



# LOGISTIQUE ET TRANSPORT DES VRACS

Sous la direction de Yann Alix et Romuald Lacoste



## **CAPSULE PROFESSIONNELLE 4**

---

# **Les alliances stratégiques dans l'industrie des navires auto-déchargeurs de vrac sec Un exemple avec Canada Steamship Lines**

*Vicky Adam*<sup>72</sup>

*Doctorante*  
HEC Montréal  
Montréal – Canada

*e³ Louis Martel*

*Président*  
Canada Steamship Lines  
Montréal - Canada

*Des alliances vieilles comme le monde  
maritime... mais peu étudiées*

Avec l'avènement de la conteneurisation dans le courant des années 1960, le transport maritime de lignes régulières a transformé l'organisation des transporteurs maritimes. Pour faire face aux coûts d'investissements dans de nouvelles unités spécialement conçues pour transporter des conteneurs, les compagnies maritimes, essentiellement européennes et américaines à l'époque, se sont « entendues » à travers diverses formes de regroupements opérationnels et stratégiques. L'alliance y constitue donc une stratégie naturelle de développement qui a beaucoup évolué au fil du temps.

---

<sup>72</sup> Vicky Adam est également Chercheure au sein du projet « opPORTunité » mené à l'ESG-UQAM et financé par la fondation SEFACIL.

En Europe, la loi sur la concurrence a longtemps laissé le secteur du transport maritime de ligne libre de s'autoréguler en permettant la formation de divers types d'alliances. Il en va de la pratique des conférences<sup>73</sup> qui a structuré les relations de concurrence pendant près d'un siècle. En 1909, la *Commission royale britannique* concluait que l'établissement d'un système de conférences était nécessaire pour permettre la stabilité des prix autant pour les expéditeurs que pour les transporteurs. Pour la première fois, un gouvernement national reconnaissait que la concurrence entre les transporteurs maritimes pouvait s'autoréguler. Le système fut au cours du siècle successivement élargi aux membres de la communauté économique européenne et à ceux de la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement) par l'établissement de différents codes de conduite, permettant ainsi un développement équilibré entre pays d'une part, et de ne pas porter préjudice aux autres parties prenantes (ports, usagers,...) d'autre part. Ce n'est finalement qu'en 2006 que la pratique des conférences fut en Europe bannie. Le nouveau règlement ne prenant effet qu'en octobre 2008 laissait le temps nécessaire aux transporteurs de revoir les formes d'alliances qu'ils pourraient établir dans un système pleinement concurrentiel.

Les années suivant la dérèglementation, une hausse des volumes transportés a été observée. En effet, en 2006, la flotte mondiale de navire porte-conteneur s'élevait à plus de 3 500 navires transportant une capacité totale de 8 millions d'EVP (équivalent vingt pied) et en 2012, celle-ci dépassait 12 millions d'EVP<sup>74</sup>. Or, malgré l'augmentation des volumes transportés, il est intéressant de remarquer que la bataille pour les parts de marché se soit jouée entre les quatre plus grands joueurs possédant près de 50% des parts de marché en 2010 alors qu'ils en possédaient un peu moins de 40% en 2005. En 2005, Maersk Line, MSC, Evergreen et CMA-CGM possédait respectivement 18,6%, 8,9%, 6,1% et 5,4% des parts de marché<sup>75</sup>. En 2010, la compétition avait tourné en faveur de Maersk Line, MSC et CMA-CGM qui possédaient respectivement 15,6%, 13,3% et 13,2%<sup>76</sup>.

La dernière grande évolution fut l'annonce de la création en juin 2013 de l'alliance P3 regroupant les trois plus grands armements sur les routes les plus fréquentées du monde reliant les marchés de l'Extrême-Orient, Europe et Amérique du Nord. Maersk Line, MSC et CMA-CGM expliquent à qui veut bien l'entendre que P3 est une solution de rationalisation des coûts par la mise en commun de capacités. La recherche d'économies par une meilleure efficacité opérationnelle des unités géantes permettrait évidemment de mieux répondre aux besoins exprimés

---

<sup>73</sup> Les transporteurs qui faisaient partie d'une conférence fixaient ensemble les prix et les capacités du marché et restaient libres de les appliquer ou non.

