

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

# **HEC Alger**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
master en sciences commerciales**

**Option : Affaires Internationales**

**Thème :**

**La création d'opportunités de  
positionnement à l'international d'une  
compagnie maritime à travers  
l'acquisition de nouveaux navires  
Cas: HYPROC Shipping Company**

**Elaboré par :**

**Mlle. Yasmine HICHEUR**

**Encadré par:**

**M. Amine REMINI**

**Enseignant vacataire à  
HEC Alger**

**4<sup>ème</sup> promotion  
Juin 2017**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

# **HEC Alger**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
master en sciences commerciales**

**Option : Affaires Internationales**

**Thème :**

**La création d'opportunités de  
positionnement à l'international d'une  
compagnie maritime à travers  
l'acquisition de nouveaux navires**

**Cas: HYPROC Shipping Company**

**Présenté par :**

**Mlle. Yasmine HICHEUR**

**Encadré par :**

**M. Amine REMINI**

**Enseignant vacataire à**

**HEC Alger**

**4<sup>ème</sup> promotion  
Juin 2017**

## Résumé

Le transport maritime au vu de ses caractéristiques et des avantages qu'il présente reste jusqu'à nos jours le mode de transport le plus utilisé dans l'acheminement des biens marchands. En effet, selon les statistiques de la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement), 80% des échanges commerciaux mondiaux se font par voie maritime. Ce mode de transport représente par ce fait un maillon fort du commerce international et contribue massivement à la dynamique économique et au développement industriel des nations.

Les compagnies maritimes faisant partie intégrante et indissociable de ce mode de transport, sont dans l'obligation de déployer tous leurs efforts, principalement en termes d'équipements et en l'occurrence dans l'acquisition de nouveaux navires, dans le but de pénétrer les différents marchés mondiaux et de se forger une position envieuse face aux concurrents sur l'échelle internationale. Ce point étant le noyau central de notre travail de recherche, nous tenterons de l'éclaircir en mettant en relief l'apport de telles acquisitions pour une compagnie maritime dans ses perspectives de positionnement à l'international.

Ce travail sera réparti en quatre chapitres. Le premier nous permettra d'avoir une vision d'ensemble sur ce qu'est le transport maritime, le second portera sur les différentes étapes préalables au positionnement d'une entreprise à l'international, le troisième traitera de la situation actuelle du transport maritime dans le monde et en Algérie et sera conclu par une présentation détaillée de la compagnie HYPROC SC qui fait l'objet de notre étude, et enfin le dernier sera consacré à notre cas pratique.

**Mots clés :** transport maritime, échanges commerciaux, voie maritime, commerce international, compagnies maritimes, acquisition, navires, marchés mondiaux, position, concurrents, positionnement à l'international.

## Abstract

The sea transport in view of its characteristics and advantages that he presents remain until our days the mode of transport the most used in the routing of the trade properties. Indeed, according to the statistics of UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), 80 % of the world trade are made by sea route. This mode of transport represents by this fact a strong link of the international trade and contributes massively to the economic dynamics and to the industrial development of nations.

The being an integral part and inseparable shipping companies of this mode of transport, are in the obligation to spread all their efforts, mainly in terms of equipments and in this particular case in the acquisition of new ships, in With the aim of penetrating into the various world markets and building up to itself an envious position in front of competitors. This point being the central core of our research work, we will try to clarify it by accentuating the contribution of such acquisitions for a shipping company in its perspectives of international positioning.

This work will be distributed in four chapters. The first one will allow us to have an overall view on the fact what is the sea transport, the second will concern the various preliminary stages in the positioning of an international company, the third will deal with the current situation of the sea transport in the world and in Algeria and will be concluded by a detailed presentation of the company HYPROC SC which is the object of our study, and finally the last one will be dedicated to our practical case.

**Key words:** Sea transport, world trade, international trade, industrial development, shipping companies, acquisition, ships, world markets, competitors, position, international positioning.

## **Dédicaces**

A ma mère, ma raison de vivre, celle qui m'a tout donné, celle que j'aime plus que tout.

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de mémoire, monsieur Amine REMINI, pour sa disponibilité, son aide, la précision de ses indications et le temps qu'il a consacré à m'apporter les outils méthodologiques indispensables à la conduite de ce travail.

Je remercie monsieur Hassane OUACHERINE, maître de conférences à HEC Alger, pour son soutien, son écoute et les précieux conseils qu'il a pu me prodiguer tout au long de la réalisation de ce mémoire. Je remercie aussi l'ensemble de mes enseignants pour la qualité de l'enseignement qu'ils nous dispensé tout au long de ce cursus.

Je souhaiterais exprimer ma gratitude envers monsieur Mustapha BENGHALI, directeur Chartering & Operations de la compagnie HYPROC SC, pour m'avoir accueillie au sein de sa structure mais surtout pour l'intérêt qu'il a manifesté à cette présente recherche. Je remercie aussi monsieur Djelloul CHABNI pour sa patience et ses conseils qui ont su nourrir ma réflexion, ainsi que monsieur Khaled LARIBI, madame Assia TITOUAH, monsieur SMAIL, monsieur BENKORBAA et monsieur HAMMOUM qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à mes interrogations. Je remercie tout particulièrement monsieur Idir ABBOUTE, directeur Tax & Legal, madame Karima LASGA et madame Amina MECHERIA pour leurs encouragements.

Ma reconnaissance va aussi à mes parents, à ma sœur et aux membres de ma famille pour leur soutien inconditionnel qui m'a toujours permis d'aller de l'avant. Sans eux je ne serai pas ce que je suis.

Je tiens à remercier mes amis, tout particulièrement Rabiàa et Amine pour leur présence, leurs encouragements et leur soutien incommensurable.

Enfin, je remercie toute personne ayant contribué de près comme de loin à l'élaboration de ce mémoire.

## Liste des abréviations

<b>ANGTC</b>	Algerian Nippon Gas Transport Corporation
<b>ANL</b>	Aurtalian National Lines
<b>APL</b>	American President Line
<b>B to B</b>	Business to Business
<b>B/L</b>	Bill of Lading
<b>BEA</b>	Banque Extérieure d'Algérie
<b>BOG</b>	Boil Off Gas
<b>BTP</b>	Bâtiment et Travaux Publics
<b>CAPEX</b>	Capital Expenditure
<b>CCI</b>	Chambre de Commerce Internationale
<b>CFR</b>	Cost and Freight
<b>CHEC</b>	China Harbour Engineering Corporation
<b>CIF</b>	Cost, Insurance and Freight
<b>CIP</b>	Carriage and Insurance Paid to
<b>CIV</b>	Conditions Internationales de Vente
<b>CMA-CGM</b>	Compagnie Maritime d'Affrètement- Compagnie Générale Maritime
<b>CME</b>	Commission des Marchés de l'Entreprise
<b>CNAN</b>	Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations Unies pour le Commerce Et le développement
<b>CPT</b>	Carriage Paid To
<b>CSCEC</b>	China State Construction Engineering Corporation
<b>CVP</b>	Cycle de Vie d'un Produit
<b>DAP</b>	Delivered At Place
<b>DAT</b>	Delivered At Terminal
<b>DDP</b>	Delivered Duty Paid
<b>DF/DO</b>	Dielsel Oil/ Fuel Oil
<b>DFDE</b>	Duel Fuel Diesel Electric
<b>ECA</b>	Emission Control Area
<b>ENTMV</b>	Entreprise Nationale de Transport Maritime des Voyageurs
<b>EQP</b>	Equivalent Quarante Pieds
<b>EVP</b>	Equivalent Vingt Pieds

<b>EXW</b>	Ex-Works
<b>FAS</b>	Free Alongside Ship
<b>FCA</b>	Free Carrier
<b>FOB</b>	Free On Board
<b>FPA</b>	Franche d'Avaries Particulières
<b>GNL</b>	Gaz Naturel Liquéfié
<b>GPL</b>	Gaz de Pétrole Liquéfié
<b>MLTC</b>	Mediterranean Liquified gas Transport Corporation
<b>MOL</b>	Mitsui OSK Lines
<b>NOx</b>	Oxydes d'azote
<b>NVG</b>	Navires à Grande Vitesse
<b>NVOCC</b>	Non Vessel Operating Common Carrier
<b>OCI</b>	Orascom Industries Construction
<b>OMI</b>	Organisation Maritime Internationale
<b>OOCL</b>	Orient Overseas Container Lines
<b>OPEX</b>	Operating Expenses
<b>R&amp;D</b>	Recherche et Développement
<b>RO-RO</b>	Roll-On, Roll-Off
<b>RTG</b>	Rubber Tyred Gantry
<b>SC</b>	Shipping Company
<b>SLTC</b>	Skikda Liquified gas Transport Corporation
<b>SOx</b>	Oxydes de soufre
<b>SPA</b>	Société Par Actions
<b>SPC</b>	Sonatrach Petroleum Corporation
<b>STS</b>	Ship-to-shore
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
<b>UNCTAD</b>	United Nations Conference on Trade and Development

## Liste des figures

	<b>Numéro de la figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre I</b>	Figure 1.1	Illustration des Incoterms 2010	<b>21</b>
<b>Chapitre II</b>	Figure 2.1	Exemple d'une carte perceptuelle	<b>55</b>
<b>Chapitre II</b>	Figure 3.1	Evolution du chiffre d'affaires par secteur d'activité au cours de la période (2012-2016)	<b>84</b>
	Figure 3.2	Organigramme de la compagnie HYPROC SC daté du 06/01/2015	<b>88</b>

## Liste des tableaux

	<b>Numéro du tableau</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre I</b>	Tableau 1.1	Classement des 10 plus grands armateurs mondiaux selon leurs par	<b>25</b>
<b>Chapitre III</b>	Tableau 3.1	Evolution des volumes d'expéditions par voie maritime selon le type de cargaison (2014-2015)	<b>62</b>
	Tableau 3.2	Les 20 premiers terminaux à conteneurs et leur trafic (2013-2015)	<b>67</b>
	Tableau 3.3	Classement des 20 principaux ports mondiaux selon leur trafic annuel (2013-2015)	<b>68</b>
	Tableau 3.4	Evolution des quantités d'hydrocarbures transportées au cours de la période (2012-2016)	<b>80</b>
	Tableau 3.5	Evolution de la ressource humaine au cours de la période (2012-2016)	<b>82</b>
	Tableau 3.6	Evolution du chiffre d'affaires de la compagnie au cours de la période (2012-2016)	<b>83</b>

# Sommaire

	<b>Page</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Le transport maritime .....</b>	<b>5</b>
Section 1 : Naissance du transport maritime.....	5
Section 2 : Spécificités du transport maritime .....	9
Section 3 : Les intervenants du transport maritime .....	24
<b>Chapitre II : Le positionnement d'une entreprise à l'international, un défi à relever.....</b>	<b>31</b>
Section 1 : Les options stratégiques préalables à tout positionnement.....	31
Section 2 : La segmentation des marchés et le ciblage .....	42
Section 3 : Le positionnement d'une entreprise à l'international .....	54
<b>Chapitre III : Présentation de la compagnie HYPROC SC .....</b>	<b>61</b>
Section1 : Le transport maritime dans le monde.....	61
Section 2 : Le transport maritime en Algérie.....	74
Section 3 : Présentation de la compagnie HYPROC SC .....	78

<b>Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement à l'international de la compagnie HYPROC SC à travers le renouvellement de sa flotte.....</b>	<b>92</b>
Section 1 : Méthodologie du guide d'entretien.....	92
Section 2 : Analyse des résultats.....	94
Section 3 : Synthèse et recommandations.....	106
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>113</b>

---

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

---

## Introduction générale

Le transport maritime par ses atouts majeurs est considéré comme étant le mode le plus approprié au transport de marchandises, en effet, il est estimé que la majeure partie du volume de marchandises échangées est acheminé par voie maritime. Ce mode est tout aussi adapté pour l'acheminement de marchandises en grandes masses que pour des petits lots, sur de longues comme sur de courtes distances, et comparé aux autres modes, il reste le plus sûr, le moins coûteux et le moins polluant. Ainsi, il a longtemps contribué à la facilitation des échanges dans le monde et est devenu par cela un acteur incontournable de la mondialisation.

L'Algérie est un pays producteur et exportateur de pétrole où le transport maritime occupe une place importante. En effet, l'acheminement de sa production en hydrocarbures vers les différents pays importateurs se fait principalement par voie maritime. Ainsi, des milliers de tonnes de GNL, GPL et d'autres produits pétroliers sont transportés chaque année pour un chiffre d'affaires avoisinant les 18 milliards de DA<sup>1</sup>.

Il semblerait alors capital pour l'Algérie de se doter d'une flotte de navires performante lui permettant d'accomplir au mieux son activité de transport et d'être plus compétitive au niveau international. Pour cela, elle œuvre à acquérir ces dernières années de nouveaux navires plus performants munis des dernières technologies.

Dans notre recherche, nous allons nous intéresser à la création d'opportunités de positionnement d'une compagnie maritime à l'international à travers l'acquisition de nouveaux navires. Pour ce faire, nous étudierons le cas de la compagnie algérienne de transport maritime des hydrocarbures HYPROC SC, située à Oran, et ce dans sa démarche d'acquisition qu'elle entreprend depuis quelques années déjà, nous nous focaliserons plus précisément sur le cas des deux grands méthaniers acquis au cours de l'année 2017.

Le choix de ce thème de recherche et de ce domaine d'activité, qui est celui du transport maritime, est motivé par le fait que ce dernier est, en plus d'être passionnant, en accord avec ce qu'on a étudié tout au long de notre cursus, ce qui nous donne l'opportunité de mettre en pratique les notions théoriques acquises durant ces trois dernières années.

---

<sup>1</sup> Données du rapport d'activité de l'année 2016 de la compagnie HYPROC SC.

Notre recherche a donc pour objectif de répondre à la problématique suivante :

- Quel serait l'apport de l'acquisition des nouveaux navires de la compagnie HYPROC SC pour un éventuel positionnement à l'international?

De cette problématique découlent trois sous-questions qui sont les suivantes :

- Quelles sont les retombées de l'acquisition de nouveaux navires sur l'activité de l'entreprise ?
- Quel est l'impact de cette acquisition sur la qualité et la sécurité du transport ?
- Quelles sont les opportunités que présente cette acquisition à la compagnie en termes de position face aux concurrents mondiaux ?

Afin de mieux cerner notre problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui s'appuie sur des hypothèses qui stipulent que :

- L'acquisition de nouveaux navires performants permet d'améliorer la rentabilité de la compagnie, et par cela de concrétiser ses plans d'investissements futurs.
- L'acquisition de nouveaux navires répondant aux normes de sécurité internationales amène à la facilitation de leur admission au sein des terminaux portuaires internationaux.
- Le rajeunissement de la flotte de navires permet à la compagnie de s'ouvrir aux marchés mondiaux et de renforcer sa position face aux concurrents.

Dans le but de confirmer ou d'affirmer les hypothèses précédemment citées, nous avons adopté une méthode descriptive analytique qui repose sur une enquête menée auprès du personnel de la compagnie HYPROC SC par le biais d'un guide d'entretien.

En vue d'élaborer notre travail de la manière la plus correcte qui soit, nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages, articles et textes de lois, les entretiens menés avec des responsables de la compagnie ont été quant à eux très enrichissants.

Notre travail est structuré de la manière suivante :

- Le premier chapitre sera consacré à la définition de ce qu'est le transport maritime de manière générale, en donnant un petit aperçu sur son historique puis abordant son importance et ses spécificités, pour ensuite s'intéresser à ses intervenants.

- Dans le second, nous nous pencherons sur le défi que représente le positionnement d'une entreprise à l'international en abordant les options stratégiques préalables à tout positionnement, puis en nous arrêtant sur la segmentation des marchés et l'opération de ciblage et enfin nous verrons de manière approfondie le point concernant le positionnement d'une entreprise donnée à l'international.
- Le troisième chapitre quant à lui sera consacré à la présentation de la Compagnie HYPROC SC, mais avant cela nous nous intéresserons au transport maritime dans le monde et en Algérie, pour enfin mettre la lumière sur la présentation de la compagnie et de son activité.
- Le quatrième et dernier chapitre abordera la méthodologie du guide d'entretien, l'analyse des résultats obtenus, et enfin les recommandations proposées.

---

## **CHAPITRE I : LE TRANSPORT MARITIME**

---

Le transport maritime est le moyen de transport le plus adéquat à l'acheminement des différentes marchandises, il représente par cela un maillon fort du commerce mondial.

Dans le présent chapitre, nous allons tenter d'aller à la découverte des multiples facettes de ce mode de transport.

Nous commencerons alors par nous pencher sur le transport maritime à travers le temps, depuis sa naissance jusqu'au jour d'aujourd'hui, en évoquant ses similarités avec les autres modes mais aussi ses différences. Ensuite nous nous intéresserons à ses spécificités et notamment aux nombreux avantages qu'il présente et enfin nous en présenterons les différents intervenants.

## Section 1 Naissance du transport maritime

Dans cette section nous allons nous intéresser à la naissance du transport maritime. Pour ce faire, nous commencerons par définir ce qu'est le transport maritime puis nous nous pencherons sur l'évolution de ce dernier pour enfin conclure avec une comparaison avec les autres modes de transport.

### 1.1 Le transport maritime en général

Le transport est un moyen important dans la réalisation des transactions commerciales et un élément primordial dans les échanges internationaux. Il existe plusieurs modes de transport répondant à des besoins spécifiques et dont le choix dépend de critères bien définis, tels : la nature de la marchandise et sa destination mais aussi les délais d'acheminement, le coût de l'expédition ainsi que la sécurité des opérations.

Le mode de transport qui représente le noyau de notre travail est le transport maritime.

Le transport maritime consiste en le déplacement des marchandises (marine marchande) ou des personnes par voie maritime. Ceci dit, avec l'évolution fulgurante du transport aérien, l'affluence des passagers vers le transport maritime a très fortement baissé, il ne subsiste donc plus que dans deux créneaux : les traversées de courte durée et les croisières. Néanmoins, cette baisse d'activité a été palliée par l'essor du transport des marchandises qui a connu un

développement rapide grâce aux avancées technologiques, et à la croissance de l'économie mondiale et des échanges internationaux. Il est devenu par cela vital pour le commerce international étant donné qu'il est le plus approprié pour les échanges massifs à longue distance. Il est aussi d'une grande importance pour le cabotage<sup>1</sup> dans les régions bien irriguées par les mers.

Le transport maritime couvre aussi bien le transport en vrac, autrement dit, l'essentiel des matières premières (le pétrole et ses dérivées, le charbon, le minerai de fer, la bauxite, l'alumine, les phosphates ; etc.), que les produits préalablement conditionnés qu'on appelle marchandise diverse ou « general cargo ». Ainsi, chaque année des milliers de tonnes de marchandises sont transportées par voie navigable, et en 2015, le volume des marchandises transportées par mer a dépassé les 10 billions de tonnes<sup>2</sup>.

## 1.2 Historique du transport maritime et son évolution

L'évolution des transports maritimes est définie comme étant la mutation brutale des modes de transport par mer qui s'est opérée à partir du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle et qui a affecté tous les domaines liés à la navigation elle-même : révolution technologique, révolution financière, révolution commerciale, mais également révolution géographique.

Il ne s'agit donc pas d'un progrès continu des procédés de transport de marchandises ou de passagers par mer, mais bien d'une remise en cause totale des modalités de transport. Les points qui suivent représentent les facteurs qui sont à l'origine de cette évolution.

### 1.2.1 La naissance des porte-conteneurs

Au cours des années 50, un nouveau système de transport de marchandises est apparu : le transport en « containers » ou en conteneurs. Cette nouvelle méthode de transport s'est avérée révolutionnaire et ce en permettant, grâce à l'utilisation du conteneur, un temps de

---

<sup>1</sup> Le cabotage désigne un type de navigation maritime consistant à se déplacer de port en port en restant à proximité des côtes. Ce terme désignait initialement une activité de transport marchand dans laquelle les navires allaient de cap en cap en évitant de s'éloigner de la côte.

Il y a deux types de cabotage : le cabotage national qui s'opère entre les ports d'un même pays, et le cabotage international, qui s'opère entre les ports de différents pays.

<sup>2</sup> United Nations Conference on Trade And Development (UNCTAD), *Review of maritime transport*, rapport 2016.

déchargement plus rapide, une parfaite conservation des marchandises (grâce aux conteneurs frigorifiques) ainsi que le renforcement de la sécurité de la marchandise limitant ainsi les vols.

Elle révolutionne également le passage d'un mode de transport à un autre puisque le conteneur est très facile à transporter permettant alors un transfert du conteneur depuis le cargo vers un autre moyen de locomotion comme un train.

## 1.2.2 La refonte de la flotte

Vers la fin des années 50, la première transformation de l'armement concerna les navires pétroliers, ainsi leur forme et leurs systèmes de propulsion changèrent, les destinant à répondre uniquement à un besoin utilitaire : le transport de la charge maximale admissible en hydrocarbures. Ce n'est que vers les années 70 que les pétroliers géants (ou les supertankers) firent leur apparition.

Un peu plus tard et suite aux besoins exprimés sont apparus d'autres types de navires notamment les navires gaziers<sup>1</sup> (ou méthaniers), les navires porteurs de GPL et les super minéraliers.

## 1.2.3 La création de canaux

Vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle s'est développée la construction des canaux. Ce sont des voies navigables construites par l'homme pour servir de raccourci aux navires.

Le canal de Panama, ouvert en 1914, est le plus connu. Situé en Amérique centrale, il relie l'océan Pacifique à l'océan Atlantique, et permet un gain de temps considérable, 9 heures contre plusieurs semaines<sup>2</sup>, ce qui explique le fort trafic qui le caractérise. Ceci dit, certains navires se voyaient auparavant obligés de passer par le sud et le détroit de Magellan car ils ne pouvaient l'emprunter vu leur taille, ce qui aujourd'hui a changé après les travaux d'élargissement qu'a connu ce canal.

---

<sup>1</sup> Le premier méthanier du monde, le *Methane Pioneer*, circula entre l'Algérie (Arzew) et l'Angleterre (Canvey Island) en 1959.

<sup>2</sup> <https://energies4.jimdo.com/le-transport-maritime/l-histoire-du-transport-maritime/> (consulté le 22/02/2017 à 22 :04)

## 1.3 Comparaison du transport maritime avec les autres modes de transport

Le transport maritime est un pilier du commerce international et l'un des principaux moteurs de la mondialisation, en effet, selon la CNUCED<sup>1</sup> 80% du trafic de marchandise se fait par voie maritime. La comparaison de ce mode de transport avec les autres modes met en exergue toute son importance.

### 1.3.1 Comparaison avec le transport aérien

En termes de coûts, le transport aérien engendre un coût de fret très élevé comparé au transport maritime qui est peu coûteux, ceci dit les frais d'emballage et d'assurance du transport aérien sont relativement faibles si on compare les deux modes. En termes de délais, le transport aérien a pour principale caractéristique la rapidité contrairement au transport maritime qui est caractérisé par de longs délais et temps de transit. En termes de sécurité, le transport aérien est fiable avec un taux d'avaries assez bas. Ceci dit c'est un gros émetteur de CO<sub>2</sub> et est donc très polluant contrairement au transport maritime.

### 1.3.2 Comparaison avec le transport routier

En termes de coûts, le transport routier présente des prix avantageux, mais moins compétitifs que le transport maritime.

En termes de délais, ils sont considérés comme relativement courts, contrairement au transport maritime. Ceci dit ce mode n'est pas approprié pour les longues distances.

En termes de sécurité, le transport routier présente un taux d'avaries élevé contrairement au transport maritime, en plus des restrictions légales concernant certains types de produits jugés dangereux. La sécurité de ce mode dépend des pays parcourus.

### 1.3.3 Comparaison avec le transport ferroviaire

En termes de coûts, le transport ferroviaire présente des prix compétitifs tout comme le transport maritime.

---

<sup>1</sup> CNUCED- Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement.

En termes de délais, ils sont considérés comme relativement courts comparés à ceux que présente le transport maritime. Ceci dit, plusieurs zones géographiques ne peuvent être desservies, car il est limité par le réseau ferroviaire.

En termes de sécurité, le transport ferroviaire est, tout comme le transport maritime, un mode fiable présentant un taux d'avaries relativement bas.

## Section 2 Spécificités du transport maritime

Comme chaque mode de transport, le transport maritime a de nombreuses caractéristiques et spécificités. Dans cette section, nous traiterons de ces spécificités en commençant par donner une vision détaillée de ce qu'est un navire, ensuite nous présenterons les différents types de contrats de transport maritime, puis nous survolerons les incoterms principalement liés à ce mode de transport et enfin nous conclurons en énumérant chacun de ses avantages et ses inconvénients.

### 2.1 Les navires

#### 2.1.1 Définition du navire

Selon le code maritime Algérien, un navire est tout bâtiment de mer ou engin flottant effectuant une navigation maritime, soit par son propre moyen, soit par remorque d'un autre navire, ou affecté à une telle navigation.

Il peut être de commerce, de pêche ou de plaisance, et est dit armé s'il dispose de tous les moyens nécessaires en termes de matériel et d'équipage, essentiels au bon déroulement de l'activité maritime.

## 2.1.2 Les éléments d'individualisation du navire

Chaque navire dispose d'éléments qui lui sont propres, qui le caractérisent et le distinguent des autres. Ce sont ce qu'on appelle ses éléments d'individualisation. Ils sont au nombre de quatre : le nom, le tonnage, le port d'attache et la nationalité.

### 2.1.2.1 Le nom du navire

Tout navire doit porter un nom permettant de le distinguer des autres bâtiments de mer, et dont le choix incombe à son propriétaire. Ce nom doit apparaître de chaque côté de la proue et sur la poupe.

Selon le code maritime algérien, l'attribution de ce nom et son changement sont soumis à l'approbation de l'autorité administrative maritime compétente et se font selon des conditions qui sont arrêtées par le ministre chargé de la marine marchande.

### 2.1.2.2 Le tonnage

Ce terme dérivé de l'impôt payé autrefois sur les tonnes de vin, exprime la capacité intérieure du navire, il se réfère aussi au calcul du volume de la cargaison de ce dernier.

### 2.1.2.3 Le port d'attache

Le port d'attache représente le lieu d'immatriculation du navire. Son nom doit apparaître sous le nom du navire qui figure sur la poupe.

### 2.1.2.4 La nationalité

La nationalité est la relation juridique permanente qui lie le navire à l'Etat dont il bat le pavillon. Le pavillon est considéré comme étant le symbole extérieur de cette nationalité. La nationalité est obtenue si le navire appartient en toute propriété à une personne physique de ladite nationalité ou à une personne morale du droit de cet Etat.

## 2.1.3 Les navires de commerce

Les navires conçus pour être utilisés à des fins commerciales sont appelés «navires de commerce» ou «navires marchands». Il en existe plusieurs types et sont classés en quatre grandes catégories à savoir, les navires à passagers, les navires de charge sèche, les navires citernes et les navires spécialisés.

## 2.1.3.1 Les navires à passagers

Ce sont des navires spécialement conçus pour le transport des passagers, il y en a trois principaux types, à savoir :

- *Les paquebots (bateaux de croisière)*: ce sont des navires de grande capacité définis comme étant des hôtels flottants et pouvant transporter jusqu'à 6.200 passagers<sup>1</sup>. Ils proposent des voyages touristiques en mer de plus d'une semaine et visent plus précisément un tourisme de luxe.
- *Les ferries*: les ferries sont des navires servant à traverser des mers ou estuaires, ils transportent généralement des voitures et des camions en plus des passagers.
- *Les navires à grande vitesse (NVG)*: les NVG (ou HSC –High Speed Crafts, en anglais) sont des ferries à haute vitesse utilisant des hydrojets pour la propulsion. Ils sont affectés au transport des passagers et des véhicules et sont en service sur les liaisons de courte durée.

## 2.1.3.2 Les navires de charge sèche (dry load ships)

Ce sont des navires conçus pour transporter des marchandises solides sous différentes formes, dans des caisses, des conteneurs ou en vrac. On en distingue plusieurs types, notamment:

- *Les porte-conteneurs*: ce sont des navires conçus exclusivement pour le transport des conteneurs (entre 500 et 3000)<sup>2</sup>, à l'exclusion de tout autre type de marchandises. Les plus gros porte-conteneurs au monde sont les *Post-Panamax*, atteignant une longueur de 350m et pouvant embarquer jusqu'à 10.000 EVP<sup>3</sup>.
- *Les vraquiers (bulkers)* : ce sont des navires transportant des marchandises solides en vrac. Leur taille varie entre les caboteurs et les géants de 350.000 tonnes. On en distingue alors les *Handysize* (de 10.000 à 35.000 tonnes), les *Handymax* (de 35.000 à 50.000 tonnes), les *Panamax* (de 50.000 à 80.000 tonnes) et les *Capesize* ; au-delà.

---

<sup>1</sup> L'*Harmony of the Seas*, le plus grand paquebot du monde transporte 6296 passagers avec un équipage composé de 2394 membres.

<sup>2</sup> BELOTTI, (Jean) : *Transport international de marchandises*, édition Vuibert, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2015, p.256.

<sup>3</sup> L'EVP (conteneur équivalent 20 pieds, en anglais : TEU- *Twenty-foot Equivalent Unit*) est une unité mesurant la capacité des navires et à quantifier les trafics de conteneurs.

- *Les rouliers « RO-RO »*: les rouliers ou RO-RO (Roll-On, Roll-Off) sont des navires conçus pour le transport des marchandises roulantes (camions, voitures, remorques, engins de BTP, etc.), ils sont dotés de grands espaces garages et d'une rampe d'accès permettant de faire charger/décharger la marchandise en la faisant rouler depuis la rampe Ro-Ro portuaire (quand elle existe) vers cette rampe d'accès, et inversement.

### 2.1.3.3 Les navires citernes (tankers)

Ce sont des navires de charge conçus pour le transport des liquides en vrac dans leurs citernes ou leurs cuves. Il y'en a trois principaux types :

- *Les navires pétroliers*: les pétroliers sont destinés au transport du pétrole et de ses dérivés, ils comprennent les plus grands navires au monde, les « supertankers », dépassant les 100.000 tonnes<sup>1</sup>.
- *Les gaziers*: ce sont des navires conçus pour transporter du gaz dans leurs citernes, ils représentent le summum de la haute technologie sur mer et se distinguent en deux types selon la nature du gaz qu'ils transportent, à savoir : les méthaniers et les LPG. Les méthaniers appelés aussi LNG tankers (Liquefied Natural Gas), sont destinés au transport du gaz naturel liquéfié, quant aux GPLiers ou LPG tankers (Liquefied Petroleum Gas), ils servent au transport du gaz de pétrole liquéfié à basse température (-160 °C) ou à haute pression.
- *Les chimiquiers* : les chimiquiers sont des navires servant au transport des produits chimiques. Ils sont plus petits que les navires pétroliers et gaziers (transportent généralement 5000 à 40.000 tonnes) et sont dotés de nombreuses citernes et de tuyautages séparés, ainsi que de systèmes de chauffage. Leurs cargaisons étant souvent classées comme dangereuses, ou bien de grande valeur, ils sont soumis à des normes de sécurité drastiques.

---

<sup>1</sup> BELOTTI, (Jean) : Op.cit, p.258.

## 2.1.3.4 Les navires spécialisés

Ce sont des navires qui ne sont pas destinés au transport de marchandises, mais à effectuer des tâches et des services bien définis dans des domaines donnés. Il y'en a plusieurs types, à savoir :

- *Les brise-glaces* : ce sont des navires dotés d'une coque renforcée, leur permettant d'ouvrir le passage dans la glace mais aussi de dégager les ports.
- *Les câbliers* : ce sont des navires destinés à la pose des câbles de communications sous-marins, à leur relevage et leur maintenance.
- *Les dragues* : ce sont des navires spécialisés dans l'extraction des matériaux de fonds pour permettre de maintenir une profondeur minimum dans les ports et estuaires.
- *Les navires de ravitaillement offshore* : ce sont des navires spécialisés dans le ravitaillement en nourriture et équipements des plateformes pétrolières au large.
- *Les navires océanographiques* : ce sont des navires spécialisés dans la recherche scientifique en mer.

## 2.2 Les contrats de transport maritime

### 2.2.1 Définition du contrat de transport maritime

Le contrat de transport représente l'engagement du transporteur à déplacer une marchandise d'un point à un autre moyennant la rémunération d'un prix de transport appelé « fret ». Ce contrat de transport est donc à titre onéreux, consensuel, du moment où il y a deux parties contractantes, et enfin synallagmatique du fait de la présence d'une obligation réciproque entre les parties.

## 2.2.2 Les types de contrats de transport maritime

Dans le transport maritime, on distingue deux principaux types de contrats : Le connaissement et le contrat d'affrètement.

### 2.2.2.1 Le connaissement

Le connaissement maritime (en anglais : Bill of Lading –B/L) représente la matérialisation du contrat de transport établi entre un chargeur (pouvant être l'importateur ou l'exportateur) et la compagnie maritime qui est généralement représentée par son agent. Il est délivré en quatre exemplaires originaux : un au commandant en chef du navire, un à l'agent consignataire, un au shipper et un au réceptionnaire. Etant considérés comme des titres de propriété nécessaires à la prise en charge des marchandises par le destinataire final, ces originaux peuvent être négociés dans le cadre d'une transaction commerciale ou bancaire<sup>1</sup>. Le B/L constitue une preuve que le transporteur a bien reçu les marchandises qui y sont désignées mais aussi un titre pour en disposer et en obtenir la livraison. C'est une pièce maîtresse dans les procédures de paiements internationaux car il représente la marchandise dont il précise la description et permet d'en transférer de propriété.<sup>2</sup>

#### 2.2.2.1.1 Le contenu du connaissement

Le connaissement maritime<sup>3</sup> doit contenir les renseignements suivant :

- La désignation de l'expéditeur ;
- La date et le lieu d'émission ;
- Le destinataire, qui n'est pas forcément le destinataire final, il peut être un intermédiaire qui endossera le connaissement contre les sécurités de paiement ;
- Le nom du navire, si les marchandises sont mises à bord ;
- La personne à prévenir à l'arrivée du navire ;
- Les modalités du fret;
- Les mentions engageant le transporteur, à savoir : marque, numéro, genre, nombre, poids, volume du colis ;

---

<sup>1</sup> Cas du crédit documentaire.

<sup>2</sup> BELOTTI, (Jean) : Op.cit, p.271.

<sup>3</sup> Voir Annexe 1 : modèle d'un connaissement.

- La mention « embarqué » confirmant le chargement effectif, dans le cas contraire la mention « reçu pour embarquement » ;
- Les réserves éventuelles ;
- Le « net de réserves » signifiant que l'entreprise a pris en charge les marchandises apparemment en bon état ;
- La mention « surchargé » ou « clausé » synonyme de réserves émises par l'entreprise sur l'état de la marchandise ou sur le nombre de colis ;
- La signature obligatoire du transporteur.

## 2.2.2.1.2 Les types de connaissance

Il y'a trois principaux types de connaissance, à savoir:

- *Le connaissance à personne dénommée* : ce type de connaissance n'est pas négociable, l'échange s'y effectue par endossement.
- *Le connaissance à ordre* : dans ce type de connaissance l'échange se fait par donation. Si la mention « non négociable » ou « non transférable » y apparait, le seul bénéficiaire de la marchandise est alors la personne dont le nom figure dans le connaissance.
- *Le connaissance au porteur (ou blank endorsed)*: ce type de connaissance se transmet de main à main, et le dernier porteur est celui qui a droit à la marchandise.

