



Ministère
de l'Aménagement
du Territoire,
de l'Équipement
et des Transports

Nov 1995
MFA 241 00000X

LES GRANDS GROUPES DE TRANSPORT DE MARCHANDISES OPÉRANT EN EUROPE

OEST - DRAST - TER
(Transports Études Recherches)

OEST

OEST
10073

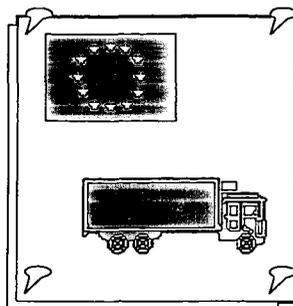
conomique et Statistique des Transports

(DEFENSE Cedex 04 Téléphone (1) 40 81 21 22 Télécopie (1) 40 31 17 71



LES GRANDS GROUPES EUROPÉENS DE TRANSPORT DE MARCHANDISES

André RÉMY
et Jean-Marie GUGENHEIM (TER)



Dans bien des cas, les années 1988-1993 constituent pour les grands groupes européens de transport de marchandises une période charnière. Elles s'ouvrent en effet dans un climat d'expansion économique et alors que la perspective du marché unique laisse prévoir une forte croissance des échanges à l'intérieur de l'Europe. Elles se terminent dans un contexte de récession qui entraîne un repli de la demande de transport.

A la demande de la Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques et de l'OEST, le Cabinet TER a entrepris une recherche¹ sur les stratégies de 19 d'entre eux, pour la plupart actifs sur le marché français.

Ce travail, qui complète ceux déjà réalisés par le même cabinet dans un passé récent², permet de situer ces entités et d'évaluer leurs stratégies. Il montre des groupes de traditions diverses, engagés au début de la période dans une expansion quelquefois aventureuse, puis contraints par la suite à un recentrage parfois douloureux.

Des traditions diverses

Comme la plupart des grandes entreprises de transport, les 19 groupes sous-revue ont développé leurs activités de transports à partir de secteurs divers : transports maritimes, transports aériens, transports spécialisés, messagerie intégrée, transport international. TER distingue entre les groupes dont l'activité de transport est spécialisée (transport de citernes, transports frigorifiques), les opérateurs intégrés maritimes ou aériens et les opérateurs pluri-activités.

Groupes	Pays	C.A.H.T.* 1993 MdsF.	% Transport	Spécialisés	Intégrés	Diversifiés
UPS	États-Unis	104 914	100,0		X	
Fedex	États-Unis	43 100	100,0		X	
TDG	Roy. Uni	4 782	100,0			X
P&O	Roy. Uni	50 048	50,0		X	
NFC	Roy. Uni	15 455	100,0			X
LEP	Roy. Uni	12 368	90,4	X		
BET/UTI	Roy. Uni	18 040	18,4	X		
Bildspedition	Suède	12 475	91,3		X	
Van Ommeren	Pays Bas	3 058	100,0	X		
Neddlloyd	Pays Bas	20 118	95,3		X	
Tripcovitch	Italie	5 070	100,0			X
SDV	France	23 195	66,2		X	
SCETA	France	21 813	85,3			X
SAGA	France	4 255	100,0	X		
Novalliance	France	6 064	84,1			X
Stinnes	R.F.A.	65 130	38,1			X
Panalpina	Suisse	20 760	100,0	X		
Danzas	Suisse	17 650	89,3			X
TNT	Australie	11 408	100,0		X	

* Chiffre d'affaires hors taxe.

1 Les grands groupes de transport de marchandises opérant en Europe.

2 Cf : OEST/TER : Les stratégies des opérateurs maritimes (1990); Les grands opérateurs de transport de marchandises (1991); Les integrators (1991); Stratégie des armateurs (1992); Les entreprises de manutention portuaire (1994).

GROUPES

Des actionnaires se situant dans le long terme

Un remaniement important de l'actionnariat a caractérisé la période sous-revue. Dans de nombreux cas, les familles fondatrices ont cédé leurs participations à des financiers en début de période. Les plus-values n'ayant généralement pas été à la hauteur des espérances, ceux-ci cherchent actuellement à se retirer. Par ailleurs, le mouvement de déréglementation et de privatisation a conduit à un dégageant des actionnaires publics. Au total, le plus souvent, seuls les groupes contrôlés par des groupes industriels ou par leur encadrement n'ont pas connu d'évolutions importantes de la composition de leur actionnariat.

Actionnaires principaux de certains des groupes sous-revue

Groupes	Pays	Actionnaires principaux
UPS	US	Management
Fedex	US	Management et public
NFC	UK	Personnel et public
LEP	UK	Financiers
Bildspedition	SW	Financiers
Van Ommeren	NL	Famille et public
Neddlloyd	NL	Fondateur et public
Tripcovitch	I	Famille
SDV	F	Financiers et industriels
SCETA	F	Entreprise publique
SAGA	F	Industriels
Novalliance	F	Financiers
Stinnes	D	Groupe industriel
Danzas	CH	Fondations
TNT	AUS	Public

1988-1993 : expansion et recentrage

Dans le contexte porteur des années 1988-1990, la plupart de ces grands groupes ont fait le choix de la croissance et se sont engagés dans des politiques de développement axées sur l'expansion géographique, l'intégration ou la diversification.

Afin de tirer parti du développement des échanges internationaux et des perspectives du grand marché, certains groupes ont développé ou renforcé leurs réseaux européens :

- En 1986, Fedex rachète les sociétés britanniques Lex Wilkinson, Williamnet Transport et Priority Service, Littlewoods House Delivery en 1989 puis la société française Transvendéens. Au même moment, TNT prend le contrôle du britannique XP Parcel Systems.
- En 1987, Calberson, la filiale de la Sceta, a racheté le grand transitaire allemand Hermann Ludwig.
- En 1989, Neddlloyd complète son implantation européenne par la prise de contrôle des groupes allemands Union Transport, et Andreas Christ, du groupe suisse Oeschger et de la société espagnole Fernandon Roque.
- En 1991, SCAC (intégré depuis dans SDV) s'introduit dans le capital du transitaire belge Transintra.
- En 1991, Tripcovitch prend le contrôle de Sanara puis de Transcap.
- En 1992, l'américain UPS prend le contrôle du messager français Prost.

L'intégration des opérations de transport permet une amélioration des caractéristiques de la prestation (rapidité, fiabilité) et, théoriquement, un abaissement des coûts par la rationalisation des phases traditionnellement traitées par des intervenants différents. Ainsi se sont développées, dans le transport maritime, des stratégies d'intégration de l'activité de transport, de l'activité commerciale et de l'activité de transit.

- Dans le courant des années 1980, la plupart des grands armateurs se sont donnés les moyens d'assurer les prestations de transports terrestres visant à assurer non plus des prestations de ports à ports mais «de portes à portes».

GROUPES

- Cherchant à maîtriser leurs actions commerciales et à améliorer la qualité de leurs prestations (circulation de l'information), les grands armateurs ont cherché, essentiellement en rachetant leurs agents traditionnels, à mettre en place des réseaux commerciaux propres.
- Certains opérateurs maritimes ont été jusqu'à développer une activité de transit. C'est ainsi que P&O a pris le contrôle en 1989 de Rhenania. Nedlloyd a poussé le concept le plus loin en affirmant sa volonté de proposer des transports qui ne se limitent pas au «door to door» mais s'étendent jusqu'à la prestation «d'étagères à étagères».
- Certains transitaires ont fait le calcul inverse et sont devenus armateurs en rachetant des compagnies maritimes (rachat d'ACL par Bildspedition et de Delmas Vieljeux par Scac/Sdv).

Se fondant sur leur expertise de la gestion des flux, les groupes de transport développent de plus en plus une offre logistique intégrée, incluant le stockage et la distribution.

- Danzas, qui s'est engagé parmi les premiers dans cette activité en rachetant à Unilever, Satem en France puis Sad en Espagne et Samec en Italie, conforte sa position en reprenant la filiale allemande de Fedex, Femex en 1994.
- Avec sa filiale Nedlloyd Districenters, Nedlloyd a développé une activité de stockage-distribution importante.
- P&O de la même manière s'est doté, avec Buttler's Warehousing, Rhenania (Allemagne) et Langen (Pays-Bas), d'un réseau logistique européen.

Certains des groupes étudiés ont tenté des diversifications en dehors du transport. C'est ainsi que le britannique LEP a développé dans le courant des années 1980 une activité de promotion immobilière.

En 1992, les trafics de marchandises à l'intérieur de l'Union Européenne qui avaient progressé de façon régulière jusqu'en 1991 (+3,9% en rythme annuel en moyenne³ depuis 1984) stagnent (-0,3% entre 1992 et 1991). Ils reculent de près de 5% en France en 1993. Le retournement de la demande et la baisse des prix qui l'accompagne rendent nécessaires des réajustements stratégiques.

- Le groupe BET (UK) est contraint de vendre ses branches travail temporaire puis «propreté - nettoyage».
- LEP (UK) se désengage de l'immobilier et du stockage - distribution.
- SDV vend FDS et sa filiale de tubes plastiques (Franz Bonhomme).
- Novalliance se sépare de son activité emballage puis de l'immobilier d'entreprise (Garonor).
- Van Ommeren vend sa branche négoce.
- Nedlloyd cède une partie de sa branche énergie à DSM, puis Reyon Tank Transport, sa filiale de logistique des déchets, à Waste Management. La détérioration des relations avec ses clients naturels que sont les transitaires, entraînée par le développement de ses activités sur leurs marchés, le contraint à revoir à la baisse sa stratégie d'intégration.
- Fedex abandonne sa stratégie de constitution d'un réseau de messagerie européenne.

Des réajustements quelquefois douloureux

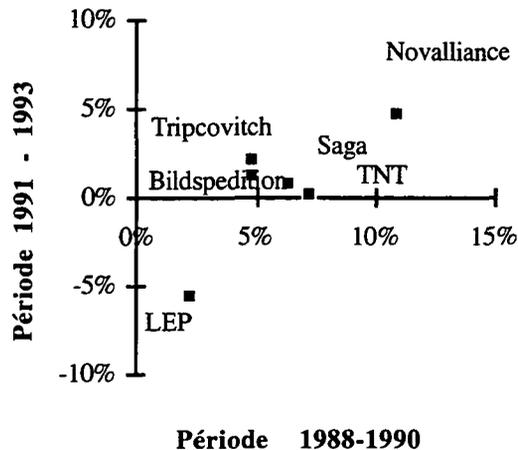
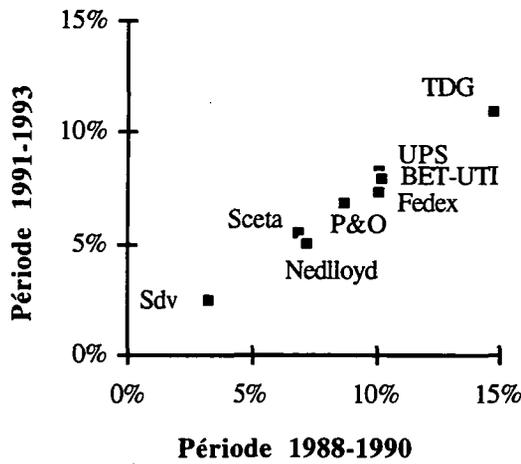
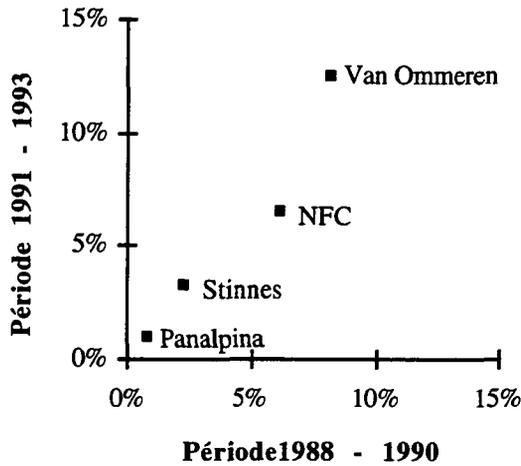
La comparaison entre les capacités d'autofinancement⁴ dégagées entre 1988 et 1990, et entre 1991 et 1993 permet d'isoler trois groupes d'entreprises.

- Les entreprises dont la capacité à dégager des liquidités s'est accrue malgré la dégradation de la conjoncture : Van Ommeren (Pays-Bas), NFC (R-U), Stinnes (RFA) et Panalpina (Suisse).

GROUPES

- Les entreprises, dont la capacité d'autofinancement par unité de chiffre d'affaires recule de moins de 20% entre les deux périodes. Ces groupes ont été affectés par le retournement de la conjoncture et, dans certains cas, par l'intégration difficile de filiales récemment acquises : TDG, UPS, Bet-UTI⁵, Fedex, P&O, Sceta, Nedlloyd, Sdv.
- Les groupes dont la capacité d'autofinancement par unité de chiffre d'affaires recule de plus de 20%. Il s'agit essentiellement de groupes confrontés à des difficultés importantes du fait de leurs acquisitions : Novalliance, Saga, TNT(Australie), Tripcovitch(Italie), Bildspedition(Suède), Lep(R-U). ■

Capacité d'autofinancement / C.A.H.T. (%)⁶

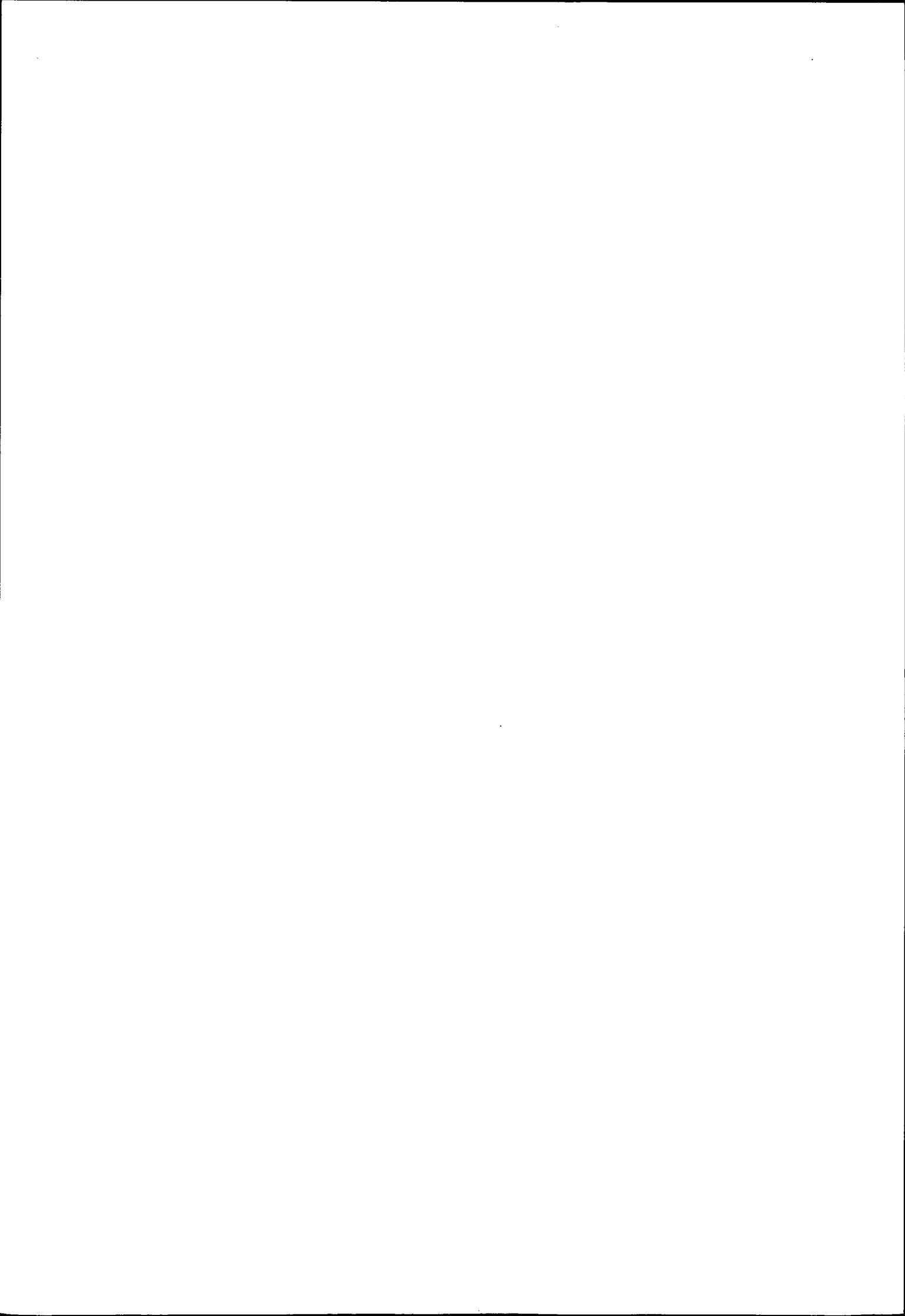


⁵ Résultats de UTI, filiale transport de BET.

⁶ Les graphiques portent en abscisse le rapport de la capacité d'autofinancement et des chiffres d'affaires réalisés sur les 3 années 1988, 1989, 1990; en ordonnée la même grandeur calculée pour 1991, 1992, 1993.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Préambule	3
CONTEXTE	4
<u>I. CARACTÉRISATION DES OPÉRATEURS :</u>	<u>7</u>
1. Taille	8
2. Activités	11
3. Performances financières	17
4. Actionnariat	22
<u>II. CONFIGURATIONS NATIONALES :</u>	<u>24</u>
1. Allemagne	25
2. Belgique	25
3. France	26
4. Italie	27
5. Pays Bas	27
6. Royaume Uni	28
7. Scandinavie	28
8. Suisse	29
9. Opérateurs transatlantiques et australien	29
<u>III. STRATÉGIE DES OPÉRATEURS :</u>	<u>31</u>
1. Des politiques de croissance externe redimensionnées	31
2. Une révision des politiques d'intégration	34
3. La recherche d'avantages concurrentiels	37
<u>ANNEXES</u>	<u>39</u>



PRÉAMBULE

OBJET DE L'ÉTUDE :

L'objet de cette étude est de présenter les principaux groupes de transport opérant en Europe et d'analyser leurs principales orientations stratégiques.

L'étude s'appuie sur l'analyse d'un échantillon de 19 opérateurs de transport européens sélectionnés dans le cadre d'un contrat d'étude OEST - SERT (DRAST) complétée par l'analyse d'un échantillon d'entreprises examinées par le bureau TER dans le cadre d'autres travaux portant sur la stratégie terrestre des opérateurs maritimes, la politique des integrators...

COMPOSITION DE L'ÉCHANTILLON :

L'échantillon d'entreprises étudiées intègre des opérateurs appartenant aux principaux pays membres de l'Union Européenne ainsi que des groupes américains et australien qui jouent un rôle important dans les transports européens.

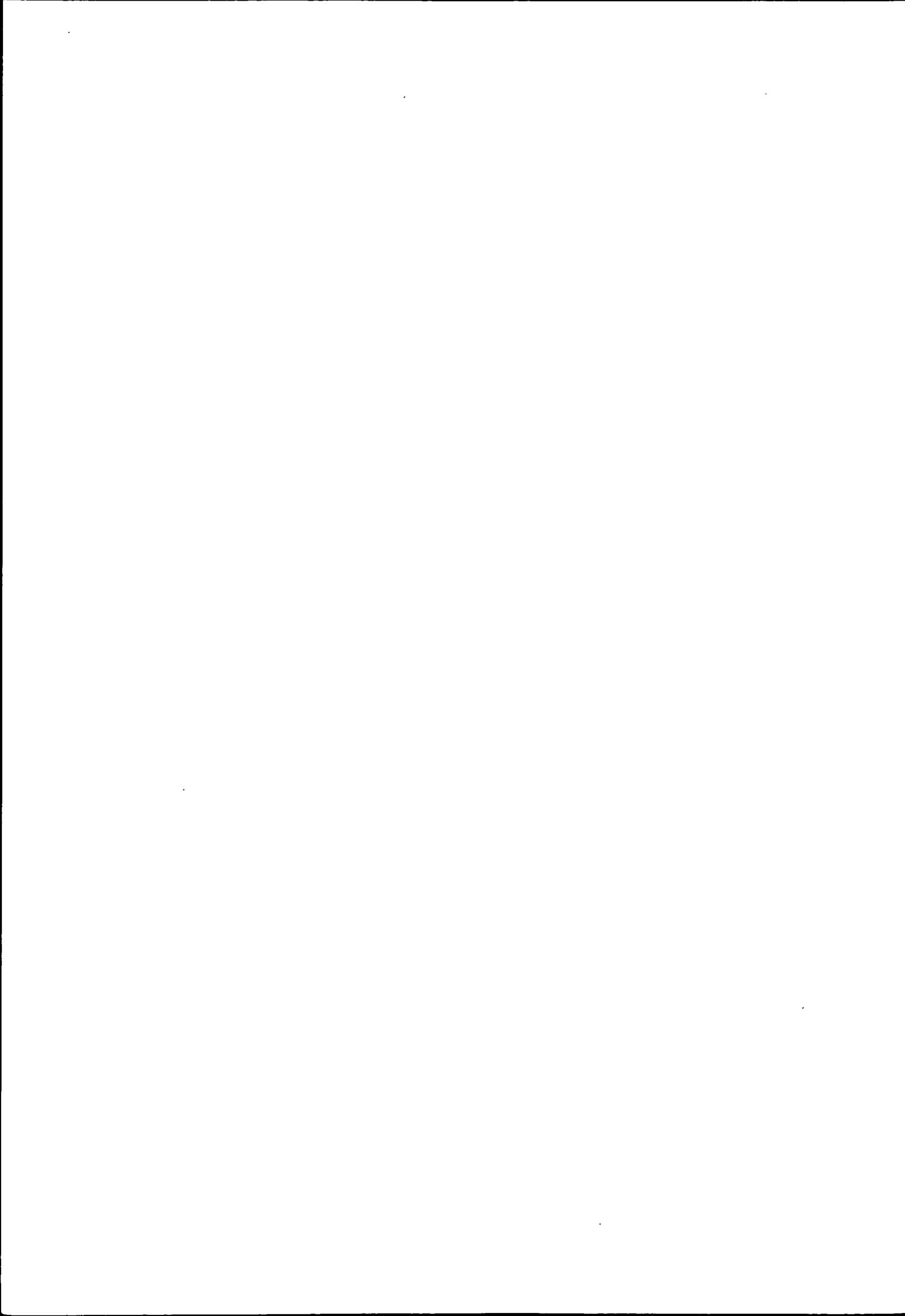
En effet, les 19 opérateurs de transport examinés dans le cadre de cette étude sont constitués par :

- 5 groupes britanniques
- 4 groupes français
- 2 groupes suisses
- 2 groupes néerlandais
- 2 groupes américains
- 1 groupe allemand
- 1 groupe suédois
- 1 groupe italien
- 1 groupe australien

Les entreprises sélectionnées ont été les suivantes :

- .BET (GB)
- .Bilspedition (Suède)
- .Danzas (Suisse)
- .Federal Express (Etats Unis)
- .LEP (GB)
- .Nedlloyd (Pays Bas)
- .NFC (GB)
- .Novalliance (France)
- .Panalpina (Suisse)
- .P&O (GB)
- .SAGA (France)
- .SCETA (France)
- .SDV (France)
- .STINNES - Schenker (Allemagne)
- .TDG (GB)
- .TNT (Australie)
- .Tripovich (Italie)
- .UPS (Etats Unis)
- .Van Ommeren (Pays Bas)

L'ensemble de ces groupes se caractérisent par une présence notable en France, à travers des filiales ou des succursales locales.



