

# KUHNE & NAGEL



**ACTIONNARIAT :**

Klaus-Michael Kühne	50.0 %
Lonrho Plc, London	50.0 %

En 1988, LONHRO a racheté, à titre de participation financière, 50% du capital des sociétés-clés du Groupe KUHNE & NAGEL.

Le groupe LONRHO est un groupe britannique diversifié qui a réalisé en 1988, un chiffre d'affaires de 4,2 milliards de Livres (46 milliards de Frs) dans les secteurs suivants :

- . hôtellerie
- . agriculture
- . extraction minière
- . activité pétrolière
- . revente d'automobiles
- . édition
- . textiles

Le Groupe LONRHO est très présent en Afrique anglophone.

**CONSEIL D'ADMINISTRATION :****Conseil :**

Roland W Rowland, London  
 Klaus-Michael Kühne, Hamburg  
 Robert F Dunlop, London  
 Mercedes Kühne, Lenzerheide

**Direction :**

Roland W Rowland, London	
Klaus-Michael Kühne, Hamburg	
Hans Friedrich Barmbold, Bremen	Fred Hebert, New York
Hans P.Jansen, Pfäffikon	Jürgen Koop, Hamburg
Klaus Dieter Pietsch, Hamburg	Bruno Salzmänn, Pfäffikon
Gerd H.Stoppenbrink, Toronto	Otto Werther, Pfäffikon

**ARTICULATION :**

Le groupe s'articule autour d'une société de management domiciliée au Luxembourg :

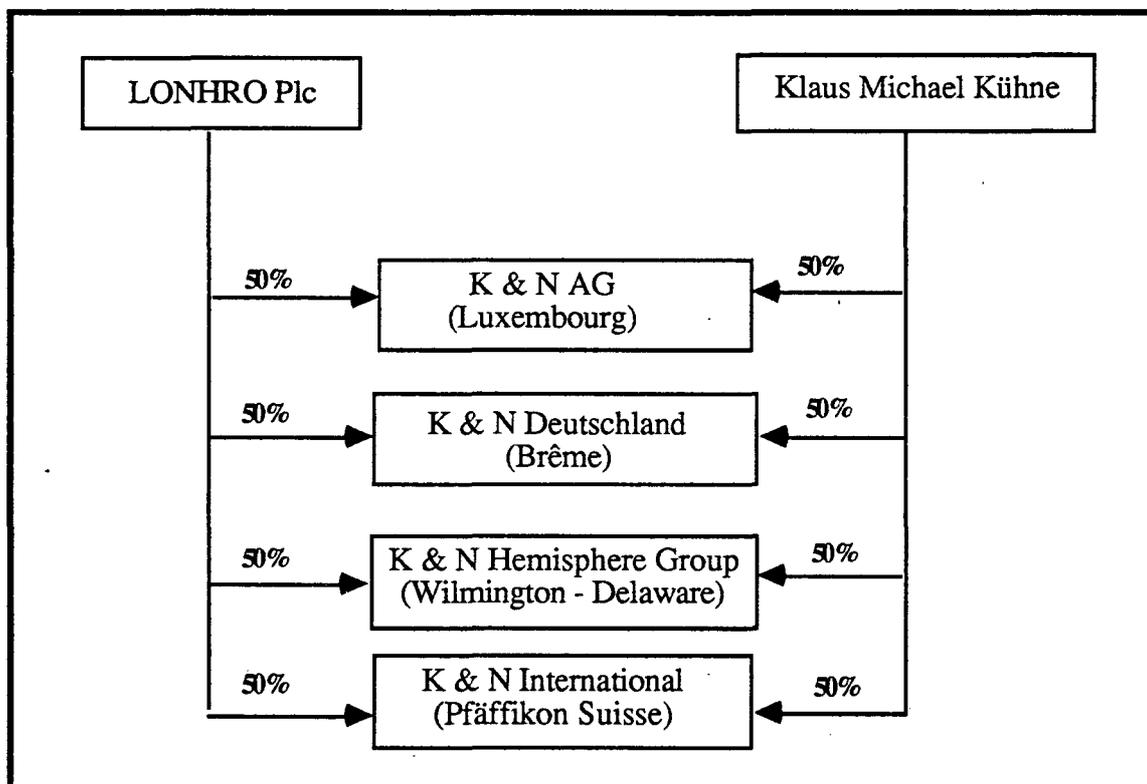
. KN AG (Luxembourg)

avec des sociétés d'exploitation regroupées autour d'un tryptique :

.KN Deutschland (Hambourg) pour la RFA et le Kenya

.KN Western Hemisphere Gruppe (Toronto) pour l'Amérique du Nord et du Sud

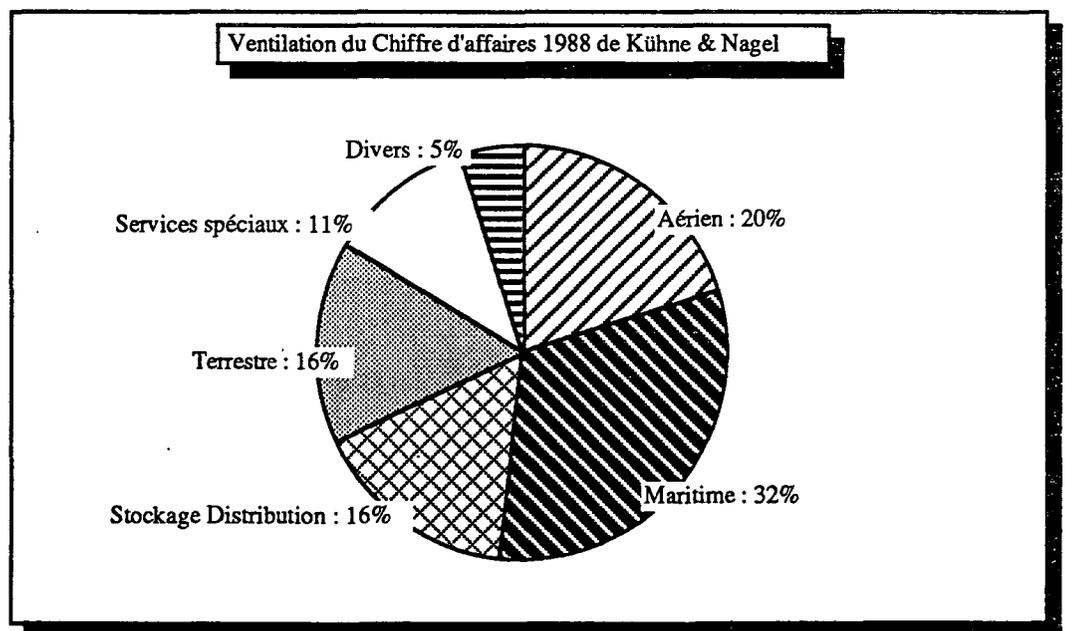
.KN International (Pfäffikon en Suisse) pour le reste de l'Europe et du Monde.



## ACTIVITES &amp; IMPLANTATIONS :

Le groupe Kühne & Nagel intervient sur tous les modes de transport :

Ventilation du CA	millions DM	%
Maritime	1 650	32 %
Aérien	1 020	20 %
Terrestre	825	16 %
Stockage-distribution	825	16 %
Services spéciaux	570	11 %
Autres	260	5 %
-----		
Total	5 150	100 %



Le groupe compte 400 bureaux dans 60 pays. Il emploie 8 750 personnes dans le monde.

Il intervient en matière d'expédition, d'entreposage et de distribution.

Il développe le concept de logistique européenne : "Eurologistic".

**Transport aérien :**Opérateur domestique aux Etats Unis :

Kühne & Nagel est un opérateur aérien important, en particulier aux Etats Unis où le service que le Groupe propose, est à présent assuré au départ de 16 grandes villes.

Kühne & Nagel Air Express :

K & N a lancé en 1987 le service K & N Air Express Service qui couvre à l'heure actuelle 39 métropoles européennes ainsi que les principales destinations du Canada, des Etats Unis et de l'Afrique du Sud. Ce service est coordonné au départ de l'aéroport de Frankfurt.

L'activité "transit aérien" est celle qui connaît actuellement la plus forte croissance dans le groupe.

**Transport Maritime :**Transitaire maritime :

Ce secteur d'activité est à l'origine du développement de Kühne & Nagel et occupe encore la première place dans le groupe.

NVOCC :

K&N a mis en place des services NVOCC sous le nom commercial de BAL (Blue Anchor Line) qui propose plus de 60 pays de destination.

BAL a commencé ses activités en 1983 et traite des FCL, LCL et des cargaisons de vrac.

Agences de lignes :

K&N exploite un réseau d'agences maritimes, sous le nom commercial d'UNIMAR SHIPPING CORPORATION qui dispose de filiales et de correspondants dans 5 pays (Belgique, RFA, Pays Bas, Canada, Afrique du Sud). Ce réseau qui n'a pas connu un grand développement représente un certain nombre de grands armateurs.

### Manutention portuaire :

En matière de manutention portuaire, K&N intervient sur le port de Hambourg pour le transbordement de marchandises générales. Dans ce port, K&N contrôle la société "Jordaberg Quay and Stevedoring Cy" qui possède elle même une participation dans la société portuaire hambourgeoise "Süd West Terminal Hafенbetriebe GmbH & Co", aux côtés de la firme "Sloman, Schoerr and Co".

Elle exploite le terminal Sud Ouest du port, dont les équipements sont surtout adaptés au transbordement de vracs.

K&N cherche stratégiquement à éviter d'être en situation de dépendance par rapport aux opérateurs de terminaux. Pour cela, le Groupe a été candidat au rachat de la participation d'Hapag Lloyd dans "Unikai Hafенbetrieb" (à Hambourg). Mais il s'est heurté à l'opposition du partenaire minoritaire de Hapag Lloyd, la "Hamburger Hafен and Lagerhaus" (émanation de la municipalité de Hambourg) qui ne souhaitait pas qu'un transitaire s'implique trop fortement dans la manutention conteneurs sur le port d'Hambourg.

K&N est par ailleurs opérateur à Rotterdam sur le terminal conteneurs de "Schiehaven". Il vient par ailleurs d'ouvrir son propre terminal à "Merwehaven". K&N prévoit d'accroître substantiellement ses investissements sur ce dernier poste pour porter localement sa capacité annuelle de transbordement à 60 000 TEU.

### **Entreposage Distribution :**

K&N a élargi son réseau d'entrepôts et s'est étendu en Autriche, Canada, RFA et Pays-Bas.

En 1988, le groupe a considérablement accru ses capacités de stockage en faisant passer les surfaces d'entreposage qu'il contrôle de 100 000 m<sup>2</sup> à près de 900 000 m<sup>2</sup> (dont la moitié est possédée par le Groupe).

En 1987 - 88, Kühne et Nagel a acquis des sociétés dans 8 pays. Le Groupe a décidé de consacrer à compter de 1989, 400 millions de DM à ses opérations de croissance externe.

Début 1989, Kühne et Nagel a pris une participation de 50% chez le transporteur italien "Domenichelli" qui dispose d'un réseau de 75 succursales, un parc de 1000 poids lourds et emploie 1400 personnes

En Novembre 1989, Kühne et Nagel a pris une participation majoritaire dans la société néerlandaise "Van Vliet" (Utrecht, 250 personnes).

Cette prise de participation permet à Kühne et Nagel de renforcer son implantation aux Pays Bas (40 000 m2 d'entrepôts), en Belgique, en RFA, Danemark, en Suisse et en Grande Bretagne. Van Vliet apporte de plus à K & N une flotte de 125 tracteurs.

En France, Kühne et Nagel vient de rompre les liens de représentation qui le liaient à Mory. Il vient d'installer un entrepôt près de Perpignan.

Stratégiquement, le Groupe tend à acquérir des centres d'entreposage, à prendre en charge la distribution, et à laisser à des sous traitants les prestations d'acheminement. (cf accord avec les transports Tastet dans le sud de la France).

**Divers :**

Kühne & Nagel exploite un réseau d'agences de voyages situées respectivement en RFA, au Canada, en Afrique du Sud, en Turquie, et au Zimbabwe.

## MOYENS :

Le groupe emploie 8 868 personnes dont :

.3 702 dans le groupe allemand

.3 455 dans le groupe international

.1 711 en Amérique

Globalement le groupe exploite 826 200 m2 d'entrepôts (données 1988) répartis comme suit :

Localisation	surface en m2
<u>Europe :</u>	
RFA	263 600
Autriche	43 500
Pays Bas	31 000
Espagne	30 400
Suisse	23 500
France	21 000
Grande Bretagne	17 800
Belgique	9 500
<u>Amérique du Nord :</u>	
Canada	285 600
Etats Unis	66 000
<u>Extrême Orient :</u>	
Ensemble	34 300
-----	
Total	826 200

## POLITIQUE FINANCIERE :

**Exploitation :**

	1984	1985	1986	1987	1988
<u>(milliers de DM)</u>					
Chiffre d'affaires	5 250 000	4 913 000	4 535 000	4 395 000	5 155 000
Cash Flow	60 800	68 000	63 300	58 700	79 800
Résultat net (groupe)	30 900	36 100	31 000	32 200	41 000
Conversion : 1 DM =	3.06	3.07	3.27	3.39	3.42
<u>(milliers Francs Français)</u>					
Chiffre d'affaires	16 065 000	15 082 910	14 829 450	14 899 050	17 630 100
Cash Flow	186 048	208 760	206 911	198 993	272 916
Résultat net (groupe)	94 554	110 827	101 370	109 158	140 220
CF / CA	1.15 %	1.38 %	1.39 %	1.33 %	1.55 %
BN / CA	0.58 %	0.73 %	0.68 %	0.73 %	0.79 %

K&N est l'un des premiers transitaires mondiaux, aux côtés d'un autre groupe Suisse, DANZAS.

Le chiffre d'affaires annoncé par le groupe Kühne & Nagel incorpore non seulement les prestations réalisées par l'entreprise mais aussi les droits de douane, la TVA et autres débours encaissés et décaissés lors des opérations d'importations et d'exportations, effectués pour le compte de sa clientèle. Il en résulte un gonflement artificiel du montant du chiffre d'affaires du groupe.

Sur la base d'une définition habituelle plus restrictive de ses produits, on peut estimer que le chiffre d'affaires de Kühne & Nagel ressort à : 8 milliards de Frs (en 1988).

Sur la base de ce chiffre d'affaires, la rentabilité du groupe K & N (BN/CA) ressort à environ 1,8%.

**Structure :**

	1984	1985	1986	1987	1988
<i>(milliers DM)</i>					
<i>Immobilisations nettes</i>	-	-	-	171 461	209 573
<i>Situation nette</i>	106 500	117 800	127 600	142 662	171 998
<i>Trésorerie disponible et VMP</i>	-	-	-	200 555	191 469
<i>Dettes LMT</i>	-	-	-	82 183	105 602
<i>Conversion : 1 DM =</i>	3.06	3.07	3.27	3.39	3.42
<i>(milliers de Francs Français)</i>					
<i>Immobilisations nettes</i>	-	-	-	581 252	716 739
<i>Situation nette</i>	325 890	361 646	417 252	483 624	588 233
<i>Trésorerie disponible et VMP</i>	-	-	-	679 880	654 820
<i>Dettes LMT</i>	-	-	-	278 600	361 160

La structure financière du groupe est solide.

La trésorerie disponible et les valeurs mobilières de placement détenues par le groupe dépasse le montant de ses dettes.

**STRATEGIE EN MATIERE TRANSPORT :**

Pour Kühne et Nagel l'enjeu stratégique unique auquel il estime devoir répondre, se place dans le cadre de la recherche du fret.

Cette analyse simple dicte la politique actuelle du groupe :

Développement de l'activité stockage distribution :

Le groupe Kühne et Nagel estime que l'activité de stockage distribution constitue un moyen de rechercher et de maîtriser du fret qui est fondamental dans la mesure où cette activité peut être génératrice d'activité (ou autrement dit "génératrice de fret") et par là même alimenter et accroître son chiffre d'affaires.

Pour cela, Kühne et Nagel a la volonté de s'implanter "in land" à proximité des grands centres commerciaux européens tels que Hanovre, Milan, Madrid.... pour y construire des entrepôts de stockage distribution.

Désengagement du transport et de la manutention :

Le groupe estime que la réalisation des tâches matérielles de manutention et de transport terrestre peuvent être sous traitées sans incidences commerciales.

Aussi, Kühne et Nagel ne souhaite pas s'attacher à des ports. Ce ne sont que dans des ports sans hinterland qu'il estime qu'une implantation portuaire est indispensable (comme à Hong Kong, Singapour...).

La volonté affichée est d'ailleurs de se retirer des terminaux conventionnels (classique stevedoring) et ne plus s'intéresser que de façon marginale aux terminaux conteneurs (avec une exception concernant le port de Rotterdam).

Kühne et Nagel se définit avant tout comme un transitaire, à ce titre le groupe ne souhaite pas s'imposer de contraintes en investissant massivement dans un port qu'il serait contraint d'utiliser par la suite...

Kühne et Nagel traite avec tous les armateurs sans exclusive, ni lien particulier. L'activité d'agences de lignes, exercée par une filiale sous la marque UNIMAR, est d'ailleurs peu importante.

**S.A. LOUIS DREYFUS & Cie**



**FICHE D'IDENTITE :**

SA Louis Dreyfus & Cie  
Paris

**ACTIONNARIAT :**

L'actionnariat du groupe est essentiellement familial.

**CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

Gérard Louis-Dreyfus	PDG
Jean Louis-Dreyfus	Vice PDG
Pierre Louis-Dreyfus	Vice PDG
Claude Boquin	Administrateur
Pierre Louis Moine	Administrateur
Jean Pinchon	Administrateur
Ernest F.Steiner	Administrateur

La société est dirigée par Gérard Louis-Dreyfus depuis 1975 ; il est un représentant de la 4<sup>ème</sup> génération des Louis-Dreyfus à prendre les commandes du Groupe.

A côté de lui, siègent avec le titre de vice Président, son père, Pierre Louis-Dreyfus et son cousin Jean Louis-Dreyfus.

En matière maritime,

.le Directeur général est : Philippe Poirier d'Orsay

.son prédécesseur était Claude Boquin

.le responsable Shipping est : le commandant Maire

**ACTIVITES :**

La principale activité du groupe Dreyfus est centrée sur le négoce de céréales.

En effet, aux côtés des compagnies "Cargill", "Continental Grain", "André" et "Bunge", "Louis Dreyfus" se positionne comme l'un des 5 géants mondiaux du négoce du grain.

Le groupe "Louis Dreyfus" a été fondé en 1850 par "Leopold Louis Dreyfus" qui se lance à cette époque dans le commerce de grain à Bâle.

Il développe rapidement ses activités vers Odessa et la Mer Noire et dès 1875, il importe du blé russe à Marseille. Cherchant à asseoir son activité, il met en place un réseau commercial s'étendant jusqu'à Hambourg, Brême, Berlin, Mannheim, Duisbourg et Paris. Le groupe Dreyfus s'implante ensuite en Amérique Latine, dans les Balkans.... Au début des années 1900, le groupe ouvre un établissement à New York

En 1905, parallèlement à son activité de "négoce", le Groupe se lance dans le "Shipping" et se dote d'une flotte de navires. Le développement de la branche maritime est rapide, elle prend en charge le transport de produits variés, sans se limiter au grain, et au début des années 1930, la flotte de Louis Dreyfus devient une importante source de profit du groupe.

Reconstitué aux lendemains de la seconde guerre mondiale, le groupe "Louis Dreyfus" poursuit ses deux activités de base que sont le "négoce" et le "Shipping", et se lance dans la diversification en investissant dans la promotion immobilière (aux Etats Unis et au Canada), dans l'agro alimentaire, dans la restauration

A la fin des années 1980, le groupe Louis Dreyfus procède au contraire à une politique de recentrage qui le conduit à céder au groupe belge BBL, "Banque Bruxelles Lambert", 50% des actions de la "Banque Louis Dreyfus" en 1980 puis le totalité des actions en 1989.

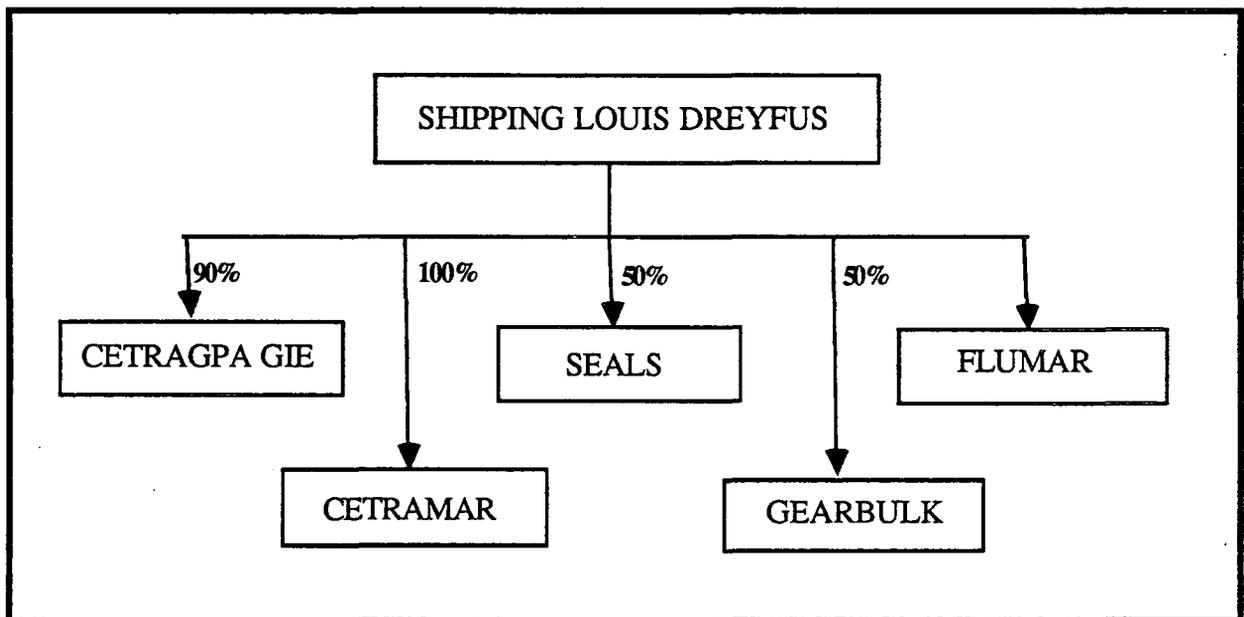
Début 1990, le groupe cède par ailleurs, la participation majoritaire qu'il détient dans le groupe agro alimentaire "Guyomarc'h", à la Compagnie Financière de Paribas.

