maximisation de ses recettes et / ou la minimisation de ses coûts¹.

⇒ Pour **maximiser ses recettes**, l'opérateur maximise les taux de fret ($P = \text{prix}$) et / ou les capacités de transport vendues (q).

⇒ Pour **minimiser ses coûts** (C), variables en fonction des capacités de transport utilisées (q), l'opérateur joue sur le coût unitaire (ou *slot cost*).

Le profit de l'armateur résulte d'une combinaison de ces deux stratégies :

$$\text{Maximise } \Pi = (P \times q) - C(q)$$

Afin d'atteindre un bon niveau de rentabilité, l'armateur doit sécuriser ses recettes, liées au taux de remplissage de ses navires, et donc s'assurer d'une demande suffisante de transport. L'accord de plusieurs armateurs sur une ligne permet d'atteindre cet objectif.

⇒ **pour le client**, la mise en commun des navires lui procure un service de qualité supérieure en termes de capacités de transport offertes et de fréquences des dessertes. La demande (q) doit augmenter.

⇒ **pour l'opérateur**, l'entente sur une ligne lui donne la possibilité de rentabiliser une offre de transport qui comprend des coûts fixes élevés tel que le prix d'achat du navire, les coûts liés aux réserves de capacités de transport pour offrir un service régulier. Cette entente porte sur les coûts (C), lorsque les armateurs mettent en commun leurs moyens de transport, ou sur les prix (P) lorsqu'ils s'entendent sur les taux de fret.

¹ Une troisième voie est également la différenciation vers des navires (frigorifiques par exemple) ou des marchandises (produits forestiers par exemple) spécialisées.

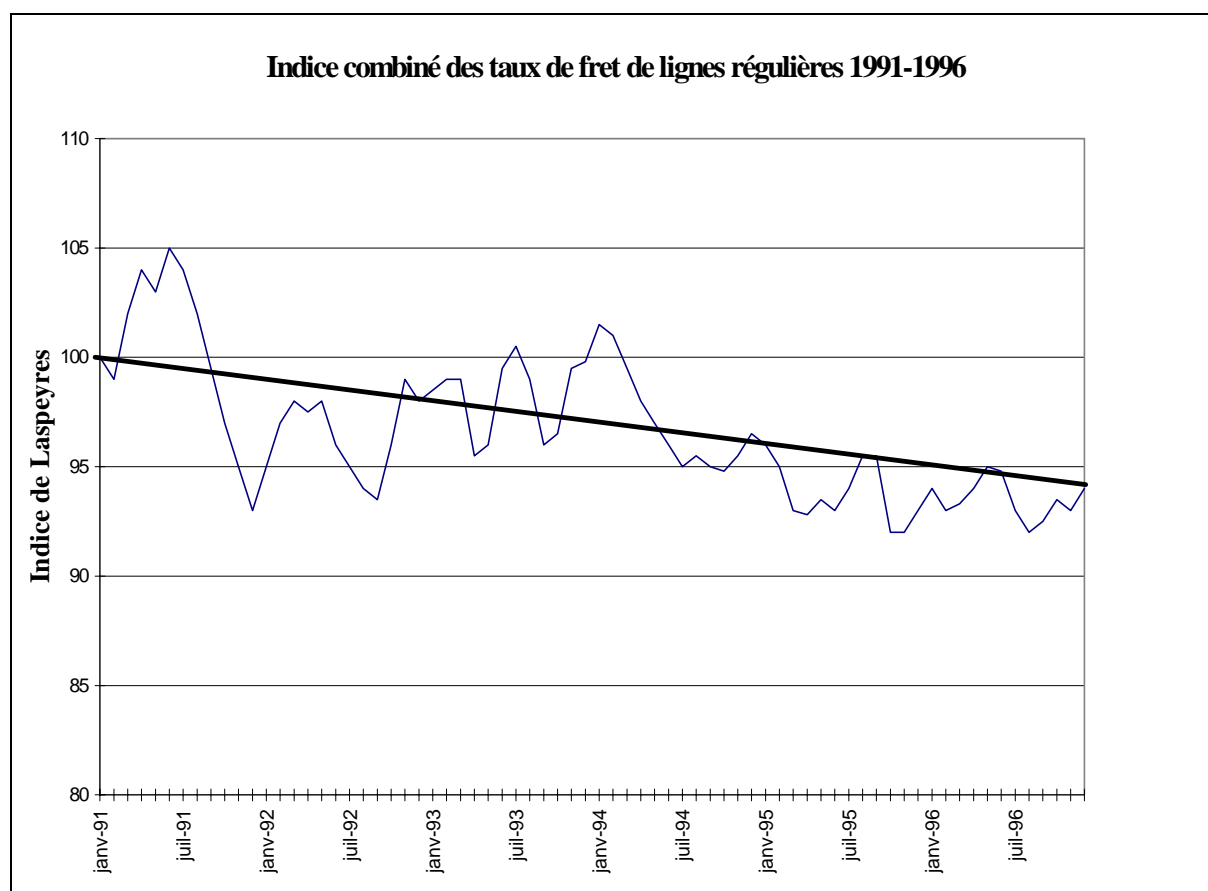
Du point de vue des institutions (Communauté européenne, Federal Maritime Commission principalement), les ententes apparaissent comme un corollaire indésirable - car un risque de monopole existe - mais inévitable au développement des services de lignes régulières. Leurs suppressions engendreraient une guerre tarifaire, un effondrement de la rentabilité des armements et, à terme, la fin d'une offre régulière de transport maritime.