CONTEXTE

Les 10 dernières années ont été marquées par une évolution importante du marché des transports dans les pays de l'OCDE qui a contraint les opérateurs à adapter leurs stratégies.

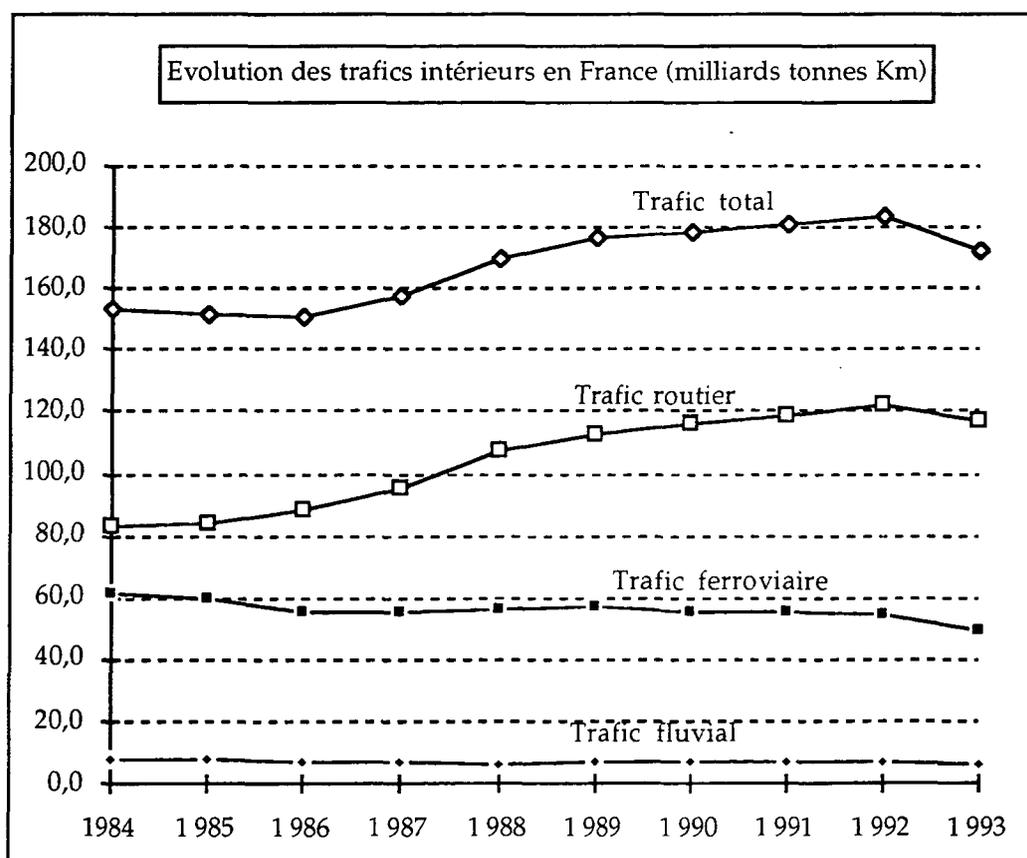
Au cours de cette période, le marché a traversé successivement une phase de progression rapide de la demande, suivie d'une phase de ralentissement et même de régression en 1993; les transports amplifiant les évolutions de la croissance économique mondiale.

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993 p
Variation*	4,4 %	3,3 %	2,8 %	3,2 %	4,4 %	3,3 %	2,4 %	0,7 %	1,5 %	1,2 %

*Croissance du PIB en volume des pays de l'OCDE

Ces tendances se retrouvent tant au niveau des trafics nationaux qu'euro péens.

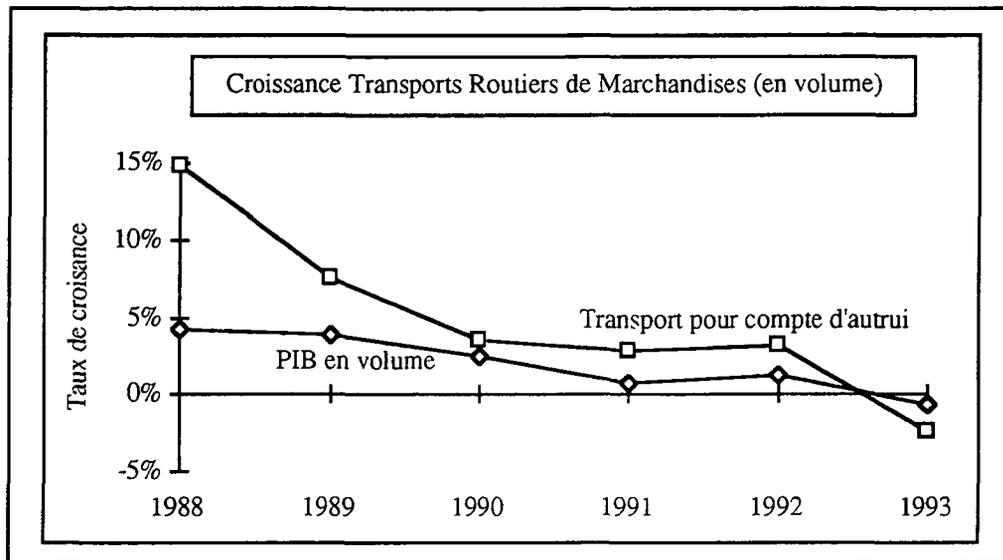
Trafics nationaux :



L'examen des trafics intérieurs français fait apparaître qu'à la croissance accélérée des années 1986 - 1988 a suivi une phase de ralentissement puis de régression. En effet, la baisse tendancielle des trafics ferroviaires et fluviaux a été jusqu'en 1988 - 1989 largement compensée par une forte hausse des transports routiers. A compter de 1988, en revanche, la progression des trafics routiers s'est trouvée ralentie et en 1993 l'ensemble des trafics tous modes confondus ont régressé.

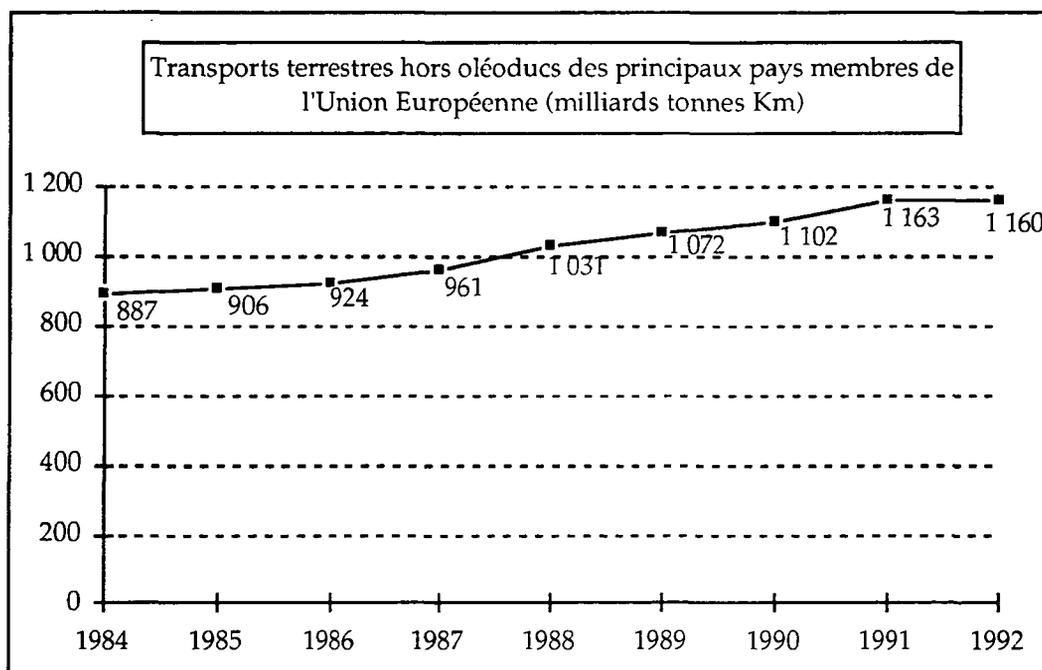
Le graphique suivant qui illustre la croissance des trafics des transports routiers pour compte d'autrui permet d'illustrer les diverses phases d'évolution du marché :

- forte croissance en 1988
- ralentissement de la croissance de 1988 à 1991
- stabilisation en 1992
- régression en 1993



Trafics européens et mondiaux :

Les données CEMT reprises pour les principaux pays membres de l'Union Européenne (France, Allemagne, y compris ancienne RDA, Belgique, Espagne, Italie, Royaume Uni, Pays Bas, Danemark) font ressortir des évolutions identiques.

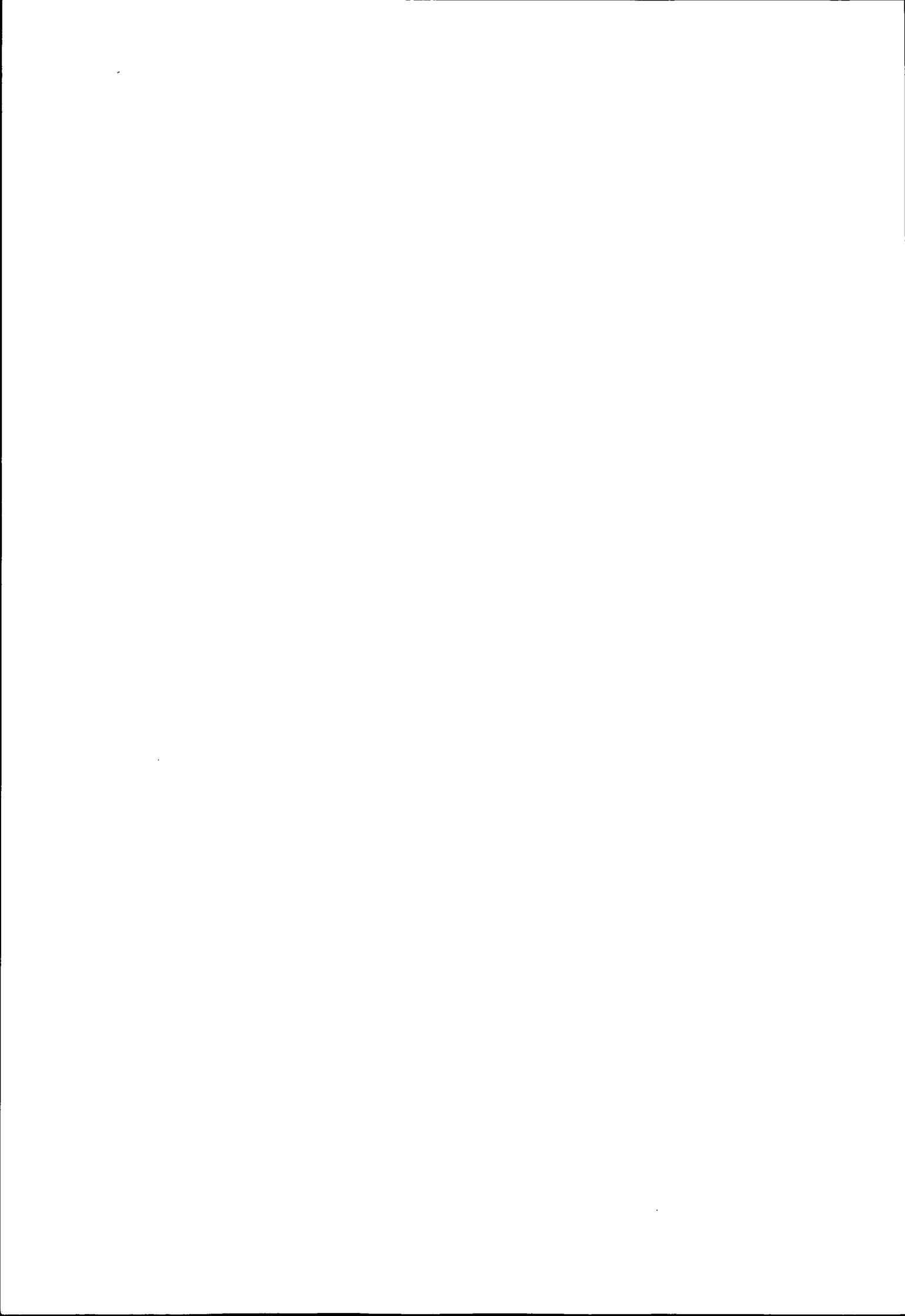


De 1985 à 1990, le rythme de croissance annuel moyen des trafics terrestres a varié entre 2,5% aux Pays Bas et 5,7% en Espagne.

A partir de 1991, par contre, une baisse sensible s'est opérée en Grande Bretagne et aux Pays Bas, une stagnation en Allemagne et en Belgique, alors que les trafics continuaient à croître sur l'Europe du Sud.

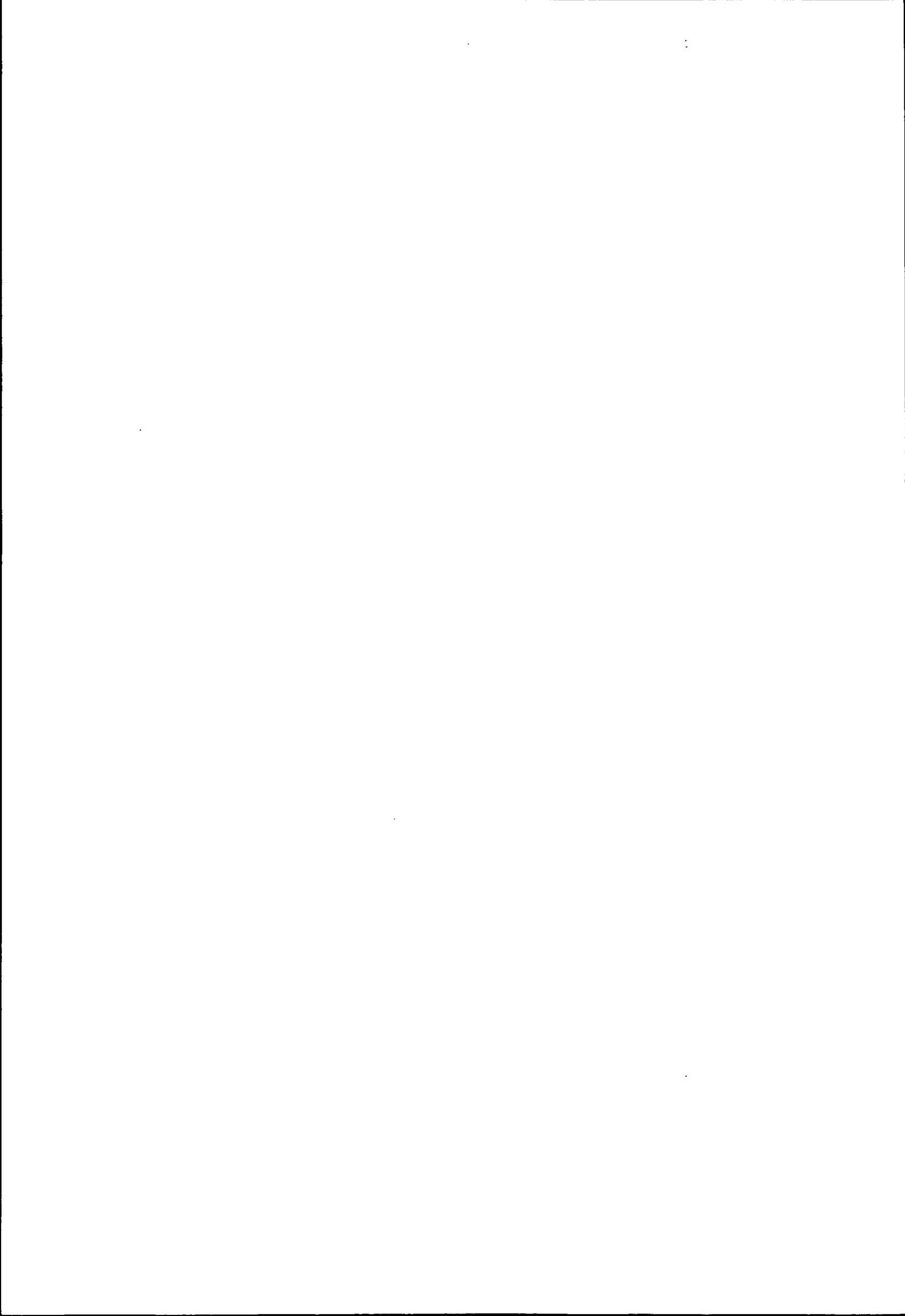
En 1992, on note une diminution globale des trafics en Europe.

Ces évolutions ont fortement influencé les performances et les stratégies des opérateurs.



I. CARACTERISATION DES OPERATEURS

- 1. TAILLE DES OPERATEURS**
- 2. ACTIVITES**
- 3. CAPACITES FINANCIERES**
- 4. ACTIONNARIAT**



1. TAILLE DES OPERATEURS

L'importance économique des principales entreprises opérant en Europe peut être mesurée par deux indicateurs :

- Le chiffre d'affaires
- Les effectifs employés

1.1. Chiffres d'affaires (1993)

millions FF	CA global	CA transport fret	CA autres
BET - UTI	18 040	3 316	14 724
Bilspedition	12 475	11 385	1 090
Danzas	17 650	15 770	1 880
Fedex	43 100	43 100	-
LEP	12 368	11 179	1 189
Nedlloyd	20 118	19 179	939
NFC	15 455	15 455	-
Novalliance	6 064	5 100	964
Panalpina	20 760	20 760	-
P & O	50 047	25 030	25 017
SAGA	4 255	4 255	-
SCETA	21 813	18 600	3 213
SDV	23 195	15 358	7 837
STINNES - Schenker	65 150	24 790	40 360
TDG	4 782	4 782	-
TNT	11 408	11 408	-
Tripovich	5 070	5 070	-
UPS	104 914	104 914	-
Van Ommeren	3 058	3 058	-

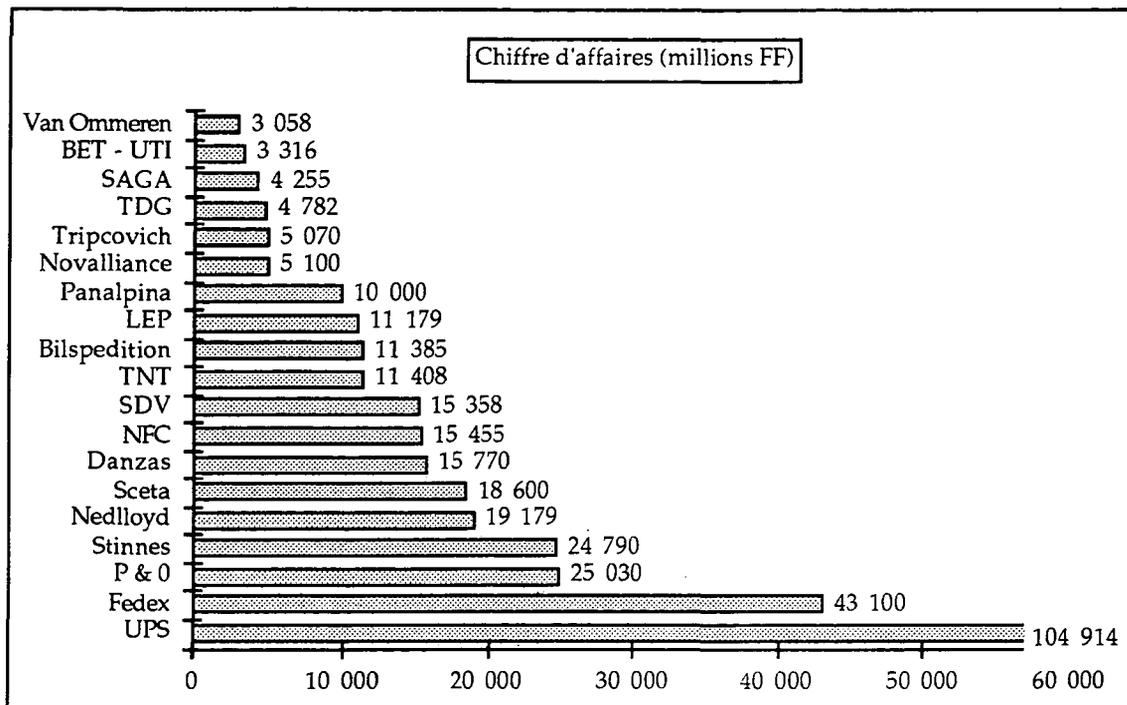
Remarque :

Ces données doivent être corrigées par le fait que tous les opérateurs ne donnent pas la même définition à la notion de chiffre d'affaires : Panalpina intègre dans son chiffre d'affaires, l'ensemble des facturations qu'il réalise pour le compte de ses clients y compris les droits de douane, la TVA, les taxes sur les transactions.... alors que les autres opérateurs l'excluent. Cette pratique conduit à grossir le chiffres d'affaires de Panalpina de 50 à 100% par rapport à ses concurrents.

