



Les armements asiatiques de la conteneurisation

L'industrie maritime du conteneur est historiquement très liée à l'évolution des échanges entre l'Asie et le reste du monde. Après avoir profité de la croissance de leur économie nationale, les armements des petits et grands Etats d'Extrême-Orient sont retombés dans une stratégie de stabilisation face au dynamisme de certains groupes européens (Maersk, MSC, CMA-CGM). Ces compagnies asiatiques possèdent des caractéristiques intimement liées à leur modèle de développement national tout en partageant les mêmes sources de croissance : une forte demande en premier lieu nationale, et une offre très compétitive (surcapacité produite par les faibles coûts d'acquisition et d'exploitation). Après avoir connu la grande crise asiatique (1997-1998) puis le ralentissement américain (2001-2002), les armements asiatiques, qui représentent un peu moins de la moitié de l'offre mondiale de transport entendent faire de l'expansion chinoise leur moteur de croissance. Seulement, l'activité conteneurs ne peut plus se résumer au seul transport maritime, elle demande aussi des investissements dans la logistique et la manutention. Le positionnement stratégique sur ces marchés connexes est d'autant plus fondamental que la plupart de ces armements ont choisi de s'inscrire dans des alliances, source de force collective mais peut être aveux de faiblesse individuelle.

Le Japon et ses trois piliers maritimes

Les armements japonais sont d'abord remarquables par leur ancienneté et par l'étendue de leur activité : conteneurs, vracs sec et liquide, rouliers *car carrier*. Le développement des flottes japonaises est directement lié à l'évolution du Japon depuis son ouverture au monde dans la seconde partie du XIX^e siècle et le rôle du transport maritime pour l'archipel a donc été fondamental. Les effets désastreux de la Seconde Guerre Mondiale ont été vite effacés notamment lorsque le Japon est devenu l'un premier "pays usine" à vocation ultra exportatrice.

Le monde maritime japonais repose sur trois compagnies anciennes : Nippon Yusen Kaisha (NYK) fondée en 1885, Mitsui OSK Line (MOL) fondée en 1884 et Kawasaki Kisen Kaisha (K Line) fondée en 1919. A la fin des années quatre-vingt, les grands armements nippons étaient encore six, réduit à trois après que MOL ait repris deux d'entre eux (Japan Line et YS fusionnés dans Navix Line, 1999) et NYK un (Showa Line, 1998).

Par leur multi activité, les flottes des trois armements sont gigantesques. Ainsi, en mars 2004, NYK comptait 616 unités, MOL 417 et K Line 360. En matière de flotte en propriété NYK et MOL sont les numéros 2 et 3 armements mondiaux derrière COSCO (Chine) qui possède 310 navires (janvier 2004). MOL est le n°1 mondial pour le contrôle de navires de vracs secs, n°1 pour les méthaniers, n°2 pour les pétroliers et n°4 pour les rouliers.

En matière de conteneurisation, les armements japonais furent parmi les plus dynamique à la fin des années soixante et ils profitèrent largement de la grande vague de croissance des années quatre-

vingt. En 1990, NYK était le 4^e armement mondial en terme de capacité de transport cellulaire, MOL le 5^e et K Line le 8^e. En 2004, les positions sont moins fortes, il faut dire que les compagnies n'ont pas participer au mouvement de fusion / acquisition intervenu dans le secteur conteneurisé.

Cependant, les armements nippons se sont engagés depuis la fin 2003 dans une vaste politique d'achat moyen terme (2008-2010). NYK a annoncé pour 5,8 milliards d'euros de commande (dont 15 PC), et MOL pour 8,7 milliards d'euros (dont 15 PC) et "seulement" 675 millions d'euros concentrés sur 17 PC pour K Line. De la sorte les armateurs rattrapent leur retard en matière d'investissements longtemps prorogés par la morosité de l'économie japonaise tout en répondant comme les autres opérateurs aux promesses chinoises.

