



Note de Synthèse N° 50 – décembre 2002

CP Ships : stratégie d'un challenger

En 1993, l'armement canadien n'occupait que la quarante septième place au palmarès mondial des opérateurs de lignes régulières. Aujourd'hui, CP Ships se situe aux alentours de la dixième place. Si l'impressionnante croissance de cet armement est remarquable, la stratégie qui a permis d'arriver à ce résultat n'en est pas moins originale. En effet, la performance de développement de CP Ships s'est faite à contre-courant de l'évolution générale des autres liners basée bien souvent sur le gigantisme, la massification et l'intégration.

La Canadian Pacific Railway : une tradition maritime

En 1885, la *Canadian Pacific* (CPR) achève la ligne ferroviaire transcontinentale qui relie encore aujourd'hui l'Est du Canada à la Côte Pacifique. L'histoire raconte que dès l'année suivante, *CPR* affréta un clipper pour transporter du thé de Chine et du Japon jusqu'à Vancouver. Mais la véritable aventure maritime de *Canadian Pacific* commence en 1891 avec l'armement des célèbres paquebots « *Empress* » dont le règne se terminera en 1971. En outre, *Canadian Pacific* mettra en place une activité de vrac secs et liquides qui perdurera jusqu'au milieu des années quatre-vingt. Surtout, la compagnie se lance dès la fin des années 60' dans la conteneurisation.

CP Ships, la filiale maritime de *Canadian Pacific* inaugure en 1970 sa première ligne conteneurisée entre Rotterdam et Québec. Le port de Québec possédait de nombreux avantages (libre de glace l'hiver, fort tirant d'eau, connexion au réseau

CP Railway) tout en ayant l'inconvénient d'être éloigné des sites industriels du Nord-Est américain¹. C'est une des raisons pour lesquelles, dès 1972, *CP Ships* replace à Montréal son bout de ligne. La compagnie n'est alors qu'un acteur mineur face à ses concurrents (*Manchester Lines*, *ACL*, *Cast*) mais dispose néanmoins après 1978 d'un quai dédié (Terminal Racine) et bénéficie du renfort multimodal de *CP Railway*.

En 1981, une alliance stratégique avec *Manchester Lines* et *Dart* (*CMB*) donne naissance à un service conjoint Europe - Canada. Puis en 1984, renforçant leur coopération, *CP ships* et *CMB* créent une joint-venture, *Canada Maritime* (*Canmar*), que l'abandon de *Manchester Lines* et le départ d'*ACL* à Halifax laisse face à l'armement *Cast* à Montréal. Malgré la concurrence, le port canadien présente une opportunité de développement conséquent. En effet, si Montréal permet d'ambitionner le drainage des trafics du Midwest, ses particularités (faible tirant d'eau, glaces) éloignent les grands opérateurs² : *CP Ships* via *Canmar* va ainsi prospérer sur la niche montréalaise sans trop subir de guerre des prix.

Au cours de son histoire, *Canadian Pacific* a largement diversifié ses activités : hôtels, transports routiers et aériens, industrie sidérurgique, bois, pétrole. Cependant, à la fin des années quatre-vingt, la maison mère, *CP Limited*, a abandonné les secteurs peu lucratifs pour se concentrer sur les activités de transports ferroviaire (*CP Railway*) et maritime (*CP Ships*), le tourisme de luxe et l'énergie (charbon, gaz, pétrole). Les cessions qui en ont résulté, donnèrent les moyens financiers du développement du groupe *Canadian Pacific* et plus particulièrement dans le secteur maritime.

motrice de la Canadian Pacific Railway



Et en 2001, les différentes branches de *Canadian Pacific Limited* (holding basé à Calgary) sont devenues indépendantes. La cotation en bourse (Toronto et New York) s'est faite après le 11 septembre 2001 tempérant un peu l'optimisme des dirigeants. Compagnies distinctes, *CP Ships* et *CP Railway* n'en continuent pas moins à collaborer (accord confirmé jusqu'en 2014). Ainsi l'opérateur

¹ Alix Yann, Comtois Claude, Slack Brian, « Alliance or acquisition ? Strategies for growth in the container shipping industry, the case of CP Ships », *Journal of Transport Geography* n°7 1999

² Idem

maritime conserve le bénéfice du savoir-faire multimodal de son cousin ferroviaire *CP Railway*³.

