



01/08/2025

# POLITIQUE DE GESTION DES ARMEMENTS

## SUPPORT 2

MESSOU MARIUS  
ARSTM

## **Séquence 2 : les stratégies des armateurs de lignes régulières**

### **Résumé :**

Le transport maritime de lignes régulières connaît, depuis plus de vingt ans, une forte croissance de la demande. Elle s'explique à la fois par une conteneurisation accrue des marchandises diverses, mais aussi par la globalisation de l'économie conduisant à une multiplication des échanges internationaux et, notamment, de produits finis ou semi-finis. Les trafics maritimes mondiaux de conteneurs sont passés d'un peu plus de 30 millions d'EVP en 1990 à près de 80 millions en 2006 (ISL, 2006). Les projections prévoient plus de 200 millions d'EVP pour 2020. Afin de répondre à cette forte croissance, différentes stratégies furent mises en place par les armateurs.

### **Objectif :**

L'objet de cette séquence est d'identifier les stratégies qui ont notamment conduit à l'apparition de géants du transport maritime de lignes régulières.

### **Déroulement de la séquence :**

Une première section présente les stratégies d'intégration horizontale des armateurs (I). Une deuxième section porte sur les stratégies d'intégration verticale, complémentaires des premières (II), elle en explique les raisons et les implications. La troisième section se focalise sur le gigantisme naval (III) qui a conduit à la concentration à la fois horizontale (I) et verticale (II) du transport de lignes régulières. Enfin, une quatrième et dernière section s'interroge sur l'impact de la fin annoncée de l'exemption aux règles de concurrence européenne accordée aux conférences maritimes sur les stratégies des armateurs (IV).

### **I. L'intégration horizontale : l'essor des Global Carriers**

#### **1. Les Global Carriers**

Quand il s'agit d'analyser les principales tendances du marché des lignes régulières, le premier élément qui vient à l'esprit est l'émergence de géants du transport maritime également repris sous l'appellation de *Mega-Carriers* ou encore de *Global Carriers*. Une multitude de sources statistiques et d'indicateurs peut être mobilisée afin d'illustrer ce phénomène.

La part des dix premiers armateurs mondiaux est, par exemple, passée d'environ 50 % de la capacité mondiale en 2000 (soit une capacité cumulée de 2,5 millions d'EVP), à 60 % en janvier 2007 (pour 6,3 millions d'EVP) (AXS-Alphaliner, 2007). Sur cette même période, la part de marché cumulée des cinq premiers armateurs s'accroît de 33 % à 43 % de la capacité mondiale.

Cette tendance à la croissance de la taille des entreprises est générale. Toujours selon la même source, le leader du marché le Danois *Maersk Line* a vu sa part de marché s'accroître de 12 % en 2000 à environ 17 % en janvier 2007, pour une capacité de transport d'environ 1,7 million d'EVP. *MSC*, le deuxième armateur mondial, avec une capacité de 1,03 million d'EVP en 2007, connaît, quant à lui, la plus forte progression (+ 800 000 EVP lors des sept dernières années) alors que le troisième armateur mondial *CMA-CGM*, avec plus de 450 000 EVP de capacités additionnelles en sept ans, cumule 685 054 EVP en janvier 2007.

## 2. Les stratégies d'accroissement des flottes

Si la croissance de la flotte des armateurs est générale, le mode de croissance choisi par les acteurs diffère et a suivi deux voies :

- interne (ou organique) *via* l'investissement ou l'affrètement et ;
- externe *via* les fusions, acquisitions ou alliances stratégiques.

Bien évidemment, loin d'être exclusif, le mode de croissance choisi par un armateur change au cours du temps et peut s'expliquer par des facteurs généraux tels que l'évolution globale du marché et les stratégies des concurrents mais aussi plus spécifiques à l'armateur tels que la stratégie du groupe (différenciation, diversification...), sa capacité financière, son positionnement sur les marchés.

