

Direction des Ports et de la Navigation Maritimes
Observatoire Economique et Statistique des Transports
Port du Havre
Port de Marseille



T.E.R.
Transport Etudes Recherches
8 rue de Richelieu
75001 Paris
☎ (1) 42 96 88 29

STRATEGIE TERRESTRE DES OPERATEURS MARITIMES

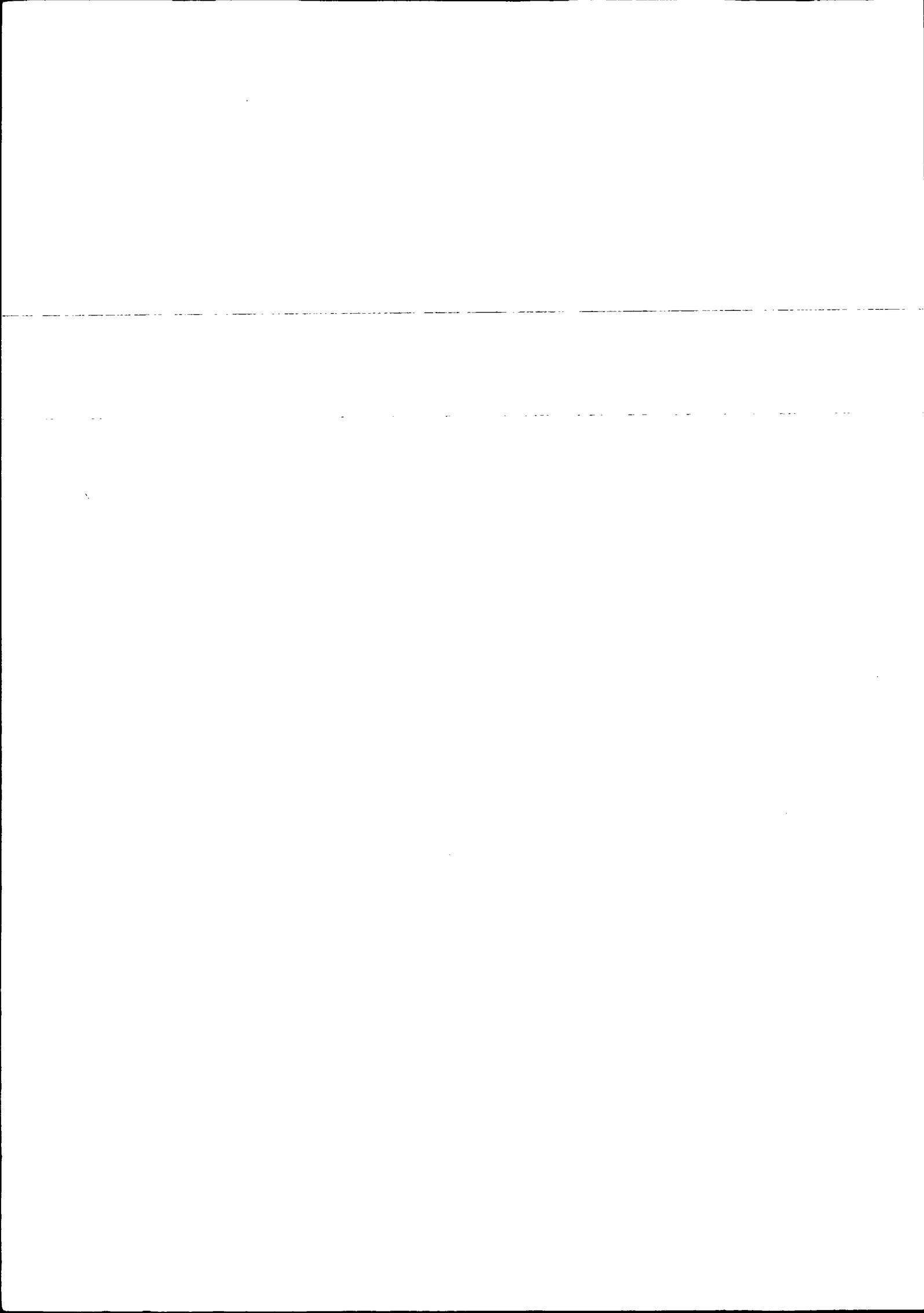
Cette étude a été réalisée par :

Jean Marie GUGENHEIM (TER)
Olivier HARTMANN (DPNM)
Pierre SELOSSE (OEST)

avec la collaboration de :

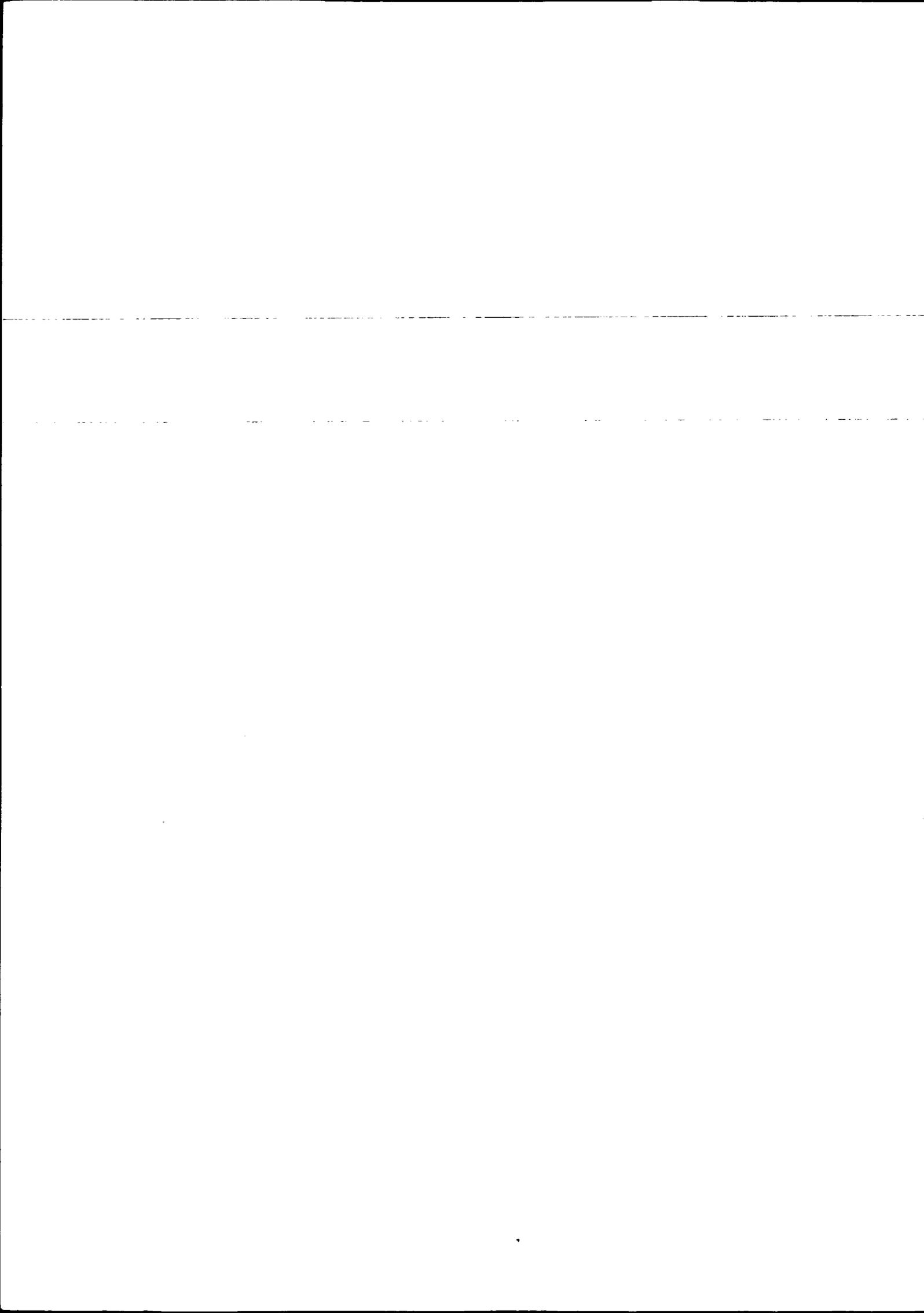
Eric BARRIER (TER)
Bernard COLOBY (Port du Havre)
Didier PICHERAL (Port de Marseille)
Philippe RATTIER (DPNM)

JUIN 1990



SOMMAIRE :

Avant Propos	1
Analyse de l'environnement	3
I. Les évolutions du commerce mondial	5
II. Les évolutions du transport maritime	10
III. Les évolutions en matière portuaire	16
Caractérisation des intervenants	21
I. Activité des intervenants	23
II. Taille des intervenants	27
III. Capacités financières	33
Grands axes stratégiques suivis par les armateurs	39
I. Une nouvelle politique "produit"	42
II. De nouveaux enjeux	47
Stratégie des transitaires	
et limites à la réorganisation du marché	59
I. Stratégie des transitaires	61
II. Limites à la réorganisation du marché	64
Annexes	71
Fiches d'identité des groupes étudiés :	
C.F.D.V., C.G.M.F., C.M.B., Finmare,	
Hapag Lloyd, Kühne & Nagel, Nedlloyd,	
P. & O., Rhenus, S.A.G.A., S.C.A.C.	



AVANT PROPOS :

Ce rapport complète un ensemble d'études monographiques portant sur un échantillon de 11 groupes européens qui sont :

- .La Compagnie Financière Delmas Vieljeux.
- .La Compagnie Générale Maritime
- .La Compagnie Maritime Belge
- .FINMARE
- .Hapag Lloyd
- .Kühne & Nagel
- .Nedlloyd
- .P & O
- .SAGA
- .SCAC
- .Rhénus

Ces groupes ont été choisis car ils sont tous des intervenants importants de la filière portuaire. Ils exercent selon le cas, une activité principale d'armateur ou de transitaire. De plus, ils appartiennent à six Etats membres différents de la Communauté Européenne (France, Belgique, Italie, République Fédérale d'Allemagne, Pays Bas, Grande Bretagne) et sont généralement, au sein de leur pays d'origine, les opérateurs nationaux les plus significatifs.

L'objectif de cette étude est de déterminer la stratégie que ces grands groupes mettent en œuvre pour s'adapter aux évolutions de leur marché, en matière maritime, portuaire et terrestre.

Pour cela, on a examiné dans ce rapport :

1. L'évolution de l'environnement dans lequel ils opèrent,
2. la caractérisation de ces opérateurs, en dégagant les moyens dont ils disposent pour conduire une stratégie,
3. les grands axes stratégiques qu'ils ont décidé de suivre,
4. les limites aux politiques qu'ils pourraient vouloir mener.

1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

I. Les évolutions du commerce mondial

II. Les évolutions du transport maritime

III. Les évolutions en matière portuaire

I. Les évolutions du commerce mondial :

Le transport maritime international, dans la mesure où il constitue un vecteur important des échanges internationaux de marchandises, se trouve soumis aux évolutions du commerce mondial.

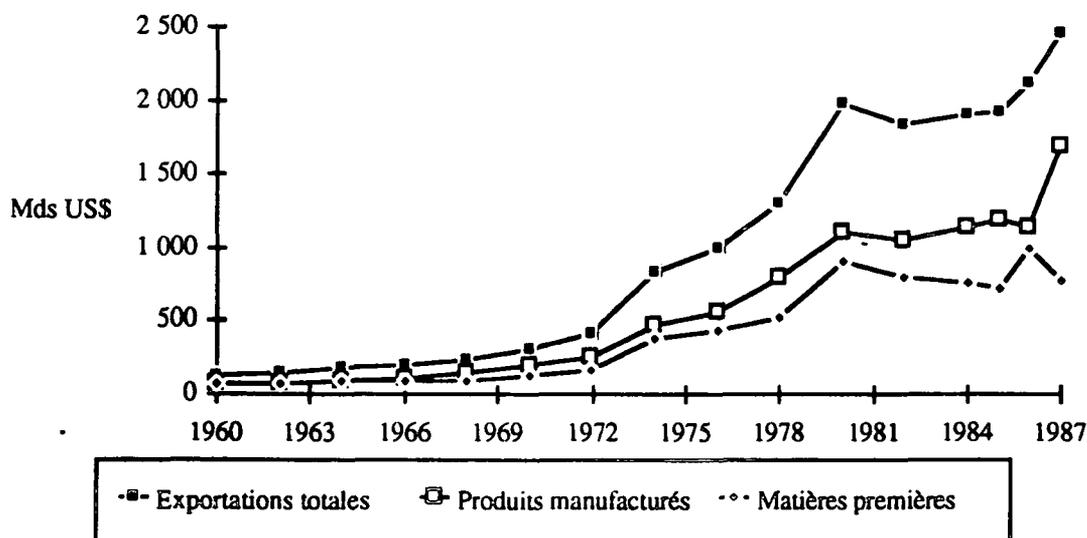
Aussi, si on tente de caractériser le commerce mondial aujourd'hui, on peut dégager trois traits majeurs :

- l'importance du commerce des produits manufacturés;
- la domination des pays industrialisés sur le commerce des produits manufacturés;
- l'importance des échanges opérés entre pays industrialisés.

1. Les échanges mondiaux sont dominés par le commerce des produits manufacturés :

L'évolution du commerce mondial, c'est à dire de la valeur totale des exportations mondiales, depuis 1960 est représentée sur le graphique n°1, réalisé à partir de données du G.A.T.T.

Graphique n°1 : exportations mondiales en milliards de dollars



Ce graphique distingue deux composantes du commerce mondial :

- les produits manufacturés, qui orientent la croissance générale des échanges internationaux de marchandises;
- les matières premières, qui connaissent une progression irrégulière dont il faut voir l'origine dans les deux chocs pétroliers de 1973 et de 1979.

Si le premier choc pétrolier n'a pas stoppé la progression des échanges mondiaux de produits manufacturés, le second apparaît nettement comme une rupture, et plusieurs années ont été nécessaires pour retrouver une phase de croissance (ce qui a pesé lourdement sur le transport maritime, comme on le verra plus loin).

Les produits manufacturés représentent globalement, une part croissante des échanges mondiaux; c'est ainsi qu'ils atteignent 70% de la valeur totale des exportations mondiales en 1987.

L'augmentation de leur part tient non seulement à une revalorisation de leurs prix mais aussi à une progression des volumes échangés, comme cela ressort clairement de l'examen du différentiel de croissance en volume des composantes du commerce mondial.

Le tableau n°1 résume les variations annuelles en volume du commerce mondial selon ses principales composantes.

Tableau n°1 : croissance du volume des exportations mondiales, variations annuelles moyennes.

Unité : variation en %	1970/80	1983/89	1987	1988	1989 *
Ensemble	5,0%	6,0%	5,5%	8,5%	7,0%
Produits agricoles	4,5%	3,0%	6,5%	5,0%	4,0%
Produits minéraux	1,5%	4,0%	2,0%	6,0%	4,5%
Produits manufacturés	7,0%	7,5%	6,5%	10,0%	8,0%

Source : G.A.T.T.

Note * : estimations préliminaires pour 1989.

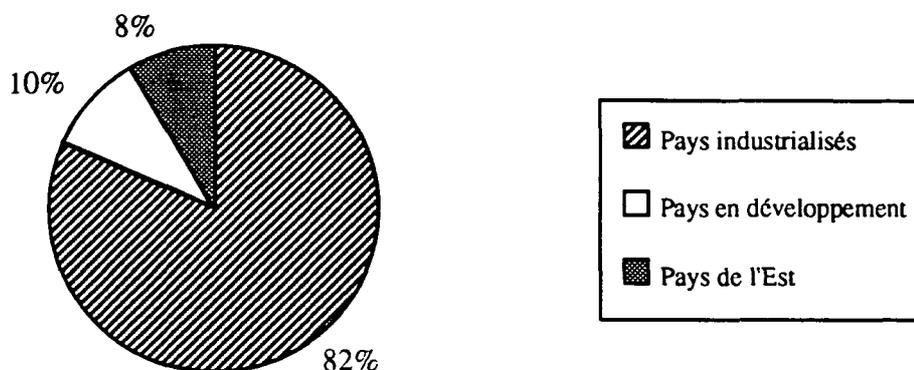
2. Les échanges mondiaux sont soumis à la domination des pays industrialisés :

L'essentiel du commerce mondial est réalisé par les pays industrialisés ; leur contribution atteint près de 70% de la valeur des exportations mondiales. Les pays en développement n'y contribuent de leur côté que pour 20%, tandis que la part des pays de l'Est se limite à 10%. Il n'y a eu que peu d'évolution de ces ratios pendant les deux dernières décennies, à l'exception des périodes correspondant aux deux chocs pétroliers. En effet, les pays en développement, parmi lesquels figurent l'essentiel des pays exportateurs de pétrole, ont vu alors la valeur de leurs exportations augmenter en raison des modifications du prix du baril.

Par la simple composition du commerce extérieur des différents blocs et de la structure de leur production (prépondérance des produits manufacturés dans les pays industrialisés, et des matières premières dans les pays en développement, les pays de l'Est occupant une position intermédiaire) les échanges de produits manufacturés sont

principalement réalisés par les pays industrialisés, ainsi que l'illustre le graphique n°2.

Graphique n°2 : exportations mondiales de produits manufacturés en 1986 par les différents blocs. Source : G.A.T.T.



3. Les pays industrialisés retiennent la plus grande part des échanges mondiaux:

Une répartition des échanges internationaux, selon les origines et les destinations, figure dans les tableaux n°2, pour l'année 1973, et n°3, pour l'année 1986.

Il convient de noter qu'une proportion importante des échanges mondiaux reste circonscrite à des sous-ensembles, généralement continentaux, ce qui les élimine des trafics réalisables par voie maritime. Ainsi, le commerce intra-européen, au sens large, représente pratiquement le tiers des échanges mondiaux. Les échanges internes au bloc des pays de l'Est, comme ceux internes à l'Amérique du Nord, représentent chacun environ 5% de la valeur du commerce mondial.

Tableau n°2 : Exportations mondiales par zones d'origines et de destination, année 1973.

Origine	Destination	Am. N.	Japon	Europe	CEE	OCDE	PVD	Est	Cumul	Total
O	Amérique du Nord	5,6%	1,7%	4,4%	3,8%	12,2%	3,8%	0,5%	16,5%	95
C	Japon	1,9%	-	1,2%	0,9%	3,3%	2,4%	0,3%	6,0%	37
D	Europe Occidentale	3,8%	0,7%	31,2%	24,9%	36,8%	5,7%	2,3%	44,8%	259
E	dont CEE (12)	3,3%	0,5%	26,3%	21,3%	31,2%	5,1%	1,6%	37,9%	219
Total OCDE		11,7%	3,0%	37,6%	30,3%	54,2%	12,5%	3,3%	70,0%	407
Pays en développement		4,2%	2,6%	7,1%	6,6%	14,1%	4,0%	0,9%	19,0%	110
Pays de l'Est		0,2%	0,3%	2,3%	1,6%	2,8%	1,2%	5,6%	9,6%	57
Cumul		16,1%	5,9%	47,0%	38,5%	71,1%	17,7%	9,8%	98,6%	574
Total mondial		91	34	269	221	408	101	56		

Source : GATT

Tableau n°3 : Exportations mondiales par zones d'origines et de destination, année 1986.

Origine	Destination	Am. N.	Japon	Europe	CEE	OCDE	PVD	Est	Cumul	Total
O	Amérique du Nord	5,0%	1,3%	3,0%	2,6%	9,7%	3,5%	0,4%	13,6%	289
C	Japon	4,1%	-	1,8%	1,5%	6,2%	2,8%	0,7%	9,7%	209
D	Europe Occidentale	4,5%	0,7%	30,5%	24,9%	36,3%	5,9%	1,9%	44,1%	939
E	dont CEE (12)	3,9%	0,5%	25,8%	21,2%	30,8%	5,0%	1,2%	37,0%	789
Total OCDE		13,9%	2,3%	35,7%	29,4%	53,4%	12,6%	3,1%	69,1%	1 475
Pays en développement		5,4%	2,4%	5,0%	4,4%	13,0%	5,0%	1,3%	19,3%	414
Pays de l'Est		0,3%	0,3%	2,1%	1,5%	2,8%	1,7%	6,0%	10,5%	230
Cumul		19,6%	5,0%	42,8%	35,3%	69,2%	19,3%	10,4%	98,9%	2 119
Total mondial		416	106	906	746	1 466	410	220		

Source : GATT.

Les pourcentages représentent la part des échanges dans le total mondial, les valeurs sont en Mds de dollars.

Ces tableaux illustrent deux faits importants :

- l'apparition de forts déséquilibres ;
- la modification de l'importance relative des différents flux.

Les déséquilibres sont particulièrement sensibles pour le commerce extérieur de l'Amérique du Nord : cette zone capte en 1986 19,6% de la valeur des échanges mondiaux, alors qu'elle ne contribue que pour 13,6% à la valeur des exportations. Ces ratios étaient respectivement de 16,1% et 16,5% en 1973, traduisant un renversement des courants d'échange, l'Amérique du Nord, de légèrement exportatrice, est devenue fortement importatrice.

Une telle dissymétrie existe également pour le Japon, qui réalise en 1986 9,7% des exportations mondiales et ne capte que 5,0% des importations mondiales contre respectivement 6,0% et 5,9% en 1973. Le Japon est devenu un pays structurellement exportateur.

Le déséquilibre du commerce extérieur de l'Amérique du Nord s'est produit dans ses échanges avec le Japon, principalement, et avec l'Europe occidentale, dans une moindre mesure.

Ces déséquilibres ont induit une modification de l'importance relative des différents flux, ainsi que des sens des courants d'échanges. Alors que l'Amérique du Nord était excédentaire dans ses échanges avec l'Europe occidentale en 1973, elle est maintenant déficitaire, ainsi que cela a été signalé plus haut. D'une façon plus générale, ceci est vrai pour les échanges de l'Amérique du Nord avec l'ensemble des pays industrialisés.

Les échanges entre l'Europe occidentale et l'Amérique du Nord représentaient 8,2% du commerce mondial en 1973, contre 3,6% pour ceux entre le Japon et l'Amérique du Nord.

En 1986, le premier flux s'est contracté, ne représentant plus que 7,5% des échanges mondiaux, tandis que le second se développait, pour atteindre 5,4%. Si l'on ajoute à ce dernier les échanges entre l'Amérique du Nord et les nouveaux pays industrialisés d'Asie (N.P.I. asiatiques), les échanges transpacifiques ont largement dépassé les échanges transatlantiques.

