

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



Transport Etudes Recherches  
14, rue Amelot  
75011 Paris  
☎ (1) 48 05 06 97  
Fax : (1) 48 05 06 41

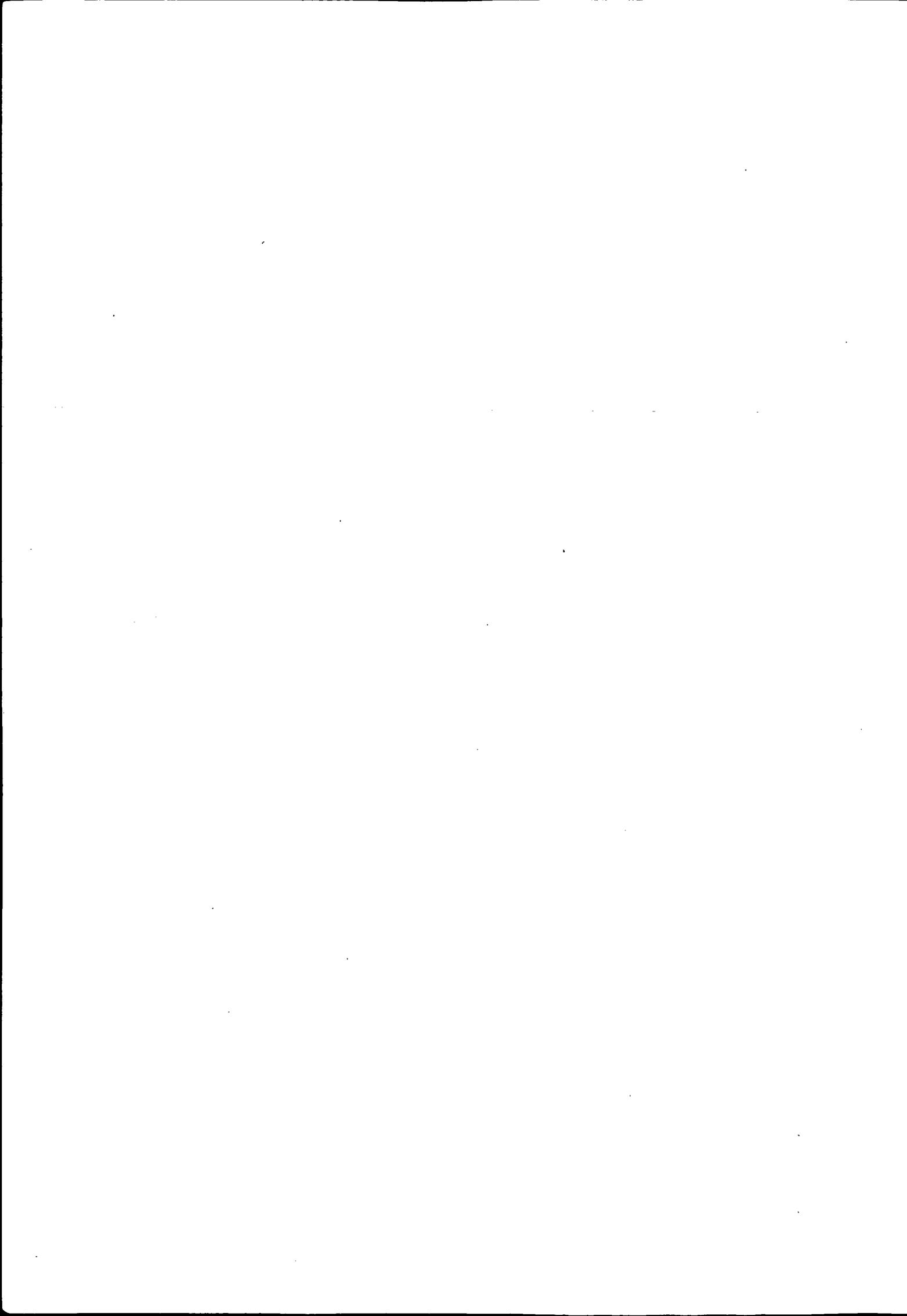
## GRANDS ARMATEURS MONDIAUX

A.P.C.  
BILSPEDITION  
CAST  
C.G.M.F.  
C.M.B.  
C.S.X. - SEA LAND  
EVERGREEN  
HAPAG LLOYD  
MAERSK  
NEDLLOYD  
O.O.H.L.  
P & O  
SAGA  
SCAC-DELMAS-VIELJEUX  
SENATOR LINIE

Cette étude a été réalisée par :  
Eric BARRIER (TER)  
Jean Marie GUGENHEIM (TER)

avec la collaboration de :  
Charles BERGANO (DPNM)  
Bernard COLOBY (Port du Havre)  
Olivier HARTMANN (DFC)  
Hervé MARTEL (DPNM)  
Didier PICHERAL (Port de Marseille)  
Pierre SELOSSE (OEST)

FEVRIER 1992



## AVANT PROPOS

*Cette étude présente quinze des principaux armateurs mondiaux. Elle a été réalisée par le bureau TER (Transport Etudes Recherches) en étroite collaboration avec les services économiques de la Direction des Ports et de la Navigation Maritimes, de la Direction de la Flotte de Commerce, de l'Observatoire Economique et Statistique des Transports et des Ports Autonomes du Havre et de Marseille.*

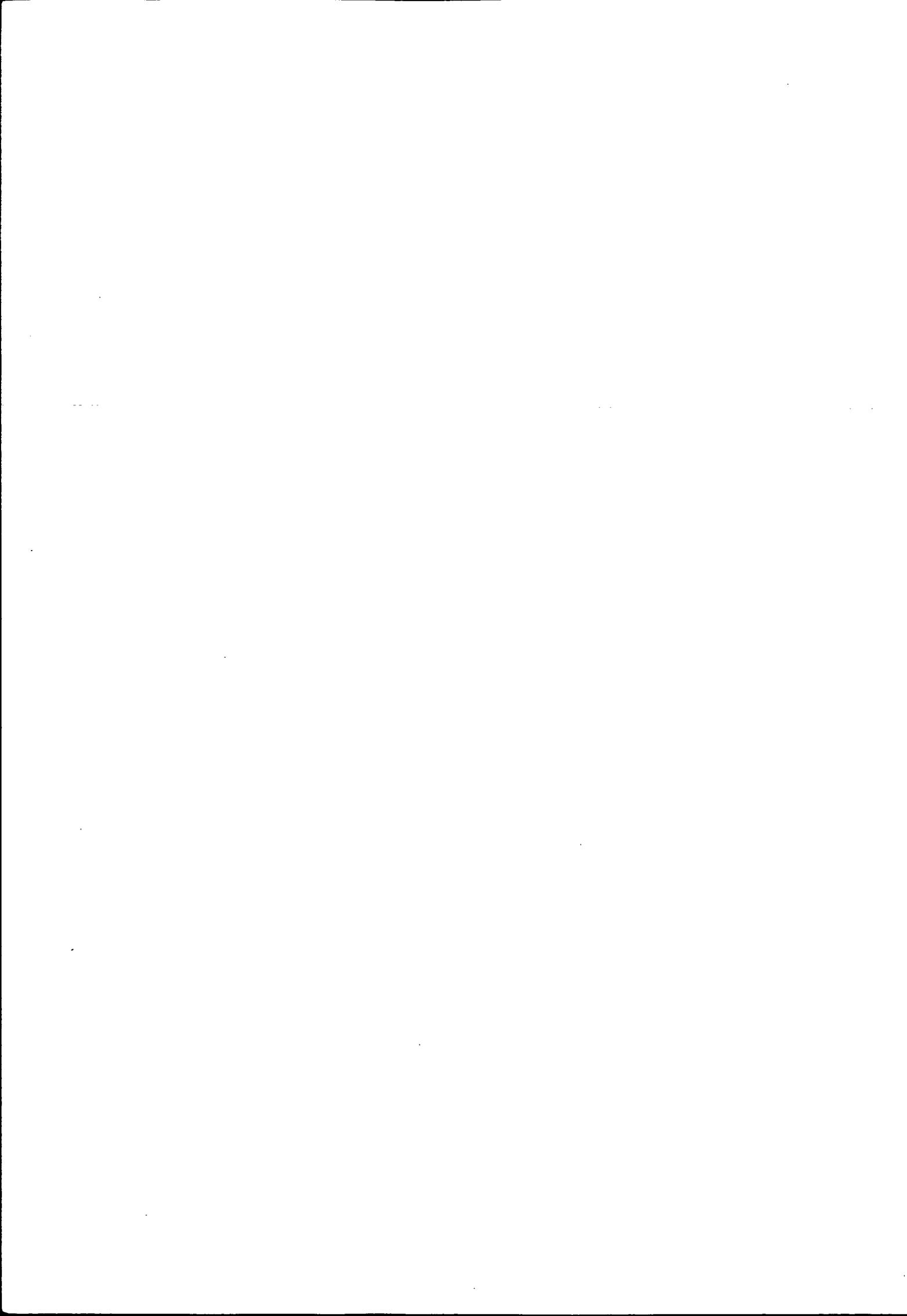
*Ces monographies permettent de mieux connaître des grands groupes, qui jouent un rôle prépondérant dans la structuration du secteur.*

*Il était nécessaire d'analyser leurs orientations stratégiques au plan mondial, en terme de politique maritime, portuaire et terrestre, afin de pouvoir mieux comprendre leur positionnement et leur développement en Europe.*

*Cette étude fait suite à celle publiée en Juin 1990 par l'OEST, intitulée : "Stratégie terrestre des opérateurs maritimes" qui avait présenté les principaux opérateurs européens : armateurs et transitaires. Certaines monographies de groupes européens viennent donc prolonger celles de l'étude précédente.*

*Par ailleurs, ce travail a donné lieu à la rédaction d'un document de synthèse intitulé "Les stratégies des armateurs", disponible à l'OEST, qui, au delà des analyses monographiques des groupes, replace les grandes évolutions du secteur dans le contexte économique et propose une présentation comparée des principaux acteurs ainsi que les enjeux auxquels ils se trouvent confrontés.*

*La rédaction de ces monographies a été terminée en Janvier 1992. Quelques éléments ont donc déjà pu évoluer, en particulier dans les groupes en cours de restructuration.*



<b><u>MONOGRAPHIE</u></b>	<b><u>PAGE</u></b>
<b>A.P.C.</b>	<b>1</b>
<b>Bilspedition</b>	<b>21</b>
<b>CAST</b>	<b>47</b>
<b>C.G.M.F.</b>	<b>63</b>
<b>C.M.B.</b>	<b>85</b>
<b>C.S.X. Sealand</b>	<b>105</b>
<b>Evergreen</b>	<b>129</b>
<b>Hapag Lloyd</b>	<b>153</b>
<b>Maersk</b>	<b>171</b>
<b>Nedlloyd</b>	<b>197</b>
<b>O.O.H.L.</b>	<b>215</b>
<b>P&amp;O</b>	<b>235</b>
<b>SAGA</b>	<b>261</b>
<b>SCAC-Delmas-Vieljeux</b>	<b>275</b>
<b>Senator Linie</b>	<b>301</b>



# A.P.C.

## American President Companies

Fiche d'identité	3
Historique	3
Actionnariat	4
Direction	4
Articulation	5
Activité	7
Moyens	12
Trafics	15
Données Financières	17
Axes stratégiques	19



**FICHE D'IDENTITE :**

A.P.C. - American President Companies, Ltd.  
1111 Broadway  
Oakland, Californie 94607  
Tel. 415 - 272 - 8000

**HISTORIQUE :**

L'origine du groupe APL peut être trouvée dans la Compagnie "Pacific Mail Steamship" qui exploitait au milieu du XIX ème siècle un service régulier entre les Etats-Unis, le Japon et la Chine.

En 1925, "Pacific Mail Steamship" est rachetée par la compagnie "Dollar Lines" qui assurait un service "Tour du Monde".

En 1938, "Dollar Lines" se fait à son tour racheter par le gouvernement fédéral et débaptiser pour prendre le nom d'American President Lines.

Au lendemain de la guerre, APL redevient compagnie privée.

En 1954, APL absorbe "American Mail Lines" qui exploitait des cargos et des paquebots sur le Pacifique.

En 1956, le groupe "Natomas Transportation Co." prend une participation majoritaire dans APL qu'elle conserve jusqu'en 1983.

En 1970, la compagnie APL supprime son service "Tour du Monde" pour se concentrer sur le Pacifique.

En 1979, APL se lance dans le transport intermodal, en mettant en place un service de train intercontinental de transport de conteneurs, reliant New York à la Côte Ouest.

APC a été constituée en 1983 afin de porter les titres de "Natomas" et de ses filiales spécialisées en matière de transport et en particulier "American President Lines".

APC a fait l'acquisition de "National Piggyback Services" en 1985 , une société de transport terrestre, filiale du groupe "Brae Corporation".

**ACTIONNARIAT :**

7 041 actionnaires.

La société "ITEL Corporation" (spécialisée dans le leasing de conteneurs) a procédé au cours de l'année 1989 à un ramassage de titres de APC qui l'ont conduit à contrôler près de 17% du capital du groupe. Mais le groupe ITEL, dirigé par Samuel Zell, n'est pas parvenu pour autant à disposer de siège au conseil d'APC.

Afin de limiter la force de pression de cet actionnaire envahissant, APL a entrepris de procéder au rachat de ses propres actions et en particulier de celles qui étaient détenues par ITEL.

La banque d'affaires "Hellman & Friedman", qui est établie à San Fransisco, contrôle elle aussi une part notable du capital ; elle joue en revanche un rôle actif auprès des dirigeants d'APC, sous forme de conseils financiers (elle a conseillé APC dans les opérations de rachat de ses propres titres), et dispose de 2 représentants au Conseil d'Administration de la holding.

**DIRECTION :**

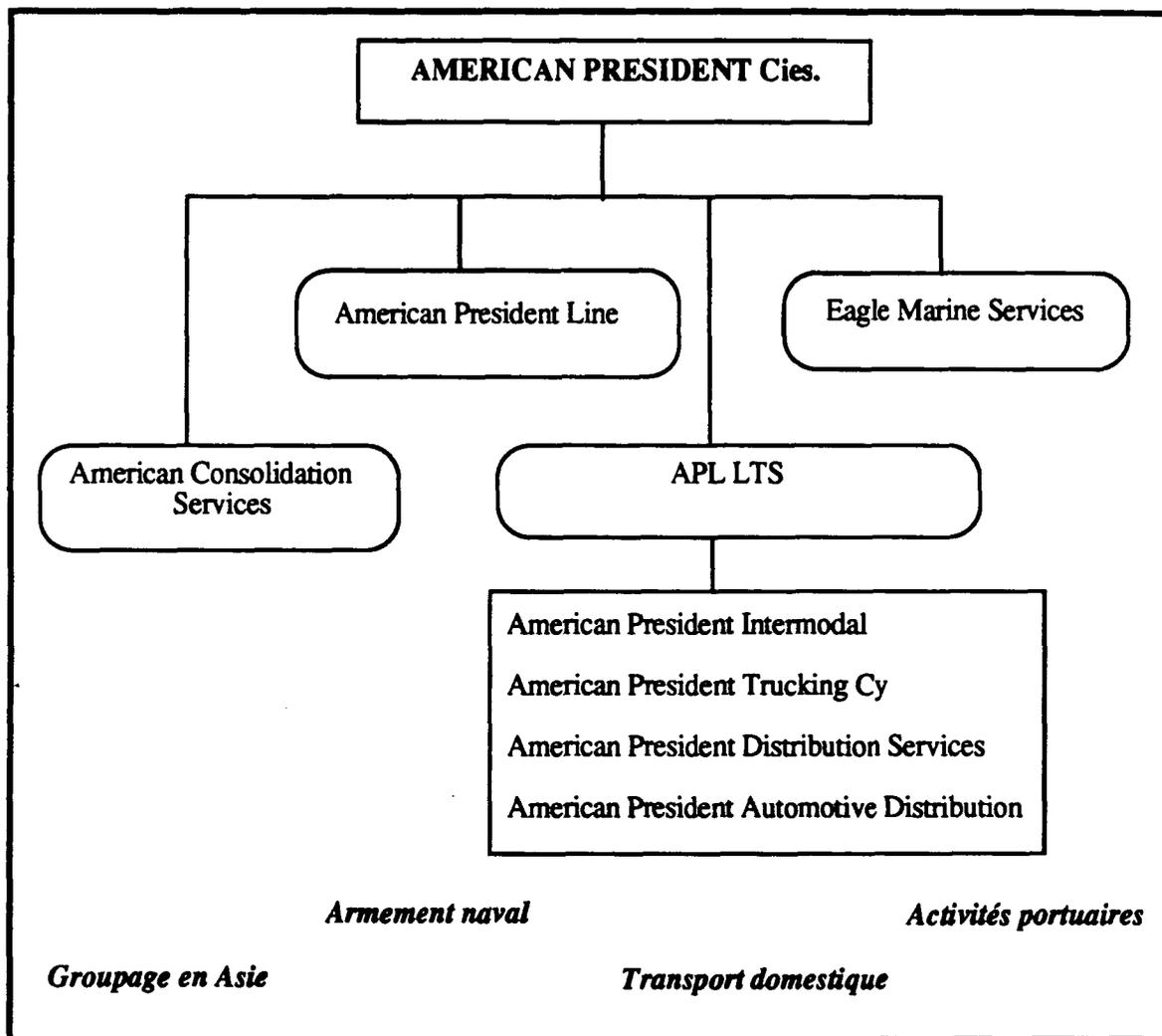
W.B.Seaton	Président
Charles S.Arledge	Associé de "Signal Ventures"
John H.Barr	Agent immobilier
John J.Hagenbuch	Associé de "Hellman & Friedman"
Calvin S.Hatch	Ancien Président de "Clorox Cy"
J.Hayashi	DG de APL
F.Warren Hellman	Associé de "Hellman & Friedman"
John M. Lillie	DG de APC
Timothy J.Rhein	DG de American President Domestic Co
Forrest N.Shumway	Ancien Vice Pt de "Allied Signal"
Will M.Storey	Directeur financier de de APC
Richard L.Tavrow	Secrétaire Général de APC
Barry L.Williams	Président de "Williams Pacific Ventures" et de CN Flagg Power

Le management occupe une place prépondérante au sein du conseil d'APL.

Sur les 12 membres du Conseil d'Administration, 6 (dont le Président) occupent des fonctions de directeurs fonctionnels ou opérationnels au sein du groupe APC, 2 représentent la banque d'affaires californienne "Hellman & Friedman" et 5 des actionnaires extérieurs.

Les difficultés rencontrées par le groupe en 1990 se sont traduites par plusieurs départs dont celui de Donald C. Orris, l'ancien Président de American President Domestic.

#### ARTICULATION :



American President Companies (APC) intervient principalement dans 2 secteurs d'activité :

- .le transport maritime transpacifique,
- .le transport intermodal sur le territoire américain.

De façon parallèle, le groupe intervient dans 2 domaines complémentaires :

- .le groupage en Extrême-Orient afin d'améliorer le remplissage des cales de ses navires,
- .la manutention portuaire.

Chacune de ses 4 branches d'activité se trouve regroupée au sein d'une filiale spécifique.

**Principales filiales d'APC :**

**1. Une compagnie maritime :**

**.APL : American Président Line intervenant principalement dans le Pacifique.**

**2. Un organisateur de transport domestique intervenant aux Etats Unis :**

**.APD : American President Domestic Cy., rebaptisé depuis le 1er Septembre 1991 American President Lines and Transport Services, et qui regroupe lui même :**

**- API (Intermodal) exploitant des trains reliant quotidiennement la côte Ouest au Nord des Etats Unis. Afin de conforter sa position, API a signé un contrat de collaboration avec la compagnie "Union Pacific Railroad" ;**

**- APT (Trucking) assurant des prestations de transport routier en Amérique du Nord ;**

**- American President Distribution Services, affrèteur de transport ;**

**- American President Automotive Distribution Services, qui assure des transports à délai garanti, principalement pour le compte du secteur automobile.**

**3. Un transitaire groupeur intervenant en Extrême Orient :**

**ACS : American Consolidation Services qui assure en Asie des prestations de groupage pour le compte d'importateurs américains.**

**4. Un opérateur portuaire :**

**Eagle Marine Services qui intervient en matière de manutention portuaire et de stockage.**

**ACTIVITES :**

Globalement le chiffre d'affaires d'APC se ventile comme suit :

	millions \$	millions Frs
Transports internationaux	1 586	8 643
Transports domestiques	669	3 646
Revenus immobiliers	15	82
-----		
Total	2 270	12 372

1 \$ = 5.45 FF

Les transports internationaux sont essentiellement constitués par la desserte de la zone pacifique, et les transports domestiques par l'exploitation d'un réseau de transport intermodal desservant le territoire américain (trains à double étage).

Mais les services proposés par APL dépassent ces 2 prestations et constituent un ensemble très complémentaire comprenant :

- .des lignes trans-Pacifique exploitées en propre,
- .des relations intra-asiatiques,
- .des services landbridge intra-américains,
- .des accords avec d'autres armements pour les connexions hors Pacifique.

La stratégie d'APL s'appuie sur un objectif essentiel : servir le marché transpacifique au travers un système de transport intégré s'appuyant sur :

- .des départs de navires réguliers (hebdomadaires) et rapides,
- .connectés avec un large réseau de wagons double étage, drainant le territoire américain.

**Activité maritime :**

APL est le premier armateur transpacifique.

Les trafics assurés par APL classés par port d'origine sont les suivants :

Données 1990	en %
Etats Unis	32 %
Japon	13 %
Taiïwan	11 %
Hong Kong	11 %
Corée	5 %
Chine Populaire	5 %
Autres	23 %

Par delà les liaisons trans-pacifiques et intra-asiatiques, APL a passé des accords de coopération avec des armateurs indépendants afin d'élargir la gamme des dessertes qu'il propose.

C'est ainsi qu'APL a conclu un accord avec ACL prévoyant que des conteneurs acheminés sur la liaison transpacifique par APL, puis par wagons à double étage entre la Côte Est des Etats Unis et New York soient ensuite pris en charge par des PC d'ACL à destination de l'Europe.

Sont desservis à travers ce trafic plusieurs ports de la rangée Nord de l'Europe, dont Le Havre, Anvers, et Rotterdam..

Ce premier accord de coopération a été complété par deux autres établis à la fin de l'année 1990 : l'un concerne la prise de contrôle d'un terminal conteneur intermodal à Colombus, et l'autre confie à APL la représentation de ACL à Atlanta et Miami.

APL a par ailleurs conclu un accord de coopération technique avec OOCL sur le trans-Pacifique prévoyant la mise en commun de 26 PC (15 mis en service par APL et 11 par OOCL) de 2 200 à 4 000 TEU répartis en 5 services distincts. Cet accord permet une coordination des départs et des charges de slots entre les 2 partenaires.

## Activités domestiques :

### *Trains double étage :*

Le groupe APC est, au travers de sa filiale APL LTS, le premier opérateur américain de trains de transport de conteneurs. C'est APC qui a introduit, en 1984, les trains à double étage.

La maîtrise de ce mode de transport a permis à APL de desservir l'ensemble des Etats-Unis jusqu'à la côte Atlantique, sans emprunter le canal de Panama, et par là-même d'accroître la taille de ses navires jusqu'à des capacités de plus de 4 000 TEU. APD estime contrôler environ 40% du marché des trains à double étage.

Ces services ferroviaires sont relayés par des prises en charge terrestres assurées par la filiale APT (American Président Trucking) qui assure des prestations de collecte et de livraison. APT ne dispose pas de flotte de camions mais confie les prestations de traction à des transporteurs indépendants.

Afin de réduire le coût d'exploitation de ces trains, et de s'assurer des frets de retour, APL a fait l'acquisition de 3 opérateurs américains de transport, National Piggyback Service, National Piggyback Specialised Commodities Inc. (spécialisée dans le transport sous température dirigée) et IBS (spécialisée dans le Transport JIT).

APL a par ailleurs signé un accord de 10 ans avec la compagnie "Union Pacific Railroad" afin de limiter le coût d'utilisation des voies.

A titre d'exemple, APL a lancé un service de trains à double étage intitulé "Double Eagle" entre Mexico et le Middle Ouest des Etats-Unis, offrant 5 départs par semaine. Deux sociétés de chemin de fer, les Ferrocarriles Nacionales de Mexico et l'Union Pacific Railroad Co. (UP) fournissent la traction, les voies et les terminaux, tandis qu'APL est responsable de l'exploitation et de la commercialisation (assurée également en coopération avec UP Freight Service, filiale d'UP).

### *Activité de groupage et de distribution :*

ACS (American Consolidation Services) est l'un des plus grands groupeurs intervenant sur le marché asiatique. Il est capable d'exécuter des prestations d'emportage, de transit, etc., et de distribution aux lieux de destination de la marchandise qui lui est confiée.

APL s'est spécialisé dans le transport et la distribution de composants automobiles entre les pays du Bassin Pacifique eux-mêmes, et à destination du marché mexicain qui connaît une forte croissance. Il a constitué pour cela une filiale spécialisée "American Président Automotive Distribution".

### Activités portuaires :

APL intervient comme opérateur portuaire à travers sa filiale "Eagle Marine Services".

1) Aux Etats-Unis, le groupe est présent dans 3 grands ports de la côte Ouest (Los Angeles, Oakland et Seattle) ainsi qu'en Alaska.

*A Los Angeles (San Pedro) :* "Eagle Marine Services" opère sur un terminal de 46 ha, d'une capacité de stockage de 11 500 TEU.

Ce terminal dispose de 2 bassins d'une longueur de quai respective de 317 m et 293 m, équipés de 5 portiques de 40 tonnes.

Il reçoit des services APL, mais également ANZDL et PM&O (Philippines, Micronesia & Orient Navigation Co, USA).

*A Oakland :* Eagle Marine Services intervient sur un terminal de 34 ha, dont 29 pour les conteneurs, correspondant à une capacité de stockage de 6 250 TEU.

Ce terminal comprend 2 quais de 440 m et 390 m, équipés de 3 portiques (capables de servir des "over-panamax") de 40 tonnes et de 3 grues de 40 et 30 tonnes.

Ce terminal, qui traite environ 20% du trafic conteneurisé du port, soit 220 000 TEU environ, accueille des services APL, ANZDL, PM&O et STAR SHIPPING (Norvège).

*A Seattle :* Eagle Marine opère sur un terminal de 762 m de quai, servi par 5 portiques de 51 tonnes, s'étendant sur une superficie de 36 ha, correspondant à une capacité de stockage de 5 400 TEU.

*En Alaska :* Eagle Marine exploite un terminal réservé à son seul service à Dutch Harbour.