Le développement de *Maersk Line*, lors des dix dernières années, s'est fondé sur l'investissement direct, sur une alliance stratégique avec l'Américain *SeaLand* de 1995 à 1999, mais aussi sur des vagues successives d'acquisitions, notamment de *Safmarine*, *CMB-T* et de *SeaLand* en 1999 ou de *P & O Nedlloyd* en 2005. Chaque stratégie comporte des avantages et des inconvénients.

**Le recours à l'affrètement** plutôt qu'à l'achat de porte-conteneurs (environ 55 % de la flotte de *Maersk Line* en 2007 était affrétée, 40 % pour *MSC*, 65 % pour *CMA-CGM*) a l'avantage de donner plus de flexibilité aux armateurs, de réduire le coût initial en capital à court terme (le prix d'un porte-conteneurs est d'environ 100 millions US \$ pour un navire de 6 500 EVP en 2006, selon le *Drewry Shipping Monthly* (2007) et d'éviter les délais de livraison. Dans le même temps, le coût final de long terme est plus élevé que l'achat.

Si le **choix de la fusion ou de l'acquisition** procure l'avantage de pouvoir accroître relativement rapidement sa capacité de transport et son réseau commercial et logistique, il a aussi un coût. À titre d'exemple, l'offre récente de rachat de *P & O Nedlloyd* par *Maersk Line* en 2005 était estimée à environ 2,8 milliards de dollars selon le *Lloyd's List* (2005). À ce coût en capital, il convient d'ajouter les coûts en termes d'organisation et de management.

Une **autre voie, celle des alliances stratégiques** fut également choisie par les opérateurs, la forme la plus étendue des *consortia* (Douet, 1985 ; Massac, 1997 ; Cariou, 2000). Ces accords d'échange d'espaces au sein des navires permettent d'accroître la qualité de services à moindre coût.

Le principal désavantage provient des problèmes de coordination entre les différents partenaires formant l'alliance et ce, d'autant plus que la stabilité des alliances stratégiques fut régulièrement mise à mal par des opérations de fusions-acquisitions.

La fusion de *P & O* (UK) et de *Nedlloyd* (Pays-Bas) en 1996, alors que le premier opérait au sein de la *Grand Alliance* et le second au sein de la *New World Alliance* avait conduit au choix de la *Grand Alliance* par le nouveau groupe et avait inévitablement déstabilisé l'autre alliance. Il en va de même de l'impact du rachat de *P & O Nedlloyd* par *Maersk Line* et de la décision du nouveau groupe de quitter la *Grand Alliance*.

Actuellement, la stratégie d'alliance semble plus être le fait de groupes de relativement petite taille, n'ayant pas la capacité financière de se développer seuls. Elle peut être vue comme une stratégie d'entrée sur le marché ou d'accroissement de son pouvoir de marché vis-à-vis des opérateurs portuaires (voir la section suivante).

L'impact de ces différentes stratégies de consolidation des armateurs sur leur profitabilité est difficile à établir. *Global Insight* (2005) retenant un échantillon de trente armateurs de lignes régulières souligne ainsi que si le retour sur investissement peut être globalement estimé aux environs de 7,5 % de 2000 à 2004, sa mise en relation avec les différentes stratégies des entreprises n'est pas aisée.

Il faut dire que cette question de l'absence de relation directe entre la structure d'un marché (et notamment de la concentration), un potentiel pouvoir de marché et, *in fine*, la performance individuelle des entreprises n'est ni étonnante ni nouvelle au regard de l'économie industrielle (Tirole, 1988). Elle provient également du fait que ces stratégies de croissance ne peuvent s'avérer payantes que sous l'hypothèse où les autres maillons de la chaîne logistique (opérations portuaires, pré-ou post-acheminement) accompagnent ces évolutions. Cette dernière remarque conduit à étudier un second élément caractéristique des stratégies des armateurs de lignes régulières depuis dix ans : l'intégration verticale.