Les diverses branches d'activité du groupe sont totalement indépendantes.

**ACTIVITES SHIPPING :**

Les activités "Shipping" du groupe Louis Dreyfus sont réalisées au travers 5 structures différentes :

- .CETRAGPA
- .CETRAMAR
- .SEALS
- .GEARBULK
- .FLUMAR

**CETRAMAR :**

La majorité des navires appartenant et affrétés à temps par le Groupe Louis Dreyfus lui-même, est localisée dans la SNC CETRAMAR.

CETRAMAR (Consortium Européen des Transports Maritimes) est une société en nom collectif constituée à l'origine par la CGM, CMCR, l'Union Navale, Louis Dreyfus et SAGA dont l'objet, essentiellement financier était d'acquérir des navires de vrac de gros tonnage. Actuellement, Louis Dreyfus contrôle l'intégralité du capital de CETRAMAR.

La flotte de CETRAMAR se compose d'une trentaine de navires spécialisés dans le transport de vrac sec. Un navire, le "Edouard Louis Dreyfus", constitue une exception, c'est un gazier exploité avec un contrat à Long Terme établi avec Gaz de France.

**CETRAGPA :**

Les navires appartenant à Dreyfus et ceux de CETRAMAR sont confiés à des pools de gérance, comme CETRAGPA. Louis Dreyfus contrôle 90% du capital de CETRAGPA. CETRAGPA qui emploie une vingtaine d'employés exerce une activité de cruising, de management technique.

**SEALS :**

En 1987, le Groupe a pris une participation de 50% dans l'entreprise "Seals", en se substituant à l'armateur ouest allemand "Ahrenkiel" et s'est associé par ce biais à la société anversoise "Sealift", qui détient les 50% restant.

Sealift et Louis Dreyfus ont alors pris en charge un service intéressant au départ des ports du Nord (Hambourg, Anvers), scandinaves, et de Méditerranée à destination des ports du Sud Est asiatique, et de l'Extrême Orient. Les navires affectés à ce service sont généralement gréés afin de permettre la manipulation par les moyens du bord des marchandises transportées, en l'occurrence principalement des aciers.

Avec le même associé, Louis Dreyfus a inauguré en 1988 un service régulier breakbulk au départ des ports d'Anvers, de Hambourg... à destination des grands lacs (Canada), axé lui aussi sur les fers et aciers.

Enfin, un service du même type a été ouvert entre le port d'Anvers et le Golfe du Mexique.

Les services transatlantiques ne sont généralement organisés que westbound ; au retour les navires travaillent sur affrètement.

**GEARBULK :**

"GEARBULK BERGEN" est une société norvégienne détenue à 50% par Louis Dreyfus.

Elle exploite une quarantaine de navires. Elle intervient en matière de transport de vrac et dans le transport mixte de vrac et de conteneurs (conbulkiers).

Les lignes maritimes de la compagnie couvrent la plus grande partie du monde mais elles concernent principalement la liaison entre l'Europe et la Côte Ouest de l'Amérique du Nord et la liaison entre l'Europe et l'Extrême Orient.

Le port d'attache principal de GEARBULK est Anvers qui fonctionne avec l'appui de services feeders.

#### **FLUMAR :**

Le groupe Dreyfus a enfin des intérêts dans la société FLUMAR qui intervient en matière de transport gazier et de pétrole au Brésil. FLUMAR ne dispose que de quelques unités.

Louis Dreyfus, du fait de sa sensibilité internationale, a très tôt intégré la gestion de sa flotte à un ensemble international, ce qui constitue un cas à part dans l'armement sec.

#### **ACTIVITES PORTUAIRES :**

Le groupe Louis Dreyfus (Cetramar, Cetrappa) avait des participations portuaires dans le monde entier (Silos à Rotterdam...Présence à Anvers...) mais il a conduit depuis quelques années une politique de recentrage qui l'a conduit à se défaire d'une grande partie de ses intérêts portuaires. C'est ainsi que le groupe a revendu la participation qu'il détenait dans la société MRM (Magasins Rouen Maritimes).

Actuellement, ne restent à Dreyfus que quelques participations stratégiques, essentiellement des silos en support logistique des activités de négoce du groupe comme à Port Cartier sur le Saint Laurent, par exemple ou encore, sur le Mississipi, à Seattle ou à Vancouver....

On doit relever que la plupart des clients de "Dreyfus" sont des clients de taille importante, et qu'ils disposent d'installations privées. C'est en particulier le cas des sidérurgistes qui contrôlent leurs propres postes à Fos, Dunkerque.... La nécessité d'une maîtrise technique de la manutention portuaire ne se pose pas, en conséquence, en les mêmes termes dans le transport sur lignes et le transports de vrac.

**IMPLANTATIONS :**

Le siège du groupe Louis Dreyfus se trouve à Paris.

Il dispose d'antennes

.en Grande Bretagne

.en Espagne

.au Portugal

.au Brésil

.en Argentine

.au Japon

.en Australie

.à Hong Kong ...

**MOYENS :**

Le Groupe Louis Dreyfus exploite 74 navires de tailles diverses, en majeure partie alignés dans le vrac.

43 navires sont exploités au travers la société norvégienne "GEARBULK BERGEN" .  
Ce sont des conbulkiers.

31 sont exploités dans cadre de CETRAGPA : la moitié étant composé de vraquiers "Panamax" et "Capesize", la moitié de "Handi Size" Multipurpose.

Le Groupe a passé commande début 1988, aux chantiers navals polonais, de 2 navires vraquiers de 150 000 Tonnes.

La plus grande partie de la flotte de Louis Dreyfus a été transférée sous pavillon étranger.

**ELEMENTS FINANCIERS :**

Le groupe Louis Dreyfus ne présente pas de comptes consolidés et est réputé pour la confidentialité qui entoure l'exercice de ses activités.

La société "Louis Dreyfus SA" présente malgré tout un bilan et un compte de résultats qu'il est possible d'examiner.

**Exploitation :**

milliers Frs	1987	1988
Chiffre d'affaires	3 224 131	4 253 091
Résultat d'exploitation	- 72 293	284
Résultat courant	- 52 254	72 573
MBA	220 891	200 168
Résultat net	107 010	83 008

Les ratios de rentabilité de la société (BN / CA et MBA / CA) ne sont pas significatifs (du fait de l'activité de négoce).

L'activité maritime n'occupe qu'une place marginale dans le chiffre d'affaires global de la SA Louis Dreyfus :

Milliers de Frs	1987	1988
Armement	260 315	317 788
Négoce	2 959 071	3 927 551
Autres	4 745	7 752
-----		
Total	3 224 131	4 253 091

Le chiffre d'affaires "armement" n'est malgré tout pas représentatif de l'activité effectivement exercée par le groupe Louis Dreyfus dans ce secteur du fait de la structuration particulière du groupe.

Si on tient compte du Chiffre d'affaires de CETRAMAR, l'activité maritime de Louis Dreyfus représente alors un volant d'affaires de 725 millions de Frs environ.

Mais ce chiffre ne prend pas en compte les performances de GEARBULK.....

**Structure :**

milliers Frs	1987	1988
Immobilisations nettes	1 608 886	1 705 422
Capitaux propres	989 920	1 055 964
Dettes étab.crédit	1 050 208	978 385

Les navires représentent 40% du total des immobilisations brutes de la société " Louis Dreyfus SA" (soit 894 millions de Frs pour 2 227 millions de Frs).

Le solde des immobilisations est constitué principalement par des titres de participation et en particulier par des titres :

CETRAMAR	110 962
Simgar	236 670
Louis Dreyfus Hg USA	211 253
Guyomarc'h	131 668
Autres	327 000
Total	1 015 335

La SNC CETRAMAR a dégagé des résultats contrastés au cours des derniers exercices :

- en 1987, une perte de - 10,7 millions de Frs
- en 1988, un bénéfice de 128,5 millions de Frs pour un chiffre d'affaires de 409,2 millions de Frs.

**NEDLLOYD**



**FICHE D'IDENTITE :**

Royal NEDLLOYD Group NV  
Boompjes 40, 3011 XB Rotterdam  
PO Box 487, 3000 AL Rotterdam  
Tel. 10 - 400 71 11

**ACTIONNARIAT :**

L'actionnariat du Groupe est très dispersé.

Les statuts de la société présentent la particularité d'affranchir la direction de l'influence d'un actionnaire dominant. Ils prévoient en effet que chaque actionnaire ne peut représenter plus de 120 voix en Assemblée Générale, quelle que soit l'importance de son portefeuille.

Ces clauses statutaires n'ont pas empêché les actionnaires de faire entendre leur point de vue. En effet, en 1988, la direction s'est heurtée à une forte opposition de son actionnariat conduite par le raider norvégien "Torstein Hagen", ancien dirigeant des "Bergen Lines" et des "Royal Viking Lines", qui a fait échouer un projet d'émission d'actions préférentielles.

A la suite de ces pressions, le groupe a fortement infléchi sa politique et a décidé de recentrer son activité, en cédant plusieurs participations, afin de se doter des ressources que lui refusaient ses actionnaires sous forme d'augmentation de capital.



**ACTIVITES :**

Le groupe a 4 activités principales :

1. Transport maritime :

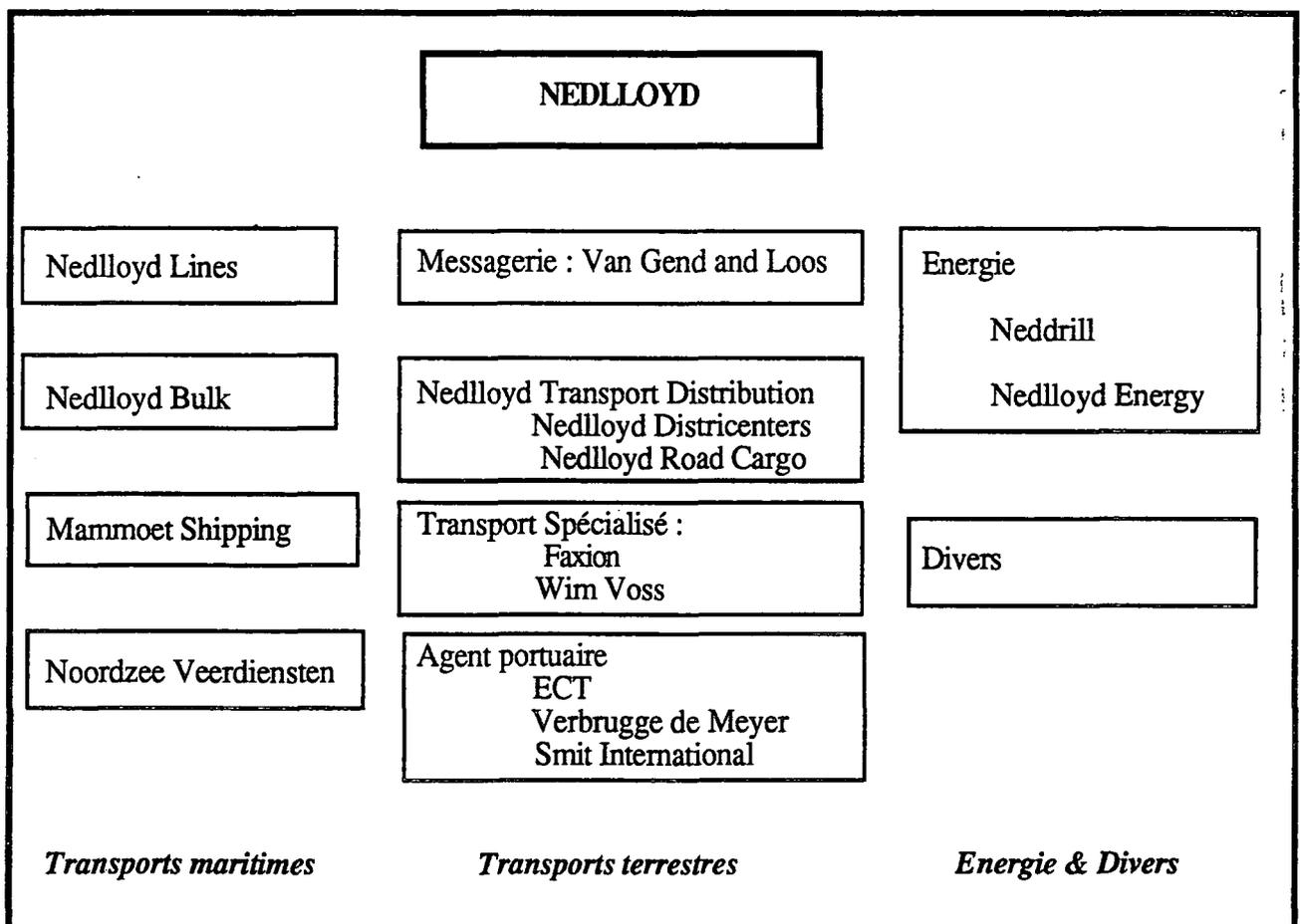
- .de lignes (Nedlloyd Lines)
- .de vrac (Nedlloyd Bulk)
- .de colis lourds (Mammoet Shipping)
- .par ferries (Noordzee Veerdiensten)

2. Transport terrestre :

- .transport - distribution (Nedlloyd Road Cargo / Nedlloyd Distribution)
- .transports spécialisés
- .messagerie (Van Gend and Loos)
- .portuaire (ECT, ...)

3. Energie (Neddrill....)

4. Divers



## 1. Transport maritime :

### 1.1.Lignes maritimes :

"Nedlloyd Lines" exploitent 34 services de lignes régulières dont 87 % des trafics sont conteneurisés.

Nedlloyd Lines se caractérise comme l'un des premiers opérateurs mondiaux de transports de conteneurs.

Une grande partie des lignes de Nedlloyd sont exploitées dans le cadre de consortium tels que :

- . Eurocaribe, Guyanas, Eurosal, Carol, Cobra .... au départ d'Europe
- . Nzeas, Nzue, Ias, Anro... dans le bassin pacifique
- . Asas, Lacas, Eacon, Waccon, Carsacon... sur l'extrême Orient
- . Enas, Gusas, Mednas, Ussam... entre l'Europe et l'Amérique

Nedlloyd intervient aussi dans le cadre de joint venture tels que :

- .Anzecs (Europe, Australie, Nouvelle Zélande)
- .Saecs (Afrique du Sud, Europe)
- .Scandutch (Europe, Extrême Orient, en voie d'éclatement)...

Mais, comme la plupart des grands armateurs européens, Nedlloyd tend à reconquérir son indépendance et à limiter le contenu des conventions qu'il signe à des accords techniques de collaboration type "Vessel Sharing Agreement" ou "Slot Chartering".... sans marketing intégré.

Nedlloyd reste malgré tout un armateur de consortium, à la différence de la CMB par exemple, qui a quitté la plus grande partie des consortium auxquels elle appartenait.

La multiplicité des destinations que Nedlloyd dessert permet de considérer le groupe comme un armement à couverture mondiale.

Afin d'améliorer sa couverture africaine, Nedlloyd vient dans ce cadre de mettre en commun avec "Delmas Vieljeux", ses moyens maritimes entre l'Europe et l'Afrique de l'Ouest.

Fin 1988, la flotte de lignes de Nedlloyd se composait de 41 navires détenus en pleine propriété et de 12 unités affrêtées à long terme.

De façon complémentaire (et pour, entre autres, alimenter ses lignes) Nedlloyd gère une flotte de navires de cabotage opérant sur les côtes européennes. Nedlloyd exploite dans le cadre de cette activité 3 navires qu'elle possède et 4 navires affrétés sur la base de contrats à long terme.

### 1.2. Transport maritime de vrac

"Nedlloyd Bulk" assure le transport de vrac solide et liquide.

Sa flotte détenue en propre se compose d'un vraquier sec et de 10 tankers, essentiellement affectés au transport de produits chimiques (seul l'un d'entre eux étant affectés au transport de gaz liquéfié).

En matière de vrac sec, Nedlloyd se concentre sur le transport de fer, de charbon et de grains. En plus du vraquier sec détenu en propre, Nedlloyd a affrété en 1988, 17 autres navires. Les volumes transportés ont atteint 6,5 millions de tonnes.

En matière de produits chimiques, Nedlloyd a affrété en 1988 2 tankers qui se sont ajoutés au 10 que l'armateur possède. Les volumes transportés ont atteint 750 000 tonnes.

### 1.3. Transport de colis lourds :

Pour les transports de colis lourds, Nedlloyd a fusionné sa filiale spécialisée "Mammoet Shipping BV" avec la compagnie allemande "Hansa Linie AG" de Brême pour constituer une société commune qui a pris le nom de "Mammoet-Hansa Linie AG" dont 50% du capital est contrôlé par l'armateur néerlandais.

La nouvelle entité, basée à Amsterdam depuis le début de l'année 1989, exploite 8 navires.

### 1.4. Ferries :

Nedlloyd exploite dans le cadre de la société "Noordzee Veerdiensten", en coopération avec "North Sea Ferries Ltd" (filiale du groupe britannique P & O), un service de ferries fonctionnant selon le procédé Ro/Ro entre le continent et la Grande Bretagne (Rotterdam -Hull / Rotterdam - Ipswich / Zeebrugge - Hull / Zeebrugge - Middlesbrough).

7 ferries tournent dans le cadre de ce service dont 3 sont détenus par Nedlloyd.

### 1.5. Divers maritime :

Nedlloyd développe de plus une activité de transitaire maritime (NVOCC) sous le nom commercial de "Damco Maritime".

Cette structure qui emploie près de 1 000 agents répartis dans 40 bureaux à l'étranger, fonctionne de façon autonome par rapport au groupe, même si elle tend à passer préférentiellement des contrats d'affrètement avec les filiales de transport maritime de Nedlloyd.

Pour des raisons pratiques, Nedlloyd a créé une division complémentaire "Nedlloyd Fleet Services" qui exerce un certain nombre de tâches fonctionnelles (assurances, recherche développement, gestion du personnel...) communes aux filiales maritimes "Nedlloyd Lines", "Nedlloyd Bulk"....

## 2. Transport terrestre :

### 2.1. Messagerie

Nedlloyd a racheté en 1986 le groupe Van Gend and Loos à la Société Nationale des Chemins de Fer Néerlandais.

Van Gend and Loos est le plus grand opérateur néerlandais de messagerie.

Il dispose de 1 200 camions et camionnettes, emploie 2 700 personnes dans 22 dépôts, dont 2 en Belgique.

### 2.2. Transport Logistique Distribution

"Nedlloyd Districenters" s'occupe de distribution. La société gère plus de 23 centres dans le monde offrant une surface de stockage de 400 000 M2 couverts (11 établissements aux Pays Bas, 2 en Belgique, 1 en Grande Bretagne, 4 en RFA, 2 en Espagne, 1 en Chine, 1 à Singapour).

Le groupe étudie plusieurs projets d'extensions, dont certains sont en cours de réalisation, en France, en Italie, en Scandinavie.

La stratégie appliquée par Nedlloyd en matière de distribution est de s'implanter aux grands carrefours de circulation et à proximité des grands centres de consommation.

Nedlloyd a d'autre part constitué une branche transport terrestre portant le nom commercial de "Nedlloyd Road Cargo" qui intègre l'ensemble des filiales néerlandaises et européennes du groupe intervenant dans le transport routier de marchandises diverses. Une holding spécifique a été créée "Nedlloyd Road Cargo International BV", qui a pour vocation de regrouper les sociétés étrangères récemment rachetées par le groupe et en particulier :

. le groupe allemand "Union Transport" qui emploie 2 900 personnes, exploite 375 camions et 900 camionnettes et dispose de 170 000 M2 de surfaces couvertes qui viendront s'ajouter aux entrepôts que le Nedlloyd peut déjà proposer à ses clients.

Le chiffre d'affaires du Groupe Union Transport a atteint 1,38 milliards de DM en 1988, après reprise de la société "Alster" très active en Allemagne du Nord (soit 4,72 milliards de Frs français).

.la société suisse "Oeschger" qui emploie 450 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 600 millions de Frs.

.la société allemande "Andreas Christ GmbH & Co Internationale Spedition" de Hambourg, qui intervient en matière de groupage international, de distribution et de transport spécialisé et qui réalise un chiffre d'affaires de 61 millions de DM (210 millions de Frs) avec un effectif de 400 personnes.

.la société espagnole "Fernando Roque", dont le siège social se trouve à Barcelone et qui emploie 186 personnes.

Nedlloyd qui contrôlait déjà 25% des actions de "Fernando Roque" à travers Van Gend & Loos (actionnaire depuis 1978) a porté sa participation à 100% du capital en 1989.

.l'entreprise britannique "Transflash"

Poursuivant sa volonté de couverture européenne, le groupe néerlandais a aussi tenté de procéder à une acquisition importante sur le territoire français. C'est ainsi qu'ayant, au travers ses acquisitions successives repris plusieurs correspondants européens du groupe familial Dubois, Nedlloyd a porté son dévolu sur le groupe français Dubois et tenté fin 1989 d'en prendre le contrôle. Mais, à la suite du refus de la famille actionnaire de renoncer à son pouvoir majoritaire, les négociations ont été interrompues.

### 2.3. Transport spécialisé

Nedlloyd contrôle la société "Vim Voss" qui est spécialisée dans le transport routier en citernes. La société emploie 300 employés et exploite un parc de 900 citernes. Elle dispose d'implantations à Hull, à Southampton, Le Havre, Duisbourg, Hambourg, Barcelone, Gothenburg et Oslo.

D'autre part, Nedlloyd intervient en matière de transport spécialisé de vêtements, en assurant le lien entre l'usine et le détaillant, et en intégrant des activités aussi diverses que le nettoyage, le reconditionnement, l'étiquetage, le stockage....

