

Ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et de la Mer
Observatoire Economique et Statistique des Transports

55 rue Brillat Savarin - 75013 PARIS - Tél. : 45 89 89 27 - Fax : 45 88 48 01

LES GRANDS OPERATEURS DE TRANSPORTS EUROPEENS

BET
CALBERSON
DANZAS
HANIEL
LEP
MERZARIO
NFC
PANALPINA
SCHENKER
TDG
TRIPCOVICH
VAN OMMEREN
ZIEGLER

Marché OEST n° 89 01 033T

Décision d'aide à la recherche n° 89 0042

Jean-Marie GUGENHEIM

Pierre SELOSSE

Avril 1991



Transports Etudes Recherches
8, Rue de Richelieu
75001 Paris
Tél : 42 96 88 29



AVANT PROPOS

Cette étude présente treize des principaux opérateurs du transport terrestre européen. Elle vient en complément de l'étude qui porte sur les grands opérateurs européens du transport maritime (armateurs ou transitaires, mais pour la plupart impliqués dans le transport terrestre) et de celle qui porte sur les "integrators". Au total, c'est trente groupes de transport qui ont été étudiés en détail et que nous estimons tous capables de jouer un rôle majeur dans l'Europe des transports de demain.

Certes, il manque certains groupes importants et parmi les groupes étudiés, certains nous apparaissent maintenant moins puissants qu'avant de les étudier, mais ces trente monographies nous permettent de mieux connaître les grands groupes qui jouent un rôle prépondérant dans l'organisation et la structuration du secteur des transports.

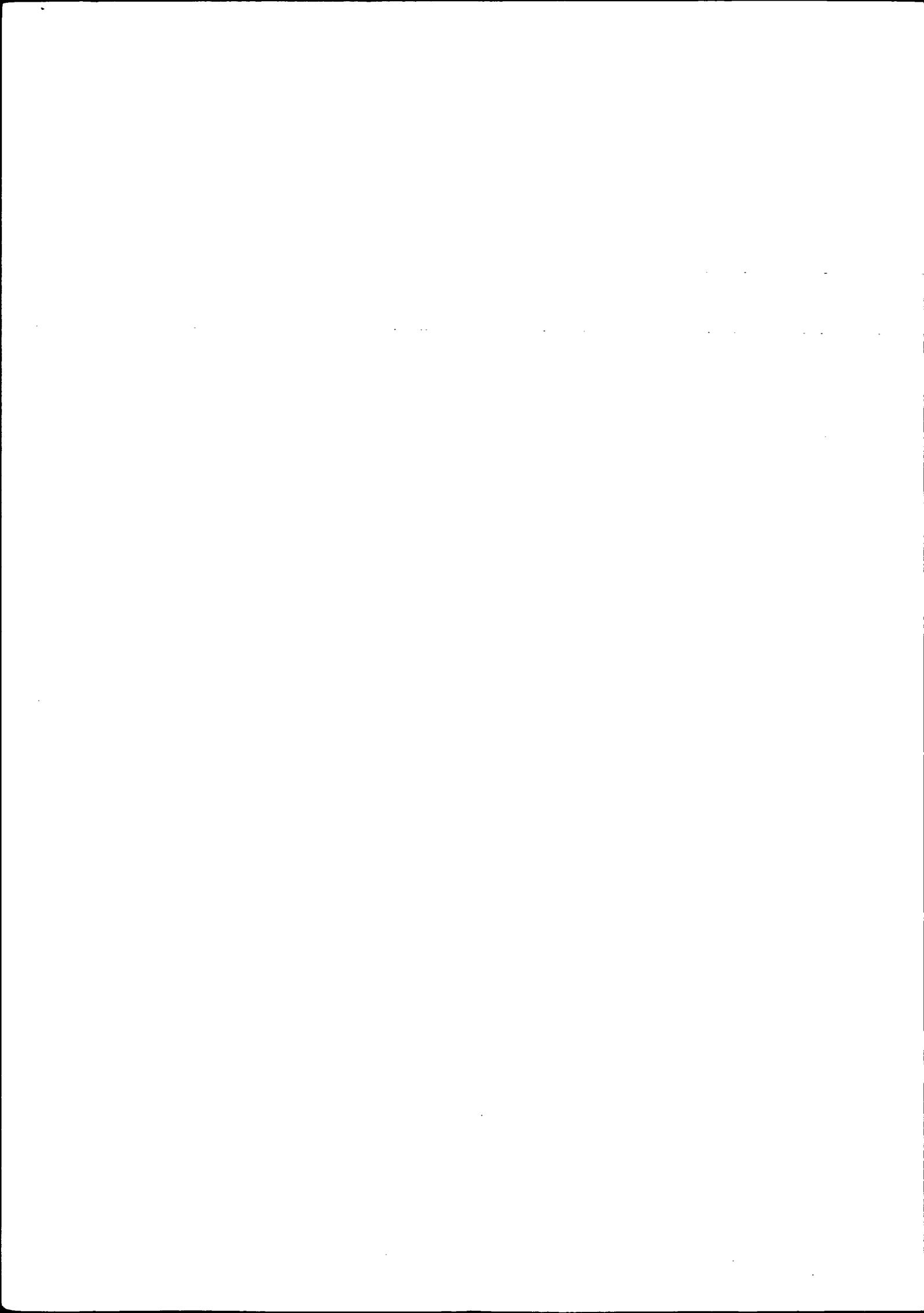
A la suite de ce travail d'analyse en profondeur et de la connaissance plus globale que nous avons des marchés des transports, nous avons tiré les principaux éléments de synthèse sur la stratégie des groupes de transport en Europe, qui seront publiés prochainement à l'OEST.



SOMMAIRE

liste des groupes étudiés

BET	1
CALBERSON	21
DANZAS	41
HANIEL	61
LEP	75
MERZARIO	93
NFC	111
PANALPINA	127
SCHENKER	135
TDG	155
TRIPCOVICH	173
VAN OMMEREN	185
ZIEGLER	201



TER

BET

B.E.T.

TER

BET

FICHE D'IDENTITE :

BET Plc
 Stratton House, Picadilly - London W1X 6AS
 Tel. 01 629 8886

United Transport International PLC
 Stratton House, Piccadilly - London W1 X 6AS
 Tel. 01 491 2633

United Transport - France
 159 ave. Charles de Gaulle - 92200 Neuilly sur Seine
 Tel. 47 45 57 04

ACTIONNARIAT de BET :

Caisses de retraite	7.6 %
Compagnies d'Assurance	17.2 %
Actionnaires nominatifs	43.8 %
Banques	3.9 %
Compagnies financières	1.5 %
Fonds communs	3.0 %
Particuliers	19.5 %
Autres, divers	4.0 %
Total	100.0 %

L'actionariat de BET est très diversifié ; la compagnie dénombre au mois de Juin 1990, 70 210 actionnaires.

On note malgré tout que les 1 564 plus gros actionnaires contrôlent 80% de son capital parmi lesquels on peut relever :

.Barclays Bank	3.12 %
.Norwich Union Life Assurance Sty	3.39 %
.Prudential Corporation	4.22 %

L'action BET est cotée à Londres, Amsterdam, Bâle, Bruxelles, Frankfort, Genève, Paris, et Zurich.

Elle était valorisée à 2,4 Livres à la fin de l'année 1990, correspondant à une capitalisation boursière de 1,8 milliards de Livres.

CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Sir Timothy Bevan	Président
Nicholas Wills	Directeur général
John Allan	Directeur division propreté, sécurité et communications
Julian Bell	Ancien Directeur Financier de United Transport
William Boulton	Directeur division location de matériel de chantier
Rt Hon. Christopher Chataway	Ancien ministre des Postes - non executive
George Duncan	non executive
Lord Mark Fitzalan Howard	non executive
Tim Gold Blyth	Directeur division United Transport
John Griffiths	Directeur financier
Phillip Rhodes	Directeur de la Stratégie et du Développement
Paul Rudder	Président de United Transport (jusqu'à 3/89)
Rt Hon. Norma Tebbit	Ancien secrétaire d'Etat au Commerce Extérieur - non executive
Brian Thompson	Directeur division environnement

La composition du conseil d'administration peut être rapproché de la composition de l'actionnariat : l'absence d'actionnaire de référence se traduit par une forte présence du management de l'entreprise au sein du conseil d'administration.

Par ailleurs, le Conseil d'administration de BET accueille en son sein deux personnalités éminentes du parti conservateur, proches de Mme Thatcher.

Le groupe est politiquement marqué par les intérêts qu'il contrôle en Afrique Australe.

HISTORIQUE :

BET dont les initiales veulent dire "British Electric Traction" est une ancienne société de tramways et de production d'électricité, créée à la fin du XIXème siècle. Elle a abandonné après la seconde guerre mondiale les activités de "Service Public" (avec les nationalisations menées par les travaillistes) pour se consacrer aux activités de "Services spécialisés aux Entreprises".

ACTIVITES de BET :

	en milliers Livres	en milliers Frs	en %
Location de linge et produits sanitaires	461 700	4 515 426	20.0 %
Services de propreté (nettoyage industriel..)	325 000	3 178 500	14.1 %
Récupération et traitement de déchets	78 000	762 840	3.4 %
Transport, Distribution	459 300	4 491 954	19.9 %
Location d'échafaudage et de matériel de chantier	479 100	4 685 598	20.8 %
Services de constructions spécialisés	326 100	3 189 258	14.2 %
Services de sécurité	118 900	1 162 842	5.2 %
Recrutement et personnel intérimaire	55 900	546 702	2.4 %
	-----	-----	-----
Total	2 304 000	22 533 120	100.0 %
Autres activités (pm) :			
Thames TV	75 800		
Activités accessoires	314 700		
	-----	-----	
Chiffre d'affaires total	2 694 500	26 352 210	

* 1 £ = 9,78 FF

La compagnie BET a entrepris depuis quelques années de recentrer ses activités en désinvestissant dans les secteurs ou les régions qu'elle n'estime pas "essentiels" et en investissant au contraire dans les secteurs qu'elle connaît le mieux et qui recèlent les meilleurs potentiels de croissance.

Le groupe a procédé à de multiples opérations d'acquisitions et de cessions .

C'est ainsi que BET a vendu durant l'exercice 1988 -1989, les intérêts qu'elle détenait dans une société de presse, ou dans une entreprise de transports en Australie...

Elle a par contre procédé au cours du même exercice à 185 acquisitions dans le monde, dont une grande entreprise de laverie en Grande Bretagne pour 41 millions £, "Prischards commercial cleaning service", et une grande entreprise de transport en France pour 36 millions £, la "SAVAM"....

Au cours de l'exercice 1989 - 1990, BET a procédé à 52 acquisitions qui l'ont conduit à déboursier 438,5 millions £. Parmi ces acquisitions figure la prise de contrôle en janvier 1990 de l'entreprise de travail temporaire "Hestair", pour 184 millions de £ (à la suite d'une contre OPA amicale lancée pour contrecarrer les appétits du groupe ADIA).

BET envisage par contre de se désengager en 1990 du secteur de la télévision en rétrocédant les 28% que le groupe détient dans Thames TV.

BET se définit comme une société de services dont les prestations s'adressent aux secteurs industriels, aux secteurs commerciaux et aux consommateurs.

Son domaine d'activité recouvre une gamme de services s'étendant de la location de linge et de produits sanitaires au nettoyage et au gardiennage, du travail intérimaire aux services de sécurité, du transport et de la distribution à des activités de services liés au secteur du BTP et de la construction.

BET justifie sa stratégie de développement de ses "activités d'assistance" en faisant valoir que les grands groupes de l'industrie et du commerce ont intérêt à se concentrer sur le coeur de leur métier en abandonnant les prestations annexes à des entreprises spécialisées, expérimentées.

BET oriente préférentiellement ses investissements sur l'Europe et les Etats Unis.

Les transports et la distribution représentent près de 20% de son chiffre d'affaires global et se caractérisent par là-même comme l'un de ses 4 grands secteurs d'activité aux côtés de :

- . la location de linge
- . la location d'engins de chantier
- . et les services de construction spécialisée.

ACTIVITE TRANSPORT UNITED TRANSPORT INTERNATIONAL

Les activités de transport du groupe BET sont regroupées sous la sous holding "United Transport International Plc" (UTI) .

Le chiffre d'affaires réalisé par cette branche d'activité a fortement progressé au cours des derniers exercices :

milliers	1987	1988	1989	1990
Chiffre d'affaires £	252 700	299 000	364 800	459 300
Progression	-	+ 18 %	+ 22 %	+ 26 %
Chiffre d'affaires FF	2 534 581	3 274 050	3 399 936	4 491 954

Le groupe UTI intervient en matière de :

- .Transport en citernes de produits liquides, de gaz et de pulvérulents
- .Stockage et Distribution de produits chimiques
- .Transport de conteneurs
- .Stockage - Distribution
- .Transports exceptionnels, de matériels industriels (en joint venture).

A la différence de transporteurs comme Danzas..., UTI réalise des transports de produits spécifiques pour des clients spécifiques.

UTI exerçait par ailleurs une importante activité dans le secteur des transports de passagers au travers d'implantations anciennes en Afrique Australe ou de nouveaux contrats obtenus en Grande Bretagne (comme à Manchester) à la suite de la privatisation des transports routiers de voyageurs conduite outre Manche.

Le groupe a pris au cours des dernières années la décision de se retirer de ce secteur :

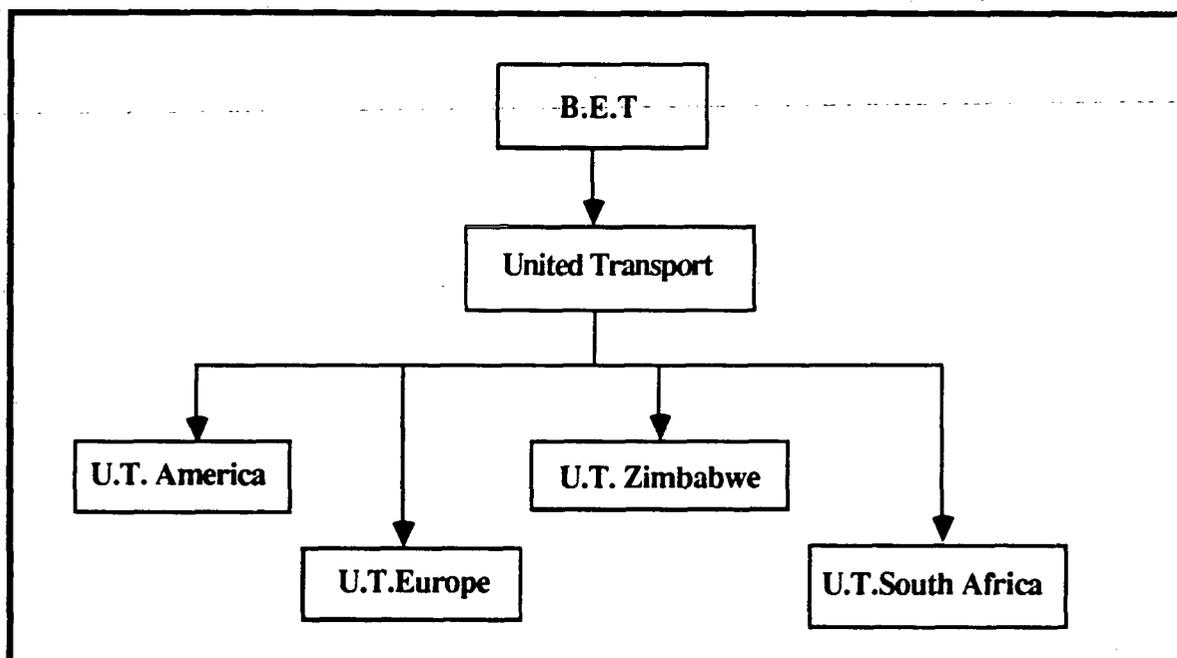
En Grande Bretagne, UTI a abandonné ses efforts de développement.

En Afrique, UTI a cédé plusieurs de ses participations ; au Zimbabwe, UTI a vendu la majorité des parts de sa société locale au gouvernement national, en conservant malgré tout la direction de l'entreprise, au travers d'un contrat de management ; la filiale du Malawi a été cédée au cours du mois de mars 1989....

ARTICULATION :

L'organisation et l'articulation de UTI se fait selon une double logique :

1. géographique (par grandes implantations)
2. technique (par grands types de métiers ou de produits transport)



La ventilation du chiffre d'affaires par zones géographiques se fait comme suit :

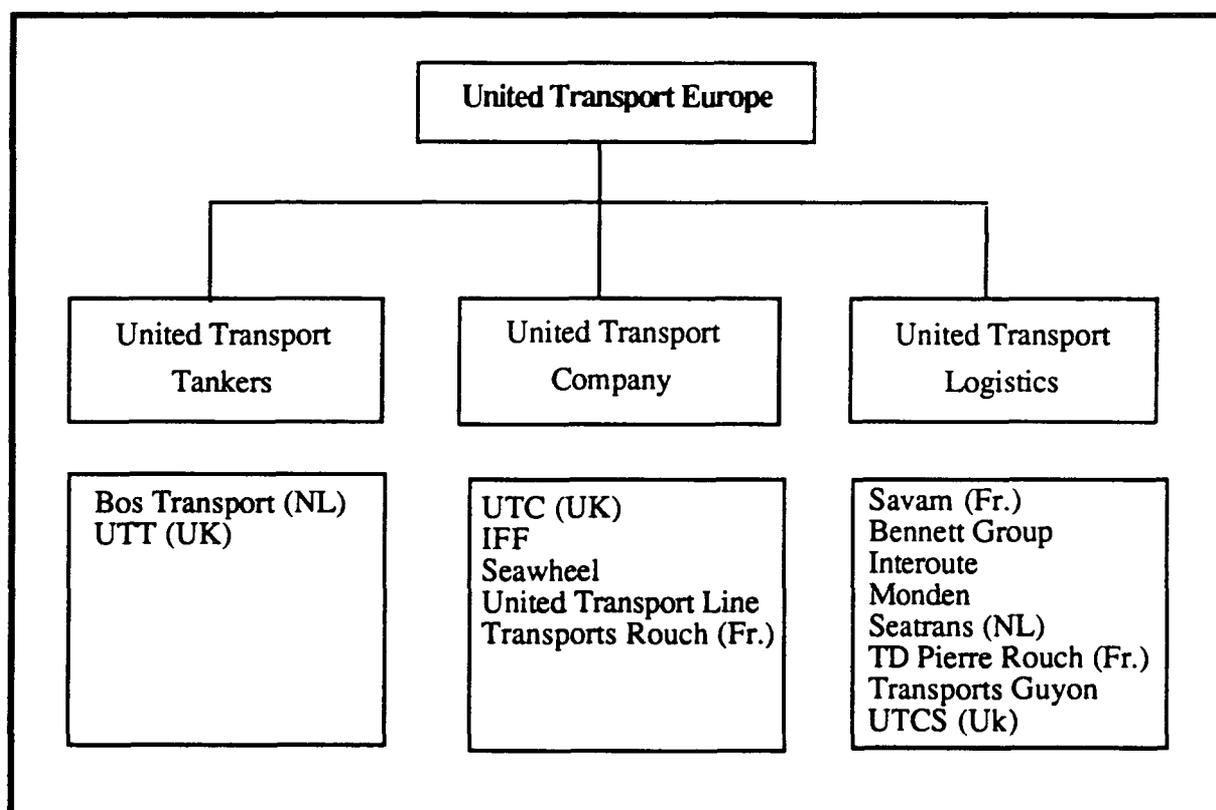
Zone	en milliers £	en FF	en %
Europe	238 900	2 336 442	52 %
Etats Unis	105 600	1 032 768	23 %
Afrique	73 500	718 830	16 %
Tourisme	41 000	400 980	9 %
Total	459 300	4 491 954	100 %

Europe :

Pour couvrir les activités européennes du groupe en matière de transport une holding particulière a été constituée "United Transport Europe" qui est elle-même subdivisée en 3 Divisions.

Chaque division couvre un des marchés stratégiques déterminés et choisis par BET :

1. le transport en citernes, United Transport Tankers
2. le transport de conteneurs, United Transport Company
3. la distribution, United Transport Logistics



Ces diverses activités se répartissent comme suit :

Activité	Part	milliers £
Citernes, United Transport Tankers	21 %	50 000
Conteneurs et combiné , UT Company	37 %	88 000
Distribution, United Transport Logistics	42 %	100 000
Ensemble	100 %	238 000

1. Le transport en citernes (United Transport Tankers) :

Les filiales spécialisées de BET en matière de transports en citernes sont les sociétés "Transports Bos" aux Pays Bas et "United Transport Tankcontainers" en Grande Bretagne.

UTI a signé des accords de prestation de services avec des clients comme Esso, ou Cargill (huiles végétales, et glucose).

UTI propose dans le cadre de ces contrats non seulement des prestations de transport mais aussi du stockage ; c'est ainsi que le groupe a réalisé d'importants investissements pour le compte de Cargill à Tilbury, en y construisant un entrepôt.

Le groupe a consolidé son implantation en Grande Bretagne et aux Pays Bas, en prenant le contrôle fin 1989 de la société "Bailee Freight Services".

2. Le transport de conteneurs ou transport combiné (United Transport Company) :

Transport Terre - Mer :

UTI est un intervenant important en matière de conteneurs, United Transport Containers, Seawheel et United Transport Line assurent en effet le quart du trafic conteneurs de la Mer du Nord.

Le groupe dispose d'un parc de 4 800 conteneurs.

Depuis 1987, il opère à partir d'une base continentale établie dans le port de Rotterdam, sur le terminal "Deka".