<sup>74</sup> [www.clarksons.net](http://www.clarksons.net)

<sup>75</sup> Global Insight (2005), tableau III-2

<sup>76</sup> Panayides and Wiedmer (2011), Table 4, p. 30.

par les importateurs et exportateurs. En fait, P3 exprime le paradigme de mieux se concentrer entre dominants pour disposer d'un contrôle certain sur les routes les plus rémunératrices mais aussi les plus compétitives. Aujourd'hui, P3 arrive dans le paysage des alliances stratégiques comme une forme « d'aboutissement obligé » puisque les structures économiques et financières des opérateurs de lignes régulières sont radicalement en danger. Les équilibres financiers sont menacés et les perspectives à court terme imposent de rationaliser les coûts encore et encore dans un marché globalement déprécié et en surcapacité chronique.

Or, les coopérations et alliances stratégiques suscitent un intérêt particulier de la part notamment des grandes entreprises depuis les années 1980 (Dussauge et Garrette, 1995). Elles constituent un mode d'engagement plus flexible, à la fois moins incertain et coûteux, dans le cadre de stratégies de globalisation des entreprises. En recherche, les auteurs se sont beaucoup focalisés sur les secteurs du transport aérien ou de l'automobile et nous disposons dans la littérature scientifique d'un très important matériel qui analyse en détail l'évolution de ces organisations en alliances, en conférences, en pool, en VSA (Vessel Share Agreement), etc. Toutefois, force est de constater que le secteur de la ligne régulière a concentré les efforts de recherche au détriment des autres segments maritimes. Les travaux sur la structuration stratégique et opérationnelle des entreprises maritimes liées au transport de vrac liquide et solide demeurent nettement moins abondants. Les conditions d'alliances et de coopérations stratégiques relèvent d'autres schémas organisationnels où la nature de la marchandise joue un rôle primordial (à la différence finalement du conteneur).

## *Quelques mots théoriques sur les alliances stratégiques*

Selon les experts du thème, Garrette et Dussauge (1993 : 27),

« les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :

- de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence
- de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisition d'activités. »

Les alliances permettent ainsi de créer ou consolider un avantage compétitif afin de lutter contre les concurrents ou bien d'éviter la concurrence. Elles doivent résulter d'un choix stratégique des partenaires et reposer sur un partage des tâches et responsabilités couvrant un processus entier (Garrette et Dussauge, 1995).

Ces auteurs proposent trois types d'alliances stratégiques : les alliances complémentaires, les alliances de co-intégration et les alliances de pseudo-concentration. Les deux dernières permettent de produire des économies d'échelle et de bénéficier d'un effet de taille. Dans la co-intégration, les partenaires se concentrent sur un élément commun qu'ils intégreront à chacun de leur produit sans faire appel à un fournisseur extérieur. Dans le second, ils créent ensemble ce produit en évitant la concurrence. Lorsqu'il s'agit d'une alliance complémentaire, chacun des partenaires exploite la complémentarité de l'autre sans avoir à investir dans des actifs identiques à ceux du partenaire et évitant ainsi la concurrence par différenciation du produit (Garrette et Dussauge, 1995).

Doz et Hamel (2000) traitent, de leur côté, de la création de valeur générée par les alliances et les présentent selon trois logiques. La *cooptation* transforme des concurrents ou *complémenteurs*<sup>77</sup> en partenaires susceptibles de proposer des biens et services complémentaires indispensables pour développer de nouvelles activités. La *cospécialisation* permet de combiner les ressources, compétences et connaissances des partenaires pour rendre les biens et services produits uniques, non substituables et possiblement non imitables. La *création de valeur par l'apprentissage et l'appropriation de nouveaux savoir-faire* repose sur le partage des savoir-faire tacites difficiles à acquérir autrement que par la pratique commune. Cela permet d'en développer de nouveaux ou d'améliorer les savoir-faire de chaque partenaire.

## *Le cas CSL-VShips : une alliance qui se réinvente*

Groupe CSL inc. (CSL) est une société canadienne privée de transport maritime ayant son siège social à Montréal. CSL, fournisseur de services de manutention et de transport de marchandises sèches en vrac, est le plus important propriétaire et exploitant de navires auto-déchargeurs au monde<sup>78</sup>, gérant environ un tiers<sup>79</sup> de la flotte mondiale de ce type de navires.