Les intérêts détenus par Nedlloyd dans ce secteur ont été regroupés au sein d'une structure commune : "Faxon B.V." qui emploie actuellement 3 000 personnes. Elle est représentée par des filiales ou des joint-ventures dans 9 pays.

En France par exemple, Faxion a une participation dans Transvet, société dont Danzas est opérateur. Nedlloyd a fortement conforté son assise dans ce secteur spécialisé en faisant l'acquisition en 1989 de la société italienne "Messageria Emiliana" qui a réalisé en 1988 un chiffre d'affaires de 540 millions de Frs, qui emploie 500 personnes (à temps plein) et dispose de plusieurs implantations en Europe.

#### 2.4. Agent portuaire

A Amsterdam, Nedlloyd détient une participation de 61.54% dans l'entreprise de manutention "Combined Terminals Amsterdam Vof".

A Rotterdam, Nedlloyd détient 44% de la nouvelle entité ECT.

En effet, pour faire face aux difficultés rencontrées par les sociétés de manutention portuaires locales, plusieurs mesures de rationalisation ont été prises. C'est dans ce cadre qu'il a été décidé de fusionner les sociétés "Quick Dispatch" (filiale de Nedlloyd), "Müller Thomson Rotterdam BV" et "Europe Combined Terminus BV" (dont 38% du capital était détenu par Nedlloyd).

A la suite de ces opérations de rapprochement, Nedlloyd détient 44% de la nouvelle structure qui a été baptisée ECT (Europe Container Terminus).

ECT disposera à Rotterdam de 7 terminaux et s'affirmera comme le plus grand chantier au monde de transbordement de conteneurs, traitant 1 250 000 conteneurs, 3 millions de tonnes de marchandises et 300 000 voitures pour 70 armenents .

Nedlloyd détient de plus une participation de 50% dans "Verbrugge de Meyer", société de manutention portuaire, opérant dans le port de Terneuzen, spécialisée dans le transbordement de vrac et plus spécifiquement de produits forestiers.

Enfin dans le secteur portuaire, le groupe Nedlloyd détient une participation de 40% dans "Smit International", société de remorquage et de sauvetage en mer.

### 3. Energie :

#### 3.1. Exploitation de moyens (plateforme) de forage (Neddrill)

Neddrill effectue des opérations de forage pour le compte de tiers et dispose pour cela d'un navire de forage, de 4 plate-formes auto-élevatrices et d'un semi-submersible.

#### 3.2. Prospection et extraction de gaz naturel et de pétrole.

Nedlloyd Energy exploite des gisements de gaz et de pétrole sur le plateau continental britannico- néerlandais, en Egypte, en Equateur et aux Etats-Unis.

### 4. Divers :

Les participations "diverses" détenues par Nedlloyd ont fortement diminué au cours des dernières années, à la suite de la politique de recentrage conduite par le Groupe.

C'est ainsi, qu'en matière de transport aérien, Nedlloyd s'est désengagé au cours des dernières années, en cédant une partie des participations qu'elle détenait dans des compagnies (qu'elle contrôlait) au profit de l'entreprise nationale KLM :

.cession de 100% de Netherlines BV à KLM.

.vente de 40% des actions de Transavia Airlines à KLM et 20% à des banques.

Désormais Nedlloyd ne conserve plus que des intérêts minoritaires dans le secteur aérien avec :

.40 % de Transavia Airlines

.49% de Martinair Holland, première compagnie Charter de transport aérien de passagers et de fret (2 boeing 747, 4 DC 10, 2 A310, 2 DC 9, 2 Cessna)

En matière de voyages organisés, Nedlloyd ne détient plus qu'une participation marginale dans "Holland International", premier Tour Operator néerlandais.

Nedlloyd détient encore :

.35% de Brinks Nedlloyd, société de transport de fonds

.26% de Nieuw Rotterdam Beheer NV, compagnie d'assurances

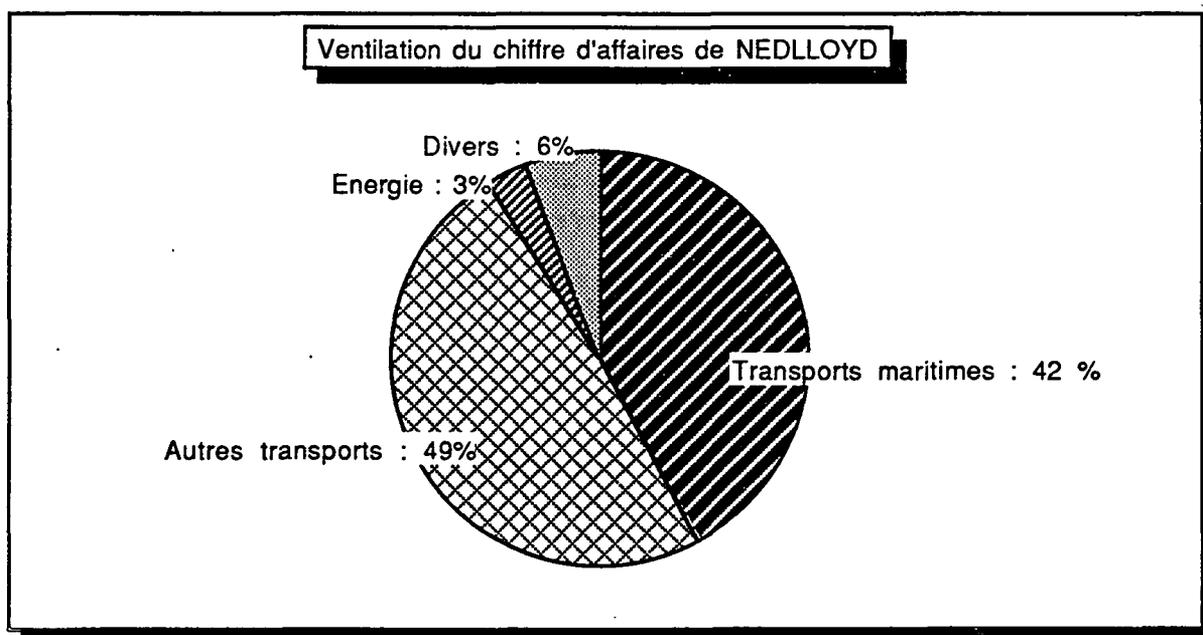
.100% de Radio Holland BV, société de vente et d'entretien de système de communication, d'observation et de navigation.

## VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES :

millions florins	1986	1988
Transports maritimes	1 935	2 086
Transports terrestres	1 345	2 432
Energie	153	150
Divers	577	283
-----		
Total	4 010	4 951

On relève que les transports "terrestres" qui ne contribuaient qu'à la réalisation de 33% du chiffre d'affaires en 1986, couvrent 49% du chiffre d'affaires en 1988.

Ce pourcentage devrait encore s'élever en 1989 avec les multiples acquisitions réalisées par le groupe dans le secteur.



## MOYENS :

Moyens humains :

Effectifs	21 522
-----------	--------

Transports maritimes :

Porte conteneurs	12
------------------	----

Cargo polyvalents	18
-------------------	----

Ro / Ro	4
---------	---

Cargos rouliers	7
-----------------	---

Sous total lignes	41
-------------------	----

Vraquier sec	1
--------------	---

Tankers (chimie)	4
------------------	---

Tankers côtiers (chimie)	4
--------------------------	---

Tanker (gaz liquéfié)	1
-----------------------	---

Sous total vrac	10
-----------------	----

Ferries	3
---------	---

Energie :

Puits	6
-------	---

Aérien :

Boeing 737	11
------------	----

A la fin de l'année 1988, sa flotte se composait de 41 navires détenus en pleine propriété, avec une capacité de 1,1 millions de tonneaux et de 12 unités affrêtées à long terme (PC, Cargos polyvalents, Ro/Ro...).

Fin 1988, la capacité de sa flotte de PC atteignait 66 000 TEU, dont 42 000 (64%) détenus en propre et 24 000 (36%) affrétés.

A cette même date, le parc de conteneurs exploités était de 95 500 boites (117 400 TEU) dont la moitié était propriété de l'armateur.

Enfin , le nombre de TEU transportés par Nedlloyd en 1988 a atteint 462 000 unités soit 20% de plus qu'en 1987.

Début 1989, Nedlloyd a pris la décision d'accroître sa flotte :

.5 PC de 3 000 TEU ont été commandés pour être livrés en 1991.

des options ont été prises pour :

.5 PC de 3 800 TEU et 5 PC de 4 600 TEU livrables entre 1992 et 1994.

## ELEMENTS FINANCIERS :

## Exploitation :

Consolidé	1984	1985	1986	1987	1988
<i>(milliers de florins)</i>					
Chiffre d'affaires	4 738 000	4 689 000	4 010 000	4 834 329	4 951 139
dont transport maritime			1 935 000	1 957 000	2 086 000
dont transport non maritime			1 345 000	2 327 000	2 432 000
Résultat courant avant impôt				- 1 098 847	145 668
MBA*	652 000	642 000	562 000	379 469	507 109
Résultat net (groupe)	155 000	143 000	72 000	- 1 010 958	153 593
Conversion 1 Fl. =FF	2.71	2.72	2.89	3.02	3.03
<i>(milliers de Frs Français)</i>					
Chiffre d'affaires	12 839 000	12 754 000	11 588 000	14 599 000	15 001 900
dont transport maritime			5 592 150	5 910 100	6 320 600
dont transport non maritime			3 887 050	7 027 500	7 368 900
Résultat courant avant impôt				- 3 318 517	441 374
MBA*	1 766 920	1 746 240	1 624 180	1 145 996	1 536 540
Résultat net (groupe)	420 050	388 960	208 080	- 3 053 093	465 386
MBA / CA	13.76 %	13.69 %	14.01 %	7.85 %	10.24 %
BN / CA	3.27 %	3.04 %	1.79 %	- 20.9 %	3.10 %

\* ajustements (amortissements exceptionnels) pris en compte (par exemple: 911 211 en 1987 ....)

Après les revers financiers subis en 1983 (Nedlloyd avait perdu cette année-là 94,4 millions de Florins), Nedlloyd était parvenu au prix d'un plan de restructuration drastique à redresser sa situation financière.

Pourtant, ce redressement n'a pas été durable, car, de 1984 à 1987, la rentabilité du Groupe s'est dégradée de façon continue (tant au niveau du Cash Flow que du résultat net) et les pertes réalisées en 1987 (en partie dues à une forte augmentation des dotations aux amortissements) ont été considérables. La reprise en main opérée en 1988 s'est par contre traduite par un redressement spectaculaire de la rentabilité du groupe.

## Structure financière :

Consolidé	1984	1985	1986	1987	1988
<i>(milliers Florins)</i>					
Immobilisations nettes	4 385 000	4 443 000	4 718 000	3 761 045	3 565 238
Situation nette			2 274 901	1 237 069	1 344 744
Dettes LT			1 547 022	1 787 803	1 910 390
<hr/>					
<i>(milliers Frs Français)</i>					
Effectifs moyens	16 568	15 884	15 858	22 266	21 522
Immobilisations nettes	11 883 350	12 084 960	13 635 020	11 358 355	10 802 671
Situation nette			6 574 463	3 735 948	4 074 574
Dettes			4 470 893	5 399 165	5 788 482

A la suite de la diversification conduite de 1984 à 1988, la composition des actifs immobilisés a profondément changé :

Alors qu'en 1984, les actifs consacrés aux activités maritimes représentaient plus de 70% de l'actif immobilisé total, ils n'en représentent plus que 40% en 1988.

En contrepartie les actifs consacrés au transport non maritime qui ne correspondaient qu'à 15% de l'actif immobilisé en 1984 en représente 40% en 1988.

Cette évolution se retrouve très clairement dans l'examen de l'affectation des ressources disponibles; depuis plusieurs années, les investissements de Nedlloyd ont été préférentiellement consacrés aux "transports terrestres".

## Plan de financement :

Millions florins	1986	1987	1988
Transport maritime	119	22	62
Transport terrestre	572	415	133
Energie	127	119	18
Divers	34	50	50
<hr/>			
Total	852	606	263

La société est relativement peu endettée au regard de l'importance de sa situation nette.

**STRATEGIE TERRESTRE & PORTUAIRE :**

Armateur d'origine, qui s'est lancé dans un premier temps dans une diversification élargie, Nedlloyd a modifié au cours des 2 dernières années sa stratégie en concentrant l'ensemble de ses efforts sur la mise en place d'une chaîne transport complète couvrant l'ensemble de l'Europe et intégrant :

- .le transport maritime
- .la manutention portuaire
- .les transports terrestres avec les fonctions de :
  - .transit
  - .transport routier
  - .stockage
  - .distribution

**Cession d'une partie des activités de fret aérien :**

"Nedlloyd Air Cargo" a passé des accords de coopération avec "Msas Cargo International" (filiale du géant britannique "OTT Ocean Transport & Trading")

.pour le fret aérien au Bénelux et en Espagne, ils ont constitué des sociétés communes.

. Nedlloyd a vendu à MSAS ses activités de fret aérien aux Etats Unis, en France, en RFA et à Singapour.

.en contre partie, Nedlloyd a racheté à MSAS l'entreprise de transport britannique "Transflash" renforçant les activités de "Nedlloyd Road Cargo" en GB.

**Cession des activités aériennes de transport de voyageurs :**

Nedlloyd a vendu à KLM,

.la participation de 100% qu'elle détenait dans "Nederlines BV", société régionale de transport aérien

.et une participation de 40% qu'elle détenait dans "Transavia", compagnie aérienne disposant de 13 Boeing 737, intervenant principalement sur le marché des Charters, sur le marché de location aérienne et sur une ligne régulière reliant l'aéroport de Schipol et Londres - Gatwick.

La vente a été retardée dans l'attente d'un avis émis par la Commission Européenne de Bruxelles. Cette cession reflète le désengagement de Nedlloyd du marché touristique.

### Cession de l'activité Tour Operator :

En 1988, Nedlloyd a d'autre part cédé une partie des titres qu'elle détenait dans la société TO, "Holland International Travel Group". A cette occasion, sa participation a été réduite de 37.5% à 7.5%.

### Cession des activités de transport spécialisé d'automobiles :

Nedlloyd a enfin vendu à "Causse Walon", ses entreprises de transport de voitures "Braakman" (160 personnes) et "De Weert" (80 personnes).

### Développement de la "couverture européenne" :

Grâce aux ressources que lui ont procuré les cessions de plusieurs de ses participations, Nedlloyd a mis en place un véritable réseau européen en s'appuyant sur une politique accélérée de croissance externe :

- .en Espagne : Fernando Roque
- .en Grande Bretagne : Transflash
- .en Suisse : Oeschger
- .en RFA : Andreas Christ & Union Transport
- .en Italie : Messageria Emiliana

En France, Nedlloyd a entamé des négociations avec le groupe Dubois qui n'ont pas abouti, mais qui témoignent, par l'importance de l'entreprise cible (1 milliard de Frs de Chiffre d'affaires), des ambitions du Groupe néerlandais.

En matière portuaire, le groupe a conforté son assise dans le premier port mondial, à Rotterdam en rationalisant ses participations et leurs logiques d'exploitation.

Pour conforter sa position, Nedlloyd envisage de poursuivre la politique entamée et prévoit d'investir 2 à 3 milliards de florins (6 à 9 milliards de Frs) dans les 4 années à venir pour développer en particulier les activités de transport, de stockage et de distribution et compléter son réseau européen.

La mise en place d'un nouveau produit : "Nedlloyd Flowmasters"

Jusqu'à présent les activités de Nedlloyd étaient éclatées entre plusieurs divisions.

On distinguait principalement :

- a. Nedlloyd Lines recherchant du fret pour l'activité armement
- b. Nedlloyd Road Cargo prenant en charge l'activité transport terrestre
- c. Nedlloyd Districenters réalisant une activité de stockage-distribution
- d. Damco Maritime opérant en tant que NVOCC

En 1988-1989, les dirigeants du groupe ont conduit une réflexion approfondie avec des cabinets extérieurs comme MacKinsey.... et ont décidé de recentrer leur activité sur la "notion de transport global".

Pour cela, les activités précédemment éclatées de Nedlloyd ont été regroupées sous un même concept, celui de "Nedlloyd Flowmasters" qui fournit un service global aux clients du groupe, se chargeant de gérer les flux de marchandises, les flux d'information et les flux financiers de règlement.

Nedlloyd définit la prestation de "Nedlloyd Flowmasters" non pas comme un service "porte à porte", mais comme un service "d'étagère à étagère", libérant les chargeurs de toute intervention en matière de transport et de logistique.

Dans ce cadre, le maritime n'apparaît plus que comme le maillon d'une chaîne logistique très complète.

**P & O Group**  
**Peninsular & Oriental Steam Navigation Cy**



**FICHE D'IDENTITE :**

P & O - Peninsular & Oriental Steam Navigation Cy  
79 Pall Mall  
London SW 1 Y EJ  
Tel. 01 930 43 43

**ACTIONNARIAT :**

En 1984, à la suite de la tentative d'OPA menée, sans succès par TRAFALGAR HOUSE (société spécialisée dans le secteur maritime, croisière de luxe avec CUNARD, construction et immobilier), la STERLING GUARANTEE TRUST (société immobilière), dirigée par Sir Jeffrey Sterling est devenue le principal actionnaire de P&O, avec 14.9% du capital.

A cette occasion Sir Sterling a pris la présidence de la société à la place de Lord Inchcape.

Depuis la fusion intervenue entre P & O et Sterling Guarantee Trust, les principaux actionnaires (détenant plus de 5% du capital) sont :

- .Prudential Corporation Plc
- .Commercial Union Assurance Cy
- .Phoenix Assurance Public Ltd Cy
- .Norwich Union Insurance Group
- .Guardian Royal Exchange plc
- .Iron Trades Insurance Group

Cette prise de contrôle a conduit à la constitution en Grande Bretagne de 2 groupes diversifiés rassemblant autour d'intérêts immobiliers des activités maritimes :

- .le groupe Sterling Guarantee Trust - P & O d'une part
- .le groupe Trafalgar House - Cunard / Ellermann d'autre part

**CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

Sir Jeffrey Sterling CBE Président

BD MacPhail	Directeur Général
AK Black	Pt de P&O Bulk Shipping Ltd.
Sir Peter Cazalet	-
PJ Ford	Pt de P&O European Ferries Ltd, North Sea Ferries Ltd,...
CEA Hambro	-
TC Harris	Pt de P&O Cruises Ltd.
AG Hatchett CBE	Pt P&O Harbours Ltd.
GC Hoyer Millar	-
FW Lampl	Pt Bovis Construction Group
O Marriott	-
HTHM Phelps	Pt Earls Courts & Olypia Ltd., Sterling Guards Ltd.
AM Robb	Occupe un poste fonctionnel dans le Groupe.
Sir Kerry St Johnston	Pt P&O Containers Ltd., Pt General Council of British Shipping
P Thomas	Occupe un poste fonctionnel dans le Groupe.
PL Warner	Pt Bovis Homes Ltd.

P & O est dirigé par Sir Sterling, un self made man, dont le début de carrière a été consacré à l'immobilier et aux services financiers.

En dépit de ses origines professionnelles, qui ne lui assuraient aucune attache avec le shipping, et de l'état délabré dans lequel se trouvait le secteur maritime de P & O au moment de sa prise de contrôle, Sir Sterling n'a pas hésité à axer une grande partie des moyens du Groupe sur le développement d'activités liées au maritime.

Il ressort malgré tout que Sir Sterling a su tirer partie des 10 ans qu'il a passés au Conseil d'Administration de P & O en tant qu'administrateur "non executive" pour faire le point des faiblesses du groupe.

La plupart des administrateurs occupent des fonctions de direction au sein du groupe.

Les autres occupent les fonctions suivantes :

M.Cazalet est Président de la Cie. BP, directeur de la Cie. De La Rue, membre du comité du "Lloyd's Register of Shipping".....

M.Hambro : Président de Hambro Plc, Président de la compagnie "Guardian Royal Insurance"...

M GC Hoyer Millar : Directeur de J Sainsbury Plc et Président de "Homebase Ltd."

M.O Marriott : Président de Ilex Ltd.

Au cours du mois de Mars 1990, à la suite des résultats décevants dégagés par P & O Containers Ltd, son Président, Sir Kerry St Johnston a été remplacé par TC Harris. Désormais Sir Kerry St Johnston n'occupe plus au sein du conseil d'administration de P&O qu'un poste d'administrateur "non executive".

## HISTORIQUE :

### Une ligne maritime sur l'Espagne :

P & O tire son origine du rapprochement en 1837 de 2 armateurs exploitant une ligne maritime postale entre Londres et la péninsule ibérique.

### L'Extreme Orient puis le Monde :

La compagnie étend son activité vers l'Egypte (1840), l'Inde, l'Extreme Orient (1845) et l'Australie (1852).

Au milieu du 19ème siècle, P & O se diversifie vers les voyages d'agrément en mer et organise les premières croisières.

Au cours de la première moitié du 20ème siècle, elle multiplie les acquisitions, étendant son domaine d'activité à l'ensemble du globe, et devient l'une des premières compagnies de navigation au monde. En 1923, la flotte de P & O se compose de 500 navires de tout type (transport de fret et de passagers).

### Une gamme complète de services liés au maritime :

A partir de la fin des années 50, la compagnie développe à partir de l'activité maritime, toute une série de services comme l'agence maritime, le courtage maritime, le transit, l'entreposage, le transport terrestre....

### La diversification vers l'immobilier :

En 1974, P & O se diversifie vers la construction immobilière en rachetant Bovis Ltd.

### La prise de contrôle par Sir Sterling et la restructuration :

En 1984, Sir Sterling joue le rôle de "chevalier blanc" en contrecarrant la tentative de prise de contrôle de "Trafalgar House". Il accède à la présidence du Conseil d'Administration et amorce une restructuration du Groupe.