Transport Fer - Route :

Avec l'acquisition des Transports "Rouch" et des Transports "Guyon", United Transport se positionne comme un opérateur majeur en matière de transports combinés Fer-Route (en France, il occupe la seconde place derrière le groupe SNCF).

3. La logistique ou Stockage - distribution (United Transport Logistics) :

BET exerce une activité logistique au travers les sociétés :

- .Monden, Seatrans et Snel aux Pays Bas
- .Bennetts Group, Interoute en Grande Bretagne
- .et SAVAM (et son réseau) en France.

Pour ce type d'activités, le groupe a des contrats avec des clients tels :

- Carlsberg, ICI, BP, Esso et Ariston, en Grande Bretagne,
- Carrefour en France.....

Le groupe s'est doté en 1989 d'une forte implantation en matière de logistique en France en procédant à l'acquisition du groupe SAVAM (par ailleurs, spécialisé en matière de transport volumineux) et de la société "TD Pierre Rouch".

Depuis le rachat de la SAVAM, le groupe BET a d'ailleurs fait de la France l'épine dorsale de son développement "transport - distribution" en Europe continentale. Les sociétés regroupées autour de SAVAM emploient en effet 1 600 personnes et réalisent un chiffre d'affaires de plus d'un 1 milliard de Frs.

Le groupe BET a poursuivi la constitution de son réseau européen en rachetant au cours de l'année 1988 - 1989, les sociétés néerlandaises :

.Monden, qui est spécialisée dans la traction de conteneurs en provenance d'Asie, le dépotage, et la distribution au travers l'Europe.

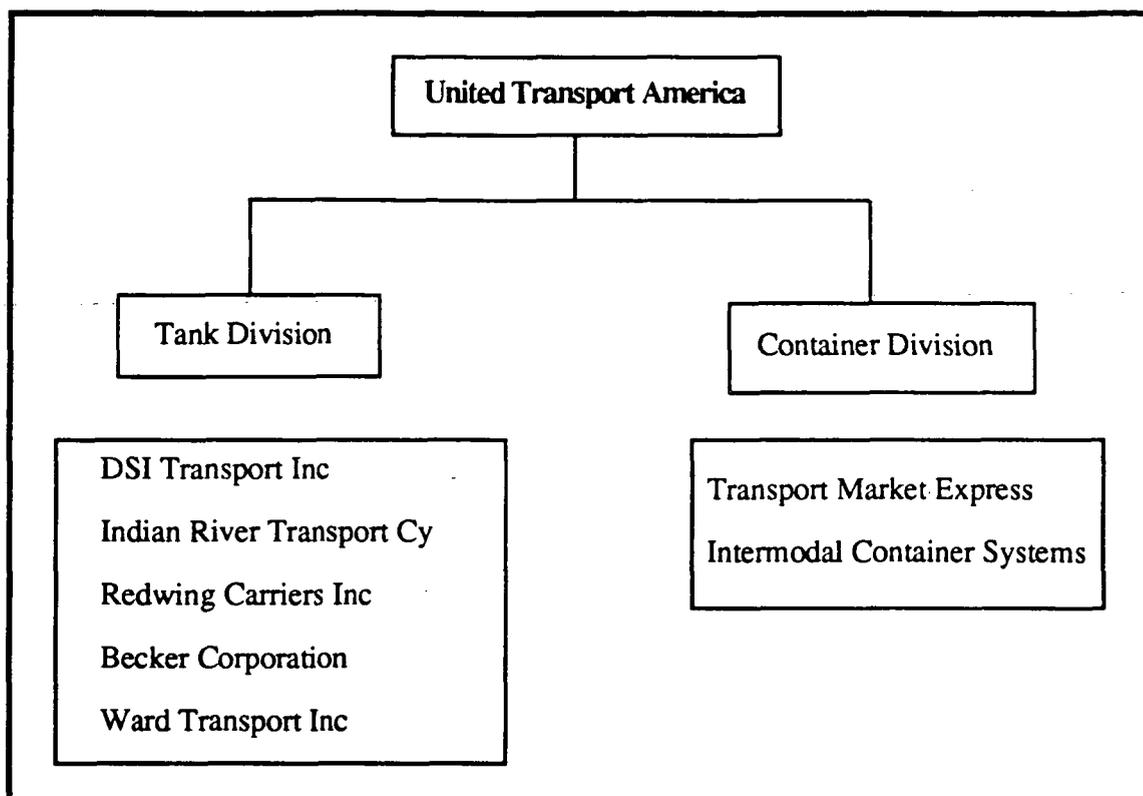
.Seatrans,

.G Snel, établie à Woerden, près d'Utrecht, qui emploie 150 salariés, dispose de 125 véhicules, gère 35 000m² d'entrepôts couverts et réalise un chiffre d'affaires de 140 millions Frs.

4°) Autres activités de transport :

BET contrôle à parité avec TDG (50/50) la société "Econofreight United Transport" qui est spécialisée en matière de transports exceptionnels.

Etats Unis :



A l'image des métiers qu'il maîtrise en Europe, le groupe BET contrôle des filiales de transport aux Etats Unis intervenant en matière de transport en citerne de liquides ou de pulvérulents :

.DSI Transport...

3 nouvelles filiales ont été acquises dans ce même secteur en -1988 :

."Bralley-Willett Tank Lines" of Virginia and North Carolina

.Becker Corporation of Kansas

.North Florida Transports Services

UTI est le 4ème plus grand transporteur par camions citernes des Etats Unis ; le groupe occupe par ailleurs des parts de marchés importantes dans le secteur des transports de produits en vrac comme les produits pétro-chimiques, les liquides alimentaires et les poudres....

UTI affiche par ailleurs l'ambition de développer une nouvelle activité de transports en conteneurs aux Etats Unis, à partir d'installations situées à Houston et sur la côte Est, qui serait le complément naturel de son activité européenne.

Reste du Monde : Afrique

BET détient enfin des participations dans quelques sociétés de transit et d'entreposage intervenant dans des pays africains du Commonwealth :

Unitrans Botswana

Unitrans Lesotho

Unitrans South Africa

Unitrans Swaziland...

BET a amorcé dans ces pays une stratégie de repli ; c'est ainsi que le groupe ne détient plus qu'une participation minoritaire dans son ancienne filiale sud africaine.

En 1989, BET s'est de plus retiré du marché australien en vendant ses participations locales (dans le transport et la manutention) au groupe "Brambles Industries".

Activités touristiques :

De façon complémentaire la filiale UTI, du groupe BET développe des activités de prestations de services dans le secteur touristique :

Ces activités couvrent aussi bien des contrats de management d'hôtels, de transports de voyageurs (par terre ou air), ou de location de véhicules au Kenya, au Malawi, au Zimbabwe et Botswana.

Dans ce cadre, UTI a fait l'acquisition d'un important Tour Operator australien, ATS Pacific, qui est venu compléter les sociétés touristiques déjà contrôlées par le groupe et qui opèrent déjà dans le Pacifique Sud.

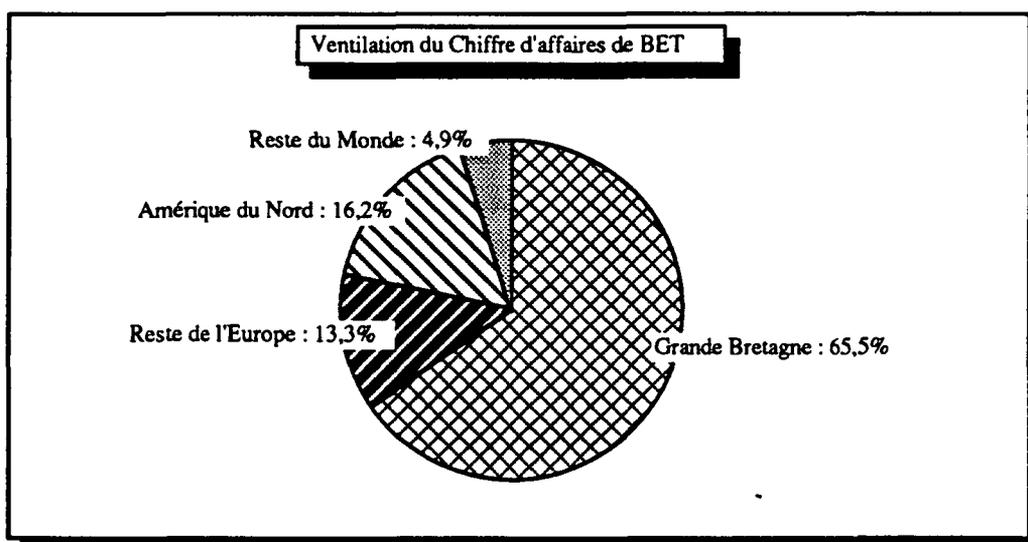
IMPLANTATIONS de BET :

	Milliers £	Milliers Frs	%
Royaume Uni	1 764 700	17 258 766	65.5 %
Reste de Europe	358 800	3 509 064	13.3 %
Amérique du Nord	438 000	4 283 640	16.2 %
Reste du Monde	133 000	1 300 740	4.9 %

Total	2 694 500	26 352 210	100.0 %

La plus grande partie du chiffre d'affaires du groupe est réalisée au Royaume Uni (66%).

Un tiers du chiffre d'affaires est malgré tout réalisé à l'étranger.



A ce titre, on relève que la part d'activité effectuée en Europe Continentale est presque aussi importante que celle réalisée en Amérique du Nord.

Rappel : En ce qui concerne l'activité transport réalisée au travers le groupe UTI, .52% du chiffre d'affaires est réalisé en Europe (y compris le Royaume Uni) .39% dans le reste du monde dont 23% aux Etats Unis et 16% en Afrique .9% de son activité étant réalisée dans le domaine touristique.

MOYENS & EFFECTIFS de BET :

Le groupe BET emploie globalement 137 000 salariés répartis de la façon suivante :

Localisation	Effectifs	en %
Grande Bretagne	105 099	77 %
Reste du Monde	32 002	23 %
Total	137 101	100 %

UTI emploie de son côté environ 13 000 salariés, soit 10% des effectifs totaux.

UTI dispose par ailleurs d'une flotte importante tant au niveau des divisions "citernes" et "transports combinés":

	Etats Unis	Europe
Tracteurs	900	800
Unités citernes	1 970	1 500
Containers	590	4 800

.qu'au niveau de l'activité "logistique":

	m2	Tracteurs
Grande Bretagne	70 000	330
Benelux	37 000	200
France	145 000	400

ELEMENTS FINANCIERS :

Exploitation BET :

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<i>Milliers Livres</i>						
Chiffre d'affaires	1 286 300	1 473 900	1 692 300	2 129 300	2 224 400	2 694 500
Résultat d'exploitation	105 300	150 600	183 300	240 000	291 400	362 200
Résultat net avant except.	61 200	88 500	114 300	151 800	186 200	228 500
RN après exceptionnel	52 100	79 200	104 800	211 700	231 800	224 300
MBA	-	-	-	348 800	384 300	397 100
Taux de conversion 1 £ =	10.86	9.61	10.03	10.95	9.32	9.78
<i>Milliers Frs F.</i>						
Chiffre d'affaires	13 969 218	14 164 179	16 973 769	23 315 835	20 731 408	26 352 210
Résultat net	565 806	761 112	1 051 144	2 318 115	2 208 840	2 193 654
MBA	-	-	-	3 819 360	3 581 676	3 883 638

RN / CA	4.0 %	5.4 %	6.2 %	9.9 %	10.6 %	8.3 %
MBA / CA	-	-	-	16.4 %	17.3 %	14.7 %

Le chiffre d'affaires (en Livres) de BET a progressé de façon continue au cours des derniers exercices.

La rentabilité s'est régulièrement améliorée de 1985 à 1989. En 1990, on constate une légère diminution du résultat net mais cette inflexion ne se retrouve pas dans le résultat d'exploitation dont la progression est continue sur la période 1985 - 1990.

Le rapport Bénéfice Net sur Chiffre d'affaires est exceptionnel ; il se situe entre 8 et 10% du chiffre d'affaires depuis 3 exercices.

L'ensemble des activités contribuent aux performances globales du groupe.

Origine du résultat :

en milliers Livres	CA	Rés. Expl.	en %
Location de linge	461 700	87 900	19.0 %
Services de propreté (nettoyage)	325 000	28 000	8.6 %
Service de traitement d'ordure	78 000	13 900	17.8 %
Transport, Distribution	459 300	51 200	11.1 %
Location de matériel de chantier	479 100	94 900	19.8 %
Services spécialisés à la construction	326 100	17 500	5.3 %
Services de sécurité	118 900	15 200	12.8 %
Personnel intérimaire	55 900	3 500	6.3 %
	-----	-----	-----
Total	2 304 000	312 100	13.5 %
Autres activités (pm) :	390 500	50 100	12.8 %
	-----	-----	-----
Chiffre d'affaires total	2 694 500	362 200	13.4 %

Exploitation UTI :

La contribution de la branche transport au résultat du groupe après avoir été modeste tend à s'améliorer.

UTI - milliers	1987	1988	1989	1990
<i>Chiffre d'affaires</i>	252 700	299 000	364 800	459 300
<i>Résultat d'exploitation</i>	21 500	28 700	35 500	51 200
<i>Résultat avant impôt</i>	20 500	26 800	33 200	nc
<i>Taux de conversion 1 £ =</i>	10.03	10.95	9.32	9.78
	-----	-----	-----	-----
Chiffre d'affaires	2 534 581	3 274 050	3 392 480	4 491 954
Résultat d'exploitation	215 645	314 265	330 860	500 736
Résultat avant impôt	205 615	293 460	309 424	nc
	-----	-----	-----	-----
Bénéfice Exploitation / CA	8.5 %	9.6 %	9.7 %	11.1 %

Structure financière de BET :

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<u>Milliers Livres</u>						
<i>Immobilisations nettes</i>	550 800	674 700	731 800	726 200	825 000	1 097 900
<i>Capitaux propres</i>	433 800	421 100	412 400	536 900	543 600	514 700
<i>Dettes LMT</i>	166 400	273 300	261 600	262 800	98 000	434 200
<i>Taux de conversion 1 £ =</i>	10.86	9.61	10.03	10.95	9.32	9.78
<u>Milliers Frs F.</u>						
<i>Immobilisations nettes</i>	5 981 688	6 483 867	7 339 954	7 951 890	7 689 000	10 737 462
<i>Capitaux propres</i>	4 711 068	4 046 771	4 136 372	5 879 055	5 066 352	5 033 766
<i>Dettes</i>	1 807 104	2 626 413	2 623 848	2 877 660	913 360	4 246 476

La structure financière du groupe est bonne.

On relève malgré tout que l'endettement du groupe a considérablement augmenté en 1990 à la suite des opérations de croissance externe menée par BET.

Désormais le groupe affiche l'ambition de consolider ses acquis et de croître préférentiellement par croissance interne.

La bourse a une très bonne perception du groupe.

Courant 1989, la capitalisation boursière de BET atteignait 2 milliards de £, plaçant la compagnie au 46^{ème} rang des sociétés cotées britanniques. Il faut cependant noter une baisse récente et importante de la valeur du titre en fin d'année 1990.

Cette bonne santé boursière a permis à la société de réduire certains de ses décaissements ; c'est ainsi qu'en 1989, une partie du prix d'acquisition de SAVAM (21 millions £ sur 36 millions £) a été rémunérée par des actions BET.

STRATEGIE :

Le groupe BET se définit comme une société spécialisée dans les services "auxiliaires"...

Pour justifier son positionnement, BET relève que le secteur privé évolue vers une utilisation accrue d'entreprises extérieures pour leur confier des tâches qui doivent être réalisées régulièrement mais qui ne recouvrent pas le coeur de leur activité.

Cette tendance se vérifie aussi dans le secteur public qui recherche une souplesse et une efficacité accrues en sous traitant certaines fonctions qu'il assurait lui-même auparavant.

Percevant ces nouveaux marchés, BET s'est intéressé au nettoyage d'entreprises ou d'hôpitaux, à la location de linge pour hôtels restaurants, à la collecte de déchets, à la location de vêtements de travail, à la location de matériels de chantier...

Le groupe a trouvé un axe de développement complémentaire dans les transports sur lesquels il a porté des efforts importants.

Cette branche d'activité, regroupée au sein de la holding UTI, a en effet connu une progression de son chiffre d'affaires de 54% en 2 ans, alors que celui du groupe BET n'a progressé que de 26% durant la même période ; une grande partie de cette croissance tenant à des opérations de rachat et de prises de contrôle de sociétés existantes.

BET s'est positionné en matière de transport sur 3 marchés "spécialisés" :

- .celui des transports en citerne.
- .celui des transports en conteneurs
- .celui du stockage distribution

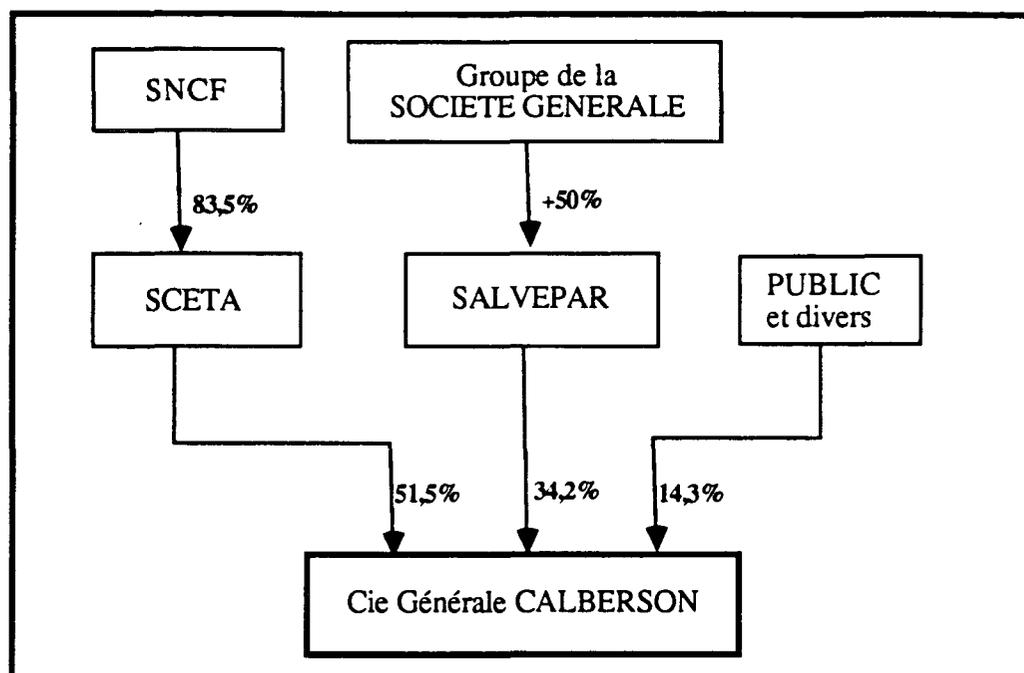
Sur ces marchés, BET joue un rôle de prestataire de services et d'investisseur. Le groupe a jusqu'à présent trouvé les ressources dont il avait besoin pour financer sa croissance. Mais comme toute société cotée en bourse, s'appuyant sur un actionnariat dispersé, BET est très sensible à la rentabilité des capitaux qu'elle investit et aux "retours sur investissements" ; aussi, en fonction de ces critères, le groupe mène-t-il chaque année, une politique très active d'investissements et de désinvestissements.

La branche transport a jusqu'à présent répondu aux attentes des dirigeants du groupe dans la mesure où la progression des résultats d'exploitation qu'elle dégage, a été plus importante que la croissance de son chiffre d'affaires (+ 89% contre + 54%). Mais la poursuite de leurs efforts dans ce secteur restent très attachée au maintien des performances actuelles.

CALBERSON

ACTIONNARIAT :

SCETA :	51.5 %
SALVEPAR :	34.2 %
Autres	14.3 %



La SCETA est actionnaire majoritaire de la Compagnie Générale Calberson.

La société SALVEPAR détient une minorité de blocage.