## II. Les stratégies d'intégration verticale

### 1. Les Hubs et les Spokes

La forte croissance de la demande de transport maritime conteneurisé se retrouve également dans les statistiques portuaires. Elle est amplifiée par les stratégies des armateurs qui, en réorganisant leurs réseaux via l'émergence de *Hubs*, plateformes de transbordement où le transfert s'opère vers des *Spokes*, dessertes des ports de destination finale, démultiplient les opérations portuaires requises pour un même conteneur.

De nouveau, de nombreuses sources statistiques peuvent être mobilisées afin de mettre en évidence cette croissance des trafics portuaires.

À titre d'illustration, les trafics portuaires conteneurisés mondiaux sont passés de 86 millions d'EVP en 1990 à près de 309 millions en 2003, de 32 millions à 147 millions en Asie, de 24 millions à 70 millions en Europe et de 17 à 40 millions en Amérique du Nord (Ocean Shipping Consultants, 2004).

Selon la même source, la part du transbordement (transfert d'un navire à un autre) dans les trafics portuaires était, en 2003, de 45 % pour les ports d'Asie du Sud-Est, 22 % pour les ports chinois, 21 % pour les ports d'Europe du Nord et 32 % pour les ports méditerranéens.

Les ports furent également amenés à investir pour répondre à cette forte croissance de la demande. Au début des années quatre-vingt-dix, deux éléments limitaient cependant leur capacité à investir.

Tout d'abord, la manutention portuaire était avant tout le fait d'entreprises dites locales ou régionales ayant une capacité financière limitée. Une majorité d'entre elles étaient encore directement ou indirectement sous contrôle d'entreprises publiques alors que les marges de manœuvre des finances publiques se réduisaient. Deux tendances allaient alors se dessiner.

À l'instar des tendances sur le marché des lignes régulières, des entreprises internationales de manutention portuaire se développèrent. La part cumulée des six premières entreprises de manutention portuaire de conteneurs qui représentait près de 15 % des trafics en 1991 comptait pour environ 36 % en 2003 (Brooks, 2000 ; Heaver [et al.], 2000 ; Notteboom, 2002 ; Midoro [et al.], 2005 ; Gouvernal, 2006 ; Olivier, 2005 ; Gouvernal [et al.], 2005).

Dans le même temps, au sein de ces opérateurs émergent des groupes contrôlés par les armateurs soit directement (tels *AP Moller Terminal* branche de *Maersk Line*) ou indirectement (tels *Port Synergie*, une joint-venture de *CMA-CGM* et *P & O Ports*) et donnant lieu à un phénomène d'intégration verticale.

Cette tendance peut s'expliquer dès lors que les stratégies d'intégration horizontale, et notamment leur décision d'investir dans des navires de grande taille (section III) et de recourir à des plateformes d'éclatement, ne peuvent s'avérer payantes à terme que si les ports maritimes, les infrastructures terrestres et la chaîne logistique s'adaptent à ces évolutions.

Or, dans le cas où la réponse du marché est insuffisante compte tenu de la *spécificité des actifs*, l'intégration verticale peut devenir une stratégie gagnante. Cependant, et à mesure que se consolident les acteurs sur le marché du transport maritime, **une stratégie de différenciation** de la part des armateurs apparaît (Midoro et Parola, 2006).

## 2. La stratégie de différenciation

Elle se retrouve notamment dans l'importance des branches portuaires et logistiques au sein des compagnies maritimes. Une typologie existe ainsi entre les armateurs se focalisant sur le transport maritime comme *MSC*, *Cosco* ou *Hyundai* et ceux comme *Maersk Line* ou encore *CMA-CGM* qui étendent leurs services le long de la chaîne logistique (services de manutention portuaire, navettes ferroviaires et/ou fluviales), vers un service dit de bout en bout (*end-to-end*).