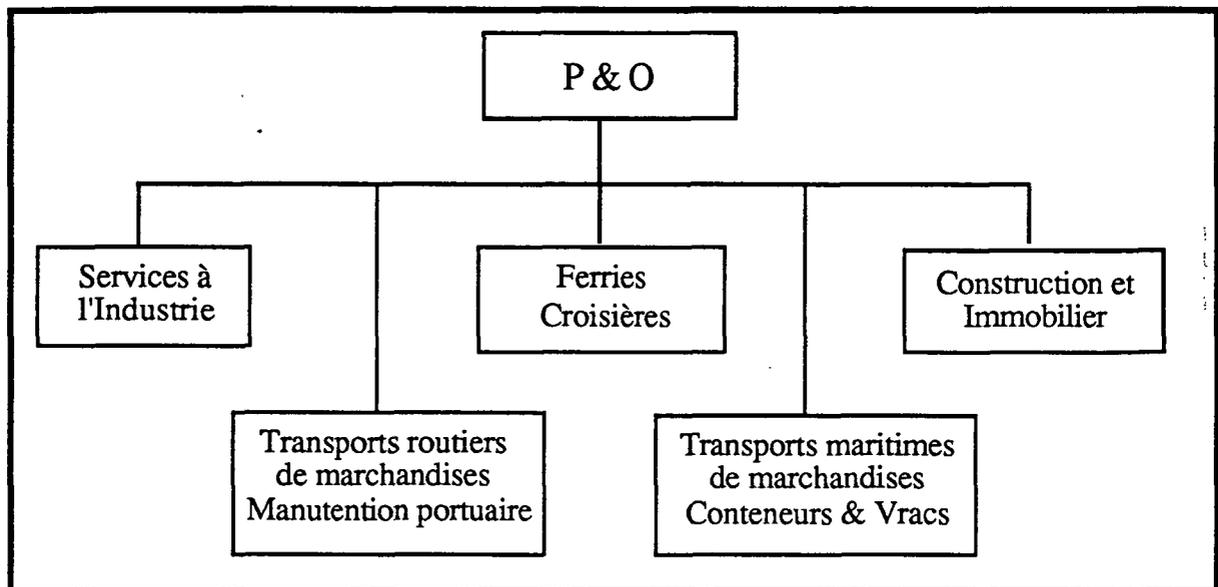
Dans un premier temps, il vend certaines activités non rentables afin de réduire la dette du Groupe. Il cède certains immeubles, plusieurs navires.

Dans un second temps, en 1985, Sterling Guarantee Trust Plc. détenteur, au travers Town & City Properties Ltd., de placements immobiliers, fusionne avec P & O, lui apportant ses intérêts immobiliers et son activité de services (organisation de foires expositions, activité de distribution d'outils et de matériels de chantiers).

Dans un troisième temps, P & O reprend une politique de croissance externe et de développement. C'est ainsi qu'en 1986 et en 1987, P & O augmente sa participation dans Overseas Containers Ltd (devenue P & O Containers Ltd) jusqu'à détenir l'intégralité de son capital puis fait l'acquisition de European Ferries Group Plc, propriétaire de ferries, et d'installations portuaires, de TFL (Trans Freight Lines) ...

**ACTIVITES :**

P & O intervient dans 5 grands secteurs d'activité :

**1. Services à l'Industrie :**

- P & O est propriétaire et gère les 2 principaux centres d'expositions londoniens, Earls Court et Olympia. Le groupe assure par ailleurs des prestations de services complémentaires liées à l'organisation de foires expositions (location de mobilier, montage de stand, fourniture de restauration...).
- P & O contrôle la société "Sterling Guards Ltd" qui fournit des services de gardiennage et de sécurité.
- P & O a développé une activité de services aux entreprises et aux collectivités avec ses filiales :
  - "Sutcliffe Catering Group Ltd" qui est la troisième société de restauration collective du Royaume Uni.
  - "Spring Grove Services", l'une des plus grosses sociétés d'hygiène et de location de vêtements britannique.
  - "P&O Vending Services Ltd" une des plus grandes sociétés de vente et de gestion de distributeurs automatiques du Royaume Uni....
- Avec Buck & Hickman Ltd, P & O se positionne comme le premier distributeur d'outillage et d'engins de chantiers du Royaume Uni.....

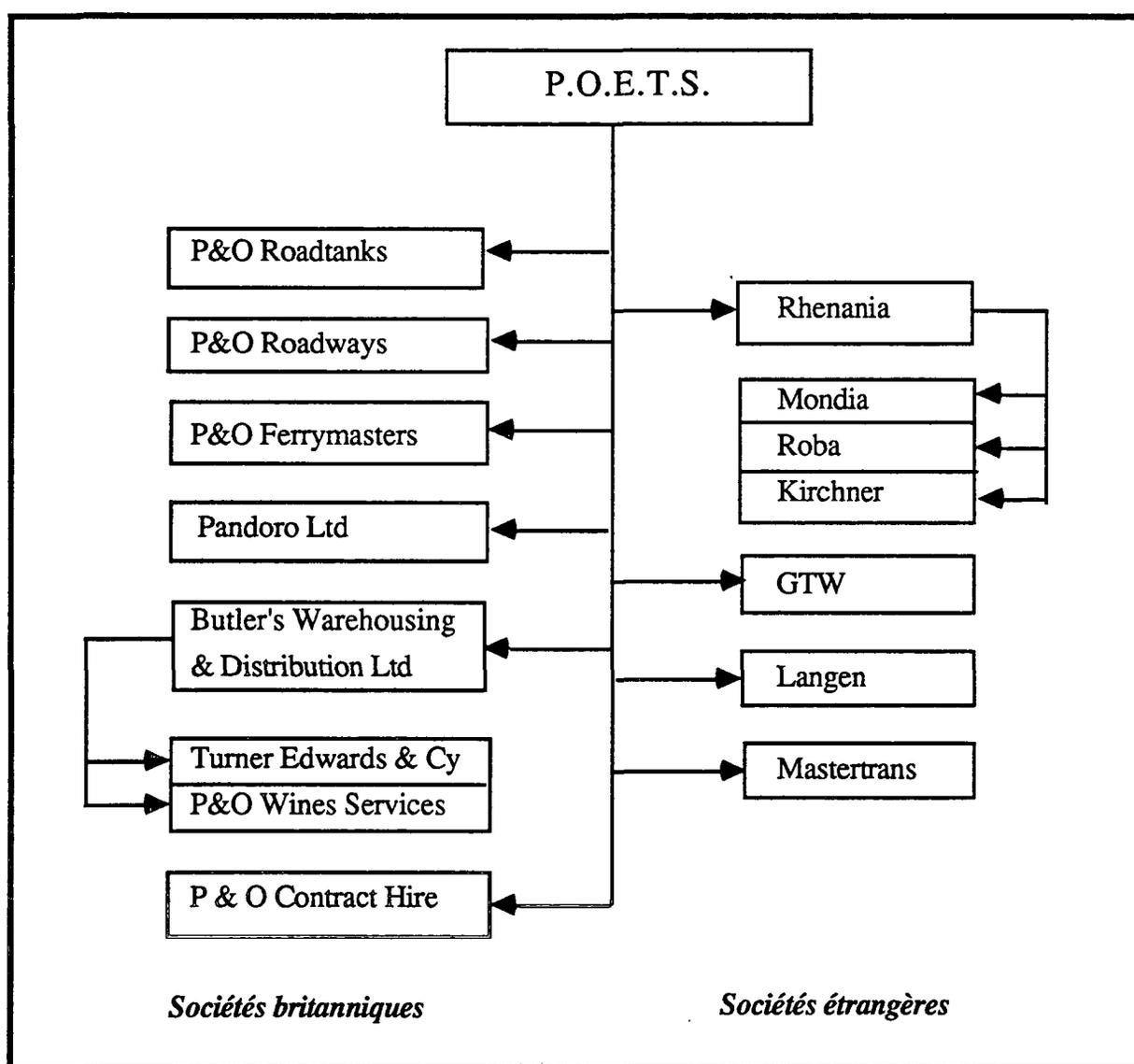
## 2. Transport terrestre de marchandises :

### A - Transport routier :

• P&O European Transport Services Ltd. ("POETS") dispose d'une flotte de 6 600 semi-remorques, de 1 500 tracteurs et de 7 RO/RO Ferries. C'est un spécialiste du transport par route, du stockage et de la distribution, intervenant au Royaume Uni, en Irlande et sur l'Europe Continentale.

Son siège se trouve à Altrincham (Cheshire)

Ses principales filiales sont :



- P&O Roadtanks Ltd : leader en matière de transport de vrac, de produits liquides et de pulvérulants, disposant de 20 dépôts en Grande Bretagne et 5 en Europe Continentale, de 1 500 citernes et 730 tracteurs.

La société s'est diversifiée en rachetant un distributeur de produits pétroliers à usage industriel et domestique.

- P & O Roadways, chargé du transport intérieur de conteneurs maritimes qui offre un service "complet" comportant la coordination du stockage, l'entretien, la gestion documentaire et le transport.

- Ferrymasters Ltd., spécialisé dans le trafic transmanche, exploite un parc de 2 800 semi-remorques et de 300 tracteurs à travers l'ensemble de l'Europe, à partir d'implantations localisées en Belgique, Danemark, France, RFA, Hollande, Italie, Norvège et Suède.

- Pandoro Ltd. assure des liaisons entre la Grande Bretagne et l'Irlande avec 2 700 semi-remorques, 170 tracteurs et 4 RO/RO ferries. 2 ferries desservent l'itinéraire "Liverpool / Dublin (Eire)", 2 autres, l'itinéraire "Fleetwood / Larne (Irlande du Nord)".

- Butler's Warehousing & Distribution Ltd. propose 2 millions de m<sup>2</sup> d'entrepôts couverts localisés sur 11 sites.

- Turner Edwards & Cie Ltd., d'une part et P & O Wine Services Ltd., d'autre part, sont des filiales de Butler's Warehousing, spécialisées dans l'entreposage et la distribution de vins.

- P & O Contract Hire : propose des contrats de maintenance, de lease back, de location de véhicules

Le groupe vient, d'autre part, de développer considérablement son secteur transport routier, en menant en 1989 une politique agressive de rachat d'entreprises sur le continent, en particulier :

- l'entreprise allemande RHENANIA
- les sociétés néerlandaises GTW et LANGEN

P & O a acquis au début de l'année 1989, à la société britannique "BOWATER INDUSTRIES", le groupe allemand RHENANIA (pour 450 millions Frs) qui est présent en RFA, en Autriche (société Kirchner), à Rotterdam aux Pays Bas, en France (société Mondia Kirwan) et en Suisse (société Roba).

RHENANIA dont le siège social se trouve à Mannheim (en RFA), est un opérateur rhénan important. Il exploite 10 navires fluviaux spéciaux pour conteneurs et 35 péniches classiques disposant d'une capacité de transport de 40 000 tonnes. C'est l'un des plus grands actionnaires de Rhinecontainer BV, il gère des terminaux à Mannheim, à Neuss, à Mainz et à Karlsruhe et assure le tiers des trafics Ro-Ro sur le Rhin.

De façon complémentaire, RHENANIA exploite une flotte de 450 tracteurs avec remorques, spécialisée dans le transport de lots complets. Il dispose d'une capacité de stockage de 300 000 m<sup>2</sup> couverts. Il contrôle une branche de transit maritime et une filiale spécialisée en matière de fret aérien, "Universal", localisée sur les aéroports de Stuttgart et de Francfort sur le Main.

A la même date, P & O a pris le contrôle de la société néerlandaise GTW (pour 30 millions Frs) qui est localisée sur la frontière séparant la RFA des Pays Bas.

Enfin, P & O a racheté en juin 1989, la société néerlandaise LANGEN, spécialisée en matière de transport en citerne (600 véhicules et 70 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts de stockage, avec des filiales en France, RFA, Espagne, Belgique, G.B.), qui complète la branche anglaise P & O Roadtanks, numéro 1 en G.B. pour le transport et le stockage de produits pétroliers.

### B - Manutention portuaire :

Le groupe P & O a des intérêts dans plusieurs ports britanniques, où il exerce une activité de manutentionnaire portuaire, en particulier :

- à Felixstowe, avec la "Felixstowe Dock and Railway Cy" qui exploite le port de containers le plus grand et le plus moderne du Royaume Uni. Felixstowe a un statut de port privé et P & O en est le principal actionnaire.

Le port de Felixstowe a traité en 1988, 1 278 000 TEU et se positionne d'autre part comme l'un des plus grands ports du Royaume Uni à accès direct (Ro-Ro)....

P & O y a engagé en 1989 un programme d'investissement ambitieux (d'un coût de 50 millions de Livres) afin de mettre en oeuvre une extension du port.

- à Southampton, P & O opère au travers la société SCS (Solent Containers Services détenue à 65%)

- à Tilbury, P & O contrôle 78% du capital de la société de manutention TCS (Tilbury Containers Services).

Alors que P & O est propriétaire de l'immobilier et des superstructures localisées dans le port de Felixstowe, il n'est que prestataire de services à Southampton et à Tilbury. Dans ces 2 ports, l'ensemble des superstructures portuaires appartiennent en effet à la société "ABP" (Associated British Ports), une ancienne société nationale qui a été privatisée et est cotée en bourse depuis le début des années 1980.

- à Larne qui est le principal port de transbordement d'Irlande du Nord, P & O intervient au travers la société "Larne Harbour Ltd."

- à Hong Kong, P & O possède 22,6% du capital de MTL (Modern Terminals Ltd)

- dans les principaux ports australiens, enfin, P & O intervient au travers la société CONAUST....

### 3. Transport maritime de passagers et de fret : Ferries et Croisières

#### A - Croisières :

P & O Cruises Inc. est une société de Los Angeles connue au Royaume Uni, sous le nom de "Princess Voyages". Elle dispose de 8 navires de croisière intervenant principalement sur le marché touristique américain.

La branche croisières a augmenté son activité en 1988, en procédant au rachat de "Sitmar Cruises" qui propose des croisières dans les eaux de l'Australie et du Pacifique Sud.....

#### B - Ferries :

L'activité "ferries" de P & O représente entre 35 et 40% de l'activité britannique sur ce secteur.

L'activité est conduite au travers de 3 sociétés :

- P & O European Ferries Ltd. opérant principalement à partir de Douvres, de Felixstowe et de Portsmouth, avec 22 ferries. Cette société a été affectée en 1987 par le naufrage du Herald Of Free Enterprise, juste après la prise de contrôle de Townsen Thoresen par P & O, puis par une grève des marins de Douvres qui entendaient résister au plan d'économies mis en place par la direction, afin de faire face aux contrecoups de la future concurrence du tunnel sous la Manche.
- P & O Scottish Ferries Ltd. opérant au Nord de la Grande Bretagne avec 4 navires, liant l'Ecosse aux îles d'Okney et Shetland.
- et North Sea Ferries, qui est un joint-venture constitué à 50/50 avec Nedlloyd,
  - .transportant du fret et des passagers entre Hull et l'Europoort de Rotterdam d'une part et Hull et Zeebrugge d'autre part,
  - .transportant du fret seulement entre Ipswich et Rotterdam d'une part et Middlesbrough et Zeebrugge d'autre part,
  - avec 6 ferries (4 mixtes et 2 cargo)

#### 4. Transport maritime de containers et de vrac

##### A - Transport maritime de conteneurs :

• P & O Container Ltd. (P & O-CL) est l'un des principaux opérateurs de transport de conteneurs européens de porte à porte ; il dispose en pleine propriété de 21 navires porte-conteneurs.

La société P & O Container (anciennement Overseas Containers Ltd.) avait été créée en 1965 par 4 grands armateurs de lignes britanniques, P & O, OTT (Ocean Transport Trading), BCS (British Commonwealth Shipping) et Furness Withey, qui se répartirent, en s'associant, les investissements requis par l'apparition de la conteneurisation.

Pendant 20 ans , le seul changement notable a été le rachat de Furness Withey par un groupe de Hong Kong, CY Tung qui prit la décision de se retirer de la société commune.

De plus, en 1986, P & O, qui détenait déjà 47% des titres, a bouleversé le tour de table en faisant pression sur ses partenaires pour qu'ils lui cèdent leurs parts. Conformément à ses souhaits, P & O a pu racheter la participation de OTT (33%) et de BCS (20%) pour une valorisation globale de 270 millions de Livres.

P & O s'est en contre partie dégagé du secteur du transport du gaz en rétrocédant à OTT la participation (50%) qu'il détenait dans la société "Panocean Storage and Transport" puis en revendant sur le marché les titres (13%) qu'il détenait dans OTT.

P & O-CL transporte environ 400 000 conteneurs par an.

Jusqu'alors axé principalement sur l'Australie, l'Extrême Orient, le Moyen Orient...et avec l'aide de son nouvel actionnaire unique, P & O-CL a d'autre part pris, en 1986, une participation de 50% dans TFL, Trans Freight Lines, qui lui a ouvert la route de l'Atlantique Nord. Cette participation a été complétée l'année suivante par une prise de contrôle totale de TFL.

P&O-CL propose essentiellement des services sur des lignes Est Ouest; l'armement ne dessert en effet ni l'Afrique du Nord et du centre, ni l'Amérique Latine. P & O-CL est présent sur les 2 grands marchés maritimes mondiaux que sont l'Amérique du Nord et l'Extrême Orient.

P & O-CL travaille principalement dans le cadre de consortium.

P & O-CL a développé aussi un réseau de dépôts et de transport terrestre en devenant le principal actionnaire de Containerbases, qui relie des centres de groupages intérieurs aux grands ports qu'il exploite (Southampton, Felixstowe, Tilbury).

Enfin, P & O-CL a fait l'acquisition au début de l'année 1989 de la société "AEF" (Adams Express Freight), qui a apporté au groupe son activité de transit aérien et de commissionnaire en douane, sur l'aéroport de Heathrow. Par cette acquisition, P & O a pu renforcer les services de transport combiné "Air / Mer", que le groupe propose entre le Japon, l'Extrême Orient, le sous continent Indien et la Côte Ouest des Etats Unis, par Dubaï.

#### B - Transport maritime de vrac :

- P & O Bulk Shipping Ltd. dispose de 13 navires vraquiers ; son siège est à Londres et ses bureaux de représentation à New York, Tokyo et Melbourne.

P & O Bulk Shipping est l'héritière de "l'Associated Bulk Carriers", qui était une joint venture constituée entre Naes et P & O, et qui a été rachetée à 100% par P & O en 1982. Elle est titulaire de contrats de transport sur l'Atlantique et le Pacifique.

P & O possède aussi 3 pétroliers mais ils sont frétés coque nue car ce secteur ne semble pas un axe de développement privilégié du groupe.

## 5. Construction, bâtiment et investissements immobiliers :

- Bovis est un opérateur important en matière de construction, génie civil....
- P & O Properties Ltd. est propriétaire de bureaux, de commerces et d'usines localisés à Londres et dans les principaux centres urbains britanniques.  
La valeur vénale de ces biens atteint 500 millions de Livres.
- P & O Shopping Centres Ltd. est propriétaire de centres commerciaux situés sur l'ensemble du territoire britannique.

L'ensemble des activités réalisées par P & O en Australie, ont été regroupées sous une même holding "P & O Australia Ltd".

Les activités réalisées localement sont généralement du même type que celles que le groupe P & O effectue par ailleurs, soient :

.Une branche "manutention", "Conaust", qui est opérateur de terminaux conteneurs et des centres de stockages dans les principaux ports australiens.

.Une branche "service maritime", "P&O Maritime Services" qui assure l'avitaillement de plateformes pétrolières off-shore ainsi qu'une activité d'agences maritimes en Australie et en Nouvelle Zélande, pour le compte de P & O- CL en particulier.

.Une branche "stockage sous température dirigée", "P&O Cold Storage", qui est à la tête d'un réseau national de stockage frigorifique.

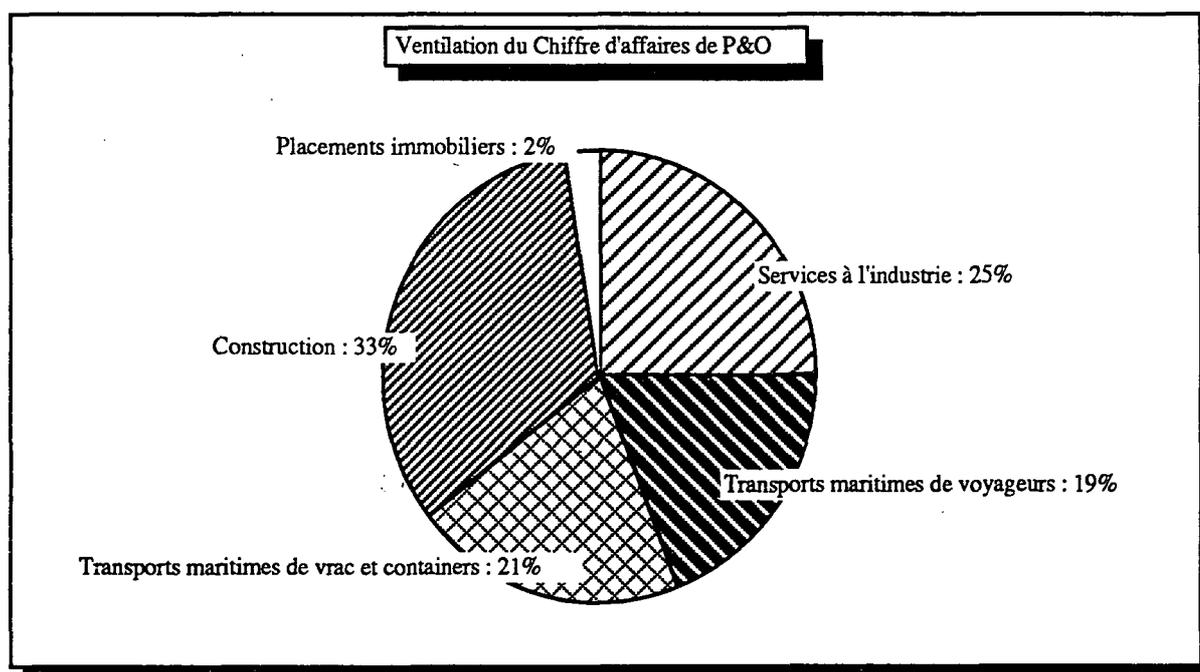
.Une branche "Tourisme", "P&O Resorts", qui exploite des stations touristiques dans l'île Héron et en Tasmanie.