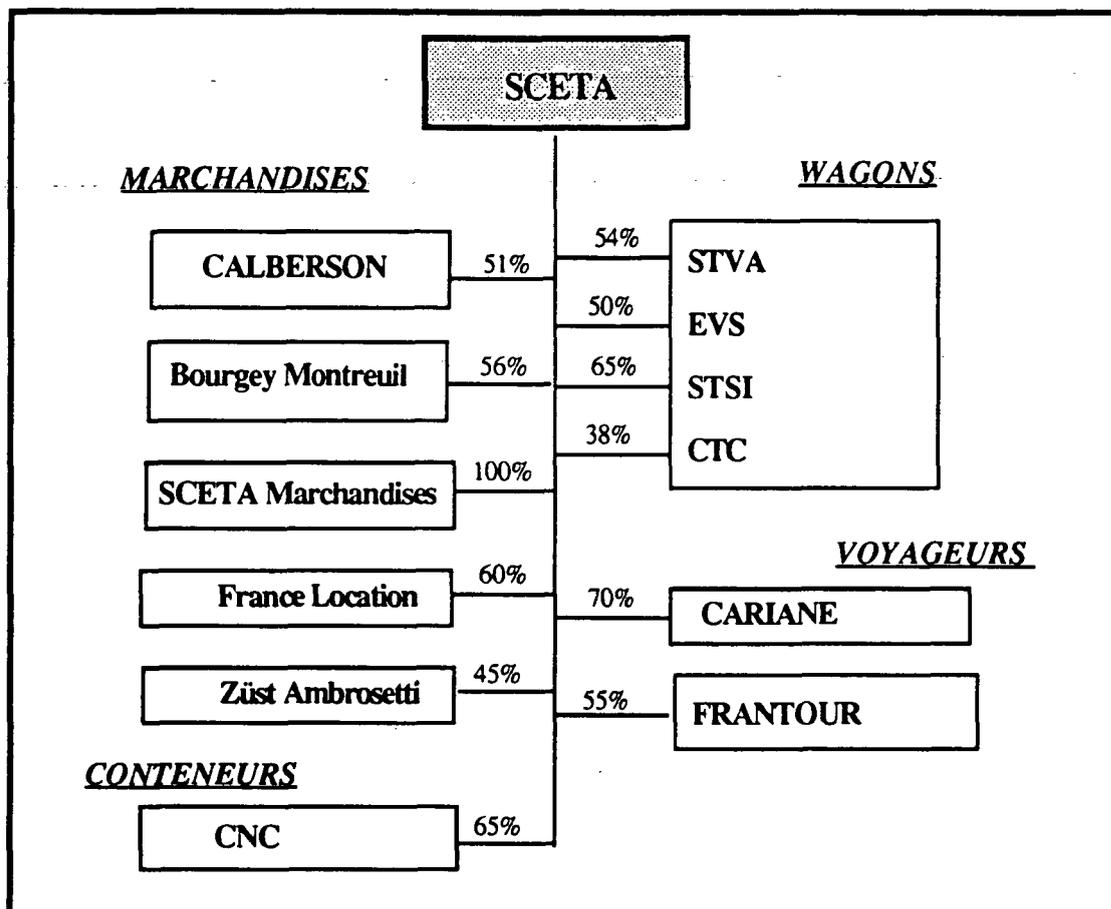
Ces 2 sociétés sont des holdings, qui regroupent, l'une pour le compte de la SNCF, l'autre pour le compte de la Société Générale, les participations que ces groupes détiennent dans des sociétés de transports.

DANZAS a détenu jusqu'en 1987, une participation significative dans Calberson (plus de 5%), lui faisant bénéficier d'un poste d'un administrateur.

Elle a réduit depuis sa participation et a perdu le poste d'administrateur qui lui était réservé.

Caractérisation des actionnaires :

Principales participations de la SCETA :

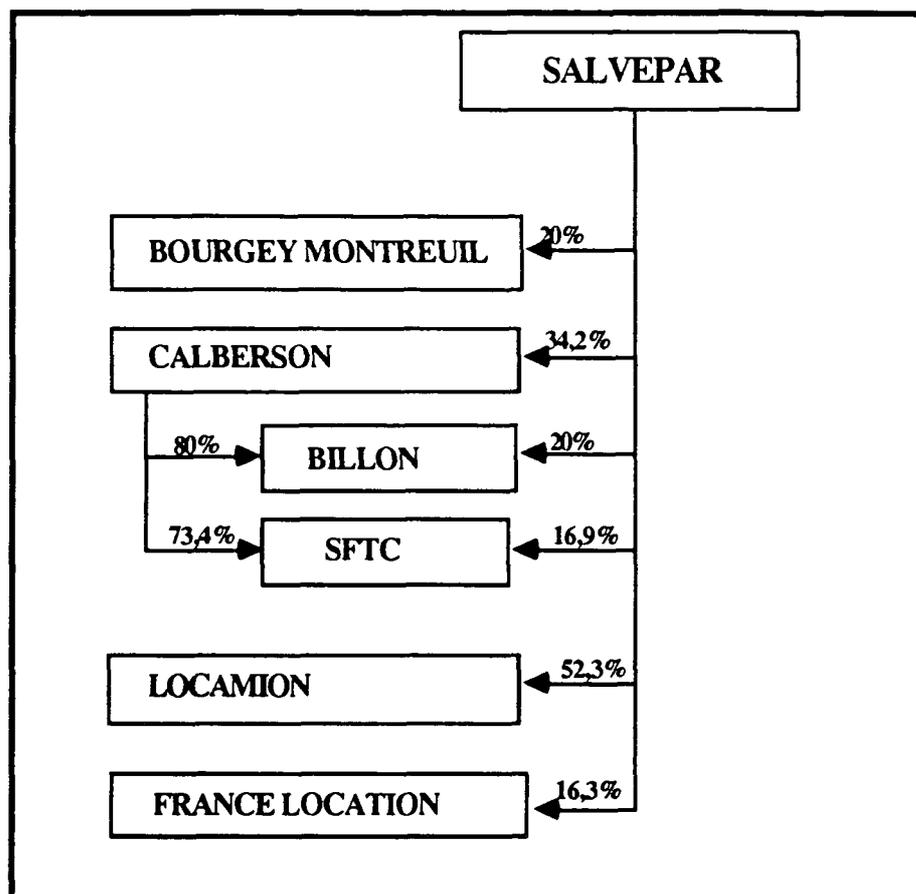


Calberson n'est qu'une des sociétés - commissionnaires de transport de marchandises contrôlées par la SCETA, aux côtés de Bourgey Montreuil, SCETA Marchandises, Züst Ambrosetti.....

Calberson apparait comme une participation fondamentale pour la SCETA dans la mesure où elle représente :

- .près de 50% de son chiffre d'affaires consolidé
- .et plus de 40% des dividendes qu'elle encaisse de ses filiales.

Principales participations de SALVEPAR :



SALVEPAR est une holding qui détient elle aussi de multiples participations dans des sociétés de transport.

On remarque que la plupart des sociétés dans lesquelles elle a des intérêts (Calberson, Bourgey Montreuil, Billon, SFTC et France Location) sont des filiales ou des sous filiales du groupe SCETA.

SALVEPAR ne détient dans toutes ces sociétés que des participations minoritaires, d'accompagnement, à l'exception de Locamion.

CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Ch.H.Broussaud	Président depuis Juin 1990, ancien Président de STVA
JF Benard	DGA de la SNCF - "Finances et contrôle de gestion"
JP Bernheim	ancien Directeur à la Banque MONOD
A.Bréau	Directeur Général de SCETA
Cl.Cans	ancien Pt de CGEA Vice Pt. de LOCAMION
J.Chazalon	Administrateur de la SNCF
P.Clément	Président de LOCAMION
M.Fève	Ancien Président de SCETA - DGA de la SNCF - "Commercial et Action régionale"
J.Peter	Directeur du SERNAM
J.Piguet	Directeur Général de SALVEPAR
G.Viénot	PDG de SALVEPAR

M.Guy Crescent, Président d'honneur, a présidé le groupe CALBERSON de 1963 à 1985.

M.Rudolphe Lambert, précédemment Directeur Général, a été nommé Président en 1985. Il a donné sa démission avant le terme de son mandat, à la fin de l'exercice 1989 à la suite de désaccords avec son actionnaire principal sur la politique de développement. Jacques Bonte, jusqu'alors responsable de la branche "express" au travers la SFTC, a pris sa suite, en tant que Président interimaire pour être à son tour remplacé en Juin 1990 par Charles Henry Broussaud, ancien président de STVA (filiale de transport de voiture de la SNCF).

La direction de Calberson, après s'être caractérisée par une grande stabilité, a vu plusieurs Présidents se succéder à sa tête au cours des derniers exercices.

Parmi les 11 administrateurs, on retrouve :

.des représentants des actionnaires et en particulier :

2 représentants de la SCETA

2 représentants de SALVEPAR

.mais, surtout des représentants de la SNCF (à part le DGA commercial de la SNCF):

2 membres de la direction financière la SNCF

1 administrateur de la SNCF

le directeur du SERNAM

.enfin : 2 représentants de LOCAMION (filiale elle même de SALVEPAR)

HISTORIQUE :**Evolution de l'actionnariat :**

La société CALBERSON a été créée au début du XX^{ème} siècle par M.Léon Calberson et son beau frère, M.René Maquart.

La société se développe rapidement dans le domaine de la messagerie, assurant en particulier la distribution des compagnies de chemin de fer du Nord et de l'Est.

En 1931, à la suite du retrait de M.Léon Calberson, la société France Transports Domicile, filiale des compagnies du Chemin de Fer du Nord et de l'Est, prend une participation majoritaire dans la société Calberson.

Pour réaliser des investissements en Belgique, la compagnie du Chemin de Fer du Nord (filiale du groupe Rothschild) cède sa participation dans France Transport Domicile, société mère de Calberson, au Crédit Commercial de France.

En 1952, le Crédit Commercial de France cède à son tour, les titres France Transport Domicile qu'elle détenait à la compagnie d'Assurance La Paternelle.

Enfin, en 1959, la Compagnie La Paternelle vend France Transport Domicile à la SNCF. Du fait de la complémentarité de leurs intérêts, la SNCF souhaitait formaliser ses liens avec France Transport Domicile.

La Paternelle convoitait, de son côté, un immeuble situé Boulevard Haussman appartenant à la société ferroviaire ; la SNCF lui cède cet immeuble et acquiert en échange par l'intermédiaire de la SCETA, 56% du capital de France Transport Domicile, devenant par là-même son principal actionnaire.

En 1983 et 1984, la structuration générale du groupe est simplifiée :

La Société France Transports Domicile disparaît, SCETA et SALVEPAR deviennent actionnaires directs de CALBERSON avec respectivement 50,1% et 42,5% du capital.

Une holding, la Compagnie Générale CALBERSON est constituée regroupant l'ensemble des filiales du groupe.

Fin 1984, profitant des simplifications de structures intervenues, la Compagnie Générale CALBERSON est introduite au Second Marché de la Bourse de Paris :

220 000 titres, soit 10% du capital sont mis à la disposition du public. L'essentiel de ces titres étant offerts par SALVEPAR qui réduit par là-même sa participation à 34,7%.

Evolution de l'activité :Constitution d'un réseau national.

Axant dans un premier temps son développement autour de la messagerie, Calberson a constitué de 1960 à nos jours, un réseau de transport dense couvrant l'ensemble du territoire national.

Le groupe s'est d'autre part diversifié vers le service express, l'entreposage, la distribution....jusqu'à devenir le premier groupe français de son secteur.

L'examen de la constitution du groupe Calberson révèle que son développement s'est fait en partie par croissance interne mais surtout par croissance externe.

C'est ainsi qu'il ressort, si on examine les seules dernières années, que Calberson a multiplié les acquisitions de sociétés :

Par exemple, en 1976, Calberson prend le contrôle des Etablissements "Les Fils de Louis Lecat" , spécialiste du dédouanement entre la France et l'Europe du Nord.

En 1978, Calberson prend une participation majoritaire dans la société Bernis qui occupe une position prépondérante en matière de messagerie et de transport express dans le Centre et le Sud Ouest de la France.

En 1984, Calberson acquiert 55% des actions des Transports Jumentier, société spécialisée dans le transport de marchandises en charge complète en zone longue et international.

La même année, Calberson prend 75% de l'entreprise Solutrans, baptisée par la suite Sodifret, exploitant 8 000 m² d'entrepôts à Lyon.

En 1985, Calberson prend une participation majoritaire dans les Transports Virolle, animant depuis son siège de Lyon, 12 implantations spécialisées dans la messagerie, dans les départements du Centre Est de la France.

En 1988, Calberson complète sa participation dans la société Walbaum, (en la portant de 49 à 100%) en acquérant les titres détenus par la Compagnie Générale Maritime, au moment où la SNCF cède à la CGM la participation qu'elle détenait dans la STEF.

Développement international :

Les véritables premiers pas de Calberson dans l'international, datent de 1966 quand elle rachète l'intégralité du capital de Schenker - France.

Schenker France avait été mise sous séquestre en 1945 et confiée par l'administration des domaines à la SNCF. Ne parvenant pas à redémarrer son activité, après sa reprise partielle par sa société mère Schenker RFA, la filiale française est vendue à Calberson en 1966.

Par cette acquisition, Calberson recueille non seulement le patrimoine constitué par Schenker France, mais bénéficie aussi d'un contrat d'exclusivité réciproque établie avec Schenker RFA, filiale de la Deutsche Bundesbahn ; ce qui de fait l'empêche de constituer son propre réseau en RFA.

Par ce biais, Calberson se trouve en mesure d'utiliser les bureaux étrangers de Schenker, et ne développe donc pas son propre réseau.

A partir de 1970, Calberson amorce une politique d'implantation de filiales à l'étranger ; mais le groupe se limite dans un premier temps au transport en charge complète : Le groupe s'établit alors en Hollande, en Grande Bretagne, en Italie et en RFA.

Souhaitant, dans un second temps, à l'image de ce qui avait été réalisé sur le territoire national, se constituer un réseau "mondial" serré et solide, Calberson procède à partir des années 1985-88, à des acquisitions externes d'entreprises de messagerie.

C'est ainsi qu'en septembre 1985, Calberson acquiert la société Cavewood Transports Ltd. Cette société, ayant son siège dans la banlieue de Londres, réalisait en transports de messagerie groupée, avec 200 personnes, en Grande Bretagne et vers d'autres pays européens, un chiffre d'affaires à l'époque de 95 millions de Frs. Elle conforte la position de Calberson en GB.

D'autre part, en 1987, le groupe Calberson accroît considérablement son activité internationale en prenant une participation majoritaire dans Hermann Ludwig GmbH & Co.

Créée en 1922, Hermann Ludwig, domiciliée à Hambourg, est une société dont le capital était encore détenu par la famille du fondateur. Avec un chiffre d'affaires de 1,5 milliards de Frs et des effectifs de 1 500 personnes, elle se plaçait parmi les premiers transitaires allemands.

Elle fait bénéficier Calberson d'un important réseau d'agences implantées internationalement en particulier en Amérique du Nord et en Asie du Sud Est mais conduit le groupe à se diversifier hors de son activité principale, la messagerie.

Ces acquisitions successives font passer le chiffre d'affaires international de Calberson de 35% à 48% de son chiffre d'affaires consolidé.

Ventilation du CA consolidé	1985	1986	1987	1988	1989
Trafic France	65%	63%	52%	55%	54%
Trafic International	35%	37%	48%	45%	46%

L'acquisition d'un réseau international en propre, au travers Hermann Ludwig, conduit Calberson à abandonner l'accord de correspondance générale passé avec Schenker RFA, sur lequel s'appuyait le groupe pour ses activités aériennes, maritimes et terrestres au plan mondial.

Enfin, poursuivant sa politique de croissance externe, Calberson prend en 1988 et 1989 une participation de 40% dans la société espagnole TEISA et une participation de 51% dans la société italienne STRACCIARI, deux sociétés spécialisées dans la messagerie sur leurs marchés respectifs et réalisant un chiffre d'affaires de l'ordre de 250 millions de Frs (TEISA) et de 150 millions de Frs (STRACCIARI).

En RFA, Calberson vient de changer de partenaire à la suite du rachat d'Hermann Ludwig. Il a maintenant un accord de correspondance pour la messagerie avec Dachser, ancien correspondant du groupe Mory.

Actuellement le groupe Calberson réalise presque la moitié de son chiffre d'affaires à l'étranger.

ARTICULATIONS & LOCALISATIONS :

Les activités de CALBERSON sont regroupées autour de 5 grands pôles ou divisions fonctionnelles :

1. La messagerie Calberson :

Le réseau Calberson exploite sous sa marque un trafic national de messagerie: la SNTR Calberson (et ses filiales) en constitue le pivot.

Le trafic de messagerie assuré par le groupe couvre l'ensemble de l'hexagone. Calberson assure le ramassage, le groupage, l'acheminement, le dégroupage et la livraison à domicile.

2. Les messageries diversifiées:

Les messageries diversifiées regroupent des filiales exerçant l'activité de messagerie nationale sans être totalement intégrées au réseau Calberson : avec les Transports Bernis, Transports Germain, Messageries Walbaum...

3. La messagerie Express :

Les Express Départementaux membres de la franchise France Express, regroupés sous l'égide de la SFTC.

Les Express du Réseau Calberson.

La SFTC anime et conduit le réseau France Express auquel ont adhéré de nombreux transporteurs messagers départementaux. Elle regroupe elle même un certain nombre de filiales et participations du groupe Calberson adhérentes de ce réseau.

D'autre part, le réseau Calberson commercialise les produits de messagerie rapide CALEXPRESS et CALBERAPID qui ont été mis en place parallèlement au réseau France Express.

4. Les activités d'entreposage et de services logistiques.

Calberson et ses filiales gèrent et exploitent un ensemble d'entrepôts dont la surface totale dépasse 1 000 000 m² couverts (à Paris, Marseille, Ile d'Abeau, Le Mans...).

Réseau Calberson

SNTR Calberson
De Bagneux
Billon
Calbercourses
Calberson Picardie
Calberson Danzas
Calvel
Dusolier
Ferry Mougin
Haute Loire Express
Liferoca
Maurel & Calberson
Seti DCL
SNTD Noyon
SNTN Calberson
Sodetrans
Tanguy
Transports Auto Brunier
Via Express du Calvados
Via Express du Puy du Dôme
Calbercourses Rhône Alpes
Simonet

Divers

Metraile
Puycouyoul Labruyère
Rouleurs du Cambrasis
Transports Flageul

Messageries Diversifiées

Bernis
Chaveneau
Creuse Express
Germain
Locatrans
Marne Express
MG Express
MG Transports
SCT
SMTR Calberson
Souchet
Virolle
MN Walbaum

**Transport, Entreposage,
Distribution**

Maine Denrées
Maine Entrepôts
SEM
SLED Confluent
SME Marseille
Fabron / Soradis
Jumentier
Letard
Savin
Sodifret
Clé 128

Express Départementaux**SFTC**

Ain Express
Aisne Express
Alpes Maritimes Express
Artois Express
Bouches du Rhône Express
Citram Gironde
Flandre Express
Isère Express
Loiret Express
Lorraine Express
Meuse Express
Moselle Express
Picardie Express
Provence Express
Rhône Dauphiné Express
Seine et Marne Express
Val de Loire Express
Val Express
Var Express
Via Express du Gard
Via Express de Haute Garonne
Via Express de Seine Maritime

L'activité de base du groupe Calberson est et reste la messagerie de produits manufacturés (finis et semi-finis).

Le groupe ne s'intéresse que marginalement à la messagerie spécialisée, il n'assure pas de transports de vrac, il n'intervient pas dans le transport de-dénrées périssables sauf au travers sa filiale "Maine Denrées".

Calberson regroupe de plus, quelques participations dans d'autres secteurs du transport, qu'elle a saisies au gré des opportunités ou qui lui ont été confiées par son actionnaire :

.le transport par lots complets : Letard avec un chiffre d'affaires de 48 millions Frs ou Savin ou Jumentier avec un chiffre d'affaires de 75 et 74 millions Frs.....

.la manutention et le levage avec entre autres : Billon avec un Chiffre d'affaires de 108 millions Frs...

5. Les activités internationales, de transit, de commissionnaires en douane, de consignation maritime.... regroupées dans Calberson International avec les sociétés Hermann Ludwig, Cavewood Transport Ltd, ou Feron de Clebsattel , Fils de Louis Lecat.....

.Hermann Ludwig opère principalement dans la commission de transport maritime et aérien, la commission en douane et l'entreposage distribution. Il a constitué un réseau en soi, dont Calberson est le correspondant en France.

.Feron de Clebsattel a une activité d'agent maritime et de manutention portuaire. Son chiffre d'affaires 1988 s'est élevé à 519 millions de Frs ; la société représente en France l'armement taiwanais EVERGREEN, EAL...

.Les Fils de Louis Lecat exerce une activité de commissionnaire en douane dans la région Nord, entre la France et l'Europe du Nord.

.Stracciari intervient dans la messagerie en Italie avec un chiffre d'affaires de 150 millions Frs.

.....

Activités Internationales

Amarit
 Calberson International
 Calberson HL GmbH
 Calberson Italia
 Calberson Nederland
 Calberson Iberica
 Calberson Belgium
 Calberson HL (Antwerpen)
 Calberson HL (Rotterdam)
 Cavewood Transports Ltd
 Cavewood Sarl
 Cogema
 Coquelle Gourdin
 Ego Boniface
 Feron de Clebsattel
 Fertrans
 France International Express
 LFL Lecat
 LFL Lecat Belgique
 Roussel
 Schühler TA
 Sofredi
 Somap
 Stracciari
 Teisa
 Transit France Bourbon

Activités Overseas

Hermann Ludwig GmbH & Co
 HL Ltd Londres
 HL Inc New York
 HL Ltd Tronto
 HL Ltd Johannesburg
 HL Pty Ltd Melbourne
 HL Pte Ltd Singapour
 HL Pty Tokyo
 HL Ltd Hong Kong
 Royal Cargo Manille
 Helu Trans, Kuala Lumpur
 Helu Zaid, Kuala Lumpur
 Helu Trans, Sarawak
 HL Ltd Bangkok
 HL Ltd Taipei
 HL Ltd Colombo

Calberson participe d'autre part à "l'Euro Express" regroupant 10 groupes européens spécialistes de transports express ("Calberson International" pour la France, "Van Gend & Loos", ancienne filiale des chemins de fer néerlandais et maintenant filiale du groupe Nedlloyd, pour les Pays Bas, "Lynx", filiale du groupe récemment privatisé NFC, pour la Grande Bretagne, "Trans-O-Flex International" pour la RFA, "Edmond Depaire" pour la Belgique, "Kuoni Transport Ag" pour la Suisse, "SEUR pour l'Espagne, "OTE" pour l'Italie, "Nordisk Transport" en Scandinavie, "Weiss" en Autriche).

PERSONNEL :**Ventilation des effectifs par activités :**

Siège (pm)	48	pm
Réseau messagerie Calberson	3 976	34.4%
Messagerie diversifiée	2 010	17.4%
Express départementaux	1 206	10.4%
Entreposage - distribution	455	3.9%
International et overseas	3 756	32.5%
	<hr/>	<hr/>
Total	11 551	100.0%

L'examen de l'évolution des effectifs fait ressortir, lui aussi, la progression des activités internationales du groupe.