2) En Asie, APL n'intervient pas en tant qu'opérateur. Les conditions d'utilisation des terminaux qu'il touche varient en fonction des situations locales ; mais il a tenté systématiquement de bénéficier de droits d'escale prioritaires :

*A Kaohsiung (Taïwan),* APL qui a établi un hub pour ses opérations trans-Pacifique et intra-asiatiques, dispose de quais réservés et est propriétaire des portiques qu'il utilise.

*A Singapour,* au Tanjong Pagar Terminal, APL bénéficie d'emplacements réservés et a passé des accords du même type avec HIT, à Hong Kong.

*Au Japon*, APL loue un terminal à Kobe, au Port Island Terminal (KPDC), opéré par "Sumitomo Warehouse Co Ltd", et un autre terminal à Yokohama, au Honmoku Private-user Terminal (YPTC), opéré par "Mitsui Warehouse Co Ltd" et "Sumitomo Warehouse Co Ltd".

### **Subventions :**

APL est l'un des 4 armateurs de ligne américains qui perçoivent des subventions, établies afin de compenser les surcoûts engendrés par l'embauche de navigants de nationalité américaine.

Le maintien de cet avantage est soumis au respect de plusieurs conditions, comme l'interdiction d'utiliser des navires feeder qui ne seraient pas inscrits sous pavillon américain, la construction obligatoire de leurs navires aux Etats Unis ...

Ces conditions handicapent le développement d'APL qui souhaiterait, entre autres, pouvoir utiliser le service de feeders étrangers pour assurer la desserte du marché asiatique.

Cette politique de subventions ODS est dénoncée depuis de nombreuses années par le grand concurrent américain d'APL, Sea Land, qui n'en bénéficie pas.

Sea Land a redoublé de critiques à l'annonce de la signature de l'accord de coopération technique passé entre APL et OOCL. Sea Land fait valoir qu'à travers ce rapprochement, 16 navires bénéficiant de subventions américaines allaient profiter à un opérateur étranger.

**MOYENS :**

APC a cherché à améliorer ses économies d'échelle en modernisant sa flotte de navires (en commandant des "over-panamax") et son parc de wagons (en mettant en service des "double-stacks").

**Moyens matériel :**

- . Fin de l'année 1991, APL exploitait 25 navires porte conteneurs de plus de 900 TEU
- .de 7 ans 1/2 d'âge moyen environ,
- .comportant 5 PC "post panamax" de 4 400 TEU (de classe C-10),
- .d'une capacité globale de 65 000 TEU.

Les navires d'APL naviguent sous pavillon américain, mais les dirigeants envisagent de choisir un registre bis si les subventions ODS (Operational Differential Subsidy) qui sont actuellement accordées venaient à être supprimées, comme cela est envisagé à l'horizon 1997 (près de 70 millions \$ ont été accordés à ce titre à APL en 1990).

- . 899 wagons double étages "double stack".

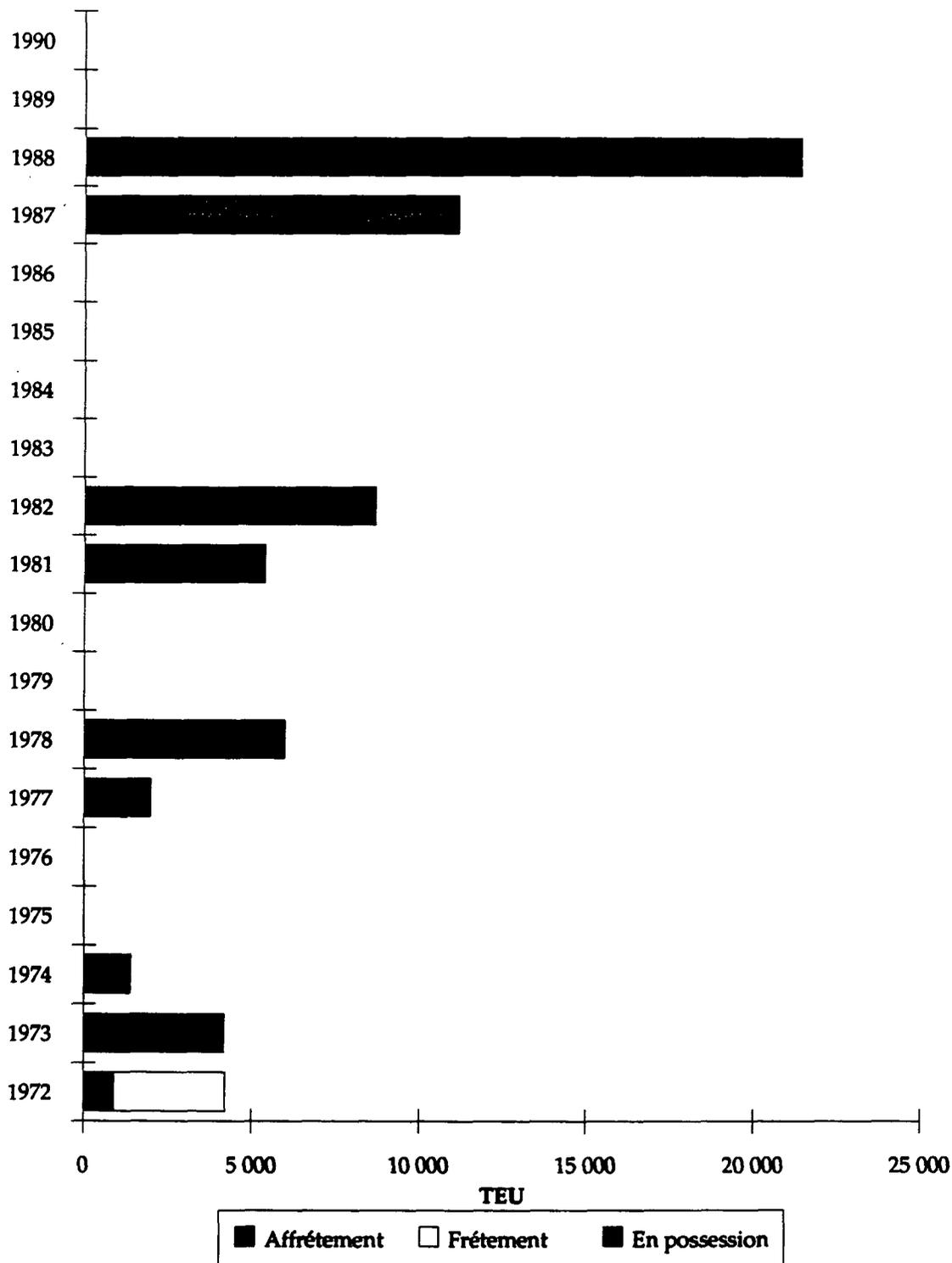
La compagnie exploite 105 000 conteneurs (de 20, 40, 45, 48 et 53 pieds) correspondant à 145 000 TEU, dont 5 100 réfrigérés.

La capacité d'emport global de la flotte d'APL (intégrant les navires de moins de 900 TEU) est de 69 000 TEU.

**Personnel :**

APC emploie 4 994 salariés.

**Entrée en service des navires conteneurisés APL**  
**Etat au 1/11/90 - Source : Containerisation International Yearbook 1991**



Flotte conteneurisée APL

Nom du navire	TEU	Date	Observations
Almeria Lykes	1 112	1972	année de conversion, construit en 1968, frété à Lykes
Howell Lykes	1 112	1972	année de conversion, construit en 1967, frété à Lykes
Mason Lykes	1 112	1972	année de conversion, construit en 1968, frété à Lykes
President Taft	900	1972	année de conversion, construit en 1967
President Jefferson	1 400	1973	
President Madison	1 400	1973	
President Pierce	1 400	1973	Propriété de la First Interstate Bank, en leasing APL
President Johnson	1 400	1974	Propriété de la First Interstate Bank, en leasing APL
President Harrison	2 000	1977	année de conversion, construit en 1969. Propriété de la First Interstate Bank, en leasing APL
President Grant	2 000	1978	année de conversion, construit en 1971
President Hoover	2 000	1978	année de conversion, construit en 1971
President Tyler	2 000	1978	année de conversion, construit en 1971
President Eisenhower	2 700	1981	année de jumboisation, construit en 1980
President FD Roosevelt	2 700	1981	année de jumboisation, construit en 1980
President Washington	2 900	1982	Propriété de la Bank of America, en leasing APL
President Lincoln	2 900	1982	Propriété de la Bank of America, en leasing APL
President Monroe	2 900	1982	Propriété de la Bank of America, en leasing APL
President Arthur	2 800	1987	Propriété de Lykes, affrété par APL
President Buchanan	2 800	1987	Propriété de Lykes, affrété par APL
President Garfield	2 800	1987	Propriété de Lykes, affrété par APL
President Harding	2 800	1987	Propriété de Lykes, affrété par APL
President Adams	4 300	1988	
President Jackson	4 300	1988	
President Kennedy	4 300	1988	
President Polk	4 300	1988	
President Truman	4 300	1988	

Ces navires totalisent un peu moins de 65 000 TEU, leur âge moyen est de sept ans et demi.

Note : cette liste ne comprend que les navires d'une capacité supérieure ou égale à 900 TEU.

APL affrète également sept navires de 400 TEU à 700 TEU pour ses services feeder.

Source : Containerisation International Yearbook 1991.

**TRAFICS :**

Les lignes maritimes exploitées par APL sont de 2 types :

*Des lignes trans-Pacifique :*

APL assurait 3 services trans-Pacifique :

.Pacific North Express (PNX) au départ du Nord des Etats Unis (escalant à Seattle et Dutch Harbour),

.Pacific South Express (PSX),

.Pacific Island Express (PIX) au départ du Sud des Etats-Unis (escalant à Los Angeles et Oaklan et qui dessert également Guam).

A compter du mois de Décembre 1991, APL sera en mesure de proposer, grâce à l'accord de coopération technique passé avec OOCL, 5 services trans-Pacifique :

- . PSX (Pacific South Express),
- . PNX (Pacific North Express),
- . SJX (Seattle Japan Express),
- . SIX (Straits and Indonesia Express),
- . PIX (Pacific Islands Express).

*Des lignes intra-asiatiques :*

Les services intra-asiatiques sont de 2 types,

.soit des services circulaires intra-asiatiques ou desservant le sous-continent indien, tels:

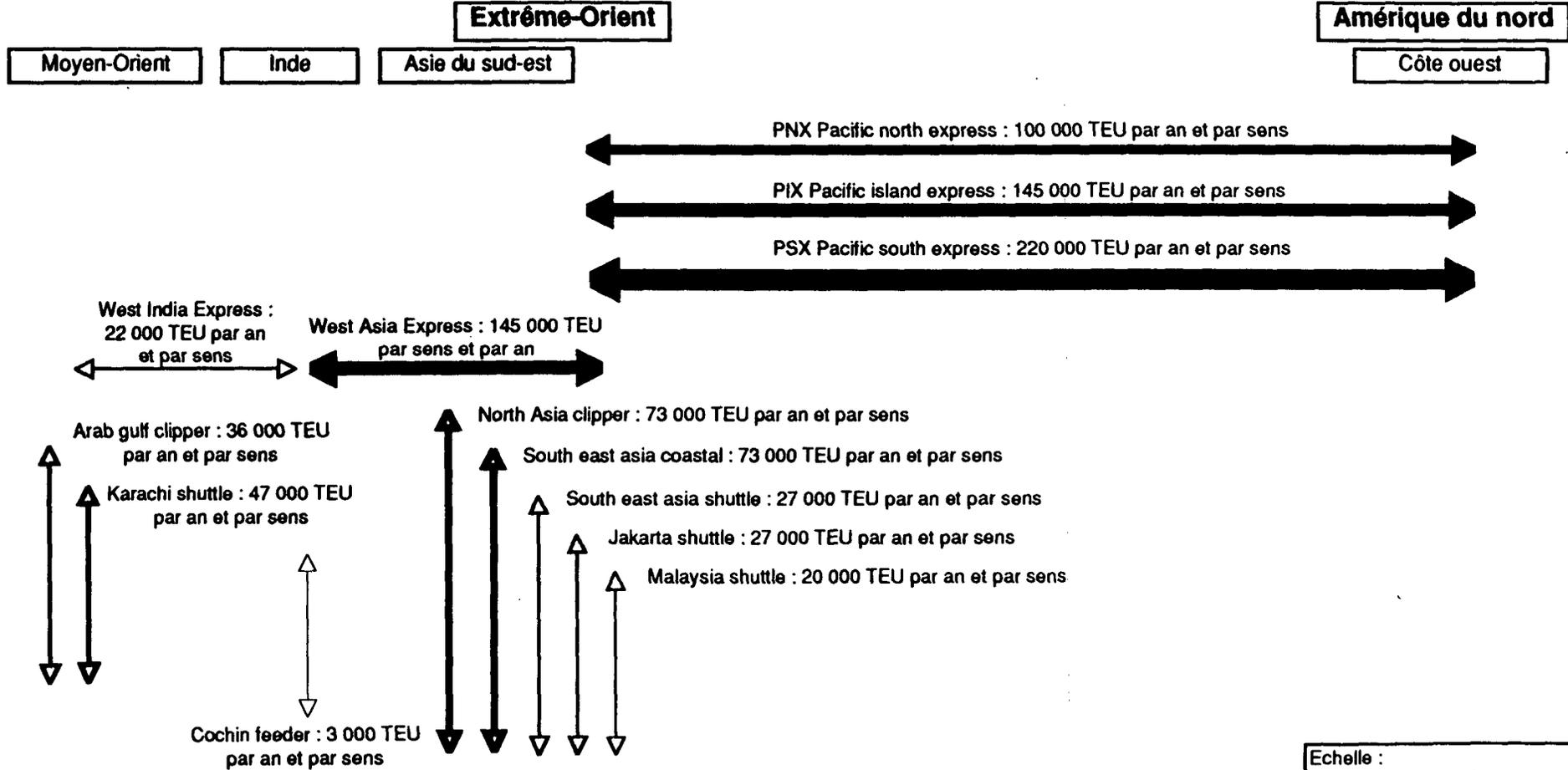
- West Asia Express (Extrême Orient - Sous-continent indien),
- West India Express (Sous-continent indien - Moyen Orient) ;

.soit des navettes entre 2 ports assurant l'éclatement des services principaux telles :

- North Asia Clipper (Yokohama - Busan),
- South China Feeder,
- Jakarta Shuttle (Singapour - Jakarta),
- Malaysia Shuttle,
- Cochin Feeder.

**Lignes APL**

TER



Note : des négociations sont en cours entre APL et OOCL pour assurer en commun des liaisons transpacifiques, ainsi que rationaliser les services feeder intra-asiatiques. Les capacités indiquées correspondent à la situation avant rationalisation.

Echelle :  
Proportionnelle à l'épaisseur  
25 000 TEU par an et par sens

A.P.C. 16

## DONNEES FINANCIERES :

## Exploitation :

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<i>millions \$ :</i>						
Chiffre d'affaires	1 171	1 440	1 825	2 131	2 234	2 270
Résultat exploitation	73	63	169	162	60	- 56
Cash Flow	-	-	-	168	118	52
Résultat net	39	18	79	81	11	- 60
1 \$ = FF	7.56	6.46	5.34	6.06	5.79	5.45
<i>millions Frs</i>						
Chiffre d'affaires	8 853	9 302	9 746	12 914	12 935	12 371
Résultat exploitation	552	407	902	982	347	- 305
Cash Flow	-	-	-	1 018	683	283
Résultat net	295	116	422	491	64	- 327
Bénéf. exploit./CA	6.2%	4.4%	9.2%	7.6%	2.7%	- 2.4%

APC a vu ses résultats chuter au cours des 2 dernières années. Le groupe souffre en effet d'une surcapacité de ses moyens au regard de la demande qui prévaut sur le marché.

En 1990, pour la première fois, le groupe a dégagé un résultat fortement déficitaire. Cette contre-performance a pour origine la prise en compte d'importants frais de restructuration (109 millions \$).

Le groupe a entamé en 1990 un programme de redressement drastique qui prévoit :

- .le désinvestissement et la suppression des fonctions et activités non essentielles au développement du groupe,
- .l'amélioration globale de la compétitivité.

Ce programme s'est accompagné de mesures de licenciement qui ont été étendues à l'ensemble du groupe.

La bourse a reflété les difficultés du groupe : le cours des titres est ainsi passé de décembre 1989 à décembre 1990 de 34 \$ à moins de 11 \$.

Les deux premiers trimestres de l'exercice 1991 ont permis à APL de sortir du rouge grâce aux retombées positives de la guerre du golfe et en particulier de la mise en place de l'opération "tempête du désert", dont près de 40% des trafics ont été assurés par APL.

**Structure :**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<i>millions \$ :</i>						
Actif immob.	-	-	-	-	1 084	1 005
Capitaux propres	537	640	704	691	669	550
Dettes LMT	290	395	371	540	510	485
Disponibilités	67	276	287	186	127	117
1 \$ = FF	7.56	6.46	5.34	6.06	5.79	5.45
<i>millions Frs</i>						
Actif immob.	-	-	-	-	6 276	5 477
Capitaux propres	4 059	4 134	3 759	4 187	3 874	2 997
Dettes LMT	2 192	2 552	1 981	3 272	2 953	2 643
Disponibilités	506	1 783	1 532	1 127	735	637

Le montant des dettes comparé à celui des capitaux propres a fortement augmenté au cours des dernières années. Cet accroissement a pour origine :

1. une augmentation des emprunts contractés en 1988,
2. une diminution du capital social à la suite de la perte réalisée en 1990,
3. une réduction du capital social à la suite des opérations de rachat de ses propres actions par la société.

**AXES STRATEGIQUES :**

APL, à la différence de ses grands concurrents qui proposent des services mondiaux, s'est concentré sur les trafics trans-Pacifique.

Par cette spécialisation, APL a cherché à maîtriser un marché en forte croissance et à y affecter l'ensemble de ses moyens afin de pouvoir proposer à ses clients une grande fréquence de départs.

C'est ainsi qu'APL propose au moins un départ hebdomadaire sur le Pacifique et un départ quotidien sur le marché intérieur américain, rythmes qui semblent constituer, aux yeux de la société, un minimum pour satisfaire les attentes de sa clientèle.

L'armateur américain a amorcé une desserte européenne, à travers un accord conclu avec ACL. Cet accord a été conforté par la mise en exploitation en commun d'un terminal et une convention de représentation.

Ce rapprochement a été présenté jusqu'à présent comme un élargissement de la gamme de services proposés par APL à ses clients asiatiques. Mais il pourrait, selon certains, ouvrir la voie à l'établissement de liens plus étroits entre APL et ACL, 2 armateurs très complémentaires en terme de dessertes.

APL a entrepris dès la fin des années 1980 de conforter son assise maritime en se dotant aux Etats-Unis d'un réseau intermodal, constitué principalement par un réseau de trains à double étage. Le groupe a fait en sorte de s'appuyer sur une intégration poussée de ses services.

Mais afin de maîtriser les coûts d'exploitation de ce système, APL a pris la précaution de contrôler des opérateurs de transport américains, afin d'alimenter son réseau ferroviaire par des trafics de complément spécifiques et d'éviter ainsi tout voyage retour à vide.



# BILSPEDITION

Fiche d'identité	23
Historique	23
Actionnariat	25
Direction	26
Articulation	28
Activités	29
Moyens	36
Trafics	40
Données Financières	42
Axes stratégiques	45



**FICHE D'IDENTITE :**

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

**HISTORIQUE :**

La date de naissance de Bilspedition remonte à 1919, quand une entreprise dénommée à l'époque "Fallenius & Lefflers AB" compléta son activité de courtage, de transit et de navigation côtière en se lançant dans le transport routier.

Le groupage routier connaît un fort développement jusqu'à constituer l'activité centrale de la société, qui prend la dénomination sociale de "Bilspedition".

Pendant la seconde guerre mondiale, alors que la loi suédoise met en place un système de préférence au profit des sociétés de transport suédoise afin d'assurer l'approvisionnement du pays, 2 sociétés suédoises s'affirment sur le marché :

.AB Svenska Godscentraler, ASG qui s'adosse au groupe ferroviaire national en le faisant entrer dans son capital

.Bilspedition qui accueille dans son capital des représentants de la fédération suédoise des transports routiers regroupés au sein du holding "Bilspedition Transportörer Förvaltnings AB" (qui a pris aujourd'hui le nom de "ACC Gruppen").

En 1957, Bilspedition réalise sa première implantation étrangère en s'installant à Copenhague.

Dans les années 1980, le groupe multiplie les acquisitions externes, avec le rachat de sociétés majeures telles :

.Wilson & Co en 1983, un opérateur important en matière de transit et de transport international.

.SkandiaFallenius et Transportkompaniet, "Scansped" en 1985, le premier groupe suédois de transit international

et d'autres compagnies de moindres importances telles

.Adamson Transport AB, ScandPoint AB, Helsingborgs Akeri AB, et ADR - Transport AB (en Suède)

.West Friesland (en Belgique)

.Friesland Eurotransport et Boots Transport BV (aux Pays Bas)

.Spedition United WF (en RFA)

.Adams Transport AS (au Danemark)

.Autotransit Oy (en Finlande)

Le groupe prend place par ailleurs, au terme d'une longue bataille, sur le marché des transports maritimes en rachetant en 1988 "Cool Carriers". Cool Carriers était le premier opérateur mondial de navires reefers et avait été mis sur pied afin de reprendre les activités de "Salen Reefers" qui avait déposé son bilan en 1984.

Il poursuit son expansion dans le secteur maritime, en rachetant la même année, Transatlantic, la première compagnie de lignes suédoise à ses 3 principaux actionnaires (Rederi AB Transmark, contrôlée par Peter Carlsson, Broströms Rederi AB, et Förvaltnings AB Etuiet).

En 1989, Bilspedition poursuit ses acquisitions dans le secteur maritime en prenant le contrôle de "Gorthon Lines", qui assurait principalement des trafics d'exportations de produits forestiers suédois.

En 1989, le groupe s'assure par ailleurs le contrôle total de ACL (Atlantic Container Line) et, partant de CGL (Gulf Container Line), en acquérant successivement au travers ses filiales "Transatlantic Shipping Co", "Swedish America Line" et "Incotrans", les participations détenues par CGM, Wallenius, et Cunard Steamship Co pour un prix de l'ordre de 200 millions \$.

En 1990, Bilspedition acquiert, au travers un rapprochement avec sa filiale "Gorthon Lines", 35% du capital de l'armateur "Bylock & Nordsjöfrakt" et s'affirme par ce biais comme le plus important actionnaire de "B & N".

Le groupe rachète au cours de cette même année 1990 :

- .50% du capital de "Linjeflyg",
- .la société de transport finlandaise "Speditor",
- .25% de Concord Freight System,
- .l'entreprise allemande "Nellen & Quack"
- .30% du groupe suisse Castelletti, opérant en Italie.

Bilspedition a par ailleurs racheté 14% du capital de UV Shipping (Uddevalle Vavrv) qui exploite une flotte de tankers et de navires vraquiers.

Ces opérations de rachat ont été suivies de certaines retrocessions comme :

- .l'activité "agences maritimes" de Wilson and Co revendue au groupe néerlandais Van Ommeren et celle de Nyman & Schultz cédée à son personnel dans le cadre d'un LBO
- .Transbulk, qui était filiale de Transatlantic revendue à la famille Carlsson,
- .la branche immobilière, "Coronado", cédée en 1991

**ACTIONNARIAT :**

Situation au 28/2/1991 :

Principaux actionnaires	Nombre de titres	% capital	% votes
ACC Gruppen	9 840 852	21.0 %	38.6 %
Walleniusrederierna	3 769 689	8.1 %	15.7 %
Försäkrings AB Skandia	3 417 098	7.3 %	3.8 %
Trygg Hansa	3 084 792	6.6 %	2.6 %
Handelsbankens Fonder	2 950 050	6.3 %	2.4 %
Total		49.3 %	63.1 %

Le groupe a été introduit sur les bourses de Stockholm, Copenhague et Oslo en 1984.

Depuis l'origine, l'actionariat du groupe est dominé par le regroupement des transporteurs suédois qui a présidé au développement d'origine de Bilspedition. Aujourd'hui, ce regroupement s'est structuré dans le cadre d'une société qui a pris le nom de ACC Gruppen (ancien "Bilspedition Transportörer Förvaltnings, AB") et qui associe environ 600 transporteurs indépendants. Cette structure devrait à terme être elle-même introduite en Bourse.

Le second actionnaire est la Walleniusrederierna qui a racheté les titres de Bilspedition auparavant détenus par le groupe Salenia.

Le reste de l'actionariat de référence est composé de compagnies d'assurance (Försäkrings AB Skandia, Trygg Hansa) et de la Banque "Handelsbankens" ...

ACC Gruppen est parvenu au cours des dernières années à éviter toute dilution de sa participation en souscrivant aux augmentations de capital successives qui ont été effectuées en 1989 et 1991. Composé d'entreprises qui proposent des prestations de sous-traitance (traction routière) à Bilspedition, ACC Gruppen collecte dans le cadre d'un fonds de réserve systématiquement 2% du chiffre d'affaires que ces entreprises réalisent avec Bilspedition.

**DIRECTION :***Direction opérationnelle :*

Martin Lundberg	PDG
Hakan Larsson	Vice Président
Göran Bergkvist	Directeur Scanship
Stefan Eriksson	Directeur Bilspedition Inrikes
Bengt Madsen	Directeur Scansped
Olav Rakkenes	Responsable ACL

*Conseil d'administration :*

Martin Lundberg	PDG
Reinhold Ohman	administrateur de Stena Line AB, Trygg Hansa, ... représentant d'ACC Gruppen, vice-président de la FNTR suédoise, administrateur de la SE Banken
Börge Berglund	représentant d'ACC Gruppen
Peter Carlsson	directeur de plusieurs sociétés maritimes ancien Président de Transatlantic
Bjorn Englundh	représentant d'ACC Gruppen
Gunnar L Johansson	ex-directeur de Volvo vice-président de Conseil patronal suédois
Gösta Johanson	représentant du personnel
Kurt Jonsson	représentant d'ACC Gruppen
Lars-Inge Lundberg	représentant du personnel
Rolf Magnusson	représentant du personnel
Ulf Nordin	représentant d'ACC Gruppen
Christer Olsson	représentant du Groupe Wallenius
Bo CE Ramsfors	président de la SB Banken
Ingvar Sandhal	représentant d'ACC Gruppen
Kjell-Eric Sundqvist	représentant d'ACC Gruppen

**Le comité d'administration regroupe :**

- 7 représentants d'ACC Gruppen (transporteurs nationaux indépendants),
- 3 représentants du personnel,
- 5 personnalités du monde des affaires suédois.

Le groupe est dirigé depuis 1984 par M.Martin Lundberg (qui a dirigé jusqu'en 1982 la compagnie TOR Line).

On note depuis plusieurs années une influence croissante des représentants de l'establishment dans ce conseil d'administration.

