



ISEMAR

INSTITUT SUPÉRIEUR D'ÉCONOMIE MARITIME
NANTES - SAINT NAZAIRE

Stratégie de coopération des armements de ligne régulière

Les armateurs opèrent dans un contexte complexe et aux multiples déterminants : une concurrence internationale toujours plus rude, une crise économique qui dure, une surcapacité récurrente, un coût du transport difficile à anticiper, une réglementation évolutive. Bien que cyclique, ce contexte a depuis longtemps contraint les armateurs à s'adapter pour résister. La consolidation de l'offre de transport est une des voies possibles et ses objectifs sont pluriels : fiabilisation des services, rationalisation de l'offre, positionnement sur de nouveaux marchés. Dans tous les cas de figure de la consolidation (conférences, consortia ou alliances), les intérêts en cause sont, toujours et malgré tout, appelés à diverger : des armateurs qui cherchent à développer leurs positions, à accroître leurs parts de marché et à rentabiliser leurs coûts d'exploitation d'une part et des chargeurs qui d'autre part, réclament une concurrence efficace et une qualité de service renforcée et à meilleur prix. Comment le droit et la pratique s'adaptent-ils et évoluent-ils dans un contexte aussi mouvant et contradictoire ?

Les conférences, ententes tarifaires

Le régime des conférences maritimes a tout d'abord été encadré par le Code de conduite des conférences maritimes de 1974, adopté au sein de la CNUCED. Dans les années 1980, les instances européennes ont décidé d'intégrer une réglementation de ce type dans leur droit interne pour conserver la main sur les conférences maritimes touchant aux intérêts européens et risquant d'atteindre la concurrence sur ce territoire. C'est à travers le règlement 4056/86 du 22 décembre 1986 que le Conseil arrête une définition de ce mécanisme concurrentiel applicable au départ et à destination des ports européens. Ainsi, aux termes de l'article 1 §3 b), une conférence maritime est "un groupe d'au moins deux transporteurs exploitants de navires qui assurent des services internationaux réguliers pour le transport de marchandises sur une ligne ou des lignes particulières dans des limites géographiques déterminées et qui a conclu un accord ou un arrangement, quelle qu'en soit la nature, dans le cadre duquel ces transporteurs opèrent en appliquant des taux de fret uniformes ou communs et toutes autres conditions de transport concertées pour la fourniture des services réguliers".

D'un point de vue juridique, les conférences maritimes sont qualifiées d'ententes, c'est-à-dire d'accords ou

concertations entre entreprises susceptibles d'affecter le commerce entre Etats membres et ayant pour objet de fausser le jeu de la concurrence. Ces ententes sont par principe prohibées au sens de l'article 101¹. Cette interdiction est cependant tempérée dans les cas des ententes dites "non sensibles" (sans effet majeur sur la concurrence) et de celles dites "de progrès" (entente compensée par ses propres effets bénéfiques, dans le cas de l'amélioration des services rendus, comparaison du "pour" et du "contre" sur les effets de l'entente). Pour prétendre pouvoir mettre en œuvre une conférence maritime, les armateurs doivent présenter un dossier d'exemption individuelle devant la Commission européenne. Pour cela, les membres de la future entente doivent notifier leur dossier à la Commission européenne, laquelle l'examine et donne soit une décision d'acceptation - pour une durée et sous conditions -, soit une décision de rejet. Cette procédure d'exemption individuelle est complexe et incertaine pour les armateurs et particulièrement chronophage pour la Commission européenne. Ces deux freins ont en partie justifié l'instauration de procédures d'exemption plus "collectives" : les règlements d'exemption par catégorie ou exemption de groupe.

Précisément, le règlement 4056/86 est un règlement d'exemption par catégorie, permettant aux transports maritimes de déroger au droit commun des règles européennes de la concurrence. Outre un champ d'application précisé (transports internationaux de ligne, exclusion du tramping et du cabotage), le texte définit les conditions et obligations dans lesquelles les armateurs peuvent mettre en place une conférence maritime. Aucune discrimination tarifaire (ou autre) ne devait exister entre les armateurs, ni entre les clients, les marchandises transportées et les ports desservis. En outre, les chargeurs devaient être consultés sur les prix, les conditions et la qualité des services avant toute modification, lesquels tarifs devaient être publiés. Enfin, les accords de fidélité devaient être facultatifs, encadrés (durée maximale de six mois, sortie libre et sans pénalités) et publiés.

