

# Les stratégies des armateurs de lignes régulières en matière de dessertes maritimes

---

216177

Antoine Frémont  
Martin Soppé  
Université du Havre

---

## RÉSUMÉ

*La desserte maritime ne représenterait plus aujourd'hui un enjeu essentiel pour les armements de lignes régulières. Une offre maritime standardisée ne permettrait plus à ces derniers de dégager sur mer des avantages compétitifs.*

*L'étude systématique des réseaux maritimes des 26 plus grands armements mondiaux en 2002 à partir de l'offre de transport permet de les différencier. Les compagnies asiatiques sont des armements chargeurs. Leur domination est assurée par leur participation aux alliances qui masquent en fait leur fragilité liée à leur caractère profondément national. A cet ordre asiatique s'opposent les armements transporteurs Maersk, MSC et CMA-CGM qui déploient des réseaux véritablement transnationaux. Leur très forte croissance s'appuie sur des stratégies innovantes en matière de dessertes maritimes.*

**MOTS-CLÉS:** *géographie des transports, réseaux maritimes, conteneurisation*

## ABSTRACT

### **THE SERVICE STRATEGIES OF LINER SHIPPING COMPANIES**

*Maritime space is often considered to be no longer a challenge for the major companies involved in liner shipping. Shipping lines have achieved a degree of maturity that results in a standardisation of services. They deploy vessels of similar size, serve global markets through their hub and spoke networks, take part in alliances and serve a limited number of major ports of call. From this point of view globalisation produces homogeneity.*

*The aim of this paper is to differentiate the carriers between them by analysing the individual shipping networks of the 26 largest container shipping lines in 2002. Far from being uniform, their networks differ substantially one from another. The system of alliances hide the fragility of the Asiatic shipping lines which are highly dependent on their respective domestic market. They are faced by three European lines who act outside every alliance: Maersk, MSC and CMA-CGM. Besides the common factors related to their recent very strong growth, they are characterised by innovative maritime networks which are truly trans-national as they neither completely depend on the east-west circumterrestrial route, nor on the captive domestic markets.*

**KEY WORDS:** *transport geography, maritime networks, containerisation*

---

Il semblerait aujourd'hui admis que les armements de lignes régulières, du fait de la conteneurisation et de ses conséquences, proposent des services maritimes similaires avec des navires identiques. Dans l'incapacité de créer un avantage comparatif sur mer, les compagnies maritimes chercheraient à faire la différence à terre. Pourtant, c'est bien en développant de nouvelles capacités maritimes que les armements asiatiques se sont affirmés dans les années 1980 et que de nouveaux armements européens comme MSC ou la CMA s'imposent en tant que grands transporteurs mondiaux dans les années 1990.

Notre hypothèse consiste à soutenir que la ligne maritime reste le cœur de l'activité des armements de lignes régulières et que les processus de différenciation entre les armements reposent en grande partie sur leurs réseaux maritimes. Ceux-ci ne sont pas uniformes et se calquent plus ou moins nettement sur le schéma général de circulation qui caractérise à un moment donné le système de transport. La capacité de chaque armement à adhérer à ce schéma tout en s'en différenciant à la marge par une organisation propre doit lui assurer un avantage comparatif durable qui est sans doute l'une des clés du succès.

## SOURCES ET METHODOLOGIE

---

L'analyse de la circulation de transport conteneurisé au sein de l'espace maritime est abordée à travers l'offre de transport. En fait, il est impossible de connaître la demande de transport par armement car cette information relève du secret commercial. Les données sur l'offre de transport constituent la seule source empirique homogène, relativement complète et suffisamment fiable. La pertinence de cette approche, utilisée également par d'autres chercheurs (Slack et al., 2002), repose sur l'hypothèse simple mais efficace qu'un armement offre et adapte des capacités de transport conteneurisé là où il existe une demande. La validité de notre méthode semble confirmée par une corrélation élevée (0,93) entre les capacités de transport offertes dans les différents ports et les statistiques portuaires sur le trafic manutentionné. La relation entre l'offre et la demande est significative sans pour autant être mécanique. Ses résidus témoignent de l'existence d'une multiplicité de variables dont certaines peuvent être mises en lumière par les écarts observés. Nous avons recueilli les données sur l'offre de transport conteneurisé des vingt-

six premiers armements mondiaux de lignes régulières pour l'année 2002. Il s'agit donc d'une photographie à un moment précis. La flotte de ces armements représente 61,5 % de la capacité de transport de la flotte conteneurisée mondiale (tableau 1). Les données sur ces lignes ont été obtenues dans *Containerisation International Yearbook 2003* ainsi que sur les sites Web des armements étudiés. Au total 601 services maritimes ont été recensés. Ils touchent 440 ports, répartis au sein de 27 rangées portuaires, regroupées elles-mêmes en sept régions maritimes.

Les informations portent sur la séquence de touchées portuaires, la fréquence du service, le nombre et la capacité de navires affectés par l'armement au service, l'indication sur l'exploitation du service au sein d'une alliance ou d'un partenariat technique et le *transit time*. Ces données ont fait l'objet d'un important travail de pré-traitement, de vérification et de formatage qui nous a permis de les organiser au sein d'une base nommée CTC (Capacités de Transport Conteneurisé) afin de réaliser efficacement des tris,

requêtes, analyses statistiques et cartographiques.

Soucieux d'évaluer rigoureusement l'offre réelle des capacités de transport nous avons évalué pour chaque service et pour chaque armement sa «Capacité Hebdomadaire de Transport Conteneurisé» (CHTC) qui est une capacité de transport en EVP affectée à un service par l'arme-

ment et ramenée sur une base commune d'une semaine. Ainsi à travers la CHTC, l'offre de transport conteneurisé peut être étudiée au niveau des ports - et par aggrégation au niveau des rangées et régions maritimes – et au niveau des relations maritimes entre ou à l'intérieur de différentes régions maritimes (relations *inter régionales* et *intrarégionales*).