## 2.2.2.2 Le contrat d'affrètement

L'affrètement maritime consiste dans le fait de louer tout ou une partie du navire en vue de son exploitation dans le milieu marin.

Les parties intervenant dans ce type de contrat sont *le fréteur* et *l'affréteur*. *Le fréteur* (ou *charterer*) est celui qui donne le navire en location en contrepartie d'une somme convenue qui est le fret. C'est en général le propriétaire du navire (l'armateur<sup>1</sup>).

---

<sup>1</sup> L'armateur est celui qui arme le navire de telle sorte que celui-ci soit en ordre de marche afin de pouvoir embarquer la marchandise à son bord au port d'embarquement, et qu'elle soit déchargée saine et sans

L'*affréteur* est celui qui utilise le navire. Dans le cas où le navire est fourni par ce dernier, on parlera de sous-affrètement<sup>1</sup>.

Le contrat d'affrètement est matérialisé par un document appelé la « Charte partie » (ou Charter Party), qui en constitue donc une preuve écrite. Cette règle de preuve n'est pas applicable aux navires de moins de dix tonneaux de jauge brute<sup>2</sup>. La « Charte partie » doit contenir les éléments suivants<sup>3</sup> :

- Les éléments d'individualisation du navire ;
- Les noms et domiciles du fréteur et de l'affréteur ;
- Le taux de rémunération pour l'affrètement du navire ;
- La durée du contrat ou l'indication des voyages à accomplir ;
- Le contrat d'affrètement est régi par la loi du pavillon du navire.

## 2.2.2.2.1 Les types de contrats d'affrètement

Il existe trois principaux types de contrat d'affrètement :

- *L'affrètement au voyage* :

Dans l'affrètement au voyage le fréteur s'engage à mettre à la disposition de l'affréteur tout ou une partie d'un navire avec équipage et ce pour un ou plusieurs voyages déterminés. Il conserve la gestion nautique et commerciale du navire, l'affréteur n'a donc aucun droit sur ce dernier mais peut utiliser la capacité louée de façon à transporter sa propre marchandise, sous-fréter le navire ou conclure lui-même des contrats de transport.

Les renseignements devant figurer sur la charte-partie<sup>4</sup> d'un affrètement au voyage sont :

- Les éléments d'individualisation du navire (nom, tonnage, port d'attache, nationalité) ;
- Les noms du fréteur et de l'affréteur ;
- L'importance et la nature de la cargaison ;
- Les lieux de chargement et de déchargement et les temps prévus pour ces opérations ;
- Le taux de fret.

---

réserve au port de déchargement. Il est responsable de l'entretien du navire, de l'embarquement d'un équipage compétent et du matériel à fournir au navire afin de lui permettre de naviguer normalement.

<sup>1</sup>Le sous-affrètement consiste en le fait que l'affréteur peut sous-fréter un navire, ceci dit il reste tenu envers l'affréteur des obligations résultant du contrat d'affrètement.

<sup>2</sup> Code des transports, Code maritime, ordonnance n°76-80 du 23/10/76, Article 642.

<sup>3</sup> Code des transports, Code maritime, ordonnance n°76-80 du 23/10/76, Article 644.

<sup>4</sup> Voir Annexe 2 : modèle d'une charte partie ASBATANK Voy

Par ce contrat, chacun du fréteur et de l'affréteur se doit d'honorer ses engagements. Le fréteur doit alors :

- Présenter le navire en état de navigabilité à la date et au lieu convenu dans la charte-partie ;
- Maintenir le navire en état de navigabilité ;
- Faire toutes diligences qui dépendent de lui pour accomplir les voyages prévus à la charte partie.

L'affréteur à son tour doit :

- Payer au fréteur la totalité de son fret ;
- Charger et décharger les marchandises dans les délais (*staries*) alloués dans la charte-partie, sachant que les dimanches et jours fériés ne sont pas compris dans les *staries* ;
- Payer en cas de dépassement des *staries*, un supplément qualifié de « surestaries<sup>1</sup> » ;
- Payer en cas de dépassement des « surestaries » des « contrestaries » dont le taux est de 50% plus élevé que les « surestaries » ;
- Bénéficier d'une compensation de la part du fréteur pour le temps gagné sur les opérations de chargement et de déchargement (*dispatch-money*).

- *L'affrètement à temps* :

Dans l'affrètement à temps, le fréteur s'engage à mettre à la disposition de l'affréteur un navire pour un certain temps (plusieurs mois, voire plusieurs années). La gestion nautique dans ce type de contrat incombe au fréteur, tandis que la gestion commerciale est assurée par l'affréteur, ceci dit, ces deux parties ont chacune des responsabilités à honorer. Ainsi le fréteur a pour obligation de maintenir le navire en état de navigabilité, tandis que l'affréteur doit supporter les frais inhérents à l'exploitation du navire, payer le fret et restituer le navire dans les conditions et délais prévus dans le contrat. Les renseignements devant figurer sur la charte-partie d'un affrètement à temps sont les éléments d'individualisation du navire, les noms du fréteur et de l'affréteur et le taux de fret.

---

<sup>1</sup> Les surestaries, dans l'affrètement au voyage, sont des indemnités que l'affréteur doit payer au fréteur lorsque le temps de chargement/déchargement dépasse le temps de planche prévu dans le contrat de voyage.

- *L'affrètement coque nue :*

Dans l'affrètement coque nue, le fréteur s'engage à mettre à la disposition de l'affréteur, pour un temps défini et contre paiement d'un loyer, un navire sans armement, ni équipement, ni équipage, ou équipage incomplet.

L'affrètement coque nue peut être considéré comme un instrument de crédit. Dans ce cas, c'est l'établissement de crédit bailleur de fond qui affrétera le navire coque nue à l'armateur, qui, ayant besoin de crédits à fait construire le navire au nom de ce même établissement. Il peut être aussi considéré comme un moyen de dérogation aux règles du pavillon, ceci consiste à accorder au navire le pavillon de l'affréteur de manière provisoire, et ce en le laissant inscrit sur le registre de propriété des navires tenu à jour dans le pays du fréteur. De cette manière, les armateurs des pays à coûts d'exploitation élevés peuvent exploiter leurs navires sous pavillon plus économique sans pour autant les sortir de leur patrimoine.

Dans ce type de contrat la gestion tant nautique que commerciale revient à l'affréteur.

Les engagements de l'affréteur dans ce contrat sont les suivants :

- Le paiement d'un loyer ;
- L'exploitation du navire conformément à sa vocation normale ;
- La restitution du navire, en fin de contrat, dans l'état de prise en charge, sauf usure normale ;
- La remise, en fin de contrat, des mêmes matériels et équipements de bord qui existaient au moment de la prise en charge ;
- L'entretien du navire et la réparation des avaries ;
- Le recrutement de l'équipage et le paiement de ses gages et sa nourriture ;
- La responsabilité de supporter les frais d'exploitation et les primes d'assurance ;
- L'obligation de garantir le fréteur contre tous recours des tiers qui sont la conséquence d'une mauvaise exploitation du navire.

## 2.3 Les Incoterms maritimes

### 2.3.1 Les Incoterms en général

Le mot *Incoterms* est une abréviation de l'expression anglo-saxonne « International Commercial Terms » signifiant littéralement « termes du commerce international » et pouvant

être traduite en français par « Conditions Internationales de Vente – C.I.V ». Les Incoterms sont le résultat d'une codification des modalités d'une transaction commerciale mise en place par la CCI (Chambre de Commerce Internationale). Chacune de ces modalités est codifiée par trois lettres et est indissociable du lieu de livraison auquel elle s'applique. Les Incoterms ont pour objet de fournir une série de règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux les plus utilisés en commerce extérieur. Ces derniers définissent les obligations de chacun du vendeur et de l'acheteur dans le cadre d'une transaction commerciale, le plus souvent internationale, mais qui peut aussi s'établir entre des opérateurs nationaux ou communautaires. Ils concernent essentiellement les obligations des parties à un contrat de vente, en ce qui concerne la livraison de la marchandise vendue, la répartition des frais et des risques liés à cette marchandise, ainsi que la charge des formalités d'import et d'export.<sup>1</sup>

### 2.3.2 Les avantages des Incoterms

Dans un contrat international, les incoterms définissent les obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur et permettent de déterminer le transfert des risques et des frais mais pas celui de la propriété.

Ils représentent un langage commun permettant de faciliter les transactions commerciales entre des commerçants de langue et de pratiques commerciales différentes ; et ce en clarifiant les points les plus importants dans un contrat de vente notamment le transfert des frais et des risques mais aussi la liste des documents qui sont à fournir par chacun du vendeur et de l'acheteur, ce qui contribue à réduire les malentendus et les risques de conflits entre ces deux parties.

L'utilisation des Incoterms n'est pas obligatoire, par conséquent, le recours à leur utilisation doit être clairement précisé dans le contrat de vente.

---

<sup>1</sup> <https://www.douane.gouv.fr/articles/a10836-incoterms-pour-une-meilleure-performance> (publié le 27/11/2014 consulté le 20/02/2017 à 14:04)

## 2.3.3 Les Incoterms 2010

Les nouvelles règles des Incoterms 2010 sont entrées en vigueur le 01/01/2011<sup>1</sup>, après cette réforme, quatre Incoterms ont été supprimés au profit de deux nouveaux, passant ainsi de treize à onze Incoterms constituant la nouvelle version.

Ainsi, les Incoterms DAF (Delivered At Frontier), DES (Delivered At Ship), et DDU (Delivered Duty Unpaid) ont été remplacés par l'Incoterm DAP (Delivered At Place), qui signifie que les marchandises sont mises à la disposition de l'acheteur sur le moyen de transport d'approche, prêtes pour le déchargement au lieu de destination convenu. L'Incoterm DEQ (Delivered Ex Quay) a été remplacé par l'Incoterm DAT (Delivered At Terminal), qui signifie que les marchandises sont mises à la disposition de l'acheteur au terminal désigné, dûment déchargées du moyen de transport. Ces termes commerciaux sont désormais répartis en deux familles, à savoir :

- Les termes utilisables pour le transport par mer et par voies navigables intérieures, appelés « les Incoterms maritimes ».
- Les termes utilisables quel que soit le mode de transport, appelés « les Incoterms multimodaux ».

La liste des Incoterms 2010 se présente donc comme suit :

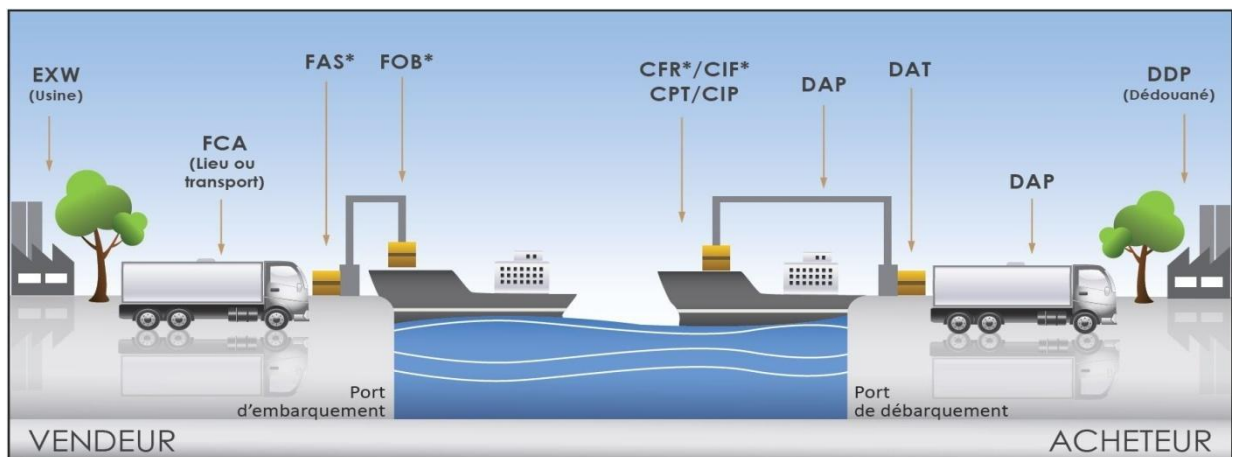
- *EXW* : EX-Works... named place (A l'usine au lieu convenu...);
- *FAS*: Free Alongside Ship... named port of shipment (Franco le long du navire au port d'embarquement convenu...);
- *FCA* : Free Carrier... named place (Franco-transporteur au lieu convenu...);
- *FOB*: Free On Board...named port of shipment (Franco-bord au port d'embarquement convenu...);
- *CPT*: Carriage Paid To... named point of destination (Port payé jusqu'au lieu de destination convenu...);
- *CFR* : Cost and Freight... named port of destination (Coût et fret au port de destination convenu...);
- *CIP*: Carriage and Insurance Paid to... named place of destination (Port et assurance payés jusqu'au point de destination connu...);

---

<sup>1</sup> <https://www.douane.gouv.fr/articles/a10836-incoterms-pour-une-meilleure-performance> (publié le 27/11/2014 consulté le 20/02/2017 à 15:42)

- *CIF*: Cost, Insurance and Freight... named port of destination (Coût, assurance, fret au port de destination...);
- *DAT*: Delivered At Terminal (Rendu au terminal de destination convenu) ;
- *DAP* : Delivered At Place (Rendu au lieu de destination convenu) ;
- *DDP* : Delivered Duty Paid... named point (Rendu droits acquittés au lieu de destination convenu...).

**Figure 1.1** : Illustration des Incoterms 2010



Source : [www.conex.net](http://www.conex.net)

### 2.3.4 Les Incoterms du transport par mer et par voies navigables intérieures

Il existe quatre Incoterms réservés uniquement au transport maritime de port à port, et qui sont : FAS, FOB, CFR et CIF.

Toutefois, ces quatre Incoterms peuvent être inappropriés si les marchandises sont remises au transporteur préalablement à leur placement le long du navire (Incoterm FAS) ou à leur mise à bord du navire (Incoterms FOB, CFR, et CIF). Le cas des marchandises placées dans des conteneurs qui sont typiquement livrées à un terminal reste le meilleur exemple illustrant cette situation, dans ce cas il est préférable d'utiliser l'Incoterm FCA au lieu des Incoterms FAS et FOB, de même les Incoterms CIF et CFR pourront être remplacés par les Incoterms CIP et CPT.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> BELOTTI, (Jean) : Op.cit, p.98.

## 2.3.4.1 L'Incoterm FAS (Free Alongside Ship)

Le vendeur a pour obligation de placer la marchandise le long du navire (à quai ou sur une barge<sup>1</sup>) et de la dédouaner à l'export. L'acheteur quant à lui, a le choix du navire et supporte le fret maritime ainsi que les risques de perte et de dommages que peut subir la marchandise lorsqu'elle se trouve le long du navire. Il a aussi pour obligation de la dédouaner avant de pouvoir l'exporter.

Le transfert du risque et des frais a lieu au moment où la marchandise est livrée le long du navire dans le port d'embarquement.

## 2.3.4.2 L'Incoterm FOB (Free On Board)

Le vendeur remplit son obligation lorsqu'il charge la marchandise à bord du navire au port d'embarquement désigné par l'acheteur.

Il a pour obligation de régler les frais de transport jusqu'au port d'embarquement, ainsi que les frais de chargement et d'effectuer les formalités d'exportation, d'acquitter les frais, droits et taxes liés à ces formalités. Il doit aussi dédouaner la marchandise à l'exportation. L'acheteur a le choix du navire et supporte le fret maritime.

Le transfert des risques et des frais se place au passage du bastingage<sup>2</sup> du navire au port d'embarquement.

Avec la réforme des Incoterms et l'avènement des règles 2010, la notion de passage de bastingage qui matérialisait le transfert des risques et des frais a disparu. A présent leur transfert s'opère lorsque la marchandise est livrée sur le navire.

## 2.3.4.3 L'Incoterm CFR (Cost and Freight)

Le vendeur a pour obligation d'effectuer le chargement des marchandises sur le navire de son choix, de dédouaner la marchandise à l'export, d'assumer les frais de transport jusqu'au port de destination ainsi que les frais de chargement, et enfin d'effectuer les formalités d'export et de payer les droits et taxes qui y sont liés.

Pareillement au FOB, le transfert des risques et des frais s'opère lorsque la marchandise est livrée sur le navire.

---

<sup>1</sup> La barge est une embarcation à fond plat ne disposant pas d'un système de propulsion. Elle est utilisée pour le transport de marchandises sur l'eau et son déplacement est assuré par des remorqueurs.

<sup>2</sup> Le bastingage désigne le parapet autour du pont d'un navire.

## 2.3.4.4 L'Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight)

Ici s'appliquent les mêmes conditions qu'en CFR, avec en plus, l'obligation pour le vendeur de souscrire une assurance maritime, qui est l'assurance FAP (Franche d'Avaries Particulières) une couverture d'assurance minimale contre le risque de perte ou de dommages aux marchandises pendant leur voyage maritime. La marchandise voyage aux risques et périls de l'acheteur.

Comme en FOB ou en CFR, le transfert des risques et des frais se fait lorsque la marchandise est livrée sur le navire.

## 2.4 Les avantages et inconvénients du transport maritime

### 2.4.1 Les avantages

Ce mode de transport présente de multiples avantages se présentant comme suit :

- Il présente une grande capacité en volume, ce qui fait de lui le mode de transport le mieux adapté pour les transports lourds et volumineux comme les hydrocarbures ;
- Il est idéal pour les expéditions en vrac comme le charbon et les minéraux ;
- Il convient aux longues distances et permet de desservir de nombreuses zones géographiques ;
- C'est le mode de transport le moins coûteux comparé aux autres modes, avec un taux de fret avantageux ;
- C'est aussi le moins polluant ;
- Il offre une possibilité de stockage dans les zones portuaires.

### 2.4.2 Les inconvénients

Parmi les inconvénients de ce mode de transport nous citons :

- Les délais relativement longs, ce qui amène parfois à des retards dans la livraison de la marchandise ;

- L'encombrement existant dans les ports de certains pays ;
- La difficulté de surveiller l'emplacement exact des marchandises en transit ;
- Les ruptures de charge dans le cas d'une destination à l'intérieur des terres ;
- Le coût d'emballage et les primes d'assurance élevés ;
- La dépendance vis-à-vis de la route pour la partie finale du transport.

## Section 3 Les intervenants du transport maritime

Dans la présente section, nous allons nous intéresser aux différents acteurs du transport maritime car ils en constituent des maillons d'une importance primordiale. Nous tâcherons de définir chacun d'entre eux en déterminant son rôle et ses missions. Nous commencerons tout d'abord par l'armateur, puis le consignataire, le commissionnaire, le NVOCC, le Shipchandler, le courtier d'assurances et enfin l'expert maritime.

### 3.1 Les intervenants du transport maritime

#### 3.1.1 Définition et rôles de l'armateur

L'armateur (ou le *Shipowner*) est la personne ou la société qui arme le navire, et ce en lui fournissant matériel, vivres, combustible, équipage et tout ce qui est nécessaire à la navigation.

Il peut être le propriétaire du navire, comme il peut être simplement l'exploitant ou l'affréteur. Il l'exploite en son nom qu'il en soit, ou non, propriétaire et détermine alors les conditions d'utilisation et d'exploitation en recrutant son équipage et en concluant les contrats de transport ou de service. Son rôle est de transporter les marchandises d'un point A à un point B par la mer, dans les délais convenus et en bon état.

Dans les ports où il n'est pas installé directement, l'armateur est en liaison directe avec un *agent maritime consignataire* qui défend ses intérêts et agit en son nom auprès des autres professions avec lesquelles il est en relation, à savoir : les transitaires et commissionnaires de

transport, les entrepreneurs de manutention, les courtiers d'assurance, les administrations ; etc.

### 3.1.2. Les principaux armateurs mondiaux

Nous avons établi ci-dessous un tableau reprenant le classement des plus grands armateurs mondiaux selon leurs parts de marché<sup>1</sup>, il se présente comme suit :

**Tableau 1.1 : Classement des 10 plus grands armateurs mondiaux selon leurs parts de marché**

Unité : pourcentage, nombre de navires

	Armateur	Pays	Part de marché	Nombre de navires
1	APM-Maersk	Danemark	15,40%	621
2	MSC	Suisse	13,40%	488
3	CMA-CGM Group	France	10,80%	536
4	COSCO container lines	Chine	7,40%	304
5	Evergreen Line	Taiïwan	4,60%	189
6	Hapag-Lloyd	Allemagne	4,40%	175
7	Hamburg Süd-Group	Allemagne	2,90%	130
8	Hanjin Shipping <sup>2</sup>	Corée du sud	2,90%	98
9	Yang Ming Marine Transport Corp	Chine	2,80%	104
10	OOCL	Chine	2,80%	100

Source : élaboré par nous-mêmes selon les données du classement

<sup>1</sup> <https://fr.statista.com/infographie/5728/les-plus-grands-armateurs-du-monde/> (publié le 02/09/2016 consulté le 22/02/2017 à 10 :14)

<sup>2</sup> Hanjin Shipping a déclaré faillite durant le mois de septembre 2016.

## 3.2 Le consignataire de navires et l'agent maritime

### 3.2.1 Le consignataire de navires

Le consignataire est le mandataire salarié de l'armateur, il s'engage alors à effectuer pour les besoins et le compte du navire, les opérations que l'armateur exécuterait lui-même s'il était sur place.

#### 3.2.1.1 Ses missions

Les missions du consignataire du navire sont multiples et peuvent comprendre notamment :

- Le réceptionnement de la marchandise, l'émission des connaissements et la livraison de cette marchandise au destinataire à l'arrivée ;
- La préparation de l'escale, la gestion des problèmes qui y sont liés et l'assistance au navire durant cette dernière ;
- La réception de tous les actes judiciaires ou extra judiciaire destinés à l'armateur que le capitaine est habilité à recevoir ;
- L'accomplissement de toute autre mission lui étant confiée par l'armateur.

### 3.2.2 L'agent maritime

L'agent maritime est le représentant de l'armateur. Le consignataire peut être également un agent maritime. Pour accomplir cette fonction, il est chargé de la négociation et conclusion des contrats, de la gestion des finances, de la recherche de fret, de la mise en place d'une politique commerciale et de relations avec les autorités en charge des problèmes maritimes. L'étendue de son pouvoir de représentation est déterminée par le contrat de mandat signé par l'armateur.

## 3.3 Le commissionnaire de transport et le transitaire

Le commissionnaire de transport est un intermédiaire de commerce qui organise d'une façon libre et autonome pour le compte de l'expéditeur ou du destinataire tout ou une partie du transport, et ce avec les sous-traitants de son choix.

Il agit en son propre nom et est responsable des fautes de ses sous-traitants en plus d'être responsable des siennes.

### 3.4 Le Non Vessel Operating Common Carrier (NVOCC)

Le Non Operating Common Carrier est un entrepreneur multimodal ne possédant, en propre, aucun moyen de transport. Il achète des capacités de transport maritime qu'il offre ensuite à ses clients sous sa propre responsabilité et ce en leur délivrant un connaissement en son nom, intitulé « House Bill of Lading ».

Il est recruteur de fret et procède souvent au groupage et dégroupage<sup>1</sup> de la marchandise.

Il est en liaison avec :

- Les armateurs ou les agents maritimes pour le transport maritime ;
- Les chargeurs ;
- Les transitaires et commissionnaires de transport.

### 3.5 Le shiphandler (ou l'avitailleur)

Durant l'escale, les navires peuvent avoir besoin de vivres, d'eau douce, de soutes et de plusieurs sortes de fournitures nécessaires à la vie à bord et au fonctionnement du navire. C'est donc le shiphandler ou l'avitailleur qui est responsable de leur approvisionnement en matière de :

- Produits destinés à être consommés par l'équipage ou par les passagers.
- Produits destinés à être vendus aux passagers durant le voyage.
- Matériel et consommables nécessaires au fonctionnement du navire.

### 3.6 Le courtier maritime

Le courtier maritime (ou le *Shipbroker*) est un professionnel s'entremettant entre deux parties<sup>1</sup> afin d'acheter ou de vendre un navire neuf ou d'occasion, ou également de louer (affréter) un

---

<sup>1</sup> Le groupage consiste à regrouper les marchandises de plusieurs expéditeurs de manière à compléter un conteneur pour la même destination, on parle ici de LCL (Less than a Container Load). Le dégroupage quant à lui consiste à dégroupier ces marchandises là en vue de les livrer à leurs destinataires.

navire entre celui ayant une marchandise à transporter et celui possédant un navire correspondant à ses besoins.

Son rôle est non seulement de rapprocher les deux parties, mais aussi de les aider dans la négociation, dans la conclusion du contrat et même dans la suite de son exécution.

### 3.7 Le courtier d'assurances maritimes

Le courtier d'assurances maritimes est le représentant des assurés auprès des compagnies d'assurances. Ses clients sont les chargeurs (importateurs/exportateurs), les armateurs et agents maritimes, les transitaires et commissionnaires de transport. Ils lui confient la gestion du risque maritime, à savoir la négociation et la gestion des contrats, les litiges et contentieux ainsi que les recours contre les tiers.

Il recherche pour leur compte, auprès des sociétés d'assurances, les garanties les mieux adaptées à leurs besoins et négocie les conditions de tarifs en faisant jouer la concurrence, d'où l'importance de son rôle de conseiller.

Ses fournisseurs sont les compagnies d'assurances représentées par des agents d'assurances maritimes.

### 3.8 L'expert maritime

L'expert maritime est un technicien apte à exprimer une opinion d'expert sur des sujets de technologie maritime et ce grâce à sa formation, ses connaissances et son expérience. Il intervient suite à la demande des donneurs d'ordres du monde maritime qui sont :

- Les armateurs en cas d'avaries sur les navires ;
- Les agents maritimes, qui le convoquent pour le compte de l'armateur ;
- Les transitaires et les commissionnaires de transport qui représentent la marchandise ;
- Les tribunaux s'il s'agit d'experts judiciaires.

---

<sup>1</sup> Les deux parties peuvent être un armateur et un chantier, dans le cas d'un navire neuf, ou bien deux armateurs, dans le cas d'un navire d'occasion.

Il peut aussi intervenir, pour le compte des sociétés de classification des navires<sup>1</sup>. Il est chargé d'effectuer pour le compte de ses donneurs d'ordres, et ce dans le cadre d'expertises contradictoires, le suivi des examens d'avaries causées aux navires, aux marchandises et aux installations portuaires. Il est aussi chargé de l'évaluation de la cause et du montant des dommages causés aux navires, aux ports, aux ouvrages maritimes, aux marchandises transportées et à l'environnement marin. L'expert maritime peut exercer son métier soit en profession libérale, soit en tant que salarié.

En conclusion, ce chapitre a été l'occasion de retracer en premier lieu l'évolution du transport maritime mais aussi de mettre en relief toute son importance ainsi que les nombreux avantages et caractéristiques qui en font le moyen de transport de prédilection des différents opérateurs économiques mondiaux.

Il nous a permis aussi de nous familiariser avec tous les éléments spécifiques à ce moyen de transport, à commencer par le navire, les différents documents y étant relatifs mais aussi les Incoterms spécifique à lui.

Enfin on a pu découvrir dans les détails les différents intervenants de ce mode ainsi que leurs missions.

---

<sup>1</sup> Une société de classification est un organisme qui établit des règles techniques en rapport avec le navire (sa coque, ses machines et ses équipements), des règles administratives (par exemple la fréquence et étendue des inspections) et les publie. Le navire en question peut être un navire en projet, en construction ou en service. Suite à la demande de l'armateur, cette société vérifie qu'un navire donné satisfait à son règlement, et si c'est effectivement le cas, elle le prend en classe, autrement dit, elle lui délivre un certificat et l'inscrit dans son registre, lui-même publié. La société de classification s'assure périodiquement que le navire continue à satisfaire à son règlement.

---

**CHAPITRE II : LE POSITIONNEMENT D'UNE ENTREPRISE  
À L'INTERNATIONAL, UN DÉFI À RELEVER**

---

La faisabilité d'un positionnement repose principalement sur une suite de démarches constituant ce qu'on appelle l'étude de marché. En effet, c'est à travers cette dernière que seront mis en exergue les profils des clients potentiels appelés aussi « segments de marché ». Au cours de cette étape, l'entreprise se verra donc dans l'obligation de s'assurer de l'existence non seulement d'une demande effective pour son produit ou service, mais aussi de l'existence de ces clients potentiels et en l'occurrence leur identification.

C'est à cet effet qu'elle se positionnera sur un marché donné en tentant d'adopter la meilleure stratégie lui permettant de capter au mieux sa future clientèle et de la satisfaire mais aussi de se démarquer de la concurrence déjà présente sur ce marché-là.

Dans ce présent chapitre, nous nous intéresserons alors aux différentes stratégies mises en œuvre par les entreprises en vue de réussir leur positionnement sur les différents marchés. Ensuite nous verrons de manière détaillée les étapes les plus importantes de l'étude de marché à savoir la segmentation et le ciblage, pour enfin nous pencher sur les principaux points favorisant un positionnement stratégique réussi sur le plan international.

### **Section 1 Les options stratégiques préalables à tout positionnement**

La stratégie d'une entreprise représente le pilier sur lequel repose son développement et sa pérennité. Dans cette section, nous présenterons les différents aspects des différentes stratégies adoptées par les entreprises. À cet effet nous commencerons d'abord par définir ce qu'est une stratégie et la manière dont celle-ci est conçue. Ensuite nous nous intéresserons aux stratégies de base et aux stratégies concurrentielles. Et pour finir nous aborderons un volet important qui est celui des stratégies de croissance internationale.

#### **1.1 Définition de la stratégie d'entreprise**

La stratégie d'une entreprise consiste à déterminer les principaux objectifs et les finalités de cette entreprise-là à moyen et long terme. Elle se définit alors à travers l'ensemble des décisions stratégiques et les choix que l'entreprise fait suite à l'appréciation de son environnement et de ses potentielles opportunités. Ces décisions portent essentiellement sur les actions à entreprendre et sur les ressources à allouer dans le but d'atteindre lesdits objectifs.

Le choix d'une stratégie donnée nécessite la réalisation préalable d'un diagnostic mettant en relief l'ensemble des forces et faiblesses mais aussi des opportunités et menaces que peut présenter l'environnement économique et concurrentiel de l'entreprise. L'outil le mieux approprié à ce diagnostic reste la matrice SWOT<sup>1</sup>.

La stratégie vise à renforcer l'entreprise d'une maîtrise des facteurs clés de succès meilleure que celle des concurrents, et par cela lui permettre de détenir un avantage concurrentiel favorisant une meilleure performance.

### **1.2 Les conceptions de la stratégie**

La conception d'une quelconque stratégie représente une étape importante dans l'évolution de l'activité d'une entreprise.

Il existe alors deux types de conceptions de stratégie pouvant être envisageables, le premier étant de conquérir les marchés existants et le second étant de conquérir les marchés futurs. Il est important de noter que ces deux conceptions sont plus complémentaires qu'opposées.

#### **1.2.1 La conquête des marchés existants**

Dans ce premier cas de figure, le principe pour l'entreprise est de marquer sa présence et de la maintenir sur un marché déjà existant. Et ce en cherchant un avantage défendable lui permettant de se démarquer de la concurrence directe de deux manières différentes : exercer la même activité en y apportant des innovations ou bien exercer des activités différentes. Ceci l'amènera donc à identifier les facteurs clés de succès du segment étudié, à identifier ses forces et faiblesses par rapport à ces facteurs-là mais aussi les forces et faiblesses de son principal concurrent par rapport à ces mêmes facteurs. A l'issue de cette démarche d'identification et sur la base des informations retenues, trois actions peuvent être entreprises :

---

<sup>1</sup> La matrice SWOT (analyse SWOT –SWOT est un acronyme anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est un outil d'analyse stratégique de l'entreprise permettant d'apporter une vision globale sur sa situation et ce en mettant en exergue ses forces et faiblesses mais aussi les potentielles opportunités et menaces de son environnement et ainsi d'établir une sorte de croisement des analyses interne et externe avec les environnements macro et micro de l'entreprise.

L'analyse SWOT est nécessaire à la réalisation d'un diagnostic préalable au lancement de tout projet et son importance réside dans l'évaluation de la pertinence d'une future stratégie à établir.

la première consistant à évaluer la nature de l'avantage pouvant être le plus favorable à l'entreprise, la seconde à créer un avantage concurrentiel dans un domaine particulier et la dernière à neutraliser l'avantage concurrentiel de la concurrence.

### 1.2.2 La conquête des marchés futurs

La conquête des marchés futurs consiste à anticiper les évolutions d'un marché donné afin d'avoir une vision sur ce qu'il pourrait devenir, et ainsi développer les compétences de l'entreprise en conséquence et ce de sorte à pouvoir tirer profit des futures opportunités que pourrait présenter ce marché. Cette stratégie est volontariste et innovatrice et permet d'apporter une réponse complète aux besoins des acheteurs. Sa conception stipule qu'il ne faut pas considérer l'état du marché comme étant une donnée incontournable et que la concurrence n'est quant à elle pas forcément une référence. Il faudrait s'orienter principalement vers la clientèle potentielle, se pencher sur ses préférences et essayer de solutionner ses problèmes<sup>1</sup>.

### 1.3 Les stratégies de base (ou les trois stratégies de Porter)

Les stratégies génériques de Porter appelées aussi stratégies de base sont considérées comme étant des stratégies concurrentielles pouvant être déployées sur chacun des domaines d'activité stratégique d'une entreprise dans le but de lui permettre l'obtention d'un avantage concurrentiel. Ainsi, deux grands types d'avantages concurrentiels sont distingués par M. Porter, à savoir les coûts compétitifs généralement plus bas que ceux des concurrents ainsi que la différenciation de l'offre. Ces deux types combinés donnent alors naissance à trois options stratégiques qui sont : la domination par les coûts, la différenciation, et la concentration fondée soit sur les coûts, soit sur la différenciation<sup>2</sup>. Ces trois stratégies seront présentées de manière détaillée dans les paragraphes qui suivent.

---

<sup>1</sup>HAMEL, (G); PRAHALAD, (C.K): "*competing for the future*", in Harvard Business Revue, juillet-août, 1978.

<sup>2</sup><https://e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-trois-strategies-Porter-306805.htm#X23512aqe27jShkW.97> (publié le 01/07/2016 consulté le 14/07/2017 à 00 :01)

### 1.3.1 La stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts consiste à obtenir les coûts les plus bas pour une entreprise donnée. Ainsi celle détenant ces coûts bas est souvent celle ayant la production cumulée la plus importante. Nous pouvons alors dire que cette stratégie repose sur la dimension de productivité et s'appuie sur l'effet d'expérience. C'est donc une stratégie de coûts et de volumes qui implique une surveillance étroite des frais de fonctionnement, des investissements de productivité valorisant les effets d'expérience, ainsi qu'une conception très étudiée des produits et des dépenses de vente et de publicité réduites, l'accent étant mis sur l'obtention d'un prix faible par rapport à celui des concurrents<sup>1</sup>.

Cette stratégie présente de nombreux avantages pour l'entreprise, les principaux étant la possibilité d'accroissement de ses ventes et le gain de parts de marché. Ceci dit, cette stratégie suppose également de nombreux risques notamment les changements technologiques pouvant annuler l'avantage obtenu grâce aux investissements passés et à l'effet d'expérience et l'inflation dans les coûts pouvant réduire le différentiel de prix nécessaire pour s'imposer vis-à-vis de la concurrence.