Une différenciation existe également entre les armateurs contrôlant intégralement les opérations portuaires tel que *Maersk Line* via sa filiale *AP Moller Terminal* et l'utilisation de *terminaux dédiés* pour lesquels ils détiennent une exclusivité, ceux contrôlant partiellement les opérations via des terminaux dédiés et des *joint-ventures* avec des entreprises de manutention portuaire tels que *CMA-CGM* et *MSC* et ceux, souvent de plus petite taille, ayant recours à des contrats bilatéraux avec des groupes de manutention.

### **3. Les fondements des différentes stratégies verticales**

Les raisons menant à ces différentes stratégies sont nombreuses.

- Une première raison relève bien évidemment de la capacité financière de l'armateur. L'investissement direct ou en coopération avec un opérateur portuaire représente un coût non négligeable. À titre d'exemple, la contribution des opérateurs privés dans l'investissement de *Port 2000* au Havre s'élève à environ 279 millions d'euros soit 26 % de l'investissement total (Levieux, 2007).
- Une deuxième raison ne dépend pas directement de l'armateur mais provient du fait que l'autorité portuaire y trouve également un intérêt. Au-delà de l'absence de fonds nécessaires pour l'investissement évoquée précédemment, la participation des armateurs dans le financement et dans la sélection des superstructures portuaires permet de s'assurer que l'investissement répond à une réelle demande et que l'armateur s'engage à utiliser les infrastructures portuaires sur une longue période.
- Une troisième raison provient de la perception par l'armateur de la situation actuelle et future du marché. Un armateur, considérant que l'offre portuaire et logistique disponible dans un port ne lui permet pas d'obtenir une qualité de service suffisante au regard de ses attentes concernant notamment le temps passé au port et le taux de remplissage de ses navires peut, dès lors, décider d'investir lui-même dans ses services complémentaires à son activité maritime.