D'une manière plus concrète, et outre l'objectif premier de fixation des taux de fret uniformes ou communs, les conférences maritimes pouvaient porter sur :

¹ Ex-81, lui-même ex-85 au moment de l'entrée en vigueur du règlement de 1986.

- la coordination des horaires des navires ou de leurs dates de voyage ou d'escale ;
- la détermination de la fréquence des voyages ou des escales ;
- la coordination ou la répartition des voyages ou des escales entre membres de la conférence ;
- la régulation de la capacité de transport offerte par chacun des membres ;
- et la répartition entre ses membres du tonnage transporté ou de la recette.

Si certaines conférences ont parfaitement su répondre à leurs buts premiers (stabilisation de l'offre maritime de ligne, fiabilité et qualité des services), des dérives ont été dénoncées et sanctionnées. Globalement, on s'est aperçu que l'uniformisation des taux de fret a déstabilisé l'équilibre (contractuel et commercial) entre armateurs et chargeurs ainsi que l'équilibre entre armateurs européens et africains. La rigidité du taux de fret uniforme ou commun gênait la négociation contractuelle armateur-chargeur quant à d'autres frais : charges de manutention, *liner terms*, BAF, CAF, etc. De plus sous couvert de soi-disant "conférences", certains armateurs avaient déployé des pratiques abusives comme l'ont montré entre-autre l'affaire des Comités armatoriaux franco-africains et l'affaire CEWAL, COWAL et UKWAL (pratique des *fighting ships*, prix prédateurs, etc). Le transport maritime a ici illustré les possibilités de dérive d'un système dérogoire au droit commun.

Cela fournit alors le prétexte pour harmoniser le régime des conférences avec certains traits du droit commun de la concurrence (règlement 01/2003 imposant la notification de toute conférence maritime à la Commission européenne). Mais c'est à travers le règlement 1419/2006, abrogeant le règlement de 1986, que le glas a sonné pour les ententes tarifaires au départ ou à destination des Etats membres de l'UE². Avec une entrée en vigueur en octobre 2008 du règlement d'abrogation, les conférences maritimes sont, depuis cette date, interdites en Europe (sauf à prouver l'existence d'une entente de progrès et à recourir à la procédure d'exemption individuelle, dont les chances d'aboutir seraient très faibles au regard de l'actuelle position doctrinale européenne sur le sujet).

Ailleurs dans le monde (Japon, Etats-Unis), des systèmes conférenciels perdurent mais sous un contrôle toujours accru (comme le montre le cas des sanctions à l'encontre d'une entente entre car-carriers). De plus, les conférences maritimes dans l'ensemble ont moins la cote que par le passé, suite au développement d'autres pratiques de consolidation de l'offre de transport (consortia, alliances).

Et au tramping ? Les pools de navires³. Au tramping, les armateurs conservent une très forte indépendance les uns par rapport aux autres malgré la constitution de pools. Ce système de consolidation de l'offre est différent de ce qui se passe sur le créneau de la ligne régulière. "Un pool de navires est la réunion de navires appartenant à différents armateurs au sein d'une entité commerciale commune qui peut aussi affréter des navires pour compléter son offre". Le pool porte sur un marché bien défini (types de navires, d'affrètements, de produits transportés et de couverture spatiale) avec une stratégie partagée par les partenaires. C'est un contrat qui a vocation à s'inscrire dans la durée. Chaque armateur garde à sa charge les frais d'exploitation et de capital des navires concernés par le pool. Par contre, la commercialisation desdits navires est assurée par un des membres du pool. La rémunération des armateurs se calcule en fonction du taux d'utilisation des navires et des frais de voyage. En général, un pool offre une meilleure visibilité commerciale, permet une optimisation des routages des navires, une mutualisation des risques et un accès facilité au crédit bancaire. C'est au final un outil de gestion de flotte pour les armateurs au vrac. Toutefois, l'influence des pools est très limitée car sa pratique s'évalue de 3 à 7% de la flotte, ce qui ne leur permet pas d'influer sur les taux de fret ni sur la structuration de l'offre maritime, sauf quelques rares cas, sur des marchés hyperspécialisés comme dans le secteur des transporteurs de gaz où certains pools dominent largement le secteur (consolidation de 50 à 75% de la flotte).

Les consortia, ententes techniques et opérationnelles

Les consortia sont des ententes techniques et opérationnelles, fondées sur la rationalisation des activités des compagnies maritimes pour réaliser des économies d'échelles, dans l'objectif final d'améliorer la productivité et la qualité des services de ligne⁴. Concrètement, là où le système des conférences repose principalement sur la fixation de tarifs communs ou uniformes et possiblement sur des partages de capacité, le système des consortia repose clairement sur un partage des capacités de transport (conclusion de *vessel sharing agreements* VSA) et interdit formellement les ententes tarifaires, la répartition des marchés ou des clients, la limitation des capacités ou des ventes.