### 1.3.2 La stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation consiste à proposer une offre à caractère unique, reconnue et valorisée par la clientèle. Cela se fait notamment via l'attribution de qualités distinctives au produit permettant de le différencier des offres concurrentes. C'est ce caractère unique qui constitue alors l'avantage concurrentiel de l'entreprise, il peut prendre différentes formes notamment : une image de marque, l'apparence extérieure, une avance technologique reconnue, le service après-vente ; etc.<sup>2</sup>

L'entreprise optant pour ce type de stratégie peut générer des profits supérieurs à ceux de ses concurrents, et ce grâce au prix relativement élevé que le marché est prêt à accepter. Ceci dit, des profits supérieurs ne font pas forcément référence à des parts de marché importantes, et c'est toute la spécificité de ladite stratégie.

---

<sup>1</sup> MAYRHOFER, (Ulrike) : *Management stratégique*, éditions Bréal, Paris, 2007, p.86.

<sup>2</sup> Ibid., p.87.

Comme chacune des autres stratégies, cette dernière présente de nombreux avantages à savoir : la possibilité d'éviter une confrontation brutale avec des concurrents indirects, ou encore la réduction de la pression des fournisseurs et acheteurs au vu de l'offre de l'entreprise qui n'est pas banalisée. Elle suppose également des risques notamment les imitations pouvant réduire l'impact de la différenciation, la baisse de l'affluence de la clientèle sur le produit pour cause de sa banalisation ou encore la hausse du différentiel de prix permettant de maintenir l'élément de différenciation.

### **1.3.3 La stratégie de concentration (ou de focalisation)**

Cette stratégie appelée aussi stratégie de niche repose sur la spécialisation. Elle consiste à développer un avantage concurrentiel sur un segment spécifique, voire unique, et ce de manière à se créer « une niche » sur le marché. Le principe est alors de se focaliser non pas sur le marché entier mais uniquement sur les besoins d'un segment ou d'un groupe particulier de clients et tenter de les satisfaire d'une manière optimale. Pour ce faire, la maîtrise d'un savoir-faire est indispensable. Elle implique donc soit la domination par les coûts soit la différenciation mais seulement vis-à-vis du segment retenu.

La stratégie de focalisation favorise l'obtention de parts de marché élevées mais uniquement dans le segment visé, ces parts restent alors relativement faibles par rapport au marché global.<sup>1</sup>

Elle présente de nombreux avantages : non seulement une bonne connaissance du marché permettant un temps de réaction et d'adaptation très rapide tout en préservant une certaine indépendance, mais aussi l'absence d'une quelconque confrontation directe avec les concurrents et enfin le contrôle d'un segment entier avec un minimum de dépenses. Toutefois, les risques encourus suite à l'adoption d'une telle stratégie ne sont pas à négliger. Nous pouvons en citer : l'ampleur que peut prendre le différentiel de prix par rapport aux produits concurrents non spécialisés, la disparition graduelle des différences entre les segments et le marché global et enfin le risque de subdivision du segment couvert en sous-segments plus spécialisés.

---

<sup>1</sup> MAYRHOFER, (Ulrike): Op.cit, p.87.

### 1.4 Les stratégies concurrentielles

L'identification des concurrents directs et la prise en considération de leur position et des avantages concurrentiels dont ils disposent représente une donnée primordiale dans l'élaboration et la conception de toute stratégie. Cette même stratégie est donc développée sur la base de l'évaluation du comportement du concurrent, de ses forces, ses faiblesses et des avantages qu'il détient. P.Kotler dans son ouvrage a distingué quatre principaux types de stratégies concurrentielles, à savoir : les stratégies du leader, les stratégies du challenger, les stratégies du suiveur et les stratégies du spécialiste<sup>1</sup>. Ces stratégies seront expliquées plus en détails dans les paragraphes qui suivent.

#### 1.4.1 Les stratégies du leader

Une entreprise occupant une place dominante au sein d'un marché et faisant qualité de référence pour les autres firmes est généralement nommée « entreprise leader », cette dernière souvent attaquée, imitée ou évitée par ses rivales a tous les pouvoirs en main pour arborer différentes formes de stratégies que nous présenterons dans les points qui suivent.

##### 1.4.1.1 Le développement de la demande primaire

En sa qualité de leader, l'entreprise ayant la position dominante sur le marché est souvent la première responsable de l'évolution de ce dernier et ce à travers l'identification de nouveaux utilisateurs pour un produit donné, la promotion d'utilisations nouvelles et innovantes pour des produits déjà existants ou encore l'accroissement des quantités utilisées du produit, et c'est ce qui s'apparente à ce qu'on appelle « la stratégie de développement de la demande primaire » propre à l'entreprise leader.

##### 1.4.1.2 La stratégie défensive

Ce type de stratégie est le plus souvent adopté par les entreprises innovatrices détenant des parts de marché importantes, et qui font l'objet de nombreuses attaques, le plus souvent des imitations de leurs produits de la part des concurrents directs. Ce type de stratégie consiste en la protection de la part de marché en engageant des mesures qui vont venir contrer les actions

---

<sup>1</sup> <https://sites.google.com/site/decisionmarketingappropriée/marketing-strategique/les-strategies-concurrentielles> (consulté le 01/04/2017 à 11:42)

des concurrents les plus redoutables. Les principaux alliés de cette stratégie restent la patience et la persévérance<sup>1</sup>.

### 1.4.1.3 La stratégie offensive

La stratégie offensive vise à permettre à l'entreprise d'étendre sa part de marché en bénéficiant au maximum des effets d'expérience et en améliorant sa rentabilité. Elle favorise des résultats satisfaisants en un temps restreint et ses maîtres mots sont la prise de risque et la rapidité.<sup>2</sup> L'accroissement des parts de marché est toutefois tenu par une limite au-delà de laquelle le coût d'accroissement supplémentaire deviendrait prohibitif, la prise d'une position de trop grande domination risque quant à elle d'attirer l'attention des autorités publiques chargées de maintenir des conditions de concurrence équilibrées sur les marchés.

### 1.4.1.4 La stratégie de démarketing

Ce type de stratégie est dans certains cas entrepris par les entreprises leaders dans le but d'éviter toute accusation de monopole ou de quasi-monopole. Le principe est alors pour l'entreprise de réduire volontairement ses parts de marché<sup>3</sup>, pour ce faire, plusieurs démarches peuvent être envisagées, notamment :

- La pratique des principes de démarketing dans le but de réduire la demande sur des segments donnés, en l'occurrence via l'augmentation des prix ou encore la diminution des services offerts ;
- La diversification vers des produits-marchés autres que ceux où l'entreprise détient une position dominante ;
- Le marketing circulaire, dont l'objectif est de valoriser le rôle social de l'entreprise vis-à-vis de ses différents publics.

### 1.4.2 Les stratégies du challenger

Les entreprises concurrentes de l'entreprise leader peuvent selon les actions qu'elles envisagent d'entreprendre, prendre différentes positions, allant du challenger au suiveur. Le challenger est alors celui qui prend l'initiative d'attaquer le leader et devient par cela son

---

<sup>1</sup> LEE, (K) et CARTER, (S): *Global marketing management*, Oxford University Press, 3ème édition, Oxford, 2012, p.246.

<sup>2</sup> Ibid., p.246.

<sup>3</sup> NGAMOE, (Bob) : *L'anti-marketing*, éditions Publibook, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009, p.25.

concurrent direct. Il agit en adoptant des stratégies agressives et vise à atteindre son principal objectif qui est de prendre la place du leader. Pour ce faire, deux possibilités en termes de stratégie s'offrent à lui, la première étant l'attaque frontale et la seconde l'attaque latérale<sup>1</sup>.

### 1.4.2.1 L'attaque frontale

L'attaque frontale ne vise pas à attaquer le leader (ou concurrent) à travers ses points faibles, mais vise plutôt à utiliser les mêmes armes que lui dans le but de le déstabiliser. La réussite de cette dernière repose essentiellement sur un rapport de force favorable à celui qui la mène et en l'occurrence l'attaquant.

### 1.4.2.2 L'attaque latérale

L'attaque latérale consiste à s'opposer au leader sur un plan où il est mal préparé voire faible. Le challenger peut donc identifier ses lacunes et ses points faibles et s'en servir dans le but d'avoir une longueur d'avance sur lui et donc d'arriver à le dépouvoir de son titre de leader. Pour cela une évaluation de la situation financière du concurrent ainsi que sa vitesse de réaction s'impose. Le challenger peut par exemple saisir l'opportunité de conquérir une région où le leader est mal représenté ou encore jouer sur les prix en offrant des produits identiques à des prix plus compétitifs. Cette stratégie peut prendre trois formes<sup>2</sup> à savoir : *l'attaque de côté* où le challenger vise principalement à combler les insatisfactions de la clientèle du concurrent en leur proposant les produits/services adaptés ; *l'encercllement* où le challenger attaque le leader sur plusieurs fronts et *l'écart* qui consiste à saisir des marchés non tenus par le leader.

### 1.4.3 Les stratégies du suiveur

Ces stratégies consistent pour une entreprise à aligner ses décisions sur celles du leader du marché, en adoptant un comportement adaptatif et en portant un objectif de partage conscient du marché.<sup>3</sup> Les suiveurs visent alors plus à imiter le leader qu'à le challenger, et cela peut toucher plusieurs axes notamment les décisions et les tactiques, les niveaux de prix, le type d'implantation, la publicité ; etc.

---

<sup>1</sup> MAJUMDAR, (Ramanuj): *Marketing strategies*, Allied Publishers Limited, Calcutta, 1996, p.82.

<sup>2</sup> <https://sites.google.com/site/decisionmarketingappropriée/marketing-strategique/les-strategies-concurrentielles/2---les-strategies-du-challenger> (consulté le 01/04/2017 à 14:41)

<sup>3</sup> Ibid. p82.

Ce comportement est généralement adopté par les entreprises détenant une faible part de marché, mais cela ne les empêche pas pour autant d'envisager une stratégie concurrentielle. En effet, détenir une faible part de marché peut renforcer l'importance d'objectifs stratégiques adaptés à la taille de l'entreprise et à son objectif stratégique. A cet effet, ces entreprises-là peuvent s'avérer parfois plus performantes que les leaders eux-mêmes, et se démarquent par quatre principales caractéristiques<sup>1</sup>:

- *La segmentation du marché de manière créative* : une entreprise à faible part de marché tend plus à se focaliser et user de sa créativité sur les segments où ses compétences seront le mieux valorisées et ce dans le but de pallier son handicap de taille.
- *L'utilisation optimale de la Recherche et Développement* : la R&D doit être principalement orientée vers l'amélioration des procédés visant à réduire les coûts vu que ces entreprises ne peuvent concurrencer les entreprises dominantes sur le plan de la recherche fondamentale.
- *Penser petit* : ces entreprises ont tendance à se suffire à leur petite taille et portent donc tout leur intérêt sur le profit et non l'accroissement des parts de marché, et sur la spécialisation et non la diversification.
- *La valorisation de la force du dirigeant* : dans ce type d'entreprises, l'implication du dirigeant va au-delà de ses principales fonctions relatives à la mise en place d'une stratégie adaptée, et peut se traduire par une implication réelle dans l'activité quotidienne et concrète de l'entreprise.

### 1.4.4 Les stratégies du spécialiste

La spécialisation consiste à se focaliser uniquement sur un voire quelques segments et non pas sur la totalité du marché. Il s'agit alors de l'une des stratégies de base évoquées précédemment et qui est la stratégie de concentration (ou de focalisation). L'entreprise en adoptant cette stratégie œuvre à trouver le critère distinctif sur lequel la bâtir, et le principal mot d'ordre de cette dernière reste la spécialisation dans un créneau devant être rentable et

---

<sup>1</sup> Hamermesh, (R); Anderson, (M.G); Harris, (J.E): « *Strategies for Low Market Share Businesses* », in Harvard Business Review, may, 1978, pp.80-83.

durable<sup>1</sup>. Pour ce faire Philip Kotler stipule qu'il doit répondre à cinq caractéristiques, à savoir :

- Représenter un potentiel de profit suffisant ;
- Avoir un potentiel de croissance ;
- Etre peu attractif pour la concurrence ;
- Correspondre aux compétences distinctives de l'entreprise ;
- Posséder une barrière à l'entrée défendable.

### 1.5 Les stratégies de croissance internationale

Dans l'ère de la mondialisation, de plus en plus d'entreprises marquent leur présence dans des marchés où la concurrence est rude mais surtout globale, par cela, la quasi-totalité des entreprises, qu'elles œuvrent activement ou pas sur les marchés étrangers, est concernée par les stratégies de croissance internationale. Nous nous intéresserons dans ce qui suit aux objectifs ainsi qu'aux étapes de cette croissance.

#### 1.5.1 Les objectifs de la croissance internationale

Les stratégies de croissance internationales peuvent porter des objectifs multiples. De nos jours, ce ne sont plus uniquement les grandes entreprises qui sont touchées par le fait de se développer sur le plan international, mais toutes les entreprises même celles de petite dimension ayant pour objectif de croître ou de survivre. Parmi ces objectifs nous pouvons citer<sup>2</sup>:

- L'élargissement du marché potentiel favorisant l'obtention de résultats supérieurs grâce aux économies d'échelle réalisées via l'augmentation du volume de production ;
- La prolongation du cycle de vie d'un produit ;
- La diversification du risque commercial ;
- La diversification des positions et la veille concurrentielle visant à se protéger de la concurrence ;

---

<sup>1</sup> MAJUMDAR, (Ramanuj): Op.cit, p83.

<sup>2</sup> LAMBIN, (J) et DE MOERLOOSE, (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, éditions Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, paris, 2008, p.343.

- La réduction des coûts d'approvisionnement et de production à travers l'exploitation des avantages comparatifs des différents pays ;
- L'exploitation de l'excédent de la capacité de production à travers l'exportation à des prix bas vers d'autres marchés ;
- La réalisation d'une diversification géographique via la pénétration de nouveaux marchés avec des produits déjà existants ;
- Le suivi de la clientèle étrangère et ses besoins afin de lui offrir les mêmes services que ceux dont elle dispose sur son marché domestique.

### 1.5.2 Les étapes de la croissance internationale

Selon Georges Leroy, Guy Richard et Jean-Paul Sallenave, les auteurs de l'ouvrage « *La conquête des marchés extérieurs* » (1978), la croissance internationale d'une entreprise suit un processus basé sur six étapes essentielles. De manière plus détaillée, ces étapes sont présentées comme suit :

- *L'exportation* : visant nécessairement et sur un premier temps à écouler un surplus de production, puis au fil du temps pouvant se transformer en activité régulière en restant dans un cadre de relations purement commerciales (c'est-à-dire sans qu'il n'y ait un quelconque engagement à moyen ou long terme avec l'étranger).
- *Le stade contractuel* : concerne principalement les entreprises industrielles. Ici l'entreprise vise à détenir des accords à long terme avec des importateurs, des franchisés ou encore des fabricants sous licence et ce dans le but de stabiliser ses débouchés.
- *Le stade participatif* : concerne les entreprises commerciales ou de production en copropriété. Dans ce stade l'entreprise peut être contrainte de s'engager via ses propres capitaux et ce dans en vue de financer son expansion.
- *L'investissement direct sur une filiale en gestion surveillée* : c'est le stade où l'engagement devient total et où l'entreprise détient jusqu'à 100% de la filiale étrangère.
- *Le stade de la filiale autonome* : où de manière progressive la filiale étrangère commence à se développer de manière autonome et ce par le biais de financements locaux et une activité de Recherche et développement différente de celle de la maison mère. Dans le cas où cette dernière dispose de plusieurs filiales de ce type, elle devient une entreprise « multinationale ».

- *L'entreprise globale* : dans ce cas, le marché n'est plus géré de manière autonome, en effet, l'entreprise globale s'appuie sur l'interdépendance des marchés et gère donc le marché international comme s'il s'agissait d'un seul et même marché.

### Section 2 La segmentation des marchés et le ciblage

L'action marketing est centrée par le biais de la segmentation du marché et le ciblage de sorte à produire de la valeur non seulement pour les consommateurs cibles mais aussi pour l'entreprise.

Dans cette section, notre objectif est de nous intéresser de plus près à ces deux notions, à savoir la segmentation et le ciblage.

Nous commencerons d'abord par définir ce qu'est la segmentation puis nous en verrons les différents types, ensuite nous tenterons d'analyser chacune de l'attractivité et la compétitivité des segments retenus, pour enfin traiter le volet de la segmentation internationale. Nous passerons par la suite au ciblage auquel nous commencerons par donner une définition complète pour conclure en traitant deux points importants portant sur chacun des choix d'une stratégie de couverture des segments et des segments prioritaires.

#### 2.1 Définition de la segmentation

La démarche de l'analyse stratégique compte plusieurs étapes toutes aussi importantes les unes que les autres. La première d'entre elles étant essentielle vise à identifier le marché de référence<sup>1</sup>, c'est-à-dire celui que l'entreprise envisage de conquérir, et à y définir une stratégie de présence. La définition de ce dernier est indispensablement précédée par un découpage du marché total en sous-ensembles distincts mais homogènes selon les besoins et les motivations et plus communément appelés « segments de marché ». Ce découpage est appelé « segmentation »<sup>2</sup> et permet à l'entreprise d'évaluer non seulement l'attractivité des segments mais aussi de mesurer leur compétitivité pour ainsi choisir efficacement le bon ciblage et le

---

<sup>1</sup> Le marché de référence est celui sur lequel intervient l'entreprise dominante, sa détermination est le fruit d'une appréciation au cas par cas. Il est aussi défini comme étant le lieu de rencontre de l'offre et la demande des produits et services substituables entre eux.

<sup>2</sup> MICHON, (Christian) : *Le marketeur, fondements et nouveautés du marketing*, Pearson, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, p.143.

meilleur positionnement pour son produit. Il existe deux types de segmentation<sup>1</sup> notamment la « *segmentation clients* » qui consiste à découper le marché en groupes de clients distincts selon un ou plusieurs critères, ayant des manières de penser et d'agir spécifiques et pouvant représenter une cible potentielle pour une politique marketing donnée, et aussi la « *segmentation produit* » qui consiste à découper le marché en catégories de produits directement substituables entre eux.

Cette méthode est utilisée pour des critères quantifiables et se doit d'être pertinente, mesurable, accessible et rentable pour être efficace.

Elle s'opère en deux principales étapes : la première étant la macro-segmentation et la seconde étant la micro-segmentation.

Chacune de ces deux étapes sera expliquée plus en détails dans les paragraphes qui suivent.

### 2.2 La macro-segmentation

La macro-segmentation vise à identifier les couples produits-marchés, elle correspond alors au découpage en ménages, organisations, collectivités, gouvernements ; etc. Seules les caractéristiques générales sont donc retenues, ce qui est suffisant généralement dans les marchés B to B<sup>2</sup>. Toutefois en termes de bien de consommation, une définition plus fine des caractéristiques s'impose comme une nécessité et c'est ce qui relève de la micro-segmentation sur laquelle nous allons nous pencher par la suite.

L'analyse de macro-segmentation est un outil stratégique permettant à l'entreprise de :

- Délimiter son marché en termes de besoins pour un groupe de clients, comprendre son activité et prendre conscience des menaces ;
- Repérer des concurrents génériques, ce qui réduit la myopie technologique en mettant en exergue toutes les solutions technologiques substituables à la technologie envisagée ;
- Diagnostiquer une éventuelle concentration ou au contraire dispersion d'activités, à travers la représentation dans un espace à trois dimensions des produits-marchés desservis ;

---

<sup>1</sup> LENDREVIE, (Jacques) et LEVY (Julien) : *Mercator*, édition Dunod, 11<sup>e</sup> édition, Paris, 2014, p.727-729.

<sup>2</sup> Business to Business.

- Découvrir de nouveaux marchés-produits potentiels via la remise en cause de certains découpages qui ne sont plus pertinents. Ainsi, l'entreprise peut bénéficier d'un réel avantage concurrentiel en découvrant une nouvelle façon de macro-segmenter le marché de référence ;
- Choisir une stratégie de couverture du marché de référence par le biais de l'analyse de l'attractivité et de la compétitivité des segments.

### 2.3 La micro-segmentation

La micro-segmentation consiste à identifier les segments à l'intérieur des marchés retenus, elle vise à opérer une fine analyse des besoins des groupes de clients que comptent les marchés identifiés par la macro-segmentation. Ces clients faisant partie du même produit-marché tous désireux de trouver la même fonctionnalité de base dans un produit. Ceci dit leurs attentes ou préférences en termes de fonctionnalités périphériques accompagnant cette fonctionnalité de base peuvent être différentes voire même très variées. La visée de la micro-segmentation est alors l'identification de ces sous-groupes de clients désirant trouver les mêmes fonctionnalités du panier d'attributs. Pour mieux illustrer cette situation prenons un simple exemple, celui du téléphone mobile ou Smartphone, la fonctionnalité de base recherchée dans ce cas-là étant la communication sous toutes ses formes, ceci dit cette fonctionnalité est accompagnée de nombreuses autres fonctionnalités ajoutées telles le design, le système d'exploitation, le type de processeur ; etc.

Comme nous l'avons cité plus haut, l'objectif de la micro-segmentation se définit donc à travers la décomposition du marché de référence en sous-ensembles homogènes du point de vue des attentes et des comportements d'achat et le développement d'une stratégie d'offre adaptée aux attentes de chaque segment.

La micro-segmentation se décline en quatre grands types de critères que nous allons détailler dans ce qui suit.

### **2.3.1 Les types de critères d'une micro-segmentation**

Il existe plusieurs types de critères pour une micro segmentation<sup>1</sup>. Nous verrons cela de manière plus détaillée dans les paragraphes qui suivent.

#### **2.3.1.1 La segmentation sociodémographique, géographique et économique**

Dans ce type de segmentation, qui est aussi appelée «segmentation descriptive », ce sont les différences dans les profils sociodémographiques qui impliquent les différences dans les préférences et les avantages recherchés. C'est donc une méthode de segmentation indirecte où les différents critères à savoir les critères démographiques, géographiques, sociaux et économiques favorisent la description des caractéristiques objectives de la population étudiée. Leur utilisation repose sur leur caractère prédictif de comportement mais aussi sur la facilité de leur emploi.

#### **2.3.1.2 La segmentation par avantages recherchés**

La segmentation par avantages recherchés est un type de segmentation sur lequel repose un bon nombre de politiques de positionnement et de stratégies de marque. Elle est fondée sur les différences des attentes des clients face aux produits et sa réalisation nécessite la connaissance préalable du système de valeurs<sup>2</sup> des clients quant à un produit donné. Elle repose sur un modèle multi-attributs c'est-à-dire que chaque segment est décrit par un panier d'attributs complet du moment où les clients cherchent à avoir le plus d'attributs ou d'avantages possibles.

#### **2.3.1.3 La segmentation comportementale**

La segmentation comportementale consiste à segmenter la population sur la base des actes observables et entre autres le comportement d'achat. C'est une méthode à postériori c'est-à-dire que la segmentation se fera après la constatation du comportement d'achat du client. Il

---

<sup>1</sup> DUFOUR, (J.C) et MAISONNAS, (S) : Marketing et services, Les presses de l'université Laval, Québec, 1997, p.186-195.

<sup>2</sup> Le système de valeurs est un ensemble de croyances acceptées et partagées par un groupe d'individus. Il comporte une multitude de valeurs constituant un bon nombre de normes et de références tant personnelles que collectives et qui ont une influence directe sur le comportement de l'individu y adhérant.

existe un éventail de critères comportementaux retenus permettant de mener à bien cette segmentation, notamment :

- Le taux d'utilisation du produit ;
- La vitesse de réaction à l'innovation ;
- Le statut d'utilisateur (utilisateurs potentiels, non utilisateurs, premiers utilisateurs et utilisateurs réguliers/irréguliers) ;
- Le statut de fidélité concernant les clients à achat répétitif et pouvant être classés en clients fidèles inconditionnels, fidèles non exclusifs et non fidèles.

### 2.3.1.4 La segmentation par style de vie ou socioculturelle

La segmentation socioculturelle appelée aussi « segmentation psychographique » s'appuie principalement sur le comportement du consommateur. Elle stipule que sur le plan socio-économique les individus tendent à avoir des comportements très similaires ou au contraire très différents. Elle vise donc à ne pas se limiter uniquement à l'analyse du profil sociodémographique en étendant son étude et en portant tout son intérêt aux valeurs des individus, à leurs motivations, leurs activités et leurs opinions, pour ainsi établir une relation entre la personnalité de l'individu, son style de vie et le comportement d'achat.

## 2.4 L'analyse de l'attractivité des segments

L'analyse de la demande servant à mesurer l'attractivité des segments retenus s'appuie sur des concepts phares qui sont la demande primaire, la demande à l'entreprise et le marché potentiel<sup>1</sup> que nous allons définir dans ce qui suit :

- *La demande primaire d'un segment* : représente le total des quantités demandées par un groupe de consommateurs potentiels, à un lieu et une période donnés. Sa définition nécessite l'identification préalable du marché de référence.
- *La demande à l'entreprise ou à la marque* : représente la part de la demande primaire relative à la part de marché que détient l'entreprise dans un segment donné.

---

<sup>1</sup> <http://www.docnotes.info/LECGE1213.pdf> (consulté le 14/04/2017 à 00:58)

- *Le marché potentiel* : représente un ensemble d'individus susceptibles de consommer un produit donné dans une zone géographique donnée. Il est défini au terme d'une étude de marché.

Le principal objectif de cette analyse est de donner vie à ces concepts à travers une étude exhaustive du marché et ce dans le but de parvenir à déterminer de la manière la plus objective qui soit tous les points essentiels et les attraits des segments propres au marché de référence et ainsi identifier les principaux déterminants de la demande primaire. L'importance de ces concepts se traduit également à travers la capacité de l'entreprise à détecter en premier lieu puis saisir les opportunités de croissance au sein même du marché de référence et ce en adoptant des stratégies d'innovation en ayant une vision créative.

L'analyse de l'attractivité des segments touche aussi au cycle de vie d'un produit-marché (CVP) qui consiste à décrire l'évolution de la demande primaire dans une perspective dynamique. Ce dernier se caractérise par une multiplicité de profils qui est principalement due à trois facteurs à savoir : l'évolution rapide du changement technologique, le changement des habitudes de consommation et la volatilité du consommateur ; et enfin la performance et le dynamisme des entreprises présentes sur le marché et leur capacité à s'adapter au comportement de ce qu'on appelle aujourd'hui le consommateur caméléon.

Chaque stade du CVP est caractérisé par une structure financière et une situation concurrentielle différente, c'est à cet effet que les objectifs stratégiques ainsi que le programme marketing doivent être conçus en conséquence.

### 2.5 L'analyse de la compétitivité sur les segments

L'avantage concurrentiel est une notion clé de l'analyse de la compétitivité sur un segment donné. Cet avantage représente l'élément qui différencie de manière fondamentale l'offre d'une entreprise donnée par rapport à ses concurrents sur le marché, ce qui implique sa puissance de différenciation et renvoie donc à la supériorité du produit proposé<sup>1</sup>. Il existe deux types d'avantage concurrentiel : l'avantage externe et l'avantage interne. Le premier étant fondé sur un certain pouvoir de marché, fruit d'une valeur supérieure apportée au client, et le second étant basé sur la productivité générant un avantage-coût.

---

<sup>1</sup> <http://www.docnotes.info/LECGE1213.pdf> (consulté le 14/04/2017 à 01:02)

Plusieurs facteurs déterminent la capacité d'une entreprise à exploiter de façon optimale son avantage concurrentiel, notamment la force de ses concurrents directs, les entrants potentiels, les produits de substitution mais aussi le pouvoir de négociation de chacun des fournisseurs et des acheteurs.

L'intensité de la concurrence sur un marché donnée est arrêtée par le pouvoir de marché détenu par chaque concurrent et dont le meilleur indicateur reste le capital de marque. Ce pouvoir de marché ainsi que d'autres avantages tels la création d'une fidélité à la marque et la réduction de la sensibilité des prix est attribué à l'entreprise suite au résultat de la différenciation.

Pour une entreprise, il existe plusieurs manières toutes aussi importantes les unes que les autres de se doter d'un avantage concurrentiel. L'une d'entre elles consiste à atteindre l'objectif de domination par les coûts, favorisé par une meilleure productivité et un meilleur contrôle des coûts. Les opportunités de réduction des coûts sont envisageables lorsque la production cumulée d'un produit augmente, ce qui nous renvoie à un effet d'expérience (cas de nombreuses industries). L'importance de cette expérience se traduit par l'éventualité de se ménager une barrière à l'entrée grâce à un avantage-coût.

### 2.6 La segmentation internationale

Dans cette ère de globalisation des marchés, les opportunités de développement de produits universels se présentent en masse, à cet égard l'élaboration d'une démarche de segmentation sur le plan international s'impose. La segmentation internationale fait l'objet d'un double paradoxe, du moment où d'un côté l'offre a tendance à s'uniformiser et diviser le marché en ensembles de produits technologiquement homogènes, et d'un autre, les différences de niveau de développement des pays amènent à des écarts culturels, et donc à des modes de consommation distincts. Cette segmentation peut être menée selon trois différentes démarches<sup>1</sup> consistant à segmenter le marché international par groupes de pays, à rechercher des segments supranationaux ou encore à s'adresser à des segments différents dans chaque pays.

---

<sup>1</sup> HIROTAKE, (T); PORTER, (M.E): "*Three Roles of International Marketing in Global Strategy*", in *Competition in Global Industries*, edited by M. E. Porter, 1986, Boston, Harvard Business School Press, pp. 138-140.

### 2.6.1 La segmentation du marché international par groupe de pays

Cette première forme de segmentation qui est la plus simple consiste à s'adresser à des groupes de pays homogènes tant sur le plan économique que culturel. Ainsi, il existe un bon nombre de produits ne nécessitant aucune modification, et pouvant être compatibles avec les attentes d'une clientèle provenant de pays qui sont culturellement et économiquement similaires.

Cette approche présente certains avantages notamment la recherche d'une cohérence culturelle et non géopolitique, ou encore à travers les regroupements, l'atteinte de manière plus aisée d'une taille critique des ventes et des économies d'échelle. Ceci dit, elle présente aussi une certaine limite en supposant l'existence d'une grande homogénéité à l'intérieur du groupement de pays alors que ce cas est très rare.

### 2.6.2 La vente à des segments supranationaux ou universels

Une apparition de segments supranationaux est constatée dans plusieurs pays, en particulier dans ceux de la Triade<sup>1</sup>. Les segments supranationaux représentent des groupes de consommateurs présents dans des pays différents et ayant le même comportement et les mêmes attentes. Nous constatons à cet égard que la mondialisation, contrairement à ce que l'on pourrait croire, ne conduit pas forcément à une uniformisation des styles de vie. En effet, le phénomène d'affirmations identitaires et de différences culturelles, que ce soit de la part des régions, des religions ou encore des communautés linguistiques locales, se propage de plus en plus<sup>2</sup>. L'idée d'uniformisation créée par quelques marques telles que Coca-Cola, McDonald ou encore Disney n'est qu'une illusion, une image dissimulant de réelles différences de religions, de nations, de langues, de civilisations.

Il est a constaté alors que l'interdépendance des marchés que stipule la mondialisation, combinée au phénomène de fragmentation culturelle donne naissance à une sorte de convergence représentée par l'apparition de ces segments supranationaux. L'un des enjeux auxquels fait face aujourd'hui la globalisation est l'identification de ces segments supranationaux ainsi que l'apport d'un programme marketing adapté à ces

---

<sup>1</sup> La Triade est un terme désignant les trois régions motrices de l'économie mondiale, à savoir : l'Amérique du nord (les Etats-Unis et le Canada), l'Europe occidentale (l'Union européenne, la Norvège et la Suisse) et enfin l'Asie pacifique (le Japon, La Corée du Sud, Taïwan et Singapour)

<sup>2</sup> DELCOURT, (Jacques) : *Les défis de la globalisation*, Presses université de Louvain, Louvain, 2001, p.79.

consommateurs potentiels qui sont certes, de différentes nationalités, mais qui expriment les mêmes besoins et attentes. A cet effet, une démarche de recherche de segments universels s'impose comme une nécessité pour certaines entreprises. Cette démarche comprend une stratégie visant à adopter un programme marketing adapté et pour l'essentiel identique dans chaque pays où se trouve le segment supranational. Cette stratégie permettra à l'entreprise non seulement d'acquérir un avantage concurrentiel, tant en termes de cohérence d'image qu'en termes d'économies d'échelle et d'effets d'expérience, mais aussi de verrouiller le marché et ce qui le rendra pour les concurrents difficile d'accès.

En revanche, ces segments sont d'une taille relativement faible. Ce qui serait donc intéressant pour une entreprise c'est de détenir une fraction faible de ces segments dans chaque pays, et ce car c'est leur accumulation qui en fait toute leur attractivité et peut constituer une opportunité important.

### **2.6.3 La vente à des segments différents dans chaque pays**

Les segments différents dans chaque pays représentent des groupes de clients aux attentes distinctes dans chaque pays, c'est-à-dire qu'un même produit peut être destiné à la vente dans différents segments. Cette action nécessite un renforcement, une amélioration et une importante adaptation de l'action de distribution, de communication et de vente aux caractéristiques des segments visés dans chaque pays, ce qui implique un coût plus élevé pouvant compromettre l'unité de l'image de marque.

En revanche, elle s'adapte bien aux besoins locaux et permet d'allonger les cycles de vie des produits en passant successivement par des pays à niveaux de développement différent.

## **2.7 Le ciblage**

### **2.7.1 Définition du ciblage**

Le ciblage qui est la deuxième étape de la stratégie marketing, consiste pour une entreprise à opérer une évaluation des attraits relatifs aux différents segments du marché visé et à procéder à la sélection de ceux sur lesquels il faudrait porter l'effort marketing en cohérence avec ses

objectifs, ses compétences et ses ressources.<sup>1</sup> Le choix d'une cible revient à définir les personnes auxquelles l'entreprise va s'efforcer de faire consommer ou utiliser le produit ou le service concerné.

### 2.7.2 L'évaluation des segments du marché

Les segments de marché n'ont pas le même potentiel en termes de profit et de chiffre d'affaires, ce qui contraint l'entreprise à procéder à une sélection des segments les plus profitables sur la base de l'évaluation de leur potentiel. Pour ce faire, les entreprises font appel à l'utilisation d'un modèle appelé « le modèle des 3 C » (Customer – Competitor – Company), qui, concernant chacun des C, compte une batterie de questions à poser pour chacun des segments, de manière plus détaillée, ces questionnements se présentent comme suit :

- *Client (customer)* : le segment est-il suffisamment large en termes de chiffre d'affaires et de profit ? son potentiel de croissance est-il élevé ?
- *Concurrent (competitor)* : les clients ont-ils des besoins non satisfaits ? Quelle est l'intensité de la concurrence ? Quels sont les obstacles à la pénétration de ce segment ?
- *Entreprise (company)* : les attentes du segment sont-elles dans la ligne des objectifs de la société ? La société est-elle capable de les satisfaire ?

Il existe aussi plusieurs critères à prendre en considération lors de l'estimation de la valeur d'exploitation de chacun des segments retenus. Ces critères sont les suivants :

- *La taille et la croissance du segment* : la taille du segment dépend généralement de celle de l'entreprise quant à sa croissance attendue reste une caractéristique désirable qui, toutefois, favorise l'entrée de la concurrence.
- *L'attrait du secteur* : il existe selon M. Porter cinq menaces servant à déterminer l'attrait du marché en sa totalité ou bien de l'un de ses segments, nous citons les menaces liées à la concurrence, aux nouveaux entrants, aux produits de substitution, à la négociation des clients et à la négociation des fournisseurs.
- *Les objectifs et les ressources de l'entreprise* : dans certains cas, l'entreprise doit abandonner certains segments et ce car ils ne correspondent pas aux objectifs à long terme de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> LOTH, (Désiré) : *Marketing international*, éditions Publibook, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, p.46.

