

---

**MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT, DU LOGEMENT, DES TRANSPORTS  
ET DU TOURISME -  
DAEI/SES**

**Port du Havre - Port de Marseille - Port de la Réunion - Port de Rouen - Cf Synthèse**

**STRATÉGIE DES ARMATEURS**

**MONOGRAPHIES**

**Février 1996**

**T.E.R.**

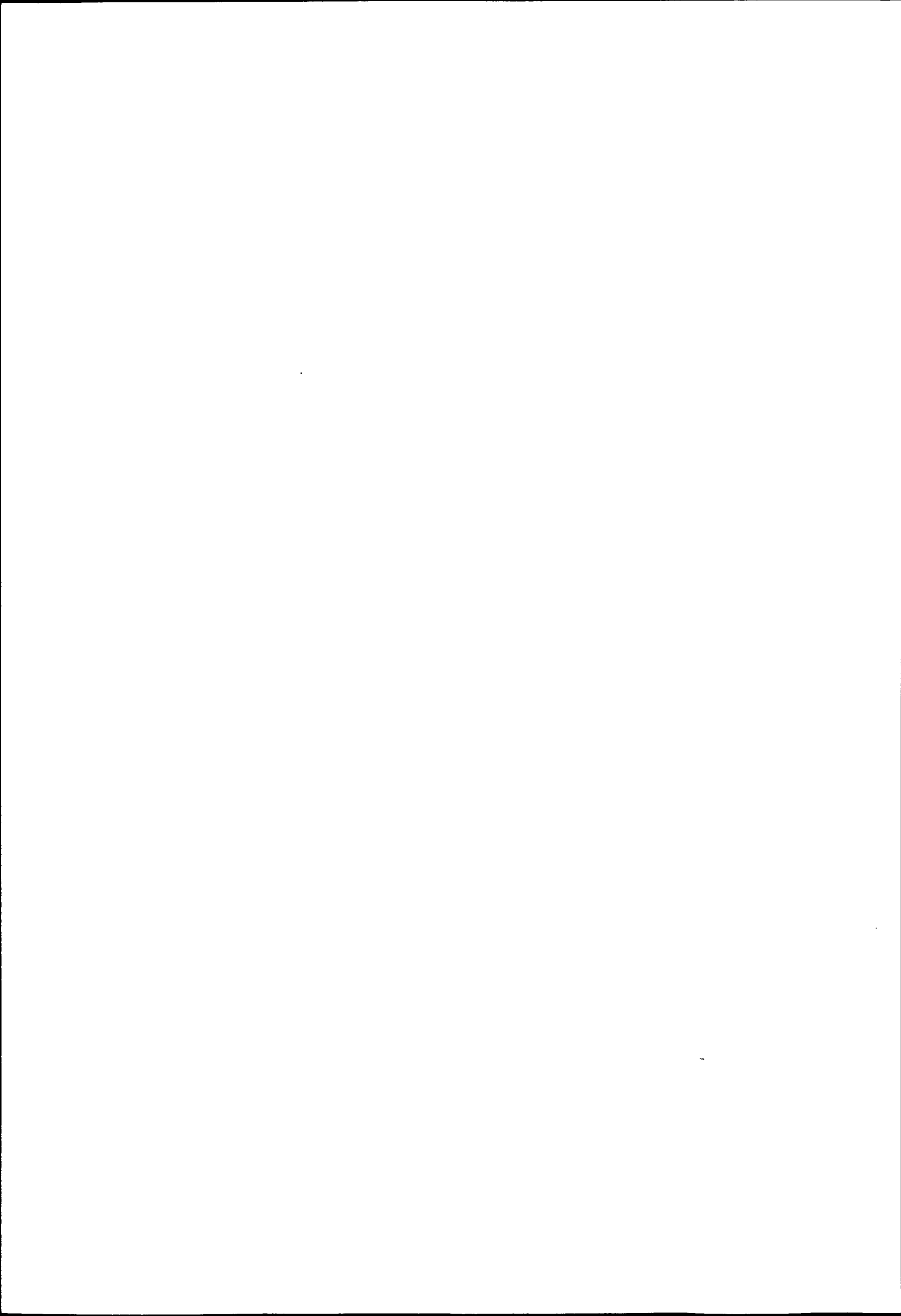
**Transports Études Recherches**

**14 rue Amelot**

**75011 PARIS**

**Tel. 48 05 06 97**

**Fax. 48 05 06 41**

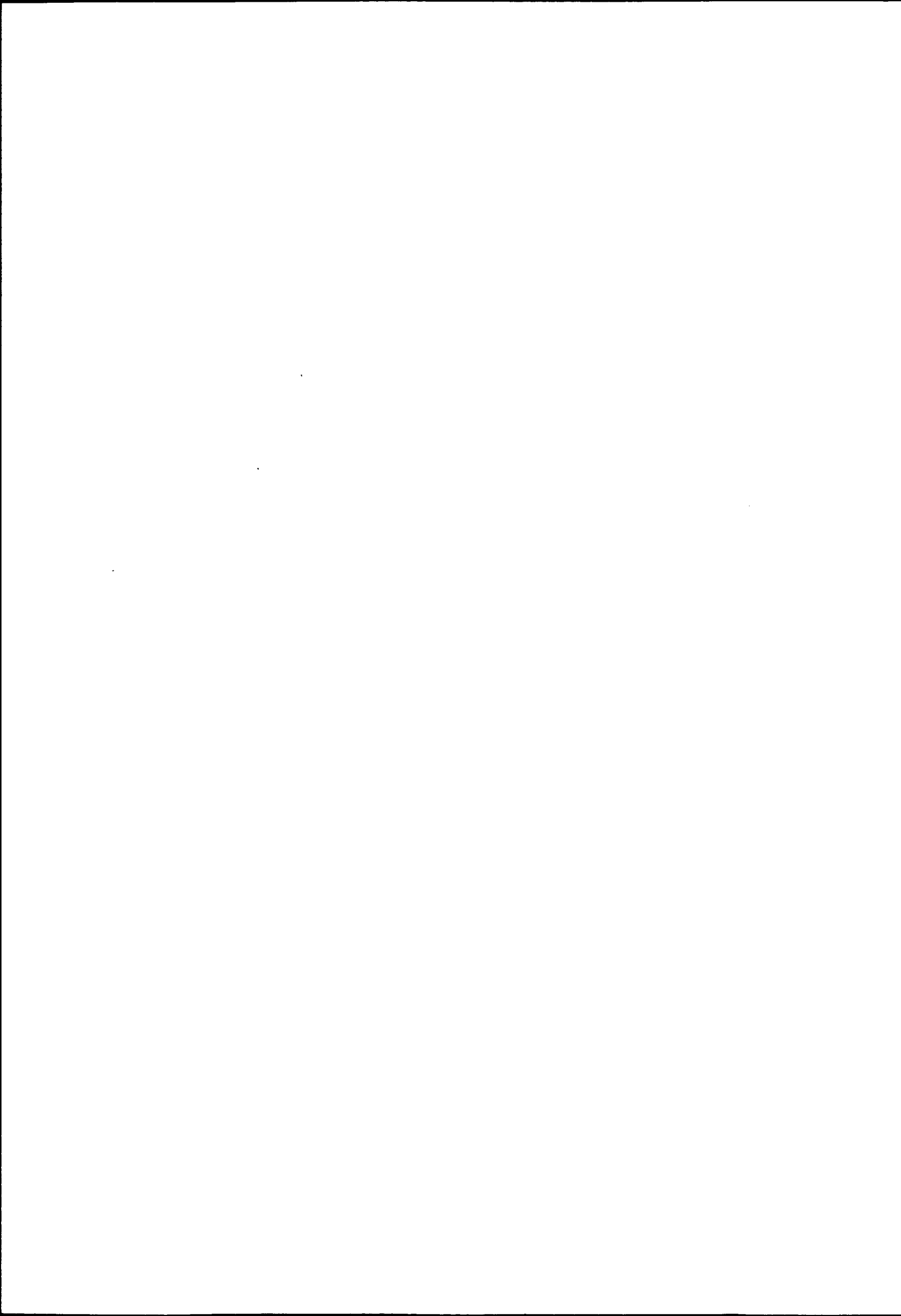


---

**ERRATUM**

La table des matières insérée dans le rapport de février 1996 (partie monographies) étant erronée, on y substituera la table ci-après:

	<i>Page</i>
1. ACL	3
2. APC - APL	7
3. Canada Pacific - CanMar - CAST	16
4. CGM	23
5. CMA	31
6. CMB	36
7. CSX - Sea Land	45
8. DSR - Senator Linie	51
9. Evergreen - Uniglory	56
10. Hapag Lloyd	62
11. K Line	69
12. Maersk	75
13. MOL	82
14. MSC	88
15. Nedlloyd	92
16. NYK	97
17. OOIL	104
18. P & O	110
19. Safren - Safmarine	118
20. SDV	123
21. Unicorn - Grinrod	131
Annexes : Caractérisation des flottes	136



---

## ACL

---

### Historique :

ACL est un armement qui a été créé en 1967 sous la forme d'un consortium intégré opérant sur l'Atlantique Nord.

ACL regroupait à l'origine 5 armateurs : Transatlantic Shipping, une de ses filiales, Incotrans, CGM, Cunard, Wallenius Lines.

En 1989, un des armements fondateurs "Transatlantic Shipping" (qui avait été racheté lui même l'année précédente par le groupe de transit suédois Bilspedition) a pris le contrôle de l'ensemble des parts de ACL en reprenant les participations de CGM, Wallenius, et Cunard pour un prix estimé de 200 millions US \$.

ACL est resté pendant 6 ans sous le contrôle du groupe Bilspedition qui avait par ailleurs constitué une branche maritime importante en rachetant Cool Carriers (le plus grand armement mondial de transport sous température dirigée), Gorthon Lines (spécialisé en matière de transport de grumes), les armements SOL puis Bylock et Nordsjöfrakt (ayant des activités de cabotage et de feederling)...

Mais depuis 1993, après avoir rencontré de multiples déconvenues (et fait des pertes considérables : 176 millions de SEK de pertes en 1991, 602 en 1992, 380 en 1993 et 212 en 1994), Bilspedition a entrepris de se désengager du secteur maritime. C'est ainsi que :

- Il a cédé au début de l'année 1993 sa participation dans SOL ;
- Il a vendu courant 1993 une partie des titres qu'il détenait dans Bylock & Nordsjöfrakt.
- Il a par ailleurs vendu 50.1% du capital de Cool Carriers (avec ses 55 navires) au groupe Avrista, dans lequel Leif Höegh détient une participation de 75% ;
- Il a enfin fait entrer début 1995, la compagnie ACL à la bourse d'Oslo. Pour cela, la maison mère, Bilspedition a procédé à une émission de capital d'un montant de 423 millions SEK (300 millions Frs) placé auprès d'investisseurs étrangers. Au terme de l'opération, Bilspedition n'a conservé que 15,4% du capital d'ACL et a annoncé son intention de se défaire en totalité de cette participation.

### Actionnariat :

*Actionnariat de ACL au moment de son entrée en bourse :*

	en %
-----	
-----	
International Conglomerate Maritime	22.3 %
Rederi AB Transatlantic (Bilspedition)	15.4 %
Morgan Guaranty Trust	8.5 %
Manufacturers Hanover Trust	7.7 %
Paninvest Company	6.9 %
Valross International	5.5 %
Morgan Stanley & Co	3.9 %
Divers	29.8 %
	-----
	100.00 %

Au cours de l'année 1995, Valross International a racheté les titres détenus par International Conglomerate Maritime et procédé à un ramassage. Valross s'affirme aujourd'hui comme le premier actionnaire de ACL en détenant 35% de ses actions.

**Direction :**

Olav K. Rakkenes	Président de ACL
Bernhard Ryding	Directeur Général

**Ventilation des activités et articulation :**

ACL qui a particulièrement souffert des tensions concurrentielles qui régnaient sur l'Atlantique Nord, a fait l'objet depuis plus de 5 ans d'un plan ambitieux de restructuration. La stratégie conduite par les dirigeants de l'armement s'est articulée autour de 3 axes principaux :

- une stabilisation des tarifs ;
- une rationalisation des effectifs ;
- l'abandon de plusieurs dessertes.

*Stabilisation des tarifs :*

ACL a été l'un des promoteurs du TAA (Trans-Atlantic Agreement) qui a fini par regrouper 80% de la capacité de transport maritime sur l'Atlantique Nord; il a aussi participé à la mise en place du TACA (Trans-Atlantic Conference Agreement) qui a succédé au TAA, à la suite de la condamnation de Bruxelles. Le dirigeant de ACL assure d'ailleurs la présidence du TACA. L'application de ces accords a permis de faire progresser les tarifs de plus de 10% avant leur remise en cause.

Il convient néanmoins de noter que plus de la moitié des trafics de ACL ne rentrent pas dans des accords conférentiels (ses trafics RoRo et ceux à destination du Canada) et qu'il devrait à ce titre moins souffrir que d'autres armateurs de la remise en question du TACA par la Federal Maritime Commission.

*Rationalisation des effectifs :*

ACL a réduit ses effectifs tant aux États Unis qu'en Europe; de 750 salariés aux États Unis en 1990, ACL n'en emploie plus aujourd'hui que 120.

*Abandon de dessertes :*

ACL a mis fin aux dessertes qu'il assurait sur la côte Ouest des États Unis, ainsi que sur Montréal et le Mexique.

ACL a concentré son activité sur un seul segment de marché ; il n'assure plus avec ses navires que des services hebdomadaires entre l'Europe du Nord et les États Unis (Côte Est et Golfe du Mexique).

Cependant, ACL a passé des accords d'échange de slots avec Hapag Lloyd et MSC lui permettant de délargir sa présence commerciale en proposant à ses clients, cinq départs hebdomadaires transatlantiques ainsi que de nombreux services entre les États Unis et la Méditerranée, l'Afrique, le Moyen Orient et l'Asie du Sud Est.

La politique de recentrage de ACL s'est traduite par une diminution de l'activité de la compagnie ; en effet, ACL a transporté sur l'Atlantique Nord, 266 000 TEU en 1992, et 233 000 TEU en 1993 et 223 000 en 1994, correspondant à une part de marché de l'ordre de 7% tant Westbound que Eastbound.

TEU	1992	1993	1994
Lo/Lo	192 000	146 000	145 000
avec fret roulant	266 000	233 000	223 000

**Moyens :****Moyens humains :**

ACL employait 461 salariés en 1993 et 387 en 1994.

**Moyens matériels :**

ACL exploitait début 1995, 5 navires mixtes rouliers porte-conteneurs d'une capacité de 2 900 TEU, dont 3 étaient détenus en pleine propriété et 2 loués, respectivement à la CGM et à Cunard sur la base de chartes parties de longue durée avec option d'achat.

En Juillet 1995, ACL a racheté la navire de Cunard (Atlantic Conveyor) pour 31 millions US \$ (pour une valeur estimative de 50 millions US \$).

Le navire de CGM est en cours de négociation ; mais les partenaires ne sont pas encore parvenus à un accord (la charte est signée jusqu'en 2 001).

En 1995, la capacité cumulée des navires exploités par ACL atteignait 14 500 TEU ; leur âge moyen était de 11 ans.

**Données Financières :****Exploitation (ACL)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995*
millions US \$						
Chiffre d'affaires	416	335	302	275	320	nc
Résultat exploitation	7	- 37	- 62	17	26	38
Résultat avant impôt				- 25	5	13
Résultat net	- 5	- 58	- 94	- 12	nc	nc
1 \$ = FF	5,45	5,18	5,29	5,90	5,33	
millions FF						
Chiffre d'affaires	2 267	1 753	1 597	1 622	1 705	nc

\* 9 mois

La restructuration de ACL (la fermeture de certaines dessertes) a entraîné une forte diminution du chiffre d'affaires; elle a aussi permis de réduire l'hémorragie financière. Le résultat d'exploitation de 1994 a été équilibré et celui de 1995 devrait être en nette progression.

**Orientation Stratégique :**

L'intégration de ACL dans Bilspedition, un grand groupe de transit international s'est révélée un échec. La spécificité des métiers, la différence de cultures d'entreprise n'ont pas permis aux différentes entités de jouer des synergies auxquelles elles auraient pu s'attendre.

---

Les contours de ACL ont profondément évolué au cours des dernières années. Principal opérateur sur les dessertes transatlantiques, il y a 10 ans, ACL se situe aujourd'hui loin derrière Maersk et Sea Land. Avec la diminution de ses capacités de transport, ACL n'est plus en mesure de servir les grands clients utilisateurs de ses origines (comme les fabricants de papier ou les brasseurs) ; l'armateur s'est repositionné sur des produits marginaux plus rémunérateurs.

A la différence de la plupart des armements qui se sont intégrés dans des mega-consortium, ACL peut être caractérisé comme un armateur relativement isolé; il se contente d'acheter quelques slots à MSC et Hapag Lloyd. Son profil correspond en fait à celui d'un armement indépendant alors qu'il est paradoxalement l'un des plus anciens armateurs membres de la conférence TAA puis du TACA.



---

# A.P.C.

## American President Companies Ltd

---

**Historique :**

APC est un holding qui a été constitué en 1983 afin de porter les titres de l'ensemble des sociétés de transport gravitant autour de l'armement naval APL.

La compagnie maritime APL est elle même le second armement américain, derrière Sea Land. Son origine remonte au milieu du XIX ème siècle quand elle exploitait sous la dénomination de "Canada Mail Steamship" un service régulier reliant les États Unis au Japon et à la Chine.

**Actionnariat :**

Les actions APC sont cotées aux bourses de New York et du Pacifique.  
L'un des principaux actionnaires est une Banque d'Investissement dirigée par M. Warren Hellman.

**Direction :**

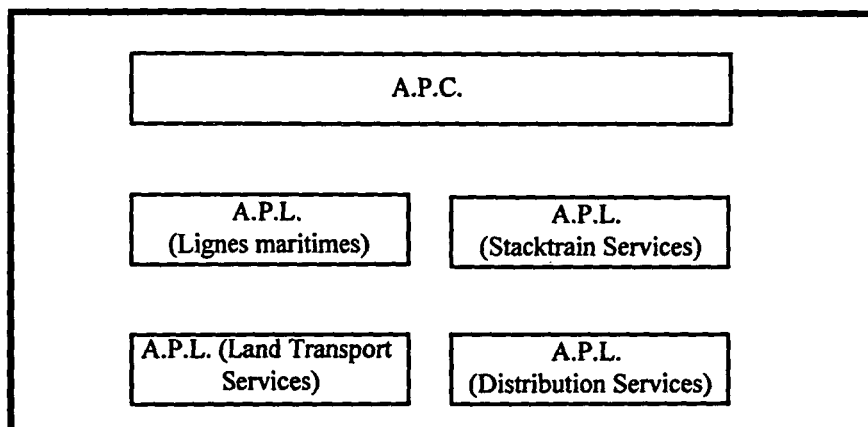
John Lillie	Chairman of the Board, mis en congé en 1995
Joji Hayashi	Chief Executive Officer, nommé Chairman of the Board en 1995
Timothy J. Rhein	Chief Executive Officer

John Lillie a remplacé le précédent Chairman, M. Seaton, en Janvier 1992. Il a lui même été relevé de ses fonctions au cours du mois d'octobre 1995, le Conseil d'Administration lui reprochant de n'avoir pas conduit un plan de rationalisation suffisamment volontariste. Le nouveau directeur opérationnel est M. Timothy J. Rhein, un homme du shipping alors que M. John Lillie était un expert de la Grande distribution, quand il a pris ses fonctions.

**Ventilation des activités et articulation :**

APC exerce 2 types d'activités :

- des transports maritimes avec APL
- des transports terrestres composés eux mêmes de :
  - transports terrestres routiers en Amérique du Nord (APL Land Transport Services)
  - transports ferroviaires de conteneurs (APL Stacktrain services)
  - activités de groupage et de distribution (APL Distribution services)



Le chiffre d'affaires d'APC a atteint 2,8 milliards de US \$ en 1994.

Données 1994	millions US \$	millions FF	en %
Transports maritimes	2 017	10 750	72 %
Transports terrestres	761	4 056	27 %
Divers	16	85	1 %
<b>Total</b>	<b>2 794</b>	<b>14 892</b>	<b>100 %</b>

1 US \$ = 5.33 FF

#### Activités maritimes :

##### Dessertes :

Jusqu'en 1994, APL exploitait principalement des lignes :

- Trans-pacifiques : Extrême Orient - Côte Ouest des États Unis (11% du marché)
- Intra-asiatiques

APL a conforté sa politique d'expansion en participant à la constitution avec 3 autres grands armements mondiaux (OOCL, MOL, et Nedlloyd) du mega-consortium "Global Alliance". Ce consortium propose depuis le début de l'année 1996, 3 services principaux :

- transpacifiques
- Asie - Côte Est des États Unis par Panama
- Europe-Asie

La "Global Alliance" a permis à APL d'étendre son offre commerciale en proposant 2 nouvelles dessertes maritimes (Extrême Orient - Panama - Côte Est des États Unis / Europe - Extrême Orient).

- Les principaux services trans-pacifiques de APL étaient assurés depuis 1991 en coopération avec OOCL (échanges d'espaces, coordination de départs, et partage de terminaux).

La formation de la "Global Alliance" a eu pour effet d'élargir l'accord de coopération APL-OOCL à l'armement japonais MOL.