Les navires auto-déchargeurs offrent de nombreux avantages permettant d'optimiser la logistique. Les clients n'ayant pas à investir en équipements au sol pour assurer le déchargement des navires réduisent leur dépenses en investissement sur capital et réalisent des économies en frais fixes. L'auto-déchargement évite de ce fait, le besoin de main d'œuvre au sol et permet le déchargement en tout temps (24/24, 7 jours/semaine) sans avoir à assumer les coûts de primes, de surtemps, d'interruption, etc.

<sup>77</sup> «A player is your *complementor* if customers value your product more when they have the other player's product than when they have your product alone», A. Brandenburger et B. Nalebuff, *Co-opetition*, Currency Doubleday, 1996, p. 18.

<sup>78</sup> <http://cslships.com/fr/notre-entreprise/propos>.

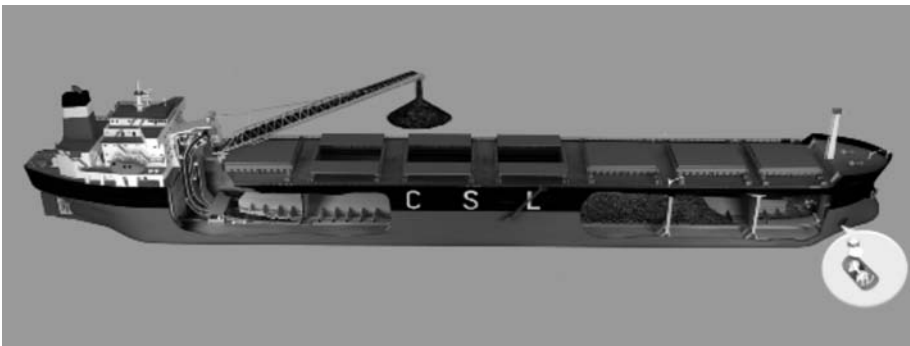
<sup>79</sup> [www.sea-web.com](http://www.sea-web.com)

L'utilisation de navires auto-déchargeurs permet une meilleure gestion du cargo et de l'espace. Par exemple, l'auto-déchargeur peut placer la marchandise sèche en vrac dans une trémie au sol reliée à un convoyeur acheminant le cargo à un endroit désigné pour le stockage tout en évitant l'accumulation au quai. Les auto-déchargeurs minimisent la poussière et le bruit lors des opérations, comparativement aux grues conventionnelles, et permettent ainsi un meilleur respect de l'environnement et du voisinage.

Les navires auto-déchargeurs permettent de plus d'effectuer des opérations de transbordement. Ainsi, pour surmonter un manque de profondeur d'eau à quai, certains auto-déchargeurs de CSL effectuent le chargement au large, en eaux profondes, de grands navires permettant la réalisation d'économies d'échelle autrement hors de portée.



*CSL THAMES, navire auto-déchargeur construit en 2009*



*Profil, avec coupe longitudinale partielle, d'un navire auto-déchargeur*

La grande efficacité des navires auto-déchargeurs, en termes de rapidité, permet de minimiser le temps au port en réduisant les risques de congestion et optimise l'utilisation du navire. Cette maximisation du temps permet des économies significatives sur les trajets de courte durée comparativement aux vraquiers «standard». C'est donc à dire que, sur le plan logistique, plus le voyage est court, plus l'auto-déchargement devient efficace. En effet, les économies de temps, lors de longs voyages s'amenuisent par rapport au temps total de chargement-transport-déchargement, alors que les coûts d'opération d'un navire auto-déchargeur dépassent celui du vraquier «standard». C'est ce qui explique en partie la niche de CSL dans le transport régional et côtier.

CSL recherche donc, le plus souvent, des opportunités de transport de vrac sec sur une courte distance (généralement de moins de dix jours) en établissant des partenariats de longue durée avec ses clients afin d'optimiser les opérations au sol et de minimiser les coûts.

Les navires auto-déchargeurs sont néanmoins plus chers à opérer que les vraquiers «standard». Leurs coûts d'opérations, supérieurs de 3000 à 5000 dollars par jour à celui des vraquiers «standard», s'expliquent par la nécessité d'un nombre plus grand de membres d'équipage, par des dépenses d'investissement de capital pour le navire lui-même ainsi qu'au besoin d'une plus grande quantité de pièces liées à l'utilisation du système d'auto-déchargement. Ces coûts plus élevés sont toutefois compensés par la prime du «coût d'opération» que les clients sont prêts à assumer pour l'efficacité et l'élimination des coûts à quai, ainsi que par une prime environnementale.