Le groupe Wallenius qui est l'un des premiers armateurs mondiaux en matière de transport d'automobiles (véhicules et pièces détachées) cherche, à travers sa participation dans Bilspedition à multiplier les synergies avec les filiales du groupe spécialisées dans ce type de transport, et en particulier Scandia Transport.

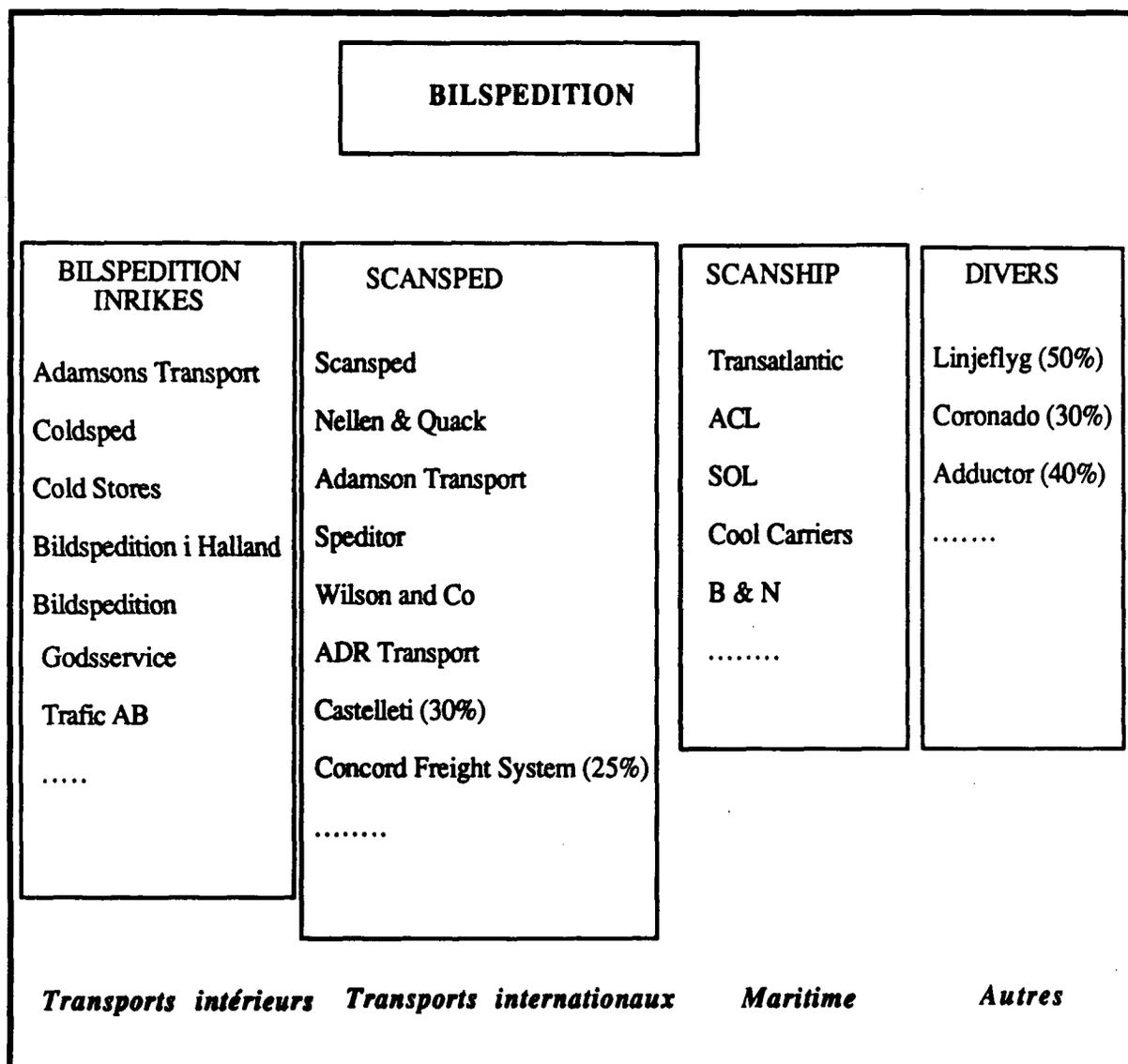
**ARTICULATION (au 31/12/1990) :**

Le groupe est structuré autour de 3 métiers :

.Bilspedition Inrikes : transports intérieurs

.Scansped : transports internationaux

.Scanship : transports maritimes



Le groupe détient par ailleurs des participations dans :

Infina AB (50%) : une société financière

Fastighets AB Coronado (30%) et Adductor Invest SA : sociétés immobilières

Linjeflyg AB (50%) : une compagnie aérienne

Linjegods AS en Norvège (40%)

B & N - Bylock & Nordsjöfrakt AB (35%)

Spedpol (50%) travaillant dans les pays de l'Est (Pologne, URSS).

En 1991, afin de favoriser les synergies potentielles, existant en son sein, le groupe a modifié son organisation en restructurant ses activités autour de 2 pôles :

1. le pôle transit national et international
2. le pôle maritime

#### ACTIVITES :

Ventilation des activités (base 1990) :

	millers SKR	milliers FRF	%
Transports domestiques	4 775 000	4 326 000	30.9 %
Transports internationaux	5 469 000	4 955 000	35.4 %
Transports maritimes	5 251 000	4 757 000	34.0 %
Ajustement	(63 000)		
-----			
Total	15 432 000	13 981 000	100.0 %

100 Kr suédoise = 90,6 Frs

#### *Transports terrestres domestiques :*

En Suède, Bilspedition intervient principalement en matière de prestations de groupage (de colis et lots jusqu'à 1,5t.). Le groupe exerce son activité dans le cadre de 31 districts qui disposent chacun de plateformes de groupage et d'éclatement.

Le groupe a constitué pour cela des sociétés régionales de groupage-dégroupage qui assurent la couverture de l'ensemble du territoire suédois, comme :

- .Bilspedition i Halland AB
- .Bilspedition i Helsingborg AB ...

De façon complémentaire, Bilspedition assure des prestations de distribution physique à travers sa filiale "Scanpoint", qui, outre les terminaux intérieurs gérés par Scansped, dispose de 200 000 m<sup>2</sup> de surface de stockage.

Bilspedition assure par ailleurs des prestations de transport spécialisées en matière :

- .de transport sous température dirigée avec ses filiales Cold Sped et Cold Stores,
- .de transport de vêtements avec Scandinavian Garment Service (intégré dans le cadre de Scansped),
- .de transport de verres et de porcelaine avec sa filiale "Gustaf Smiths"
- .de prestations de déménagement avec "Kungsholms Express"

Enfin, Bilspedition intervient en matière de transport routier citerne au travers ses filiales de transport spécialisé "ADR Transport" et HA-Trans" ; mais ces dernières activités n'occupent qu'une part marginale dans son chiffre d'affaires global, et le groupe envisage même de s'en séparer.

### ***Transports internationaux :***

Les activités internationales de Bilspedition s'appuient sur plusieurs sociétés de transport international localisées en *Suède* telles :

- .Skandia Transport qui assure près de 50% des transports de voitures importées sur le territoire suédois.
- .le transitaire S.Aug.Anderson qui intervient sur près de 50% du marché des fruits, légumes et viandes importées.
- .ou Scanflight qui est le premier transitaire aérien suédois avec 25% du marché national et s'appuie sur des bureaux localisés par ailleurs en Norvège et au Danemark.

Le groupe s'appuie aussi sur de nombreuses filiales et établissements implantés à l'étranger.

Au *Danemark*, la filiale Adams Transport est l'un premier transitaire local qui assure, entre autres, des prestations de déménagement (particuliers et entreprises) ; elle emploie près de 200 salariés sur 6 implantations différentes.

En *Finlande*, Bilspedition se positionne depuis la prise de contrôle de Speditor comme le premier transporteur national. Speditor emploie 2000 salariés en Finlande et à l'étranger; il intervient dans 6 secteurs d'activité :

- .dans le secteur maritime et la manutention à travers "Lars Krogius, Krogius Shipping, Hanks Stevedoring",
- .dans le transit international avec Merihuolto,
- .dans le transport intérieur avec Kiitolinja,
- .dans le transit aérien,
- .dans le transport international routier avec Polar-Express et Fin-Express,
- .dans les transports spéciaux enfin.

En *Belgique*, Bilspedition a fusionné en 1990 les 2 entreprises de transport qu'il contrôlait, respectivement "Castra", localisée à Waregem, et "Autotransit", localisée à Bruxelles, et les a baptisées "Scansped Belgium".

Cette nouvelle filiale réalise 2 types d'activités principales :

1. le groupage
2. les services express

A Anvers où Bilspedition dispose d'un terminal, le groupe assure du groupage de conteneurs à destination et en provenance d'Extrême Orient, des Etats Unis et du Canada.

En *Allemagne*, Bilspedition a racheté l'entreprise Nellen & Quack, un transitaire local qui emploie près de 400 salariés et opère sur le marché domestique allemand, ainsi que sur les pays limitrophes (Benelux et Suisse), à partir de 10 centres de distribution.

Nellen & Quack réalisait au moment de son rachat un chiffre d'affaires de plus de 250 millions de Couronnes. Cette acquisition a permis de renforcer la structure locale de Scansped qui employait déjà 300 salariés.

En *Europe du Nord*, le groupe a procédé à une politique de restructuration importante qui l'a conduit à fusionner plusieurs entreprises dont il avait pris le contrôle par le passé afin d'en rationaliser l'exploitation. C'est ainsi qu'en Finlande les filiales européennes de Polar Express (elle même filiale de Speditor") ont été intégrées dans l'organisation de Scansped, alors que Speditor a repris l'ensemble des filiales finlandaises de Bilspedition.

En *Europe du Sud*, Bilspedition a préféré mettre en place des accords de partenariat plutôt que de procéder à des opérations de reprises globales. C'est ainsi que le Groupe a racheté à la famille "Emery", 30% du groupe helvético-italien Castelletti. Cette prise de participation lui a permis de se rapprocher de la compagnie fédérale des chemins de fer helvétique (SFS) qui détient le reste (70%) du capital du groupe. Castelletti emploie 1 200 salariés et exploite 28 dépôts en Suisse et en Italie.

Bilspedition a dans le même cadre pris en 1991 une participation de 20% dans la société lyonnaise de transport "Fatton" qui emploie 400 personnes et possède 200 camions.

En *Europe de l'Est*, Bilspedition a réalisé plusieurs investissements significatifs, en particulier en Pologne et en Hongrie où il a réalisé plusieurs opérations de joint-venture.

Le groupe affiche l'ambition de se renforcer en se développant autour de 3 axes :

1. le transport à délai garanti (DOT-Delivery On Time), formule qui a été préférée au transport express
2. la distribution physique (Physical Distribution)
3. les systèmes d'information (au travers un réseau EDI)

### *Transports maritimes :*

Le groupe Bilspedition intervient au travers sa filiale Scanship aussi bien sur des trafics de lignes qu'en matière de transport sous température dirigée et de cabotage.

### Transport de lignes :

L'ensemble des trafics de ligne de Bilspedition est assuré par sa filiale "Transatlantic". A travers cette filiale, Bilspedition contrôle le dernier armateur de ligne suédois important depuis que Laser Line a été racheté par l'armateur allemand Hamburg Süd, et que TOR a été repris par le Danois DFDS.

### *Evolution des dessertes :*

Transatlantic a profondément modifié au cours des dernières années son approche du marché. Il a pris le contrôle ou a quitté les consortium intégrés auxquels il participait.

#### 1. Dessertes abandonnées :

Sur l'Extrême Orient, Transatlantic a quitté le consortium "Scandutch" en vendant sa participation au danois EAC.

Il a cédé dès 1988 le service PAD (Pacific Australia Direct Line), qu'il assurait entre l'Australie et la Côte Ouest de l'Amérique du Nord et a vendu ses participations dans le consortium transatlantique "Barber Blue Sea" et le consortium "Scancarriers" reliant l'Europe à l'Australie.

Il a quitté le consortium "Nedscan" qui dessert l'Indonésie au profit du norvégien Wilhem Wilhemsen.

Transatlantic qui était associé dans SWAL, "Scandinavian West Africa Line", avec l'allemand Hoegh, pour la desserte de la Côte de l'Afrique de l'Ouest, a mis un terme à cet accord lors de la prise de contrôle de JSA par la SCAC.

Enfin, Transatlantic, qui était un partenaire important du consortium SAECS, desservant l'Afrique du Sud, a dû s'en retirer en 1987/1988, à la suite de la décision du gouvernement suédois de boycotter le pays de l'apartheid. Il n'intervient plus sur ce marché qu'au travers des affrètements d'espaces entre la Suède et le Mozambique, effectués dans le cadre du TSAS ("Transatlantic Southern Africa Services"), sur des navires de SAECS.

## 2. Liaisons maintenues :

Transatlantic n'intervient plus que sur une liaison majeure, l'Atlantique Nord, à travers ACL et des liaisons secondaires à travers SOL, Portulloyd et Scanibéria.

Sur les liaisons transatlantiques, Transatlantic qui était le plus important partenaire de ACL (Atlantic Container Line) et de Gulf Container Line, a, afin de redresser sa position racheté l'ensemble des parts de ses partenaires dans ACL (CGM, Wallenius Line, et Cunard).

Sur les autres trafics assurés au départ de la Suède et de l'Europe du Nord, Scanship a racheté les participations suivantes :

- .celle de DFDS dans "Scanibéria" et "Portulloyd" qui dessert la péninsule ibérique,
- .celle de Fincarriers dans SOL (Swedish Orient Line) qui dessert la Méditerranée Orientale.

ACL représente de loin la principale activité de lignes exploitées par Bilspedition.

### *Représentation commerciale :*

Bilspedition contrôle le groupe maritime hollandais Incotrans qui exploite un réseau d'agences maritimes composé de 16 bureaux situés dans 6 pays d'Europe de l'Ouest, ainsi que l'agent maritime CETRACO. Ces agences assurent principalement la représentation d'ACL.

Mais dans certains pays européens, la représentation d'ACL est assurée par des groupes tiers. C'est ainsi que Delmas Vieljeux représente ACL en France depuis 1991 .

En Grande Bretagne, ACL a repris directement en main sa représentation commerciale qui était assurée auparavant par Cunard Ellerman (au moment où le groupe britannique a procédé à la cession de ses dernières activités de lignes régulières à P&O...).

Aux USA, ACL a cédé à ISS (Inchape Shipping Service) l'ensemble de ses prestations de mouvements terrestres, mais a conservé la représentation commerciale de ses intérêts.

*Prestations terrestres :*

Comme la plupart des armateurs de l'Atlantique Nord, ACL propose des prestations door to door à ses clients.

Mais après avoir intégré les prestations terrestres à ses propres activités maritimes, ACL a procédé en 1991 dans le cadre de sa politique de restructuration, à la cession de ses 2 filiales américaines, la société ACE, "Atlantic Coast Express", spécialisée en matière de transport routier et la société ATS, "Atlantic Technical Services", spécialisée en matière de maintenance et de réparation de conteneurs.

Cette cession a été réalisée au profit de "Southern Steamship Inc", filiale du groupe britannique "Inchape". Elle a été complétée par la signature d'un accord de coopération au terme duquel ACL continue de bénéficier, comme par le passé, des mêmes services intermodaux, qui sont désormais sous-traités.

*Politique portuaire :*

A Port Elisabeth, New York, ACL contrôlait un terminal qu'elle louait et exploitait depuis 20 ans, à travers sa filiale ACS, "Atlantic Coast Stevedores".

Mais, face aux coûts engendrés par cette prestation, ACL a mis un terme au contrat de location pour devenir client de "Maher Terminal Inc.", un opérateur portuaire indépendant.

Transports maritimes sous température contrôlée:

L'exploitation de navires frigorifiques est assurée par "Cool Carriers".

Cool Carriers exploite entre 60 et 70 navires.

Cette compagnie est près de 2 fois plus grosse que son premier concurrent. Elle maîtrise près de 20% du marché mondial de transport frigorifique et relie principalement les ports exportateurs de l'hémisphère Sud aux grands marchés consommateurs de l'Amérique du Nord, de l'Europe et de l'Extrême Orient.

Elle occupe une position dominante en matière de transport de fruits et se positionne comme l'un des grands intervenants en matière de transport de viande et de poissons en direction des Etats Unis et du Japon.

"Cool Carriers" dispose de filiales en Californie, en Floride, en Nouvelle Zélande, en Australie, au Japon, aux Pays Bas, et au Royaume Uni qui assurent la manutention de ses navires ainsi que des services connexes.

Grumiers et cabotage sur les côtes suédoises :

Bilspedition assure l'exploitation de 13 navires grumiers au travers sa filiale "Gorthon Lines" sur la base de contrats de collaboration de longue durée établis avec des compagnies forrestières suédoises, hollandaises et nord américaines.

Elle a rapproché cette filiale de la compagnie "B& N" qui exploite des navires "Ro/Ro" et de transports de vrac sur les côtes suédoises. B&N est propriétaire de 13 navires dont une partie est exploitée par des tiers (Cool Carriers, Tor Line, Fincarriers, ...).

Au terme d'une opération d'échange de titres, Bilspedition ne détient plus que 35% de la Compagnie B&N et prévoit de réduire encore sa part à l'avenir.

Une joint venture, "Interforest Shipping", a par ailleurs été créée en 1991 entre le groupe SCA et Bilspedition pour reprendre l'intégralité des activités de transports forestiers de SCA.

*Divers*

Bilspedition détient une participation de 50% dans la compagnie aérienne suédoise de transport domestique Linjeflyg à la suite du rachat de la participation de SAS; ABA, "Aktiebolaget Aerotransport", un holding regroupant l'Etat suédois et des intérêts privés conservant le reste du capital.

Linjeflyg a réalisé en 1989, un chiffre d'affaires de 2,7 milliards de Couronnes suédoises. Elle est spécialisée en matière de transports intérieurs de passagers. Elle n'utilise que marginalement les capacités d'emport de ses soutes pour convoier du fret ; à travers cette prise de participation, Bilspedition espère en assurer l'utilisation et en favoriser la rentabilité.

Bilspedition détient par ailleurs une participation de 25% dans la société "Concord Freight System Ltd", qui est spécialisée dans le transport combiné air / mer.

Ses activités sont concentrées sur les grands trafics de marchandises entre l'Asie d'une part et l'Amérique du Nord et du Sud, l'Europe, et l'Afrique, d'autre part.

Elle emploie 400 salariés, répartis à travers le monde. Des liens de coopération ont déjà été tissés entre "Concord Freight System" et certaines filiales de Bilspedition, telles Scanflight, spécialisée en matière de fret aérien.

**MOYENS :****Personnel :**

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Nombre de salariés	4 233	4 235	6 784	6 996	9 521	9 612	10 341
Dont à l'étranger	677	847	1 735	1 733	2 683	2 578	3 387

Les effectifs ont fortement progressé au cours des derniers exercices; ils ont plus que doublé en 7 ans. On relève que la plus forte évolution s'est produite à l'étranger ( x 5 durant la même période).

**Localisation des effectifs :**

Implantation	Effectifs moyens
Suède	6 954
.Belgique	189
.Danemark	491
.Grande Bretagne	278
.Finlande	122
.France	152
.Pays Bas	514
.Allemagne	408
.Norvège	255
.Etats Unis	626
.Canada	120
.Hong Kong	90
.Autres	142
	-----
Sous total	3 387
	-----
Total	10 341

Ce tableau est représentatif des effectifs employés en moyenne sur l'année 1990. Au 31.12.1990, les effectifs employés en Finlande (à la suite du rachat de Speditor) dépassaient 2 000 personnes, et ceux employés en Allemagne (à la suite du rachat de Nellen & Quack) dépassaient 800 personnes.

**Matériel :**

Le groupe exploite 8 000 véhicules. Il fait largement appel à la sous-traitance ; il n'est propriétaire que d'environ 20 % du parc qu'il utilise.

Cool Carriers exploite environ 70 navires.

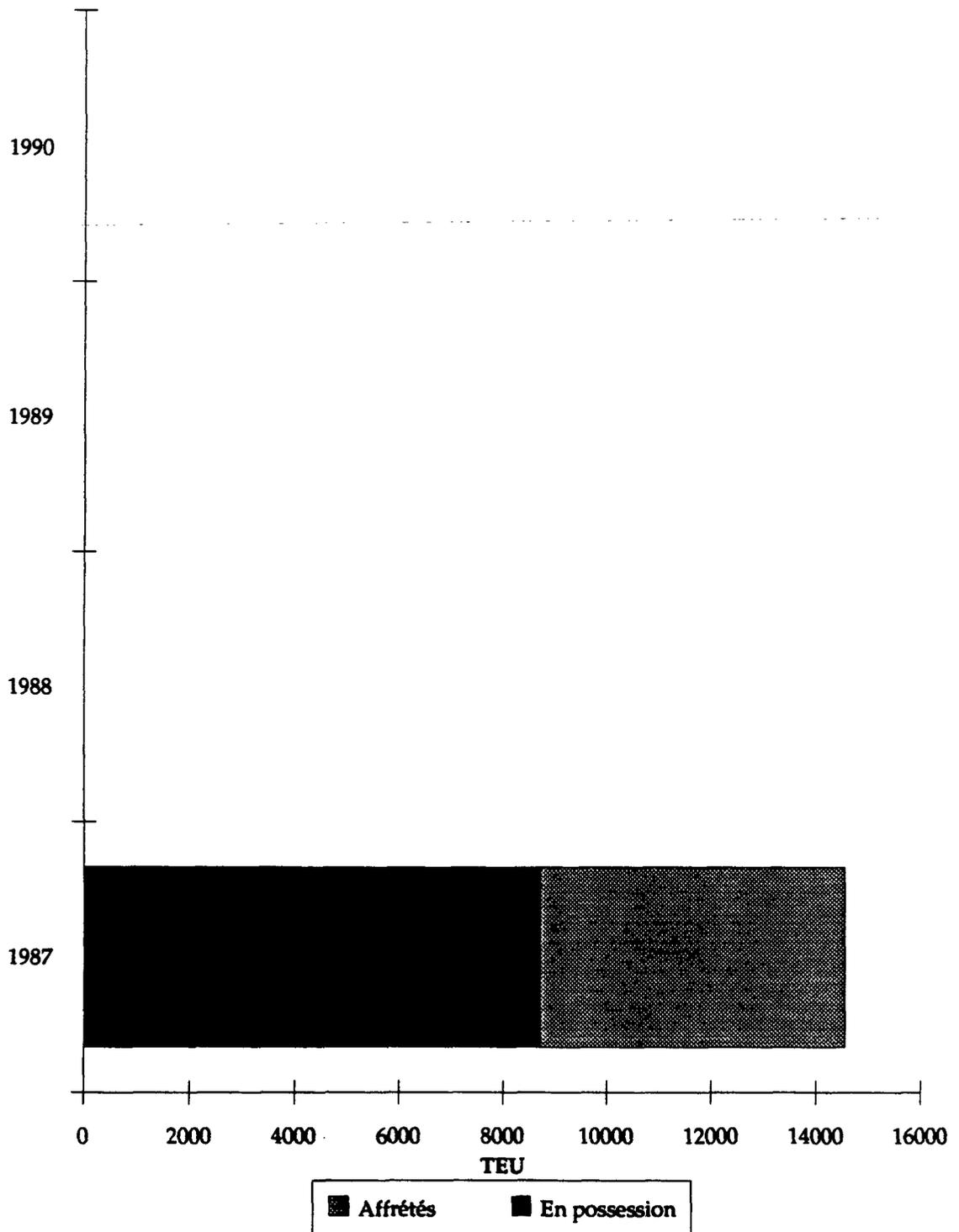
Gorthon Lines assure l'exploitation de 13 navires.

ACL exploite une flotte de 5 navires conro du type G3, d'une capacité de 2 911 TEU. Sur ces 5 navires, l'un, "l'Atlantic Conveyor" est affrété auprès du groupe Trafalgar House, et un autre, "l'Atlantic Cartier", appartient à la CGM, qui le frête coque nue.

SOL possède 4 navires rouliers d'une capacité de 760 TEU chacun.

Globalement, les capacités d'emport de Scanship atteignent 18 000 TEU et le nombre de boites qu'elle exploite est de 50 800 TEU.

**Entrée en service des navires Transatlantique**  
**Seuls les navires de plus de 900 TEU ont été retenus**  
**Etat au 1/11/90 - Source : Containerisation International Yearbook 1991**



Flotte conteneurisée Transatlantic

Nom du navire	TEU	Date	Observations
Atlantic Cartier	2911	1987	Date de jumboisation, construit en 1985. Propriété de CGM, affrété par ACL.
Atlantic Compass	2911	1987	Date de jumboisation, construit en 1984
Atlantic Conveyor	2915	1987	Date de jumboisation, construit en 1984. Propriété de Cunard Ellerman, affrété par ACL.
Companion Express	2911	1987	Date de jumboisation, construit en 1984
Concert Express	2911	1987	Date de jumboisation, construit en 1984

Note : Transatlantic possède également quatre navires rouliers de 760 TEU environ, exploités sur le service Swedish Orient Line. Seuls les navires de plus de 900 TEU ont été retenus, ils totalisent 14 600 TEU, leur âge moyen est de quatre ans.

Source : Containerisation International Yearbook 1991

Etat au 1/11/90

**TRAFICS :**

Le groupe intervient principalement sur 3 trafics :

**1. Les liaisons transatlantiques :**

Elles sont assurées sous le nom commercial ACL, qui recouvre des lignes exploitées en propre et des services assurés par l'intermédiaire d'accords avec d'autres armements.

ACL assure 3 services au départ de l'Europe :

- la desserte de la Côte Est du Canada et des Etats Unis
- la desserte du Golfe du Mexique dans le cadre d'un accord réciproque ACL / Hapag Lloyd
- la desserte de la Côte Ouest du Canada et des Etats Unis, dans le cadre d'un service commun ACL / Hapag Lloyd / CGM.

***Desserte de la Côte Est :***

Depuis le rachat des parts de ses partenaires, Bilspedition est devenu l'actionnaire unique de ACL.

Un pacte a été signé entre Hapag Lloyd et ACL en 1987 pour une période de 4 ans. Il a été renouvelé en 1991. CGM qui était partie prenante au premier accord, a préféré rejoindre le VSA (Vessel Sharing Agreement) avec Nedlloyd, P&O et Sea Land.

***Desserte de la Côte Ouest :***

L'accord ACL-Hapag a été complété par un accord d'affrètement sur le Canada, passé avec le SLCS (St Lawrence Coordinated Service, qui regroupe OOCL et Canada Maritime), ce qui permet à ACL de proposer à ses clients des départs hebdomadaires sur Montréal.

La côte Ouest de l'Amérique du Nord est desservie dans le cadre d'un service commun ACL/Hapag Lloyd/CGM, un des rares services desservant par voie maritime la côte Ouest, au départ de l'Europe.