Les années 1990 ont vu émerger en Europe, de grandes entreprises dont le chiffre d'affaires transport de fret atteint ou dépasse 15 milliards de FF.

Si certaines de ces entreprises sont intégrées dans des groupes diversifiés (comme BET, P&O, Stinnes ou SDV), la plupart d'entre elles constituent des entités autonomes (c'est à dire des entreprises disposant d'une autonomie en matière de choix stratégique) spécialisées dans les transports.

Des opérateurs comme Danzas et Sceta réalisent apparemment un chiffre d'affaires non négligeable hors de l'activité des transports de fret ; il se situe dans les faits dans des secteurs connexes qui recouvrent l'activité "agences de voyages" pour Danzas et l'activité "transports de voyageurs et hôtellerie" pour Sceta.



Données relatives au chiffre d'affaires "Transport de fret".

L'examen des chiffres d'affaires transport permet de classer les opérateurs en 4 grandes catégories :

- Les géants comme UPS et dans une moindre mesure Fedex dont le chiffre d'affaires atteint respectivement 104 et 43 milliards de FF. Ces opérateurs ont la particularité de s'appuyer sur un marché national très large (les États Unis) où ils réalisent l'essentiel de leur activité. Leur chiffre d'affaires "international" atteint respectivement :

- . pour UPS : 11,5 milliards FF
- . pour Fedex : 11,8 milliards FF

- Les grands groupes dont le chiffre d'affaires dépasse 10 milliards de FF :

- . P&O Transport
- . Stinnes - Schenker
- . Nedlloyd
- . Sceta - Calberson
- . Danzas
- . NFC
- . SDV Transport
- . LEP
- . Bilspedition
- . Panalpina (dont le chiffre d'affaires net peut être estimé à 10 milliards FF)

- Les groupes de taille moyenne dont le chiffre d'affaires est égal ou inférieur à 5 milliards FF :

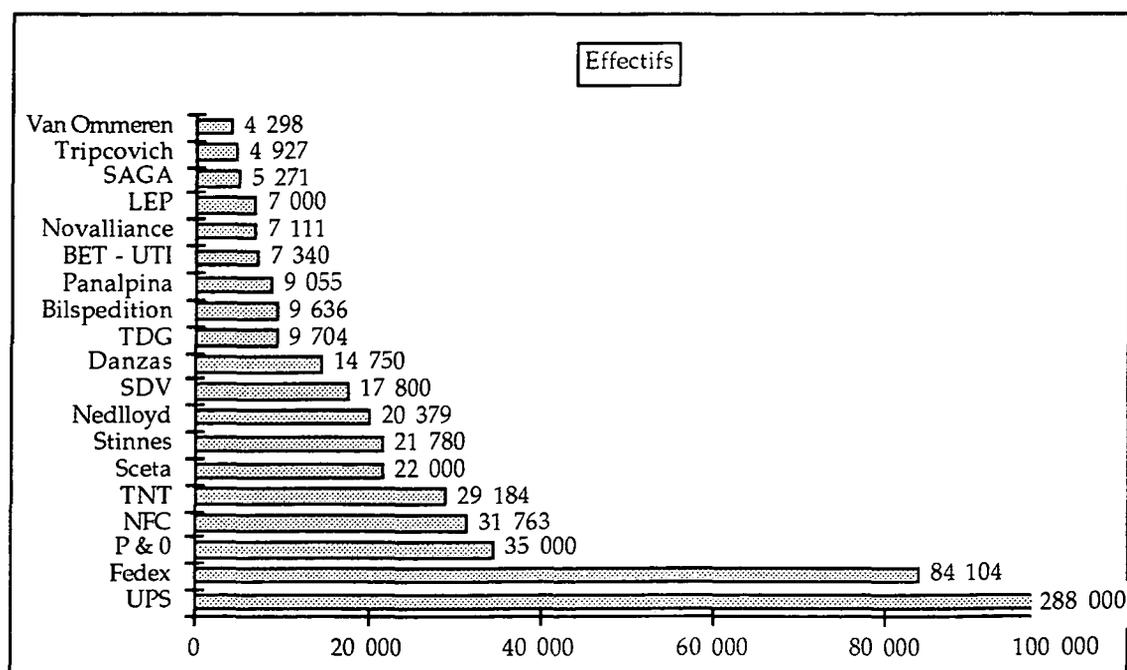
- . Novalliance
- . TDG
- . Tripovich
- . SAGA
- . UTI
- . Van Ommeren

1.2. Effectifs

Salariés 1993	Global	Transport de fret
Groupe BET - UTI	101 400	7 340
Bilspedition	9 784	9 636
Danzas	15 248	14 751
Fedex	84 104	84 104
LEP	9 114	7 000
Nedlloyd	21 682	20 379
NFC	31 763	31 763
Novalliance	9 121	7 111
Panalpina	9 055	9 055
P & O	51 755	35 000*
SAGA	5 271	5 271
SCETA	24 506	22 000
SDV	22 200	17 800
Stinnes - Schenker	33 116	21 780
TDG	9 704	9 704
TNT	29 184	29 184
Tripovich	5 226	4 927
UPS	288 000	288 000
Van Ommeren	4 298	4 298

* Estimation

Comme on peut le constater les effectifs des opérateurs transport reflètent approximativement les volumes d'activité générés par les entreprises. Il convient néanmoins de relever que les chiffres d'affaires doivent être pondérés en fonction de la nature de l'activité principale réalisée par les opérateurs : les commissionnaires génèrent en effet un chiffre d'affaires moyen de l'ordre de 1 million FF par salarié alors que les transporteurs n'en génèrent que 500 000 FF.



Données relatives aux effectifs Transport de fret

Un grand nombre d'opérateurs emploient plus de 10 000 salariés. Les plus gros employeurs sont les groupes américains UPS et Fedex, les groupes britanniques P&O et NFC, suivis par la branche transport du groupe allemand Stinnes-Schenker, le groupe australien TNT et le groupe français Sceta.

2. ACTIVITES DES OPERATEURS :

L'examen des grands opérateurs de transport opérant en Europe révèle qu'ils interviennent généralement dans plusieurs domaines d'activité "transport".

Il est néanmoins possible de classer les opérateurs européens en fonction de l'activité principale qu'ils réalisent, quitte à examiner par ailleurs les diverses fonctions transport qu'ils peuvent prendre en charge.

2.1. Activité principale des opérateurs :

On peut en fait ranger les grands opérateurs transport examinés dans le cadre de cette étude dans 2 grandes catégories :

- les transporteurs ;
- les commissionnaires de transport.

Les transporteurs :

Les opérateurs transporteurs se classent eux même en 3 sous catégories selon le mode de transport principal qu'ils exploitent. On distingue à ce titre :

- les groupes qui contrôlent des compagnies maritimes ;
 - les grands transporteurs terrestres ;
 - les integrators.
- Les groupes qui contrôlent des compagnies maritimes sont, soit des armateurs qui ont mis pied à terre et racheté des entreprises commissionnaires de transport (P&O, Nedlloyd), soit des transitaires qui ont pris le contrôle de compagnies navales (SDV, Bilspedition), soit des entreprises mixtes de longue date (Van Ommeren).

Ces groupes génèrent une part importante de leurs chiffres d'affaires sur mer.

Opérateur (milliards FF)	CA maritime	CA transport autres
P & O	16,0	6,0
Nedlloyd	8,0	11,0
SDV	5,0	10,0
Bilspedition	3,0	9,0
Van Ommeren	1,5	1,5

Ces groupes, même quand ils réalisent la majorité de leurs chiffres d'affaires en matière de commission de transport, se définissent avant tout comme des armateurs, du fait de l'importance des capitaux que requiert leur activité et des priorités stratégiques induites.

A l'intérieur de ce groupe, Bilspedition qui affiche sa volonté de recentrer son activité sur l'organisation de transport et cherche à céder ses filiales maritimes constitue un cas particulier.

• les grands transporteurs terrestres sont essentiellement des groupes britanniques assurant des transports spécialisés, parmi lesquels, on trouve :

UTI, United Transport
 NFC
 TDG, Transport Developing Group

UTI (filiale de BET) effectue

.des transports spécialisés en citernes, de produits liquides, de gaz et pulvérulents,
 .des transports et du stockage - distribution de produits chimiques
 .des transports spécialisés
 .des transports de conteneurs
 .du stockage - distribution (United Transport Logistics)

NFC intervient comme :

.loueur au travers sa filiale BRS
 .transporteur spécialisé de vrac liquide et pulvérulent (Tankfreight...)
 .déménageur (Pickfords, Allied Van Lines...)
 .messenger (Lynx)

TDG est un groupe qui fédère un grand nombre d'entreprises de transport routier intervenant aussi bien en matière de:

.transport de charges complètes
 .transports spécialisés (citernes, frigorifiques...)
 .messagerie (Tufnells)...

Ces groupes disposent d'importantes flottes de camions qu'ils exploitent eux mêmes.

• les integrators sont des groupes qui interviennent sur le marché de la messagerie rapide et disposent de réseaux "intégrés" de transport :

. UPS
 . Fedex
 . TNT

Ces opérateurs qui sont d'origine nord-américaine (UPS, Fedex) ou australienne (TNT) contrôlent l'ensemble de la chaîne transport sur laquelle ils interviennent, c'est à dire une flotte aérienne, des plates-formes, des véhicules de collecte et de distribution et des camions de lignes.

Les grands commissionnaires :

On note qu'un grand nombre de groupes de transport en Europe ne sont pas des transporteurs mais des commissionnaires de transport.

Il convient de relever que l'importance de leur activité de transit, l'étendue de leurs zones de couverture géographique, et les modes de transport qu'ils utilisent sont très variables, on distingue ainsi :

1. les commissionnaires à compétence mondiale :

LEP
 Panalpina
 Stinnes - Schenker
 Danzas

La couverture géographique qu'assurent ces groupes si elle peut être qualifiée de mondiale, présente certaines disparités.

Danzas se caractérise avant tout comme un transitaire dont l'implantation est principalement européenne (75% de son chiffre d'affaires) et s'appuie fortement sur le mode terrestre alors que Panalpina affiche une ambition de présence tri-continentale (moins de 25% de son chiffre d'affaires est réalisé sur l'Europe), le conduisant à favoriser les modes de transport aérien et maritime.

2. les commissionnaires à couverture géographique spécialisée :

Saga sur les liaisons Europe - Afrique
Sceta sur la France et l'Europe

Ces transitaires ne sont pas absents des autres marchés internationaux ; cependant leur présence sur ces marchés, qui s'appuie généralement sur des accords de correspondance, reste marginale par rapport à l'importance de leur présence sur leur zone géographique principale.

2.2. Activités couvertes par les opérateurs :

Dans les faits, les situations des opérateurs sont très hétérogènes, on distingue :

- les opérateurs spécialisés ;
- les opérateurs intégrés ;
- les opérateurs pluri-activités.

Opérateurs	Spécialisés	Intégrés	Diversifiés
BET	X		
Bilspedition		X	
Danzas			X
Fedex		X	
LEP	X		
Nedlloyd		X	
NFC			X
Novalliance			X
Panalpina	X		
P & O		X	
SAGA	X		
SDV		X	
Sceta			X
Stinnes			X
TDG			X
TNT		X	
Tripcovich			X
UPS		X	
Van Ommeren	X		

Les opérateurs spécialisés :

Un certain nombre de groupes ont choisi d'investir un créneau particulier du secteur des transports, sur lequel ils réalisent l'essentiel de leurs activités.

C'est ainsi que Panalpina et LEP ont pris l'option de se concentrer sur leur activité de transit ; Panalpina a conduit cette stratégie de longue date, alors que LEP a récemment modifié sa stratégie en décidant de céder toutes ses activités périphériques (immobilier, promotion et distribution).

Van Ommeren a choisi d'intervenir principalement sur la chaîne de transport des fuels en contrôlant et exploitant une flotte de tankers et de péniches ainsi que des terminaux portuaires et terrestres de stockage en citernes.

BET réalise la majorité de son chiffre d'affaires dans les transports de conteneurs et de citernes.

Enfin Saga réalise plus de la moitié de son activité (mesurée en marge brute) dans les services portuaires.

Les opérateurs intégrés :

6 groupes de transport ont fait le choix de l'intégration. Ils se répartissent eux mêmes en 2 catégories :

- les opérateurs du mode aérien
- les opérateurs du mode maritime

C'est ainsi que les grands opérateurs de la messagerie rapide internationale, les intégrators, UPS, Fedex et dans une moindre mesure TNT ont décidé de consacrer l'intégralité de leurs ressources au développement de chaînes de transport articulées autour du vecteur aérien. Propriétaires d'une flotte d'avions, ils ont constitué des plates-formes (hubs and spoke) et des réseaux intégrés de collecte et de distribution.

En matière maritime, plusieurs armateurs (Nedlloyd et P&O) et commissionnaires (Scac et Bilspedition) ont tenté d'intégrer le chaînon maritime et celui de la collecte de fret.

Leurs activités recouvrent principalement le transit et les transports maritimes. Nedlloyd est le transporteur qui a poussé le plus loin le concept d'intégration en offrant un service transport complet sous la dénomination de "Nedlloyd Flowmasters".

Les opérateurs pluri-activités :

Plusieurs groupes ont enfin choisi de décliner dans leur portefeuille plusieurs métiers de transport distincts, fonctionnant selon des logiques spécifiques.

L'examen des activités des groupes Stinnes-Schenker, Danzas et Sceta est éloquent à ce titre :

Le groupe Stinnes - Schenker par exemple couvre 5 grands métiers :

Activité	Filiales	millions DM	en %
Transport terrestre de messagerie	Schenker Eurocargo	3 375	45 %
Transit international	Schenker International	2 328	31 %
Logistique et transport de lots	Rhenus	741	10 %
Transport fluvial	Stinnes Reederei, Bayerischer Lloyd	506	7 %
Agence maritime et manut. portuaire	Ahlers, Midgard...	500	7 %
Total		7 450	100 %
pm en FF		25 181	

Danzas de son côté, décline 7 lignes de produits :

Activité	CA net - millions FS	millions FF	en %
Groupage et Euro-messagerie	750	2 820	16 %
Charges complètes	500	1 880	11 %
Entreposage et distribution	380	1 430	8 %
Services douanes	300	1 130	6 %
Transit aérien	580	2 180	12 %
Transit maritime	700	2 630	15 %
Voyages	500	1 880	11 %
Divers	1 050	3 950	22 %
Total	4 750	17 860	100 %

De la même manière, le groupe SCETA couvre 7 produits :

Activité		(Estimation) millions FF	en %
Transport combiné	CNC	1 000	5 %
Transports spécialisés	STVA	2 000	11 %
Messagerie France	Calberson, France Express, Extend.	6 000	32 %
Messagerie internationale	SCETA international	5 000	27 %
Fret aérien et maritime	Calberson overseas	2 000	11 %
Transports par lots	Bourgey - Montreuil	2 000	11 %
Logistique	Calberson	600	3 %
Total		18 600	100 %

Les activités de NFC et de TDG sont elles aussi diversifiées et recouvrent la logistique - distribution, la location de véhicules utilitaires, la messagerie et respectivement les déménagements pour NFC et les transports spécialisés (pour TDG).

Novalliance décline 3 branches d'activité principales :

- la messagerie
- le transport par lot
- le stockage et la logistique

Enfin Tripovich a juxtaposé plusieurs activités de transport couvrant des domaines aussi divers que le transit, le stockage-distribution, les transports fluviaux, le remorquage portuaire.

2.3. Récapitulatif :

L'examen des divers opérateurs de transport intervenant en Europe fait apparaître que les domaines d'activité dans lesquels ils interviennent, peuvent être très larges et diversifiés.

	TRANSPORTEUR				ORGANISATEUR			DIVERS
	Terrestre	Maritime	Aérien	Fluvial	Commis.	Transitaire	Logisticien	
BET UTI	X						X	
Bilspedition		X			X	X		
Danzas					X	X	X	X
Fedex			X					
LEP					X	X		
Nedlloyd		X			X	X		
NFC	X						X	
Novalliance					X	X	X	
Panalpina						X		
P&O		X				X		
Saga						X		X
Sceta					X	X	X	
SDV		X				X		X
Stinnes				X	X	X	X	X
TDG	X						X	
TNT			X		X			
Tripovich				X	X	X		
UPS			X		X			
Van Ommeren		X				X		X

Remarque : les grands groupes "transporteurs" sont aussi organisateurs de leurs propres transports; alors que les organisateurs de transport font majoritairement appel à des sous traitants ou à des affrétés.

3. CAPACITES FINANCIERES :

3.1. Cash Flow et structure de bilan :

millions frs (1993)	Activités	BN	CF	CA pm	BN/CA	CF/CA
BET		- 209	1 072	18 040	- 1,2 %	5,9 %
UTI	Transporteur	nc	nc	4 302	-	-
Bilspedition	Transporteur intégré	- 288	24	14 475	- 1,6 %	0,2 %
Danzas	Opérateur pluri-activités	48	461	17 647	0,2 %	2,6 %
Fedex	Integrator	298	3 500	43 100	0,7 %	8,1 %
LEP	Commissionnaire	- 165	26	12 368	- 1,3 %	0,2 %
Nedlloyd	Transporteur intégré	- 340	647	20 118	- 1,6 %	3,2 %
NFC	Transporteur	707	1 211	15 455	4,5 %	7,8 %
Novalliance	Opérateur pluri-activités	- 164	65	6 064	- 2,7 %	1,1 %
Panalpina	Commissionnaire	195	20 760	nc	0,9 %	
P & O	Transporteur intégré	3 510		50 048	7,0 %	
SAGA	Commissionnaire	31	211	4 255	0,7 %	4,9 %
SCETA	Opérateur pluri-activités	80	1 067	20 559	0,4 %	5,2 %
SDV	Transporteur intégré	- 417	409	23 195	- 1,8 %	1,7 %
Stinnes- Schenker	Opérateur pluri-activités	686	2 210	65 130	1,0 %	3,4 %
TDG	Transporteur	122	549	4 782	2,6 %	11,5 %
TNT	Integrator	- 536	- 64	11 408	- 4,7 %	- 0,6 %
Tripovich	Opérateur pluri-activités	- 65	63	5 071	- 1,3 %	1,2 %
UPS	Integrator	4 779	8 856	104 914	4,6 %	8,4 %
Van Ommeren	Operateur spécialisé	12	365	3 161	0,4 %	11,5 %

L'examen des cash flow (définis ici comme la somme du bénéfice net et des dotations aux amortissements) des divers intervenants fait ressortir de fortes disparités qui tiennent :

- aux types d'activité qu'elles réalisent ;
- et aux performances spécifiques des entreprises.

C'est ainsi que les opérateurs qui interviennent dans des domaines fortement capitalistiques comme l'armement naval ou les transports aériens, P&O, Nedlloyd, SDV, Fedex ou UPS, dégagent généralement d'importantes annuités d'amortissements qui viennent grossir leur cash flow.

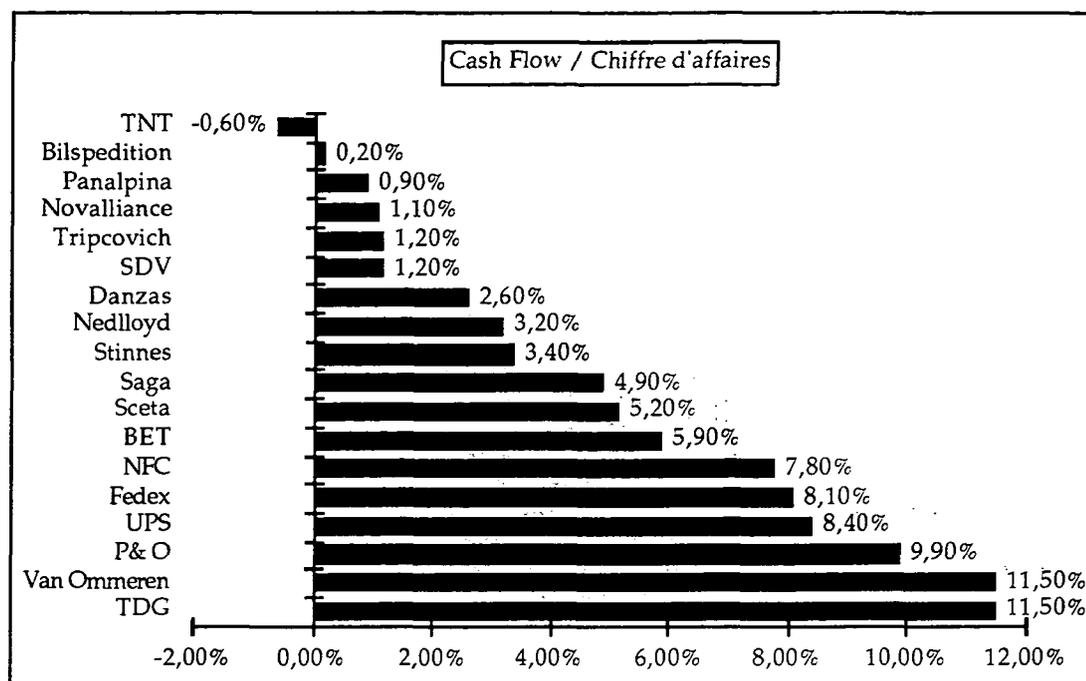
Ces amortissements sont néanmoins parfois compensés par l'importance des pertes qu'ils réalisent en raison des évolutions cycliques des transports maritimes ou aériens.