### 2.7.3 Le choix des cibles

A l'issue de l'évaluation opérée, l'entreprise doit retenir le(s) segment(s) sur lesquels elle souhaiterait se positionner, en d'autres termes, sa (ses) cible(s). A cet égard, elle peut opter pour l'une des quatre stratégies suivantes :

- *La stratégie indifférenciée* : elle consiste à prendre pour cible l'ensemble du marché, autrement dit l'entreprise va offrir le même produit à plusieurs segments ou au marché tout entier. L'objectif de cette stratégie est de tirer le maximum de profit des acheteurs actuels mais aussi des acheteurs potentiels.
- *La stratégie différenciée* : en l'adoptant, l'entreprise va offrir des produits différents en fonction des segments, c'est-à-dire, qu'elle va servir plusieurs segments distinct auxquels elle appliquera des traitements marketing différents. Cette stratégie nécessite la mobilisation d'investissements importants.
- *La stratégie de concentration ou de niche* : elle consiste à cibler un seul segment et offrir une seule marque aux clients de ce segment dont la rentabilité peut s'avérer très élevée.
- *La stratégie personnalisée* : elle consiste à cibler le client en s'adressant à lui de la manière la plus personnelle possible. Prenons comme exemple à cela, le one-to-one ou la personnalisation de masse. Elle représente un moyen de différenciation de la concurrence, et au vu de sa capacité à offrir une valeur durablement personnalisée elle peut exiger un prix plus fort.

### 2.7.4 Le choix des segments prioritaires

Le choix de la cible peut amener à opter pour une stratégie visant une couverture large du marché en retenant des segments sur lesquels l'entreprise décidera d'investir en priorité.

L'action la plus appropriée à entreprendre dans ce cas de figure est de ne pas cibler les clients qui semblent a priori les plus intéressants pour l'entreprise, mais cibler plutôt un groupe de clients pour lesquels la valeur de l'offre est la plus élevée.

Aussi, les niches vides peuvent parfois représenter des positionnements attractifs pour les entreprises. Ceci dit, avant de s'y positionner il est impératif de mesurer la faisabilité d'un tel positionnement en soulevant les questionnements suivants :

- Y-a-t-il des acheteurs en nombre suffisant pour ce positionnement?
- Y-a-t-il un potentiel de profit satisfaisant?
- Est-il techniquement possible de réaliser un produit pour cette niche?
- Est-ce qu'un positionnement sur cette niche semblerait crédible et cohérent aux yeux des acheteurs ?

Ou bien tout simplement se poser la question: « pourquoi la concurrence n'occupe-t-elle pas cette niche ? » et tenter d'y trouver les réponses recherchées.

### Section 3 Le positionnement d'une entreprise à l'international

Une fois les étapes de segmentation et de ciblage achevées, et les segments (ou les cibles) choisis, l'entreprise doit décider du positionnement pour lequel elle doit opter dans chacun de ces segments. C'est alors la notion de positionnement qui va faire l'objet de notre étude dans cette présente section. Nous commencerons alors par donner une définition au positionnement, ensuite nous nous intéresserons à l'analyse de ce positionnement ainsi que ses critères de choix pour enfin nous pencher sur la question de la couverture internationale.

#### 3.1 Définition du positionnement

Le positionnement représente la manière dont la marque ou l'entreprise est perçue par les clients cibles selon des critères tant objectifs (résultats de l'entreprise, qualité du produit, prix, services offerts; etc.) que subjectifs (centre d'intérêt du consommateur, symbolisme, comparaison avec les autres concurrents ; etc.). Il se traduit par l'application d'une stratégie de différenciation, en effet, lorsque la stratégie de couverture du marché adoptée est celle du ciblage différencié ceci implique un positionnement dans chaque segment par opposition à un positionnement unique valable pour la totalité du marché.<sup>1</sup>

#### 3.2 L'analyse du positionnement

L'analyse du positionnement consiste en la description de la diversité de l'offre, autrement dit, les groupes de produits perçus sur un marché. Ces groupes sont illustrés dans ce qu'on appelle « *des cartes perceptuelles* ». Ces cartes visent à identifier les différents paniers d'attributs recherchés, et illustrent le positionnement des différentes marques en concurrence tel qu'il est perçu par le marché, chaque point dessus correspond à un produit<sup>2</sup>.

Ce type d'analyse permet aussi de prendre connaissance de la perception de l'acheteur vis-à-vis d'une marque donnée, de s'assurer si réellement le positionnement choisi a été atteint mais aussi de détecter les positionnements futurs encore disponibles.

Dans le but de s'assurer que dans ce cas de figure la variété de l'offre étant la différenciation, rencontre la variété de la demande étant la segmentation, les décideurs œuvrent à superposer

---

<sup>1</sup> LOTH, (Désiré) : Op.cit, p.46.

<sup>2</sup> LEWI, (G) et LACOEUILHE, (J) : *Branding management*, éditions Pearson, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012, p.233.

la carte perceptuelle sur une carte de segmentation pour éventuellement trouver les correspondances entre elles. Le point ici devient alors un individu et non pas un produit comme c'est le cas pour la carte perceptuelle.

Les décideurs, dans certains cas, peuvent choisir d'associer un produit à un groupe de produit qui ne lui est pas destiné, et ce dans le but servir un segment plus attractif ou encore d'éviter une concurrence trop directe notamment.

**Figure 2.1** : Exemple d'une carte perceptuelle

Exemple : **Carte de positionnement de l'automobile**  
Produits : Ferrari, BMW, Proton, Mercury Cougar, Hyundai, Daewoo.



Source : <http://www.succes-marketing.com/management/strategie/positionnement>

### 3.3 Le choix du positionnement

Le choix d'un positionnement est une décision essentielle et l'entreprise doit en rester maître, car d'une manière ou d'une autre le produit ou service qu'elle propose occupe nécessairement une place, qu'elle soit bonne ou mauvaise, dans l'esprit de l'acheteur. Donc si ce n'est pas elle-même qui œuvre à choisir cette place là et sa qualité, c'est évidemment le marché qui s'en chargera, chose qui peut ne pas lui être favorable<sup>1</sup>.

Aussi, le positionnement en sa qualité de choix stratégique à long terme pour l'entreprise peut servir d'une base décisionnelle au programme marketing, ce qui implique la nécessité de bien le choisir. L'entreprise peut alors choisir entre deux types de positionnements à savoir le positionnement imitatif et le positionnement différencié.

#### 3.3.1 Le positionnement imitatif

Ce positionnement consiste à se présenter comme substitut d'un concurrent en reprenant son positionnement. Son avantage se traduit d'une part par la réduction des investissements et d'autre part par la réduction des risques de lancement sur un nouveau segment vu que ce dernier a déjà été opéré par le concurrent. Son inconvénient en revanche est le fait que l'entreprise n'as pas d'avantage spécifique à offrir à l'acheteur et doit donc compenser cette lacune par un prix relativement faible comparé à celui du concurrent. Ce type de positionnement est généralement choisi par les marques de distributeurs.

#### 3.3.2 Le positionnement différencié

Ce positionnement quant à lui consiste à éviter toute sorte de concurrence et à créer un pouvoir de marché. L'objectif est ici de concevoir des produits correspondant à un segment visé, tout en étant seul à le faire. En d'autres termes, qu'il n'y ait pas de concurrence directe avec d'autres produits. Il y a différentes manières de procéder dans le but de différencier une marque face à la concurrence, à savoir :

- *La différenciation par des attributs supérieurs* : et ce en mettant en évidence toutes les caractéristiques et les attributs faisant de lui le meilleur sur le marché.

---

<sup>1</sup> MICHON, (Christian) : Op.cit, p.160.

- *La différenciation par le prix* : et ce en choisissant le prix de sorte à se différencier de la concurrence. Ici tout dépend de l'environnement dans lequel s'inscrit le produit, il peut être très cher (si on se trouve dans la catégorie des produits de luxe), moins cher ou ayant le meilleur rapport qualité-prix.
- *La différenciation par l'image* : pour le cas de nombreux secteurs, la différenciation ne peut se faire sur la base d'attributs tangibles, elle se fait plutôt via l'image de marque. C'est notamment le cas du secteur de la parfumerie, des cigarettes et des alcools.

La principale visée de la différenciation est de donner à une marque une position spécifique dans le mental des consommateurs potentiels, c'est ce qu'on appelle l'image de marque.

Pour finir, la traduction du positionnement dans un programme marketing adapté ne peut être chose aisée dès lors que l'on disposera d'une définition claire et précise dudit positionnement choisi.

### 3.4 La couverture internationale

La couverture internationale soulève à la fois la question du ciblage et du positionnement international. L'interdépendance économique ne cesse de s'amplifier pour cause de la mondialisation, ceci implique que les marchés nationaux doivent être considérés de nos jours comme faisant partie du même marché de référence. Et parce que la concurrence est devenue mondiale, ce qui se passe dans un marché influence un autre, ce qui veut dire qu'une économie qui est fortement voire pleinement intégrée dans un réseau mondial est plus exposée à être vulnérable suite à des chocs extérieurs incontrôlables (les crises financières par exemple).

Ce sont les caractéristiques des marchés qui déterminent le type de stratégie internationale à adopter, l'environnement international peut alors être analysé selon deux dimensions qui sont :

- Les forces locales militant en faveur de l'adaptation aux caractéristiques locales ;
- Les forces globales qui poussent à la standardisation et qui peuvent provenir de multiples origines telles la concurrence, le potentiel d'économies d'échelle ; etc.

Deux niveaux sont retenus pour chacune de ces deux dimensions, un niveau faible et un niveau élevé, ceci nous permet aussi de distinguer quatre environnements internationaux

nécessitant chacun un mode organisationnel spécifique. Ces quatre environnements se présentent comme suit :

- *L'environnement multidomestique* : qui était auparavant le type d'environnement le plus fréquent, il est dominé par les particularités locales, les goûts, les comportements ou les réglementations propres à chaque pays.
- *L'environnement international placide* : qui n'est pas caractérisé par une stratégie est un mode d'organisation dominant et dans lequel les forces globales et locales sont faibles.
- *L'environnement global* : où les forces poussant à la standardisation sont puissantes.
- *L'environnement transnational* : est celui où il y a de fortes pressions en faveur de la standardisation, mais où les forces locales sont également très présentes.

Le nombre de marchés entrant dans les environnements cités ci-dessous a augmenté grâce à la mondialisation de l'économie.

Etant donné qu'une standardisation des éléments du marketing stratégique et opérationnel n'est que très rarement possible, l'objectif est alors de développer une gamme de produits aussi standardisée que possible tout en reconnaissant que des adaptations locales sont à la fois nécessaires et souhaitables.

### 3.4.1 Le compromis entre standardisation et adaptation

L'adaptation des produits ainsi que des stratégies de communication est indispensable. Cette notion d'adaptation constitue alors l'idée fondamentale de la segmentation transnationale. Dans ce cas, selon la diversité des attentes du marché et au vu de l'importance des différences culturelles, l'une des trois différentes politiques de produit<sup>1</sup> peut être envisagée:

- *Un produit existant* : le produit vendu est le même dans chaque pays à l'exception de l'étiquetage et de la langue utilisée.

---

<sup>1</sup> LOTH, (Désiré) : Op.cit, p.63-65.

- *Un produit adapté* : dans ce cas le produit de base est le même, ce qui est modifié sont par exemples les couleurs, la langue, le conditionnement ainsi que d'autres caractéristiques techniques mineures.
- *Un produit nouveau* : le produit est spécialement conçu pour rencontrer les besoins de chaque pays.

### 3.4.2 Le potentiel de globalisation des produits et des marques

Ce n'est pas la totalité des produits qui est destinée à une commercialisation universelle et certains produits se prêtent mieux que d'autres à une stratégie de développement internationale.

La globalisation de l'économie tend à augmenter sensiblement la complexité des marchés et de leur fonctionnement. Cette complexité impose à l'entreprise l'établissement de l'orientation-marché comme philosophie de gestion qui met la satisfaction du client au cœur du processus d'échange, elle met également l'accent sur l'importance de bien comprendre l'environnement international et le fait d'envisager des stratégies de couverture et de pénétration finement élaborées et ce car la réussite d'une stratégie de développement international dans un marché mondialisé est loin d'être une partie gagnée d'avance.

Nous concluons ce chapitre en mettant l'accent sur l'importance pour une entreprise d'adopter une des stratégies préalablement citées, la plus adéquate en fonction de ses besoins et ses objectifs et ce avant d'envisager tout acte de positionnement à l'international. Un positionnement réussi suppose en effet le passage par plusieurs étapes notamment celles abordées plus haut, à savoir la segmentation du marché, là aussi par ses plusieurs types selon les attentes de l'entreprise, mais aussi par le ciblage qui consiste à définir le segment cible auquel sera adressé le produit ou service offert par l'entreprise.

---

**CHAPITRE III : PRÉSENTATION DE LA COMPAGNIE  
HYPROC SC**

---

A travers notre premier chapitre nous avons pu avoir une vision d'ensemble sur ce qu'est le transport maritime en abordant chacune de ses spécificités et caractéristiques. Dans ce chapitre nous allons alors aborder ce sujet d'un point de vue différent et plus en détails, nous nous intéresserons par cela au transport maritime dans le monde notamment au trafic maritime mondial, aux différentes compagnies œuvrant dans le domaine, aux différents ports et terminaux ; etc.

Par la suite, nous irons plus dans les détails en nous focalisant sur le transport maritime en Algérie et ce depuis l'indépendance du pays jusqu'à nos jours. Il sera question de faire le point sur la situation de ce secteur sur différents plans et conclure en abordant le point du transport maritime des hydrocarbures qui constitue un élément phare de notre étude.

Enfin, nous finirons par une présentation détaillée de la compagnie qui nous HYPROC SC qui nous a accueillis pour notre stage de fin de cycle et qui fera donc l'objet de notre étude.

### **Section 1 Le transport maritime dans le monde**

Comme nous l'avons vu précédemment dans le premier chapitre, le transport est un élément capital dans le commerce mondial. Il est donc nécessaire d'avoir une vision approfondie sur chaque facette de ce mode de transport et sa contribution dans les différentes activités commerciales à l'échelle internationale. Pour cela nous commencerons par nous intéresser au trafic maritime international, ensuite nous définirons ce qu'est un port et nous donnerons un aperçu des ports les plus importants au niveau mondial, puis nous nous établirons un listing des plus grandes entreprises de transport maritime accompagné d'une brève présentation de chacune d'entre elles, pour enfin nous pencher sur le transport maritime des hydrocarbures dans le monde.

#### **1.1 Le trafic du transport maritime dans le monde**

La configuration des échanges commerciaux internationaux a connu ces dix dernières années de multiples modifications. Les pays en développement sont alors devenus des acteurs majeurs du transport maritime en leur qualité de grands importateurs et exportateurs et constituent donc un important maillon drainant le trafic maritime mondial et la demande de services de transport maritime. En plus de leur rôle principal de fournisseurs de matières

premières, ils jouent à présent un rôle déterminant dans les processus de production mondialisés et alimentent de manière très significative la demande.

L'Asie détient aujourd'hui une place prépondérante en tant que zone de chargement et de déchargement.

### 1.1.1 L'ensemble du commerce maritime

La demande de services de transport maritime et le volume du trafic maritime sont déterminés par la croissance économique mondiale et la nécessité de transporter des marchandises.

En 2015, le volume des expéditions maritimes mondiales a atteint les 10 billions de tonnes (10.047 billions de tonnes plus exactement) ce qui équivaut à une croissance de 1,6% par rapport à l'année 2014. Ainsi, au cours de cette même année 2015, les expéditions par navires à cargaison sèche (vraquiers) ont accumulé 70,7 % du total du volume du commerce maritime mondial, tandis que le pourcentage restant est constitué principalement des expéditions pétrolières, à savoir : le pétrole brut, l'ensemble des produits pétroliers et le gaz<sup>1</sup>.

Le tableau ci-dessous présente pour les deux années 2014 et 2015 l'évolution du volume des expéditions par voie maritime selon le type de cargaison:

**Tableau 3.1 : Evolution du volume des expéditions par voie maritime selon le type de cargaison (2014-2015)**

**Unité : millions de tonnes**

	<b>Pétrole et gaz</b>	<b>Matières premières en vrac (cargaison sèche)</b>	<b>Cargaison sèche autre que les matières premières</b>	<b>Total</b>
<b>2014</b>	2825	2985	4033	9843
<b>2015</b>	2947	2951	4150	10.047

**Source :** élaboré par nous-mêmes selon les données du rapport de l'UNCTAD 2016

<sup>1</sup> Données numériques: UNCTAD –United Nations Conference on Trade And Development, *Revue Of Maritime Transport*, rapport 2016.

Le tableau ci-dessus représente l'évolution du volume des expéditions par voie maritime selon les différents types de cargaison.

Le volume des expéditions pétrolières et des cargaisons sèches autres que les matières premières a connu une hausse de respectivement 122 et 117 millions de tonnes entre les deux années, tandis que le volume des cargaisons de matières premières en vrac a constaté une légère baisse de 34 millions de tonnes.

Au total, l'ensemble du volume des expéditions par voie maritime a connu une augmentation de 204 millions de tonnes entre les années 2014 et 2015.

### **1.1.2 Le commerce maritime selon les types de navires**

#### **1.1.2.1 Les navires citernes (tankers)**

Le pétrole brut reste le carburant le plus utilisé en représentant 1/3 de la consommation globale en énergie. Ainsi en 2015, le commerce maritime du pétrole brut a connu une croissance de 3,8% avec un volume total estimé à 1,77 billions de tonnes.

Le commerce maritime des produits pétroliers et du gaz issus du raffinage du pétrole brut a quant à lui connu une croissance estimée à 5,1%, avec un volume total atteignant 1,17 billions de tonnes.

Enfin, le gaz naturel liquéfié (GNL) transporté par voie maritime et représentant 1/3 du commerce mondial du GNL en 2015, a connu une croissance de 1,6% avec un volume total estimé à 338,3 billions de mètres cubes.<sup>1</sup>

#### **1.1.2.2 Les vraquiers (bulkers)**

En 2015, les expéditions totales en vrac ont baissé de 0,2% avec un volume atteignant les 4,8 billions de tonnes. Cette baisse est due au déclin (à hauteur de 1,3%) qu'a connu le commerce des cinq principales matières premières, à savoir : le minerai de fer, le charbon, les céréales, la

---

<sup>1</sup> Données numériques: UNCTAD –United Nations Conference on Trade And Development, *Revue Of Maritime Transport*, rapport 2016.

bauxite, l'alumine et le phosphate ; qui ont totalisé un volume de 2,95 billions de tonnes. De manière plus détaillée, au cours de l'année 2015 :

- Le commerce maritime mondial du minerai de fer a connu une faible croissance de 1,9% (la plus faible depuis 1999) qui reste minime comparée à celle de l'année 2014 estimée à 12,6%, et a totalisé un volume de 1,36 billions de tonnes.
- Les expéditions par voie maritime du charbon ont connu pour la première fois depuis trois décennies une baisse de l'ordre de 6,9%, voyant ainsi le total de leur volume baisser jusqu'à 1,13 billions de tonnes.
- Le commerce maritime mondial des céréales (le blé, le soja et autres céréales) a, quant à lui, connu une augmentation de 4,9% avec un volume total de 453 millions de tonnes.
- Le volume des expéditions de bauxite, d'alumine ainsi que des phosphates a connu une forte augmentation de 18,1% contrairement à l'année 2014 qui a été marquée d'un rendement négatif de -24.5%.
- Le commerce maritime des matières premières secondaires en vrac a connu une hausse de 0,4% avec un volume total de 1,74 billions de tonnes.
- Et enfin, le trafic conteneurisé avec un volume atteignant les 175 millions d'EVP<sup>1</sup>, a connu un important ralentissement de sa croissance avec un taux de 2,4%.<sup>2</sup>

### 1.2 Les ports mondiaux les plus importants

Le port est une infrastructure située sur un littoral (il peut aussi être situé sur le bord d'un fleuve, d'une rivière ou d'un canal, et est appelé dans ce cas « port fluvial ») servant à accueillir les navires et bateaux et est considéré comme étant le lieu de chargement/déchargement de leurs transportations. Il existe quatre différents types de ports: les ports de commerce, les ports de pêche, les ports de plaisance et les ports militaires. Le type de port auquel nous allons nous intéresser dans la présente partie est le port de commerce.

Le développement des grands ports commerciaux s'est opéré suite à la croissance des échanges internationaux de marchandises. En effet, 80 % des échanges physiques de biens sont réalisés par voie maritime, et c'est ce qui a favorisé l'expansion des espaces portuaires à utilisations plurielles partout dans le monde.

---

<sup>1</sup> EVP –Equivalent Vingt Pieds : c'est une unité de mesure des conteneurs (conteneurs de 20 pieds et ceux de 40 pieds), elle peut être exprimée en TEU –Twenty-foot Equivalent Unit, son équivalent en anglais.

<sup>2</sup> Données numériques: UNCTAD –United Nations Conference on Trade And Development, *Revue Of Maritime Transport*, rapport 2016.

Les ports mondiaux sont des territoires de la mondialisation qui s'inscrivent clairement dans une démarche d'interfaces et de réseaux où s'additionnent les activités physiques, industrielles et de services, publics comme privés. Ils s'inscrivent aussi dans un réseau global qui les met en relation mais aussi en concurrence avec les autres installations portuaires. Ainsi, à partir d'un port de taille mondiale il est possible d'éclater le trafic vers des ports spécialisés dans le traitement d'un produit spécifique.

Ce sont également des lieux d'éclatement puisqu'ils opèrent la conversion du transport maritime en transport terrestre ou en transport ferroviaire.

Le monde connaît actuellement des événements d'une grande importance qui influent directement sur le transport maritime et les ports. On peut citer parmi ces événements:

- La construction d'un second canal de Suez le long du canal existant qui a débuté en 2014 et qui va permettre non seulement d'améliorer le trafic à travers ce canal qui sera porté de 49 à 97 navires en moyenne par jour, mais aussi de réduire les durées du transit et les temps d'attente, à savoir 11 heures au lieu de 18 heures pour le temps de transit du convoi navigant en direction du sud et 3 heures au lieu des 8-11 heures pour le temps d'attente des navires<sup>1</sup>. Ce programme de développement comprend aussi la création d'un pôle industriel dans les zones adjacentes, la construction de cinq nouveaux ports maritimes, une vallée technologique et un centre d'approvisionnement et de logistique.
- L'extension du canal de Panama inauguré le dimanche 26/06/2016. Ce projet a nécessité 9 ans de travaux pour donner un nouveau canal long de 80 kilomètres et équipé de deux ensembles géants d'écluses à chaque extrémité (Pacifique et Atlantique) lui permettant ainsi de s'adapter à l'explosion du trafic. Il permet à présent le passage de bateaux plus gros d'une largeur allant jusqu'à 49 mètres, d'une longueur de 366 mètres et pouvant transporter jusqu'à 14.000 conteneurs<sup>2</sup>, ce qui équivaut au triple de sa capacité. Le premier navire à le traverser le jour même de l'inauguration a été le porte conteneur chinois *Cosco Shipping Panama*.

---

<sup>1</sup> CNUCED –Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement, *Etude sur les transports maritimes*, rapport 2015.

<sup>2</sup> [http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/en-images-le-panama-devoile-un-canal-elargi-apres-9-ans-de-travaux-titanesques\\_1805033.html](http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/en-images-le-panama-devoile-un-canal-elargi-apres-9-ans-de-travaux-titanesques_1805033.html) (Publié le 26/06/2016 à 09 :16, mis à jour à 18 :42, consulté le 27/02/2017 à 10 :30).

### 1.2.1 Les ports à conteneurs

Le trafic des ports à conteneurs est mesuré en nombre d'EVP<sup>1</sup> traités, autrement dit, en nombre de mouvements de ces conteneurs EVP. Un EQP (Equivalent Quarante Pieds) est l'équivalent de deux mouvements d'un EVP. La manœuvre permettant de repositionner des conteneurs afin d'avoir accès à ceux qui se trouvent plus haut ou plus bas dans une pile peut aussi être considérée comme un mouvement.

Un port à conteneurs a de nombreux utilisateurs, autrement dit, aucun propriétaire de fret n'a le monopole de son utilisation. Les compagnies maritimes de ligne<sup>2</sup> peuvent avoir des terminaux leur étant spécialement dédiés et où elles sont les seules à pouvoir y faire escale. Le fret quant à lui peut avoir de multiples propriétaires. D'autres ports ou terminaux, spécialisés à titre d'exemple dans les vracs secs ou liquides, appartiennent généralement à une seule compagnie qui est aussi propriétaire du fret. Ceci est plus fréquent dans le commerce des produits de base, où il arrive qu'un grand conglomérat possède une mine, une voie ferrée, une usine de transformation et des installations portuaires.<sup>3</sup>

Les 20 premiers terminaux à conteneurs ainsi que leur trafic sont représentés dans le tableau qui suit :

---

<sup>1</sup> EVP –Equivalent Vingt Pieds.

<sup>2</sup> Les compagnies maritimes ayant des lignes régulières.

<sup>3</sup> CNUCED –Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement, *Etude sur les transports maritimes*, rapport 2015.

Tableau 3.2 : Les 20 premiers terminaux à conteneurs et leur trafic (2013-2015)

Unité : milliers d'EVP, pourcentage

Rank	Port Name	Country	2013	2014	2015	Percentage change 2014-2013	Percentage change 2015-2014
1	Shanghai	China	33 617	35 290	36 540	4.98	3.54
2	Singapore	Singapore	32 579	33 869	30 922	3.96	-8.70
3	Shenzhen	China	23 279	24 040	24 200	3.27	0.67
4	Ningbo and Zhoushan	China	17 351	19 450	20 630	12.10	6.07
5	Hong Kong	China	22 352	22 200	20 100	-0.68	-9.46
6	Busan	Republic of Korea	17 686	18 683	19 467	5.64	4.20
7	Guangzhou	China	15 309	16 610	17 590	8.50	5.90
8	Qingdao	China	15 520	16 580	17 430	6.83	5.13
9	Dubai Ports	United Arab Emirates	13 641	15 200	15 590	11.43	2.57
10	Tianjin	China	13 000	14 060	14 110	8.15	0.36
11	Rotterdam	Netherlands	11 621	12 298	12 235	5.83	-0.51
12	Port Klang	Malaysia	10 350	10 946	11 887	5.76	8.60
13	Kaohsiung	Taiwan	9 938	10 593	10 260	6.59	-3.14
14	Antwerp	Belgium	8 578	8 978	9 654	4.66	7.53
15	Dalian	China	10 015	10 130	9 450	1.15	-6.71
16	Xiamen	China	8 008	8 572	9 180	7.04	7.09
17	Tanjung Pelepas	Malaysia	7 628	8 500	9 130	11.43	7.41
18	Hamburg	Germany	9 257	9 720	8 821	5.00	-9.25
19	Los Angeles	United States	7 868	8 340	8 160	6.00	-2.16
20	Long Beach	United States	6 648	6 818	7 190	2.56	5.46
<b>Total top 20</b>			<b>294 245</b>	<b>310 877</b>	<b>312 546</b>	<b>5.65</b>	<b>0.54</b>

Source : UNCTAD, *Revue of maritime transport*, 2016.

Le tableau ci-dessus représente le trafic des 20 premiers terminaux à conteneurs durant la période 2013-2015. Cette liste compte 15 ports appartenant à des pays en développement, tous situés dans le continent Asiatique, les cinq restants sont des ports de pays développés, dont trois situés en Europe (Pays-Bas, Belgique, Allemagne) et deux aux Etats-Unis (Los Angeles et Long Beach).

La majorité des ports constate une évolution donnée de son trafic durant cette même période, à l'exception de quelques-uns, notamment :

- Les ports de Singapour, Dalian et Hambourg qui ont connu une baisse significative de leur trafic, estimée respectivement à 8,7%, 6,71% et 9,25% durant la période (2013-2015) ;

- Les ports de Kaohsiung et Los Angeles qui ont également vu leur trafic à la baisse avec un pourcentage de respectivement 3,14% et 2,16% au cours de la même période ;
- Le port de Rotterdam dont le trafic a également connu une légère baisse de 0,51% ;
- Le trafic du port de Hong Kong qui a quant à lui connu une légère baisse de 0,68% durant la période 2013-2014, puis une baisse plus importante estimée à 9,46% durant la période 2014-2015.

## 1.2.2 Les plus grands ports mondiaux

Dans le tableau qui suit sont classés les principaux ports mondiaux en fonction de leur trafic annuel (en milliers de tonnes) durant la période (2013-2015).

Ces ports sont pour la plupart situés en Asie, dans des pays en développement tels la Chine, Singapour et la Malaisie.

**Tableau 3.3 : Classement des 20 principaux ports mondiaux selon leur trafic annuel (2013-2015)**

Unité : milliers de tonnes, pourcentage

Rank	Port	Country	2013	2014	2015	Percentage change 2014–2013	Percentage change 2015–2014
1	Ningbo and Zhoushan	China	809 800	873 000	889 000	7.80	1.83
2	Shanghai	China	776 000	755 300	717 400	-2.67	-5.02
3	Singapore	Singapore	560 800	581 300	574 900	3.66	-1.10
4	Tianjin	China	500 600	540 000	541 000	7.87	0.19
5	Suzhou	China	454 000	480 000	540 000	5.73	12.50
6	Guangzhou	China	454 700	500 400	519 900	10.05	3.90
7	Qingdao	China	450 000	480 000	500 000	6.67	4.17
8	Tangshan	China	446 200	500 800	490 000	12.24	-2.16
9	Rotterdam	Netherlands	440 500	444 700	466 400	0.95	4.88
10	Port Hedland	Australia	326 000	421 800	452 900	29.39	7.37
11	Dalian	China	408 400	420 000	415 000	2.84	-1.19
12	Rizhao	China	309 200	353 000	361 000	14.17	2.27
13	Yingkou	China	330 000	330 700	338 500	0.21	2.36
14	Busan	Republic of Korea	292 400	312 000	323 700	6.70	3.75
15	South Louisiana	United States	241 500	264 700	265 600	9.61	0.34
16	Hong Kong	China	276 100	297 700	256 600	7.82	-13.81
17	Qinhuangdao	China	272 600	274 000	253 100	0.51	-7.63
18	Port Klang	Malaysia	200 200	217 200	219 800	8.49	1.20
19	Shenzen	China	234 000	223 300	217 100	-4.57	-2.78
20	Xiamen	China	191 000	205 000	210 000	7.33	2.44
<b>Total top 20</b>			<b>7 974 000</b>	<b>8 474 900</b>	<b>8 551 900</b>	<b>6.28</b>	<b>0.91</b>

Source : UNCTAD, *Revue of maritime transport*, 2016.

Le tableau ci-dessus représente les 20 premiers ports mondiaux classés en fonction de leur trafic estimé en milliers de tonnes.

La première place du classement revient au port chinois Ningbo and Zhou-shan avec un volume estimé à 889 millions de tonnes (2015). La dernière place revient au port chinois Xiamen avec un volume estimé à 210 millions de tonnes (2015).

Il est constaté que le trafic de la plupart des ports classifiés a connu une hausse durant la période (2013-2015), à l'exception de quelques-uns, notamment : Shanghai, Singapour, Tangshan, Dalian, Hong Kong, Qinhuangdao et Shenzhen, dont le taux de baisse est respectivement de 2,67% et 4,57% pour Shanghai et Shenzhen en 2014 et varie entre 1,10% et 13,81% pour le restant des pays au cours de l'année 2015.

### 1.3 Les compagnies leaders du transport maritime

Une compagnie de transport maritime est une entreprise possédant une flotte de navires dont elle est elle-même propriétaire, ou dans certains cas, des navires qu'elle affrète dans le but d'offrir des prestations de transport maritime.

Il existe une multitude de compagnies de transport maritime dans le monde. Celles qui sont considérées comme étant leaders sont celles disposant d'une forte expertise dans le domaine ainsi que de flottes de navires jeunes et performantes leur permettant de répondre au mieux aux attentes de leurs clients en leur offrant des services et des solutions fiables et adaptés à leurs besoins.

Dans les points qui suivent, nous présenterons brièvement quelques-unes des plus grandes compagnies maritimes mondiales.

#### 1.3.1 APM-Maersk

A.P. Møller-Mærsk connue sous le nom de Maersk est une grande entreprise danoise fondée en 1904 par Arnold Peter Møller, œuvrant principalement dans le secteur maritime, mais également dans d'autres domaines notamment celui du transport aérien.

Elle dispose d'une flotte diversifiée dans plusieurs divisions, notamment dans le transport et la logistique avec ses départements : Maersk Line, Damco, APM Terminals, Svitzer, et

Maersk Container Industry. Mais aussi dans le domaine de l'énergie avec ses départements : Maersk Oil, Maersk Drilling Maersk Supply Service et Maersk Tankers.

La compagnie emploie plus de 88.000 employés dans 130 pays et affiche en 2016 un chiffre d'affaires de 35,464 millions de dollars<sup>1</sup>. C'est le premier armateur au monde.

### 1.3.2 MSC (Mediterranean Shipping Company)

La Mediterranean Shipping Company est une entreprise italienne de droit suisse basée à Genève. Elle œuvre dans le secteur du transport maritime conteneurisé et a été fondée en 1970 par Gianluigi Aponte. Elle compte plusieurs marques notamment : MSC croisières, SNAV, Grandi, Navi Veloci et Bluvacanze.

La compagnie dispose de 480 succursales établies dans 150 pays ainsi que d'une flotte de plus de 480 porte-conteneurs prenant en charge jusqu'à 2,6 millions d'EVP<sup>2</sup>. C'est le deuxième armateur mondial après APM-Maersk.

### 1.3.3 CMA-CGM

La CMA-CGM (Compagnie Maritime d'Affrètement – Compagnie Générale maritime) est un Groupe français fondé en 1978 à Marseille par Jacques Saadé. Il a pour principale activité le transport maritime conteneurisé, la manutention portuaire et la logistique terrestre. Il compte plusieurs marques et filiales à savoir : APL, ANL, CNC, MacAndrews & OPDR, Comanav et aussi CMA ships, CMA Terminals, CMA-CGM Logistics.

Le groupe compte aussi 600 agences dans 160 pays, emploie plus de 29.000 personnes, et dispose d'une flotte diversifiée de 536 navires. C'est le troisième armateur mondial<sup>3</sup>.

### 1.3.4 China COSCO Holding CO. Ltd

China COSCO Holding est un groupe chinois œuvrant dans le secteur du transport maritime conteneurisé, fondé en 1961 et basé à Pékin. Il compte plusieurs filiales dans le domaine de la

---

<sup>1</sup> <http://www.maersk.com/en/the-maersk-group/press-room/press-release-archive/2017/2/annual-report-2016> (consulté le 01/03/2017 à 22:57)

<sup>2</sup> <https://www.msc.com/fra/about-us> (consulté le 01/03/2017 à 23:00)

<sup>3</sup> <https://www.cma-cgm.fr/le-groupe/qui-sommes-nous/presentation> (consulté le 01/03/2017 à 23:10)

logistique, de la réparation et la construction navale et de la manutention portuaire. Il dispose d'une flotte de 304 porte-conteneurs<sup>1</sup>.