### **4. Autres foncements des différentes stratégies verticales**

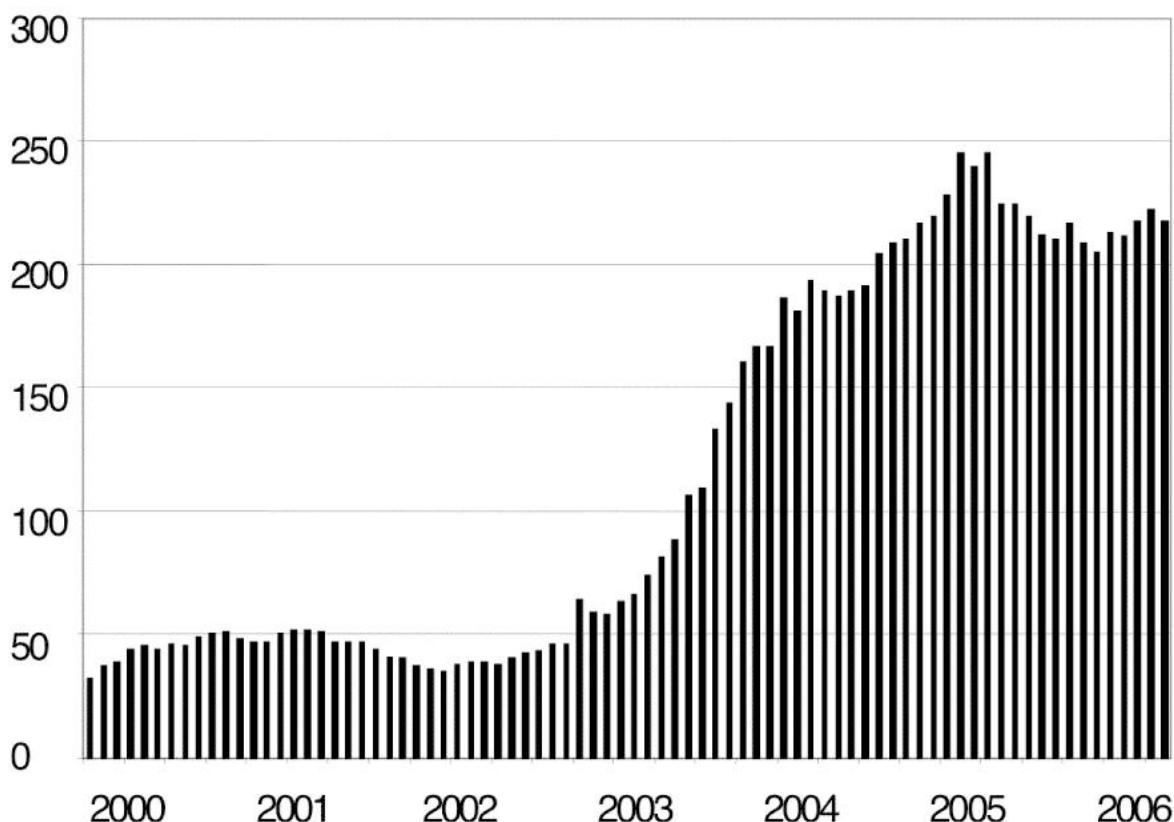
- Plusieurs autres avantages de nature plus opérationnelle existent également. Le recours à un terminal dédié permet de sécuriser l'accès au terminal en contournant la règle du premier arrivé-premier servi ou l'incertitude de l'allocation de priorités (*windows*) qui sont dans les mains de l'opérateur portuaire. La réduction du nombre de clients conduit à une meilleure coordination des opérations maritimes et portuaires et, finalement, à des services sur-mesure à l'origine d'une plus grande productivité portuaire. Une analyse similaire peut s'étendre aux choix de certains armateurs de se lancer dans l'exploitation de navettes ferroviaires ou fluviales depuis des ports maritimes.
- Une dernière explication peut provenir de la mise en place, par les armateurs, de barrières stratégiques via des terminaux dédiés. En situation de saturation des terminaux portuaires et pour une industrie portuaire à rendements d'échelle croissants, sécuriser l'accès via l'obtention d'une exclusivité est également une façon de réduire la compétitivité de ses concurrents.

Il s'avère ainsi que le champ opérationnel des armateurs s'est profondément étendu lors des quinze dernières années. Non seulement les entreprises ont augmenté leur capacité de transport et leur taille (voir I), mais leur domaine de compétences s'est également élargi vers une plus grande coopération et un plus grand contrôle des opérations portuaires, terrestres et ferroviaires (voir II). Un dernier élément mérite que l'on s'y attarde lorsqu'il s'agit d'analyser les tendances du marché : la croissance de la taille des navires. Elle compte en effet parmi les principaux facteurs explicatifs des stratégies d'intégration horizontale et verticale évoquées jusqu'à présent.

### III. Le gigantisme naval

De nombreuses sources statistiques illustrent la croissance de la taille des porte-conteneurs. La flotte est ainsi passée d'une taille moyenne de 2 000 EVP en 1995 à plus de 3 000 EVP en 2005. L'investissement en navires de grande taille se retrouve également dans l'évolution du carnet de commandes des armateurs de janvier 2003 à janvier 2005 (fig. 8.1). Une autre illustration concerne le plus grand porte-conteneurs en activité. Sa capacité était d'environ 4400 EVP en 1990 alors qu'elle est aujourd'hui estimée, selon les sources, entre 12 000 EVP (Lacoste, 2007) et 14 300 EVP (Alphaliner, 2007).

Figure 2.1 – *Porte-conteneurs de plus de 6 000 EVP : évolution mensuelle des commandes en cours, en nombre de navires de janvier 2000 à août 2006*



Source : d'après Fairplay Newbuilding

Il est évident que le besoin en capital pour les armateurs requiert la présence de géants du transport maritime à même d'investir. Ce besoin est d'autant plus important qu'afin d'assurer une homogénéité dans ses services, l'armateur se doit d'investir dans plusieurs navires aux caractéristiques similaires et parfois, si nécessaire, de participer au financement des superstructures portuaires.