Les opérateurs asiatiques dans le top 30

class.	Opérateur	cap. evp	navires	afretem.
3	Evergreen *	449 446	157	22%
6	APL / NOL	292 598	90	56%
7	Hanjin/ Senator	286 549	79	69%
8	NYK **	268 348	96	39%
9	COSCO	242 202	109	13%
10	China Shipping	239 280	109	55%
11	OOCL	213 223	60	39%
12	Mitsui OSK Lines	202 635	64	44%
13	K Line	202 621	69	60%
18	Yang Ming Line	161 021	57	40%
19	Hyundai M.M	148 681	39	63%
21	Pacific Int'l Lines	122 488	95	45%
22	Wan Hai Lines	99 999	69	42%
27	Regional CL	43 690	42	40%
29	China Navigation	33 507	37	57%
30	M.I.S.C.	33 349	18	12%

* avec Hatsu et Lloyd Triestino, ** avec Tokyo Senpaku Kaisha
Source BRS

Comme une majeure partie des industries japonaises, le capital des armements est contrôlé par des grandes banques nationales. Les trois armements ne possèdent pas d'actionnaires majoritaires par contre on retrouve les mêmes banques et sociétés d'assurance dans le capital de chacun¹. On peut se demander si la fragilité connue du système japonais ne pourrait pas un jour menacer le trio national. Jusqu'à présent l'intime lien entre les armements et le système de financier a plutôt garanti la survie du modèle japonais. Mais celui-ci pourrait montrer ses limites dans une économie de plus en plus mondialisée.

Taiwan et Hong Kong, Evergreen et OOCL

La Chine nationaliste est, après le Japon, le deuxième pays d'Extrême-Orient à avoir emprunté la voie du développement économique accéléré pour devenir un de ces "nouveaux pays industrialisés" popularisés sous le nom de "dragons". Taiwan est devenu le premier lieu de délocalisation d'abord pour des produits de consommation généraux puis pour des produits technologiques d'exportation.

Evergreen Marine Corporation restera dans l'histoire maritime comme le premier *global carrier*². Fondé en 1968, Evergreen est entrée dans la conteneurisation en 1975. L'armement fut le premier outsider asiatique à briser l'ancien ordre maritime dominé par les Européens notamment en créant de la surcapacité grâce à des commandes de navires en grande série. Evergreen a été durant les années 80 le n°1 mondial après une forte croissance, basée sur le dynamisme de Taiwan et le soutien de banques japonaises³. Côté en bourse, le groupe reste marqué par l'esprit de son fondateur Chang Young-Fa et de ses intérêts familiaux. Désormais, l'entreprise est impliquée dans le transport aérien, l'hôtellerie et la construction navale au Japon (Nagasaki).

Aujourd'hui numéro 3 mondial, le groupe comprend outre Evergreen shipping, la compagnie italienne Lloyd Triestino depuis 1998 (spécialisé sur l'Asie) un armement britannique, Hatsu Marine créé ex nihilo en 2002. En revanche, la branche "*feeder* Asie", Uniglor, a été dissoute en 2002. Il est à noter que Evergreen possède après COSCO un des plus faibles taux d'affrètement des grands armements (24%).

Les autres compagnies de l'île sont Yangming et Wan Hai. La première est née en 1970 et est encore à 43% détenue par le gouvernement de Taiwan après la privatisation partielle de 1996. Elle compte

soixante-dix navires (à 90% porte-conteneurs). Wan Hai Line est une compagnie privée fondée en 1965 et qui est uniquement centrée sur le conteneur (70 navires) qui assure essentiellement des services intra asiatiques et pacifiques (confortés par l'acquisition en 2002 de Transpacific Line de Hong Kong). En 2004, en alliance avec PIL, Wan Hai Line s'est lancé dans une ligne Asie – Europe pour profiter elle aussi de ce marché lucratif.

Si l'ancienne colonie britannique est devenue chinoise en 1997, Hong Kong n'a pas moins gardé son fleuron maritime qu'est l'armement Orient Overseas Container Lines (OOCL)⁴. Venue de Chine continentale, la famille Tung s'est impliquée dans la conteneurisation dès 1968 (notamment transpacifique) avec un rôle de transporteurs de biens manufacturés locaux. OOCL appartient à Orient Overseas (International) Limited (Bermude), est quasiment totalement contrôlée par des sociétés détenues par la famille Tung. L'armement est très présent en Chine continental et développe des moyens multimodaux (train bloc dès 1994 et fluvial).