Le pourcentage du personnel affecté à cette activité est passé de 16,6% en 1984 à 32,5% en 1989.

Ventilation des effectifs par fonction :

Cadres, maîtrise, techniciens	3 050	26.4%
Employés	3 581	31.0%
Chauffeurs	3 026	26.2%
Manutentionnaires	1 894	16.4%
	<hr/>	<hr/>
	11 551	100.0%

L'examen des fonctions fait ressortir combien le métier du transport chez Calberson s'écarte de la pure conduite de véhicules, en effet, seuls 26% des effectifs sont des chauffeurs.

Les effectifs employés par le groupe ont diminué de 1988 à 1989 à la suite de la vente au groupe BIS (travail temporaire), de la filiale Omnimanu Otenetto qui employait plus de 2 000 salariés et spécialisée dans le nettoyage de wagons (ancienne filiale directe de la SNCF).

ELEMENTS FINANCIERS :

Comptes consolidés :

Examen de l'exploitation :

milliers de Frs	1984	1985	1986	1987	1988	1989
CA	5 006 712	5 367 125	5 919 262	7 404 778	8 154 813	8 209 967
VA	1 603 892	1 905 249	2 238 246	2 456 019	2 708 499	2 610 703
BE	243 877	294 998	355 509	324 099	315 144	189 062
MBA*	212 220	259 076	343 777	370 553	430 715	394 152
BN	97 751	129 071	169 392	169 822	193 529	115 031

VA / CA	32.0%	35.3%	37.8%	33.2%	33.2%	31.8%
MBA / CA	4.2%	4.8%	5.8%	5.0%	5.3%	4.8%
BN / CA	1.9%	2.4%	2.9%	2.3%	2.4%	1.4%
BE / VA	15.2%	15.5%	15.9%	13.2%	11.6%	7.2%
BN / VA	6.1%	6.8%	7.6%	6.9%	7.1%	4.4%

* BN + Dot.amort.&prov.

En 1987, le chiffre d'affaires de CALBERSON progresse de façon importante à la suite du rachat du groupe Hermann Ludwig, (réalisant un chiffre d'affaires de 1,5 milliards de Frs) qui est consolidé pour la première fois cette année-là.

Hermann Ludwig ayant essentiellement une activité de transitaire, son intégration dans le groupe ne s'est traduite que par une faible progression de la valeur ajoutée.

De plus, du fait des difficultés financières de la société rachetée (qui a pesé sur les résultats consolidés 1987, 1988 et 1989), la progression de chiffre d'affaires consolidé ne s'est pas traduite par une amélioration de la rentabilité du groupe.

Au contraire, le résultat net (BN) stagne en valeur absolue cette année -à et régresse même en valeur relative (BN/CA & BN/VA).

En 1988, le résultat net reprend une certaine progression ; mais cette progression ne provient pas d'un redressement de l'exploitation mais d'une économie d'impôt résultant de l'application, pour la première fois, du régime de l'intégration fiscale.

Au contraire, le ratio (BE/VA) qui reflète l'exploitation du groupe continue de se dégrader sous le poids des coûts de restructuration des filiales étrangères (Calberson a du consentir aux filiales Hermann Ludwig un abandon de créance de près de 90 millions de Frs en 1988).

En 1989, la regression de la rentabilité du groupe se confirme ; le résultat d'exploitation baisse de 60% et le résultat net d'un même montant, en dépit de la prise en compte d'une plus value de plus de 18 millions de Frs sur la cession de la filiale "Omnimanu Otenneto".

Examen de la structure financière :

milliers de Frs	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Immo. nettes	739 752	910 845	1 068 778	1 123 353	1 301 996	1 507 409
Capitaux propres*	748 332	837 016	968 600	970 372	1 117 512	1 205 824
Dettes financières	410 339	505 607	650 685	841 538	896 618	1 079 516

* y compris intérêts des minoritaires

A la suite de la politique de croissance externe menée et des difficultés rencontrées par "Hermann Ludwig" et "Calberson International", Calberson a vu sa structure financière se tendre. En 1989, l'endettement du groupe s'est sensiblement accru ; mais le niveau des frais financiers restent malgré tout limités à 1.4% du CA consolidé et 4.4% de la VA consolidée.

Pourtant, Calberson, qui avait pu jusqu'en 1988 financer sa croissance et couvrir les frais de restructuration de ses acquisitions par sa propre capacité d'autofinancement, sans solliciter ses actionnaires (par une augmentation de capital), ni réduire les distributions de dividendes qui leur sont allouées, a dû en 1989 infléchir sa politique.

En 1989, le résultat net de la société holding "CGC- Cie Générale Calberson" a vu son montant divisé par plus de 5 et la société a dû pour la première fois diminuer sa distribution de dividendes.

milliers de Frs	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Bénéfice net	37 268	44 448	74 843	72 075	41 691	7 293
Dividendes	30 800	33 000	39 600	44 683	49 286	40 325

En dépit de ses difficultés, Calberson n'a malgré tout pas eu besoin de solliciter ses actionnaires. On relève seulement qu'en 1988, SCETA a racheté les titres que Calberson portait dans CNC et STSI (sociétés dans lesquelles SCETA était largement majoritaire et où Calberson n'avait qu'un rôle de "Sleeping Partner").

Ces acquisitions ont été faites pour le montant global de 19,5 millions de frs soit respectivement 12,5 millions pour CNC et 7 millions de Frs pour STSI.

Examen des principales filiales :

Origine des résultats de Calberson :

Dividendes	1987	1988	1989
SNTR Calberson	33 999	72 999	46 999
SFTC	14 223	22 756	24 890
Dusolier	7 894	14 215	9 221
SMTR Calberson	3 787	9 103	6 779
Bernis	2 400	6 002	4 801
SEM	3 580	3 963	1 981
Divers	18 944	18 096	24 347
Total	84 837	147 134	119 018

Au niveau national, on relève une évolution de la rentabilité des diverses filiales du groupe :

Alors qu'en 1988, on pouvait noter la bonne rentabilité du réseau Calberson (SNTR) et de la SFTC (réseau France Express) qui versaient à la société mère, près des 2/3 des dividendes qu'elle percevait. En 1989, les résultats dégagés et dividendes reversés par le réseau Calberson ont fortement diminué à la suite de la dégradation des prix de vente de la messagerie sur le marché.

Au niveau international, on relève combien les résultats de l'activité internationale du groupe et particulièrement de Hermann Ludwig ont pesé sur les comptes.

milliers Frs	BN 88	BN 89
Calberson International	- 25 146	- 53 431
Hermann Ludwig RFA	- 30 889	- 2 794
Hermann Ludwig GB	+ 300	+ 467
Hermann Ludwig USA	- 19 904	- 15 953
Hermann Ludwig Canada	- 2 666	nc
Hermann Ludwig Singapour	2 188	- 2 013
Hermann Ludwig Hong Kong	1 204	0
Hermann Ludwig Australie	- 5 982	nc

Remarque : Calberson International détenant les titres Hermann Ludwig reflète en partie les difficultés de la filiale allemande (provisions sur titres ou abandon de créances).

Hermann Ludwig racheté en 1987, 21 millions de DM (70 millions de Frs environ), a pesé à hauteur de 40 millions de Frs sur les comptes consolidés 1987, de 61 millions de Frs sur ceux de 1988 et de près de 30 millions de Frs sur les comptes 1989.

COMPORTEMENT BOURSIER :

Les titres Calberson ont été introduits le 27 septembre 1984, au second marché de la bourse de Paris sur la base d'un prix d'offre minimum de 285 Frs par titre.

	1984	1985	1986	1987	1988	1989
cours au plus haut	364	403	741	1 205	840	930
cours au plus bas	321	277	335	470	519	651
cours moyen	342	340	538	838	680	790

B / A (consolidé)	44,4	58,7	76,9	76,0	86,4	51,3
PER consolidé moyen	7,7	5,8	7,0	11,0	7,9	15,4

Le cours du titre a fortement progressé de 1984 à 1987, pour rebaisser par la suite compte tenu des difficultés de Calberson International. Sur la base des cours moyens de 1989, la valorisation boursière de la compagnie Calberson atteint :

$$790 \times 2\,240\,000 = 1,7 \text{ milliards de Frs}$$

STRATEGIE :

Le groupe Calberson a longtemps occupé une place leader sur le marché français de la messagerie et de l'express grâce à la qualité de son réseau et des prestations qu'il fournissait.

La bonne rentabilité dégagée par Calberson lui a permis pendant plusieurs années, sans solliciter ses actionnaires de mener une stratégie de développement indépendante et de réaliser de nombreuses opérations d'acquisitions externes.

Mais cette indépendance a été perdue à la suite de la prise de contrôle du grand transitaire allemand "Hermann Ludwig" en obligeant Calberson à faire face à de nombreux défis (celui d'un nouveau métier, d'une nouvelle culture d'entreprise, et d'une nouvelle mentalité nationale), qui n'ont pu être qu'imparfaitement relevés.

Cette acquisition en pesant sur les marges bénéficiaires du groupe a réduit son autonomie stratégique. Désormais, la SCETA n'entend plus donner un sens purement financier à sa participation dans le capital de Calberson mais entend affirmer son rôle d'actionnaire majoritaire et d'opérateur industriel.

L'un des premiers objectifs assignés par la SCETA à Calberson est actuellement de restaurer ses marges bénéficiaires avant de poursuivre toute politique de croissance externe.

Ces nouvelles orientations stratégiques ont conduit Calberson
.à réviser ses ordres de priorité en privilégiant la France, l'Europe avant le reste du Monde (contrairement au choix opéré avec Hermann Ludwig)
.à renoncer pour l'heure, à poursuivre la constitution d'un réseau européen de transport que le groupe contrôlerait en propre pour lui préférer la mise en place d'accords de coopérations et de correspondances avec des partenaires comme :

- "Züst Ambrosetti" en Italie, dont SCETA est l'actionnaire de référence.
- ou des groupes indépendants comme "Dachser" en RFA.

DANZAS

ACTIONNARIAT :

Non communiqué.

Le capital est atomisé ; il est dispersé entre plus de 1 000 actionnaires.

Danzas est coté à la bourse de Bâle et de Genève.

CONSEIL D'ADMINISTRATION :

D.Linder	Président
G. Stucky	Vice Président
B. Menzinger	Administrateur délégué
Paul Bürgi	
A. Cavadini	
G. de Dietrich	
P.Gross	
E. Meyer	
C. Passavant	
G. Streichenberg	
M.H. Rapp	
R.Ch. Werzinger	

La plupart des administrateurs sont des personnalités représentatives du monde des affaires ou de la politique suisse.

DIRECTION GENERALE :

B.Menzinger	Administrateur délégué
P.Gross	Organisation, Planification
P.Wagner	Finances
W.Wettstein	Outre-Mer (Fret aérien, maritime, implantations hors Europe)
JC Berthod	France
W.Hill	RFA
K.Meister	Suisse - Autriche
F.Von Planta	Italie
H.Philipp	Autres pays d'Europe

Le Conseil d'administration de Danzas exerce des fonctions équivalentes à celles d'un Conseil de Surveillance en France.

Une direction générale étoffée a été mise en place en 1989, afin d'harmoniser et de coordonner la politique de croissance et la gestion du groupe. Cet organe regroupe les principaux directeurs généraux ayant des compétences fonctionnelles et géographiques.

HISTORIQUE :

Evolution passée :

DANZAS Sa qui est une société de droit suisse, immatriculée à Bâle, est une entreprise de transport dont l'origine remonte à 1815, à Saint Louis en France quand Marie Mathias Danzas, ancien lieutenant de l'Empereur, entre chez Michel L'Evêque, établissement de commission et d'expédition.

En 1840, à la mort du fondateur, Marie Mathias Danzas reprend les rênes de l'entreprise, qui devient la Maison de commission et d'expédition Danzas et L'Evêque, puis Danzas & Cie en 1878, avec Emile Louis Danzas comme unique actionnaire.

A la suite de l'annexion de l'Alsace Lorraine par l'Allemagne en 1871, elle transfère son siège en Suisse.

De 1870 à 1886, sous la direction de Emile Louis Danzas, la société consolide son implantation sur le territoire suisse en établissant en particulier des liens privilégiés avec la poste suisse qui ont survécu jusqu'à aujourd'hui.

De 1886 à 1911, sous la direction de Laurent Werzinger, Danzas axe son développement sur la mise en place de services de groupagé internationaux.

De 1911 à 1946, sous la direction d'Albert Werzinger, Danzas développe un réseau de filiales et de succursales en France, en Allemagne (fondation de la Danzas GmbH en 1919) et en Italie.

La société entre dans le secteur des agences de voyages, en ouvrant un réseau d'agences en Suisse.

Après la guerre, sous la direction de Fritz, puis de Hans Hatt, Danzas procède à la reconstruction puis à la consolidation de ses implantations. Danzas rachète des entreprises de transport et de transit qui continuent souvent à travailler sous leur nom commercial afin de conserver leurs clientèles et leurs images de marque, comme Hernu Peron, en France, racheté en 1936.....

Des délégations sont ouvertes en Amériques du Nord et du Sud, transformées quand les mouvements d'affaires le justifient, en filiales opérationnelles.

De plus, dans les pays où elle n'est pas implantée, Danzas passe des accords de représentation avec des opérateurs transport importants.

C'est ainsi que pendant 30 ans, Danzas a été associé en Grande Bretagne et dans le Commonwealth avec le transitaire britannique, Thomas Meadows. (Les implantations directes réalisées par Danzas en Grande Bretagne, au Canada.....ont conduit à remettre en cause ces accords).

Observée au cours des 120 dernières années, on relève que la direction de la société a été d'une remarquable stabilité.

Ainsi depuis 1862, seuls 6 dirigeants se sont succédés à la tête du groupe :

.de 1862 à 1886 :	Louis Danzas
.de 1886 à 1911 :	Laurent Werzinger
.de 1911 à 1947 :	Albert Werzinger
.de 1948 à 1962 :	Fritz Hatt
.de 1963 à 1979 :	Hans Hatt
.de 1979 jusqu'à nos jours :	David Linder

Evolution récente :

Depuis quelques années, constatant qu'il était de plus en plus difficile de se lier à long terme, à des correspondants, DANZAS a entrepris une politique de croissance externe accélérée qui l'a conduit à multiplier des prises de contrôle :

En 1984, DANZAS crée une filiale commune avec la société australienne GR Wills Ltd, la société "Danzas Wills Pty Ltd".

Cette société établit son siège à Melbourne, emploie 200 collaborateurs et dispose d'établissements à Melbourne, Adelaïde, Brisbane, Fremantle, Perth et Bunbury.

GR Wills Ltd apporte à cette filiale ses activités d'agence en douane, de transport national et international, d'entreposage et de distribution.

Après quelques années de collaboration, Danzas rachète la totalité des titres de GR Wills et la filiale locale est débaptisée pour ne conserver que la dénomination "Danzas Pty".

En 1986, DANZAS procède au rachat des filiales européennes de distribution de UNILEVER : la SATEM en France et la SAD en Espagne.

La SATEM (Société Autonome de Transport et de Magasinage), créée en 1964 par UNILEVER disposait de 15 entrepôts, avec des embranchements fer et réalisait au moment de son rachat, un chiffre d'affaires de 450 millions de Frs.

La même année, DANZAS reprend les Transports V.BERTRAND, bien implantés en France (Cerbère, Le Boulou et Perpignan) et en Espagne (Port Bou, Junquera) et très actifs sur la frontière franco-espagnole.

En 1987, DANZAS rachète la société SBT, implantée en Belgique et employant 350 salariés, puis DANZAS prend le contrôle de la société PMV disposant d'implantations à Reims, Epernay, Troyes, et Auxerre et employant 276 personnes. La société réalisait un chiffre d'affaires de 163 millions de Frs en 1986, dont 80% dans la messagerie, réalisant une grande partie de son activité dans le transport du Champagne. Elle était membre du réseau France Etoile.

En 1987, DANZAS prend le contrôle de 51% du capital de la "Rheinische Güter Umschlags", société leader dans le transbordement de colis lourds et de containers dans le port rhénan de Bâle et rachète la société britannique Overall Transport .

En 1989, Danzas rachète pour 17 millions de Dollars, l'agent de fret aérien NORTHERN AIR FREIGHT Inc. Cette société dont le siège se situe à Seattle est présente dans 41 centres aux Etats Unis et emploie 900 salariés. Elle est le troisième transitaire aérien aux Etats Unis ; mais à la différence de ses concurrents locaux (TNT, FEDEX..), elle n'est pas propriétaire des avions qu'elle utilise, préférant établir des liens de partenariat avec les compagnies aériennes.

DANZAS fusionne NORTHERN AIR FREIGHT avec sa filiale d'exploitation locale et constitue par là-même l'un des plus grands opérateurs de transport aérien américain, intervenant tant sur le marché domestique qu'international et bénéficiant de connexion avec les réseaux de transports maritimes, de commissionnaires...exploités par ailleurs par DANZAS.

Courant 1989, Danzas a fortement consolidé ses implantations en Italie en reprenant les entreprises SAMEC Spa, implantée à Melzo et GORI Srl, implantée à Livourne. SAMEC Spa, qui a été cédée par Unilever, est une société spécialisée en matière de distribution industrielle, qui dispose de 13 agences, emploie 150 collaborateurs et offre 75 000 m2 d'entrepôts.

GORI Srl est une entreprise leader dans le transport de vins ; elle assure avec 33 salariés l'exportation de vins italiens vers les Etats Unis.

Il a aussi racheté l'entreprise britannique CAT (Chard and Axminster Transports), dont le siège est à Chard dans le Somerset et qui dispose d'une flotte d'une cinquantaine de camions.

Début 1990, enfin, Danzas a racheté le groupe GANSER qui dispose d'implantations en RFA et en Belgique, emploie 250 personnes et est spécialisé dans les opérations de groupage entre l'Allemagne et la Belgique.

Ces opérations de croissance externe se sont aussi accompagnées de mesures de rationalisation ; c'est ainsi qu'en France, Danzas HP a absorbé PMV (en 1989), SATEM et Transports Bertrand (en 1990)

ARTICULATIONS & IMPLANTATIONS :

FILIALES

ALLEMAGNE

Danzas GmbH
 Danzas Assekuranz
 Franz Klein GmbH
 Transrapid GmbH
 Entege Grenzservice
 SGB Buchloe mbH
 Cargowaggon GmbH
 Astrans GmbH
 Ganser

FRANCE

Danzas H.P.
 Transvet
 Danzas Voyages

ITALIE

Italdanzas SpA
 Derratestast Srl
 Delta Transport Italia Spa
 STR Spa
 Samec Spa
 GORI Srl

BELGIQUE

Danzas NV
 SBT NV

PAYS-BAS

Danzas BV

GRANDE-BRETAGNE

Danzas Uk Ltd
 Overall Transp. Uk Ltd

GRECE

Danzas AE

ESPAGNE

Danzas SAE
 Fast SA
 S.A.D. SA

PORTUGAL

Danzas Lda
 Intermadeira Lda

RESTE de EUROPE**SUISSE**

Danzas Travel Ltd
 Umschlags AG

AUTRICHE

Hämerle GmbH
 Danzas Ag

TURQUIE

Danzas Nakliyat As

HONGRIE

Chemoldanzas Kft

CONTINENT AMERICAIN

Danzas Coproration - SEATTLE
 Danzas Ltd - TORONTO
 Danzasmex SA - MEXICO
 CA Danzas Venezolana - CARACAS
 Coldanzas Ltda - BOGOTA
 Danzas Chile Sa - SANTIAGO
 Danzas Argentina Sa - Buenos Aires

CONTINENT AFRICAÏN

MISR Freight Ag. Sari - LE CAIRE
 Danzas Trek Pty Ltd - Johannesburg
 Transfrigo Afrique - Tanger

ASIE

Danzas Freight - HONG KONG
 Danzas KK - TOKYO
 Danzas Taiwan Ltd- TAIWAN
 Danzas Pte Ltd - SINGAPOUR

AUSTRALIE

Danzas Pty. Ltd. - MELBOURNE

DELEGATIONS
COMMERCIALES**EUROPE**

Luxembourg

OUTRE-MER

Bagdad
 Bombay
 Casablanca
 Jeddah
 Lima
 Nouméa
 Papeete
 Pointe-à-Pitre
 Le Port (Réunion)
 Riyadh
 Sao Paulo
 Séoul
 Téhéran

DANZAS par l'intermédiaire de filiales ou de succursales est présent dans 35 pays situés sur tous les continents.

L'implantation de Danzas est forte en Europe (87 % des effectifs y sont employés). Elle est par contre discrète en Afrique, terrain d'élections de plusieurs confrères puissants, où le groupe n'est présent qu'en Egypte, en Afrique du Sud et au Maroc.

L'implantation de DANZAS est particulièrement solide en France où le groupe emploie 5 000 personnes environ, soit le 1/3 de ses effectifs mondiaux

.tant au travers de succursales de la société suisse DANZAS SA

.qu'au travers les filiales

- DANZAS HP

-Transvet

-Danzas Voyages

Le responsable de DANZAS France, M.Berthod, revendiquait un volume de facturation France de 11 milliards de Frs Français en 1989 correspondant à un chiffre d'affaires de l'ordre de 5 milliards de Frs Français.

DANZAS occupe aussi une position éminente en Italie (7 milliards de Frs F), en RFA (6 milliards de Frs F) et en Suisse-Autriche (3,6 milliards de Frs F).