Rang	Armement	Pays	EVP	%	Nombre de navires	%
1	Maersk Sealand	Danemark	694 940	9,2	264	3,7
2	MSC	Italie/Suisse	391 437	5,2	177	2,4
3	PONL	RU/PB	384 893	5,1	147	2,0
5	Evergreen*	Taiwan	313 799	4,1	122	1,7
4	APL	Singapour	260 626	3,4	82	1,1
6	Coscon	Chine	247 197	3,2	131	1,8
7	Hanjin	Corée	201 558	2,6	53	0,7
8	K Line	Japon	169 442	2,2	59	0,8
9	NYK	Japon	166 964	2,2	67	0,9
10	CMA CGM	France	166 872	2,2	60	0,8
<b>Sous-total</b>			<b>2 997 728</b>	<b>39,8</b>	<b>1162</b>	<b>16,3</b>
11	MOL	Japon	157 772	2,0	56	0,7
12	OOCL	Hong Kong	155 944	2,0	50	0,7
13	CSCL	Chine	149 930	1,9	90	1,2
14	Hapag-Lloyd	Allemagne	134 009	1,7	34	0,4
15	Zim	Israël	124 037	1,6	56	0,7
16	HMM	Corée	123 093	1,6	32	0,4
17	Yang Ming	Taiwan	118 675	1,5	40	0,5
18	Senator**	Corée	107 888	1,4	33	0,4
19	Lloyd Triestino***	Taiwan	84 747	1,1	24	0,3
20	PIL	Singapour	75 692	1,0	57	0,8
<b>Sous-total</b>			<b>4 229 515</b>	<b>56,2</b>	<b>1634</b>	<b>22,9</b>
21	Wan Hai	Taiwan	73 885	0,9	57	0,8
22	UASC	Koweït	67 922	0,9	39	0,5
23	Delmas	France	52 052	0,6	42	0,5
24	Safmarine****	Danemark	52 028	0,6	26	0,3
25	MISC	Malaisie	49 805	0,6	32	0,4
26	CSAV	Mexique	49 122	0,6	25	0,3
<b>Total</b>			<b>4 574 329</b>	<b>60,7</b>	<b>1855</b>	<b>26,0</b>
<b>Flotte mondiale</b>			<b>7 525 058</b>	<b>100,0</b>	<b>7118</b>	<b>100,0</b>
Dt compagnies asiatiques			2 457 017	53,7		
Dt compagnies européennes			1 876 231	41,0		
autres			241 081	5,3		
<b>Total</b>			<b>4 574 329</b>	<b>100,0</b>		

Tableau 1. Les 27 premiers armements mondiaux en 2002.

Source: *Containerisation International Yearbook 2003*

\*Evergreen comprend ici sa filiale Uniglor.

\*\* Senator est une filiale de l'armement coréen Hanjin.

\*\*\* Lloyd Triestino est une filiale de l'armement Evergreen.

\*\*\*\* Safmarine est une filiale de l'armement danois Maersk-Sealand.



## UN ESPACE MARITIME DE CIRCULATION GLOBAL

Le système de transport maritime conteneurisé présente trois caractéristiques qui permettent de le qualifier de global : une couverture mondiale, des transporteurs opérant à l'échelle de cet espace et des régions interconnectées en termes d'offre de transport. Cet espace de circulation global n'est cependant pas uniforme.

Les liaisons est-ouest concentrent 67% des capacités de transport intra- et inter-régionales. Elles forment une artère circumterrestre (Frémont, 1996), composée des routes maritimes les plus fréquentées par les porte-conteneurs de lignes régulières et sur lesquelles sont offertes les capacités de transport les plus élevées (cf. figure 1). Elle est constituée de services continent à continent ou pendulaires, les tours du monde étant une exception.

Les relations nord-sud entre les pôles et leurs périphéries respectives atteignent 12% de ces mêmes capacités. L'apparente importance des relations croisées (10%), c'est-à-dire des relations entre les pôles et les régions de l'hémi-

sphère sud qui n'en sont pas une périphérie immédiate selon le schéma nord-sud, s'explique par le nombre élevé de ces relations. Ces relations croisées sont donc bien moins significatives que les relations nord-sud. Quant aux relations intra-régionales, elles représentent 8% de l'ensemble des relations.

L'Asie orientale est le pôle dominant de ce schéma de circulation. Elle concentre 43% de la capacité mondiale offerte par les armements loin devant les deux autres pôles économiques, l'Europe et l'Amérique du Nord qui totalisent ensemble 38% de la capacité mondiale offerte. Les relations Asie orientale – Amérique du Nord et Asie orientale – Europe sont les plus importantes alors que le trafic transatlantique entre l'Europe et l'Amérique du Nord devient secondaire.

L'organisation de ce système repose sur celle du commerce international à l'échelle mondiale dont l'évolution séculaire se caractérise par une constante progression des échanges de biens manufacturés concentrés sur les pôles de la Triade.

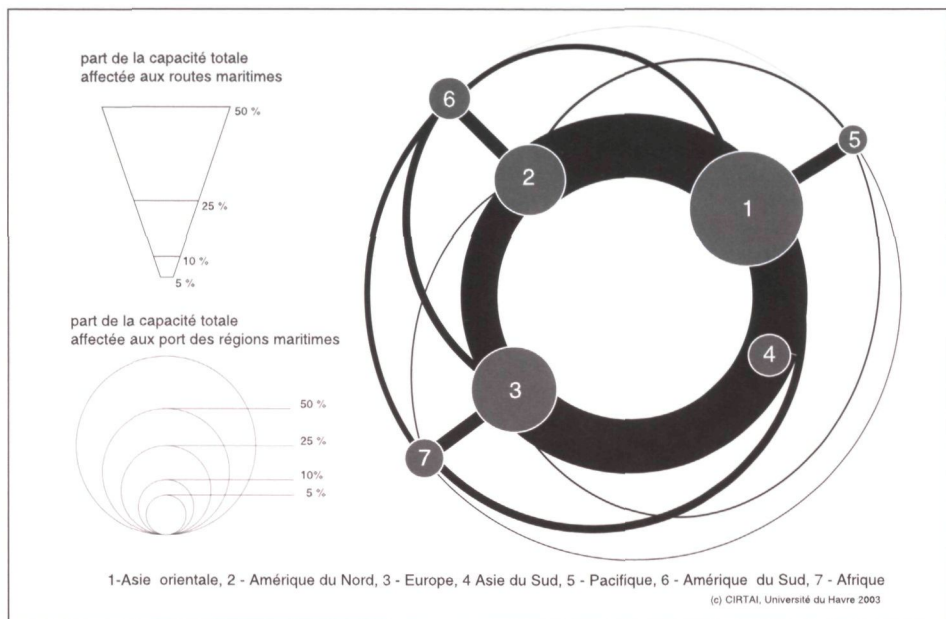


Figure 1. Schéma général de la circulation maritime de trafic conteneurisé.

Grâce à leur dynamisme économique, les NPI de l'Asie orientale et la Chine deviennent le cœur manufacturier du système économique mondial et dominent les échanges maritimes conteneurisés. Le schéma actuel de l'organisation du transport maritime conteneurisé a été mis en

place progressivement à partir des années 1980. Il répond à la fois aux besoins du commerce international et résulte d'un vaste mouvement de consolidation et de rationalisation de l'industrie maritime qui suit ses propres logiques (Slack, 1993).

## UN ORDRE ASIATIQUE

En 2002, quatre alliances dominent le transport maritime conteneurisé: la Grand Alliance, la Coscon/K-Line/Yangming Alliance, la New World Alliance, et l'United Alliance<sup>(1)</sup>. Elles concentrent près de 20% de la capacité mondiale de transport conteneurisé et treize armements sur les vingt-six étudiés participent à l'une d'elles. A l'exception de la Grand Alliance dominée par des intérêts européens – P&O Nedlloyd et Hapag-Lloyd y représentent plus de 56% de la capacité de transport –, les trois autres alliances sont exclusivement asiatiques. Inversement, tous les armements asiatiques y participent à l'exception d'Evergreen, de China Shipping, de Wan Hai et de PIL. Comment expliquer

une aussi forte intégration des compagnies asiatiques au sein des alliances?