En Europe, le règlement 479/92 est intervenu pour encadrer et sécuriser ces pratiques. Ce règlement "consortia" (règlement d'exemption par catégorie) a été révisé en 1995, 2000 et 2009 (règlement 906/2009 de la Commission), avec une durée de vie prolongée jusqu'en 2020. Dans ce système, une partie équitable des avantages tirés des gains d'efficacité doit revenir aux usagers (amélioration de la fréquence des dessertes, des escales, meilleur agencement entre elles, services de meilleure qualité et individualisés). De plus, les

³ Lacoste R., *Les ports et les armements dans les vracs secs et liquides*, in *Logistique et transport des vracs*, Alix Y. et Lacoste R. (dir.), éditions EMS, Sefacil, 2013, pp. 132-133.

⁴ Précisément, selon le règlement CE 906/2009, un consortium est "un accord ou une série d'accords connexes entre au moins deux transporteurs exploitants de navires qui assurent des services maritimes internationaux réguliers de ligne pour le transport exclusif de marchandises sur un ou plusieurs trafics, dont l'objet est d'établir une coopération pour l'exploitation en commun d'un service de transport maritime améliorant le service offert individuellement, en l'absence de consortium, par chacun de ses membres, afin de rationaliser leurs opérations et cela au moyen d'arrangements techniques, opérationnels et/ou commerciaux".

² FEDI L., *L'abrogation des conférences maritimes dans l'UE, premiers bilans et perspectives d'évolution*, DMF 750, 2013.

armateurs conservent leur indépendance au sein et en dehors du consortium et ont le droit de le quitter librement (avec préavis). Un consortium peut exister, s'il respecte une dernière condition : la part de marché cumulée des membres du consortium sur le marché en cause ne doit pas excéder 30% des volumes totaux de marchandises transportées par les membres au sein du consortium et sur ce marché.

Circonscrit à ses débuts à la seule régulation des capacités de transport ("exploitation en commun de services de transport maritime de ligne"), le système s'est élargi à "l'ajustement des capacités en réponse aux fluctuations de l'offre et de la demande, à l'exploitation ou l'utilisation en commun de terminaux portuaires et toute activité accessoire". En 1986, ACL et Hapag-Lloyd, pourtant concurrents, signent le premier VSA du transport de ligne sur leurs lignes atlantique-nord en vue de rationaliser leurs coûts. Si à l'époque, les autres armateurs sont surpris par la méthode, on trouve aujourd'hui de nombreux consortia, à tel point qu'il n'existerait que très peu de lignes et de services sur lesquels les opérateurs interviennent seuls. Par exemple, plusieurs ententes existent sur les lignes Europe-Afrique du Sud : Hapag Lloyd, MSC et Hugo Stinnes ont mis en commun 7 navires tandis que l'entente DAL, MOL, Maersk Line utilise 8 navires. Sur trois services Asie-Amérique du Sud (via une escale sud-africaine), un VSA a été conclu entre CMA CGM, Maersk, Hambourg Süd, CSAV, China Shipping et Hanjing en 2013 pour accroître la capacité et mettre de plus gros navires. Alliés sur certains services ou sur certains terminaux, les armateurs peuvent être en concurrence sur d'autres.

Les alliances, un changement d'échelle

Début 2015, sur les 17 premiers armements mondiaux au conteneur (82% de la capacité mondiale), 16 sont connus pour faire officiellement partie d'une des quatre alliances mondiales⁵. Ces quatre alliances équivalent à plus de 79% de la capacité mondiale. Si ces chiffres sont révélateurs, ils sont à manier avec précaution car ce n'est pas la totalité de la capacité de chaque armateur qui se trouve incluse dans les alliances. Cela étant, ces agglomérations renforcent la puissance et la domination de ces leaders.

