

LES ALLIANCES MARITIMES

Philippe DELEBECQUE

Président de la Chambre arbitrale maritime de Paris

Article publié en 2015 par Lexis Nexis et LGDJ dans "les mélanges en l'honneur du professeur Michel Germain".

1. Les trois premières compagnies maritimes au monde, spécialisées dans le transport de conteneurs, Maersk, MSC et CMA-CGM, se sont récemment alliées pour conjuguer leurs efforts et élargir leurs offres de transport. C'est la fameuse alliance MP 3 regroupant deux cent cinquante navires sur trois grandes routes maritimes (Asie-Europe, Transpacifique et Transatlantique), dont la presse maritime s'est fait l'écho. On sait ce qu'il en est advenu : les autorités chinoises (MOFCOM) ont considéré que l'alliance MP 3 pouvait avoir une position dominante sur le marché (près de 46,7 % des parts de marché sur le trafic Asie-Europe) et se sont donc opposées à ce qu'elle desserve les ports chinois. Maersk et MSC ne se sont pas pour autant découragées et ont d'ores et déjà annoncé qu'elles constituaient entre l'Extrême-Orient et l'Europe une nouvelle alliance dénommée 2M (représentant moins de 3 % de l'offre de transport). De son côté, CMA-CGM s'est alliée avec deux autres compagnies, UASC (United Arab Shipping Company) et CSCL (China Shipping Container Lines), pour consolider ses positions sur les grandes routes maritimes. Ainsi, les alliances maritimes sont-elles au coeur de l'actualité. Le phénomène ne date cependant pas d'aujourd'hui. Les alliances sont nées dans les années 1990-2000, au moment où les conférences maritimes ont perdu leur influence précisément pour des raisons tenant aux exigences de la libre concurrence. Les conférences entre armateurs reposent avant tout sur des accords tarifaires et sont donc en tant que telles illicites (au regard du droit européen, comme du droit interne français). Elles ont toutefois longtemps bénéficié d'un régime d'exemption, globalement satisfaisant, avant d'être remises dans l'orbite du droit commun. Les consortiums les ont progressivement remplacées, avant de se diversifier eux-mêmes. À l'heure actuelle, les activités en cause sont extrêmement larges : elles vont de l'exploitation en commun de navires, de terminaux portuaires, de bureaux, y compris de système d'échange de données informatisées, à l'échange, la vente ou l'affrètement croisé d'espace sur les navires ou encore l'achat, la location ou la mise à disposition d'équipements, jusqu'à l'ajustement des capacités en fonction de l'offre et de la demande de transport. Leur objectif est de conquérir de nouveaux marchés en partageant les coûts d'exploitation et en optimisant la productivité. Les alliances sont une forme de consortium constitué entre des entreprises concurrentes en vue de maximiser les parts de marché tout en étendant la couverture géographique des services proposés. Deux ou plusieurs compagnies maritimes vont ainsi mettre en commun leurs ressources pour exploiter telle ou telle ligne maritime ou un ensemble de lignes maritimes dans les meilleures conditions économiques possibles. L'objectif est la rentabilité du service et passe par des accords avant tout opérationnels articulés autour de structures souples laissant à chaque allié une grande indépendance d'action.