Quels accords pour quels objectifs ?

. Les conférences et les accords de stabilisation : la maîtrise des taux de fret et de l'offre de transport

Dans le cadre des **conférences maritimes**, les opérateurs maritimes visent la maximisation des recettes ($P \times q$) par le contrôle des taux de fret (P) et de l'organisation des services sur une route maritime. Les membres fixent les taux de fret applicables, la répartition des parts de marché entre les membres, les rabais applicables aux clients, ainsi que les ports desservis par chacun. La concurrence entre opérateurs ne porte, théoriquement, que sur la qualité des services offerts.

Cet outil d'encadrement des taux ne résistera pas aux pressions concurrentielles. Tout au long des années 80, la montée en puissance des « outsiders », en particulier asiatiques (en premier lieu, Evergreen - Taiwan), qui bénéficient de plus de flexibilité sur le plan commercial bouleverse l'équilibre du marché. Les conférences ne parviennent plus à gérer les capacités de transport offertes. L'excès d'offre sur le marché « pousse » les taux de fret à la baisse. Les conférences deviennent inopérantes. Dès lors, la préoccupation des armements est de réguler les capacités de transport offertes, en essayant d'y associer les armateurs indépendants. Les **accords de stabilisation** sont alors créés.



Source : Ministère allemand des Transports

En 1991, le premier accord de stabilisation voit le jour. Le « Transpacific Stabilisation Agreement » (TSA) organise un gel saisonnier des capacités (q) en espérant un effet à la hausse sur les taux de fret. En 1992, le « Trans-Atlantic Agreement » associe 12 lignes principales opérant sur l'Atlantique Nord. Condamné par la Commission européenne, il sera remplacé par un accord analogue, le « Trans-Atlantic-Conference Agreement » (TACA). Ces accords ont endigué la chute des taux, sans toutefois éliminer les pressions à la baisse.

. Les consortiums et les accords d'échange de capacités : la maîtrise des coûts

A la fin des années soixante, les contraintes financières liées à la conteneurisation (renouvellement des flottes) et la crainte d'une nouvelle surcapacité favorisent le développement de nouveaux accords, sous forme consorciale, qui se superposent aux accords de conférence. Ces accords consorciaux ont une géométrie variable. Ils prévoient soit des pools de cargaisons (accord sur les quantités), de recettes (accord sur les parts de marché) ou de dépenses (mise en commun des navires et de leur exploitation). Par ces accords, les armateurs cherchent à minimiser leurs coûts $C(q)$.