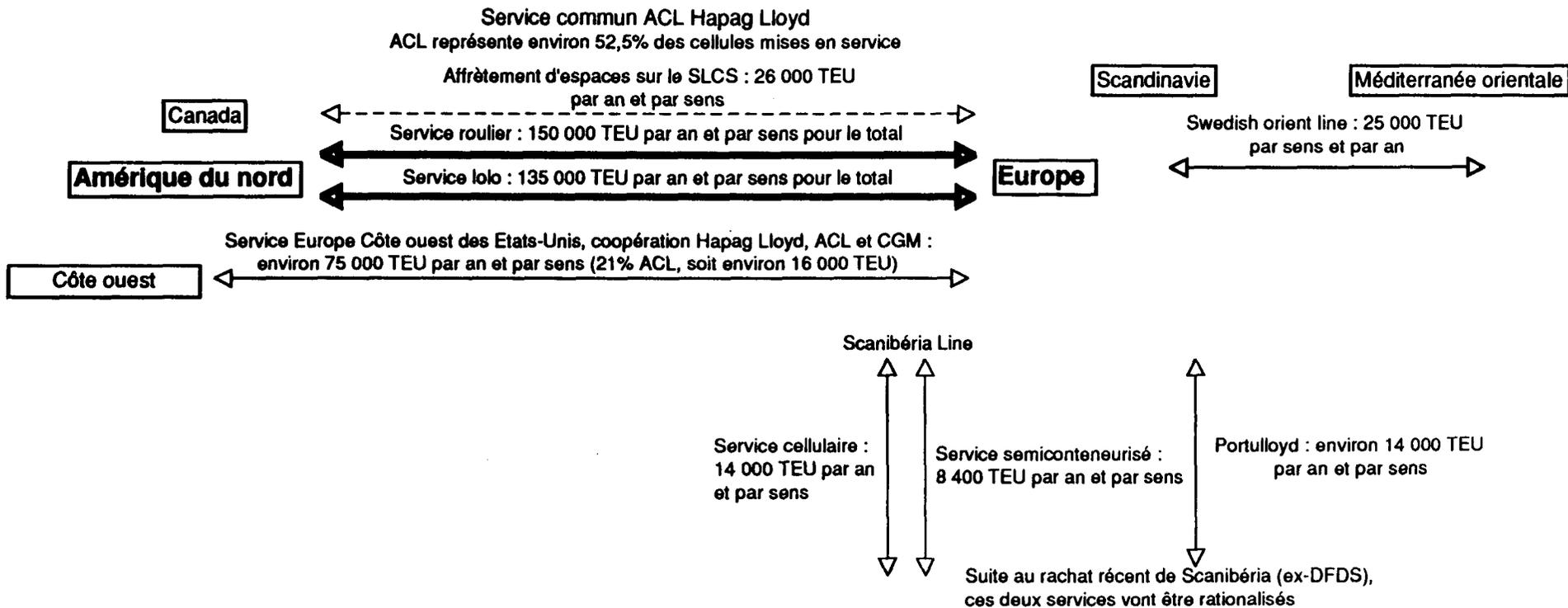
**2. Liaison Scandinavie - Méditerranée Orientale :**

Swedish Orient Line dessert la méditerranée et le Moyen Orient au départ de la Scandinavie et du Royaume Uni. Ce service, d'une fréquence de 10/12 jours est prolongé par un service terrestre ferroviaire transitant par la Turquie.

**3. Liaisons Scandinavie - Peninsule Ibérique :**

Le groupe dessert la péninsule ibérique au travers Scanibéria et Portulloyd.

**Lignes TRANSATLANTIC**



**Echelle :**  
 Proportionnelle à l'épaisseur  
 25 000 TEU par an et par sens

**Note :** le service TSAS (Afrique du sud) est assuré par des affrètements d'espaces sur les navires du consortium SAECS, uniquement pour les trafics entre la Suède et le Mozambique

## DONNEES FINANCIERES :

## Exploitation :

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<i>Millions couronnes suédoises :</i>							
Chiffre d'affaires global	6 806	7 620	12 411	13 425	18 656	21 663	24 334
CA hors droits et Taxes	4 667	5 116	7 259	8 390	12 517	14 841	15 342
Résultat d'exploitation	140	166	280	367	658	564	672
CF	nc	nc	284	311	519	881	933
Résultat net	nc	nc	209	195	205	443	287
100 K =	99.4	99.4	94.8	92.6	99.0	93.4	90.6
<i>Millions Frs :</i>							
CA hors droits et Taxes	4 639	5 085	6 881	7 769	12 392	13 862	13 899
Résultat d'exploitation	139	165	265	340	651	527	609
CF	nc	nc	269	288	514	823	845
Résultat net	nc	nc	198	180	203	414	260
CF / CA hors droits	-	-	3.9%	3.7%	4.1%	5.9%	6.1%
BN / CA	-	-	2.9%	2.3%	1.6%	3.5%	1.9%

Remarque :

Le plan comptable suédois distingue 2 postes de charges :

."planned depreciation", correspondant à des dotations annuelles aux amortissements budgétées

."appropriations" essentiellement constituées par des provisions pour renouvellement de matériel (de navires).

Nous avons intégré ces 2 postes dans la détermination du Cash Flow.

La rentabilité dégagée par Bilspedition par rapport à son chiffre d'affaires est bonne. Rares sont les transitaires européens qui parviennent à dégager un résultat net de l'ordre de 2% du CA.

L'acquisition de sociétés d'armement naval a conduit le groupe à accroître le montant de ses actifs immobilisés et par la suite l'importance de son cash flow.

Le chiffre d'affaires et les résultats 1990 ont été répartis entre :

	CA millions K	CA millions FF	résultat* millions K	résultat millions FF
Bilspedition (trafics intérieurs)	4 775	4 326	259	234
Scansped (transports internationaux)	5 469	4 955	116	105
Scanship (transports maritimes)	5 251	4 757	283	256
<i>dont ACL</i>	<i>2 460</i>			
<i>autres Transatlantic</i>	<i>1 045</i>			
<i>Cool Carriers</i>	<i>1 746</i>			
Autres activités et Ajust. de consolid.	- 63		75	68
<b>Total</b>	<b>15 432</b>	<b>14 154</b>	<b>733</b>	<b>664</b>

100 couronnes = 90.6

\* résultat avant impôt et provisions pour renouvellement de matériel

Une grande partie du résultat du groupe Bilspedition provient de son activité maritime. Il apparait en effet que Bilspedition a réussi en 1990 à équilibrer au cours de cet exercice les résultats de ACL alors qu'ACL avait accumulé l'année précédente 240 millions de Couronnes de pertes.

En 1991, Bilspedition espère dégager avec ACL plus de 100 millions de Couronnes de profits.

Ce résultat a pu être atteint grâce à la politique de restructuration menée par le groupe chez ACL et en particulier :

- .en matière de desserte : accords avec Hapag et avec SLCS,
- .en matière de manutention portuaire : interruption des activités de ACS à Port Elisabeth,
- .en matière d'organisation : déménagement du QG d'ACL de Southampton à New Jersey,
- .en matière de dessertes terrestres : cession des activités de transport terrestre réalisées par ACE et ATS

Le groupe risque par contre de souffrir en 1991 des contreperformances de ses filiales finlandaises qui pourraient conduire le groupe à voir son résultat global (avant impôt et provisions pour renouvellement) régresser à 600 millions de Couronnes (contre 733 millions en 1990).

**Structure :**

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<i><u>Millions couronnes suédoises :</u></i>							
<i>Actifs immobilisés</i>	529	993	1 295	1 550	3 141	5 093	7 582
<i>Disponibilités</i>	nc	nc	211	144	790	572	542
<i>Capitaux propres</i>	382	646	1 241	1 279	1 277	2 532	2 426
<i>DLMT</i>	284	479	732	704	1 863	2 965	3 563
<i>100 K =</i>	99.4	99.4	94.8	92.6	99.0	93.4	90.6
<i><u>Millions de Frs :</u></i>							
<i>Actifs immobilisés</i>	526	987	1 227	1 435	3 109	4 757	6 869
<i>Disponibilités</i>	nc	nc	200	133	782	534	491
<i>Capitaux propres</i>	379	642	1 176	1 184	1 264	2 365	3 228
<i>DLMT</i>	282	476	694	652	1 844	2 769	3 228

A la suite des opérations de croissance externe conduites par le groupe, les actifs immobilisés ont fortement augmenté en 1988; ils ont été essentiellement financés par emprunt.

## AXES STRATEGIQUES :

Bilspedition a connu un développement qui a obéi à une logique géographique et de métier.

Le groupe a commencé par conforter ses implantations nationales afin de consolider son marché de base. Il a amorcé un développement vers les pays scandinaves voisins qui constituent les principaux partenaires commerciaux de la Suède comme le Danemark, la Norvège, la Finlande, avant de s'intéresser au reste de l'Europe Continentale, plus spécifiquement de la CEE, puis au reste du monde.

Enfin, Bilspedition a procédé à une intégration de ses métiers qui étaient à l'origine ceux d'un transitaire, et s'est progressivement intéressé aux transports maritimes puis aux transports air - mer.

Pour son développement, Bilspedition a généralement opté pour une politique de reprise d'entreprises existantes qu'il a préférée à la création de filiales nouvelles.

Il a selon le cas adopté

- .des formules de reprise globale, en Europe du Nord
- .ou des formules de partenariat, avec des entreprises du Sud de l'Europe comme Castelletti en Italie.

Le groupe se définit avant tout comme un organisateur de transport en contact avec la clientèle sur des prestations de groupage-dégroupage, et non pas comme un transporteur ("Trucking Cy"). Il fait ainsi largement appel à des sous-traitants pour assurer des prestations de tractionnariat.

En matière maritime, il se définit avant tout comme un grand armateur de l'Atlantique Nord. Comme la plupart des grands opérateurs maritimes, il a remis en cause son appartenance aux consortiums intégrés pour leur préférer de purs accords de coopération technique, style slot chartering.

Afin de limiter le montant de ses investissements et de garder une très grande flexibilité en matière de ports d'attache, le groupe s'est toujours refusé à intervenir en matière de manutention portuaire. A ce jour, Bilspedition ne détient que quelques intérêts dans les entreprises de manutention dont il a hérité dans le cadre de sa reprise du Finlandais Speditor; mais ces entreprises ne servent pas les lignes assurées par ACL.

A l'heure où se constituent des groupes maritimes disposant d'une couverture mondiale et où se multiplient des opérations de rapprochement et de rachat, on ne peut manquer de s'interroger sur la pérennité de l'indépendance de la branche maritime de Bilspedition qui reste très marquée par sa spécialisation sur l'Atlantique Nord.

Bilspedition pourrait très bien se désengager à l'avenir d'ACL de la même manière qu'il s'est déjà partiellement désengagé de Gorthon Line ou qu'il ne dément pas les rumeurs relatives à sa volonté de se séparer de "Cool Carriers".

Le groupe Bilspedition assure des prestations constituant une chaîne complète de transports : transport terrestre, transit, transport maritime... Mais dans les faits, les diverses branches du groupe fonctionnent comme des entités autonomes. C'est ainsi que :

- .la branche terrestre domestique est spécialisée en matière de groupage national,
- .la branche internationale assure des prestations de transit, principalement sur l'Europe du Nord, et en grande partie liées aux entreprises exportatrices suédoises, alors que la branche maritime intervient majoritairement :

- 1 - sur des trafics tiers,
- 2 - sur des marchés comme le transport sous température dirigée dans laquelle les autres branches réalisent peu d'activité.

Ainsi, plusieurs opérations de croissance externe conduites dans le passé par Bilspedition semblent avoir obéi d'avantage à une logique de diversification ou une logique d'opportunités financières (redressement d'entreprises en difficulté) qu'à une logique d'intégration.

# CAST

Fiche d'identité	49
Historique	49
Actionnariat	51
Articulation	51
Activités	52
Moyens	57
Trafics	60
Données Financières	62
Axes stratégiques	62



**FICHE D'IDENTITE :**

CAST (1983) Ltd  
CAST HOUSE  
48 Church Street  
Hamilton HM 12  
Bermuda  
Tel. (809) 292 - 8551

CAST Europe Belgium (1983)  
Noorderlaan 147, Bus 8  
B - 2030 - Antwerpen  
Tel. (03) 542 33 50  
M.Robert de Nil - DG  
M.Leon Clement - Directeur communication

**HISTORIQUE :**

"CAST - Eurocanadian Shipholding" a été créée en 1969 par M. Frank Narby et M.Daniel C.Webster.

Détenue majoritairement par Frank Narby, la Eurocanadian Shipholding, maison mère du groupe CAST, connaît un fort développement dans les années 1970 et 1980.

L'installation de CAST en Europe remonte à 1970, époque à laquelle la société s'implante chez un transitaire anversois. Cast compte alors 5 permanents, prend des conteneurs en location (leasing) et affrète les camions (charter) qu'elle utilise.

Rapidement, Cast se dote de ses propres bureaux, camions et conteneurs, et remplace ses agents par des salariés.

L'armateur se développe alors autour d'une double activité :

- .les transports de conteneurs entre l'Europe et l'Amérique du Nord dans le cadre du concept de "Blue Box"
- .les transports de vracs solides

Il multiplie les investissements ; c'est ainsi qu'en 1980, CAST décide afin d'étendre son réseau commercial, de racheter 20 des bureaux de la compagnie Sea Train.

Début 1982, le groupe accélère son rythme de développement et se lance dans une politique d'investissements qui le conduit :

- .à racheter 8 navires minéraliers et mixtes (minéraliers - pétroliers) à la compagnie "Anglo - Nordic" pour 165 millions \$,
- .à passer commande de 6 conbulkiers à des chantiers navals yougoslaves et coréens, et de 3 navires OBO à des chantiers sud-coréens pour respectivement 235 et 180 millions \$,
- .à faire construire 4 000 conteneurs pour 15 millions \$,
- .à installer de nouveaux portiques sur les terminaux qu'elle contrôlait à Montréal pour 6 millions \$....

Mais, victime au même moment, de l'effondrement du marché du vrac, de la réduction des trafics sur les lignes de l'Atlantique Nord et de la guerre des tarifs dont il était en partie à l'origine, le groupe CAST ne se trouve pas en mesure de faire face à ses engagements cette année là.

CAST tente alors de conduire une politique de désengagement, en cédant la participation majoritaire qu'il détenait dans le capital de son terminal de Montréal ("Montreal Task Container Terminal"), en essayant d'annuler certaines de ses commandes de navires, mais en vain....

Une première opération de sauvetage est tentée par la compagnie ferroviaire "Canadian National Railways", qui détenait une participation minoritaire dans la holding de tête "Eurocanadian Shipholding Ltd" mais elle ne peut être menée à son terme.

CAST évite malgré tout la faillite grâce au soutien que lui prodigue la "Royal Bank of Canada" qui décide de consolider en capital ses créances.

La compagnie CAST est reconstituée autour du noyau dur de ses activités en 1983 et la "Royal Bank of Canada" en cède le contrôle à un pool de 3 partenaires :

- .Klaus Glusing qui en a pris la présidence
- .Daniel C. Webster, l'un des cofondateurs d'origine
- .Gordon Capital Corporation, une société canadienne

La "Royal Bank of Canada" ne conservant à l'occasion de ces opérations de reclassement qu'une participation minoritaire.

L'appellation "Cast 83" est le résultat de cette importante restructuration.

Depuis 1983, le groupe semble s'être stabilisé. Il a malgré tout pris la décision en 1991 de se séparer du terminal de manutention de vrac, "St Lawrence Stevedoring Inc", qu'il contrôlait encore sur le Saint Laurent.

**ACTIONNARIAT :**

La holding de tête du groupe est domiciliée aux Bermudes; elle ne publie pas de comptes officiels et ne communique pas la composition de son actionnariat.

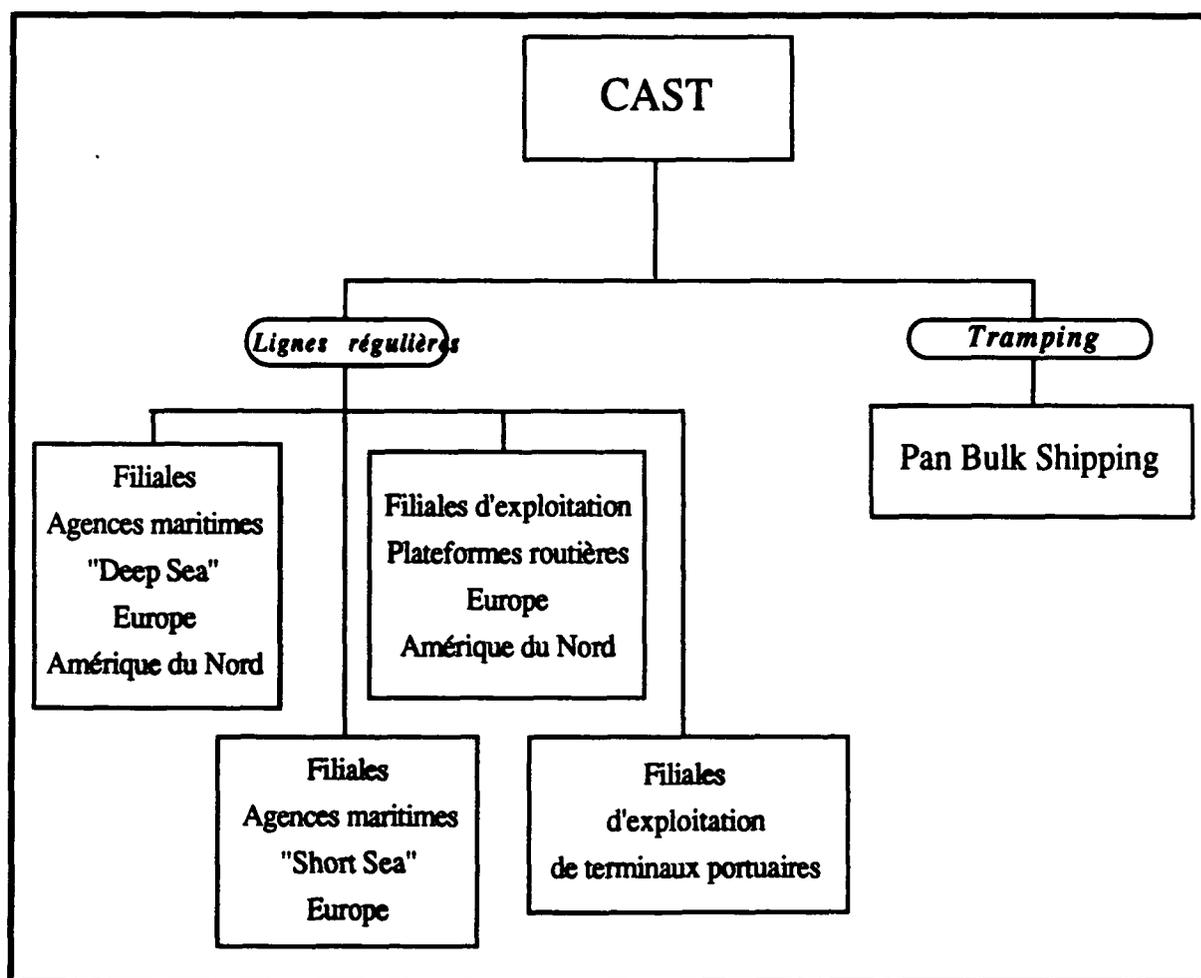
On sait malgré tout que CAST est actuellement majoritairement contrôlée par son animateur "Klaus Glusing".

La "Royal Bank of Canada" y détient encore une participation minoritaire.

**ARTICULATION :**

Les activités de CAST s'articulent autour de 2 branches :

- .une branche principale concentrée sur les lignes régulières
- .une branche annexe consacrée au tramping



L'ensemble du groupe s'organise autour d'une maison mère domiciliée aux Bermudes. La branche "lignes régulières" est éclatée entre de nombreuses filiales qui se consacrent à la commercialisation, au transport multimodal et à la manutention portuaire.

**ACTIVITES :****Lignes régulières :**

CAST se définit comme un opérateur maritime spécialisé et intégré :

Spécialisé dans la mesure où :

1. l'ensemble de ses activités de transport maritime est concentré sur une seule desserte principale : un service transatlantique entre le Canada et l'Europe du Nord ;
2. il ne touche en direct sur chacune de ses destinations qu'un seul port : Montréal au Canada, et Anvers (bientôt Zeebrugge) en Europe du Nord ;
3. il n'utilise que des navires polyvalent conteneur - vrac.

Intégré, dans la mesure où CAST propose en matière de conteneur, du transport "porte à porte" et fait en sorte de contrôler chacun des chaînons de la chaîne transport, c'est à dire :

1. ses agences maritimes
2. ses terminaux
3. ses conteneurs
4. ses plateformes terrestres et ses sociétés de traction...

**Agences maritimes :**

Afin d'assurer la commercialisation de ses activités de lignes régulières, CAST s'appuie sur 3 réseaux distincts :

- .un réseau "transatlantique"
- .un réseau "feeder"
- .un réseau de groupage terrestre européen

Le réseau d'agences maritimes des lignes transatlantiques de CAST se compose de filiales implantées, en Europe (dans les principaux pays desservis) et en Amérique du Nord, soit :

- en Belgique : Cast Europe Belgium NV (Anvers)
- au Danemark : Cast Europe Denmark (Copenhague)
- en France : Cast Europe France Sarl (Paris, Strasbourg)
- en Allemagne : Cast Europe Germany GmbH (Brême, Dusseldorf, Frankfort, Munich)
- en Irlande : Cast Europe Ireland (Dublin)
- en Italie : Cast Europe Italy Srl (Milan)
- en Suède : Cast Europe Sweden AB (Gothenburg)

- en Suisse : Cast Europe Swizerland Sa (Fribourg)
- au Royaume Uni : Cast Europe UK Ltd (Londres, Birmingham)
- au Canada : Cast North America Inc. (Montreal, Toronto, Vancouver)
- aux Etats Unis : Cast North America Agencies Ltd (Baltimore, Boston, Chicago, Cleveland, Detroit, Hoboken, Minneapolis, Pittsburgh)

Le réseau d'agences de ses services feeders (Short Sea System) s'appuie sur des implantations spécifiques localisées en Europe du Nord à Anvers, Birmingham, Copenhague, Dusseldorf, Gothenburg, Rotterdam et Londres.

Enfin, Cast a créé en 1991 un nouveau service baptisé CEFS (Cast European Freight System) qui a pour fonction de réaliser des prestations de groupage en Europe et d'assurer le remplissage des conteneurs de Cast, afin d'éviter leur repositionnement à vide.

#### *Politique portuaire :*

CAST a fait le choix de proposer un service intégré de transport, dont la logique a été poussée très loin, car l'armateur assure lui même la manutention portuaire de ses conteneurs dans les principaux ports qu'elle touche.

#### Montréal :

A Montréal, la compagnie CAST est propriétaire d'un terminal de manutention de conteneurs en eaux profondes qui s'étend sur 100 000 m<sup>2</sup>.

Ce terminal, qui avait été acquis en 1975, a du être cédé en 1982 pour alléger les difficultés financières du Groupe.

Cast est rentré à nouveau en possession de ce terminal en 1987.

Il est directement relié au réseau ferroviaire.

#### Anvers :

A Anvers, CAST utilisait jusqu'à présent un terminal exploité par "Hessenatie".

Mais, le rachat de Hessenatie par la CMB l'a poussé à renoncer à son implantation anversoise et à s'installer sur Zeebrugge, et cela pour plusieurs raisons :

1. CAST ne souhaitait pas confier la manutention de ses navires à un opérateur dont la maison mère était actionnaire de son principal concurrent, Canada Maritime.
2. CAST s'était vu refuser, à la différence de Canada Maritime, l'accès direct aux terminaux situés sur l'Escaut et se trouvait contraint de passer l'écluse pour aller charger et décharger aux Docks "Delwaide".

Au terme d'un accord établi en 1990 avec le port de Zeebrugge, un terminal de 38 ha a été construit à l'usage exclusif de CAST en fonction de ses besoins spécifiques. Cette modification d'implantation concerne exclusivement les activités de manutention, la Direction Générale, Commerciale et Administrative restant basée à Anvers.

Ce terminal devrait entrer en service au début de l'année 1992 et être capable d'assurer à terme, chaque année, la manutention de 500 000 TEU.

Le quai a 600 mètres de long et est accessible simultanément à deux conbulkers Cast.

Il sera servi par trois portiques adaptés aux navires Post-Panamax, d'une capacité de traitement horaire de 50 conteneurs chacun.

Cast se réserve la possibilité de louer une partie de ses installations à des tiers.

Le choix de Zeebrugge a été longuement mûri par Cast. Les atouts qui ont emporté la décision de l'armateur sont de 5 ordres :

- l'implantation dans les Flandres,
- la proximité d'Ipswich,
- un débouché direct sur la mer permettant de réaliser un gain de 6 heures sur la remontée de l'Escaut,
- l'attribution d'un terminal dédié,
- les avantages financiers liés à l'exploitation.

Cast pourra échapper désormais aux problèmes liés à l'utilisation collective des écluses anversoises et aux incidents de pilotage. L'écluse de Zeebrugge n'étant pas affectée par les problèmes de marée et fonctionnant pour le passage d'un seul navire.

Un montage financier avantageux a été proposé à Cast évitant de lui faire supporter le coût de l'investissement des infrastructures et superstructures.

Ce montage se résume de la façon suivante :

- Les infrastructures, dont le coût total s'élève à 110 millions de FF, ont été prises en charge à concurrence de 80 millions par la région et de 30 millions par la MBZ, filiale à 65,4% de la région.
- Les superstructures, dont l'enveloppe est estimée à 214 millions de FF ont été financées à hauteur de 50 millions par le manutentionnaire Sea Ro Terminal pour le matériel roulant et pour 164 millions par deux banques, dont la Caisse d'Epargne flamande ASLK.

### A Ipswich

CAST exploite son propre terminal, qui reçoit son navire feeder.

Ce terminal s'étend sur 30 000 m<sup>2</sup> ; il a une capacité de manutention de 70 000 TEU par an.

### *Transport intermodal :*

Cast s'appuie sur un important réseau de transport terrestre, fluvial et ferroviaire pour assurer des dessertes "porte à porte".

Son réseau s'appuie sur une série d'implantations terrestres.

C'est ainsi que le groupe dispose de deux centres routiers en Europe (Anvers et Athus) et de quatre centres en Amérique du Nord (Montréal, Toronto, Chicago et Détroit).

Pour la traction de ses conteneurs, CAST utilise selon le cas, ses propres véhicules ou fait appel à des tractionnaires indépendants.

### En Europe :

L'installation de CAST à Zeebrugge devrait, du fait de l'accroissement des distances terrestres séparant le port des grands centres industriels et commerciaux, se traduire par une amélioration de la maîtrise intermodale du groupe.