APL a aussi passé dans le cadre de la "Global Alliance" un accord avec OOCL, MOL, et Nedlloyd pour desservir la côte Est des États Unis via Panama.

APL propose par ailleurs dans le cadre d'un accord de coopération (achats d'espaces) avec l'armement US Matson, 5 services hebdomadaires reliant plusieurs ports asiatiques à 4 ports des États Unis et 1 port canadien.

Enfin, APL s'est rapproché de TMM (Transportacion Maritima Mexicana) pour desservir à partir d'Asie, la côte pacifique du Mexique.

- Sur les lignes intra-asiatiques, APL a mis en place des services circulaires intra-asiatiques ou desservant le sous continent indien ainsi que des services navettes entre ports.

- La desserte Europe - Extrême Orient est assurée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1996, dans le cadre du consortium "Global Alliance" où APL a passé une alliance avec OOCL, MOL, et les 2 derniers membres du TSA (Nedlloyd et MISC). Sur cette desserte l'offre proposée par APL n'est actuellement que de nature commerciale mais APL pourrait à terme y introduire et exploiter ses propres navires.

La représentation commerciale de APL en Europe est assurée par une joint venture (APLAE, APL Agencies Europe) constituée entre SDV (agence maritime) et l'agent anversois Herfurth.

- APL a passé des accords avec CMA pour exploiter en commun des services feeders sur le Moyen Orient.

- APL a enfin passé des accords de Slot avec Contship pour étendre sa présence à partir d'Asie, jusqu'en Méditerranée Orientale.

Tant que les navires APL étaient sous pavillon US, le principal client de APC était le gouvernement américain, avec lequel il réalisait chaque année entre 2 et 4% de son chiffre d'affaires (et même plus lors de l'opération tempête du désert en 1991).

#### *Partenariat :*

La politique de desserte de APL a été transformée au début de l'année 1996 avec la mise en place de la "Global Alliance".

<i>Principales dessertes</i>	<i>Partenaires</i>
<hr/>	
<u><i>Transpacifique :</i></u>	
• <i>Amérique du Nord (Côte Ouest) - Asie (6 services hebdomadaires alignant 32 navires PC de 2 500 à 4 600 TEU)</i>	
<i>PS 1</i>	<i>APL / OOCL / MOL</i>
<i>PS 2</i>	<i>APL / OOCL / MOL</i>
<i>PS 3</i>	<i>APL / OOCL / MOL</i>
<i>PS 4</i>	<i>APL / OOCL / MOL</i>
<i>PN 1</i>	<i>APL / OOCL / MOL</i>
<i>PN 2</i>	<i>APL / OOCL / MOL</i>
• <i>Amérique du Nord (Côte Ouest) - Asie (6 PC de 2 000 à 2 900 TEU)</i>	
	<i>APL / Matson</i>
• <i>Amérique du Nord (Côte Est) - Asie via Panama (service hebdomadaire mettant en ligne 9 PC de 2 600 à 3 200 TEU)</i>	
	<i>APL / OOCL / MOL / Nedlloyd</i>
• <i>Asie - Côte Pacifique du Mexique</i>	
	<i>Slot avec TMM</i>
<u><i>Europe - Asie :</i></u>	
• <i>Europe / Asie Sud Est (3 départs hebdomadaires avec 24 PC de 3 300 à 4 800 TEU)</i>	
<i>JEX (Japan Express)</i>	<i>APL / OOCL / MOL / Nedlloyd / MISC</i>
<i>AEX (Asia Express)</i>	<i>APL / OOCL / MOL / Nedlloyd / MISC</i>
<i>CEX (China Express)</i>	<i>APL / OOCL / MOL / Nedlloyd / MISC</i>
• <i>Asie - Méditerranée</i>	
	<i>Slot avec Contship (Contship Ocean Star Service)</i>
<u><i>Services Intra - Asiatiques</i></u>	

*Volume de trafics :*

APL a vu ses trafics reprendre leur croissance en 1993 après avoir régressé l'année précédente. Ils ont atteint 1 118 000 TEU en 1994 et sont surtout gonflés par la progression des trafics intra-asiatiques.

TEU	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Import (EU)	420 000	396 000	430 000	414 000	428 000	436 000
Export (EU)	312 000	308 000	320 000	296 000	312 000	312 000
Intra-asiatique	252 000	280 000	276 000	292 000	346 000	370 000
Total	984 000	984 000	1 026 000	1 002 000	1 086 000	1 118 000

Afin d'accroître ses parts de marché sur le transpacifique, APL a pris l'initiative de réduire ses tarifs.

**Activités terrestres :**

APC exploite, à travers sa filiale Eagle Marine Services, plusieurs terminaux portuaires aux États Unis (à Oakland, Los Angeles, Seattle...). En Asie (Kobe, Yokohama et Kaohsiung), il dispose souvent de droits d'escales prioritaires. Deux de ses terminaux (Los Angeles et Seattle) font actuellement l'objet d'un ambitieux programme d'extension. A Seattle, APC a le projet d'étendre le terminal qu'il exploite pour le porter à 64 HA. A Los Angeles, APC projette d'exploiter un nouveau terminal de 90 HA.

Sa filiale logistique, APL Stacktrain Services est l'un des plus grands opérateurs multimodaux d'Amérique du Nord. Elle exploite 930 wagons à double étage utilisés pour le transport de conteneurs. Elle a assuré le transport ferroviaire de 1 188 000 TEU (dont plus des 2/3 concernent des mouvements internationaux).

APC contrôle enfin une branche transport terrestre en Amérique du Nord (APL Land Transport Services) et une branche groupage (APL Distribution Services).

**Moyens :****Moyens humains :**

APC employait en 1994, 12 000 salariés (5 437 salariés au sein des sociétés consolidées).

**Moyens matériels :***Flotte :*

• APC mène une politique de contrôle en pleine propriété de la plus grande partie de ses navires. Sur les 25 navires exploités courant 1995, seuls 5 d'entre eux étaient affrétés. Début 1996, sur les 18 navires exploités, seul 1 sera affrété.

Catégorie de navires	Nombre	Capacité (TEU)	Global (TEU)	Situation début 1996
C 11	6	4 800	28 800	
C 10	5	4 300	21 500	
K 10	3	3 600	10 800	livrés en 96, en joint venture
C 9	3	2 900	8 700	en cours de cession à Matson
L 9	4	2 800	11 200	en cours de cession à Lykes
J 9	2	2 700	5 400	
C 8	4	2 000	8 000	3 en cours de cession à Matson
Pacesetter	1	1 400	1 400	
Total cumulé fin 1995		25	85 000	
Total après cession		18	69 900	

En 1993, APC a entamé un programme de modernisation de sa flotte et a passé commande de 6 Porte-conteneurs C 11 (de 4 800 TEU, livrés en 1995) et de 3 Porte conteneurs K 10 (de 3 600 TEU, livrables en 1996). Cependant, ces 3 unités de 3 600 TEU en construction chez Daewoo pour livraison 1<sup>o</sup> semestre 1996 ont été cédées en 1995 à une joint venture constituée entre les membres de la "Global Alliance".

Ces acquisitions vont s'accompagner de la cession de plusieurs navires de moindre capacité :

. la vente de 3 C9 et 3 C8 à Matson (cette vente réalisée pour 166 millions US \$, étant effectuée parallèlement à l'accord de réservation d'espaces).

. le retour des L9 à Lykes (qui étaient jusqu'alors affrétés par APL)

Début 1996, la capacité cumulée de la flotte exploitée par APL devrait atteindre 69 900 TEU (dont 10 800 détenus dans le cadre d'une joint venture formée avec ses partenaires de la "Global Alliance"). L'âge moyen de la flotte qui était de 6 ans en 1995, devrait tomber à moins de 5 ans en 1996.

L'ensemble de la flotte de APC et de sa filiale APL a longtemps été enregistrée sous pavillon américain. APL avait passé pour cela un "ODS Agreement" (Operating-Differential-Subsidy Agreement) avec le gouvernement américain, au terme duquel elle s'engageait à enregistrer et à construire ses navires aux États Unis, à les faire exploiter par des équipages de nationalité américaine et bénéficiait en contrepartie de subventions lui permettant de couvrir les différentiels de coûts engendrés par ses engagements. Les subventions versées à ce titre ont été de 69 millions US \$ en 1991 et 1992, de 65 millions \$ en 1993 et de 61 millions \$ en 1994.

Rompant avec sa politique antérieure, APL a demandé en 1994 et obtenu l'autorisation du MarAd (US Maritime Administration) d'enregistrer les 6 nouveaux navires qui entreront en service en 1995 sous un pavillon étranger. A cet effet, APL a signé une convention d'exploitation de ces nouveaux navires avec une compagnie chypriote "Columbia" qui fournira l'équipage et assurera les prestations de maintenance, d'exploitation et d'assurance.

La compagnie envisage de poursuivre cette politique en changeant le registre de 15 autres navires opérant sur les lignes trans-pacifiques.

*Autres :*

• APC exploite aussi 112 500 conteneurs de 20 à 53 pieds dont :

49 700 en pleine propriété

62 800 en location ou en leasing

• APC exploite enfin un parc de 1 100 wagons double étages (double-stack rail cars) et de 400 camions.

## Données Financières (comptes de APC) :

## Exploitation :

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
-----						
millions US \$						
Chiffre d'affaires	2 234	2 270	2 449	2 511	2 594	2 793
Résultat d'exploitation	60	- 56	143	140	133	123
Résultat net	- 16	- 62	56	56	80	74
Cash Flow	118	52	162	163	189	180
<i>1 US \$ = FF</i>	<i>5,79</i>	<i>5,45</i>	<i>5,18</i>	<i>5,29</i>	<i>5,90</i>	<i>5,33</i>
millions FF						
Chiffre d'affaires	12 934	12 371	12 685	13 283	15 304	14 886
Résultat net	- 92	- 337	290	296	472	394
Cash Flow	683	283	839	862	1 115	959
CF / CA	5,2 %	2,3 %	6,6 %	6,5 %	7,3 %	6,4 %

Après avoir été déficitaire en 1989 et en 1990, APL avait sensiblement amélioré sa rentabilité à compter de 1991. Il a en particulier profité à partir de 1991 des commandes réalisées par l'armée américaine dans le cadre de l'opération "tempête du désert".

En revanche, la compagnie a plongé dans le rouge à la fin de l'exercice 1995. Pour redresser ses comptes, elle a entamé une politique de rationalisation qui devrait la conduire à réduire ses effectifs de 950 emplois. Elle a provisionné pour cela 48 millions US \$ (10 sur 1995 et 38 sur 1996).

## Structure financière :

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
-----						
en millions US \$						
Immobilisations nettes	1 084	1 005	1 041	976	1 015	1 054
Capitaux propres	669	550	501	473	550	616
Impôts différés	nc	nc	143	135	130	139
Dettes	510	485	443	242	271	390
<i>1 US \$ = FF</i>	<i>5,79</i>	<i>5,45</i>	<i>5,18</i>	<i>5,29</i>	<i>5,90</i>	<i>5,33</i>
millions FF						
Immobilisations nettes	6 276	5 477	5 392	5 163	5 988	5 618
Capitaux propres	3 873	2 997	2 595	2 502	3 245	3 283

De 1989 à 1992, APC a utilisé la plus grande partie de son cash flow pour alléger son endettement. Cette politique a été infléchie à compter de 1994; en effet, avec la livraison de plusieurs nouveaux navires, l'actif immobilisé de APC s'est alourdi et l'endettement du groupe a subi une sensible augmentation.

Les montants investis ont été de 156 et 128 millions US \$ en 1993 et 1994, et 555 millions en 1995.

APC a pris l'option depuis 1992 de renoncer aux leasings pour leur préférer la détention en pleine propriété de ses navires (ce changement d'options n'a pas d'effet sur la présentation des comptes consolidés).

En 1995, les actions APL étaient cotées à 25 US \$, correspondant à un PER de 12.

### **Orientation Stratégique :**

La stratégie d'APL suit actuellement 3 grandes orientations :

- entrée dans des alliances globales ;
- faire passer ses navires sous pavillon étranger ;
- réduction de ses coûts.

#### *Entrée dans des alliances globales :*

La politique d'alliance suivie par APL lui a permis :

- d'étendre la couverture géographique des dessertes qu'il assure et lui permet de revendiquer la qualité d'armateur mondial. Parmi les trafics Est-Ouest, seuls les trafics transatlantiques semblent actuellement échapper à sa volonté d'expansion ; Depuis le premier accord de coopération passé avec OOCL, APL a en effet multiplié les alliances afin de pouvoir élargir les dessertes qu'il propose à sa clientèle. La Global Alliance formée avec OOCL, MOL et Nedlloyd constitue à ce jour un pas supplémentaire vers la constitution d'un partenariat ambitieux.
- d'améliorer la qualité de ses dessertes. Avec la Global Alliance, APL, MOL et OOCL se sont trouvés en mesure d'améliorer leurs transit times, et d'accroître le nombre de touchées directes qu'ils proposent.

#### *Changement de pavillon :*

APL était l'un des 4 armements américains à percevoir des subventions du gouvernement américain. Ces subventions étaient versées dans le cadre de conventions dites "ODS agreement" (Operating Differential Subsidy)", accordées sous réserve que les navires subventionnés soient exploités sous pavillon américain. L'administration Bush ayant décidé en Juin 1992 de ne plus renouveler ces subventions (celles signés par APL arrivent à leur terme en 1997), l'administration Clinton n'ayant pas fait approuver une politique maritime différente, et le Congrès cherchant même à supprimer la "Federal Maritime Commission" (chargée de protéger les intérêts américains), APL a révisé globalement sa politique d'exploitation de navires :

En 1995, les navires livrés (C 11) ont été enregistrés sous pavillon des Îles Marshall. APL envisage par ailleurs de changer les pavillons de ses C 10 et J 9. Avec la vente des navires (C9 et C8) à Matson, APL n'exploitera bientôt plus de navires sous pavillon américain.

#### *Réduction des coûts :*

Comme tous les grands armements mondiaux, APL a dû participer à une course à la productivité.

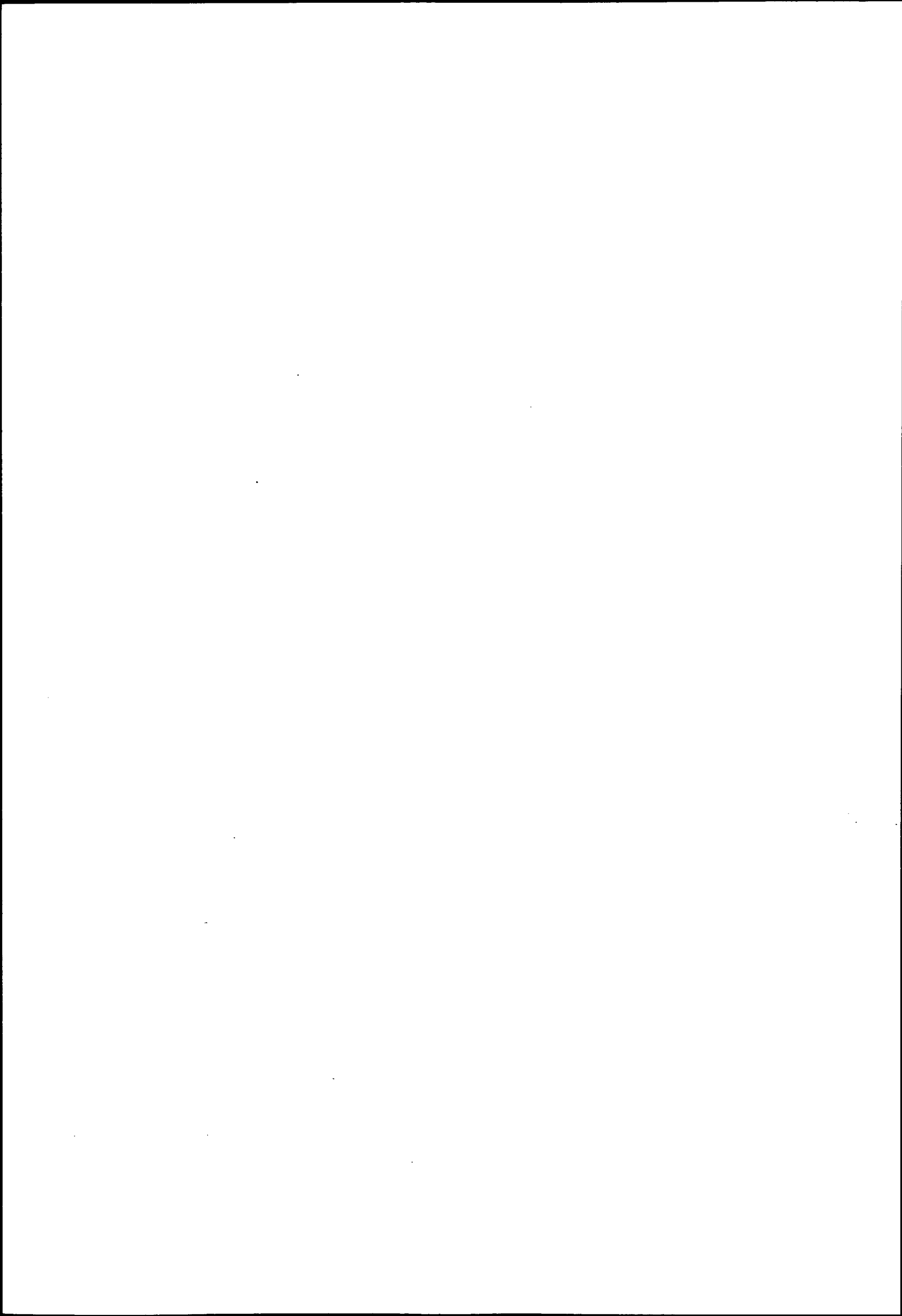
Les partenaires de la "Global Alliance", ont décidé de profiter de leur rapprochement pour rationaliser leur offre et réduire leurs coûts d'exploitation.



---

Les 3 navires K 10 dont APL attendait la livraison, ont été rétrocédés à une tierce partie qui les donnera en leasing à une joint venture formée par les 4 partenaires de la desserte (APL, OOCL, MOL, NLL).

Ils ont par ailleurs décidé de partager des conteneurs banalisés afin de réduire les coûts induits par leur repositionnement et de négocier en commun les conditions d'utilisation des terminaux où escalent leurs navires.



---

# CANADA PACIFIC

## CanMar - Cast

---

### Historique :

Le groupe Canada Pacific (CP) est avec Canadian National (CN) l'une des 2 principales compagnies ferroviaires canadiennes.

CP a, au cours des dernières années, renforcé sa présence dans le secteur maritime en :

- rachetant au début de l'année 1993 la participation que CMB détenait dans CANMAR (43%)
- prenant le contrôle de CAST, à la fin de l'année 1994

Ces 2 acquisitions font du groupe CP, l'un des plus grands armateurs de l'Atlantique Nord.

• CANMAR a été créé en 1983 par le rapprochement des activités de CMB et de CP Ships sur l'Atlantique Nord. En 1993, CP a racheté non seulement la participation minoritaire de CMB dans CANMAR mais aussi les deux navires de CMB affectés aux services de CANMAR.

• CAST a été constitué en 1969 par Frank Narby et Daniel Webster. Ses performances ont été au cours des 25 dernières années très erratiques. Après avoir connu une expansion très rapide au début des années 1980, CAST a dû être à plusieurs reprises restructurée. Ses difficultés financières l'ont conduit à chercher à s'adosser sur un groupe puissant.

La prise de contrôle de CAST ne s'est pas faite sans difficulté du fait :

- des réticences de l'ancien dirigeant, Klaus Glusing (qui détenait 40% des titres aux côtés de la Royal Bank of Canada) qui a contesté le bien fondé de la vente et
- du concurrent ferroviaire de CP, CN qui a fait un recours auprès de l'ANT (Agence Nationale des Transports) en faisant valoir le risque d'abus de position dominante que risquait d'engendrer le rapprochement de CAST et de CanMar.

### Actionnariat :

Canada Pacific est cotée aux Bourses de Toronto et de New York;

### Direction :

William Stinson	Président Canadian Pacific
Raymond R. Miles	Directeur gérant de CanMar, CEO de CP Ships
Peter Keller	CEO de CAST remplacé dès la prise de contrôle de CP
Frank Halliwell	CEO de CAST

### Ventilation des activités et articulation :

Canadian Pacific est un groupe qui intervient en matière de :

- Transports ferroviaires avec CP Rail
- Transports maritimes avec CANMAR et CAST
- Prospection et exploitation pétrolière et charbonnière avec Pan Canadian Petroleum
- Immobilier avec Marathon Reality
- Hôtellerie avec CP Hotels

(Année 1994)	en millions US \$	en millions FF	en %
Ferroviaire (CP Rail)	3 665	13 963	52 %
Maritime (CP Navigation)	561	2 137	8 %
Énergie (PanCanadian Petroleum Ltd)	1 475	5 620	21 %
Énergie (Fording Coal)	648	2 469	9 %
Activités immobilières (Marathon Inc)	494	1 882	7 %
Activités hôtelières	479	1 825	7 %
Régularisation consolidation	- 269	- 1 025	- 4 %
<b>Total</b>	<b>7 053</b>	<b>26 872</b>	<b>100 %</b>

1 Can \$ = 3,81 FF

Le groupe a procédé au cours des dix dernières années à une profonde restructuration de ses activités.