### DES RESEAUX SIMPLIFIES A L'EXTREME

Les réseaux maritimes des alliances amplifient les caractéristiques majeures du schéma général de circulation en simplifiant celui-ci à l'artère circumterrestre est-ouest. Les quatre alliances concentrent plus de 89% de leur CHTC au sein de l'Asie orientale, de l'Amérique du Nord et de l'Europe. Dans ce total, l'Asie orientale compte à elle seule pour plus de 50%. Au sein de l'Amérique du Nord, la côte Ouest est particulièrement privilégiée (10,1% contre 5,5% pour l'ensemble des

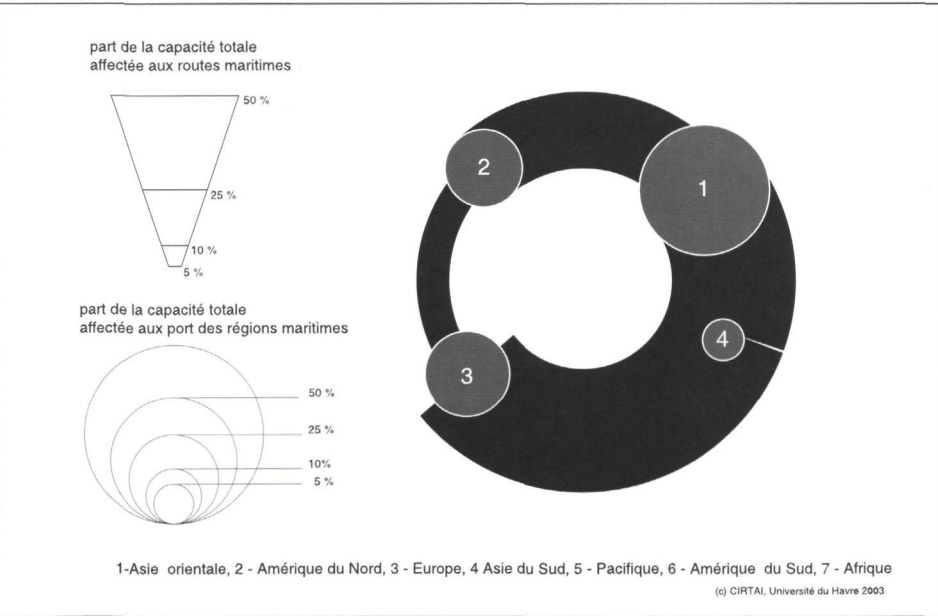


Figure 2. Un exemple: le réseau maritime de la Grand Alliance.

armements). Les marchés périphériques sont totalement délaissés.

Logiquement, les relations entre ces trois pôles accaparent plus de 77% de la CHTC, et même 93,6% si on rajoute les relations entre Asie du Sud et Europe et Asie du Sud et Asie orientale, deux relations incluses en grande partie dans la relation Europe-Asie orientale. Plus que dans le schéma global, les relations se concentrent à partir de l'Asie orientale vers l'Amérique du Nord et l'Europe (63,8% contre 34% pour la moyenne des armements) laissant loin derrière la relation transatlantique (13,6%) même si celle-ci compte relativement plus pour les alliances que pour l'ensemble des armements (10,5%).

Ces alliances desservent un nombre limité de ports, 74 au total contre 440 pour l'ensemble des vingt-six armements étudiés. Les ports desservis appartiennent aux plus grands ports mondiaux: parmi les 20 premiers qu'elles desservent en fonction de leur CHTC respective, 15 appartiennent aux 20 premiers ports mondiaux. Ces alliances se différencient peu les unes des autres à l'exception de la New World Alliance plus centrée encore que les autres sur la relation transpacifique.

Là où elles sont présentes, les quatre alliances jouent un rôle dominant. Si elles représentent déjà 30% de la CHTC offerte dans le monde, cette part est bien plus forte en Amérique du Nord (48,9%), en Europe du Nord (37,4%) et en Asie orientale (35,3%). Elles dominent totalement les relations entre ces pôles. Elles jouent un rôle considérable dans les ports. Leur part dans la CHTC portuaire est supérieure à 50% dans 27 ports sur 74. Elles détiennent une part de CHTC supérieure à 50% dans 6 des 20 premiers ports mondiaux et supérieure à 30% dans 19 des 20 premiers.

#### LES ALLIANCES MASQUENT LA FRAGILITE DES ARMEMENTS ASIATIQUES

La description, en dehors du cadre des alliances maritimes, des réseaux des armements asiatiques permet de mettre en évidence leur fragilité liée à trois

caractéristiques principales.

Les compagnies maritimes asiatiques sont des «armements chargeurs»: elles dépendent très fortement de leur marché national. Sur 16 compagnies asiatiques étudiées (y compris Senator et Lloyd Triestino), 7 consacrent plus de 60% de leur CHTC à la région Asie orientale et 13 plus de 50%. Chaque armement s'appuie sur un « home hub » qui joue parfois un rôle plus important que Hong Kong et Singapour. L'armement coréen Hanjin (cf. figure 8) et sa filiale Senator affectent respectivement 9,3% et 7,5% de leur CHTC à Busan alors que celui-ci ne capte que 2,6% de la CHTC de l'ensemble des armements. Coscon s'appuie après Hong Kong sur Shanghai (7% de sa CHTC contre 2% pour l'ensemble des armements) alors que China Shipping privilégie Xiamen (5,2% contre 0,9%). Evergreen et Yangming mettent en avant Kaohsiung (8,3% et 8,1% contre 2,9%). Les trois armements japonais utilisent préférentiellement Kobe, Nagoya et Tokyo et dans une moindre mesure Yokohama. Enfin, OOCL et APL affectent plus encore que les autres armements une part forte de leur CHTC l'un à Hong Kong (14,6% contre 6,9%) et l'autre à Singapour (9,1% contre 5,2%).

Les lignes maritimes des armements asiatiques se calquent sur les flux du commerce extérieur de leur pays d'origine. Elles se dirigent prioritairement vers l'Amérique du Nord, secondairement vers l'Europe mais de plus en plus aussi à l'intérieur de l'Asie orientale elle-même. La côte Ouest des Etats-Unis est privilégiée. Alors que cette rangée n'accapare que 5,5% de la CHTC de l'ensemble des armements, sa part est nettement supérieure pour les armements asiatiques notamment pour APL, Hanjin, NYK, China Shipping ou Hyundai. Cela se traduit logiquement par l'importance de la route transpacifique pour l'ensemble de ces armements: 12 armements asiatiques sur 16 consacrent plus de 20% de leur CHTC à cette route. Les armements asiatiques ne disposent pas individuellement de parts de marché très fortes leur permettant d'exercer un leadership durable, ni sur l'artère circumterrestre Est-Ouest où



ils sont pourtant presque exclusivement engagés, ni dans une région de la Triade, y compris l'Asie orientale. Dans cette dernière, ils disposent souvent d'une part de CHTC très voisine, comprise entre 6,7% et 3,5%. Certains y proposent une part de CHTC faible alors qu'ils y concentrent l'essentiel de leurs forces tel Hyundai qui avec 71% de sa CHTC concentrés en Asie orientale n'y détient qu'une part de 5% parmi les armements.

