



HAL
open science

PORTRAIT D'ENTREPRISE - A.P. Møller : leader mondial du transport maritime

Antoine Fremont

► **To cite this version:**

Antoine Fremont. PORTRAIT D'ENTREPRISE - A.P. Møller : leader mondial du transport maritime. Flux, 2012, 88, pp 60-70. 10.3917/flux.088.0060 . hal-02115195

HAL Id: hal-02115195

<https://hal.science/hal-02115195>

Submitted on 30 Apr 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

PORTRAIT D'ENTREPRISE

A.P. Møller : leader mondial du transport maritime

Antoine Frémont

Métropolis | « Flux »

2012/2 n° 88 | pages 60 à 70

ISSN 1154-2721

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-flux1-2012-2-page-60.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Métropolis.

© Métropolis. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

PORTRAIT D'ENTREPRISE

A.P. Møller: leader mondial du transport maritime

Antoine Frémont

AP Møller Maersk

Chiffre d'affaires 2012: 60 milliards de \$.

Nombre d'employés à travers le monde: plus de 110000.

Siège social à Copenhague (Danemark).

Capital contrôlé à plus de 50% par la famille Maersk à travers deux fondations, A.P. Møller et Chastine Mc-Kinney Møller, créées en 1953.

Société cotée en bourse.

Principales activités: 1er armement mondial pour le transport des conteneurs, un des leaders mondiaux pour la manutention des conteneurs, logistique, transport maritime du pétrole et du gaz, extraction offshore du pétrole, remorquage, grande distribution au Danemark.

Répartition du CA par principales activités (en%) : Transport des conteneurs: 43; Extraction pétrole et gaz: 20; Terminaux à conteneurs: 7; Transport maritime pétrole et gaz: 9; Grande distribution: 16.

Une épopée scandinave

Le groupe danois A.P. Møller emploie plus de 110000 salariés à travers 130 pays dans le monde. Avec un chiffre d'affaires de 60 milliards de \$ en 2011, la firme danoise se classe, selon *Fortune*, au 144^e rang des 500 premières firmes mondiales. Le fleuron du groupe est la compagnie maritime Maersk Line, premier armement mondial pour les lignes conteneurisées depuis la fin des années 1990. Elle déploie aujourd'hui un réseau de lignes maritimes à l'échelle mondiale adossé à un très important réseau de terminaux à conteneurs à travers la société APM Terminals. En outre, les clients chargeurs peuvent aussi s'adresser à Damco, filiale logistique, afin d'organiser le transport de leurs marchandises de bout en bout et d'un point à l'autre de la

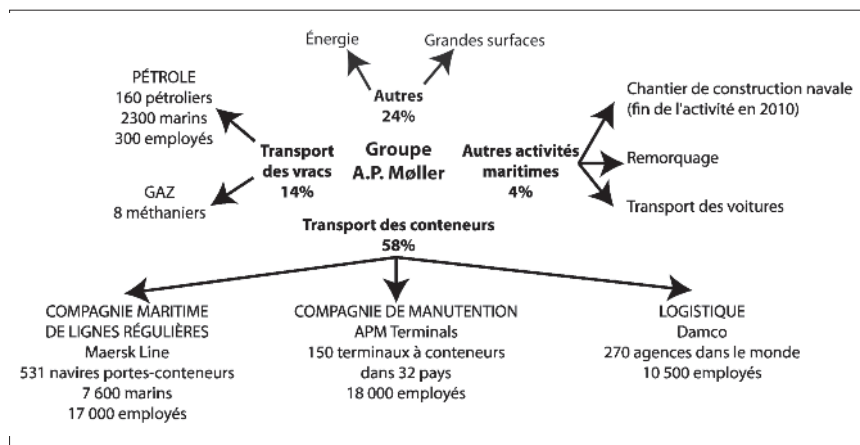
planète. En fait, l'histoire du groupe A.P. Møller se confond avec la mise en place très progressive d'un système verticalement et horizontalement intégré qui a permis de faire de Maersk Line le premier des global carriers mondiaux.

Ce conglomérat maritime est le fruit d'une épopée scandinave menée de père en fils depuis la Révolution industrielle jusqu'à nos jours avec, pour reprendre la devise du groupe, une attention constante (*With constant care*) pour faire fructifier, développer et diversifier les affaires de la société. Les trois générations successives de dirigeants, Peter Maersk Møller (1836-1927), Arnold Peter Møller (1876-1965) et Arnold Maersk Mc-Kinney Møller (1913-2012) n'ont eu de cesse de développer de nouvelles activités, principalement maritimes, en s'affranchissant immédia-

tement du marché national danois, trop étroit pour se projeter à l'échelle mondiale, tout en conservant un puissant ancrage national qui fait du groupe MØLLER une source de fierté pour les Danois mais aussi un des vecteurs majeurs de la vie politique et économique nationale.

À partir d'une activité de *tramping* (1), fondée à l'origine à partir de deux modestes sociétés, la Dampskibsselskabet Sevenborg (société à vapeur de Sevenborg) créée en 1904 et la Dampskibsselskabet af 1912 créée comme son nom l'indique en 1912, les Møller réalisent pendant la Première Guerre mondiale de bonnes affaires, au prix de quelques navires coulés, pour le compte de la Grande Bretagne et de la France. En 1918, ils ouvrent les chantiers de construction navale à Odense afin de pouvoir construire eux-mêmes leurs propres navires. À la fin des années 1920, Arnold se lance dans le transport du pétrole et déploie aussi les premières lignes régulières. Les États-Unis deviennent la plaque tournante de l'activité du groupe via le cousin Hans Isbrandtsen puis le fils Maersk Mc-Kinney qui se marie à une Américaine, Chastine Estelle Mc-Kinney. Il quitte le Danemark en 1940, au moment de l'invasion allemande, pour les États-Unis. Le monde est d'emblée le terrain de jeu de la société Møller. Au lendemain de la guerre, la diversification se poursuit avec l'exploration pétrolière et gazière au Danemark qui induit toute une activité maritime autour des plateformes offshore, aussi bien pour leur construction que pour leur ravitaillement, l'implication à partir de 1964 dans les activités de la grande dis-

Figure 1. Principales activités du groupe A.P. MØLLER en 2010



Les % indiquent la part de l'activité dans le chiffre d'affaires du groupe.
Source : D'après le bilan annuel 2009, A.P. Møller Group.

tribution (Dansk Supermar-ked A/S avec plus de 30 000 salariés) et en 1970 la création d'une compagnie aérienne, Maersk Air, qui sera cédée en 2005.