Conglomérat intervenant dans des domaines d'activités très diversifiées et très cycliques au début des années 1980, dépourvu de ce fait de moyens financiers, Canada Pacific a entrepris en 15 ans une profonde politique de restructuration qui l'a conduit à céder ses sociétés de :

- Transports aériens
- Extraction de minerai
- Production d'acier
- Agro-alimentaires
- Transports maritimes de vracs
- Transports routiers et camionnage
- Exploitation forestière

Le groupe a en revanche renforcé ses positions en matière de transports ferroviaires (en rachetant les titres des compagnies de Soo Line, puis de Delaware and Hudson (intervenant au Nord Est des États Unis) ainsi qu'en matière de transports maritimes de lignes (achat de l'ensemble des actions CanMar puis de CAST)...

#### *Activités maritimes :*

CANMAR et CAST sont des opérateurs maritimes qui exploitent des dessertes concentrées sur l'Atlantique Nord. Ils assurent respectivement 7 et 15% des trafics Europe-Canada.

#### • Dessertes de CANMAR :

CANMAR assure une desserte Europe du Nord - Canada, éclatée en 3 routes, 2 d'entre elles escalant à Anvers. Il exploite cette desserte dans le cadre d'un partenariat mis en place avec OOCL, dénommé le SLCS (St Lawrence Co-ordinated Service).

CANMAR assure par ailleurs des services entre la Méditerranée et la Canada, en partenariat avec l'armement croate Jadroplov, DSR (depuis janvier 1995) et CAST (qui les a rejoint courant 1995) dans le cadre d'un service baptisé JMCS (Joint Mediterranean Canada Service). Cette desserte a été récemment éclatée en 2 routes.

#### • Dessertes de CAST

CAST de son côté, exploite un service principal qui relie le Canada à l'Europe du Nord. Il ne touche sur cette desserte que 4 ports en direct (Zeebrugge, Montréal, Felixstowe et Liverpool).

CAST loue par ailleurs depuis 1995 des espaces sur le JMCS. Il peut ainsi offrir une desserte sur la Méditerranée à ses clients tout en améliorant le remplissage des navires exploités par le consortium (CANMAR - DSR - Jadroplov).

Enfin CAST a cherché à s'étendre sur le trafic Europe-Extrême Orient. Il a passé pour cela des accords d'affrètement d'espaces avec CMA. Sur l'Asie, CAST a passé un accord avec le groupe taïwanais "Wan Hai" et assure lui même son marketing en Europe.

<i>Principales dessertes</i>	<i>Partenaires</i>
<i>-----</i>	
<u><i>Europe du Nord - Canada :</i></u>	
<i>3 routes</i>	
<i>Felixstowe - Anvers - Montréal</i>	<i>CANMAR - OOCL (SLCS) - 3 PC de 1 800 TEU</i>
<i>Hambourg - Anvers - Montréal</i>	<i>CANMAR - OOCL (SLCS) - 2 PC de 1 000 TEU</i>
<i>Liverpool - Le Havre - Montréal</i>	<i>CANMAR - OOCL (SLCS) - 3 PC de 800 TEU</i>
<i>1 route</i>	
<i>Zeebrugge - Felixstowe - Liverpool - Montréal</i>	<i>CAST</i>
<u><i>Méditerranée - Canada:</i></u>	
<i>2 routes</i>	
<i>Montréal - Valence - Gênes - Leghorn</i>	<i>CANMAR- Jadroplov -DSR 4 PC affrétés 1 500 TEU avec achat de slots par CAST</i>
<i>Montréal - Naples - Fos - Cadiz - Lisbonne</i>	<i>CANMAR- Jadroplov - DSR - 4 PC de 700 TEU avec achat de slots par CAST</i>
<u><i>Europe - Asie</i></u>	<i>Achat d'espaces de CAST sur CMA</i>

• Positions sur le marché :

Avec CAST et CANMAR, CP contrôle plus de 60% des trafics conteneurs du port de Montréal, qui est un grand centre ferroviaire desservant le Midwest américain. Afin d'éviter d'être accusé d'abus de position dominante, CP s'est engagé à continuer d'exploiter ses deux filiales de façon indépendante.

De plus, examiné au regard de la concurrence qui prévaut entre les ports de la Côte Est des États Unis, le nouvel ensemble n'assure avec 400 000 TEU que 10% des trafics de l'Atlantique Nord, soit une part de marché équivalente à celle de Maersk (416 000 TEU) et supérieure à celle de Evergreen (avec 360 000 TEU).

• Trafics :

CAST a transporté en 1993 un volume de 134 000 TEU, CANMAR un volume de 200 000 TEU. Le volume cumulé de leurs trafics a atteint 414 000 TEU en 1994 et 400 000 TEU en 1995.

TEU	1990	1991	1992	1993	1994	1995 E
<i>-----</i>						
CANMAR	145 800	156 500	172 900	197 400	244 200	240 000
CAST (estimation)	nc	nc	125 000	134 000	170 000	160 000

*Activités portuaires :*

Alors que CANMAR est un opérateur dont les activités continuent d'être principalement assurées de terminal à terminal, CAST continue de s'affirmer comme un spécialiste dans des services door to door.

CAST qui est un opérateur maritime intégré a renégocié son implantation à Zeebrugge ; il s'est déplacé à la fin de l'année 1994 de l'arrière port vers l'avant port en passant un contrat avec le nouveau terminal des Flandres et son exploitant Seaport Terminal.

Canada Pacifique possède à Montréal son propre terminal, "le terminus Racine" qui est le plus grand terminal de conteneurs canadien. CAST dispose aussi à Montréal de son propre terminal.

**Moyens :****Moyens humains :**

CanMar emploie 600 agents et CAST, 500 environ.

**Moyens matériels :**

En 1994, CAST a pris la décision de remplacer les conbulkiers qu'il exploitait sur la ligne Zeebrugge/Montréal par des PC intégralement cellulaires.

Sur les 5 conbulkiers qu'il exploitait, CAST a mis en vente les 3 navires dont il était propriétaire et rendu à son propriétaire les 2 qu'il louait. CAST a frété en contre partie 4 nouveaux PC de 2 100 TEU auprès du groupe Norasia.

Les 4 PC conserveront certains espaces pour le transport de cargaisons conditionnées en conventionnel / breakbulk pour les liaisons westbound.

Le nouvel actionnaire, Canadian Pacific, estime que CAST va devoir infléchir sa politique en renonçant à l'avenir à détenir un droit de propriété sur ses navires pour leur préférer l'affrètement qui permettra d'accroître sa flexibilité. CAST a par ailleurs entrepris de renouveler son parc de conteneurs.

CANMAR a passé commande en 1994 de 2 PC de 2 200 TEU au chantier Daewoo, qui sont livrables en Janvier 1996 et seront alignés sur la ligne Nord Montréal - Felixstowe - Anvers.

CANMAR a aussi acheté à MOL 2 PC de 1 700 TEU pour les aligner sur la route Méditerranée - Montréal ; ces navires seront transformés pour être capables de supporter les conditions climatiques du Saint Laurent et remplaceront 2 navires frétés.

	Nombre de navires	Capacité (TEU)
-----		
CANMAR	2 (chartered)	1 700 / 1 900
	5	1 700 / 1 900
	5	1 000
	2	800
CAST	4 (chartered auprès de Norasia)	2 100

En 1995, la capacité cumulée des flottes des 2 armements atteignait 27 400 TEU avec un âge moyen de 5 ans.

Les 2 armements contrôlés par CP ont un parc de 55 000 TEU (35 000 à CANMAR, 20 000 à CAST).

**Données Financières :**

Le chiffre d'affaires de Canadian Pacific atteint 7 milliards de CAN \$. La branche navigation du groupe a été limitée jusqu'en 1994 à la société Canada Maritime.

*Performances de Canada Pacific:*

	1991	1992	1993	1994
-----				
millions CAN \$				
CA	8 037	7 176	6 336	7 053
Résultat net	- 913	- 478	- 190	393
I CAN \$ :				
millions FF				
Chiffre d'affaires	36 086	31 359	28 132	26 871
Résultat net	- 4 099	- 2 088	- 843	1 497

Après plusieurs exercices très difficiles, Canada Pacific est parvenu à dégager en 1994 un résultat positif.

*Performances de CanMar\* :*

	1990	1991	1992	1993	1994
-----					
millions CAN \$					
CA	322,5	319,8	359,0	440,7	561,1
Dotation aux amortissements	nc	nc	10,9	13,7	18,1
Résultat exploitation	1,7	- 6,9	18,3	54,9	86,0
millions FF					
Chiffre d'affaires	1 448	1 436	1 568	1 957	2 137

\* jusqu'en 1994, les performances de CANMAR se confondaient avec celles de CP Shipping

*Performance de CAST :*

Le chiffre d'affaires de CAST a été en 1994 de 350 millions CAN \$ (1,3 milliard FF) et la perte qu'il a dégagée a atteint 18 millions CAN \$ (68 millions FF).

CAST ne publie pas ses comptes mais on sait que les exercices qui se sont écoulés de 1992 à 1995 ont été très déficitaires. CAST a par ailleurs subi les contre coups des difficultés de sa filiale de transport de vrac, Pan Bulk qui a fait faillite en 1992 ; les créanciers de Pan Bulk demandant d'avoir un droit de suite sur CAST en faisant valoir la forte interdépendance des structures.

	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95
----- millions CAN \$ Résultat net	- 98	- 70	- 14	- 18
millions FF Résultat net	- 428	- 310	- 53	- 68

Dès sa prise de contrôle, CP a dû injecter 50 millions CAN \$ dans l'armement CAST afin de lui permettre de faire face à ses obligations.

### Orientation Stratégique :

#### *Options stratégiques :*

En prenant le contrôle de CAST, CP a renforcé les relations qui le liaient à l'un des principaux utilisateurs de son réseau de transport intermodal.

L'objectif de CP Ships semble être de contrôler un armement de transport multi-modal canadien, utilisant Montréal comme un hub, qui soit capable d'être aussi compétitif que Maersk, Evergreen et Sea Land sur l'Atlantique Nord.

Pour cela, CP Ships a estimé qu'il était nécessaire de bénéficier d'un effet de taille suffisant pour faire des économies d'échelle. CANMAR seul ne pouvant atteindre assez rapidement la taille adéquate, CP a saisi l'opportunité présentée par la mise en vente de CAST.

Pour les dirigeants de CP Ships, le succès d'un armateur tient à 4 facteurs :

- disposer des bons navires
- bénéficier d'un avantage concurrentiel
- s'appuyer sur une organisation adaptée
- réduire ses coûts

CP pense avec CAST et CANMAR pouvoir obéir rapidement à ces 4 critères.

#### *CAST : Un changement de concept d'exploitation*

En s'adossant sur le groupe CP, CAST a pu éviter d'être mis en faillite ; il peut espérer s'affranchir des difficultés financières qu'il a rencontrées depuis sa création en 1969 et qui l'ont conduit à mettre en oeuvre plusieurs plans de sauvetage depuis 1983...

La stratégie de CAST a connu une profonde mutation dans son concept d'exploitation

- . passage du conbulk au conteneur intégral
- . recherche d'une réduction de ses coûts de transport terrestre



---

Tirant les leçons de la faible contribution du bulk à son chiffre d'affaires (moins de 10%) et des contraintes d'exploitation que la mixité de ses navires engendrait, CAST a décidé d'abandonner les conbulkers pour les remplacer par des PC intégraux. Cette concentration sur le conteneur a permis à CAST d'accélérer les vitesses de rotation de ses navires (en réduisant la durée des transits portuaires), d'améliorer la fiabilité de ses time -schedule et ainsi de maintenir la fréquence de ses touchées en mettant moins de navires en ligne.

Depuis sa prise de contrôle par CP, CAST a par ailleurs rajouté une touchée (Liverpool) à sa desserte de la Grande Bretagne afin d'améliorer la qualité de son offre commerciale et de réduire ses coûts d'acheminement terrestre.

CAST souhaiterait par ailleurs escaler à un second port en Europe Continentale du Nord et espère trouver une solution avec Zeebrugge, port avec lequel il est lié conventionnellement jusqu'en 2014.

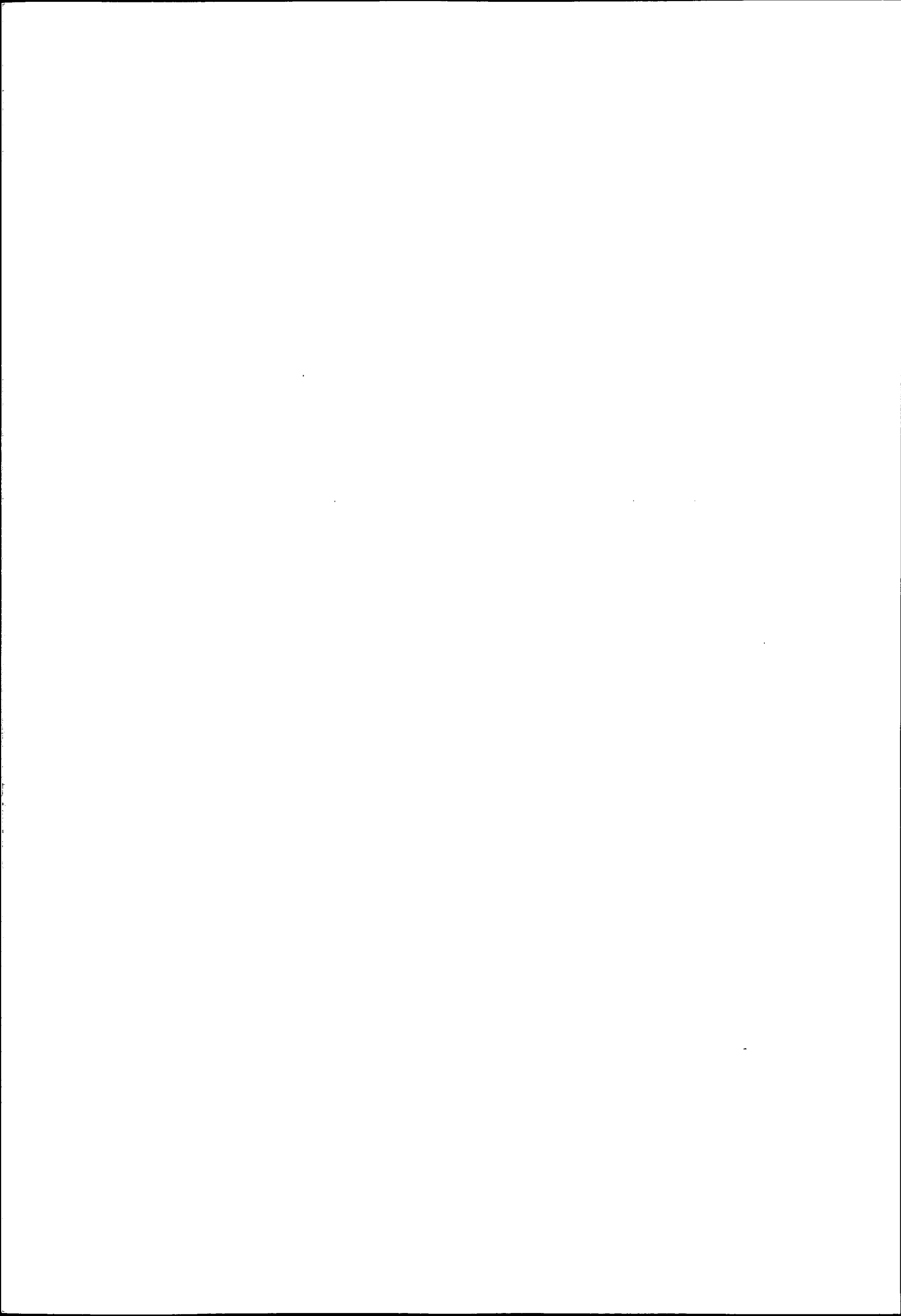
#### *CANMAR :*

Le succès de CANMAR tient à sa constante recherche de gains de productivité. Le choix du port de Montréal comme unique porte d'entrée sur le marché de l'Amérique du Nord semble lui avoir pour l'instant permis de gagner son pari.

#### *Rapprochement des armateurs :*

CP Ships envisage de conserver CAST et CANMAR comme des entités séparées s'appuyant sur un marketing et des réseaux de commercialisation distincts.

Bien que CAST et CANMAR aient prévu dans un premier temps de continuer à escaler sur des terminaux différents tant à Montréal, qu'à Anvers pour CANMAR et Zeebrugge, pour CAST, ils envisagent de négocier ensuite ensemble les conditions d'utilisation des terminaux où ils escalent ; ils se sont ainsi rapprochés du port de Montréal pour créer un terminal commun aux navires de CP Ships.



---

# CGM

## Compagnie Générale Maritime

---

### Historique :

La Compagnie Générale Maritime a été créée en 1977 par le rapprochement des Messageries Maritimes, créées en 1851, et de la Compagnie Générale Transatlantique ou "Transat", fondée en 1855 par les frères Pereire, sociétés toutes deux engagées dans le transport de marchandises et de passagers, ayant forgé la grande tradition française de paquebots.

Les deux sociétés sont devenues sociétés d'économie mixte après la Seconde Guerre Mondiale, à l'occasion de la loi de 1948 portant organisation de la Marine marchande, suivie de la convention de 1951 consacrant le statut des deux compagnies.

A partir de 1970, les sociétés s'adaptent aux nouvelles exigences du transport maritime, en accompagnant le développement de la conteneurisation, le changement d'échelle des transports de vrac et la disparition des paquebots exploités dans leur forme traditionnelle.

En 1977, sous l'égide de l'État, les deux compagnies, traversant de graves difficultés financières ont fusionné pour donner la Compagnie Générale Maritime.

Présente sur les grands trafics entre l'Europe et l'Extrême Orient, jusqu'en 1992, la CGM a considérablement souffert de la dégradation des taux de fret sur ses trafics de base, et a été amenée à se retirer progressivement de plusieurs des trafics majeurs sur lesquels elle était présente.

Les difficultés financières persistantes ont amené l'État à recapitaliser la CGM à plusieurs reprises au cours des années passées ; le dernier plan de recapitalisation ayant été décidé en 1993 et couvrant la période 1994-1996.

A la mi-1992, CGM a décidé de se retirer du TAA (Trans Atlantic Agreement) et de cesser l'exploitation de ses trafics sur les destinations de l'Amérique du Nord. Cette cessation est devenue effective à compter du premier semestre 1993

En 1993, une réorganisation importante a pris place, comportant trois volets:

- 1) la réorganisation de l'entreprise avec la filialisation de ses activités opérationnelles, la recherche d'accords de partenariat et la renégociation des accords de flotte ainsi que l'externalisation de certaines activités ( informatique, gestion technique de la flotte ) ;
- 2) le recentrage sur les métiers d'armateur et de transporteur maritime de fret, métiers de base de la CGM, conduisant à la cession ou la cessation d'activités non directement liées à ces métiers (Financière de l'Atlantique, Messigaz, Someca, SFC, actifs immobiliers, et filiale Mazinter, ainsi que les agences scandinaves de CGM) ;
- 3) la restauration de la confiance en la capacité de la société à se redresser.

Cette réorganisation s'est accompagnée d'un important plan social et d'un engagement de recapitalisation de l'État à hauteur de 700 Millions de Francs.

A la fin 1994, pour s'adapter à l'absence d'évolution favorable sur les trafics entre l'Europe et l'Extrême Orient, et en raison de la faiblesse de la part de marché de la CGM, de l'intensité de la concurrence poussant à la baisse les taux de frets accentuée par la faiblesse du dollar, la CGM a cédé ses parts dans le TSA (Trade Share Agreement) à ses ex-partenaires (Nedlloyd Lines et MISC) cessant ainsi la commercialisation de ses services sur l'Orient.

La CGM, désormais recentrée sur les trafics Nord Sud de moindre importance et ayant renoncé à toute vocation d'armement national de taille mondiale, traverse à la fin 1995 et au début 1996 une phase cruciale de son existence avec comme objectif premier le retour à la rentabilité, condition essentielle à sa survie.

Elle est par ailleurs engagée dans un processus de privatisation dont l'issue est attendue pour le début 1996.

Cette privatisation devrait s'accompagner d'une augmentation de capital d'environ 1,2 milliards de Francs destinée à restaurer l'équilibre du Bilan et, selon les dernières indications publiques disponibles à la date de rédaction de ce rapport, devrait faire l'objet d'une cession " en bloc ", à l'exception toutefois des activités de manutention portuaires.

En conséquence, la stratégie future de la CGM dépendra essentiellement de celle du repreneur éventuel.

Il est néanmoins possible d'entrevoir que celle-ci sera nécessairement marquée par une forte implication dans la desserte -stratégique pour l'État- des Dom Tom, dont CGM assure aujourd'hui le trafic.

**Siège Social:**

22, quai Galliéni  
92158 SURESNES

**Actionnariat :**

La CGM est filiale à 99,94% de la CGMF (Compagnie Générale Maritime et Financière) laquelle contrôle également la SNCM, transporteur de passagers et de fret entre le continent, la Corse et les pays du Maghreb.

CGMF est détenue à 100% par l'État français.