Quand il s'agit de comprendre les limites liées à cette croissance de la taille des navires, une importante littérature peut être mobilisée (Gilman, 1999 ; Stopford, 1999 ; Cullinane et Khanna, 1999a et b ; Cariou, 2000).

## **1. Les raisons de la course au gigantisme**

### **1.1. Les économies d'échelle**

Le principal argument en faveur de tels navires réside dans les économies d'échelle générées lorsque le navire est en mer. Deux postes de coût sont particulièrement génératrices d'économies : le coût en capital et le coût en carburant (environ 50 à 60 % du coût total d'exploitation) qui croissent proportionnellement moins que la capacité du navire.

Le prix d'achat d'un navire neuf de 6 500 EVP était estimé à 70 millions de dollars en 2001 contre 29,4 millions pour un navire de 2 000 EVP, soit un coût unitaire de 10 770 US \$/EVP pour le premier et 14 700 US \$/EVP pour le second. Pour ces mêmes navires, et compte tenu des contraintes de capacité des chantiers navals (chap. 7), le prix au troisième trimestre 2006 était d'environ 100 millions de dollars pour un navire de 6 500 EVP et de 41 millions de dollars pour un navire de 2 000 EVP soit un coût à l'EVP de 15 380 US \$ pour le premier et 20 500 US \$ pour le second (Drewry Shipping Monthly, 2007). La même source en 2001, retenant un coût du carburant de 110 US \$/tonne (le prix en 2005 était aux environs de 250 US \$/tonne), estimait le coût annuel en carburant et par EVP pour un navire de 10 000 EVP de 0,60 US \$ contre 0,87 US \$ pour un navire de 4 000 EVP.

### **1.2. Les autres explications**

De nombreux éléments limitent néanmoins la croissance de la taille des navires. **Les premiers sont de nature technique et notamment liés à l'architecture navale.** Le passage à des navires de plus de 10 000 EVP représente un palier technologique en termes de motorisation si la vitesse commerciale standard admise de vingt-cinq noeuds doit être gardée comme référence et encore plus si elle devait s'accroître à l'avenir.

## **2. Les conséquences de la course au gigantisme**

**L'accroissement de la taille ou du nombre des moteurs réduit l'espace disponible au sein du navire.** Celui du nombre de conteneurs sur le pont du navire et l'effet de balancement posent des problèmes, à la fois pour la structure du navire mais aussi, quant à la sécurité des marchandises à l'intérieur des conteneurs.

**L'impact environnemental** pourrait également, à brève échéance, représenter une limite. Stapersma et Grimmelius (2003) montrent, par exemple, que le volume d'émissions dans l'air de carbone, nitrogène et sulfate est en défaveur des navires de

12 000 EVP et de 16 000 EVP en comparaison de navires de 8 000 EVP. Ils soulignent qu'en optimisant le *design* de la coque, un navire de 12 000 EVP pourrait, à cet égard, représenter, à terme, la taille optimale.

Une autre série de limites tient à la **capacité des ports à recevoir de tels navires**.

À titre d'illustration, l'*Emma Maersk*, le plus grand porte-conteneurs en opération aujourd'hui, est d'une longueur de 397 mètres, d'une largeur de 56 mètres et d'un tirant d'eau d'environ 16 mètres. Peu de ports ont à ce jour les infrastructures nautiques, les équipements portuaires et les dessertes terrestres leur permettant d'accueillir de tels navires et d'offrir un temps de service limité au port. L'utilisation de navires de grande taille renforcera ainsi la tendance à l'organisation de lignes en étoile (selon le modèle *Hubs and Spokes*), mais peut renchérir par là-même le coût total du service du fait des charges liées au transbordement et au réacheminement des conteneurs vers les ports de destination finale (Imai [et al.], 2006).