Enfin, Danzas s'est implanté très tôt sur les trafics à destination de l'Europe de l'Est (principalement en matière de transport ferroviaire), où il a résisté aux tentatives de regroupement menées par ses concurrents Schenker, Kühne et Nagel et Panalpina au travers la création de FERTRANS...

Le groupe a constitué en 1988, une joint venture avec l'entreprise d'Etat hongroise "Chemolimpex" qui est devenue opérationnelle en 1989, sous le nom de "Chemoldanzas".

ACTIVITES :

Depuis 1988, la stratégie de DANZAS s'organise autour de 7 produits de base :

1. Euro-messagerie
2. Fret maritime
3. Fret aérien
4. Transport de charges complètes
5. Douane
6. Distribution physique industrielle
7. Trafic métropole

Ces activités peuvent être regroupées en 5 rubriques, auxquelles il convient d'ajouter l'agence de voyages, qui constitue une division importante du groupe en Suisse.

Groupage et euro-messagerie :

Le groupage est une activité traditionnelle de DANZAS ; que ce soit le groupage national dans les pays où Danzas est implanté, ou le groupage international intégrant des opérations de transit.

Le développement du groupage a été assuré récemment par un élargissement des produits proposés, comme par exemple, le système Express, "Eurapid", proposant un service "porte à porte" à horaire régulier.

Ce produit Express "Eurapid" a connu au cours des dernières années une très vive progression (+100% en 1986, +75% en 1987 et +50% en 1988, +40% en 1989, +30% en 1990). Il permet de desservir 70 000 localités dans 13 pays européens. Le groupe se trouve sur ce produit en mesure de concurrencer en Europe, les grands opérateurs américains et australiens comme TNT Ipec; Danzas réalisant sur l'express international environ la moitié du trafic de TNT Ipec.

Le groupe Danzas a renforcé son développement dans le trafic express en Europe, en prenant le contrôle en 1989 de la société britannique CAT (Chard & Axminster Transport) qui dispose d'un réseau de distribution national bien rodé et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 1 million de Livres.

Transports Aériens, Maritimes et Combinés :

DANZAS HP occupe en France le 3^{ème} rang en matière de groupage aérien derrière la SCAC et TTA.

En transports maritimes, Danzas occupe une place non négligeable ; l'entreprise est le plus important transitaire du port de Dunkerque... Elle réalise des opérations de groupage au travers DANMAR et de sa ligne NVOCC (Non vessel Operator Carrier).

En matière de transport combiné, Danzas occupe une place éminente. Danzas s'est affirmé longtemps comme un utilisateur résolu du transport ferroviaire. Danzas a d'ailleurs mené pendant de nombreuses années une politique de partenariat avec le groupe SNCF qui était formalisée par des accords de participations au sein des filiales de transport routier du groupe ferroviaire :

DANZAS détenait une partie du capital de BOURGEY MONTREUIL (17,02%), de la CNC (6,29%), de CALBERSON (5,2%) ainsi qu'un siège à leurs conseils d'administration.

Ces participations et ces sièges ont été cédées et abandonnées en 1986 - 1987.

M.Berthod, Directeur de DANZAS France préside par ailleurs NOVATRANS.

Transports de charges complètes :

Danzas cherche à établir des liens de partenariat avec ses clients chargeurs, en répondant à leurs attentes en matière d'intégration européenne de la logistique et en matière de qualité de transport ("JIT") ; le groupe s'appuie dès à présent sur un réseau spécialisé de charges complètes couvrant la plupart des pays de la CEE à partir de 15 centres d'exploitation.

Transports spécialisés :

Danzas bénéficie d'une position particulièrement forte en matière de transport de vêtements, avec son système de transport sur ceintres (Transvet) et dans les transports agro-alimentaires, en particulier de vins (GORI.....).

Le groupe a par ailleurs constitué une joint venture avec le transporteur allemand "Hans Dittes GmbH" de Heidelberg qui a une importante activité en matière de transport de vracs secs (poudres et granulés), et de vracs liquides (jus de fruit, chocolat..) alimentaires. Il a par contre cédé en 1989, sa division de containers - citernes, silos et gaziers chimiques qui ne lui paraissait pas stratégiquement importante.

Entreposage / Distribution :

Danzas a développé très tôt un réseau d'entreposage, en faisant l'acquisition d'installations propres à proximité des grands centres économiques.

Le groupe a fortement accru sa position dans ce secteur en acquérant en 1986 les filiales stockage distribution du groupe Unilever (SATEM, SAD, SBT, SAMEC).

Danzas a poursuivi au cours des dernières années ses efforts afin de constituer tant par croissance interne que par croissance externe, l'un des premiers réseaux européens de distribution, avec 700 à 800 000 m² de surface de stockage-distribution dont :

France :	250 000 m ²
Espagne :	200 000 m ²
Belgique :	150 000 m ²
Italie :	75 000 m ²
Suisse :	50 000 m ²

Pour la seule année 1989, Danzas a accru ses capacités d'entreposage de 150 000 m²: En prenant le contrôle de la SAMEC en Italie, le groupe acquis un réseau de distribution, réalisant un chiffre d'affaires de 46 millions FS à partir de 13 dépôts couvrant 75 000 m².

Danzas a par ailleurs porté sa capacité de stockage sur Madrid à 60 000 m² ; le groupe a accru de 25 000 m² les entrepôts dont il dispose à Barcelone ; il a créé un nouveau centre de distribution automatisé en Suisse....

Le groupe construit actuellement un nouvel entrepôt de 20 000 m² à Bruxelles....

Le groupe a multiplié au travers ces opérations des contacts privilégiés avec des clients prestigieux comme Jacobs Suchard, Unilever, Nestlé, Procter and Gamble, Kellogs, Metro....

Organisation de voyages :

Avec 39 points de vente, la filiale DANZAS Voyages est l'un des premiers organisateurs de voyages en Suisse.

Présente aussi en France, elle occupe 400 personnes environ et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 340 millions de FS .

Bien que ne représentant qu'un faible volume de Chiffre d'affaires, Danzas estime nécessaire d'en assurer le développement dans la mesure où cette activité sert la notoriété et l'image de marque du groupe.

MOYENS DE PRODUCTION :

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Effectifs	10 409	9 983	10 215	10 207	11 587	12 946	13 482	14 740
Nbre d'agences	508	512	520	525	574	611	627	706
Nbre d'ent. & quais	152	152	153	157	270	273	274	312
Surf.ent./quais m2	310 000	315 500	327 970	335 420	687 302	nc	nc	nc
Nbre wagons	453	523	554	604	784	817	877	1 018
Nbre containers	1 300	1 300	1 300	1 449	1 139	1 525	1 599	1 886
Nbre de véhicules	1 500	1 631	1 679	1 742	2 044	2 365	2 281	2 548

Les effectifs du groupe se répartissent comme suit (en 1990) :

Europe :	France	4 900	
	RFA	2 410	
	Suisse, Autriche	1 600	
	Italie	1 600	
	Espagne / Portugal	1 140	
	Belgique	540	
	Grande Bretagne	530	
	Grèce	130	
	Pays Bas	90	
	Sous total	-----	- 12 940
Hors d'Europe :	USA	920	
	Australie	240	
	Canada	150	
	Autres	540	
	Sous total	-----	1 850
Divers (agences...)			596
Total			15 386

Les effectifs du groupe après avoir longtemps stagné (Danzas employait 9 852 personnes en 1970 et 11 058 en 1973), ont repris une certaine progression à compter de 1986, à la suite des acquisitions, auxquelles a procédé le groupe.

Le personnel est affecté à l'ensemble des métiers exercés par le groupe.

Exemple de ventilation du personnel de Danzas autour des produits de base définis par le groupe (cas de la France) :

Fret maritime	400
Fret aérien	300
Distribution physique industrielle	650
Douane	400
Euro-messagerie	1 000
Charges complètes	200
Trafic domestique*	2 000
Siège (informatique)	50
Direction générale	5
Total	5 000

*messagerie nationale essentiellement

Les surfaces d'entreposage et de transbordement ont fortement augmenté entre 1985 et 1986. Elles ont doublé à la suite du rachat des filiales de distribution de UNILEVER.

Le groupe dispose en propre d'un parc de près de 2 500 véhicules qui lui permet de réaliser lui-même une partie importante de ses transports.

Le parc de containers et de Wagons le positionne comme un opérateur important dans ces modes de transport.

ELEMENTS FINANCIERS :**Chiffre d'affaires global :**

Le groupe DANZAS ne présente pas de comptes consolidés. Seul est communiqué le Chiffre d'affaire global (non consolidé) du groupe.

millions FS	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
CA groupe	4 500	4 700	5 200	5 800	5 600	6 000	6 900	8 000

Du fait de la forte internationalisation des activités du groupe, Danzas est sensible aux effets des variations de change. Depuis 1987, le chiffre d'affaires du groupe a repris une nette progression.

Sur la base du cours du Franc Suisse au 31/12/1989 (1 FS = 3,75 FF), le chiffre d'affaires annoncé par le groupe ressort à **30 milliards de FF**.

On doit noter que ce chiffre d'affaires regroupe le total des prestations facturées, y compris droits de douane, TVA, taxes sur les transactions.....

Exploitation de la société mère Danzas Sa :

milliers FS	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
CA	2 200 000	2 200 000	2 450 000	2 800 000	2 757 000	2 720 000	2 910 000	3 300 000
MBA	22 491	22 543	34 661	37 309	36 185	38 395	45 051	45 361
BN	6 110	6 225	6 728	7 379	8 199	9 395	10 807	12 600
MBA / CA	1.02%	1.02%	1.41%	1.33%	1.31%	1.41%	1.54%	1.37%

La Ratio MBA / CA est difficilement comparable à celui des grandes sociétés concurrentes du fait des disparités de définitions données à la notion de chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires de Danzas a diminué en 1986, à la suite de la filialisation de l'activité agence de voyages.

Il reflète l'activité des succursales implantées en Suisse, en France et en Italie ainsi que les remontées de résultats provenant des filiales.

Structure financière :

milliers FS	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Fonds propres* 1	57 761	60 836	64 415	73 295	77 495	368 942	373 709	379 540
Fonds empruntés	517 823	505 884	573 005	629 735	602 348	598 862	685 811	938 571
Total Passif	575 584	566 720	637 420	703 030	679 843	967 804	1 059 520	1 318 111

*1 y compris résultats de l'exercice avant distribution

La structure financière de DANZAS après avoir été très stable, a fortement évolué à partir de 1985 et 1987.

Le groupe a fortement accru ses capacités financières en procédant :

- .en 1985 à une augmentation de capital de 10 millions de FS.
- .en 1987 à une émission de 130 000 bons de participation au nominal de 20 FS, accompagnée d'une "prime d'émission de 284 millions de FS".
- .en 1989 à un emprunt obligataire de 150 millions FS.

L'accroissement de ses capacités financières a permis à Danzas de se lancer dans une politique de croissance externe, tout en conservant d'importantes marges de manoeuvre. Grâce à ces opérations, le groupe a retrouvé une certaine cohérence dans ses ratios de structure (Pro / Total de l'actif) et d'exploitation (Pro / Ca).

Remarque technique :

On doit relever que les règles comptables suisses autorisent de passer en charges (ou ce qui est équivalent, d'amortir sur 1 an) le montant des investissements réalisés dans l'année (mobilier, matériel de transport et même immeubles).

Par là même, au bilan de DANZAS Sa, les matériels de transport ne sont valorisés que pour 1 FS et les immeubles pour 20 millions FS. Il en résulte une sous-valorisation de l'actif net et donc de la situation nette. (La valeur vénale des immobilisations de Danzas Sa est évaluée 305 millions FS ; recelant par là-même, plus de 280 millions FS de plus values).

milliers FS	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Participations	19 000	19 000	29 000	30 000	80 000	95 000	125 000	163 000
Autres actifs circul.	418 201	391 099	453 363	502 430	472 470	489 658	531 063	614 845
Liquidités et VMP	138 383	156 621	155 057	170 600	127 373	383 146	403 457	520 266
Total Actif	575 584	566 720	637 420	703 030	679 843	967 804	1 059 520	1 318 111

De par le mode d'amortissement pratiqué, les seuls actifs immobilisés figurant au bilan de Danzas Sa sont constitués par les titres de Participations détenus correspondant aux filiales du groupe (en 1989, pour la première fois, il convient d'y rajouter 20 millions FS d'actifs immobiliers qui n'ont pas été amortis dans l'année).

L'évolution du poste de participation (qui a été multiplié par plus de 8 en 7 ans) reflète la politique de croissance externe menée par le groupe DANZAS .

En dépit des investissements réalisés (150 millions de FS en 5 ans), DANZAS dispose encore de plus de 500 millions de FS de disponibilités, qui lui permettent de disposer d'une large marge de manoeuvre et de saisir les opportunités qui pourraient se présenter.

Politique à l'égard de ses actionnaires :

milliers FS	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Bénéfice net	6 110	6 225	6 728	7 379	8 199	9 395	10 807	12 600
Dividendes	2 550	2 550	2 750	3 000	3 500	5 040	5 670	7 560

Jusqu'en 1986, DANZAS a pratiqué une politique prudente de mise en réserve, distribuant moins de 50% du montant de ses bénéfices annuels.

Par contre, depuis que DANZAS a sollicité ses actionnaires en 1987, elle a accru notablement ses distributions de dividendes afin de répondre à leurs attentes.

STRATEGIE :

Danzas s'est positionné très tôt sur le marché européen. Le groupe a pu, par ce biais, constituer un réseau homogène et complet s'appuyant sur un ensemble de plateformes bien implantées.

Danzas a, à ce titre, pris rang pour s'affirmer comme l'un des grands intervenants européens de demain.

Pour ses implantations étrangères, Danzas a fait le choix de s'installer en propre dans la plupart des pays européens afin de répondre à 3 de ses préoccupations :

- .éviter le risque de voir un de ses correspondants repris par un de ses concurrents
- .amortir sur une base élargie les investissements nécessaires à la constitution d'un réseau informatisé de gestion de flux.
- .harmoniser sur toutes les dessertes qu'il assure les moyens de gestion, d'administration et de traitement automatisé des ordres de transport.

Le groupe Danzas est avant tout un grand opérateur de la messagerie ; mais il s'impose aussi comme un intervenant important en matière de stockage distribution.

Il a développé par ailleurs une activité complémentaire de transport de charges complètes et de transports spécialisés (vêtements en particulier).

Le groupe développe de plus en plus, une stratégie mondiale axée sur 4 grandes destinations, l'Europe, l'Extrême Orient, l'Amérique du Nord et l'Australie, qui s'est concrétisée par la mise en place d'implantations locales et la prise de contrôle d'un organisateur de fret aérien américain.

TER

HANIEL

HANIEL

FICHE D'IDENTITE :

Franz Haniel & Cie, GmbH
Postfach 13 04 20
D. 4100 Duisburg 13
Tel. 02 0 806-0

ACTIONNARIAT :

L'actionnariat est encore à 100 % familial.

DIRECTION :**Directoire :**

Prof. Dr. Hans Georg Willers
Dr. Ernst Alers
Horst Giegel
Jerry D. Metcalf
Dr. Hans Dieter Neumann
Dr. Dieter Schadt

Conseil de Surveillance :

Jan v. Haeften
Heinz Behrendt
Jürgen Libbert
Christian v. Dürckheim
Wilhelm Faller
Friedhelm Franz
Dieter Göttel
Peter Groos
Rudolf Haniel
Bernd Von der Heiden
Gerd Herzberg
Karl Heinz Peil
Johann Diedrich Wätjen

HISTORIQUE :

Franz Haniel (1779-1868) est considéré comme le véritable fondateur du groupe HANIEL.

Il entre, en 1797, avec son frère Gerhard et deux associés, dans l'entreprise de transport et de négoce fondée par son grand père maternel en 1756.

En 1800, l'entreprise se lance dans le négoce de charbon.

C'est de cette époque que date la prédominance familiale sur l'actionnariat du Groupe, en dépit d'un retrait volontaire de toute direction opérationnelle du Groupe qui porte son nom.

En 1805, les 2 frères prennent le contrôle de 2 fonderies, celle de "St Antony" et celle de "Neu-Essen". En 1809, ils créent l'entreprise de négoce et de production sidérurgique "Jacobi, Haniel et Huysen".... qui donnera naissance en 1873 à la "Gutehoffnungshütte, Actienverein für Bergbau und Hüttenbetrieb" et par la suite au groupe MAN AG (1986) dont le siège social est implanté à Munich.

En 1806, les 2 frères se séparent en se partageant le patrimoine familial : Franz Haniel conserve l'activité "négoce, charbon et transport" de "Ruhrort".

A partir de leurs intérêts dans la production de fonte et de fer, les activités des frères Haniel s'étendent vers la fabrication de machines à vapeur (à partir de 1820), la construction navale (en 1829), l'exploitation minière....

En 1917, l'entreprise héritière des activités reprises par Franz Haniel en 1806, est transformée en société à responsabilité limitée et prend la dénomination sociale "Franz Haniel & Cie, GmbH".

Depuis lors, les activités du Groupe se sont développées autour des pôles sidérurgiques avec une tendance à la diversification vers la métallurgie, la fabrication de machines-outils, et les activités annexes : construction navale, transport routier.

Tout dernièrement, les dirigeants de Haniel (Haniel Spedition) et de Thyssen (Thyssen Trans) se sont rapprochés en créant une société commune : la Thyssen Haniel Logistic GmbH dont la vocation est de développer en commun les outils destinés au marché des transports.

ACTIVITES :

Les activités du groupe se répartissent dans 4 secteurs :

1°) Extraction, fabrication et commerce de matériaux de construction

Haniel Baustoffwerke GmbH, Duisburg

qui bénéficie en RFA de la forte relance de l'activité de construction soutenue par l'afflux des réfugiés de l'Est de l'Europe.

2°) Transport :

Transport terrestre, aérien et maritime :

Haniel Spedition GmbH, Duisburg

Service de livraison rapide :

Trans-o-Flex, Weinheim

Navigation fluviale :

Haniel Reederei, Duisburg

Navigation Maritime :

OPDR (Oldenburg-Potugiesische Dampfschiffs-Rhederei) Hamburg

(Voir ci après)

3°) Propreté :

Hygiène de locaux sanitaires :

CWS International AG, Zug, Suisse

Recyclage de matières premières :

ELG Haniel GmbH, Duisburg

Protection de l'environnement

Haniel Umweltschutz, Duisburg

4°) Commerce, Distribution :

Commerce de gros de produits pharmaceutiques

GEHE, Stuttgart

dont le chiffre d'affaires atteint 3,29 milliards DM

Commerce de gros et de détail de produits alimentaires

SCRIVNER - GATEWAY, Oklahoma City, USA

dont les chiffres d'affaires respectifs atteignent 3,2 et 2 milliards de \$.

Libre service en RFA

METRO (participation de 33,3%)

avec un chiffre d'affaires de 9,24 milliards DM

Ventilation du chiffre d'affaires de Haniel :

1989	milliers DM	milliers Frs
Négoce :	10 907 435	37 303 400
Transports et services :	2 888 636	9 879 135
	<hr/> 13 796 071	<hr/> 47 182 562

* 1 DM = 3,42

ACTIVITES TRANSPORT REALISEES PAR HANIEL :

Par le biais de ses différentes sociétés, le Groupe Haniel est présent sur les cinq continents, avec, bien entendu, une forte concentration en Allemagne de l'Ouest dans les principaux centres industriels et commerciaux : Hambourg, Dusseldorf, Cologne, Berlin, Munich ...

Haniel Spedition GmbH, Duisburg (Transport terrestre, aérien et maritime) :

A) Haniel Spedition, quoique branche récente du Groupe dans le secteur du transport, est la principale filiale transport du Groupe.

Elle réalise avec 4 000 collaborateurs, un chiffre d'affaires de 1,8 Milliards DM (6,1 milliards de Frs).

Elle exerce avant tout la fonction de transitaire à partir de 27 succursales situées en Allemagne, mais dispose de nombreuses succursales à l'étranger.

A l'origine spécialiste de transport traditionnel, Haniel Spédition s'est lancé dans la constitution d'un réseau européen de distribution.

Afin de conforter son assise dans l'optique du marché unique européen, et de réduire ses coûts par une politique d'économies d'échelle active, le groupe s'est lancé dans un vaste programme d'organisation de ses centres névralgiques, et a multiplié les acquisitions au cours des dernières années, notamment d'entreprises allemandes de taille moyenne :

BB Transports Bechmans & Bretzke, en 1987

BSG Bayreuther Spedition en 1988

Reiner Spedition (Nuremberg)

Georg Dietrich Internationale Spedition (Offenburg) en 1989

Dietrich France (Strasbourg)

Fonctionnant jusqu'alors essentiellement avec un réseau de correspondants (12 en France, dont SCAC), Haniel Spedition tend de plus en plus à constituer un réseau propre dans le secteur des transports.

Haniel Spedition dispose de filiales en

RFA

Belgique

Suisse

Espagne

Royaume Uni.

En ce qui concerne le reste du Monde, les marchés asiatiques (Haniel a ouvert deux représentations en Thaïlande et en Corée en 1989) font l'objet d'un effort particulier sur le front du transport aérien et maritime. 1990 verra l'ouverture de nouveaux bureaux de représentation dans la région sud-asiatique.

B) Début 1990, les groupes Haniel et Thyssen se sont rapprochés et ont décidé de fusionner leurs activités transport avec effet rétroactif au 1er Janvier 1990, sous réserve de l'obtention des autorisations du Bundes Kartellamt (Commission de la Concurrence).