8 groupes dégagent plus de 400 millions FF de cash Flow annuel.

Hormis P&O et BET, dont le cash flow provient pour partie d'activités non liées aux transports, on note l'importance du cash flow dégagé par les opérateurs transatlantiques UPS et Fedex (plus de 3 milliards de FF) ainsi que par les opérateurs européens, Stinnes-Schenker (plus de 2 milliards), les groupes Sceta et de NFC (plus de 1 milliard) et les groupes Nedlloyd, TDG, Danzas (entre 400 et 800 millions FF).

Il convient néanmoins de noter que les cash flow ne peuvent être véritablement examinés qu'au regard d'un triple critère :

- . le volume d'activité des entreprises (qui se retrouve dans le ratio CF / CA) ;
- . la nature capitalistique des activités (qui se manifeste dans la structure du bilan) ;
- . l'importance de leur endettement.

Cash Flow et volume d'activité :

Des intervenants comme Bilspedition, LEP, Novalliance, SDV, TNT et Tripovich ont dégagé des performances décevantes et cela d'autant plus que le montant de leur capital immobilisé (reflété dans le montant de leurs immobilisations nettes - voir ci après) est souvent important.

Seuls 6 opérateurs ont dégagé un cash flow important : TDG, Van Ommeren, P&O, UPS, Fedex et NFC.

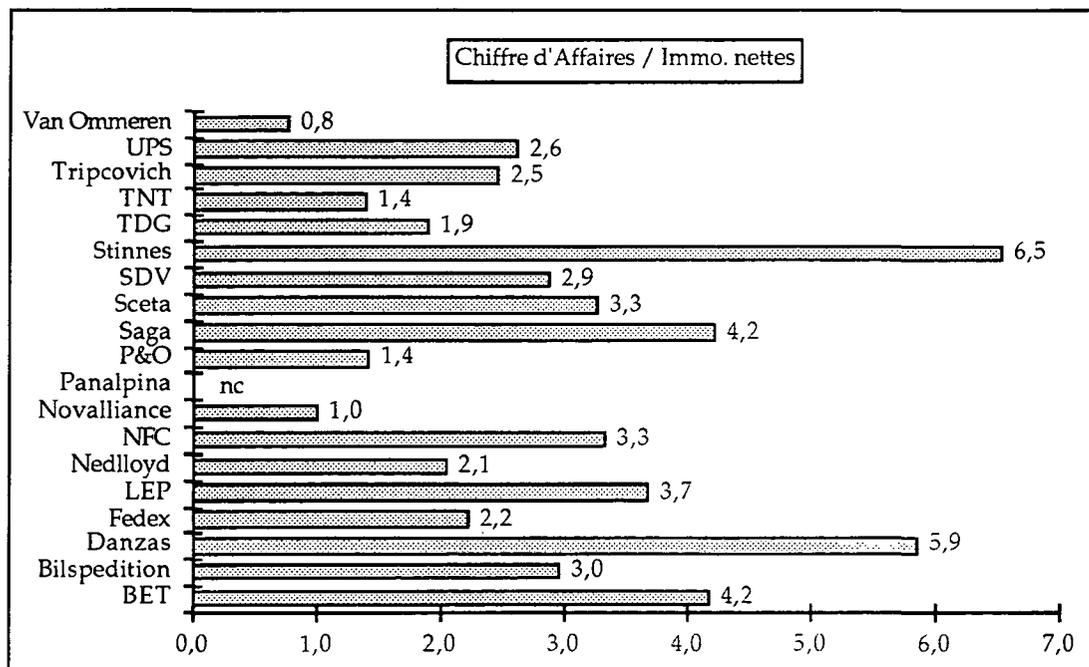
Les grands commissionnaires de transport (comme Panalpina, Stinnes - Schenker, Danzas) dégagent des Cash Flow modestes au regard de leurs volumes d'activités; cela tient au fait qu'étant organisateur de transport et non pas transporteurs eux mêmes, une grande partie de leur activité est sous traitée. Ce ratio doit néanmoins être corrigé par le fait :

- que le chiffre d'affaires de Panalpina intègre les droits de douane et débours
- que Stinnes réalise plus de la moitié de son CA dans le négoce et la distribution.

Nature capitalistique des activités :

millions FF (1993)	Immo.nettes	PRO	D.Et.Crédit	CF	DLMT/CF	CA/ Immo
BET	4 302	2 876	-	1 072	0	4,2
Bilspedition	4 854	1 062	3 205	24	133	3,0
Danzas	3 004	3 574	-	461	0	5,9
Fedex	19 187	9 224	10 389	3 500	2,9	2,2
LEP	3 339	375	3 671	26	ns	3,7
Nedlloyd	9 770	4 858	3 840	647	5,9	2,1
NFC	4 626	2 536	1 471	1 211	1,2	3,3
Novalliance	5 950	2 475	3 925	65	60	1,0
Panalpina	nc	nc	nc	195	nc	nc
P & O	35 005	23 316	12 246	4 965	2,4	1,4
SAGA	1 004	411	1 017	211	4,8	4,2
SCETA	6 244	3 453	4 292	1 067	4,0	3,3
SDV	8 024	2 552	6 114	409	14,9	2,9
Stinnes - Schenker	9 955	6 398	3 233	2 210	1,4	6,5
TDG	2 502	2 198	575	549	1,0	1,9
TNT	8 052	2 064	4 828	- 64	ns	1,4
Tripcovich	2 037	351	1 683	63	26,7	2,5
UPS	39 908	23 275	5 027	8 856	0,5	2,6
Van Ommeren	4 073	2 055	1 025	365	2,8	0,8

Le ratio "Chiffre d'affaires / Immobilisation" mesure l'intensité capitalistique de l'activité.



Les opérateurs armements naval (P&O, Bilspedition, Nedlloyd, SDV) et les intégrateurs (UPS, Fedex, TNT) ainsi que les transporteurs propriétaires de leurs parcs de véhicules (TDG), qui portent tous des investissements lourds, ont une vitesse de rotation de leurs capitaux lente.

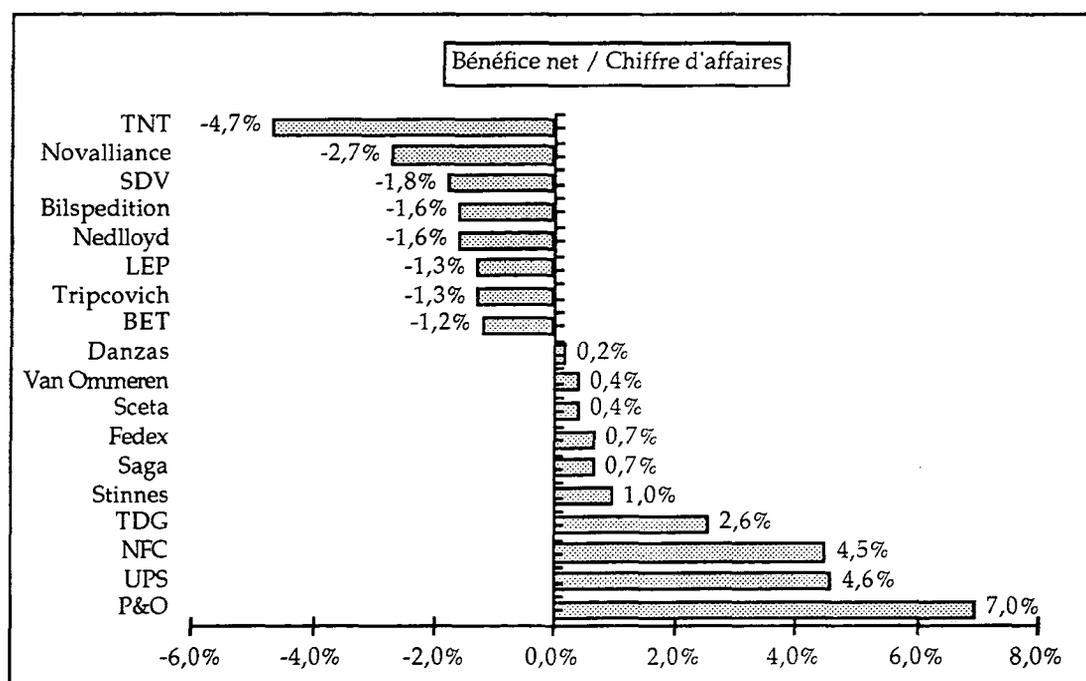
Les transitaires au contraire comme Danzas ou Stinnes - Schenker réalisent un fort chiffre d'affaires comparé aux investissements qu'ils supportent et ont de ce fait une rotation rapide de leurs capitaux.

Importance de l'endettement :

A la faiblesse des performances dégagées par certains opérateurs (et mesurées par la ratio CF/ CA ou CF / Immo. nettes) s'ajoute parfois le poids de l'endettement qu'ils ont contracté.

Plusieurs opérateurs, comme Tripcovich, SDV, Bilspedition et dans une moindre mesure, Nedlloyd, SAGA, et Sceta se caractérisent par le poids de leurs dettes.

D'autres intervenants bénéficient par contre d'une structure financière solide. C'est ainsi que l'endettement de BET et de Danzas est nul et que celui de UPS, TDG, NFC et Stinnes représente moins d'un an de cash flow.

3.2. Bénéfice net :*Des résultats souvent décevants :*

Remarque méthodologique : les comptes publiés par les groupes diversifiés ne permettent pas de distinguer la contribution bénéficiaire de leurs diverses activités.

La rentabilité dégagée en 1993 par un grand nombre d'opérateurs n'a pas été bonne : 8 d'entre eux ont fait des pertes (Tripcovich, TNT, SDV, Novalliance, Nedlloyd, LEP, Bilspedition, BET). On note que l'ensemble d'entre eux avaient déjà généré des pertes l'an passé.

4 opérateurs ont en revanche dégagé des profits notables tant en 1992 qu'en 1993 : UPS, P&O, NFC et TDG : un bénéfice net supérieur variant entre 2,5% et 7 % de leur chiffre d'affaires.

Des résultats en baisse :

Examinés sur une période de 6 ans, il apparaît que les résultats de la plupart des opérateurs se sont fortement dégradés.

millions FF	1988	1989	1990	1991	1992	1993
BET	9,9 %	10,6 %	8,3 %	6,0 %	- 19,9 %	- 1,2 %
Bilspedition	1,6 %	3,5 %	1,9 %	2,2 %	- 10,3 %	- 1,6 %
Fedex	4,8 %	3,5 %	1,6 %	0,1 %	- 1,5 %	0,7 %
LEP	0,9 %	1,2 %	1,1 %	- 15,5 %	- 2,6 %	- 1,3 %
Nedlloyd	3,1 %	4,2 %	- 2,2 %	2,1 %	- 0,8 %	- 1,6 %
NFC	3,6 %	4,2 %	3,7 %	2,6 %	3,8 %	4,5 %
Novalliance	4,8 %	5,4 %	5,3 %	2,6 %	- 1,2 %	- 2,7 %
P & O	7,2 %	7,9 %	6,1 %	3,8 %	3,6 %	7,0 %
Saga	2,3 %	1,9 %	2,2 %	0,1 %	- 2,7 %	0,7 %
Sceta	2,5 %	2,0 %	2,2 %	1,2 %	0,7 %	0,4 %
SDV	1,0 %	1,5 %	1,2 %	- 0,4 %	- 1,9 %	- 1,8 %
Stinnes	0,8 %	0,7 %	0,8 %	0,8 %	0,7 %	1,0 %
TDG	5,2 %	10,1 %	3,7 %	1,2 %	3,0 %	2,6 %
TNT	4,5 %	5,0 %	2,7 %	nc	- 3,5 %	- 4,7 %
Tripovich	0,7 %	2,5 %	2,0 %	0,8 %	- 1,3 %	
UPS	6,9 %	5,6 %	4,4 %	4,7 %	3,1 %	4,6 %
Van Ommeren	2,2 %	1,9 %	2,7 %	3,8 %	4,5 %	0,4 %

On observe que si en 1988 et en 1989, l'ensemble des opérateurs dégagent des résultats bénéficiaires importants, la plupart d'entre eux ont vu leurs performances se dégrader à compter de 1990. En 1992 et 1993, près des 2/3 d'entre eux ont fait des pertes.

Sur 17 opérateurs qui communiquent leurs résultats consolidés depuis au moins 6 ans :

- 11 ont connu une baisse importante de leur rentabilité :

- .BET
- .Bilspedition
- .Fedex
- .LEP
- .Nedlloyd
- .Novalliance
- .Saga
- .Sceta
- .SDV
- .TNT
- .Tripovich

- 4 d'entre eux, seulement sont parvenus à préserver globalement leurs rentabilité :

- .NFC
- .P&O
- .Stinnes
- .UPS

- 2 ont réalisé des performances médianes : TDG et Van Ommeren

4. L'ACTIONNARIAT :

Le secteur des transports est un secteur qui a évolué rapidement au cours des années 80 : les opérations de désengagement ou au contraire les opérations de rachat, de prises de contrôle se sont multipliées.

Dans de nombreux groupes, les actionnaires de référence qui disposent d'un pouvoir d'influence prépondérant ont changé.

A ce titre, on peut distinguer plusieurs évolutions entre :

- Actionnariat financier ou industriel
- Actionnariat familial ou appartenance à un groupe
- Appartenance au secteur public ou privé

4.1. L'intérêt passager des financiers :

Le secteur des transports semble avoir attiré les financiers. En témoignent dans le seul cas français :

.les participations historiques de :

- .Suez dans Scac
- .Rothschild dans Saga
- .Salvepar dans les filiales routières de la SNCF (Calberson, Sceta)

.les tours de table constitués respectivement

- .par Vincent Bolloré au moment du rachat de la Scac et de la société Rhin Rhône et
- .par Alain Mallard, dans le cadre du groupe Novalliance.

.l'intérêt porté par certaines sociétés de capital risque, aux sociétés de transport comme

.Élysée Investissement et CFIT

.l'intérêt porté par des banques ou des compagnies d'assurance comme :

.Clinvest dans les groupes Novalliance, Bolloré, Giraud...

Cette présence pouvait s'expliquer par une triple raison :

1. un héritage historique : la Saga a été rachetée par le groupe Rothschild après la seconde guerre mondiale, avant d'être nationalisé en 1981, reprise par le groupe Suez puis par la SGP (Société du Grand Palais).
2. le secteur des transports s'est restructuré dans les années 1980, les opérations d'acquisition se sont multipliées, et ont offert par là même des perspectives de plus-values sur titres dans le cadre d'opérations de simple portage.
3. les entreprises de transports étant souvent restées familiales ou en tout cas fortement marquées par un actionnariat composé de personnes physiques, ont dû, pour faire face à leurs besoins nouveaux, faire appel à des financements extérieurs.

Aujourd'hui, il convient de noter qu'un grand nombre de financiers se sont retirés du secteur :

- .Suez a vendu les participations qu'il détenait dans Scac et Saga ;
- .Élysée Investissement et CFIT ont liquidé l'ensemble de leurs portefeuilles transport ;
- .Les partenaires des groupes Bolloré et Mallard ont conduit les dirigeants à entreprendre des actions de restructuration profondes.

4.2. Actionnariat familial ou appartenance à des groupes :

Les besoins nouveaux en terme financier induits par les stratégies que conduisent les sociétés de transport les obligent souvent à s'adosser à des groupes qui disposent de capacités financières importantes.

Ces rapprochements ont eu pour effet de réduire le caractère familial de l'actionnariat de certaines sociétés de transport.

Les exemples de ce type se sont multipliés en Europe :

.En Italie, la famille Belloni qui avait héritée de l'entreprise Merzario, a ouvert son capital à la famille Mantovani, avant de céder une partie importante de son activité à la CMB

.En France, les familles Mory et Masset ont cédé leur participation au sein du groupe Mory.

Et de la même manière, les entreprises familiales Dubois et Gondrand se sont ouvertes à des prises de participations extérieures (respectivement Delmas Vieljeux et Scac).

La famille Delmas Vieljeux a perdu elle même le contrôle de son groupe.

. En Allemagne, enfin, le groupe Haniel, dont l'actionnariat est encore marqué par son origine familial, a rapproché sa branche transport de celle du groupe Thyssen.

Il n'en demeure pas moins que le caractère familial des actionnariats reste dominant dans la plupart des grandes PME du transport : Il en est ainsi en France de la plupart des entreprises émergentes sur le marché (Jet Services, Dentressangle, Grimaud, Giraud, ...).

4.3. L'ouverture au privé des entreprises nationalisées de transport routiers de marchandises :

La plupart des pays européens disposaient d'entreprises nationalisées de transport routier de marchandises qui avaient généralement été rachetées puis développées par les Sociétés Nationales de Chemin de Fer.

La plupart de ces sociétés ont vu leur capital ouvert au secteur privé; cela a été en particulier le cas :

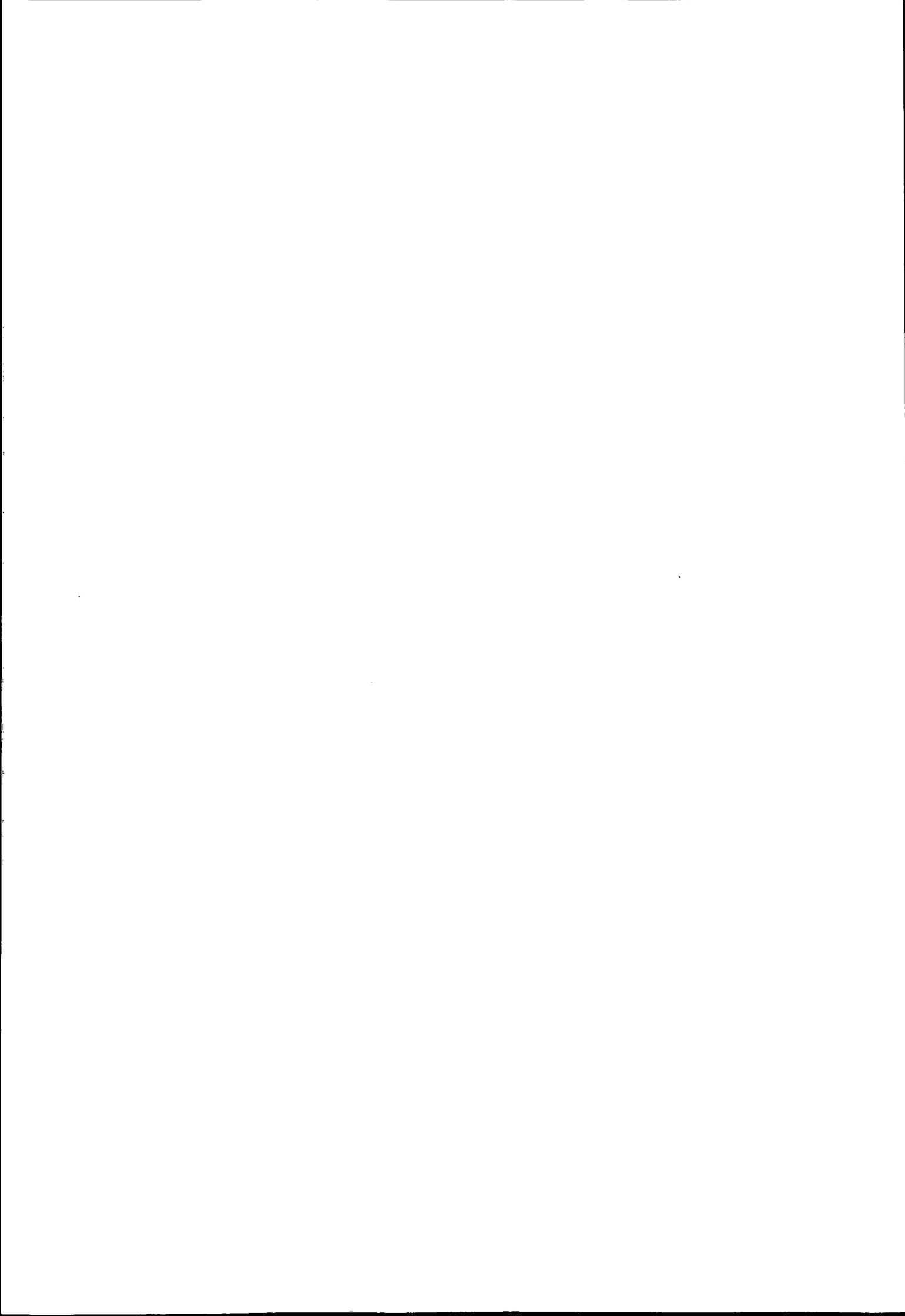
.de la société britannique "NFC" qui a fait l'objet d'un RES en 1982 et qui dispose aujourd'hui d'un actionnariat majoritairement représenté par son personnel.