Les évolutions du commerce mondial sont marquées par une triple prédominance :

- . prédominance des produits manufacturés sur les vrac*
- . prédominance des pays industrialisés dans le commerce de produits manufacturés*
- . prédominance des échanges entre les pays industrialisés*

ces situations de fait se sont traduites par de profondes modifications des transports maritimes :

- tant au niveau des types de transport (tramping ou lignes, vrac ou conteneurs ..)*
- que des flux de transport (trafics westbound ou eastbound, Est-Ouest ou Nord-Sud...)*

II. Les évolutions du transport maritime :

On distingue en transport maritime deux types d'exploitation des navires:

- le *tramping*, ou transport à la demande;
- la ligne régulière, ou transport affecté à une relation donnée.

La principale distinction entre le *tramping* et la ligne régulière est juridique, et porte sur le contrat régissant les rapports entre le propriétaire de la marchandise et le transporteur :

- dans le cas du *tramping*, il s'agit d'un contrat d'affrètement, par lequel "le fréteur s'engage, moyennant rémunération, à mettre un navire à la disposition d'un affréteur"¹.
- dans le cas de la ligne régulière, il s'agit d'un contrat de transport, par lequel "le transporteur s'engage à acheminer une marchandise déterminée"².

Il existe également une autre possibilité de distinction, tenant aux marchandises majoritairement transportées selon les types d'exploitation. On assimile couramment le *tramping* au transport des marchandises en vrac, et principalement des matières premières, tandis que la ligne régulière l'est aux marchandises diverses. Ce modèle, couramment admis, n'est pas tout à fait représentatif d'une réalité complexe, notamment dans l'affectation systématique des marchandises diverses à la ligne régulière. Toutefois, la combinaison entre les catégories de marchandises transportées et la forme juridique des relations a impliqué des développements divergents des activités des intervenants de la filière maritime, que l'on va maintenant examiner.

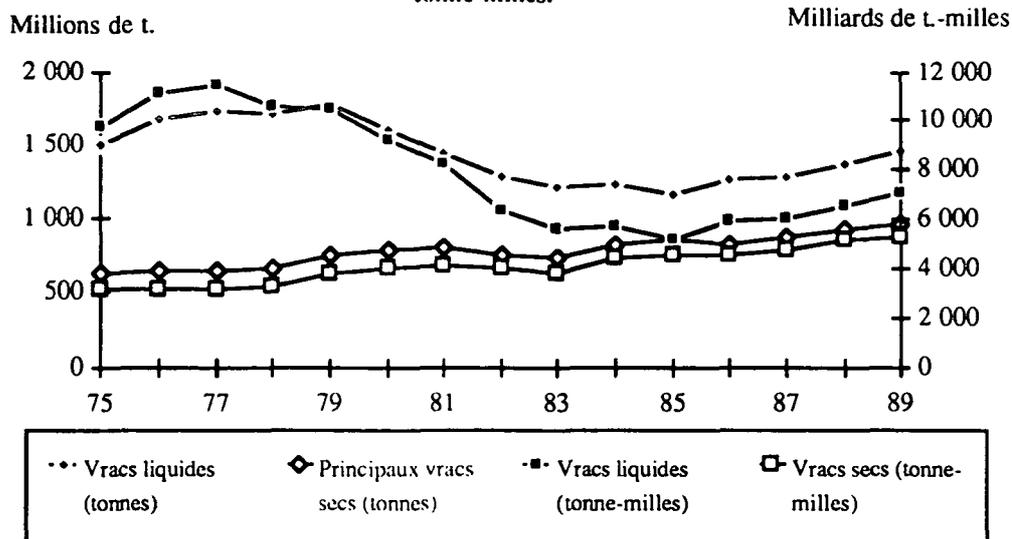
1. Le *tramping* :

Les évolutions des trafics maritimes pour les principaux vracs sont représentées sur le graphique n°3. Les vracs liquides désignent les produits pétroliers, tandis que les principaux vracs secs désignent le minerai de fer, le charbon, les céréales, les phosphates et la bauxite/alumine. Les chiffres proviennent de Fearnleys Review, 1989. On note une évolution distincte selon le type de produit, les vracs liquides décroissent après 1979 alors que les vracs secs continuent de progresser malgré le choc pétrolier. Aussi convient-il de distinguer ces deux catégories de *tramping*.

¹Loi du 18 juin 1966, article premier.

²Loi du 18 juin 1966, article 15.

Graphique n°3 : évolution des trafics de vracs en tonnes et tonne-milles.



Pour les produits pétroliers, les trafics ont chuté sous l'effet : d'une part, d'une baisse de la consommation pétrolière; d'autre part, du raccourcissement des distances de transport. La réduction des tonnages transportés s'explique par une réorientation des politiques énergétiques des pays industrialisés, qui ont cherché à réduire leur dépendance à l'égard du pétrole, tandis que celle des distances s'explique par une réorganisation de zones d'approvisionnement, notamment grâce à la mise en exploitation des gisements de la Mer du Nord. Ces deux effets cumulés ont conduit à une division par deux des tonnages transportés entre 1979 et 1985, suivie d'une légère reprise depuis cette date.

La réponse des transporteurs pour faire face à cette réduction a été de 3 ordres :

- la création de pool pour limiter la concurrence et enrayer la chute des taux de fret ;
- la réduction de la vitesse des navires pour limiter l'offre ;
- le désarmement et la démolition de navires.

Ces politiques ont surtout été le fait des compagnies pétrolières elles-mêmes, car le secteur se caractérise par la forte implication des sociétés pétrolières qui ont généralement conduit des politiques d'intégration en cherchant à maîtriser flottes, terminaux portuaires, stockage et distribution. ...

Au début des années 80, les compagnies pétrolières ont fortement diminué leur offre de transport ; ainsi, en 1984, année au creux de la crise du pétrole, elles ne contrôlaient plus que 40% de la flotte pétrolière mondiale, contre 45% en 1982.

Les matières sèches, notamment les minerais et le charbon, sont utilisées par les industries lourdes, telles la sidérurgie ou l'industrie chimique.

Pour faire face à la concurrence des pays nouvellement industrialisés et à la surproduction qui en a résultée, les industries productrices des pays développés ont dû peser sur toutes les composantes de leurs prix de revient afin de recouvrer leur compétitivité.

Cette politique s'est traduite par la recherche d'économies sur les approvisionnements et les coûts de transport.

La réponse des opérateurs a été triple :

- rechercher les matières premières les moins chères ;
- massifier les flux pour diminuer le coût de transport à la tonne ;
- s'implanter au point d'arrivée de la marchandise.

La recherche de sources d'approvisionnement meilleur marché s'est traduite par une modification de la politique des industriels producteurs qui ont fermé de nombreux centres d'extraction de proximité, localisés dans les pays développés et accru leurs importations en provenance des pays exportateurs de matières premières, plus compétitifs, entraînant un accroissement corrélatif des trafics maritimes de vrac secs .

La massification des flux s'est faite par l'accroissement de la taille des navires.

Enfin, les industriels se sont installés dans ou à proximité, des ports d'arrivée de leurs approvisionnements, en réalisant eux-mêmes les investissements nécessaires : terminaux portuaires propres, activités de stockage et de distribution....

Ces politiques conduites à l'initiative des industriels producteurs, ont eu pour effet de **réduire le domaine de compétence des transporteurs maritimes** qui se trouvent face à des **industriels puissants**, qui les lient par des contrats les confinant à des rôles d'exécutant, dont les prestations se limitent dans des services "port à port".

2. La ligne régulière :

Les trafics sur lignes régulières ont été marqués au cours des 15 dernières années par la révolution technique de la conteneurisation qui a entraîné une profonde modification du positionnement des divers opérateurs.

Ainsi, à titre d'illustration, on peut examiner l'évolution, d'une part, des trafics de "marchandises diverses" (transportées aussi bien sur lignes régulières que sous contrat de tramping) et d'autre part, des trafics de conteneurs :

Tableau : trafic en volume des diverses et des conteneurs (en millions de tonnes)

Année	Diverses	Conteneurs
1975	916	64
1976	996	79
1978	1 097	107
1980	1 214	128
1982	1 162	143
1984	1 232	189
1985	1 277	200
1986	1 288	214
1987	1 303	230
1988	1 368	nc

Il ressort qu'en moins de 15 ans, alors que les trafics en volume des "marchandises diverses" ont progressé de 42%, ceux des conteneurs ont augmenté de 260 %.

Par suite, la part relative des conteneurs dans les transports maritimes de marchandises diverses a triplé.

Bien que ces chiffres soient éloquentes, ils ne rendent pas compte de l'ampleur des enjeux introduits par la conteneurisation qui s'est opérée sur lignes régulières, car :

- l'assimilation des "marchandises diverses" et de la ligne régulière est une simplification qui ne reflète qu'en partie la réalité. En effet, certains produits, comme les produits sidérurgiques finis ou la sacherie (farine, ciments) sont classés dans la nomenclature des "diverses" alors qu'ils sont en fait opérés par des contrats de tramping.

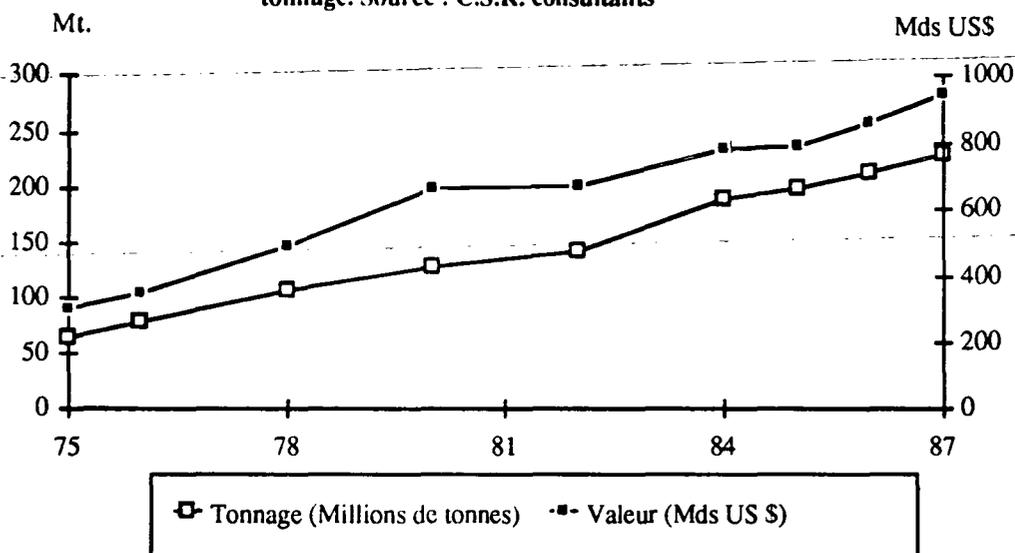
Par là-même, sur certains trafics comme les trafics Est - Ouest, l'essentiel des prestations de transport maritime sur lignes est conteneurisé.

- si les marchandises transportées par conteneur ne représentent que 7% du tonnage total des produits de "tout type" transportés, elles concentrent près de 40% de la valeur globale des marchandises, pour l'année 1987¹.

¹Ces chiffres sont cités dans l'étude CSR Consultants.

On peut ainsi considérer que le trafic maritime mondial de conteneurs est représentatif du trafic sur lignes régulières et qu'il en est devenu la principale composante. Le graphique n°4 montre l'évolution du trafic maritime mondial de conteneur, en quantité et valeur des marchandises transportées.

Graphique n°4 : Trafic conteneur mondial, en valeur et tonnage. Source : C.S.R. consultants



Bien que la récession, consécutive à la crise pétrolière n'ait pas entraîné une diminution des échanges mais seulement un ralentissement de la progression des volumes d'échanges, des surcapacités locales de l'offre de transport (provoquées en particulier par le développement rapide des armements extrêmes-orientaux) et la forte pression des chargeurs ont fait chuter les frets, dans une proportion que les indicateurs existant ne permettent pas de chiffrer¹. Cette chute a débuté presque immédiatement après le second choc pétrolier ; le redressement ne se produisant que récemment.

Ici encore, la réponse a été trouvée dans une massification des flux qui a été réalisée à l'initiative des intervenants du transport maritime de 3 façons :

- les armements se sont regroupés sous forme de consortium ou de pool, afin d'améliorer le remplissage de leurs navires ;
- ils ont expérimentés de nouvelles formes de dessertes, comme les liaisons "tour du monde", en réponse aux déséquilibres des flux et mis en place des services de feeders ;
- enfin, les navires ont connu une croissance de leur capacité, qui se poursuit encore. Si la taille moyenne actuelle des porte-conteneurs intégraux est d'environ 1250 boîtes, la taille moyenne des PC en commande atteint 1940 boîtes².

¹ Etant en effet généralement construits à partir des tarifs conférentiels, qui ne sont pas significatifs.

² A partir de Containerisation International Yearbook 1990, état au 1^{er} novembre 1989.

Mais la conteneurisation a conduit les opérateurs de transport maritime à prendre d'autres initiatives et en particulier :

- à investir dans la manutention portuaire afin d'améliorer la qualité des prestations offertes et de réduire les temps d'escale des navires ;
- à quitter les enceintes portuaires pour pénétrer largement à l'intérieur des terres et proposer à leurs clients des services "porte à porte" et non plus seulement "port à port".....

En matière de vrac, les marges de manoeuvre stratégiques des opérateurs de transport maritime sont réduites, dans la mesure où leurs clients chargeurs occupent une position dominante et dispose d'un quasi monopole des initiatives. Cette situation se reflète dans les rapports contractuels des parties réduisant le transporteur au rôle d'exécutant, dont les décisions stratégiques se limitent presque uniquement aux caractéristiques techniques de leurs navires.

En matière de lignes régulières (marchandises diverses et surtout conteneurs), au contraire, la force d'initiative des transporteurs a été déterminante. Face aux évolutions de leur marché, ils ont mené des politiques diverses qui les ont conduit à repenser l'organisation de leur métier.

III. Les évolutions en matière portuaire :

1. Les flux et les trafics portuaires :

Les axes ici retenus relient trois grandes régions industrialisées : Europe occidentale, Amérique du Nord, Japon et nouveaux pays industrialisés asiatiques.

Une estimation des flux conteneurisés, qui, pour ces trois régions, recouvrent la quasi-totalité des trafics de ligne régulière, conduit à faire les estimations suivantes :

- Les échanges transpacifiques de l'Extrême Orient vers les U.S.A. sont évalués à environ 72,5 Mt. pour l'année 1989, ce qui représente un flux de 2,85 MTEU, en croissance de 8,3% par rapport à l'année précédente. Dans le sens opposé, le flux est d'environ 2,15 MTEU, sans indication de tonnages, en croissance de 7,5% par rapport à 1988.

- Les flux entre l'Europe et l'Extrême Orient, évalués à 15 Mt. au départ de l'Europe du Nord, et 22 Mt. en retour, pour l'année 1989, représentant une croissance de 8% par rapport à l'année précédente. Ces flux représentent respectivement un trafic d'environ 0,88 MTEU et 1,25 MTEU.

- Entre l'Europe et les U.S.A., les trafics réalisés en 1989 ont été d'environ 1MTEU vers l'Europe, et d'environ 1,3 MTEU dans l'autre sens. Les croissances respectives par rapport à l'année précédente ont été de 11,8% et 4,1%.

Les relations entre ces trois régions se voient affecter environ les deux tiers de la capacité mondiale de la flotte conteneurisée.

Les parts des différentes relations dans le total des flux conteneurisés sont présentées dans le tableau n°4.

Tableau n°4 : principales relations, part dans le total des flux conteneurs.

Données provisoires 87, prévisions 90	1981	1987	1990
Amérique Nord - Europe - Asie			
Amérique du Nord - Extrême Orient	13,2%	15,0%	15,1%
Amérique du Nord - Europe	11,4%	10,8%	10,8%
Europe - Extrême Orient	9,1%	10,0%	10,3%
<i>Sous total</i>	33,7%	35,8%	36,2%
Autres transocéaniques			
Europe - Afrique	6,4%	5,4%	5,5%
Europe - Amérique Latine	3,1%	3,2%	3,4%
Europe - Moyen Orient	4,4%	4,6%	4,6%
Europe - Australasie et Pacifique Sud	1,8%	1,6%	1,5%
Autres	18,8%	20,5%	20,7%
<i>Sous total</i>	34,5%	35,3%	35,7%
Cabotage continental			
Intra européen	13,9%	11,8%	11,3%
Intra nord américain	8,6%	6,6%	5,9%
Intra extrême oriental	5,7%	6,8%	6,8%
Autres	3,6%	3,7%	4,1%
<i>Sous total cabotage</i>	31,8%	28,9%	28,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Source : CSR Consultants.

Les zones les plus dynamiques sont l'Asie du sud-est et l'Europe, suivie par l'Amérique du nord.

A ces trafics maritimes correspondent des trafics portuaires générés aux extrémités de chacune des liaisons maritimes. Le tableau n°5 fournit les trafics portuaires selon l'emplacement du port.

Tableau n°5 : trafics portuaires de conteneurs.

Zone géographique	1988	%
C.E.E.	18 021 086	24,7%
Autre Europe	1 541 204	2,1%
Pays de l'Est	436 037	0,6%
Amérique du Nord	14 971 962	20,5%
Amérique Centrale	2 363 311	3,2%
Amérique du Sud	1 531 799	2,1%
Afrique	2 124 295	2,9%
Proche et Moyen Orient	2 880 711	4,0%
Asie	26 829 668	36,8%
Océanie	2 218 801	3,0%
Non défini	9 149	0,0%
Total	72 928 023	100,0%

Source : Containerisation International Yearbook 90.

Unité : TEU.

On relève l'importance des trafics portuaires asiatiques qui atteignent près du tiers des trafics mondiaux, suivis de l'Europe et de l'Amérique du Nord. Ces 3 zones réalisent cumulativement 82% des trafics portuaires mondiaux de conteneurs.

2. L'environnement portuaire européen :

Bien que les marchandises diverses ne représentent qu'une part réduite des trafics des ports européens, elles génèrent le plus fort chiffre d'affaires pour l'ensemble des intervenants du passage portuaire. Ainsi, une étude réalisée par la Direction des Ports et de la Navigation Maritimes en coopération avec les principaux ports autonomes français, fait apparaître que l'ordre de grandeur moyen pour le total du passage portuaire selon la catégorie de marchandise se situe autour de :

- 10 F par tonne pour les vracs liquides;
- 40 F par tonne pour les vracs solides;
- à partir de 150 F par tonne pour les marchandises diverses (hors roulier).

Si les deux premières catégories de marchandises sont relativement peu soumises à la concurrence entre ports, en raison des investissements industriels importants souvent réalisés par les clients chargeurs à proximité ou au sein même des ports de destination habituelle, les marchandises diverses, et plus encore les conteneurs, peuvent basculer d'un port à l'autre.

On peut dire qu'alors qu'en matière de vracs, la clientèle et les trafics sont généralement captifs, en matière de lignes régulières et notamment de conteneurs, ils peuvent être soumis à forte concurrence. Les armateurs peuvent en effet toujours redéfinir leurs dispositifs d'escales. C'est la raison pour laquelle, les commerciaux portuaires doivent toujours tenter de séduire les armateurs, poursuivre la conquête de nouveaux frets dans l'hinterland, conquérir ou reconquérir des trafics "détournés"....

Cette volatilité doit malgré tout être nuancée par le fait que certains ports ont su, dans le secteur des conteneurs, se doter d'avantages différentiels en facilitant les dessertes de leur hinterland et en jouant sur les effets cumulatifs du succès.

De telles politiques sont actuellement suivies par certains ports qui assoient leur développement sur le concept de "main port" consistant, au travers les opérations de "feeding", à permettre aux navires assurant des trafics transocéaniques et escalant chez eux, de multiplier les ports desservis tout en réduisant le nombre de leurs escales.

A ce titre, sur le plan de la massification, le tableau n°6 montre que les ports français ne sont pas dans une position très favorable par rapport à leurs concurrents étrangers ; leurs trafics sont modestes, pour ne parler que des deux plus importants d'entre eux.

Les trafics cumulés des deux plus grands ports à conteneurs français sont inférieurs à ceux du port d'Anvers.

Tableau n°6 : trafic conteneur des principaux ports européens.

Port	1987	1988	Evolution	Pays
Rotterdam	2 838 605	3 288 829	15,86%	NL
Hambourg	1 451 351	1 621 615	11,73%	RFA
Anvers	1 437 193	1 469 949	2,28%	UEBL
Felixstowe	1 052 862	1 278 893	21,47%	UK
Brême	1 043 218	1 121 454	7,50%	RFA
Le Havre	687 427	788 949	14,77%	F
Livourne	477 621	479 034	0,30%	I
Algesiras	429 508	412 000	-4,08%	E
Barcelone	385 318	409 542	6,29%	E
Marseille	387 823	390 683	0,74%	F
Tilbury	355 411	351 476	-1,11%	UK
Valence	321 499	342 736	6,61%	E
Le Pirée	265 613	331 860	24,94%	Grèce
Gênes	264 871	326 710	23,35%	I
Southampton	325 238	310 502	-4,53%	UK

Unité : TEU

Source : Containerisation International Yearbook 90.

Cette faiblesse relative des ports français se confirme si on examine l'évolution des trafics de chacun des ports de la rangée nord européenne (tableau n°7).

Les 3 ports français du Havre, de Rouen et de Dunkerque maîtrisent à peine 10% des trafics globaux. De plus, seul parmi eux, Le Havre tend à accroître sa part de marché.

Tableau n°7 : parts de marché (rangée nord européenne)

Port	1987	Part	1988	Part
Rotterdam	2 838 605	31,40%	3 288 829	32,57%
Hambourg	1 451 351	16,05%	1 621 615	16,06%
Anvers	1 437 193	15,90%	1 469 949	14,56%
Felixstowe	1 052 862	11,64%	1 278 893	12,67%
Brême	1 043 218	11,54%	1 121 454	11,11%
Le Havre	687 427	7,60%	788 949	7,81%
Zeebrugge	225 148	2,49%	245 482	2,43%
Rouen	106 932	1,18%	102 679	1,02%
Dunkerque	80 033	0,89%	79 893	0,79%
Amsterdam	69 910	0,77%	66 394	0,66%
Flessingue	40 094	0,44%	24 687	0,24%
Gand	8 642	0,10%	8 836	0,09%
Total rangée	9 041 415	100,00%	10 097 660	100,00%

Source : Containerisation International Yearbook 90.

Unité : TEU et part du total de la rangée.

2. CARACTERISATION DES INTERVENANTS

I. Activités des intervenants

II. Taille des intervenants

III. Capacités financières

L Activités des intervenants :**1. Activité principale :**

Les groupes étudiés sont tous concernés par le passage portuaire, mais leur activité principale n'est pas toujours la même.