LA NECESSITE DES ALLIANCES POUR LES ARMEMENTS ASIATIQUES

La nécessité des alliances pour les armements asiatiques n'en apparaît alors que plus évidente. A travers leur participation à une alliance, ils sont capables de fournir à leurs clients chargeurs une offre de destinations diversifiée avec des fréquences hebdomadaires sur les routes les plus importantes (Thanopoulou et al., 1999) et de s'affranchir de leur dépendance à leur marché national. Elles permettent en outre de nombreuses économies liées à la rationalisation des différentes lignes maritimes (Midoro et al.,

2000), la mise en place d'un système de hubs (Fleming et al.,1994) et donnent un réel pouvoir de négociation vis-à-vis des sociétés de manutention dans les ports, des sociétés de feederling ou intermodales. L'avantage ultime des alliances globales est de figer le marché parce que les coûts d'entrée sur les routes maritimes principales deviennent trop importants pour des compagnies secondaires (Cullinane, 2000).

L'ensemble de ces facteurs explique l'implication très forte des armements asiatiques au sein des alliances. Ils y engagent leurs plus gros navires et l'essentiel de leurs capacités de transport. Leur bon fonctionnement et leurs résultats financiers dépendent aujourd'hui presque totalement de ces alliances.

INTERPRETATION HISTORIQUE

Dépendants de leur marché national, les armements asiatiques tentent de s'en affranchir grâce aux alliances. Ils sont aujourd'hui tributaires de celles-ci. Cette substitution de dépendance peut donner

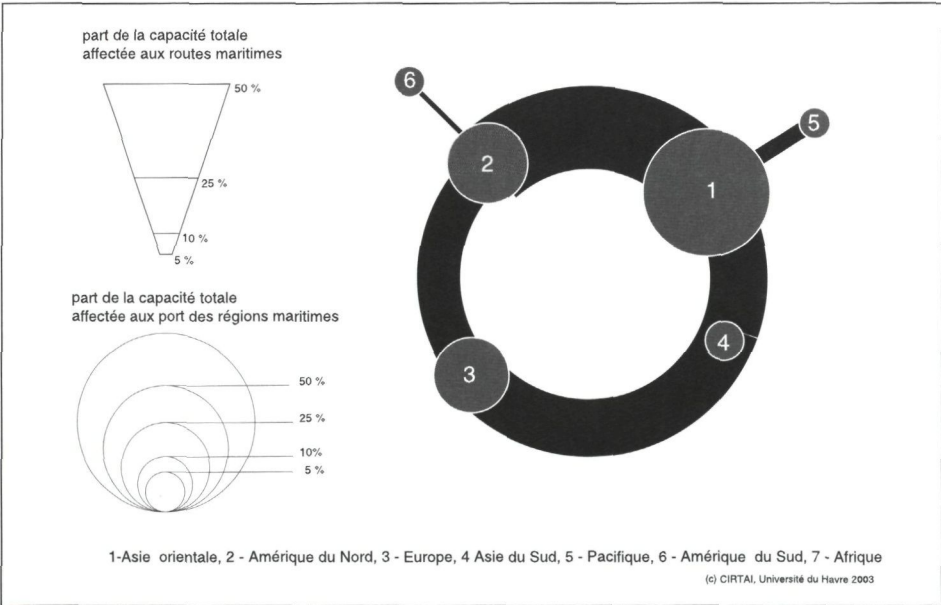


Figure 3. Un exemple: le réseau maritime de Hanjin.

lieu à une tentative d'interprétation historique. À l'exception des armements japonais, les armements asiatiques ont été créés au cours des années 1970 au sein des Nouveaux Pays Industrialisés d'Asie. Intégrés à des conglomérats industriels, ils sont un outil supplémentaire au sein d'un système de production entièrement orienté vers l'exportation. À partir des années 1980, ils remettent progressivement en cause la domination des compagnies européennes et américaines en profitant de la croissance exponentielle de leur marché national mais aussi en adoptant systématiquement une stratégie d'outsiders (Ryoo D-K et *al.*, 1999). Profitant du faible coût d'entrée sur les marchés, rendu notamment possible par l'essor des chantiers coréens de construction navale, et du faible coût de leur pavillon, ils mènent une course systématique à la surcapacité. Cette dernière rend le marché insoutenable et remet en cause le système des conférences maritimes qui permettait aux anciennes compagnies européennes et américaines de maintenir à peu de frais l'ordre établi. D'outsiders, ils deviennent peu à peu dominants au sein d'un marché dont le pôle a lui-même progressivement glissé de l'espace atlantique à l'espace pacifique.

Au cours des années 1990, ces compagnies parviennent à la maturité. Les échanges se complexifient avec des courants d'importations qui s'intensifient, mais aussi et surtout avec la croissance des échanges à l'intérieur de la zone asiatique. Les transporteurs maritimes doivent être en mesure d'offrir une offre de services géographiquement plus vaste pour répondre aux besoins d'un appareil de production qui utilise toutes les possibilités de la division internationale du travail. Cela suppose des investissements toujours plus lourds, non seulement pour acquérir des navires toujours plus grands, mais aussi pour intégrer horizontalement la chaîne de transport afin de proposer des services porte à porte.

À ce défi de la globalisation, les armements des NPPIA ont répondu par le système des alliances globales qui leur permet

de figer et de conserver les positions acquises au cours des années 1980. L'ordre européen et américain des consortiums et des conférences maritimes qui permettait aux armements de ces continents de rester artificiellement compétitifs par la pratique du cartel a été remplacé par un ordre asiatique fondé sur les alliances qui permet de masquer la faiblesse relative et le caractère profondément national des compagnies issues des NPPIA.

## LES EXCEPTIONS À L'ORDRE ASIATIQUE

Ont adhéré à ce nouvel ordre asiatique les trois armements japonais qui sont passés habilement d'un ordre à l'autre en se répartissant hier au sein des différents consortiums, aujourd'hui au sein des différentes alliances. Cependant, ils se distinguent à eux trois par une couverture géographique complémentaire et complète de la planète.

Evergreen est l'exception qui confirme la règle: il est le seul armement d'un NPPIA à ne pas participer à l'une des quatre alliances. Il est historiquement un armement innovateur qui, tout en refusant systématiquement toute pratique de coopération pour mieux profiter de son statut d'outsider, a proposé dès le milieu des années 1980 une offre globale grâce à des services tour du monde. Ses parts de marché sont plus fortes que celles des autres compagnies asiatiques.