## La rencontre

Dans le sillage de la demande croissante pour les services de transport par auto-déchargeurs, CSL avait, jusqu'en 1999, toujours assumé la gestion de sa flotte de navires. Vers la fin des années 1990, il sembla aux haut-dirigeants de CSL que leurs processus de gestion des navires étaient de moins en moins efficaces, que les coûts étaient mal contrôlés et que plusieurs accidents auraient pu être évités. La structure et les ressources en place n'étaient pas suffisantes pour relever la situation et c'est en septembre 1999 que CSL fit appel à une des plus grandes compagnies de management maritime au monde pour s'occuper de la gestion de sa flotte : Acomarit. L'entreprise offrait en plus des services financiers et de gestion complète des navires (opérations, équipage, assurance, achat, comptabilité, affrètement, etc.), des services d'approvisionnement et de formation d'équipage, de consultation maritime, de TI, de gestion du risque, d'audits, d'inspection, d'architecture navale, de conversion et de construction de navires.

À la conclusion de l'alliance en 1999, CSL possédait douze navires<sup>80</sup> et souhaitait améliorer le contrôle de ses coûts, de son service par la réduction des temps d'arrêt, de détention et de consommation d'énergie des navires, ainsi que la sécurité à

<sup>80</sup> <http://cslships.com/fr/notre-entreprise/histoire-et-heritage>

bord et en mer. De son côté, Acomarit, deuxième (derrière V.Ships) plus importante compagnie de gestion maritime au monde, voulait être la première à s'implanter au Canada. En 2001, V.Ships par le rachat d'Acomarit faisait, à son tour, son entrée sur la scène canadienne. L'acquisition d'Acomarit, permettait à V.Ships, déjà *leader* dans le domaine de la gestion maritime, non seulement de pénétrer le marché de l'est canadien, mais aussi de s'installer à Genève en Suisse, à Glasgow en Écosse, à Pirae en Polynésie française et à Shanghai en Chine.

L'alliance CSL et V.Ships est, dans le marché spécifique des navires auto-déchargeurs, un bel exemple de partenariat vertical du type alliance complémentaire (Garrette et Dussauge, 1995). Le partenariat entre CSL et Acomarit (aujourd'hui V.Ships) découlait de l'union des objectifs stratégiques de chacun des partenaires, soit l'accès à un marché, le Canada, contre l'accès à un service, c'est-à-dire la gestion des navires focalisée sur le long terme. Grâce à cette alliance, Acomarit n'avait pas à investir dans la recherche de clients pour s'implanter au Canada puisque CSL était le transporteur le plus important de la région. De son côté, CSL n'avait à se soucier ni de la main-d'œuvre, ni des achats, ni de la comptabilité, ni de la sécurité ou de la gestion de ses navires. Acomarit s'occupait du processus entier de gestion des navires de CSL et cette gestion spécifique permettait enfin à CSL d'avoir une vision à long terme de sa flotte. Ainsi, sur une période d'un peu plus de deux ans, le temps d'établir les différentes responsabilités de chacun, CSL passait de 500 employés à 60 employés de bureau, une partie de ceux-ci ayant été transférés (sur une base volontaire) chez Acomarit. Aujourd'hui, CSL a élargi sa flotte (de 12 à 75 navires, dont 56 auto-déchargeurs) et emploie maintenant environ 200 employés de bureau à travers le monde.

Toujours selon Garrette et Dussauge, une alliance complémentaire efficace repose sur un partage des tâches et responsabilités. À cet effet, Acomarit prit la responsabilité de la gestion et de la sécurité des navires de CSL, des achats et de la comptabilité relative à cette gestion ainsi que des équipages, CSL conservant sa responsabilité de trouver les contrats de transport de vrac – ce que CSL jugeait savoir faire le mieux. De cette façon, les partenaires exploitaient la complémentarité de l'autre tout en permettant l'amélioration ou la différenciation du service offert par CSL face à la concurrence. Ainsi, au sens de Doz et Hamel (1998), il serait juste de parler de création de valeur par *cospécialisation*, puisque cette nouvelle synergie résultait de la combinaison de ressources, de compétences et de connaissances spécialisées et propres à chacune des parties. La compétence spécifique d'Acomarit à l'époque et plus tard de V.Ships, ne pouvait être égalée par aucun autre fournisseur local, tout d'abord parce que la gestion de navires au Canada était, à cette époque, propre à chacun des transporteurs et, de ce fait, n'offrait pas d'expertise sur le marché international. Pour s'internationaliser, les ressources, compétences et connaissances de ces compagnies de gestion maritimes s'avéraient essentielles.