Le portrait d'Arnold Maersk Mc-Kinney Møller, dressé par le journaliste Alexandre Sarin au moment de son départ à la semi-retraite en 1993, donne une bonne idée du fonctionnement du groupe: « Austère, craint et respecté dans son palais de verre en bordure du port de Copenhague jouxtant la résidence royale d'Amalienborg, "Monsieur Møller" a fait régner des coutumes dignes du dix-neuvième siècle que lui reprochent certains. Il exigeait de tous qu'ils soient tirés à quatre épingles et se donnent corps et âme au groupe car, disait-il "un problème sur la table aujourd'hui ne doit pas être traité demain". (...) Cultivant le secret, "Monsieur Møller" a fait de son groupe l'entreprise la plus fermée, au point que certains actionnaires minoritaires et la bourse de Copenhague se sont plaints de "cette perle qui ne laisse filtrer les informations

qu'au compte-gouttes". Peu loquace, il s'exprime cependant parfois, uniquement par le biais de la revue interne du groupe, et ses opinions résonnent fort jusque dans les sphères politiques. Il avait irrité l'ancien gouvernement conservateur quand il avait plaidé pour le "oui" au traité de Maastricht. » (*Le Monde* du 6 juillet 1993). Arnold Maersk Mc-Kinney Møller a eu trois filles qui n'ont pas voulu reprendre les rênes du navire. Depuis 1993, les patrons du groupe ne portent plus le nom de Maersk mais ils ont fait leur carrière à l'intérieur de celui-ci. Deux fondations, A.P. Møller et Chastine Mc-Kinney Møller, créées dès 1953, permettent à la famille de préserver ses intérêts et de contrôler la société Møller.

Coté en bourse, le groupe A.P. Møller Maersk publie un rapport annuel, source de précieuses informations. Mais cette culture du secret est caractéristique du transport maritime. Elle se retrouve dans les deux autres grands armements conteneurisés européens

rivaux: MSC, armement italo-suisse, qui pratique une omertà complète sur ses activités et, dans une moindre mesure pour l'armement franco libanais CMA-CGM, respectivement deuxième et troisième armement mondial pour le transport des conteneurs.

Maersk Line: un armement global

La compagnie maritime de lignes régulières Maersk Line est la filiale la plus importante du groupe. Elle a servi de pivot depuis les années 1980 pour constituer un groupe de transport global et mondial, verticalement et horizontalement intégré.

Maersk Line s'est imposée depuis le début des années 1990 comme le premier armement conteneurisé mondial par la capacité de sa flotte. Alors que celle-ci ne représente que 3% de la capacité mondiale dans les années 1980, cette part progresse par pallier dans les années 1990 et 2000 pour se stabiliser aujourd'hui à environ 14% de la capacité mondiale. Maersk Line s'inscrit dans le mouvement de concentration de cette industrie puisque dans la même période, la part des 20 premiers armements mondiaux progresse de 44% à plus de 84% en 2011. Cette capacité à occuper dans la durée le haut de la hiérarchie mondiale est d'autant plus remarquable que les années 1980 et 1990 se caractérisent d'abord par la montée en puissance des armements asiatiques qui laminent leurs concurrents européens et américains, historiquement présents sur le marché, puis par la reconquête européenne à partir des années 1990, principalement

Tableau 1. Maersk Line dans la hiérarchie mondiale des armements										
	1979		1989		2000		2006		2011	
	EVP	%	EVP	%	EVP	%	EVP	%	EVP	%
Maersk	27 425 (4)	2,9	91 602 (2)	3,1	607 505 (1)	9,4	1 549 819 (1)	13,9	2 541 443	15,9
VINGT PREMIERS	4 192 215	44,1	9 812 253	32,8	33 719 52	52	7 489 470	67,3	13 383 911	84,3
Dont Europe	204 425	21,5	256 651	8,6	1 377 359	21,2	3 794 730	34,1	7 049 472	44,4
Dont Amérique du Nord	120 423	12,7	133 352	4,5	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0
Dont Asie	94 377	9,9	471 648	15,7	1 793 857	27,6	3 708 116	33,3	5 402 037	34,0
TOTAL MONDIAL	9 509 63	100	29 950 000	100	64 899 59	100	11 121 958	100	15 884 042	100

Source : *Containérisation International Yearbook* (différentes années) et Alphaliner

EVP : Équivalent Vingt Pieds (en anglais TEU : *Twenty Equivalent Unit*) : unité de mesure permettant de quantifier le nombre de conteneurs par rapport à un même référent (1 conteneur de 40 pieds = 2 E.V.P.).

sous l'effet de la croissance très rapide de deux armements aux pratiques très innovantes, MSC et CMA-CGM. Au cours des années 2000, MSC tend à se rapprocher de Maersk Line en termes de capacité de transport. Mais c'est donc bien par son cœur de métier, le transport maritime de conteneurs, que Maersk s'impose comme un transporteur global (voir tableau 1).