La plus importante des alliances, la Grand Alliance, est paradoxalement dominée par des intérêts européens. P&O Nedlloyd et Hapag-Lloyd sont, par leur histoire, les derniers représentants des armements européens nés à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle qui ont toujours pratiqué, d'une façon presque culturelle, la coopération entre compagnies maritimes. Pour Hapag-Lloyd, quinzième armement mondial, centré essentiellement sur l'Amérique du Nord, fortement impliqué dans les marchés les plus concurrentiels, l'insertion au sein de ce système est synonyme de survie. L'armement allemand consacre plus de 80% de sa capacité de transport à la Grand Alliance.



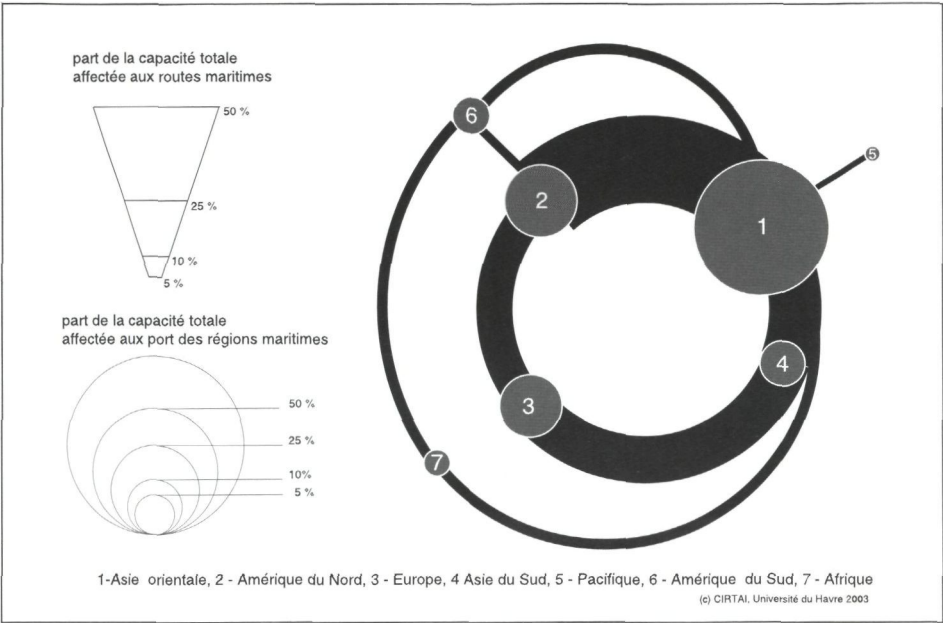


Figure 4. Réseau maritime d'Evergreen.

A l'inverse, P&O Nedlloyd, fruit de multiples fusions depuis 30 ans, troisième armement mondial, n'affecte que 47% de sa capacité de transport à la Grand Alliance qui est l'alliance dominante. Mais ces 47% lui permettent de la dominer puisqu'il représente 34% de la capacité de transport de cette alliance. Hors de la Grand Alliance, il dis-

pose d'un réseau maritime diversifié qui s'étend à l'échelle de la planète et qui résulte de son histoire. Il est, de tous les armements qui adhèrent à l'ordre asiatique, celui qui pourrait a priori, de par sa taille et la diversité de son réseau maritime, s'en affranchir le plus facilement et participer ainsi à sa remise en cause.

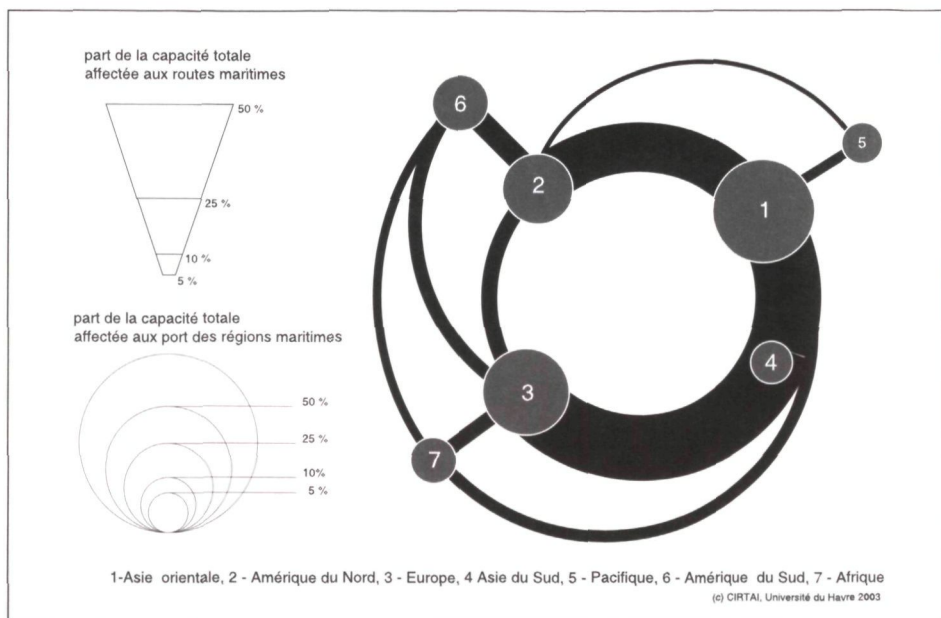


Figure 5. Réseau maritime de P&O Nedlloyd.

## SE DÉMARQUER DE L'ORDRE ASIATIQUE: LES ARMEMENTS TRANSPORTEURS

Trois armements européens, Maersk, MSC et la CMA-CGM, s'inscrivent en dehors de l'ordre asiatique et proposent des stratégies différentes.

### CROISSANCE ET INDEPENDANCE

Ces trois compagnies ont connu une très forte croissance au cours de la décennie 1990. Depuis 1999, Maersk s'est imposé durablement à la tête du classement mondial des transporteurs. MSC et CMA-CGM, fondées respectivement en 1970 et en 1978 et dotées alors d'un seul petit navire, se classent en 2002 au second et neuvième rang des transporteurs mondiaux.

Elles se caractérisent par un management familial et opaque, notamment sur le plan financier. Maersk appartient au groupe familial AP Møller. Les fondateurs de MSC et CMA-CGM, le capitaine italien Gianluigi Aponte et l'homme d'affaires

franco-libanais Jacques Saadé continuent, en préparant leurs enfants à leur succéder, de présider aux destins de leur compagnie.

Ces armements refusent les alliances globales. Si Maersk a entrepris une alliance de plus en plus étroite avec l'armement américain Sea-Land à partir de 1991, cela a été pour mieux le racheter en juillet 1999. MSC évite tout partenariat. La CMA-CGM les multiplie mais avec des armements différents en fonction des services, ce qui lui permet de ne jamais rentrer dans la dépendance d'un seul.

### DES RESEAUX MOINS DEPENDANTS DE L'ASIE ORIENTALE

Les réseaux des trois compagnies sont beaucoup plus équilibrés entre les différentes régions du monde. L'Asie orientale ne concentre que 27,7% de la CHTC de Maersk, 15,9% de celle de MSC et 32%

de celle de la CMA-CGM contre 42,1% pour la moyenne des armements.