Une nouvelle entité a été constituée, "Thyssen Haniel Logistik GmbH" (Duisburg) au capital de 50 millions de DM, détenu partie par Thyssen Handelsunion (2/3 du capital), partie par Haniel (1/3 du capital).

Cette nouvelle société se place d'emblée au cinquième rang européen des sociétés de transports et disposera de la plus importante surface de stockage en Allemagne Fédérale.

Le chiffre d'affaires prévu pour 1990 doit être de l'ordre de 3 milliards de DM, soit 10 milliards de Frs (1 milliard DM en provenance de Thyssen, le reste d'Haniel), pour 7 000 salariés (4 000 de chez Haniel et 3 000 de chez Thyssen) s'appuyant sur 120 implantations et terminaux (dont 80 en Allemagne Fédérale, et une présence dans 7 pays d'Europe occidentale et 10 pays dans le reste du monde).

Dans les années à venir, le nouveau conseil d'administration fonde ses prévisions sur une croissance du marché de l'ordre de 2,5% jusqu'à l'horizon 2000

La société sera active dans les transports routier, aérien et maritime, et notamment dans le cabotage fluvial et dans le transport de matières dangereuses, et développera un axe "logistique" important, tant en Europe qu'aux Etats Unis et en Asie/Pacifique, deux pôles majeurs de développement de la nouvelle entité.

Cette fusion est l'aboutissement d'une analyse du marché partagé par les deux Groupes, à savoir :

1° que l'Europe de 1992 va modifier significativement la demande (spécialisation et l'offre (professionalisme) en multipliant les volumes traités en transport public (les sociétés qui aujourd'hui se chargent de leur propre transport ont tendance à confier ce type d'activités à des prestataires extérieurs),

2° que le métier évolue en ce sens qu'il intègre désormais tous les aspects connexes au métier de transporteur à proprement parler : logistique, services, concept intégré ...

3° que la disparition progressive des barrières et des tarifs douaniers entre les pays de l'Europe de demain modifie considérablement les données du transport

En conséquence, une approche "pan-européenne" et la constitution d'un réseau plus apte à répondre à la demande internationale semble appropriée au marché futur. Dans la nouvelle association, Haniel apporte la connaissance logistique par le biais de sa filiale Haniel Spedition, alors que Thyssen, par le Thyssen Trans Group, met en commun tout son réseau de transport. Le nouvel ensemble doit s'appuyer sur un système d'informations très centralisé.

Trans-o-Flex (Service de livraison rapide) :

L'entreprise a été rachetée en 1985. Elle participe au groupement de coopération Euro-Express (aux côtés de Van Gend and Loos, Calexpress, Lynx..), pour lequel elle intervient en RFA.

Trans-o-Flex correspond au besoin croissant d'un transport rapide et flexible qui ne dépend ni de stocks, ni de surfaces de stockage. Elle assure ainsi des prestations en matière logistique et de transport selon le modèle "Just In Time", et se distingue de ses concurrents directs par la haute valeur ajoutée de son service (rapidité, adaptabilité aux conditions imposées par le client ...)

Elle emploie plus de 1 500 collaborateurs.

Elle dispose de près de 1 000 véhicules et d'un réseau de 43 succursales. Elle est présente en Belgique.

Elle a conforté son assise en rachetant l'entreprise néerlandaise : Correct Express (Utrecht) qui dispose de 165 véhicules circulant aux Pays Bas, ainsi que Van Osselaers-Pieters Colli Service BVBA (Sint Niklaas, Belgique). Trans-o-flex, également présente en Autriche, prépare de nouvelles implantations à l'étranger.

Haniel Reederei (Navigation fluviale) :

Cette activité représente pour Haniel une diversification logique de ses activités traditionnelles. Le cabotage à dominante fluviale (principalement développé sur le Rhin inférieur) est le complément inévitable d'une unité de transport où les pondéreux sont une partie croissante du marché, et dans le contexte fluvial (et maritime) dans lequel Haniel évolue.

La flotte propre de 73 unités (en grande partie modernisée au cours des dernières années) et la flotte affrêtée de 72 unités, permet au groupe de disposer d'une capacité de transport de 288 000 tonnes.

Le tonnage transporté en 1989 a atteint 12,1 millions de tonnes (contre 11,8 millions de tonnes en 1988).

Haniel Reederei détient une participation de 20% dans le terminal conteneurs rhénan "Rhein - Ruhr - Terminal", dont les possibilités d'accès à Ruhrort (bastion historique de Haniel dans la Ruhr) élargissent les possibilités d'extension du Groupe.

Une association dans la société française Alcotrans depuis 1987 a également été l'occasion de développements intéressants pour l'ensemble du Groupe.

OPDR (Navigation Maritime) :

La création de la compagnie OPDR résulte du rapprochement en 1880 de Haniel et de marchands de Oldenburg et de Brême.

Les associés procèdent à la construction en commun d'un navire et organisent des transports réguliers de bouteilles de vins entre l'Allemagne et la ville de Porto (Oporto) au Portugal.

Le succès des transports qu'ils assurent et qui s'intéressent progressivement au négoce de fers, d'aciers et de biens industriels... poussent les associés à créer une société commune, qu'ils dénomment OPDR (Oldenburg-Portugiesische Dampfschiffs-Rhederei). La compagnie OPDR étend ses activités et multiplie ses escales, dans les ports du Nord de l'Espagne, le Maroc, Hambourg,... Elle exploite, en 1914, 27 navires.

Aux lendemains de la première puis de la seconde guerre mondiale, la compagnie reconstitue sa flotte.

Mais à compter des années 1960, la compagnie tend à modifier sa stratégie ; elle procède à la cession des navires qu'elle détenait en pleine propriété, pour leur substituer des contrats d'affrètement de longue durée.

OPDR a acquis en 1988 3 unités : 2 semi conteneurs et 1 Porte Conteneurs. Il a, de plus, affrété en 1988 11 unités.

En 1989, OPDR a fait l'acquisition de 4 nouveaux navires de mer, ce qui porte sa flotte à 7 semi- et porte-conteneurs. Un nouveau porte-conteneur doit être acquis en 1990.

Par ses acquisitions répétées, le groupe modifie les options stratégiques qu'il avait choisies par le passé et cherche actuellement à réduire ses affrètements au profit de l'exploitation en direct de ses bateaux.

Implantée à Hambourg, OPDR dispose :

de filiales à

.Anvers

.Rotterdam

d'agences maritimes :

.en Espagne

.au Portugal

.au Maroc

.en Tunisie

.en Algérie

.aux Iles Canaries

LOCALISATION :

	Milliers DM
RFA	6 354 380
Etats Unis	5 995 262
Autres pays étrangers	1 446 429
Ensemble	13 796 071

La plus grande partie du chiffre d'affaires de Haniel est réalisée en RFA et aux Etats Unis.

EFFECTIFS :

En 1989, le groupe Haniel emploie 26 738 employés, soit 2 912 de plus qu'en 1988.
En équivalent temps plein, le nombre d'employés s'élève à 23 788.

Les acquisitions (Haniel Umweltschutz et Gehe) ont apporté au groupe 2 404 nouveaux salariés.

ELEMENTS FINANCIERS :

Exploitation (consolidée)

	1985	1986	1987	1988	1989
<i>milliers DM</i>					
Chiffre d'affaires	12 558 000	10 417 000	10 367 000	12 736 000	13 796 000
Cash Flow	234 000	249 000	261 000	354 000	501 081
Bénéfice Net	69 000	75 000	83 000	134 000	270 253
Taux de conversion	3.07	3.27	3.39	3.42	3.42

<i>Milliers Frs</i>					
Chiffre d'affaires	38 553 060	34 063 590	35 144 170	43 557 120	47 182 300
Cash Flow	718 380	814 230	884 800	1 210 700	1 713 697
Bénéfice Net	211 800	245 200	281 400	458 300	924 265

CF / CA	1.8 %	2.4 %	2.5 %	2.8 %	3.6 %
BN / CA	0.5 %	0.7 %	0.8 %	1.0 %	1.9 %

Le périmètre de consolidation du Groupe comprend quelques 263 sociétés filiales à plus de 50%, allemandes et étrangères (contre 245 en 1988). Plus de 80% du chiffre d'affaires du groupe provient de l'activité commerce et négoce. L'activité "transport et services" ne représente qu'une faible part du chiffre d'affaires global, 18% (avant le rapprochement opéré avec le groupe Thyssen).

Les taux de rentabilité dégagés par le groupe qui peuvent sembler modestes, sont en fait le reflet de l'activité réalisée par le groupe (le commerce et le négoce) qui ne dégage qu'une faible marge au regard du volume d'affaires traité.

Examiné sur 5 exercices, il ressort que la rentabilité du groupe a progressé régulièrement.

Structure :

	1985	1986	1987	1988	1989
<i>Milliers DM</i>					
Actifs immobilisés	1 356 000	1 200 000	1 262 000	1 477 000	2 030 000
Capitaux propres	925 000	899 000	937 000	1 090 000	1 339 000
Dettes LMT	-	-	781 700	936 200	1 377 000
Taux de conversion	3.07	3.27	3.39	3.42	3.42
<hr/>					
<i>Milliers Frs</i>					
Actifs immobilisés	4 162 900	3 924 000	4 278 200	5 051 000	6 942 600
Capitaux Propres	2 839 000	2 939 700	3 176 000	3 727 000	4 579 400
Dettes LMT	-	-	2 649 900	3 201 800	4 709 340

En 1989, le Groupe a distribué des dividendes à hauteur de 36 millions de DM (123 millions de FF) contre 24 millions en 88, 20 en 87 et 18 en 86, soit un doublement en 4 ans qui correspond à l'amélioration du bénéfice net sur la même période.

STRATEGIE :

Le regroupement de "Haniel Spedition GmbH" et de "Thyssen Handelsunion AG" au sein d'une société commune dont l'actionnariat sera largement dominé par Thyssen (66%), aura un double effet :

- .celui de donner naissance à l'un des plus grands groupes de transport européens.
- .celui de l'adosser à un grand chargeur aux activités diversifiées dont une grande partie est tournée vers l'exportation.

Ce regroupement se trouve stratégiquement justifié par les pratiques professionnelles allemandes qui s'appuient sur la notion de "produit rendu" alors qu'en France les ventes se font généralement sortie d'usines. En accentuant sa présence sur le secteur des transports, le groupe Thyssen ne fait que pousser la logique de ce positionnement en renforçant l'intégration de ses activités.

LEP Group Plc

FICHE D'IDENTITE :

LEP Group Plc - 87 East Street - Epsom
Surrey KT 17 1 DT
Tel. 19 44 372 72 95 95

LEP France
5-6 route du Bassin N°6 Bâtiment D3
Gennevilliers
Tel. 47 94 71 47

ACTIONNARIAT :

Principaux actionnaires connus :

WR Berkeley	6.21 %
John Hancock Mutual Life Insurance Co	4.90 %
KIO (Kuwait Investment Office)	13.22 %
JL Read	1.47 %

KIO, la compagnie d'investissement de l'Etat du Koweit est le premier actionnaire du groupe. KIO a légèrement réduit sa participation en 1988 et en 1989 ; en effet, elle détenait en 1987, 19.95% du capital.

CONSEIL D'ADMINISTRATION :

John L.Read	Président Directeur Général
Peter J.Grant	(non executive)
John L.Leach	Directeur Général
W.Berkeley	(non executive)
John R.East	Directeur financier
Philip Hampton	(non executive)
William JR.Govett	(non executive)

John L.Read est un ancien grand commis de l'Etat, qui a pris la présidence en 1982.

M.Berkeley est par ailleurs Président de la "WR Berkley Corporation", une compagnie d'assurances....

Peter J.Grant est Président de la "Sun Life Assurance Society plc" et ancien Directeur chez "Lazard Brothers & Co".

Philip Hampton, qui vient de faire son entrée dans les instances dirigeantes du groupe, est lui-aussi un ancien Directeur chez "Lazard Brothers & Co".

HISTORIQUE :

La date de naissance du groupe LEP peut être située en 1849 avec la création au Havre de la société Langstaff Ehrebert & Cie.

Deux ans plus tard, la société ouvre un bureau à Londres ; elle poursuit alors de façon régulière sa croissance et cela, de 1851 à 1885.

En 1886, les actionnaires de la société Langstaff Ehrebert ouvre le capital de leur entreprise à un nouveau partenaire, M.Pollak.

La société Langstaff Ehrebert développe alors de façon importante son activité de commissionnaire de transport et devient un opérateur important en matière d'expédition (importations et exportations) d'automobiles entre la Grande Bretagne, le continent et le reste du Monde.

En 1910, la société d'origine change de nom ; elle prend la dénomination de "LEP Transport & Depository Ltd", en s'inspirant des initiales de ses 3 associés fondateurs.

En 1931, M.RK.Leeper entre dans le groupe ; il est nommé Président l'année suivante et occupera le poste de Président honoraire jusqu'au début des années 1980.

Suivant les grands axes du commerce extérieur britannique, le groupe LEP s'établit dans un premier temps dans l'ancien commonwealth. Il réoriente ensuite sa stratégie d'implantations en axant son développement sur l'Europe continentale, les USA et le Canada.

Le groupe LEP a conduit sa politique de développement national et international, en procédant par rachat de petits transitaires locaux bien implantés, puis par la prise de contrôle d'entreprises spécialisées dans la logistique et la distribution.

Le groupe peut s'appuyer aujourd'hui sur un réseau disposant d'une bonne couverture internationale.

ACTIVITES :

LEP concentrait jusqu'au début des années 1980, l'intégralité de son activité sur le secteur des transports. En 1982, à la suite d'une forte régression de ses profits et d'un renouvellement de sa direction, le groupe LEP a entamé une politique de diversification qui l'a conduit à intervenir dans plusieurs secteurs d'activité.

Aussi, aujourd'hui, les activités du groupe se répartissent dans 4 secteurs différents :

.les transports qui se répartissent eux-mêmes en :

.Commission de Transport - Transit

.Logistique - distribution

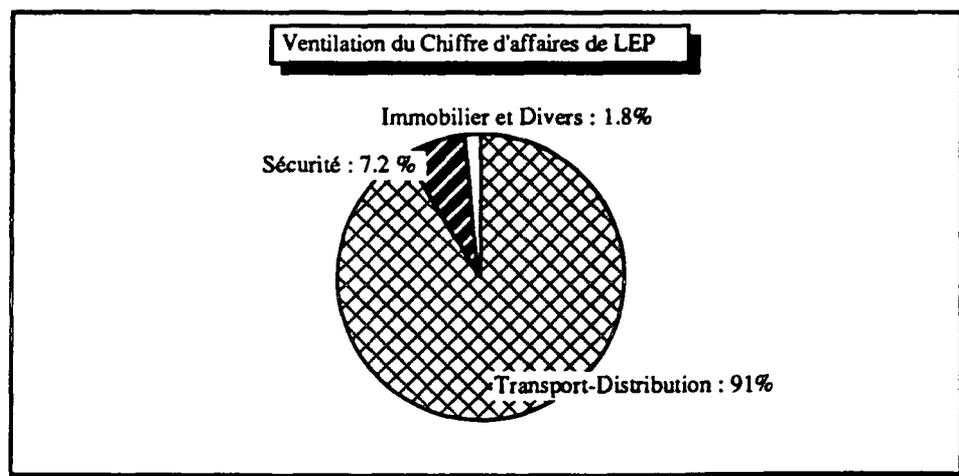
.les services de sécurité

.l'immobilier

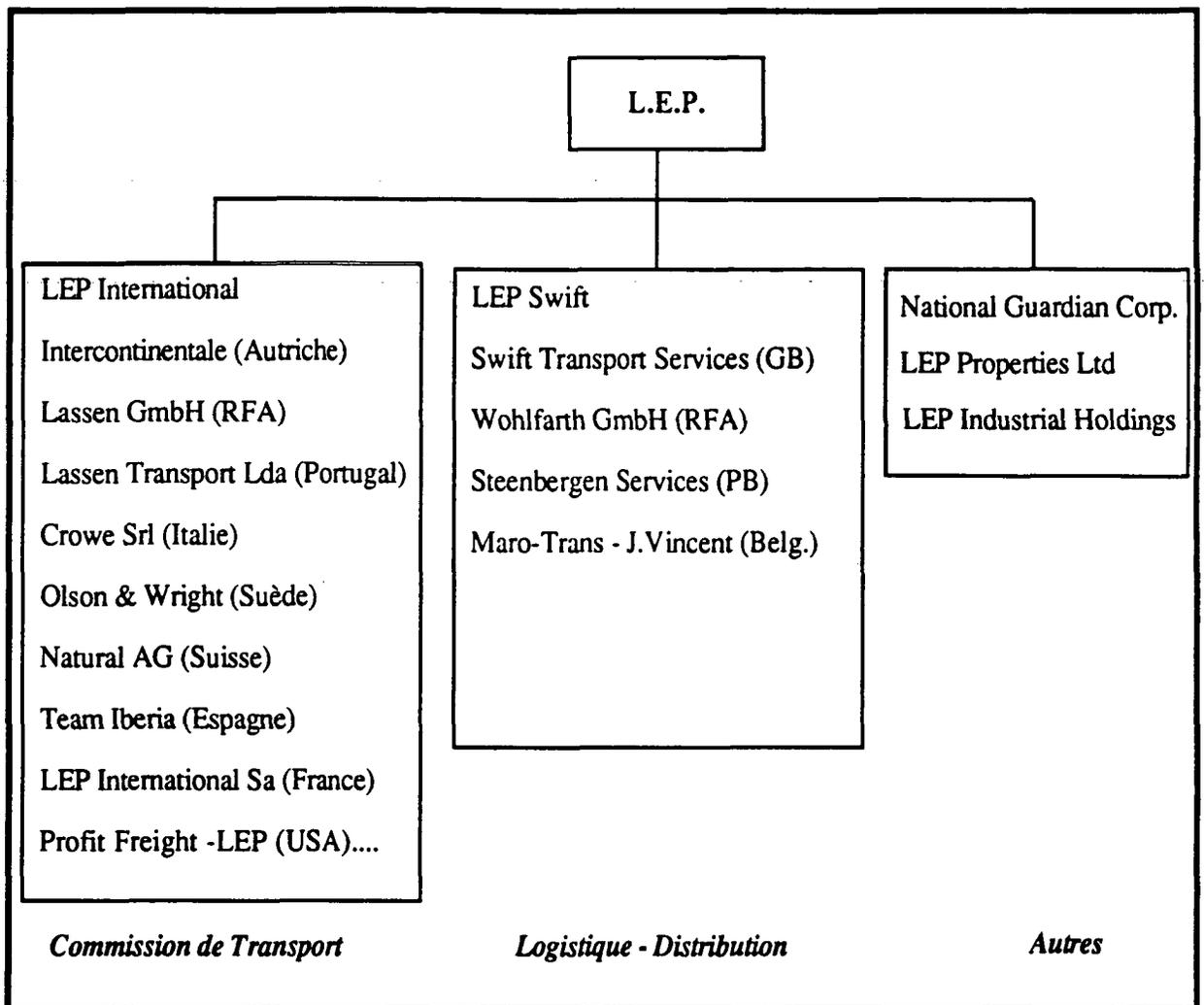
.les activités diverses couvrant l'industrie

Ventilation du chiffre d'affaires (volume de facturation) 1989 par activité :

	milliers £	milliers Frs	en %
Transport, Distribution :	1 264 078	11 781 206	91.1 %
Sécurité	99 270	925 200	7.2 %
Immobilier et autres	23 300	217 150	1.7 %
Total	1 386 648	12 923 560	100 %



ARTICULATION :

**1. Transport de marchandises : Commission de Transport**

Le transport de marchandises, où LEP intervient en tant que transitaire, est l'activité d'origine du groupe. LEP réalise encore dans ce secteur la plus grande partie de son chiffre d'affaires.

LEP propose un service de transport complet par voies aériennes, maritimes ou terrestres.

Le groupe LEP a constitué un réseau d'implantations internationales avec des positions particulièrement solides :

- .au Canada, aux Etats Unis avec "Profit System"
- .en RFA et au Portugal, avec la compagnie "Lassen GmbH"
- .en Autriche avec "Intercontinentale GmbH"
- .en Suisse avec "Natural"
- .en Italie avec la société "Crowe Srl"...

Il a conservé certains liens de collaboration avec le groupe Schenker qui sont concrétisés au Royaume Uni par la détention en commun d'une filiale, "Schenkers Ltd" (dont le capital est partagé à 50/50).

LEP a fortement renforcé son réseau d'implantations internationales en faisant l'acquisition en 1987 de la majorité du capital (60%) de "Profit System Inc", intervenant aux Etats Unis (Atlanta, New York et Los Angeles). Cette acquisition a été suivie en 1988 par une série de mesures de restructurations et en particulier par la fusion du réseau de "Profit System" avec celui dont disposait déjà "Lep International" aux Etats Unis.

En 1989, l'ensemble des efforts de redressement commençaient seulement à porter leurs premiers fruits.

En 1987, LEP s'est dotée d'une implantation en France, en rachetant le commissionnaire de transport "Gehrig" qui a été rebaptisé LEP.

D'autres acquisitions ont été conduites en 1989, en Suède ("Olson & Wright", employant 400 personnes) et en Espagne ("Team Iberia Sa"; employant 150 salariés) et des bureaux ont été ouverts en Thaïlande et en Chine.

En 1989, LEP a d'autre part conduit des négociations avec le transitaire français SCAC afin de s'en rapprocher, mais il ne les a pas mené à leur terme.