2. Les alliances ne sont cependant pas le monopole du monde maritime. Elles sont aussi très présentes dans le ciel. Dans le transport aérien, Star Alliance (regroupant vingt-cinq compagnies dont United, Lufthansa, Singapore Airlines), Skyteam (unissant AF, KLM, Alitalia), et Oneworld (embrassant British Airlines, Iberia, American Airlines) se partagent 50 % du trafic mondial. Dans le transport ferroviaire, Thalys, Lyria et d'autres encore ont gagné de nombreuses parts de marché grâce à leurs activités communes. N'a-t-on pas aussi récemment parlé d'alliances entre des grandes surfaces : Auchan et Système U se seraient alliés ou seraient sur le point de le faire pour acheter moins cher (si cela était encore possible) leurs produits. On a même parlé, dans un communiqué du 11 septembre 2014, d'un gain potentiel de 0,5 à 1 %. On pourrait certainement trouver d'autres exemples de ce phénomène de course en avant vers toujours plus de productivité et qui est l'une des conséquences de ce que l'on dénomme la mondialisation. Il s'agit toujours de réduire les coûts et d'augmenter la couverture géographique de vente ou de services en faveur des chargeurs (i.e. la clientèle des commerçants et des industriels importateurs ou exportateurs de marchandises). Si le phénomène est d'une grande ampleur, si les économistes s'y intéressent de près, les juristes ne l'évoquent pas, sinon n'y prêtent guère attention. Le mot alliance n'existe même pas dans le Vocabulaire Capitain. Une thèse cependant s'est attelée à cerner le « contrat-alliance », en en soulignant l'originalité. Mais elle ne s'étend pas sur les contrats spéciaux et ne s'attarde donc pas sur les alliances maritimes et/ou aériennes. La littérature juridique sur les conglomérats, les consortiums, les joint-ventures est abondante, mais elle ignore encore les alliances. Il est sans doute temps d'en dire quelques mots. Michel Germain qui a su allier Ripert et Roblot et auquel nous voudrions rendre hommage dans ces quelques lignes en conviendra.

3. L'histoire nous rappelle le rôle des alliances de grandes familles : royales, politiques, industrielles... On imagine les nombreuses conventions de vote, les diverses clauses de préemption et les partages d'influence qu'elles ont pu supposer. Les alliances entre armateurs, armateurs que des grandes familles continuent encore à illustrer, ne sont pas tellement différentes. Ce sont bien des associations, au sens général du terme, qui décident de développer une activité d'ampleur variable en mettant en commun et en coordonnant leurs moyens et leurs capacités. Le besoin d'alliance n'est pas rempli par la technique sociétaire : les parties veulent conserver leur indépendance, malgré leurs apports. Elles ne veulent pas d'une personne morale qui s'approprierait leurs ressources. Elles veulent simplement conjuguer leurs efforts pour satisfaire une stratégie de développement individuel qu'elles ne pourraient atteindre seules. Le contrat est alors leur instrument. C'est grâce au contrat qu'elles pourront préciser leur objectif et définir leurs droits et obligations. Mais si le contrat est l'outil juridique de leur stratégie, ce contrat- ne peut être ni le contrat-échange ni le contrat-organisation : ce ne peut être que le contrat-coopération, contrat-coopération dont une récente et excellente thèse a révélé toutes les vertus. Le contrat-coopération n'est ni un contrat-échange comme peut l'être la vente ou le bail. Ce n'est pas davantage un contrat de société auquel certains consortiums confinent. C'est un contrat d'intérêt commun qui se situe à mi-chemin des deux modèles précédents. Ce contrat suppose une fourniture, à titre onéreux, de services, à laquelle le ou les débiteurs sont intéressés. La fourniture de moyens est faite dans un intérêt réciproque, étant précisé que l'association se fait seulement pour le meilleur, car seuls les profits seront partagés. Autrement dit, les parties ont des « intérêts convergents, mais différents ». Tout repose non sur des

rapports antagonistes, mais sur une mise en relation d'actifs complémentaires dans le cadre d'un projet commun où les parties conservent leur indépendance.

4. L'intérêt de l'alliance n'est pas seulement d'ordre micro-économique. L'alliance est le fruit d'une décision stratégique dans une perspective de gain de parts de marché. Les questions posées par l'alliance ne sont donc pas de simple nature contractuelle. Le mariage que l'alliance présuppose ne sera pas pleinement consommé : c'est un mariage entre concurrents, entre célibataires endurcis, ce qui, déjà, peut soulever des difficultés au regard des lourdes exigences du marché. De plus, ceux qui restent en dehors de la famille peuvent nourrir quelques craintes ou redouter quelques abus et vouloir ainsi, dans leur défense ou leur attaque, solliciter le droit de la concurrence. C'est ainsi que la fameuse alliance P3 a été remise en cause par les autorités chinoises, alors pourtant qu'elle avait reçu l'onction des autorités européennes et américaines (Federal Maritime Commission). La mort des conférences maritimes (dans l'Union européenne) avait été programmée après l'abrogation du règlement d'exemption dont elles bénéficiaient. Elles sont désormais, à supposer qu'elles existent encore, clairement dans le grand bain de la libre concurrence. Les consortiums, de leur côté, sont encore protégés. Leur règlement d'exemption qui expire en 2015 sera sans doute renouvelé jusqu'en avril 2020. On ne saurait dire pour autant que les alliances maritimes, qui sont l'expression la plus flexible des consortiums, ont encore de beaux jours devant elles. Leur stratégie ne peut se limiter à l'Europe. Elles sont donc appelées aujourd'hui à composer davantage qu'hier avec les contraintes du droit de la concurrence.