• Un premier ensemble est constitué par des armateurs d'origine :

- .Le groupe CGM, Compagnie Générale Maritime
- .La CMB, Compagnie Maritime Belge
- .FINMARE avec ses filiales de lignes Lloyd Triestino, Italia et Adriatica
- .Le groupe allemand HAPAG LLOYD
- .Le groupe Néerlandais NEDLLOYD
- .Le groupe britannique P & O
- .Le groupe Delmas Vieljeux avec la SNCDV

• Un second ensemble est formé de transitaires :

- .Le groupe allemand KUHNE & NAGEL
- .RHENUS
- .SAGA
- .SCAC

Même si on constate un certain chevauchement des métiers de ces opérateurs, on relève malgré tout que leur activité principale reste marquée par leur activité d'origine.

Cette remarque doit être nuancée par la seule exception constituée par le groupe SAGA (Société Anonyme de Gérance et d'Armement) qui était à l'origine une compagnie d'armement, et qui a progressivement cédé l'ensemble de la flotte qu'elle contrôlait.

2. Activités complémentaires :

Les activités complémentaires réalisées par les opérateurs que nous avons étudiés sont de natures très diverses :

- elles peuvent recouvrir les divers métiers du transport maritime et dans ce cadre, s'intéresser au transport de lignes, de vrac, ou de passagers.

Alors qu'en matière maritime Hapag Lloyd n'intervient que dans le transport de lignes;

.d'autres, comme la CMB avec "Bocimar", FINMARE avec "Sidermar", P&O avec "P&O Bulk Shipping Ltd", NEDLLOYD avec "Nedlloyd Bulk" opèrent aussi en matière de transport de vrac;

.d'autres enfin, comme FINMARE, avec "Tirrenia", CGMF avec la SNCM et P&O avec "P&O Cruises" et "P&O European Ferries" exercent aussi une importante activité de transport maritime de passagers, de cabotage ou de croisières.

- elles peuvent s'étendre aux divers métiers du transport et s'intéresser au transport aérien et routier, à la manutention, au stockage terrestre....

C'est ainsi que CGMF s'est diversifiée dans le transport et le stockage terrestre sous température dirigée;

.que CMB exerce une part importante de son chiffre d'affaires dans la manutention, depuis le rachat de Hessemat;

.que Nedlloyd développe une importante branche d'activité dans le transport routier;

.que Delmas Vieljeux enfin, a une activité importante d'auxiliaire de transport, en particulier en Afrique.

- elles peuvent enfin recouvrir d'autres activités de base comme le BTP ou l'immobilier.

C'est ainsi que Hapag Lloyd a développé une activité "contra cyclique" dans le transport aérien à vocation touristique (Charter).

.que P&O, qui résulte de la fusion de plusieurs groupes d'activités différentes, est un opérateur important en matière de Travaux Publics et d'immobilier.

Ainsi, si on observe globalement la ventilation du chiffre d'affaires des armateurs par nature d'activité, on relève qu'ils réalisent tous, au moins 1/3 de leur activité, dans d'autres métiers que le transport maritime de marchandises :

	Armement lignes et Vrac	Passagers	Autres
CGMF	56 %		44 %
CMB	69 %		31 %
FINMARE	67 %	30 %	3 %
HAPAG LLOYD	63 %		37 %
NEDLLOYD	42 %		58 %
P & O	21 %	19 %	60 %
CFDV	68 %		32 %

Le cas le plus extrême se trouve illustré par P&O qui réalise 80% de son chiffre d'affaires hors secteur transport maritime de marchandises.

Pour les transitaires, la diversification de leur activité principale est moins notable, cela tient au fait qu'ils sont généralement eux-mêmes des filiales spécialisées de groupes diversifiés. C'est ainsi que :

.Rhénus est la filiale transport terrestre du grand groupe industriel Stinnes qui intervient lui-même dans le négoce, la distribution, et le transport maritime.

.Kühne et Nagel est filiale à 50% du groupe britannique Lonrho, dont les activités s'étendent de l'agriculture à l'hôtellerie en passant par l'édition et l'extraction minière...

.SCAC appartient au groupe Bolloré qui a procédé à un recentrage de ses activités en regroupant sous d'autres filiales les métiers de négoce de combustible, d'agences de voyages ... que la société réalisait auparavant ;

.SAGA enfin, appartient au groupe Suez qui contrôle par ailleurs de multiples participations industrielles et financières, parmi lesquelles la Société Générale de Belgique, la CMB...

3. Les implantations et les dessertes :

L'ensemble des opérateurs examinés restent marqués par leur origine nationale et le poids de l'histoire de leurs pays de domiciliation. C'est ainsi que l'on relève que :

- . l'importance des implantations de P&O en Australie tient à la qualité des relations qui prévaut entre le Royaume Uni et les autres nations du Commonwealth.
- . la solidité des implantations des entreprises françaises, SCAC, SAGA et Delmas en Afrique de l'Ouest, tient à la pérennité de l'ancrage des pays d'Afrique noire francophone à la France, ancienne puissance coloniale.
- . de la même façon, l'orientation Nord Sud de la CMB s'explique en partie par l'héritage du fonds de commerce zaïrois constitué à l'époque du Congo Belge.

Ces héritages expliquent souvent l'origine des implantations et des dessertes sur lesquelles s'appuient encore certains opérateurs ; ils ne doivent malgré tout pas occulter la place des choix stratégiques volontaristes réalisés par les entreprises.

Globalement, on peut distinguer 2 grandes catégories d'opérateurs en fonction de la localisation des trafics qu'ils exploitent :

- . les opérateurs Nord Sud dont l'activité principale est orientée sur les prestations de transport reliant les Etats industrialisés (en l'occurrence dans cette étude, principalement l'Europe) et les pays en voie de développement (en l'occurrence surtout l'Afrique). Parmi les armateurs, rentrent dans cette catégorie Delmas et la CMB ; parmi les transitaires, la SCAC et SAGA.
- . les opérateurs Est Ouest qui exploitent des trafics trans-pacifiques ou atlantiques reliant les pays industrialisés entre eux. Entrent dans cette catégorie Hapag Lloyd, CGMF, P&O, Nedlloyd, parmi les armateurs ; Kühne et Nagel, parmi les transitaires .

Cette classification qui permet de faire ressortir des traits majeurs, doit être nuancée par le fait que certains opérateurs, comme Nedlloyd, tendent à mondialiser leurs dessertes et échappent partiellement à ces catégories.

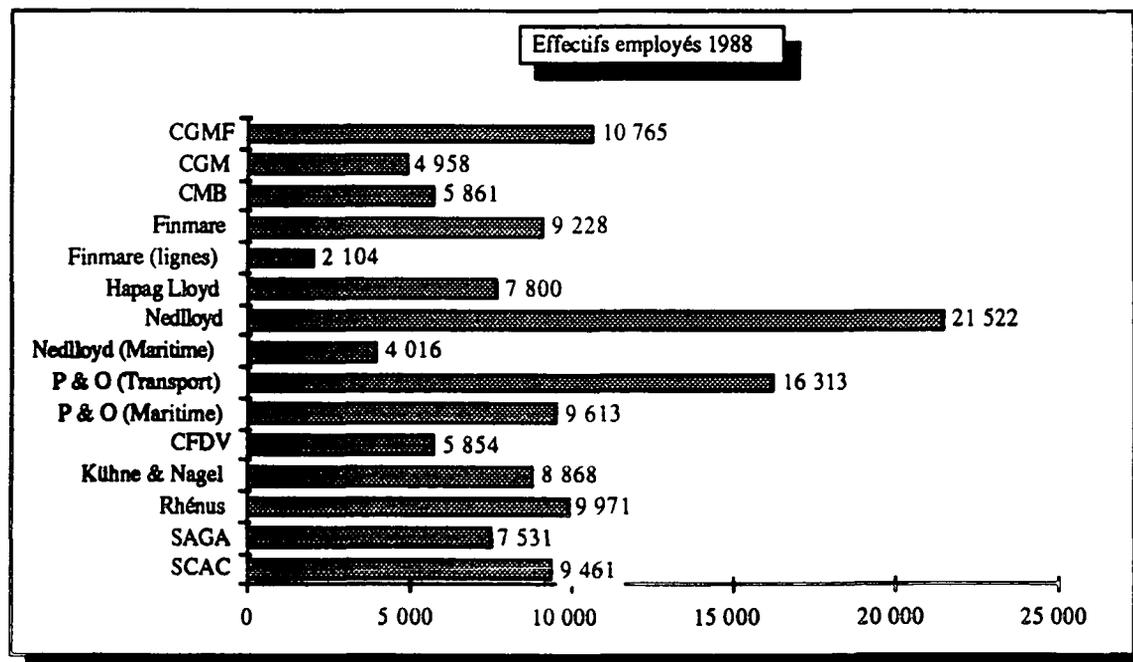
Les opérateurs examinés restent marqués par leur activité d'origine. Ils se décomposent en 2 sous groupes caractérisés par, respectivement :

- . une activité dominante d'armateur ou de transitaire.*
- . l'orientation des trafics qu'ils assurent qui est selon le cas, Est Ouest ou Nord Sud.*

II. Taille des intervenants :

1. Personnels employés :

Groupe	Effectifs
Armateurs :	
CGMF	10 765
<i>CGMF (transport maritime de fret)</i>	4 958
CMB	5 861
FINMARE	9 228
<i>Triestino/Italia/Adriatica</i>	2 104
HAPAG LLOYD	7 800
NEDLLOYD	21 522
<i>NEDLLOYD maritime</i>	4 016
P & O	55 000
<i>P & O maritime</i>	9 613
<i>P&O Transport terrestre</i>	6 700
CFDV	5 854
Transitaires :	
KUHNE & NAGEL	8 868
RHENUS	9 971
SAGA	7 531
SCAC	9 461



Remarque méthodologique :

Les groupes ne donnent pas toujours la même définition aux personnels employés. Pour certains, la définition "Maritime" ne couvre que le personnel embarqué, pour d'autres, elle concerne tout salarié travaillant dans la branche maritime (agence de lignes, manutention.....).

- L'ensemble des groupes étudiés ont des effectifs dépassant 5 000 salariés.

- Les plus grands employeurs sont :
 - .Nedlloyd qui emploie 21 522 salariés dont plus de 20 000 travaillent dans les transports parmi lesquels plus de 4 000 dans le secteur maritime.
 - .P&O qui emploie dans le monde 50 000 salariés, mais dont une partie seulement travaille dans les transports : 9 600 dans les transports maritimes (de voyageurs et de marchandises) et 6 700 dans les transports terrestres.

- Les autres groupes emploient entre 6 & 10 000 salariés mais avec d'importantes nuances :
 - parmi les transitaires :
 - .SAGA et SCAC emploient 7 500 et 9 400 salariés, dont la plus grande partie, respectivement 6 100 et près de 5 000 sont des employés locaux inégalement qualifiés travaillant en Afrique.

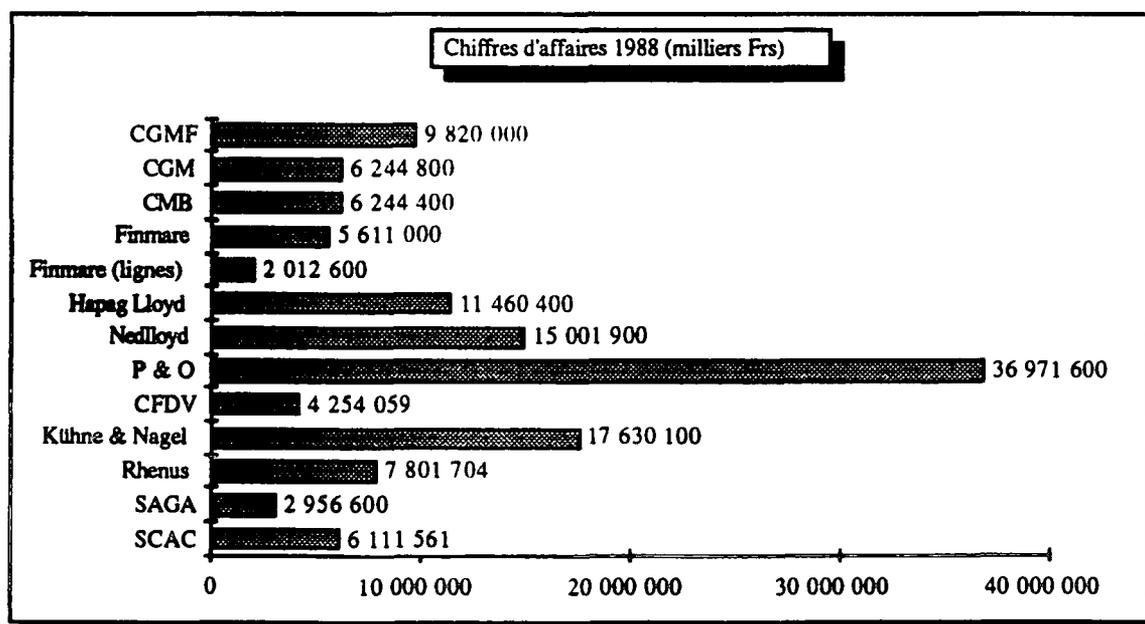
 - parmi les armateurs :
 - .FINMARE déclare employer 9 228 salariés dont une grande partie est affectée à des activités de transport de voyageurs inter-îles méditerranéennes. Seuls 2 100 salariés relèvent de ses filiales spécialisées en matière de transport de marchandises sur lignes régulières.

2. Chiffres d'affaires et valeurs ajoutées :

Groupe (milliers Frs)	Chiffre d'affaires consolidé	Valeur Ajoutée
Armateurs :		
CGMF	9 820 000	4 025 000
CGM	6 244 800	2 020 700
CMB	6 244 400	2 474 910
FINMARE*	5 611 000	920 218
Triestino/Italia/Adriatica*	2 012 600	426 049
HAPAG LLOYD	11 460 400	4 466 119
NEDLLOYD	15 001 900	6 466 030
P&O	36 971 600	12 272 760
CFDV	4 254 059	1 789 042
Transitaires :		
KUHNE & NAGEL	17 630 100	2 554 076
RHENUS	7 801 704	2 876 904
SAGA	2 956 600	996 400
SCAC	6 111 560	1 650 916

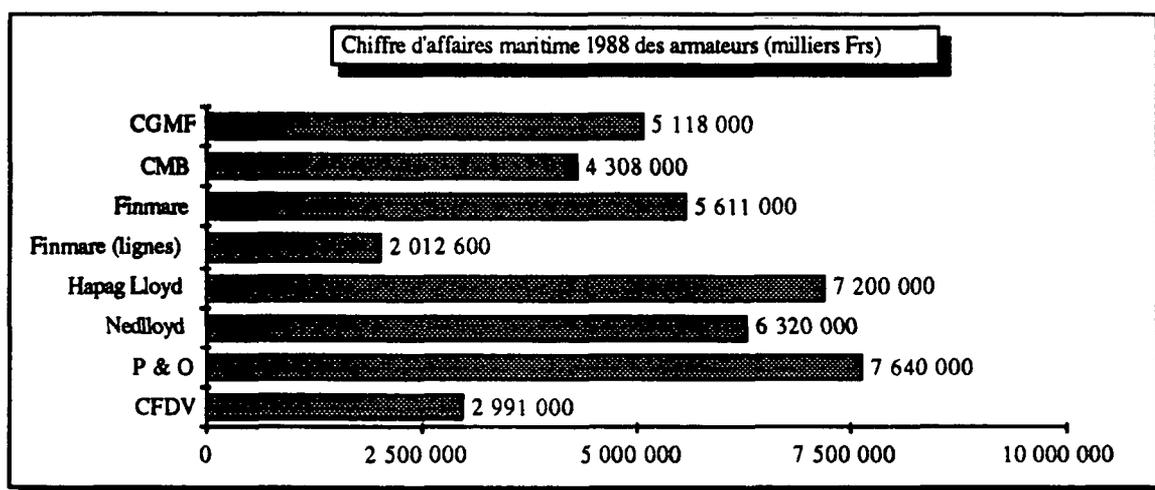
Remarque méthodologique :

La notion de Chiffre d'affaires déclarés par les entreprises de transport peut, selon le cas, couvrir une assiette étroite intégrant les seules prestations réalisées par l'entreprise ou les commissions encaissées par elle (Cf SAGA par exemple) ou une assiette élargie intégrant les droits de douane, la TVA et autres débours encaissés et décaissés lors des opérations d'importations et d'exportations (Cf Kühne et Nagel)...



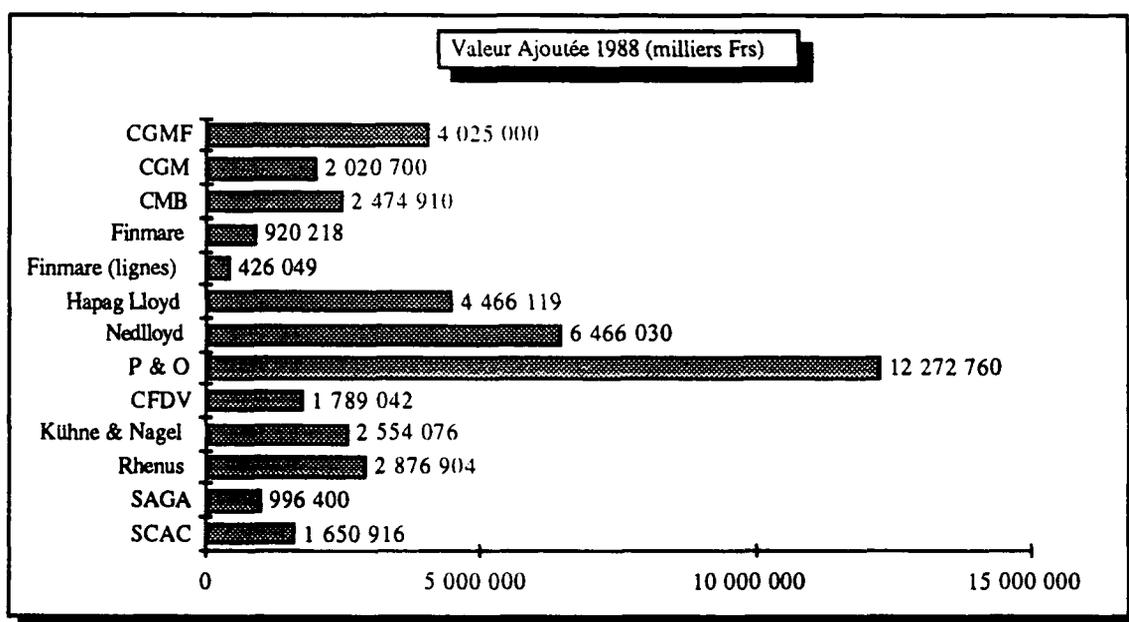
- La comparaison des chiffres d'affaires tend à confirmer les indications relevées en matière d'effectifs.
- Parmi les armateurs, on décèle 2 groupes majeurs, P&O et Nedlloyd dont le chiffre d'affaires atteint ou dépasse 15 milliards de Frs, suivis de Hapag Lloyd et CGMF avec respectivement 11,4 et 9,8 milliards de Frs de chiffre d'affaires.
- Parmi les transitaires, Kühne et Nagel se caractérise lui aussi par un chiffre d'affaires important (17 milliards de Frs) mais cela tient à la définition qu'il en donne. Corrigé selon les normes habituelles de la profession son chiffre d'affaires estimé doit être de l'ordre de 8 milliards de Frs.
- Limités aux seules activités de transport maritime de marchandises, les chiffres d'affaires respectifs des divers opérateurs "armateurs" se distinguent ainsi :

Groupe (milliers Frs)	Chiffre d'affaires consolidé maritime (estimé)
Armateurs :	
CGMF	5 120 000
CMB	4 308 000
FINMARE	5 610 000
<i>Triestino/Italia/Adriatica</i>	2 012 600
HAPAG LLOYD	7 200 000
NEDLLOYD	6 320 000
P&O	7 640 000
CFDV	2 990 000



On distingue 3 grands groupes d'armateurs :

- .ceux dont le chiffre d'affaires dépasse 6 milliards Frs avec P&O, Hapag, Nedlloyd
- .ceux dont le chiffre d'affaires se situent entre 4 et 6 milliards Frs avec CGMF et CMB
- .ceux dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 3 milliards Frs avec Delmas et les filiales "lignes" de Finmare.



• La notion de valeur ajoutée dans la mesure où elle exclut les prestations sous traitées ou exercées par des tiers constitue le paramètre le plus représentatif de l'activité effectivement déployée par les opérateurs.

• Encore une fois on constate :

- .l'importance des activités réalisées par P&O et Nedlloyd.
- .le poids de la CGMF et de Hapag Lloyd
- .la taille importante des grands transitaires allemands, Kühne & Nagel et Rhenus, comparée à celle de SCAC et SAGA.

En terme de taille (effectifs, Chiffre d'affaires, Valeur Ajoutée), on relève 3 catégories d'entreprises parmi les armateurs :

.les grands : P & O, Nedlloyd et Hapag Lloyd

.les moyens : CGMF et CMB

.les plus modestes : Delmas Vieljeux et surtout Finmare.

On remarque par ailleurs que les plus grands armateurs assurent principalement des trafics Est Ouest, alors que ceux qui assurent des trafics Nord Sud sont de tailles plus modestes.

Le poids relatif des armateurs n'est pas figé; en effet, on a constaté au cours des dernières années, que la CMB et Delmas Vieljeux se sont fortement développés par croissance externe : CMB rachetant DOAL, Woermann Linie, et la branche maritime de Merzario... Delmas prenant le contrôle de ANZDL, Elder Dempster, Palm Lines, Guinea Gulf Lines, AAEL, et Sofrana...

Parmi les transitaires, on distingue 2 catégories d'entreprises :

.les grands : Kühne et Nagel opérant principalement dans les pays industrialisés, avec de fortes implantations internationales, Rhénus avec une implantation essentiellement nationale en RFA.

.les moyens : SCAC et SAGA avec une forte orientation africaine.