Sa taille permet au transporteur danois de proposer le plus grand nombre de services (plus de 100 en 2006) et de toucher le plus grand nombre de ports (269) par rapport à ses concurrents. De 1994 à 2006, il ne cesse de renforcer ses positions sur l'ensemble des marchés pour y occuper presque systématiquement la première position (voir tableau 2). À l'inverse des armements asiatiques regroupés au sein de méga alliances, notamment sur les grandes routes Est-Ouest, mais

Tableau 2. Parts de marché de Maersk Line par grandes régions en % de la Capacité Hebdomadaire de Transport Conteneurisé						
		1994		2002		2006
		Maersk	Maersk/Sea Land*			
		%	%	Rg	%	Rg
Asie orientale	100	4,2	8,2	3	9,5	1
Amérique du Nord	100	14,8	33,5	1	17,8	1
Europe du Nord	100	10	18,1	1	20,8	1
Europe du Sud	100	11,1	20,5	1	21,6	1
Asie du Sud	100	11	19,6	1	20,1	1
Amérique du Sud	100	9,1	18,1	2	15,6	1
Afrique	100	12	12	1	29,7	1
Pacifique	100	1,4	3,8	3	13,5	1
Total	100	7,8	15,3	1	15,5	1

* En 1994, Maersk Line a mis en place une alliance étroite avec l'armement américain Sea Land. L'ensemble des services proposés par les deux armements sont coordonnés par la mise en commun des navires. En 1999, Maersk Line rachète et absorbe Sea Land.

«Source : base de données CHTC. Cf. encadré.

La base de données sur les Capacités Hebdomadaires de Transport Conteneurisés

Il est impossible de connaître la demande de transport par armement car cette information relève du secret commercial. À défaut, l'analyse des réseaux maritimes est abordée à travers l'offre de transport. La pertinence de cette approche repose sur l'hypothèse simple mais efficace qu'un armement offre des capacités de transport conteneurisé là où il existe une demande. La validité de la méthode utilisée est confirmée par une corrélation très forte (0,93) entre les capacités de transport offertes dans les différents ports et les statistiques portuaires sur le trafic manutentionné. Les résidus témoignent de l'existence d'une multiplicité de variables dont certaines peuvent être mises en lumière par les écarts observés.

À partir des sites Internet des armateurs et de sites spécialisés (CI-Online, Alphaliner), nous avons recueilli les données sur l'offre de transport conteneurisé pour les plus grands armements mondiaux pour les années 1994, 2002 et 2006. 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*. Les données ont été organisées dans une base nommée CHTC (Capacités Hebdomadaires de Transport Conteneurisé). Elle permet d'évaluer pour chaque armement ou pour chaque alliance sa « Capacité Hebdomadaire de Transport Conteneurisé » (CHTC) qui est une capacité de transport en EVP affectée à un service par l'armement ou par l'alliance 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 agrégation au niveau des rangées et régions maritimes. En aucun cas, les chiffres proposés ne correspondent à la demande de transport. Ils se limitent à constater qu'une capacité hebdomadaire de transport est présente dans un port.

Dans cet article, cette base permet de situer relativement Maersk Line dans la hiérarchie mondiale des armements. Pour plus d'informations sur cette base, voir : Frémont, 2007.

comme les deux autres armements européens MSC et CMA-CGM, il parvient à cette performance en dehors de tout partenariat majeur avec un autre armement.

Le réseau maritime de Maersk Line s'étend véritablement à l'échelle de la planète (cf. figures n°3). Non seulement, l'armement est présent sur les trois principaux pôles économiques, Asie orientale, Amérique du Nord et Europe, mais aussi sur les marchés du Sud, Afrique ou Amérique latine, qui s'ils ne représentent depuis l'avènement de la conteneurisation que 20% du marché mondial, ne cessent aussi de croître en volume. En ce sens, il se différencie radicalement des armements asiatiques qui limitent leur présence aux pôles majeurs de l'économie mondiale et il a été pour MSC et CMA-CGM un exemple à suivre.

Cette desserte planétaire explique que son réseau soit beaucoup plus

équilibré entre les différentes régions du monde (tableau 3). L'Asie orientale ne concentre que 33% de la CHTC de Maersk en 2006 contre 44% pour la moyenne des armements. La part des autres régions est systématiquement plus élevée que la moyenne des autres compagnies. Si Maersk concentre l'essentiel de ses forces aux grands marchés Est-Ouest de la Triade et renforce cette part de 2002 à 2006, il consacre néanmoins en 2006 plus de 20% de sa CHTC aux marchés des pays du Sud, ce qui est plus que la moyenne des armements.

La constitution progressive d'un réseau global

Pour parvenir à une telle position de leader dans la durée, la constitution très progressive d'un réseau a été entreprise d'une façon systématique, avec une organisation fondée sur la technique des ports hubs qui permettent notam-

ment d'articuler les lignes Est-Ouest entre elles ou avec les lignes Nord-Sud. Maersk a joué un rôle précurseur dans la constitution des réseaux *hub and spoke* à partir des années 1980. Il a été ensuite imité par les autres armements ou alliances.

La genèse du réseau Maersk permet de mettre en évidence comment les lignes maritimes s'articulent peu à peu les unes avec les autres *via* un réseau de hubs de transbordement patiemment constitué. À la fin des années 1970, Maersk fonde son activité sur sa ligne historique transpacifique, créée en 1928, et sur celle, ouverte plus récemment en 1968, entre l'Europe et l'Extrême-Orient. Les deux sont conteneurisées après 1975. Mais, même si ces deux lignes se rencontrent dans les ports d'Extrême-Orient, elles ne font pas alors l'objet d'une coordination. Il n'existe pas d'échanges de boîtes d'une ligne à l'autre (cf. figures 3 et 4).