.du plus grand opérateur de messagerie des Pays Bas, la société "Van Gend and Loos" qui a été vendue en 1986 et a été rachetée par le grand armateur néerlandais Nedlloyd.

.de la société "Schenker" en RFA, dont le capital vient d'être ouvert au groupe allemand Veba-Stinnes, qui détient d'ailleurs déjà d'autres intérêts dans les transports, et qui a dû limiter le montant de sa prise de participation à 22.5% pour ne pas se heurter à l'opposition de l'office des Cartels

.de la société Sceta en France enfin, qui a la particularité d'avoir accueilli de longue date, des actionnaires privés dans son capital mais de façon très minoritaire (essentiellement Salvepar : 10,5 % et AGF : 8,6%) et qui affiche une volonté d'accroître la part de ses actionnaires privés en rentrant sur le second marché, comme l'a déjà fait sa plus importante filiale, Calberson

II. CONFIGURATIONS NATIONALES



La plupart des pays membres de la Communauté Économique Européenne sont dotés d'entreprises de transport importantes qui peuvent prétendre jouer un rôle significatif dans l'Europe de demain. Mais les activités couvertes par ces entreprises, leur actionnariat, leurs rapports avec leurs clients, leurs capacités financières sont de natures très diverses. On peut ainsi introduire des distinctions entre les opérateurs selon des spécificités nationales.

1. ALLEMAGNE : De grandes entreprises appartenant à des chargeurs

Le secteur des transports a été marqué en Allemagne par un double phénomène combiné:

- .de concentration de grandes entreprises de transport
- .d'adossement des transporteurs à de grands chargeurs

Schenker s'est ainsi rapproché du groupe Stinnes pour constituer l'un des premiers groupes de transport européen contrôlé par un actionnaire de référence Veba, qui est l'un des plus grands groupes industriels allemands.

Désormais le nouvel ensemble regroupe les entreprises suivantes :

- .Schenker (messagerie, transit)
- .Rhenus (transport de lots complets),
- .Stinnes Reederei et Bayerischer Lloyd (transports fluviaux) ,
- .Ahlers (agences maritimes),
- .Midgard (services portuaires)

et détient une participation significative dans :

- .Hapag Lloyd (armement maritime).

L'actionnaire Veba - Stinnes emploie plus de 84 000 personnes, et réalise un Chiffre d'affaires de l'ordre 45 milliards de DM (plus de 150 milliards de Frs) dans les secteurs de l'énergie électrique, de la chimie, du négoce de pétrole, de minerais et de métaux.

C'est aussi le cas du groupe Thyssen qui a regroupé sa branche transport de marchandises, "Thyssen Handelsunion AG" avec la filiale transport du groupe Haniel, "Haniel Spedition GmbH", constituant une entité réalisant un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards de DM.

Cette spécificité allemande semble pouvoir en partie s'expliquer par les pratiques professionnelles germaniques, qui s'appuient sur la notion de vente "produit rendu", alors qu'en France les ventes se font généralement "sortie d'usine". Ce qui conduit souvent les entreprises industrielles allemandes à intégrer l'activité transport dans leur recherche de nouveaux marchés.

Les commissionnaires de transports allemands se caractérisent par ailleurs par une autre spécificité ; la plupart d'entre eux continuent de faire un usage notable des modes ferrés et fluviaux à la différence des autres opérateurs européens.

2. BELGIQUE : Un secteur national qui n'a pas une dimension européenne

A l'exception de Ziegler, la plupart des grandes entreprises belges de transport sont contrôlées par des groupes étrangers :

- .SBT par Danzas
- .Maas Expeditie par Franz Maas
- .Gerlach par Nedlloyd

Ziegler est un groupe de transport diversifié qui intervient en matière de :

- .groupage
- .transit
- .transport de lots complets
- .transports spécialisés

Société discrète, dont le capital est fermé et possède un caractère entièrement familial, Ziegler ne peut en dépit de la politique de croissance externe qu'il a récemment conduite, se positionner parmi les grands opérateurs de transport européens. Les 3/4 de ses effectifs sont en effet toujours employés entre la France et la Belgique.

Les entreprises belges ont souffert de l'exiguïté de leur territoire national et de la faible part locale du transport pour compte de tiers, qui n'atteint que 70% des transports globaux assurés en Belgique, contre plus de 90% dans les autres pays de la CEE. C'est ainsi que la plupart des grandes sociétés de distribution locales, comme Delaize assurent elles mêmes leurs transports en compte propre.

3. FRANCE : Des transitaires africains, des grands messagers avant tout nationaux

Les entreprises de transport sont marquées en France par un double trait :

- .l'existence de grands messagers nationaux
- .l'orientation principalement africaine des grands transitaires français

Les plus grandes entreprises françaises de transport sont des messagers qui ont constitué très tôt des réseaux complets de groupage et d'éclatement.

Ils sont parvenus à constituer un maillage du territoire français articulé autour d'un ensemble de plates-formes. C'est sur la base de cette logique que se sont développés les groupes Calberson, Mory... et même le groupe suisse Danzas, dont la principale filiale est française.

Marquées par la faible tradition exportatrice de l'industrie française, dont les exportations sont longtemps restées concentrées sur les anciens pays de l'Afrique francophone, les entreprises de transport nationales ont peu développé l'activité de transit tournée sur les grands courants de trafics Est - Ouest.

Les 2 grands transitaires français, Scac et Saga sont en effet fortement marqués par une polarité africaine et ont chacun accentué leur ancrage africain en procédant à des opérations de croissance externe locales :

- .la Saga en reprenant les activités africaines de Mory,
- .la Scac en prenant le contrôle transitaire belge Transitra et du groupe Delmas qui avait lui même racheté peu auparavant les intérêts africains de Transcap

Calberson a tenté de corriger ce positionnement en se diversifiant vers l'activité de commissionnaire international et en rachetant un réseau préexistant qui était opéré par le transitaire allemand Hermann Ludwig.

Sceta, la maison mère de Calberson a poursuivi la politique de sa filiale en reprenant le contrôle direct des sociétés étrangères déjà contrôlées par le groupe et en rachetant à son tour plusieurs transitaires étrangers comme le groupe danois Sanson...

4. ITALIE : La prédominance des entreprises étrangères

L'Italie ne compte pas de groupes nationaux de transport de taille européenne. Le groupe Andrea Merzario, qui pouvait prétendre à une dimension européenne a éclaté en 1990 : sa partie maritime a été rachetée par l'armement belge CMB puis par SDV, avant d'être liquidée et sa partie terrestre a traversé une grave crise financière.

Les principaux intervenants italiens sont contrôlés par des groupes étrangers et plus spécifiquement :

- .Danzas qui intervient au travers ses filiales Italdanzas, STR Spa, Samec Spa, Gori Srl, Delta Transport Italia Spa..
- .Schenker
- .Sceta qui est devenu l'actionnaire de référence de Zust Ambrosetti et dans une moindre mesure de Stracciari
- .TNT qui a racheté Traco

Deux groupes italiens Saima-Avandro et Tripovich, font dans ce contexte figure d'exception. Si le premier continue à concentrer à ce jour ses activités sur l'Italie, se contentant de mettre en place des accords de correspondance sur l'étranger, le second a entrepris "son européanisation".

Tripovich, qui concentrait à l'origine ses activités sur le remorquage portuaire, a procédé en effet, depuis le milieu des années 1980, à une politique de diversification accélérée qui l'a conduit à prendre le contrôle :

- .en 1987, des transitaires italiens Gottardo Ruffoni, Rondine, Sittam ;
- .en 1990, du transporteur milanais Bertola, spécialisé en matière de logistique - distribution et surtout du groupe français Sanara, intervenant en tant qu'auxiliaire de transport, d'opérateur fluvial...

Mais en dépit de cette politique de croissance, la taille du groupe Tripovich, avec un chiffre d'affaires transport de moins de 4 milliards de frs, est restée modeste au regard des dimensions européennes. De plus, certaines de ses opérations de prises de contrôle ayant été mal maîtrisées, Tripovich traverse actuellement une grave crise financière qui l'a conduit à déposer le bilan de plusieurs de ses filiales.

Ainsi, le secteur italien des transports se caractérise-t il globalement par :

- .un grand éclatement de la profession ;
- .une forte présence étrangère ;
- .une faible pénétration européenne des groupes nationaux italiens.

5. PAYS BAS : Des intervenants nationaux d'importance européenne et mondiale

Les Pays Bas disposent de plusieurs entreprises de taille importante :

- .Nedlloyd
- .Franz Maas
- .Van Ommeren

Les entreprises néerlandaises sont parvenues à détenir une part du marché des trafics intra-européens (1/4 des tonnages transportés) qui dépasse largement le poids économique des Pays Bas, en raison de la tradition exportatrice locale et de l'atout constitué par le port de Rotterdam.

A l'origine armement maritime, Nedlloyd a entamé une politique de croissance externe résolue afin de s'ériger en "groupe de transport intégré". Depuis 1987, les activités de transport non maritime dépassent en importance les activités de transport maritime et le groupe Nedlloyd s'affirme à travers ses filiales "Van Gend & Loos", "Nedlloyd Road Cargo" et "Nedlloyd Unitrans" comme l'un des premiers groupes européens de transport couvrant les activités de messagerie, de transit, de stockage - distribution ou de transport spécialisé.

Van Ommeren pour sa part concentre principalement ses activités de transport autour du maritime ; il intervient en matière de transport maritime et fluvial en citerne, de groupage maritime, et de transit aérien, maritime et terrestre.

6. ROYAUME UNI : Des groupes de service aux entreprises

En Grande Bretagne, les grandes entreprises de transport ont pendant longtemps eu les 3 grandes caractéristiques suivantes :

- .elles réalisaient une part importante de leur activité en Grande Bretagne et aux États Unis;
- .elles développaient des services diversifiés aux entreprises ;
- .plusieurs d'entre elles étaient "transporteurs".

La plupart des grands groupes de transport britanniques s'appuient sur des implantations localisées en Amérique du Nord ou dans des pays du Commonwealth . C'est ainsi qu'en 1993 :

- .NFC réalise 37% de son chiffre d'affaires aux États Unis et au Canada ;
- .LEP 32% et UTI (filiale de BET), 25% environ ;
- .TDG réalisait 20% de son activité aux États Unis, jusqu'à ce qu'il décide en 1993 de se retirer du marché nord américain. Le groupe n'intervient plus désormais qu'en Australie (8% de son chiffre d'affaires) ;
- .P&O dispose d'importants intérêts en Australie et en Nouvelle Zélande.

Les entreprises de transport britanniques ont développé très tôt des activités de "services aux entreprises" et en particulier de logistique élargie. C'est le cas de :

- .LEP avec sa filiale Swift jusqu'à ce qu'elle ait été contrainte de la céder à ses salariés dans le cadre d'un RES ;
- .NFC avec ses filiales Excel Logistics ;
- .TDG avec Harris Distribution...

Enfin, plusieurs des grandes entreprises de transport britanniques sont des "transporteurs", exploitant d'importantes flottes de véhicules qu'elles contrôlent en propre. C'est le cas de UTI, NFC et de TDG qui détiennent et exploitent selon le cas de 1 000 à 6 000 véhicules.

7. SCANDINAVIE : Une entreprise dominante, Bilspedition

Le secteur des transports en Scandinavie est dominé par le groupe Bilspedition qui occupe la première place en Suède au travers sa filiale de transport domestique Bilspedition Inrikes, en Finlande, depuis qu'elle a pris le contrôle de Speditor, au Danemark, avec Adams Transport...

Le groupe a étendu sa zone d'intervention à l'Allemagne, en rachetant le groupe Nellen & Quack, en Belgique.....

A la fin des années 1980, il a élargi ses activités aux transports maritimes, en prenant le contrôle de l'armement Cool Carriers, premier opérateur mondial de navires reefers, puis de ACL en cherchant à constituer un groupe de transport intégré Est - Ouest.

8. SUISSE : De grands groupes européens et mondiaux

La Suisse compte 3 des plus grands groupes européens de transport avec :

- .Danzas
- .Kühne & Nagel
- .Panalpina

Danzas s'est positionné très tôt sur le marché européen des transports. Il s'est constitué un réseau homogène et complet en France, en Allemagne, en Autriche, en Suisse, en Italie, dans la péninsule ibérique.... Le groupe Danzas est avant tout un grand opérateur de messagerie européen comme en témoigne l'importance du mode de transport terrestre (routier et ferroviaire) qu'il utilise.

Mais Danzas s'impose aussi comme un intervenant important en matière de stockage distribution et, de plus en plus, comme transitaire international grâce aux implantations dont il s'est doté en Amérique du Nord et dans le reste du monde....

Kühne & Nagel et Panalpina s'affirment comme de grands transitaires internationaux : Panalpina en particulier affiche comme priorité stratégique non pas l'Europe Continentale mais les 5 continents. C'est ainsi que plus de 70% de son chiffre d'affaires se trouve déjà réalisé hors d'Europe ou entre l'Europe et d'autres continents, conduisant le groupe à faire appel plus souvent que ses concurrents à l'aérien et au maritime.

9. OPERATEURS TRANSATLANTIQUES & AUSTRALIEN :

Le marché des transports européen a par ailleurs été marqué par l'arrivée de plusieurs opérateurs américains (UPS et Fedex) et australien (TNT) qui se sont intéressés au secteur de la messagerie express.

UPS qui se définissait avant tout comme le principal concurrent de l'administration des Postes américaines, l'US Postal Service, a progressivement étendu ses prestations à l'express proprement dit sur le territoire nord-américain puis sur l'international.

UPS réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de plus de 11 milliards FF sur des marchés non américains. Son développement international a été assuré grâce à la réalisation de plusieurs opérations de rachat dont IML et Seabourne Express Parcels en Grande Bretagne, Cuallado en Espagne, Prost en France...

Fedex a bâti son succès sur le transport à délai garanti de documents et de colis (sur l'express de nuit). Étant l'un des premiers opérateurs à investir le secteur, Fedex a pu profiter et accompagner l'exceptionnelle croissance de ce marché en Amérique du Nord puis à l'international, où il réalise actuellement près du quart de son chiffre d'affaires, 11 milliards FF.

TNT enfin a investi le marché européen en se dotant dans une première phase d'un réseau en propre puis en passant, dans un second temps des accords avec les Postes Européennes.



III. STRATEGIES DES OPERATEURS

- 1. DES POLITIQUES DE CROISSANCE EXTERNE REDIMENSIONNEES**
- 2. UNE REVISION DES POLITIQUES D'INTEGRATION**
- 3. LA RECHERCHE DES AVANTAGES CONCURRENTIELS**



1. DES POLITIQUES DE CROISSANCE EXTERNE REDIMENSIONNEES :

Le fort développement du marché des transports au cours des années 1980 du fait de la croissance de l'économie mondiale trouve son origine dans l'émergence d'une nouvelle demande chez les clients chargeurs :

1. Une demande de transport accrue : Avec leur internationalisation, les grandes entreprises ont généralisé la décentralisation de leurs centres de production ; elles ont multiplié par voie de conséquences, les transports entre ces centres eux-mêmes et avec les grands marchés de consommation.

2. Une demande de transport internationalisée : L'internationalisation des échanges et l'ouverture des frontières européennes ont conduit les chargeurs à sortir de leurs marchés nationaux pour prospecter et conquérir des marchés étrangers afin d'y trouver de nouveaux débouchés ;

De plus, les grandes entreprises de production, qui cherchaient à accélérer leur développement international, ont dû se concentrer sur les fonctions clefs de leurs activités constituées par la production et la commercialisation. Elles ont en conséquence accentué leurs recours à la sous-traitance en matière de transport.

3. Une demande de transport plus performant : Avec le raccourcissement des cycles de vie de leurs produits, les grandes entreprises de production ont cherché à s'appuyer sur un système de distribution performant, rapide et flexible.

4. Une demande de transport à moindre coût : Les grandes entreprises de production ont dû s'assurer de la maîtrise de chacun de leurs postes de charges ; elles ont pris conscience qu'en maximisant les effets de taille et en capitalisant les expériences, un prestataire de "service transport complet" était bien placé pour fournir une prestation de qualité au meilleur prix.

L'ensemble de ces éléments ont poussé les transporteurs à se constituer et à étendre leurs réseaux de transport en cherchant à s'eupéaniser et à s'internationaliser.

1.1. Des réseaux nationaux aux réseaux européens ou mondiaux :

Dans les années 1980, le marché a profondément changé de nature; auparavant les entreprises de transport s'appuyaient fréquemment sur des accords de correspondance : elles assuraient sur leur territoire national la représentation d'une entreprise de transport étrangère qui leur offrait le même service chez elle en contre partie. Ces accords étaient confortés par des engagements d'exclusivité réciproque.

A compter des années 1980, les accords de correspondance ont eu tendance à être remplacés par une politique de réseau, autrement dit par la constitution d'agences et d'établissements contrôlés par la même maison mère ou par le rachat de sociétés existantes.

Cette politique se trouvait justifiée par 4 raisons essentielles :

1. la croissance des échanges internationaux et européens justifiait l'adaptation des réseaux aux nouveaux courants d'échange ;
2. les nouvelles techniques de gestion de flux de marchandises demandaient la mise en place de normes communes aux divers stades de la chaîne de transport qui étaient difficiles à mettre en place entre des sociétés indépendantes, liées par des seuls accords de correspondance ;

3. les procédures d'exploitation, les systèmes de suivi informatique requerraient de lourds investissements qu'il convenait d'amortir sur une base élargie ;
4. avec la multiplication des opérations d'acquisitions, tout opérateur risquait de voir ses correspondants passer entre les mains d'entreprises concurrentes, menaçant la pérennité de certains de ses courants d'échanges.

Ainsi, alors que les années 1960 - 1970 avaient été marquées par la multiplication des rachats de sociétés opérés dans le cadre national, les années 1980 ont été marquées par les rachats de sociétés dans le cadre européen et international.

Les années 1960-1970, de constitution de réseaux nationaux :

Pour illustrer la phase des rachats nationaux, dans les années 1960 - 70, on peut citer l'exemple du groupe Mory qui s'est constitué un réseau national important en procédant de façon successive à la prise de contrôle :

- en 1960, de Transport Terrestre et Maritime
- en 1965, des Transport de l'Ouest Européen, Successeurs de Philippe Rey;
- en 1972, des Transports Bérard
- en 1973, des Transport Laforest
- en 1975, des Transports Bijot
- en 1978, de Brivin.....

Les années 1980, de rachats trans-frontaliers :

Dans les années 1980, par contre, les opérations les plus importantes que l'on peut citer, sont de nature transnationale, comme le reflètent :

- en 1987, le rachat du grand transitaire allemand Hermann Ludwig par le groupe français Calberson ;
- en 1989, le rachat par le groupe britannique P&O, du groupe allemand Rhenania et du groupe néerlandais Langen ;
- en 1989, le rachat par l'armateur néerlandais Nedlloyd des groupes allemands Union Transport et Andreas Christ, du groupe suisse Oeschger, de la société espagnole Fernando Roque ;
- en 1991, la prise de participation de la Scac chez le transitaire belge, Transintra ;
- en 1991, la prise de contrôle du groupe Sanara et de Transcap logistique France par l'italien Tripovich ;

Si les rachats inter européens ne sont pas exclusifs de la poursuite d'opérations purement nationales (Delmas prenant une participation chez Dubois, constitution du groupe Novalliance..), il semble que les prises de participation trans-frontalières sont devenues au cours des années 1980 prédominantes.

1.2. Des politiques de croissance externe redimensionnées :

Les années 1990 ont été marquées par une révision des politiques de croissance externe qui a coïncidé avec le retournement du marché. A la phase des grands mouvements de croissance externe, des opérations de diversification, d'achats d'entreprises nouvelles, souvent favorisés par l'euphorie boursière, a succédé une phase de pause et de recentrage.

Ce revirement de politique s'est trouvé justifié par deux facteurs qui tiennent :

- au coût financier de toute politique de croissance externe ;
- aux difficultés d'intégrer des entreprises aux cultures différentes.

Le coût financier des investissements financiers :

Avec le ralentissement de la croissance économique, l'accroissement des tensions concurrentielles sur le marché des transports, les entreprises ont vu leurs résultats d'exploitation se comprimer. Les marges dégagées sur les investissements nouveaux et en particulier sur les investissements financiers (les entreprises rachetées) n'ont plus été suffisantes pour couvrir le coût financier des capitaux mobilisés pour réaliser ces investissements. Un certain nombre d'opérateurs ont subi les conséquences d'un effet de levier négatif.

Ces facteurs ont conduit la plupart des groupes diversifiés qui avaient multiplié les opérations de croissance externe à céder certaines de leurs participations :

C'est ainsi que :

- BET a procédé à la vente de ses branches "travail temporaire" puis "propreté - nettoyage";
- LEP s'est désengagé de l'immobilier et de l'activité stockage-distribution en cédant sa filiale spécialisée Swift ;
- SDV a vendu FDS, sa filiale logistique puis Franz Bonhomme, sa filiale "tubes plastiques" ;
- Novalliance s'est séparé de son activité emballage puis son activité immobilier d'entreprises, Garonor ;
- Van Ommeren a vendu sa branche négoce ;
- Nedlloyd a cédé une partie de sa branche énergie à DSM, puis Reyon Tank Transport, sa filiale logistique des déchets à Waste Management...

Des difficultés de rapprochement :

Le rapprochement d'entreprises aux activités, aux cultures, aux appartenances nationales différentes s'est souvent révélé difficile.

C'est ainsi que :

- le groupe français Calberson a souffert pendant plusieurs années des contre coups de l'acquisition du transitaire allemand Hermann Ludwig. Regardée à l'origine comme l'opportunité pour le groupe ferroviaire national d'être présent sur des marchés où il n'était pas, l'acquisition de Hermann s'est traduite pendant plusieurs années par des pertes d'exploitation importantes.