Désormais LEP peut prétendre disposer d'un réseau mondial à peu près complet car, il peut s'appuyer sur des implantations localisées dans 27 pays développés.

Le groupe LEP se range parmi les principaux transitaires européens.

Il escompte d'autre part bénéficier de l'ouverture économique des pays de l'Est, en s'appuyant sur ses filiales établies sur le continent et particulièrement en RFA.

2. Logistique Distribution :

LEP a développé une activité de Logistique - Distribution à partir de sa filiale "Swift Transport Services" .

"Swift Transport Services" opère en Grande Bretagne où elle s'affirme comme l'une des principales sociétés nationales d'entreposage et de distribution.

LEP, au travers de sa filiale "Swift" est surtout active en matière de :

- .services de distribution
- .stockage
- .location de véhicules...

"Swift" a développé des services de distribution rapide et spécialisée.

C'est ainsi que le groupe a lancé en 1987, un nouveau produit "Night Swift", qui propose un service de collecte et de distribution assuré en une nuit sur l'ensemble du territoire du Royaume Uni.

LEP s'affirme d'autre part comme un spécialiste de la gestion de stocks "JIT" (notamment pour les pièces automobiles) ; c'est sur la base de tels services que LEP a signé plusieurs contrats avec Jaguar Cars, Rover, Ford pour leur approvisionnement.

Le groupe s'est ensuite doté d'une implantation continentale en procédant par croissance externe au travers la société tête de pont "LEP Swift SA". C'est ainsi que :

.en Août 1989, LEP a procédé à l'acquisition des sociétés belges "Maro-trans" et "Jean Vincent" qui ont été rebaptisées "Lep Swift Belgium".

LEP a par la suite intégré la division transport routier de "Natural", d'Anvers à ce nouvel ensemble.

.en Octobre 1989, LEP a pris le contrôle de la société de transport "Steenbergen Services BV".

Cette société dispose de 60 véhicules et de 5 dépôts répartis sur le territoire néerlandais (Dont Maastrich, Rotterdam.....).

Elle a permis à LEP de porter sa capacité de stockage dans le Benelux à 45 000 m2.

. enfin, en janvier 1990, LEP a acquis la société "Wolfarth". Cette société dispose d'un réseau de 33 dépôts, couvrant l'ensemble du territoire allemand.

"Wolfarth" emploie 1 500 personnes, exploite 1 000 ensembles routiers et dispose d'antennes ferroviaires à Francfort, Cologne, Barcelone, Milan et Paris.

Elle a réalisé en 1988 un chiffre d'affaires de 264 millions DM (906 millions Frs) et dégagé un résultat net de 5,5 millions DM (19 millions Frs).

Elle est surtout active en matière de distribution au profit de l'industrie et s'appuie sur d'importants contrats signés avec des partenaires comme Mercedes Benz ou Audi. Elle consolide par là-même les prestations du groupe aux grands constructeurs automobiles dont le groupe LEP tend à faire une spécialité.

Avec "Wolfarth", LEP rajoute un nouveau réseau à celui dont il disposait déjà au travers la société d'expédition d'Hambourg, "Lassen Transport".

Après ces implantations en Europe du Nord, LEP viserait à axer son expansion sur l'Europe du Sud.

3. Services de sécurité :

LEP a fait l'acquisition de la totalité des parts de "National Guardian Cy" NGC en 1988, société spécialisée dans les services de sécurité opérant aux Etats Unis.

Cette société, qui a été créée en 1981, a connu au cours des derniers exercices une forte progression de son chiffre d'affaires, essentiellement du fait d'une forte croissance externe (22 acquisitions pour 14,4 millions de \$, en 1989).

NGC étend de façon constante sa zone d'activité sur l'ensemble du territoire américain. Elle vient en particulier de racheter en 1990, 3 sociétés de sécurité spécialisées dans la surveillance électronique au Canada.

Elle intervient surtout dans le domaine de la sécurité électronique (mise en place d'installation) ; elle a en effet cédé en Juin 1989, sa branche d'activité de fourniture de prestations de gardiennage et de surveillance.

4. Produits médicaux et scientifiques :

LEP Industrial Holdings exerce une activité industrielle au travers 4 divisions :

- Produits de transmission d'énergie
- Produits médicaux (fabrication et distribution de produits d'analyse et de diagnostic à l'intention des services de santé ...).
- Produits chimiques spéciaux (adhésifs et solvants).....

5. Immobilier:

LEP dispose de placements immobiliers et s'emploie à en assurer le développement (à Chiswick et Feltam) en association avec des compagnies comme McHawk Ltd.

En 1987, LEP a acquis auprès de Heron Group un portefeuille de placements immobiliers qui lui a permis d'accroître substantiellement le montant des loyers qu'il encaisse.....

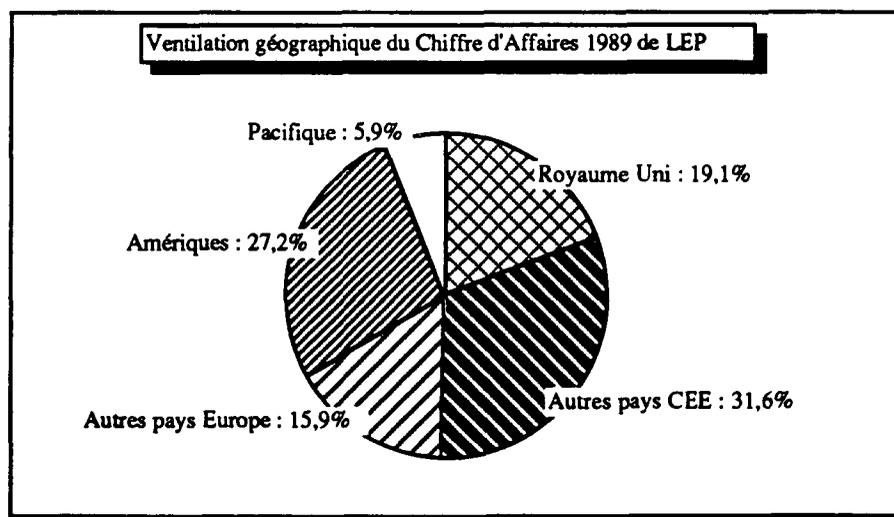
LEP intervient aussi dans le Sud de la Californie et dans l'Etat de Washington, dans le cadre de joint ventures constituées avec des opérateurs locaux.

IMPLANTATIONS :

Le groupe LEP a une forte implantation internationale. Moins d'un cinquième de son chiffre d'affaires est réalisé en Grande Bretagne.

Ventilation géographique du Chiffre d'affaires :

	milliers £	en %
Royaume Uni	266 134	19.2 %
Autres pays de la CEE	438 403	31.6 %
Reste de l'Europe	221 403	15.9 %
Amérique du Nord	377 730	27.2 %
Pacifique	82 978	5.9 %
Total	1 386 648	100.0 %



Le groupe LEP a entrepris une diversification marquée de la localisation de ses activités, tant sur le continent américain, qu'en Europe Continentale.

Il s'appuie en matière de commission de transport sur près de 400 bureaux implantés dans 30 pays.

Activité "Commission de Transport"	Nombre bureaux*
Europe :	
Grande Bretagne	50
RFA (Lassen principalement)	27
Suisse (Natural - Crowe & Co AG)	16
Autriche (Intercont)	20
France	6
Portugal	9
Suède (Olson & Wright)	8
Belgique	5
Italie (Crowe Srl)	5
Espagne	4
Divers	pm
Autres :	
Etats Unis (LEP - Profit - avant fusion des réseaux)	125
Afrique du Sud	12
Canada	6
Australie	6
Nouvelle Zélande	5
Chine	4
Bresil	4
Divers (Japon, Malaisie, Malawi, Zimbabwe.....)	pm

* hors bureaux d'aéroport

Le groupe dispose par ailleurs d'implantations en matière de "logistique-distribution" dans les pays suivants :

Activité "Distribution"	Implantations
Belgique	4
RFA (Swift - Wohlfarth - Lastra - Gruber...)	44
Pays Bas (Steenbergen)	5
Royaume Uni	12

EFFECTIFS :

Le groupe LEP emploie 10 204 personnes dans 30 pays.

1989	Effectifs	en %
Royaume Uni	2 536	24.8 %
Autres pays de la CEE	2 220	21.7 %
Reste de l'Europe	816	8.0 %
Amérique du Nord	3 637	35.6 %
Pacifique	995	9.8 %

Total	10 204	100.0 %

Les effectifs employés par LEP ont fortement progressé de 1987 à 1988 (+44%), particulièrement aux Etats Unis, du fait de l'intégration de "National Guardian".

ELEMENTS FINANCIERS :

Exploitation :

	1984	1985	1986	1987	1988	1989
<i>millers de £ :</i>						
CA	671 000	735 000	891 000	938 000	1 098 000	1 386 648
CF *			9 028	7 467	19 725	33 052
BN	12 000	7 000	3 460	1 656	10 202	17 427
Cours : 1 £ =	11.18	10.86	9.61	10.03	10.95	9.32
<hr/>						
<i>Milliers Frs</i>						
CA	7 501 780	7 982 100	8 562 510	9 408 140	12 023 100	12 923 560
CF			86 768	74 894	215 988	308 044
BN	134 160	76 020	32 674	16 048	111 690	162 420
<hr/>						
CF / CA	-	-	1.01%	0.8 %	1.8 %	2.4 %
BN / CA	1.8 %	0.9 %	0.4 %	0.2 %	0.9 %	1.2 %

*Cash Flow y compris prorata de Crédit bail

Le chiffre d'affaires du groupe (déterminé comme le volume de facturation) a fortement augmenté au cours des derniers exercices.

La rentabilité du groupe s'est redressée en 1988 et en 1989 tant du fait de l'amélioration de l'exploitation courante que de profits à caractère exceptionnel.

Le bénéfice net de 1987 avait été écrasé à la suite de la prise en compte d'importantes pertes de change à caractère exceptionnel (5 millions de £).

L'ensemble des secteurs d'activité contribuent au résultat global du groupe.

On relève malgré tout la contribution particulièrement importante du secteur "sécurité" qui est à l'origine de plus de la moitié du résultat d'exploitation courant de LEP en 1989.

Activité	Résultat d'exploitation	CA	RE/CA	% CA	% RE
Transport, Distribution	15.2	1 264.1	1.2 %	91.1 %	34.7 %
Sécurité	25.0	99.3	25.2 %	7.2 %	57.1 %
Immobilier	3.6	23.3	15.4 %	1.7 %	8.2 %
Total	43.8	1 386.6	3.1 %	100.0 %	100.0 %

Les transports bien qu'ils participent à plus de 91% du chiffre d'affaires, ne contribuent qu'à hauteur de 35% au résultat d'exploitation du groupe.

Structure :

	1984	1985	1986	1987	1988	1989
<i>milliers de £ :</i>						
<i>Immo. nettes</i>	49 000	74 000	138 000	229 000	342 000	381 614
<i>Capitaux propres</i>	37 000	43 000	85 000	120 000	160 600	202 828
<i>Dettes LT</i>	13 000	31 000	50 000	113 000	209 000	231 500
<i>Cours : 1 £ =</i>	11.18	10.86	9.61	10.03	10.95	9.32
Milliers Frs						
Immo. Nettes	547 820	803 640	1 326 180	2 296 870	3 744 900	3 556 640
Capitaux propres	413 660	466 980	816 850	1 203 600	1 758 600	1 890 360
Dettes LT	145 340	366 660	480 500	1 133 390	2 288 550	2 157 580
DLMT / PRO	35.1 %	78.5 %	58.8 %	94 %	130 %	114 %

L'examen des comptes de bilan font ressortir une forte progression des immobilisations nettes au cours des 5 derniers exercices, reflétant la politique de croissance externe volontariste conduit par le groupe.

En 1988, les immobilisations ont grossi de façon importante à la suite du rachat du solde du capital de NGC (National Guardian Corporation) (soit 59,7%), et de son incorporation dans le périmètre de consolidation du groupe.

Cette acquisition a été en partie financée par :

.une augmentation de capital de 48,2 millions de Livres

.et un accroissement substantiel des emprunts (+76,2 millions de Livres).

En 1989, LEP a pris le contrôle des sociétés "Maro-Trans", "Jean Vincent", "Steenbergen", "Wolfarth"....

L'accroissement des dettes ayant été plus forte que la progression des fonds propres, la structure financière fait ressortir une importante augmentation du ratio d'endettement.

De 1984 à 1989 le ratio des dettes à LMT sur les capitaux propres est passé de 35% à plus 110%.

STRATEGIE :

Le groupe LEP se définit avant tout comme :

- .un commissionnaire de transport
- .multimodal

LEP est le plus grand transitaire britannique.

Il dispose d'un large réseau d'implantations couvrant le Royaume Uni, bien sûr, mais aussi l'Amérique du Nord, le continent européen (avec une forte présence en RFA) et l'Extrême-Orient.

Le groupe a constitué son réseau en procédant par acquisition de transitaires locaux qu'il a substitués progressivement à ses anciens correspondants.

Après avoir préservé dans un premier temps l'indépendance de ses nouvelles filiales, LEP tend de plus en plus à les unifier en multipliant les liens à l'intérieur de son groupe. En Europe, LEP dispose déjà d'un réseau intégré ; aux Etats Unis, la fusion de "Profit System" et du réseau américain de "LEP International" est en cours d'achèvement.

LEP a complété son activité de transitaire en constituant un pôle logistique, de stockage - distribution, dénommé "Swift", dont l'activité est en partie tournée vers le secteur industriel (l'industrie automobile en particulier).

Les 2 branches (transit et logistique) sont très complémentaires car elles permettent de proposer des services élargis aux chargeurs et de générer ainsi, au profit du groupe, de nouveaux flux de fret.

Afin de stabiliser ses résultats et de contrarier les phases de régression conjoncturelle que traverse le secteur des transports, LEP a entamé dans les années 1980, une politique de diversification qui l'a conduit à investir dans les services de sécurité, l'instrumentation chirurgicale....

MERZARIO

FICHE D'IDENTITE :

Andrea MERZARIO Spa
20134 Milano, Via Cavriana 14
Tel. (02) 7484 1
Fax. 7484 2181
Enregistrée à Milan : No 25615 / 908 / 253

ACTIONNARIAT :

L'actionariat de Merzario a fortement évolué au cours des dernières années.

D'abord propriété de la Famille Belloni, Merzario a dû ouvrir progressivement son tour de table à des actionnaires extérieurs.

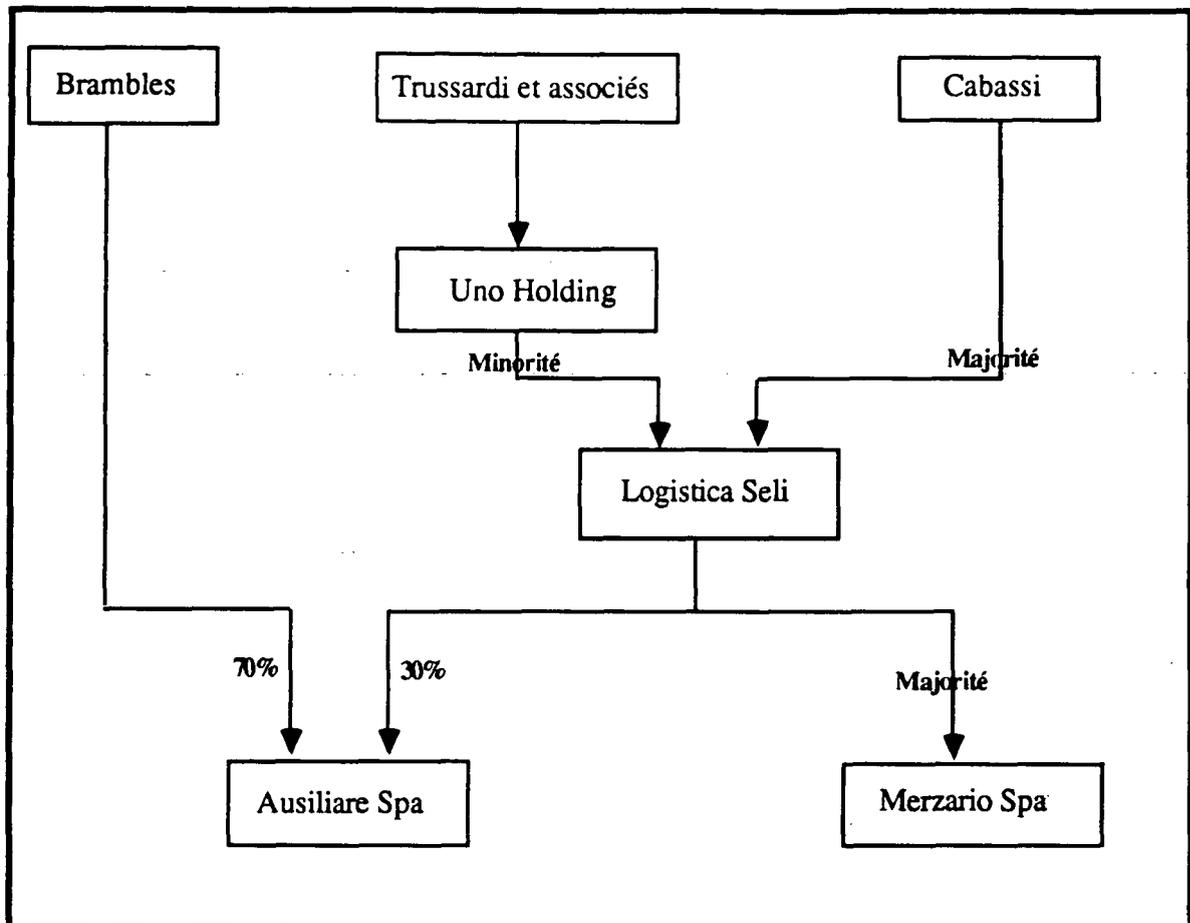
Début Mars 1988, la société "Interporto Rivalta Scrivia Spa" a pris une participation minoritaire de 22% dans la société Merzario, réduisant à 67% la participation de la famille Belloni.

Puis, en Juillet 1988, un groupe de transport de taille modeste, le groupe Mantovani a pris une participation majoritaire (51%) au travers une augmentation de capital, rendue nécessaire pour renforcer la structure financière du groupe.

Cette augmentation de capital a eu pour effet secondaire de diluer la participation que détenait encore la famille Belloni dans Merzario. Pour permettre au groupe Mantovani de rentrer dans le capital de Merzario, le groupe de Benedetti (la CIR) a souscrit auprès de la FINMAN, la société holding du groupe Mantovani, à un paquet d'obligations convertibles en actions, tout en présentant cette prise de participation comme un soutien apporté à un groupe allié et non pas comme le reflet d'un choix stratégique, d'une volonté de s'intéresser au monde des transports.

Ne disposant ni des capacités techniques suffisantes, ni de capacités financières nécessaires pour redresser le groupe Merzario, le groupe Mantovani a dû renoncer à ses participations au cours du mois d'Octobre 1990 et a cédé le contrôle de "Merzario Spa" au groupe de l'homme d'affaires Guisepe Cabassi.

Désormais, Merzario est adossé à un groupe qui est financièrement solide mais qui ne dispose d'aucune expérience transport.



En prenant le contrôle de Merzario, le groupe dirigé par "Giuseppe Cabassi" a manifesté l'intention de constituer, à partir et autour de "Logistica Seli" (Società europea logistica integrata) l'un des premiers pôles italiens de transport

- .spécialisé dans la logistique (l'entreposage et le stockage distribution)
- .disposant d'une bonne maîtrise du transport intermodal et de l'activité de transit, grâce à l'expérience de Merzario.

"Logistica Seli" détient par ailleurs 30% de la société "Ausiliare Spa" qui est propriétaire de Wagons. Mais, bien que "Ausiliare Spa" intervienne dans le secteur des transports, elle apparaît plus comme une société financière, porteuse d'investissements (des wagons) qu'elle se contente de louer à des tiers. Le contrôle opérationnel de cette entreprise a d'ailleurs été confié au groupe australien "Brambles".

Le groupe "Cabassi" intervient principalement dans le secteur de la construction immobilière et détient par ailleurs des intérêts dans l'édition (Isvim)... Le rachat de "Merzario Spa" constitue pour lui un axe de diversification.

Le groupe "Uno Holding" est présidé par le couturier - homme d'affaires, "Nicola Trussardi" et regroupe plusieurs grands noms du monde des affaires italiens comme MM.Cremonini (Fast Food), Signani (mobilier et construction navale), Roda (acier et boulangeries), Cariboni (construction)....

DIRECTION :

Situation au cours des années 1988 à 1990 :

Enrico Fasura	Président
Giancarlo Belloni	Président Directeur Général
Antonio Belloni	Directeur Général
Autres administrateurs :	
Enrico Belloni	
Eugenio Belloni	
Massimo Bertuzzi	
Dante Bozzotti	
Emilio Fadda	
Carlo Mantovani	
Marilena Mantovani	
Portasio Mantovani	

Début 1988, un nouveau Président a été nommé, Enrico Fasura qui devait être le garant d'une gestion plus serrée ; mais il a été remplacé par M.Carlo Mantovani à la suite de l'entrée majoritaire du groupe Mantovani dans le capital de Merzario.

Depuis Octobre 1990 :

Paolo Simonotti	Président Directeur Général
Administrateurs :	
Gianluigi Fiorendi	
Achille Tranchida	
Riccardo Cajrati Crivelli	
Giovanni Franzetti	

Les organes de direction du groupe Merzario ont fréquemment changé au cours des derniers exercices, reflétant les évolutions de l'actionnariat de la société.