**Direction - Conseil d'Administration:**

Le conseil d'administration de la CGM a fait l'objet de profondes modifications lors de sa séance du 30 Juin 1994, avec l'élargissement à des partenaires économiques du groupe, puis en 1995, avec le changement de président. Il se compose de:

Philippe PONTET, Président Directeur Général, (remplaçant depuis Novembre 1995 Eric GIULY, démissionnaire).

Georges MARAIS, Directeur Général délégué

Laurent GALZY, Ministère de l'Économie

Gilles DENOYEL, Ministère de l'Économie

Jean François STOLL, DREE

Hubert du MESNIL, Directeur des Ports et de la Navigation Maritime

Michel FÈVE, Directeur Général adjoint à la SNCF

Marcel OSENAT, Président de la CCI de la Martinique

Yves RAMBAUD, Président Directeur général d'ERAMET

Michel RENAULT, Directeur Général du Crédit Lyonnais

Bernard LATHIERE, Ministère de l'économie

Vice Amiral Philippe DURTESTE Sous-chef d'état major des armées

*Administrateurs élus par les salariés le 2 juin 1994:*

Joël GUESDON, officier  
 Théodore VIGILANT, marin  
 Jean-Yves LEGOUAS, officier  
 Marie-Françoise PENNAMEN CAZEAUX, sédentaire  
 Pascal MANSON, officier  
 René SERGENT, marin

**Ventilation des activités et articulation :**

La CGM exerce de façon dominante des activités de transports maritimes de marchandises et de passagers, et, a développé à côté de ces activités, quelques activités d'auxiliaires du transport maritime, tels que agence maritime, manutention portuaire, et transit.

L'articulation de ces activités est la suivante (lignes Orient comprises):

(en millions de FF)	1992	1993	1994
-----			
Fret et transports de passagers	4 490	3 780	3 385
Frètement et gérance de navires	267	284	304
Autres recettes maritimes	185	124	67
S/T	4 943	4 190	3 756
Transports terrestres et location de conteneurs	974	828	402
Consignation	32	35	41
Manutention	425	371	382
Transit	46	56	59
Réparation des matériels	15	43	18
Autres	976	678	133
S/T	2 468	2 013	1 037
-----			
TOTAL	7 411	6 202	4 794

L'activité Orient, cessée au cours du second semestre 1994 représentait environ 25% du CA maritime et 50% des pertes.

La filialisation des activités opérationnelles intervenue en 1993 a conduit à créer 3 sociétés d'exploitation de lignes maritimes :

CGM SUD,

CGM TOUR DU MONDE,

CGM ORIENT,

et 4 sociétés d'agences portuaires :

CGM BORDEAUX,

CGM DUNKERQUE,

CGM LE HAVRE,

CGM MARSEILLE,

toutes détenues à 100% par leur société mère, CGM S.A.

Par ailleurs, les services techniques, assurant l'entretien de la flotte et les approvisionnements ont été transférés à "FRANCE ARMEMENT", société constituée à cet effet à 50-50 avec le groupe SDV.

Afin de conforter son assise commerciale, et en réponse à l'éclatement des consortiums à marketing intégré, la CGM s'est doté d'un important réseau d'implantations commerciales en propre en Europe, aux États Unis, et en Extrême Orient.

Dans le cadre du plan de redressement, des rapprochements ont été initiés entre certaines agences du réseau CGM et celles du groupe SDV: en Espagne a été créée ISAMAR, fusion de SAGEMAR (ex-CGM) et de IBESMAR (ex-SDV), et d'autres projets similaires sont en cours d'étude ou de réalisation en France (Bordeaux, Dunkerque), au Royaume Uni, en Asie et dans l'Océan Indien. Plusieurs agences maritimes ont été fermées (au Portugal, en Autriche..).

La CGM a poursuivi en 1994 sa politique de cession d'actifs avec la vente de :

- la SFC (Société Finistérienne de Cabotage)
- la société de transit et de transports terrestres Mazinter

Chiffre d'affaires	1993	1994	1995 (P)
-----			
Extrême Orient	1 100	1 100	0
Nord - Sud	2 400	2 200	2 300
Tour du Monde	700	700	700
Transports spécialisés	200	200	200
Autres	1 800	500	800
	-----	-----	-----
Total	6 200	4 700	4 000

### Activités maritimes

#### • Lignes exploitées par CGM ORIENT:

Extrême Orient: TSA- (cédée en 94) depuis la cessation des activités au sein du TSA, la CGM a continué de fréter les navires qu'elle exploitait sur ce trafic aux opérateurs Nedlloyd et MISC.

#### • Lignes exploitées par CGM TOUR DU MONDE

-Ligne Tour du Monde: service Est- Ouest indépendant, desservant avec une fréquence de 17 jours : Europe- USA - Polynésie - Nouvelle-Calédonie - Australie - PNG - Indonésie - Singapour - Sous-continent Indien.

Opérant 6 navires , dont 2 Porte conteneurs affrétés et 4 rouliers porte conteneurs de 1.500 TEU, cette ligne présente la particularité avantageuse de pouvoir accepter des marchandises non conteneurisées ou roulantes. En août 1995, CGM et l'outsider Marseille Fret ont conclu un accord de partenariat sur cette ligne, prévoyant la mise en commun de la flotte de navires et l'échange de slots.

La desserte s'appuie sur des frets constitués par des cargaisons militaires à l'aller (vers la Polynésie française et la Nouvelle Calédonie) et des exportations de nickel en sortie de Nouvelle Calédonie au retour.

-Gemartrans (Vietnam). Service Feeder exploitant un navire entre Singapour et le Vietnam, avec une fréquence de 10 jours.

- Scan Baltic: France-Pays Baltes- CEI- Finlande.

Service roulier conventionnel bi mensuel opérant avec un navire affrété.

-Maroc

Un service conteneurisé et un service conventionnel sont exploités en coopération avec la SGAN, sur le Maroc avec un porte conteneurs affrété et divers navires affrétés au voyage. Pool Euomar (50% CGM-50% SGAN)

• *Lignes exploitées par CGM SUD:*

*Amérique du Sud (Côte Est),*

A travers le GIEE Euresa, dont CGM détient 41,7% en association avec CMB T et Blue Star, CGM effectue la desserte de la Côte Est de l'Amérique du Sud au départ de l'Europe du Nord.

A la suite de l'éclatement du JCS (Joint Container Service - desserte Europe - Brésil - Pays de la Plata) qui regroupait Euresa - Transroll - Aliança, Hamburg Sud et Nedlloyd sous la pression des indépendants (Ivaran, Pro Line, CSAV), Euresa s'est associée avec le seul Nedlloyd sur la desserte

En complémentarité avec Euresa, un GIEE (GIE espagnol) a été créé en partenariat 50/50 entre CGM et l'armement mexicain Ybarra Sud America pour les trafics entre la Méditerranée et la Côte Est de l'Amérique du Sud.

*Afrique du Sud*

CGM est membre, aux côtés de Safmarine, Nedlloyd, P&O, DAL, de SAECS qui propose depuis 1994 un service conteneurisé et un service multipurpose entre l'Europe du Nord et l'Afrique du Sud.

CGM achète des slots sur les navires que Safmarine et Lloyd Triestino alignent entre la Méditerranée et l'Afrique du Sud (depuis que ce service est exploité hors de SAECS)..

*Océan Indien (Réunion -Maurice- Seychelles -Madagascar) - Afrique de l'Est*

Au sein du consortium Capricorne, dont CGM détient 33,5% depuis le retrait de Hapag Lloyd, auquel ont été rattachés les services sur l'Afrique de l'Est (Mombassa, Dar Es Salaam)- service exploitant 5 navires porte conteneurs, 2 navires multipurpose et 1 feeder dédié dans l'Océan Indien.

*Centre Amérique/ Caraïbes*

CGM CAROL Service combiné entre l'Europe du Nord et les Caraïbes/Amérique Centrale Côte Est/Venezuela et Colombie, exploitant en partenariat avec Nedlloyd, 6 navires porte conteneurs avec une fréquence hebdomadaire.

*Mexique*

CGM MEX exploitant entre l'Europe du Nord et le Mexique (Attamira-Vera Cruz) un service principal opérant 5 navires porte-conteneurs avec une fréquence hebdomadaire, et un service complémentaire opérant 3 navires semi conventionnels tous les 17 jours.

*Antilles Guyane / Nord Amazonie:*

Sur ces secteurs, une flotte composée de 11 navires au long cours et 2 feeders dans la Zone Caraïbes permet à CGM de desservir les Antilles, la Guyane ainsi que la plupart des îles "au vent" et "sous le vent". Plusieurs services sont assurés:

- Service PRCP (Porte conteneurs réfrigérés polyvalents) exploite 4 navires PC réfrigérés de 1500 TEU équipés de gaines de réfrigération permettant le transport sous température dirigée des fruits (bananes et ananas) effectuant des rotations hebdomadaires entre Fort de France, Pointe à Pitre et l'Europe (Ports français Anvers)

- Le service roulier et conventionnel, qui s'appuie sur les 3 bananiers de la Horn Linie (filiale de CGM SUD), pour une desserte tous les 15 jours des Açores et des Antilles

-Le service Guyane et Nord Brésil-Azonie, service Roro/Lolo, exploitant en accord avec l'armement Marfret 3 à 4 navires affrétés (deux "boxer" et un "universal") pour une desserte tous les 10 jours, avec retour via les Açores.

Le service Caraïbes: 2 services régionaux de cabotage dans la zone Caraïbes 2 feeders

Les trafics attendus de CGM pour 1995 devraient être de l'ordre de 260 000 TEU :

200 000 TEU pour CGM Sud

60 000 TEU pour CGM TDM

**Autres activités***Activités terrestres et portuaires*

Outre son réseau d'agences maritimes, la CGM est l'un des principaux opérateurs nationaux en matière de manutention portuaire, présent dans la plupart des grands ports français avec le contrôle des sociétés GMP (Générale de Manutention Portuaire) au Havre, MGM (Intramar, Eurofos) à Marseille et NFT à Dunkerque (participation minoritaire).

données 1994	CA	Résultat
-----		
GMP	290	équilibre
MGM	225	- 57
NFT	38	déficit

Afin de redresser sa situation financière, MGM s'est rapprochée de 2 entreprises de manutention marseillaise TFM (du groupe Léon Vincent) et la Socoma.



**Moyens :****Effectifs :**

Les effectifs moyens des sociétés consolidées par intégration globale ou proportionnelle dans le groupe CGM s'établissent à 3 117 pour 1994 contre 4 081 personnes pour 1993 et 4 264 en 1992.

Les effectifs sont répartis comme suit:

Estimation	Nombre
-----	-----
-----	-----
Navigants	737
Sédentaires	1 297
Manutention	994
	-----
Total	3 028

Le plan de réorganisation de la société, présenté en Novembre 1994 à la suite de la décision de retrait du TSA comporte une nouvelle adaptation des effectifs, et la suppression de 298 postes.

**Moyens matériels :***Navires:*

La flotte de la CGM au 31/12/95 se composait de 17 navires d'un âge moyen de 13,6 : 10 de ces navires sont propriété ou copropriété de la CGM, les autres étant propriété de sociétés de leasing. La capacité d'emport des navires atteint 35 800 TEU.

6 de ces navires (d'une capacité globale de 18 600 TEU) étaient frétés à des tiers (ACL, Nedlloyd...). En contre partie, CGM utilisait à la même date des navires affrétés (14 navires d'une capacité globale de 11 786 TEU). La flotte exploitée par CGM atteignait ainsi 28 900 TEU.

L'accord de flotte signé pour 1994, 1995 et 1996 conclu le 30 Décembre 1993 prévoit le maintien sous pavillon français (TAAF) de 16 navires sur la période, avec un minimum d'effectifs sur ces navires de 620 navigants. Dans les faits, les navires ainsi opérés sous pavillon TAAF ont des équipages composés exclusivement de personnels navigant français.

*Conteneurs:*

Le parc de conteneurs exploité par la CGM s'élève à 55 000 unités. En 1993, une opération de lease-back a été pratiquée sur l'essentiel du parc en propriété.

**Données Financières (CGM) :****Exploitation :**

en millions de Francs	1990	1991	1992	1993	1994
-----					
Chiffre d'affaires consolidé	7 156	7 153	7 411	6 202	4 794
Résultat d'exploitation	- 259	- 384	- 551	- 416	- 369
Résultat courant	- 388	- 485	- 823	- 587	- 505
Résultat net consolidé (part du groupe)	- 110	- 472	- 733	- 472	- 1 006

La sortie de CGM de la ligne Europe-Extrême Orient devrait conduire le groupe à réduire encore son chiffre d'affaires qui ne devrait pas dépasser 4 milliards en 1995.

**Structure financière :**

en millions de Francs	1990	1991	1992	1993	1994
-----					
Immobilisations nettes	2 746	2 949	2 834	2 355	2 707
Capitaux propres	929	467	292	26	553
dont avances d'actionnaires	-	-	559	769	3
Endettement net	1 765	2 109	2 200	1 890	1 219

**Orientations Stratégiques :**

- La principale incertitude stratégique pesant sur CGM est sans nul doute l'issue du processus de privatisation. Celui-ci devrait permettre la valorisation des atouts du groupe: fortes parts de marchés sur les trafics sur lesquels s'est effectué le recentrage, mais se trouve freiné par les indispensables restructuration du bilan, pour restaurer un ratio d'endettement acceptable.

- L'augmentation de capital décidée par l'État pour un montant d'environ 1,2 milliards de Francs constitue le volet indispensable la stratégie de redéploiement conduite par la CGM.

---

# CMA

## Compagnie Maritime d'Affrètement S.A.

---

**Historique :**

L'armement CMA a été fondé en 1978, lorsque la Compagnie Méridionale de Navigation (CMN) cède à son agent à Beyrouth, Jacques Saadé, l'exploitation déficitaire d'un roulier entre Marseille, Beyrouth et Lattakié.

Celui-ci réorganise la ligne en affrétant un porte conteneurs de 200 TEU et la redresse, puis étend ses activités sur l'Irak, avant de s'ouvrir au Golfe Arabe Persique et au sous continent Indien.

En 1986, concomitamment à l'entrée en ligne de Porte containers neufs, CMA ouvre une ligne en direction de l'Extrême-Orient au départ d'Europe.

De 1986 à 1994, CMA connaît une croissance soutenue de ses trafics, et s'adapte avec flexibilité à l'évolution contrastée de ses marchés (Irak, Golfe).

En 1995, avec la mise en ligne de 9 nouveaux porte conteneurs de 3 300 / 3 400 TEU "Star Class", CMA est devenu le premier armement conteneurisé français, devant CGM et SDV, et poursuit activement son expansion géographique et la consolidation de son service, avec une flotte moderne et performante.

**Siège Social:**

4, quai d'Arenc  
13002 MARSEILLE

**Actionnariat :**

Le capital est détenu à plus de 75% par le groupe Rodolphe SAADE & Cie, à travers trois actionnaires principaux:  
Merit SAL (Liban)  
Mistral SAL (Liban)  
R. Saadé & Cie (Beyrouth)

**Direction :**

Jacques SAADE Président Directeur Général  
Farid SALEM, Directeur Général

**Ventilation des activités et articulation :**

C'est en Méditerranée orientale que CMA a trouvé les assises de son développement, et cette région occupe toujours une place privilégiée dans les dessertes du groupe.

De fait, la compagnie participe activement aux exportations de la Syrie, de la Turquie et de l'Égypte.

Le port de Damiette, en Égypte, est le principal port de transbordement du groupe et facilite, par sa situation géographique privilégiée à la sortie du canal de Suez, l'organisation du réseau de lignes.

(Le port de Damiette a transbordé en 1993 110 000 conteneurs pour CMA, contre 75 000 en 1992).

A fin 1995, CMA exploite principalement en direct 4 services de lignes régulières, et commercialise depuis peu un nouveau service sur les USA.

Concurrent des grands opérateurs sur les trafics Est Ouest CMA se distingue par le fait qu'une partie importante de son activité se situe sur des zones commerciales intermédiaires (comme le Proche Orient ou le Moyen Orient), privilégiant ainsi le concept de "leg multiple"

### Activités maritimes

#### *1. FAL (French Asia Line) : Service extrême Orient- Europe du Nord.*

Cette ligne était exploitée en partenariat avec l'armement POL (qui dans ce partenariat, n'est que simple acheteur d'espaces) avec 9 navires affrétés par CMA effectuant des rotations de 63 jours.

Les rotations étaient hebdomadaires et reliaient l'Europe du Nord à l'Extrême Orient en escalant en Méditerranée Orientale, à Jeddah, dans le Golfe Arabe.

Initiée en 1986 avec des porte conteneurs de 1 600 / 1 800 TEU, cette ligne accueillait en 1995 les nouveaux navires de 3 300 TEU exploités par CMA.

L'une des particularités de cette ligne était d'être la seule à opérer un service direct entre l'Europe et les Philippines.

L'accord de partenariat POL - CMA est arrivée à son terme au mois de Décembre 1995 et il lui a été substitué des accords de slots entre CMA et NOL.

#### *2. MEX (Medclub Express Service) - Service Méditerranée - Extrême Orient.*

MEX est un pool créé en janvier 1994 avec NYK et Yang Ming Lines, qui aligne 8 navires de 2 200 TEU (dont 3 fournis par CMA) avec des rotations de 56 jours (service hebdomadaire)-entre la Méditerranée (Damiette-Gênes-Barcelone-Fos-Naples-Damiette) et l'Extrême Orient (Singapour-Taiwan-Hong-Kong), via le Sous-Continent Indien.

Pour CMA, la mise en service de MEX a permis de réorganiser certaines escales du service FAL et d'en améliorer considérablement les "transit time".

#### *3. IPEX (India Pakistan Express) ex-RSE (Red Sea Express)- Service Europe du Nord- Mer Rouge- Golfe Persique - Inde - Pakistan*

5 navires affrétés de 1 400 TEU sont exploités sur ce service en association avec DSR et CAMEL (Groupe Weir) avec une fréquence de 11 jours.

#### *4. FAS (Feeder Associate System) Services Feeder en Méditerranée, dans le Golfe Arabe et le Sous Continent Indien.*

FAS, filiale de CMA a été constituée afin d'offrir pour CMA et pour des armements tiers les services d'éclatement. Cette société exploite 6 navires de 150 à 600 TEU, dont 5 en Méditerranée de façon indépendante, et 1 dans le Golfe arabe et sur le Sous Continent Indien, en partenariat avec APL.

FAS est propriétaire de 2 navires et copropriétaire de 2 autres.

#### *5. Autres services maritimes : MEDAM : USA-Méditerranée-Golfe persique*

En complément de ces services, CMA, a ouvert, en Novembre 1994, en partenariat avec CAST un service entre les USA et la Méditerranée, par un accord d'achat d'espaces sur les navires du service TRICON (ChoYang+DSR-Senator). 13 navires de 2 000 TEU, dont 2 fournis par CMA opèrent cette ligne.

Cette liaison, par connexion avec FAL et MEX, permet à CMA de relier les USA au Sud Est asiatique et à l'Extrême Orient.

**Autres activités :**

CMA dispose de son propre réseau d'agents, contrôlés majoritairement, aux USA et dans les principaux ports Européens. Entre 1993 et 1995, CMA a ouvert 11 bureaux en propre en Chine où elle emploie 50 personnes.

Une activité de cross trading a été par ailleurs développée en 1994-1995 sur l'Amérique du Sud, l'Est Européen et la Mer Noire.

Enfin, CMA contrôle une activité de réparation de containers.

<i>Principales dessertes</i>	<i>Partenaires</i>
<i>Europe du Nord - Extrême Orient</i>	<i>FAL (CMA - POL) jusqu'en décembre 1995</i>
<i>Méditerranée - Extrême Orient</i>	<i>MEX (CMA - NYK - Yang Ming)</i>
<i>Europe du Nord - Moyen Orient - Sous Continent Indien</i>	<i>IPEX (ex Red Sea Express CMA - DSR - CAMEL)</i>
<i>USA - Méditerranée - Golfe Persique</i>	<i>MEDAM (CMA - CAST - Tricon)</i>
<i>Feeders</i>	<i>CMA</i>

**Trafics :**

L'évolution des volumes transportés par CMA illustre la forte croissance observée au cours des dernières années:

	1990	1991	1992	1993	1994	1995E
TEU	150 000	188 000	204 000	227 000	350 000	475 000

**Moyens :****Effectifs :**

CMA emploie plus de 900 personnes à travers le monde entier, dont 275 au siège social, à Marseille. (Le personnel navigant sur les navires affrétés par la compagnie est employé par des sociétés ne faisant pas partie du groupe).

**Moyens matériels :****Navires:**

CMA et sa filiale FAS exploitent une flotte de 26 porte conteneurs purs (1 étant en cours de livraison) dont 4 petits feeders sont la propriété du groupe et le reste est en affrètement.

9 Porte conteneurs de 3 250 à 3 540 TEU

4 Porte conteneurs de 2 000 à 2 900 TEU

6 Porte conteneurs de 1 038 à 1 923 TEU

7 Porte conteneurs de moins de 600 TEU

La capacité cumulée de la flotte atteignait 50 103 TEU en 1995 (avant livraison du navire Ville de Gemina). Son âge moyen est faible, de l'ordre de 5 ans.