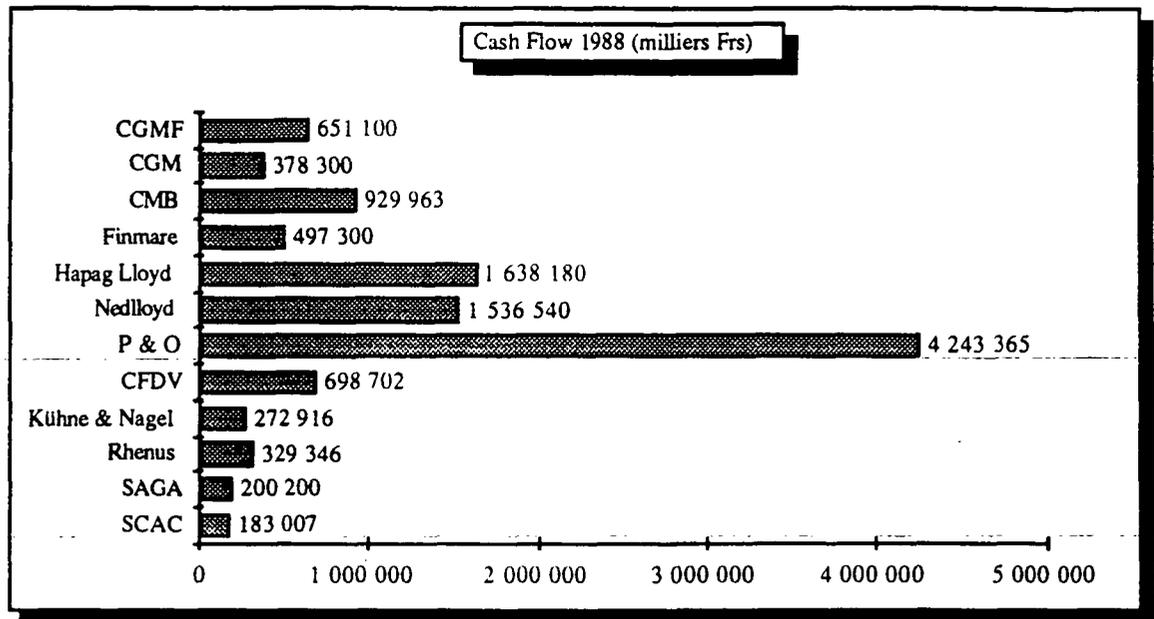
III. Capacités financières :

Les capacités financières d'un groupe peuvent être mesurées de 4 façons :

- par l'importance du cash flow qui mesure la capacité d'autofinancement générée par l'exploitation.
- par la structure financière et en particulier le degré d'endettement qui permet selon le cas de déterminer :
 - .la capacité des groupes à contracter de nouveaux emprunts pour financer leurs croissances.
 - .ou au contraire la part du cash flow qui doit être consacrée chaque année au remboursement des emprunts déjà souscrits.
- par la qualité des actifs immobilisés qui reflète :
 - .la valeur des actifs de production
 - .ou les richesses hors exploitation, accumulées par les groupes et dont la cession peut procurer de nouvelles ressources affectables à des opérations de développement
- par l'actionnariat enfin qui peut, selon le cas :
 - .soutenir la croissance en participant à des augmentations de capital
 - .ou au contraire, réduire les marges de manoeuvre des opérateurs en exigeant une rémunération régulière des capitaux investis.

1. Cash Flow :

(milliers Frs)	Cash Flow	BN	CF/CA	CF/VA
Armateurs :				
CGMF	651 100	94 000	6.6 %	16.1 %
CGM	378 300	75 700	6.1 %	18.7 %
CMB	929 963	351 851	14.9 %	37.5 %
FINMARE	497 300	- 264 800	8.8 %	ns
HAPAG LLOYD	1 638 180	140 220	14.3 %	36.7 %
NEDLLOYD	1 536 540	465 386	10.2 %	23.7 %
P & O	4 243 365	2 933 505	11.5 %	34.5 %
CFDV	698 702	143 955	16.4 %	39.0 %
Transitaires :				
KUHNE & NAGEL	272 916	140 220	1.5 %	10.6 %
RHENUS	329 346	61 218	4.2 %	11.4 %
SAGA	200 200	68 500	6.8 %	20.1 %
SCAC	183 007	61 163	3.0 %	11.1 %



La rentabilité et les performances d'exploitation des divers opérateurs peuvent être caractérisées par le Cash Flow (défini comme la somme du résultat net et de la dotation aux amortissements) dégagé annuellement. Il mesure la capacité d'autofinancement générée par les entreprises.

Encore une fois, on relève la puissance de P&O qui par delà les résultats de sa branche transport, profite des performances réalisées par ses activités immobilières et de construction.

Hapag Lloyd et Nedlloyd dégagent un Cash Flow de plus de 1,5 milliards de Frs. Enfin, CMB parvient à sortir un Cash Flow de plus de 900 millions de Frs.

Les groupes de la CGM et Delmas Vieljeux ont de moindres performances (entre 500 et 600 millions de Frs).

FINMARE réalise une performance du même ordre mais le Cash Flow qu'elle dégage s'explique principalement par les subventions d'exploitation et les "compensations" que lui verse l'Etat italien.

Les opérateurs "transitaires" réalisent des performances apparemment plus décevantes mais elles tiennent en fait à la nature de leur activité qui est moins capitalistique que celle des armateurs et requiert par là-même moins d'investissements... et d'amortissements. Le ratio CF / VA (Cash Flow sur Valeur Ajoutée) permet de corriger nos observations de l'effet taille des groupes.

Sur cette base, on voit se confirmer les bonnes performances de P&O, de Hapag Lloyd mais on relève aussi les bons résultats de la CMB et de la SNCDV.

2. Structures financières :

Groupe	Immo.Nettes	Cap. propres	Dettes /Pro	Dettes/CF
Armateurs :				
CGMF	4 698 800	1 027 700	411 %	6.5
CGM	2 643 100	982 200	196 %	5.1
CMB	6 065 148	2 801 986	127 %	3.8
FINMARE	10 194 692	1 317 750	292 %	7.7
HAPAG LLOYD	4 473 360	2 192 220	107 %	1.4
NEDLLOYD	10 802 671	4 074 574	142 %	3.7
P & O	24 588 225	19 230 390	54 %	2.5
CFDV	2 750 571	1 884 265	88 %	2.4
Transitaire :				
KUHNE & NAGEL	716 739	588 233	61 %	1.3
RHENUS	1 544 130	556 434	211 %	3.5
SAGA	666 000	587 500	111 %	3.2
SCAC	865 406	571 941	212 %	6.6

• L'examen de la structure financière des opérateurs permet de distinguer les groupes qui disposent de capacités financières substantielles et de réserves importantes.

• Encore une fois on note la richesse du groupe P&O et dans une moindre mesure de Nedlloyd, qui se reflète au travers l'importance de leurs fonds propres.

• 4 groupes supportent un lourd endettement (ratio Dettes / Capitaux propres) : CGMF et Finmare parmi les armateurs, Rhenus et SCAC parmi les transitaires.

• Le potentiel de croissance externe et la liberté de manoeuvre des opérateurs peuvent d'autre part être mesurées au travers leurs capacités d'endettement qui peuvent être mesurées par le ratio "Dettes / Cash Flow". A ce titre de larges disparités peuvent être relevées entre

d'une part :

.Hapag Lloyd dont les dettes sont égales à 1 ans 1/2 de Cash Flow

.P&O dont l'endettement correspond à moins de 2 ans et demi de Cash Flow

.SNCDV dont les dettes sont inférieures à 3 années de Cash Flow

et, d'autre part.:

.CGMF ou FINMARE dont les dettes correspondent à respectivement 6,5 et 7,7 ans de Cash Flow.

.la SCAC a un endettement s'élevant à 6,6 ans de Cash Flow (qui pourrait être réduit au cas où les obligations qu'elle a émises, étaient converties en actions).

3. Actifs immobilisés :

La marge de manœuvre des groupes dépend aussi de la qualité des actifs qu'ils détiennent, qu'ils soient liés à l'exploitation courante (navires, matériel de transport...) ou qu'ils constituent des placements hors exploitation (immeubles, titres de participations...).

Actifs d'exploitations (1989) :

Estimation	Nbre Navires*	PC-PCR polyvalents	Conteneurs exploités TEU	TPL	TEU capacité export
CGMF	50	25	75 000	1 250 000	33 200
CMB	44	18	30 000	2 560 000	22 100
FINMARE	62	21	54 000	1 440 000	21 800
NEDLLOYD	56	49	130 000	1 350 000	56 600
HAPAG LLOYD	21	21	90 000	750 000	45 400
P & O	38	31	127 000	1 790 000	63 100
SNCDV	45	31	69 000	860 000	28 400

* cargo uniquement (hors ferries), en propriété et co propriété,

(Source : Containerisation International Year Book 1990 et annexes aux bilans)

Actifs hors exploitation courante :

Les richesses hors exploitation n'apparaissent pas toujours au bilan comptable des sociétés :

- . comme les titres CFAO vendus par Delmas Vieljeux en 1987 pour plus de 350 millions de Frs dégageant une importante plus value.
- .ou comme l'immeuble du siège social de la même compagnie cédé en 1989 pour 650 millions de Frs au groupe AXA (dégageant une plus value de près de 600 millions de Frs)
- . ou encore les titres de la compagnie d'assurances "Nieuw Rotterdam Beheer NV" détenus par Nedlloyd, repris par le groupe SUEZ-Victoire-Colonia fin 1989, qui permettra au groupe néerlandais de dégager un résultat net annuel de plus de 240 millions de Florins (soit plus de 700 millions de Frs).

4. Potentiel de l'actionariat :

L'actionariat des opérateurs peut jouer un rôle déterminant dans la stratégie des groupes.

- Par la richesse de leurs actionnaires :

- .l'adossement de la CMB à des groupes financiers puissants comme la "SGB" et au travers elle la "Compagnie de Suez", lui ont permis de lancer aisément une augmentation de capital pour l'aider à financer ses investissements (rachat de Hesenatie et construction du nouveau terminal sur l'Escaut).

- .la relative fragilité financière de Rhénus est compensée par la richesse de ses actionnaires Stinnes et VEBA.

- .le rapprochement opéré entre Kühne et Nagel et Lonrho, permet au transitaire allemand, domicilié en Suisse de compter, en cas de besoin, sur le soutien d'un des groupes les plus puissants et les plus prospères de la "City".

- .l'appartenance de P&O CL au groupe diversifié P&O lui permet de bénéficier du soutien financier d'un groupe riche, puissant et très rentable.

- .au contraire l'actionariat familial qui prévalait en 1988 au sein de la CFDV ne lui laissait qu'une faible marge de manoeuvre en matière d'accroissement de ses fonds propres ; d'autant plus que le groupe était en même temps menacé par des tentatives de prises de contrôle extérieures.

- .l'actionariat "institutionnel" de Hapag Lloyd, qui a été pendant un certain temps limité à deux grands groupes bancaires, lui a permis d'être soutenu et de réaliser sereinement au début des années 1980, sa restructuration.

- Par la nature de leurs actionnaires :

- .le caractère public des groupes CGMF et surtout de FINMARE ont obligé leurs dirigeants, à traiter avec précaution et parfois avec lenteur les nécessaires restructurations de leurs groupes, retardant d'autant leurs redressements.

- .l'actionariat dispersé et sensible de P&O, qui est cotée à la bourse de Londres oblige ses dirigeants à veiller au maintien de son cours de bourse et par là-même à la progression de son résultat.

- .le même type d'actionariat, guidé par un raider, a obligé en 1988, les dirigeants de Nedlloyd à réviser totalement la stratégie qu'ils conduisaient jusqu'alors, sous peine de se trouver mis en minorité lors de leur assemblée générale.

- .le fait pour SAGA d'avoir le même actionnaire que la Compagnie Maritime Belge lui interdit de mener une politique de diversification qui empiéterait sur les activités de sa société sœur.

Globalement, on peut distinguer 3 catégories d'opérateurs :

.les groupes riches : P & O, Nedlloyd et Hapag Lloyd

*.les groupes peu riches : la plupart des transitaires (Rhénus, SCAC, SAGA),
Finmare et CGMF*

*.les groupes en situation intermédiaire : Kühne et Nagel, CMB et dans une
moindre mesure CFDV.*

3. GRANDS AXES STRATEGIQUES SUIVIS PAR LES ARMATEURS

I. Une nouvelle politique "produit"

II. De nouveaux enjeux

Les opérateurs armateurs examinés, intervenant surtout en matière de lignes régulières, ont du réagir à l'accroissement des pressions concurrentielles qui se sont manifestées sur la plupart des trafics desservis. Le remplissage des cales (la recherche de fret) est devenue pour eux une préoccupation essentielle.

Ils ont d'autre part dû s'adapter aux évolutions techniques induites par la conteneurisation elle-même,

- .qui consiste souvent à remplir à l'usine un conteneur, qui ne sera ouvert que sur le lieu de distribution.

- .qui requiert des investissements importants, (souvent équivalent au coût du navire lui même), généralement pris en charge par les armateurs, et rend par là même souhaitable le suivi technique des conteneurs afin d'éviter qu'ils ne soient sous utilisés, égarés ou endommagés.

Pour répondre à ces défis, la stratégie déployée par les armateurs a été essentiellement marquée par une modification du contenu du "produit transport" qu'ils proposent.

Alors qu'ils se contentaient jusqu'alors d'assurer des trafics de "port à port", on relève qu'ils tendent de plus en plus à remonter l'hinterland et à contrôler l'ensemble de la chaîne transport afin de proposer des services "porte à porte".

C'est ainsi qu'ils cherchent aujourd'hui à :

- .maîtriser le chaînon portuaire
- .maîtriser le chaînon terrestre
- .s'intéresser à la fonction stockage distribution

Au travers cette modification, les armateurs visent à atteindre deux objectifs majeurs:

- .améliorer leur positionnement concurrentiel
- .améliorer leur approche commerciale.

I. Une nouvelle politique "produit" :

La mise au point par les armateurs d'un produit "transport global" de type "porte à porte" s'est trouvée justifiée par l'émergence chez les clients chargeurs de 4 besoins :

1. Besoin de plus de transport :

Avec leur internationalisation, les grandes entreprises généralisent la décentralisation de leurs centres de production ; elles multiplient par voie de conséquences, les transports entre ces centres eux-mêmes et avec les grands marchés de consommation.

2. Besoin d'un transport plus performant :

Avec le raccourcissement des cycles de vie de leurs produits, les grandes entreprises de production doivent pouvoir s'appuyer sur un système de distribution performant, rapide et flexible.

3. Besoin de faire des économies de ressources :

Les grandes entreprises de production, qui cherchent à accélérer leur développement international, doivent se concentrer sur les fonctions clefs de leurs activités constituées par la production et la commercialisation.

4. Besoin de préserver et d'améliorer leur compétitivité :

Les grandes entreprises de production doivent s'assurer de la maîtrise de chacun de leurs postes de charges ; en maximisant les effets de taille et en capitalisant les expériences, un prestataire de "service transport complet" est bien placé pour fournir une prestation de qualité au meilleur prix.

Ainsi en proposant un service "transport global", les armateurs se trouvent à même de répondre à des besoins de plus en plus prégnants.

La plupart d'entre eux se sont donnés les moyens d'y répondre en s'appuyant sur des implantations portuaires et terrestres ; ils conduisent des politiques d'intégration qu'ils ont plus ou moins poussées.

1. Maîtrise du chaînon portuaire :

L'ensemble des armateurs étudiés disposent d'implantations portuaires et occupent dans leurs pays d'origine, un rôle de premier plan en matière de manutention portuaire :

.La CGMF exerce une activité de manutentionnaire dans la plupart des ports français. Elle est en particulier présente au Havre, au travers la société GMP, et à Marseille, au travers les sociétés MGM, Intramar et Eurofos.

La CGMF est le premier manutentionnaire français.

.La CMB au travers ses filiales Hessenatie, ABT-Stocatra, est le principal manutentionnaire du port d'Anvers.

La CMB est par ailleurs opérateur portuaire sur le port de Zeebrugge au travers sa filiale ZBM.

.Hapag Lloyd a été pendant plusieurs années le principal actionnaire du terminal UNIKAI de Hambourg, avant de céder sa participation à son partenaire minoritaire HHLA en 1989.

.Nedlloyd est le premier actionnaire de ECT (Europe Container Terminus), le principal manutentionnaire du port de Rotterdam.

.P&O est propriétaire du port de Felixstowe (premier port britannique de conteneurs) et il y contrôle la manutention portuaire. Elle intervient aussi à Tillbury, à Southampton.... et dans la plupart des grands ports australiens.

.La CFDV enfin, est le troisième manutentionnaire portuaire français ; elle participe à de nombreux GIE d'exploitation de terminaux. Elle détient par ailleurs 50% de SOMOTRANS (l'un des plus grands manutentionnaires marseillais), à parité avec le groupe SAGA.

.Finmare qui n'a pas eu pendant longtemps d'activité en matière de manutention, a pris le contrôle d'un terminal conteneur à la Spezia, au travers le rachat de CONTSHIP .

Les armateurs ont d'autre part souvent participé au financement d'un certain nombre de plans de développement ambitieux mis en oeuvre dans plusieurs ports européens. C'est ainsi que:

.La CMB a, au travers la société Hessianie, participé à la construction et à la mise en service, dans le port d'Anvers, du premier terminal à conteneurs sur l'Escaut, permettant d'éviter l'handicap physique constitué par le passage des écluses.

.La CGMF, de la même manière, participe au travers sa filiale GMP au financement du terminal Aval Nord du Port du Havre, disposant d'une fenêtre directe sur la mer.

.P&O a engagé un programme d'investissement lourd afin de mettre en oeuvre une extension du port privé à conteneurs de Felixstowe.

On relève que la plupart des armateurs examinés ne disposent d'implantations portuaires que dans leurs pays d'origine, par lesquelles transitent une grande partie de leurs frets.

Mais cette règle souffre quelques exceptions, c'est ainsi que :

.l'armateur "Maersk "a fait du port d'Algésiras, un "hub" maritime d'échange pour la manutention et le transbordement des trafics Nord Sud et Est Ouest qu'il assure.

.P&O, pour des raisons historiques, exerce une activité de manutentionnaire dans la plupart des grands ports australiens.

.enfin, les armateurs Nord Sud, comme Delmas Vieljeux et CMB ont dû, pour pallier à des déficiences locales, prendre directement en main la manutention sur leurs implantations africaines. La CMB exerce par ailleurs une fonction de conseil auprès du gouvernement indien pour l'exploitation du nouveau port de Nava Sheva (dans la baie de Bombay).

2. Maîtrise du chaînon terrestre :

La plupart des armateurs sont aujourd'hui capables d'assurer des prestations de transports terrestres :

.la Compagnie Maritime Belge s'est dotée d'un maillon logistique intermodal avec "Tracto", dont les ambitions sont particulièrement affirmées en Europe.

.Hapag Lloyd de son côté, dispose en Europe, d'un opérateur organisateur de transport terrestre, DCD et aux Etats Unis d'une entreprise disposant elle même d'une flotte de camions "Hamilton Trucking".

.Nedlloyd s'est doté, avec "Nedlloyd Road Cargo", d'un groupe de transport terrestre qui a multiplié les opérations de croissance externe, en prenant le contrôle de nombreuses sociétés étrangères comme le groupe allemand "Union Transport", la société suisse "Oeschger", la société allemande "Andreas Christ GmbH", de la société espagnole "Fernando Roque".... au point de réaliser en transport terrestre un chiffre d'affaires plus important qu'en matière maritime (2,4 milliards de Florins contre 2,1 milliards, en 1988).

.P&O a constitué autour de la société holding POETS, un pôle transport terrestre important qui a intégré les sociétés britanniques "P&O Roadways", "FerryMasters", la société allemande "Rhenania", les entreprises néerlandaises "GTW", "Langen"

.Delmas Vieljeux s'est rapproché dans un premier temps du groupe "Bourgey Montreuil", et vient de passer des accords d'alliance avec le groupe familial Dubois, s'appuyant sur une prise de participation de 34% dans le capital de la société mère du groupe Dubois.

3. Maîtrise de la logistique transport :

Remontant l'interland des ports qu'ils desservent, certains armateurs n'ont pas limité les services qu'ils proposent à la seule prestation de transport, mais ils ont aussi entrepris de développer des activités de stockage-distribution leur permettant de répondre à de nouveaux besoins et d'améliorer leurs marges.

C'est dans cette voie que se sont engagés plusieurs armateurs disposant de ramifications terrestres.

.Nedlloyd dispose avec "Nedlloyd Districenters" d'une branche stockage distribution gérant plus de 20 centres offrant une surface de stockage de 400 000 m² couverts qui a été étendu à plus de 600 000 m² par l'adjonction des capacités du groupe "Union Transport".

. P&O dispose avec "Butler's Warehousing & Distribution Ltd" de 2 millions m² d'entrepôts couverts établis sur 11 sites, auxquels sont venus s'ajouter récemment 300 000 m² appartenant à "Rhenania" et 70 000 m² de "Langen"...

. La CGM a conduit la même politique sur le secteur spécialisé du transport et du stockage distribution sous température dirigée en prenant le contrôle successivement de la STEF et de TFE.

.Delmas peut au travers son rapprochement avec le groupe Dubois, offrir les 700 000 m² d'entrepôts dont dispose son nouvel allié.

II. Objectifs recherchés par les armateurs :

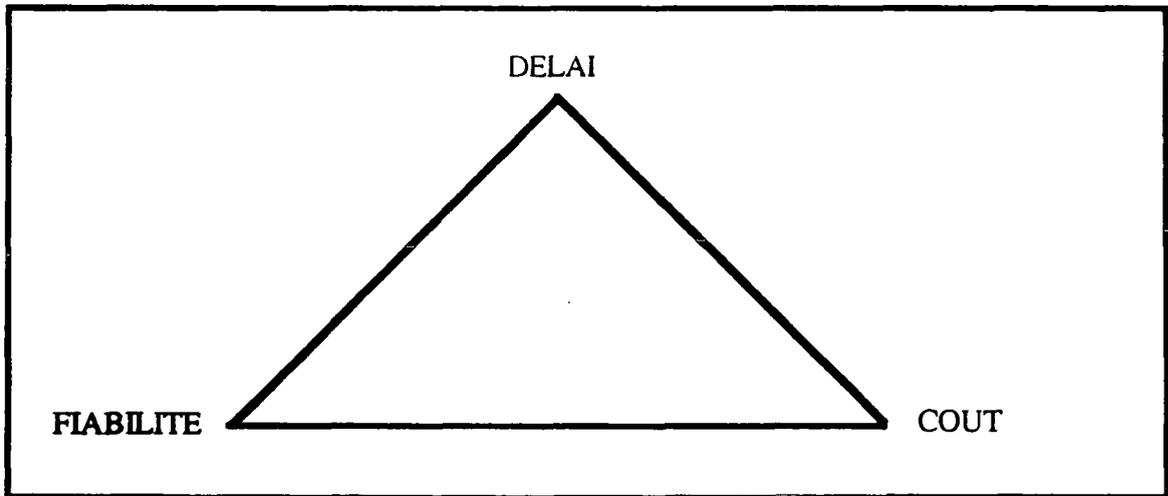
La constitution d'une chaîne transport permet aux armateurs :

- 1.d'améliorer leurs positions concurrentielles
- 2.d'améliorer leurs approches commerciales.