Grâce à sa taille, Maersk se caractérise par une couverture globale. Il propose le plus grand nombre de services (97) et touche le plus grand nombre de ports (232). La part des autres régions est systématiquement plus élevée que la moyenne des autres compagnies. Au sein de la Triade, les rangées maritimes Asie du Nord-Est, Nord-Europe, Ouest Méditerranée et côte Est de l'Amérique du Nord, se répartissent à hauteur de 9% environ chacune la CHTC. Si l'Asie de l'Est domine encore (12,1%), ce n'est que d'une façon très atténuée par rapport à la moyenne des armements (19,8%). Enfin, si Maersk concentre l'essentiel de ses forces aux grands marchés Est-Ouest de la Triade, il consacre néanmoins 27% de sa CHTC aux marchés des pays du Sud, ce qui est beaucoup plus que la moyenne des armements (23%).

Maersk impose une présence massive sur l'artère circumterrestre Est-Ouest. Il est largement leader sur la relation transatlantique (19,6% de la CHTC), y compris en dominant totalement les alliances. Il

est premier sur les routes transpacifique et Europe/Extrême-Orient, devancé seulement par les alliances. A l'inverse des autres armements, Maersk est un armement véritablement global et transnational: sa présence massive sur l'ensemble des marchés ne dépend pas de son pays (le Danemark) ou de son continent (l'Europe) d'appartenance<sup>(2)</sup>.

A l'inverse de Maersk, MSC et CMA-CGM couvrent les autres marchés d'une façon plus inégale. Ils desservent respectivement 173 et 119 ports à travers le monde contre 232 pour Maersk. L'Europe, région d'origine des deux armements, joue un rôle majeur et concentre 39,2% de la CHTC de MSC et 36% de celle de la CMA-CGM. En Europe, MSC privilégie l'Europe du Sud qui est sa région d'origine, avec une véritable spécialisation dans la rangée Est Méditerranée/Mer Noire (13,8%). La CMA-CGM se focalise sur les rangées Nord-Europe et Ouest Méditerranée (14,2% et 13,3%).

Hors d'Europe, MSC affirme sa présence en Afrique (11,9% contre 4,9% pour la moyenne des armements), notamment dans les rangées Afrique de l'Ouest et

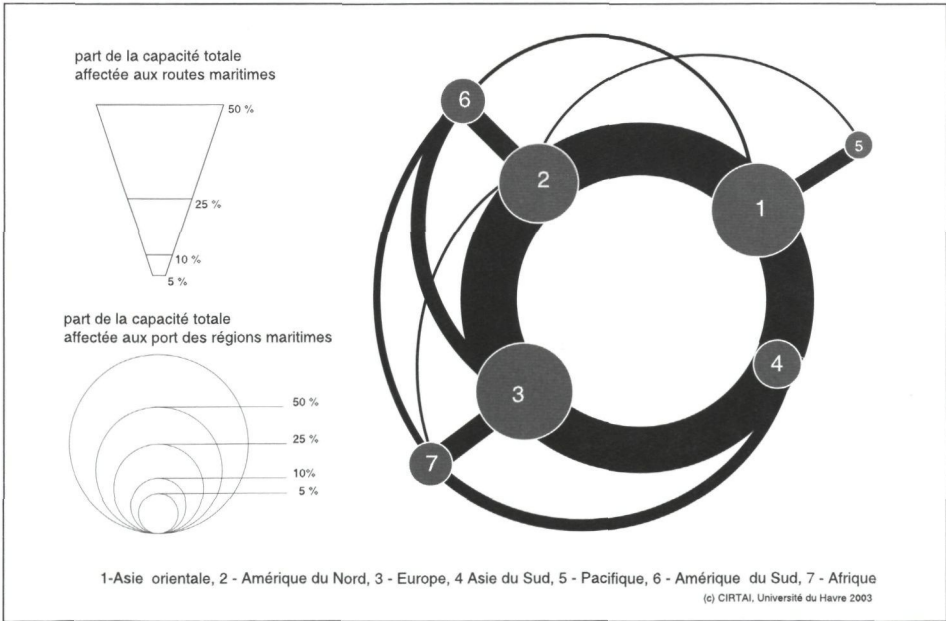


Figure 6. Réseau maritime de Maersk.



Afrique australe alors que la CMA-CGM affecte 15,6% de sa CHTC à l'Amérique latine dont 10,9% pour la desserte des Caraïbes, principalement les Antilles françaises et la Guadeloupe. Dans ces régions ou rangées de prédilection, MSC et la CMA-CGM détiennent des parts de marché significatives, très souvent juste derrière Maersk et P&O Nedlloyd comme pour l'Europe, parfois même devant. MSC détient la part la plus importante de la CHTC au sein de la rangée Est Méditerranée/Mer Noire (25,3%) mais aussi en Afrique (29,3%), notamment en Afrique australe (21%) alors que la CMA-CGM se place en seconde position dans la rangée Caraïbes (18,7%) derrière Maersk (19,5%).

En dehors de ces zones privilégiées, MSC et la CMA-CGM ne parviennent pas à réaliser une couverture complète des marchés. Le réseau maritime qui résulte d'une telle répartition des capacités se situe à mi-chemin du réseau global et du réseau de niches. L'artère circumterrestre se dessine moins nettement que pour Maersk, d'abord parce que MSC et la CMA-CGM ne sont que faiblement pré-

sents sur la relation transpacifique. Le véritable segment Est-Ouest se limite pour la CMA-CGM à la relation Europe-Asie orientale, et plus spécifiquement à la liaison Europe-Chine continentale où elle a joué un rôle pionnier pour la desserte de ce nouvel Eldorado. Elle y consacre l'essentiel de ses forces (50% de sa CHTC), ce qui lui permet d'être un armement important sur cette relation: elle y occupe le 3<sup>e</sup> rang avec une part de 8,1%. La croissance de la CMA s'explique en grande partie grâce à son implication précoce sur le marché chinois. Sa forte présence sur la route Europe-Amérique du Nord, Caraïbes, Amérique centrale (11,6% de la CHTC de l'armement, 9,1% de part de la CHTC de cette relation) relève plus d'une logique Nord-Sud que d'une logique Est-Ouest. Elle lui permet essentiellement de desservir la région Caraïbes et la côte Ouest de l'Amérique du Sud.