### 1.3.5 Evergreen Marine Corporation

Evergreen Marine Corporation est une entreprise de transport maritime conteneurisé fondée en 1968 par Yung-Fa Chang, basée à Taipei en Taiwan et faisant partie du groupe Evergreen qui en plus d'œuvrer dans le secteur du transport, est présent dans d'autres secteurs tels le tourisme, la promotion immobilière et l'hôtellerie. Elle compte plusieurs filiales notamment : Uniglory Marine Corp., Hatsu Marine Ltd. Et Italia Marittima et dispose d'une flotte de 189 navires et affiche pour le troisième trimestre de l'année 2016 un chiffre d'affaires de 31,93 billions de dollars<sup>2</sup>.

### 1.3.6 Hapag-Lloyd

Hapag-Lloyd est une entreprise de transport maritime conteneurisé fondée en 1970 et basée à Hambourg. Elle compte trois filiales: Hapag-Lloyd Kreuzfahrten (paquebots de croisière), Hapag-Lloyd Container Linie et CP Ships ; ainsi que trois marques : Hapag-Lloyd Reisebüro (agence de voyages), Hapagfly (compagnie aérienne) et Hapag-Lloyd Express (compagnie aérienne à bas prix).

La compagnie dispose d'une flotte de 175 navires et emploie 9318 salariés dans plus de 121 pays. Elle affiche un chiffre d'affaires atteignant les 12 billions de dollars à la date du 30/09/2016<sup>3</sup>.

### 1.3.7 Hamburg Süd Group

Hamburg Süd est une entreprise de transport maritime allemande appartenant au groupe Dr. Oetker, fondée en 1871 et basée à Hamburg. Elle dispose d'une flotte de 130 navires et

---

<sup>1</sup> <https://en.chinacosco.com/col/col1058/index.html> (consulté le 01/03/2017 à 23:17)

<sup>2</sup> Evergreen Marine Corporation Ltd., *Consolidation financial statements and review report of independent accountant*, rapport 2016.

<sup>3</sup> Hapag-Lloyd AG, *Quarterly Financial Report*, rapport 2016.

emploie plus de 5960 employés à travers 2580 agences dans les différents continents<sup>1</sup>. Cette compagnie va faire l'objet d'une acquisition par le premier leader mondial Maersk suite à l'arrangement conclu entre ce dernier et le groupe Dr. Oetker<sup>2</sup>.

### 1.3.8 Yang Ming Marine Transport Corp.

Yang Ming Marine Transport Corp est une entreprise de transport maritime taiwanaise, fondée en 1972 et basée en Chine à Chilung. Elle dispose d'une flotte de 104 porte-conteneurs et affiche pour le troisième trimestre de l'année 2016 un chiffre d'affaires avoisinant les 29 milliards de dollars<sup>3</sup>.

### 1.3.9 Orient Overseas Container Line (OOCL)

OOCL est une entreprise de transport maritime chinoise appartenant au groupe OOIL (Orient Overseas International Limited), fondée en 1969 et basée à Hong Kong en Chine. Elle compte plus de 320 agences dans 70 pays et dispose d'une flotte de 100 navires (dont ceux en propriété et d'autres affrétés). Durant le troisième trimestre de l'année 2016, elle affiche un chiffre d'affaires de 1148,9 millions de dollars<sup>4</sup>.

## 1.4 Le transport maritime des hydrocarbures dans le monde

### 1.4.1 Le transport maritime du gaz

Compte tenu de la complexité et du coût relativement élevé de la procédure de transport du gaz par le biais des gazoducs souterrains ou immergés, le transport par voie maritime via des navires spécialisés reste le moyen le plus approprié pour l'acheminement de ce gaz, toutes destinations confondues.

Le transport maritime du gaz concerne deux catégories de gaz qui sont facilement liquéfiables, soit par compression ou par refroidissement. Ce sont le gaz naturel liquéfié

---

<sup>1</sup> <https://www.hamburgsud.com/group/en/corporatehome/aboutus/factsfigures/factsandfigures.html> (consulté le 02/03/2017 à 09:01).

<sup>2</sup> <https://www.maersk.com/en/the-maersk-group/press-room/press-release-archive/2016/12maersk-line-to-acquire-hamburg-sud/> (publié le 01/12/2016, consulté le 01/03/2017 à 23:00).

<sup>3</sup> <https://markets.ft.com/data/equities/tearsheet/forecasts?s=2609:TAI> (consulté le 02/03/2017 à 09:05).

<sup>4</sup> Orient Overseas International Limited, *Unaudited quarterly operational update for the third quarter ended 30th september 2016*, rapport 2016.

(GNL), principalement du méthane et le gaz de pétrole liquéfié (GPL), principalement du butane et du propane.

L'acheminement de ce gaz se fait à travers de grandes lignes mondiales qui partent du Moyen-Orient, du Golfe de Guinée et d'Indonésie vers l'Europe, l'Amérique et l'Asie. L'Algérie quant à elle représente aussi un exportateur de gaz important.

Ce secteur d'activité est marqué par la présence de grands armateurs mondiaux spécialisés dans le domaine. Ils sont d'une part japonais, à savoir : Mitsui OSK Lines (MOL), Nippon Yusen Kaisha (NYK), Kawasaki Kisen Kaisha (K-line) et d'autre part européens, à savoir : GDF Suez, BW Gaz, Exmar et APM-Maersk.

Ces dernières années, de nombreux facteurs sont venus contribuer à l'expansion de la demande de navires gaziers et vont par cela influencer directement sur le transport maritime du gaz qui est prédit à la hausse. Parmi ces derniers nous citerons la forte demande mondiale de GNL stimulée par les économies asiatiques.

### 1.4.2 Le transport maritime du pétrole

Le besoin croissant en matière de transport maritime du pétrole et de ses dérivées est né de la découverte des grands gisements du Moyen-Orient et de l'utilisation de plus en plus fréquente du pétrole dans les économies modernes pour des besoins multiples notamment dans l'industrie, le transport, l'énergie et la chimie. Le rôle des navires pétroliers s'est alors accru et est devenu un élément phare dans l'industrie pétrolière. En effet aujourd'hui plus de la moitié du volume du commerce mondial de pétrole s'effectue par voie maritime. La sécurité des tankers ou des pétroliers est alors devenue essentielle. Ils sont désormais construits avec une double coque, et font l'objet d'une attention particulière de la part de plusieurs acteurs notamment des affréteurs (via les vettings), des assureurs et des sociétés de classification.

Les grandes sociétés pétrolières affrètent généralement des navires auprès des grandes compagnies de transport maritime telles : MOL, Maersk, NYK ou encore Teekay shipping. Le pétrole est acheminé des pays producteurs vers les pays consommateurs via de grandes routes dont la principale part du golfe persique vers l'Europe, l'Amérique du nord et l'Asie du

nord. On peut citer d'autres routes notamment celles partant du Golfe de Guinée, de l'Alaska, de la zone Caraïbes-Venezuela ou aussi de la mer du Nord.

### **Section 2 Le transport maritime en Algérie**

L'Algérie est un pays disposant d'un littoral long de 1200 km. L'importance du transport maritime dans l'environnement économique de ce pays semble alors être une évidence. Dans cette section, nous nous intéresserons à la place qu'occupe ce mode de transport dans l'économie du pays en commençant par mettre en relief toute son importance. Ensuite nous nous pencherons sur l'état des ports algériens à l'heure actuelle, puis nous énumérerons les plus importantes compagnies maritimes présentes dans le pays. Enfin nous concluons en survolant la question du transport maritime des hydrocarbures en Algérie.

#### **2.1 L'importance du transport maritime en Algérie**

Le transport maritime est d'une importance capitale dans le commerce algérien. Il reste le moyen privilégié des importateurs en Algérie, compte tenu de son coût qui est relativement bas comparé aux autres modes de transport. La marchandise destinée au pays est alors pour la plupart acheminée par le biais du transport maritime. Toutefois un pourcentage important de cette dernière, estimé à 97% selon le ministère algérien des transports, est acheminé par des compagnies de transport maritime étrangères. Le marché national du transport maritime profite donc plus aux armateurs étrangers qu'aux compagnies nationales (telles la CNAN-Group) qui n'assurent qu'une infime partie de ce transport. Il faut noter aussi que le cadre juridique en vigueur n'encourage pas les privés nationaux à se lancer dans ce secteur d'activité.

Le transport maritime des hydrocarbures qui est assuré par la compagnie maritime nationale HYPROC SC, filiale du groupe SONATRACH, représente quant à lui un maillon important dans le commerce extérieur du pays. L'Algérie étant un pays pétrolier, elle se doit d'avoir à son actif tous les moyens nécessaires, tant en termes d'équipements qu'en termes de savoir-faire et de technologie, lui permettant d'accomplir au mieux l'acheminement de sa productions vers les pays desservis. Ceci dit, avec la baisse du cours du pétrole que connaît le monde ces dernières années, des mesures correctives doivent être envisagées, notamment en

termes de réglementation, et ce afin d'encourager les privés nationaux à investir dans le transport des marchandises hors hydrocarbures.

### 2.2 Les ports de commerce algériens

L'Algérie dispose d'une façade maritime de 1200 km, ce qui est un facteur favorable à l'expansion du commerce par voies navigables. Cette façade abrite en tout 11 ports de commerce, dont trois ports pétroliers (Arzew, Skikda et Bejaïa) et huit ports polyfonctionnels de tailles différentes à savoir : les trois principaux (Alger, Oran et Annaba), deux de taille moyenne (Djen Djen et Mostaganem) et trois plus petits (Ghazaouet, Dellys et Ténès). Toutefois et malgré ce fort potentiel dont dispose le pays, les ports algériens, mis à part ceux spécialisés dans les hydrocarbures, n'ont enregistré qu'une maigre évolution depuis l'indépendance. En effet, jusqu'à nos jours ces derniers rencontrent des difficultés à suivre le cours de la mondialisation et présentent des problèmes de différents ordres, notamment au niveau des infrastructures qui sont inadaptées et ne peuvent convenir aux exigences des navires de nouvelle génération, mais aussi des problèmes de sous-équipement et de gestion qui engendrent une faiblesse de la productivité portuaire. Viennent s'ajouter à cela des problèmes liés à la logistique notamment l'absence d'une organisation multimodale dans le système de transport ou encore la mauvaise manipulation des marchandises au sein des ports servant à la gestion des conteneurs.

Consciente de l'ampleur de ces problèmes et dans le but de pallier cette situation, l'Algérie a mis en place un dispositif de développement des ports et de l'activité portuaire à travers : la création des ports secs qui tendent à désengorger les espaces portuaires saturés, la délégation de la gestion des terminaux des ports à conteneurs à des compagnies étrangères plus expérimentées dans le domaine, et enfin les deux grands projets du port de Djen Djen (Jijel) et du grand port du Centre d'El Hamdania (Tipaza).

#### 2.2.1 Le projet du port de Djen Djen

Ce projet consiste dans l'extension et la modernisation du port de Djen Djen situé au niveau de la wilaya de Jijel, de manière à en faire un *hub*<sup>1</sup> international à travers la réalisation d'un

---

<sup>1</sup> Le hub est un port ayant une position stratégique lui permettant de pratiquer le transbordement, d'accueillir de gros navires transocéaniques mais aussi de desservir des ports locaux plus petits via le cabotage.

terminal à conteneurs. Sa réalisation est prise en charge par le groupe émirati Dubaï Ports World (DPW).

Ce nouveau terminal aura une capacité de trafic maximum de l'ordre de 2 millions d'équivalents vingt pieds (EVP) et disposera de nombreux équipements à savoir : 12 portiques STS overpanamax, 2 portiques STS feeders, 2 grues mobiles, 35 RTG<sup>1</sup>, 7 reach stackers, 17 chariots (conteneurs vides) et 109 tracteurs remorques<sup>2</sup>.

### 2.2.2 Le projet du port du Centre d'El Hamdania

Ce méga projet estimé à 3,3 milliards de dollars consiste dans la réalisation d'un nouveau port maritime dans la région d'El hamdania près de la ville de Cherchell. Par sa position stratégique il deviendra un centre de transbordement régional et national car il reliera les réseaux ferroviaires et routiers d'Algérie. Il s'étendra sur 2000 ha et comptera 23 quais. Selon les estimations. Ce nouveau port permettra d'atteindre une capacité de manutention de fret de 35 millions de tonnes par an et un débit de 6,5 millions d'équivalents vingt pieds (EVP)<sup>3</sup>.

La réalisation du projet qui sera lancée le début de cette année 2017, sera assurée en joint-venture avec les deux entreprises chinoises China State Construction Engineering Corporation (CSCEC) et China Harbour Engineering Company (CHEC) et se fera dans un délai de sept ans.

### 2.3 Les entreprises de transport maritime présentes en Algérie

L'Algérie étant un pays disposant d'une importante façade maritime et où le transport par voies navigables constitue un maillon important du commerce extérieur enregistre la présence d'importantes compagnies de transport maritime tant nationales qu'étrangères.

#### 2.3.1 Les entreprises nationales de transport maritime

Les principales compagnies algériennes de transport maritime sont :

- Cnan Nord : c'est la compagnie qui assure le transport de marchandises en lignes régulières vers de multiples destinations.

---

<sup>1</sup> Rubber Tyred Gantry (RTG) est un portique de parc sur pneus.

<sup>2</sup> <http://www.djendjen-port.com/develop.php> (consulté le 02/03/2017 à 10:01)

<sup>3</sup> Données numériques du rapport d'Oxford Business Group.

- ENTMV (Entreprise Nationale de Transport Maritime de Voyageurs) : ou Algérie Ferries, qui est la principale compagnie de transport de voyageurs en Algérie.
- HYPROC SC: c'est une filiale du groupe SONATRACH assurant le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques.
- Nolis : c'est une filiale du groupe Cévital. Créée dans le but de répondre aux attentes stratégiques de ce dernier. Elle assure le transport de marchandises tant en tramping qu'en lignes régulières.

### 2.3.2 Les entreprises étrangères de transport maritime exerçant en Algérie

L'Algérie marque une forte présence d'armateurs étrangers, notamment :

- Maersk Algérie : armateur danois et leader mondial du transport conteneurisé ;
- CMA-CGM Algérie : armateur français leader du transport conteneurisé ;
- MSC Algeria : la compagnie suisse qui elle aussi fait partie des leaders mondiaux du transport maritime conteneurisé ;
- Arkas Algérie : la compagnie turque pionnière du transport maritime de marchandises ;
- Cosco Algérie : armateur chinois leader du transport conteneurisé ;
- OOCL Algérie: armateur chinois leader du transport conteneurisé ;
- Evergreen Algérie: compagnie maritime taïwanaise de transport conteneurisé.

### 2.4 Le transport maritime des hydrocarbures en Algérie

Le secteur de l'énergie occupe une place prédominante dans l'économie algérienne. En effet l'Algérie étant un des grands pays producteurs de pétrole et de gaz, elle se place au 7<sup>ème</sup> rang des plus grands exportateurs de GNL avec un pourcentage de 5% des 83,5% assurés par huit différents pays<sup>1</sup>. Et au 18<sup>ème</sup> rang mondial des pays producteurs de pétrole (2015)<sup>2</sup>. Les hydrocarbures représentent donc la majeure partie de ses exportations. L'acheminement de ces ressources s'effectue de deux manières différentes : le transport via les gazoducs et oléoducs et les expéditions par voies navigables, qui représentent à leur tour

---

<sup>1</sup> <https://www.connaissancedesenergies.org/qui-sont-les-principaux-exportateurs-mondiaux-de-gnl-150325> (consulté le 03/03/2017 à 14:44)

<sup>2</sup> <https://www.mays-mouissi.com/2016/12/20/afrique-classement-pays-producteurs-de-petrole/> (consulté le 03/03/2017 à 14:51)

un pourcentage important de cet acheminement. Le transport maritime représente donc un maillon stratégique de la chaîne de production des hydrocarbures. Il est assuré par la compagnie nationale HYPROC Shipping Company filiale du groupe SONATRACH, et s'effectue selon la demande des clients de ce dernier.

Ainsi, le GNL (Gaz Naturel Liquéfié) algérien est acheminé par le biais d'une flotte de 10 navires méthaniers desservant de nombreux pays à savoir : la France, l'Espagne, la Belgique, la Turquie, la Grèce, le Royaume-Uni, le Portugal, les Pays-Bas, le Japon, la Corée du Sud, la Chine, l'Inde et le Chili.

Malgré la baisse des prix du gaz due à l'effet combiné de l'effondrement des prix du pétrole sur les marchés énergétiques et de la baisse de la demande en gaz en Asie Pacifique, l'explosion de la demande mondiale en GNL joue en faveur de l'Algérie, qui par son expertise dans le domaine en est la pionnière tant en matière de production que d'expédition et ce car elle est aussi l'un des rares pays à disposer d'équipements de liquéfaction, à noter quatre unités tout au long de ses côtes notamment à Arzew et à Skikda, ce qui n'affectera en aucun cas le transport maritime de ce dernier, bien au contraire, l'Algérie prévoit même d'augmenter ses exportations vers l'Espagne, l'Italie et le Portugal.

Le transport du GPL est quant à lui assuré par une flotte de 5 navires en cabotage national et international.

### **Section 3 Présentation de la compagnie HYPROC SC**

Dans la présente section, nous procéderons à la présentation de la compagnie HYPROC SC qui nous a accueillis dans le cadre de notre stage de fin de cycle. Nous commencerons par donner une vision générale de la compagnie. Nous nous pencherons notamment sur son activité, sa structure et ses filiales. Enfin nous nous intéresserons de plus près à la direction « Chartering and Operations » ainsi qu'à son rôle au sein de l'entreprise.

#### **3.1 Présentation générale et activités de la compagnie**

HYPROC Shipping Company. Spa filiale à 100% du groupe SONATRACH, est une compagnie spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits

chimiques. Fondée en 1982, elle détient un capital social de 12 milliards de dinars. Pionnière dans le transport du GNL, elle capitalise alors à son actif 35 ans d'expérience dans le domaine. Elle assure le transport du bitume, des produits pétroliers raffinés ainsi que des produits chimiques et active par cela pleinement dans la commercialisation de la production du groupe SONATRACH (classé actuellement au 28<sup>ème</sup> rang des plus grandes firmes pétrolières au monde avec un chiffre d'affaires de 76,10 billions de dollars<sup>1</sup>) aussi bien à l'export qu'à travers les échanges nationaux.

Afin de mener à bien son activité de transport, la compagnie dispose actuellement d'une flotte diversifiée de 17 navires<sup>2</sup> comptant 10 navires méthaniers (dont trois en joint-venture et deux nouveaux qui feront l'objet de notre étude), cinq navires GPLiers et deux navires bitumiers. Cette flotte a effectué plus de 3800 voyages maritimes représentant près de 4.500.000 miles parcourus en mer et cumulant près de 400 millions de mètres cubes de GNL livrés dans le monde<sup>3</sup>.

Dans le paragraphe qui suit, nous nous pencherons sur l'évolution des quantités d'hydrocarbures transportées au cours des dernières années.

### **3.1.1 L'évolution des quantités d'hydrocarbures transportées au cours des cinq dernières années**

Les données du présent tableau représentent de manière détaillée l'évolution des quantités d'hydrocarbures transportées sur une période de cinq années allant de l'année 2012 à l'année 2016 et segmentées selon le type d'hydrocarbure transporté à savoir : le GNL, le GPL, le pétrole et les produits pétroliers raffinés.

---

<sup>1</sup> <https://www.worldatlas.com/articles/biggest-oil-companies-in-the-world.html> (publié le 15/11/2016, consulté le 15/03/2017 à 10:34)

<sup>2</sup> Voir Annexe 3: liste des navires HYPROC SC

<sup>3</sup> Données numériques : <https://www.hyproc.dz/>

**Tableau 3.4 : Evolution des quantités d'hydrocarbures transportées au cours de la période (2012-2016)**

**Unité : 1000 TM (Tonnes Métriques)**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>GNL</b>	3605,405	3453,603	3509,009	2973,874	10445,74
<b>GPL</b>	2035	1960	2226	2111	2067,897
<b>Pétrole et produits raffinés</b>	4556	4969	6083	5403	4605,695
<b>Total des quantités transportées</b>	<b>10196,41</b>	<b>10382,6</b>	<b>11818,01</b>	<b>10487,87</b>	<b>17119,33</b>

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des données des rapports d'activité annuels

Les données du tableau ci-dessus représentent l'évolution des quantités transportées en milliers de tonnes métriques sur une période de cinq ans.

Nous constatons une certaine stabilité quant au total des quantités transportées (avoisinant 10-11 millions de tonnes métriques) sur les quatre premières années, c'est-à-dire de 2012 à 2015, puis une hausse de l'ordre de sept millions de tonnes métriques atteignant ainsi les 17 millions au cours de l'année 2016.

Les quantités de GNL sont relativement stables au cours des trois premières années (avoisinant 3 millions de tonnes métriques chaque année), mais enregistrent une baisse au cours de l'année 2015 puis une forte hausse atteignant ainsi 10 millions de tonnes métriques en 2016.

Les quantités de GPL sont aussi relativement stables (avoisinant 2 millions de tonnes métriques chaque année) avec une légère baisse enregistrée au cours de l'année 2013.

Enfin, les quantités de pétrole et de produits pétroliers raffinés sont également relativement stables (avoisinant 4 millions de tonnes métriques), avec une tendance haussière au cours des années 2014 et 2015.

Les baisses enregistrées dans les quantités transportées sont généralement dues aux arrêts techniques et aux avaries dont font l'objet les navires.

### 3.2 Historique de la compagnie

HYPROC Shipping Company, anciennement entreprise publique économique nommée « Société Nationale de Transport Maritime des Hydrocarbures et des Produits Chimiques » (SNTM-HYPROC) a été créée en 1982 à la suite du décret n°82-282 du 14/08/1982. En 1995, la compagnie est devenue une société par actions après transformation de ses statuts. En 1997, la SNTM-HYPROC devient filiale à 100% du groupe SONATRACH, sous tutelle du holding Société d'Investissement et de Participation (SIP).

En 2001, la compagnie change de portefeuille et intègre le holding Société de Valorisation des Hydrocarbures (SVH) de SONATRACH.

En 2003 et après modification de ses statuts, SNTM-HYPROC devient « HYPROC Shipping Company ».

### 3.3 La compagnie aujourd'hui

La compagnie s'est dotée d'une organisation évolutive axée essentiellement sur le transport maritime et le ship-management<sup>1</sup>.

Sa nouvelle vision du top management porte sur quatre directions centrales, qui sont :

- La Marine Operation ;
- La Marine Support ;
- La Marine Trade (actuellement La Chartering and Operations) ;
- La Finance and Administration.

Pour être plus proche de sa flotte ainsi que de son personnel navigant, être à leur écoute et répondre à leurs besoins, la compagnie a veillé à l'implantation de nombreuses unités opérationnelles et de soutien notamment à Arzew, Alger, Bejaïa et Skikda.

---

<sup>1</sup> Le ship-management ou gestion des navires est une partie importante de la supervision et de la gestion du trafic maritime, il inclut l'enregistrement et la gestion des navires, le visa des navires entrants et sortants du port, la gestion des navires étrangers, la gestion de l'entretien des navires ainsi que leur gestion technique.

## 3.4 La ressource humaine et son évolution

La compagnie détient actuellement un capital humain de 1472 employés comprenant un effectif navigant de 802 employés et un effectif sédentaire de 670 employés<sup>1</sup>. De plus, elle accorde une grande importance à l'emploi féminin et compte alors parmi ses employés 213 femmes dont 7 officiers navigants, 76 cadres et 12 cadres supérieurs.

Le tableau ci-dessous illustre l'évolution de la ressource humaine de la compagnie sur une période de cinq ans à compter de l'année 2012.

**Tableau 3.5 : Evolution de la ressource humaine au cours de la période (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016
Cadre	336	369	365	364	351
Maîtrise	145	152	157	157	152
Exécution	161	168	159	171	167
<b>Effectif sédentaire (1)</b>	<b>642</b>	<b>689</b>	<b>681</b>	<b>692</b>	<b>670</b>
Cadre	473	475	435	453	419
Maîtrise	58	64	226	61	133
Exécution	550	543	398	534	250
<b>Effectif navigant (2)</b>	<b>1081</b>	<b>1082</b>	<b>1059</b>	<b>1048</b>	<b>802</b>
<b>Effectif total (1) + (2)</b>	<b>1723</b>	<b>1771</b>	<b>1740</b>	<b>1740</b>	<b>1472</b>

**Source :** élaboré par nous-mêmes selon les données de la Direction des Ressources Humaines

La ressource humaine de la compagnie est répartie en deux grandes sections qui sont le personnel sédentaire et le personnel navigant, chacune de ces sections est constituée de cadres (cadres, cadres supérieurs, commandants, officiers ; etc.), d'agents de maîtrise (gestionnaires, secrétaires ; etc.) et d'agents d'exécution (agents de saisie, manutentionnaires, agents de sécurité ; etc.). L'effectif navigant constitue la plus grande part de l'effectif total et en représente en moyenne 60%. Nous constatons au cours de cette période une baisse graduelle

<sup>1</sup>Données de la Direction des Ressources Humaines de la compagnie.

de cet effectif puis une baisse plus significative au cours de l'année 2016 étant de l'ordre de 24 % par rapport à l'année 2015.

L'effectif sédentaire a quant à lui enregistré de légères variations au cours de la même période, mais en restant relativement stable. Au cours de l'année 2016, il est de l'ordre de 670 enregistrant alors une baisse de 3.2% par rapport à l'année 2015.

### **3.5 L'évolution du chiffre d'affaires de la compagnie sur une période de cinq ans (2012-2016)**

D'année en année, la compagnie HYPROC SC a connu une évolution significative de son chiffre d'affaires. Le présent tableau consiste à mettre en exergue et de manière détaillée l'évolution de la production en valeur sur une période de cinq années allant de l'année 2012 à l'année 2016.

**Tableau 3.6 : Evolution du chiffre d'affaires de la compagnie au cours de la période (2012-2016)**

**Unité : milliards de DA**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>GNL</b>	6,141	6,837	4,97	7,281	7,251
<b>GPL</b>	4,087	4,387	4,31	5,182	5,814
<b>Pétrole et produits raffinés</b>	3,025	3,435	3,83	5,026	5,131
<b>activités annexes</b>	0,6083	0,867	0,607	1,246	0,353
<b>C.A annuel</b>	<b>13,8613</b>	<b>15,526</b>	<b>13,717</b>	<b>18,735</b>	<b>18,549</b>

**Source :** élaboré par nous-mêmes selon les données des rapports d'activité annuels

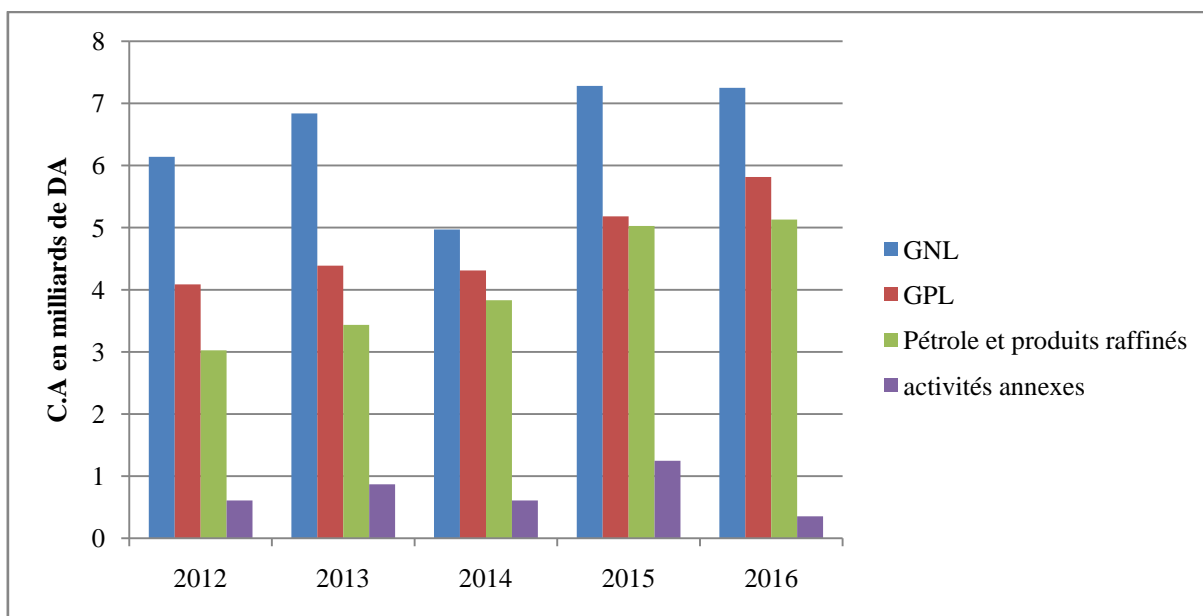
Les données du tableau ci-dessus représentent l'évolution du chiffre d'affaires annuel de la compagnie sur une durée de cinq ans.

Ce chiffre d'affaires est présenté de manière plus détaillée par secteur d'activité à savoir, le transport du GNL, du GPL, du pétrole et des produits raffinés ainsi que les activités annexes.

Nous constatons alors une évolution positive de l'ordre de 1,6647 milliards de DA entre l'année 2012 et 2013, ensuite une baisse de l'ordre de 1.809 milliards de DA au cours de l'année 2014.

L'année 2015 a été marquée par une forte augmentation du chiffre d'affaires s'élevant à 5,018 milliards de DA suivie par cela d'une légère baisse d'environ 186 millions de DA au cours de 2016.

**Figure 3.1 : Evolution du chiffre d'affaires par secteur d'activité au cours de la période (2012-2016)**



**Source :** élaboré par nous-mêmes selon les données du tableau ci-dessus.

Le présent histogramme met en évidence l'évolution du chiffre d'affaires de la compagnie par secteur d'activité au cours de la période (2012-2016).

Il est à constater que le secteur du GNL représente l'activité la plus importante pour la compagnie et de ce fait il constitue la plus grande part de son chiffre d'affaires, qui durant cette période se situe entre les 6 et 7 milliards de DA enregistrant une augmentation donnée d'année en année (excepté l'année 2014 où il a connu une baisse significative, ne dépassant ainsi pas le seuil des 5 milliards de DA).

Le transport du GPL, du pétrole et des produits raffinés (tant en cabotage national qu'en trafic international) représente quant à lui une importante activité pour la compagnie et constitue une part tout aussi importante du chiffre d'affaires se situant au cours de cette période entre les 4 et 6 milliards de DA (GPL) et entre les 3 et 5 milliards de DA (pétrole et produits raffinés) et enregistrant par cela une hausse d'année en année (excepté l'année 2014, qui a été marquée par une légère baisse du chiffre d'affaires généré par le transport du GPL).

Les activités annexes de la compagnie notamment la consignation ou le frètement des barges pour le soutage ne constituent qu'une petite part de la production en valeur générant ainsi un chiffre d'affaires se situant entre 600 millions et 2 milliards de DA au cours de la même période.

### **3.6 Structure de la compagnie**

#### **3.6.1 Les agences de consignation**

La consignation consiste dans le fait de coordonner et de superviser les escales des navires mais aussi de les assister notamment en termes de recouvrement des différents frais liés à ces escales. La compagnie compte à son actif cinq agences de consignation dans les ports d'Arzew, Béthioua, Alger, Bejaïa et Skikda. Au cours de l'année 2016, les agences de consignation de la compagnie ont opéré 1582 escales.

#### **3.6.2 Les filiales**

Dans le cadre de la diversification de son portefeuille d'activités, la compagnie a créé deux filiales, à savoir : MEDIFRET SPA (qui est partie en liquidation) et NAJDA MAGHREB SPA.

### 3.6.2.1 NAJDA MAGHREB SPA.

L'entreprise NAJDA MAGREB SPA qui est une filiale de la compagnie HYPROC SC du groupe SONATRACH a été fondée en 1993. Elle est agréée par le ministère des transports et est spécialisée dans la fourniture, le contrôle, la vérification et l'entretien des équipements de sécurité et de sauvetage maritime individuels et collectifs, mais aussi dans l'avitaillement des navires en vivres et autres produits de consommation. Ses prestations sont assurées de manière continue à hauteur de 7j/7 et 24h/24.

Cette entreprise est certifiée ISO 9001-2008 pour les activités qu'elle assure<sup>1</sup>.

### 3.6.3 Les participations

Compte tenu du besoin croissant en termes de production de GNL et des grands investissements nécessaires à l'acquisition des navires méthaniers, la compagnie HYPROC SC et SONATRACH ont développé des partenariats avec des armateurs qui sont pour la majorité japonais, et ce dans le but d'avoir à leur actif des flottes de navires jeunes et performantes.

Dans les points suivants nous verrons des exemples de partenariats de la compagnie avec les armateurs ITOCHU, MOL et BERGESEN.

#### 3.6.3.1 Algerian Nippon Gas Transport Corporation (ANGTC)

L'entreprise ANGTC est le fruit du partenariat établi par le groupe SONATRACH et l'entreprise HYPROC SC avec les deux armateurs japonais ITOCHU et MOL. SONATRACH et HYPROC détiennent chacune 25% des participations, ITOCHU et MOL quant à elles se partagent les 50% restants.

Cette entreprise est propriétaire du méthanier Lalla Fatma N'soumer réceptionné en 2004.

---

<sup>1</sup> <https://www.najda-maghreb/presentation.php?r=1> (consulté le 03/03/2017 à 10 :55)

### 3.6.3.2 Mediterranean Liquefied gas Transport Corporation (MLTC)

L'entreprise MLTC a été créée dans le cadre du partenariat de SONATRACH et HYPROC SC avec les mêmes armateurs japonais ITOCHU et MOL. Pareillement au cas de l'entreprise ANGTC, SONATRACH et HYPROC SC détiennent chacune 25% des participations et les deux armateurs japonais se partagent les 50% restants.

Cette entreprise est propriétaire du méthanier Cheikh El Mokrani réceptionné en 2007.

### 3.6.3.3 Skikda Liquefied gas Transport Corporation (SLTC)

SLTC est l'entreprise née du partenariat de SONATRACH et HYPROC SC avec les deux armateurs japonais ITOCHU et MOL, qui, même cas que pour les partenariats précédents, détiennent à eux deux 50% des participations, en plus de SONATRACH et HYPROC SC qui en détiennent 25% chacune.

Cette entreprise est propriétaire du méthanier Cheikh Bouamama réceptionné en 2008.

### 3.6.3.4 Le méthanier Berge Arzew

Le navire méthanier Berge Arzew d'une capacité de 138.000 m<sup>3</sup><sup>1</sup> a été réalisé en partenariat par SONATRACH et l'armateur norvégien BERGESEN. Il a été construit dans le chantier naval sud-coréen DAEWOO et réceptionné le 29/07/2004.