Les deux territoires de culture chinoise marqués par le capitalisme dynamique ont vu la naissance deux grands armements (Evergreen et OOCL) par la volonté de leur fondateur et de positionner très tôt comme en *global carrier* pour proposer des services non asiatiques.

La Corée du Sud, Hanjin et Hyundai

Le secteur maritime sud coréen a été laissé à des armements privés propriétés de grands conglomerats industriels des plus diversifiés (*chaebols*) tout en protégeant l'accès au transport maritime national⁵ ce qui a permis l'émergence de grands opérateurs. Depuis la faillite en 2001 de Cho Yang, le transport conteneurisé coréen repose sur deux armements multispécialistes Hanjin (7^e mondial) et Hyundai (19^e mondial)⁶.

Hanjin Shipping a été fondé en 1977 par le groupe Hanjin (1945) et en présent notamment dans la construction navale (Hanjin Heavy Industries) et le transport aérien (Korean Air Lines). Hanjin avait pour base la conteneurisation avant de s'étendre aux vracs secs et liquides. Déjà agrandi en 1988 d'un autre armement coréen (KSC), Hanjin, en 1997, a été le premier armement asiatique à reprendre un concurrent européen (à 80%) l'armement allemand Senator Lines.

Hyundai Merchant Marine, branche maritime du grand conglomérat coréen, a été créé en 1976. Depuis la mort du fondateur en 2001, le groupe a été scindé en sociétés indépendantes (branche automobile et la branche construction navale, transport maritime...) Hyundai Merchant Marine possède depuis juin 2004, le groupe de manutention Hutchison Whampoa Ltd. à l'auteur de 12 %

¹ The Master Trust Bank of Japan, Japan Trustee Services Bank, Tokio Marine & Fire Insurance, Mizuho Corporate Bank.

² Dont le symbole fut en 1984 le premier double tour du monde dont il a été mis fin en 2002.

³ En premier lieu, la banque Marubeni, partenaire historique de l'armement taiwanais).

⁴ Une autre compagnie importante est basée à Hong Kong, China Navigation Co. et opère sous différents noms en de l'Inde à l'Océanie.

⁵ Nicolas Terrassier, *Stratégie de développement du transport maritime de lignes régulières*, Paris, 1997.

⁶ Depuis 2002, la branche car carrier de Hyundai a été cédée à un joint-venture de Wallenius Wilhelmsen Lines et Hyundai Motor Co.

du capital ce qui le place comme second actionnaire derrière Hyundai Elevator Corporation.

Tigres et dragons : NOL, PIL, MISC

Très marquée par la puissante communauté chinoise, la cité-Etat de Singapour représente le 4^e dragon d'Extrême-Orient. Le modèle de développement maritime a été l'inverse de celui la Corée, c'est-à-dire libéralisation du marché et forte présence de l'Etat. Du point de vue portuaire on connaît la puissance internationale de Port of Singapore Authority (PSA). La compagnie maritime Neptune Orient Line (NOL) a été directement créé par l'Etat de Singapour en 1968 avant de la privatiser partiellement.

En 1997, NOL a acquis l'armement américain American President Line (APL) devenu depuis son nom de marque pour la conteneurisation. Mais le numéro 6 mondial s'est fait remarqué par sa difficulté à retrouver des bénéfices après cette acquisition puisque les exercices 1997, 1998, 2001 et 2002 ont été négatif.

L'été 2004 a été marqué par la renationalisation de NOL à l'issue du l'offre publique d'achat de l'ensemble des actions disponibles sur le marché par le groupe d'investissement public Temasek (qui contrôle déjà PSA). Cette action financière a été menée pour contrer un éventuel contrôle de l'armateur norvégien Frederiksen (9% des actions) très présent dans le vrac (Fontline) et dans le capital de P&ONL (10%).

L'autre armement conteneurs de Singapour est Pacific International Lines (PIL), fondé en 1967 par un YC Yang. L'armement ne s'est lancé qu'en 1983 dans la conteneurisation, hors d'Asie et grâce à des alliances ciblées, PIL, qui compte tout de même 95 unités, est aussi présent en Afrique, au Proche-Orient et en Océanie.