HISTORIQUE :

"L'entreprise des diligences Merzario" a été créée en 1835 à Asso en Lombardie par Andrea Merzario. Elle assure à l'époque un service régulier de diligence entre Asso - Como et Milan.

L'entreprise connaît un développement rapide et en 1846, elle se lance dans le transport multimodal en proposant un service de diligence transbordée sur voie ferrée à Milan et Monza, et circulant par route jusqu'à Como.

L'entreprise Merzario assure des transports internationaux en direction de Paris et de Genève et en 1856, elle devient "correspondant" à Milan de la poste suisse.

Ayant perdu son fils unique, Andrea Merzario s'associe avec Enrico Belloni qui prend sa suite à sa mort et rachète l'ensemble des titres de l'entreprise hérités par les filles d'Andrea Merzario.

Sous la direction de Enrico Belloni, l'entreprise poursuit son expansion internationale, en s'intéressant de façon croissante aux transports de marchandises. Progressivement l'entreprise évolue, abandonne les transports de passagers pour se consacrer de plus en plus exclusivement au fret.

Dans cette voie, "Andrea Merzario" crée un bureau à Gênes afin d'ouvrir son groupe aux trafics maritimes.

En 1927, Enrico Belloni meurt, ses 3 fils (Paul, Cesar et Eugene) assurent sa succession. Ils parviennent à développer la société, en dépit des contre coups de la grande guerre, de la grande dépression, de l'aventure africaine de l'Italie et de la seconde guerre mondiale.

Des années 20 jusqu'aux années soixantes, Merzario se définit essentiellement comme un transitaire.

A partir des années soixantes, Merzario devient lui même opérateur ; il se lance d'abord dans les transports routiers puis en 1969, dans l'exploitation de lignes maritimes régulières. Le groupe innove alors dans le transport conteneurs entre l'Europe et l'Arabie Saoudite.

Bénéficiant en matière maritime, d'un axe fort orienté sur le Moyen Orient, le groupe connaît d'abord une forte croissance.

Dans ces années, le Groupe a en particulier

- . racheté les sociétés TEO International (Trasporti Europei Organizzati) et Pan Europa Express, spécialisées en matière de transports internationaux.

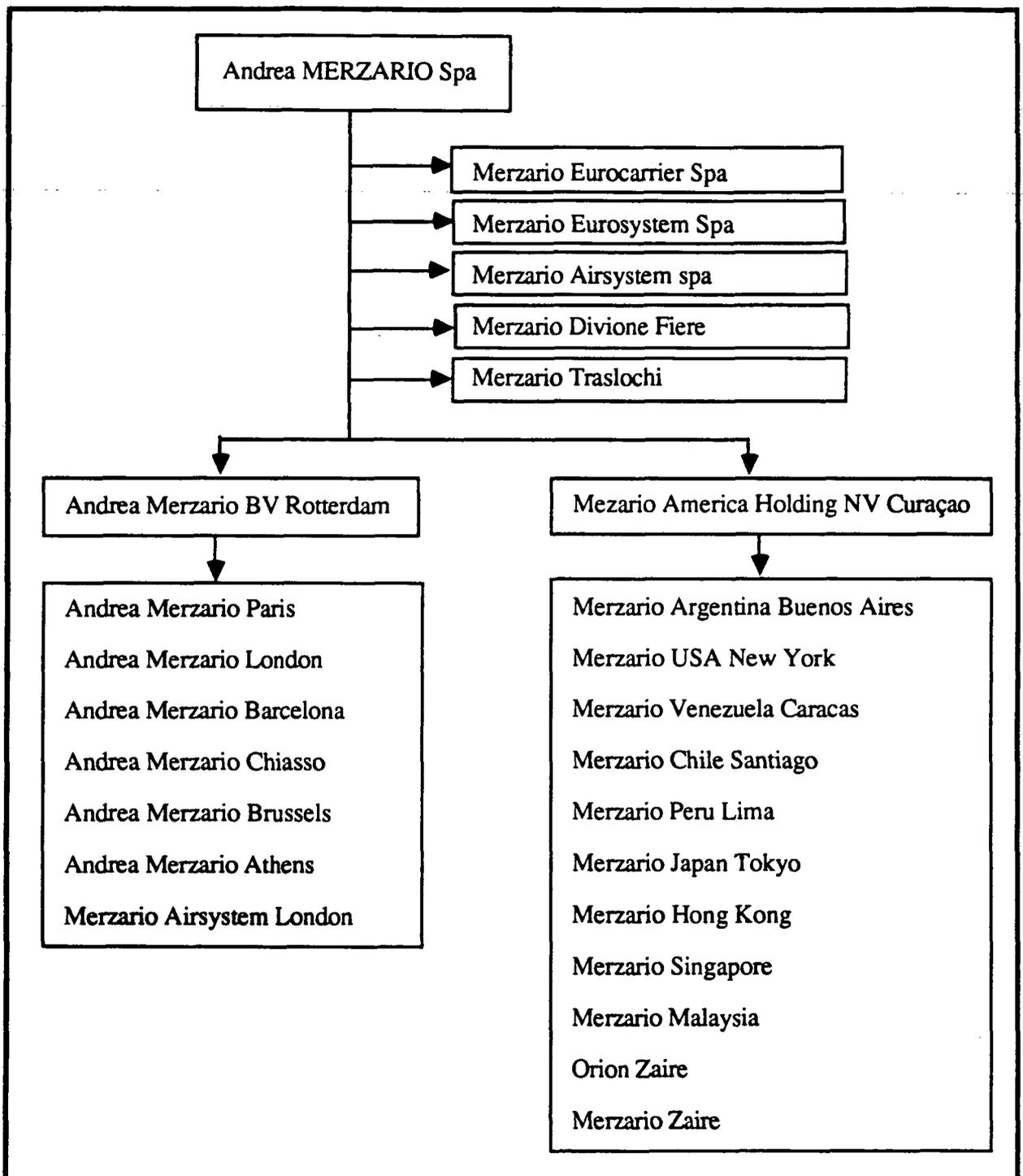
- .a créé dans le cadre d'une joint venture, constituée avec le groupe anglais "Jardine Insurance Brokers", une compagnie d'assurance, "Amnibrokers".

- .a constitué une joint venture avec la compagnie japonaise "Maruzen Showa Unyu", pour intervenir en Extrême Orient.

Mais après plusieurs années de succès, le retournement du marché moyen oriental, et quelques erreurs stratégiques ont entraîné le groupe Merzario depuis le début des années 1980 dans de profondes difficultés qui l'ont conduit à entamer une politique de restructuration globale dont le groupe n'est pas encore sorti.

Pour pallier à ses difficultés financières, le groupe s'est en particulier séparé au cours de l'année 1989 de l'ensemble de sa branche "armement".

ARTICULATION & ACTIVITES :



Le groupe est un grand commissionnaire de transport qui intervient principalement en matière de :

- .Groupage : Merzario Eurosystem
- .Transport routier : Merzario Eurocarrier Trasporti.
- .Transport aérien : Merzario Airsystem Spa
- .Organisation de foires expositions : Merzario Divisione Fiere
- .Déménagement : Merzario Traslochi

Des filiales spécifiques ont été constituées en 1986 afin de rationaliser et de regrouper dans des structures homogènes, la gestion des différentes activités du groupe.

Pendant longtemps premier transitaire italien, Merzario a par ailleurs constitué une division internationale s'appuyant sur des implantations en Europe, et dans le reste du monde.

Activité terrestre, groupage : Merzario Eurosystem

Le transport terrestre constitue l'activité d'origine du groupe Merzario. Il a dans ce cadre affirmé sa vocation de transporteur intermodal, et de groupeur en particulier à partir de son centre de Milan et des implantations dont il dispose sur l'ensemble du Nord de l'Italie.

Le centre de Milan :

Le cœur de l'activité de Merzario se trouve à Milan où il exploite le terminal de Melzo, qui a été mis en service en 1979 et qui a nécessité près de 100 millions de Frs d'investissements.

Melzo est capable de fournir une gamme complète de services intermodaux incluant un entrepôt de 20 000 m², une zone de stockage de 6 000 conteneurs, un réseau ferré de 1,5 km directement relié à la ligne Milan-Venise, un grand parking d'ensembles routiers, un portique de manutention de conteneurs d'une capacité de 33 tonnes..... s'étalant sur une zone de 156 000 m².

A partir du terminal de Milan, Merzario transborde des conteneurs ferroviaires (dans le cadre d'Intercontainer) à destination des principaux ports européens parmi lesquels Zeebrugge, Le Havre, Rotterdam, et Anvers....

Autres centres italiens :

Merzario s'appuie par ailleurs sur des centres de groupage situés à

.Como

.Campogalliano

.Prato

.Turin

.Vicenza

et des agences commerciales localisées à Modane, Bergame, Brescia.

Activité terrestre, transport terrestre : Merzario Eurocarrier

L'activité transport terrestre de Merzario est intégrée au sein de "Merzario Eurocarrier Spa", qui est active sur l'Europe du Nord et particulièrement sur la Grande Bretagne, où le groupe occupe une position dominante par rapport à ses concurrents italiens.....

Le groupe intervient aussi bien en matière de transport routier que de transport ferroviaire mais les interventions de Merzario dans les transports intérieurs italiens se font majoritairement par route (80%) et dans le reste de l'Europe, majoritairement par voie ferrée.

Merzario propose par ailleurs des services mixtes ferroviaires - routiers, consistant à transborder des semi remorques sur wagons.

Le groupe Merzario n'est pas propriétaire des camions qu'il utilise. Il détient seulement des semi-remorques qui sont tractées par des artisans indépendants.

Activité aérienne :

En matière aérienne, afin de consolider ses positions, le groupe Merzario a ouvert un nouveau dépôt de centralisation et de gestion de fret aérien, à Milan.

Merzario est l'un des principaux transitaires aériens italiens.

Le groupe occupe la 5ème place en Italie derrière :

.JAS - Jet Air Service

.Danzas

.Schenker

.MSAS

L'ensemble des activités aériennes sont réalisées dans le cadre de la filiale spécialisée "Merzario Airsystem Spa".

Organisation de foire - exposition & déménagement :

Le groupe Merzario a renforcé son activité de "foire-exposition" en devenant en 1988, le transitaire officiel de la foire exposition de Milan.

Le groupe a par ailleurs constitué une filiale spécialisée dans les déménagements qui est membre de FIDI de Bruxelles (Fédération Internationale des Déménageurs Internationaux).

Activité internationale :

Pour conforter sa fonction de transitaire, le groupe Merzario a constitué un réseau d'implantations, de bureaux à l'étranger, qui emploient près de la moitié des effectifs totaux du groupe.

Activité maritime (cédée en 1989) :

Les dirigeants du Groupe Merzario se sont longtemps présentés comme les rares spécialistes européens du transport de conteneurs (avec le groupe P&O) capables de fournir un service complet à leurs clients. Le groupe a en effet, pendant de nombreuses années, assuré le transport maritime, la manutention, le transport sur terre par voie ferrée ou routière.... Il se présentait comme un groupe de transport intermodal polyvalent.

En 1986, l'ensemble des activités de transport maritime avaient été regroupées au sein de la société filiale "Compagnia di Navigazione Merzario Spa".

Les lignes exploitées par la Compagnie Merzario de façon indépendante ou en consortium, étaient exclusivement situées au départ de l'Adriatique avec :

- .un service mensuel sur l'Amérique centrale
- .un service sur la Mer rouge, le Moyen Orient, le sous continent indien
- .des services sur le bassin méditerranéen

Elles privilégiaient la desserte du Moyen Orient.

Mais, par suite de son orientation très moyen oriental, le groupe a subi de plein fouet, les contre coups :

- . de la réduction de la rente pétrolière,
- . de la guerre Irako-Iranienne,
- . de la baisse des volumes transportés
- . et de la diminution des taux de fret, consécutive aux surcapacités de l'offre et à l'érosion du Dollar.

De 1985 à 1986, le nombre de conteneurs transportés par la flotte de Merzario est passé de 153 800 TEU à 118 800 TEU pour ne remonter qu'à 125 240 TEU en 1987.

En dépit des mesures de soutien décidées par le gouvernement italien en faveur des navires sous pavillon national dont a bénéficié Merzario, et malgré l'inflexion de la politique du groupe qui, après n'avoir accepté que des commandes provenant des chargeurs, a étendu sa clientèle aux transitaires, les difficultés rencontrées en matière maritime ont conduit "Andrea Merzario" à isoler et à réduire son activité maritime.

Le groupe Merzario a vendu en 1986 la participation qu'il détenait dans la Société "Ausoniae Vialis Spa", propriétaire d'un centre de stockage de conteneurs dans le port de La Spezia.

Il s'est séparé en 1988 -1989 d'une partie de sa flotte.

Enfin, fin 1989, la CMB a racheté les activités maritimes encore exploitées par l'armement Merzario ; c'est à dire :

- .2 rouliers d'une capacité de 1 500 TEU et de 176 trailers qui étaient alignés sur l'Adriatique et la Mer Rouge
- .les lignes de l'Océan Indien
- .les agences du bassin méditerranéen.

Merzario avait par ailleurs ouvert 2 filiales au Moyen Orient qui assuraient des transports routiers à partir de 2 ports desservis par la compagnie maritime Merzario.

- .une filiale "Merzario Tasimaclilik" établie sur le port turc de Mersin et qui possédait 50 camions assurant des trafics à destination de l'Irak.
- .une filiale "Merzario Saudi Transport Co" installée à Jeddah qui possédait 70 véhicules desservant l'ensemble de l'Arabie Saoudite.

Ces filiales ont été vendues fin 1989 à la CMB dans la mesure où elles se situaient en continuité des activités maritimes du groupe.

IMPLANTATIONS :Europe :

"Andrea Merzario Spa" a constitué aux Pays Bas une société holding "Andrea Merzario B.V." enregistrée à Rotterdam qui porte les participations du groupe dans ses diverses filiales européennes de :

.Paris	.Anvers	.Londres
.Athènes	.Chiasso	.Bruxelles
.Barcelone		

Afrique :

Le groupe Merzario a pris une participation majoritaire dans une compagnie de navigation zaïroise, "Orion Zaïre" et en a créé une autre "Merzario Zaïre" qui s'est spécialisée dans le transport de cuivre, entre les mines d'extraction du Sud Est et les ports de l'océan indien.

Reste du Monde :

Le groupe a une filiale à Curaçao, "Merzario America Holding NV" qui porte les titres des filiales de :

- .Amérique du Nord (New York)
- .Amérique Latine (Santiago, Lima, Caracas, Buenos Aires)
- .Singapour
- .Hong Kong
- .et de la filiale japonnaise qui a été créée en 1986

MOYENS :**Moyens en matériels :**

Bien que le groupe intervienne de façon importante en matière de transport ferré, il n'est pas propriétaire de wagons. Il loue les wagons qu'il utilise à la Compagnie Nationale des Chemins de Fer italiens sur la base d'une commission journalière à laquelle se rajoute un contrat de traction.

Le groupe possède un parc de 500 semi remorques environ. Il n'est pas propriétaire de tracteurs et utilise pour la traction de ses véhicules les services de "padroncini" (des artisans transporteurs).

Le groupe était propriétaire de 8 navires :

.4 possédés et exploités par la CNM

.4 affrétés à des tiers

Ces navires fonctionnaient selon le procédé Ro/Ro avec pour certains une capacité d'emport complémentaire de conteneurs.

Merzario a cédé la plupart de sa flotte. Il ne conservait à la fin de l'exercice 1990 que 2 navires de transports de conteneurs loués à la "National Saudi Arabia Shipping Cy" qui a pris l'engagement de les racheter en 1991.

Effectifs :

	1985	1986	1987	1990
Groupe	2 371	2 188	2 006	1 820
Dont :				
Andrea Merzario	1 664	1 054		
CNM	-	540		
Autres	707	594		

Parmi les 1820 salariés que le groupe employait en 1990, 935 étaient employés à l'étranger.

ELEMENTS FINANCIERS :

Le groupe Andrea Merzario ne présente pas de comptes consolidés ; depuis 1985 (date de la filialisation d'une grande partie de ses activités) l'examen de sa situation financière ne peut par là-même être que partiel.

D'autre part le groupe ne présente plus de comptes de résultats, ni de bilans depuis la clôture de l'exercice 1987.

1. Andrea MERZARIO**Exploitation :**

millions Lires	1985	1986	1987
<i>Chiffre d'affaires</i>	596 711	408 388	230 758
<i>Valeur ajoutée</i>	134 648	77 657	54 264
<i>Résultat d'exploitation</i>	15 742	1 716	- 10 724
<i>Résultat net</i>	571	704	171
<i>MBA</i>	18 150	3 123	1 815
<i>Taux de conversion 1000 L</i>	4.50	4.73	4.60

Millions Frs F.			
Chiffre d'affaires	2 685	1 931	1 061
Résultat net	2.5	3.3	0.7
MBA	81.6	14.7	8.3

La diminution du chiffre d'affaires observée entre 1985 et 1986 provient d'une modification du périmètre pris en compte et non pas d'une chute de l'activité.

Les difficultés rencontrées par le groupe Merzario et qui se reflètent dans le tassement de ses marges bénéficiaires, ont conduit le groupe à isoler la branche maritime en la filialisant. Malgré cela, l'exercice 1987 a été très déficitaire.

Les comptes 1987 ont fait l'objet de plusieurs réserves de la part des commissaires aux comptes et les comptes de 1988- 1989 n'ont été ni arrêtés, ni publiés.

Structure :

millions Lires	1985	1986	1987
<i>Immobilisations nettes</i>	65 835	82 862	108 815
<i>Capitaux propres</i>	41 237	41 941	42 112
<i>Dettes LMT et Emprunts conv.</i>	7 812	41 450	56 250
<i>Taux de conversion 1000 L</i>	4.50	4.73	4.60
<hr/>			
Millions Frs F.			
Immobilisations nettes	296	392	500
Capitaux propres	185	198	193
Dettes	35	196	258

En 1986, Merzario a cédé sa participation dans la société "Ausoniae Vialis Spa".

En 1986, "Andrea Merzario Spa" a lancé un emprunt en obligations convertibles d'un montant de 20 milliards de Lires (94 millions Frs) et un emprunt bancaire de 35 milliards de Lires (161 millions Frs) comportant une part à court terme (20 milliards) et une part à moyen terme (15 milliards).

En 1987, les dettes à moyen terme ont dû être à nouveau augmentées de près de 15 milliards de Lires.

Ces ressources ont permis :

- .de soutenir la CNM qui a bénéficié de 10 milliards de Lires
- .de souscrire au capital des nouvelles filiales (Eurocarrier..) pour 6 milliards Lires
- .de réduire l'endettement à Court Terme (15 milliards de Lires)
- .de reprendre des investissements en 1987 (conteneurs...).

A la suite de ses opérations, l'endettement de la société a été considérablement accru et la fragilité de la structure financière de la société aussi. Cette tendance s'est confirmée les années suivantes obligeant le groupe à se séparer de sa branche maritime puis de s'adosser à de nouveaux actionnaires.....

2. CNM. :

millions Lires	1986	1987
<i>Chiffre d'affaires</i>	223 594	211 661
<i>Valeur ajoutée</i>	19 608	21 825
<i>Résultat d'exploitation</i>	- 21 625	- 22 312
<i>Résultat net</i>	10	8
<i>MBA</i>	8 470	9 610
<i>Taux de conversion 1000 L</i>	4.73	4.60
<hr/>		
Millions Frs F.		
Chiffre d'affaires	1 057	973
Résultat d'exploitation	- 102	- 102
Résultat net	0.04	0.03
MBA	40	44

Les comptes de la CNM ne sont isolés que depuis la filialisation réalisée au 1/01/1986.

Les difficultés de la branche maritime du groupe Merzario se constatent dans les contre performances réalisées par la CNM.

La compagnie a dégagé en 1986 et en 1987, un résultat d'exploitation négatif s'élevant à - 10% du chiffre d'affaires réalisé.

Le résultat net et la MBA ne parviennent à être positifs que grâce à d'importantes plus values à caractère exceptionnel.

Incapable de faire face au besoin de sa filiale, "Merzario Spa" a dû en céder le contrôle en 1989 à la Compagnie Maritime Belge.

STRATEGIE :

Alors que la plupart des armateurs européens cherchent depuis quelques années à étendre leurs activités au transport "de porte à porte" et même aux activités de groupage, que de grands transitaires cherchent à maîtriser certains chaînons maritimes, le groupe "Merzario" a conduit une stratégie inverse.

Alors que Nedlloyd, que P & O ... ont multiplié les opérations d'acquisitions de grands transitaires européens, le transitaire Merzario a cédé son activité armateuriale pour ne plus conserver que son activité de commissionnaire de transport.

Mais cette opération de cession semble moins refléter un choix stratégique que les conséquences de la très grande fragilité financière de Merzario qui a souffert

- .de son appartenance à un groupe familial incapable de lui apporter les capitaux dont il avait besoin pour couvrir les besoins d'investissements que requiert une activité armateuriale
- .de sa forte orientation géographique sur une zone en récession, le Moyen Orient.
- .de l'accumulation de plusieurs erreurs d'investissements ou de gestion (frais de siège excessifs....).

Les opérations de restructurations, de cessions, de changements d'actionnaires et de dirigeants ont fortement perturbé le développement de l'ensemble des activités du groupe Merzario.

Par là-même, Merzario n'est non seulement plus un armateur mais voit de plus aujourd'hui sa place de premier transitaire italien contestée par des groupes étrangers ou italiens tels :

- .Danzas
- .le regroupement Saima - Avandero
- .le nouveau groupe Gottardo Ruffoni (Tripcovich)

.....