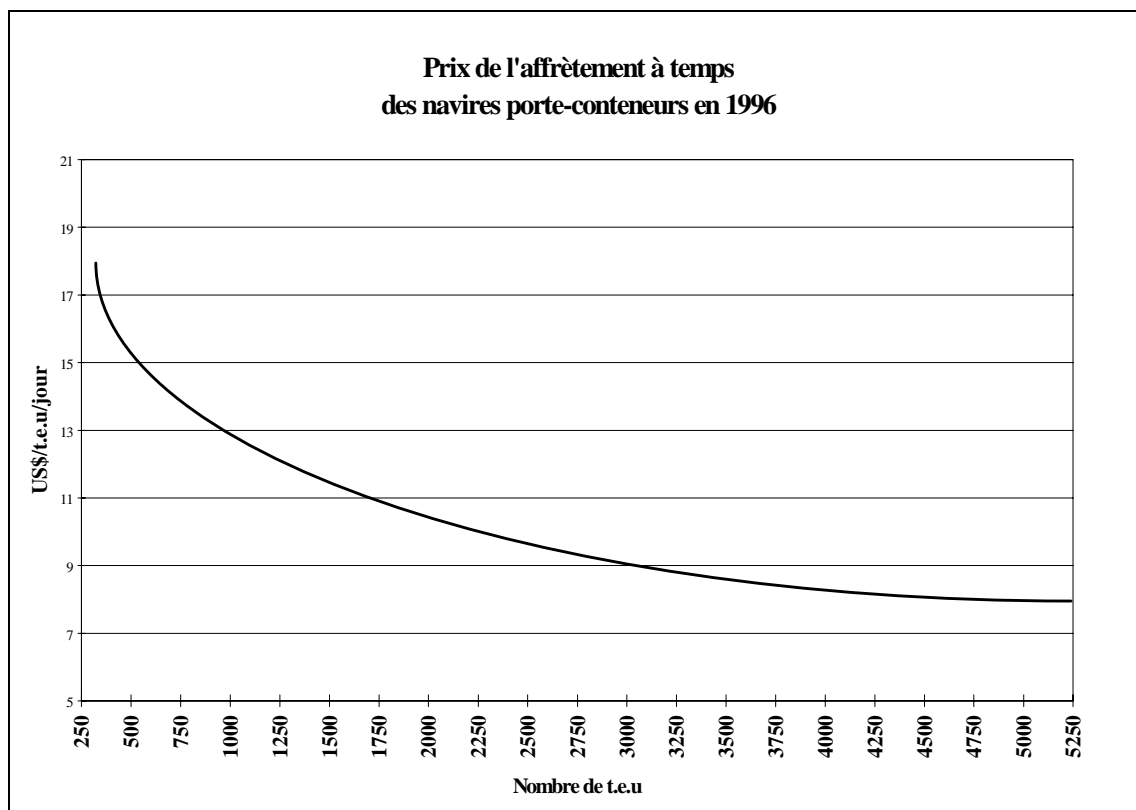
Parallèlement à l'affaiblissement des conférences et pour le même motif d'une plus grande autonomie commerciale, les consortiums se « distendent » et des accords plus souples s'y substituent, tels que les **accords d'échanges de capacités**.

. Les alliances ou les méga alliances : la maîtrise des coûts dans l'immédiat, des taux de fret demain ?

Depuis deux ans, une nouvelle forme d'entente émerge, **les méga alliances**, associant les plus grands armateurs mondiaux. L'érosion de plus en plus forte des taux de fret conduit les opérateurs à poursuivre leurs efforts de réduction des coûts grâce à des économies de réseaux et d'échelle (voir tableau ci-dessous). L'accord ne porte dès lors plus sur une route maritime, mais sur un ensemble de routes (Est-Ouest et régionales).