I. — LES ALLIANCES : UNE COOPÉRATION ENTRE CONCURRENTS STRUCTURÉE PAR LE DROIT DES CONTRATS

5. Les accords passés entre les alliances sont très diversifiés. Pour l'essentiel, ce sont des accords de services. Ainsi en est-il, pour les compagnies aériennes, des partages de codes, des locations d'espace, des réservations automatisées communes, des services à terre, des enregistrements et transits de bagages, des fidélisations communes de la clientèle... Ces modalités de coopération se retrouvent sous des formes comparables dans les alliances maritimes. Toujours est-il que la coopération que les alliances requièrent doit être structurée. Si elle ne l'est pas par la technique sociétaire, elle l'est par la technique contractuelle et s'appuie, le plus souvent, sur la technique du contrat cadre et des contrats d'application. Dans le monde maritime, le contrat cadre est le vessel sharing agreement (VSA), le ou les contrats d'application, le slot charter agreement (SCA).

A. — Le VSA (*Vessel Sharing Agreement*)

6. Un porte-conteneur offre des capacités de transport importantes, mais coûteuses. On comprend aisément le souci des compagnies maritimes de les rentabiliser au maximum. L'idée est donc de mettre en commun toutes ces capacités sur un même trafic, pour gérer, au mieux, les retours, pour répondre le plus finement possible aux demandes des chargeurs et pour ajuster ainsi l'offre à la demande. Cette idée est aujourd'hui, véhiculée

par un contrat que la pratique commence à bien maîtriser : le vessel sharing agreement, par lequel deux ou plusieurs compagnies maritimes exploitant en pleine propriété ou en affrètement des navires décident de rationaliser leurs services, en mettant en commun certains de leurs navires sur une ou plusieurs lignes déterminées.

Soit la compagnie X et la compagnie Y exploitant six navires sur une ligne Europe-Etats-Unis ; soit aussi la compagnie Z exploitant trois navires sur une autre ligne Europe-États-Unis. Les parties vont décider de rationaliser leur offre et d'affecter cinq navires - quatre de X et Y, un de Z - à une ligne Europe-États-Unis comprenant les ports desservis par X et Y ainsi que les ports desservis par Y. Des navires de différentes compagnies seront ainsi affectés sur un service de transport auquel auront accès les clients des différentes compagnies : l'offre de transport est ainsi élargie grâce à des moyens partagés entre les compagnies intéressées, puisque le principe du VSA est de mettre en commun la capacité de transport des navires sur une base définie par les parties elles-mêmes. L'accord, international par essence, sera conclu pour une durée indéterminée et pourra être rompu unilatéralement moyennant le respect d'un préavis ou encore, compte tenu de *l'intuitus personae* caractérisant la convention, si telle ou telle compagnie fait l'objet d'une fusion ou connaît un changement dans sa propre organisation. Il contiendra une clause de confidentialité, une clause interdisant toute cession ainsi que les clauses habituelles sur la loi applicable et le recours à l'arbitrage.

7. Dans un VSA, les parties ont différentes qualités qu'elles exercent à tour de rôle : elles sont d'abord des *providing parties to service* : il faut bien « apporter » des navires au service. Elles sont aussi des *principal carriers, i.e.* des émetteurs de connaissements ou d'autres titres pour leurs propres marchandises en vue d'un transport sur leur navire ou sur des *slots* venant d'un *vessel provider*. Ce sont également des *slot charterers, i.e.* des parties à qui des *slots* (espaces sur les navires) sont alloués par la *providing Party*.

S'agissant de l'utilisation des navires et des *slots*, une capacité standard est définie pour chaque navire : elle servira de base au partage des allocations. En outre, chaque compagnie s'engage à garantir l'allocation des autres parties sur ses propres navires. Si la capacité s'avère insuffisante, il sera toujours possible de s'adresser à un navire tiers.