CP Ships, 1993/2002 : une politique d'acquisition continue

En 1993, *CP Ships* prend les rênes uniques de *Canmar* qui disposait alors d'une flotte de sept porte-conteneurs. Deux ans plus tard, profitant de l'affaiblissement de *Cast*⁴, *CP Ships* reprend son concurrent pour la somme de 95 millions Can\$. Grâce aux terminaux Racine et Cast, *CP Ships* contrôle désormais 80% du trafic conteneurs de Montréal (en réussissant à échapper aux mesures anti-monopoles du gouvernement canadien).



A partir de 1996 *CP Ships* va se faire une spécialité de la reprise d'armement en difficulté ou en vente.

- En 1997, la compagnie américaine de la Nouvelle Orléans, *Lykes Lines*, alors en faillite, est reprise pour seulement 34 millions US\$ et ouvre le marché du Golfe du Mexique à *CP Ships*.
- La même année, l'anglo-italien *Contship Containerlines* (dix-neuf navires) est à son tour racheté pour 100 millions US\$ et avec lui son potentiel de transport transatlantique, en particulier de et vers la méditerranée. Il faut noter que *CP Ships*, peu présent sur le marché pacifique, ne fut pas touché par le ralentissement de la crise asiatique (1997-1998) et a pu poursuivre sa croissance originale.
- En 1998, le petit opérateur norvégien *Ivaran Lines*, spécialiste des Caraïbes et de l'Amérique du Sud est racheté puis intégré ultérieurement à *Lykes Lines*.
- La même année toujours, *CP Ships* profite du désengagement du groupe français Bolloré dans

³ Au port de Montréal, le pré et post acheminement ferroviaire touche 60% du trafic conteneurs. *CP Railway* (25 000 kilomètres de voies) offre 45 départs hebdomadaires depuis Montréal. L'opérateur ferroviaire constitue la plus petite des six majors du transport ferroviaire nord-américain et chroniquement il est fait annonce de rachat possible par son concurrent Canadian National.

⁴ Basé à Montréal, *Cast* (né en 1969) est l'un des précurseurs de la conteneurisation transatlantique en offrant notamment du porte à porte sur le même connaissance.

ANZDL (Australia New Zealand Direct Lines, sept navires, coût 100 millions US\$) pour s'implanter sur le marché du Pacifique sud.

- Le Mexicain *TMM Lines* d'abord repris en joint-venture en 1999 devint l'année suivante une filiale à part entière.
- En 2000, *CP Ships* mit la main sur *Christiansen Canadian African Line (CCLA)*, modeste transporteur (3 navires) spécialisé entre Montréal et l'Afrique du Sud (la compagnie sera par la suite intégrée à *Lykes Lines*).
- Enfin, si à la fin 2001, l'achat du danois *Nordana* échouait, en 2002 le groupe canadien reprenait pour 40 US\$ *Italia de Navigazione* (11 porte-conteneurs).

Le groupe canadien fluctue entre le 8^e et 10^e rang mondial représentant avec ses sept compagnies une capacité de 2 millions d'EVP (1,8 millions transportés en 2000 et 2001), soit 2,4% de la flotte mondiale conteneurisée (à titre de comparaison la *CMA-CGM* en représente 3,2%).

Les sept compagnies maritimes du groupe CP Ships



source : CP Ships

La stratégie financière de CP Ships, entre intégration et autonomie

Les méga-fusions et autres grandes alliances ont nourri durant toutes les années quatre-vingt-dix les analyses des spécialistes du monde maritime. Au nom de la réduction des coûts et de la massification des trafics dans un contexte de globalisation économique, le nombre d'opérateurs a été réduit. *CP Ships* a participé à ce phénomène en rachetant des armements en difficulté, progressant de la sorte, de petit opérateur canadien à membre éminent du top 10 de la conteneurisation. Il est intéressant de souligner que cette stratégie a été inspirée par la maison-mère

CP Railway qui s'est agrandie sur les « mal-en-point » du rail nord-américain⁵.

À ses nouvelles entités, CP Ships a imposé de nouvelles règles de gestion et centralisé l'administration tout en préservant leur identité et leur existence propre. En 2000, le directeur exécutif de CP Ships, Ray Miles, expliquait les raisons du succès de son groupe et de ses acquisitions : à la réorganisation des services, à une meilleure gestion des navires et aux compressions des coûts. La méthode fonctionne-t-elle ? : entre 1996 et 2001, CP Ships annonce⁶ avoir réduit ses coûts par EVP de 15%. Et d'après l'évolution des résultats de la compagnie, il est vrai que les acquisitions à répétition ne semblent pas trop grever sa santé financière.