Dans ce cadre, CAST a obtenu que la SNCB double la ligne ferrée Gand-Zeebrugge et a mis en place un service de navires-barges côtiers qui remonteront le Rhin et l'Escaut afin de desservir la Ruhr et le centre de l'Europe du Nord.

CAST cherche, comme d'autres opérateurs maritimes, à conclure des accords directs avec les réseaux ferroviaires européens, afin de se contenter d'assurer des prestations de traction et de s'affranchir de l'intermédiation de "Intercontainer".

A titre expérimental, CAST cherche à lancer ses premiers trains complets sur le Nord de l'Italie, Mannheim, Franckfort, et envisage de louer directement 150 wagons porte-conteneurs.

### En Amérique du Nord :

Cast opère principalement à partir de son terminal de Montréal, d'où les cargaisons sont transportées :

- par camions : vers Toronto, Pittsburg, New York et Boston ;
- par trains vers Detroit et Chicago, qui sont également plate-formes routières pour Cincinnati (de Détroit), Memphis, St. Louis, Kansas City, le Minnesota et le Wisconsin (de Chicago).

CAST a conclu pour cela des accords avec les compagnies ferroviaires "Canadian Pacific Railroad", "Norfolk Southern Railroad", "Soo Line Railroad", "Illinois Central Gulf Railroad".

Outre les conteneurs, les navires mixtes de CAST transportent aussi

.au départ de l'Europe du Nord des marchandises conventionnelles (aciers, fonte, Yachts, tarcteurs....) ;

.au départ du Saint Laurent du varc (minerais de fer, de zinc, des céréales...).

Les navires de CAST doivent escaler, pour charger et décharger ces marchandises, à des terminaux distincts de ceux qu'ils utilisent pour les conteneurs. C'est ainsi qu'ils touchent des terminaux spécialisés sur le Saint Laurent et à Anvers, ainsi qu'à Dunkerque et Rotterdam.

A Zeebrugge, les conbulkiers de CAST pourront utiliser les terminaux voisins du sien, qui sont opérés par MBZ.

### **Tramping :**

Cast entretient depuis 1987 une activité indépendante de transport de vrac au travers de "Pan Bulk Shipping", société sœur de Cast qui opère de façon autonome sur le vrac sec (minerai, charbon, blé).

Les volumes transportés s'élèvent à environ 5 millions de tonnes par an.

Pan Bulk Shipping dispose au travers de contrats d'affrètement de 10 ans, de 2 navires de 70 000 tonnes et de 8 navires de 95 à 150 000 tonnes.

5 navires supplémentaires sont utilisés en fonction de la demande.

Cette activité est suivie de façon opérationnelle et commerciale par 5 personnes (3 à Londres, 1 à Anvers et 1 à Montreal).

Une partie importante de son chiffre d'affaires est réalisée avec de grandes aciéries européennes et de grands chargeurs américains de minerais de fer. Cette société bénéficie de trafics réguliers de vrac, entre le Brésil et le Canada par exemple.

**MOYENS :****Personnel :**

Le groupe emploie 850 salariés à travers le monde.

**Navires :**

Sur sa desserte principale, CAST exploite 6 navires "conbulker" construits en 1982, dont 4 en pleine propriété :

CAST Otter  
CAST Polarbear  
CAST Husky  
CAST Muskox

et 2 affrétés à long terme

CAST Caribou  
CAST Beaver

A la suite de l'accord conclu entre Cast et le St Lawrence Coordinated Service..., Cast a retiré un des navires qu'il exploitait, le Cast Beaver.

L'offre de Cast est répartie entre

- . le transport de conteneurs (3 des 7 cales sur chaque navire),
- . le transport conventionnel (4 cales en westbound),
- . le transport de vracs (4 cales en eastbound).

Sur ces services feeders, Cast a mis en ligne 2 navires :

CAST Porcupine (235 TEU), qui est affrété  
CAST Raccoon (403 TEU) qui est possédé en propre.

La capacité d'emport total des navires de Cast est de 7 900 TEU.

CAST exploite par ailleurs 17 430 conteneurs "Blue Box Containers" dont :

12 000 de 20 pieds et 5 4300 de 40 pieds, soit 22 860 TEU.

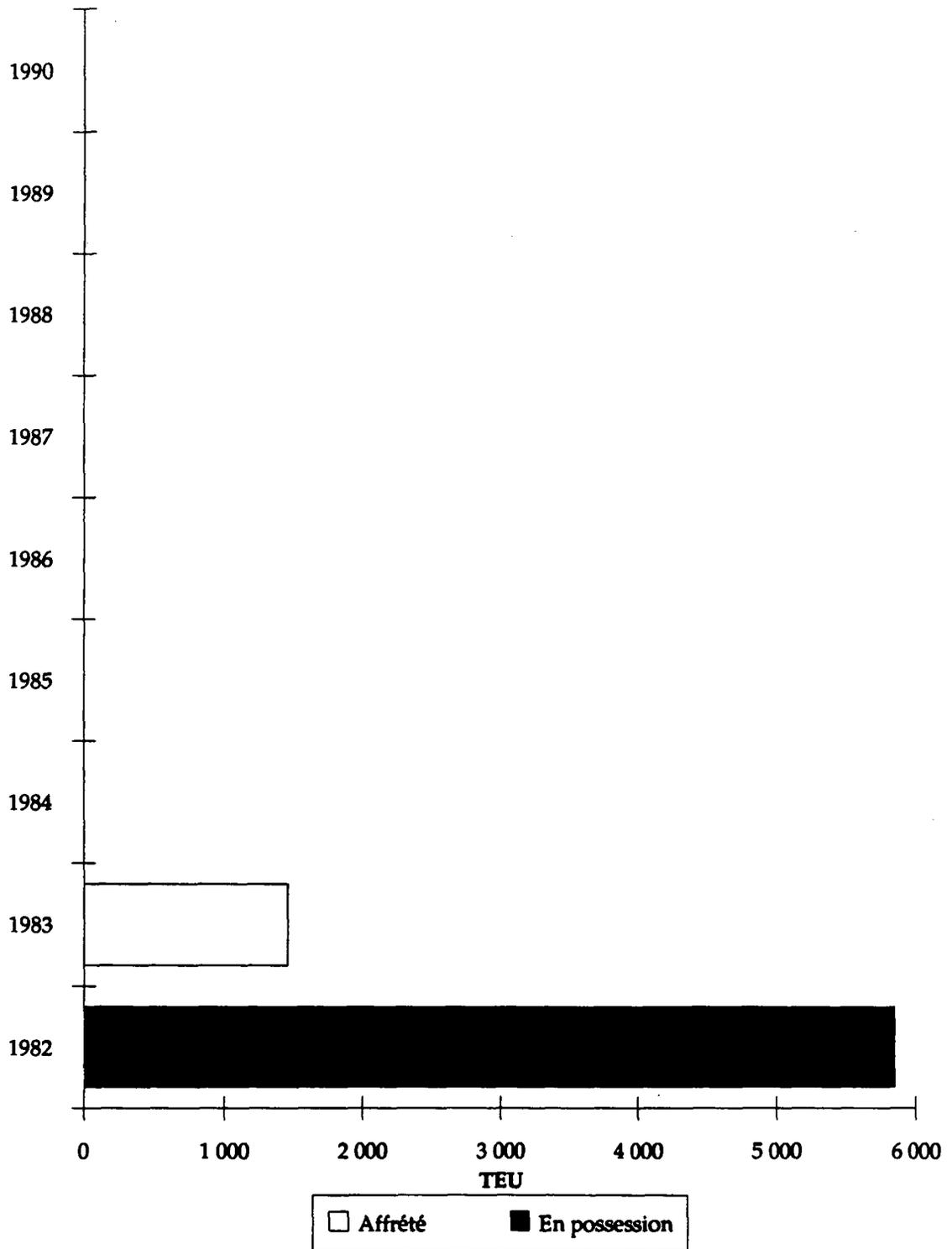
Afin de faciliter le repositionnement de ses conteneurs, CAST a cherché à standardiser au maximum ses boîtes "Blue Box". Il n'exploite pas de conteneurs réfrigérés.

**Matériel à terre :**

En Europe, CAST dispose de 58 tracteurs et de 120 semi-remorques.

En Amérique du Nord, CAST exploite 95 tracteurs.

Entrée en service des navires conteneurisés Cast  
Etat au 1/7/91 - Source : Containerisation International Yearbook 1991



Flotte conteneurisée CAST

TER

Nom du navire	TEU	Date	Observations
Cast Caribou	1 463	1983	Propriété de Atlantska Plovidba, affrété par Cast
Cast Husky	1 463	1982	Propriété via Conbulkships Bahamas
Cast Muskox	1 463	1982	Propriété via Conbulkships Bahamas
Cast Otter	1 463	1982	Propriété via Conbulkships Bahamas
Cast Polarbear	1 463	1982	Propriété via Conbulkships Bahamas, racheté en mars 1991 auprès d'Atlantska Plovidba

Note : cette liste ne comprend que les navires conbulk.

Cast exploite également deux navires sur ses services feeder, l'un de 235 TEU (Cast Porcupine), affrété et l'autre, de 403 TEU (Cast Raccoon), possédé via Relayship Bahamas

Un autre navire était affrété, mais l'accord de stabilisation sur le Canada a entraîné son retrait.

Source : Containerisation International Yearbook 1991.

Les navires conbulk totalisent 7 300 TEU, leur âge moyen est légèrement inférieur à neuf ans.

Etat au 1/7/91

CAST  
59

**TRAFICS :**

CAST est un opérateur maritime présent uniquement sur l'Atlantique Nord.

Il exploite un service principal qui relie le Canada à l'Europe du Nord. Il ne touche sur cette desserte que 2 ports en direct : Anvers (bientôt Zeebrugge) et Montréal.

En complément de cette ligne, il assure en Europe des services maritimes complémentaires, qui ont une fonction de feeder.

Ces services feeder, qui sont au nombre de 2, permettent l'éclatement sur plusieurs ports de l'Europe du Nord des marchandises acheminées sur la ligne principale :

.un service feeder relie Anvers au Royaume Uni (Ipswich) ;

.un autre service propose un service circulaire avec le Royaume Uni et la Scandinavie et touche Ipswich, puis respectivement Frederica (Danemark), Varberg (Suède), Kiel (Allemagne) et Anvers.

A la suite de la détérioration des taux de fret pratiqués sur l'Atlantique Nord, les principaux armements desservant le Canada au départ de l'Europe ont signé un accord de coopération.

Ont pris part à l'accord, outre Cast, les membres du St Lawrence Coordinated Service (Canada Maritime et OOCL), ACL et Hapag Lloyd.

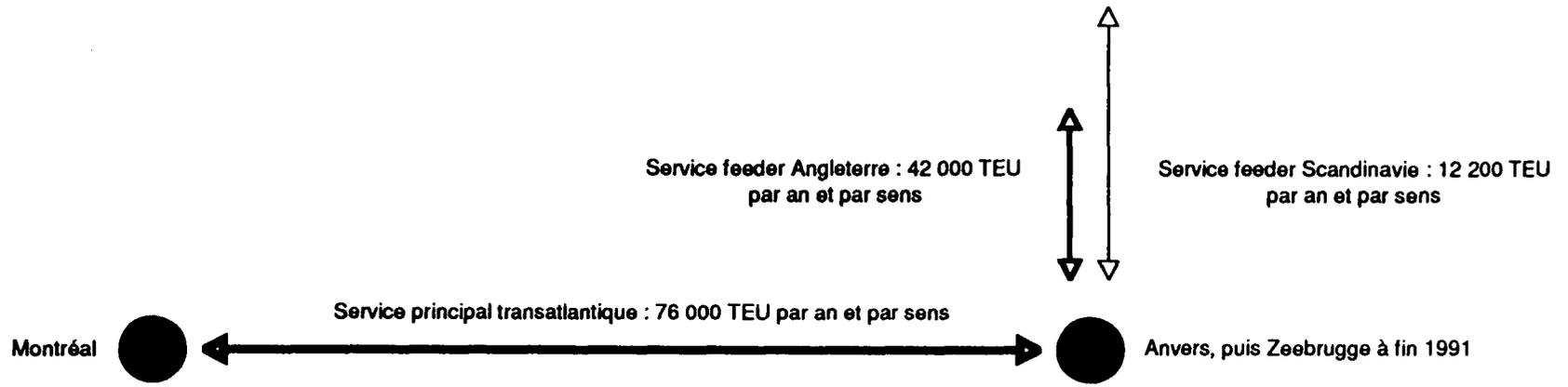
L'accord prévoit une diminution de 15% de la capacité de transport offerte et organise un certain nombre d'échanges de slots entre les opérateurs signataires.

Les trafics générés par CAST sont estimés à :

.180 000 TEU sur sa desserte principale ;

.80 000 TEU pour ses services feeder.

**Lignes CAST :**



Echelle :  
Proportionnelle à l'épaisseur  
25 000 TEU par an et par sens



**DONNEES FINANCIERES :**

Le groupe CAST ne publie pas de comptes

**AXES STRATEGIQUES :**

Cast se présente comme l'un des précurseurs de la "conteneurisation" et du "service porte à porte".

Il a axé son activité autour de ces deux concepts, en poussant la logique sous-tendue très loin.

Après s'être lancé dans une politique de croissance mal maîtrisée, CAST a recentré sa stratégie en matière de conteneurs, en se spécialisant sur la desserte d'une seule destination, "l'Atlantique Nord".

L'armateur a compensé sa spécialisation géographique en s'attachant à l'exploitation de navires mixtes, de type "conbulker", qui permettent de répartir le risque d'affrètement.

# **C.G.M.F.**

## **Compagnie Générale Maritime & Financière**

<b>Fiche d'identité</b>	<b>65</b>
<b>Historique</b>	<b>65</b>
<b>Actionnariat</b>	<b>66</b>
<b>Conseil d'administration</b>	<b>67</b>
<b>Articulation</b>	<b>68</b>
<b>Activités</b>	<b>69</b>
<b>Moyens</b>	<b>72</b>
<b>Trafics</b>	<b>75</b>
<b>Données Financières</b>	<b>79</b>
<b>Axes stratégiques</b>	<b>81</b>



**FICHE D'IDENTITE :**

Compagnie Générale Maritime et Financière  
Tour Wintertur  
102 quartier Boieldieu  
92800 Puteaux

**HISTORIQUE :**

La CGMF ou Groupe CGM, comprend 3 principales filiales dont l'armement "Compagnie Générale Maritime", CGM, constitue le pôle le plus important..

La CGM résulte de la fusion en 1977 de 2 grands armements français  
.la "Compagnie Générale Transatlantique"  
.et les "Messageries Maritimes".

La "Compagnie Générale Transatlantique" ou "Transat" a été fondée en 1855 par les frères Emile et Isaac Pereire.

Elle inaugure en 1862, au départ de Saint Nazaire, une ligne sur le Mexique. Quelques années plus tard, elle ouvre une escale à Fort de France et se lance dans la desserte de l'Amérique Centrale et des Antilles.

En 1864, la Transat inaugure, au départ du Havre, une ligne vers New York qui connaît rapidement un fort développement.

En 1879, elle se voit confier la concession de la ligne d'Alger et étend son réseau de desserte à la Corse et à l'ensemble de l'Afrique du Nord.

Après le première guerre mondiale, la Transat reconstitue sa flotte; elle ouvre de nouvelles lignes sur l'Equateur, le Pérou, et le Chili via Panama.

Les "Messageries Maritimes" ont été créées en 1851 par Armand Béhic. Elles exercent d'abord leur activité en Méditerranée Orientale qu'elles étendent par la suite jusqu'à la Mer Noire.

En 1859, les "Messageries" inaugurent la ligne du Rio de la Plata, via Dakar.

A partir de 1861, elles mettent au départ de Marseille un important réseau maritime en direction de l'Océan Indien et de l'Extrême Orient, qui prend un grand essor à compter de l'ouverture du canal de Suez.

Aux lendemains de 1918, avec le développement des trafics de marchandises, les 2 compagnies enrichissent leurs flottes de paquebots, d'une flotte de cargos. Mais la crise de 1929 se traduit par de grandes difficultés qui contraignent la Transat à passer sous le contrôle de l'Etat.

Après la seconde guerre mondiale, la loi de 1948, qui porte organisation de la Marine Marchande, suivie de la convention 1951, consacre le statut d'économie mixte des 2 compagnies, en définissant leurs obligations de service public et les contreparties octroyées en compensation par l'Etat.

A partir des années 70, les 2 compagnies engagent une politique d'adaptation aux nouvelles exigences du transport maritime, et en particulier, au développement de la conteneurisation, au changement d'échelle des transports de vrac et à la disparition de leur secteur paquebot.....

En 1977, sous l'égide de l'Etat, leur actionnaire commun, en proie toutes 2 à des difficultés financières, les 2 compagnies fusionnent pour constituer la Compagnie Générale Maritime.

#### **ACTIONNARIAT :**

Etat

100 %

**CONSEIL D'ADMINISTRATION de la C.G.M.F. :**

Claude Abraham (PDG)	
Francis Lemor (Administrateur Directeur Général Adjoint)	
	Pdt. Financière de l'Atlantique
Christian Aubin	DGA BNP
André Blanc	Inspecteur Général des Finances
Jean Chapon	Président du CNUT
Jean François Coti	Marin SNCM
Marc Debray	Cadre sédentaire CGM
Patrice Durand	Sous-secrétaire Direction du Trésor
Philippe Duranthon	Sous-secrétaire Direction du Budget
Christian Goux	Président ATIC
Joel Guesdon	Officier CGM
Jean François Guthmann	Dion Gale Alimentaire/Min. de l'Agriculture
Bernard Hamel	Sédentaire CGM
Jean Yves Le Gouas	Officier sédentaire
Thierry Lehuero Kerisel	Directeur des Ports
Jacques Maltret	Officier SNCM
Pierre Sellal	SGCI
François Simonnet	AGF

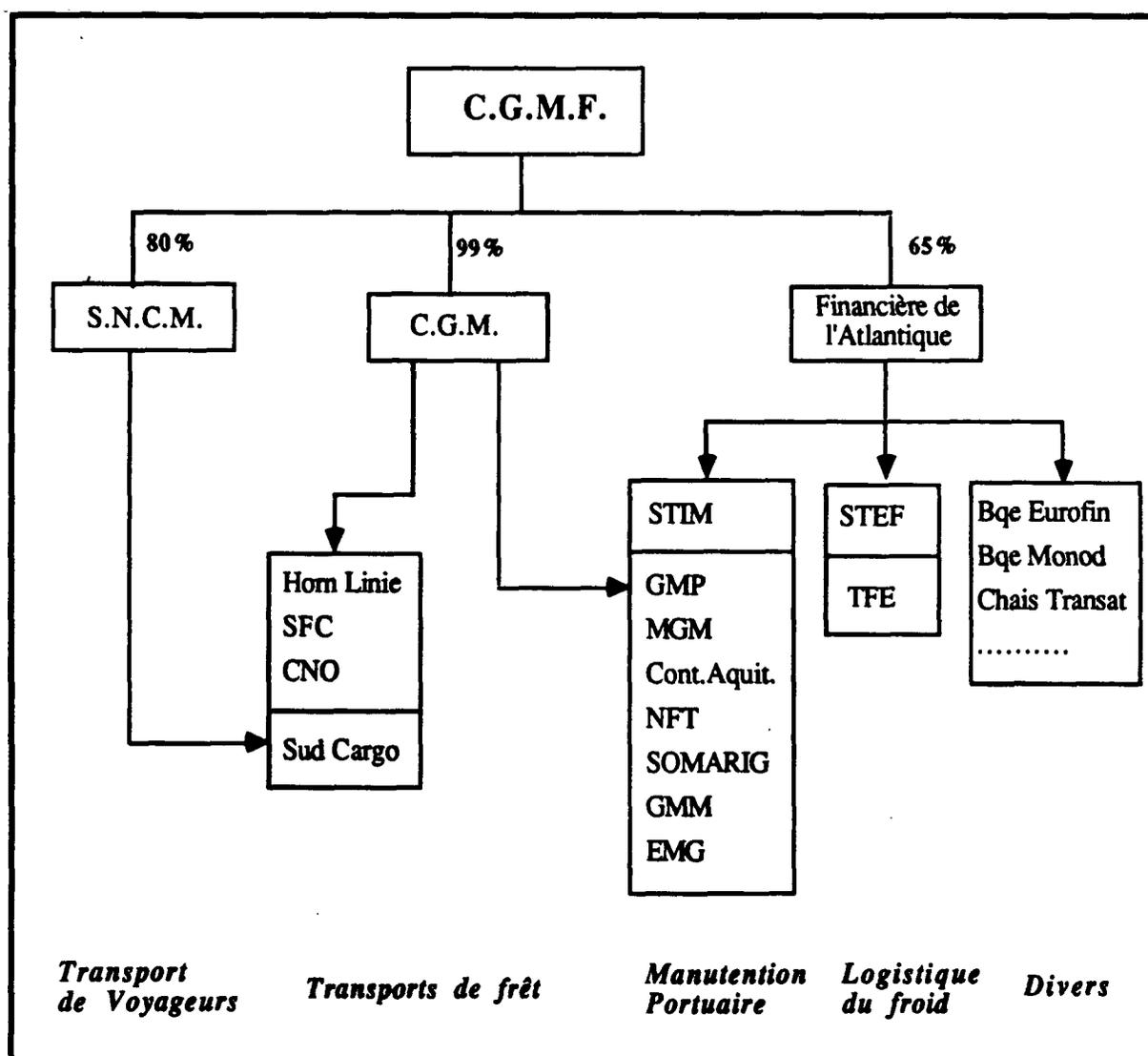
***Commissaires du Gouvernement :***

Jacques Roudier	Directeur de la Flotte de Commerce
Marie-Françoise Simon-Rovetto	Conseiller technique aux Affaires Sociales, Cabinet du Ministre

## ARTICULATION :

Le groupe CGMF s'articule autour de 3 grandes filiales :

- . la "CGM" qui recouvre les activités de transports maritimes de marchandises et la manutention ;
- . la "SNCM" qui réalise les transports de voyageurs ;
- . la "Financière de l'Atlantique" qui détient les participations du groupe en matière :
  - de logistique du froid ;
  - d'activités diverses.



La CGMF a réduit en 1989, la participation qu'il détenait dans la holding "Financière de l'Atlantique" (de 78 à 65%).

**ACTIVITES :**

Le groupe CGMF intervient principalement dans 4 domaines d'activité :

- . le transport maritime de marchandises,
- . le transport de passagers,
- . la manutention portuaire,
- . la logistique du froid.

**Ventilation du CA de la CGMF en 1990**

	millions Frs	en %
<b>Maritime</b>		
Fret & Passagers	5 257	40.7 %
Frètements, gérances de navires	554	4.3 %
<b>Sous total</b>	<b>5 811</b>	<b>45.0 %</b>
<b>Autres</b>		
Transports terrestres et location conteneurs	3 647	28.2 %
Négoce	1 029	7.9 %
Manutention, consignation	746	5.8 %
Services aux entreprises	556	4.3 %
Entreposage	385	3.0 %
Transit	240	1.9 %
Divers (réparations, agences voyages...)	492	3.8 %
<b>Sous total</b>	<b>7 098</b>	<b>55.0 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12 909</b>	<b>100.0 %</b>

**Transport maritime de marchandises :**

Les activités de transports maritimes de fret (de long cours) occupent une place qui tend à se réduire dans le volume d'affaires global du groupe.

En effet, sur un chiffre d'affaire maritime total de 5,8 milliards de Frs, la SNCM réalise à elle seule près de 1,7 milliards de Frs de CA (dont près des 3/4 en "passagers").

Les transports maritimes de marchandises sont réalisés au travers de 6 filiales :

- . la CGM, qui assure des transports principalement conteneurisés au long cours ;
- . Horn Linie, qui assure essentiellement des transports de fruits tropicaux et de bananes entre l'Amérique Centrale et l'Europe ;
- . la SFC, Société Finistérienne de Cabotage, qui regroupe les activités de cabotage et de transport de vrac solide et liquide ;
- . la SNCM, Société Nationale Corse Méditerranée, qui offre, avec sa filiale à 50% Sud Cargo, des services rouliers sur la Méditerranée ;
- . la CNO, Compagnie Nationale d'Orbigny, qui offre avec la CGM 3 services entre la Côte Est de l'Amérique Latine et l'Europe.

Afin de conforter son assise et pour répondre à l'éclatement des consortiums à marketing intégré, la CGM a entrepris depuis plusieurs années de se doter d'implantations commerciales en propre en Europe et aux Etats-Unis, et négocie ses premières implantations en Extrême-Orient.

**Transport de passagers :**

Filiale à 80% de la CGMF et à 20% de la SNCF, la SNCM exploite des lignes sur :

- la Corse ;
- l'Afrique du Nord (Algérie, Tunisie).

De façon complémentaire, la SNCM exploite une ligne saisonnière sur la Sardaigne.

Ces lignes sont exploitées par 6 paquebots-transbordeurs, qui assurent des transports mixtes, fret et passagers.

**La manutention portuaire :**

Le groupe CGMF est le second opérateur français en matière de manutention maritime depuis le regroupement des groupes SCAC et DELMAS.

Il intervient dans les principaux ports français et en particulier :

- au Havre, au travers de sa filiale, la GMP,
- à Marseille, au travers de la MGM et de ses filiales EUROFOS et INTRAMAR.

Le groupe est aussi opérateur aux Antilles.

Si le groupe affirme sa volonté de maintenir sa présence dans le secteur de la manutention portuaire, il a malgré tout pris la décision de se séparer du groupe "Charles Le Borgne", qui accumulait les pertes d'exploitation, en le donnant en location gérance à SAGA.

**La logistique du froid :**

Le groupe STEF-TFE réalise un chiffre d'affaires proche de 3 milliards Frs dans :

- l'entreposage frigorifique : la STEF et ses filiales disposent de plus de 1 million de m<sup>3</sup> répartis sur 35 sites,
- TFE propose un service logistique complet intégrant transport, entreposage, distribution ... avec plus de 1 800 ensembles routiers, exploités à partir de 64 plateformes.

Il intervient aussi bien en matière de produits frais, que de surgelés et de produits de la mer.

A travers ses filiales STEF et TFE, la CGMF s'affirme comme le premier opérateur français en matière de logistique du froid.

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

En 1990, la CGMF a employé 14 087 personnes.

La progression des effectifs de la CGMF au cours des dernières années cache des évolutions très contrastées : une forte progression des personnels employés dans les activités terrestres et une forte diminution des effectifs employés dans le secteur maritime.

Effectifs	1986	1987	1988	1989	1990
Navigants	3 932	3 249	3 163	3 099	3 044
Sédentaires	4 841	6 217	6 477	10 353	11 043
-----					
Total	8 773	9 466	9 640	13 452	14 087

La CGM a conduit en particulier au cours des dernières années un plan de restructuration qui s'est traduit par de nombreux départs.