L'apprentissage d'un nouveau métier (le transit par un grand messenger), la cohabitation de cultures d'entreprises différentes, la disparité des mentalités nationales, l'absence de compétences internes ont rendu difficile l'intégration du transitaire d'outre Rhin dans le groupe Calberson...

- le groupe italien Tripovich qui avait multiplié les prises de contrôle et n'avait pas su assez tôt procéder à un recentrage de ses activités, a été victime des mêmes difficultés et s'est même trouvé contraint de déposer son bilan...

L'examen des performances financières de l'ensemble des groupes de transport opérant en Europe fait apparaître que ce sont les opérateurs les plus prudents qui sont généralement parvenus le mieux à préserver leurs marges bénéficiaires : NFC et UPS par exemple sont des entreprises qui ne se sont pas éloignées des métiers qu'elles maîtrisaient ; elles n'ont pas multiplié les opérations de diversification et se sont contentées de développer les grandes lignes de produits de leur "core business".

2. UNE RÉVISION DES POLITIQUES D'INTÉGRATION

La volonté de mettre en place un transport plus performant a poussé certains opérateurs à conduire des politiques d'intégration.

Ces politiques qui ont surtout été le fait des armateurs et des transitaires ainsi que des opérateurs internationaux de messagerie ont montré leurs limites et ont parfois conduit les opérateurs à réviser leurs stratégies.

2.1. Les limites aux politiques d'intégration des armateurs et des transitaires :

La multiplication des politiques d'intégration :

Les armateurs ont mené au cours des années 1980 des stratégies :

- d'intégration technique en prenant en charge l'acheminement des conteneurs de leurs clients
- d'intégration commerciale en se dotant de réseaux d'agences commerciales en propre ou même en s'assurant le contrôle d'entreprises de transit

• Intégration technique :

Dans le courant des années 1980, la plupart des grands armateurs de lignes se sont données les moyens d'assurer des prestations de transports terrestres visant à assurer des prestations non plus "port à port" mais "door to door".

Ils ont développé des prestations de traction sur terre des conteneurs FCL dont ils assurent le transport maritime. C'est ainsi que P&O a pris le contrôle de plusieurs entreprises de transport, que CMB a constitué une filiale spécialisée à cet effet, Tracto...

• Intégration des agences commerciales :

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, à établir un contact direct avec leurs clients et à améliorer la qualité de leurs prestations (en matière de circulation d'informations..), la plupart des grands armateurs ont cherché à mettre en place un réseau mondial d'agences maritimes qui leur soit propre.

C'est ainsi qu'un grand nombre d'entre eux ont racheté ou ont créé un réseau de commercialisation avec des agences qu'ils contrôlaient et qui opéraient, soit sous leur propre nom, soit sous une marque commerciale spécifique : :

- .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 ;
- .la CMB a développé un réseau d'agences européennes sous le nom commercial commun Aseco ;
- .Nedlloyd s'est doté d'un réseau complet sous la marque Nedlloyd Lines ;
- .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 - Sea Lion à Singapour - OSS, Orient Shipping Services, en Australie...

• Intégration de l'activité de transit :

Certains opérateurs maritimes ont tendu à étendre encore plus loin leurs intégrations commerciales en prenant le contrôle d'entreprises de transit.

P&O a ainsi racheté Rhenania ; mais c'est Nedlloyd qui a poussé le concept le plus loin en rachetant plusieurs transitaires et en affichant sa volonté de proposer des transports qui ne se limitent pas au "door to door" mais s'étendent jusqu'à la prestation "d'étagère à étagère", c'est à dire une prestation qui aille jusqu'à la gestion des stocks de ces clients.

Certains transitaires ont fait un calcul du même type en rachetant des compagnies maritimes comme Scac prenant le contrôle de Delmas Vieljeux, ou Bilspedition rachetant ACL..

La révision des politiques d'intégration des armateurs :

Il est apparu aux armateurs que des politiques d'intégration mal dimensionnées pouvaient se révéler coûteuses et même contre productives.

Une politique d'intégration commerciale ne peut en effet être menée par tous les intervenants maritimes ; l'installation d'un agent en propre ne peut se justifier que si les trafics générés localement permettent d'assurer la rentabilisation des bureaux en place.. Ce constat a conduit l'armement CMB par exemple à renoncer à assurer lui même la commercialisation de ses lignes maritimes en France ; il a réduit l'activité locale de son réseau d'agence Aseco, et a décidé de faire appel à la filiale Jokelson du groupe Saga.

De la même façon, les politiques ambitieuses de dessertes terrestres conduites par certains armateurs se sont révélées difficiles. Les armateurs qui ont fait le pari d'étendre leurs activités jusqu'au transit, sont en effet entrés en conflit ouvert avec les transitaires qui sont encore leurs principaux pourvoyeurs de fret. C'est ainsi que Nedlloyd qui avait fait les choix les plus ambitieux en la matière a décidé d'interrompre sa politique d'intégration.

Désormais la plupart des armateurs qui en ont les moyens poursuivent leurs implantations terrestres mais en limitant leurs interventions aux tractions de conteneurs (FCL) tant en matière ferroviaire que routière sans disputer aux transitaires les prestations de groupage, d'empotage (LCL) qui constituent leur domaine d'activité centrale..

2.2. Les limites aux politiques d'intégration des messagers :

Politique d'intégration des messagers internationaux :

Les messagers express d'origine américaine ou australienne qui avaient éprouvé sur leurs marchés nationaux l'efficacité de la mise en place de réseaux intégrés, ont tenté de reproduire les mêmes modes d'organisation en Europe au cours et à la fin des années 1980.

Ils ont pour cela multiplié les acquisitions d'entreprises de messagerie nationale en Europe afin de se constituer des réseaux maîtrisés en propre sur le territoire européen, comme en témoignent les politiques conduites par les integrators :

- UPS prenant le contrôle des entreprises britanniques IML, Seabourne Express, procédant à une prise de participation majoritaire chez le transitaire aérien français TTA puis rachetant le grand transporteur français Prost ;
- TNT prenant le contrôle de XP Parcel System ;

- Fedex rachetant les sociétés britanniques Lex Wilkinson, Williamet Transport Group et Priority Services Domestic en 1986, Littlewoods House Delivery Services en 1989, puis la société française Transvendéen ..

Des limites aux ambitions des "intégrators" :

Mais la volonté d'intégration affichée par les grands messagers a montré elle aussi ses limites. C'est ainsi que les intégrators Fedex et TNT ont dû procéder à une révision de leurs politiques. Constatant que ses tentatives de développement international et en particulier de constitution d'un réseau européen contrôlé en propre, le conduisait à faire des pertes considérables, Fedex a pris la décision en 1992 de se retirer du marché intra-européen pour ne plus se consacrer qu'aux trafics transocéaniques.

Résultat d'exploitation	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Domestique (États Unis)	410	467	608	671	626	559
International	- 30	- 42	- 194	- 419	- 613	- 182
Sous total	379	415	387	252	23	377

On peut noter que le coût de la constitution de son réseau international a progressivement absorbé l'intégralité de la marge bénéficiaire de Fedex jusqu'à son retrait du marché européen en 1993.

Les mêmes difficultés ont conduit TNT à renoncer à son propre réseau pour passer un accord de coopération avec les Postes Européennes, concrétisé dans la création d'une société commune GDEW.

Plus généralement, on a assisté au cours des années 1990 à une réhabilitation des accords de correspondance, facilitée par les progrès accomplis en matière d'inter-communicabilité des systèmes d'information; en soit témoin le développement du réseau Team, promu par Mory en France, Thyssen Haniel Logistick en Allemagne, Beri en Italie...

Les messagers européens se sont rendu compte qu'il était trop coûteux de chercher à proposer sur l'Europe un service homogène assuré par un réseau maîtrisé en propre. Aussi, même les opérateurs dits européens se contentent actuellement d'assurer eux mêmes les lignes reliant les principales métropoles et font appel à des correspondants pour les relayer localement.

3. LA RECHERCHE DES AVANTAGES CONCURRENTIELS :

Les exigences nouvelles de leurs clients conjuguées avec le ralentissement de la demande de transport ont conduit les opérateurs à améliorer :

- la qualité de leurs prestations ;
- et leur compétitivité.

Les groupes de transport ont souvent conduit de façon souvent concomitante des stratégies de différenciation par la qualité et de domination par les coûts.

3.1. Amélioration de la qualité des prestations :

Les besoins exprimés par les chargeurs avec le développement de la production en flux tendus ont eu un fort impact qualitatif sur le marché; des critères de différenciation sont en effet apparus en terme :

- de fiabilité des envois ;
- de rapidité d'acheminement des marchandises ;
- de qualité de gestion des stocks.

Ces critères ont conduit à une nouvelle structuration du secteur des transports et de la messagerie en particulier.

L'amélioration de la fiabilité des envois :

Le traitement automatisé de l'information a permis d'améliorer le suivi des prestations rendues et en particulier de l'acheminement des envois de l'expéditeur à son client.

Les progrès obtenus en matière de systèmes d'information et d'échanges informatiques de données ont même permis dans certains cas aux transporteurs de se connecter avec leurs clients et de leur offrir un suivi en temps réel de leurs envois.

Ces évolutions ont été particulièrement sensibles dans le secteur de la messagerie qui a étendu l'utilisation des codes barres et dans le secteur de la grande exportation qui a perfectionné les EDI en matière de suivi des conteneurs..

L'accélération des délais de transport :

Le marché de la messagerie est l'un des marchés qui a connu la plus forte évolution en matière de délais. Il a été marqué dans un premier temps par l'émergence d'une offre nouvelle "l'express" qui a conduit à l'apparition de nouveaux opérateurs comme Jet Services ou TAT Express sur le marché français ou DHL, UPS et Fedex sur le marché européen.

Les pressions de l'environnement concurrentiel ont conduit les acteurs en place à réagir et la plupart d'entre eux ont amélioré la qualité de leur offre, allant jusqu'à offrir en national des prestations de messagerie classique en J + 1.

L'évolution du marché a par là même entraîné une modification de la définition même de l'express qui ne renvoie plus à une notion de "livraison en J + 1", mais à une notion de livraison en "J + 1 le matin".

La course à la qualité a en partie effacé la frontière qui existait entre "messagerie rapide classique" et "messagerie express" entraînant avec elle un accroissement des pressions tarifaires à la baisse.

Le développement de la logistique :

Le développement de l'activité stockage distribution a permis aux opérateurs de répondre à un besoin complémentaire 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.

De nombreux groupes se sont dotés d'entrepôts et de locaux de stockage-distribution dont les surfaces cumulées dépassent 1 million de m² ; c'est le cas de :

- Danzas qui s'est engagé parmi les premiers dans cette activité en rachetant à Unilever, Satem en France, puis Sad en Espagne, et Samec en Italie (des sociétés spécialisées en matière de stockage - distribution).
Il a conforté en 1994 sa position en rachetant FELM, la filiale logistique de Fedex implantée en Allemagne (qui emploie 1 600 salariés et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 1 milliard de FF).
Le groupe Danzas affiche l'ambition de pouvoir proposer des produits logistiques au niveau européen aux grands chargeurs mondiaux comme Kellog's, Carrefour ou Gibbs...
- Kühne et Nagel qui a cherché à disposer d'entrepôts, majoritairement situés à proximité des grandes métropoles européennes.
- Nedlloyd qui à travers Nedlloyd Districenters dispose d'une branche stockage distribution importante.
- P&O de la même manière qui s'est dotée avec Butler's Warehousing & Distribution, ainsi qu'avec les entrepôts appartenant à Rhenania et à Langen d'un réseau logistique européen

3.2. Amélioration de la compétitivité

Les opérateurs ont par ailleurs cherché à améliorer leur outil transport afin d'être capable de restaurer leurs marges et de supporter les baisses tarifaires.

- Le groupe Sceta a ainsi entrepris une rationalisation de ses filiales en apportant à Calberson l'activité messagerie de Bourgey Montreuil. Souffrant par ailleurs d'une compression de ses marges, Calberson a entrepris parallèlement de restructurer son réseau national de messagerie : à la juxtaposition de réseaux parfois concurrents, Calberson a substitué une organisation plus cohérente s'appuyant sur 12 centres régionaux coordonnant l'ensemble des filiales locales du groupe.
- Mory a conduit de son côté une politique de rationalisation encore plus volontariste en réduisant ses effectifs de près de 25% : son personnel passant de 5 000 salariés en septembre 1992 à 3 800 à la fin de l'année 1993.
- Nedlloyd a conduit de la même manière un programme de restructuration drastique en réduisant de près de 30% les effectifs de ses filiales transit et en les fusionnant au sein d'une organisation commune.

Ces plans de rationalisation ont été d'autant plus nécessaires que la mise en place du marché unique en 1993, en entraînant la suppression des opérations de dédouanement des marchandises au passage des frontières européennes, a eu pour effet de réduire fortement l'activité des commissionnaires de transport qui assuraient des fonctions de commissionnaires en douane. Globalement, la mise en place du marché unique a entraîné en Europe, la perte de près de 40 000 emplois, le redéploiement de 20 000 postes de travail et une diminution de chiffre d'affaires de 5 milliards d'ECU.

ANNEXE :

**FICHES DES GROUPES DE TRANSPORT
INTERVENANT EN EUROPE**

1. BET
2. BILSPEDITION
3. DANZAS
4. FEDERAL EXPRESS
5. LEP
6. NEDLLOYD
7. NFC
8. NOVALLIANCE
9. PANALPINA
10. P & O
11. SAGA
12. SDV
13. SCETA
14. STINNES
15. TDG
16. TNT
17. TRIPCOVICH
18. UPS
19. VAN OMMEREN



BET

BET Plc - UTI (United Transport International) - Stratton House, Picadilly - London W 1 X 6 AS

Situation résumée :

BET est un groupe diversifié de services aux entreprises dont le chiffre d'affaires atteint 18 milliards de Frs et emploie 101 400 salariés. Son activité se répartit au sein de 6 divisions :

	en millions £	en millions FF	en %
Location de matériel de chantier	598	4 957	27 %
Transport et distribution	400	3 316	18 %
Services de nettoyage	330	2 726	15 %
Divers (travail temporaire...)	288	2 388	13 %
Location et entretien de linges	249	2 064	8 %
Services de sécurité	137	1 136	6 %
Autres	174	1 442	8 %
Total	2 176	18 040	100.0 %

1 £ = 8,29 FF (courant 1993)

Il contrôle une branche transport, UTI qui emploie 7 340 salariés intervenant en matière de transports spécialisés (citernes et conteneurs) et de logistique et qui opère en Europe et aux États Unis.

Exploitation :

BET	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions £						
CA	2 129	2 224	2 694	2 790	2 344	2 176
CF*	348	384	397	358	- 288	129
BN	211	231	224	169	- 468	- 25
millions FF						
CA	23 315	20 731	26 352	27 039	19 595	18 040
CF*	3 819	3 581	3 883	3 477	- 2 408	1 072
BN	2 318	2 208	2 193	1 638	- 3 912	- 209
CF / CA	16.4 %	17.3 %	14.7 %	12.8 %	- 12.3 %	5.9 %
BN / CA	9.9 %	10.6 %	8.3 %	6.0 %	- 19.9 %	- 1.2 %

* BN + Dot. amort. & prov.

BET a rencontré en 1992 de graves difficultés qui l'ont conduit à procéder à d'importantes opérations de restructuration (recentrage d'activités, cessions d'actifs...).

UTI (branche transport)	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions £						
CA	299	364	459	442	404	400
Résultat d'exploitation	28	35	51	41	33	23
millions FF						
CA	3 274	3 392	4 491	4 283	3 377	3 316
Résultat d'exploitation	314	330	500	396	273	193
BE/ CA	9.6 %	9.7 %	11.1 %	9.2 %	8.1 %	5.8 %

Les résultats de la branche transport se sont dégradés au cours des derniers exercices.

Structure financière :

BET	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions £						
Immo. nettes	726	825	1 097	986	743	519
Capitaux propres	536	543	535	496	428	347
Dettes Etab. Crédit	262	98	434	425	107	- 93
millions FF						
Immo. nettes	7 949	7 689	10 729	9 554	6 211	4 302
Capitaux propres	5 869	5 060	5 232	4 806	3 578	2 876
Dettes Etab. Crédit	2 869	913	4 244	4 118	894	- 771

* y compris intérêts des minoritaires

A la suite des difficultés qu'elle a rencontrées, BET a procédé à des cessions d'actifs qui lui ont permis de se désendetter.

BILSPEDITION

Bilspedition AB . S - 412 97 Gothenburg - Suède • Tel. 46 31 83 40 00

Situation résumée :

Bilspedition est devant ASG, le premier groupe de transport suédois.

Ses principaux actionnaires (en % de droits de vote) sont :

ACC Gruppen AB	16.8 %
AB Catena	16.7 %
Wallenius Lines	15.6 %
Bilspedition Trans.Förvaltnings	7.9 %

Bilspedition emploie 9 784 agents :

8 765 employés dans l'activité "commission de transport"
871 dans l'activité maritime
148 dans les autres activités

Ses activités se répartissent entre 2 divisions principales :

	en millions SEK	en millions FF	en %
Commission de transport	12 937	9 159	73.4 %
Transport maritime	4 529	3 206	25.7 %
Autres	154	1 090	0.9 %
Total	17 620	12 475	100.0 %

1 SEK = 0,708 FF

Les transports maritimes (transports de lignes avec "ACL" et transports sous température dirigée avec "Cool Carriers") sont en voie de cession. Bilspedition vient d'ailleurs de céder 50.1% du capital de Cool Carriers.

Exploitation :

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions SEK							
CA	8 390	12 517	14 841	15 432	17 313	16 238	17 620
Résultat d'exploitation	367	658	564	728	245	- 422	41
CF*	311	519	881	933	880	- 1 258	34
Résultat net	195	205	443	287	382	- 1 679	- 407
100 SEK =	92.6	99.0	93.4	90.6	93.7	91.2	70.8
millions FF							
CA	7 769	12 392	13 862	13 899	16 222	14 809	12 475
CF*	288	514	823	845	824	- 1 147	24
Résultat net	180	203	414	260	358	- 1 531	- 288
CF / CA	3.7 %	4.1 %	5.9 %	6.1 %	4.8 %	- 7.7 %	0.2 %
BN / CA	2.3 %	1.6 %	3.5 %	1.9 %	2.2 %	- 10.3 %	- 1.6 %

* BN + Dot. amort. & prov.

Bilspedition traverse une crise de rentabilité depuis 1992 qui s'explique principalement par les contre performances réalisées en matière de transports maritimes. L'activité transport terrestre-transit a été bénéficiaire de 322 millions de couronnes suédoises en 1992 et de 367 millions en 1993; l'activité transports maritimes a par contre été déficitaire de 600 millions en 1992 et de 380 millions en 1993.

Structure financière :

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions SEK							
Immo. nettes	1 550	3 141	5 093	7 582	6 402	6 770	6 857
Capitaux propres	1 279	1 403	2 700	2 713	3 176	1 405	1 501
Dettes Étab.Crédit	186	2 070	2 453	4 306	2 646	4 836	4 527
millions FF							
Immo.nettes	1 435	3 109	4 757	7 081	5 998	6 174	4 854
Capitaux propres	1 184	1 389	2 522	2 458	2 976	1 288	1 062
Dettes Etab.Crédit	172	2 049	2 291	3 901	2 480	4 410	3 205

La politique de croissance conduite par Bilspedition s'est traduite par un alourdissement de l'endettement du groupe qui n'a pu être réduite en dépit de l'augmentation de capital de 586 millions SEK qui a été opérée en 1993 afin de conforter la situation financière du groupe.

DANZAS

Danzas Holding AG - Hauptsitz - Leimenstrasse 1 - Postfach 2680 - CH-4002 BÂLE - SUISSE

Situation résumée :

DANZAS est un groupe de transport suisse qui emploie 15 248 salariés.

L'activité du groupe s'articule autour de 7 produits de base :

Activité	CA net - millions FS	millions FF	en %
Groupage et Euro-messagerie	620	2 470	14 %
Charges complètes	386	1 540	9 %
Entreposage et distribution	353	1 400	8 %
Services douanes	182	720	4 %
Transit aérien	566	2 250	13 %
Transit maritime	686	2 730	15 %
Voyages	471	1 880	11 %
Divers*	1 170	4 650	26 %
Total	4 434	17 650	100 %

* transports spécialisés sur cintres, de vins, sous température dirigée, foires expositions...

1 FS = 3,98 FF

Le groupe a un réseau européen bien développé (moins de 10% de ses effectifs travaillent en Suisse).

Les principales implantations du groupe se trouvent en France, en Allemagne, en Autriche, en Italie, dans la Péninsule Ibérique, en Belgique, et en Grèce. Danzas s'est par ailleurs implanté outre mer (sur l'axe Est - Ouest).