*Politique de flotte:*

Une très large partie de la flotte de CMA a été construite pour les besoins de l'armement par le biais des sociétés de financement quirataire allemandes, et affrétés pour plusieurs années. Ce recours à l'affrètement long terme a été pour CMA le moyen de disposer d'un outil flexible, parfaitement adapté à ses besoins car construits pour la société, mais ne nécessitant pas d'apport en capital important, et a permis de bâtir un important fonds de commerce.

Ayant atteint une assise commerciale suffisante, le groupe souhaite accroître désormais la part de sa flotte en propriété: 2 feeders ont été livrés en 1995, et à l'automne 1995 CMA a annoncé son intention de commander au moins 1 grand porte conteneur sur lequel, grâce à l'évolution de la législation allemande en matière de quirats, CMA pourrait disposer d'une option d'achat.

Cette dernière commande constitue un tournant dans la politique de flotte de la compagnie, avec la première unité importante détenue en propriété.

Enfin, en décembre 1995, CMA a conclu un affrètement de 8 ans sur 2 porte conteneurs de 3 660 / 4 000 TEU en construction, livrables en 1997, et destinés à remplacer les premiers navires de la classe 3 000 TEU opérés sur le service FAL.

*Conteneurs:*

Le parc de conteneurs en exploitation a évolué comme suit:

	1992	1993	1994	1995
-----				
-----				
Parc exploité	50 000	49 000	70 000	71 000
Dont propriété CMA (env.)	15 000	17 000	22 000	25 000

**Données Financières :**

**Exploitation :**

en millions de Francs	1990	1991	1992	1993	1994
-----					
-----					
Chiffre d'affaires	1 267	1 850	2 010	2 196	2 860
Résultat d'exploitation	- 65	105	- 23,8	- 29	+27
Résultat net	- 65	57	31	- 25	+10

Avec un chiffre d'affaires estimé de 3,45 Milliards de francs, marquant une croissance de près de 20% par rapport à l'exercice antérieur, l'année 1995 devrait se traduire par une forte augmentation du résultat bénéficiaire.

**Structure financière :**

en millions de Francs	1990	1991	1992	1993	1994
-----					
Immobilisations nettes	179	281	197	191	282
Capitaux propres	24	100	93	75	105
Endettement net	182	226	166	132	218

Ayant à l'origine privilégié le recours à l'affrètement, CMA présente peu d'immobilisations à l'actif de son bilan.

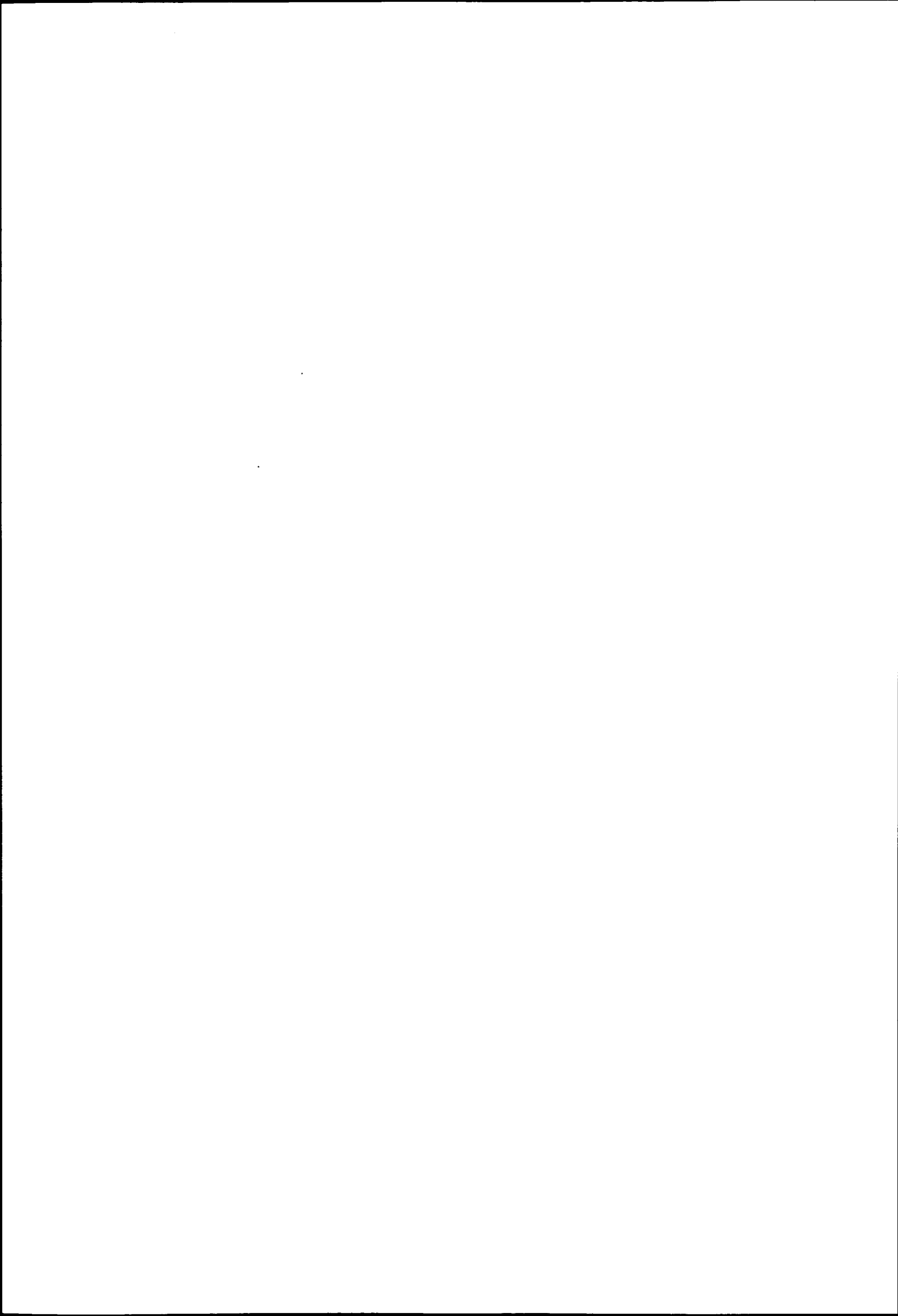
**Orientation Stratégique :**

Après une croissance de 71% de son activité, au cours des exercices 1992 à 1995, CMA doit logiquement œuvrer à consolider ses positions, conforter sa rentabilité et accentuer son action commerciale pour remplir les capacités accrues de son nouvel outil naval.

Mais le principal défi auquel demeure confronté CMA dans le nouveau contexte maritime est sa capacité à conserver une compétitivité sur des marchés où tous les concurrents, par le jeu des alliances et de la taille de leurs moyens navals, bénéficient d'économies d'échelle et disposent d'une force de frappe commerciale plus importante. Des projets d'alliances avec des opérateurs non encore associés dans ce type de partenariat seraient à l'étude .

Dans ce contexte, les principales orientations stratégiques de CMA semblent être:

- le développement des activités en Chine: Disposant déjà de 11 bureaux en propre en Chine, et exploitant un service de feeder sur Hong Kong ou Pusan (Corée) pour les transbordement vers le Moyen Orient ou l'Europe, CMA est ainsi en mesure de participer avec une place de choix à la très forte croissance des échanges avec la Chine ;
- l'ouverture d'un service sur la Mer Noire ;
- l'amélioration de la productivité et du remplissage des navires, par le biais de nouveaux partenariats: l'accord passé avec TRICON sur la liaison USA-Méditerranée s'inscrit logiquement dans ce contexte ;
- la recherche de marchés de " niches " illustrée par l'ouverture en 1995 de l'escale directe aux Philippines, ainsi que l'ouverture aux marchés indiens et pakistanais ;
- la constitution d'une flotte en propriété, avec la commande de navires neufs.





# CMB

## Compagnie Maritime Belge

### Historique :

La CMB a été créée en 1895 sous la dénomination de "Compagnie Belge Maritime du Congo". D'abord spécialisée sur la desserte du Congo, elle a progressivement étendu ses activités à la desserte de l'Amérique du Nord, du Mexique, de l'Amérique du Sud...

Son activité couvre aujourd'hui non seulement les transports de lignes, mais aussi le tramping, la manutention portuaire...

### Actionnariat :

CMB est coté aux Bourses de Bruxelles et d'Anvers.

Almabo (holding patrimonial de la famille Saverys) qui a racheté en 1991 la participation de la Société Générale de Belgique, est avec 52,25% du capital, le principal actionnaire de CMB. L'auto-contrôle porte sur 1,61% du capital.

### Direction :

Étienne Davignon  
Marc Saverys

Président  
Administrateur délégué

M. R. De Wilde  
M.K.G. Peirce  
M. Howard Boyd

Directeur CMB T Lines jusqu'en 1995  
CEO CMB T  
CEO de SAFMARINE et de la nouvelle entité CMBT-SAFMARINE

### Ventilation des activités et articulation :

	en millions BEF	en millions FF	en %
Lignes régulières (CMB T)	12 728	2 134	32,5 %
Vrac sec et pétrole brut (Bocimar)	8 762	1 469	22,4 %
Activités portuaires (Hessenatie)	8 836	1 481	22,6 %
Gaz (Exmar)	8 188	1 373	20,9 %
Remorquage et sauvetage* (URS)	-	-	-
Assurances (Naviga)	1 413	236	3,6 %
Holding	202	34	0,4 %
Facturations internes	- 1 047	- 175	- 2,6 %
<b>Total</b>	<b>39 082</b>	<b>6 554</b>	<b>100,0 %</b>

\* activité cédée en 1994 - 1 BEF = 0,167 FF

CMB est un holding qui contrôle 5 filiales principales intervenant dans 3 domaines d'activité spécifique.

**Activité Lignes régulières :**

L'activité lignes de CMB est réalisée à travers ses filiales CMB T, Portlink et Transinsular (le chiffre d'affaires de Transinsular est consolidé pour la première fois en 1994, le chiffre d'affaires de CMB T est consolidé selon le mode proportionnel, à concurrence de 50,66%).

En 1994, CMB a ouvert le capital de CMB T au groupe sud africain SAFMARINE (qui détient actuellement 49% de son capital).

CMB T intervient dans le cadre de 3 sous secteurs d'activité :

- les transports maritimes de ligne
- la représentation maritime à travers un réseau d'agences (ASECO), surtout implantées en Europe,
- le transit à travers un réseau (AMI) principalement établies en Afrique Centrale et de l'Est.

CMB T contrôle aussi un armement spécialisé en matière de services feeders, Portlink, qui relie l'Europe du Nord à la péninsule ibérique.

En 1993, CMB T a acquis par ailleurs une participation majoritaire dans l'armement portugais Transinsular qui assure des services réguliers entre le Portugal, les Açores, Madère, l'Afrique de l'Ouest et les Canaries.

<i>Services</i>	<i>Fréquence Partenaires</i>
-----	
<u>Services CMB T :</u>	
<i>Côte Ouest de l'Afrique (Full Container service) (Dakar - Pointe Noire range)</i>	<i>10 CMB T - Nedlloyd</i>
<i>Côte Ouest de l'Afrique (Combo Service) (Dakar - Pointe Noire range)</i>	<i>21 CMB T - DSR Senator</i>
<i>Côte Ouest de l'Afrique (Express Service) (Port Gentil - Luanda range)</i>	<i>18 CMB T</i>
<i>Côte Est de l'Afrique (Full Container Service)</i>	<i>17 CMB T</i>
<i>Côte Est de l'Afrique (Conventionnel)</i>	<i>45 CMB T</i>
<i>Europe du Nord - Inde - Pakistan (n°1)</i>	<i>7 CMB T - Contship</i>
<i>Europe du Nord - Inde - Pakistan (n°2)</i>	<i>7 CMB T - AME (Sea Land-Norasia)</i>
<i>Méditerranée - Inde - Pakistan</i>	<i>13 CMB T - Contship</i>
<i>Europe du Nord - Portugal ou Bilbao (4 services)</i>	<i>Portlink</i>
<i>Europe - Amérique du Sud (Côtes Est)</i>	<i>7 Euresa (CMB T - Blue Star - CGM Sud) avec Nedlloyd</i>
<i>Intra-Océan Indien (Afrique Est-Inde-Pakistan)</i>	<i>12 Joint venture 50/50 CMB T - Unicorn</i>
<i>Europe - Afrique du Sud</i>	<i>8 CMB T membre de SAECS</i>
<i>Portugal - Afrique de l'Ouest</i>	<i>Transinsular</i>
<i>Afrique du Sud - Afrique de l'Ouest</i>	<i>CMB T (lancé en 1995)</i>

CMB T a transporté 180 000 TEU en 1993 et 200 000 en 1994. Il revendique les parts de marché suivantes :

- 20% sur la desserte Europe - Afrique de l'Ouest et du Centre
- 20% sur la desserte Europe - Moyen Orient - Sous continent Indien
- 30% sur la desserte Europe - Afrique de l'Est

En 1995, CMBT et SAFMARINE ont fusionné leurs activités de lignes régulières au sein d'une nouvelle société dans laquelle le partenaire belge détient 49% et SAFMARINE 51%.

Elle est dirigée par Howard Boyd, actuel chief executive de SAFMARINE. La nouvelle entité armatoriale exploitera 50 navires et 70 000 conteneurs, transportant 400 000 TEU par an et générant un chiffre d'affaires de 1 milliard US \$.

Elle regroupera les services lignes régulières de CMB T et celles de SAFMARINE (en particulier SAFARI, SAFBANK et SAECS). Le nouvel ensemble articulera l'exploitation de ses lignes autour de 2 hubs situés respectivement à Anvers et à Cape Town.

CMB T et SAFMARINE conserveront le contrôle de leurs navires et de leurs actifs mais regrouperont l'exploitation de leurs navires, et de leurs parcs de conteneurs.

Ce rapprochement constitue une nouvelle phase de la politique de restructuration de CMB T qui s'est traduite par :

- des cessions de plusieurs navires (6 en 1993, 4 en 1994)
- la vente des activités de lignes de Merzario Marittima à SDV en 1992
- l'interruption de la desserte Côte Ouest des États Unis- Côte Est d'Amérique Latine
- la réduction de ses effectifs (près de 30%)
- la réorganisation de ses lignes
- la multiplication des alliances stratégiques (avec Contship, DSR Senator, Nedlloyd).

Cette politique s'est traduite par la reconstitution des capacités bénéficiaires de CMB T.

	1991	1992	1993	1994
-----				
millions US \$				
Chiffre d'affaires	948	424	352	439
Résultat d'exploitation	- 15,8	2,7	17,2	26,3
Résultat financier	-55,9	-25,3	-18,8	-17,3
Résultat exceptionnel	-67,7	-1,1	-15,5	-2,0
Résultat net	-138,0	-24,2	-17,8	+6,2
millions FF				
CA	4 910	2 242	2 076	2 134
Résultat net	- 714	- 128	- 106	30

Comme SDV, CMB T a fait l'objet d'une condamnation de Bruxelles de 9,6 millions d'Ecu pour pratique anti-concurrentielle sur la desserte de l'Afrique (dans le cadre de Cewal - Central West Africa Lines Conférence).

La nouvelle entité CMB T - SAFMARINE se positionnera comme l'un des principaux opérateurs maritimes Nord Sud ; sachant que sur ce marché, les opérateurs de référence détiennent fréquemment entre 15 et 30% des parts de marché alors que sur les trafics Europe - Asie, rares sont les opérateurs dont les parts de marché dépassent 5%.

#### *Activités vrac :*

Après l'intégration des activités d'EXMAR, la plus grande partie des activités maritimes (hors lignes) du groupe CMB sont désormais concentrées dans le secteur des transports de vrac solides et liquides.

La filiale BOCIMAR intervient en matière de transport de vrac sec et de pétrole brut.

EXMAR intervient en matière de transport de gaz.

En 1995, CMB s'est rapproché de la compagnie française CNN (Compagnie Nationale de Navigation). Les deux compagnies se sont engagées à créer une société commune détenue paritairement à 50%, dénommée EURONAV Luxembourg. Cette société a commencé ses activités au cours du mois de Juin 1995 ; elle exploitera 14 navires de 3,4 millions tonnes de port en lourd, ce qui en fera l'un des 5 plus grands armements européens spécialisés en matière de transport de pétrole brut.

**Activités manutention portuaire :**

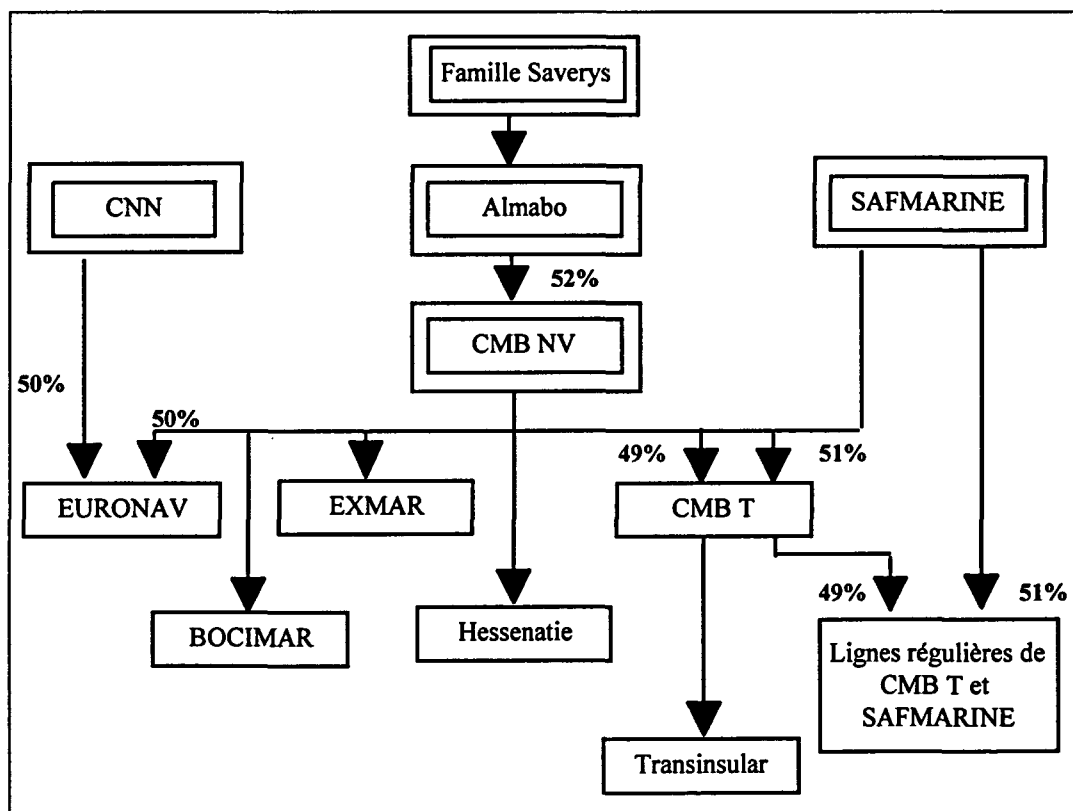
Le groupe CMB contrôle Hessenatie, le plus grand manutentionnaire du port d'Anvers, qui a traité en 1994 près de 23 millions de tonnes de marchandises. Hessenatie a assuré en 1994, 46% des tonnages de marchandises traitées à Anvers et 66% des conteneurs manutentionnés.

Hessenatie a obtenu en 1995 une concession sur l'avant port de Zeebrugge, où elle disposera à compter de 1996 de 700 mètres de linéaires de quais équipés de 4 grues over-panamax.

**Divers :**

Depuis la cession de sa branche remorquage et sauvetage, le groupe CMB ne contrôle plus à titre de diversification que des activités d'assurance.

**Articulation du groupe CMB (fin 1995) :**



**Moyens :****Moyens humains (1994) :**

	Effectifs
-----	
-----	
Lignes régulières	1 087
Vrac sec et pétrole brut	22
Activités portuaires	2 345
Gaz	29
Remorquage et sauvetage*	-
Assurances	136
Holding	40
	-----
<b>Total</b>	<b>3 659</b>

**Moyens matériels :**

CMB T exploite une flotte de 41 navires dont 21 sont affrétés et 12 sont en propriété réelle. Parmi les navires détenus en pleine propriété, 8 sont frétés à des armateurs tiers. Ainsi il ressort que la plus grande partie des navires exploités par CMB T sont affrétés.

La capacité des navires est de 40 800 TEU ; celle des navires exploités de 26 300 TEU. L'âge moyen des navires possédés atteint 8 ans.

CMBT reste attachée à l'exploitation de navires multi-poses aux côtés de ses Full Container qui permettent selon ses dirigeants de répondre au caractère déséquilibré et à la saisonnalité des flux de trafics Nord-Sud.

La branche vrac exploite une flotte de 34 navires (19 en pleine propriété).

En 1993, CMB s'est lancée dans une politique de renouvellement de sa flotte de vracs :

- Bocimar a cédé 11 navires et en a acheté ou commandé 7.
- Exmar a commandé 2 navires de 38 000 m<sup>3</sup>.