**Moyens matériels :**

Plus de la moitié de la flotte détenue se trouve sous pavillon national français.

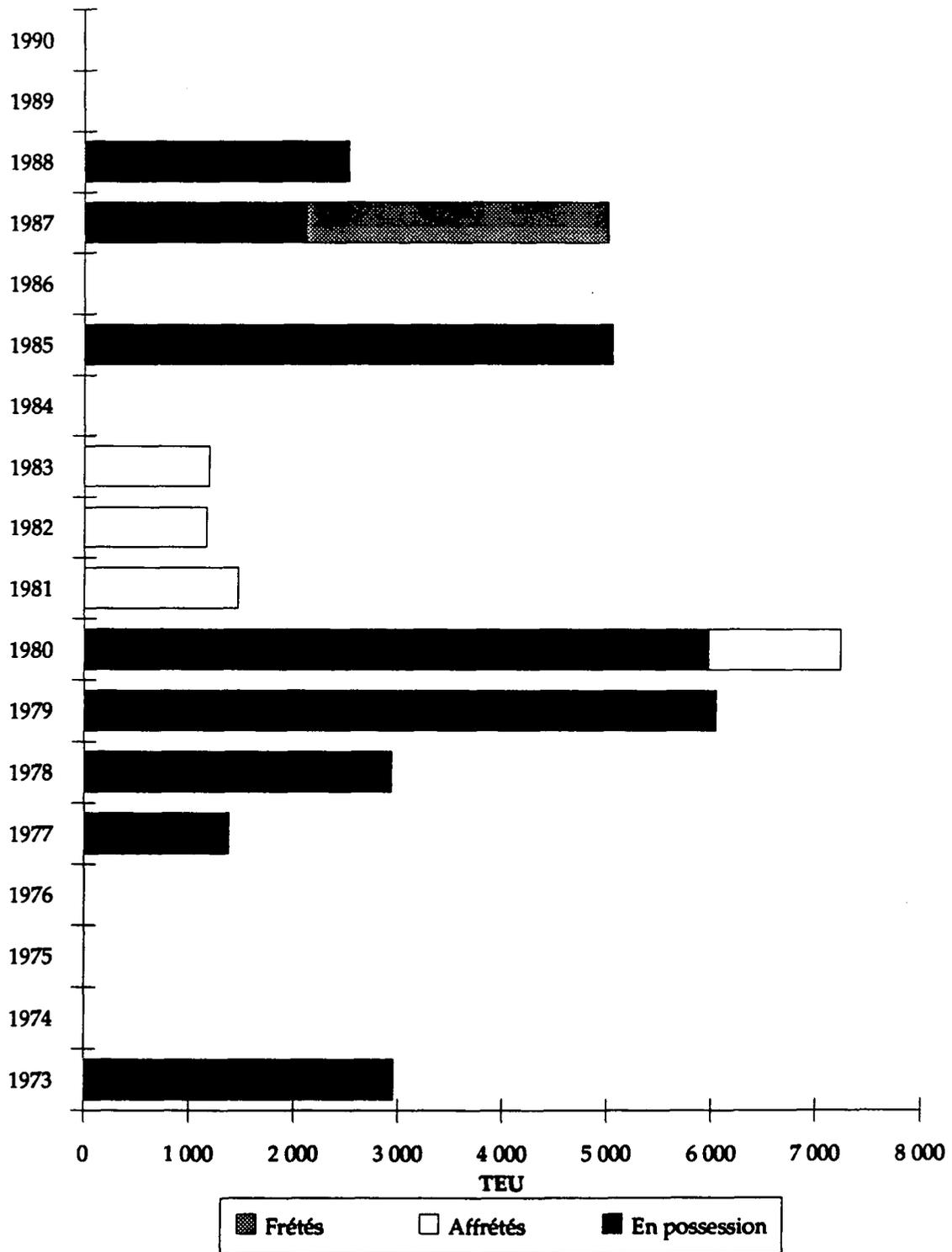
La capacité de la flotte en ligne au long cours de la CGM atteint 39 745 EVP, dont 37 000 sont composés de PC de plus de 1 000 EVP. La flotte de porte-conteneurs du groupe CGM a un âge moyen de 10 ans.

En 1990, le parc conteneurs de la CGM était de 79 130 EVP.

Au 1er novembre 1990, CGMF avait 3 navires en commande : un de 4 427 TEU (qui devrait être affecté sur le service Europe - Extrême Orient), 2 de 2 694 TEU.

Les 2 navires de 2 694 TEU ont été livrés courant 1991; l'un a été frété de façon temporaire à la CMA.

**Entrée en service des navires conteneurisés CGM**  
 Etat au 1/11/90 - Source : Containerisation International Yearbook 1991



Nom du navire	TEU	Date	Observations
Caraïbe	1 386	1977	
CGM Champagne	1 476	1981	Propriété de Trasatlantica, affrété par CGM
CGM La Pérouse	2 537	1988	
CGM Lorraine	1 271	1980	Propriété de Balandra Schiff., affrété par CGM
CGM Paris	2 536	1985	En copropriété avec Nedlloyd, affecté au service Scandutch
Fort Desaix	1 501	1980	
Fort Fleur d'Epée	1 512	1980	
Fort Royal	1 512	1979	
Fort Saint Charles	1 512	1980	
Korrigan	2 960	1973	
La Fayette	1 398	1978	
Nedlloyd Tokyo	2 536	1985	En copropriété avec Nedlloyd, affecté au service Scandutch
Atlantic Cartier	2 911	1987	Date de jumboisation, construit en 1985. Frété à ACL.
CGM Monet	1 060	1987	Date de jumboisation, construit en 1978
CGM Rabelais	1 546	1979	
CGM Racine	1 546	1978	
CGM Rimbaud	1 546	1979	
CGM Utrillo	1 060	1987	Date de jumboisation, construit en 1978
Ango	1 456	1979	Navire en copropriété Delmas (35,77%), CGM et DAL
CGM Ronsard	1 456	1980	Navire en copropriété Delmas (35,77%), CGM et DAL
CGM Renan	1 200	1983	Propriété de Messina, affrété par CGM
CGM Languedoc	1 176	1982	Propriété d'Ahrenkiel, affrété par CGM

Note : seuls ont été comptabilisés les navires de plus de 900 TEU.

La flotte CGM représente environ 37 000 TEU, d'un âge moyen de dix ans.

Etat au 1/11/90. Source : Containerisation International Yearbook 1991.

**TRAFICS :**

La CGM dessert, à partir de l'Europe, la plupart des ports du monde à l'exception de ceux de la Côte Ouest de l'Afrique, soit :

• l'Amérique du Nord :

après être sortie du consortium ACL, la CGM a conclu des alliances stratégiques avec d'autres armements, afin de continuer d'assurer cette liaison qu'elle considère stratégique :

. avec Sea Land, P&O et Nedlloyd dans le cadre de VSA, au départ de l'Europe du Nord,

. avec Evergreen au départ de la Méditerranée.

La CGM assure par ailleurs une liaison Europe du Nord/Golfe du Mexique/Amérique du Nord Côte Ouest dans le cadre d'un accord de coopération mis en place avec Hapag Lloyd et ACL.

• les Caraïbes :

la CGM assure la desserte des Antilles françaises en mettant en ligne 4 PC réfrigérés polyvalents, complétés par des navires de Horn Linie, intervenant aussi sur la Guyane ;

• l'Amérique Centrale et les Caraïbes :

la CGM participe à hauteur de 20% dans CAROL, aux côtés de Nedlloyd, Hapag Lloyd et Harrison Co. ;

• l'Amérique Latine :

la CGM intervient dans le cadre de EUROSAL, pour la desserte de la Côte Ouest, et de SEAS, MEDSACS (devenu MEDECS à la suite du départ des 3 partenaires sud-américains) qui assure une liaison Méditerranée - Amérique latine.

• l'Extrême-Orient :

Un accord TSA signé entre CGM, Nedlloyd et MISC est venu se substituer à SCANDUTCH, qui interrompra ses activités le 31/12/1991. Les trois partenaires desserviront 2 lignes, l'une en provenance et à destination de l'Europe du Nord, l'autre desservant la Méditerranée, alignant en tout 17 PC ;

• l'Australie :

la CGM est membre d'ANZECS jusqu'à la fin de l'année 1991. Elle a pris la décision de s'en retirer car elle ne parvenait pas à obtenir de ses partenaires les droits de trafics complémentaires qu'elle réclamait et s'est en contrepartie associée avec CONTSHIP pour l'exploitation de cette desserte, mettant en ligne 6 navires (5 apportés par Contship et 1 par la CGM) ;

• l'Océan Indien et l'Afrique :

- sur l'Océan Indien, la CGM et DELMAS interviennent conjointement dans le cadre du service SCIO (Service Commun de l'Océan Indien),

- sur l'Afrique Australe, la CGM intervient dans le cadre de SAECS (sans y affecter de navire),

- sur l'Afrique de l'Est, la CGM est sortie de BEACON et a conclu des accords d'affrètement d'espaces avec ses anciens partenaires.

La CGM assure aussi des services de cabotage sur l'Europe du Nord, l'URSS et l'Afrique du Nord.

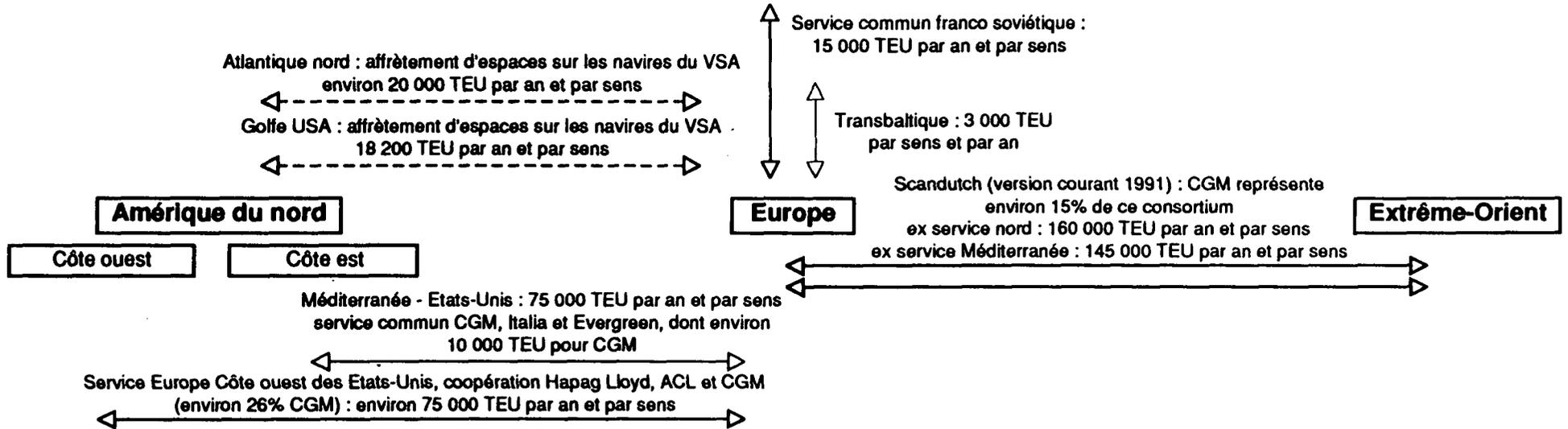
Enfin, dans le cadre de sa politique de restructuration de lignes, la CGM s'est associée à Contship pour l'exploitation, à compter du 1er janvier 1992, de leurs liaisons Tour du Monde (mettant en service 10 navires dans le cadre d'un accord d'échange d'espaces avec l'armateur italo-britannique). Cet accord permettra de coordonner tous les 8 à 10 jours les départs de navires exploités actuellement par la CGM dans le cadre de son service "Eurocéania", et par Contship dans le cadre de son service "Ocean Star Container Line".

Armateur en apparence mondiale, la CGM aligne en fait préférentiellement sa flotte sur les liaisons franco-françaises (près de la moitié de ses porte-conteneurs) et fait largement appel à l'affrètement d'espace pour un grand nombre d'autres dessertes.

En contre-partie, la CGM, qui continue parfois de mettre en ligne des navires dans des consortiums dont elle n'est plus membre, s'est en effet retirée de certains consortiums (ACL, ANZECS, ...), dans lesquels sa participation était accompagnée de la mise en service de navires que l'armement n'a pas récupérés à sa sortie.

# Lignes CGM

Liaisons Amérique Nord Europe Extrême-Orient

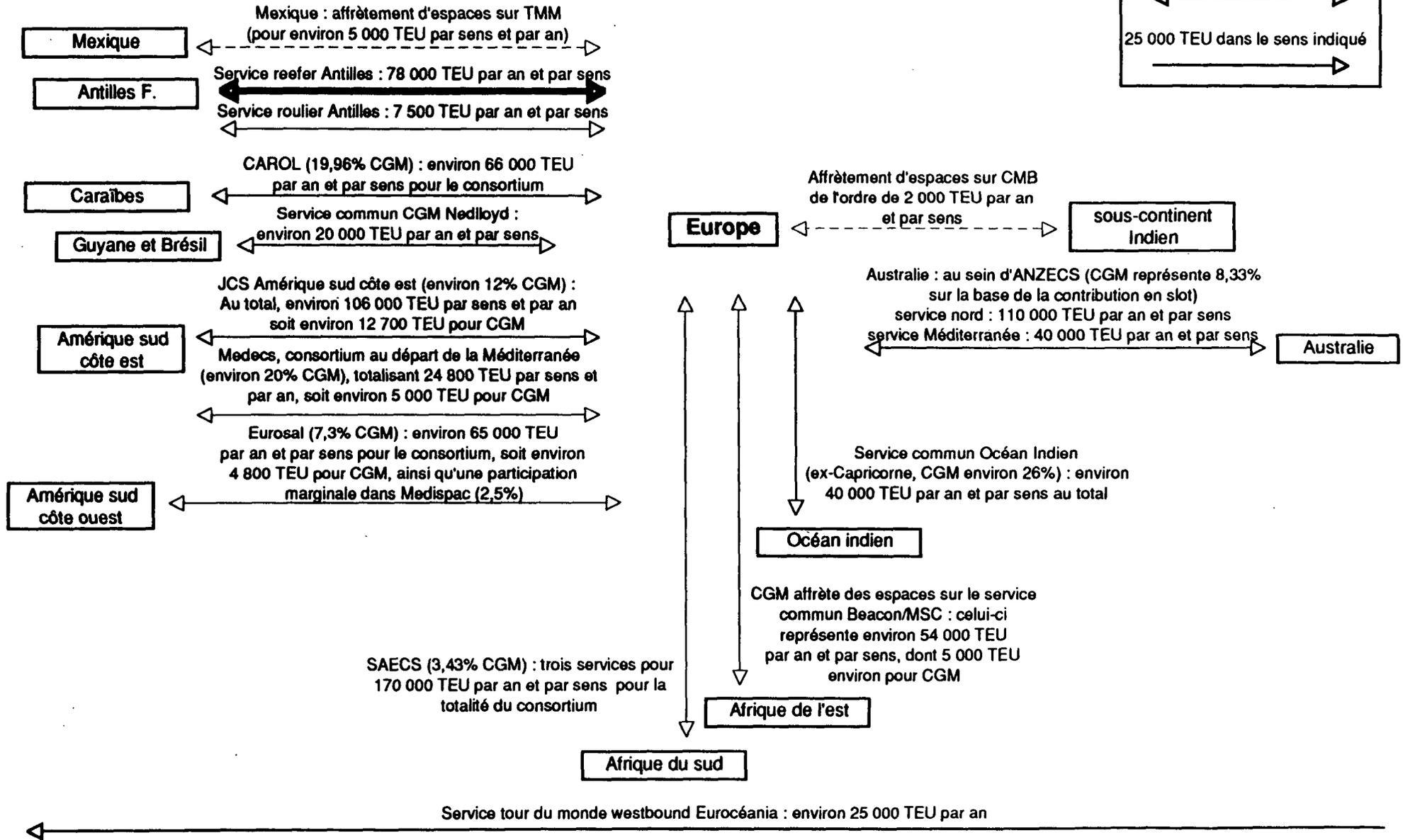


Echelle :  
Proportionnelle à l'épaisseur  
25 000 TEU par an et par sens

# Lignes CGM

Autres liaisons

Echelle :  
Proportionnelle à l'épaisseur  
25 000 TEU par an et par sens  
25 000 TEU dans le sens indiqué



TER

## DONNEES FINANCIERES :

## Comptes CGMF (Consolidés) :

milliers de francs	1986	1987	1988	1989	1990
Chiffre d'affaires	7 939 600	9 296 800	9 820 000	12 916 300	13 550 900
Résultats courants	- 176 500	- 165 100	117 100	- 128 000	- 491 300
Cash Flow	139 100	323 800	651 100	752 000	483 000
Résultat net (inc. minoritaires)	- 388 900	- 228 100	94 000	58 500	- 174 100

La CGMF, après avoir redressé en 1988 sa situation financière, a vu sa rentabilité s'écrouler à nouveau en 1989 et 1990.

L'essentiel de ses difficultés provient de la CGM regroupant la branche "transport maritime de marchandises". La SNCM et la Financière de l'Atlantique dégagent des résultats positifs.

## Comptes CGM (consolidés) :

milliers de francs	1986	1987	1988	1989	1990
Chiffre d'affaires	5 949 800	6 107 000	6 244 800	6 954 900	7 156 200
Résultat courant avant impôt	- 202 300	- 194 300	48 500	- 101 300	- 388 600
Résultats exceptionnels	42 000	38 200	62 200	177 200	297 400
Abandon de créances CGMF	389 800	258 800	-		
Cash Flow	351 700	320 200	378 300	342 600	112 900
Résultat net (incl. minoritaires)	2 500	14 500	75 700	61 100	- 110 700
Résultat*	- 387 300	- 244 300	75 700		
-----					
Effectifs moyens	5 664	4 853	4 441	4 584	4 478
CF / CA	5.91 %	5.24 %	6.05 %	4.9 %	1.6 %
BN / CA	0.04 %	0.23 %	1.21 %	0.8 %	- 1.5 %

\* hors abandon de créance de la CGMF.

Après être sorti en 1988 de plus de 10 années de pertes consécutives, la CGM a plongé à nouveau dans le rouge en 1990.

Dès 1989, le résultat courant est devenu négatif, et le résultat net n'a pu être positif que grâce aux importants profits exceptionnels dégagés cette année-là (177 millions Frs).

En 1990, l'importance de la perte ressortant dans le résultat courant n'a pu être compensée en dépit d'un résultat exceptionnel de près de 300 millions Frs, dont 170 millions de plus-values dégagées à l'occasion de la cession de 4 navires.

#### Structure financière :

milliers de francs	1986	1987	1988	1989	1990
<b>Consolidé CGMF :</b>					
Immobilisations nettes	4 522 800	4 650 800	4 698 800	5 651 300	5 974 500
Situation nette	563 600	812 900	1 027 700	1 288 200	1 139 000
Dettes financières	4 636 400	4 588 500	4 223 000	4 724 300	4 735 400
Disponibilités	178 600	188 700	316 400	366 900	195 600
<b>Consolidé CGM :</b>					
Immobilisations nettes	3 069 700	2 808 000	2 643 100	2 435 300	2 746 500
Situation nette	886 700	905 700	982 200	1 035 200	929 500
Dettes financières	2 484 900	2 280 300	1 928 800	1 717 700	1 765 800

L'endettement de la CGMF et de la CGM est très lourd, en particulier au niveau de la CGMF.

Après avoir atteint son équilibre financier en 1988, la CGM souhaitait, en dépit de son endettement, renforcer sa position d'armement spécialisé dans les lignes conteneurisées, et envisageait pour cela d'investir 5 milliards de Frs de 1989 à 1993, ses investissements étant orientés vers :

- . un renouvellement de sa flotte (11 navires d'une capacité moyenne élargie devaient être commandés entre 1988 et 1993) sans augmentation du nombre de navires armés ;
- . un accroissement de son parc de conteneurs, afin de parvenir à maîtriser en 1993 au moins 90 000 TEU.

Du fait de la saturation de l'endettement du groupe, les derniers investissements n'ont pu être couverts qu'au prix de la cession d'une partie du patrimoine du groupe, et en particulier de plusieurs navires usagés (11 en 1989 et 4 en 1990).

## AXES STRATEGIQUES :

### *Une stratégie de diversification :*

La CGMF a mené, au cours des années 1988-1989, une politique volontariste de diversification.

Cette politique s'est traduite par une affectation privilégiée de ses investissements hors du secteur maritime, et par un accroissement très important de son chiffre d'affaires non maritime qui est passé de 21% à près de 55% de son chiffre d'affaires global.

### Evolution du chiffre d'affaires de la CGMF :

CGMF-millions Frs	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Maritime	5 535	5 675	5 276	5 056	5 118	5 811	5 811
Autres	1 512	2 118	2 100	3 613	4 069	6 561	7 098
<b>Total</b>	<b>7 047</b>	<b>7 793</b>	<b>7 376</b>	<b>8 669</b>	<b>9 187</b>	<b>12 373</b>	<b>12 909</b>
<b>% Autres / Total</b>	<b>21.4%</b>	<b>27.2%</b>	<b>28.4%</b>	<b>41.6%</b>	<b>44.3%</b>	<b>53.0%</b>	<b>54.9 %</b>

Alors que le chiffre d'affaires maritime a peu évolué au cours des 7 derniers exercices, le chiffre d'affaires réalisé avec d'autres activités a plus que triplé (du fait des prises de contrôle successives de STEF et de TFE).

Cet effort de diversification, réalisé à travers la filiale "Financière de l'Atlantique", a été principalement orienté sur la chaîne du froid.

Malgré tout, il ressort que si les résultats dégagés par cette nouvelle branche, après avoir été décevants, se sont redressés, ils n'ont pas permis de compenser les pertes de la branche maritime du groupe.

Ils ne sont pas, par là-même, parvenu à jouer le rôle "contracyclique" qui leur était assigné.

La CGMF a même amorcé un désengagement de cette branche en procédant à la cession d'une partie de ses actions "Financière de l'Atlantique", et en mettant en œuvre un recentrage de ses activités (qui s'est traduit par la cession au groupe ECCO de la filiale d'interim MOI que détenait la STIM).

*Une tentative avortée de rapprochement avec NEDLLOYD :*

Afin de consolider son assise maritime, la CGM a cherché à s'allier à un autre opérateur maritime européen.

Les négociations entamées avec NEDLLOYD qui semblaient les plus prometteuses ont échoué. Les multiples points communs qui rapprochaient les 2 groupes ne sont en effet pas parvenus à compenser les écarts qui les séparaient.

Après avoir échoué dans sa tentative de reprise des intérêts des "Chargeurs Réunis", la CGM n'est pas parvenue à mener à son terme une opération d'alliance qui lui aurait permis d'atteindre une taille critique suffisante pour se mesurer à la concurrence internationale.

CGM et NEDLLOYD avaient pourtant ensemble de nombreuses participations et accords communs :

. dans le cadre de l'exploitation de services en commun :

- anciens partenaires de Scandutch, ils se sont retrouvés ensemble au sein de TSA au côté de MISC,
- ils participent conjointement au VSA avec Sea Land et P&O, pour la desserte de l'Atlantique Nord,
- ils sont tous 2 membres de CAROL pour la desserte des Caraïbes,
- ils se retrouvent ensemble au sein du consortium EUROSAL (Côte Ouest de l'Amérique Latine), de SAECS (Afrique Australe), d'ANZECS (Australie) ;

. dans le cadre de la détention de navires en commun :

- ils avaient constitué un GIE propriétaire de 2 navires PC, intervenant sur la desserte de l'Extrême-Orient ;

.ou d'accord de coopération technique sur terre :

- Nedlloyd et la CGM avaient passé un accord de gestion commune de leur mouvement à terre de conteneurs en Extrême-Orient.

Mais les écarts en terme :

- . de taille de flotte : 62 000 TEU, pour Nedlloyd contre 39 000 pour la CGM,
  - . d'implantations terrestres : Nedlloyd s'est doté d'un important réseau de transport terrestre, alors que la CGM en est faiblement pourvue (sauf dans le secteur spécifique de la logistique du froid).
  - . de culture d'entreprise : groupe privé contre groupe public,
  - . de performance et de puissance financières,
- et les difficultés de mise en œuvre, ont conduit les dirigeants des 2 groupes à renoncer à leur projet.



# **C.M.B.**

## **Compagnie Maritime Belge**

<b>Fiche d'identité</b>	<b>87</b>
<b>Historique</b>	<b>87</b>
<b>Actionnariat et articulation</b>	<b>89</b>
<b>Direction</b>	<b>93</b>
<b>Activités</b>	<b>94</b>
<b>Moyens</b>	<b>96</b>
<b>Trafics</b>	<b>99</b>
<b>Données Financières</b>	<b>101</b>
<b>Axes stratégiques</b>	<b>104</b>



**FICHE D'IDENTITE :**

Compagnie Maritime Belge  
St. Katelijnevest 61  
B 2000 Antwerpen  
Belgique  
Tel. : 03 223 21 11

**HISTORIQUE :**L'origine africaine :

C'est le 24 janvier 1895 qu'a été créé à Anvers l'armement "Compagnie Belge Maritime du Congo". La mission de cet armement était de mettre en place une liaison maritime directe et régulière sous pavillon belge entre Anvers et le Congo belge, afin de favoriser la valorisation de cette colonie, ainsi qu'en avait décidé le roi Leopold II.

La compagnie, après s'être principalement intéressée aux transports de passagers, se lance également après la guerre de 14-18 dans l'exploitation de cargos vers l'Afrique.

L'ouverture sur l'Amérique :

En 1930, la Compagnie Belge Maritime du Congo fusionne avec le "Lloyd Royal Belge" (fondé en 1916) et prend la raison sociale de "Compagnie Maritime Belge". Cette fusion entraîne une extension des lignes de la CMB, notamment vers l'Amérique.

La diversification avec la décolonisation :

Dans les années soixante, avec la décolonisation, la CMB se lance dans une politique de diversification :

*De nouvelles lignes :*

Elle prend une participation majoritaire dans "Armement Deppe", qui lui permet d'intégrer les lignes vers le Mexique et l'Amérique du Sud, que cet armement exploitait. Son réseau de lignes s'enrichit encore avec de nouvelles destinations jusqu'à s'étendre à l'ensemble du Monde à l'exception de l'Océanie.

*Le remorquage et la construction navale :*

En 1961, la CMB fusionne avec UFIMAR qui était alors son principal actionnaire; cette fusion lui permet de consolider sa structure financière et de recueillir les filiales d'UFIMAR intervenant dans le remorquage et la construction navale.

*Le tramping, un axe fort :*

En 1965, la CMB fait construire son premier navire vraquier destiné à approvisionner la sidérurgie belgo-luxembourgeoise.