## Revitaliser la relation

Après douze ans de vie commune et d'expansion à travers les États-Unis, l'Europe, l'Asie, l'Australie et maintenant l'Afrique, les partenaires ont tenté de redonner sens à leur relation. Au tout début de l'alliance, la confiance était encore à bâtir et Acomarit (et plus tard V.Ships) relevait les défis de CSL, le plus souvent à des coûts fixes négociés. Dans les faits, CSL établissait chaque année le budget qu'elle allouerait à l'opération de chacun de ses navires et versait cette somme à Acomarit en plus d'un montant par navire, révisé annuellement pour en faire la gestion.

Avec les années, les partenaires en sont venus à l'évidence que cette manière de fonctionner n'était plus adéquate et qu'ils devaient, pour que survive l'alliance, réaligner leurs objectifs stratégiques, adopter les mêmes systèmes informatiques de gestion et devenir plus transparents l'un envers l'autre. Il fallait, pour promouvoir la confiance, bâtir une culture commune aux partenaires. Pour cette raison, les dirigeants de CSL et de V.Ships se sont entendus sur de nouvelles clauses de rémunération. CSL et V.Ships choisissent ensemble les nouveaux gestionnaires et directeurs de flotte et établissent ensemble les budgets d'opérations. La gestion des opérations est maintenant rémunérée selon les coûts réels auxquels s'ajoute un pourcentage de profit. Et afin d'être en mesure de faire le suivi de la gestion en temps réel, CSL a finalement adopté le système de suivi des coûts de V.Ships. Enfin, et pour unir les employés des deux partenaires, CSL et V.Ships ont mis en place, **SafePartners**.

Le programme *SafePartners* vise «à faire entendre les points de vue de tous les employés à bord et à terre et de les unifier afin d'améliorer constamment le cadre de travail pour le bénéfice de tous et d'en favoriser la sécurité»<sup>81</sup> par la mise en application d'actions concrètes axées sur les besoins des employés des deux partenaires. Ce programme «qui reconnaît que les marins sont les mieux placés pour comprendre et évaluer l'importance de la sécurité des opérations, vise à améliorer la santé et la sécurité, à promouvoir les pratiques d'excellence et à réduire les absences résultant d'accidents»<sup>82</sup>, la haute-direction de CSL et de V.Ships Canada demeurant le point de support de la mise en place de ces solutions.

Le constat des partenaires, après quatorze ans de vie commune, est que chacun des partenaires a su profiter de l'accès à de nouveaux marchés (le Canada pour V.Ships et le monde pour CSL) et que l'expertise de chacun leur a permis d'évoluer dans leur domaine respectif.

<sup>81</sup> <http://cslships.com/fr/creation-dun-milieu-de-travail-sain-et-securitaire/programmes-de-securite>

<sup>82</sup> Ibid.

## Conclusion

Les alliances paraissent jouer un rôle structurant dans la pérennisation de l'industrie du transport maritime. Toutefois, cette pérennité ne s'avère possible que si les alliances se renouvellent au rythme des changements de contexte des firmes et de l'industrie. Si elles sont souvent motivées par une logique économique d'abaissement de coûts, les alliances constituent également de véritables stratégies pour les acteurs du secteur.

Alors que les mouvements de croissance des gros transporteurs paraissent liés à la recherche exclusive de taille critique, les plus petits semblent s'allier pour éviter ou lutter contre la concurrence. Pour les transporteurs évoluant dans un marché de niche, comme CSL avec ses navires auto-déchargeurs de vrac par exemple, il est plus intéressant de s'allier avec un *complémenteur* pour mieux se différencier des concurrents et profiter d'avantages de co-spécialisation.

Les risques de collusion existent certes toujours et la convergence stratégique entre les firmes peut se faire au détriment du marché comme l'Union Européenne l'a craint vis-à-vis les conférences. Il est dès lors important de trouver l'équilibre entre le laissez-faire et la régulation. Toutefois, si l'encadrement légal des mouvements de concentration entre grands groupes peut s'expliquer par la volonté de maîtriser les ententes autour de prix et partages de marché, il peut également pénaliser de plus petits acteurs dont les alliances sont parfois motivées par l'addition de compétences distinctives... et la survie.