.Une branche "Restauration collective", "P&O Catering & Services".....

## VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES de P &amp; O :

Le chiffre d'affaires du groupe se ventile ainsi :

Millions de	Livres	Francs
.Services à l'Industrie (y compris transport terrestre)	839	9 187
.Transport maritime de voyageurs	647	7 084
.Transport maritime de vrac et containers	698	7 643
.Construction	1 116	12 220
.Placements immobiliers	76	832
Total	3 376	36 967



**MOYENS :**

P & O emploie 55 000 personnes réparties de la façon suivante :

---

Par localisation géographique

---

Grande Bretagne	35 389
Outre mer	10 660
Personnel embarqué	9 613
<b>Total</b>	<b>55 662</b>

---

Le groupe possède :

.plus de 70 navires dont :

.10 navires de croisières (P&O Cruises Ltd)

.32 ferries (P&OEF, P&OSF, North Sea Ferries Consortium, POETS)

.22 Porte Conteneurs (P&O CL, Australia Japan CL....)

.8 vraquiers

## ELEMENTS FINANCIERS :

## Exploitation :

	1984	1985	1986	1987	1988
<b>Consolidé</b>					
<i>(milliers de Livres)</i>					
Chiffre d'affaires	1 644 100	1 629 300	1 981 700	2 920 200	3 376 400
Résultat courant avant impôt	90 200	125 600	174 100	274 700	316 600
MBA	-	-	214 400	316 200	386 700
Résultat net (groupe)	200	88 400	152 000	211 700	267 900
Conversion : 1 £ = FF	11.18	10.86	9.61	10.03	10.95
<hr/>					
<i>(milliers de Francs Français)</i>					
Chiffre d'affaires	18 381 038	17 694 198	19 044 137	29 289 606	36 971 580
Résultat courant avant impôt	1 008 436	1 364 016	1 673 101	2 755 241	3 466 770
MBA	-	-	2 060 384	3 171 486	4 243 365
Résultat net (groupe)	2 236	960 024	1 460 720	2 123 351	2 933 505
<hr/>					
MBA / CA			10.81 %	10.82 %	11.45 %
BN / CA	0.01 %	5.42 %	7.67 %	7.24 %	7.93 %

L'examen du compte de résultat reflète les effets de la politique conduite par Sir Sterling :

En 5 ans le chiffre d'affaires a été multiplié par 2 et le résultat net par 1 000.

La progression du chiffre d'affaires correspond aux multiples opérations de fusion, de rachat menées par P & O :

1985-86 : Fusion P&O - SGT

1986 : Rachat global de OCL

Reprise de European Ferries

Rachat de 50% de TFL

1987 : Rachat de 100% de TFL

1988 : Rachat de SITMAR

1989 : Rachat de GTW, de Langen, de Rhenania

Depuis 3 ans, il ressort que la rentabilité du groupe s'est stabilisée. Elle est d'un niveau exceptionnel.

En 1988, chaque secteur d'activité apporte sa contribution à la rentabilité du groupe; mais on relève malgré tout que le secteur maritime dégage de moindres performances que l'activité immobilière et construction.

---

Secteur	% CA	% BE*
Services à l'industrie	25 %	22 %
Transport maritime de passagers	19 %	13 %
Transport maritime de fret	21 %	14 %
Construction immobilière	33 %	39 %
Autres	2 %	12 %

---

\* BE : Résultat d'exploitation

## Structure:

	1984	1985	1986	1987	1988
<b>Consolidé</b>					
<i>(milliers Livres)</i>					
<i>Immobilisations nettes</i>	1 112 700	1 098 700	1 656 800	2 660 500	2 245 500
<i>Situation nette</i>	745 200	771 300	1 147 200	1 498 800	1 756 200
<i>Dettes LT</i>	389 400	336 900	518 900	806 700	955 900
-----					
<i>(milliers Francs)</i>					
<i>Immobilisations nettes</i>	12 439 986	11 931 882	15 921 848	26 684 815	24 588 225
<i>Situation nette</i>	8 331 336	8 376 318	11 024 592	15 032 964	19 230 390
<i>Dettes LT</i>	4 353 492	3 658 734	4 986 629	8 091 201	10 467 105

Depuis la prise de contrôle par Sir Sterling, le patrimoine de P & O a profondément évolué :

1. La diversification (moyen d'éliminer les cycles du shipping) a été approfondie avec succès avec la mise en oeuvre de la fusion de P & O et de SGT.

2. L'activité maritime la plus vulnérable (transport pétrolier et gaz) a été abandonnée.

Plus généralement le transport de vrac a été délaissé au profit du transport de conteneurs, permettant de mettre en oeuvre un "concept de transport élargi" intégrant le transport maritime, la manutention, la stockage, la distribution, le transit ...

La politique de développement conduite par le Groupe a entraîné un alourdissement de son endettement, mais le niveau des dettes reste très modeste au regard des capitaux propres dont P & O dispose.

**STRATEGIE EN MATIERE DE POLITIQUE TRANSPORT :**

La stratégie de P & O en matière de transport a fortement évolué au cours des dernières années.

Bien que le groupe ait rapidement poussé très loin les investissements et les opérations de croissance externe dans une chaîne complète de transport, il a tardé à mettre en place une gestion intégrée de cette chaîne. La direction estimait jusqu'en 1989 en effet qu'il ne convenait d'imposer à ses différentes filiales qu'une politique coïncidant au mieux de leurs intérêts respectifs.

Mais la baisse importante des résultats de l'activité transport maritime de conteneurs qui sont passés de 54,4 millions £ à moins de 33 millions £ en 1989, a conduit à un aggiornamento de la stratégie du groupe P & O.

Désormais, P & O affirme la nécessité de mettre en oeuvre une coopération serrée  
.entre sa branche POETS, regroupant les activités de transport (par route et par ferries), de stockage et de distribution du groupe,  
.et P&O-CL, regroupant le transport maritime de conteneurs.

L'organisation opérationnelle et fonctionnelle des 2 branches a été modifiée afin de faciliter les opérations communes : L'ancien président de P&O-CL, Sir Kery St Johnston a été écarté et remplacé par Tim Harris, nommé à la fois Président de P&O CL et responsable de POETS. Des services de liaison ont été mis en place entre les 2 branches.

L'ambition affichée de la branche transport du groupe est maintenant de devenir leader en matière de logistique et de "transport intégré" et de parvenir par ce biais à accroître le chiffre d'affaires de ses diverses filiales, en faisant jouer au maximum la préférence groupe.

# **RHENUS**

**Rhenus Aktiengesellschaft**



**FICHE D'IDENTITE :**

Rhenus Aktiengesellschaft

Siège social : D - 4600 Dortmund 1 - Mallinckrodtstrasse 320

PO Box 10 50 70

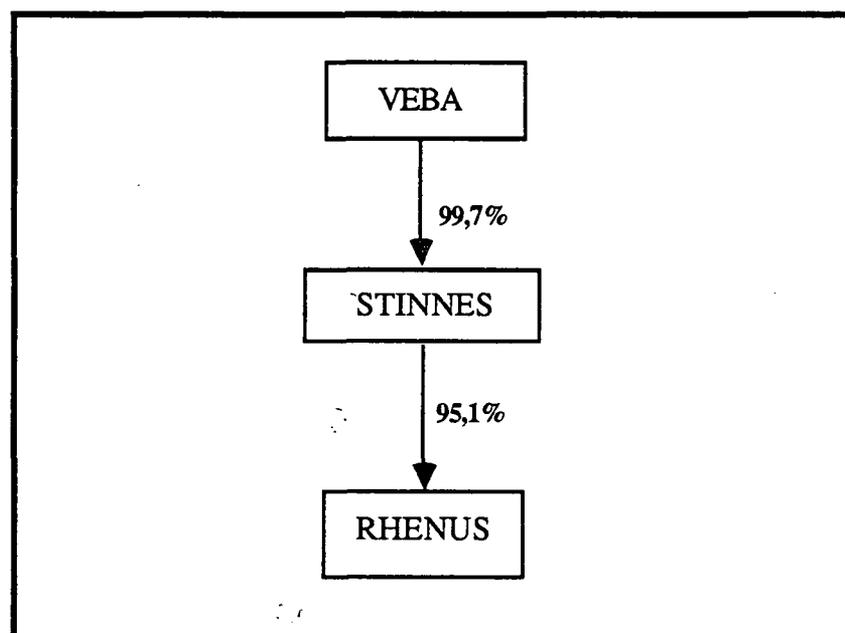
Tel. 0231 846-0

**ACTIONNARIAT :**

Stinnes AG

Majoritaire

RHENUS est une filiale de STINNES qui, elle-même, appartient au groupe VEBA.



VEBA est l'un des plus grands groupes allemands qui réalise un chiffre d'affaires de 44 milliards de DM (150 milliards de Frs) dans :

- .l'industrie (27 milliards de DM), et plus spécifiquement la production et la distribution d'énergie électrique, de produits chimiques et de pétrole,
- .les services (17 milliards de DM) et plus spécifiquement le négoce et les transports.

STINNES regroupe la plus grande partie des activités de services de VEBA. Le groupe réalise avec 15 000 salariés un chiffre d'affaires de 15 milliards de DM (soit 51 milliards de Frs). Il se définit comme l'intermédiaire, le lien entre les fournisseurs de matières premières et les industriels, entre les fabricants et les consommateurs.

A ce titre, il intervient dans les principaux domaines suivants :

1. Négoce - Distribution :

- .Import - Export de charbon
- .Négoce de pétrole
- .Distribution, entreposage de produits chimiques
- .Négociants, fournisseurs de matières premières
- .Négoce d'aciers
- .Négoce, distribution de matériaux de construction
- .Service, montage de pneumatiques

2. Transport :

- .Transport routier
- .Stockage/distribution principalement de marchandises en vrac et manufacturées
- .Transport fluvial en particulier sur le Danube
- .Transport maritime
- .Agence maritime
- .Manutention portuaire

**ORGANES DE DIRECTION :****Conseil d'administration de Rhenus :**

Dr. Ulrich Brennberger	Président, membre du directoire de STINNES
Werner Remstedt	Membre du personnel (conducteur)
Peter Eichler	Directeur de Rhenus Lager und Umschlag
Hans-Walter Groenhagen	Constructeur naval
Dr. Hans-Juergen Knauer	Président du directoire de STINNES
Dr. André Leysen	Président du conseil de surveillance d'Agfa-Gevaert
Dr. Guenter Metz	Membre du directoire de Hoechst
Horst Meyer	Représentant syndical
Klaus Mueller - Gebel	Membre du directoire de la Commerzbank AG
Friedrich Odenthal	Responsable d'exploitation de Rhenus Lager und Umschlag
Ernst Pieper	Président du Directoire de Salzgitter
Dr. Detlev Rohwedder	Président du Directoire de Hoechst
Manfred Rosenberg	Représentant syndical
Gert Stens	Directeur régional de Rhenus Weichelt
Prof. Dr. Bernard Timm	Ancien Président du directoire de BASF

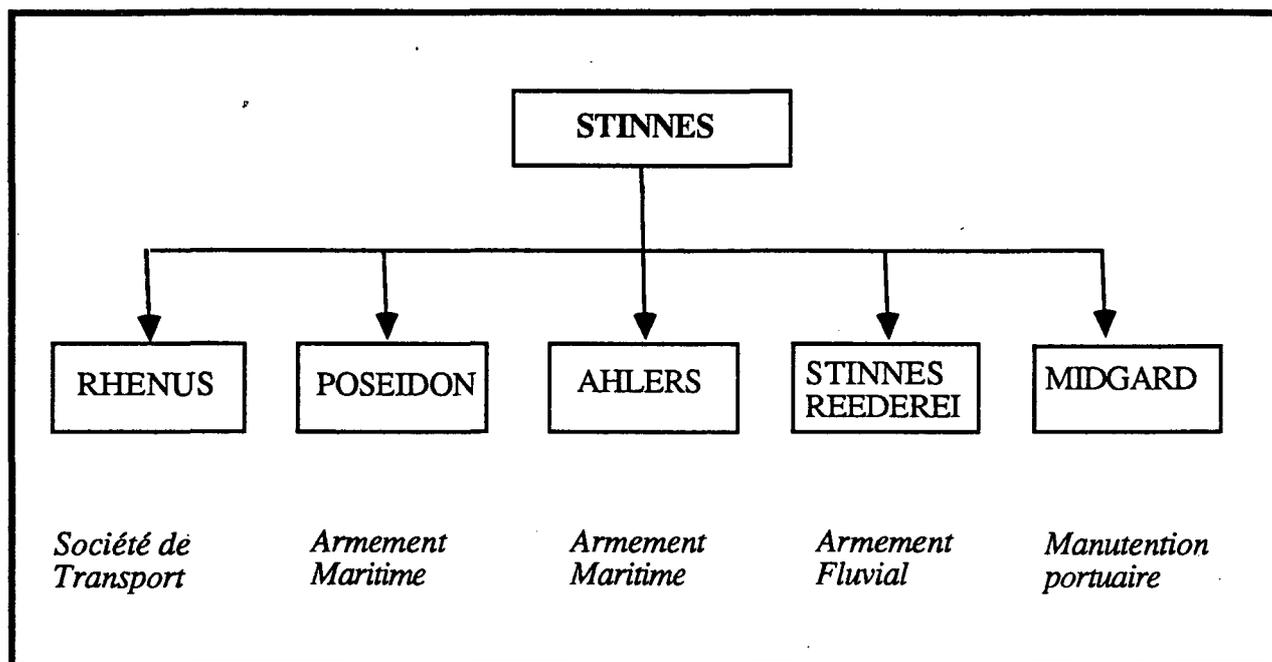
Le conseil de surveillance regroupe des administrateurs représentants

- .l'actionnaire majoritaire
- .les cadres dirigeants de l'entreprise
- .les grands groupes clients (HÖCHST, BASF, Salzgitter ...)
- .le personnel
- .les banques du Groupe

**Directoire :**

Dr. Hans-Guenter Mertens	Hans Dieter Fuchs
Gunter Jendricke	Hans Mayer
Dr. Hans-J. Queins	Hans A. Scheuer
Willy Wittkowski	Dr. Ing. Ernst J. Wortberg

## ARTICULATION des activités transport de la maison mère de RHENUS : STINNES



Mis à part RHENUS, le groupe STINNES intervient dans le secteur des transports au travers de :

### • POSEIDON

La société "Poseidon Schifffahrt OHG" de Lübeck gère des super-ferries reliant l'Allemagne à la Finlande, transportant des cargaisons de marchandises. Elle assure aussi un service de ligne régulière de passagers en direction de la Finlande et la Pologne.

La société "Poseidon Container Transport GmbH" d'Hambourg est agent maritime spécialisé dans les transports trans-sibériens de conteneurs en provenance et à destination de l'Extrême-Orient.

### • AHLERS

STINNES détient depuis le début des années 1970, 75% du capital de AHLERS aux côtés d'une société d'investissement belge, la société NIM et de la famille Leysen, qui se partagent le reste du capital (12,5% chacune).

La société AHLERS, qui est basée à Anvers, a mené dans les années 1980, une stratégie de restructuration qui l'a conduit à rationaliser ses activités, à procéder à des regroupements et à amorcer une politique de diversification.

AHLERS intervient toujours :

- .en matière de gestion de navires (détenus en propre) et d'affrètement de navires, vraquiers principalement
- .en matière d'agence maritime
- .en matière d'assurances (Assupar NV)

AHLERS s'est d'autre part diversifié en prenant des participations minoritaires dans :

- .des sociétés de manutention portuaire comme : "Gysen Stevedoring" à Anvers
- .des sociétés d'investissements maritimes intervenant aussi en matière de projets immobiliers et d'aménagement portuaire comme : "Mabeco NV" à Anvers ou "Animat Scheepsgenturen BV" à Rotterdam.
- .un armement étranger comme la Société Ivoirienne de Navigation Maritime : SIVOMAR
- .la Compagnie Maritime Belge

• STINNES REEDEREI :

Stinnes Reederei de Duisbourg est l'un des principaux opérateurs fluviaux ouest-européens. Il dispose d'une flotte de 232 navires dont 146 possédés en propre.

Avec les autres filiales spécialisées du groupe "Stinnes", la "Bayerischer Lloyd", et la division fluviale de Rhenus, le groupe Stinnes est capable d'aligner une flotte de 367 navires d'une capacité de port de 490 000 tonnes. Ensemble, ces entreprises ont transporté 23,4 millions de tonnes en 1988.

Le groupe intervient en matière de transport de vrac solide ou liquide et en matière de transport de conteneurs (en particulier sur le Rhin avec la société CCS, "Combined Container Service GmbH" située à Ginsheim - Gistavsburg).

Stinnes Reederei souffre comme toutes les sociétés du secteur, de la surcapacité des moyens de transport qui prévaut sur les voies navigables.

• MIDGARD

"Midgard Deutsche Seeverkehrs AG" exploite depuis 1905, à Nordenham, sur la Weser intérieure, le seul port privé allemand à usage public.

La société intervient aussi dans la manutention portuaire (amarrage, consignation de navires, transbordement) dans les ports de :

- .Bremerhaven
- .Hambourg
- .Wilhelmshaven
- .Brême

A Nordenham : MIDGARD met à la disposition de ses clients : 1 500 m de quai, 6 portiques de transbordement (jusqu'à 25 tonnes de capacité), 1 grue pivotante à flèche d'une capacité de 65 tonnes.

A Bremerhaven : MIDGARD propose ses services en matière de stockage, de transbordement, d'amarrage, de services conteneurs.

A Hambourg : MIDGARD dispose de 3 postes d'amarrage, 7 installations de levage d'une capacité de 45 tonnes.

A Wilhelmshaven : MIDGARD intervient au travers la société "Wilhelmshavener Umschlags und Verkehrsgesellschaft GmbH" et gère 2 terminaux avec respectivement, des installations de manutention de marchandises en vrac et des installations de transbordement de marchandises de toutes natures selon le procédé Ro/Ro.

A Brême : MIDGARD a une activité d'agence de lignes et de consignation.

Les chiffres d'affaires réalisés dans les activités respectives des filiales de STINNES atteignent :

millions	DM	Frs
RHENUS	2 300	7 800
POSEIDON / AHLERS	256	875
STINNES REEDEREI	195	667
MIDGARD	101	345

La maison mère de STINNES, VEBA détient par ailleurs une participation de 12,5% dans HAPAG LLOYD.

Le groupe VEBA - STINNES détient par là même des participations chez 2 grands armateurs européens :

.HAPAG LLOYD,

.CMB (12,3 % au travers la compagnie AHLERS)

en plus de ses filiales : POSEIDON et AHLERS

La présence minoritaire du groupe VEBA dans le capital de ces 2 armateurs traduit et consolide les liens de collaboration souvent tissés entre les entreprises.

C'est ainsi que HAPAG LLOYD est le premier client des agences maritimes de AHLERS.

De plus la nomination d'administrateurs communs aux diverses sociétés favorise l'élaboration de stratégies communes : Hans Jakob Kruse, Directeur Général de Hapag Lloyd par exemple, est membre du conseil de surveillance de STINNES.

En 1989, profitant du processus de privatisation conduit par la Deutsche Bundesbahn, STINNES a pris une participation de 22,5 % dans SCHENKER, l'ancienne filiale transport routier de la Société Nationale des Chemins de Fer allemands.

## ARTICULATION du groupe RHENUS :

Le groupe RHENUS rassemble la plus grande partie des activités "transport" du groupe STINNES.

RHENUS a fortement accru son poids en procédant au début de l'année 1987 à l'acquisition du groupe "Gerb.Weichelt International Spedition", qui employait 1600 personnes réparties sur 22 établissements situés en République Fédérale d'Allemagne et à Berlin.

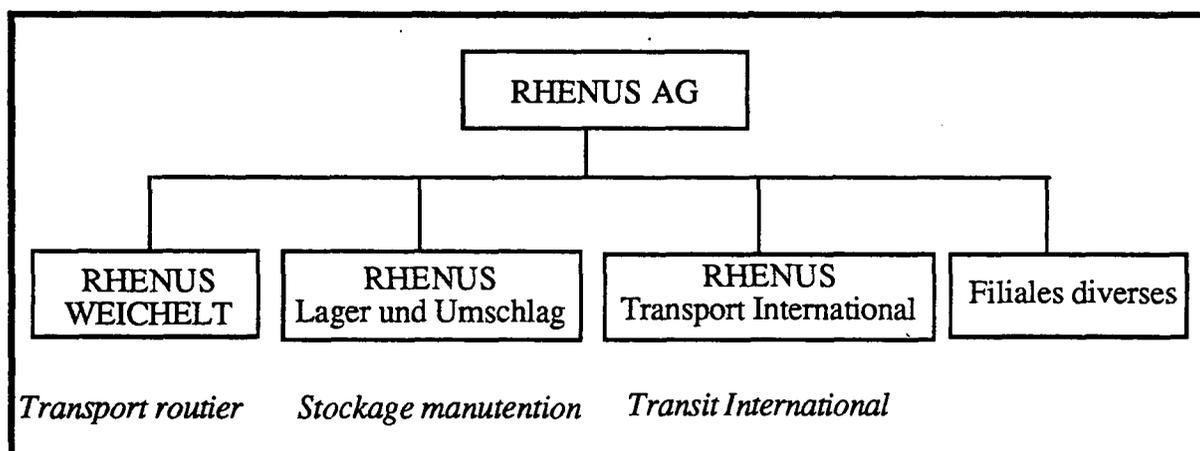
Cette acquisition a permis au groupe RHENUS de mieux répondre à la demande de ses clients en consolidant son réseau de distribution nationale, et en leur offrant un système de distribution rapide.

Par son importance, l'intégration de Weichelt a conduit le groupe RHENUS à modifier son organisation.

Désormais, le groupe s'articule autour de 3 principales divisions qui ont été filialisées :

- .le transport routier avec RHENUS - WEICHELT AG
- .la manutention, le stockage ... avec RHENUS Lager und Umschlag AG
- .l'activité de transitaire international avec RHENUS Transport International AG

Il détient d'autre part des participations dans de nombreuses filiales à l'étranger dont en particulier "Jules Roy" en France.