Le réseau de MSC se révèle encore plus original. Ses capacités se répartissent d'une façon beaucoup plus égale entre les différentes relations, ce qui ne permet pas à MSC d'être un armement leader sur

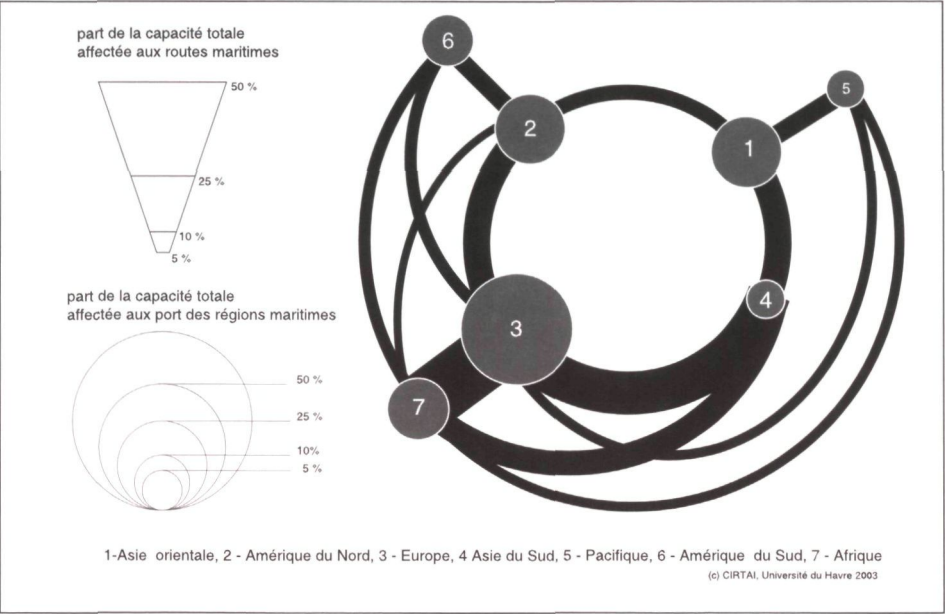


Figure 7. Réseau maritime de MSC.

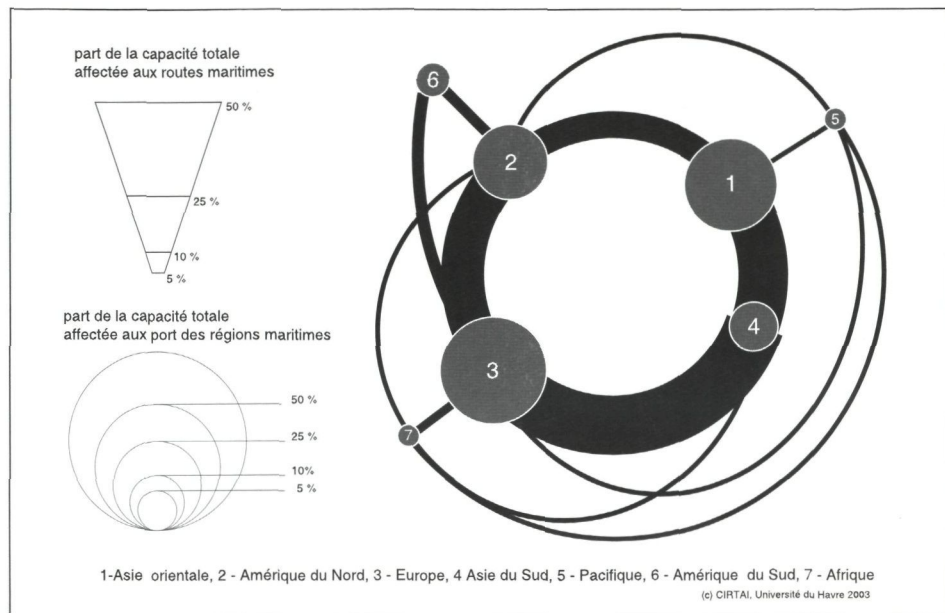


Figure 8. Réseau maritime de CMA-CGM.

la grande autoroute Est-Ouest. Cette stratégie est délibérée. Il ne cherche pas à rivaliser sur ces axes dominés par les alliances et par Maersk où les risques de surcapacité sont récurrents. Mais il affirme fortement sa présence sur des axes secondaires à l'échelle mondiale, notamment en occupant le premier rang sur les relations Afrique-Europe mais aussi Afrique-Pacifique, le second sur Afrique-Amérique du Sud, Afrique-Asie du Sud et Afrique-Asie orientale, le troisième sur Afrique-Amérique du Nord. MSC utilise les ports sud-africains comme hubs de transbordement. Il se distingue des autres armements par la création d'une artère australe qui double l'artère Est-Ouest septentrionale.

#### L'ARTICULATION DU RESEAU MARITIME ET DU RESEAU PORTUAIRE

Maersk a joué un rôle précurseur dans la constitution des réseaux *hubs and spokes* à partir des années 1980 en utilisant le port d'Algeciras. Il a été ensuite imité par les autres armements ou alliances. Son originalité provient aujourd'hui de la très grande spécificité de son

réseau portuaire (cf. tableau 2). MSC et CMA-CGM tentent de lui emboîter le pas. La hiérarchie portuaire de Maersk confère une place importante à Hong Kong et Rotterdam, mais relègue au rang de ports «secondaires» Kaohsiung, Singapour ou Busan. Inversement, des ports classés plus modestement dans la hiérarchie mondiale jouent un rôle prépondérant dans le réseau maritime de Maersk: Algeciras et Gioia Tauro en Méditerranée, Tanjung Pelepas en Asie du Sud-Est, Salalah pour la couverture des zones du Moyen-Orient, de l'Afrique orientale et de l'Océan Indien en jonction avec la route Europe-Asie orientale, enfin en Amérique Centrale et Caraïbes, San Juan au Porto Rico, Freeport au Bahamas et Puerto Manzanillo au Mexique. Tous ces ports, localisés sur l'artère circumterrestre de circulation Est-Ouest, permettent aux navires mères de ne pas dévier par rapport à leur route principale tout en effectuant des opérations de transbordement entre eux ou avec des navires affectés aux lignes Nord-Sud (Zohil et *al.*, 1999). A ces purs hubs de transbordement s'op-

posent les ports d'hinterland qui jouent aussi un rôle d'interconnexion. Ils sont plus connus: Felixstowe, Rotterdam, Bremerhaven et Le Havre pour l'Europe du Nord, Hong Kong et Kaohsiung pour l'Asie de l'Est, Yokohama, Kobe pour l'Asie du Nord-Est, Charleston, Norfolk pour la Côte Est des Etats-Unis et Long Beach pour la Côte Ouest.

Au sein de ces ports, Maersk est responsable d'une grande partie de l'activité, parfois même de sa quasi totalité. Dans 10 des 20 premiers ports fréquentés par Maersk, la part de l'armement danois dans la CHTC portuaire est supérieure à 18%. Dans ces mêmes ports, Maersk est aussi opérateur de terminaux grâce à des participations plus ou moins fortes au sein

des compagnies de manutention. Seuls font exception Hong Kong, Singapour, Felixstowe, Puerto Manzanillo et Le Havre. Le contrôle du chaînon portuaire est donc considéré comme fondamental pour maîtriser les coûts au sein de la chaîne de transport. La grande flexibilité des lignes maritimes permet la constitution de ce réseau portuaire, construit progressivement en fonction des opportunités et probablement des capacités financières de l'armement. Maersk a été précurseur dans cette stratégie d'intégration verticale et a été imité par la suite par d'autres armements.