Le temps au port et la productivité portuaire apparaissent ainsi comme des éléments prépondérants de la réussite commerciale de ces navires et peuvent justifier les investissements des armateurs dans des terminaux portuaires.

Elle explique aussi pourquoi la plupart de ces navires sont positionnés sur les routes maritimes les plus longues et les plus denses en trafics. Sur ces routes, le temps en mer est largement supérieur au temps au port durant lequel aucune économie d'échelle n'est possible. Selon le *Lloyd's Shipping Economist* de mars 2006, les navires de plus de 7 300 EVP sont aujourd'hui déployés sur les trois grands marchés est-ouest (onze d'entre eux pour des services reliant la Méditerranée/Asie/côte nord-ouest des États-Unis, vingt et un pour Asie/côte nord-ouest des États-Unis et cinquante pour nord Europe/Asie).

Si la stratégie d'investissement en navires de grande taille connaît ainsi des limites, elle est cependant partagée par tous les grands armateurs mondiaux. Le carnet de commandes en navires de plus de 6 000 EVP (fig. 2.1) reflète cette tendance générale à l'investissement depuis le début 2003, mais aussi une relative réduction des commandes depuis le début de 2005. La dernière section discute des raisons de ce relatif ralentissement des investissements et, notamment, de l'incertitude générée par la fin annoncée de l'exemption accordée aux conférences maritimes opérant depuis et vers l'Europe.

#### **IV. L'incertitude générée par la mise en cause des conférences maritimes**

Les trois premières sections visaient à présenter les principales tendances sur le marché des lignes régulières, les stratégies des armateurs et les principaux mobiles de ces stratégies. Plusieurs éléments restent à considérer quant à savoir si ces tendances vont perdurer et si elles peuvent s'avérer gagnantes à long terme.

## **1. L'évolution future de la demande**

Le premier élément est bien évidemment lié à l'évolution future de la demande. Sur ce point, la plupart des analystes semblent se rejoindre sur une croissance de 6 à 8 % par an sur les quinze prochaines années (*Drewry Shipping Consultant, Clarkson, Mercer et Global Insight* par exemple).

Bien évidemment, des questions demeurent quant à l'évolution de la production en Asie, principal moteur de la croissance, mais aussi quant à la capacité du marché à accroître le volume des marchandises conteneurisables. Un autre élément d'inquiétude est relatif aux déséquilibres de flux qui conduisent à ce que près de 50 % des conteneurs en sortie d'Amérique du Nord sont des conteneurs vides, donc non rémunérateurs et près de 20 % en sortie Europe (ISL, 2007).

## **2. L'évolution de l'offre**

Le deuxième est relatif à l'évolution de l'offre. Même sous l'hypothèse d'une croissance soutenue de la demande, l'investissement des armateurs doit conduire, prochainement, à une surcapacité qui explique le ralentissement des investissements observé depuis le début 2005. Le ratio offre/demande était de 93,7 en 2001 et de 104,5 en 2004 (Global Insight, 2005). Bien évidemment, ces évolutions posent la question, de l'impact de la surcapacité sur les prix, sur la profitabilité des entreprises et sur la probabilité de voir des opérations de fusion et d'acquisition se multiplier compte tenu des problèmes de trésorerie que certains armateurs pourraient rencontrer.

## **3. Le changement dans la réglementation européenne concernant les conférences maritimes**

Cet autre élément pourrait également jouer sur le futur des armateurs et mérite d'être mentionné : le changement dans la réglementation européenne concernant les conférences maritimes. Les raisons qui ont conduit la Commission européenne à réexaminer l'exemption accordée aux conférences maritimes ont donné lieu à de nombreux débats qui perdurent encore aujourd'hui.