Le stade d'avancement économique de la Malaisie et la Thaïlande moins poussé que celui des dragons asiatiques. Leurs armements ont eux aussi des positionnements plus restreints. En Malaisie, la Malaysia International Shipping Corporation (MISC, 1968) est contrôlée à 62,4% par le groupe pétrolier national Petronas (23,8% autres parts sont contrôlées par des intérêts publics). Cette appartenance explique son positionnement sur le transport de vrac liquide. En Thaïlande, Regional Container Line (RCL) fondée en 1980 par des intérêts privés se concentre sur l'Asie et le feederling.

La Chine, COSCO et China Shipping

Si la Chine portuaire ne prend son envol que depuis le début de la décennie, le *shipping* chinois est bien plus ancien. China Ocean Shipping Company

(COSCO) est l'armement international chinois multiactivité depuis 1961 et s'est lancé en 1981 dans la conteneurisation vers le Japon. Depuis 1993, la filiale conteneur basée à Shanghai est appelée COSCON avec un positionnement autant Est – Ouest que Sud – Nord. COSCON forme aujourd'hui le 9^e armement mondial et possède le plus faible taux d'affrètement du secteur (hier 0%, aujourd'hui 10%).

China Shipping a été créé en 1997 par la fusion d'armements locaux chinois (Shanghai Shipping, Dalian Shipping et Guangzhou Shipping). La branche conteneur, China Shipping Container Line (CSCL), était d'abord spécialisée sur les trafics intra asiatiques avant de s'ouvrir aux marchés Est - Ouest. La CSCL est un armement très offensif qui s'est développé rapidement (14^e armement en janvier 2003, 10^e en septembre 2004 et qui fait désormais jeu égal avec COSCO. Son émergence s'est faite par la mise en service de navires nouveaux de taille de plus en plus grandes, d'abord affrétés puis achetés. Il y a encore quelques années, l'armement opérait une flotte quasi totalement affrétée, en septembre 2004, ce taux n'était descendu à 55%.



CSCL, armement chinois promis au gigantisme

China Shipping a souhaité introduire en bourse de 40% de son capital. L'entreprise dont les premiers bénéfices ne remontent qu'à 2003 a selon les analystes surévalué le prix de ses titres. L'accueil n'a pas été aussi bon qu'espéré et China Shipping n'a recueilli que 890 M\$ sur le milliard de dollars attendu. Parmi les sociétés entrées dans le capital, on note le fréteur canadien Seaspan, et Hutshison Whampoa (qui s'était en 2003 désengagée de OOCL, jugé pas assez performant). Le holding de manutention de Hong Kong représentera 18% du capital de China Shipping.

Les stratégies d'alliance

Historiquement, les armements asiatiques se sont toujours appuyés sur des systèmes de partenariats. Ainsi, dans les années soixante-dix, pour des services maritimes entre l'Europe et l'Extrême-Orient le consortium Trio regroupait déjà Hapag-Lloyd, NYK, MOL, OCL (P&O) and Ben Lines et le groupe ACE les Chargeurs Réunis, CMB, K Line, NOL et OOCL.

Partenaires historiques NYK, Hapag-Lloyd ainsi que P&O brièvement allié à Maersk donnent naissance en 1995 à la "Grand Alliance". S'organise alors la "Global Alliance" qui après quelques échanges de participant avec Grand Alliance, prend le nom de "New World Alliance". Une troisième alliance (TriCon) disparaît après la fin de Cho Yang et ses membres rejoignent les deux autres groupes : "New World Alliance" et "CKYH Alliance".

Les Asiatiques dans les alliances mondiales

alliances	membres	capacités evp
Grand Alliance	P&ONL Hapag Lloyd NYK MISC OOCL	1 123 074 (Asiatiques 46%, Européens 54%)
CKYH Alliance	Cosco K Line Yang Ming Hanjin - Senator	892 393
New World Alliance	NOL – APL Hyundai MM MOL	643 914
Evergreen Group	Evergreen Marine Hatsu Lloyd Triestino	449 446
China Shipping	CSCL	239 280

Les trois armements japonais et les deux coréens sont dans des alliances différentes. Seule la Grand Alliance comporte des Européens qui trouvent dans ce système un moyen de résister à la forte concurrence asiatique. Evergreen est resté hors du système des alliances préférant son indépendance pour maîtriser son développement. De même, la récente CSCL est aussi hors alliance mais pratique des accords ponctuels avec divers armements.