A ce jour, les accords visent à rationaliser les coûts par une mise en commun des moyens. Les stratégies visant à optimiser les revenus n'ont pas encore été mises en place par les armements. Mais, il est probable que la cartellisation des marchés du transport maritime de lignes régulières née du regroupement des armateurs débouchera vers une plus grande maîtrise des taux de fret. En un sens, l'objectif de contrôle des taux de fret recherché avec les conférences sera retrouvé.

Les économies d'échelle expriment la baisse des coûts unitaires de production lorsque le volume de la production augmente. L'étalement des coûts fixes, de longues séries de production et la division du travail au sein de l'unité de production permettent de dégager ces économies.



Source : S. Levieux - DESS Transports internationaux - 1996

Les économies de réseaux comprennent principalement des **économies de gamme**, exprimant le fait qu'il peut être moins coûteux de proposer un service joint, que de proposer deux services distincts et **des économies de dimension** associées à l'accès à de nouveaux marchés.

L'alliance Maersk - Sea-Land 1994-1997

L'alliance du danois Maersk et de l'américain Sea-Land est souvent présentée comme la plus stable des méga alliances. Si l'entente entre ces deux partenaires semble parfaite, elle souligne des stratégies complémentaires entre partenaires similaires.

La recherche d'économies d'échelle

La politique d'acquisition de Maersk et de Sea-Land sur la période 1994-1997 souligne leur stratégie de recherche d'économies d'échelle. En effet, l'augmentation du nombre de navires est moins rapide que l'augmentation des capacités de transport mesurées en evp.

Évolution des flottes de Maersk et Sea-Land

Flotte de porte-conteneurs	1994	1997	97/94
Maersk			
e.v.p	184 234	229 881	+ 25%
Nombre	94	107	+ 14%
Taille moyenne des navires	1 960	2 148	+ 10%
Sea-Land			
e.v.p	122 864	205 239	+ 67%
Nombre	74	101	+36%
Taille moyenne des navires	1660	2032	+22%

Source : ISEMAR d'après YLG Shipping Databank

La recherche d'économies de réseaux

La stratégie d'expansion géographique des services de Maersk et de Sea-Land entre 1994 et 1997 passe par une expansion des capacités en nom propre, et par une stratégie d'alliance.

. La géographique des services : les options

Dans le transport maritime de lignes régulières, on observe deux types principaux de marchés.