Figure 2. Les ports desservis par Maersk Line en 2006

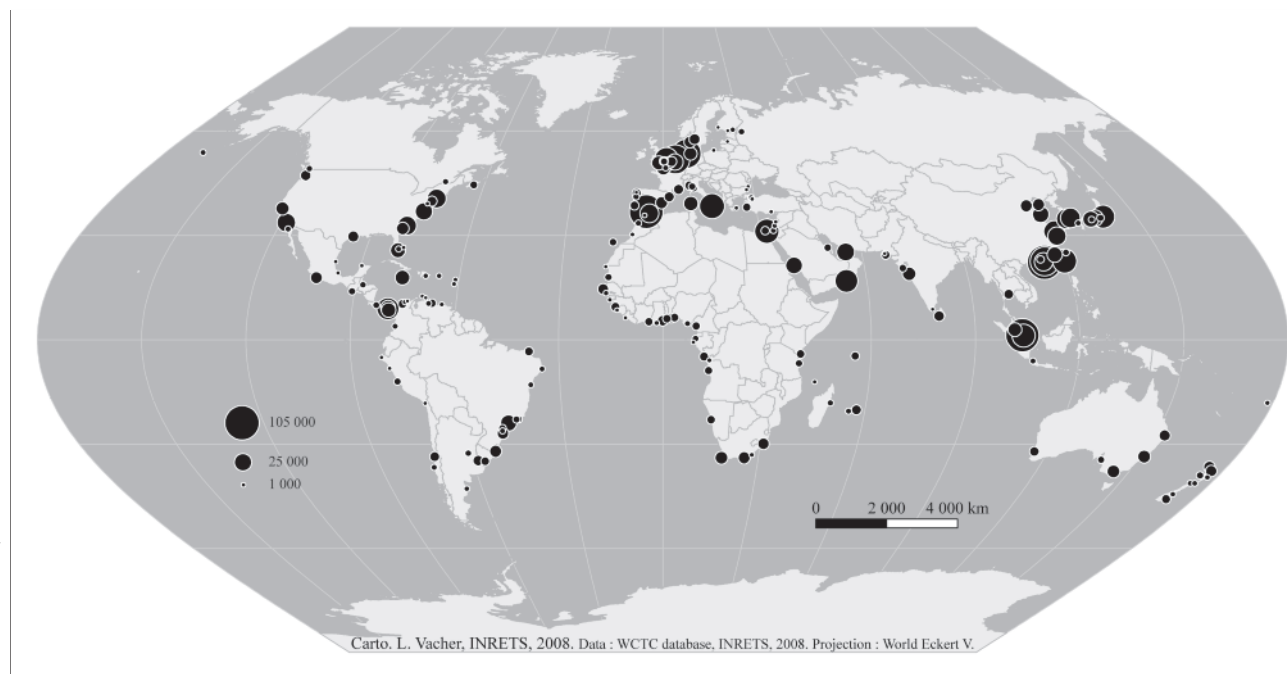


Tableau 3. Part de la CHTC affectée par régions en %

	1994		Maersk/ SeaLand*	2002		2006	
	Total	Maersk		Total	Maersk	Total	Maersk
Asie orientale	48,6	25,9	26,2	43,3	26,6	44,9	33,1
Amérique du Nord	14,7	27,6	32,2	14,3	16,4	14,3	14,5
Europe du Nord	13,4	17,1	15,8	12,7	17,1	13,2	15,9
Europe du Sud	8,2	11,5	11	10,8	15,1	10,3	15,1
Asie du Sud	6,2	8,6	7,9	6	7,9	5,7	6,1
Amérique du Sud	2,8	3,3	3,4	5,5	5,5	5,9	6
Afrique	3,6	5,5	2,8	4,7	9,1	3,8	6
Pacifique	2,6	0,4	0,7	2,7	2,3	2	3,3
Total	100	100	100	100	100	100	100

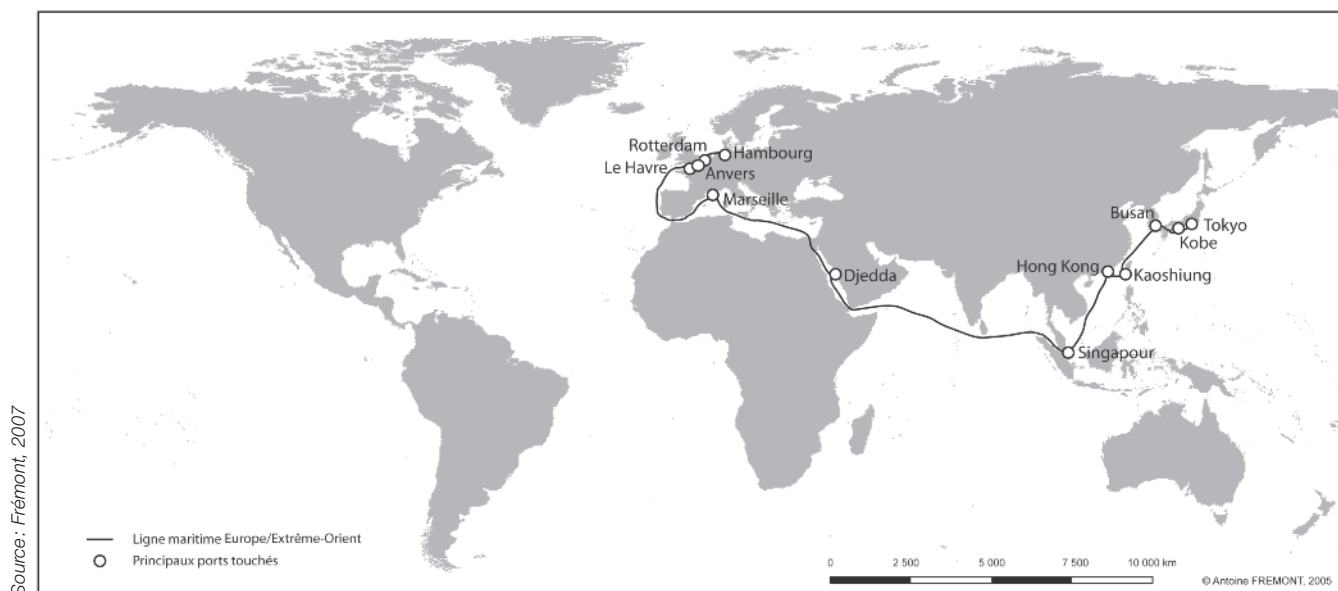
* En 1994, Maersk Line a mis en place une alliance étroite avec l'armement américain Sea Land. L'ensemble des services proposés par les deux armements sont coordonnés par la mise en commun des navires. En 1999, Maersk Line rachète et absorbe Sea Land.