1. Amélioration de leurs positionnements concurrentiels :

La constitution d'une chaîne transport se traduit concrètement par la capacité des opérateurs armateurs à répondre à 3 exigences qui sont autant de facteurs concurrentiels clefs :

- .le respect des délais
- .la fiabilité
- .la maîtrise ou même la réduction des coûts



Objectif n°1 : Le respect des délais :

L'objectif de respect des délais s'impose à tous les stades de la chaîne transport.

Chronologiquement, on relève que cet objectif s'est imposé en premier lieu au niveau du passage portuaire.

En effet, les augmentations de trafics, les évolutions rapides des conditions d'exploitation des navires et les nécessaires économies d'échelles ont contraint les armateurs à se doter d'une nouvelle génération de Porte Conteneurs plus grands et plus performants.

Les investissements massifs qui en ont résulté, ont eu pour effet d'alourdir fortement les coûts d'exploitation journaliers des navires et ont obligé les armateurs à réduire au maximum leurs escales;

.soit, par la mise en place de feeder pour réduire le nombre des escales.

.soit, par la modernisation de la manutention pour diminuer la durée des escales.

Dans ce but, les ports ont mis en oeuvre des plans d'investissements importants afin d'améliorer leur compétitivité (ports rapides...). Mais disposant de capacités budgétaires limitées, cherchant à être soulagés d'une partie du poids des financements, et souhaitant responsabiliser les opérateurs, les ports se sont souvent tournés vers le secteur privé.

Cette politique a été inaugurée très tôt dans les pays du Benelux ; c'est ainsi qu'à Anvers, dès les lendemains de la seconde guerre mondiale, les autorités portuaires ont décidé de continuer à moderniser et à étendre "les infrastructures" tout en donnant en concession les "terrains et les quais nus" à des entreprises privées, prenant à leur charge les "superstructures". En France, cette politique vient de connaître une illustration avec la construction des Terminaux Aval Nord et Aval Sud du Havre.

Généralement, les sociétés de manutention locale ayant conservé une structure artisanale et des capacités financières réduites, l'intervention des armateurs a été nécessaire. C'est la raison pour laquelle la plupart des armateurs européens examinés ont pris des participations dans des sociétés de manutention portuaire qu'ils ont développées par la suite.

Cette volonté de maîtriser les "délais" a sans doute joué un rôle déterminant dans la décision prise par la CMB de racheter Hessematie. Le manutentionnaire anversoise venait en effet d'obtenir de la part des autorités portuaires locales, la concession du nouveau terminal à conteneurs sur l'Escaut, permettant d'éviter le passage des écluses.

La perspective de pouvoir assurer la manutention de ses navires et de ceux de Canada Maritime (dont il détient 43% du capital) , sur des postes implantés dans un "port rapide" a séduit l'armateur belge et ... a provoqué en contre partie le départ d'Anvers de plusieurs armateurs concurrents comme CAST et OOCL.

Mais cette contrainte de respect de délais n'est pas limitée aux seules enceintes portuaires, elle s'étend jusqu'à la livraison des marchandises.

Aussi, les armateurs ont cherché à contrôler le maillon terrestre (en rachetant des entreprises de transport terrestre) ou à passer des contrats "qualité" avec des sous-traitants terrestres ou ferroviaires, capables d'assurer la traction des conteneurs puis l'emportage....

Objectif n°2 : La recherche de la fiabilité :

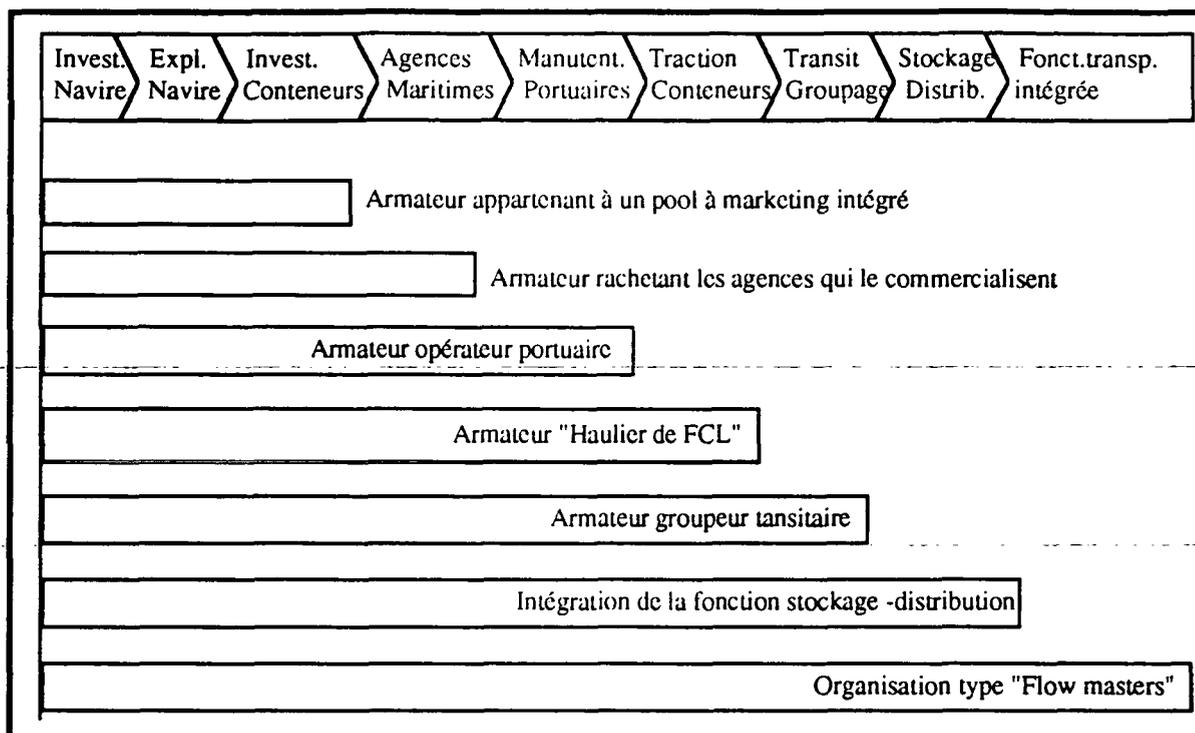
Les prestations de transport de bout en bout incorporant un chaînon maritime, se caractérisent par la réalisation de multiples fonctions qui

- .requéraient jusqu'à présent l'intervention de multiples opérateurs,
- .rendaient nécessaire la gestion de plusieurs liens contractuels et
- .entraînaient par la suite des difficultés de détermination de responsabilité.

Lié à cette multiplicité d'intervenants, les chargeurs reprochaient aux armateurs le manque de transparence et la complexité tarifaire qui étaient liées à leurs activités. Ils se plaignaient des abus de positions dominantes qui pouvaient résulter des accords de conférences ou de consortium...

En proposant un service total et en s'assurant la maîtrise technique de toute ou de certaines parties clefs de la chaîne transport, les armateurs recouvrent une crédibilité et une fiabilité qui leur faisaient souvent défaut.

Les modes d'organisation mis en place par les armateurs varient encore fortement en fonction des opérateurs ou des trafics desservis (de "l'armateur en pool", "l'armateur haulier" à "l'armateur groupeur") comme le reflète le schéma suivant :



Ces modes d'organisation peuvent être regardés comme les stades successifs d'une intégration progressive correspondant à une confortation de la fiabilité des armateurs.

Moyen n° 3 La recherche de la compétitivité :

Le produit demandé par la clientèle ne se limitant plus à des transports de "port à port" mais s'étendant à des acheminements de "porte à porte", les opérateurs, offrant ce type de service, se trouvent en mesure :

1. de jouer sur l'ensemble des postes constitutifs du prix de revient de transport d'un conteneur.
2. d'éviter la concurrence sauvage qui prévaut en matière de fret standard.

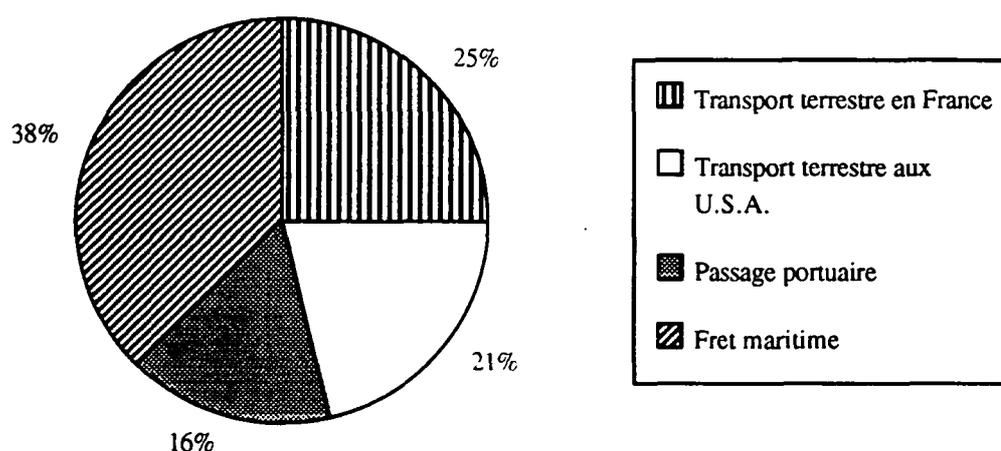
En d'autres termes, la prestation de transport "intégré", ou fret noble, permet aux opérateurs qui l'assurent de mieux maîtriser leurs charges et de revaloriser leurs tarifs.

Afin de donner un ordre de grandeur de la répartition des coûts entre les différents maillons de la chaîne, on peut citer l'exemple d'un conteneur de 20' de produits alimentaires (moutarde) transporté entre Dijon et Chicago, via les ports du Havre et de Baltimore, illustré par le graphique n°5.

• Prix de revient du transport d'un conteneur se décompose comme suit

Pré acheminement (Terrestre France)	25.00 %
Passages portuaires (Le Havre / Baltimore)	16.00 %
Acheminement maritime	38.00 %
Post acheminement (Etats Unis)	21.00 %
	<hr/>
	100.00 %

Graphique n° 5 : Décomposition du coût d'acheminement Dijon - Chicago pour un conteneur de 20'. Source : P.A.H.



Cherchant à peser sur chacun des postes de charges, les armateurs de lignes européens ont bien sûr poursuivi leurs politiques de modernisation de leur flotte passant par :

- .une réduction des consommations de fuel
- .une diminution des personnels embarqués
- .un accroissement des capacités d'emport
- .une délocalisation de leurs pavillons d'immatriculation afin de modifier les législations sociales applicables

Ces efforts ont eu pour objet de réduire les coûts d'exploitation des navires.

Mais ils ont aussi insisté sur la maîtrise des coûts de passage portuaire, dont la principale composante est constituée par le poste "manutention", en procédant quand cela était possible à l'amélioration de la productivité des manutentionnaires, par la modernisation des techniques et des outils de chargement et de déchargement des navires.

**Rappel : décomposition d'un coût de passage portuaire type d'un PC :*

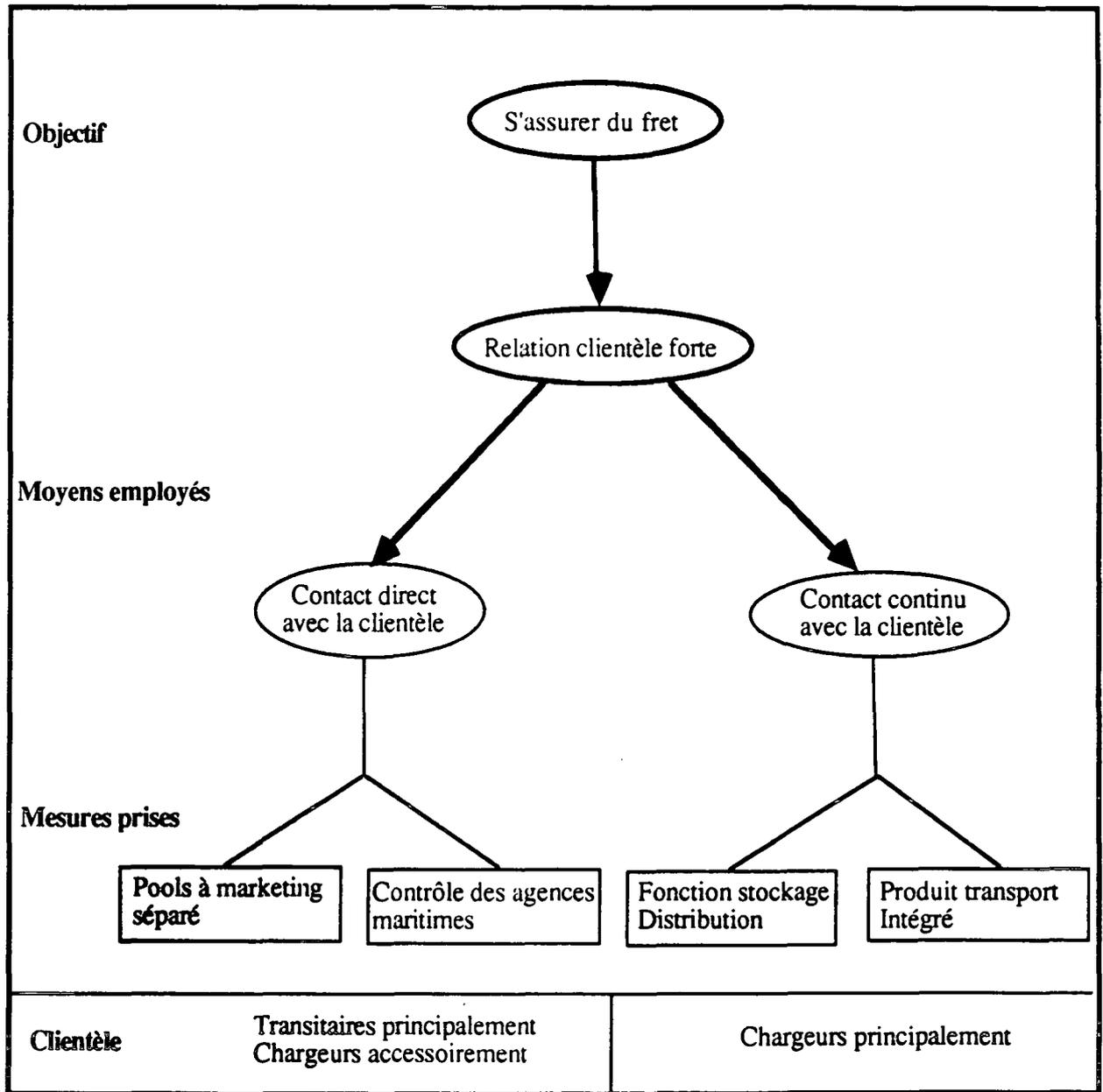
<i>Ailiaires du Navire (Pilotage, Remorquage, Lamanage)</i>	<i>8.26 %</i>
<i>Droits de port (Navire, Marchandises)</i>	<i>8.58 %</i>
<i>Consignation, Conduite en douane</i>	<i>3.36 %</i>
<i>Transit portuaire</i>	<i>24.29 %</i>
<i>Manutention</i>	<i>55.51 %</i>
<hr/>	
<i>Total</i>	<i>100.0 %</i>

*(Source : DPNM enquête coûts de passage 1989 -
Escale avec manutention de 1000 TEU à Marseille)*

Les armateurs ont enfin cherché à contrôler le poste "transport terrestre" qui peut atteindre ou même dépasser 46% du prix de revient du transport, c'est à dire constituer le plus gros poste de charges.

2. Amélioration de l'approche commerciale :

Par delà l'amélioration de leurs positionnements concurrentiels, les armateurs ont cherché avec la mise en place de chaîne intégrée de transport à améliorer leur approche commerciale.



Enjeu essentiel, la maîtrise commerciale du fret passe par la mise en place de liens forts avec la clientèle.

La mise en place de prestations transport intégrées a profondément modifié les approches commerciales des armateurs tant au niveau des types de clientèle, que des relations contractuelles.

Objectif n°1: La recherche d'un contact direct avec la clientèle traditionnelle des armateurs

Eclatement des pools à marketing intégré au profit des pools à marketing séparé

Ne pouvant plus se contenter d'attendre aux ports le chargement de leurs navires mais devant remonter l'hinterland à la conquête de fret et lancer des efforts commerciaux, les armateurs se doivent d'affirmer leur image et leur identité commerciale.

Cette nouvelle nécessité a eu pour effet de condamner les pools à marketing intégré dans la mesure où les efforts d'un seul aurait bénéficié à tous.

C'est ainsi que les grands armements membres de "ACL" (comme la CGM) en sont sortis et que le consortium "Scandutch" aurait des jours comptés.

Seuls devraient survivre les pools à marketing séparés, et les accords techniques spécifiques comme le Vessel Charing Agreement ou le Slot Chartering qui permettent à chaque armateur de vendre la part de navire qui lui revient et ainsi de profiter seul des efforts commerciaux qu'il déploie.

Le contrôle des agences maritimes :

Les agents maritimes indépendants qui fournissaient aux armateurs de lignes un double service de collecte de fret et de gestion administrative, ont vu leur rôle en grande partie remis en cause.

Cherchant à coordonner et à maîtriser leurs actions commerciales, les grands armateurs examinés ont tendu à mettre en place un réseau mondial d'agences maritimes qui leur soient propres.

Désormais, la plupart d'entre eux disposent d'un réseau de commercialisation avec des agences qu'ils contrôlent et qui opèrent, soit sous leur propre nom, soit sous une marque commerciale spécifique, soit sous des marques différentes selon les implantations géographiques :

.La CGM s'est dotée en Europe d'un réseau d'agences à son nom propre à peu près complet.

.P&O CL dispose du réseau "P&O Agencies", et a rebaptisé sous cette appellation commune, les agences qui portaient des noms particuliers comme Fraship par exemple...

. la CMB développe un réseau d'agences européennes sous le nom commercial commun d'ASECO.

.Nedlloyd s'est doté d'un réseau complet sous la marque "Nedlloyd Lines", reprenant un certain nombre de représentations qui étaient auparavant assurées par des tiers comme "Van Omeren"...

.Hapag Lloyd a racheté son agent maritime français "Setaf"...

.Delmas a multiplié les acquisitions d'agences maritimes tant en Europe qu'en Asie, comme : "Delkotrans", en Belgique - "Ibesmar", en Espagne - "Duforest International" en Grande Bretagne - "Comesmar" en Italie..... ou récemment "Sea Lion" à Singapour ou "OSS" (Orient Shipping Services) en Australie.....

Alors que l'on relève que les opérateurs armateurs n'occupent (à quelques exceptions près) une fonction de manutentionnaire que dans leurs pays d'origine, ils tendent, en matière d'agence maritime, à multiplier leurs implantations afin de pouvoir proposer des services mondiaux et de contrôler partout la commercialisation de leurs lignes.

Objectif n° 2 La mise en place d'un contact continu avec une nouvelle clientèle :

La place des chargeurs qui jusqu'à présent n'était que marginale dans le portefeuille de clientèle des armateurs, tend par ailleurs à s'étendre.

La fidélisation des relations clientèle avec le stockage distribution :

Le développement de l'activité stockage distribution permet aux opérateurs de répondre à un besoin des chargeurs, qui cherchent à réduire au maximum l'importance de leurs stocks, sans prendre le risque d'interrompre l'approvisionnement de leurs propres clients.

En s'intéressant à ce type d'activité, les armateurs se placent sur un marché générateur de fret mais ils peuvent aussi par ce biais, établir avec leurs clients chargeurs des rapports contractuels nouveaux. En effet, la prestation qu'ils proposent, ne se limite plus à une prestation transport ponctuelle mais s'étend à la sous-traitance d'une fonction de l'entreprise. Le contrat qui lui correspond change ainsi de nature et de durée : chargeurs et transporteurs établissent des liens continus de sous-traitance sur la base de contrats de longue durée.

L'intégration de la fonction transport des chargeurs :

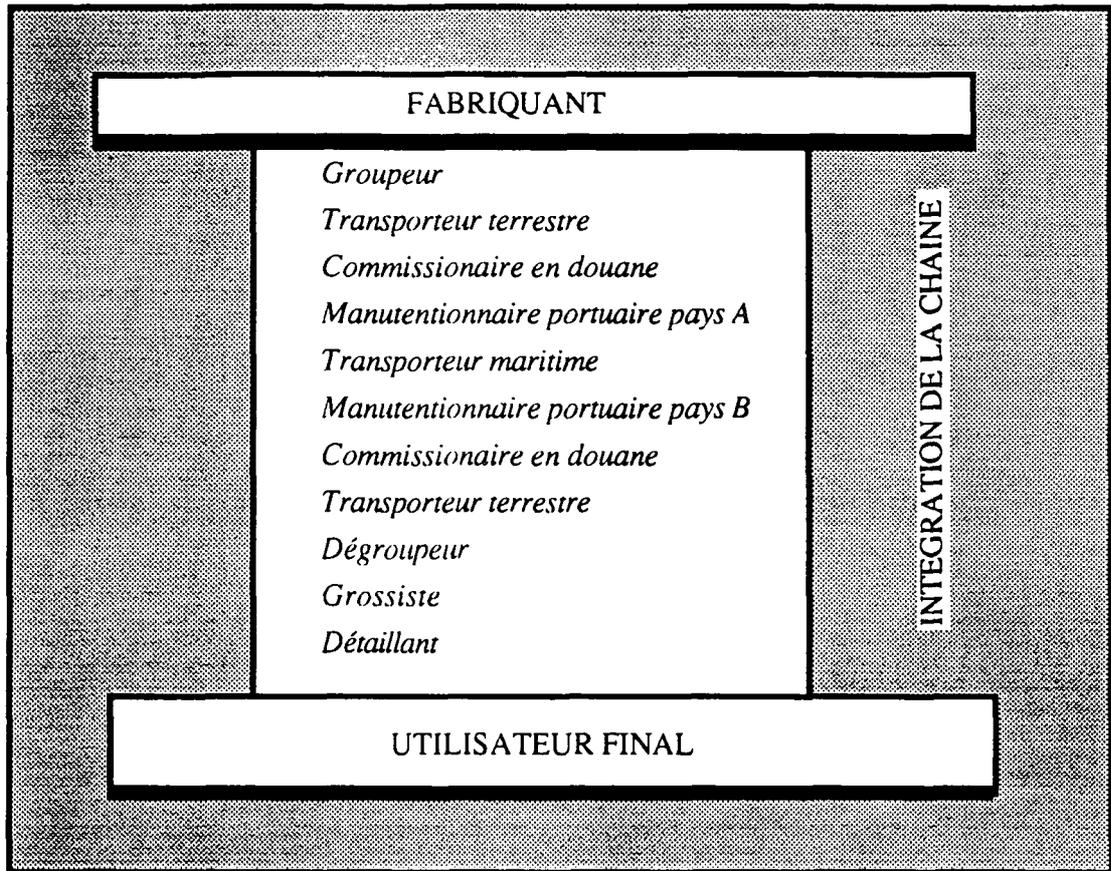
Une opération d'exportation de produit manufacturé se caractérise par l'intervention d'un grand nombre d'opérateurs, qui se double par la circulation de multiples flux d'informations.