Comparaison des capacités des alliances

Alliance	Capacité (teu)	Capacité (%monde)
2M	5 534 423	29%
G6	3 527 934	18,5%
CKYHE	3 235 070	16,9
O3	2 801 105	14,7
Total	15 098 532	79,1%

Source : compilation ISEMAR

C'est clairement le besoin de réaction face à la concurrence qui fonde la genèse des alliances (comme celle des conférences et des consortia), mais à une

⁵ Seul Hambourg Süd n'est pas officiellement membre d'une des quatre alliances. Mais, l'armateur a récemment contractualisé certains partenariats avec CMA CGM et UASC.

autre échelle. Aujourd'hui tous les grands armements ont une dimension mondiale, aussi interagissent-ils tous les uns avec les autres. L'histoire récente en fournit un bon exemple. En 2011, Maersk, numéro 1 mondial, donne l'assaut : il va lancer un service Daily Maersk (service quotidien entre l'Extrême-Orient et l'Europe, avec une quasi obligation de résultat, favorable aux chargeurs)⁶, et, en parallèle, le danois veut conforter sa position d'avant-garde en commandant les premiers 18 000 evp que le marché mondial connaîtra.

Deux réactions quasi simultanées vont découler de cette forme de vigueur commerciale, d'autant plus accentuée que la période est à l'atonie, voire à la crise. Une réaction de la part de MSC et CMA CGM (numéros 2 et 3 sur l'armement de ligne) et une autre de la part des concurrents euro-asiatiques G6. Les armateurs suisse et français, déjà liés par des consortia ponctuels, ont conclu fin 2011 un accord de partenariat opérationnel sur les lignes Asie-Europe du Nord, Asie-Afrique et l'Amérique du Sud. Cette démarche, qui ne verra pas le jour, a été annoncée comme une "coopération sur le long terme, permettant de proposer aux clients une offre de service améliorée". De leur côté, les membres de la New World Alliance et de Grand Alliance II, en place depuis une quinzaine d'années, s'entendent pour constituer G6, une alliance puissante, sur les lignes Asie-Europe d'abord, puis sur les lignes Asie-Méditerranée et Asie-Mer Noire trois mois après.

En réponse à l'importance de G6, les trois premiers armateurs européens et mondiaux changent de stratégie et s'organisent pour créer P3. Mais cette alliance, regroupant Maersk, MSC et CMA CGM, doit affronter les fourches caudines de trois puissantes autorités de la concurrence avant de pouvoir entrer en service. Si l'UE, et la FMC (USA) autorisent P3, l'autorité chinoise l'interdit au départ et à destination de ses ports en juin 2014. C'est alors un coup d'épée dans l'eau pour l'alliance européenne qui, bien que mondialisée dans son projet, misait beaucoup, comme ses concurrents, sur les liaisons Asie-Europe. Les protagonistes s'adaptent : Maersk et MSC continuent ensemble en signant l'accord 2M (en vigueur fin 2014). CMA CGM s'allie à UASC et CSCL (avec lesquels le français avait signé des consortia auparavant) au sein de l'alliance Ocean 3 (O3), effective fin 2014.

La course aux alliances et à la domination (des lignes Est-Ouest et désormais Nord-Sud) est très perceptible et l'on voit bien qu'il s'agit d'un enjeu majeur et d'une forme d'organisation incontournable. La vitesse d'adaptation des protagonistes est très remarquable, l'exemple ci-dessous le prouve, sachant que l'alliance asiatique CKYHE s'est renforcée en 2014 avec l'arrivée d'Evergreen, pourtant attaché à son indépendance.

⁶ Si au plan opérationnel, le Daily Maersk n'est qu'une fausse "révolution" (car l'armateur, déjà très présent sur ces lignes, ne va réorganiser qu'à minima ses services afin de reproduire l'effet "bande transporteuse"), au plan commercial, l'annonce est plutôt bien perçue des chargeurs et l'effet d'annonce est réel et, sur un plan concurrentiel, favorable à Maersk.

Historique des principales alliances entre armateurs

Alliance	Période	Membres
TRIO	1972-1991	Ben Line, Hapag Lloyd, MOL, NYK, OCL
Scan Dutch	1972-1992	EAC, Nedlloyd, Brostrom, Wilh Wilhelmsen, CGM (1973), MISC (1979)
ACE	1975-1996	FBS (jsq 1987), Kline, NOL, OOCL, KSC (1977-1988), Choyang (1980-1988)
Tricon	1991-1997	DSR-Senator, Choyang, Hanjin (1995)
TRIO 2	1991-1995	Hapag Lloyd, MOL, NYK
Maersk/P&OCL	1991-1996	Maersk, P&OCL
TSA	1992-1996	CGM (jsq 1994), MISC, Nedlloyd
Gd Alliance 1	1996-1996	Hapag Lloyd, NOL, NYK, P&OCL
Global Alliance	1996-1996	APL, MISC, MOL, Nedlloyd, OOCL
CKY	1996-2001	Kline, Yang Ming, COSCO (1997)
Gd Alliance 2	1997-2012	Hapag Lloyd, MISC (jsq 2009), NYK, OOCL, P&ONL (jsq 2004)
NW Alliance	1998-2012	APL, HMM, MOL
United Alliance	1998-2001	DSR-Senator, Choyang, Hanjin, UASC
CKYH	2001-2014	COSCO, Kline, Yang Ming, Hanjin
G6	2012-...	APL, Hapag Lloyd, HMM, MOL, NYK, OOCL
CKYHE	2014-...	COSCO, Kline, Yang Ming, Hanjin, Evergreen
2M	2014-...	Maersk, MSC
Ocean 3	2014-...	CMA CGM, UASC, CSCL