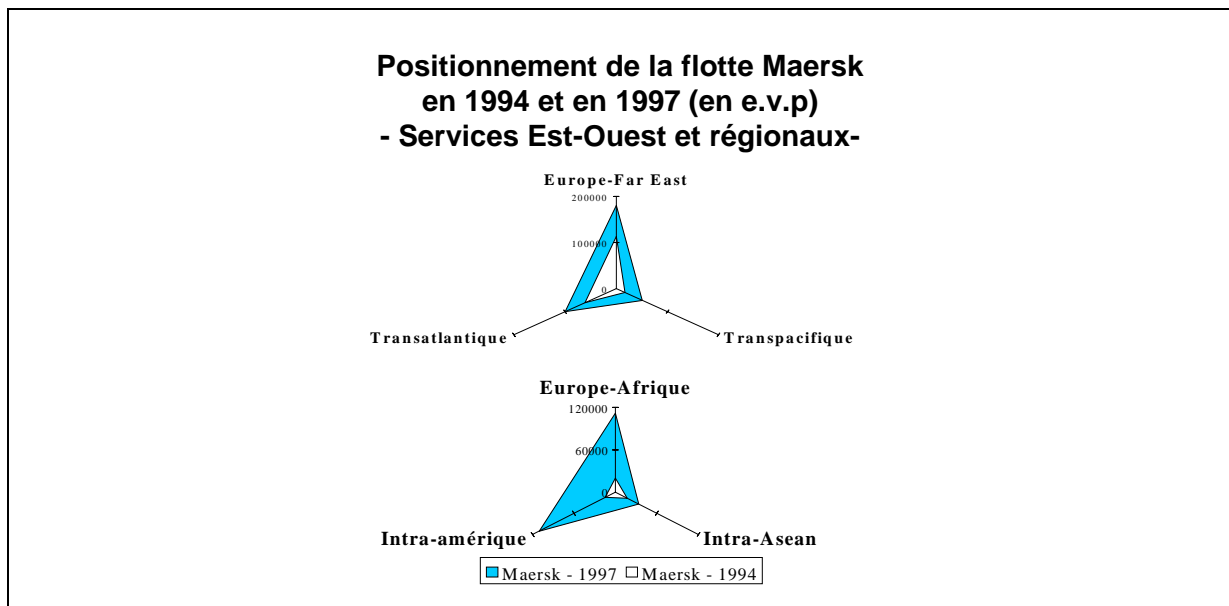
- les **marchés globaux** sur lesquels se positionnent les « global carriers ». La réduction des coûts sur ces marchés passe alors par des alliances globales (en février 1998, il existe cinq alliances globales associant 15 des 20 premiers armateurs mondiaux²),
- les **marchés régionaux spécialisés** occupés par des opérateurs de « niche » qui cherchent à maintenir leur place, hors alliance, sur des segments protégés. La montée en puissance des opérateurs multi-marchés, c'est-à-dire présents sur plusieurs marchés, conduit ces opérateurs à mettre en place, sur un segment particulier, des économies d'échelle.

. La présence sur les marchés des flottes en nom propre de Maersk et Sea-Land

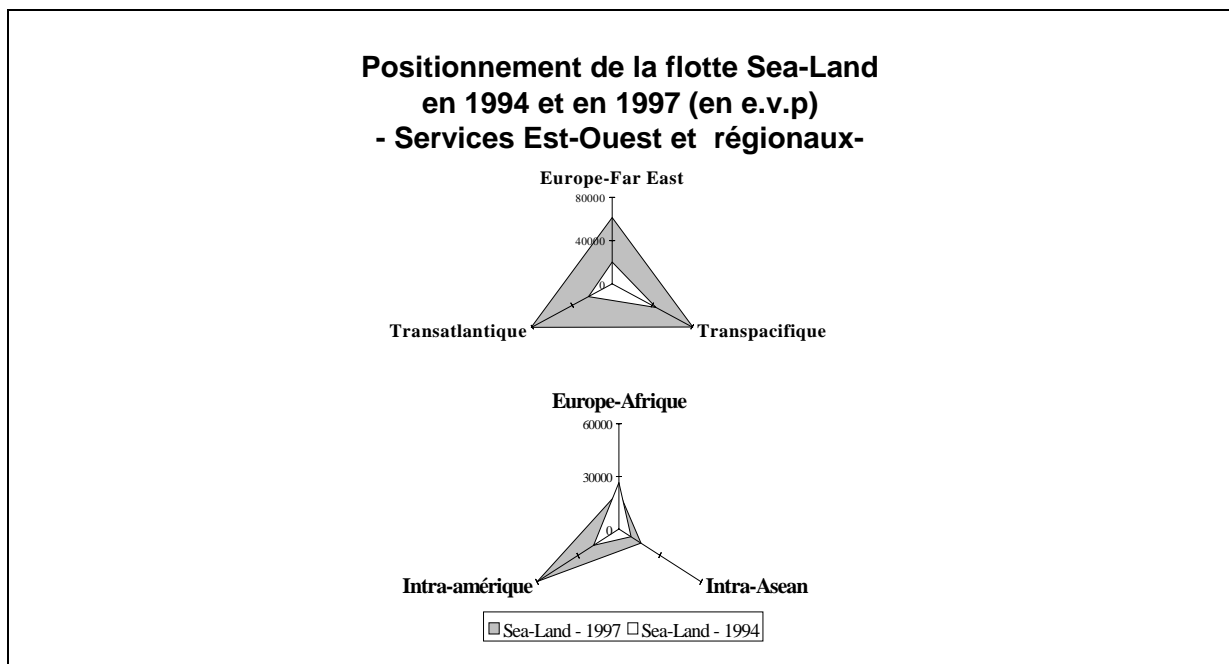
Cette partie sera illustrée par des représentations graphiques (sous forme de triangles) de la présence des armements sur les principaux marchés Est - Ouest et régionaux. La zone grisée traduit l'évolution de leur présence.