Source: base de données CHTC

Figure 3. La ligne transpacifique de Maersk à la fin des années 1970



Figure 4. La ligne Europe/Extrême-Orient de Maersk à la fin des années 1970

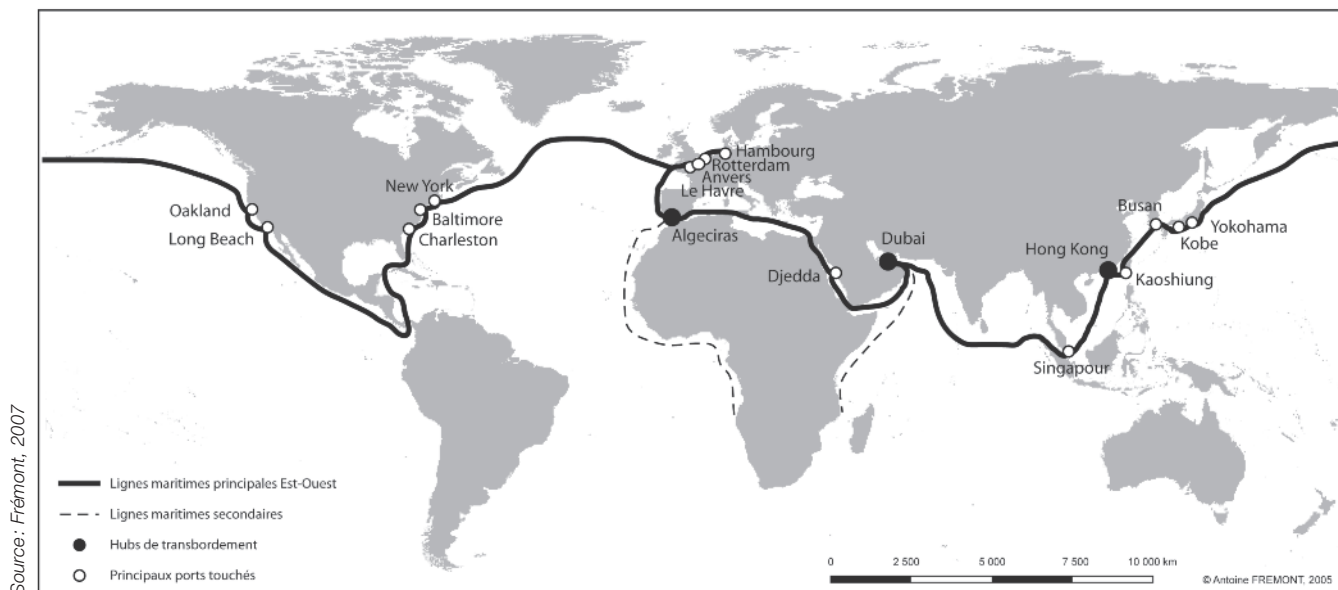


Il faut attendre le milieu des années 1980 pour que se mettent en place les premières opérations de transbordement. Ainsi, en 1984, Maersk inaugure un service maritime entre la côte ouest des États-Unis et le Moyen-Orient par

transbordement à Hong Kong, les conteneurs empruntant d'abord la ligne transpacifique puis la ligne Europe-Extrême-Orient. Cette technique pour desservir de nouveaux marchés devient une véritable stratégie avec l'ouverture

les deux années suivantes des hubs d'Algerias et de Dubaï. Algerias permet à Maersk de mettre en place des lignes de *feeding* dans le secteur Ouest-Méditerranée et de prendre pied sur la côte Ouest-Afrique alors que

Figure 5. L'émergence d'un réseau hub and spoke à la fin des années 1980



Source: Frémont, 2007

Dubaï sert à la desserte de la côte Est-Afrique (cf. figure 5).

Plus que Hong Kong ou Dubaï, Algeciras constitue la véritable innovation. Il ne dessert aucun hinterland. Son avantage unique est celui de sa localisation sur l'artère circumterrestre de circulation Est-Ouest à l'articulation avec des marchés régionaux plus ou moins proches. Il autorise les touchées de navires-mères qui n'ont pas à dévier par rapport à leur route principale et qui peuvent effectuer des opérations de transbordement entre eux, avec des navires affectés aux lignes Nord-Sud ou encore avec des navires *feeders* pour les marchés géographiquement plus proches (Zohil, Prijon, 1999). Algeciras annonce tous les grands hubs de transbordement qui vont se développer au cours des années 1990.

Cependant, à la fin des années 1980 et au début des années 1990, cette stratégie de couverture mondiale

ne reste encore qu'à l'état d'ébauche.

Le réseau maritime de Maersk prend une dimension globale pendant les années 1990 grâce à une forte croissance interne doublée d'opérations de fusions/acquisitions qui ne cessent de prendre de l'ampleur en même temps que les capacités financières du groupe augmentent (cf. tableau 4 page suivante). Elles culminent avec le rachat de Sea-Land par Maersk en 1999. Maersk était en partenariat avec l'armement américain depuis le début des années 1990. Cela permet au groupe de conforter ses positions sur l'axe Est-Ouest alors que l'acquisition la même année de Safmarine fait de Maersk un armateur majeur en Afrique du Sud.

Cette croissance se traduit par une complexité de plus en plus grande du réseau maritime. De 1994 à 2002, le nombre de lignes passe de 30 à 91. La stratégie de développement des hubs et d'une couverture mondiale des mar-

chés ne doit pas faire oublier que, dans les années 1980 comme dans les années 1990, l'effort principal porte en valeur absolue sur l'artère circumterrestre Est-Ouest avec 62% des nouvelles capacités mises en œuvre de 1994 à 2002. Pour Maersk, à l'image des autres grands opérateurs asiatiques engagés dans les alliances, la domination du marché passe d'abord par une présence massive sur l'artère circumterrestre Est-Ouest. Mais, à l'inverse des armements asiatiques, cette domination est véritablement transnationale puisqu'elle concerne les trois marchés simultanément sans référence à la nationalité de l'armateur ni à une dépendance par rapport au commerce extérieur d'un pays donné.