**Données Financières :****Exploitation :**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
-----millions FB						
Chiffre d'affaires	44 716	52 578	47 095	38 422	38 493	39 082
Résultat courant	2 599	963	1 978	994	1 461	809
Résultat net incl.tiers	2 639	1 133	1 180	1 098	570	1 039
Cash Flow	6 400	5 624	5 416	4 855	4 963	4 959
<i>I FB :</i>	<i>0,163</i>	<i>0,165</i>	<i>0,166</i>	<i>0,165</i>	<i>0,163</i>	<i>0,168</i>
millions FF						
Chiffre d'affaires	7 288	8 675	7 818	6 339	6 274	6 565
Résultat net	430	187	196	181	93	174
Cash Flow	1 043	928	899	801	808	833

Le groupe CMB a eu des résultats obérés pendant plusieurs exercices par les contre-performances de sa filiale de transport de lignes. En 1994, les activités lignes ont été à nouveau bénéficiaires.

La branche activité portuaire a été à l'origine de près de 50% du résultat dégagé en 1994.

Résultat net	1991	1992	1993	1994
-----				
millions FB				
Lignes régulières	- 3 232	- 703	- 516	179
Vracs sec et pétrole brut	2 777	338	1 365	22
Gaz	-	- 97	- 873	98
Activités portuaires	293	275	249	525
Autres (assurances, rem., divers)	1 339	1 282	346	215
	-----	-----	-----	-----
Total	1 180	1 098	571	1 039
millions FF				
Résultat Lignes régulières	- 536	- 116	- 84	30

Le Cash Flow dégagé par CMB est néanmoins resté important au cours des derniers exercices.

Le résultat 1993 a été soutenu par d'importantes plus values (comptabilisées en résultat d'exploitation pour la division vrac). C'est ainsi que le montant cumulé des ventes de navires réalisées en 1993 a atteint 2,1 milliards FB.

Pour 1994, le groupe a dégagé des résultats positifs dans tous ses secteurs d'activité qui ont par ailleurs été gonflés par la cession de URS (56,2%) et de 9 navires.

Pour 1995, CMB T espère réaliser un résultat positif de 250 millions FB et CMB s'attend à dégager un résultat équivalent à celui de 1994.

#### Structure financière :

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
-----						
millions FB						
Immobilisations nettes	49 658	55 082	44 264	61 885	58 222	54 637
Capitaux propres	17 590	17 633	17 792	18 320	18 311	17 892
Endettement net	12 516	23 987	22 510	41 125	32 535	29 796
millions FF						
Immobilisations nettes	8 094	9 088	7 348	10 211	9 490	9 179
Capitaux propres	2 867	2 909	2 953	3 022	2 984	3 005

Les immobilisations et l'endettement de CMB ont fortement progressé en 1992 à la suite de l'acquisition de l'armement Exmar. En 1993, CMB a affecté l'essentiel de ses ressources à son désendettement. Elle a poursuivi sa politique de désendettement en 1994. Le montant cumulé de ses dettes reste néanmoins élevé au regard de ses capitaux propres.

#### Orientation Stratégique :

L'actionnaire principal du groupe CMB a procédé au cours des derniers exercices à d'importantes opérations de restructuration motivées par la volonté de :

- se concentrer sur son core business : les transports maritimes de haute mer
- se désendetter
- se doter de liquidités pour restructurer le groupe
- détenir une part de marché importante sur les dessertes proposées

Ces opérations de restructuration ont pris la forme de :

- Cessions
- Mesures de rationalisation
- Politiques d'alliance
- Abandon de certains secteurs d'activité

*Des cessions :*

- CMB a cédé en 1993 la participation de 43% qu'il détenait dans Canada Maritime Ltd à l'armateur Canadian Pacific. On note que depuis la cession de ses intérêts sur l'Atlantique (la vente de la participation qu'il détenait dans CanMar), CMB n'assure plus que des dessertes Nord-Sud ou Sud-Sud.
- CMB a par ailleurs vendu la participation qu'il détenait dans ACE Concord.
- Hessenatie a cédé en 1993 sa division vrac sec (ABT) au groupe gandois Sea Invest.
- En Janvier 1994, CMB a vendu la participation majoritaire qu'il détenait dans la société de remorquage URS au groupe Gevaert.
- Fin 1995, CMB a perdu le contrôle de sa branche ligne régulière en apportant 51% de son activité à l'armement sud - africain SAFMARINE.

*Des opérations de rationalisation :*

CMB a par ailleurs procédé à des opérations de rationalisation et des reclassements au sein du groupe qu'il contrôle ; C'est ainsi que CMB a repris en 1992, l'armement Exmar-Maritiem détenu auparavant directement par Almabo et l'a rapproché de Bocimar qui est devenu par là même, l'un des principaux transporteurs indépendants de vracs secs au monde.

*Des alliances :*

Dans le secteur des lignes régulières, CMB T a multiplié les accords de partenariats, d'échanges d'espaces...

Les actionnaires de tête, Almabo et CMB sont allés plus loin ; c'est ainsi que CMB a cédé 49% du capital de sa filiale de lignes régulières CMB T au groupe sud africain SAFMARINE (avant que ces 2 entités regroupent au sein d'une même structure l'exploitation de leurs lignes régulières).

Enfin en 1995, CMB a rapproché son activité vrac liquide de celle de la CNN en constituant avec l'armement français une filiale commune, EURONAV.

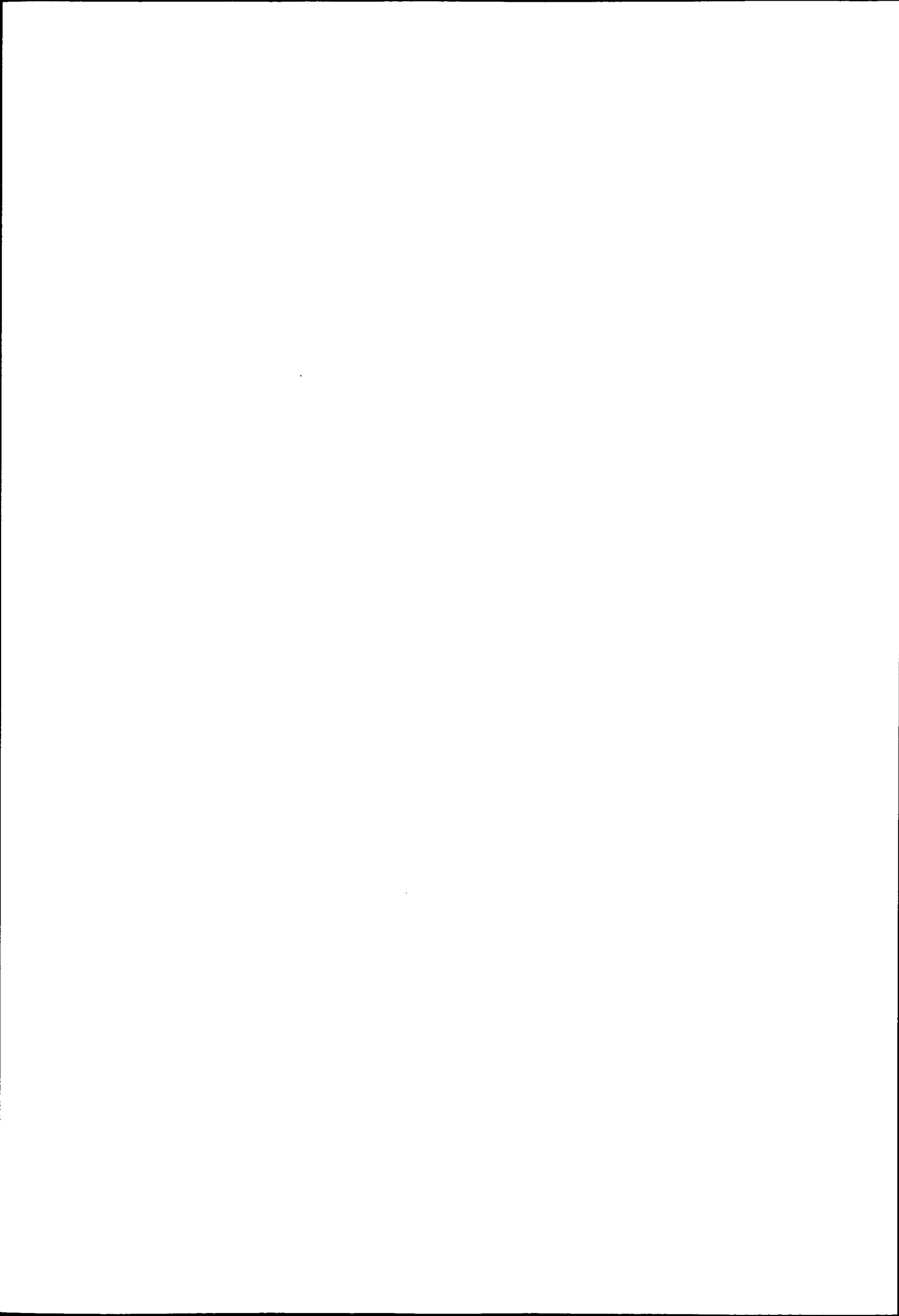


*Abandon de certains secteurs d'activité :*

Almabo, CMB ont décidé au cours des dernières années d'abandonner plusieurs domaines d'activité afin de concentrer leurs efforts et leurs ressources sur quelques secteurs qu'ils jugent essentiels :

- abandon de la manutention des vracs
- abandon du remorquage

De même, en cédant le contrôle de la plus grande partie de son activité ligne régulière, après qu'elle ait été restructurée, CMB semble avoir choisi de se désengager du secteur de la ligne.





**Activité Ferroviaire:**

L'activité ferroviaire s'exerce sur deux marchés spécifiques:

D'une part la desserte de l'Est des États Unis (de la Floride au Canada) par CSX Transportation Inc (CSXT), et d'autre part le contrôle et l'exploitation du plus important réseau intermodal reliant les Côtes Est et Ouest par CSX Intermodal Inc (CSXI).

- CSXT exploitait à la fin 1994 les actifs suivants, en propriété ou en leasing:

Wagons divers	104 831
Locomotives	2 785
Voies ferrées	32 462 miles
Routes	18 759 miles

CSXT est engagé depuis plusieurs années dans un important programme de réduction des coûts, d'allègement des effectifs et de renouvellement de son matériel (acquisition prévue sur 1994-1998 de 300 nouvelles locomotives).

- CSXI dispose pour sa part de 3 386 containers et 9 584 wagons chassis (double hauteur) et exploite 33 terminaux intermodaux ainsi que 28 terminaux routiers à travers le territoire nord américain.

En 1994, CSXI a transporté plus de 1 million de conteneurs et a réalisé un CA de 902 millions US \$, tant pour le compte de Sea Land, que d'autres lignes maritimes, de clients domestiques ou de transporteurs.

**Activités maritimes : Sea Land**

Sea Land est le troisième armement conteneurisé mondial (selon le classement de Containerisation International), présent sur tous les trafics majeurs au monde, à l'exception de la desserte de l'Afrique de l'Ouest et de l'Australie.

Exploitant 93 porte conteneurs et plus de 180.000 conteneurs, pour l'essentiel propriété du groupe, Sea Land a depuis 1990 étendu ses activités en développant des partenariats avec les autres grands armements mondiaux, renonçant ainsi à opérer seul sur ses divers trafics, pour offrir, par le biais d'affrètements d'espaces, de meilleures fréquences et une plus grande diversité de ports desservis.

C'est ainsi que Sea Land est devenu partenaire, entre autres, de Nedlloyd, P&O et OOCL sur les lignes Europe-USA, de Norasia sur les trafics Europe Asie, et de Maersk sur les liaisons Amérique du Nord-Asie.

Toutefois, ces partenariats ont été pour certains reconsidérés ou vont être remaniés avec la mise en place dès mai 1996 d'une alliance très large entre Sea Land et Maersk, portant sur les exploitations maritimes sur les trois grands axes du transport maritime (Asie-USA, Europe-Asie, Europe-USA), ainsi que sur les opérations de logistique terrestre (terminaux et chemins de fer en particulier).

**Lignes Amérique du Nord - Asie**

Sur cette ligne, Sea Land est associée à Maersk Line depuis 1991, à travers six services distincts mettant en ligne au total 38 porte conteneurs de 1 400 à 4 000 TEU.

A compter de Juin 1996, les 2 armements proposeront 7 services hebdomadaires (6 via l'Océan Pacifique, 1 via le canal de Suez).

### *Lignes Asie - Moyen Orient - Europe*

Sur ces lignes, Sea Land a reconduit en Avril 1995 avec Norasia seul l'accord antérieurement passé avec cet armement et Hyundai Merchant Marine. A partir de cette date, chaque partenaire a mis en ligne 5 navires de 2 800 à 2 900 TEU dans 2 services hebdomadaires entre l'Europe et l'Asie du Sud Est, via le Sous continent Indien (Sea Land alignant pour sa part trois porte conteneurs d'ancienne classe "Atlantic", transformés en 1995 en porte conteneurs de classe "Global", d'une capacité de 2 900 TEU avec une vitesse augmentée de 19 à 21 noeuds, et deux affrétés en attente de la livraison de deux navires neufs fin 1995).

Mais l'alliance Sea Land - Norasia arrivant à son terme en 1996, il sera remplacé par la nouvelle alliance liant Sea Land à Maersk.

Les 2 alliés seront en mesure d'assurer 4 services distincts à compter du second semestre 1996.

### *Lignes USA Europe : VSA*

Le service commun VSA alignait sur ce secteur 9 navires de 3 456 TEU en associant Sea Land à Nedlloyd, P&O et OOCL. La mise en oeuvre du partenariat avec Maersk et la reconstitution des alliances (avec la Grand et la Global Alliance) pourrait mettre un terme à cet accord (quand il arrivera à échéance en 1997).

### *Service US Cote Est- Golfe- Méditerranée- Moyen Orient- SCI:*

Ce service que Sea Land opérait avec Maersk et P&O, ne le sera plus qu'avec Maersk à compter de 1996.

### *Autres lignes*

Autour de ces lignes, Sea Land contrôle et opère un vaste réseau de lignes assurant le maillage de son réseau mondial, aussi bien en Asie du Sud Est (en coopération avec Maersk et /ou P&O), en Méditerranée et en Mer Noire, dans le Golfe Persique que dans les eaux nord américaines (Caraïbes, Alaska, Portorico,...)

Par ailleurs, comme la plupart des autres transporteurs d'envergure mondiale, Sea Land attache une importance primordiale aux perspectives offertes par les dessertes des côtes de l'Amérique Latine.

Ainsi, en 1994, Sea Land a ouvert ces dessertes, reliant avec des fréquences hebdomadaires les côtes Est et Ouest de l'Amérique latine aux côtes Est et Ouest des USA, par le biais d'accords d'affrètements d'espaces avec Maersk pour les côtes Ouest, et avec Transroll Navigacao (Brésil) pour les côtes Est.

En 1995, Sea Land et Maersk profitant de l'éclatement du JCS desservant le Brésil et les pays de la Plata (Argentine, Uruguay, Paraguay) au départ de l'Europe, se sont associés à l'armement brésilien Transroll pour mettre en place un service à 3 hebdomadaire, alignant 6 navires.

Sea Land a par ailleurs mis en place 2 services feeders sur les pays de la Mer Baltique, au départ de Felixstowe, alignant des navires de 320 à 664 TEU.

*Résumé des principales dessertes et partenaires :*

<i>Dessertes</i>	<i>Fréquence Partenaires</i>
<i>-----</i>	
<i>-----</i>	
<i>• Amérique du Nord - Asie :</i>	
<i>TP 1 (5 navires)</i>	<i>Sea Land / Maersk</i>
<i>TP 2 (6 navires)</i>	<i>Sea Land / Maersk</i>
<i>TP 3 (11 navires)</i>	<i>Sea Land / Maersk</i>
<i>TP 4 (6 navires)</i>	<i>Sea Land / Maersk</i>
<i>TP 5 (5 navires)</i>	<i>Sea Land / Maersk</i>
<i>TP 6 (6 navires)</i>	<i>Sea Land / Maersk</i>
<i>Suez Express</i>	<i>Sea Land / Maersk</i>
<i>• Europe - Amérique du Nord</i>	<i>VSA : Sea Land / Nedlloyd / P&amp;O / OOCL</i>
<i>• Amérique du Nord Est - Méditerranée</i>	<i>Sea Land / Nedlloyd / P&amp;O / Italia di Navigazione</i>
<i>• Europe / Asie</i>	
<i>AE 1 (9 navires - 9 Maersk)</i>	<i>Sea Land / Maersk</i>
<i>AE 2 (9 navires - 6 Maersk 3 Sea Land)</i>	<i>Sea Land / Maersk</i>
<i>AE 3 (7 navires - 4 Maersk 3 Sea Land)</i>	<i>Sea Land / Maersk</i>
<i>AE 4 (Suez Express)</i>	<i>Sea Land / Maersk</i>
<i>Divers</i>	

*Terminaux Portuaires:*

Sea Land opère à travers le monde ses propres terminaux portuaires. Cette activité constitue l'un des pôles de développement du groupe, en particulier en Chine où un vaste programme d'accroissement des capacités de transport terrestre de conteneurs est en place ainsi que la construction d'un terminal à Shanghai. Sea Land dispose de 8 terminaux dédiés et de 15 terminaux à droit d'escale prioritaire.

Sea Land et Maersk ont par ailleurs entamé une politique de rapprochement et de gestion en commun de leurs terminaux (à Algéciras, Sea Land a d'ores et déjà transféré ses activités sur le terminal de Maersk ; à Rotterdam, ECT envisage d'accroître les capacités du terminal Sea Land afin d'y accueillir Maersk...)

*Trafics :*

<i>milliers boites</i>	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>
<i>-----</i>					
<i>Transpacifique</i>	<i>479</i>	<i>493</i>	<i>485</i>	<i>506</i>	<i>559</i>
<i>Transatlantique</i>	<i>303</i>	<i>355</i>	<i>315</i>	<i>290</i>	<i>292</i>
<i>Europe - Asie</i>	<i>84</i>	<i>145</i>	<i>135</i>	<i>160</i>	<i>188</i>
<i>Amériques et Alaska</i>	<i>196</i>	<i>198</i>	<i>215</i>	<i>224</i>	<i>249</i>
<i>Total</i>	<i>1 062</i>	<i>1 191</i>	<i>1 150</i>	<i>1 180</i>	<i>1 288</i>

Source : Annual report CSX

**Moyens :****Effectifs :**

CSX emploie 46 747 salariés dont :  
 28 773 en matière d'exploitation ferroviaire ;  
 9 437 en matière de navigation maritime ;  
 4 270 dans les autres activités (navigation fluviale, intermodalisme, logistique.).

**Moyens matériels :**

CSX exploite à travers sa filiale Sea Land 86 porte conteneurs et 188 000 conteneurs.

La capacité cumulée de la flotte exploitée par Sea Land en 1995 atteint 191 000 TEU, d'un âge moyen de 10 ans.

Un programme de renouvellement de la flotte a été engagé, et comprend la commande de 9 (5 + 4) porte conteneurs de 4 062 TEU, à 60 millions US \$ pièce, destinés à remplacer les navires de classe G7 exploités sur le transpacifique, celle de 2 PC de 3 660 TEU, destinés à entrer en service sur l'Atlantique Nord ainsi que la modification (raccourcissement de 3 900 à 3 300 TEU et élévation à 21 nœuds de la vitesse de service) de 3 porte conteneurs de la catégorie "Atlantic" destinés à la desserte Europe - Asie. 5 PC de 4 062 TEU ont été livrés en 1995.

**Données Financières :****Exploitation :**

en millions US \$	1989	1990	1991	1992	1993	1994
-----						
-----						
en millions US \$						
<b>CSX</b>						
Chiffre d'affaires	7 745	8 205	8 636	8 734	8 940	9 608
Résultat d'exploitation	869	815	99	266	913	1 232
Résultat net	452	416	- 272	20	359	652
Cash Flow*	899	889	922	729	912	1 246
<b>Sea Land Service Inc</b>						
Chiffre d'affaires	2 343	2 664	3 238	3 148	3 246	3 492
Résultat d'exploitation	99	54	79	117	72	156
Résultat net	21	- 15	27	17	12	73
<i>1 US \$ = FF</i>	<i>5,79</i>	<i>5,45</i>	<i>5,18</i>	<i>5,29</i>	<i>5,90</i>	<i>5,33</i>
en millions FF						
CA de CSX	44 843	44 717	44 734	46 202	52 746	51 210
CA de Sea Land	13 565	14 518	16 773	16 653	19 151	18 612
Résultat net de Sea Land	121	- 82	139	90	71	389

\* BN + Dot.amort et prov. - reprises

Sea Land est parvenu à redresser son résultat d'exploitation et son résultat net au cours des derniers exercices. 1994 a été une bonne année.

On note néanmoins que sa contribution aux résultats globaux du groupe CSX reste faible.

**Structure financière :**

en millions US \$	1989	1990	1991	1992	1993	1994
-----						
Immobilisations nettes	10 587	11 079	11 263	11 628	11 849	12 059
Capitaux propres	3 397	3 541	3 182	2 975	3 180	3 731
Impôts différés	2 378	2 534	2 221	2 082	2 341	2 570
Dettes LMT	2 727	3 025	2 804	3 245	3 133	2 618
<i>1 US \$ = FF</i>	<i>5,79</i>	<i>5,45</i>	<i>5,18</i>	<i>5,29</i>	<i>5,90</i>	<i>5,33</i>
Immobilisations nettes	61 298	60 491	58 342	61 512	69 909	64 274
Capitaux propres	19 668	19 298	16 482	15 737	18 762	19 886

**Orientation Stratégique :**

Les principaux axes de la stratégie de CSX Sea Land pour les années à venir sont le développement de sa présence en Asie, et en particulier en Chine, en Amérique du Sud et dans les pays de la CEI où le groupe consolidera sa position de premier transporteur étranger.