De façon identique mais à plus faible échelle, MSC et CMA-CGM mènent une stratégie identique (cf. tableau 3).

	Rang des ports pour Maersk selon la CHTC	Rang mondial des ports en fonction de la CHTC	Rang mondial des ports en fonction du trafic 2001	La CHTC de Maersk (en EVP)	%	Part de Maersk dans la CHTC portuaire
Hong Kong	1	1	1	63 902	4,95	7,4
Algeciras	2	45	25	58 313	4,52	81,1
Felixstowe	3	13	16	46 157	3,58	23,2
Tanjung Pelepas	4	42	26	45 228	3,51	62,8
Gioia Tauro	5	17	20	41 629	3,23	22,4
Rotterdam	6	6	6	40 989	3,18	13,4
Salalah	7	79	50	37 945	2,94	97,2
Bremerhaven	8	27	15	37 283	2,89	32,7
Yokohama	9	14	22	35 521	2,75	18,5
Kaohsiung	10	3	4	34 255	2,65	9,0
sous-total				441 222	34,20	
Autres				849 041	48,00	
Total				1 290 263	100,00	

Tableau 2. La hiérarchie portuaire de Maersk.  
Source: base CTC 2003

	MSC	CMA-CGM
Méditerranée	Le Pirée, Valencia, La Spezia	Marsaxlokk
Caraiibes/Amérique centrale	Freeport	Kingston
Asie		Port Klang, Khor Fakkan

Tableau 3. Principaux hubs dédiés de MSC et CMA-CGM.



## CONCLUSION

---

L'étude des réseaux maritimes des plus grands armements mondiaux révèle les profondes différences qui existent entre ceux-ci. Loin d'être uniformes, les réseaux sont différenciés. Loin d'être figés, ils évoluent, non seulement sous l'effet des contraintes du commerce international, mais aussi en fonction des stratégies déployées collectivement ou individuellement par les armements pour assurer leur développement au sein d'un marché fortement concurrentiel.

L'hégémonie actuelle des armements asiatiques est fragile. Elle repose sur le système des alliances globales qui masquent le caractère national et l'émiettement de ces armements. Mais la puissance de ces alliances n'a pas empêché le premier armement mondial Maersk de confirmer sa position dominante et à MSC ou CMA-CGM de connaître une croissance impressionnante. Ces résultats ont été acquis grâce à des stratégies de transporteur qui reposent sur la mise en place de réseaux maritimes innovants, décalés en partie par rapport au schéma général de circulation. Ceux-ci sont véritablement

transnationaux car ils ne dépendent pas complètement de l'artère circumterrestre Est-Ouest, ni de marchés nationaux plus ou moins captifs. Ils utilisent les multiples ressources des ports et des routes maritimes pour se différencier du schéma général de circulation.

Ces armements sont-ils à même de remettre en cause l'ordre asiatique établi depuis le début des années 1990? Seuls, ils ne le sont sans doute pas. Sans entrer dans de la politique-fiction, le caractère plus ou moins stable des alliances est discutable et leur organisation actuelle peut être remise en cause à travers, par exemple, les difficultés financières d'un ou de plusieurs de leurs membres à la faveur d'une dépression des taux de fret. De nouvelles opérations de fusion-acquisition ne seraient pas alors à exclure. Elles toucheraient notamment les armements asiatiques qui de nationaux prendraient alors une véritable dimension internationale, voire globale. Loin d'être achevé, le processus de globalisation du transport maritime conteneurisé a encore de beaux jours devant lui.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- ASHAR A. (1999), «The fourth revolution», *Containerisation internationale*, Décembre, pp. 57-61.
- ASHAR A. (2000), «2020 vision», *Containerisation internationale*, Janvier, pp. 35-39.
- ASHAR A. (2002), «Revolution now», *Containerisation internationale*, Janvier, pp. 56-59.
- CAZZANIGA FRANCESSETTI D., FOSCHI A. D. (2001), *The impact of «hub and spokes» port networks on transport systems*, article présenté à la Conférence mondiale sur les transports à Seoul.
- CULLINANE K., KHANNA M. (2000), «Economies of scale in large container-ships: optimal size and geographical implications», *Journal of Transport geography*, no. 8, pp. 181-195.
- FLEMING D. K. and HAYUTH Y. (1994), «Spatial characteristics of transportation hubs: centrality and intermediacy», *Journal of Transport Geography*, vol. 2, pp. 3-18.
- FREMONT A. (1998), *La French Line face à la mondialisation de l'espace maritime*, collection Géographie, Paris, Anthropos, 197 p.
- FREMONT A. (1996), «L'espace maritime et marchand: pour une problématique», *L'espace géographique*, n°3, p. 203-213.
- HEAVER T., MEERSMAN H., MOGLIA F. et Van de VOORDE E. (2000), «Do mergers and alliances influence European shipping and port competition?», *Maritime Policy and Management*, vol. 27, n°4, pp. 363-373.
- MIDORO R., PITTO A. (2000), «A critical

evaluation of strategic alliances in liner shipping», *Maritime Policy and Management*, vol. 27, no. 1, pp. 31-40.

• THANOPOULOU H. A., RYOO D-K., LEE T-W. (1999), «Korean liner shipping in the era of global alliances», *Maritime Policy and Management*, vol. 26, no. 3, pp. 209-229.

• RYOO D-K., THANOPOULOU H. A. (1999), «Liner alliances in the globalization era: a strategic tool for Asian container carriers», *Maritime Policy and Management*, vol. 26, no. 4, pp. 349-367.

• SLACK B., COMTOIS C., MCCALLA R.

(2002), «Strategic alliances in the container shipping industry: a global perspective», *Maritime Policy and Management*, vol. 29, no. 1, pp. 65-76.

• SLACK B. (1993), «Pawns in the Game: Ports in a Global Transportation System», *Growth and Change*, vol. 24, pp. 579-588.

• ZOHIL J. and PRIJON M. (1999), «The MED Rule: the interdependence of container throughput and transshipment volumes in the Mediterranean ports», *Maritime Policy and Management*, vol. 26, no. 2, pp. 175-193.

---

(1) L'armement coréen Cho Yang Line faisait partie de cette alliance jusqu'à sa faillite en septembre 2002. Depuis, Hanjin a rejoint la Coscon/K-Line/Yangming Alliance.

(2) Notons cependant que Maersk détient 58% de la CHTC dans la rangée Scandinavie/Baltique et affirme ainsi une supériorité écrasante dans sa région d'origine.

---

Antoine Frémont  
Martin Soppé  
CIRTAI  
Université du Havre  
25, rue Philippe Lebon  
76086 Le Havre Cedex  
France  
antoine.fremont@univ-lehavre.fr  
martin.soppe@univ-lehavre.fr

manuscrit déposé en septembre 2003; révisé en avril 2004