La rentabilité d'un panel d'armements conteneurs marge nette commerciale en % du chiffre d'affaire

années	93	94	95	96	97	98	99	00	01
AP Moller	0	2	5	4	4	4	1	5	3
NOL / APL	3	4	2	1	-19	-7	-2	7	-7
CMA-CGM			2	1	1	3	2	6	2
CP Ships			8	9	9	6	3	6	5

source : Containerisation International

Il n'en est pas ainsi pour d'autres, la Neptun Orient Line (NOL) éprouve plus de difficultés à partir de 1997, date du rachat des American President Lines (APL) et juste avant le début de la crise asiatique. Il en va de même pour les compagnies P&O et Nedlloyd, dont la fusion en 1997 a pesé sur les comptes de la nouvelle entité P&O Nedlloyd pendant trois ans.

Pourtant, la conjoncture est devenue incertaine pour CP Ships. Déjà l'année 2001 avait montré une baisse des trafics, notamment sur l'Atlantique où les porte-conteneurs du groupe CP Ships ont transporté 942 000 EVP en 2001, contre 1300 000 en 2000. Reste enfin à savoir comment CP Ships va passer le cap des hésitations économiques de 2002 aggravées par un certain nombre de problèmes locaux (difficultés d'Etats sud américains, lock out de la Côte Ouest en septembre 2002...).

porte-conteneurs Canmar
en escale à Montréal



La stratégie commerciale de CP Ships, entre couverture mondiale et services régionaux

« Regional focus, global scale » : le slogan de CP Ships résume bien le projet d'entreprise. En effet, le groupe canadien, au travers de ses sept entités dispose d'un certain nombre d'atouts sur plusieurs marchés régionaux (Canada, Caraïbes, Amérique latine, Océanie, Méditerranée). Chacune des filiales a gardé son image de marque, son personnel et ses clients tout en profitant des méthodes « CP Ships ». Les économies de moyens ont été certes limitées et les chevauchements concurrentiels existent mais la connaissance des marchés locaux, et des prix raisonnables ont, selon CP Ships, gommé ces désavantages.

Aujourd'hui, le groupe dispose de 25 lignes commerciales (à 80% depuis ou vers les Amériques) opérées par une flotte fluctuant entre 80 et 90 navires porte-conteneurs. Si CP Ships garde une certaine identité canadienne, notamment de part sa maison-mère Canadian Pacific, le siège opérationnel de la compagnie maritime se situe en Grande-Bretagne et les navires sont pour l'essentiel immatriculés sous pavillon libre.

Les activités de CP Ships

marchés	nombre services	Revenu millions\$	nombre EVP 2001	%
Asie	9	435	331 000	18%
Australie	8	549	348 000	19%
Amérique Latine	6	244	162 000	9%
Transatlantique	12	1 323	942 000	51%
Autres*	2	95	95 000	3%
total	37	2 646	1 878 000	100

* Canada-Afrique, vracs, terminaux Montréal.
sources CP Ships

Montréal constitue non seulement la porte maritime du Canada de l'Est mais aussi le port de la route la plus courte entre le Midwest et l'Europe. CP Ships a fait le choix de maintenir sur sa niche montréalaise Canmar et Cast. Une originalité expliquée par le souci de conserver les spécialités de chacun : Cast par exemple opère uniquement sur Liverpool. Pour le « St Lawrence Co-ordinate Service », Canmar est associé à Orient Overseas Container Lines (OOCL) et pour le « Joint Mediterranean Canada Service » avec Senator Lines (groupe Hyundai Merchant Marine). L'ensemble de ces lignes faisant travailler les deux terminaux du Montreal Gateway.

Jusqu'à présent les armements de CP Ships sont restés à l'écart des alliances mondiales préférant une stratégie d'outsider avec des rapprochements au coup par coup et par filiales ; c'est par exemple Lykes Lines et CMA-CGM sur les rotations Europe / Asie, ou Lykes, TMM et Hapag-Lloyd sur la route Europe / Golfe du Mexique, ou bien encore Contship dans le Tour du Monde multipartite.

⁵ Alix Yann, Slack Brian, Comtois Claude, Alliance or acquisition ? Strategies for growth in the container shipping industry, the case of CP Ships

⁶ Ray Miles, Presentation at Toronto Society of Financial Analysts. 14 novembre 2002.