Un réseau de ports hubs Maersk

Au début des années 2000, le réseau maritime de Maersk a atteint une forme de maturité et il n'a pas été fon-

Tableau 4. Principales acquisitions de transporteurs maritimes par le groupe Maersk depuis 1980

1985	Achat de Norfolk Line, spécialiste du trafic ro-ro en Mer du Nord.
1987	Achat des droits de l'opérateur français Chargeurs réunis entre l'Europe et l'Asie orientale.
1989	Achat de 45% des parts de Japan Marine Commodity Distribution Co, spécialistes des services <i>feeders</i> en Asie du Nord-Est.
1993	Achat de l'armement East Asiatic Co., spécialiste des trafics Europe/Asie orientale, intra-asiatique et Asie orientale/Australie côte Ouest.
1999	Achat de Safmarine Container Line, spécialiste du trafic conteneurisé entre l'Europe et l'Afrique du Sud, pour 240 millions US \$.
1999	Achat des activités de lignes régulières de Sea-Land pour 800 millions US \$.
2005	Offre d'achat amical de P&O Nedlloyd pour 3 milliards US \$.
Sources: <i>Containérisation internationale</i> et <i>Journal de la Marine Marchande</i> .	

damentalement modifié depuis (cf. figure 6). En 2005, le rachat de P&O Nedlloyd, alors second armement mondial, n'a fait que renforcer l'armature de l'ensemble du réseau. Cependant, l'addition des deux réseaux ne s'est pas traduite par une part de marché égale à cette somme. Sans doute parce que la fusion, comme toute fusion, a été difficile, mais aussi par une volonté des chargeurs de ne pas dépendre trop fortement d'un armement alors ultra-dominant.

La mise en place des hubs et des lignes maritimes qui leur sont associées aboutit à une véritable régionalisation du monde par l'armement danois. Elle s'appuie bien évidemment sur la réalité économique de chacun des ensembles géographiques mais l'organisation de la desserte est propre à l'armement. Chaque hub articule plusieurs ensembles régionaux par la commutation des différents types de lignes. En

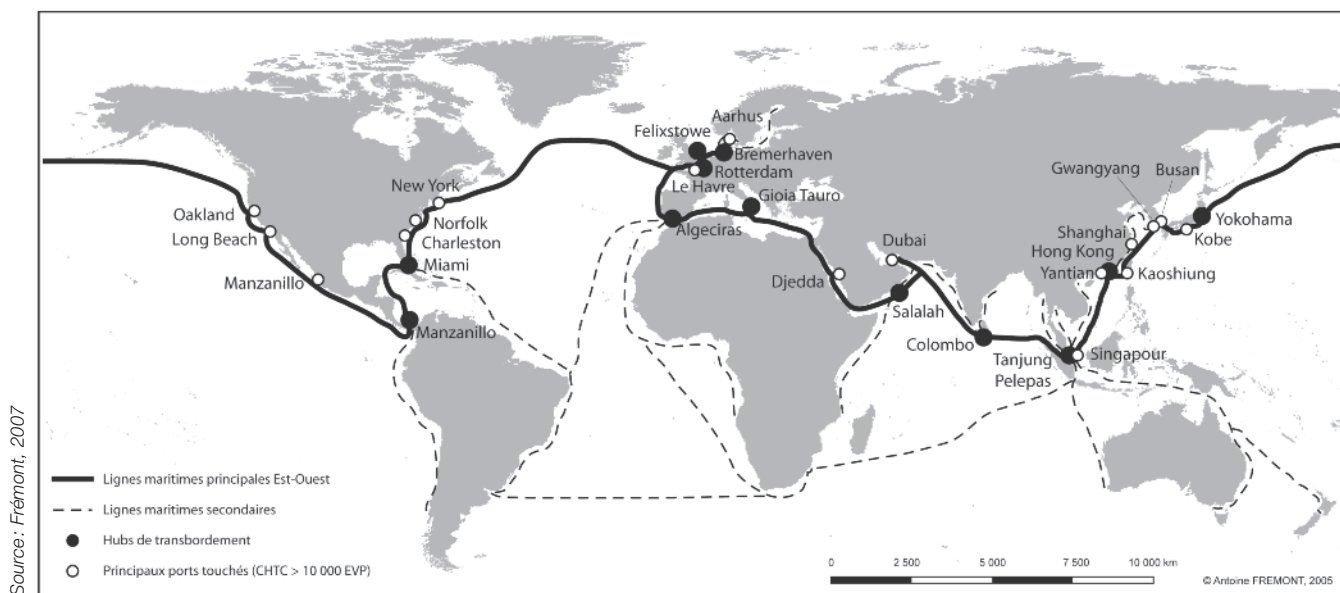
Méditerranée, Gioia Tauro complète Algeciras en étant spécialisé dans la desserte intra-méditerranéenne. Tanjung Pelepas couvre l'Asie du Sud-Est mais étend ses ramifications vers le sous-continent indien et l'Australie/Nouvelle-Zélande. Salalah dessert les zones du Moyen-Orient, de l'Afrique orientale et de l'Océan Indien en jonction avec la route Europe-Asie orientale. Enfin, Miami aux États-Unis et Manzanillo à Panama organisent le réseau en Amérique.

Grâce à ces nombreux hubs, Maersk Line dessert des zones géographiques *a priori* très secondaires mais où l'armement se retrouve souvent en position mono/oligopolistique. Le marché de niche, comme celui de la Côte Ouest Afrique où Maersk est présent uniquement avec MSC et CMA-CGM, permet souvent des frets élevés par comparaison aux grandes routes Est-Ouest où la concurrence est la plus vive.