On ne peut pas véritablement parler d'exploitation en commun, car chaque armateur continue à exploiter, d'un point de vue nautique aussi bien que commercial, son ou ses navires. Les opérateurs continuent d'utiliser leurs propres organisations commerciales, mais chargeront les marchandises de leurs clients indifféremment sur l'un ou l'autre des navires affectés au service. Il appartient naturellement aux parties de prévoir entre elles la répartition des parts de trafic et la capacité de transport globale. Il leur revient de fixer en plus le nombre et le type de navires en partage, les exigences et les compatibilités relatives aux conteneurs, l'espace géographique couvert, les rotations et les modalités de la participation de chaque partenaire ainsi que la répartition des risques et des pouvoirs. Toutefois, pour assurer une certaine cohérence dans le fonctionnement du VSA, la gestion opérationnelle de la flotte est confiée à un centre opérationnel commun - ou plutôt conjoint - chargé de faire appliquer les horaires, de suivre la rotation des navires, de centraliser les réservations des compagnies et de leurs agences et d'assister les commandants pour la préparation des plans de chargement. Autrement dit, les parties sont nécessairement engagées dans une certaine mutualisation de leurs moyens, mais elles conservent leur indépendance commerciale.

8. Le VSA se présente en définitive comme un accord cadre proche d'une *jointventure*, compte tenu de la mise en commun de biens et d'industrie qu'il suppose. C'est une sorte de société de moyens sans personnalité morale ayant un objet limité. L'*agreement* fait penser au *partnership* anglais, mais avec cette importante différence qu'il n'est pas question de responsabilité solidaire et illimitée. Au demeurant, l'alliance ne contracte elle-même aucune dette. Il n'est donc pas question de partage de dettes, ni même de profits.

L'alliance est un contrat de coopération dont l'expression la plus aboutie est le VSA. Elle peut difficilement se réduire à un simple *slot purchase agreement*, à un achat de *slots* auprès d'une autre compagnie : l'alliance implique une mutualisation de moyens et donc une certaine union entre les partenaires. Rien ne s'oppose à ce qu'un armateur ou un commissionnaire affrète des espaces et étende ainsi son offre, de transport en bénéficiant d'un service régulier exploité par un autre. Mais on ne saurait pour autant parler d'alliance. L'alliance postule un accord cadre doublé d'un *slot exchange*, d'un échange d'espaces de transport entre concurrents sur une même ligne. L'alliance s'articule sur des *slot charter agreements* (SCA) qui sont autant de contrats d'application.

B. — Le SCA (*Slot Charter Agreement*)

9. Le SCA donne vie à l'alliance. Le *slot charter* est un contrat assez original, car il s'agit d'un affrètement qui s'inscrit dans des opérations de ligne régulière. Ce type d'affrètement est aujourd'hui bien identifié et connu (cf. contrats types BIMCO *Slothire*). Par ce contrat, le fréteur, en contrepartie d'un fret, met à la disposition d'un affréteur des espaces sur un ou plusieurs navires de ligne régulière qu'il s'engage à déplacer selon un itinéraire prédéfini. Le contrat porte sur des espaces et sur un navire. Il s'agit d'un contrat de prestation de services et non d'une simple location, car le fréteur s'engage à déplacer un navire tout en conservant la gestion nautique et commerciale du navire. L'armateur exploitant le navire met des espaces à la disposition de l'affréteur de la même façon qu'il met à la disposition de ses propres clients des conteneurs. Le contrat n'a pas pour objet une marchandise. Il n'y a pas de prise en charge de la marchandise par le fréteur. La marchandise est simplement accueillie à bord pour un temps ou pour un ou plusieurs voyages. Du reste, la manutention est exclue du champ contractuel ; du moins n'est-elle pas l'affaire du fréteur.

L'affréteur d'espaces, de son côté, collecte le fret, mais ne participe pas au transport. Ainsi, trois séries de relations se dégagent-elles entre l'affréteur et les intérêts cargaison, entre le fréteur et l'affréteur, enfin entre le fréteur et les intérêts cargaison.