Sur le plan financier, le groupe s'est engagé dans un intense programme de réduction des coûts, considérant que la production de services au meilleur coût était la clé de la survie à long terme des armements. A cet effet, Sea Land a modifié le pavillon de 5 de ses navires (désormais sous celui des Îles Marshall)

Dans cet esprit, le programme PIT (Performance Improvement Team) a été appliqué à Sea Land, après avoir été appliqué aux branches ferroviaires du groupe CSX. Pour la seule branche maritime, il devrait apporter une économie annuelle de 100 Millions US \$.

En s'associant à Maersk sur le Transpacifique et la desserte Europe - Extrême Orient, Sea Land s'est donnée les moyens de s'assurer une forte présence sur ces 2 marchés particulièrement dynamiques en maximisant les économies d'échelle.



---

# DSR - SENATOR LINIE

---

## Historique :

DSR - Senator Linie est le fruit du rapprochement de l'armement Ouest Allemand Senator Linie et de l'armement d'État de la RDA, la Deutsche Seereederei Rostock GmbH.

DSR a été créée en 1952; elle exploitait à la fin des années 1990, 170 navires et employait 14 000 salariés. Sous l'instigation de la Treuhandanstalt, DSR a mis en oeuvre un plan de restructuration sévère qui l'a conduit à réduire fortement sa flotte et à licencier plus de 70% de ses effectifs. DSR a été privatisée en 1993 et vendue par la Treuhandanstalt à deux armateurs hambourgeois MM. Horst Rahe et Nikolaus Schues.

Senator Linie a été créé en 1987. Dirigée par un ancien responsable du groupe Hapag Lloyd, la compagnie a conduit de façon continue une politique très volontariste.

DSR et Senator ont amorcé leur rapprochement dès 1991 en constituant un consortium avec l'armement coréen Cho Yang chargé d'exploiter un service conteneurisé commun en trafic tour du monde ainsi que sur la desserte Europe - Moyen Orient - Extrême Orient.

Dans le cadre de ce consortium baptisé Tricon, DSR et Senator avaient décidé d'opérer en pratiquant ensemble un marketing conjoint alors que Cho Yang intervenait dans le cadre d'un marketing séparé.

DSR et Senator ont approfondi leur entente en fusionnant au 1er janvier 1994 leurs activités de lignes et en constituant pour cela une structure commune DSR Senator Holding AG, dont le siège social a été établi à Brême ; DSR conservant ses activités de tramping, ferry, vrac et autres.

## Actionnariat :

La nouvelle entité DSR-Senator Linie est contrôlée à parité par :

- DSR
- Bremer Vulkan

Bremer Vulkan qui a fait une perte de 200 millions DM en 1995, a dû céder ses parts à la fin de l'année 1995 à HIBEG, un holding financier portant les participations industrielles de la ville de Brême (45%) et à la Commerzbank (5%).

## Direction :

La nouvelle entité DSR Senator Holding AG est dirigée par une équipe de 6 membres représentant à parité les anciennes structures DSR et Senator Linie :

Pour Senator Linie  
Karl-Heinz Sager  
Michael Peters  
Dieter Holzinger

Pour DSR  
Heinz Barthowski  
Uwe Grambow  
Gerd Nausch

La nouvelle entité est animée par Karl Sager créateur de Senator et promoteur du rapprochement.

### Ventilation des activités et articulation :

DSR - Senator Linie est éclaté en 3 grandes divisions :

1°) La division "Global Services" qui exploite les principaux services suivants :

- ligne tour du monde (RTW) exploitée avec Cho-Yang, assurée par 23 PC de 2 600 à 2 800 TEU.
- ligne EMA (Europe - Middle East - Asia) exploitée elle aussi avec Cho Yang devenue services AMA (Amérique - Moyen Orient - Asie)
- ligne Méditerranée - Canada

DSR - Senator et Cho Yang se sont rapprochés dès 1991 pour proposer en commun un service tour du Monde (RTW) et un service EMA (Europe Middle East Asia). Les parts de trafics des différents membres sont restées constantes au cours des dernières années (service RTW : 60% pour DSR Senator et 40% pour Cho Yang - service EMA : 70% pour DSR Senator et 30% pour Cho Yang).

La ligne EMA a été étendue ; elle propose désormais la traversée de l'Atlantique rajoutant un nouveau segment de marché (Amérique du Nord - Méditerranée) à celui que proposait auparavant Tricon ; elle est désormais dénommée ligne AMA.

Les services RTW et EMA (devenu AMA) qui relevaient du consortium Tricon devraient être prochainement modifiés ; en effet, les membres du consortium Tricon (DSR-Senator et Cho Yang) ont décidé d'élargir leur coopération à l'armement coréen Hanjin à compter du 1er janvier 1996.

La 1<sup>ère</sup> phase de coopération concernera des affrètements et des échanges de slots sur des segments de trafics (Europe-Asie / Transpacifique et Transatlantique) et devra déboucher dans une phase ultérieure sur la mise en place de 2 services TDM (avec une quarantaine de PC de 4 400 TEU).

D'autre part, à compter de Janvier 1996, DSR Senator Linie loue des espaces à l'armement norvégien IVARAN Lines afin de desservir l'Amérique Latine.

DSR Senator Linie propose par ailleurs un service commun avec CMB T sur la desserte Europe du Nord - COA assuré par 3 navires polyvalents.

<i>Principales dessertes</i>	<i>Partenaires</i>
-----	
<u>RTW:</u>	
<i>Westbound</i>	<i>Tricon : DSR Senator - Cho Yang + Hanjin (à compter de 01/96)</i>
<i>Eastbound</i>	<i>Tricon : DSR Senator - Cho Yang + Hanjin (à compter de 01/96)</i>
<u>AMA (ancien EMA)</u>	<i>DSR Senator - Cho Yang + Hanjin (à compter de 01/96)</i>
<u>Autres</u>	
<i>JMCS</i>	<i>DSR Senator avec CANMAR et Jadroplov</i>
<i>Europe du Nord - Moyen Orient</i>	<i>Slots avec CMA</i>
<i>Extrême Orient - Moyen Orient</i>	<i>Slots avec UASC</i>
<i>Europe - Amérique Latine</i>	<i>Achats de slots sur IVARAN</i>
<i>Europe du Nord - COA</i>	<i>Slots avec CMB T</i>
<i>Europe du Nord - Afrique du Sud</i>	<i>Slots avec MSC</i>
<i>Europe - Afrique de l'Est</i>	<i>DSR membre de Beacon opérant dans le cadre d'un service coordonné avec MSC</i>

2°) La division "DSR - Senator Lines" qui prend en charge l'ensemble des services conventionnels et breakbulk parmi lesquels on trouve :

- les activités communes avec Stinnes sur les Caraïbes
- la participation dans DNOL (avec Contship, Ellermann)
- la desserte de la république de Chine avec Sinotrans...

3°) La division "DSR Senator Ship & Equipment" qui a pour tâche de gérer la flotte et le parc de conteneurs.

DSR - Senator a transporté en 1994, 720 000 TEU et 750 000 TEU, environ en 1995.

DSR - Senator se définit comme un armateur "tout maritime" et ne propose pas de transport multi-modal.

#### **Moyens :**

##### **Moyens humains :**

DSR - Senator emploie 600 salariés répartis de façon égalitaire entre Brême, Rostock et le reste du monde.

##### **Moyens matériels :**

DSR-Senator exploite une flotte de 43 navires, 14 en propriété et 29 affrétés.

Cette flotte représente une capacité de 95 000 TEU ou 77 100 TEU si on exclut les navires frétés à des tiers ou en cours de livraison.

En 1994, DSR - Senator Linie a entrepris de renouveler sa flotte en remplaçant ses PC de 2 600 à 2 800 TEU par des unités de 4 400 TEU plus rapides. Ces navires devraient être affectés sur la ligne TDM ; ils devraient être au nombre de 40 (60% apportés par DSR Senator - 40% apportés par Cho Yang).

Fin 1995, DSR a reçu ses 2 premiers navires de 4 400 TEU, construits par Hyundai, qu'il affrète sur la base d'une charte de 8 ans et demi.

DSR - Senator est par ailleurs propriétaire de 15 000 conteneurs sur les 135 000 TEU qu'il utilise.

#### **Données Financières :**

##### **Exploitation :**

Senator a réalisé en 1993 un chiffre d'affaires de 1 300 millions DM et fait une perte de 72 millions de DM contre - 38 millions DM, en 1992.

Le chiffre d'affaires 1994 du nouvel ensemble a été de 1,8 milliard DM et son résultat a été déficitaire de 50 millions DM. Le retour aux bénéfices est attendu pour 1996.

	1992*	1993*	1994
<hr/>			
<hr/>			
millions DM			
Chiffre d'affaires	1 000	1 300	1 800
Résultat net	- 38	- 72	- 50
<i>1 DM</i>	<i>3,38</i>	<i>3,40</i>	<i>3,44</i>
millions FF			
Chiffre d'affaires	3 380	4 420	6 192
Résultat net	- 128	- 245	- 172

\* Senator seul

#### Structure financière :

DSR et Senator Linie ont établi des liens forts avec leurs ports et länder d'attache, respectivement le port et le land de Brême pour Senator, le port Rostock et le land du Mecklenburg Poméranie pour DSR.

La nouvelle structure a été constituée après avoir été débarrassé de l'essentiel du passif accumulé dans le cadre des activités qu'elle a reprises.

DSR Senator a été constitué avec un capital de 200 millions DM, des avances d'associés de 200 millions DM et des prêts bancaires pour le solde.

Les immobilisations (correspondant à 12 navires et 15 000 conteneurs en propriété) figurant à l'actif du bilan de la nouvelle structure ont une valeur vénale de 535 millions DM.

#### Orientation Stratégique :

##### *Liens avec ses actionnaires :*

Senator Linie a longtemps eu des liens très étroit avec Bremer Vulkan. Le chantier naval ne lui a pas ménagé son soutien en prenant encore récemment la décision (avant la fusion de Senator et des activités lignes de DSR) de faire bénéficier sa filiale d'une annulation de dette de 125 millions DM.

En contre partie Senator Linie a été un bon client de Bremer Vulkan. Sur les 17 navires qu'elle exploitait, avant la fusion, la compagnie en avait fait construire 13 dans les chantiers de sa maison mère (la plupart d'entre eux étant d'ailleurs détenus par NSB, une autre filiale de Bremer Vulkan).

En décembre 1995, DSR-Senator a fait part de son intention de commander progressivement 20 navires porte conteneurs de 4 500 TEU, livrables en 1998 et destinés au service Tricon ; mais en s'adressant cette fois à des chantiers asiatiques qui sont meilleur marché que les chantiers allemands (- 30% environ). Cette décision a accéléré la cession des parts de Bremer Vulkan qui ne pouvait plus voir dans DSR - Senator Linie une source de débouchés.

##### *Stratégie d'alliance :*

DSR-Senator Linie mise sur les partenariats, dépassant le simple accord d'affrètement d'espaces et cherche dans les rapprochements auxquels il participe à procéder à :

- des regroupements d'achats
- des utilisations communes de ports
- des mises en commun d'offres de transport intérieur.

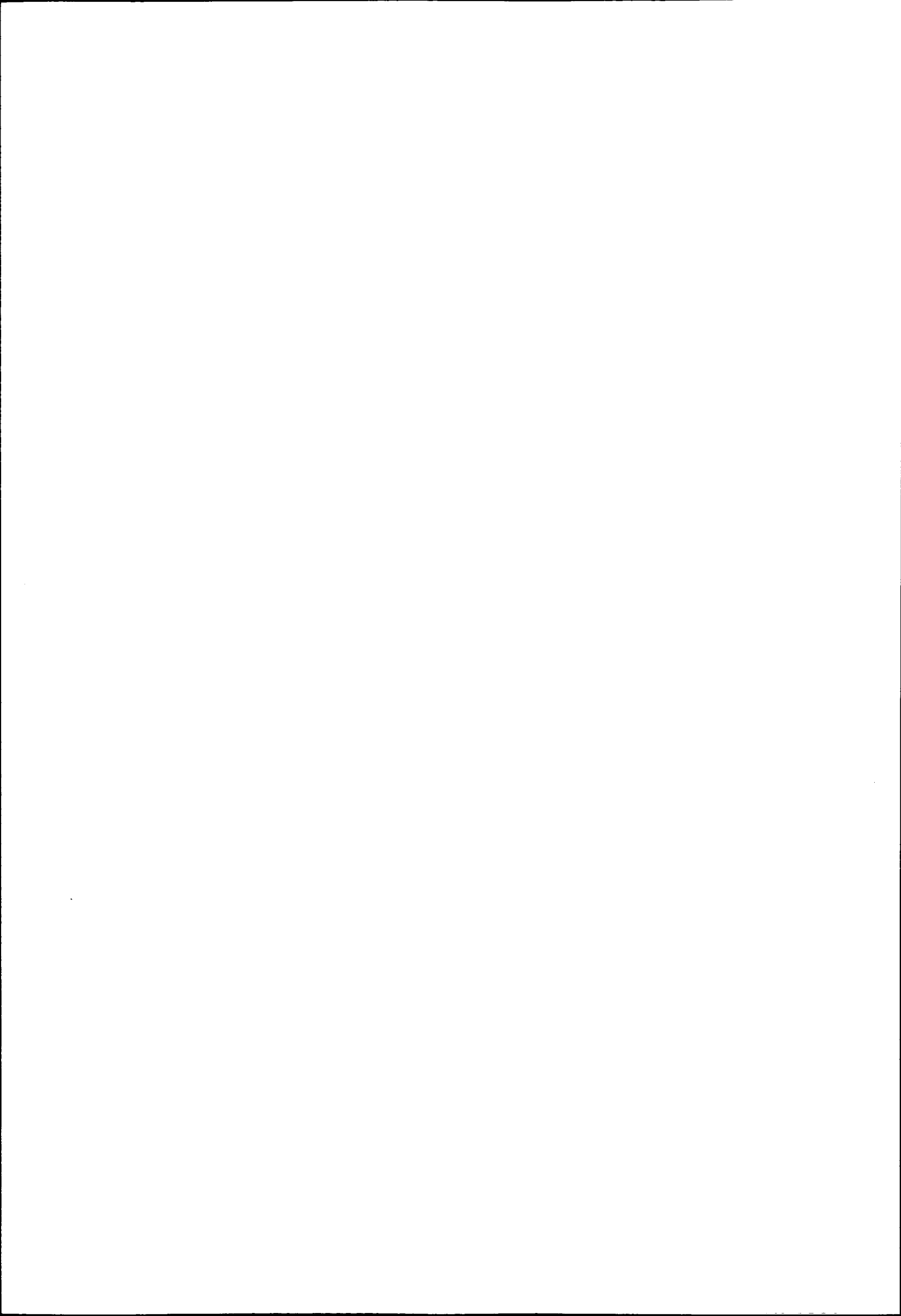
---

*Restauration de sa rentabilité :*

DSR - Senator doit encore relever le défi de la restauration durable de sa rentabilité. Plusieurs actions ont d'ores et déjà été entreprises par l'armateur en ce sens avec la signature d'accords de slots qui ont permis d'améliorer le remplissage de ses navires sur les dessertes qu'il assure et d'utiliser les navires d'armateurs partenaires quand les volumes de trafics drainés ne justifient pas la mise en service de ses navires.

L'accord de partenariat passé avec Cho Yang et Hanjin devrait par ailleurs permettre aux 3 armateurs de faire des économies en matière de repositionnement de conteneurs.

Mais DSR Senator doit aussi résoudre une de ses faiblesses structurelles qui tient à la faiblesse de sa structure financière qui l'a contraint à utiliser des navires affrétés (encore 70% de sa flotte). DSR Senator a d'autant plus souffert que les affrètements auxquels il a procédé, ont été passés sur des navires construits en Allemagne, sur la base de contrats libellés en DM (seuls les derniers navires livrés ont bénéficié de conventions d'affrètement libellées en \$). DSR Senator a donc subi à plein les contre coups de l'appréciation de la devise allemande.



---

# EVERGREEN

---

## Historique :

Fondée en 1968 par M. Yung Fa Chang, capitaine au long cours, avec l'acquisition d'un navire d'occasion "Evergreen Maritime Corporation" a connu une croissance spectaculaire, due à la fois à des choix stratégiques très judicieux et à la formidable croissance de l'économie taïwanaise.

EMC s'est lancée dans les trafics de lignes régulières en 1969 puis dans la conteneurisation dès 1975, et, en 1982 dans la fabrication de conteneurs.

En 1984, Evergreen lance son service Tour du Monde ( au départ, 8 navires de 2 700 TEU dans chaque sens autour du globe en 80 jours).

En 1991, le groupe se lance massivement dans le transport aérien, avec EVA AIR, qui, d'emblée fait l'acquisition de 18 appareils gros porteurs, et l'hôtellerie.

Aujourd'hui, le groupe Evergreen est l'un des géants mondiaux de la conteneurisation (ancien n° 1 mondial jusqu'à ce que Maersk occupe cette place avec le rachat d'EAC) et un opérateur majeur en matière d'agences maritimes, d'opérations portuaires (gestion de terminaux, informatique portuaire), de transport aérien et d'hôtellerie, d'immobilier et de métallurgie.

## Actionnariat :

EVERGREEN est contrôlé par la famille CHANG.

2 sociétés du groupe sont cotées en bourse EMC et UNIGLORY.

## Direction :

Evergreen est toujours dirigée par son fondateur Y.F. CHANG, entouré par ses trois fils aux postes stratégiques.

Les organes de direction sont répartis comme suit au sein du Holding :

Activités maritimes:	H.K. Chang (Fils du fondateur)
EMC	Sun-san Lin (Chairman)
Activités informatiques:	(Fils du fondateur)
Hôtellerie:	K.C. Chang (Fils du fondateur)
Aérien :	F. Hsu
activités industrielles :	S.T Cheng

---

**Ventilation des activités et articulation :****Activités maritimes**

Les activités maritimes du groupe EVERGREEN sont regroupées sous deux grands ensembles : Evergreen Marine Corporation (EMC), et sa filiale Uniglory Marine Corporation (UNIGLORY).

EMC opère les grands navires sur les principales lignes de trafics Est Ouest (tour du monde et transpacifique) tandis qu'à l'origine Uniglory était conçue pour exploiter les services feeder d'Evergreen en utilisant d'anciens navires de sa maison-mère.

**EMC :**

Les principaux pôles maritimes d'EMC sont :

- La ligne tour du Monde, créée en 1984, à l'origine avec 8 navires de 2 728 TEU dans chaque sens et qui n'a cessé de se développer depuis par l'augmentation du nombre puis de la taille des navires mis en ligne Elle se compose elle-même de deux services:

Le service "East bound", qui met en ligne 12 navires de 2 728 TEU (classe "G") desservant 21 ports avec une fréquence hebdomadaire.

Le service West bound" qui requiert une capacité et une fréquence plus importante, et sur lequel sont alignés à la mi 94 13 navires (11 "GX" de 3 428 TEU et 2 "G" de 2 728 TEU). Sur ce service WB seront mis en ligne dès 1995 les 10 porte conteneurs Classe "R" de 4 229 TEU (actuellement exploités sur les lignes transpacifiques), avec l'entrée en service des porte conteneurs de 4 900 TEU affectés au service transpacifique. Ces modifications permettront le passage à une fréquence de 5 jours.

Les 2 lignes transpacifiques:

Le service pendulaire Taïwan -Hong Kong-USA et retour via le Japon

Les service pendulaires Méditerranée/Extrême Orient/NW du Pacifique (Medway et Pacway, récemment fusionnés).

L'essentiel de l'activité d'EMC est organisée autour de ces lignes, et des services de feedering qui leur sont indispensables.

L'ensemble du dispositif autour du monde s'appuie sur un important réseau de feedering, effectué par soit par des armateurs tiers (comme en Europe), soit par divers intervenants dont Uniglory soit même par des lignes EMC en Asie et dans le sous-continent indien.

Au plan des agences Evergreen s'appuie soit sur ses propres filiales (Japon, HK, USA Allemagne, Autriche, UK) soit sur des réseaux d'agents tiers (reste de l'Europe) avec lesquels il entretient des liens étroits.

**UNIGLORY:**

Créée en 1984, Uniglory a débuté ses opérations comme transporteur régional en Asie, essentiellement comme service de feedering des navires de EMC.

Néanmoins, depuis 1986, tout en poursuivant ses développements de transporteur régional, Uniglory a cessé de se cantonner à cette vocation régionale et de feeder en inaugurant ses propres lignes hors Asie (Afrique du Sud, Amérique du Sud, etc...). Aujourd'hui, le trafic feeder effectué pour le compte d'EMC ne représente plus que 15% des chargements d'Uniglory.

En 1993 Uniglory a ouvert une ligne Extrême Orient-Afrique du Sud, prolongée peu après à l'Amérique Latine Côte Ouest, puis a repris la ligne EMC entre Taïwan/Thaïlande/Japon.