Par le choix de ces hubs, Maersk a aussi été un armement innovateur. En effet, ceux-ci n'occupent pas une place importante dans la hiérarchie mondiale – ils pourraient même être qualifiés de secondaires – alors qu'ils jouent un rôle essentiel dans le réseau maritime de Maersk. Pourquoi cette recherche de « ports secondaires » ? Au sein de ces ports, Maersk est responsable de l'essentiel de l'activité maritime. En outre, les terminaux sont aussi contrôlés par le groupe Møller *via* sa filiale de maintenance A.P. Møller Terminals. Le contrôle du chaînon portuaire est considéré comme fondamental pour maîtriser les coûts de l'ensemble de la chaîne de transport. Il est aussi source de profits. Pour bénéficier au maximum de ces deux aspects, rien ne vaut une stratégie d'indépendance. Et cette indépendance est plus facile à trouver ou à acquérir dans des ports relativement « modestes » que dans les plus grands ports mondiaux dominés par une importante autorité portuaire, visités par les plus grands armements mondiaux et où les terminaux sont exploités par des manutentionnaires puissants et indépendants. Lorsqu'il le peut, le groupe AP Møller cherche à détenir une position clé et dominante dans le port dont il souhaite faire un hub pour sécuriser ses opérations portuaires dans le long terme, y compris sans doute en ayant la capacité d'influencer la politique portuaire.

Lorsque la concurrence portuaire n'existe pas, la puissance de Maersk permet de la créer, y compris contre les ports les plus puissants. En décembre 2000, Maersk a brutalement annoncé

Figure 6. Une couverture mondiale des marchés dès les années 2000



son départ du port de Singapour pour celui, voisin, de Tanjung Pelepas, remettant en cause la situation de quasi-monopole de Singapour comme hub de transbordement de l'Asie du Sud-Est et lui ôtant près de 2 millions de TEUs de trafic. En quelques mois, l'ensemble des lignes maritimes bascule d'un port à l'autre. Le trafic de Tanjung Pelepas est multiplié par 5 de 2000 à 2001, de 418 000 à 2 millions d'EVP alors que dans le même temps, pour la première fois de son histoire, le trafic conteneur du port de Singapour recule en valeur absolue de 17 à 15,6 millions d'EVP.

Pour renforcer sa présence en Asie orientale qui est de très loin à l'échelle mondiale le premier marché des conteneurs, A.P. Møller a acquis en 1993 l'armement de *feeding* MCC. Cette compagnie exploite 40 navires porte-conteneurs dont la taille va de 600 à 4000 EVP et propose plus de 30 lignes régulières. À partir du hub de Tanjung

Pelepas, ils rayonnent vers les autres ports de l'Asie orientale, notamment ceux qui ne sont pas desservis par les très grands porte-conteneurs. La détention d'une telle filiale est aussi le moyen de contester un peu plus le monopole de Singapour qui contrôle les sociétés de *feeding* sur l'Asie du Sud-Est.

Ports d'arrière-pays et desserte terrestre

À ces purs hubs de transbordement s'opposent les ports d'arrière-pays qui jouent aussi un rôle d'interconnexion. En Europe du Nord, Rotterdam, Felixstowe et Bremerhaven sont à la jonction des lignes mères Est-Ouest en provenance d'Asie orientale et d'Amérique du Nord, ce qui permet à Maersk de mettre massivement le cœur économique de l'Europe, la fameuse « banane bleue » (2), en relation avec le reste du monde. Mais, dans le même

temps, viennent aussi se greffer dans ces ports des lignes Nord-Sud vers l'Afrique ou l'Amérique latine et des lignes intrarégionales pour desservir des marchés dits périphériques mais néanmoins importants comme la Baltique. En Asie orientale, Hong Kong dessert d'abord le delta de la rivière des Perles mais permet aussi la connexion avec les ports chinois. Enfin, si Yokohama est avant tout le port du Japon, il sert aussi à organiser des dessertes en Asie du Nord-Est.

Maersk Line et APM Terminals cherchent à systématiquement renforcer leurs positions portuaires partout dans le monde. La concurrence à laquelle se livrent les ports leur fournit de belles opportunités, comme par exemple sur la rangée Nord Europe. APM Terminals a d'ores et déjà une concession pour un nouveau très grand terminal à Rotterdam, sur la nouvelle extension Maassvlakte 2. Mais le groupe a aussi

installé des terminaux au Havre (Port 2000), à Zeebrugge et à Bremerhaven, notamment avec une concession obtenue sur le tout nouveau port en eau profonde Jade WeserPort. La stratégie d'acquisition des terminaux relève tout autant des besoins propres au bon fonctionnement du réseau maritime de Maersk Line que de la volonté de saisir les opportunités portuaires afin que les concurrents n'en profitent pas. La désillusion des ports est d'autant plus forte lorsque, pensant avoir trouvé la poule aux œufs d'or, ils constatent que les trafics ne sont pas à la hauteur de leurs espérances comme ce fut le cas pour Dunkerque. Faisant face à des difficultés financières avec la crise débutée en 2008, le groupe Møller revend les parts détenues par APM Terminals dans le terminal dunkerquois à l'été 2010. Un actif considéré comme non stratégique peut être ainsi cédé afin de surmonter des difficultés conjoncturelles.

À l'inverse, dans les ports où il est massivement présent, le groupe Møller met aussi en place des dessertes terrestres massifiées qui sont en quelque sorte le prolongement terrestre du trajet maritime. Ainsi, à partir des deux ports de Rotterdam et Bremerhaven, un système de navettes ferroviaires à fréquences cadencées a été mis en place *via* deux filiales BoxXpress et ERS (European Rail Shuttle). En outre, il est possible aux chargeurs de faire appel à la filiale Damco pour l'organisation de prestations logistiques. Maersk Line est ainsi un véritable armement intégrateur *via* les différentes filiales de maintenance, de logistiques ou ferroviaires détenues par le groupe Møller. Si *a priori* ses

filiales représentent autant de centres de profit autonome et travaillent indifféremment pour l'ensemble du marché, les liens de proximité sont néanmoins réels comme le prouve par exemple la localisation le plus souvent dans les mêmes locaux des différentes entités du groupe. Cependant, les chargeurs n'aiment pas nécessairement cette logique d'intégration car ils ne veulent pas que leurs processus industriels ou de distribution dépendent d'un seul et même prestataire, aussi performant et fiable soit-il. C'est sans doute pourquoi nombre de filiales du groupe ne font plus référence au nom de Møller. Ainsi, APM Logistics est devenu Damco pour mieux souligner cette séparation.