10. L'affréteur d'espaces recrute le fret : c'est le transporteur contractuel (ou le commissionnaire, organisateur du transport) émetteur du document de transport. Il est ainsi tenu par les règles du transport, mais bénéficie aussi du droit maritime et de la limitation de responsabilité dans la mesure où les créances que ses cocontractants ou les tiers peuvent avoir contre lui sont en relation directe avec l'exploitation du navire. En tant que transporteur, l'affréteur d'espaces garantit sa créance par un privilège sur la marchandise et, le cas échéant, par un droit de rétention.

11. Les relations établies entre le fréteur et l'affréteur sont étrangères au droit des transports. Elles sont régies par le contrat d'affrètement d'espaces. Le fréteur d'espaces a d'abord des obligations quant au navire : il doit le présenter dans les conditions de la ligne (ports, vitesse, rotations, horaires). Le navire toutefois s'efface devant la ligne : il suffit donc qu'il soit simplement déterminable. En tout cas, le fréteur doit déplacer son navire avec la diligence requise et en assurer la bonne navigabilité. Vis-à-vis de la marchandise, le fréteur n'a pas d'obligation stricte, car il n'y a pas de sa part de prise en charge. Il ne s'est engagé qu'à fournir une capacité de transport. Il n'est donc responsable que dans les conditions de l'affrètement au voyage c'est-à-dire uniquement en cas de faute prouvée.

Le fréteur n'est pas tenu des opérations de manutention, même lorsqu'une liner clause est stipulée. Il reste que le fréteur est un opérateur de ligne qui connaît les: entreprises de manutention et l'on imagine mal que l'affréteur puisse choisir lui-même le manutentionnaire. C'est pourquoi les chartes prévoient généralement que le fréteur agit ici en tant que mandataire de l'affréteur et c'est l'affréteur qui règlera les frais. De son côté, l'affréteur doit payer le fret, alors même que les échanges sont croisés : le fret est dû quelle que soit l'utilisation effective ; il est généralement forfaitaire en fonction du nombre d'espaces retenus et de la durée de la réservation. Le paiement du fret est garanti par un privilège sur la marchandise dont la mise en oeuvre fait difficulté car l'affréteur n'en est généralement pas propriétaire. L'affréteur doit aussi présenter et déclarer la marchandise, assurer son chargement et son déchargement et garantir le fréteur pour les dommages causés aux autres marchandises ou au navire pendant les opérations de manutention. Il doit enfin garantir le fréteur pour les éventuelles condamnations prononcées à son encontre du fait de la marchandise. Cette garantie est généralement contenue dans une clause particulière dont la validité est certaine. Le fréteur est ainsi protégé en cas de condamnation pour manquements à la réglementation, pour découverte de stupéfiants... La garantie couvre également le fréteur contre les dommages causés par la marchandise au navire ou aux autres marchandises, étant précisé que pour les dommages causés au navire, l'affréteur ne devrait pas pouvoir bénéficier de la limitation de responsabilité.

12. Quant à la relation fréteur/marchandise, elle n'est pas couverte par le slot charter. Il n'y a entre l'un et l'autre aucun lien documentaire ni contractuel. Le document de transport (connaissance de service) émis par le fréteur n'est qu'un reçu et n'engage nullement le fréteur en qualité de transporteur. Le connaissance commercial est émis à l'en-tête de l'affréteur d'espaces. À supposer que ce connaissance contienne une *identity of carrier* clause et désigne ainsi le fréteur en qualité de transporteur, cette clause n'aurait aucune portée et ne serait pas opposable aux tiers. Du reste, la pratique ne l'admet plus. Une action délictuelle des intérêts cargaison contre le fréteur est cependant concevable, mais suppose la preuve d'une faute. Au total, l'affrètement d'espaces pose, comme on le voit, toute une série de difficultés. Mais celles-ci, ne sont que le reflet de la pratique des transports maritimes et ne sont pas plus originales que le droit maritime lui-même. Les parties à une alliance sont ici exposées à des risques qu'elles maîtrisent. Ce n'est sans doute plus le cas lorsqu'elles sont confrontées aux exigences du droit de la concurrence.