Les alliances ont été pour les armements asiatiques un moyen efficace de rationaliser services et escales notamment dans une phase de croissance marquée par la volonté de sortir du pré carré national. On peut se demander si les alliances ne sont pas devenues une marque de fragilité⁷ en s'appuyant sur les positions acquises permises par la seule masse un positionnement essentiellement Est – Ouest.

La maîtrise de la manutention

La principale fonction des alliances est de peser collectivement dans la construction de réseaux globaux, d'une part pour conforter l'offre (intensivité et extensivité du réseau, économie d'échelle...) et d'autre part pour rationaliser la demande notamment en matière de manutention portuaire. La globalisation s'est effectuée par la mise en place de services massifs interocéaniques et en développant à leur

intersection de grandes plates formes de transbordement (hubs). Les terminaux sont contrôlés par les grandes entreprises de la manutention et notamment deux asiatiques, Hutshison Wamphoa de Hong Kong et PSA de Singapour.

Les armements se sont investis depuis quelques années dans la manutention afin de contrôler cette source de revenu de la chaîne de transport qu'ils développent dans des filiales logistiques. L'enjeu est la constitution si ce n'est d'un réseau de hub, d'au moins de grands points d'attache sur les principaux marchés (Amérique du Nord, Europe, Chine). A l'heure actuelle, les participations dans des terminaux étrangers sont encore limitées : Evergreen à Colon (Panama) et Tarente, K Lines à Tacoma, Oakland et Longbeach, OOCL à Vancouver, Long Beach, New York - New Jersey et Kaohsiung (Taiwan).

Deux armements font figure d'exception. NYK a acheté en 2002 le groupe américain de manutention CERES implanté aux Etats-Unis, au Canada et à Amsterdam, complétant ainsi son propre réseau (Japon, Etats-Unis, Taiwan). Quant à la Cosco, outre 40% des parts de Conteco à Naples, elle a inauguré en 2003 un terminal dédié à Singapour en joint venture avec PSA alors que la presse a évoqué la possible participation de Cosco Pacific dans Hesse Noord Natie, filiale belge de PSA, pour le nouveau terminal de la rive gauche à Anvers.

Chaque pays d'Asie a produit des armements à son image économique et politique : Le Japon, trois super géants multispécialiste très liés au système bancaire, la Corée du Sud imite à sa façon ce modèle. Les territoires "chinois" de Taiwan et Hong Kong ont donné naissance à de grands armateurs privés marqués par leur fondateur alors que les anciennes colonies britanniques de Singapour et la Malaisie ont préservé un rôle aux intérêts d'Etat. Enfin, la Chine a donné naissance à deux très grands armements.

Les armements asiatiques sont à priori les plus proches des marchés dynamiques d'Extrême-Orient. Comme l'ensemble des armements, ils considèrent que la croissance économique chinoise constitue la source actuelle de leur développement et comme leurs homologues européens, ils se sont lancés dans de vastes programmes d'acquisitions de navires neufs et notamment des grandes unités (plus de 7 500 evp) en commande au 1^{er} juillet 2004 : 18 Evergreen, 15 CSCL, 13 Cosco; 8 NYK, 6 OOCL, 4 MOL, 4 K Line, 4 Yang Ming, 2 MISC) preuve de l'optimisme généralisé du secteur.

Paul TOURET

Synthèse réalisée avec le soutien de l'Union européenne
(fonds européens de développement régional)

octobre 2004 - ISSN: 1282-3910 – Dépôt légal : mois en cours
Directeur de la rédaction : Paul TOURET

⁷ A. Frémont, M. Soppé, Université du Havre, "Les stratégies des armements de lignes régulières en matière de dessertes maritimes", *Revue Belge de Géographie*, 2004.