De façon synthétique, les conférences maritimes, qui existent depuis 1875 dans le transport maritime de lignes régulières (Cariou, 2000 ; Confavreux, 1998), ont été « formellement » entérinées en Europe par une réglementation de 1986 (R. CEE 4056/86). L'exemption des règles de concurrence qui leur a été ainsi accordée donne la possibilité aux armateurs membres d'une conférence maritime de coopérer pour offrir des services de lignes régulières et de fixer collectivement les tarifs.

Cette exemption fut accordée considérant son effet stabilisateur sur les prix, alors qu'une concurrence conduirait à des situations successives de sur-et de sous-capacité et à une volatilité des prix non souhaitable pour les chargeurs (Davies, 1983 ; Cariou, 2006).

Parmi les raisons qui ont conduit à réexaminer cette exemption depuis 2003 (Cariou et Wolff, 2006), la relative perte d'influence des conférences maritimes fut certainement prépondérante.

Elle provient principalement du choix par les chargeurs et surtout, des plus importants d'entre eux, de ne plus se référer aux tarifs officiels publiés par les conférences maritimes et d'y préférer des contrats bilatéraux et confidentiels avec les armateurs (sur le transatlantique, 90 % des contrats seraient ainsi de courte durée, de six à neuf mois et confidentiels). L'effet stabilisateur des conférences maritimes sur les prix n'existerait plus dès lors que la majorité des contrats ne s'y réfère plus.

Si les associations de chargeurs et d'armateurs semblent aujourd'hui s'être accordées (ou resignées) à voir les conférences maritimes disparaître, une question demeure sur ce que sera l'impact de leur suppression. Les conférences maritimes gardent encore une influence qui est loin d'être négligeable.

Si pour les chargeurs les plus puissants, on peut imaginer que la fin des conférences maritimes opérant depuis et vers l'Europe aura un impact minime, qu'en est-il des plus petits chargeurs auxquels ces tarifs de référence étaient davantage destinés ? Même un indice global des prix visant à évaluer son impact, comme l'appellent de leurs vœux certains armateurs, serait largement influencé par « l'effet volume » des grands chargeurs et masquerait l'effet réel pour les plus petits d'entre-deux.

Les débats semblent aujourd'hui s'être déplacés vers une autre question, celle de l'échange d'information. Si un des objectifs des conférences maritimes était de fixer collectivement des tarifs, elles permettaient également aux armateurs d'échanger des informations et de réguler collectivement les capacités. C'est la raison pour laquelle les armateurs représentés par l'*European Liner Affairs Association* (EELA) appellent à la création d'un organisme indépendant, réunissant armateurs et chargeurs et ayant comme but de collecter et de rendre public l'information relative au niveau actuel et futur de l'offre, de la demande et des prix.

Cette question de l'information semble cruciale. Ainsi, le ralentissement dans le carnet des commandes en navires de plus de 6 000 EVP peut donner lieu à deux interprétations. S'agit-il de la reconnaissance par les armateurs que pour le bien de tous, il est nécessaire de ralentir le volume des commandes avant de se trouver dans une situation générale de surcapacité ? Ou s'agit-il d'un effet de leur non-coordination : ils auraient tous investi de manière inconsidérée de 2003 à 2005 et se retrouvent aujourd'hui confrontés au célèbre « dilemme du prisonnier » ? Du fait de l'impossibilité pour les armateurs d'échanger l'information, les stratégies individuelles ne conduisent pas à l'optimum collectif mais risquent au contraire d'engendrer, des difficultés financières.

**Conclusion :** l'avenir tranchera mais si les raisons pour lesquelles les armateurs de lignes régulières se sont engagés individuellement dans des stratégies d'intégration horizontale, verticale et dans des investissements en navires de grande taille peuvent

être identifiées, le succès de ces stratégies ne pourra se juger que dans le long terme et en tenant compte des interactions stratégiques entre armateurs.