Source : d'après Alphaliner.

Le phénomène "alliance" interroge, d'autant que la pratique retient deux termes différents : alliance et consortium. D'un point de vue juridique, on ne distingue pas le régime du consortium de celui de l'alliance⁷. L'assimilation au régime des consortia s'est récemment illustrée avec la décision de la Commission européenne autorisant l'alliance P3, laquelle s'est fondée sur le règlement 906/2009 pour rendre son verdict. Cela crée assurément un précédent et un fondement légal, malgré une décision certainement pas dénuée d'un fond politique (volonté de faire peser les armateurs européens sur la scène mondiale).

De par leur fonctionnement, les alliances s'apparentent à des consortia géants, avec un champ d'application spatialement accru : les alliances seraient en fait des formes de consortia à l'échelle mondiale (ou à très grande échelle) là où, en théorie, un consortium ne concernerait qu'un service ou que quelques services sur

⁷ Pour des positions doctrinales et la difficulté de trancher les régimes juridiques, voir : Duault M., *L'alternance de l'évolution des groupements d'entreprises de transport maritime, en droit communautaire de la concurrence*, 2011, et Tourneur M., *L'organisation internationale du transport maritime de lignes régulières*, 2014.

une zone géographique déterminée. Dans la pratique, les alliances ont vu le jour pour des coopérations sur la route maritime majeure (Est-Ouest), leur action s'est étendue, allant vers une augmentation du nombre de lignes concernées et notamment les lignes Nord-Sud. Les contrats de coopération renforcée entre l'armateur, encore indépendant, Hambourg Süd et deux membres de O3 (CMA CGM et UASC) depuis fin 2014-début 2015 vont dans ce sens. La concurrence se concentre de plus en plus.

Au sein des consortia et des alliances, les armateurs mettent navires et terminaux portuaires en commun sur des *trades* prédéfinis par eux. La répartition des lignes et le partage des capacités ont des incidences sur le paysage portuaire, entraînent des reconfigurations, des cessions, des acquisitions de terminaux, voire des positions croisées qui s'expliquent par l'existence-même des alliances. Mais là où l'arbitrage entre les services maritimes peut assez rapidement être remis en question, la reconfiguration entre terminaux engage plus longuement les opérateurs intégraux.

Autre aspect fonctionnel, le marketing. Bien qu'alliés, les membres d'une alliance conservent leur indépendance commerciale. Par exemple, dans le cas de P3, il était annoncé un objectif commun de rationalisation des coûts du transport mais selon des stratégies commerciales différenciées : Maersk affichait le respect des transit time (non sans rappeler son Daily Maersk), MCS prônait l'adaptation des capacités en fonction de la demande et CMA CGM cherchait à optimiser le remplissage de ses navires.

Affichés dans un objectif d'amélioration de la concurrence, consortia et alliance subissent dans l'ensemble de lourdes critiques de la part des chargeurs, lesquels les accusent au contraire de scléroser le marché en manipulant les prix et en réorganisant arbitrairement les lignes au détriment de la qualité de service. La manipulation artificielle des capacités et la fixation quasi simultanée des surcharges par les principaux leaders ont des effets indirects sur les prix ce qui n'est pas sans rappeler les anciennes ententes tarifaires. De plus, la qualité de service se dégrade, selon les chargeurs, à travers la désorganisation des schémas logistiques due au *slow steaming* et aux décisions unilatérales de réduction de la cale disponible par rapport à ce qui était annoncé et à l'annulation de départ. Au final, ce qui est présenté comme une amélioration par les uns est toujours autant critiquée par les autres. Les chargeurs prônent aujourd'hui une régulation mondiale et non plus régionale des alliances, avec une véritable analyse des effets sur la concurrence et la qualité des services offerts. Le sujet serait à l'ordre du jour de la *Global Liner Conference* du printemps 2015.

Anne GALLAIS BOUCHET, ISEMAR