Ce navire sera le premier d'une longue série. la CMB franchit une nouvelle étape en 1975 en prenant une participation de 40% puis de 60% dans Bocimar, et en absorbant cette filiale en 1982.

La CMB affiche actuellement l'ambition, en particulier avec sa filiale Bocimar, de devenir l'un des plus importants transporteurs mondiaux de tous types de cargaisons de pondéreux en vrac.

*L'aventure des conteneurs :*

Sur les lignes régulières, la CMB s'adapte aux conteneurs en alignant de nouveaux navires porte-conteneurs, souvent en concertation avec des armateurs étrangers. A cette occasion, la CMB élargit d'autre part son champ d'action : elle acquiert un important parc de conteneurs, elle s'intéresse à la manutention portuaire, la réparation de conteneurs et le transport routier.

La CMB participe à la mise en place sur l'Amérique du Nord de Dart Container Line (côte Est des Etats Unis). Mais les difficultés rencontrées sur le trafic atlantique contraignent la compagnie à supprimer en 1983 ce service qu'elle vend à "OOCL". Elle le remplace alors par "Canada Maritime", un joint-venture mis en place avec "Canadian Pacific" pour la desserte du Canada et de la partie centrale des Etats Unis.

*Un intérêt passager pour les transports pétroliers :*

Après s'être rapproché en 1983, de l'armement "Exmar", sous filiale du groupe "Almabo" qui intervenait dans les transports réfrigérés et des gaz de pétrole liquéfiés, la CMB s'en est séparé en 1985 en revendant sa participation avec une forte moins-value.

Ainsi la CMB entre-t-elle dans le giron de la Société Générale de Belgique en 1985, elle même reprise par le groupe Suez en 1988

## ACTIONNARIAT ET ARTICULATION :

### Une double modification de l'actionnariat :

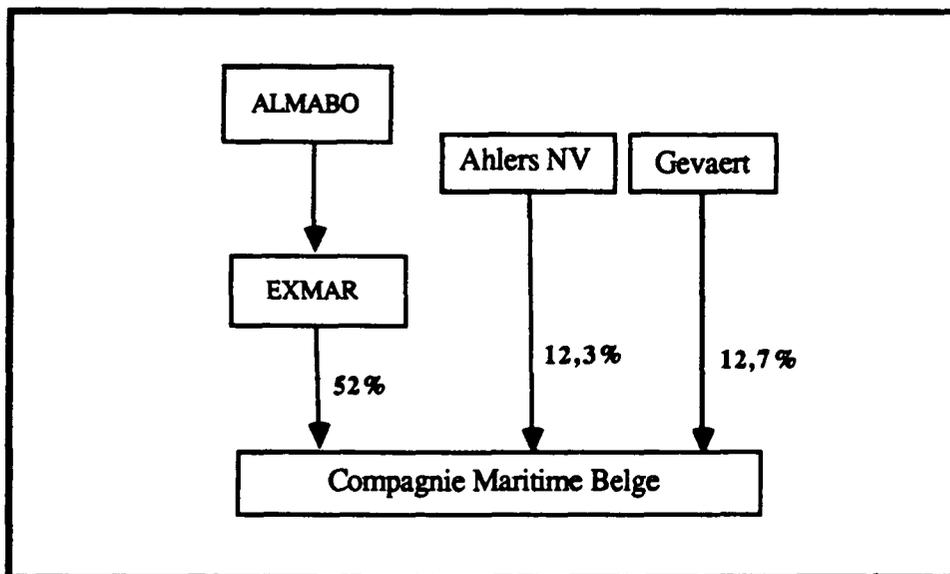
L'actionnariat de la CMB a été profondément modifié au cours de l'année 1991 tant au niveau de la holding de tête que de sa principale filiale.

### Une première modification d'actionnaires :

La Société Générale de Belgique, qui était jusqu'à présent l'actionnaire majoritaire de la CMB, a cédé sa participation au groupe familial anversois "Almabo-Exmar".

Cette opération constituait un retour vers le passé, dans la mesure où, en 1985, "Almabo" avait elle-même cédé ses actions CMB à la Société Générale de Belgique, et que la CMB de son côté avait revendu à cette même date, à "Almabo" la participation importante qu'elle détenait dans la société "Exmar" (avec une forte moins-value).

En Juin 1991, l'actionnariat se répartissait comme suit :



Contrainte de procéder à une opération de maintien de cours, le groupe ALMABO - EXMAR a été conduit à ramasser 83,8% du capital de la CMB, les actionnaires minoritaires, "Ahlers" et "Gevaert" ayant revendu leurs participations.

Le groupe ALMABO a affiché son intention de ramener sa part de capital à 55% afin de ne pas alourdir sa structure financière : il recherche actuellement de nouveaux partenaires financiers.

*Une seconde modification de l'actionnariat :*

C'est au sein d'une des filiales de la CMB elle-même que se sont opérées d'autres modifications d'actionnaires.

C'est ainsi que les nouveaux dirigeants de CMB ont ouvert le capital de la filiale "CMB Transport SA", couvrant les activités lignes régulières du groupe, à l'armateur Sud Africain, SAF Marine, en lui cédant 49% de son capital.

SAF Marine relève du groupe diversifié SAFREN (Safmarine & Rennie Holdings Ltd.) qui a réalisé en 1990 un chiffre d'affaires de 8 milliards de Frs (français) dans :

- . l'armement naval,
- . le transport aérien et terrestre,
- . la manutention,
- . l'agence de voyages,
- . l'exploitation d'hôtels et de casino,
- . la restauration,
- . le courtage d'assurances,
- . ....

En matière maritime, Safmarine assure principalement 3 services :

- entre l'Afrique du Sud et l'Europe: Safmarine détient une participation de 40% dans le consortium à marketing intégré SAECS ;
- entre l'Afrique du Sud et l'Extrême-Orient : il participe au service Safari aux côtés de Mitsui, NYK et K Line et Nedlloyd ;
- entre l'Afrique du Sud et les Etats-Unis : il participe au service Safbank, en collaboration avec la compagnie Bank Line ;

ainsi que du cabotage africain.

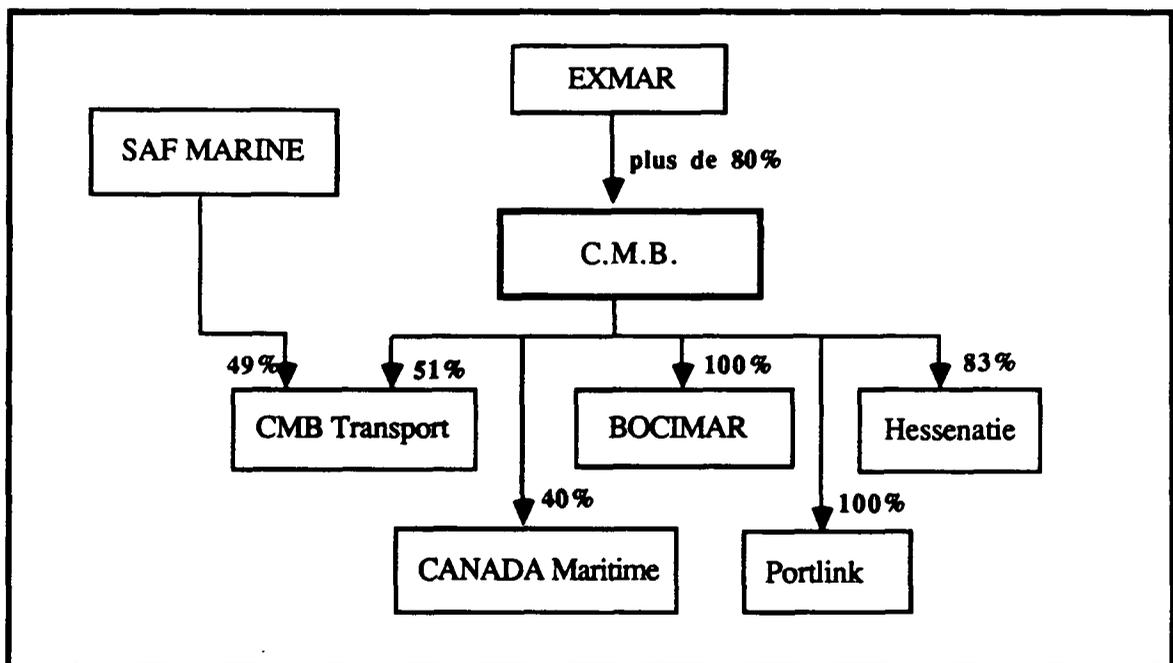
Safmarine intervient aussi en matière de transport de vrac secs et de vrac liquides, soit directement, soit à travers sa participation (40%) dans "Unicorn Lines".

Safmarine a réalisé un chiffre d'affaires de 3 milliards de Frs français.

*D'autres projets d'ouverture :*

Les nouveaux actionnaires de CMB n'excluent pas d'élargir le tour de table d'autres filiales. C'est ainsi qu'une ouverture du capital d'Hessenatie serait actuellement à l'étude. Plusieurs acheteurs auraient manifesté leur intérêt, dont la Société Générale de Belgique, et Hutchison Whampoa (le groupe acquéreur du port de Felixstowe).

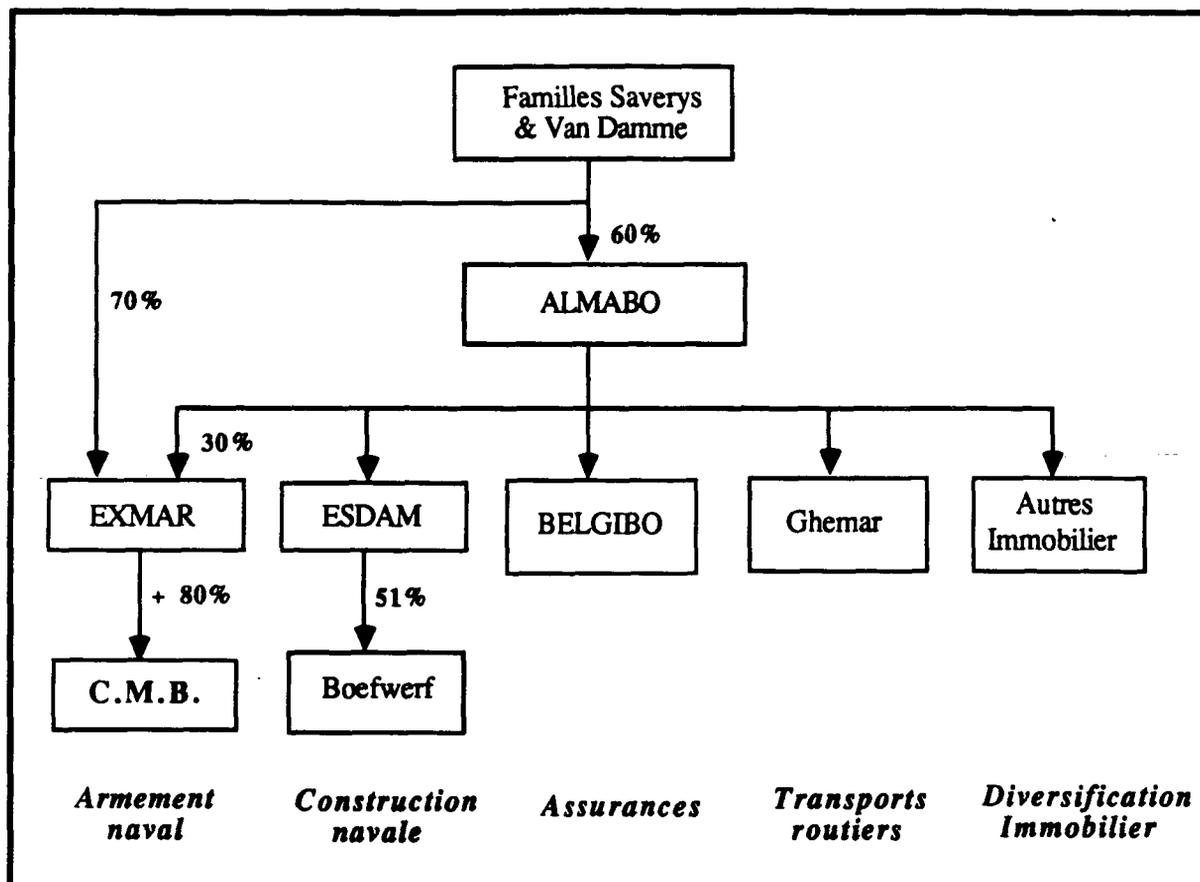
Dans le cadre du redimensionnement de ses activités, CMB a envisagé de céder ses 2 filiales d'assurances Naviga & Belgamar, mais les dirigeants semblent pour l'heure y avoir renoncé.

**Situation actuelle de l'actionnariat (début septembre 1991) :****Caractérisation du nouvel actionnaire de référence :**

ALMABO est un groupe contrôlé par les familles Saverys et Van Damme.

Le groupe intervient principalement dans 5 secteurs d'activité :

1. l'armement naval à travers la société "EXMAR",
2. La construction navale à travers sa filiale "ESDAM" qui contrôle elle-même 51% de la société "Boefwerf", premier chantier naval belge.
3. les assurances avec "BELGIBO",
4. les transports terrestres avec "Ghemar",
5. des activités de diversification concentrées sur l'immobilier et marginalement le secteur textile.



Le chiffre d'affaires du groupe ALMABO a été de 15 milliards de FB en 1990 (soit 2,5 milliards de Frs français).

**DIRECTION :**

La modification de l'actionnariat de la CMB n'a pas entraîné de bouleversement au sein du Conseil d'Administration : le président et le directeur général d'ALMABO sont en effet respectivement MM. Philippe et Mark Saverys, frère et neveu de M. Jacques Saverys, Directeur Général de la CMB.

Le début de l'exercice 1991 avait par contre été marqué par un changement de l'équipe managériale : Jacques DeWilde responsable des activités "Lignes" et "Transport Intermodal" de la CMB ayant présenté sa démission au cours du mois de Mars 1991.

Cette décision avait été motivée par des divergences d'approche stratégique : M. DeWilde plaidait pour le maintien de l'indépendance stratégique de sa branche alors que les dirigeants du groupe ne souhaitait pas la préserver. M. Saverys estimait que la clef de voûte de la restauration de la rentabilité de l'activité ligne passait par la mise en place d'accord de coopération ou de partenariat avec ses concurrents, afin de restaurer les taux de fret.

Cette approche s'est traduite par l'adhésion de la CMB à plusieurs conférences comme l'Emera (Europe du Nord / Moyen-Orient) ou celle entre l'Inde, le Pakistan et le Bangladesh. Dans ce cadre, la CMB a renoncé à son service indépendant sur l'Océan Indien pour se rapprocher de l'armement Contship. Enfin, la CMB a choisi de filialiser l'ensemble de son activité "lignes régulières", (à l'exception de sa liaison sur le Canada), en créant CMB Transport suivi de l'ouverture du capital de cette filiale à Saf Marine.

**ACTIVITES :**

La plupart des grandes branches d'activité de CMB devraient connaître une profonde évolution à la suite des modifications d'actionnaires qui se sont produites.

*Ventilation du chiffre d'affaires de la CMB (base 1990)*

CMB Transport	Millions FB	Millions FF
Armement transport	38 654	6 377
Portuaire	10 134	1 672
Autres	2 542	419
	-----	-----
Total	51 330	8 469

1FB = 0,165 FF

**Activités de lignes :**

Les activités de lignes du groupe ainsi que les transports terrestres, les services feeder et les agences qui lui sont attachées sont regroupées depuis 2 ans au sein d'une même filiale : "CMB Transport".

CMB Transport propose actuellement une large panoplie de services intermodaux permettant d'offrir des transports "porte à porte" et cela à travers

- . ses services de navires de ligne,
- . son réseau commercial, ASECO,
- . son réseau africain regroupé au sein de la filiale AMI,
- . ses services européens de transport routier assurés par TRACTO,
- . ses services maritimes de courtes distances proposés par PORTLINK.

L'entrée de SAF Marine au sein de CMB Transport avec une participation de 49% s'est traduite par une profonde restructuration de la branche.

Et cela d'autant plus que les dirigeants de la CMB se plaignaient du fait que sur les principales destinations que la compagnie desservait (Afrique de l'Est et de l'Ouest, Océan Indien..), les taux de fret n'atteignaient pas le seuil de rentabilité.

Désormais, la structure est dirigée par Mr. Ruf, et s'articule autour de 5 Directions :

- . la Direction opérationnelle,
- . une Direction commerciale Océan Indien et Moyen-Orient,
- . une Direction commerciale Afrique de l'Est,
- . une Direction Afrique du Sud, gérant la participation de CMB Transport dans le consortium SAECS,
- . une Direction administrative et financière.

CMB Transport, qui affichait l'ambition de couvrir l'Europe à travers 4 "hubs" opérationnels situés respectivement à Anvers, Hambourg, Gênes et Londres, envisage actuellement de réviser certaines de ses implantations les moins rentables, en confiant à des tiers la charge de le représenter. C'est ainsi qu'en matière commerciale, la CMB vient de demander à Jokelson d'être son agent maritime en France, et qu'en matière de traction, elle a confié ses prestations de mouvements à la SETREC.

#### **Activités de vrac :**

Une rationalisation sera sans doute mise en œuvre entre les filiales BOCIMAR de la CMB et EXMAR d'ALMABO.

Les activités cumulées des 2 entités, si elles étaient rapprochées, pourraient donner naissance au plus grand groupe mondial de transport de vrac.

EXMAR a transporté en 1990, 30 millions de tonnes de vracs secs, 10 millions de tonnes de pétrole et 3 millions de tonnes de gaz.

BOCIMAR a transporté de son côté 30 millions de tonnes de vracs secs.

#### **Activités portuaires :**

L'année 1990 a été marquée dans le domaine des conteneurs par :

- . la fusion de Stevedoring Company Gylsen, Hessenatie, et des activités de manutention de pondéreux de la CMB et d'ACEC-Union Minière au sein d'une même entité "Hessenatie" (sous sa nouvelle forme),
- . la mise en route d'un terminal sur l'Escaut.

Pour le vrac, la filiale spécialisée de la CMB, ABT-Stocatra, a accru les quantités qu'elle a manutentionnées.

**MOYENS :**

La CMB a employé au cours de l'exercice 1990, 5 605 salariés.

A la fin de l'année 1990, le groupe CMB était propriétaire (ou quirataire significatif) de

- 18 navires vraquiers,
- 1 méthanier,
- 3 cargos polyvalents de 628 à 656 TEU,
- 3 rouliers,
- 20 PC.

La capacité des principaux PC (de plus de 900 TEU) contrôlés par la CMB (certains étant affrétés et d'autres frétés) atteignait 28 000 TEU, leur âge moyen étant de 10 ans et demi. (la capacité totale de la flotte de PC de la CMB étant de 36 000 TEU).

Mais la CMB a procédé depuis à la cession de plusieurs navires afin de reconstituer sa trésorerie et de dégager des plus values en profitant des prix du marché des navires d'occasion, qui se caractérise actuellement par des niveaux élevés.

C'est ainsi qu'en 1991, ont été cédés 2 vracquiers, 1 cargo polyvalent, 1 porte conteneurs et 2 rouliers (ces 2 derniers navires appartenaient auparavant à MERZARIO).

Afin de ne pas développer de surcapacité, la CMB a par ailleurs :

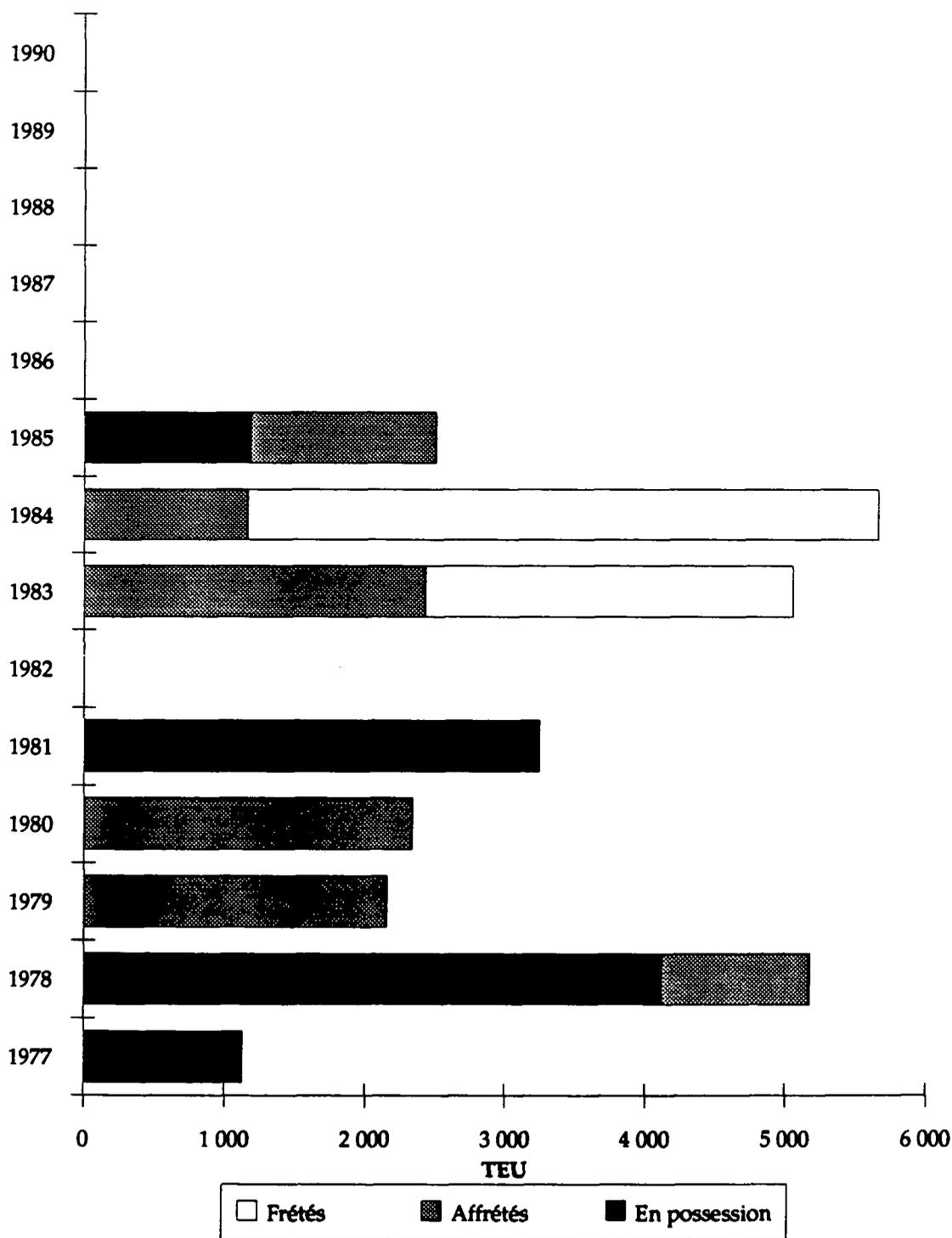
- . cédé en affrètement pour un an, le premier des 3 PC de 2 000 TEU commandés en Asie, qui vient de lui être livré,
- . abandonné les 2 PC (de 1 650 TEU) qu'il avait pris en option.

CMB chercherait par ailleurs à céder les 2 PC de 2 000 TEU qui devraient lui être livrés sous peu.

Enfin la CMB a pris des mesures, afin d'inscrire les navires qu'elle possède sous pavillon luxembourgeois.

Le nombre de boîtes exploitées par la CMB est de 91 300 TEU (dont 73 000 en pleine propriété).

**Entrée en service des navires conteneurisés CMB**  
**Seuls les navires de plus de 900 TEU ont été retenus.**  
**Etat au 1/11/90 - Source : Containerisation International Yearbook 1991**



Flotte conteneurisée CMB

Nom du navire	TEU	Date	Observations
Boringia	1 132	1978	Exploité dans le cadre du service EAC WAS
Canmar Europe	1 852	1981	Date de jumboisation, construit en 1970
Canmar Triumph	1 061	1978	Propriété de Mario Shipping, affrété par CanMar
CMB Energy	1 152	1983	Propriété de O Wehr, affrété par CMB.
CMB Mallet	1 061	1979	Propriété de Bresso Ltd, affrété par CMB.
CMB Memling	1 185	1985	Date de jumboisation, construit en 1979
CMB Mentor	1 172	1980	Propriété de HW Janssen, affrété par CMB
CMB Merit	1 172	1980	Propriété de Torbay Shipping, affrété par CMB
CMB Merkur	1 160	1984	Propriété de Bremer Reed Merkur, affrété par CMB
CMB Merzario	1 328	1985	Propriété de Peter Dhole, affrété par CMB
CMB Mover	1 100	1979	Propriété de Middleton Shipping, affrété par CMB
CMB Plantin	1 402	1981	
Concordia	1 282	1983	Propriété de Concordia Schiff., affrété pour le service EAC WAS
Fionia	1 132	1977	Exploité dans le cadre du service EAC WAS
London Express	2 988	1978	
Rhein Express	2 257	1984	Frété à Hapag Lloyd
Scandutch Helvetia	2 257	1984	Frété à Scandutch
Conscience	1 316	1983	Frété à Sinotrans
Cranach	1 316	1983	Frété à Sinotrans

Source : Containerisation International Yearbook 1991, état au 1/11/90

Seuls les navires de plus de 900 TEU ont été retenus. Leur capacité totale est de 27 000 TEU, pour un âge moyen de dix ans et demi.