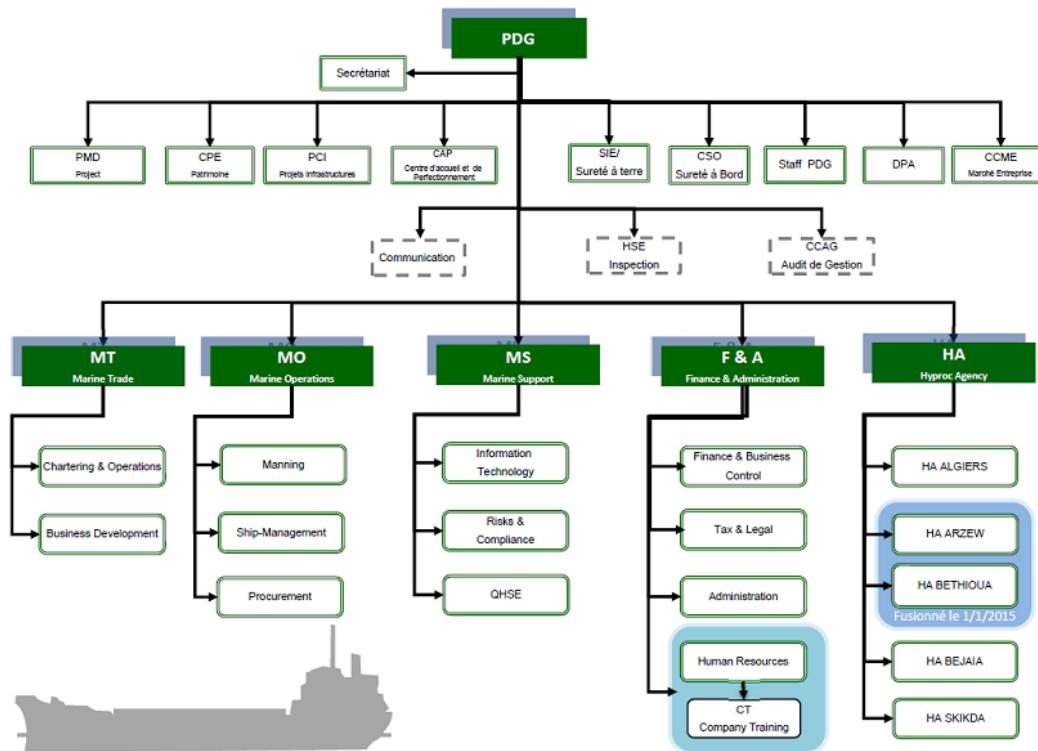
Il est co-managé par la compagnie HYPROC SC et l'armateur BERGESEN.

---

<sup>1</sup> <https://www.vesselfinder.com/BERGEARZEW-IMO-9256597-MMSI-311745000> (consulté le 03/03/2017 à 15 :12)

## 3.7 L'organigramme de la compagnie

**Figure 3.2 :** Organigramme de la compagnie HYPROC SC daté du 06/01/2015



**Source :** Direction des ressources humaines de l'entreprise HYPROC SC

## 3.8 La direction « Chartering and operations »

### 3.8.1 Présentation de la direction et ses départements

La direction «Chartering and Operations», anciennement «direction commerciale», dans laquelle nous avons effectué notre stage de fin de cycle, est une des quatre principales divisions de la compagnie, elle est chapeauté par un directeur et compte quatre départements, à savoir : Le département « Chartering », le département « Operations », le département « Credit Management » et le département « Dispersment Account Handling » dont nous détaillerons les tâches dans les points qui suivent.

### 3.8.1.1 Le département « Chartering »

Ce département a pour principale mission d'exécuter les tâches suivantes :

- L'application de la politique et des procédures en matière de « chartering », c'est-à-dire de l'affrètement ;
- L'identification des besoins des clients ;
- La négociation et l'élaboration des contrats (les chartes parties, les contrats de consignation ; etc.)
- La négociation des soutes à l'étranger ;
- Le frètement et l'affrètement de navires ;
- La nomination des agents de consignation à l'étranger ;
- Le suivi de l'échéancier des contrats ;
- La rédaction et la mise à jour de la procédure d'affrètement.

### 3.8.1.2 Le département « Operations»

Ce département a pour principale mission d'exécuter les tâches suivantes :

- L'exécution des contrats et la gestion des opérations conformément aux politiques et aux procédures définies ;
- La veille à l'atteinte des objectifs de performance ;
- Le suivi de la performance du navire ;
- Le suivi du déroulement des voyages ;
- La veille à la transmission des instructions à bord des navires et aux clients ;
- Le maintien de la relation (armateur / affréteur / navire / agent) ;
- L'alerte du « Fleet Manager<sup>1</sup>» en cas d'écart de performance ;
- La gestion des réclamations liées à l'exécution des contrats ;
- La rédaction et la mise à jour des procédures liées aux opérations.

### 3.8.1.3 Le département « Credit Management »

Ce département a pour principale mission d'exécuter les tâches suivantes :

- L'application de la procédure « Order to Cash »;

---

<sup>1</sup> Le Fleet Manager est la personne responsable de la gestion de la flotte, il veille à son maintien en état de navigabilité.

- L'établissement de la facturation dans les délais Conformément aux termes de paiement des contrats ;
- Le recouvrement des créances clients ;
- L'établissement du « Hire<sup>1</sup> » mensuel dans le cadre des affrètements.

### 3.8.1.4 Le département « Dispersment Account Handling »

Ce département a pour principale mission d'exécuter les tâches suivantes :

- La gestion financière des comptes d'escale pour l'ensemble des navires en propriété et affrétés, exploités par la direction commerciale ;
- Le contrôle et le paiement des factures<sup>2</sup> de soutes et d'eau potable ;
- La tenue de registres par agent et par navire pour l'étude et l'analyse de l'évolution des coûts par agent, par port, par navire et par prestation afin de permettre une meilleure négociation des conditions des contrats de consignation ;
- L'enregistrement de tous les règlements émanant des différents clients nationaux et étrangers ;
- L'établissement d'une situation mensuelle et trimestrielle des encaissements afin de situer les créances.

En conclusion à ce chapitre, nous noterons toute l'importance que revêt le transport maritime tant dans le commerce mondial que dans le commerce extérieur de l'Algérie qui disposant d'un littoral de plus de 1200 Km et étant un grand pays producteur de gaz et de pétrole se voit effectuer ses échanges commerciaux pour la majeure partie par voie maritime. Il est donc plus que capital pour les compagnies maritimes Algériennes d'œuvrer à faire de cet avantage un point de force et de se doter de tous les moyens nécessaires leur permettant de se faire une place parmi les plus grandes compagnies maritimes mondiales.

---

<sup>1</sup> Hire est un terme anglais désignant la location.

<sup>2</sup> Voir Annexe 4 : modèle de facture

---

**CHAPITRE IV: ANALYSE DE L'OPPORTUNITÉ DE  
POSITIONNEMENT DE LA COMPAGNIE HYPROC SC À  
L'INTERNATIONAL À TRAVERS LE RENOUVELLEMENT  
DE SA FLOTTE**

---

Dans ce dernier chapitre consacré au cas pratique de notre travail, nous allons nous pencher sur l'étude de l'opportunité de la compagnie Hyproc SC à se positionner à l'international et ce via le rajeunissement de sa flotte et en l'occurrence l'acquisition de nouveaux navires dotés d'une technologie de pointe. Nous allons pour ce faire nous baser sur le cas des dernières acquisitions opérées par la compagnie au cours de cette année à savoir celles de deux nouveaux méthaniers Tessala et Ougarta, réceptionnés respectivement le 13/02/2017 et le 25/04/2017.

Cette étude sera effectuée par le biais d'entretiens menés avec différents éléments occupant des postes distincts au sein des différentes structures de la compagnie. Ces entretiens seront tenus par un guide élaboré selon les questionnements relatifs à notre problématique.

Le présent chapitre sera divisé en trois parties à savoir la méthodologie du guide d'entretien, l'analyse des résultats obtenus de l'étude et enfin une synthèse et des recommandations.

## **Section 1 Méthodologie du guide d'entretien**

Le guide d'entretien est un document permettant de mener une étude qualitative, il est utilisé lors des différents entretiens par l'enquêteur en lui servant de base comptant les thèmes et les questions à aborder tout au long de ces derniers et lui permettant par cela de suivre une méthodologie bien définie.

Dans cette section, nous allons présenter dans les détails le guide d'entretien qui nous a servi de base pour notre étude.

### **1.1 Présentation du guide**

Le présent guide d'entretien compte une batterie de questions nous permettant de répondre de manière efficiente à notre problématique. Il porte essentiellement sur trois grands axes,

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte** 93

chacun d'entre eux portant une thématique donnée et présentant une série de questions dont les réponses favoriseront l'enchaînement d'une suite d'idées logiques, ce qui nous permettra d'apporter au final une réponse claire à notre question centrale et en l'occurrence à notre problématique qui est la suivante : Quel serait l'apport de l'acquisition des nouveaux navires méthaniers de la compagnie HYPROC SC pour un éventuel positionnement à l'international ?

Les questions du guide porteront essentiellement sur le cas étudié, celui des deux dernières acquisitions, notamment les deux méthaniers Tessala et Ourgarta, et seront réparties en quatre grandes sections correspondant aux quatre axes préalablement cités à savoir : la présentation des intervenants, les motifs de cet investissement, les opportunités qu'il présente et enfin les perspectives qui y sont liées.

Les informations recueillies par le biais de ces entretiens constitueront la base de l'analyse à laquelle nous procéderons dans la section qui suit et nous permettront ainsi de faire le point sur leur concordance avec les hypothèses préalablement établies.

Ce guide est présenté de manière plus détaillée dans l'annexe 5.

## **Section 2 Analyse des résultats**

Dans la présente section, nous tenterons de procéder au traitement et à l'analyse des résultats obtenus à travers les entretiens passés avec les différents membres du personnel de la compagnie HYPROC SC. Cette analyse se fera sorte à être en accord avec l'enchaînement des questions du guide.

### **2.1 Présentation des intervenants**

Dans le but d'apporter des réponses claires à nos questionnements, nous nous sommes entretenus avec de nombreux membres du personnel de la compagnie ayant collaboré de près dans ce projet d'acquisition.

La liste de nos interlocuteurs se présente comme suit :

- M. Mustapha BENGHALI, directeur Chartering & Operations ;
- M. Idir ABBOUTE, directeur Tax & Legal;
- M. Djelloul CHABNI, chef du département Chartering;
- M. Salah SMAÏL, chef du département Credit Management ;
- M. Karim BENKORBAA, chef du département Operations ;
- M. Ramdane HAMMOUM, chef du département Dispersment Account Handling ;
- M. Khaled LARIBI, cadre négociateur, département Chartering ;
- Mme. Amina MECHERIA, cadre, département Project Management Division.
- M. Hadj ZIANE, responsable de la cellule Vetting, département QHSE.

Chacune des personnes interrogées compte à son actif de longues années d'expérience au sein de la compagnie et présente une parfaite maîtrise du domaine maritime.

De plus, leurs connaissances et leur collaboration dans ce projet qui est l'acquisition des deux grands navires méthaniers nous ont permis de faire le point sur les ambiguïtés que présente notre problématique. Ainsi c'est grâce aux informations recueillies auprès de chacune d'entre elles que nous avons pu procéder à l'analyse qui suit.

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte** 95

### **2.2 Les motifs de l'investissement portant sur l'acquisition des deux méthaniers Tessala et Ougarta.**

#### **2.2.1 Les causes ayant amené la compagnie à investir dans l'acquisition des navires**

La compagnie HYPROC SC a, au cours de l'année 2017, renforcé sa flotte en se dotant de deux nouveaux navires méthaniers de nouvelle génération. Cet investissement d'envergure a pour objectif de développer l'activité de la compagnie et de maintenir sa santé financière voire de l'améliorer.

Dans le but de mieux comprendre les motifs d'un tel investissement, nous allons nous pencher sur les causes qui ont déclenché le besoin de l'opérer. Nous constatons à travers les réponses recueillies que trois principales causes sont retenues, à savoir :

- La vétusté de certains navires de la flotte. En effet, la flotte HYPROC compte parmi ses navires des méthaniers vieux de plus de 30 ans en moyenne, notamment le *Mourad Didouche* (1980), le *Ramdane Abane* (1981) ou encore *Larbi Benmhidi* (1977), dont l'état de navigabilité n'est plus aussi bon pour ne pas dire mauvais. Ces navires, vu leur âge, engendrent des charges supplémentaires pour la compagnie, notamment celles liées aux avaries qui sont plus fréquentes pour les navires vieillissants, aux inspections vetting, aux arrêts techniques là aussi plus fréquents ; etc. Ce qui ne lui est pas favorable financièrement parlant, d'où la nécessité de les remplacer et par conséquent mettre en place des plans d'investissements ayant pour objet l'acquisition de nouveaux navires.
- La demande des deux principaux clients, SONATRACH et NAFTAL. En effet, la demande des clients est aussi un facteur déterminant dans ce type d'investissement, étant donné que la compagnie établit avec eux des contrats à long terme d'une durée moyenne de 10 ans. Elle est dans l'obligation de se conformer à leur demande en termes de capacité de chargement, c'est-à-dire que si par exemple la production des clients augmente, la compagnie devra augmenter à son tour ses capacités de chargement et ce à travers l'acquisition de nouveaux navires.

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte** 96

- L'adaptation de la compagnie aux avancées technologiques du domaine maritime en se dotant de navires performants, dotés d'une technologie de pointe, et se conformant aux nouvelles exigences maritimes.

### **2.2.2 La procédure suivie dans ce type d'acquisition et les critères de choix des constructeurs**

Le choix d'un chantier naval pour la construction d'un navire suit une procédure adaptée et extraite du code des marchés publics algériens. Cette procédure englobe trois grandes étapes comme suit :

- La première étape consiste au lancement d'*un appel d'offre sélectif*, en vue de retenir un certain nombre de chantiers navals, puis procéder à l'élaboration d'une *short list* des constructeurs.
- La deuxième étape est l'étape *technique préliminaire*. Elle consiste à l'invitation et l'envoi du cahier de charges détaillé aux constructeurs présélectionnés (ceux de la *short list*). Une fois les offres techniques préliminaires reçues, une commission procède à l'ouverture des plis. Si le nombre des offres est inférieur à deux, il y'aura une déclaration d'infructuosité et éventuellement la relance du projet par d'autres modes de passation. Si le nombre des offres est supérieur ou égal à deux, la commission procède à l'évaluation et aux clarifications techniques des offres, après cela si le nombre des offres est toujours supérieur ou égal à deux, une correction ou mise à jour du cahier de charges est établie, et si le visa CME du cahier de charges final est validé, on peut passer à la dernière étape de la procédure. Par contre si le nombre des offres suite à l'évaluation techniques est inférieur à deux, là encore il y'aura une déclaration d'infructuosité et éventuellement la relance du projet par d'autres modes de passation.
- La troisième étape est l'étape *technique et financière finale*. Elle consiste en l'envoi du cahier de charges final aux soumissionnaires pré-qualifiés techniquement, après la réception des offres techniques et financières finales, une commission procède à l'ouverture des plis. Si le nombre des offres est inférieur à un, il y'aura une

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte** 97

déclaration d'infructuosité et éventuellement la relance du projet par d'autres modes de passation. Si par contre le nombre des offres est supérieur ou égal à un, on procédera à l'évaluation des offres puis la déclaration de l'offre la plus avantageuse économiquement, ensuite il y'aura a publication de l'attribution provisoire des marchés ainsi que la notification des soumissionnaires. Enfin si le visa CME (Commission des Marchés de l'Entreprise) est accordé, le contrat sera signé.

Pour récapituler, le principal critère de sélection des chantiers navals est la conformité aux exigences du cahier de charges, ensuite après une présélection primera l'offre la plus avantageuse économiquement.

### **2.2.3 Les caractéristiques et potentialités des navires Tessala et Ougarta, et la valeur ajoutée qu'ils apportent à la compagnie**

Les deux navires Tessala et Ougarta<sup>1</sup> récemment acquis par la compagnie sont des méthaniers (LNG ships) de dernière génération construits par le chantier Coréen Hyundai Heavy Industry et navigant sous le pavillon algérien.

Effectivement, ils présentent de nombreuses caractéristiques les distinguant des autres navires de la flotte notamment une capacité de 171.000 m<sup>3</sup>, une longueur de 291 m, un maître-bau de 46 m, et un tirant d'eau de 12,621 m pour Tessala<sup>2</sup> et de 10.0 m pour Ougarta<sup>3</sup>, faisant d'eux les plus grands tant en termes de taille qu'en termes de capacité.

La disposition de navires d'une telle capacité représente une réelle opportunité de diversification de contrats et de pénétration de nouveaux marchés tels le marché asiatique, tant pour la compagnie que pour la maison mère et en l'occurrence le groupe SONATRACH, et permet ainsi de développer les ventes de GNL dans des marchés nouveaux (celui de l'Asie par exemple), et de desservir des zones géographiques plus éloignées.

---

<sup>1</sup> Voir Annexe 6 : Fiche technique des navires Tessala et Ougarta

<sup>2</sup> Voir Annexe 7 : Le navire Tessala en images.

<sup>3</sup> Voir Annexe 8 : Le navire Ougarta en images.

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte** 98

Ces nouveaux navires présentent aussi à la compagnie l'assurance de disposer d'une flotte fiable et de maintenir une image qualitative auprès des clients.

Un autre point important est que le fait de disposer de ces navires va faire baisser, voire annuler le recours à l'affrètement, et augmenter le volume du GNL transporté.

Une autre particularité de ces navires, est le fait qu'ils soient dotés d'une technologie innovante, celle du système DFDE (Dual Fuel Diesel Electric), en d'autres termes, ce sont des navires à propulsion mixte diesel-électrique. Les moteurs utilisés sont des moteurs semi rapides, ils peuvent fonctionner en mode diesel avec du combustible liquide (Diesel Oil). Ce principe de propulsion vise à réduire la consommation de carburant des navires en travaillant avec différents régimes de fonctionnement. L'idée est d'optimiser le rendement général de propulsion afin de consommer moins d'énergie pour un même résultat et donc de diminuer la pollution. L'énergie électrique est produite par quatre groupes électrogènes dimensionnés par rapport aux demandes du navire.

Ce système est donc favorable aux navires lorsqu'ils traversent les zones ECA (Emission Control Area) où l'OMI (Organisation Maritime Internationale) a introduit un contrôle stricte des navires visant à minimiser les émissions SO<sub>x</sub> (oxydes de soufre) et NO<sub>x</sub> (oxydes d'azote) et à interdire toute émission délibérée de substances portant atteinte à la couche d'ozone. Ainsi les navires à propulsion diesel-électrique en passant dans ces zones-là pourront opter pour l'utilisation de l'énergie électrique.

Ce système présente de nombreux avantages notamment une consommation énergétique réduite, l'adaptation à tous les profils de vitesse, et une diminution de la pollution. Pour récapituler il est plus économique et moins polluant, ce qui est tout à l'avantage de la compagnie.

### **2.2.4 Les retombées de l'investissement sur la situation financière de la compagnie et sa période de rentabilisation**

La valeur de chacun des deux navires étant estimée à une somme avoisinant les 200 millions de dollars, la compagnie HYPROC SC ne peut assumer à elle seule leur financement.

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte** 99

C'est pour cela qu'il y a eu recours à un financement bancaire de la part de plusieurs institutions notamment la BEA (Banque Extérieure d'Algérie) et à hauteur de 80 % du montant global. Les 20 % restants du montant sont financés par les fonds propres de la compagnie.

Bien que cet investissement soit un investissement lourd, la situation financière de la compagnie n'en sera toutefois pas lésée. En effet, le loyer mensuel des navires qui sont quant à eux fixés pour le compte de SONATRACH permettra de couvrir chacune des CAPEX (Capital expenditure ou dépenses d'investissement) qui comptent notamment les mensualités du crédit bancaire, et des OPEX (Operating expenses ou dépenses d'exploitation), et laissera une marge qui représente la rentabilité. On peut dès lors dire que l'investissement est rentable. Les deux navires sont amortis sur une durée de 15 à 20 ans.

Les bénéfices engendrés par un tel investissement peuvent, entre autres servir au financement des futures acquisitions et par cela à la concrétisation des plans d'investissement futurs.

### **2.3 Les opportunités présentées par cet investissement**

#### **2.3.1 L'impact de ces acquisitions sur l'activité de la compagnie**

Le fait de disposer de grands navires méthaniers tels que Tessala et Ougarta, avec toutes les potentialités qu'ils présentent et telles qu'elles sont décrites précédemment, va avoir un impact positif direct sur l'activité d'HYPROC SC particulièrement et sur celle de la maison mère de manière plus générale. En effet, cet impact touchera plusieurs points. Tout d'abord, une flotte plus performante plus jeune aussi, va permettre à HYPROC SC de renforcer ses capacités de transport du GNL ce qui permettra à la maison mère, en d'autres termes au groupe SONATRACH, d'avoir plusieurs opportunités de diversification de contrats sur les différents marchés mondiaux.

Ensuite, le fait de disposer de navires neufs de dernière génération permettra à la compagnie d'améliorer sa rentabilité, via l'augmentation de son chiffre d'affaires, et ce car le loyer d'un navire d'une telle capacité présentant de telles caractéristiques est beaucoup plus important que celui d'un navire vieillissant.

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte** 100

Enfin, en termes de coûts, des navires neufs présentent moins de charges à la compagnie, car le risque d'avaries ou de pannes est relativement bas, voire absent, les arrêts techniques sont par cela moins fréquents. Donc pour résumer, ils sont plus compétitifs en termes de coûts et les charges d'exploitation qui y sont relatives sont moins importantes comparés à des navires anciens.

### **2.3.2 La qualité du transport et sa sécurité**

Ces navires, comme cité préalablement, sont des navires très performants dotés d'une technologie de pointe et sont par cela conformes aux dernières exigences maritimes internationales. Ils présentent donc un transport en mer sûr, fiable et de meilleure qualité, ce qui fait bien évidemment toute leur attractivité.

Les facteurs qui font que cela soit possible sont multiples, notamment le système DFDE (Dual Fuel Diesel Electric) dont sont équipés ces navires et qui fait qu'ils soient plus écologiques et bien moins polluants et ce par la réduction des BOG (Boil-Off Gas) qui représentent la vaporisation partielle du GNL due à un apport de chaleur, et comme mentionné précédemment la réduction des émissions SO<sub>x</sub> (Oxydes de soufre) et NO<sub>x</sub> (Oxydes d'azote) qui sont très polluants et présentent un réel danger pour l'atmosphère. Aussi, ces navires offrent un débit de chargement/déchargement plus important en un temps plus rapide ce qui est favorable à un gain de temps dans les opérations commerciales et par cela favorise le respect des délais.

En parlant de délais, il est à noter que ces navires peuvent atteindre une vitesse de 21 Nœuds, ce qui signifie qu'ils sont beaucoup plus rapides, ce qui est favorable au respect des délais et d'où la possibilité de multiplier le nombre de voyages (par exemple une traversée qui s'effectuait en huit jours avec un ancien navire peut à présent être faite en quatre jours). Ce gain de temps est aussi favorable à la possibilité de desservir des zones plus éloignées. Enfin, ces navires ont une consommation énergétique (consommation des soutes DO/FO – Diesel Oil/Fuel Oil) réduite par rapport aux anciens, ce qui est aussi un gain en consommables, et donc moins de charges pour la compagnie.

Un autre point important concernant la sécurité du transport, est le fait que ce soit des navires neufs répondant aux normes internationales. Ils ne présentent donc aucun danger pouvant mettre en péril, non seulement la santé des marins et leur sécurité. Citons comme exemple à

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte**

101

cela le risque d'amiante, qui en plus d'exposer le personnel navigant à un risque de maladies graves, peut aussi entraîner la détention du navire, mais aussi toucher la sécurité du transport, ce qui se traduit par un risque élevé d'avaries et de pannes.

### **2.3.3 L'admission des navires dans les terminaux portuaires internationaux**

Les nouveaux navires ont plus de facilité à être admis au sein des terminaux portuaires internationaux pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, en termes de sécurité, les navires tels le Tessala ou l'Ougarta sont des constructions neuves et ne représentent aucun danger pouvant mettre en péril l'état des différentes installations portuaires.

Ensuite, pour toucher un terminal quelconque (celui-ci étant souvent la propriété des grandes compagnies pétrolières), le navire doit obligatoirement avoir fait l'objet d'une inspection vetting, réalisée par un des ces *majors* pétroliers (par exemple Shell). Le vetting se traduit par une inspection externe réalisée en vue d'examiner les défauts que peut présenter le navire en termes de management technique, de management commercial et en matière d'équipage et de documentation, et ce afin de déterminer les risques qu'il peut éventuellement présenter pour la compagnie pétrolière. Au terme de cette inspection le veteur établit et envoie au *major* un rapport détaillé contenant éventuellement les prescriptions ou non-conformités enregistrées, et c'est sur la base de ce document que le major va donner ou non son accord au navire pour toucher son terminal.

Les nouveaux navires, au vu de leur bon état de navigabilité, enregistrent généralement de bons résultats suites aux vettings et donc obtiennent plus facilement l'accord des majors pour toucher un terminal donné. Toutefois, il est très important de mettre l'accent sur le fait que l'état neuf du navire à lui seul n'est pas suffisant à lui faire obtenir l'accord, une bonne gestion assurée par un bon équipage est primordiale et doit y être associée, ce qui fait que l'un ne va pas sans l'autre. Ainsi un navire récent faisant l'objet d'une mauvaise gestion peut enregistrer plus de prescriptions qu'un navire ancien faisant l'objet d'une bonne gestion.

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte** 102

### **2.3.4 L'opportunité de s'ouvrir aux marchés mondiaux par le biais d'une flotte jeune et performante**

Pour une compagnie maritime, le fait d'avoir en sa possession des navires jeunes présentant des potentialités et des caractéristiques semblables à celles des méthaniers Tessala et Ougarta représente une réelle opportunité d'ouverture sur le marché.

En effet, une flotte jeune, diversifiée et performante est une flotte qui gagne en attractivité et c'est ici l'un des facteurs prédominants qui fait que la compagnie arrive à se créer un nom, une image qualitative au près des potentiels clients non seulement au niveau national mais aussi international, et fait suite à cela l'objet de nombreuses sollicitations de la part de ces derniers quant à ses navires.

Ceci est en partie le cas de la compagnie HYPROC SC. En effet, cette dernière est souvent sollicitée par des clients étrangers désirant avoir recours à ses services, particulièrement en ce qui concerne ses navires récents. Cependant, vu que la compagnie signe des contrats de longue durée, qui sont des contrats de 10 ans en moyenne, avec ses deux principaux clients SONATRACH et NAFTAL, il est donc pour elle en ce moment impossible d'envisager de placer ses navires dans d'autres marchés (particulièrement pour le compte de clients internationaux) ces derniers pour la quasi-totalité étant fixés uniquement pour le compte de ces deux clients nationaux.

Ceci étant, cela n'empêche en rien le fait que cette opportunité soit saisie et exploitée à l'avenir.

## **2.4 Les perspectives de cet investissement**

### **2.4.1 La perspective de traiter avec des clients autres que SONATRACH et NAFTAL**

Comme il a été souligné, la compagnie ne traite en ce moment qu'avec ses deux principaux clients à savoir SONATRACH et NAFTAL, ceci dit la possibilité d'élargir son cercle de clients au niveau national n'est pas à écarter.

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte** 103

En effet, la compagnie a récemment tenu des réunions d'affaires avec l'entreprise SORFERT Algérie Spa, qui est le résultat d'une joint-venture entre le groupe algérien SONATRACH qui en détient 49% des actions, et l'égyptien Orascom Industries Construction (OCI-EGYPTE) qui en détient 51% des actions.

Cette entreprise de renom, connue à l'échelle internationale est considérée comme étant l'un des plus grands producteurs d'engrais azotés avec une capacité de production de 1.26 millions de tonnes métriques de granules d'urée et 1.6 millions de tonnes métriques d'ammoniac brut par an. Son complexe de production est situé dans la zone industrielle d'Arzew à proximité de chacun des ports d'Arzew et de Bethioua.

Ces réunions ont pour objectif d'aboutir à un éventuel accord entre les deux entreprises si toutefois il y a une garantie de signer des contrats de longue durée.

### **2.4.2 La perspective pour la compagnie d'envisager des voyages en spot**

Le spot, ou l'affrètement au voyage consiste pour l'armateur à mettre un navire à la disposition de l'affréteur pour un nombre de voyages définis. Cela peut aller d'un seul voyage à plusieurs.

La compagnie ne prévoit pas actuellement d'opérer des voyages en spot parallèlement à ceux qu'elle effectue en ligne régulière et ce pour les simples raisons qu'au vu de la conjoncture nationale actuelle, la prise de risque liée à l'adoption de ce type de voyages, et particulièrement dans le domaine du GNL, ne serait pas conseillée. De plus, il est plus profitable à la compagnie de maintenir la stabilité qui lui apporte la signature de contrats à long termes, que d'envisager des prises de risque en ayant recours aux contrats spots, ce qui pourrait l'amener à subir les conséquences du marché qui est plutôt instable.

Ceci dit, cette opportunité n'est pas à écarter non plus. En effet la compagnie pourrait envisager d'effectuer à l'avenir des affrètements au voyage, mais sous certaines conditions. La première des choses étant de détenir un certain nombre de navires lui permettant d'effectuer ses voyages en lignes régulières et les spots en parallèle, ajouté à cela la nécessité de s'assurer d'avoir une continuité de contrats spot, ce qui n'est réalisable qu'à travers une parfaite connaissance du marché du spot, qui implique une constante observation des

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte**

104

tendances du marché. Cela pourrait se concrétiser à travers la création, par exemple, d'une cellule chargée du suivi du marché du spot au sein de la compagnie.

### **2.4.3 Les projets d'acquisition pour les années à venir**

La compagnie envisage via son plan d'investissement<sup>1</sup> l'acquisition d'un certain nombre de navires et ce pour les quatre années à venir.

Ce sont principalement des navires de produits raffinés, des navires GPL et des navires de servitude, et de manière plus détaillée :

- 1 navire de produits raffinés (7000 TM)
- 1 navire de produits raffinés (30.000 TM) ;
- 1 navire GPL (12.000 M<sup>3</sup>) ;
- 2 navires GPL (22.000 M<sup>3</sup>) ;
- 2 navires de servitude (200 T).

Les dates de commande, de livraison et les coûts du projet seront détaillés dans le plan d'investissement (2017-2021) joint en annexe<sup>2</sup>.

En ce qui concerne les méthaniers, la compagnie ne prévoit pour l'instant aucune autre acquisition, cependant au vu de l'état de désinvestissement des navires, cette perspective serait certainement envisageable dans un futur proche.

---

<sup>1</sup> Voir annexe 9 : plan d'investissement (2017-2021)

<sup>2</sup> Voir annexe 10 : état de désinvestissement des navires (2017-2021)

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte** 105

### **2.4.4 La perspective d'un éventuel positionnement à l'international via la démarche d'acquisition de nouveaux navires**

En focalisant ses investissements sur le rajeunissement de sa flotte, son élargissement et sa diversification, une compagnie maritime spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures telle HYPROC SC, s'ouvre une porte sur les marchés pétroliers et gaziers internationaux.

L'adoption d'une telle démarche par la compagnie est favorable à un éventuel positionnement à l'international, dans la mesure où, par exemple, les rapports établis suite aux inspections de ses navires permettront de donner un aperçu sur l'état de la flotte aux potentiels clients. Ainsi si cette compagnie dispose d'une flotte composée de navires jeunes, performants, répondant aux normes de sécurité internationales et aux exigences maritimes internationales, mais aussi de navires diversifiés (des méthaniers, des navires GPL, et des chimiquiers), et surtout faisant l'objet d'une bonne gestion, en d'autres termes une flotte attractive, cela lui facilitera l'ouverture sur les marchés mondiaux et la coopération avec de nombreux clients internationaux, étant donné qu'elle dispose des moyens nécessaires pour satisfaire leur besoins et leur fournir une prestation de qualité. Elle pourra donc se faire une place sur les marchés internationaux et concurrencer les plus grandes compagnies maritimes mondiales, surtout si cette dernière compte à son actif une expérience avérée et une certaine maîtrise du domaine.

Du fait de son expérience et de ses efforts fournis dans la valorisation de son image à travers les investissements déployés dans le rajeunissement de sa flotte depuis déjà quelques années, la compagnie HYPROC SC dispose des atouts, des capacités et des potentialités nécessaires lui permettant de se lancer à l'international et de s'y positionner comme étant une compagnie maritime de renom. De plus, sa société mère, à savoir SONATRACH, détient une filiale de trading au Royaume-Uni du nom de SPC Londres (Sonatrach Petroleum Corporation), ce qui lui serait donc très favorable à une éventuelle ouverture sur les marchés mondiaux. Cependant, à l'heure actuelle, cela ne fait pas partie de ses objectifs, et ce pour la simple raison qu'elle s'est engagée à assurer l'activité de transport uniquement pour le compte de sa maison mère, en l'occurrence le groupe SONATRACH et ses filiales, et ne peut donc pas s'en

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte**

106

détacher ou bien envisager d'assurer son activités sur d'autres marchés pour le compte d'autres clients en parallèle.

Toutefois, dans un temps futur, et dans le cas où la compagnie serait amenée à devenir indépendante du groupe SONATRACH, cette perspective de positionnement à l'international, serait pour elle un moyen de survie en premier lieu mais aussi d'expansion par la suite.

### **Section 3 Synthèse et recommandations**

Dans cette présente section s'achève le travail de tout un trimestre. Après avoir procédé à la recherche de l'information puis à son analyse, nous allons ici synthétiser en premier lieu les résultats obtenus puis vérifier leur concordance avec les hypothèses préalablement établies, pour enfin conclure en apportant quelques recommandations.

#### **3.1 Synthèse**

L'étude que nous avons menée durant notre stage de fin de cycle a porté sur la création d'opportunités de positionnement d'une compagnie maritime à l'international à travers l'acquisition de nouveaux navires.

Afin de la mener à bien, nous avons choisi de traiter le cas de la compagnie algérienne de transport maritime des hydrocarbures HYPROC SC et des dernières grandes acquisitions qu'elle a opérée au cours de cette année, à savoir deux grands méthaniers de dernière génération.

Notre thème d'étude suppose de nombreux questionnements qui tournent autour d'une question centrale qui est la suivante : Quel serait l'apport de l'acquisition des nouveaux navires de la compagnie HYPROC SC pour un éventuel positionnement à l'international?

Nous avons commencé par émettre trois hypothèses relatives à notre problématique, et qui sont les suivantes :

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte** 107

- L'acquisition de nouveaux navires performants permet d'améliorer la rentabilité de la compagnie, et par cela de concrétiser ses plans d'investissements futurs.
- L'acquisition de nouveaux navires répondant aux normes de sécurité amène à la facilitation de leur admission au sein des terminaux portuaires internationaux.
- Le rajeunissement de la flotte de navires permet à la compagnie de s'ouvrir aux marchés mondiaux et de renforcer sa position face aux concurrents.

Puis pour tenter de cerner notre thème, de répondre à notre problématique et de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons élaboré un guide d'entretien comprenant toute une série de questions auxquelles nous avons tenté d'apporter des réponses claires et précises à travers les entretiens menés avec une partie du personnel de la compagnie.

Le guide se divise en quatre grands axes et chacun d'eux correspond à une thématique, à savoir : La présentation des interlocuteurs, les motifs de l'investissement portant sur l'acquisition des nouveaux navires, les opportunités présentées par cet investissement et enfin ses perspectives. Chacune de ces thématiques se décline en plusieurs questions.

Lors de nos entretiens, ce guide nous a servi de support nous permettant de suivre une méthodologie bien définie et d'orienter les personnes interrogées.

Dans ce qui suit, nous allons synthétiser de manière consécutive les résultats obtenus pour chaque axe du guide. Sachant que le premier axe est consacré à la présentation de nos interlocuteurs, nous commençons directement par le second.

- **Axe 02 :**

Les résultats recueillis nous ont tout d'abord permis de comprendre le besoin ayant amené la compagnie à opérer un investissement d'une telle envergure. En effet, il s'agit en premier lieu de la nécessité de remplacer ses navires vétustes et de rajeunir sa flotte, ensuite cela s'effectue

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte** 108

suite à la demande des clients qui ont généralement besoin d'une capacité de transport plus grande suite à l'augmentation de leur production, et enfin la volonté de se conformer aux nouvelles technologies du domaine maritime.