Le groupe Nedlloyd a poussé très loin le concept d'intégration avec la mise en place du produit "Nedlloyd Flowmasters".

Ce produit a une ambition qui est à la fois de nature technique et géographique :

.Technique, dans la mesure où Nedlloyd Flowmasters est capable d'offrir un "service transport" complet

.Géographique, dans la mesure où le groupe Nedlloyd s'engage auprès de ses clients à assurer ces services sur l'ensemble de leurs marchés, quelqu'ait leurs implantations internationales.



Avec "Nedlloyd Flowmasters", le groupe Néerlandais se trouve en mesure d'assurer l'ensemble des fonctions transport d'une grande entreprise de production et peut totalement se substituer à son service logistique.

De relation de "client à fournisseur", de "client à sous traitant" la relation se transforme en relation de "partenariat".

4. LA STRATEGIE DES TRANSITAIRES ET LES LIMITES A LA REORGANISATION DU MARCHE

I. Stratégie des transitaires

II. Limites à la réorganisation du marché

I. Stratégie des transitaires :

Alors que les armateurs modifient le contenu de leurs prestations en étendant leurs activités vers le transport terrestre, les transitaires ne sont pas restés inactifs ; ils ont cherché à :

- .conforter leurs implantations portuaires
- .se doter parfois d'une maîtrise du maillon maritime
- .se constituer des réseaux mondiaux de transport en contrôlant les activités génératrices de fret.

1. Les implantations portuaires :

Les transitaires ont conservé leurs implantations portuaires que ce soient en matière d'agences maritimes ou de manutention.

C'est ainsi que :

.La SCAC, en Afrique, a procédé à une restructuration de son réseau d'agences, en particulier du réseau SOCOPAO qu'il met au service de SCADOA....

Elle a conforté par ailleurs les représentations qu'elle opère au travers de ses filiales SCAMAR et de CMF.

Elle a enfin renforcé son implantation sur le port d'Anvers en faisant l'acquisition du transitaire belge TRANSITRA.

.SAGA qui opèrait de longue date en Afrique avec les réseaux SOAEM et UNMARCO, a renforcé ses représentations en Europe (réseau JOKELSON) en faisant l'acquisition du réseau d'agences contrôlé par le groupe Worms.

Elle a par ailleurs multiplié les opérations de rapprochements et d'alliances à l'étranger (ACSA 92 à Anvers, VCK-Jokelson à Rotterdam...).

Part ailleurs, un certain nombre de transitaires proposent, par delà des prestations d'agences maritimes, des prestations de manutention portuaire, qui constituent un ancrage technique à leurs services commerciaux et les positionnent en partenaire incontournable de certains fournisseurs-clients armateurs. C'est le cas de :

.Kühne et Nagel qui exploite des terminaux portuaires sur le port d'Hambourg, au travers la société "Jordaberg Quay & Stevedoring Cy" et qui est aussi opérateur à Rotterdam sur le terminal de "Schiehaven"....

.SAGA est le second manutentionnaire français ; il est présent dans la plupart des ports français et en particulier au Havre, au travers la société SOMABA, qui participe au financement du terminal de Normandie, et à Marseille, au travers la SOMOTRANS, et CARFOS .

.La SCAC dispose d'une branche d'activité de manutention portuaire importante dans la plupart des ports français.

.la société Rhénus, elle même, n'a pas d'activité en matière de manutention portuaire en RFA ; par contre sa société mère, Stinnes est un opérateur important au travers sa filiale Midgard qui est présente dans les principaux ports allemands.

2. La maîtrise d'une capacité de transport maritime

La plupart des transitaires exercent aujourd'hui une activité "NVOCC" qui leur permet d'émettre un connaissance unique "porte à porte" sous leur propre responsabilité :

."Kühne et Nagel" a créé une filiale sous le nom commercial de BAL ("Blue Anchor Line") qui propose plus de 24 pays de destination.

."Danzas" fait de même avec sa filiale "DANMAR".

D'autres transitaires ont poussé encore plus loin leur politique d'intégration du chaînon maritime en procédant au rachat d'armement :

.C'est ainsi que suivant l'exemple du groupe américain d'origine ferroviaire "CSX" avec "Sea Land" et celui du groupe suédois d'origine routière "Bilspedition" avec la société "Transatlantic", SCAC a pris le contrôle de la compagnie "Navale Caennaise" afin de se doter du chaînon maritime qui lui manquait sur l'Afrique et conforter ses positions locales.

3. La logistique transport :

La plupart des grands transitaires - commissionnaires de transport, après avoir connu un développement naturel par croissance interne et s'être contentée de saisir des opportunités pour assurer leur croissance externe, ont entrepris de mener des politiques volontaristes de développement.

Le rythme de constitution de leurs réseaux, de dimension nationale puis européenne et même maintenant, mondiale, s'est accéléré, essentiellement assuré par acquisitions d'entreprises.

Cette course à la taille a été rendue nécessaire par :

.l'accroissement de la taille des chargeurs eux-mêmes, qui ont augmenté leurs demandes de services et risquent, par l'importance des trafics qu'ils génèrent, de déséquilibrer le fonds de commerce des commissionnaires.

Les commissionnaires de transport doivent, en effet, accroître leurs offres de transport, non seulement pour répondre aux demandes de leurs anciens clients mais aussi pour satisfaire de nouveaux clients chargeurs afin d'éviter toute relation de dépendance.

.la nécessité d'harmoniser le "produit transport" proposé à leurs clients multinationaux, en terme d'organisation, d'installations, de procédures d'exploitation et d'Echanges de Données Informatiques.

C'est ainsi que plusieurs groupes de transitaires puissants, maîtrisant les transports multimodaux, s'appuyant sur un réseau mondial, et disposant de fortes assises en matière de stockage distribution, occupent déjà des positions majeures sur le marché.

C'est notamment le cas de :

Danzas

Kühne et Nagel

LEP

Panalpina

Pour d'autres transitaires, comme SCAC, la solution semble avoir été cherchée dans une intégration dans un groupe existant plus puissant, comme ont semblé le révéler les négociations entamées par V.Bolloré avec LEP puis Bilspedition.

Les grands transitaires ont d'autre part été parmi les premiers à se doter de capacité de stockage et distribution; c'est ainsi que :

. Kühne & Nagel contrôle actuellement plus de 1 million de m² d'entrepôts.

.La SCAC a développé un pôle logistique-distribution au travers le réseau FDS "France Distribution System".

II Les limites à la réorganisation du marché :

La stratégie de constitution d'une chaîne de transport complète par les armateurs connaît plusieurs limites.

La prise en compte des contraintes auxquelles ils se trouvent soumis, incitent certains armateurs à renoncer pour l'heure, à la maîtrise de certains maillons de la chaîne.

Plusieurs raisons les incitent à la prudence, et en particulier :

- .les risques d'exacerbation de la concurrence
- .le manque de rationalité économique de certains maillons de la chaîne
- .le coût de la constitution d'une chaîne de transport intégrée
- .la possibilité de sous traiter certaines fonctions

1. La fonction de groupage et les risques d'exacerbation de la concurrence :

On observe que l'attitude des différents intervenants risque de déboucher sur une exacerbation de la concurrence : les armateurs, d'une part, en remontant en amont sur les terres, en établissant des liens directs avec les chargeurs, et en prenant en charge des fonctions de groupage, et les transitaires, d'autre part, en développant des activités NVOCC, ou en contrôlant des armements maritimes, tendent de plus en plus à se heurter, à avoir des intérêts divergents ou concurrents.

Les uns et les autres cherchent "à grouper la marchandise, à remplir, à fermer le conteneur et à l'acheminer de porte à porte".

Les risques d'exacerbation de la concurrence qui peuvent en résulter ont conduit la plupart des armateurs à renoncer au groupage. Ils se refusent encore à empiéter explicitement sur le domaine des transitaires. C'est ainsi qu'ils tendent à se contenter de traiter des conteneurs FCL (Full Container Load) et n'offrent que de façon marginale des prestations sur des LCL (Less Container Load).

Mais cette attitude de prudence n'a pas été suivie par tous ; c'est ainsi que Nedlloyd le premier, en procédant au rachat de plusieurs entreprises de transit, s'est donné les moyens d'assurer les fonctions de l'ensemble de la chaîne transport et en particulier les activités de groupage et de dégroupage.

P&O de son côté, en affirmant depuis peu, vouloir faire jouer les synergies existant entre ses activités maritimes regroupées dans la branche "P&O CL" et ses activités terrestres regroupées dans la branche "POETS", s'apprête à offrir à sa clientèle un "produit transport complet intégré, empiétant clairement elle aussi sur les compétences des transitaires.

Cette évolution ne semble malgré tout pas envisageable pour tous les opérateurs, et en particulier pour les armateurs de taille moyenne, car ils risquent de se heurter de front avec leurs clients transitaires, avec lesquels ils continuent de réaliser la plus grande partie de leurs chiffres d'affaires. Les moyens dont ils disposent ne semblent pas suffisant pour les affranchir de leur dépendance actuelle.

2. Le manque de rationalité économique de certains maillons de la chaîne :

En dépit de l'intérêt stratégique qu'ils peuvent présenter, certains maillons de la chaîne transport sont regardés avec méfiance par les opérateurs. C'est en particulier le cas de la manutention portuaire qui donne lieu à trois critiques fréquentes qui constituent autant d'obstacles au développement des activités liées au passage de la marchandise dans les ports :

a) les rigidités dans l'emploi de la main d'oeuvre :

Les lois relatives à l'emploi de la main d'oeuvre portuaire en Europe (Loi de 1947, en France) initialement mises en place pour résoudre les inconvénients d'un travail intermittent, et qui constituent pour les organisations professionnelles de dockers un statut intouchable, sont considérées par les opérateurs comme un archaïsme, sinon à abroger, du moins à profondément modifier.

Elle prive les sociétés de manutention de la maîtrise de la main d'oeuvre qu'elles emploient.

Dans la même logique, alors que les organisations syndicales demandent de ramener en "première zone", c'est à dire dans le champ du monopole des dockers, des travaux de "deuxième zone" qui échappent actuellement à ce monopole, les opérateurs demandent au contraire de limiter aux stricts transbordements des marchandises, bord à quai, l'utilisation de la main d'oeuvre docker et souhaiteraient pouvoir recourir à une main d'oeuvre soumise au droit commun pour tous les autres services (stockage, distribution, empotage, dépotage, etc...).

Il est un fait que le poids des charges sociales, la rigidité des conditions de travail (surdimensionnement des équipes, horaires, etc...) conduisent à des surcoûts de main d'oeuvre qui sont mis en avant par les opérateurs pour ne pas investir dans les zones portuaires.

b) la maîtrise des outils :

Outre l'utilisation obligatoire de la main d'oeuvre docker, les manutentionnaires français doivent, en pratique, louer la plupart des outils qu'ils utilisent (grues ou portiques) à l'autorité portuaire, port autonome ou chambre de commerce et d'industrie, ainsi que le personnel qui en assure le fonctionnement.

Cette situation perdure même dans le cas où les entreprises privées participent au financement des superstructures, comme c'est le cas au port rapide aval du Havre.

Certains pensent que cette pratique constitue également un frein au développement de ces activités et que l'amélioration de la rentabilisation des investissements, passe par une responsabilisation totale des opérateurs.

c) le régime de propriété des immobilisations dans les zones portuaires :

Le régime de la domanialité publique appliqué jusqu'à présent en France, est considéré par beaucoup comme dissuasif, soit en raison des contraintes imposées par le droit public, soit du fait de l'absence de reconnaissance de droit réel attaché aux immobilisations.

Les entreprises opératrices demandent un environnement sécurisant avant de s'engager à occuper des terrains, à construire des bâtiments, à s'équiper, et à élaborer des plans à long terme.

En l'absence de conditions légales et réglementaires nationales adéquates, l'intégration du maillon portuaire risque de se faire dans des conditions difficiles.

C'est la raison pour laquelle : les pays du Bénelux, les britanniques, les espagnols et les italiens se sont engagés dans une réforme des conditions de travail et d'organisation des dockers....; que la Grande Bretagne a développé des ports privés...

3. Le coût global de la constitution d'une chaîne transport intégrée :

La constitution d'une chaîne transport est coûteuse et à ce titre les armateurs se trouvent handicapés car :

- .leur activité sort à peine de la crise,
- .certains d'entre eux doivent faire face à des difficultés spécifiques,
- .ils doivent satisfaire d'importants besoins liés à leur activité maritime.

La fin des années 1970 et le début des années 80 ont été, pour les armateurs, des années de crises se caractérisant par :

- la baisse du dollar
- l'excès de l'offre de transport sur la demande (surcapacité)
- la récession de la demande de transport (avec la crise économique)
- le dynamisme des armateurs d'Extrême Orient

Cette crise s'est reflétée dans les comptes de résultat des principaux armateurs européens qui viennent à peine de se redresser. Les armateurs ne bénéficient par là même que d'une santé fragile nouvellement recouverte.

A la crise du marché se sont surajoutées pour certains d'entre eux, des faiblesses spécifiques :

- FINMARE a été et est encore prisonnier des susceptibilités locales et des régionalismes italiens qui l'empêchent de mener à son terme la restructuration et la rationalisation des services des différents armateurs qu'il regroupe.
- CGMF, de par son appartenance au secteur nationalisé, a dû conduire une politique de restructuration prudente, intégrant les préoccupations sociales de son actionnaire, retardant d'autant le retour à l'équilibre de son exploitation.
- DELMAS VIELJEUX a été lui aussi prisonnier de son actionnariat, dans la mesure où le groupe a dû faire face à une tentative de contrôle extérieur et n'a pu procéder aux augmentations de capital qui lui auraient permis de faciliter sa croissance, de crainte de diluer le contrôle de la famille fondatrice.

Enfin, l'activité des armateurs est une activité fortement capitalistique. Et même si des montages comme l'affrètement à courte ou longue durée ou des accords de slot chartering (autorisant un armateur à proposer une destination sans mettre en ligne de navire) permet de réduire le montant des capitaux investis, tous les armateurs restent attachés à un contrôle direct d'une partie de leur flotte qui permet de limiter leur dépendance à l'égard de l'extérieur et de tirer partie des évolutions du marché de l'achat et de la vente de navires.

Les armateurs doivent par là-même être capables d'assumer les plans de renouvellement de leur flotte et supporter le poids des investissements qui en résultent.

Comme la mise en place de réseaux de transport multimodal requiert elle-aussi, un engagement en terme de temps et d'argent important, peu d'entreprises (et surtout peu d'armateurs) disposent à l'heure actuelle des moyens de se doter d'un réseau de commissionnaire de transport étendu. Parmi les opérateurs que nous avons examinés seuls Nedlloyd, P&O et Hapag Lloyd semblent en mesure de mener à terme une telle politique. Parmi eux, seuls Nedlloyd et P&O semblent en avoir fait le choix.

4. La possibilité de sous-traiter dans un marché concurrentiel :

Les opérateurs, tant armateurs que transitaires peuvent, quand le marché le permet, préférer faire appel à des sous-traitants pour prendre en charge certaines fonctions de la chaîne transport.

C'est ainsi qu'Hapag Lloyd a renoncé à investir massivement dans la manutention portuaire et a même choisi de renoncer à son rôle d'opérateur dans la société UNIKAI qui opère sur le port de Hambourg.

L'armateur allemand souhaite disposer d'une grande liberté de manoeuvre dans le choix des ports d'escale de ses navires et a estimé que le contrôle d'un manutentionnaire important l'obligeait à utiliser ses services ; la compagnie y perdait son autonomie.

Estimant pouvoir faire jouer la concurrence entre les différents manutentionnaires de son principal port d'escale actuel, Hambourg, et entre les ports européens eux-mêmes (comme en témoignent les bases sur lesquelles CAST a négocié son départ sur Zeebrughe), la compagnie a choisi de sous-traiter à des opérateurs indépendants la manutention de ses navires.

Le transitaire Kühne et Nagel a fait le même choix en matière de prestations de transport terrestre. Préférant consacrer ses ressources au stockage distribution, Kühne et Nagel a choisi d'utiliser les services d'artisans transporteurs qu'il met en concurrence pour leur confier la traction des marchandises dont il a la charge. Quitte à passer avec eux des contrats "qualité" afin de s'assurer de la fiabilité de leurs prestations.

Les seules limites à ses possibilités de sous-traitance tiennent bien sûr à la fiabilité des sous-traitants, mais aussi et surtout à l'organisation du marché dans lesquels ils opèrent, qui doit être "ouvert et concurrentiel".

Dans un marché fermé, la sous-traitance et donc l'absence de maîtrise effective d'un maillon peut se révéler dangereuse ; comme l'ont expérimentées en matière maritime, la SCAC et la SAGA sur leurs marchés africains, avant de desserrer les contraintes auxquelles elles se trouvaient soumises, en se rapprochant respectivement de SCADOA et de la CMB.

ANNEXES

C.F.D.V.

Compagnie Financière Delmas-Vieljeux

Transport Maritime

Chargeurs Delmas
Navale Delmas
Elder - Palm - Guinea Gulf Line
NCHP
ANZDL
SOFRANA
African Trading Corporation
Octotrans
Tankafrica
AAEL

Divers

TTA (34%)
Delmas Voyages
Delmas Tourisme
Dubois (34%)

Auxiliaires de Transport

Agences Maritimes Dunkerque
France Rouen
Le Havre
La Pallice
Bordeaux
Marseille

Manutention GIE TBT
Transit NFT
France RTM
VAT
Conteneurs Aquitaine
Somotrans
Dewulf Cailleret

Auxiliaires Duforest (GB)
Europe Delmas GmbH (RFA)
Delmutrans (PB)
Interzee (PB)
Delkotrans (B)
Comesmar (I)
Ibesmar (Esp.)

Auxiliaires Maroc
Afrique Sénégal
Cameroun
Gabon
Niger
Nigeria
Zaire
.....

Auxiliaires Hong Kong
Reste Tokyo
du Monde New York
Afrique du Sud
La Réunion
Guyane
Singapour (Sea Lion)
OSS (Australie)

C.F.D.V.

Compagnie Financière Delmas-Vieljeux

Siège social : 16, avenue Maignon 75008 Paris - RCS Paris B 571 780 485

Actionnariat : (au 31/12/1988)

Groupe familial Delmas Vieljeux	36.8 %
Compagnie du Midi	33.4 %
Parfinance	2.1 %
Groupe Bolloré et associés	18.0 %
Public	9.7 %

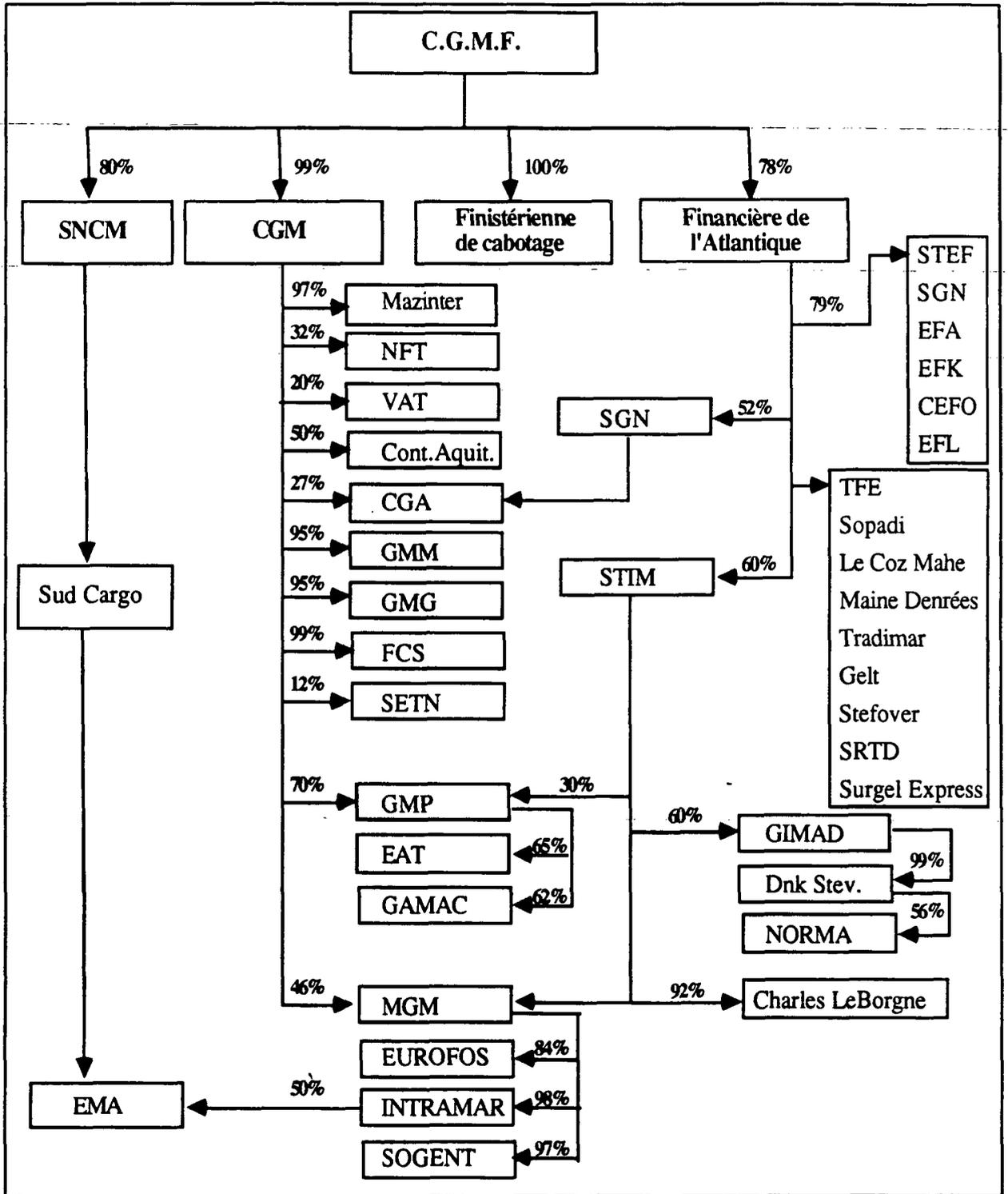
Conseil d'administration :

Tristan Vieljeux (PDG)	
Patrice Vieljeux (Vice Pt)	
Maurice Couve de Murville	Maurice Delmas
Gérard Eskenazi	Bernard Pagezy
Edmond Rouillet	Jacques Vieljeux
Stéphane Vieljeux	La Paternelle RD (J.C. Vimont)
La Paternelle RD (P. Barbéris)	Centre de Conseil Financier (J.M. Lévêque)
Cie du Midi (Claude Bébéar)	

milliers de francs	1986	1987	1988
<hr/>			
Consolidé			
Chiffre d'affaires	3 119 356	3 133 432	4 254 059
Résultat courant avant impôt	132 618	- 41 960	5 199
MBA	547 740	789 411	698 702
Résultat net (y c.minoritaires)	133 385	306 261	143 955
<hr/>			
Immobilisations nettes	2 412 053	2 085 526	2 750 571
Situation nette	1 524 168	1 736 792	1 884 265
Dettes financières	1 694 341	1 414 012	1 665 646
<hr/>			
MBA / CA	17.6 %	25.2 %	16.4 %
BN / CA	4.3 %	9.8 %	3.3 %

C.G.M.F.