Maersk connaît une forte expansion de l'offre de services en Est-Ouest. Sur les marchés régionaux, sa présence augmente aussi, à l'exception du marché intra-asiatique.

² Etat des alliances en février 1998 : Maersk - Sea Land ; la Global Alliance qui devient New World Alliance - NWA en mars 1998 (HMM, MOL, NOL/APL) ; la Grande Alliance (Hapag-Lloyd, NYK, OOCL, P&O Nedlloyd), Hanjin/Tricon (Hanjin, DRS-Senator, Cho Yang, UASC) et Cosco - K Line - Yangming.



Si **Sea-Land** a également connu sur la période une expansion de son réseau Est-Ouest, le positionnement de sa flotte sur les marchés régionaux est moins global que Maersk (Sea-Land ne possède par exemple pratiquement pas d'agence commerciale en Afrique et en Australie). Il se concentre avant tout sur l'intra-amérique.



Si l'on compare les stratégies dominantes des deux armements, on constate que Sea-Land cherche surtout à consolider sa présence sur les marchés Est-Ouest, alors que Maersk, déjà bien implanté sur ces marchés, renforce sa présence sur les marchés spécialisés.

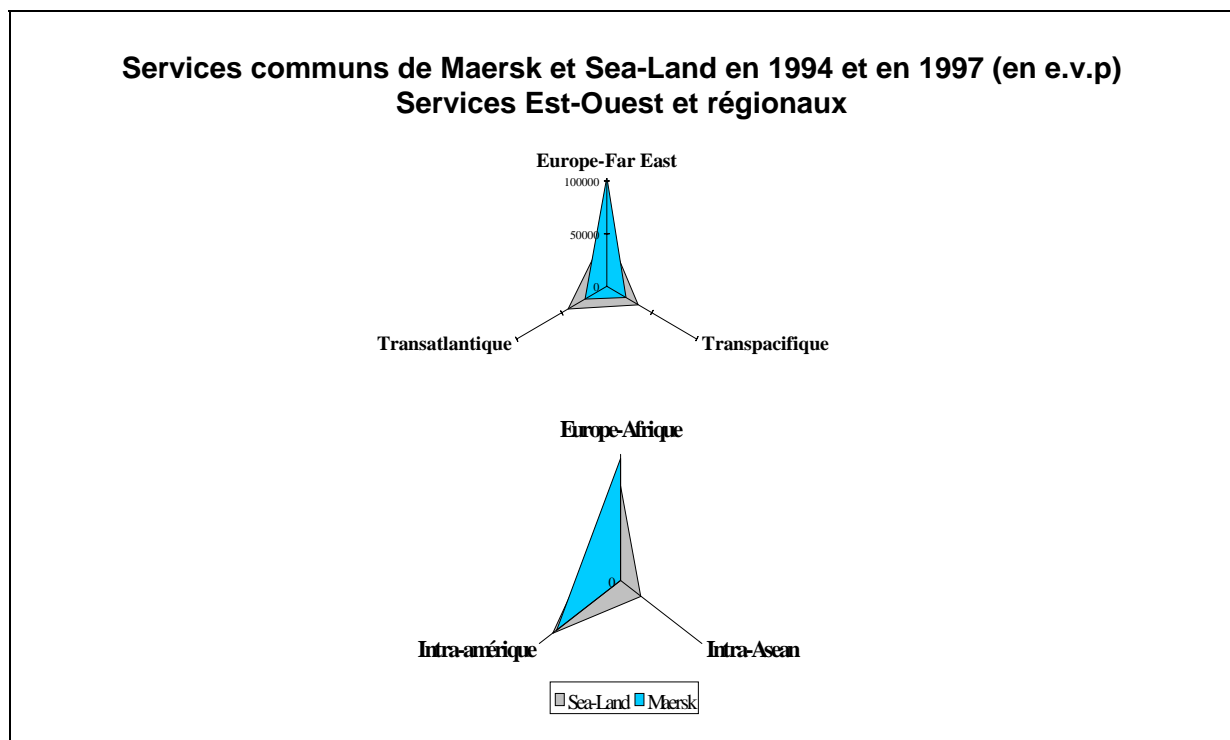
Aire géographique des services propres de Maersk et Sea-Land Base 100 en 1994