II. LES ALLIANCES : UNE COOPÉRATION ENTRE CONTRACTANTS DOMINÉE PAR LE DROIT DE LA CONCURRENCE

13. La question posée est ici de savoir si les alliances, en tant que consortiums, peuvent ressortir de la réglementation de la concurrence. Le règlement n° 906/ 2009 exclut de l'application de l'article 81.3 du traité l'échange, la vente ou l'affrètement croisé d'espaces ou de *slots* sur les navires ainsi que l'utilisation en commun (*pooling*) de navires et/ou d'installations portuaires. On en déduit qu'une alliance qui ne prévoirait qu'un échange d'espaces, fût-ce à partir d'un VSA, échappe aux règles de concurrence. Il en va donc différemment si les contrats poussent l'intégration plus en avant et affectent ainsi le marché. Il reste que le seuil de tolérance est difficile à fixer. La jurisprudence sur l'alliance P3 permet toutefois de dégager quelques éléments d'appréciation (A) malgré les critiques des chargeurs (B).

14. L'enseignement que l'on tire de la condamnation de l'alliance P3 par l'Autorité de la concurrence chinoise (ministère chinois du Commerce, MOF - COM) est de deux ordres. Les *tight alliances*, fortement intégrées, sont condamnées, alors que les *loose alliances* sont parfaitement acceptables. Les premières regroupent des parts de marché trop importantes (46,7 % sur les routes Asie-Europe pour l'ex-MP 3) et leurs modalités de coopération vont au-delà de ce que font les alliances traditionnelles, basées sur des VSA. Les secondes, qui se limitent précisément à des VSA, sont encore licites. Forts de cette distinction, les armateurs n'ont donc pas désarmé. Après l'échec du MP 3, *Maersk et MSC* se sont de nouveau alliées dans une structure dite « 2 M » réduite à un simple VSA comprenant tout de même cent quatre-vingt-cinq navires et vingt et une dessertes : (Extrême-Orient-Nord Europe [six dessertes] ; EO-Med [quatre] ; EO-Ouest EU [quatre] ; EO-Est EU [deux], EU-Nord Europe [trois] ; EU-Med [deux]). Cette nouvelle alliance devrait rester en dessous de la barre des 30 % de parts de marché, seuil retenu par le règlement consortium) ; sa gestion devrait être assurée par les deux exploitants d'une manière indépendante et *Maersk* devrait se désengager de tous ses partenariats et des achats d'espaces.

15. Dans une alliance, chaque compagnie membre conserve ses fonctions de, vente, de marketing et de services clients. Mais chacune souhaite offrir des services plus stables, plus fréquents avec davantage de traversées. Il faut donc trouver des synergies pour les achats de soutes et la planification de l'entretien des navires. Il faut aussi disposer en permanence de navires adaptés aux fluctuations du marché et pouvant répondre aux aléas techniques, voire politiques pouvant désorganiser les lignes. D'où l'idée d'une structure commune. Dans l'ex-P3, les trois compagnies intéressées avaient décidé d'ouvrir un centre d'exploitation conjoint basé à Londres et organisé dans une joint-venture devant concevoir les plans de chargement, fixer le planning des voyages et gérer les opérations portuaires. Classiquement, si l'on ose dire, les alliances s'articulent sur des VSA et des échanges de *slots* dans lesquels chaque membre opère d'une manière indépendante. La coopération est flexible (*loose*). Dans l'ex-P3, les parties devaient assurer cette coopération par l'intermédiaire d'un *network center* : leur association devenait ainsi « compacte », pour reprendre le langage des gestionnaires, dans la mesure où le management quotidien de tous les navires affectés à la ligne devait être fait en commun, les parties conservant seulement leur droit sur la gestion nautique des navires. Il ne s'agissait pas seulement de coordonner les opérations à partir d'un comité

composé de représentants de chaque compagnie pour chaque route, puisque le network center était responsable en lui-même -du management conformément à des procédures préétablies. Dans un VSA ordinaire, chaque membre supporte ses coûts d'opération, mais dans l'ex-P3, les routes étaient divisées en seulement groups et les coûts étaient répartis d'une manière uniforme. De plus, alors que dans un VSA ordinaire les espaces inutilisés sont « vendus » directement ou sous-loués par chaque compagnie en fonction de ses propres intérêts, dans l'ex-P3, cette opération supposait l'accord du *network center* : c'est lui qui disposait des espaces inutilisés. De même en était-il s'agissant des voyages suspendus ou reportés.