Compagnie Générale Maritime & Financière



C.G.M.F.

Compagnie Générale Maritime & Financière

Siège social : Tour Winterthur, 102 quartier Boieldieu 92800 Puteaux - RCS Nanterre B 562 024 422

Actionnariat :

Etat 100%

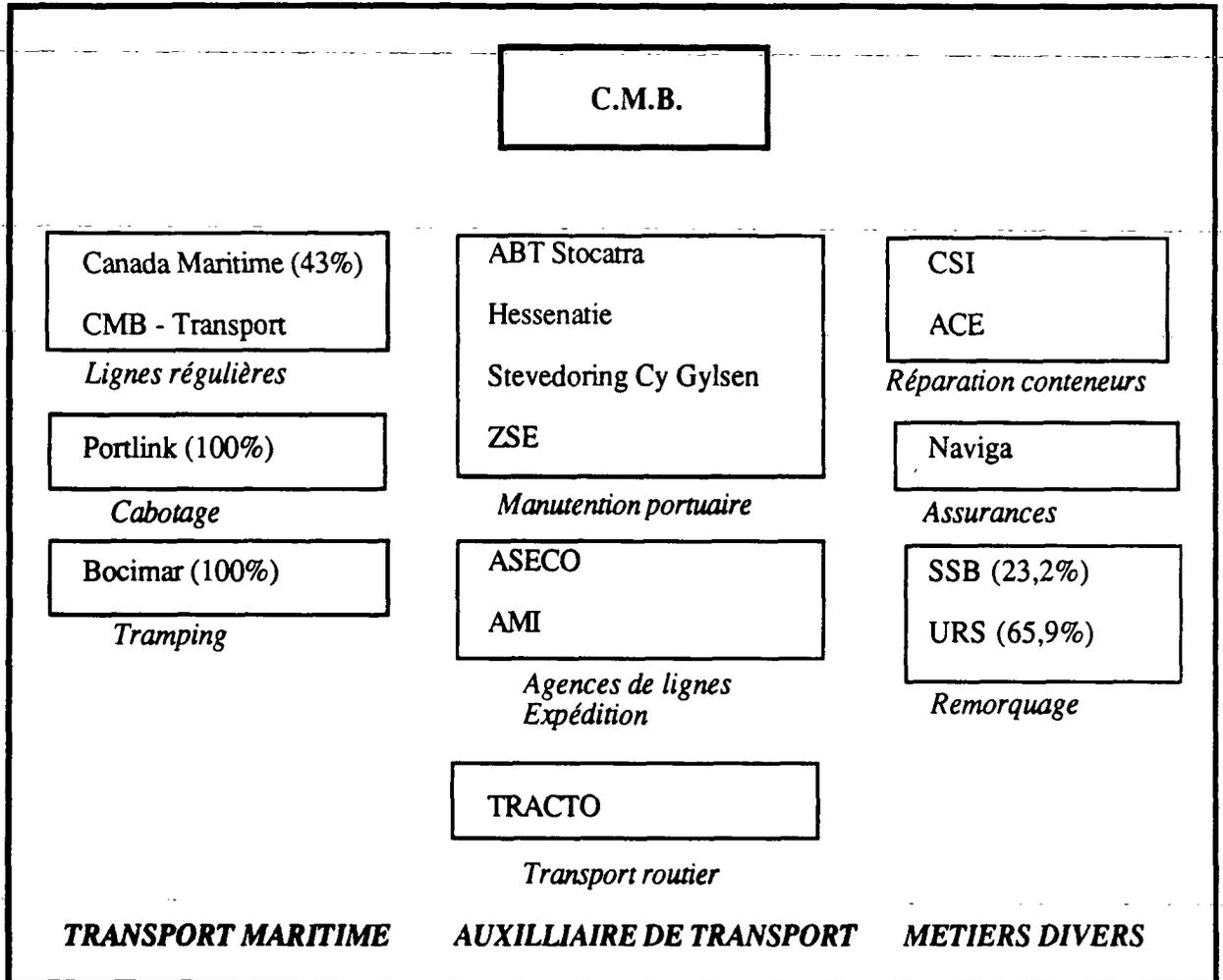
Conseil d'administration (CGM) :

Claude Abraham (PDG)	Christian Aubin
Francis Lemor	Christian Brossier
André Blanc	André Chavarot
Jean Chapon	Marc Debray
Jean François Coti	Christian Goux
Patrice Durand	Bernard Hamel
Joel Guesdon	Jean Yves Legouas
Gérard Horde	Pierre Sellal
Jacques Maltret	
François Simonnet	

milliers de francs	1986	1987	1988
Consolidé			
Chiffre d'affaires	7 939 600	9 296 800	9 820 000
MBA	139 100	323 800	651 100
Résultat net (y c. minoritaires)	- 388 900	- 228 100	94 000
Effectifs moyens	n.c.	n.c.	10 765
Immobilisations nettes	4 522 800	4 650 800	4 698 800
Situation nette	563 600	812 900	1 027 700
Dettes financières	4 636 400	4 588 500	4 223 000
MBA / CA	1.75 %	3.48 %	6.63 %
BN / CA	- 4.90 %	- 2.45 %	0.96 %

C.M.B.

Compagnie Maritime Belge



C.M.B.

Compagnie Maritime Belge

Siège social : St.Katelijnevest 61 - B-2000 Antwerpen - Belgique - tel. 03 223 21 11

Actionariat :

Société Générale de Belgique	52.70 %	(direct et indirect)
Alhers NV	12.3 %	
Agfa Gevaert	12.7 %	

Conseil d'administration : (au 31/12/1988)

Pierre Pluys (Pt)	J.Saverys (Adm.délégué DG)	
Prince Alexandre de Belgique	Viconte Etienne Davignon	
Baron de Fauconval	Charles Evrard	Paul Francken
René Lamy	Charles Lejeune	André Leysen
Georges Neve	Robert Novis	Emmanuel Tesch

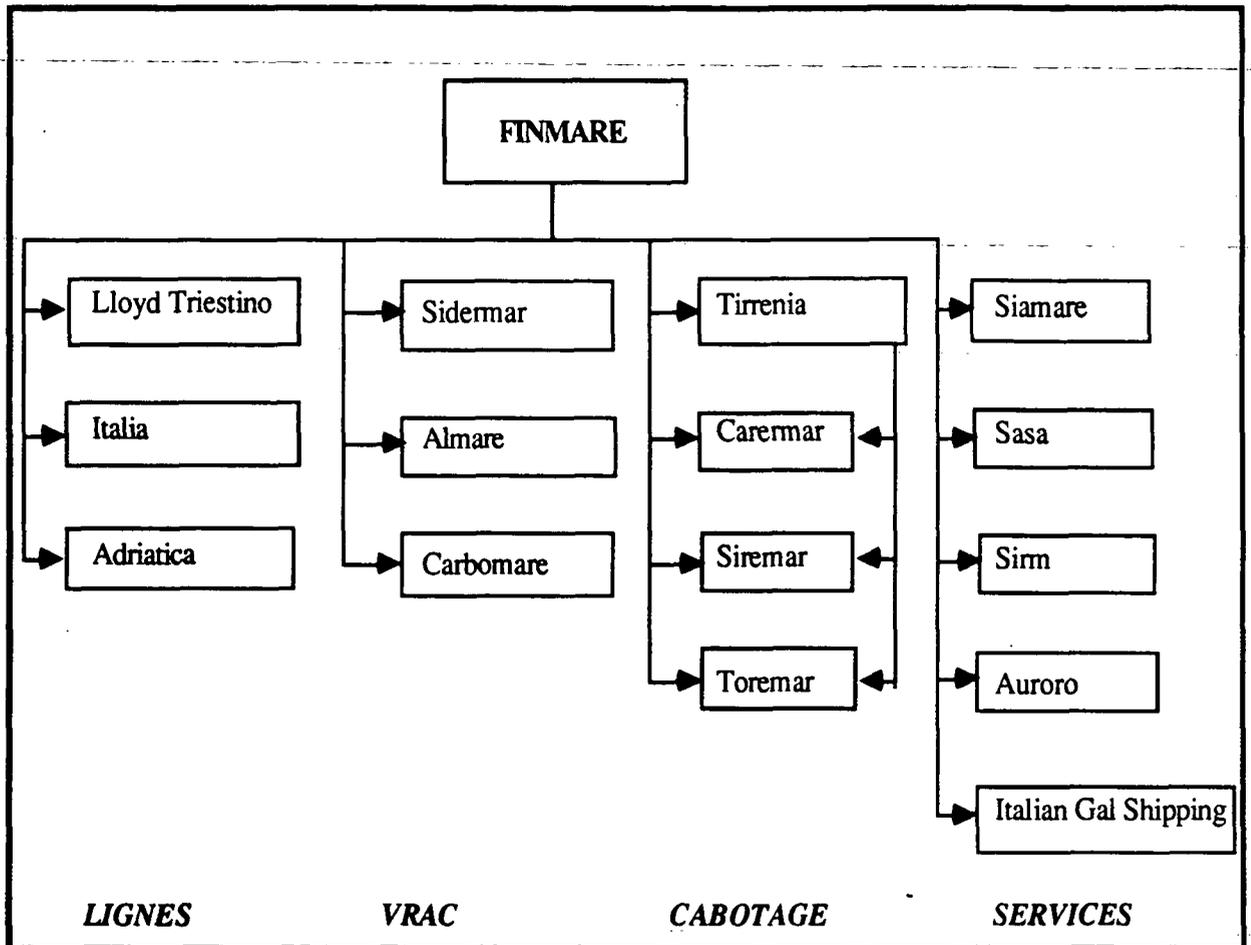
	1985	1986	1987	1988
Consolidé (milliers de francs belges)				
Chiffre d'affaires	35 777 700	32 004 800	30 474 000	38 309 300
MBA	3 941 800	3 695 500	3 572 000	5 705 300
Résultat net (y c.tiers)	1 134 400	566 300	576 000	2 158 600

Effectifs moyens			4 170	5 861
Immobilisations nettes	21 836 200	25 630 700	23 762 300	37 209 500
Situation nette	6 803 600	6 864 200	6 932 700	17 190 100

MBA / CA	11.01 %	11.54 %	11.72 %	14.89 %
BN / CA	3.17 %	1.77 %	1.89 %	5.63 %
Consolidé (milliers Francs Français)				
conversion 1 FB =	0.150	0.157	0.162	0.163
Chiffre d'affaires	5 366 655	5 024 753	4 936 788	6 244 415
MBA	591 270	580 193	578 664	929 963
Résultat net (y c.minoritaires)	170 160	88 909	93 312	351 851

Immobilisations nettes	3 275 430	4 024 019	3 849 492	6 065 148
Situation nette	1 020 540	1 077 679	1 123 097	2 801 986

FINMARE TRANSPORT



FINMARE TRANSPORT

Siège social : Piazza DANTE, 7 - 16121 GENOVA - Italie

Actionnariat :

IRI 100 %

Conseil d'administration :

A. Oliva (Pdt)
A.E. Rosina (D.G.)

M. Toros (Vice Pdt)

Consolidé (millions de liras)	1986	1987	1988
Chiffre d'affaires	1 252 000	1 191 856	1 209 281
MBA	-	94 052	107 173
Résultat net	- 57 500	- 61 065	- 57 052
Effectifs	10 092	9 529	9 228
Immobilisations nettes	-	1 485 815	2 197 132
Situation nette	-	261 120	283 998
MBA/CA	-	7.9%	8.9%
BN/CA	- 4.6%	- 5.1%	- 4.7%
Consolidé (milliers de francs)			
conversion 1 000 Lires =		4.60	4.64
Chiffre d'affaires		5 482 500	5 611 000
MBA		432 640	497 300
Résultat net		- 289 100	- 264 800
Immobilisations nettes		6 834 750	10 194 692
Situation nette		1 201 152	1 317 750

HAPAG LLOYD

HAPAG - LLOYD AG		
<p>Rickmers Linie, Hamburg</p> <p>Hapag Lloyd Austria GmbH DCD GmbH, Wien</p> <p>Hapag Lloyd Schweiz AG DCD Schweiz GmbH, Basel</p> <p>Hapag Lloyd America Inc Hamilton Terminal Corp, NY</p> <p>Hapag Lloyd UK Ltd DCD Ltd, London Hapag Lloyd Uk agencies Ltd</p> <p>Hapag Lloyd SA, Paris SMRC, Le Havre</p> <p>Rickmers Linie, Hamburg</p> <p>DCD GmbH, Hamburg DCD Nederland BV DCD Belgium NV DCD Italia SRL</p> <p>Hapag Lloyd Intal, Panama Hapag Lloyd Intal, Singapur Maritime Transp. ag., Taipei Trans Meridian, Hong Kong</p>	<p>Hapag Lloyd Transport & Service, Brene</p> <p>Lütgens & Reimers GmbH, Hamburg</p> <p>UNIKAI Hafenbetrieb GmbH</p> <p>Linertally Ladungskontrol</p> <p>Manutention & Remorquage</p> <p>Niedersachsen Versicherungs</p> <p>ISI Insurance Service Intal</p> <p>Hapag Lloyd Verwaltungs- gesellschaft</p> <p>Transit et divers</p>	<p>Hapag Lloyd Fluggesellschaft</p> <p>Hapag Lloyd Germanair Flugges</p> <p>Deutsche Flugzeugvermietungs</p> <p>DEFAG</p> <p>Hapag Lloyd Reisebüro GmbH</p> <p>Hapag Lloyd Tours.....</p> <p>Tourisme</p>
Lignes régulières		

HAPAG LLOYD

Siège social : Postfach 102626 - Ballindamm 25 - 2000 Hamburg 1 - tel. 040 303 0

Actionnariat : (au 31/12/1988)

Deutsche Bank, Dresdner Bank, Gevaert, VEBA	12.5 % chacun
Lufthansa, Véritas, Kaufhof, TUI	10 % chacun
divers	10 %

Comité de direction :

H.J. Kruse (Pdt)	B. Wrede (Vice Pdt)
C.P. Kulenkampff-Bödecker	D. Ulken
C. Wülfers	H. Köhler

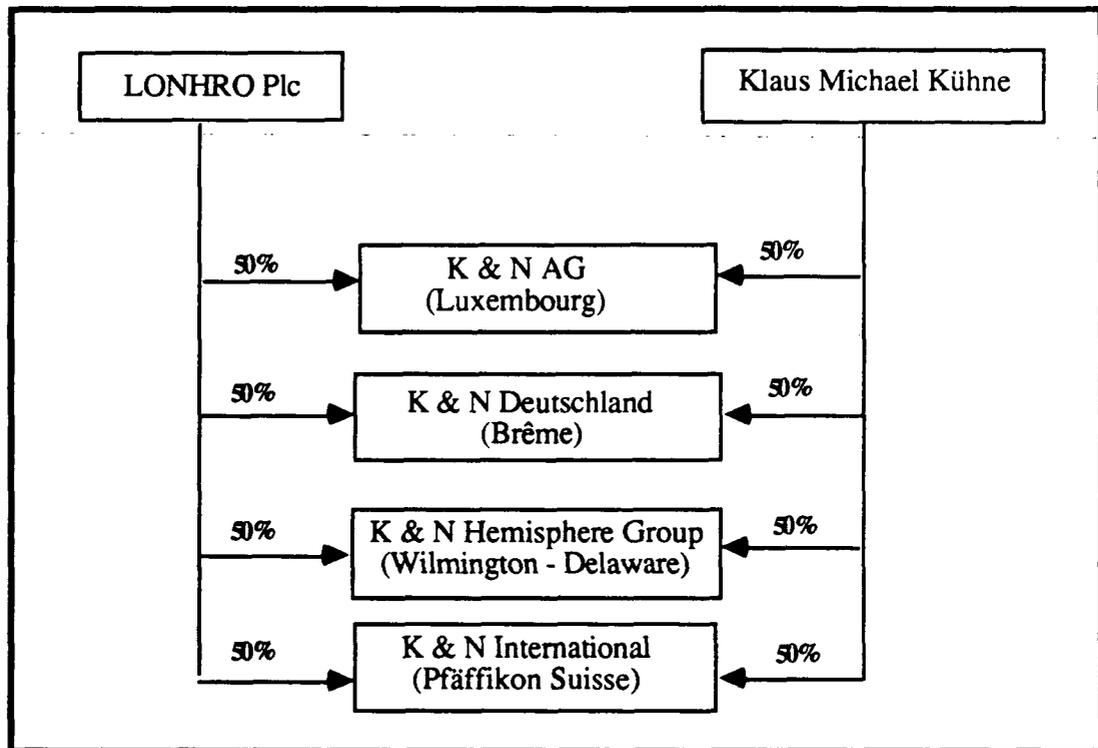
	1984	1985	1986	1987	1988
Consolidé (milliers de DM)					
Chiffre d'affaires	4 321 000	4 421 000	3 445 000	3 217 000	3 351 000
Résultat courant avant impôt	126 000	165 000	105 000	131 000	113 000
MBA	334 000	304 000	329 000	267 000	479 000
Résultat net (y c.minoritaires)	86 000	100 000	53 000	71 000	41 000

Immobilisations nettes	960 000	975 000	783 000	951 000	1 308 000
Situation nette	376 000	458 000	546 000	608 000	641 000

MBA / CA	7.72 %	6.87 %	9.55 %	8.29 %	14.29 %
BN / CA	1.99 %	2.26 %	1.53 %	2.20 %	1.22 %
Consolidé (milliers de Francs Français)					
Conversion : 1 DM =	3.06	3.07	3.27	3.39	3.42
Chiffre d'affaires	13 222 260	13 572 470	11 265 150	10 905 630	11 460 420
Résultat courant avant impôt	385 560	506 550	343 350	444 090	386 460
MBA	1 022 040	933 280	1 075 830	905 130	1 638 180
Résultat net (y c.minoritaires)	263 160	307 000	173 310	240 690	140 220

Immobilisations nettes	2 937 600	2 993 250	2 560 410	3 223 890	4 473 360
Situation nette	1 150 560	1 406 060	1 785 420	2 061 120	2 192 220

KUHNE & NAGEL



KUHNE & NAGEL

Siège social : Zentralkontor ZM Baumwall 7 - 2000 Hamburg 11 - tel. 040 3 76 06-150

Actionnariat : (au 31/12/1988)

Klaus-Michael Kühne	50 %
Lonrho Plc (<i>London</i>)	50 %

Conseil d'administration :

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 Friedrch Barmbold, Bremen	Fred Hebert, New York
Hans P.Jansen, Pfaffikon	Jürgen Koop, Hamburg
Klaus Dieter Pietsch, Hamburg	Bruno Salzmann, Pfaffikon
Gerd H.Stoppenbrink, Toronto	Otto Werther, Pfaffikon

	1984	1985	1986	1987	1988
Consolidé (milliers de DM)					
Chiffre d'affaires	5 250 000	4 913 000	4 535 000	4 395 000	5 155 000
MBA	60 800	68 000	63 300	58 700	79 800
Résultat net (groupe)	30 900	36 100	31 000	32 200	41 000

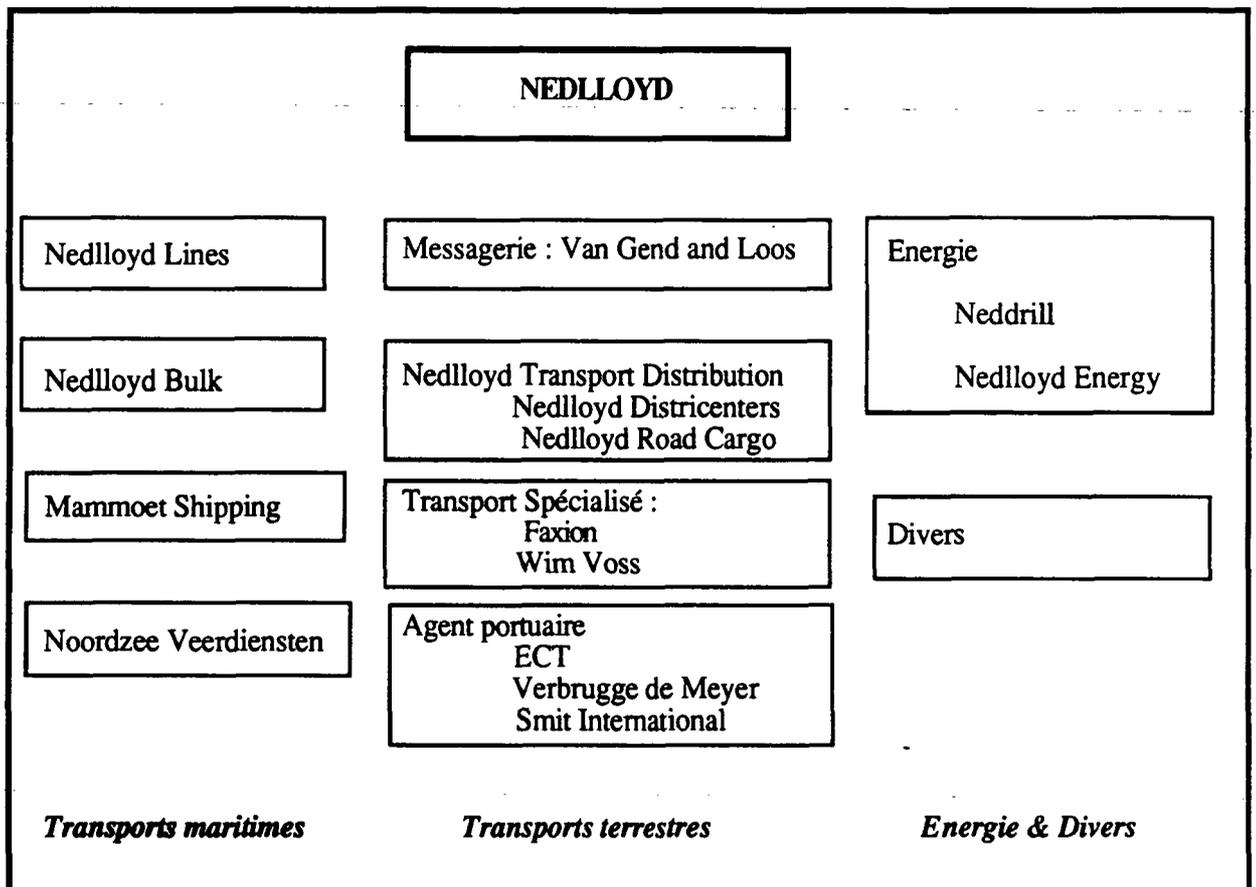
Effectifs moyens	-	-	n.c.	8 570	8 868
Immobilisations nettes	-	-	-	171 461	209 573
Situation nette	106 500	117 800	127 600	142 662	171 998

CF / CA	1.15 %	1.38 %	1.39 %	1.33 %	1.55 %
BN / CA	0.58 %	0.73 %	0.68 %	0.73 %	0.79 %
Consolidé (milliers de Francs Français)					
Conversion : 1 DM =	3.06	3.07	3.27	3.39	3.42
Chiffre d'affaires	16 065 000	15 082 910	14 829 450	14 899 050	17 630 100
MBA	186 048	208 760	206 911	198 993	272 916
Résultat net (groupe)	94 554	110 827	101 370	109 158	140 220

Immobilisations nettes	-	-	-	581 252	716 739
Situation nette	325 890	361 646	417 252	483 624	588 233

NEDLLOYD

Royal Nedlloyd Group NV.