**A. RHENUS- WEICHEL T AG :**

Cette filiale résulte de la fusion des réseaux exploités auparavant par RHENUS d'une part, et par WEICHEL T d'autre part.

Elle est spécialisée en matière de "transport routier" .

Elle dispose de 100 implantations en République Fédérale d'Allemagne et dans les principaux pays limitrophes.

Elle dispose d'un parc de plus de 1 500 véhicules détenus en propre.

Le volume de marchandises transportées par cette filiale a atteint 14,5 millions de tonnes en 1988 dont 20% assuré par son propre parc.

RHENUS Weichelt commence à s'intéresser aux transports spécialisés (en silos, en citernes et réfrigérés). Après avoir expérimenté ce type de services dans un cadre régional, RHENUS envisage de les étendre à des liaisons inter-régionales.

Après avoir consolidé son réseau national avec "Weichelt AG", RHENUS tend à s'assurer un réseau européen à travers le rachat et le développement de filiales implantées en Europe.

Elle vise à proposer à ses clients dans les prochaines années un réseau dense de plateformes situées à proximité des principaux centres économiques européens.

**B. RHENUS Lager und Umschlag AG :**

RHENUS Lager und Umschlag AG intervient en matière de :

- .manutention
- .stockage
- .navigation fluviale
- .recyclage de déchets industriels

Elle dispose de 90 implantations en République Fédérale d'Allemagne et en Europe.

En 1988, RHENUS Lager und Umschlag AG a procédé à la manutention de 24,1 millions de tonnes de marchandises, en progression de 7% sur l'année antérieure, grâce principalement à l'accroissement de la demande en matière de produits pétroliers, de produits sidérurgiques, et de matériaux de construction.

RHENUS dispose d'une surface d'entrepôts de 1,5 million de m<sup>2</sup>.

Il est spécialisé dans le stockage de vrac et plus spécifiquement dans le traitement et

l'entreposage de céréales.

Les entrepôts gérés par RHENUS ont stocké 3,2 millions de tonnes de marchandises en moyenne en 1988.

Par delà sa spécialisation initiale, le groupe essaye actuellement d'étendre sa compétence à la manutention - stockage de marchandises à forte valeur ajoutée (ou de matières dangereuses) et surtout à des services logistiques complets.

Au cours des dernières années, RHENUS a signé plusieurs contrats de ce type avec de grands groupes automobiles (l'usine Volkswagen de Salzgitter.....), d'importantes sociétés du secteur des industries électriques (l'usine Robert Bosch GmbH à Stuttgart..) ou le deuxième producteur allemand d'alimentation animale (Quaker Latz GmbH à Euskirchen).

Cette activité requiert d'importants investissements. En 1989, par exemple, RHENUS devait investir 40 millions de DM (140 millions de Frs) à Emden, dans la mise en place d'un projet de stockage de pièces détachées, d'assemblage et de distribution pour répondre aux besoins d'un constructeur automobile.

La navigation intérieure qui constitue l'activité d'origine de RHENUS continue d'occuper une place importante dans le groupe.

RHENUS AG et les autres filiales spécialisées du groupe STINNES (en particulier "Stinnes Reederei") sont parmi les principaux opérateurs du secteur tant en Allemagne, qu'en Belgique, sur le Rhin, la Weser, ...

Le groupe a globalement transporté sur ses propres péniches ou sur des péniches affrêtées 23,6 millions de tonnes de marchandises.

La filiale de RHENUS, "Bayerischer Lloyd AG" opère sur l'ensemble du bassin du Danube; elle dessert les principaux ports fluviaux jusqu'à la Mer Noire en leur assurant des débouchés internationaux.

Le groupe s'intéresse aussi au recyclage de matières premières.

Avec 30% du marché allemand, RHENUS occupe une position de leader en matière de récupération de verre usé (300 000 tonnes en 1988); il s'intéresse aussi au recyclage de vieux papiers.

Enfin, le groupe intervient dans le secteur de la protection de l'environnement au travers la gestion de déchets industriels.

### C. RHENUS Transport International AG :

RHENUS Transport International AG exerce une activité de transitaire international. Le groupe intervient en transport :

- .routier,
- .maritime,
- .et aérien.

En matière de transport routier, la division RHENUS Transport International AG couvre les transports effectués en provenance et en direction des implantations non européennes du groupe. Cette activité surtout tournée vers le moyen orient a souffert de la réduction de la rente pétrolière et du conflit Iran - Irak.

En matière maritime, RHENUS dispose de 2 agences importantes situées à Brême et Hambourg.

En matière aérienne, RHENUS intervient à travers ses filiales :

- RHENUS Air Transport GmbH à Kelsterbach,
- et IMPEX- Spedition Braunagel GmbH à Mannheim,

qui disposent de 10 bureaux aéroportuaires. Ces 2 filiales se placent parmi les premiers transitaires aériens allemands. A l'étranger, elles disposent de quelques implantations mais surtout d'un réseau de correspondants.

**IMPLANTATIONS :**En Europe :

Le groupe RHENUS dispose de 110 implantations en République Fédérale d'Allemagne sous forme d'établissements ou de sociétés filiales.

Il dispose aussi de 50 implantations localisées dans 7 pays européens.

Ses implantations les plus importantes se trouvent situées en France avec les sociétés "Transports Mondiaux" et "Jules Roy" et au Benelux (RHENUS Belgium).

RHENUS exploite aussi des filiales de moindre importance en Grèce, en Autriche (société "Bischof") et en Suisse.

Outre - mer :

RHENUS est représenté par 9 filiales opérationnelles en :

.Australie	.Mexique
.Brésil	.Nouvelle Zélande
.Hong Kong	.Singapour
.Canada	.Afrique du Sud
.Etats-Unis	

De plus, le groupe dispose de délégations commerciales en Egypte, en Irak, en Iran, en Jordanie, en Libye, au Pakistan, en Arabie Séoudite, en Turquie et en Chine populaire.

**MOYENS :**

Effectifs moyens	9 971
Véhicules possédés en propres	1 700
Portiques et grues d'une capacité de 3 à 50 tonnes	300
Surfaces d'entreposage couvertes (m <sup>2</sup> )	1 600 000
Surfaces d'entreposage non couvertes (m <sup>2</sup> )	1 600 000
Silos à grains (capacité en tonnes)	900 000

## POLITIQUE FINANCIERE :

## Exploitation :

	1987	1988
<b>Consolidé</b>		
<i>(milliers de DM)</i>		
Chiffre d'affaires	2 132 000	2 281 200
Résultat courant avant impôt	37 700	33 600
MBA	98 200	96 300
Résultat net (y c. minoritaires)	21 000	17 900
Conversion : 1 DM = FF	3.39	3.42
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
<i>(milliers Frs)</i>		
Chiffre d'affaires	7 227 480	7 801 704
Résultat courant avant impôt	127 800	114 912
MBA	332 898	329 346
Résultat net (inc. minoritaires)	71 190	61 218
<hr/>		
MBA / CA	4.06 %	4.22 %
BN / CA	0.98 %	0.78 %

Avec un chiffre d'affaires consolidé de près de 8 milliards de Frs, RHENUS se classe parmi les grands opérateurs de transport européen.

La rentabilité du groupe est satisfaisante ; elle s'est malgré tout tassée en 1988 du fait d'une régression des résultats dégagés dans certaines divisions-filiales du Groupe :

Les résultats de RHENUS Weichelt ont subi les contre-coups des dépenses engendrées par la politique d'expansion suivie par le Groupe. L'activité transport routier a été soutenue grâce aux transports européens en zone longue qui ont contre-balançé la régression des transports domestiques en zone courte.

Les résultats de RHENUS Lager und Umschlag ont profité d'une amélioration du niveau d'activité "navigation fluviale", l'activité stockage a par contre souffert de la diminution du volume de grains traités.

**Structure :**

	1987	1988
<b>Consolidé</b>		
<i>(Milliers DM)</i>		
<i>Immobilisations nettes</i>	469 400	451 500
<i>Situation nette</i>	163 500	162 700
<i>Dettes LMT</i>	302 200	343 900
<i>Conversion : 1 DM = FF</i>	3.39	3.42
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
<i>(milliers de Frs)</i>		
<i>Immobilisations nettes</i>	1 591 266	1 544 130
<i>Situation nette</i>	554 265	556 434
<i>Dettes LMT</i>	1 023 780	1 176 138

La structure financière du Groupe RHENUS est relativement fragile, mais il peut s'adosser sur un groupe puissant, STINNES et par delà lui sur le groupe VEBA.

**Rappel :**

	STINNES	VEBA
<b>Consolidé 1988</b>		
<i>(Millions DM)</i>		
<i>Chiffre d'affaires</i>	13 978	44 391
<i>Résultat net</i>	108	1 188
<i>Situation nette</i>	792	11 778
<i>Conversion : 1 DM = FF 3.42</i>		
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
<i>(millions de Frs)</i>		
<i>Chiffre d'affaires</i>	47 804	151 817
<i>Résultat net</i>	369	4 063
<i>Situation nette</i>	2 708	40 281

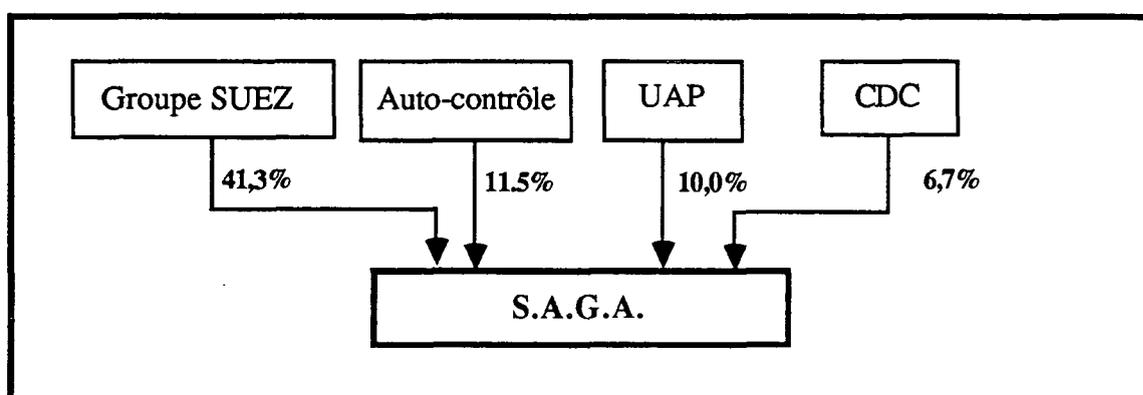
# **SAGA**

**Société Anonyme de Gérance et d'Armement**



## ACTIONNARIAT :

Groupe Suez	41.34 %
UAP	10.00 %
CDC	6.71 %
WJ Rouen (auto contrôle)	7.03 %
Titres détenus par SAGA	4.48 %
Divers	30.44 %
<hr/>	
Total	100.00 %



Le groupe SUEZ avec l'autocontrôle maîtrise 52.85% du capital de SAGA.

La SAGA est entrée dans le Groupe SUEZ à la suite de la nationalisation en 1981 du Groupe Rothschild.

Le recentrage de l'Européenne de Banque (ancienne Banque Rothschild) sur l'activité de banque de dépôt s'étant traduit en 1983 par le transfert des principales participations industrielles du Groupe Rothschild au groupe Suez, la SAGA est devenue filiale de SUEZ.

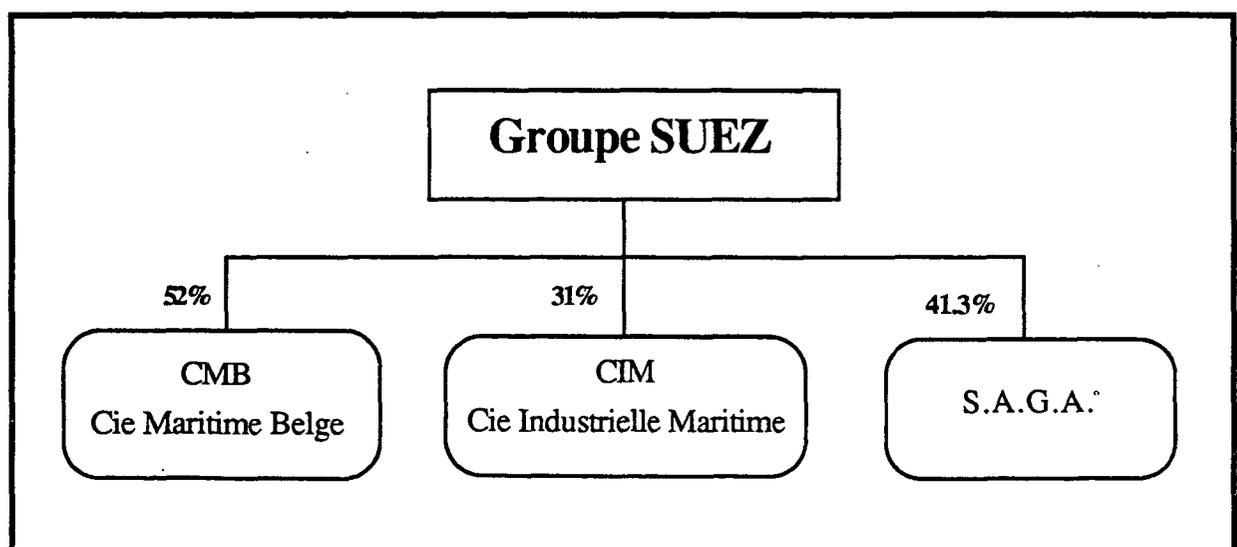
**CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

J.L. Flinois	PDG
G. Bouthillier	PDG de la CNN
M. Castres Saint Martin	PDG de la CIM
E. Dufoix	Directeur de la planification groupe Suez
J. Getten	
Ph. Giffard	PDG de SAGA de 1983 à 1985
J. Peltier	Directeur Général
Suez International rep.par P. Ponsolle	DG de la Cie Financière de SUEZ
Hani Gresh	Compagnie Financière de SUEZ
Philippe Dhamelincourt	Directeur central banque Worms - groupe UAP

La présence de Gilles Bouthillier, par ailleurs Président de la "Compagnie Nationale de Navigation", s'explique par les récents rapprochements intervenus avec le groupe Worms en matière portuaire.

La SAGA constitue la troisième participation ("de référence") du groupe SUEZ dans le secteur des activités maritimes et portuaires aux côtés de :

- .la CMB (Compagnie Maritime Belge), premier armateur belge et premier opérateur portuaire d'Anvers ...
- .la CIM (Compagnie Industrielle Maritime) qui réalise un chiffre d'affaires de 1,8 milliards de Frs dans :
  - .les installations maritimes et le stockage de produits pétroliers
  - .l'entreposage frigorifique
  - .le stockage portuaire de produits chimiques
  - .la distribution de produits chimiques



**HISTORIQUE :**

La société SAGA (Société Anonyme de Gérance et d'Armement) a été créée en 1919. Elle commence son activité par la prise en gérance d'un certain nombre de navires exploités par l'Etat durant la grande guerre puis connaît une croissance rapide jusqu'en 1939. A l'occasion d'une augmentation de capital, la SAGA fait entrer dans son tour de table, la société "Mory et Cie".

A la suite de la nomination de M.Jokelson à la direction générale, la SAGA se rapproche de la société dunkerquoise "Jokelson & Handtsaem", qui était déjà une entreprise portuaire importante spécialisée dans la manutention et la consignation.

Elle monte une première ligne maritime vers le Maroc, au départ des ports de la Manche et de la mer du Nord.

Elle participe à la création de la société "Angleterre-Lorraine-Alsace" chargée d'assurer des liaisons France - Grande Bretagne.

Elle rachète la majorité des actions de la "Compagnie des Bateaux à Vapeur du Nord" desservant l'Algérie et la Tunisie.

Elle prend le contrôle de la "Société Navale de l'Ouest" dont les lignes desservaient l'Espagne, la Maghreb et la Côte de l'Afrique de l'Ouest....

La guerre entraîne la destruction des trois quarts de la flotte du groupe. Mais la croissance reprend sous la présidence de Eugène Masset (président de 1936 à 1952) par ailleurs co-gérant de Mory et Cie. La SAGA renforce alors sa spécialisation sur l'Afrique Occidentale et Centrale.

Mais à compter de l'indépendance des pays de l'Afrique, qui coïncide avec sa prise de contrôle par le Groupe Rothschild, la SAGA rencontre de grosses difficultés liées à son activité maritime qui va la conduire à quitter l'armement.

Entre 1978 et 1982, la SAGA vend ses dernières participations maritimes, en particulier:

.Internavis, spécialisé dans le transport de colis lourds

.sa participation de 50% dans Normandy Ferries, armement trans Manche.

et cède "Flandres Industries", intervenant dans la construction navale et la réparation de conteneurs.

En terme de métier, la SAGA se spécialise dès lors dans le "service au transport" c'est à dire :

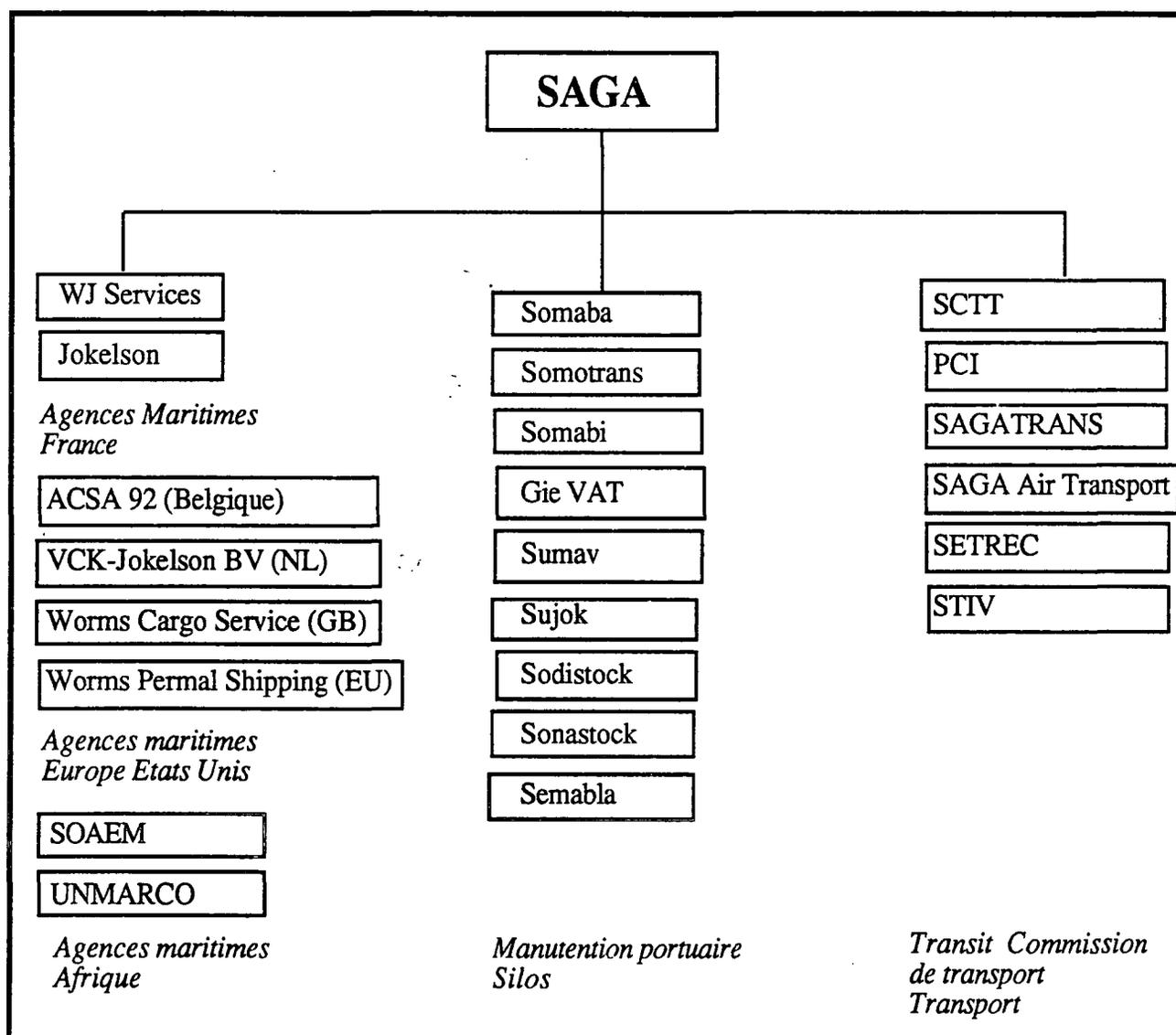
- . l'agence maritime
- . la consignation
- . la manutention
- . le service aux produits agricoles
- . le transit...

En terme d'implantation géographique, la SAGA reste malgré tout très présente en Afrique. Elle consolide même localement ses participations en ouvrant son capital à la SCOA en contrepartie de l'apport des titres que la Société Commerciale de l'Ouest Africain détenait dans des filiales africaines communes (SOAM et UMARCO).(SCOA a revendu depuis ses titres SAGA).

## ARTICULATION &amp; ACTIVITES :

L'organisation du groupe SAGA s'articule autour de 3 activités principales :

1. les services portuaires
  - WJ Services
  - réseau SOAEM / UMARCO
  - Sodistock
2. le transit international et la commission de transport
  - SAGATRANS
  - SAGA Air Transport
  - SCTT, PESCHAUD.....
3. les transports de surface par route, fer ou voies d'eau
  - SAGATRANS
  - SETREC, STIV....



Son chiffre d'affaires se ventile de la façon suivante :

	millions Frs	%
Services portuaires	1 568	53%
Transit international	1 278	43%
Transports de surface et autres	110	4%
-----		
Total	2 957	100%

### Les services portuaires :

Depuis le rapprochement intervenu avec le groupe WORMS en 1987, SAGA est devenu le deuxième opérateur portuaire français, derrière le groupe CGM.

Il intervient en premier lieu en matière de consignation, et d'agence de lignes :

En Europe, SAGA intervient au travers "Worms Jokelson" ou "Jokelson" : le groupe ayant évité de fusionner complètement son propre réseau ("Jokelson") avec celui de WORMS afin de pouvoir continuer d'assurer la représentation de plusieurs armateurs par ligne.