Cotée à la bourse de Taïwan, et disposant d'une très grande autonomie de management par rapport à EMC qui détient encore 38% de son capital, Uniglory exploite 34 navires porte conteneurs et figure à ce titre parmi les 25 principaux armements conteneurisés au monde.

Une large partie de ces navires ont été transférés de EMC.

Uniglory poursuit son propre développement, et est même en avance sur EMC pour ce qui concerne les investissements en Chine, dans les terminaux et les transports routiers

#### **Activités terrestres et portuaires**

En matière d'activités portuaires, les principaux développements du groupe ont été jusqu'à présent cantonnés à Taïwan, où les filiales d'EMC ont développé des activités de gestion de terminaux (dont le plus important au monde) de transport routiers (le groupe contrôle sur l'île une flotte de plus de 500 remorques de groupage-dégroupage) et de réparation de conteneurs.

Uniglory vient par exemple de prendre en exploitation (octobre 1995) un terminal conteneurs à Taichung (Taïwan).

EMC vient d'entreprendre la construction d'un nouveau terminal à Panama sur la façade atlantique (pour 74 millions US \$).

Les premiers signes d'une extension du groupe dans ces activités hors de ses frontières sont apparus avec des développements analogues en Thaïlande et en Indonésie, ainsi que des projets en Chine...

Mais en dépit de liens étroits avec de nombreux terminaux et transporteurs divers, Evergreen n'a pas investi dans ces activités, hors Taïwan, préférant réserver ses investissements au renouvellement et à l'accroissement de son matériel naval.

#### **Activité aérienne :**

EVA Air a été inaugurée en 1989.

EVA Air est détenu par Evergreen Marine (29%) Evergreen International Corp. (26%) le personnel (26%) la famille Chang (15%) et Evergreen International SA (15%).

EVA dessert actuellement, en passagers et en cargo, 22 destinations aux USA, en Europe, Asie ou Australie. Le groupe a mis au service du développement des moyens considérables, et M Chang YF en a pris la présidence jusqu'en octobre 1995.

Sa flotte se compose de 20 avions, tous très récents, dont 9 B767 et 8 B 747-400, et 3 MD11. EVA dispose de ses propres moyens d'entretien et de formation et avec le programme de livraisons supplémentaires en cours jusqu'en 1997, entend bien poursuivre son développement et devenir l'un des opérateurs majeurs du transport aérien de demain.

#### **Moyens :**

**Effectifs :** NC

Le groupe jouit d'une culture d'entreprise extrêmement forte.

#### **Moyens matériels :**

La flotte d'EVERGREEN (propriété des sociétés EMC, Greencompass Maritime Corp.S.A.(Panama), et Evergreen international Corp.) se compose de:

	Nombre	Classe	Capacité
Navires PC	10	R	4 229 TEU
Navires PC	11	GX	3 428 TEU
Navires PC	20	G	2 728 TEU
Navires PC	6	L	1 810 TEU
Navires PC	3	B	510 TEU
Navires PC	1	T	440 TEU
S/Total en service	51		147 388 TEU
en commande	10	D	4 179 TEU
	5	Post-panamax	4 800 TEU
Total	66		213 178 TEU

Avant la livraison des 10 navires de la série D et des 5 post-Panamax qu'EMC a commandés, l'âge moyen de la flotte ressortait à 8 ans environ.

La capacité cumulée des navires exploités atteignait en 1995, 147 400 TEU.

A cette flotte propre d'Evergreen, il convient, compte tenu des liens en capital entre les deux sociétés d'ajouter celle d'Uniglory, soit 34 navires porte conteneurs dont 29 en propriété dont les capacités sont comprises entre 900 et 1 300 TEU. L'âge moyen des navires d'Uniglory est plus élevée que celui des navires d'EMC ; il atteint 14 ans environ.

Les capacités globales de UNIGLORY sont passées de 17 044 TEU (en 1993) à 29 364 TEU (en 1994) et 35 220 TEU (en 1995).

En outre, UNIGLORY ayant passé commande en mars 1995 de 11 navires PC de 1 162 TEU (7 + 4) pour 260 millions US \$, livrables à partir de 1997, la flotte globale du groupe EVERGREEN devrait encore croître dans l'avenir proche : de 85 unités en 1995, elle atteindra 100 unités en 1997 et 111 navires en 1998 avec une capacité d'emport de 260 000 TEU.

**Données Financières :**

**Exploitation :**

Seuls sont publiés les comptes de la structure maritime EMC

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
<hr/>						
-----						
millions \$ de Taïwan						
Chiffre d'affaires	25 825	27 901	31 612	30 159	31 400	29 195
Résultat d'exploitation	1 661	1 697	3 188	4 014	4 449	3 195
Résultat net	1 665	1 035	2 258	2 707	2 811	2 574
Cash Flow	3 406	2 785	4 959	7 449	4 201	3 621
<i>1 \$ Taïwan</i>	<i>0,221</i>	<i>0,19</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>	<i>0,221</i>	<i>0,203</i>
millions FF						
Chiffre d'affaires	5 707	5 301	6 322	6 032	6 939	5 926
Résultat net	368	196	451	541	621	522
Cash Flow	753	529	991	1 490	928	735
CF / CA	13 %	10 %	16 %	24 %	13 %	12 %

Les données de 1994 font apparaître une certaine régression du chiffre d'affaires d'EMC mais qui a été compensée par une hausse du chiffre d'affaires de Uniglory (voir ci après).

La rentabilité de EMC reste bonne.

**Structure financière :**

	1991	1992	1993	1994
<hr/>				
-----				
millions \$ de Taïwan				
Immobilisations nettes	38 489	39 908	31 479	31 732
Capitaux propres	19 532	20 889	23 302	25 810
Endettement net	5 923	6 253	3 641	3 441
millions FF				
Immobilisations nettes	7 897	7 981	6 956	6 441
Capitaux propres	3 906	4 178	5 149	5 239

L'examen du bilan de EMC fait apparaître un faible niveau d'endettement.

Les quelques éléments financiers disponibles sur UNIGLORY font ressortir un fort développement de son activité et de sa rentabilité.

	1993	1994
-----		
-----		
millions \$ de Taïwan		
Chiffre d'affaires	6 779	10 345
Résultat avant impôt	210	360
Résultat net	194	321
millions FF		
Chiffre d'affaires	1 498	2 100
Résultat net	43	65

Le développement de UNIGLORY s'explique par la livraison de 10 navires d'EVERGREEN au début de l'exercice 1994 et l'affrètement de nouveaux navires qui lui ont permis de répondre à l'expansion de ses trafics.

#### Orientation Stratégique :

Les axes du développement stratégique du groupe peuvent être ainsi résumés :

- Nouveau renforcement de la capacité de transport du groupe avec l'entrée en service des porte conteneurs post panamax ;
- Développement des activités terrestres en Asie où le groupe a prévu des investissements très importants dans des terminaux portuaires notamment en Chine populaire, ainsi que dans des sociétés de camionnage dans les principaux pays d'Asie, accroissant ainsi sensiblement son implantation dans les services logistiques ;
- Multiplication du nombre de ports desservis et densification du maillage commercial avec la poursuite du développement de l'activité de feederling d'Uniglory, en parallèle avec l'ouverture par Uniglory de nouvelles lignes dans l'hémisphère Sud ;
- Poursuite de sa politique d'armateur indépendant. Evergreen n'est entré dans aucun des grands partenariats qui viennent d'être mis en place ;
- Développements en Chine populaire : Principal pôle de croissance économique de la zone, la Chine Populaire ne peut rester à l'écart des préoccupations du premier armement Taïwanais et constitue l'un des axes majeurs du développement des années à venir pour le groupe Evergreen, aussi bien au plan maritime que portuaire ou aérien ; compte tenu toutefois des relations entre Taïpeh et Pékin ces développements sont abordés avec beaucoup de prudence et d'égards.
- Développement de l'aérien, avec la mise en place d'une plate-forme d'éclatement (hub) en Europe.

---

# HAPAG LLOYD

---

**Historique :**

Hapag Lloyd est le fruit de la fusion intervenue en 1972 de la compagnie Hapag (fondée à Hambourg en 1847) et Norddeutscher Lloyd (fondée à Brême en 1858).

Afin de réduire sa dépendance à l'encontre du shipping (ligne régulière), Hapag Lloyd s'est lancé dans les années 1970 dans des activités de diversification. Cette politique a coûté très cher au groupe qui a entrepris à la fin des années 1980 à se reconcentrer sur son core business.

**Actionnariat :**

en % participation	
Deutsche Bank	12,5 %
Dresdner Bank	12,5 %
Gevaert	12,5 %
Veba	12,5 %
Lufthansa	10,0 %
Kaufhauf AG	10,0 %
TUI	10,0 %
Divers	10,0 %
	-----
	100.00 %

Plusieurs rumeurs récentes laissent à penser que le tour de table pourrait être prochainement modifié.

**Direction :**

M.Bernd Wrede, Chairman  
M.Günther Casjens (responsable Shipping)  
M.Claus Wülfers (responsable Tourisme)  
M.Claus Peter Kulenkampff-Bödecker (responsable relations sociales)

M.Bernd Wrede a remplacé M.H.J. Kruse à la présidence du directoire au cours de l'exercice 1993.

Le conseil de surveillance est présidé par M.Leysen, Président du groupe Gevaert.

**Ventilation des activités et articulation :**

1994	millions DM	millions FF	en %
-----			
-----			
Transports maritimes	2 266	7 795	54 %
Tourisme	1 608	5 531	39 %
Divers	282	970	7 %
	-----	-----	-----
Total	4 168	14 338	100 %

1 DM = 3,44 FF

De 1991 à 1993, le transport maritime s'est développé moins rapidement que les autres secteurs d'activité d'Hapag Loyd, la part de chiffre d'affaires qu'il génère passant de 57 à 52%. En 1994, il a par contre notablement progressé et représente à nouveau 54% du chiffre d'affaires consolidé du groupe.

**Activités maritimes :**

La division maritime est décentralisée et éclatée au sein de 3 grandes régions (Europe à Hambourg, Ouest à New York, Est à Singapour).

Hapag Lloyd propose depuis 1993 des services PC entre les 3 continents. Il concentre ses activités sur les lignes Est Ouest. Il les alimente par des services feeder Nord Sud ou en affrétant des espaces sur des services existant.

Hapag Lloyd estimait ses parts de marché en 1994 de :

- 13% sur l'Atlantique Nord
- 11,6 % sur l'Extrême Orient
- 1% sur le Transpacifique

Hapag Lloyd a participé comme la plupart des grands armateurs à une recombinaison de ses alliances. Il a formé avec NYK, NOL et P&O, la "Grand Alliance" (ou NNHP).

**• Desserte transatlantique :**

Hapag Lloyd est un des grands opérateurs assurant des dessertes transatlantiques ; il intervient en coopération avec plusieurs armateurs tant sur l'Atlantique Nord (NOL et NYK, ACL ou SLCS) que sur le Golfe du Mexique (Tecomar, TMM, ACL)

Hapag Lloyd a élargi un de ses services sur l'Atlantique Nord en 1992 en le transformant en service tri-continental (Europe - Côte Est - Côte Ouest des États Unis - Asie). Cette transformation s'est faite à travers un accord passé avec les armements NYK et NOL qui a permis à Hapag Lloyd de pénétrer par ce biais le marché transpacifique .

Hapag Lloyd assure par ailleurs plusieurs services sur l'Amérique Latine.

**• Desserte Europe - Extrême Orient :**

Hapag Lloyd a été aux côtés de POCL, Ben Line, MOL, NYK un des membres fondateurs du consortium Trio.

---

A la suite du départ de POCL et de Ben Line, en 1991, Hapag Lloyd est resté associé à ses partenaires japonais MOL et NYK au sein de Trio 2, jusqu'à ce que ce consortium éclate à son tour en 1995, avec le départ de MOL.

A compter du début de l'année 1996, NOL viendra rejoindre Hapag Lloyd et NYK. Les 3 armateurs seront en mesure de proposer 3 services hebdomadaires avec départs à jours fixes, entre l'Extrême Orient et l'Europe en alignant sur cette desserte 12 PC (6 affectés par HL, 5 par NYK et 1 par NOL).

A partir de Juin 1996, P&O rejoindra le consortium, leur permettant de proposer 4 services, en alignant 26 PC de 3 400 à 4 730 TEU.

*Transpacifique :*

Après s'être retiré du transpacifique en 1985, Hapag Lloyd y a fait une nouvelle entrée en 1993 en se rapprochant de NYK et NOL et en proposant un service tricontinental (Pacific Atlantic Express).

A compter de Juin 1996, les 4 armateurs membres de la Grand Alliance ont prévu de coopérer sur le Transpacifique.

• *Principales dessertes et partenaires :*

<i>Dessertes</i>	<i>Partenaires</i>
<hr/>	
• <u>Transatlantique :</u>	
<i>Service tri-continental (Pacific Atlantic Express)</i>	<i>HL, NYK, NOL</i>
<i>Europe / Scandinavie / États Unis Côte Est)</i>	<i>Affrètement espaces sur ACL</i>
<i>Europe / Canada</i>	<i>Affrètement espaces sur SLCS</i>
<i>Europe / Mexique / Golfe du Mexique</i>	<i>Tecomar, TMM, ACL, CGM</i>
• <u>Europe / Asie SE :</u>	
<i>3 services</i>	<i>HL, NYK, MOL (Trio II) jusqu'en 1995</i>
<i>4 services</i>	<i>HL, NYK jusqu'à 12/95</i>
	<i>HL, NYK, NOL de 01 à 05/96</i>
	<i>HL, NYK, NOL, P&amp;O à compter de 06/96</i>
• <u>Transpacifique :</u>	
<i>Asie - Côte Ouest États Unis : 3 services</i>	<i>HL, NYK, NOL</i>
<i>Asie / États Unis / Europe : 2 services</i> <i>(1 par Suez, 1 par Panama)</i>	<i>HL, NYK, NOL</i>
• <u>Autres :</u>	
<i>Europe / Caraïbes / Amérique Centrale</i>	<i>CGM, FMG, Harrison, Laser, Nedlloyd, RML</i>
<i>Europe / Colombie / Venezuela</i>	<i>CGM, Horn, Nedlloyd</i>
<i>Europe / Brésil</i>	<i>FA / Nedlloyd</i>
<i>Europe / Côte Ouest Amérique Latine</i>	<i>Eurosal</i>
<i>Europe Med. / Moyen Orient / Inde</i>	<i>Affrètement espaces sur USAC</i>
<i>Europe / Moyen Orient / Inde</i>	<i>Affrètement espaces CMB, Contship</i>
<i>Europe / Australie / Nlle Zélande</i>	<i>P&amp;O, ANL, Contship, Hamburg Sud, Lloyd Triest.</i> <i>sans alignement de navires</i>

*Trafics :*

<i>TEU</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>
<hr/>			
<i>Trafics</i>	<i>717 000</i>	<i>850 000</i>	<i>950 000</i>



---

Hapag Lloyd contrôle une compagnie, Rickmers Linie, qui relève d'un management indépendant et assure des services conventionnels sur l'Extrême Orient.

**Activités touristiques :**

L'activité touristique contribue à hauteur de 39% au chiffre d'affaires du groupe.

HL a consolidé son implantation dans le secteur en portant sa participation dans le Tour Operator TUI de 10 à 30% (TUI qui détient de son côté 10% de son capital).

**Activité transport terrestre :**

HL intervient à travers sa filiale "Pracht" dans les secteurs des transports terrestres, de l'entreposage et de la distribution. Afin de ne pas se trouver en concurrence avec ses propres clients, HL affirme développer les activités de sa filiale de façon totalement indépendante.

**Moyens :**

**Moyens humains :**

8 667 salariés dont 3 300 environ, dans l'activité maritime.

**Moyens matériels :**

Hapag Lloyd exploite un parc de 85 300 conteneurs correspondant à 130 300 TEU.

Sa flotte est composée de 18 porte conteneurs dont la capacité cumulée atteint 63 000 TEU. Hapag Lloyd dispose de 8 unités de plus de 4 000 TEU. L'âge moyen des navires est de 6 ans.

De 1990 à 1995, Hapag a consacré 1,2 milliards de DM à l'acquisition d'une série de 8 PC de 4 400 TEU.

Afin de réduire les coûts d'exploitation de ses navires, HL a transféré une partie de sa flotte sous le registre de Singapour. A terme HL pense transférer l'ensemble de sa flotte sous pavillon étranger (Singapour) ou sous pavillon allemand bis.

Le groupe a mis en place un nouveau plan d'investissement à 5 ans, couvrant la période 1995-1999, prévoyant d'affecter 3 milliards de DM dont 1,3 milliards DM à sa division liner (à raison de 500 millions affectés à l'acquisition de conteneurs et 750 millions affectés à l'acquisition de nouveaux PC), 1,6 milliards DM à sa division tourisme et 100 million DM, au secteur expédition.

En matière maritime, HL envisage de faire construire 11 nouveaux PC (la construction de 5 d'entre eux a déjà été approuvée par le Conseil d'Administration, 3 enfin ont été commandés).

La filiale Rickmers Linie assurait jusqu'en 1995, ses services en utilisant exclusivement des navires affrétés (10 à 20); afin d'être moins dépendant du marché de l'affrètement, Rickmers a décidé de racheter 4 cargos polyvalents sur le marché de l'occasion qui devraient couvrir le 1/3 de ses besoins.

**Données Financières :****Exploitation :**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
-----						
millions DM						
Chiffre d'affaires	3 527	3 453	3 657	3 793	3 909	4 168
Résultat d'exploitation	nc	8	126	49	132	233
Résultat financier	- 24	- 39	- 55	- 64	- 59	- 39
Résultat net	41	41	65	35	40	63
Cash Flow	494	423	410	448	547	675
<i>1 DM</i>	<i>3,48</i>	<i>3,40</i>	<i>3,42</i>	<i>3,38</i>	<i>3,40</i>	<i>3,44</i>
Chiffre d'affaires	12 274	11 740	12 506	12 820	13 290	14 338
Résultat net	142	139	222	118	136	217
Cash Flow	1 719	1 438	1 402	1 514	1 860	2 322
<i>CF / CA</i>	<i>14,0 %</i>	<i>12,2 %</i>	<i>11,2 %</i>	<i>11,8 %</i>	<i>14,0 %</i>	<i>16,2 %</i>

*Remarque : Hapag Lloyd pratique une politique d'amortissement accéléré de 12 ans pour ses navires et 5 pour ses boîtes.*

Hapag Lloyd a amélioré notablement ses performances au cours des derniers exercices.

La division "ligne régulière" a longtemps pesé sur le résultat du groupe. Elle a dégagé en 1993 une perte d'exploitation de 50 millions DM qui a été limitée à 15 millions DM en 1994. En 1995, elle devrait être bénéficiaire et dégager un résultat d'exploitation de 40 millions DM.

Le chiffre d'affaires 1995 du groupe devrait atteindre 4,4 milliards DM.

**Structure financière :**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
-----						
millions DM						
Immobilisations nettes	1 392	1 567	1 752	1 839	1 777	1 542
Capitaux propres*	595	626	680	702	637	664
Endettement bancaire	726	761	827	941	527	494
millions FF						
Immobilisations nettes	4 844	5 328	5 992	6 216	6 042	5 304
Capitaux propres	2 070	2 128	2 325	2 372	2 166	2 284

\* y compris fonds de pension

Hapag Lloyd est peu endetté. Son endettement bancaire correspond à un an de Cash Flow environ.

---

**Orientation Stratégique :**

La stratégie de Hapag Lloyd peut être résumée en 2 mots :

- Recentrage de ses activités
- Recherche de productivité et mise en place de partenariat

*Recentrage :*

Après avoir cédé à la fin des années 1980 ses intérêts en matière de manutention portuaire, Hapag Lloyd a mis en vente ses filiales de remorquage "Hapag-Lloyd Transport & Service GmbH" opérant à Brême et "Lutgens & Reimers" opérant à Hambourg.

Il a cédé en 1995 la participation minoritaire qu'il détenait dans le 2<sup>ème</sup> réseau d'agences de voyages d'Allemagne "Deutsche Reisbureau" en dégageant à cette occasion une plus value de 130 millions DM.

Hapag Lloyd tend à poursuivre sa politique de recentrage sur le trafic de lignes et le tourisme aérien.

*Recherche de productivité :*

Hapag Lloyd poursuit depuis plusieurs années une politique de rationalisation et d'amélioration de sa productivité.

A la recherche d'économies d'échelle, Hapag Lloyd s'est lancé dès le début des années 1990 dans la construction de navires de 4 400 TEU. Il a par ailleurs modernisé sa flotte afin d'en améliorer les performances (vitesse, et consommation).

*Partenariat :*

Hapag Lloyd s'est rapproché de 3 armateurs puissants (NYK, NOL et P&O) pour former une alliance ambitieuse, la "Grand Alliance" qui devrait entrer en service courant 1996.

Hapag Lloyd et ses partenaires NYK, NOL et P&O devraient être capable de détenir des parts de marché importantes sur l'ensemble des dessertes Est Ouest et parvenir à résister avec succès aux pressions concurrentielles de l'alliance "Maersk-Sea Land" et de la "Global Alliance" (APL, MOL, OOCL, NL).

Hapag Lloyd estime que le temps des conférences est révolu et que l'avenir de la coopération des armateurs ne réside plus dans la fixation de tarifs mais dans la coordination et la rationalisation de leurs activités.