	(e.v.p ²)	1994	1997
Maersk	Est-Ouest	100	103
	Régionaux	100	128
Sea-Land	Est-Ouest	100	106
	Régionaux	100	102

Source : ISEMAR

. La stratégie d'alliance Maersk- Sea-Land

Observons maintenant le rôle de l'alliance Sea-Land/Maersk. On superpose alors graphiquement les flottes en services communs pour les deux armements en 1997.



Pour les trafics **Est-Ouest**, l'accord touche tous les segments. Les armements renforcent donc leur position d'armateurs globaux grâce à l'alliance.

Sur les marchés spécialisés, on observe aussi une bonne complémentarité qui se traduit par une augmentation de la présence sur les marchés de Maersk (intra-asie) ou une gestion commune de flottes pour Sea-Land (Europe-Afrique et intra-Amérique).

La comparaison des capacités apportées par chacun des armements dans le cadre des accords souligne que Maersk demeure dominant en terme de flotte en nom propre.

Aire géographique couverte des services communs de Maersk et Sea-Land en 1997

		1997 (000) e.v.p2	En indice
Maersk	Est-Ouest	31553213	100
Sea-Land	Est-Ouest	19053921	60
Maersk	Régionaux	1246210	100
Sea-Land	Régionaux	1075224	86

Source : ISEMAR

Conclusion : deux acteurs complémentaires

Si Maersk apparaît leader, les intérêts de Sea-Land ne semblent cependant pas négligés. Ainsi, en janvier 1998, John Snow, président de CSX-Sea Land déclarait « *l'alliance avec Maersk nous permet d'être extraordinairement bien positionné en termes de couverture du marché, de coûts et de réseaux* ». La direction de Sea-Land souligne que l'alliance avec Maersk apparaît comme une « *stratégie de prudence [...] qui permet d'assurer un taux d'utilisation suffisant des navires opérés par Sea-Land* ».

Pour Maersk, l'alliance lui permet de profiter du savoir faire reconnu de Sea-Land en matière de finesse marketing et de contrôle des coûts.

Dans une période de forte instabilité, cette alliance pourrait se renforcer ou, pourquoi pas, comme le prédisent certains observateurs conduire à la fusion prochaine des deux entreprises.

(Pierre CARIOU / Nicolas TERRASSIER)

Graphiques : ISEMAR d'après YLG Shipping Database (tous droits réservés)

Les capacités de transport (en evp cumulés) des armements sont regroupées par marché.

L'hypothèse retenue est que chaque service opère une seule fois. Pour les services pendulum ou "tour du monde", la capacité du navire est reportée en totalité sur les zones traversées par le service.

Les aires géographiques présentées dans les tableaux sont le résultat du calcul des surfaces d'un triangle construit dans un espace à trois dimensions.