Exploitation :

Le groupe DANZAS ne présente des comptes consolidés que depuis 1992

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions FS								
CA facturé groupe	5 600	6 000	6 900	8 000	8 900	10 200	10 274	6 706
CA net	-	-	-	-	-	4 656	4 617	4 434
Valeur Ajoutée	-	-	-	-	-	1 515	1 600	1 571
Cash Flow	-	-	-	-	-	124	119	116
Résultat net	-	-	-	-	-	nc	20	12
Conversion IFS =	3.96	4.19	4.03	3.75	3.98	3.82	3.76	3.98
millions FF								
CA facturé groupe	22 176	25 140	27 807	30 000	35 422	38 964	39 480	26 690
CA net	-	-	-	-	-	17 785	17 875	17 647
Valeur ajoutée	-	-	-	-	-	5 787	6 016	6 252
Cash Flow	-	-	-	-	-	473	447	461
Résultat avant impôt	-	-	-	-	-	175	188	48
VA / Ca net	-	-	-	-	-	32 %	34 %	35 %
CF / CA net	-	-	-	-	-	2.7 %	2.5 %	2.6 %

Structure financière :

	1992	1993
millions FS		
Immo.nettes	787	755
Capitaux propres	871	898
Dettes bancaires	218	145
VMP et liquidités	811	820
millions FF		
Immo. nettes	2 959	3 004
Capitaux propres	3 466	3 574
Dettes bancaires	867	578
VMP et liquidités	3 227	3 263

* y compris intérêts des minoritaires

La structure financière du groupe Danzas est très solide; son endettement net (dettes bancaires moins liquidités et valeurs mobilières de placement) est nul.

FEDERAL EXPRESS

2005 Corporate Avenue, Memphis, Tennessee

Situation résumée :

Federal Express est un integrator spécialisé sur le marché du petit colis qui contrôle notamment environ 50% du marché intérieur des États-Unis.

Federal Express emploie l'équivalent de 84 104 salariés à plein temps.

Federal Express est coté à la bourse de New-York et de Toronto. Au 13 Juillet 1993, la société comptait 8 017 actionnaires.

Ses activités se répartissent entre activité nationale et activité internationale :

. Division	millions US\$.	millions FF	en %
. National	5 668	31 287	72,6
. International	2 140	11 813	27,4
. Total	7 808	43 100	100,0

Données financières (comptes arrêtés au 31 Mai) :

Exploitation	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions US\$:						
Trafic domestique	3 459	4 144	4 784	5 058	5 195	5 668
Trafic international	423	1 022	2 230	2 630	2 355	2 140
CA	3 883	5 167	7 015	7 688	7 550	7 808
Trafic domestique	410	467	608	671	636	559
Trafic international	- 30	- 42	- 194	- 419	- 613	- 182
Résultat d'exploitation	379	415	387	252	23	377
CF	476	571	594	568	463	634
Résultat net	188	185	116	6	(114)	54
1 US\$=FF	5,34	6,06	5,79	5,13	5,18	5,52
millions FF :						
CA	20 729	31 305	40 616	39 439	39 109	43 100
Résultat d'exploitation	2 023	2 569	2 391	1 293	119	2 081
CF	2 541	3 460	3 439	2 914	2 393	3 500
Résultat net	1 003	1 115	666	31	(590)	298
CF / CA	12,2 %	11,1%	8,4%	7,4 %	6,1 %	8,1 %
BN / CA	4,8 %	3,5 %	1,6 %	0,1 %	- 1,5 %	0,7 %

Structure	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions US \$:						
Actifs immobilisés	2 232	3 432	3 566	3 624	3 411	3 476
Capitaux propres	1 330	1 493	1 649	1 669	1 580	1 671
Dettes LMT	838	2 138	2 148	1 827	1 798	1 882
<i>1 Fl. =FF</i>	<i>5,34</i>	<i>6,06</i>	<i>5,79</i>	<i>5,13</i>	<i>5,18</i>	<i>5,52</i>
millions FF :						
Actifs immobilisés	11 913	20 791	20 647	18 591	17 669	19 187
Capitaux propres	7 102	9 047	9 548	8 562	8 184	9 224
Dettes Etab. Crédit	4 475	12 956	12 437	9 372	9 313	10 389

LEP

LEP Group Plc - 87 East Street - Epsom - Surrey KT 17 1 DT

Situation résumée :

LEP est l'un des plus grands groupes de transport britannique. Il emploie 9 114 salariés dont 7 000 environ dans les transports.

Ses principaux actionnaires sont des banques britanniques :

National Westminster Bank (20%)

Lloyds Bank (9%)

Barclays Bank (7%)

Ses activités s'articulent autour de 3 grands pôles :

- la commission de transport
- la logistique et la distribution
- les services de sécurité et le gardiennage

Son chiffre d'affaires se ventile entre :

- Transports 1 283 900 £
- Services de sécurité 127 800 £
- Autres (immobilier..) 8 800 £

Le groupe LEP est fortement internationalisé ; 47 % de son chiffre d'affaires est réalisé en Europe Continentale, 32 % en Amérique du Nord et 12% seulement au Royaume Uni.

Exploitation :

	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions £						
CA	1 098	1 386	1 389	1 510	1 472	1 420
CF*	19	33	36	- 214	- 18	3
BN	10	17	15	- 235	- 38	- 19
Cours 1 £ =	10.95	9.32	9.78	9.69	8.36	8.71
millions FF						
CA	12 023	12 923	13 591	14 641	12 312	12 368
CF*	215	308	360	- 2 073	- 154	26
BN	111	162	156	- 2 277	- 323	- 165
CF / CA	1.8 %	2.4 %	2.6 %	- 14.1 %	- 1.3 %	0.2 %
BN / CA	0.9 %	1.2 %	1.1 %	- 15.5 %	- 2.6 %	- 1.3 %

* BN + Dot. amort. & prov. (y compris prorata des loyers de Crédit Bail)

Le groupe LEP a fait de lourdes pertes dans le secteur immobilier en 1991 et 1992, secteur dont il a pris la décision de se retirer. Le redressement du groupe s'opère difficilement ; en 1994 (état financier semestriel) le groupe dégagait encore d'importantes pertes.

Structure financière :

	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions £						
Immo. nettes	342	381	557	411	541	383
Capitaux propres	160	202	210	- 106	48	43
Dettes LT	209	231	355	200	418	421
millions FF						
Immo. nettes	3 744	3 556	5 448	3 988	4 525	3 339
Capitaux propres	1 758	1 890	2 063	- 1 036	402	375
Dettes Etab. Crédit	2 288	2 157	3 476	1 947	3 501	3 671

* y compris intérêts des minoritaires

LEP a conduit une politique d'expansion qui a conduit le groupe à accroître considérablement son endettement. En 1991, le groupe cumulait 200 millions £ de dettes à LMT et près de 400 millions £ de dettes bancaires à CT. En 1992, LEP a pu bénéficier d'un rééchelonnement de sa dette. Les difficultés rencontrées à compter de 1991 ont eu pour effet d'absorber la quasi-intégralité de ses capitaux propres.

NEDLLOYD

40, Boompjes - 3011 XB Rotterdam

Situation résumée :

NEDLLOYD est le premier groupe de transport néerlandais.
Il emploie 21 682 salariés.

Internationale Nederlanden Groep NV est avec 5,14 % son principal actionnaire. M. Torstein Hagen qui avait procédé à la fin des années 1980 à un ramassage des actions de Nedlloyd, jusqu'à contrôler 23% de son capital a rétrocédé au cours de l'exercice 1993 ses titres et a démissionné de son poste d'administrateur.

Ses activités se répartissent entre 2 divisions :

. Division	millions Fl.	millions FF	en %	Effectifs
. Transports maritimes	2 830	8 603	43 %	4 070
. Transports européens et distribution	3 497	10 630	53 %	16 309
. Divers	309	939	4 %	1 303
. Total	6 618	20 118	100 %	21 682

1 Fl. = 3,04 FF

Nedlloyd détient par ailleurs une participation de 30,56% dans ECT, le plus grand opérateur de manutention du port de Rotterdam.

La compagnie a opéré à la fin des années 1980 une diversification volontariste dans le secteur de la commission de transport et des transports terrestres; mais cette politique s'est révélée coûteuse et n'a pas apporté au groupe les synergies qu'il espérait trouver.

Données financières :

Exploitation	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions Florins :						
CA	4 951	6 077	6 710	6 980	6 721	6 618
Résultat d'exploitation	231	230	25	80	72	39
CF	508	574	215	511	275	213
Résultat net	154	252	- 148	145	- 58	- 112
1 FL. = FF	3.03	3.03	3.02	3.03	3.01	3.04
millions FF :						
CA	15 002	18 412	20 265	21 150	20 230	20 118
Résultat d'exploitation	700	697	76	242	217	118
CF	1 537	1 740	649	1 548	828	647
Résultat net	465	770	- 455	440	- 175	- 340
CF / CA	10.2 %	9.4 %	3.2 %	7.3 %	4.1 %	3.2 %
BN / CA	3.1 %	4.2 %	- 2.2 %	2.1 %	- 0.8 %	- 1.6 %

Structure	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions Florins :						
Actifs immobilisés	3 565	3 460	3 484	3 291	3 374	3 214
Capitaux propres	1 345	1 548	1 603	1 800	1 755	1 598
Dettes LMT	1 910	1 916	1 985	1 843	1 770	1 263
<i>1 Fl. =FF</i>	<i>3.03</i>	<i>3.03</i>	<i>3.02</i>	<i>3.03</i>	<i>3.01</i>	<i>3.04</i>
millions FF :						
Actifs immobilisés	10 803	10 485	10 521	9 972	10 156	9 770
Capitaux propres	4 075	4 690	4 840	5 454	5 282	4 858
Dettes Etab. Crédit	5 788	5 805	5 995	5 584	5 328	3 840

NFC

NFC Plc - 66 Chiltern Street - London - W1M 1 PR

Situation résumée :

NFC est l'un des plus grands groupes de transport britannique.
Il emploie 31 763 salariés.

L'actionnariat est en grande partie composé du personnel de la société qui a procédé à un RES en 1982.

Les activités de NFC s'articulent autour de 3 grands pôles et une activité moins importante :

- la logistique et la distribution avec Exel logistics
- la location de camion avec BRS
- les déménagements avec Pickfords, Allied
- la messagerie avec Lynx

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

Activité	milliers £	milliers FF
Logistique - Distribution	713	5 796
Location	411	3 341
Déménagement	683	5 552
Messagerie	74	601
Divers	20	162
Total	1 901	15 455

Le groupe réalise 50% de son chiffre d'affaires en Grande Bretagne, 37 % en Amérique du Nord, 9% en Europe Continentale et 4% dans le reste du monde.

Exploitation	1988	1989	1990	1991	1992	1993

millions £ :						
CA	1 255	1 493	1 626	1 663	1 723	1 901
Résultat d'exploitation	90	94	82	87	97	116
CF	79	97	993	86	115	149
Résultat net	45	53	60	43	65	87
1 £ = FF	10.95	9.32	9.78	9.69	8.36	8.13
millions FF :						
CA	13 743	13 922	15 902	16 144	14 404	15 455
CF	872	910	909	833	961	1 211
Résultat net	500	493	587	416	543	707

CF / CA	6.3 %	6.5 %	5.7 %	5.2 %	6.7 %	7.8 %
BN / CA	3.6 %	4.2 %	3.7 %	2.6 %	3.8 %	4.5 %

Structure	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions £ :						
Actifs immobilisés	420	445	493	498	571	569
Capitaux propres	243	327	331	336	321	312
Dettes LMT	52	35	54	118	125	181
millions FF :						
Actifs immobilisés	4 599	4 152	4 821	4 826	4 773	4 626
Capitaux propres	2 669	3 055	3 237	3 226	2 683	2 536
Dettes Etab. Crédit	579	328	528	1 143	1 045	1 471

NOVALLIANCE

4 avenue Hoche - 75008 Paris

Situation résumée :

Les principaux actionnaires de NOVALLIANCE sont :

Cie Financière Alain Mallart	72 %
Montenay (Groupe Générale des Eaux)	4 %
BNP	4 %
ALTUS (Groupe Crédit Lyonnais)	3 %
Sté Financière Internationale	3 %
Divers	14 %

Il emploie 9 121 personnes dont 7 111 dans le secteur des transports.

Ses activités se répartissent entre 4 sociétés principales :

. Division	millions FF	en %
. Messagerie avec Mory	2 600	43 %
. Transport de charges complètes avec Transalliance	2 100	34 %
. Entreposage et connexes avec Stockalliance	400	7 %
. Activités diverses* avec Novacto	1 000	16 %
. Total	6 100	100 %

* Sté Européenne d'Extincteurs...

Exploitation :

millions de Frs	1988	1989	1990	1991	1992	1993
CA net	1 463	2 700	4 300	5 980	8 117	6 064
Valeur ajoutée	nc	nc	nc	nc	3 221	2 645
BE	100	190	280	410	275	258
CF	121	289	512	510	370	65
BN part groupe	50	104	226	160	- 97	- 164
VA / CA	nc	nc	nc	nc	39.7 %	43.6 %
CF / CA	8.3 %	10.7 %	11.9 %	8.5 %	4.6 %	1.1 %
BN / CA	4.8 %	5.4 %	5.3 %	2.6 %	- 1.2 %	- 2.7 %

Les contre performances du groupe MORY ont fortement pesé sur les résultats de NOVALLIANCE. Après avoir perdu 211 millions Frs en 1992, le groupe MORY a dégagé une nouvelle perte de 76 millions en 1993.

Structure financière :

millions de Frs	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Immo. nettes	nc	nc	nc	nc	6 032	5 950
Capitaux propres avec min.	261	777	2 075	3 011	2 831	2 475
Dettes financières	nc	nc	nc	nc	4 147	3 925

PANALPINA

Panalpina Transports Mondiaux SA - Huebweg 25 - 4102 Binnigen / Suisse

Situation résumée :

PANALPINA est un groupe suisse employant 9 055 salariés.

Il se positionne comme l'un des plus grands transitaires européens à vocation mondiale ; près de la moitié de son chiffre d'affaires est réalisée sur des marchés non européens ou des marchés liant l'Europe à l'Outre - Mer. Seule 23% de sa marge bénéficiaire est réalisée en Europe.

Données financières :

PANALPINA ne publie pas de comptes consolidés.

Exploitation	1988	1989	1990	1991	1992	1993

millions FS :						
CA	3 306	3 971	4 026	4 710	5 203	5 216
Résultat brut	434	509	530	612	690	695
CF	28	34	33	40	46	49
1 FS = FF	4.03	3.75	3.98	3.82	3.77	3.98
millions FF :						
CA	13 323	14 891	16 023	17 992	19 615	20 760
Résultat brut	1 749	1 908	2 109	2 338	2 601	2 766
CF	113	128	131	153	173	195

RB / CA	13.1 %	12.8 %	13.1 %	12.9 %	13.2 %	13.3 %

P & O

The Peninsular and Oriental Steam Navigation Company

Situation résumée :

P&O est un groupe diversifié britannique, dont une partie importante de l'activité est réalisée dans les transports. Il employait en 1993, 51 755 salariés à plein temps.

Ventilation des activités et articulation :

	en millions £	en millions FF	en %
Construction, BTP	1 641	14 293	28.5 %
Transports maritimes de conteneurs	1 146	9 982	20.0 %
Croisières	778	6 776	13.5 %
Ferries	605	5 269	10.5 %
Transports terrestres	657	5 722	11.4 %
Placements immobiliers	178	1 550	3.1 %
Transports maritimes de vracs	114	992	2.0 %
Activités de services	113	984	2.0 %
Activités diverses en Australie	352	3 065	6.1 %
Activités cédées dans l'année	159	1 385	2.8 %
Total	5 746	50 047	100 %

1 £ = 8,71 FF

P & O a affirmé sa vocation de groupe de transport en cédant ses activités de nettoyage industriel au groupe Granada en mars 1993.

Exploitation :

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions £							
CA	2 920	3 376	4 578	5 036	4 897	5 528	5 746
BE	nc	nc	442	335	307	338	369
Résultat exceptionnel	nc	nc	23	39	50	62	278
CF*	316	386	430	347	334	379	
BN part du groupe	211	267	281	200	178	196	403
1 £ = FF	10.03	10.95	9.32	9.78	9.69	8.36	8.71
millions FF							
CA	29 289	36 971	44 867	49 356	47 452	46 214	50 048
CF	3 171	4 243	4 015	3 401	3 236	3 168	
BN	2 123	2 933	2 625	1 963	1 725	1 638	3 510
CF / CA	10.8 %	11.4 %	9.5 %	6.9 %	6.8 %	6.8 %	
BN / CA	7.2 %	7.9 %	6.1 %	3.8 %	3.6 %	3.5 %	7.0 %

* BN + Dot. amort. & prov.

Structure financière :

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions £							
Immobilisations nettes	2 245	2 660	3 303	3 252	3 082	4 004	4 019
Capitaux propres	1 498	1 756	1 948	1 779	2 272	2 254	2 677
Endettement LMT	806	956	1 487	1 469	1 284	1 804	1 406
millions FF							
Immo. nettes	26 684	24 588	30 789	31 877	29 864	33 473	35 005
Capitaux propres	15 032	19 230	18 156	17 438	22 015	18 843	23 316
Dettes LMT	8 091	10 467	13 859	14 398	12 441	15 081	12 246

* y compris intérêts des minoritaires

SAGA

Société Anonyme de Gérance et d'Armement - Tour Atlantique 92 800 Puteaux

Situation résumée :

Le groupe SAGA après avoir appartenu au groupe Rothschild, a été successivement repris par le groupe Suez en 1983 puis la Société du Grand Palais (dont la majorité du capital est détenue par M.P.Aim) en 1991. Le groupe emploie 5 271 salariés dont une grande partie en Afrique (2 974).

La société du Grand Palais contrôle 61,3 % de son capital, à la suite du reclassement d'une partie des titres qu'elle détenait.

Ses activités sont réparties entre :

Division	Chiffre d'affaires (millions FF)	en %
Transit international	2 398	56 %
Activité portuaire Europe	780	18 %
Activité portuaire Afrique	734	17 %
Logistique pétrolière	84	2 %
Divers	260	6 %
Total	4 255	100 %

Le groupe SAGA est très fortement implanté en Afrique où il réalise 47% de son activité.

Exploitation :

millions FF	1988	1989	1990	1991	1992	1993
CA	2 956	3 881	4 183	5 528	5 032	4 255
Valeur Ajoutée	996	1 316	1 357	1 610	1 535	1 235
Résultat courant	92	95	87	99	82	49
CF	200	233	264	215	87	211
BN part du groupe	68	74	92	7	- 134	31
VA / CA	33.7 %	33.9 %	32.4 %	29.1 %	30.5 %	29.2 %
CF / CA	6.8 %	6.0 %	6.3 %	3.9 %	1.7 %	4.9 %
BN / CA	2.3 %	1.9 %	2.2 %	0.1 %	- 2.7 %	0.7 %

Le groupe SAGA a subi au cours des derniers exercices les contre coups de la crise économique qui sévit en Afrique et des mouvements sociaux qui se sont multipliés dans les ports français, à la suite de la réforme du statut des dockers. SAGA a dû conduire de profondes restructurations de ses filiales africaines et françaises.

Structure financière :

millions FF	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Immo. nettes	666	832	936	1 142	1 034	1 004
Capitaux propres	587	647	702	648	433	411
Dettes financières	653	720	1 075	962	1 055	1 017

SCETA

SCETA - 7, rue Pablo Neruda - 92532 Levallois-Perret

Situation résumée :

Le groupe SCETA est une filiale de la SNCF qui contrôle 75,8% de son capital, aux côtés du groupe SALVEPAR (10,5%) et des AGF (8,6%).

Il emploie 24 506 salariés.

Ses activités sont réparties entre :

Division	Chiffre d'affaires (millions FF)
General Cargo France	9 000
General Cargo hors France	5 000
Transports spécialisés	4 000
Tourisme	1 300
Transports de voyageurs	1 300
Divers	pm
Total	20 600

Exploitation :

millions FF	1988	1989	1990	1991	1992	1993
CA	14 733	18 042	19 310	20 997	21 813	20 559
Valeur Ajoutée	5 364	6 134	6 548	6 615	7 143	6 599
BE	697	718	734	585	641	339
CF*1	1 040	1 191	1 369	1 170	1 215	1 067
BN*2	368	361	428	251	157	80
VA / CA	36.4 %	34.0 %	33.9 %	31.5 %	32.7 %	32.1 %
CF / CA	7.0 %	6.6 %	7.1 %	5.6 %	5.6 %	5.2 %
BN / CA	2.5 %	2.0 %	2.2 %	1.2 %	0.7 %	0.4 %

*1 BN + Dot.amort. et provisions

*2 y compris part des minoritaires

Structure financière :

millions FF	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Immo. nettes	2 907	4 259	4 749	5 372	6 016	6 244
Capitaux propres	2 412	3 284	3 558	3 704	3 495	3 453
Dettes financières	1 665	2 441	2 879	3 477	4 287	4 292

SDV

SCAC - Delmas - Vieljeux - 30, quai de Dion Bouton - 92 806 Puteaux Cedex

Situation résumée :

Le groupe SDV est le fruit du rapprochement des groupes SCAC, SOFICAL et de la compagnie maritime DELMAS VIELJEUX.

SDV emploie 22 200 salariés dont 17 800 travaillent dans le secteur des transports.

Le groupe intervient principalement dans 7 domaines d'activité :

Division	Chiffre d'affaires (millions FF)	en %
Commission de transport	6 056	26 %
Terrestre international	2 909	13 %
Transport maritime	5 138	22 %
Services maritimes et portuaire	1 255	5 %
Énergie	5 043	22 %
Tubes et raccords plastiques	1 442	6 %
Tabac	1 321	6 %
Divers	31	-
Total	23 195	100 %

Une grande partie de l'activité Transport et Tabac du groupe est réalisée en Afrique.