Le groupe a d'autre part multiplié les rapprochements et les alliances avec des partenaires extérieurs; on peut citer en 1988,

- . en Belgique, le rapprochement intervenu entre les activités d'agences maritimes des filiales de SAGA (Jokelson, Euroshipping et Stewart) et de l'opérateur anversois CONTINENTAL LINES, donnant naissance à la plus importante agence de lignes anversoise ACSA 92.
- . aux Pays Bas, la mise en commun avec le groupe néerlandais VCK, au sein d'une même filiale (VCK-Jokelson) des activités des 2 groupes en matière de transit maritime et aérien, et d'agences de lignes, à Rotterdam, Amsterdam et Schiphol.
- . aux Etats Unis, l'ouverture du capital des filiales "OIC Houston" et "Smith and Kelly" du groupe SAGA au groupe canadien LOGISTEC.

En Afrique de l'Ouest francophone, SAGA est représentée par le réseau "SOAEM".

En Afrique de l'Ouest anglophone, SAGA est représentée par le réseau "UMARCO".

Les activités de SAGA en Afrique, ont été modifiées en 1988 - 1989, avec la prise en charge des représentations de la CMB (entrée dans le Groupe SUEZ à la suite du rachat de la GENERALE de BELGIQUE) et de ses armements alliés (EAC et DAFRA) à la suite de la rupture partielle intervenue avec l'armement SCADOA.

SAGA intervient en second lieu en matière de manutention portuaire :

La SAGA est installée en tant qu'opérateur portuaire dans 16 ports français et 17 ports étrangers dans le transbordement de marchandises conventionnelles, de conteneurs, ou la manutention de vrac (charbons, minerais...).

La filiale "Jokelson" assure à elle seule plus de 10% de l'activité totale des manutentionnaires français, hors produits pétroliers.

#### 1. Manutention de conteneurs :

Depuis le rachat en 1987, des actifs portuaires du groupe "Chargeurs SA" :

. au Havre : SOMABA - Société de Manutention de la Basse Seine,

. et à Marseille-Fos: SOMOTRANS - Société Moderne de Transbordement

SAGA est devenu l'un des opérateurs conteneurs les plus importants des 2 premiers ports français.

Au Havre, SAGA, au travers SOMABA appartient à l'un des 2 regroupements qui s'est vu confier l'exploitation du "Terminal à conteneurs de Normandie" dont la mise en service est prévue pour 1990. Pour cela, la SOMABA s'est associée avec un manutentionnaire local, la société "Perigaut" et participe pour la première fois aux côtés des pouvoirs publics au financement des équipements portuaires (pour un investissement de l'ordre de 200 millions Frs).

A Marseille, SAGA est associée (à 50/50) avec Delmas Vieljeux dans la société SOMOTRANS qui assure près de 40% de la manutention conteneurs du port de Marseille.

A Bordeaux, SAGA est membre aux côtés de Delmas Vieljeux, de la SCAC et de "Balguerie" du GIE "Verdon Aquitaine Terminal".

A Rouen, SAGA est opérateur au terminal mixte du Quai de l'Ouest et du nouveau terminal des Moulineaux.

## 2. Manutention de vrac :

SAGA intervient pour le transbordement de charbons et de minerais :

- A Dunkerque, au travers la SOMABAMI
- A Bordeaux, au travers la SUMAV
- A Montoir Saint Nazaire, au travers la SUJOK

SAGA vient par ailleurs de prendre le contrôle :

- . de la société CARFOS, spécialisée dans la manutention de vracs solides à Marseille.
- . des " Docks Industriels", qui réalisent un chiffre d'affaires de 130 millions Frs dans le transbordement de minerais, de charbon, d'engrais et dont près des 2/3 de l'activité sont concentrées à Bordeaux.

L'objectif visé par SAGA, dans le rachat des Docks Industriels, était non seulement d'accroître le volume de son activité manutention mais surtout de rassembler entre ses mains la majorité dans plusieurs terminaux (en cumulant les participations qu'elle contrôlait déjà et celles des Docks) et de pouvoir, par ce biais, y faire prévaloir son leadership (en particulier à SUMAV, CARFOS, CHAMAR, à Nantes...).

## 3. Manutention spécialisée de vracs agricoles :

SAGA a constitué avec l'un des plus grands spécialistes mondiaux de négoce de céréales la société SODISTOCK.

"Sodistock" intervient elle même ou à travers ses filiales dans le plupart des ports français, où le groupe SAGA a installé d'importantes capacités de stockage en silos; c'est ainsi que :

- A Dunkerque, Sodistock, sous le nom de "Soprenor", assure une mission d'assistance technique auprès de la SICA "Nord-Céréales"
- Au port de Blaye, SAGA est opérateur au travers la "Somabla" et la "Somagir" (qui vient d'être rachetée en 1988).
- A Nantes et à Montoir de Bretagne, SAGA intervient au travers la "Sonastock"...

### **Le transit international et la commission de transport :**

Les principales filiales de SAGA intervenant dans cette activité sont :

. la SCTT (Société Commerciale de Transports Transatlantiques) spécialisée dans le transit industriel et qui souffre actuellement de la diminution des parts de marché de l'industrie française.

. PCI (Peschaud & Cie International), dont SAGA vient de racheter 61% du capital et qui est spécialisée dans la logistique (transport, manutention...) des opérations pétrolières sur les zones de forage (Gabon, Congo ..).

. SAGATRANS qui intervient en matière de transit maritime et routier et assure :

- une activité de groupage-messagerie et de stockage sur 3 plate-formes (Blanc-Mesnil / Lyon / Le Havre)

- et des transports internationaux (principalement vers l'Europe du Sud - Espagne / Portugal / Italie).

. SAGA Air Transport, opérationnelle depuis juillet 1988, qui a repris les activités de groupage et de transit aérien développés auparavant au sein de SAGATRANS.

SAGA occupe le 4<sup>ème</sup> rang sur le marché du fret aérien en France.

### **Les transports de surface par route, fer ou voies d'eau :**

SAGATRANS dispose de 2 agences principales : l'une située à Paris Blanc Mesnil et l'autre à Lyon Chassieu; elle exploite une ligne régulière entre Paris et Lyon et organise des groupages sur l'ensemble de la France.

A Marseille, Bordeaux, Brest, Rouen, Le Havre et Paris, sont établis des services d'affrètement routier qui travaillent en étroite collaboration avec l'ensemble des sociétés du Groupe SAGA.

Dans le domaine du transport ferroviaire, SAGA dispose d'une filiale spécialisée la STIV dont l'activité est liée à celle des silos portuaires gérés par "Sodistock".

La SAGA est par ailleurs spécialiste des pénétrantes africaines tant par voies routières ("Transafricaine"), par voies ferrées ("Transgroup" à Abidjan, ou "Société Nationale de Transit du Burkina Faso") que par voies d'eau (avec la "SOCATRAF" liant Brazzaville à Bangui ou la "NBTC" opérant sur le réseau lagunaire du delta du Niger).

Afin de consolider son département routier, SAGA a fait l'acquisition début 1989 des Messageries de l'Ile de France, pour assurer localement la distribution de colis de SAGATRANS.

D'autre part, SAGA a procédé à des échanges de titres avec le groupe NOVALLIANCE, à la suite du rachat par ce dernier d'une participation majoritaire dans le groupe MORY (acquisition de 23,5% des actions avec option d'achat sur 27% du capital complémentaire).

Au terme des accords passés entre les deux groupes :

- .Jean Luc Flinois a été nommé administrateur de MORY Sa,
- .Mory a cédé ses activités "overseas" et en particulier africaines à SAGA,
- .Mory a pris une participation de 20% dans SAGATRANS,
- .les activités aériennes des 2 groupes ont été regroupées au sein de SAGA Air Transport.

**IMPLANTATIONS :**

SAGA réalise plus de 50% de son chiffre d'affaires à l'étranger et y emploie plus de 75% de ses effectifs.

Le groupe est particulièrement présent en Afrique.

Il constitue l'une des composantes du triépied des prestataires français en Afrique avec :

- .Delmas Vieljeux appuyé par des entreprises proches Hesnault, Centrimex
- .SCAC avec la Navale Caennaise, SCADOA, WOERMAN
- .SAGA avec la CMB (EAC et DAFRA)

La présence de SAGA est particulièrement forte en Côte d'Ivoire, au Niger, au Gabon ainsi qu'il ressort du tableau récapitulatif des chiffres d'affaires des principales filiales africaines du groupe :

Ventilation du CA en Afrique :

Activité	Localisation	CA (milliers Frs)
Afrique	Côte d'Ivoire	183 000
	Niger	179 000
	Gabon	148 000
	Cameroun	118 000
	Congo	76 000
	Nigeria	55 000
	Sénégal	54 348
	Divers	192 000

**MOYENS :****Effectifs :**

Activités	Agents employés
Services portuaires	616
Silos	62
Commission transport industriel	77
Logistique pétrolière	107
Commission transport maritime et routier	314
Transit aérien	240
Sous total	1 416
Afrique	6 115
Total	7 531

**POLITIQUE FINANCIERE :****Exploitation :**

milliers de francs	1984	1985	1986	1987	1988
<b>Consolidé</b>					
Chiffre d'affaires	1 438 300	2 018 200	2 285 100	2 854 900	2 956 600
Résultat courant avant impôt	43 100	73 700	65 400	87 900	92 200
MBA	133 200	163 300	162 500	193 900	200 200
Résultat net (y c. minoritaires)	59 300	67 600	72 500	84 000	68 500
-----					
MBA / CA	9.26 %	8.09 %	7.11 %	6.79 %	6.77 %
BN / CA	4.12 %	3.34 %	3.17 %	2.94 %	2.31 %

Le chiffre global des ventes de SAGA s'est élevé à 6,5 milliards de Frs (y compris droits de douane et débours) correspondant à un chiffre d'affaires (hors ces éléments) de 2,9 milliards de Frs et une valeur ajoutée de l'ordre de 1 milliard de Frs.

L'activité de SAGA a fortement progressée en 1987 avec la reprise des activités portuaires du groupe Worms.

Le groupe SAGA a ressenti les contre-coups des difficultés rencontrées par les économies africaines où il est très présent.

Les grands mouvements intervenus au niveau des grandes alliances armateuriales se sont aussi traduites par des difficultés passagères sur certaines de ses filiales (rupture avec SCADOA en Afrique).

Enfin les filiales du Benelux ont multiplié les contre-performances conduisant la maison-mère à mettre en place une politique d'alliance.

Le groupe dégage malgré tout une rentabilité satisfaisante qui lui a permis de distribuer régulièrement des dividendes à ses actionnaires.

**Structure :**

milliers de francs	1984	1985	1986	1987	1988
Effectifs moyens	n.c.	6 865	6 775	6 788	6 376
Immobilisations nettes	480 600	429 900	473 400	620 000	666 000
Situation nette	261 000	287 100	329 500	550 100	587 500
Dettes financières	387 200	286 600	286 300	513 900	653 600

Les immobilisations sont presque intégralement couvertes par les fonds propres de la société. De plus, au regard de ses capitaux propres, le Groupe SAGA est peu endetté et cela d'autant plus qu'il disposait d'une trésorerie de plus de 300 millions de Frs à fin 1988 (qui constitue autant de ressources pour de nouvelles opérations de croissance externes).

milliers de francs	1984	1985	1986	1987	1988
<b>Non consolidé*</b>					
Chiffre d'affaires	10 098	224 256	200 118	147 495	158 051
Résultat courant avant impôt	- 9 629	33 031	20 538	44 336	35 045
MBA	ns	ns	ns	ns	ns
Résultat net	5 879	36 248	48 532	60 972	33 382
Effectifs	1	143	137	138	119
Immobilisations nettes	171 292	345 371	338 551	495 333	579 601
Situation nette	78 443	175 917	211 288	351 981	364 093

\* fusion par absorption de CTC et Saga Transport par Saga Holding en 1985

Afin de financer ses acquisitions, la société a procédé à une augmentation de capital de 97,4 millions de Frs en 1987.

**POLITIQUE TRANSPORT :**

La SAGA a deux métiers principaux :

**1. Le Portuaire avec :**

- .la manutention
- .l'agence de lignes  
en France et en Afrique de l'Ouest

**2. La commission de transport essentiellement implantée et orientée vers l'Afrique**

- Overseas :.aérienne
- .maritime

En revanche, elle n'effectue que marginalement du transport terrestre français ou européen.

la SAGA a fait le pari sur ses deux métiers difficiles :

1. d'être leader
2. d'être rentable et de servir un retour sur capital intéressant à ses actionnaires.

SAGA a dans une certaine mesure gagné son pari :

**1. Sur le portuaire** avec les acquisitions de SOMABA, WORMS, CARFOS, Docks Industriels... SAGA est devenu le 2<sup>ème</sup> opérateur portuaire français, juste derrière le groupe CGM. SAGA occupe même la première place, en matière de vrac.

**2. Sur l'Afrique de l'Ouest :**

SAGA occupait la 3<sup>ème</sup> place. Depuis le rachat de Herpin et grâce à une forte croissance interne, SAGA occupe la 2<sup>ème</sup> place entre DELMAS et SCAC. SAGA envisage sous peu de devenir premier, en particulier avec les implantations locales de MORY.

Cette position n'empêche pas SAGA de souffrir, comme ses concurrents en Afrique, où le groupe subit les contrecoûts de :

- .l'état de dépression des économies africaines
- .de l'existence d'un réseau de trop sur l'Afrique de l'Ouest entre :  
celui de : .Delmas Vieljeux
- .Scadoa - Scac
- .CMB - SAGA

La SCAC a failli éliminer SAGA en se rapprochant de Scadoa ; car les liens qui prévalaient à l'époque entre CMB et Delmas Vieljeux semblaient ne pas laisser de place à SAGA.

Mais le rapprochement intervenu entre SAGA et CMB a permis d'éloigner les menaces qui semblaient peser sur SAGA.

SAGA, à la différence de nombreux autres groupes, n'a pas fait le pari de la constitution de grands réseaux intégrés.

Elle a fait le pari de la complémentarité, estimant que plusieurs intervenants peuvent se compléter en alliant leurs compétences respectives dans la chaîne transport.

SAGA estime que les transitaires resteront indispensables aux armateurs dans 3 cas :

1. pour les opérations de consolidation et de groupage, car si un armateur le prend en main, il doit supporter un coût de traitement élevé.
2. le transitaire est un grossiste à l'égard de l'armateur et contacte à ce titre les petits clients dont le coût de démarchage serait trop élevé pour un armateur.
3. enfin, le transitaire doit intervenir en matière de transport complexe quand il y a des responsabilités multiples (ce qui n'est pas le cas avec un conteneur banal)

**SCAC**

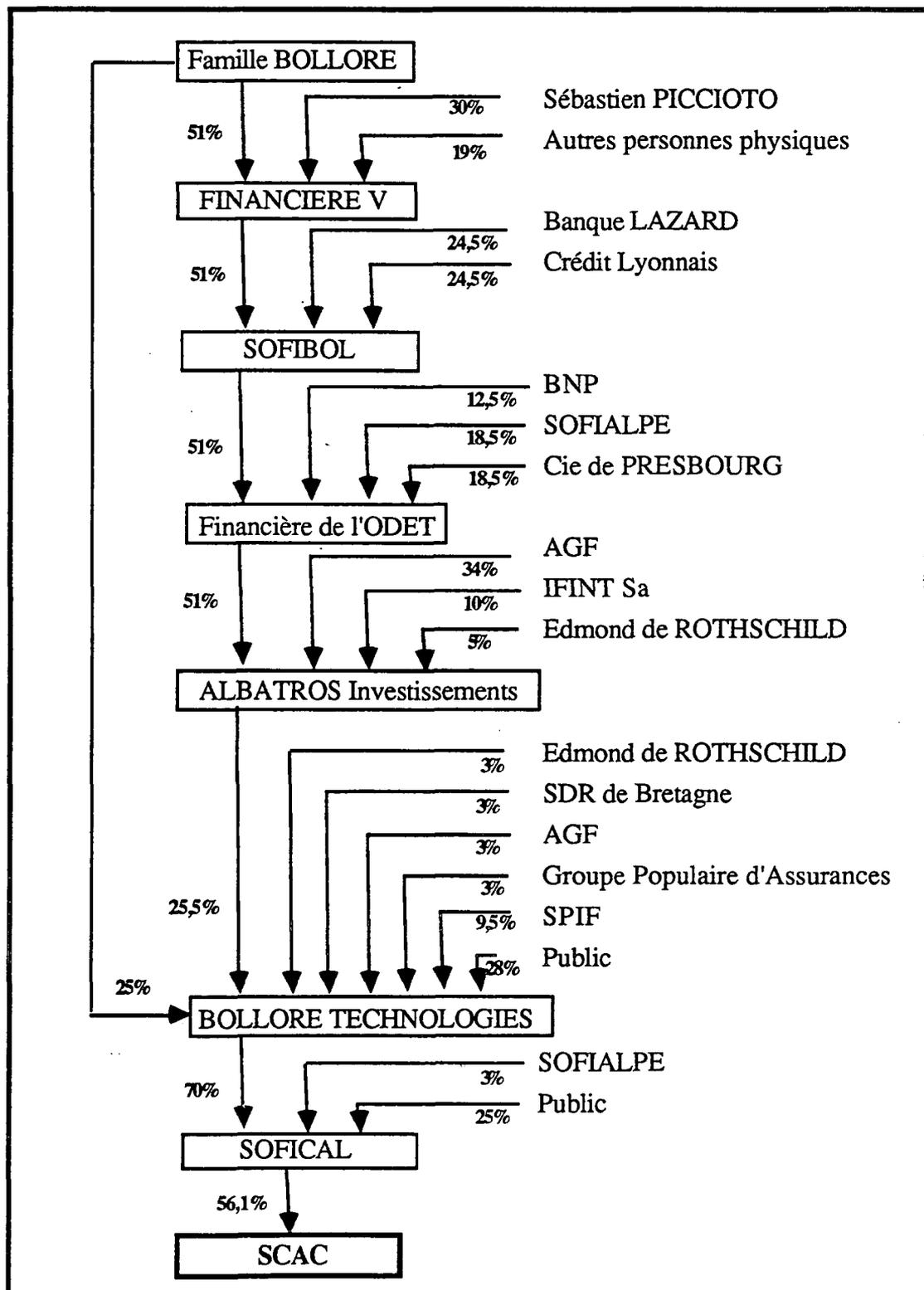


**ACTIONNARIAT :**

SOFICAL (Groupe Bolloré) : 56.10 %  
 AGF : plus de 5.00 %

côtée à la bourse de Paris

La SCAC fait partie du groupe BOLLORE.



La SCAC constitue la base d'une structure pyramidale composée de 6 holdings intermédiaires, mise en place afin de répondre à un double objectif :

.Verrouiller le capital de la société clef du groupe "Bolloré Technologies" au profit de la famille fondatrice.

.Trouver des capitaux extérieurs permettant de financer la croissance externe du groupe.

Le groupe Bolloré est un groupe diversifié intervenant dans 8 secteurs différents :

.dans les services :

Transports Logistique (SCAC, Rhin Rhône Route, FDS)

Voyages (SCAC Voyages jusqu'à sa cession en 1990, Diners, Leadair)

Distribution de combustibles (Rhin Rhône, Calpam, UCAP)

Distribution de matériaux (Frans Bonhomme, Ouest Isol)

.dans l'industrie :

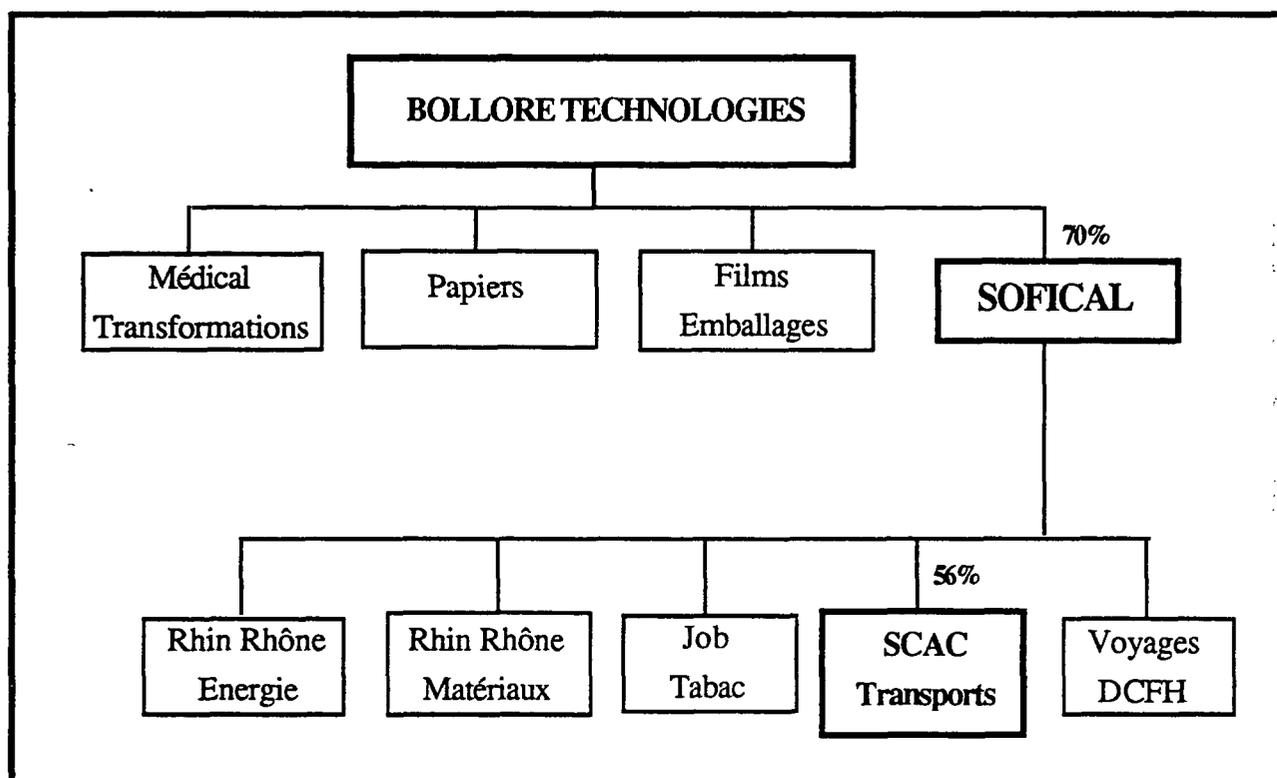
Tabac (Job)

Papiers spéciaux

Médical jetable

Films et emballage

Les diverses activités du groupe donnent lieu à plus de 19 milliards de facturations annuelles, correspondant à un chiffre d'affaires consolidé de 13,8 milliards de Frs.



**CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SCAC :**

Jean Guy Le Floch	PDG
Michel Yves Bolloré	Administrateur
Christian Blanckaert	Administrateur
Dominique Chatillon	Administrateur
François Giscard d'Estaing	Administrateur
B.T. représentée par Vincent Bolloré	Administrateur
CFIP représentée par Benoit Bassi	Administrateur
SCMI Dumenil Leblé représentée par Jacques Letertre	Administrateur
Jeanpar représentée par Sébastien Picciotto	Administrateur
Sté Job représentée par Olivier Barre	Administrateur
SOFICAL représentée par Christiane Doré	Administrateur

Sur les 11 membres du conseil d'administration, on retrouve :

. 6 Cadres dirigeants des différentes entreprises du groupe :

V.Bolloré / JG.Le Floch / MY. Bolloré / B.Bassi / O.Barre / C.Doré

. 2 partenaires financiers : S.Picciotto / J.Letertre

. 2 personnalités du monde des affaires : D.Chatillon / F.Giscard d'Estaing

. l'ancien directeur général de la SCAC : C.Blanckaert .....

**HISTORIQUE :**

La SCAC a été fondée en 1885 par la compagnie de MOKTA, qui exploitait des mines en Afrique du Nord et souhaitait assurer le transport et la commercialisation des minerais qu'elle extrayait.

Progressivement, la SCAC (Société Commerciale d'Affrètement et de Commission) s'ouvre à des clients extérieurs.

Elle implante en 1926 sa première agence en Afrique, à Dakar, qui constituera le début de la constitution d'un réseau sur le continent noir, la SOCOPAO. Parallèlement, la SCAC prend position en France métropolitaine, en s'octroyant une place significative dans le négoce du charbon.

En 1947, la société entre à la bourse de Paris.

En 1959, la SCAC absorbe le "Comptoir des Combustibles d'Alsace Lorraine" qui lui permet d'acquérir la première place dans l'importation et la commercialisation du charbon.

Avec cette société, la SCAC prend aussi le contrôle de la SANARA et de la "Compagnie Fluviale et Maritime de Transports" qui lui donne une forte assise dans le transport fluvial.

Dans les années soixantes, la SCAC accentue sa diversification. Elle s'intéresse au tourisme social, au meuble, aux exploitations forestières, au négoce du bois, aux agences de voyages....

Mais cette diversification se révèle coûteuse et à partir de 1975, la SCAC entame une politique de recentrage qui se traduira par :

- . la vente de la SANARA à l'ATIC
- . l'abandon de l'exploitation et de la commercialisation du bois,
- . le désengagement de la gestion de centres de vacances
- . la cession des activités vente de "matériaux de construction" ....

En 1986, bien qu'ancrée depuis de nombreuses années au Groupe SUEZ, la SCAC est revendue par son ancien actionnaire au Groupe BOLLORE.

## STRATEGIE TRANSPORT DU GROUPE :

Le groupe BOLLORE a poursuivi au cours des dernières années la restructuration globale de la SCAC en réalisant en particulier les opérations suivantes :

- . l'apport à "Rhin Rhône" des activités combustibles de la SCAC
- . l'apport à la SCAC des activités logistique - distribution de Rhin Rhône
- . une régionalisation de l'activité transport
- . l'octroi de son autonomie à la branche "Combustibles".
- . la cession de la branche "Voyages"

Au travers les mesures qui ont été prises, on peut déceler 5 grands axes stratégiques essentiels dans la politique conduite jusqu'à aujourd'hui par le groupe BOLLORE au sein et autour de la SCAC :

### 1. Le renforcement de l'axe Nord-Sud.

La SCAC réalise encore entre 40 et 45% de son chiffre d'affaires sur l'Afrique.

Afin d'y renforcer ses positions, le groupe BOLLORE a pris une participation dans la SCOA (de 3% portée à 8,8% à l'occasion de l'OPE de SCOA sur la filiale "Eurafricaine Pharmaceutique", participation réduite par la suite pour devenir marginale) et Vincent BOLLORE est entré au conseil d'administration de la Société Commerciale.

Profitant de son influence, la SCAC a passé un accord d'exclusivité de fret avec la SCOA afin de stabiliser une part importante de son chiffre d'affaires en direction de l'Afrique.

La SCAC a par ailleurs passé des accords avec le conglomérat marocain ONA pour assurer sa part de transports franco-marocains.

### 2. L'intégration du chaînon maritime.

La vente par CHARGEURS SA de sa filiale maritime à DELMAS ayant privé la SCAC de ses ouvertures sur les mers et les ports, la SOFICAL a doublé à son tour le groupe DELMAS en prenant une participation dans la Société Navale Caennaise, une petite compagnie maritime alignant 4 navires et employant 260 salariés.

Cette acquisition lui a ouvert la porte d'un consortium d'opérateurs maritimes européens. En effet, par l'intermédiaire de la Navale Caennaise, la SCAC a pu se rapprocher du hollandais NEDLLOYD, de l'allemand WOERMANN et du norvégien HOEGH, membres du GIE SCADOA (un des plus importants pools opérant entre l'Europe et l'Afrique Occidentale).

Cette société surtout tournée vers l'Afrique a permis d'autre part à la SCAC de verrouiller sa position locale qu'elle estimait menacée par DELMAS VIELJEUX.

Enfin, BOLLORE cherchant à renforcer encore sa position dans le secteur maritime, s'est lancé à l'assaut de la Compagnie DELMAS VIELJEUX. Mais sa tentative est actuellement tenue en échec.

### 3. L'acquisition d'une assise française en transport routier :

Avec le rachat d'une participation de 34% dans GONDRAND, le groupe BOLLORE a pris pied dans une société spécialisée dans le transport routier national et international (très présente en Europe du Nord), employant 2 000 personnes et réalisant un chiffre d'affaires de 1 milliard de Frs.

### 4. Le développement d'un pôle logistique - distribution :

Avec le rachat de Rhin Rhône et de sa branche Route (courant 1988), la SCAC est devenue membre du GIE FDS (France Distribution System) qui réalisait un chiffre d'affaires de 882 millions Frs avec 1 900 salariés et 846 véhicules.

Transfret Lille et Transfret Nancy, filiales de Rhin Rhône étaient en effet des membres actifs de ce regroupement (avec 34% des parts du GIE).

Par l'intermédiaire de la SOFICAL, le groupe BOLLORE a racheté la majorité des parts de la plupart des entreprises membres du GIE qui a été transformé par la suite en société anonyme holding.

En 1988, FDS a poursuivi son développement en prenant une participation dans la société avignonnaise "Provence Logistique Froid" et en étendant par ce canal ses activités alors, essentiellement concentrées sur les produits de grande consommation, vers la logistique adaptée aux produits frais et surgelés. Elle a de plus créé une filiale spécialisée dans le frigorifique à Nancy, DEF.

En 1989, FDS a pris une participation dans la société Deret - Distribution, disposant de 30 000 M2 d'entrepôts à Orléans et réalisant un chiffre d'affaires de 30 millions de Frs.

FDS s'est lancée dans la construction de 3 nouvelles plateformes de distribution (2 à Paris de 25 000 M2 chacune , et une dans le Sud Est à Lyon de 20 000 M2).

Enfin, affichant sa volonté de déborder les frontières nationales et de suivre ses clients, FDS cherche actuellement à étendre ses activités en Europe en particulier par des acquisitions ou le développement d'un partenariat, en RFA, en Grande Bretagne et en Espagne.

#### 5. La recherche d'une taille critique :

La stratégie conduite par V.Bolloré semble être guidée par la volonté d'atteindre la taille critique dans toutes les activités dans lesquelles la SCAC intervient.

Cette volonté a conduit le groupe à :

- .céder certaines de ses participations, qui ne rentraient pas dans le cadre des activités centrales de la SCAC et qui devaient affronter des concurrents déjà très structurés, c'est ainsi que "SCAC Voyages" a été vendue à Havas,
- .intégrer de nouvelles structures afin de constituer une entreprise cohérente, c'est ainsi qu'a été constitué FDS, par acquisitions de la plupart de ses membres actifs ou qu'a été renforcée la branche "combustible" avec l'acquisition de "Rhin Rhône"

Pourtant, en dépit de ses efforts, il ressort que la SCAC n'atteint pas encore dans ses diverses activités, la "taille critique". Même FDS, qui constitue un bon outil en matière de stockage - distribution, n'est capable que de proposer un réseau français, ce qui est insuffisant à la veille du grand marché européen de 1992-1993.

Ce constat a conduit la SCAC à entamer des négociations avec d'autres groupes européens (LEP puis Bilspedition..) en envisageant non plus d'intégrer d'autres structures mais de s'intégrer elle même dans un groupe plus large.

## ACTIVITES

Actuellement, l'activité de la SCAC s'articule autour des secteurs suivants :

### **1. le transit, la commission de transport maritime et l'agence de lignes :**

SCAC intervient traditionnellement en matière de transit maritime avec une destination de prédilection constituée par l'Afrique, soit au travers des établissements SCAC, soit au travers des filiales comme FULTRANS, ou "Lacoste" à Bordeaux....

SCAC déploie aussi une importante activité d'agences maritimes; c'est ainsi que SCAC Transport International représente sous le nom de SCAMAR et de CMF près de 50 compagnies maritimes, parmi lesquelles le japonais Mitsui, le chinois COSCO, le polonais POL....

### **2. la commission de transport aérien :**

La filiale SCAC Air Service positionne le Groupe comme le premier agent de fret aérien français. Elle s'appuie sur des services centraux regroupés sur l'aéroport "Roissy/Charles de Gaulle".

Cette branche emploie plus de 1500 personnes.

### **3. la manutention et services portuaires :**

La SCAC est présente en tant que manutentionnaire dans les principaux ports français:

.à Dunkerque : la SCAC est membre du GIE de moyens "NORMA"; elle vient d'autre part d'entrer au sein de NFT (Nord France Terminal) en rachetant 9% de son capital.

.à Rouen : la SCAC est membre de TEM (Terminal Exportation Mécanisé) transbordant du vrac à Rouen (en sacherie)

.à Brest : la SCAC détient 50% de la "SMF", Société Maritime Finistérienne, à parité avec SAGA Jokelson, qui est opérateur.

.à Cherbourg, SCAC est actionnaire de la "SNCM", Société Nouvelle Cherbourg Maritime.

. en Loire Atlantique, la SCAC détient 33,28% de Montoir Stockage qui développe des opérations de magasinage et de stockage dans le port de Montoir.

.à Saint Malo / Granville, la SCAC contrôle 49,97% de la "Société Malouine Granvillaise"

.au Havre, la SCAC détient 28% de la CHAMAR, "Cie Havraise de Manutention Rationnelle" et 50% de la Société COFIGEM et Cie dite la SMART dont l'objet principal est la manutention portuaire de conteneurs et de marchandises diverses.

. à Bordeaux, SCAC détient 20% du GIE VAT (Verdon Aquitaine Terminal).... Elle participe d'autre part à l'exploitation du terminal Tourteaux, GESVRAC...

Dans ce secteur, la SCAC intervient souvent dans le cadre de regroupement en étant associée à d'autres opérateurs (SAGA...) dans des filiales d'exploitation communes.

SCAC se positionne comme l'un des grands manutentionnaires français.

Le groupe présente malgré tout certaines faiblesses; ainsi, si la SCAC est actuellement présente dans la plupart des ports français, elle n'occupe qu'une position marginale dans les deux plus grands ports nationaux, Marseille et Le Havre. Les implantations locales de la SCAC ne sont en effet pas comparables aux intérêts dont disposent dans ces mêmes ports, la CGM et la SAGA, avec leurs filiales respectives, MGM et GMP d'une part, SOMABA et SOMOTRANS d'autre part.

#### **4. le transport exceptionnel :**

La filiale SCALEX permet de répondre à des besoins de transports exceptionnels; elle dispose pour cela de moyens adaptés au transport d'équipements lourds et volumineux.

#### **5. Le stockage distribution :**

FDS, qui dispose à la suite des acquisitions opérées en 1988 et 1989 de près de 400 000 m<sup>2</sup> de surfaces de stockage, occupe l'une des premières places en France.

## 6. les activités africaines :

En Afrique, la SCAC s'appuie sur 3 réseaux principaux :

.le réseau SOCOPAO implanté dans plus de 10 pays francophones en particulier :

- .au Cameroun (Socopao Cameroun)
- .en Côte d'Ivoire (Socopa Côte d'Ivoire)
- .au Sénégal (Socopao Sénégal)
- .au Congo (Ponteco Socopao Congo).....

.le réseau NOTCO en Afrique de l'Est,

.et des réseaux spécialisés comme la filiale "Alaine" au Nigéria, "Scanship" au Libéria...

## 7. les activités internationales :

SCAC est présente en RFA, en Italie, au Portugal, en Espagne, en Grande Bretagne, dans le Benelux... mais ces implantations sont surtout orientées sur le secteur Afrique.

Le groupe a conforté son implantation en Belgique en prenant une participation importante (40%) dans la société belge TRANSINTRA, qui est l'un des premiers transitaires d'Anvers, avec une forte présence au Zaïre et en Afrique Orientale. TRANSINTRA réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 1 milliard de Frs Français avec 2 000 salariés.

De plus, SCAC est présente depuis 13 ans au Japon, 8 ans à Hong Kong, 5 ans à Singapour.....

## 8. le transport routier :

Les activités "transport routier" sur le territoire français et en Europe ont une importance marginale dans le groupe SCAC. Elles s'articulent principalement autour de :

- .une plateforme sur Lyon
- .une plateforme dans la Région Parisienne, à Bonneuil
- .une plateforme à Lille, avec la SOGETRA
- .une activité Transmanche, à partir de la filiale de Dieppe.

Le groupe a tenté dans les années 1983-1985 de se constituer un réseau national de messagerie mais plusieurs acquisitions réalisées à l'époque se sont révélées des échecs en particulier avec les entreprises "Jardel" (Toulouse) et "Delage" (Angoulême)....

Afin de consolider son implantation française, le groupe dispose actuellement d'une nouvelle assise avec une participation minoritaire dans Gondrand (34%).

#### **9. le transport maritime :**

Avec la prise de contrôle de la "Société Navale Caennaise" (au travers la SOFICAL), le groupe SCAC s'est dotée d'une activité de transport maritime et s'est affranchie de la dépendance maritime qu'il estimait subir sur l'Afrique, alors que ce marché représentait plus de 50% de son chiffre d'affaires.

## SOFICAL

## SCAC

*Transports France*

CMF -Le Havre  
 AOG Air Service  
 Dieppe transports  
 Exaf  
 Epsea  
 Sofilor  
 Comare  
 Scalex  
 Messageries du midi  
 Scamar - Puteaux  
 Smart - Le Havre  
 Sccm  
 Agence Marit. Rochelaise (49%)  
 Magasins Gaux St Malo (50%)  
 Malouine et Gravillaise (50%)  
 Maritime Finisterrienne (50%)  
 Lorient Jokelson (50%)  
 Sogetra (50%)

*Entreposage Distribution*

France Distribution System Sa  
 Cedip  
 Lucas Underberg  
 Transfret  
 Transp.Tardy Distribution  
 Furet Bordeaux (33%)  
 Delmer Services  
 Gesvrac

*Transports Europe*

A Maes - Anvers  
 Intermodal Marit.Ag.- Londres  
 SCAC Deutschland Kelsterbach  
 SCAC Italie - Milan  
 SCAC Nederland - Rotterdam  
 SCAC Portugal - Lisbonne  
 SCAC UK - Londres  
 Socomar Ltd -Londres  
 Seama Shipping -Anvers

*Transports Reste Monde*

Farinter -Hong kong  
 Scac -Hong Kong  
 KK Scac Japon  
 Scac USA  
 Scac Transport Usa  
 Scac Transport Canada  
 Scac Texas  
 Scac Singapour  
 Coastinvest Genève

*Transports Afrique*

Cata Sénégal  
 Ponteco Bangui  
 Ponteco Socopao Congo  
 Socopao Burkina Faso  
 Socopao Cameroun  
 Socopao Côte d'Ivoire  
 Socopao Tchad  
 Socopao Gabon  
 Socopao Mali  
 Socopa Niger  
 Socopa Sénégal  
 Socopao Togo  
 Socopao Zaire  
 SCAC Benin  
 SCAC Maroc  
 SCAC Madagascar  
 Axel Kjaergaard  
 Noratra Casablanca  
 Sogema Casablanca  
 Toledano Casablanca  
 Transcoboï Congo  
  
 Alraïne Liberia  
 Scanship Liberia  
 Notco Monbassa  
 Notco Nairobi  
 Notco Tanzanie  
 EACS Monbassa  
 Sierra Leone Shipping Agencies  
 Gambia Shipping Agencies

*Diverses activités*

Sibaf Cameroun  
 Cfd Côte d'Ivoire  
 Cfd Paris  
 Sopaki - Neuilly  
 Cofigem  
 G.Noel  
 Lepeudry Grimard

*Voyages*

SCAC Voyages  
 VII Voyages

## RHIN RHONE

Barbier  
 Batitube  
 Bordet  
 CBL  
 DBM  
 DMO  
 Frans Bonhomme  
 Maydiou  
 Ouest Isol  
 Ucap Scac Combustible  
 Poly Labo  
 Sorema  
 Veran

## DIVERS

Sté Navale Caennaise  
 COTRAFI - Gondrand (34%)  
 SNC DV (2,1%)  
 SCOA (moins 5%)

## VOYAGES &amp; CONNEXES

Leadair Voyages  
 Leadair Jet Services  
 SCAC Voyages Leclerc  
 DGF holding  
 Diners Club de France  
 Mattei Automobile  
 SEPA

## ANALYSE FINANCIERE :

## Exploitation :

milliers de francs

Consolidé	1984	1985	1986*	1987	1988
Chiffre d'affaires	5 567 033	5 914 936	7 466 318	7 344 431	6 111 561
VA	2 125 703	1 854 685	1 614 955	1 554 148	1 650 916
BE	100 406	57 516	114 394	148 400	132 405
MBA	- 50 047	77 882	43 638	147 044	183 007
Résultat net	-107 070	26 632	-43 071	55 111	61 163
-----					
VA / CA	38.1 %	31.3 %	21.6 %	21.1 %	27.0 %
MBA / CA	- 0.8 %	1.3 %	0.6 %	2.0 %	3.0 %
BN / CA	- 1.9 %	0.4 %	- 0.6 %	0.7 %	1.0 %
Effectifs	12 705	12 190	9 706	9 220	9 461

\* en 1986, la SCAC a modifié la définition de son CA

Au moment de sa prise de contrôle par le groupe BOLLORE, la SCAC venait de traverser 3 années de lourds déficits d'exploitation.

Les pertes dégagées en 1984 atteignaient 107 millions de Frs; et celles de 1986, 43 millions de Frs.

En 1985, la SCAC n'était parvenue à équilibrer son compte de résultats que grâce à une plus value immobilière réalisée sur le siège social de la société. Hors cette plus value, le résultat net aurait été négatif de plus de 50 millions de Frs.

Depuis l'entrée de Vincent BOLLORE au capital de la SCAC, le groupe a redressé son compte de résultat et dégage chaque année un résultat net en progression.

Le groupe dégage une MBA de l'ordre de 3% du Chiffre d'affaires alors que le ratio était négatif 2 années auparavant.

Pourtant l'origine de ces progrès n'est pas entièrement imputable à l'exploitation courante du groupe.

En effet, la progression du résultat net quant à lui, ne provient pas tant de l'amélioration du résultat d'exploitation que des plus values exceptionnelles (78 millions Frs) dégagées à l'occasion d'opérations de cessions d'actifs comme la cession de l'UCAP (filiale de la SCAC) à Rhin Rhône.

Le résultat financier se détériore quant à lui du fait de l'endettement croissant de la société.

Témoin de sa santé encore fragile, la SCAC n'a pas encore repris de distribution de dividendes.

Le chiffre d'affaires du groupe régresse de 1986 à 1987; par contre la diminution du chiffre d'affaires consolidé entre 1987 et 1988, ne reflète pas des pertes de marchés du groupe; elle n'est en effet dû qu'à la modification du périmètre de consolidation de la SCAC à la suite de la cession de l'activité négoce (UCAP).

Globalement, le chiffre d'affaires de la SCAC a stagné au cours des derniers exercices.

**Structure financière :**

En milliers de Frs

Consolidé	1984	1985	1986	1987	1988
Immobilisations nettes	666 489	614 739	670 460	668 138	865 406
Situation nette	404 932	412 762	438 122	466 930	571 941
Emprunts	927 761	765 721	784 069	1 143 099	1 214 220
<i>pm Chiffre d'affaires</i>	5 567 033	5 914 936	7 466 318	7 344 431	6 111 561

En dépit de la stagnation de son chiffre d'affaires, le groupe SCAC n'a pas réduit son endettement, dont le taux dépasse les ratios habituellement admis.

On doit relever qu'une partie de ses emprunts (484 millions de Frs) est constituée par un emprunt obligataire assorti de bons de souscription d'action qui n'aura peut être pas à être remboursé.

Mais les obligations émises donnent droit à souscrire à une action au cours de 725 Frs entre le 1er janvier 1987 et le 31 décembre 1991.

Or l'évolution actuelle du cours du titre SCAC ne rend pas dans l'immédiat attractif la conversion des obligations et ne permet donc pas de les assimiler à des fonds propres.

	1985	1986	1987	1988	1989
Plus haut	323	748	938	593	703
Plus bas	125	273	292	316	530

La consolidation de la structure financière de la SCAC dépend donc de la capacité du groupe à redresser ses résultats et à retrouver la confiance de la bourse.