Nous nous sommes aussi penchés sur la procédure suivie par la compagnie dans l'acquisition de ses navires en partant du lancement de l'appel d'offre sélectif jusqu'à la signature du contrat. Cette procédure s'effectue en trois étapes principales à savoir : le lancement de l'appel d'offre, l'étude technique préliminaire et enfin l'évaluation technique et financière finale. Le chantier naval retenu aura donc rempli toutes les exigences du cahier de charge émis par la compagnie.

Ensuite nous avons pu distinguer les atouts majeurs et les potentialités qu'offrent les deux grands méthaniers, ce sont effectivement les plus grands navires de la flotte HYPROC actuellement avec une capacité de 171.000 M<sup>3</sup> et équipés d'un système innovant, le DFDE (Dual Fuel Diesel Oil) leur permettant d'être plus performants et moins polluants. Ce qui va contribuer à une amélioration de la rentabilité de la compagnie via des loyers plus élevés.

Enfin nous avons vu que contrairement à ce qui pourrait être cru, cet investissement ne va en rien léser la situation financière de la compagnie étant donné que le loyer fixé pour ces navires suffit à couvrir les charges d'exploitation, les charges d'investissement et apporte de plus une marge de bénéfice. Ces bénéfices dont une partie pourra par la suite servir au financement d'autres acquisitions, toutes catégories de navires confondues.

Nous pouvons alors conclure cette partie soulignant que la première hypothèse stipulant que : « l'acquisition de nouveaux navires performants permet d'améliorer la rentabilité de la compagnie, et par cela de concrétiser ses plans d'investissements futurs » est confirmée.

- **Axe 03 :**

Les résultats obtenus dans cette partie du guide nous ont permis de mettre l'accent sur les opportunités présentées par cet investissement et sur l'impact positif qu'il peut avoir sur l'activité de la compagnie et qui s'étale sur plusieurs points à savoir : l'opportunité pour elle de renforcer ses capacités de transport en GNL et pour sa maison mère de décrocher de

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte**

109

nouveaux contrats plus importants, et aussi fait d'augmenter son chiffre d'affaires et de réduire ses charges d'exploitation qui sont relativement élevées pour les navires vieillissants.

Nous avons par la suite mis le point sur le rôle que jouent ces navires dans l'amélioration de la qualité du transport, en offrant un débit de chargement/déchargement plus important et plus rapide, une vitesse leur permettant de respecter les délais et multiplier les traversées, mais aussi une réduction des charges et des coûts liés aux réparations, aux arrêts techniques, aux pièces de rechange ; etc.

Ce sont aussi des navires répondant aux normes de sécurité internationales et dotés d'équipements neufs ce qui leur permettent d'assurer un transport en mer plus sûr et plus fiable, mais aussi d'enregistrer des résultats satisfaisants lors des inspections vetting, et par ce fait, ils se verront faciliter l'accès au sein des différents terminaux portuaires internationaux.

Enfin nous avons compris qu'une flotte diversifiée et performante peut, du fait de son attractivité, être pour une compagnie maritime la clé d'une éventuelle ouverture sur les marchés mondiaux.

Nous pouvons ainsi clôturer cette partie en soulignant que la deuxième hypothèse qui stipule que l'acquisition de nouveaux navires répondant aux normes de sécurité internationales amène à la facilitation de leur admission au sein des terminaux portuaires internationaux, est confirmée.

- **Axe 04 :**

Nous avons pu comprendre en analysant les résultats obtenus dans cet axe-là que la compagnie HYPROC SC n'écarte pas la perspective d'élargir son cercle de clients au niveau national (cas des réunions d'affaires avec l'entreprise SORFERT Algérie Spa), cependant la perspective pour elle de pénétrer le marché du spot et d'envisager des affrètements au voyage n'est pas d'actualité, elle privilégie la stabilité à la prise de risque en effectuant des voyages en lignes régulières et en favorisant les contrats de longues durées qui lui sont plus profitables.

Concernant les projets d'acquisition, la compagnie envisage plusieurs dans son plan d'investissement (2017-2021). Ceci dit ce sont pour la plupart des navires GPL ou des navires de servitude et non pas des méthanières comme ceux récemment acquis. Au vu du

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte** 110

nombre de navires qui vont être désinvestis prochainement, principalement des méthaniers, il serait plausible que la compagnie dans un futur proche envisage l'acquisition.

Nous avons vu enfin qu'une démarche d'acquisition semblable est un facteur primordial favorisant l'ouverture d'une quelconque compagnie maritime sur les marchés pétroliers et gaziers mondiaux. En effet une compagnie maritime détenant une flotte jeune, performante et diversifiée, est plus attractive et a plus de facilité à pénétrer de nouveaux marchés et collaborer avec des clients internationaux, et a une plus grande opportunité de se positionner à l'international, de se créer une image qualitative auprès des différents clients et de concurrencer les plus grandes compagnies maritimes.

Cependant, bien que détenant tout le potentiel lui permettant d'arriver à un tel résultat, la compagnie HYPROC SC n'envisage pas pour le moment de se lancer à l'international, et ce pour la simple et unique raison que ses engagements envers sa société mère ne le lui permettent pas. Ceci dit si à l'avenir elle venait à être indépendante de ladite société mère, cette perspective d'internationalisation deviendrait pour elle une évidence voire une nécessité à sa survie.

Nous pouvons alors clôturer cette partie en mettant l'accent sur le fait que l'hypothèse stipulant que le rajeunissement de la flotte de navires permet à la compagnie de s'ouvrir aux marchés mondiaux et de renforcer sa position face aux concurrents, bien que confirmée sur le plan théorique, ne l'est pas pour le cas de la compagnie HYPROC SC. Elle est donc infirmée.

### **3.2 Recommandations**

Au vu des précédents résultats et de leur analyse, il serait possible d'apporter quelques recommandations qui pourraient s'avérer utiles pour la compagnie.

En premier lieu, la compagnie pourrait favoriser la prise d'initiatives et se lancer dans une démarche d'acquisition active, qui ne comprend pas seulement des navires acquis auprès des chantiers navals, mais aussi des navires d'occasion récents (second-hand vessels). Ceci lui

## **Chapitre IV : Analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie HYPROC SC à l'international à travers le renouvellement de sa flotte** 111

permettrait d'élargir sa flotte, de ne plus dépendre de ses principaux clients et par cela d'œuvrer à l'expansion de son activité, notamment à l'international.

Ensuite, la compagnie pourrait s'intéresser au marché du spot, bien qu'il ne soit pas stable et peut présenter des risques, il reste néanmoins porteur de bonnes opportunités.

Elle pourrait alors utiliser la capacité des navires opérant en lignes régulières et ayant déchargé leur cargaison dans un port donné, dans le but de desservir des zones se situant sur leur itinéraire de retour. Ainsi le navire en revenant au port de départ, au lieu de faire l'itinéraire les cuves vides, pourrait desservir des points rapprochés à proximité sur cet itinéraire là, et ainsi générer des gains supplémentaires.

Enfin elle pourrait envisager de former au sein de la compagnie une cellule spécialisée dans le suivi du marché du spot, ainsi prévoir à cet effet la formation du personnel dans ce domaine et l'acquisition de navires pouvant assurer cette activité là, aller à la recherche de l'information et scruter le marché pour en connaître les tendances. Ceci permettra à la compagnie de garder d'un côté la stabilité en assurant le plus naturellement ses voyages en lignes régulières mais aussi prendre des risques qui peuvent s'avérer fructueux via le marché du spot.

---

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

---

## **Conclusion générale**

L'objectif à travers notre recherche qui portait sur la création d'opportunités de positionnement à l'international d'une compagnie maritime à travers l'acquisition de nouveaux navires, était d'apporter une réponse claire et satisfaisante à notre problématique qui rappelle le consiste à chercher à mettre en exergue l'apport de l'acquisition des nouveaux navires de la compagnie HYPROC SC pour un éventuel positionnement à l'international.

Nous avons émis à cet effet trois hypothèses stipulant tout d'abord que l'acquisition de nouveaux navires serait favorable à l'amélioration de la rentabilité de la compagnie et par cela à la concrétisation de ses plans d'investissements futurs. Ensuite que ces acquisitions amèneraient à la facilitation de l'admission de ces navires au sein des terminaux portuaires internationaux vu qu'ils répondent aux normes de sécurité internationales, et enfin que le rajeunissement de la flotte permettrait à la compagnie de marquer et de renforcer sa présence face à la concurrence mondiale.

Ces hypothèses nous ont, tout au long de notre travail, servi de point de repère. Il fallait alors arriver à des résultats nous permettant de les confirmer ou bien de les infirmer.

Tout en ne perdant pas de vue notre objectif, nous avons procédé à notre recherche en nous basant sur un guide d'entretien élaboré en accord avec notre problématique. Les résultats obtenus étaient tels que la compagnie a opéré un investissement de cette ampleur dans le but de rajeunir sa flotte mais aussi de se conformer aux exigences maritimes internationales à travers des navires à la pointe de la technologie. De plus, ledit investissement est favorable non seulement au renforcement de sa santé financière mais aussi à l'amélioration de sa rentabilité. Il aura un impact positif direct sur son activité et celle de sa société mère en lui permettant de diversifier ses contrats et en lui offrant la possibilité de desservir des zones géographiques éloignées, et ce par le biais de navires jeunes, plus rapides et performants ayant une capacité de chargement plus importante. Ces derniers dotés du système DFDE (Dual Fuel Diesel Electric), sont plus écologiques et lui permettent d'assurer un transport fiable et sûr, ce qui leur permettra d'avoir des résultats positifs lors des inspections et par cela d'être plus facilement admis dans les différents terminaux portuaires internationaux. De plus, le fait que sa société mère détienne des filiales de trading telles la SPC Londres représente pour elle un

réel avantage. Il est donc important de mettre l'accent sur le fait que les points cités précédemment encouragent et favorisent l'ouverture de la compagnie sur les marchés mondiaux et lui offrent l'opportunité de se positionner à l'international, de maintenir cette position face aux concurrents et de la renforcer non seulement grâce à des navires de technologie innovante mais aussi grâce à l'expertise acquise dans le domaine. Cependant la compagnie à l'heure actuelle n'a pas dans ses perspectives de se lancer à l'international et ce car elle est tenue d'assurer l'activité de transport uniquement pour sa maison mère et ses filiales.

Nous pouvons alors à travers ces résultats affirmer que la première hypothèse qui stipule que l'acquisition de nouveaux navires performants permet d'améliorer la rentabilité de la compagnie, et par cela de concrétiser ses plans d'investissements futurs, est confirmée.

Nous affirmons aussi que la deuxième hypothèse qui stipule que l'acquisition de ces nouveaux navires répondant aux normes de sécurité internationales amène à la facilitation de leur admission au sein des terminaux portuaires internationaux, est elle aussi confirmée.

En revanche, la dernière hypothèse stipulant que le rajeunissement de la flotte de navires permet à la compagnie de s'ouvrir aux marchés mondiaux et de renforcer sa position face aux concurrents, bien que confirmée d'un point de vue théorique, ne l'est pas pour le cas de la compagnie HYPROC SC. Elle est donc infirmée.

Enfin, nous avons constaté lors de l'analyse des résultats obtenus, que la compagnie favorisait la stabilité en privilégiant des contrats de longue durée, et par ce fait, optait pour des voyages en lignes régulières. Ceci nous a amenés à recommander à la compagnie d'envisager le fait de porter un certain intérêt au marché du spot qui pourrait s'avérer porteur de bonnes opportunités.

L'élaboration de ce travail de recherche nous a permis tout d'abord d'approfondir et d'appliquer sur le terrain nos connaissances acquises durant nos années d'études à HEC Alger, aussi de découvrir le monde du transport maritime qui est aussi vaste que passionnant mais surtout de préparer notre intégration à la vie professionnelle. Nous espérons par ce travail avoir pu contribuer à la réflexion sur l'apport des acquisitions de nouveaux navires en ce qui est du positionnement des compagnies maritimes à l'international, et souhaitons qu'à l'avenir d'autres recherches puissent venir le compléter et l'enrichir ou en explorer d'autres facettes.

## Bibliographie

### 1. Ouvrages

- BELOTTI, (Jean) : *Transport international de marchandises*, édition Vuibert, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2015.
- DELCOURT, (Jacques) : *Les défis de la globalisation*, Presses université de Louvain, Louvain, 2001.
- DUFOUR, (J.C) et MAISONNAS, (S) : *Marketing et services*, Les presses de l'université Laval, Québec, 1997.
- LAMBIN, (J) et DE MOERLOOSE, (Chantal) : *Marketing stratégique et opérationnel*, éditions Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, paris, 2008.
- LEE, (K) et CARTER, (S): *Global marketing management*, Oxford University Press, 3<sup>ème</sup> edition, Oxford, 2012.
- LENDREVIE, (Jacques) et LEVY (Julien) : *Mercator*, édition Dunod, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014.
- LEWI, (G) et LACOEUILHE, (J) : *Branding management*, éditions Pearson, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012.
- LOTH, (Désiré) : *Marketing international*, éditions Publibook, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
- MAJUMDAR, (Ramanuj): *Marketing strategies*, Allied Publishers Limited, Calcutta, 1996.
- MAYRHOFER, (Ulrike) : *Management stratégique*, éditions Bréal, Paris, 2007.
- MICHON, (Christian) : *Le marketeur, fondements et nouveautés du marketing*, Pearson, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010.
- NGAMOE, (Bob) : *L'anti-marketing*, éditions Publibook, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009.
- OUACHERINE, (H) et CHABANI, (S) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, Taleb impression, 2<sup>ème</sup> édition, Alger, 2016.

## 2. Articles

- HAMEL, (G); PRAHALAD, (C.K): “*competing for the future*”, in Harvard Business Revue, juillet-août, 1978.
- HAMERMESH, (R); ANDERSON, (M.G); Harris, (J.E): “*Strategies for Low Market Share Businesses*”, in Harvard Business Revue, may, 1978.
- HIROTAKA, (T); PORTER, (M.E): “*Three Roles of International Marketing in Global Strategy*”, in Competition in Global Industries, edited by M. E. Porter, Harvard Business School Press, 1986.

## 3. Rapports

- CNUCED –Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement, *Etude sur les transports maritimes*, rapport 2015.
- Evergreen Marine Corporation Ltd., *Consolidation financial statements and review report of independent accountant*, rapport 2016.
- Hapag-Lloyd AG, *Quarterly Financial Report*, rapport 2016.
- Orient Overseas International Limited, *Unaudited quarterly operational update for the third quarter ended 30th september 2016*, rapport 2016.
- UNCTAD –United Nations Conference on Trade And Development, *Revue Of Maritime Transport*, rapport 2016.

## 4. Textes réglementaires

- Ordonnance n° 76-80 du 23 octobre 1976 portant code maritime algérien.

## 5. Webographie

- A-P Moller Maersk annual report 2016, <http://www.maersk.com/en/the-maersk-group/press-room/press-release-archive/2017/2/annual-report-2016> (consulté le 01/03/2017)
- A-P Moller Maersk, maersk line to acquire Hamburg Sud, <https://www.maersk.com/en/the-maersk-group/press-room/press-release-archive/2016/12maersk-line-to-acquire-hamburg-sud/> (publié le 01/12/2016, consulté le 01/03/2017).
- Berge Arzew LNG Tanker, <https://www.vesselfinder.com/BERGEARZEW-IMO-9256597-MMSI-311745000> (consulté le 03/03/2017)
- Biggest oil companies in the world, <https://www.worldatlas.com/articles/biggest-oil-companies-in-the-world.html> (publié le 15/11/2016, consulté le 15/03/2017)
- China COSCO holdings company limited, <https://en.chinacosco.com> (consulté le 01/03/2017)
- Classement des pays producteurs de pétrole, <https://www.mays-mouissi.com/2016/12/20/afrique-classement-pays-producteurs-de-petrole/> (consulté le 03/03/2017)
- CMA-CGM, <https://ww.cma-cgm.fr/le-groupe/qui-sommes-nous/presentation> (consulté le 01/03/2017)
- Financial Times, Yang Ming Marine Transport Corp. <https://markets.ft.com/data/equities/tearsheet/forecasts?s=2609:TAI> (consulté le 02/03/2017)
- Hamburg Süd Group, <https://www.hamburgsud.com/group/en/corporatehome/aboutus/factsfigures/factsandfigures.html> (consulté le 02/03/2017).
- Histoire du transport maritime, <https://energies4.jimdo.com/le-transport-maritime/l-histoire-du-transport-maritime/> (consulté le 22/02/2017)

- Hyproc Shipping Company, <https://www.hyproc.dz/>
- Incoterms, <https://www.douane.gouv.fr/articles/a10836-incoterms-pour-une-meilleure-performance> (publié le 27/11/2014 consulté le 20/02/2017)
- L'inauguration du canal de Panama, [http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/en-images-le-panama-devoile-un-canal-elargi-apres-9-ans-de-travaux-titanesques\\_1805033.html](http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/en-images-le-panama-devoile-un-canal-elargi-apres-9-ans-de-travaux-titanesques_1805033.html) (Publié le 26/06/2016 à 09 :16, mis à jour à 18 :42, consulté le 27/02/2017).
- Les stratégies concurrentielles  
<https://sites.google.com/site/decisionmarketingappropriée/marketing-strategique/les-strategies-concurrentielles> (consulté le 01/04/2017)
- Les exportateurs mondiaux de GNL, <https://www.connaissancedesenergies.org/qui-sont-les-principaux-exportateurs-mondiaux-de-gnl-150325> (consulté le 03/03/2017)
- Les plus grands armateurs du monde, <https://fr.statista.com/infographie/5728/les-plus-grands-armateurs-du-monde/> (publié le 02/09/2016 consulté le 22/02/2017)
- Les stratégies du challenger,  
<https://sites.google.com/site/decisionmarketingappropriée/marketing-strategique/les-strategies-concurrentielles/2---les-strategies-du-challenger> (consulté le 01/04/2017)
- Les trois stratégies de Porter, <https://e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-trois-strategies-Porter-306805.htm#X23512aqe27jShkW.97> (publié le 01/07/2016 consulté le 14/07/2017)
- Marketing stratégique et opérationnel, <http://www.docnotes.info/LECGE1213.pdf> (consulté le 14/04/2017)
- Mediterranean shipping company, <https://www.msc.com/fra/about-us> (consulté le 01/03/2017)
- Najda Maghreb, <https://www.najda-maghreb/presentation.php?r=1> (consulté le 03/03/2017)
- Port de Djendjen, <http://www.djendjen-port.com/develop.php> (consulté le 02/03/2017)

---

## **ANNEXES**

---

## Liste des annexes

Page

<b>Annexe 1:</b> Le connaissement (Bill of lading – B/L).....	I
<b>Annexe 2:</b> Charte partie d'un affrètement au voyage.....	II
<b>Annexe 3:</b> Liste des navires de la compagnie.....	VII
<b>Annexe 4 :</b> Modèle de facture .....	VIII
<b>Annexe 5:</b> Le guide d'entretien.....	IX
<b>Annexe 6:</b> Fiche technique des navires Tessala et Ougarta.....	XI
<b>Annexe 7:</b> Le navire Tessala en images.....	XII
<b>Annexe 8 :</b> Le navire Ougarta en images .....	XIII
<b>Annexe9 :</b> Plan d'investissement de la compagnie (2017-2021).....	XIV
<b>Annexe 10 :</b> Etat de désinvestissement des navires.....	XV

# Annexe 1 : Modèle de connaissement (Bill of lading – B/ L)

## CONNAISSEMENT / BILL OF LADING

COPY

Il a été chargé en bon ordre apparent par SONATRACH      Arzew  
 Shipped in apparent good order and condition by SONATRACH

A bord du navire      BERGE ARZEW      Capitaine  
 on the vessel           Master

Pour être transporté à      TURQUIE      ou au port le plus proche où le navire pourra séjourner  
 To be conveyed to           or to the nearest port where the vessel may proceed to

en toute sécurité et délivré en bon ordre apparent à  
 with safely and on safe and on arrival to be delivered to

Un lot de Methane Liquide en vrac A cargo of Liquefied Methane	Représentant: Said to be	59,829.256	T.M.
	:	133,043.780	M3
	:	3,089,611.254	MMBTUS

En foi de quoi le Capitaine du dit navire a signé trois (03) originaux, l'un des connaissement étant accompli, les autres sont sans valeur.  
 In witness whereof the Master of said vessel has signed three (03) bills of lading all of this tenor and date one of which being accomplished the others to stand void.

Fait à Bethioua,      Le 15 MAI 2017  
 Dated at      This

Le Capitaine  
 The Master



*[Handwritten signature]*

# Annexe 2: Charte partie d'un affrètement au voyage

Association of Ship Brokers  
& Agents (U.S.A.), Inc.  
October 1977

CODE WORD FOR THIS  
CHARTER PARTY:  
ASBATANKVOY

## TANKER VOYAGE CHARTER PARTY

### PREAMBLE

IT IS THIS DAY AGREED between \_\_\_\_\_ Place \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_  
chartered owner/owner (hereinafter called the "Owner") of the \_\_\_\_\_  
SS/MS \_\_\_\_\_ (hereinafter called the "Vessel")  
and \_\_\_\_\_ (hereinafter called the "Charterer")  
that the transportation herein provided for will be performed subject to the terms and conditions of this Charter Party, which includes this Preamble  
and Part I and Part II. In the event of a conflict, the provisions of Part I will prevail over those contained in Part II.

### PART I

A. Description and Position of Vessel:

Deadweight: \_\_\_\_\_ tons (2240 lbs.) Classed: \_\_\_\_\_  
Loaded draft of Vessel on assigned summer freeboard \_\_\_\_\_ ft. \_\_\_\_\_ in. in salt water.  
Capacity for cargo: \_\_\_\_\_ tons (of 2240 lbs. each) \_\_\_\_\_ % more or less, Vessel's option.  
Coated:  Yes  No  
Coiled:  Yes  No Last two cargoes:  
Now: \_\_\_\_\_ Expected Ready: \_\_\_\_\_

B. Laydays:

Commencing: \_\_\_\_\_ Cancelling: \_\_\_\_\_

C. Loading Port(s):

Charterer's Option

D. Discharging Port(s):

Charterer's Option

E. Cargo:

Charterer's Option  
per ton (of 2240 lbs. each).

F. Freight Rate:

at

G. Freight Payable to:

H. Total Laytime in Running Hours:

I. Demurrage per day:

J. Commission of \_\_\_\_\_ % is payable by Owner to \_\_\_\_\_  
on the actual amount freight, when and as freight is paid.

- K. The place of General Average and arbitration proceedings to be London/New York (strike out one).
- L. Tovalop: Owner warrants Vessel to be a member of TOVALOP scheme and will be so maintained throughout duration of this charter.
- M. Special Provisions:

IN WITNESS WHEREOF, the parties have caused this Charter, consisting of a Preamble, Parts I and II, to be executed in duplicate as of the day and year first above written.

Witness the signature of:

By:

Witness the Signature of:

By:

This Charterparty is a computer generated copy of ASBATANKVOY form, printed under licence from the Association of Ship Brokers & Agents (U.S.A.), Inc., using software which is the copyright of Strategic Software Limited. It is a precise copy of the original document which can be modified, amended or added to only by the striking out of original characters, or the insertion of new characters, such characters being clearly highlighted as having been made by the licensee or end user as appropriate and not by the author.

BROUILLON

## PART II

1. **WARRANTY - VOYAGE - CARGO.** The vessel, classed as specified in Part I hereof, and to be so maintained during the currency of this Charter, shall, with all convenient dispatch, proceed as ordered to Loading Port(s) named in accordance with Clause 4 hereof, or so near thereunto as she may safely get (always afloat), and being seaworthy, and having all pipes, pumps and heater coils in good working order, and being in every respect fitted for the voyage, so far as the foregoing conditions can be attained by the exercise of due diligence, perils of the sea and any other cause of whatsoever kind beyond the Owner's and/or Master's control excepted, shall load (always afloat), from the factors of the Charterer a full and complete cargo of petroleum and/or its products in bulk, not exceeding what she can reasonably stow and carry over and above her bunker fuel, consumable stores, boiler feed, culinary and drinking water, and complement and their effects (sufficient space to be left in the tanks to provide for the expansion of the cargo), and being so loaded shall forthwith proceed, as ordered on signing Bills of Lading, direct to the Discharging Port(s), or so near thereunto as she may safely get (always afloat), and deliver said cargo. If heating of the cargo is requested by the Charterer, the Owner shall exercise due diligence to maintain the temperatures requested.
2. **FREIGHT.** Freight shall be at the rate stipulated in Part I and shall be computed on intake quantity (except deadfreight as per Clause 3) as shown on the Inspector's Certificate of Inspection. Payment of freight shall be made by Charterer without discount upon delivery of cargo at destination, less any disbursements or advances made to the Master or Owner's agents at ports of loading and/or discharge and cost of insurance thereon. No deduction of freight shall be made for water and/or sediment contained in the cargo. The services of the Petroleum Inspector shall be arranged and paid for by the Charterer who shall furnish the Owner with a copy of the Inspector's Certificate.
3. **DEADFREIGHT.** Should the Charterer fail to supply a full cargo, the Vessel may, at the Master's option, and shall, upon request of the Charterer, proceed on her voyage, provided that the tanks in which cargo is loaded are sufficiently filled to put her in seaworthy condition. In that event, however, deadfreight shall be paid at the rate specified in Part I hereof on the difference between the intake quantity and the quantity the Vessel would have carried if loaded to her minimum permissible freeboard for the voyage.
4. **NAMING LOADING AND DISCHARGE PORTS.**
- (a) The Charterer shall name the loading port or ports at least twenty-four (24) hours prior to the Vessel's readiness to sail from the last previous port of discharge, or from bunkering port for the voyage, or upon signing this Charter if the Vessel has already sailed. However, Charterer shall have the option of ordering the Vessel to the following destinations for wireless orders:
- |           |  |
|-----------|--|
| ST KITTS  | On a voyage to a port or ports in:   |
| PORT SAID | Caribbean or U.S. Gulf loading port(s)<br>Eastern Mediterranean or Persian Gulf loading port(s)<br>(from ports west of Port Said.) |
- (b) If lawful and consistent with Part I and with the Bills of Lading, the Charterer shall have the option of nominating a discharging port or ports by radio to the Master on or before the Vessel's arrival at or off the following places:
- |            |   |
|------------|---|
| Place      | On a voyage to a port or ports in:  |
| LAND'S END | United Kingdom/Continent (Bordeaux/Hamburg range)<br>or Scandinavia (including Denmark) |
| SUEZ       | Mediterranean (from Persian Gulf)   |
| GIBRALTAR  | Mediterranean (from Western Hemisphere).  |
- (c) Any extra expense incurred in connection with any change in loading or discharging ports (so named) shall be paid for by the Charterer and any time thereby lost to the Vessel shall count as used laytime.
5. **LAYDAYS.** Laytime shall not commence before the date stipulated in Part I, except with the Charterer's sanction. Should the Vessel not be ready to load by 4:00 o'clock P.M. (local time) on the cancelling date stipulated in Part I, the Charterer shall have the option of cancelling this Charter by giving Owner notice of such cancellation within twenty-four (24) hours after such cancellation date; otherwise this Charter to remain in full force and effect.
6. **NOTICE OF READINESS.** Upon arrival at customary anchorage at each port of loading or discharge, the Master or his agent shall give the Charterer or his agent notice by letter, telegraph, wireless or telephone that the Vessel is ready to load or discharge cargo, berth or no berth, and laytime, as hereinafter provided, shall commence upon the expiration of six (6) hours after receipt of such notice, or upon the Vessel's arrival in berth (i.e., finished mooring when at a seaload or discharging terminal and all fast when loading or discharging alongside a wharf), whichever first occurs. However, where delay is caused to Vessel getting into berth after giving notice or readiness for any reason over which Charterer has no control, such delay shall not count as used laytime.
7. **HOURS FOR LOADING AND DISCHARGING.** The number of running hours specified as laytime in Part I shall be permitted the Charterer as laytime for loading and discharging cargo; but any delay due to the Vessel's condition or breakdown or inability of the Vessel's facilities to load or discharge cargo within the time allowed shall not count as used laytime. If regulations of the Owner or port authorities prohibit loading or discharging of the cargo at night, time so lost shall not count as used laytime; if the Charterer, shipper or consignee prohibits loading or discharging at night, time so lost shall count as used laytime. Time consumed by the vessel in moving from loading or discharge port anchorage to her loading or discharge berth, discharging ballast water or slops, will not count as used laytime.
8. **DEMURRAGE.** Charterer shall pay demurrage per running hour and pro rata for a part thereof at the rate specified in Part I for all time that loading and discharging and used laytime as elsewhere herein provided exceeds the allowed laytime elsewhere herein specified. If, however, demurrage shall be incurred at ports of loading and/or discharge by reason of fire, explosion, storm or by a strike, lockout, stoppage or restraint of labor or by breakdown of machinery or equipment in or about the plant of the Charterer, supplier, shipper or consignee of the cargo, the rate of demurrage shall be reduced one-half of the amount stated in Part I per running hour or pro rata for part of an hour for demurrage so incurred. The Charterer shall not be liable for any demurrage for delay caused by strike, lockout, stoppage or restraint of labor for Master, officers and crew of the Vessel or tugboat or pilots.
9. **SAFE BERTHING - SHIFTING.** The vessel shall load and discharge at any safe place or wharf, or alongside vessels or lighters reachable on her arrival, which shall be designated and procured by the Charterer, provided the Vessel can proceed thereto, lie at, and depart therefrom always safely afloat, any lighterage being at the expense, risk and peril of the Charterer. The Charterer shall have the right of shifting the Vessel at ports of loading and/or discharge from one safe berth to another on payment of all towage and pilotage shifting to next berth, charges for running lines on arrival at and leaving that berth, additional agency charges and expense, customs overtime and fees, and any other extra port charges or port expenses incurred by reason of using more than one berth. Time consumed on account of shifting shall count as used laytime except as otherwise provided in Clause 15.
10. **PUMPING IN AND OUT.** The cargo shall be pumped into the Vessel at the expense, risk and peril of the Charterer, and shall be pumped out of the Vessel at the expense of the Vessel, but at the risk and peril of the Vessel only so far as the Vessel's permanent hose connections, where delivery of the cargo shall be taken by the Charterer or its consignee. If required by Charterer, Vessel after discharging is to clear shore pipe lines of cargo by pumping water through them and time consumed for this purpose shall apply against allowed laytime. The Vessel shall supply her pumps and the necessary power for discharging in all ports, as well as necessary hands. However, should the Vessel be prevented from supplying such power by reason of regulations prohibiting fires on board, the Charterer or consignee shall supply, at its expense, all power necessary for discharging as well as loading, but the Owner shall pay for power supplied to the Vessel for other purposes. If cargo is loaded from lighters, the Vessel shall furnish steam at Charterer's expense for pumping cargo into its Vessel, if requested by the Charterer, providing the Vessel has facilities for generating steam and is permitted to have fires on board. All overtime of officers and crew incurred in loading and/or discharging shall be for account of the Vessel.
11. **HOSES: MOORING AT SEA TERMINALS.** Hoses for loading and discharging shall be furnished by the Charterer and shall be connected and disconnected by the Charterer, or, at the option of the Owner, by the Owner at the Charterer's risk and expense. Laytime shall continue until the hoses have been disconnected. When Vessel loads or discharges at a sea terminal, the Vessel shall be properly equipped at Owner's expense for loading or discharging at such place, including suitable ground tackle, mooring lines and equipment for handling submarine hoses.
12. **DUES - TAXES - WHARFAGE.** The Charterer shall pay all taxes, dues and other charges on the cargo, including but not limited to Customs overtime on the cargo, Venezuelan Habilitation Tax, C.I.M. Taxes at Le Havre and Portuguese Imposto de Comercio Maritimo. The Charterer shall also pay all taxes on freight at loading or discharging ports and any unusual taxes, assessments and governmental charges which are not presently in effect but which may be imposed in the future on the Vessel or freight. The Owner shall pay all dues and other charges on the Vessel (whether or not such dues or charges are assessed on the basis of quantity of cargo), including but not limited to French droits de quai and Spanish derramas taxes. The Vessel shall be free of charges for the use of any wharf, dock, place or mooring facility arranged by the Charterer for the purpose of loading or discharging cargo; however, the Owner shall be responsible for charges for such berth when used solely for Vessel's purposes, such as awaiting Owner's orders, tank cleaning, repairs, etc. before, during or after loading or discharging.
13. (a) **CARGOES EXCLUDED VAPOR PRESSURE.** Cargo shall not be shipped which has a vapor pressure at one hundred degrees Fahrenheit (100 deg F.) in excess of thirteen and one-half pounds (13.5 lbs.) as determined by the current A.S.T.M. Method (Reid) D-323.
- (b) **FLASH POINT.** Cargo having a flash point under one hundred and fifteen degrees Fahrenheit (115 deg F.) (closed cup) A.S.T.M. Method D-56 shall not be loaded from lighters but this clause shall not restrict the Charterer from loading or topping off Crude Oil from vessels or barges inside or outside the bar at any port or place where bar conditions exist.
14. (a) **ICE.** In case port of loading or discharge should be inaccessible owing to ice, the Vessel shall direct her course according to Master's judgment, notifying by telegraph or radio, if available, the Charterer, shipper or consignee, who is bound to telegraph or radio orders for another port, which is free from ice and where there are facilities for the loading or reception of the cargo in bulk. The whole of the time occupied from the time the Vessel is diverted by reason of the ice until her arrival at an ice-free port of loading or discharge, as the case may be, shall be paid for by the Charterer at the demurrage rate stipulated in Part I.
- (b) If on account of ice the Master considers it dangerous to enter or remain at any loading or discharging place for fear of the Vessel being frozen in or damaged, the Master shall communicate by telegraph or radio, if available, with the Charterer, shipper or consignee of the cargo, who shall telegraph or radio him in reply, giving orders to proceed to another port as per Clause 14 (a) where there is no danger of ice and where there are the necessary facilities for the loading or reception of the cargo in bulk, or to remain at the original port at their risk, and in either case Charterer to pay for the time that the Vessel may be delayed, at the demurrage rate stipulated in Part I.
15. **TWO OR MORE PORTS COUNTING AS ONE.** To the extent that the freight rate standard of reference specified in Part I F hereof provides for special groupings or combinations of ports or terminals, any two or more ports or terminals within each such grouping or combination shall count as one port for purposes of calculating freight and demurrage only, subject to the

following conditions:

- (a) Charterer shall pay freight at the highest rate payable under Part I F hereof for a voyage between the loading and discharge ports used by Charterer.
  - (b) All charges normally incurred by reason of using more than one berth shall be for Charterer's account as provided in Clause 9 hereof.
  - (c) Time consumed shifting between the ports or terminals within the particular grouping or combination shall not count as used laytime.
  - (d) Time consumed shifting between berths within one of the ports or terminals of the particular grouping or combination shall count as used laytime.
76. GENERAL CARGO. The Charterer shall not be permitted to ship any packaged goods or non-liquid bulk cargo of any description; the cargo the Vessel is to load under this Charter is to consist only of liquid bulk cargo as specified in Clause 1.
17. (a) QUARANTINE. Should the Charterer send the Vessel to any port or place where a quarantine exists, any delay thereby caused to the Vessel shall count as used laytime; but should the quarantine not be declared until the Vessel is on passage to such port, the Charterer shall not be liable for any resulting delay.
  - (b) FUMIGATION. If the Vessel, prior to or after entering upon this Charter, has docked or docks at any wharf which is not rat-free or stegomyia-free, she shall, before proceeding to a rat-free or stegomyia-free wharf, be fumigated by the Owner at his expense, except that if the Charterer ordered the Vessel to an infected wharf the Charterer shall bear the expense of fumigation.
18. CLEANING. The Owner shall clean the tanks, pipes and pumps of the Vessel to the satisfaction of the Charterer's Inspector. The Vessel shall not be responsible for any admixture if more than one quality of oil is shipped, nor for leakage, contamination or deterioration in quality of the cargo unless the admixture, leakage, contamination or deterioration results from (a) unseaworthiness existing at the time of loading or at the inception of the voyage which was discoverable by the exercise of due diligence, or (b) error or fault of the servants of the Owner in the loading, care or discharge of the cargo.
19. GENERAL EXCEPTIONS CLAUSE. The Vessel, her Master and Owner shall not, unless otherwise in this Charter expressly provided, be responsible for any loss or damage, or delay or failure in performing hereunder, arising or resulting from:- any act, neglect, default or barratry of the Master, pilots, mariners or other servants of the Owner in the navigation or management of the Vessel; fire, unless caused by the personal design or neglect of the Owner; collision, stranding or peril, danger or accident of the sea or other navigable waters; saving or attempting to save life or property; wastage in weight or bulk, or any other loss or damage arising from inherent defect, quality or vice of the cargo; any act or omission of the Charterer or Owner, shipper or consignee of the cargo, their agents or representatives; insufficiency of packing; insufficiency or inadequacy of marks; explosion, bursting of boilers, breakage of shafts, or any latent defect in hull, equipment or machinery; unseaworthiness of the Vessel unless caused by want of due diligence on the part of the Owner to make the Vessel seaworthy or to have her properly manned, equipped and supplied; or from any other cause of whatsoever kind arising without the actual fault or privity of the Owner. And neither the Vessel nor Master or owner, nor the Charterer, shall, unless otherwise in this Charter expressly provided, be responsible for any loss of damage or delay or failure in performing hereunder, arising or resulting from:- Act of God; act of war; perils of the seas; act of public enemies, pirates or assailing thieves; arrest or restraint of princes, rulers or people; or seizure under legal process provided bond is promptly furnished to release the Vessel or cargo; strike or lockout or stoppage or restraint of labor from whatever cause, either partial or general; or riot or civil commotion.
20. ISSUANCE AND TERMS OF BILLS OF LADING.
- (a) The Master shall, upon request, sign Bills of Lading in the form appearing below for all cargo shipped but without prejudice to the rights of the Owner and Charterer under the terms of this Charter. The Master shall not be required to sign Bills of Lading for any port to which, the Vessel cannot enter, remain at and leave in safety and always afloat nor for any blockaded port.
  - (b) The carriage of cargo under this Charter Party and under all Bills of Lading issued for the cargo shall be subject to the statutory provisions and other terms set forth or specified in sub-paragraphs (i) through (vii) of this clause and such terms shall be incorporated verbatim or be deemed incorporated by the reference in any such Bill of Lading. In such sub-paragraphs and in any Act referred to therein, the word "carrier" shall include the Owner and the Chartered Owner of the Vessel.
    - (i) CLAUSE PARAMOUNT. This Bill of Lading shall have effect subject to the provisions of the Carriage of Goods by Sea Acts of the United States, approved April 16, 1936, except that if this Bill of Lading is issued at a place where any other Act, ordinance or legislation gives statutory effect to the International Convention for the Unification of Certain Rules relating to Bills of Lading at Brussels, August 1924, then this Bill of Lading shall have effect, subject to the provisions of such Act, ordinance or legislation. The applicable Act, ordinance or legislation (hereinafter called the "Act") shall be deemed to be incorporated herein and nothing herein contained shall be deemed a surrender by the Owner of any of its rights or immunities or an increase of any of its responsibilities or liabilities under the Act. If any term of this Bill of Lading be repugnant to the Act to any extent, such term shall be void to the extent but no further.
    - (ii) JASON CLAUSE. In the event of accident, danger, damage or disaster before or after the commencement of the voyage, resulting from any cause whatsoever, whether due to negligence or not, for which, or for the consequence of which, the Owner is not responsible, by statute, contract or otherwise, the cargo shippers, consignees or owners of the cargo shall contribute with the Owner in General Average to the payment of any sacrifices, losses or expenses of a General Average nature that may be made or incurred and shall pay salvage and special charges incurred in respect of the cargo. If a salvaging ship is owned or operated by the Owner, salvage shall be paid for as fully as if the said salvaging ship or ships belonged to strangers. Such deposit as the Owner or his agents may deem sufficient to cover the estimated contribution of the cargo and any salvage and special charges thereon shall, if required, be made by the cargo shippers, consignees or owners of the cargo to the carrier before delivery.
    - (iii) GENERAL AVERAGE. General Average shall be adjusted, stated and settled according to York/Antwerp Rules 1950 and, as to matters not provided for by those rules, according to the laws and usages at the port of New York or at the port of London, whichever place is specified in Part I of this Charter. If a General Average statement is required, it shall be prepared at such port or place in the United States or United Kingdom, whichever country is specified in Part I of this Charter, as may be selected by the Owner, unless otherwise mutually agreed, by an Adjuster appointed by the Owner and approved by the Charterer. Such Adjuster shall attend to the settlement and the collection of the General Average, subject to customary charges. General Average Agreements and/or security shall be furnished by Owner and/or Charterer, and/or Owner and/or Consignee of cargo, if requested. Any cash deposit being made as security to pay General Average and/or salvage shall be remitted to the Average Adjuster and shall be held by him at his risk in a special account in a duly authorized and licensed bank at the place where the General Average statement is prepared.
    - (iv) BOTH TO BLAME. If the Vessel comes into collision with another ship as a result of the negligence of the other ship and any act, neglect or default of the Master, mariner, pilot or the servants of the Owner in the navigation or in the management of the Vessel, the owners of the cargo carried hereunder shall indemnify the Owner against all loss or liability to the other or non-carrying ship or her owners in so far as such loss or liability represents loss of, or damage to, or any claim whatsoever of the owners of said cargo, paid or payable by the other or recovered by the other or non-carrying ship or her owners as part of their claim against the carrying ship or Owner. The foregoing provisions shall also apply where the owners, operators or those in charge of any ships or objects other than, or in addition to, the colliding ships or object are at fault in respect of a collision or contact.
    - (v) LIMITATION OF LIABILITY. Any provision of this Charter to the contrary notwithstanding, the Owner shall have the benefit of all limitations of, and exemptions from, liability accorded to the owner or chartered owner of vessels by any statute or rule of law for the time being in force.
    - (vi) WAR RISKS. (a) If any port of loading or of discharge named in this Charter Party or to which the Vessel may properly be ordered pursuant to the terms of the Bills of Lading be blockaded, or
      - (b) If owing to any war, hostilities, warlike operations, civil war, civil commotions, revolutions or the operation of international law (a) entry to any such port of loading or of discharge or the loading or discharge of cargo at any such port be considered by the Master or Owners in his or their discretion dangerous or prohibited or (b) it be considered by the Master or Owners in his or their discretion dangerous or impossible for the Vessel to reach any such port of loading or discharge - the Charterers shall have the right to order the cargo or such part of it as may be affected to be loaded or discharged at any other safe port of loading or of discharge within the range of loading or discharging ports respectively established under the provisions of the Charter Party (provided such other port is not blockaded or that entry thereto or loading or discharge of cargo thereat is not in the Master's or Owner's discretion dangerous or prohibited). If in respect of a port of discharge no orders be received from the Charterers within 48 hours after they or their agents have received from the Owners a request for the nomination of a substitute port, the Owners shall then be at liberty to discharge the cargo at any safe port which they or the Master may in their or his discretion decide on (whether within the range of discharging ports established under the provisions of the Charter Party or not) and such discharge shall be deemed to be due fulfillment of the contract or contracts of affreightment so far as cargo so discharged is concerned. In the event of the cargo being loaded or discharged at any such other port within the respective range of loading or discharging ports established under the provisions of the Charter Party, the Charter Party shall be read in respect of freight and all other conditions whatsoever as if the voyage performed were that originally designated. In the event, however, that the Vessel discharges the cargo at a port outside the range of discharging ports established under the provisions of the Charter Party, freight shall be paid as for the voyage originally designated and all extra expenses involved in reaching the actual port of discharge and or discharging the cargo thereat shall be paid by the Charterers or Cargo Owners. In the latter event the Owners shall have a lien on the cargo for all such extra expenses.
    - (c) The Vessel shall have liberty to comply with any directions or recommendations as to departure, arrival, routes, ports of call, stoppages, destinations, zones, waters, delivery or in any otherwise whatsoever given by the government of the nations under whose flag the Vessel sails or any other government or local authority including any de facto government or local authority or by any person or body acting or purporting to act as or with the authority of any such government or authority or by any committee or person having under the terms of the war risks insurance on the vessel the right to give any such directions or recommendations. If by reason of or in compliance with any such directions or recommendations, anything is done or is not done such shall not be deemed a deviation.
 

If by reason of or in compliance with any such direction or recommendation the Vessel does not proceed to the port or ports of discharge originally designated or to which she may have been ordered pursuant to the terms of the Bills of Lading, the Vessel may proceed to any safe port of discharge which the Master or Owners in his or their discretion may decide on and there discharge the cargo. Such discharge shall be deemed to be due fulfillment of the contract or contracts of affreightment and the Owners shall be entitled to freight as if discharge has been effected at the port or ports originally designated or to which the vessel may have been ordered pursuant to the terms of the Bills of Lading. All extra expenses involved in reaching and discharging the cargo at any such other port of discharge shall be paid by the Charterers and/or Cargo Owners and the Owners shall have a lien on the cargo for freight and all such expenses.
    - (vii) DEVIATION CLAUSE. The Vessel shall have liberty to call at any ports in any order, to sail with or without pilots, to tow or to be towed, to go to the assistance of vessels in distress, to deviate for the purpose of saving life or property or of landing any ill or injured person on board, and to call for fuel at any port or ports in or out of the regular course of the voyage. Any salvage shall be for the sole benefit of the Owner.
21. LIEN. The Owner shall have an absolute lien on the cargo for all freight, deadfreight, demurrage and costs, including attorney fees, of recovering the same, which lien shall continue after delivery of the cargo into the possession of the Charterer, or of the holders of any Bills of Lading covering the same or of any storageman.
22. AGENTS. The Owner shall appoint Vessel's agents at all ports.

23. BREACH. Damages for breach of this Charter shall include all provable damages, and all costs of suit and attorney fees incurred in any action hereunder.

24. ARBITRATION. Any and all differences and disputes of whatsoever nature arising out of this Charter shall be put to arbitration in the City of New York or in the City of London whichever place is specified in Part I of this charter pursuant to the laws relating to arbitration there in force, before a board of three persons, consisting of one arbitrator to be appointed by the Owner, one by the Charterer, and one by the two so chosen. The decision of any two of the three on any point or points shall be final. Either party hereto may call for such arbitration by service upon any officer of the other, wherever he may be found, of a written notice specifying the name and address of the arbitrator chosen by the first moving party and a brief description of the disputes or differences which such party desires to put to arbitration. If the other party shall not, by notice served upon an officer of the first moving party within twenty days of the service of such first notice, appoint its arbitrator to arbitrate the dispute or differences specified, then the first moving party shall have the right without further notice to appoint a second arbitrator, who shall be a disinterested person with precisely the same force and effect as if said second arbitrator has been appointed by the other party. In the event that the two arbitrators fail to appoint a third arbitrator within twenty days of the appointment of the second arbitrator, either arbitrator may apply to a Judge of any court of maritime jurisdiction in the city abovementioned for the appointment of a third arbitrator, and the appointment of such arbitrator by such Judge on such application shall have precisely the same force and effect as if such arbitrator had been appointed by the two arbitrators. Until such time as the arbitrators finally close the hearings either party shall have the right by written notice served on the arbitrators and on an officer of the other party to specify further disputes or differences under this Charter for hearing and determination. Awards made in pursuance to this clause may include costs, including a reasonable allowance for attorney's fees, and judgement may be entered upon any award made hereunder in any Court having jurisdiction in the premises.

25. SUBLET. Charterer shall have the right to sublet the Vessel. However, Charterer shall always remain responsible for the fulfillment of this Charter in all its terms and conditions.

26. OIL POLLUTION CLAUSE. Owner agrees to participate in Charterer's program covering oil pollution avoidance. Such program prohibits discharge overboard of all oily water, oily ballast or oil in any form of a persistent nature, except under extreme circumstances whereby the safety of the vessel, cargo or life at sea would be imperiled. Upon notice being given to the Owner that Oil Pollution Avoidance controls are required, the Owner will instruct the Master to retain on board the vessel all oily residues from consolidated tank washings, dirty ballast, etc., in one compartment, after separation of all possible water has taken place. All water separated to be discharged overboard. If the Charterer requires that demulsifiers shall be used for the separation of oil/water, such demulsifiers shall be obtained by the Owner and paid for by Charterer. The oil residues will be pumped ashore at the loading or discharging terminal, either as segregated oil, dirty ballast or co-mingled with cargo as it is possible for Charterers to arrange. If it is necessary to retain the residue on board co-mingled with or segregated from the cargo to be loaded, Charterers shall pay for any deadfreight so incurred. The Charterer agrees to pay freight as per the terms of the Charter Party on any consolidated tank washings, dirty ballast, etc., retained on board under Charterer's instructions during the loaded portion of the voyage up to a maximum of 1% of the total deadweight of the vessel that could be legally carried for such voyage. Any extra expenses incurred by the vessel at loading or discharging port in pumping ashore oil residues shall be for Charterer's account, and extra time, if any, consumed for this operation shall count as used laytime.

**BILL OF LADING**

Shipped in apparent good order and condition by  
on board the  
whereof

Steamship/Motorship  
is Master, at the port of

to be delivered at the port of  
or so near thereto as the Vessel can safely get, always afloat, unto  
or order on payment of freight at the rate of

This shipment is carried under and pursuant to the terms of the contract/charter dated New York/London  
between  
and  
all the terms whatsoever of the said contract/charter except the rate and payment of freight specified therein apply to and govern the rights of the parties concerned in this shipment. , as Charterer, and  
In witness whereof the Master has signed Bills of Lading  
of this tenor and date, one of which being accomplished, the others will be void.  
Dated at this day of

Master

This Charter Party is a computer generated copy of the ASBATANKVOY form, printed under licence from the Association of Ship Brokers & Agents (U.S.A), Inc., using software which is the copyright of Strategic Software Limited.

It is a precise copy of the original document which can be modified, amended or added to only by striking out of original characters, or the insertion of new characters, such characters clearly highlighted by underlining or use of colour or use of a larger font and marked as having been made by the licensee or end user as appropriate and not by the author.

### Annexe 3: Liste des navires de la compagnie HYPROC SC

Navire	Type	IMO	Flag	Port of registry	Built	Classification	Gross Tonnage
<b>Berga II</b>	LPG	9537032	Algeria	Oran	2010	Loyd's Register	23000
<b>Rhourd El Hamra</b>	LPG	9337793	Algeria	Oran	2008	Bureau Veritas	16938
<b>Rhourd El Adra</b>	LPG	9320855	Algeria	Oran	2007	Bureau Veritas	16938
<b>Rhourd El Fares</b>	LPG	9537044	Algeria	Oran	2010	Loyd's Register	23000
<b>Barouda</b>	LPG	8109395	Algeria	Oran	1983	DNV GL	6325
<b>Ain Zeft</b>	Bitumier	9265380	Algeria	Oran	2008	DNV GL	4243
<b>Ras Tomb</b>	Bitumier	9265382	Algeria	Oran	2010	DNV GL	4243
<b>Mourad Didouche</b>	LNG	7400704	Algeria	Algiers	1980	Bureau Veritas	81265
<b>Ramdane Abane</b>	LNG	7411961	Algeria	Algiers	1981	Bureau Veritas	81265
<b>Bachir Chihani</b>	LNG	7400675	Algeria	Algiers	1979	Bureau Veritas	80654
<b>Cheikh Bouamama</b>	LNG	9324344	Bahamas	Nassau	2008	Bureau Veritas	52855
<b>Cheikh El Mokrani</b>	LNG	9324332	Bahamas	Nassau	2007	Bureau Veritas	52855
<b>Lalla Fatma Nsoumer</b>	LNG	9275347	Bahamas	Nassau	2004	Bureau Veritas	118363
<b>Larbi Benmhidi</b>	LNG	7400663	Algeria	Algiers	1997	Bureau Veritas	80654
<b>Tessala</b>	LNG	9761243	Algeria	Oran	2016	Loyd's Register	112867
<b>Ougarta</b>	LNG	9761267	Algeria	Oran	2017	Loyd's Register	112867

## Annexe 4: Modèle de facture



هَيْبْرُوكْ لِلشَّيْبَةِ الْبَحْرِي  
**HYPROC SHIPPING COMPANY**  
 AU CAPITAL DE 12.000.000.000 DA

Crée par décret N° 95-305 du 07/10/1995

ORAN, Le 16/05/2017

ZHUN USTO BP 7200 ES-SEDDIKIA 31025 ORAN

Numéro d'identification Statistique "NIS"

N° .....

Article D'imposition N° .....

N° Registre de Commerce .....

**DOIT : NOM DU CLIENT**  
**ADRESSE DU CLIENT**

IF/09 80422800039 39

**FACTURE N° / 2017**

	Montant USD		Montant DA	
1USD = XXXX DA TAUX DU ....., AU .....( Date de parité)				
Charte- partie du : 22/10/2016				
Navire : <b>NOM DU NAVIRE</b>				
Relation : <b>TYPE DE RELATION</b>				
Voyage : <b>N° DU VGE / MENSUALITE</b>				
Date BL : <b>PERIODE D'EXPLOITATION</b>				
<b>NATURE :</b> <b>NATURE DU VGE</b>				
<b>Taux journalier X Nbre jours</b>	xxx	xx	xxx	xx
<b>TVA 17 %</b>	xxx	xx	xxx	xx
<b>COMMISSION HYPROC S.C</b>	xxx	xx	xxx	xx
En votre aimable règlement auprès de la banque (Coordonnées bancaires de HYPROC S.C)				
<b>TOTAL.....</b>	<b>XXXX</b>	<b>XX</b>	<b>XXXX</b>	<b>XX</b>

**ARRETEE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE :**

S.E.O.O

**MONTANT A PAYER, EN LETTRES**

DELAI DE PAIEMENT : .....

Siège Social : ZHUN USTO - B.P 7200 Es-Seddikia 31025 Oran - ALGERIE -  
 Tél : 213.41.42.62/42.63.63 Fax : 213.41.42.32.75 Téléx : 21824 / 21826 / 21827 / 21828  
 Divisions Opérationnelles : BP 60 Zone Industrielle Arzew - Oran 31200 - ALGERIE -  
 Tél : 213.41.47.48.55 Fax : 213.41.47.34.45 Téléx : 12933 / 12935 / 12938 / 12944



## **Annexe 5 : Le guide d'entretien**

- **Axe 01 : Présentation des membres du personnel interrogés**

- Pouvez-vous vous présenter s'il vous plaît ?
- Quelle fonction occupez-vous au sein de la compagnie ?
- Combien d'années d'expérience accumulez-vous dans le domaine du transport maritime ?
- Quelles étaient vos missions lors de ces dernières opérations d'acquisition ?

- **Axe 02 : Les motifs de l'investissement portant sur l'acquisition de nouveaux navires**

- Qu'est ce qui a déclenché le besoin d'opérer un tel investissement ?
- Quelle valeur ajoutée cela va-t-il apporter à la compagnie ?
- Quelle est la procédure suivie dans ce type d'acquisitions, et quels sont les critères de choix des partenaires (les chantiers navals)?
- Quelles potentialités présentent les navires récemment acquis ?
- Sachant que c'est un investissement assez conséquent sur le plan financier, quelles en seront les retombées sur la situation financière de la compagnie et à combien est estimée sa période de rentabilisation ?

- **Axe 03 : Les opportunités présentées par cet investissement**

- Quel impact aura l'acquisition de ces deux nouveaux méthaniers sur l'activité de l'entreprise ?

- Cela va-t-il améliorer la qualité du transport (en termes de coûts, délais, capacité de chargement ; etc.) ?
- Qu'en est-il de sa sécurité ?
- Cela facilitera-t-il l'admission des navires au sein des terminaux portuaires internationaux ?
- Sachant que la compagnie traite uniquement avec des clients nationaux à savoir SONATRACH et NAFTAL, serait-ce pour elle là une opportunité de s'ouvrir aux marchés mondiaux avec une flotte plus jeune et plus performante ?

- **Axe 04 : Les perspectives de cet investissement**

- Serait-il envisageable pour la compagnie de traiter avec des clients autres que NAFTAL et SONATRACH?
- Serait-il aussi envisageable pour elle de faire prévoir des voyages en spot parallèlement à ceux effectués en lignes régulières ?
- Y'a-t-il des projets d'acquisition similaires prévus pour les années à venir ?
- Cette démarche d'acquisition serait-elle favorable à un éventuel positionnement de la compagnie à l'international ?

## Annexe 6: Fiches techniques des navires Tessala et Ougarta

<b>Tessala LNG</b>	
<b>Type</b>	LNG tanker HAZ-A
<b>Construction</b>	2016
<b>Flag</b>	Algeria
<b>IMO</b>	9761243
<b>GT</b>	112867 T
<b>DWT</b>	94575 T
<b>Tirant d'eau</b>	12,621 M
<b>Longueur</b>	291x46 M

<b>Ougarta LNG</b>	
<b>Type</b>	LNG tanker
<b>Construction</b>	2017
<b>Flag</b>	Algeria
<b>IMO</b>	9761267
<b>GT</b>	112867 T
<b>DWT</b>	94575 T
<b>Tirant d'eau</b>	12,621 M
<b>Longueur</b>	291x46 M

**IMO** : International Maritime Organization

**GT**: Gross tonnage

**DWT**: Dead Weight Tons

## Annexe 7: Le navire Tessala en images



## Annexe 8 : Le navire Ougarta en images



## Annexe 9: Plan d'investissement de la compagnie (2017-2021)

### Plan d'investissement (2017-2021)

#### Navires

Taux de change : 1USD= 118DA

Unité : millions de DA

Désignation	Date de commande	Date de livraison	Coût du projet (USD)	Coût du projet (DA)	Partie Cash (DA)
Navires produits raffinés 7000 TM	2016 (t2)	2017 (t4)	20 000	1 560	1 560
Navires produits raffinés 30 000 TM	2016 (t3)	2017 (t4)	40 000	3 120	3 120
Navire GPL 12 000 M <sup>3</sup>	2016 (t4)	2017 (t4)	35 000	2 730	2 730
Navire GPL 22 000 M <sup>3</sup>	2017 (t4)	2019 (t4)	52 000	/	/
Navire GPL 22 000 M <sup>3</sup>	2018 (t1)	2020 (t1)	52 000	/	/
Méthanier 171 000 M <sup>3</sup> (Tessala)	2014 (t4)	2016 (t4)	207 790	16 208	1620
Méthanier 171 000 M <sup>3</sup> (Ougarta)	2014 (t4)	2017 (t1)	207 790	16 208	1620
Navire servitude 200 T	2014 (t1)	2017 (t3)	/	153	153
Navire servitude 200 T	2014 (t1)	2017 (t4)	/	153	153
<b>Total investissement</b>	/	/	<b>614 580</b>	<b>40 132</b>	<b>10 956</b>

TM : Tonne métrique

M<sup>3</sup> : Mètre cube

(t) : Trimestre

**Annexe 10 : Etat de désinvestissement des navires**

<b>Navire</b>	<b>Trimestre</b>	<b>Année</b>
<b>Barouda</b>	2	2018
<b>Mostefa Ben Boulaïd</b>	3	2016
<b>Bachir Chihani</b>	1	2017
<b>Larbi Ben M'hidi</b>	3	2017
<b>Abane Ramdane</b>	4	2018
<b>Didouche Mourad</b>	2	2019

# Table des matières

	<b>Page</b>
<b>Résumé</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Remerciements</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I      Le transport maritime.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1    Naissance du transport maritime.....</b>	<b>5</b>
1.1    Le transport maritime en général .....	5
1.2    Historique du transport maritime et son évolution.....	6
1.2.1 La naissance des porte-conteneurs .....	6
1.2.2 La refonte de la flotte .....	7
1.2.3 La création de canaux .....	7
1.3    Comparaison du transport maritime avec les autres modes de transport.....	8

1.3.1 Comparaison avec le transport aérien.....	8
1.3.2 Comparaison avec le transport routier.....	8
1.3.3 Comparaison avec le transport ferroviaire.....	8
<b>Section 2 Spécificités du transport maritime.....</b>	<b>9</b>
2.1 Les navires.....	9
2.1.1 Définition du navire.....	9
2.1.2 Les éléments d'individualisation du navire.....	10
2.1.2.1 Le nom du navire.....	10
2.1.2.2 Le tonnage.....	10
2.1.2.3 Le port d'attache.....	10
2.1.2.4 La nationalité.....	10
2.1.3 Les navires de commerce.....	10
2.1.3.1 Les navires à passagers.....	11
2.1.3.2 Les navires de charge sèche (dry load ships).....	11
2.1.3.3 Les navires citernes (tankers).....	12
2.1.3.4 Les navires spécialisés .....	13
2.2 Les contrats de transport maritime.....	13
2.2.1 Définition du contrat de transport maritime.....	13
2.2.2 Les types de contrats de transport maritime.....	14
2.2.2.1 Le connaissement.....	14
2.2.2.1.1 Le contenu du connaissement.....	14
2.2.2.1.2 Les types de connaissement .....	15
2.2.2.2 Le contrat d'affrètement .....	15

2.2.2.2.1	Les types de contrats d'affrètement.....	16
2.3	Les Incoterms maritimes.....	18
2.3.1	Les Incoterms en général.....	18
2.3.2	Les avantages des Incoterms.....	19
2.3.3	Les Incoterms 2010.....	20
2.3.4	Les Incoterms du transport par mer et par voies navigables intérieures.....	21
2.3.4.1	L'Incoterm FAS (Free Alongside Ship).....	22
2.3.4.2	L'Incoterm FOB (Free On Board).....	22
2.3.4.3	L'Incoterm CFR (Cost and Freight).....	22
2.3.4.4	L'Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight).....	23
2.4	Les avantages et inconvénients du transport maritime.....	23
2.4.1	Les avantages.....	23
2.4.2	Les inconvénients.....	23
<b>Section 3 Les intervenants du transport maritime.....</b>		<b>24</b>
3.1	Les intervenants du transport maritime.....	24
3.1.1	Définition et rôles de l'armateur.....	24
3.1.2	Les principaux armateurs mondiaux.....	25
3.2	Le consignataire de navires et l'agent maritime.....	26
3.2.1	Le consignataire de navires.....	26
3.2.1.1	Ses missions.....	26
3.2.2	L'agent maritime.....	26
3.3	Le commissionnaire de transport et le transitaire.....	26

3.4	Le Non Vessel Operating Common Carrier (NVOCC).....	27
3.5	Le shiphandler (ou l'avitailleur).....	27
3.6	Le courtier maritime.....	27
3.7	Le courtier d'assurance maritime.....	28
3.8	L'expert maritime.....	28

## **Chapitre II : Le positionnement d'une entreprise à l'international, un défi à relever.....31**

### **Section 1 Les options stratégiques préalables à tout positionnement....31**

1.1	Définition de la stratégie d'entreprise.....	31
1.2	Les conceptions de la stratégie.....	32
1.2.1	La conquête des marchés existants.....	32
1.2.2	La conquête des marchés futurs.....	33
1.3	Les stratégies de base (ou les trois stratégies de Porter).....	33
1.3.1	La stratégie de domination par les coûts.....	34
1.3.2	La stratégie de différenciation.....	34
1.3.3	La stratégie de concentration (ou de focalisation).....	35
1.4	Les stratégies concurrentielles.....	36
1.4.1	Les stratégies du leader.....	36
1.4.1.1	Le développement de la demande primaire.....	36
1.4.1.2	La stratégie défensive.....	36
1.4.1.3	La stratégie offensive.....	37

1.4.1.4 La stratégie de démarketing.....	37
1.4.2 Les stratégies du challenger.....	37
1.4.2.1 L'attaque frontale.....	38
1.4.2.2 L'attaque latérale.....	38
1.4.3 Les stratégies du suiveur.....	38
1.4.4 Les stratégies du spécialiste.....	39
1.5 Les stratégies de croissance internationale.....	40
1.5.1 Les objectifs de la croissance internationale.....	40
1.5.2 Les étapes de la croissance internationale.....	41
<b>Section 2 La segmentation des marchés et le ciblage.....</b>	<b>42</b>
2.1 Définition de la segmentation.....	42
2.2 La macro-segmentation.....	43
2.3 La micro-segmentation.....	44
2.3.1 Les types de critères d'une micro-segmentation.....	45
2.3.1.1 La segmentation sociodémographique, géographique et économique.....	45
2.3.1.2 La segmentation par avantages recherchés.....	45
2.3.1.3 La segmentation comportementale.....	45
2.3.1.4 La segmentation par style de vie ou socioculturelle.....	46
2.4 L'analyse de l'attractivité des segments.....	46
2.5 L'analyse de la compétitivité sur les segments.....	47
2.6 La segmentation internationale.....	48
2.6.1 La segmentation du marché international par groupe de pays.....	49
2.6.2 La vente à des segments supranationaux ou universels.....	49

2.6.3	La vente à des segments différents dans chaque pays.....	50
2.7	Le ciblage.....	50
2.7.1	Définition du ciblage.....	50
2.7.2	L'évaluation des segments du marché.....	51
2.7.3	Le choix des cibles.....	52
2.7.4	Le choix des segments prioritaires.....	52
<b>Section 3 Le positionnement d'une entreprise à l'international.....</b>		<b>54</b>
3.1	Définition du positionnement.....	54
3.2	L'analyse du positionnement.....	54
3.3	Le choix du positionnement.....	56
3.3.1	Le positionnement imitatif.....	56
3.3.2	Le positionnement différencié.....	56
3.4	La couverture internationale.....	57
3.4.1	Le compromis entre standardisation et adaptation.....	58
3.4.2	Le potentiel de globalisation des produits et des marques.....	59

## **Chapitre III Présentation de l'entreprise HYPROC**

### **SC.....61**

#### **Section 1 Le transport maritime dans le monde.....61**

1.1	Le trafic du transport maritime dans le monde.....	61
1.1.1	L'ensemble du commerce maritime.....	62
1.1.2	Le commerce maritime selon les types de navires.....	63
1.1.2.1	Les navires citerne (tankers).....	63

1.1.2.2 Les vraquiers (bulkers).....	63
1.2 Les ports mondiaux les plus importants.....	64
1.2.1 Les ports à conteneurs.....	66
1.2.2 Les plus grands ports mondiaux.....	68
1.3 Les compagnies leaders du transport maritime.....	69
1.3.1 APM-Maersk.....	69
1.3.2 MSC (Mediterranean Shipping Company).....	70
1.3.3 CMA-CGM.....	70
1.3.4 China COSCO Holding CO. Ltd.....	70
1.3.5 Evergreen Marine Corporation.....	71
1.3.6 Hapag-Lloyd.....	71
1.3.7 Hamburg Süd Group.....	71
1.3.8 Yang Ming Marine Transport Corp.....	72
1.3.9 Orient Overseas Container Line (OOCL).....	72
1.4 Le transport maritime des hydrocarbures dans le monde.....	72
1.4.1 Le transport maritime du gaz.....	72
1.4.2 Le transport maritime du pétrole.....	73
<b>Section 2 Le transport maritime en Algérie.....</b>	<b>74</b>
2.1 L'importance du transport maritime en Algérie.....	74
2.2 Les ports de commerce algériens.....	75
2.2.1 Le projet du port de Djen Djen.....	75
2.2.2 Le projet du port du Centre d'El Hamdania.....	76

2.3	Les entreprises de transport maritime présentes en Algérie.....	76
2.3.1	Les entreprises nationales de transport maritime.....	76
2.3.2	Les entreprises étrangères de transport maritime exerçant en Algérie.....	77
2.4	Le transport maritime des hydrocarbures en Algérie.....	77
<b>Section 3 Présentation de la compagnie HYPROC SC.....</b>		<b>78</b>
3.1	Présentation générale et activités de la compagnie.....	79
3.1.1	L'évolution des quantités d'hydrocarbures transportées au cours des cinq dernières années.....	79
3.2	Historique de la compagnie.....	81
3.3	La compagnie aujourd'hui.....	81
3.4	La ressource humaine et son évolution.....	82
3.5	L'évolution du chiffre d'affaires de la compagnie sur une période de cinq ans (2012-2016).....	83
3.6	Structure de la compagnie.....	85
3.6.1	Les agences de consignation.....	85
3.6.2	Les filiales.....	85
3.6.2.1	NAJDA MAGHREB SPA.....	86
3.6.3	Les participations.....	86
3.6.3.1	Algerian Nippon Gas Transport Corporation (ANGTC).....	86
3.6.3.2	Mediterranean Liquefied gas Transport Corporation (MLTC).....	87
3.6.3.3	Skikda Liquefied gas Transport Corporation (SLTC).....	87
3.6.3.4	Le méthanier Berge Arzew.....	87
3.7	L'organigramme de la compagnie.....	88

3.8	La direction « Chartering and operations ».....	88
3.8.1	Présentation de la direction et ses départements.....	88
3.8.1.1	Le département « Chartering ».....	89
3.8.1.2	Le département « Operations».....	89
3.8.1.3	Le département « Credit Management».....	89
3.8.1.4	Le département « Dispersment Account Handling ».....	90

## **Chapitre IV : Analyse du cas d'un éventuel positionnement de la compagnie à l'international à travers le renouvellement de sa flotte.....92**

### **Section 1 Méthodologie du guide d'entretien.....92**

1.1	Présentation du guide.....	92
-----	----------------------------	----

### **Section 2 Analyse des résultats.....94**

2.1	Présentation des intervenants.....	94
2.2	Les motifs de l'investissement portant sur l'acquisition des deux méthaniers Tessala et Ougarta.....	95
2.2.1	Les causes ayant amené la compagnie à investir dans l'acquisition des navires.....	95
2.2.2	La procédure suivie dans ce type d'acquisition et les critères de choix des constructeurs.....	96
2.2.3	Les caractéristiques et potentialités des navires Tessala et Ougarta, et la valeur ajoutée qu'ils apportent à la compagnie.....	97
2.2.4	Les retombées de l'investissement sur la situation financière de la compagnie et sa période de rentabilisation.....	99
2.3	Les opportunités présentées par l'investissement.....	99

2.3.1 L'impact de ces acquisitions sur l'activité de la compagnie.....	99
2.3.2 La qualité du transport et sa sécurité.....	100
2.3.3 L'admission des navires dans les terminaux portuaires internationaux.....	101
2.3.4 L'opportunité de s'ouvrir aux marchés mondiaux par biais d'une flotte jeune et performante.....	102
2.4 Les perspectives de cet investissement.....	102
2.4.1 La perspective de traiter avec des clients autres que SONATRACH et NAFTAL.....	102
2.4.2 La perspective pour la compagnie d'envisager des voyages en spot.....	103
2.4.3 Les projets d'acquisition pour les années à venir.....	104
2.4.4 La perspective d'un éventuel positionnement à l'international via la démarche d'acquisition de nouveaux navires.....	105
<b>Section 3 Synthèse et recommandations.....</b>	<b>106</b>
3.1 Synthèse.....	106
3.2 Recommandations.....	110
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>113</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>115</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>119</b>