16. Tous ces éléments permettent de distinguer les « bonnes » alliances des « mauvaises » alliances. Il est vrai qu'avec l'alliance P3, la position dominante était sans doute caractérisée : la capacité de transport de la structure atteignait près de 6,416 M EVP (conteneurs de 20 pieds) pour une flotte de 1 491 navires sur une flotte mondiale de 4 956 navires cumulant 16,768 EVP. Il est vrai aussi que seulement 17 % de cette flotte était appelée à être exploitée par l'alliance, mais cumulée avec les navires exploités en propre sur les trois lignes en cause, la flotte de l'alliance avait une part de marché bien supérieure à 30 %. D'où sa condamnation. Les navires étaient les mêmes, les opérations étaient identiques avec les mêmes ports et terminaux. Les coûts étaient identiques, même avec un *back-office* différent. En outre, certaines questions restaient en suspens sur le sort des navires retirés des lignes, sur la situation des ports délaissés et sur la réelle amélioration du service en faveur des chargeurs, ou encore sur la condition des armateurs tiers à l'alliance exposés à de nombreuses barrières à l'entrée sur le marché. L'alliance P3 était donc très vulnérable. Du reste, dès sa condamnation par les autorités chinoises, les armateurs n'ont pas voulu émettre la moindre critique et se sont immédiatement ou presque résolus à revenir à une stratégie moins compacte, faite sans doute d'un choix en commun des ports d'escale, mais laissant aux opérateurs le soin de contracter individuellement avec les entreprises de manutention et d'acheter individuellement leurs prestations, écartant ainsi tout recours à une structure technique ou commerciale unique et refusant tout échange de données commercialement sensibles, malgré le maintien d'un comité de coordination.

17. Est-ce à dire que les alliances se démarquant du modèle P3 et fondées sur les formules classiques et éprouvées de USA sont-à l'abri des sanctions fulminées par le droit de la concurrence ? On peut l'espérer, mais rien n'est moins sûr, compte tenu des critiques avancées par certaines organisations de chargeurs qui expriment encore et toujours leur crainte de positions dominantes chez les compagnies de lignes régulières capables d'induire des hausses de prix par la réduction des offres de services en direct ou l'annulation de départs.

Les chargeurs veulent s'assurer de la stricte nécessité qui justifierait l'échange de données commerciales entre les compagnies. Ils sont allés jusqu'à suggérer la création d'un système de contrôle dirigé par une Commission européenne qui analyserait en continu le lien entre la capacité de transport proposé et les taux de fret. Sans aller jusque-là, le système de l'économie administrée devant encore faire ses preuves, un observatoire de la qualité de service serait le bienvenu afin de mesurer l'évolution du nombre d'escales directes, les délais de transport et les prix. Il faut bien se résoudre à l'idée que si l'on veut des services continus à l'exemple de ceux qui sont rendus par les alliances, qui reposent sur une logistique très élaborée, ces services doivent avoir des

contreparties favorables aux armateurs. On sait bien que le *Global shipper's forum* a récemment plaidé pour une suppression de l'exemption des alliances dans les conditions du règlement n° 906/2009 (*Blok exemption regulation*), mais avant toute prise de décision, il serait opportun de faire le bilan des alliances. Il n'est pas sûr qu'il soit défavorable aux chargeurs ni même aux consommateurs. Bien au contraire.

18. Une chose, en tout cas, reste sûre, c'est que le droit qui s'est progressivement construit autour des alliances maritimes a vocation à servir de modèle. Les coopérations entre entreprises concurrentes reposant sur une mutualisation de moyens, tout en assurant aux intéressées leur indépendance, sont appelées à se développer en dehors du monde maritime ou de celui de l'aéronautique. Ce que les compagnies maritimes et, dans une moindre mesure, aériennes, ont réalisé est le fruit de la pratique et de l'imagination. Au moment où les économies européennes cherchent de nouveaux ressorts, celui de l'alliance mérite sans doute qu'on lui porte une certaine attention.