NEDLLOYD

Royal Nedlloyd Group NV.

Siège social : Boompjes 40, 3011 XB Rotterdam - PO Box 487, 3000 AL Rotterdam - tel. 010 400 71 11

Actionnariat : dispersé

Conseil de Surveillance :

R. Wijstra (Pt)	EK den Bakker (DG)	
OHA van Royen	BE Ruys	FOJ Sickinghe
A ven Stuijvenberg	JG Wackwitz	L van Zwol

Directoire :

H. Rootliep (Pt)	RB Lenterman (DG)
HJ Helb	WA Mulock Houwer

	1984	1985	1986	1987	1988
Consolidé (milliers de florins)					
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
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

Effectifs moyens	16 568	15 884	15 858	22 266	21 522
Immobilisations nettes	4 385 000	4 443 000	4 718 000	3 761 045	3 565 238
Situation nette				1 237 069	1 344 744

MBA / CA	13.76 %	13.69 %	14.01 %	7.85 %	10.24 %
BN / CA	3.27 %	3.04 %	1.79 %	- 20.9 %	3.10 %

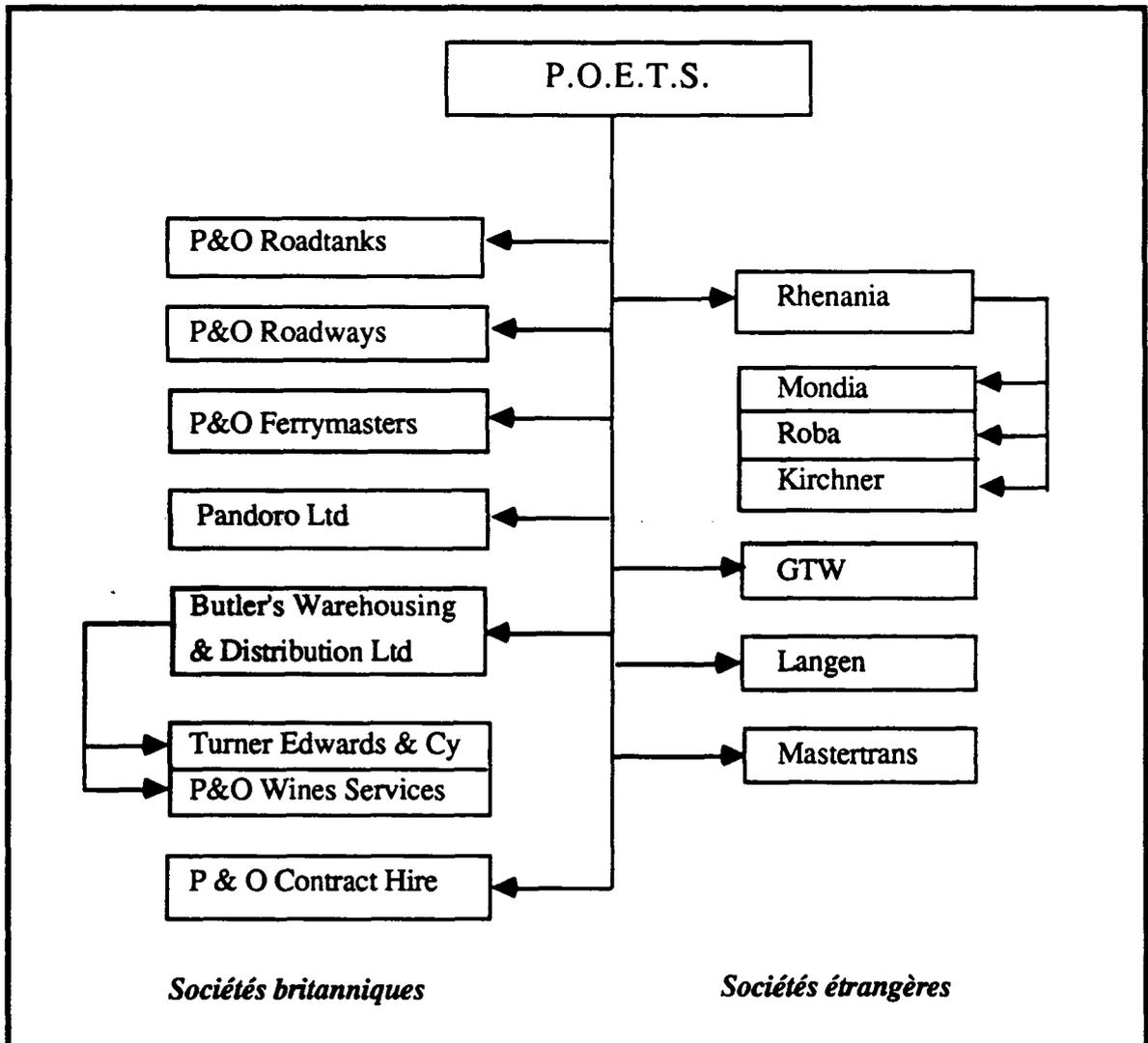
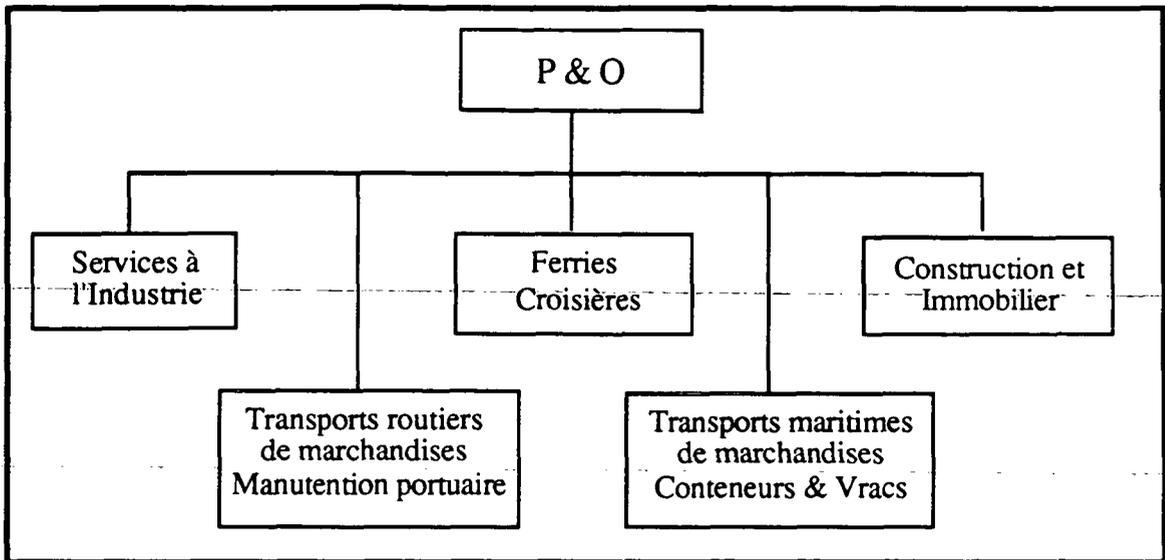
Consolidé (milliers de Francs Français)

Conversion 1 Fl. =	2.71	2.72	2.89	3.02	3.03
Chiffre d'affaires	12 839 000	12 754 000	11 588 000	14 599 000	15 001 900
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

Immobilisations nettes	11 883 350	12 084 960	13 635 020	11 358 355	10 802 671
Situation nette				3 735 948	4 074 574

P. & O.

The Peninsular and Oriental Steam Navigation Company



P. & O.

The Peninsular and Oriental Steam Navigation Company

Siège social : 79 Pall Mall, London SW1Y 5EJ - tel. 01 930 43 43

Actionnariat : dispersé

Conseil d'administration :

Sir Jeffrey Sterling CBE (Pt)	
BD MacPhail (DG)	
AK Black	Sir Peter Cazalet (non executive)
PJ Ford	CEA Hambro (non executive)
TC Harris	AG Hatchett CBE
FW Lampl	GC Hoyer Millar (non executive)
HTHM Phelps	O. Marriott (non executive)
AM Robb	Sir Kerry St Johnston
P Thomas	PL Warner

	1984	1985	1986	1987	1988
Consolidé (milliers de Livres)					
Chiffre d'affaires	1 644 100	1 629 300	1 981 700	2 920 200	3 376 400
MBA	-	-	214 400	316 200	386 700
Résultat net (groupe)	200	88 400	152 000	211 700	267 900

Effectifs moyens			n.c.	48 000	55 000
Immobilisations nettes	1 112 700	1 098 700	1 656 800	2 660 500	2 245 500
Situation nette	745 200	771 300	1 147 200	1 498 800	1 756 200

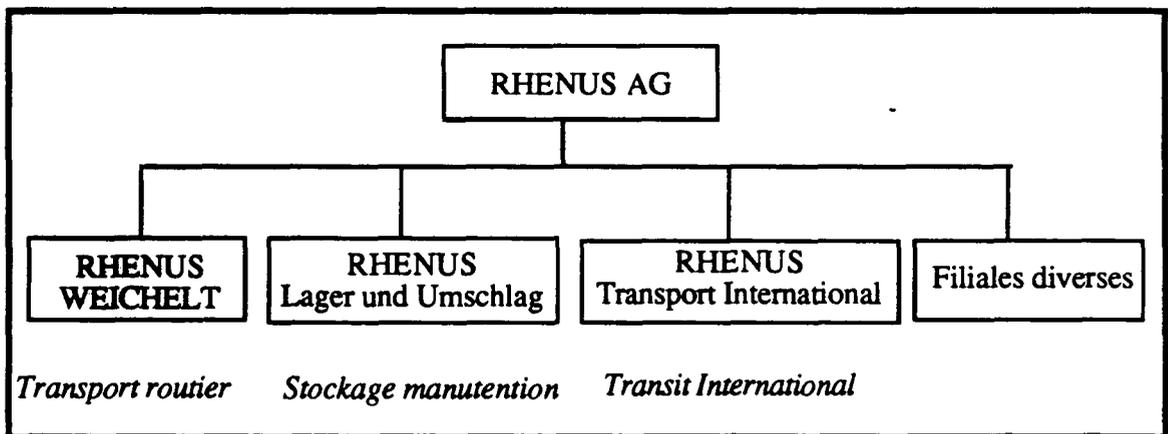
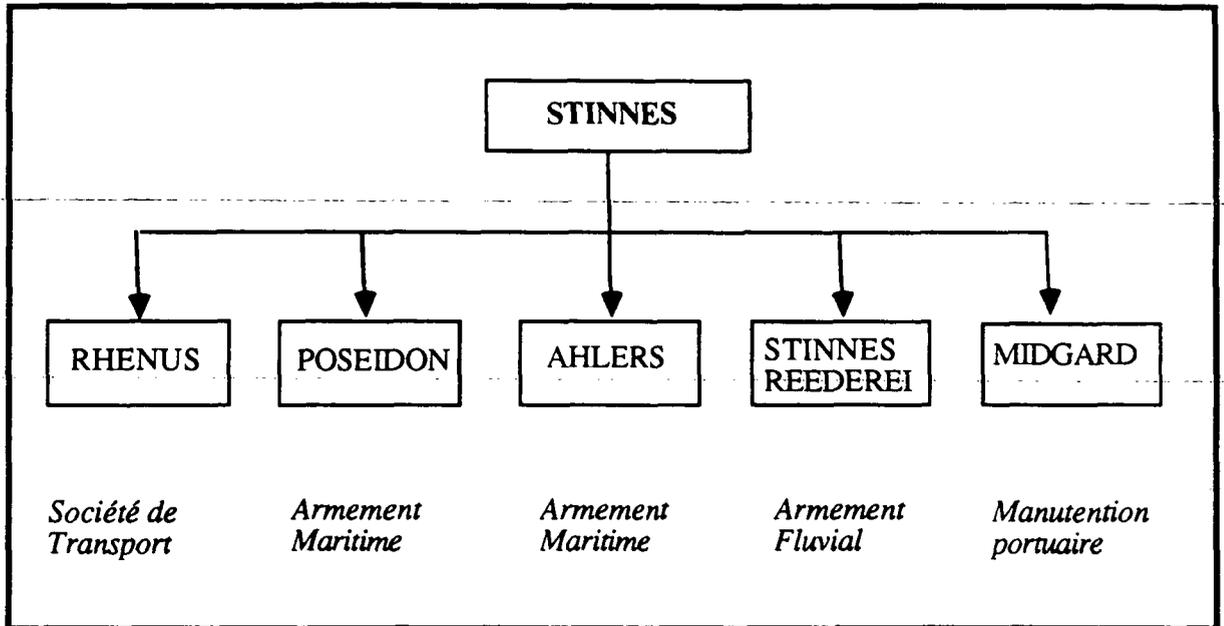
MBA / CA			10.81 %	10.82 %	11.45 %
BN / CA	0.01 %	5.42 %	7.67 %	7.24 %	7.93 %

Consolidé (milliers de Francs Français)					
Conversion : 1 £ =	11.18	10.86	9.61	10.03	10.95
Chiffre d'affaires	18 381 038	17 694 198	19 044 137	29 289 606	36 971 580
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

Immobilisations nettes	12 439 986	11 931 882	15 921 848	26 684 815	24 588 225
Situation nette	8 331 336	8 376 318	11 024 592	15 032 964	19 230 390

RHENUS

Rhenus Aktiengesellschaft



RHENUS

Rhenus Aktiengesellschaft

Siège social : D - 4600 Dortmund 1 - Mallinckrodtstrasse 320 PO Box 10 50 70 - tel. 0231 846-0

Actionnariat : (au 31/12/1988)

Stinnes AG

95.1 %

Conseil d'administration :

Dr. Ulrich Brennberger
Werner Remstedt
Dr. Hans-Juergen Knauer
Horst Meyer
Ernst Pieper
Gert Stens

Peter Eichler
Dr. André Leysen
Klaus Mueller - Gebel
Dr. Detlev Rohwedder
Prof. Dr. Bernard Timm

Hans-Walter Groenhagen
Dr. Guenter Metz
Friedrich Odenthal
Manfred Rosenberg

	1987	1988
Consolidé (milliers de DM)		
Chiffre d'affaires	2 132 000	2 281 200
MBA	98 200	96 300
Résultat net (y c.minoritaires)	21 000	17 900

Effectifs moyens	9 637	9 971
Immobilisations nettes	469 400	451 500
Situation nette	163 500	162 700

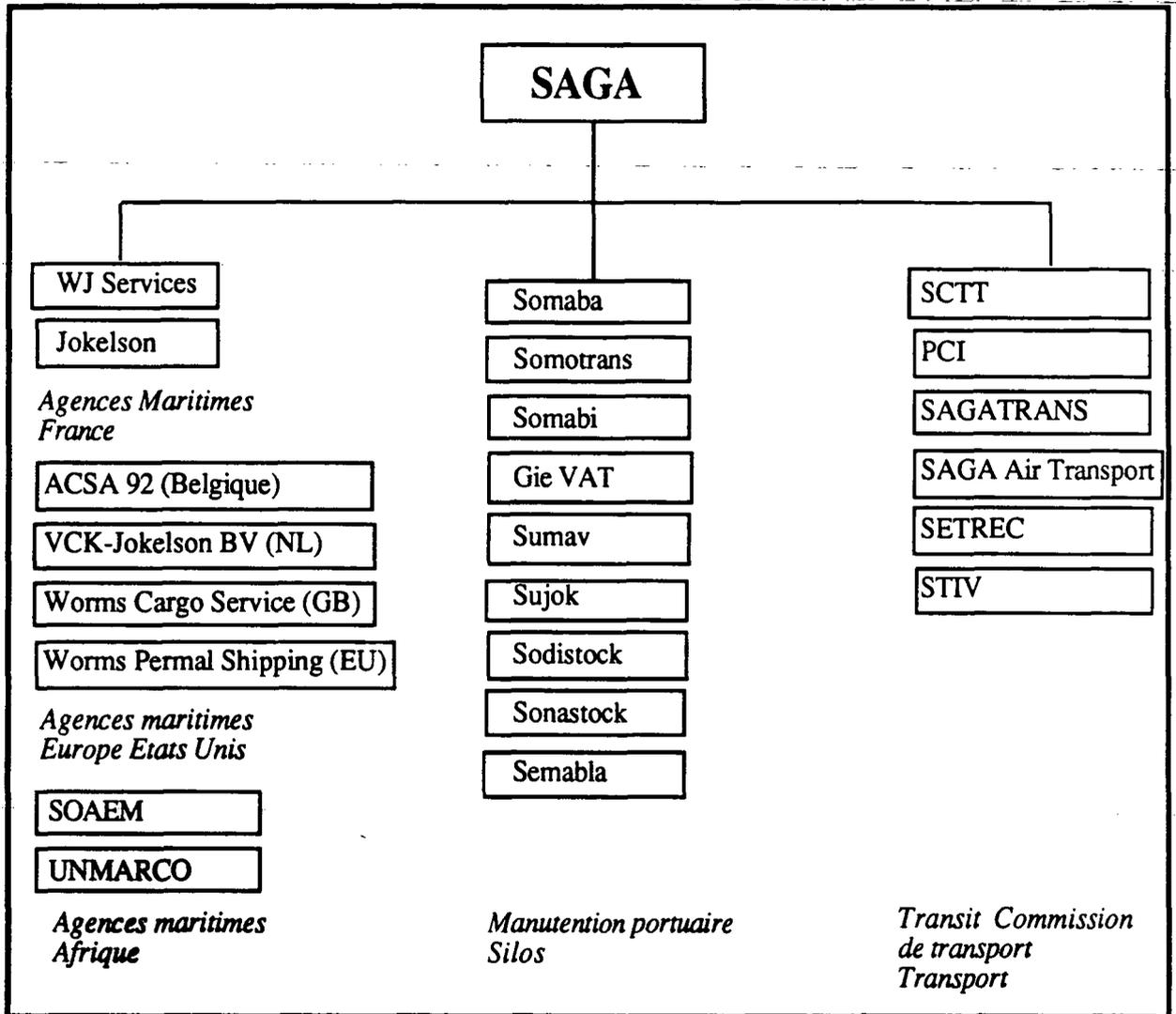
MBA / CA	4.06 %	4.22 %
BN / CA	0.98 %	0.78 %

Consolidé (milliers de Francs Français)		
Conversion : 1 DM =	3.39	3.42
Chiffre d'affaires	7 227 480	7 801 704
MBA	332 898	329 346
Résultat net (y c.minoritaires)	71 190	61 218

Immobilisations nettes	1 591 266	1 544 130
Situation nette	554 265	556 434

SAGA

Société Anonyme de Gérance et d'Armenent



SAGA

Société Anonyme de Gérance et d'Armenent

Siège social : Tour Atlantique 92800 Puteaux - RCS Nanterre B 542 027 529

Actionnariat : (au 31/12/88)

Groupe Suez	41,34 %
UAP	10,00 %
CDC	6,71 %
autocontrôle	11,51 %
divers	30,44 %

Conseil d'administration :

J.L.Flinois (PDG)	
G. Bouthillier	M.Castres Saint Martin
Ph. Dhamelincourt	E.Dufoix
J.Getten	Ph.Giffard
H. Gresh	J.Peltier
Suez International rep.par P.Ponsolle	

milliers de francs	1984	1985	1986	1987	1988
Consolidé					
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

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
<hr/>					
MBA/CA	9.26%	8.09%	7.11%	6.79%	6.77%
BN/CA	4.12%	3.34%	3.17%	2.94%	2.31%

SCAC

SOFICAL

SCAC

Transports France

CMF - Le Havre
AOG Air Service
Dieppe transports
Exaf
Epsa
Sofilar
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 Finisterienne (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
Transcobo Congo

Alraïne Liberia
Scanship Liberia
Notco Monbassa
Notco Nairobi
Notco Tanzanie
EACS Monbassa
Sierra Leone Shipping Agencies
Gambia Shipping Agencies

Diverses activités

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

Voyages

SCAC Voyages
VII Voyages

RHIN RHONE

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

DIVERS

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

VOYAGES & CONNEXES

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

SCAC

Siège social : 30 quai de Dion Bouton 92806 Puteaux cedex - RCS Nanterre B 542 054 390

Actionnariat :

SOFICAL	53.0 %
Divers	47.0 %

Conseil d'administration :

JG Le Floch (PDG)	C. Blanckaert
M.Y. Bolloré	D. Chatillon
F. Giscard d'Estaing	Sté Jeanpar rep. par S. Picciotto
Bolloré Technologie par V. Bolloré	Sté Job rep. par O. Barre
SCMI Dumenil Leblé par J. Leterre	SOFICAL par Ch. Doré
CFIP rep. par B. Bassi	

Consolidé (milliers de francs)	1984	1985*	1986	1987	1988
Chiffre d'affaires	5 567 033	8 496 418	7 466 318	7 344 431	6 111 561
MBA	- 50 047	115 958	43 638	147 044	183 007
Résultat net	-107 070	38 077	- 43 071	55 111	61 163
Effectifs	12 705	10 490	9 706	9 220	9 461
Immobilisations nettes	666 489	677 688	670 460	668 138	865 406
Situation nette	404 932	508 190	438 122	466 930	571 941
MBA/CA	- 0.8%	1.3%	0.6%	2.0%	3.0%
BN/CA	- 1.9%	0.4%	- 0.6%	0.7%	1.0%

* selon nouvelles normes de consolidation