Exploitation :

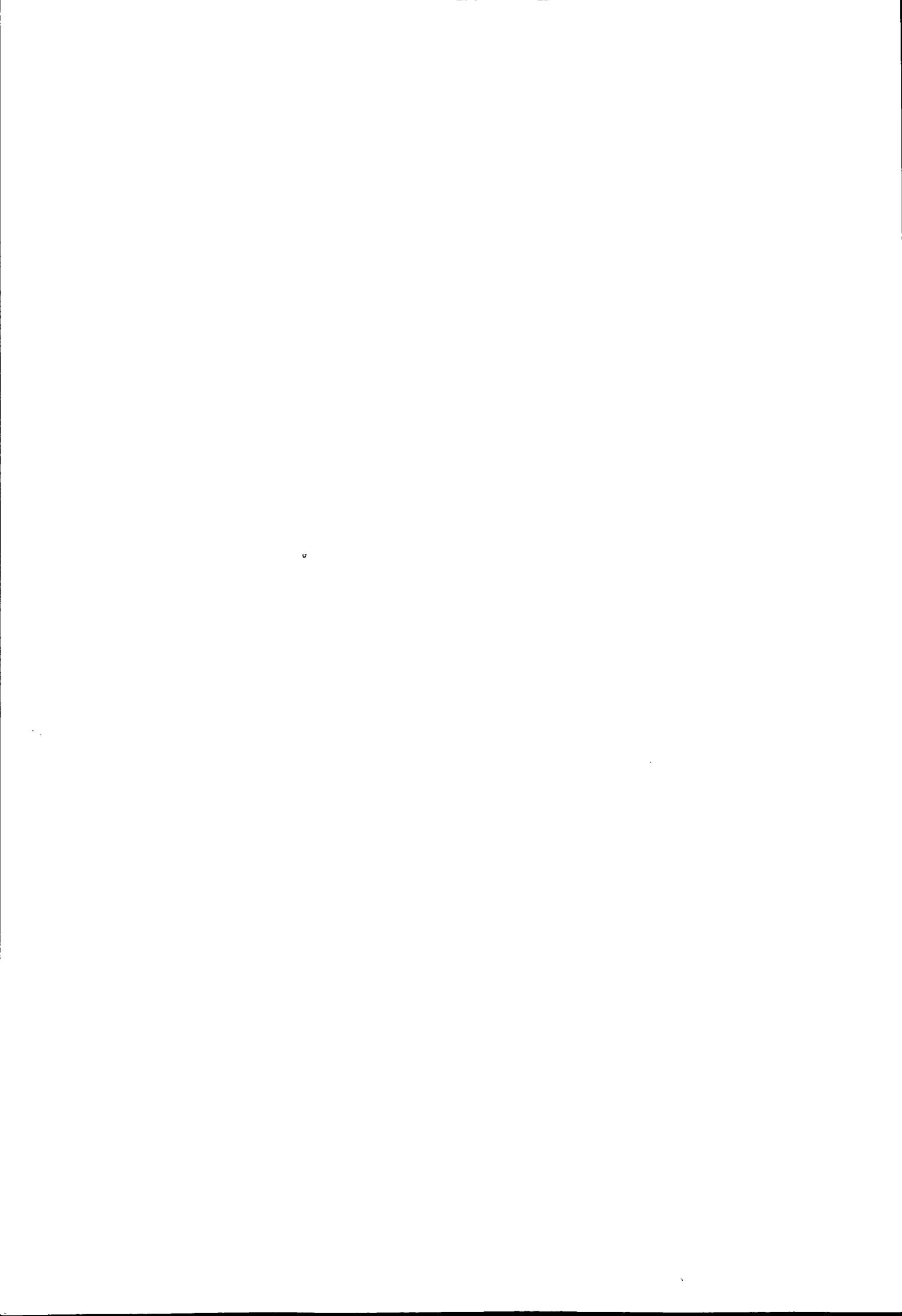
millions FF	1988	1989	1990	1991*1	1992*2	1993
CA	5 946	6 289	6 676	16 617	23 998	23 195
Valeur Ajoutée	1 650	1 600	1 731	4 379	5 393	5 567
BE	132	166	189	435	749	668
CF	183	222	219	731	379	409
Résultat exceptionnel	46	37	- 8	- 161	- 356	- 336
BN	61	90	77	- 63	- 455	- 417
VA / CA	27.7 %	26.2 %	25.9 %	26.3 %	22.5 %	24.0 %
CF / CA	3.1 %	3.6 %	3.3 %	4.3 %	1.6 %	1.7 %
BN / CA	1.0 %	1.5 %	1.2 %	- 0.4 %	- 1.9 %	- 1.8 %

*1 après fusion SCAC - Delmas

*2 après fusion SDV - SOFICAL

Structure financière :

millions FF	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Immo. nettes	865	1 137	1 057	6 417	8 702	8 024
Capitaux propres	571	654	732	2 374	2 622	2 552
Dettes financières	1 214	1 207	1 016	4 443	7 068	6 114



STINNES

Stinnes AG - Humboldtring 15 - 45 472 Mülheim an der Ruhr

Situation résumée :

STINNES est un groupe industriel allemand employant 33 116 salariés dont près des 2/3 (21 7780 agents) est affectée au secteur des transports.

Son activité se répartit de la façon suivante :

	en millions DM	en millions FF	en %
Transport	7 290	24 790	38 %
Distribution	6 560	22 300	34 %
Négoce	4 840	16 460	25 %
Divers	470	1 600	3 %
Total	19 160	65 150	100.0 %

1 DM = 3,40 FF

	Principales filiales	millions DM	millions FF
Transport terrestre Européen	Schenker Eurocargo	2 695	9 163
Fret aérien et maritime	Schenker International	2 929	9 959
Logistique, transports de lots	Rhénus	952	3 237
Navigation fluviale	Stinnes Reederei	371	1 261
Activités maritimes	Midgard, Poseidon, Ahlers	340	1 156
Total transport		7 287	24 776

Exploitation :

	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions DM						
CA	13 074	14 291	16 427	17 150	20 005	19 156
CF*	304	333	386	504	629	650
BN	108	104	138	134	148	202
millions FF						
CA	44 715	48 877	55 852	58 655	67 617	65 130
CF*	1 042	1 139	1 313	1 726	2 128	2 210
BN	370	355	469	459	502	686
CF / CA	2.3 %	2.3 %	2.3 %	2.9 %	3.1 %	3.4 %
BN / CA	0.8 %	0.7 %	0.8 %	0.8 %	0.7 %	1.0 %

* BN + Dot. amort. & prov.

Structure financière :

	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions DM						
Immo. nettes	1 252	1 758	2 015	2 091	2 931	2 928
Capitaux propres	792	876	1 059	1 101	1 412	1 882
Dettes LMT	546	668	847	614	1 362	951
millions FF						
Immo. nettes	4 282	6 012	6 851	7 151	9 907	9 955
Capitaux propres	2 708	2 996	3 600	3 765	4 772	6 398
Dettes LMT	1 867	2 285	2 880	2 100	4 603	3 233

TDG

TDG - Transport Development Group Plc - Windsor House, 50 - Victoria Street - London SW 1H ONR

Situation résumée :

TDG est l'un des plus grands groupes britanniques de transport. Il emploie 9 704 salariés. Son activité de la façon suivante :

	en millions £	en millions FF	en %	Effectifs
Transport	245	2 134	45 %	4 055
Distribution	186	1 620	34 %	3 767
Location	66	575	12 %	952
Stockage	51	444	9 %	877
Divers				53
Total	549	4 782	100.0 %	9 704

1 £ = 8,71 FF

TDG assure des prestations de transport physique spécialisé (en citerne ou sous température dirigée principalement); il exploite par ailleurs une importante branche de services logistiques (Harris Distribution..).

Exploitation :

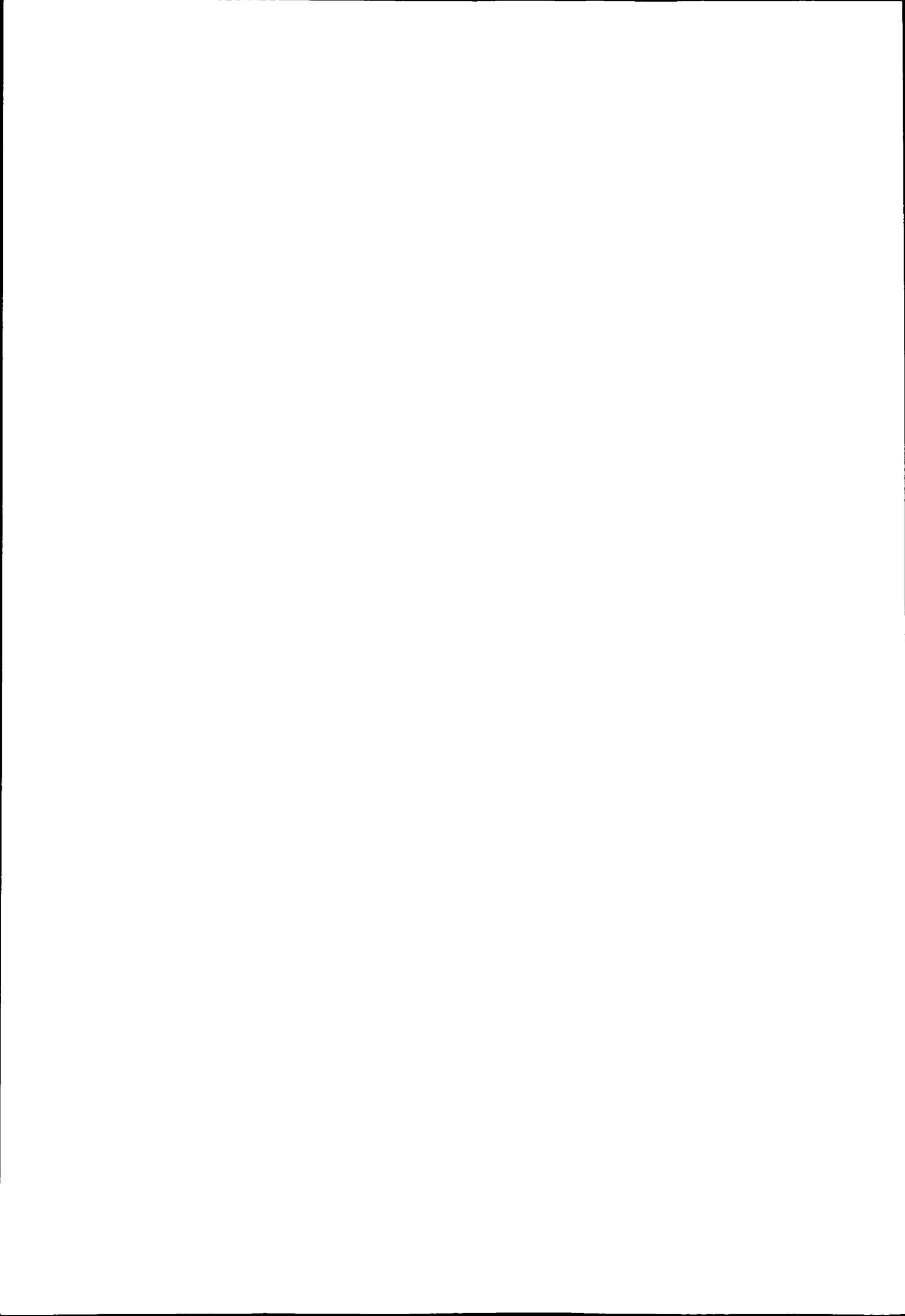
	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions £						
CA	613	593	580	584	599	549
CF*	68	102	66	57	70	63
BN	32	59	21	7	17	14
1 £ =	10.95	9.32	9.78	9.69	8.36	8.71
millions FF						
CA	6 721	5 527	5 678	5 661	5 007	4 782
CF*	751	956	935	560	585	549
BN	350	558	213	69	142	122
CF / CA	11.1 %	17.3 %	11.4 %	9.8 %	11.7 %	11.5 %
BN / CA	5.2 %	10.1 %	3.7 %	1.2 %	3.0 %	2.6 %

* BN + Dot. amort. & prov.

Structure financière :

BET	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions £						
Immo. nettes	296	319	321	323	305	287
Capitaux propres	223	272	268	254	253	252
Dettes Etab. Crédit	87	82	84	94	80	66
millions FF						
Immo. nettes	3 241	2 973	3 140	3 130	2 924	2 502
Capitaux propres	2 442	2 535	2 621	2 461	2 342	2 198
Dettes Etab. Crédit	952	764	821	910	670	575

* y compris intérêts des minoritaires



TNT

TNT Plaza , Lawson Square, NSW 2016 Australia

Situation résumée :

TNT est un groupe de transport diversifié qui intervient en matière d'express, logistique, transports spécialisés.

TNT emploie 29 184 salariés.

TNT est cotée à la bourse de Sydney, Londres et Auckland. Au 1er septembre 1993, la société comptait 22 285 actionnaires. Ses activités se répartissent :

. Division	millions A S.	millions FF	en %
. Australie & Asie du sud-est	1 167	4 668	40,9
. Amérique du Nord	220	880	7,7
. Europe	1 432	5 728	50,2
. Reste du monde	33	132	1,2
. Total	2 852	11 408	100,0

Données financières (comptes arrêtés au 30 Juin) :

Exploitation	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions \$ australiens :						
CA	3 668	3 906	4 482	4 834	3 623	2 852
Résultat d'exploitation	326	300	223	(43)	(75)	14
CF	267	323	278		27	(16)
Résultat net consolidé	165	194	119		(128)	(134)
<i>ANSETT</i>					(66)	(75)
<i>GDEW</i>					(54)	(74)
<i>Autres</i>					(70)	(31)
<i>Reprise de provision (prise en comtes pour résultat consolidé)</i>					123	51
<i>Impact sociétés apparentées non consolidées</i>					(67)	(127)
<i>Résultat net global</i>		177	139	(197)	(195)	(256)
<i>1 A\$=FF *</i>	3,86	5,18	4,57	4,00	4,00	4,00
millions FF :						
CA	14 158	20 233	20 482	19 336	14 492	11 408
Résultat d'exploitation	1 258	1 554	1 019	(172)	(300)	56
CF	1 031	1 673	1 270		108	(64)
Résultat net	637	1 005	544		(512)	(536)
CF / CA	7,3 %	8,3 %	6,2 %		0,7 %	(0,6 %)
BN / CA	4,5 %	5,0 %	2,7 %		(3,5 %)	(4,7 %)

* cours au 31 décembre de l'exercice

Structure	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions A \$:						
Actifs immobilisés	1 888	2 553	3 082		2 261	2 013
Capitaux propres	813	879	999		720	516
Dettes LMT	1 399	2 008	2 206		1 331	1 207
<i>1 A \$ =FF</i>	<i>3,86</i>	<i>5,18</i>	<i>4,57</i>	<i>4,00</i>	<i>4,00</i>	<i>4,00</i>
millions FF :						
Actifs immobilisés	7 288	13 224	14 085		9 044	8 052
Capitaux propres	3 138	4 553	4 565		2 880	2 064
Dettes Etab. Crédit	5 400	10 401	10 081		5 324	4 828

TRIPCOVICH

D.Tripovich & Ci. Spa - 34 121 Triest - Via L.Einaudi, 3

Situation résumée :

Tricovich est un groupe diversifié italien. Ses principales participations opérationnelles sont centrées sur l'activité de transport et sont regroupées au sein d'un sous holding "Gottardo Ruffoni".

	en millions Lires	en millions FF	en %	Principales filiales
Transit international	483 000	2 076	41 %	Gottardo Ruffoni, Rondine
Transport fluvial, agences	460 000	1 980	39 %	Rhien Maas und See, Sanara
Distribution, logistique	130 000	560	11 %	Bertola, Sanara
Remorquage portuaire	95 000	408	8 %	Tripnavi
Assurances, finance, divers	11 000	46	1 %	Part. dans Generali, Rhône Méditerranée
Total	1 179 000	5 070	100 %	

1 000 Lire = 4,30 FF

Le groupe opère en :

- Italie (37% du chiffre d'affaires)
- France (21 %)
- Allemagne et Bénélux (22%)
- Europe de l'Est (8%)
- Grande Bretagne (4%)
- Autres (8%)

Il emploie 5 226 salariés (4 016 dans l'activité transport, logistique - 911 dans l'activité armement - 299 dans l'activité finance et assurance..)

Exploitation :

	1988	1989	1990	1991	1992
millions Lires					
CA brut	1 093 800	1 311 000	1 364 000	2 981 600	3 365 000
CA net	235 900	279 100	401 300	1 034 900	1 179 300
Valeur Ajoutée	81 000	98 000	133 030	256 300	282 380
CF*	13 460	12 890	18 291	32 730	14 580
BN	1 600	7 000	8 010	8 083	- 15 204
millions FF					
CA net	1 094	1 272	1 813	4 667	5 071
CF*	62	59	83	147	63
BN	7	32	36	36	- 65
CF / CA	5.7 %	4.6 %	4.6 %	3.2 %	1.2 %
BN / CA	0.7 %	2.5 %	2.0 %	0.8 %	- 1.3 %

* BN + Dot. amort. & prov.

Le groupe TRIPCOVICH a rencontré en 1992 de graves difficultés qui se sont accentuées en 1993.

Structure financière :

	1988	1989	1990	1991	1992
millions Lires					
Immo. nettes	79 190	111 860	211 410	463 740	473 855
Capitaux propres	56 000	60 000	67 000	99 880	81 760
Dettes LMT	64 440	105 990	167 872	359 630	391 400
millions FF					
Immo. nettes	367	510	955	2 091	2 037
Capitaux propres	259	273	302	450	351
Dettes LMT	299	483	758	1 622	1 683

* y compris intérêts des minoritaires

UNITED PARCEL SERVICE

Greenwich Office Park 5, Greenwich Connecticut 06831

Situation résumée :

UPS est un opérateur spécialisé sur le marché de la lettre et du petit colis.
A côté de cette activité principale, UPS intervient également en matière de transport sous température dirigée, de location et de vente en crédit bail de camions.

UPS employait 288 000 personnes au 30 septembre 1993 .

UPS n'est pas cotée et ses actions sont détenues par ou pour le compte de 28 000 cadres de la société, anciens employés de la société ou leurs familles.

Ses activités se répartissent entre activité nationale et activité internationale :

. Division	millions US\$.	millions FF	en %
. National	15 822	93 350	89,0
. International	1 960	11 564	11,0
. Total	17 782	104 914	100,0

Données financières (comptes arrêtés au 31 Mai) :

Exploitation	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions US\$:						
Trafic domestique				13 695	14 722	15 823
Trafic international				1 325	1 797	1 960
CA	11 032	12 358	13 606	15 020	16 519	17 782
Trafic domestique				1 471	1 545	1 698
Trafic international				- 254	- 276	- 266
Résultat courant	1 075	1 202	1 000	1 217	1 269	1 432
CF	1 177	1 209		1 367	1 178	1 501
Résultat net	758	693	596	700	516	810
1 US \$=FF	6,06	5,79	5,13	5,18	5,52	5,90
millions FF :						
CA	66 854	71 553	69 799	77 804	91 185	104 914
Résultat courant	6 515	7 035	5 397	6 480	7 055	8 602
CF	7 133	7 000	nc	7 081	6 503	8 856
Résultat net	4 593	4 012	3 057	3 626	2 848	4 779
CF / CA	10,7 %	9,8 %	nc	8,3 %	7,1 %	8,4 %
BN / CA	6,9 %	5,6 %	4,4 %	4,7 %	3,1 %	4,6 %

Structure	1988	1989	1990	1991	1992	1993

millions US \$:						
Actifs immobilisés	4 792	5 429			6 372	6 764
Capitaux propres	3 180	3 580			3 720	3 945
Dettes LMT	140	848	855	831	862	852
1 US \$=FF	6,06	5,79	5,13	5,18	5,52	5,90
millions FF :						
Actifs immobilisés	29 041	31 426			35 173	39 908
Capitaux propres	19 275	20 778			20 534	23 275
Dettes Etab. Crédit	848	4 910	4 386	4 304	4 758	5 027

VAN OMMEREN

Van Ommeren Ceteco NV - 3 016 CK Rotterdam, Westerlaan 10

Situation résumée :

Van Ommeren est un groupe de transport néerlandais, employant 4 298 salariés environ.
Ses activités se concentrent sur :

	millions Fl	millions FF	en %	Effectifs
Stockage en citerne	277	842	27 %	1 005
Transports maritimes et fluviaux	519	1 578	50 %	1 355
Commission de transport, distribution	243	739	23 %	1 765
Négoce et divers (pm)	-	-	-	173
Total	1 040	3 160	100.0 %	4 298

1 Fl. = 3.04 FF

Le groupe VOC a cédé sa branche négoce en 1992.

Exploitation :

	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions Fl.						
CA	2 409	1 876	1 713	1 614	1 016	1 040
CF*	177	154	162	177	161	120
BN	54	37	45	61	45	4
<i>Taux de conversion 1 Fl.</i>	<i>3.03</i>	<i>3.03</i>	<i>3.03</i>	<i>3.03</i>	<i>3.01</i>	<i>3.04</i>
millions FF						
CA	7 301	5 684	5 192	4 891	3 058	3 161
CF*	538	467	492	538	485	365
BN	165	112	137	186	136	12
CF / CA	7.4 %	8.2 %	9.5 %	11.0 %	15.8 %	11.5 %
BN / CA	2.2 %	1.9 %	2.7 %	3.8 %	4.5 %	0.4 %

* BN + Dot. amort. & prov.

Structure financière :

	1988	1989	1990	1991	1992	1993
millions Fl.						
Immo. nettes	1 317	1 253	1 214	1 205	1 249	1 340
Capitaux propres	683	637	657	690	687	676
Dettes Etab. Crédit DLMT	723	643	641	477	435	337
millions FF						
Immo. nettes	4 607	3 798	3 680	3 652	3 759	4 073
Capitaux propres	2 071	1 933	1 991	2 092	2 070	2 055
Dettes Etab. Crédit DLMT	2 193	1 950	1 942	1 448	1 312	1 025