Faire face à la crise

En 2011, Maersk Line a commandé aux chantiers sud-coréens Daewoo une série de 20 porte-conteneurs de 18000 EVP. Elle n'est pas construite dans les chantiers Odense du groupe qui ont été fermés en 2010, leur rentabilité ayant été jugée insuffisante face à celle des chantiers sud-coréens ou japonais. Ces chantiers ont pourtant joué un rôle majeur en terme d'innovation avec, par exemple, les premiers pétroliers à double coque, les premiers porte-conteneurs post-panamax, c'est-à-dire avec une largeur supérieure à celle des écluses du canal de Panama et, en 2006, l'Emma Maersk, premier porte-conteneurs à afficher une capacité supérieure à 15000 EVP.

Cette commande en pleine crise mondiale de 20 porte-conteneurs d'une capacité à nouveau inédite s'inscrit en fait dans la continuité du réseau Maersk,

progressivement mis en place depuis les années 1980, tout en signalant une adaptation à des temps incertains. Avec un bon sens de la communication, Maersk les caractérise actuellement sous la dénomination de *Triple E pour Energy efficiency, Economy of scale et Environment*. Avec la nouvelle augmentation de la taille des navires, la recherche des économies d'échelle est poursuivie. Ce qui compte pour l'armateur par rapport à ses concurrents est d'obtenir le coût de transport à la boîte transportée, et donc à l'EVP, le plus faible possible. Par rapport aux plus gros porte-conteneurs actuellement en service, cette réduction des coûts serait de l'ordre de 15 à 20% supplémentaires sur un trajet entre l'Europe et l'Asie orientale. Alors que la croissance du commerce international va sans doute être plus hésitante et que la conteneurisation entre dans une phase de maturité avec des taux de croissance qui vont ralentir, ces très gros navires renforcent une logique de desserte point à point, entre les hubs les plus importants et donc, de concentration des volumes transportés sur quelques artères majeures. En outre, il sera intéressant de constater si l'armement danois généralise avec ces nouveaux navires la pratique du *slow steaming*, c'est-à-dire l'adoption de vitesses lentes, inférieures à 20 nœuds contre 23 à 25 actuellement, afin de réaliser des économies de carburants face à un pétrole cher, la croissance de la capacité des navires en valeur absolue compensant la perte de capacité dynamique introduite par la réduction de la vitesse. Maersk annonce une réduction des émissions de CO₂

de 20% par conteneur.

Aujourd'hui, alors que le monde est entré dans des perspectives incertaines depuis l'automne 2008, Maersk Line est le seul armement conteneurisé dont le réseau maritime est global et qui dans le même temps est adossé à un groupe diversifié lui permettant sans doute d'éponger des pertes sur plusieurs années. Aucun armement n'a pour l'instant déposé son bilan car nombreux

sont ceux qui ont profité de l'année 2010 pour se refaire une relative santé financière comme la CMA-CGM. Mais les paris peuvent être pris que l'instabilité devrait être la règle dans la hiérarchie des armements mondiaux dans les années à venir, notamment du fait de la faiblesse financière de certains d'entre eux, si le commerce international subit comme en 2009 une récession. Cela devrait déboucher sur une nouvelle

concentration de l'industrie maritime et le groupe Møller jouera sans doute un rôle actif dans ce processus afin de conforter la position de leader de Maersk Line.

Antoine Frémont

Directeur de recherche

Chargé de mission Aménagement
du territoire à Réseau Ferré de France
antoine.fremont@rff.fr

NOTES

(1) Le *tramping* correspond à du transport maritime à la demande. Le navire, généralement non spécialisé et transportant du vrac, liquide ou solide,

est exploité à la demande en fonction des cargaisons à transporter. Il ne suit donc pas d'itinéraire régulier.

(2) La « banane bleue » désigne l'axe

principal européen qui court de Londres à Milan en englobant l'Allemagne rhénane. Le bleu renvoie à la couleur dominante du drapeau de l'Union européenne.

BIBLIOGRAPHIE

- CULLINANE K., KHANNA M., 2000, "Economies of scale in large container ships: optimal size and geographical implications", *Journal of Transport geography*, n°8, pp. 181-195.
- DEBRIE J., GOUVERNAL É., 2006, "Intermodal Rail in Western Europe: Actors and Services in a New Regulatory Environment", *Growth and Change*, Vol. 37, n°3, pp. 444-459.
- FLEMING D. K., HAYUTH Y., 1994, "Spatial characteristics of transportation hubs: centrality and intermediacy", *Journal of Transport Geography*, Vol. 2, pp. 3-18.
- FRÉMONT A., 2007, *Le monde en boîtes. Conteneurisation et mondialisation*, INRETS, Synthèse n°53
- FRÉMONT A., 2010, "Maritime Networks: a source of competitiveness for shipping lines", in: Cullinane K. (editor), *International Handbook of Maritime Business*, Edward Elgar, pp. 150-173.
- NOTTEBOOM T., RODRIGUE J.-P., 2008, "Containérisation, Box Logistics and Global Supply Chains: The Integration of Ports and Liner Shipping Networks", *Maritime Economics & Logistics*, Vol. 10, n°1/2, pp. 152-174.
- SLACK B., 1993, "Pawns in the Game: Ports in a Global Transportation System", *Growth and Change*, Vol. 24, pp. 579-588.
- ZOHIL J., PRIJON M., 1999, "The MED Rule: the interdependence of container throughput and transshipment volumes in the Mediterranean ports", *Maritime Policy and Management*, Vol. 26, n°2, pp. 175-193.