Au début 2002, des prêts bancaires et une expansion du capital ont permis de lancer un vaste programme d'investissement en navires représentant 800 M US\$. Dix nouveaux porte-conteneurs⁷ (453 M US\$), treize d'occasions (340 M US\$) et trois affrètements à long terme doivent avant la mi-2003 permettre de limiter les affrètements à court et moyen terme à 30% de la flotte (ceux-ci représentent en moyenne 41% chez les grands armements). Après une stratégie de percée rapide basée sur des économies à court terme (étant donné les limites des capitaux), *CP Ships* s'oriente maintenant vers une part plus conséquente des navires en propriété, une stratégie propre aux « *relatively young liner shipping companies* »⁸.

La maîtrise de la flotte, octobre 2002

	tpl	%
tonnage en propre	78 100	41,1
affrètements à court terme	60 500	31,8
affrètements à moyen terme	34 600	18,2
affrètements à long terme	16 800	8,8
total	190 000	100,0

source : CP Ships

Les limites à la stratégie CP Ships

Le cas *CP Ships* reste à la fois alternatif et unique. Il ne s'agit pas d'un « global carrier » (un des armements repris aurait pu servir à la constitution d'un vrai géant) mais plutôt d'un original assemblage d'opérateurs régionaux, individuellement de petite taille, et disposant de flotte de navires de capacité moyenne (maximum 4 000 EVP). Numéro Deux de *CP Ships*, Frank Halliwell croit à l'avantage de la formule de son groupe, situé entre le « global carrier impersonnel et inflexible » et les petites lignes indépendantes, souples mais moins fiables⁹.

CP Ships est un outsider cumulant des positions avantageuses sur des niches régionales avec l'inconvénient d'en être dépendant (fragilité en cas de crise locale). D'autre part, excepté à Montréal, *CP Ships* n'a pas les moyens de peser sur la manutention, et ne semble pas envisager de le faire. Le groupe dispose en Amérique du Nord d'un atout multimodal que lui confère sa naissance (*Canadian Pacific Railway*) mais ne cherche pas encore à se développer sur des domaines d'activités logistiques annexes aux transports maritimes. C'est en partie ce qui donne à *CP Ships* ses limites : malgré une politique d'expansion rapide et constante à l'international, *CP Ships* conserve une forte identité régionale canadienne et américaine, et demeure axé sur un seul métier, le transport maritime.

Il est impossible de connaître la stratégie du groupe à long terme. Les acquisitions actuelles et la constitution d'un réseau maritime sont peut-être le préalable à une diversification ultérieure sur les métiers de la manutention et de la logistique. Toutefois, cette seconde phase entraînerait sans doute une remise en cause de la politique et de l'organisation du groupe. *CP Ships* est à la porte des méga-carriers et sa croissance pose le problème des choix stratégiques : le groupe a déjà prouvé sa capacité à croître en conservant une stratégie alternative au « courant intégrateur » adopté par ses concurrents.



porte-conteneurs grée de Lykes Lines

Il n'est pas inintéressant de rappeler ici le développement de deux autres « challengers » du monde maritime. Le groupe *Mediterranean Shipping Company (MSC)*, à la percée tout aussi exemplaire sur le marché conteneurisé, a procédé par achats de navires ou affrètements sous son nom unique et développé un réseau maritime, dans les faits plus international. De même, en 1996, en reprenant à l'Etat français la *Compagnie Générale Maritime (CGM)*, la *Compagnie Maritime d'Affrètement (CMA)* a fait le choix de construire un nouvel ensemble de dimension mondiale, non sans profiter de quelques occasions d'achats, comme celle de la compagnie nationale australienne *ANL*, positionnée comme *second brand* à l'équivalent du *Lloyd Triestino* pour *Evergreen* ou *Safmarine* pour *Maersk*. Aujourd'hui, le groupe *CMA-CGM* arme 118 navires, dont 25% en propriété sur 38 services. Les deux groupes représentent deux stratégies différentes, le multi-régional canadien ou la montée en puissance généraliste du français.

Ainsi, dans les années qui viennent, il sera instructif de suivre « le cas *CP Ships* » afin de déterminer dans quelle mesure l'émergence d'un transporteur global peut rompre avec les stratégies en cours, adoptées par les plus grands des méga-carriers d'aujourd'hui.

Paul Tourret

⁷ Soit cinq navires grées pour Lykes, trois pour Contship et deux renforcés glace pour Canmar.

⁸ *Containerisation International* avril 2002.

⁹ *International Transport Journal*, mars 1998.