**TRAFICS**

CMB Transport assure 4 grands services :

- *des trafics Nord/Sud importants :*

1) sur l'Océan Indien passant par Suez et transitant par l'Afrique de l'Est. Ce service lié vient d'être éclaté dans le cadre de la politique de restructuration conduite par le groupe :

- . le service sur le Moyen-Orient et l'Inde vient d'être réorganisé dans le cadre d'un accord d'exploitation en commun avec Contship,
- . tandis qu'un service conteneurisé direct et indépendant a été mis en place entre l'Europe et l'Afrique de l'Est, assuré par CMB Transport et sa filiale DOAT (Deutsche Ost-Afrika Linien),

2) sur l'Afrique Occidentale : la CMB assure avec ses filiales EAC-WAS, DAFRA Linie et WOERMANN trois services sur l'Afrique de l'Est ;

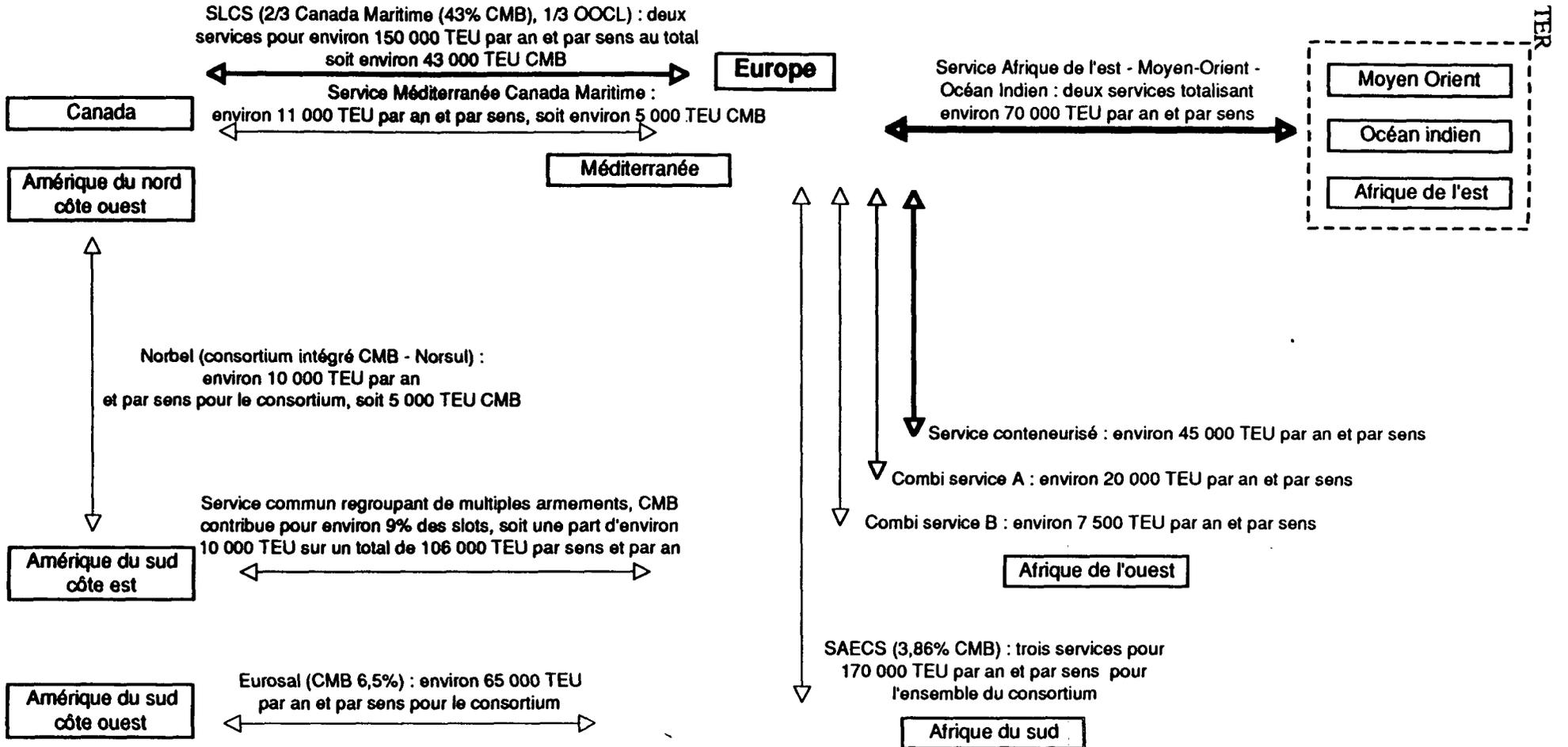
- *des trafics Nord/Sud plus marginaux :*

3) sur l'Amérique du Sud où CMB Transport est membre des consortiums JCS et EUROSAL reliant l'Europe aux côtes orientales (pour JCS) et occidentales (pour Eurosals) de l'Amérique du Sud. Le groupe a, par ailleurs, mis en place un service commun avec Norsul (Norbel Service) reliant le Vénézuéla et le Brésil aux côtes du Pacifique de l'Amérique Centrale et du Nord,

4) sur l'Afrique du Sud : CMB est membre du consortium SAECS.

CMB intervient de son côté sur des services Est/Ouest dans le cadre d'une joint-venture Canada Maritime mis en place entre Canadian Pacific Ships (57%) et la CMB (43%), qui a lui-même passé un accord de slot-chartering avec OOCL au terme duquel CANMAR dispose de 2/3 et OOCL 1/3 de la place disponible.

# Lignes CMB



Note : une réorganisation du service Océan Indien est en cours, devant isoler la desserte de l'Afrique de l'est par un service spécifique, tandis que le sous continent indien ferait l'objet d'un service conjoint avec Contship.

Echelle :  
Proportionnelle à l'épaisseur  
25 000 TEU par an et par sens

C.M.B. 100

## DONNEES FINANCIERES :

## Exploitation :

Consolidé	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<i>(millions de francs belges)</i>						
Chiffre d'affaires	35 777	32 004	30 474	38 309	44 716	52 578
Résultat courant avant impôts	1 041	- 58	466	2 243	2 599	963
CF *	3 941	3 695	3 572	5 705	6 400	5 624
Résultat net (incl. tiers)	1 134	566	576	2 158	2 639	1 133
conversion 1 FB = FF	0.150	0.157	0.162	0.163	0.163	0.165
<i>(millions Francs Français)</i>						
Chiffre d'affaires	5 366	5 024	4 936	6 244	7 288	8 675
Résultat courant avant impôt	156	- 9	75	365	423	159
Cash Flow	591	580	578	929	1 043	928
Résultat net (incl. minoritaires)	170	88	93	351	430	187
CF / CA	11.0 %	11.5 %	11.7 %	14.8 %	14.3 %	10.7 %
BN / CA	3.1 %	1.7 %	1.8 %	5.6 %	5.9 %	2.1 %

\*CF = Résultat + dotation aux amortissements

Le chiffre d'affaires de la CMB a fortement progressé au cours des derniers exercices. Cette progression tient en grande partie à la politique de croissance externe menée par le groupe. En particulier :

- . en 1988, avec la prise de contrôle de HESSENATIE et le rachat de DAFRA et des activités d'EAC sur l'Afrique de l'Ouest,
- . en 1990, avec l'acquisition des activités maritimes du groupe italien MERZARIO, et des armements allemands DAL et WOERMANN (filiale du groupe DAL).

Après avoir progressé en 1988 et 1989, le résultat net et le Cash Flow de la CMB se sont détériorés en 1990.

La baisse provient essentiellement du secteur "Armement et Transport" (et au sein de ce secteur, de l'activité ligne régulière) dont la contribution aux résultats du groupe s'est réduite en 1990.

Ce secteur ne contribue plus qu'à 57% du cash flow contre 70%, il y a 2 ans.

Contribution 1990	Chiffre d'Affaires	Cash Flow
Armement & transport	75.3 %	57.3 %
Fonction portuaire	19.7 %	25.3 %
Activités connexes	4.9 %	17.3 %

La filiale CMB Transport (activité de lignes) a ainsi vu en 1 an son résultat plonger dans le rouge :

CMB Transport	1989	1990
Résultat net (milliers FB)	- 28	- 913 863
Résultat net (milliers Frs F)	- 4	- 148 900

Au cours du premier trimestre 1991, la CMB a dégagé une perte consolidée globale de 274 millions de FB (correspondant à une perte "Part du Groupe" de 421 millions de FB. Cette perte incorpore un résultat exceptionnel négatif de 250 millions de FB dû à l'amortissement du goodwill payé lors du rachat de Merzario Marittima, à la moins-value constatée à l'occasion de la cession à SafMarine de la participation de 49% dans CMB Transport.

#### Structure :

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<i>(millions de francs belges)</i>						
<i>Immobilisations nettes</i>	21 836	25 630	23 762	37 209	49 658	55 082
<i>Situation nette</i>	6 803	6 864	6 932	17 190	17 590	17 633
<i>Dettes LMT</i>	18 216	21 682	19 023	21 930	24 185	31 194
<i>Disponibilités</i>	7 134	6 545	7 024	8 469	11 669	7 207
<i>conversion 1 FB = FF</i>	0.150	0.157	0.162	0.163	0.163	0.165
<i>(millions Francs Français)</i>						
<i>Immobilisations nettes</i>	3 275	4 024	3 849	6 065	8 094	9 088
<i>Situation nette</i>	1 020	1 077	1 123	2 801	2 867	2 909
<i>Dettes</i>	2 732	3 404	3 081	3 574	3 942	5 147
<i>Disponibilités</i>	1 070	1 027	1 138	1 381	1 902	1 189

La CMB a poursuivi ses efforts d'investissement au cours des derniers exercices. Ces efforts ont été financés en grande partie par emprunt.

Les résultats dégagés en 1988 et 1989 ayant été presque intégralement affectés aux dividendes servis aux actionnaires, les capitaux propres ont peu augmenté au cours des derniers exercices.

Les dettes représentent en 1990 près de 5 ans et demi de cash flow.

Afin d'alléger son endettement et de restaurer sa situation financière, la CMB a cédé en 1991 l'ensemble des bureaux qu'elle occupait à Anvers. La CMB a, par ailleurs, prévu avec son nouvel associé SAFREN de recapitaliser leur filiale commune CMB Transport en y injectant chacun 900 millions de FB.

ALMABO a racheté la participation de la Société Générale de Belgique, correspondant à 431 075 actions, sur la base d'un cours de bourse de 22 000 FB l'action, entraînant un débours de 9,4 milliards de FB.

La capitalisation boursière correspondante était de :  
844 000 actions x 22 000 FB = 18,5 milliards de FB  
soit :

	Montant	Capitalisation
MBA	5 624	3.2
BN	1 133	16.3

**AXES STRATEGIQUES :**

La cession des actions CMB par le groupe SUEZ - SGB met un terme aux perspectives de rapprochement SAGA - CMB.

Il ressort que le groupe SUEZ n'a pas saisi l'opportunité de mener une "politique industrielle" en matière de transport en tentant d'établir des synergies entre les divers intérêts qu'il détenait dans le secteur ; il a au contraire procédé à la cession de la plupart de ses participations "transport", directes ou indirectes :

- . SCAC en 1988,
- . SAGA et CMB en 1991.

Après avoir apporté son soutien financier au développement de la CMB (en particulier en participant à l'augmentation de capital qui permit à la CMB de prendre le contrôle de Hesenatie et de couvrir ses besoins d'investissements relatifs au terminal sur l'Escault), la SGB a au contraire vu dans la cession de sa filiale maritime, l'opportunité de reconstituer sa propre structure financière et de rembourser une partie (9 milliards FB) du lourd endettement qu'elle supportait (30 milliards FB).

Le rachat de CMB par ALMABO pourrait cette fois être dicté par une "logique industrielle" et se traduire par un rapprochement de leurs activités de transport de vrac réalisées respectivement au travers leurs filiales "BOCIMAR" et "EXMAR".

On doit malgré tout relever la relative fragilité du groupe "Almabo-Exmar" qui n'a réalisé en 1990 qu'un chiffre d'affaires de 15 milliards de FB contre 51 milliards pour la CMB.

Cette fragilité explique le rapprochement qui s'est d'ores et déjà opéré avec SAF MARINE et qui reflète une inflexion de la stratégie de l'armateur belge en matière de lignes régulières : après avoir cherché à conforter son positionnement en atteignant une taille critique suffisante par croissance externe, la CMB le recherche désormais au travers des alliances stratégiques qu'il a poussées jusqu'à des échanges de capital.

Pour SAF MARINE le rapprochement avec CMB lui ouvre les portes du marché européen de 1993 avec les perspectives qui lui sont attachées. Cette prise de participation reflète la politique nouvelle conduite par les sociétés sud-africaines qui, grâce à la fin de l'apartheid et à la levée progressive du blocus dont elles faisaient l'objet, peuvent s'ouvrir à nouveau sur les marchés d'Afrique Noire et le reste du monde.

## CSX - SEALAND

Fiche d'identité	107
Historique	107
Actionnariat	107
Direction	108
Articulation	109
Activités	110
Moyens	117
Trafics	120
Données Financières	124
Axes stratégiques	128



**FICHE D'IDENTITE :**

CSX Corporation - Sea Land  
One James Center  
901 East Cary Street  
Richmond - Virginie 23 219

**HISTORIQUE :**

CSX est néé du rapprochement des compagnies ferroviaires "Chessie Railroad System" (C) et "Seaboard Railroad System" (S) qui fusionèrent (X) en 1980.

Depuis lors, CSX s'est progressivement diversifié vers d'autres modes de transport en procédant à 2 acquisitions majeures :

1. le rachat d'"American Commercial Lines", une compagnie de transport fluvial en 1984
2. la prise de contrôle de Sea Land en 1986, qui appartenait alors à la compagnie R.J.Reynolds.

CSX pensait à cette époque racheter la compagnie USL. Mais le président de Sea Land de l'époque, Joseph F. Abely, suggéra à celui de CSX, Hays T. Watkins, de protéger son entreprise contre la tentative de prise de contrôle hostile, lancée par Harrod C. Simmons, en s'érigeant en chevalier blanc.

CSX ne se contenta pas longtemps de jouer un rôle de protecteur et prit rapidement le pouvoir au sein de Sea land.

Les US Lines devant demander quelques temps plus tard la protection du Chapitre XI, CSX en a profité pour racheter ses navires à bon prix et en confier l'exploitation à Sea Land.

Des rumeurs ont circulé tout au long de l'année 1991 sur une possible prise de contrôle de Sea Land par Maersk, son partenaire sur le Pacifique. Mais elles ont été systématiquement démenties par les dirigeants des 2 groupes.

**ACTIONNARIAT :**

CSX avait au 31/1/1990, 69 904 actionnaires.

La société est cotée sur les bourses de New York, de Londres et de Zurich.

**DIRECTION :**CSX :

John W.Snow            PDG

John W Snow a remplacé en 1991 M. Hays T. Watkins qui a pris sa retraite.

Sea land :

Alex J.Mandl            PDG jusqu'à Juillet 1991

John Clancey            PDG depuis juillet 1991.

Sea Land a changé 2 fois de dirigeants au cours des 3 derniers exercices.

Alex J.Mandl, qui avait négocié le rachat de Sea land par CSX, a remplacé Robert L.Hintz en août 1988.

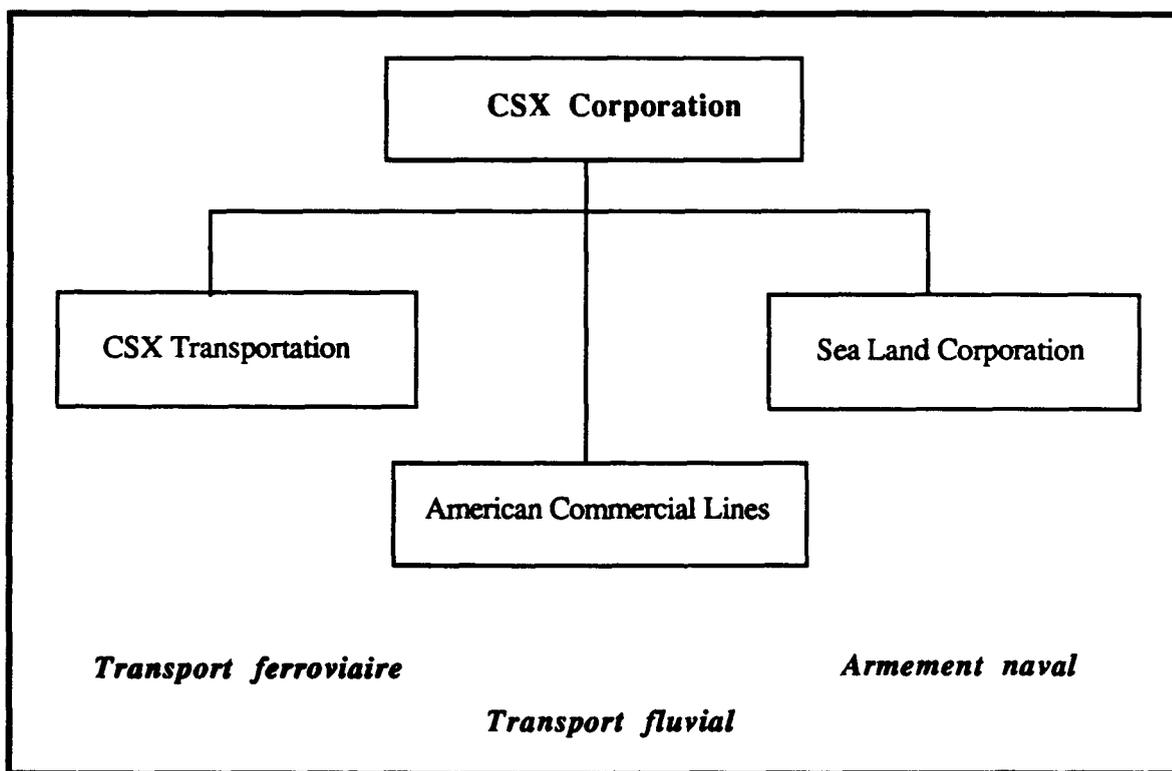
Après avoir procédé à une politique de restructuration très volontariste, il a présenté, de façon inattendue, sa démission au début du mois de Juillet 1991 pour rejoindre le groupe ATT.

Il a été remplacé à son poste par M. John Clancey, qui était auparavant Vice-President, responsable de la Division Pacifique au sein de Sea Land.

**ARTICULATION :**

CSX Corporation contrôle :

1. le plus grand réseau américain de transport ferroviaire (mesuré en terme de chiffre d'affaires) regroupé au sein de "CSX Transportation Inc.",
2. la plus grande compagnie maritime américaine : Sea Land Corp.",
3. la plus importante société exploitante de péniches et de barges opérant sur le Mississippi, l'Illinois, l'Ohio, et le Missouri : "American Commercial Lines Inc."



**ACTIVITES :**

Chiffre d'affaires 1990	milliers \$	milliers FF	%
Activité ferroviaire :	5 123 000	27 920 350	64.4 %
Activité maritime :	2 664 000	14 518 800	33.5 %
Activité fluviale :	369 000	2 011 050	4.6 %
Facturations internes :	- 209 000	- 1 139 050	-
	7 947 000	43 311 150	100.0 %

1 \$ = 5,45 Frs

**Activité ferroviaire :**

L'activité ferroviaire du groupe couvre deux marchés spécifiques :

1. la desserte des Etats de l'Est des Etats-Unis assurée par "CSXT",
2. l'exploitation de liaisons Est / Ouest assurée par "CSX Intermodal".

Les principaux marchés servis par CSXT sont :

	millions \$
Charbon	1 647
Produits chimiques	587
Produits agricoles, phosphates, engrais	573
Produits forestiers	462
Automobiles	341
Minéraux	324
Autres (métaux, alimentaires..)	415
	-----
Sous total CSXT	4 349
CSX Intermodal	638
Divers	136
	-----
Total	5 123

CSX Intermodal exploite des trains à double étage qui relient la Côte Est à la côte Ouest des Etats-Unis.

Le groupe a procédé au cours des dernières années à un effort de recherche de productivité accélérée qui l'a conduit à réduire de façon importante les effectifs qu'il employait.

	1986	1987	1988	1989	1990
Effectifs	48 451	42 489	39 675	38 496	36 672

#### Activité maritime :

Sea Land s'est affirmé dans les années 60 comme l'un des armateurs pionniers en matière de conteneurisation. Le groupe conserve aujourd'hui l'une des premières places mondiales.

#### Localisation des trafics conteneurs :

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Amérique du Nord	306 000	298 000	291 000	322 000	352 000	403 000	426 000
Asie	213 000	206 000	236 000	248 000	291 000	317 000	358 000
Europe	176 000	168 000	168 000	164 000	176 000	190 000	203 000
Autres	40 000	46 000	52 000	53 000	55 000	66 000	75 000

Sea Land intervient principalement sur 3 grands marchés :

- . marché transatlantique,
- . marché trans-Pacifique,
- . marché Europe / Moyen-Orient / Asie.

Sea Land dessert par ailleurs l'Alaska, les îles caraïbes et l'Amérique du Sud.

Sea Land a multiplié au cours des dernières années des accords de coopération :

- .sur la Pacifique, avec "Maersk",
- .sur l'Atlantique Nord, avec "Nedlloyd", "P&O", "CGM" ...,
- .sur l'Europe-Far East avec "Norasia",
- .sur l'Amérique Latine, avec "Transroll Navegaoa" et "Venezuela Container Line",
- .sur la desserte de l'Union Soviétique avec "Baltic Shipping Cy" et "Black Sea Shipping", etc.

Sea Land joue par ailleurs un rôle leader dans les transports de conteneurs reefer.

*Politique de représentation commerciale :*

Sea Land cherche à étendre son réseau d'agences commerciales contrôlées en propre.

Il a pris le contrôle, dans ce cadre, de son agent français "Agetram" qui dépendait auparavant du groupe SOFINCO.

Dans certains pays européens (en Espagne, en Italie, en RFA, ...), Sea Land continue d'utiliser les services d'agents indépendants mais il requiert alors de leur part un contrat de représentation exclusive.

C'est pour ce faire que Sea Land a demandé à son agent allemand "Paul Günther GmbH and Co", qui représentait des intérêts concurrents de ceux de Sea Land-Norasia sur la desserte de l'Extrême-Orient au départ de l'Europe, de constituer une filiale spécifique, "Network Containerfracht Agentur GmbH", chargée de représenter exclusivement les activités maritimes de Sea Land et de son réseau intermodal européen TLS.

*Politique portuaire :*

Sea Land a, de longue date, fait en sorte de disposer soit de terminaux dédiés, soit de terminaux à droit d'escale prioritaire. Cette politique s'explique :

- . par des raisons historiques : Sea Land, l'un des premiers armateurs mondiaux à se lancer dans la conteneurisation, a très tôt négocié des accords d'exclusivité avec les autorités des ports où il faisait escale ;
- . pour des raisons techniques : Sea Land a longtemps exploité ses 35 Pieds dont la manutention n'était pas compatible avec celle des conteneurs de 20 Pieds ;
- . pour des raisons de politique intermodale : les conteneurs de Sea Land étaient à l'origine débarqués sur des châssis, et non pas empilés ; ils requéraient donc des surfaces de stockage importantes et spécifiques ;
- . pour des raisons de politique de desserte maritime : Sea Land fonctionne selon un principe de grandes lignes maritimes alimentées par des feeders et multiplie la manutention de ses conteneurs, rendant d'autant plus utile l'utilisation de terminaux dédiés.

Sea Land est seul opérateur à travers sa filiale "Sea Land Services Inc" dans de nombreux terminaux localisés en Amérique du Nord et sur certains terminaux asiatiques.

1) Sur la Côte Ouest des Etats-Unis :

A *Long Beach* : Sea Land exploite 2 bassins, totalisant une longueur de quai de 793 m, d'une superficie de 43 ha et d'une capacité de stockage de 7 613 TEU. Ils sont équipés de 6 portiques de 30 tonnes.

A *Oakland* : Sea Land est opérateur sur 2 bassins d'une longueur totale de 413 m, disposant d'une superficie de 21 ha, permettant de stocker 3 600 TEU et équipés de 3 portiques de 30 tonnes.

Ce terminal est aussi utilisé par Hanjin.

A *Tacoma*: Sea Land escale sans être opérateur. Le terminal que l'armateur utilise s'étend sur 490 m de quai et 40 ha de superficie, correspondant à une capacité de stockage de 4 200 TEU. Il est équipé de 5 portiques de 50 tonnes.

A *Dutch Harbour*, en Alaska, Sea Land, après avoir utilisé de longue date le terminal APL, dispose actuellement d'un terminal en propre, équipé d'un portique.

2) Sur la Côte Est des Etats-Unis :

A *Houston*, Sea Land exploite le "Barbours Cut Terminal", d'une longueur de quais de 305 m, d'une superficie de 16 ha, qui permet de stocker 2 500 TEU, et qui est équipé de 8 portiques.

A *New Orleans*, Sea Land est opérateur sur le "France Road Terminal" qui est constitué d'un quai de 253 m, disposant d'une capacité de stockage de 2 200 TEU, sur une superficie de 14 ha. Il est équipé de 2 portiques de 30 tonnes.

A *Jacksonville*, Sea Land exploite un terminal à Blount Island, équipé de 3 portiques de 40 tonnes.

A *Port Elisabeth* , New York, Sea Land exploite un terminal composé de 6 bassins, totalisant 1 378 m de longueur de quais, équipés de 7 portiques, dont 6 de 30 tonnes et 1 de 40 tonnes.

Il s'étend sur 93 ha, correspondant à une capacité de stockage de 13 200 TEU.

Il est par ailleurs utilisé par P&O, Nedlloyd et Hanjin.

A *Baltimore*, Sea Land exploite le "Seagirt Marine Terminal" qui comprend 3 bassins d'une longueur totale de 953 mètres, équipés de 7 portiques.

### 3° En Asie:

A *Hong Kong* (Kwai Chung), SLO, "Sea Land Orient Ltd", une filiale de Sea Land Service Inc, exploite un terminal qui dispose de 3 portiques capables de traiter des Panamax, sur un quai de plus de 500 mètre, qui s'étend sur une zone de 25 ha.

A l'instar des 2 autres grands opérateurs portuaires de Hong Kong, Hutchinson Whampoa, qui a réduit sa participation dans HIT (Hong Kong International Terminals), et MTL (Modern Terminals Ltd), qui s'est associé avec des maisons de commerce chinoises, Sea Land a ouvert le capital de sa filiale locale.

En effet, fin Juin 1991, Sea Land a revendu un tiers de sa participation dans SLO à "Ready City Ltd" (une société de la colonie adossée à des investisseurs locaux, tels "New World Development Co", déjà partenaire de SLO dans ATL). La cession s'est faite pour 97 millions \$, sans cependant mettre en cause les conditions d'exploitation du terminal.

Dans ce même port de Hong Kong, Sea Land a constitué avec 2 partenaires locaux ("New World Development Co" et "Central Development Ltd") une joint venture, dénommée "Asia Terminals Ltd" (ATL). ATL a réalisé à Hong Kong, la plus grande CFS (Container Freight Station) d'Asie disposant d'une surface d'entreposage de 148 640 m<sup>2</sup> répartie sur 6 étages accessibles par camion. ATL a entrepris d'étendre les capacités de ce centre à 357 000 m<sup>2</sup> et a investi pour cela 355 millions \$.

Sea Land a par ailleurs constitué avec 2 autres partenaires locaux ("White Group" et "National and Finance Securities Ltd") une joint venture du même type "Asia Terminals Thailand Ltd" qui conduit un projet similaire à Bangkok (sur le nouveau port à conteneurs de Laem Chabang).

Au Japon, Sea Land intervient sur un terminal de 450 m de quai, disposant d'une superficie de 1,2 ha et d'une capacité de stockage de 600 TEU, situé à *Naha*.

Il intervient aussi en tant qu'exploitant, au Terminal de Honmoku, de *Yokohama*, qui totalise 600 m de quai, s'étend sur 22 ha et est équipé de 4 portiques de 30 tonnes.

Ce terminal reçoit aussi Senator et Hanjin.

Sea Land utilise par ailleurs des terminaux situés à Rokko Island (*Kobe*), qui sont exploités par "Mitsui Warehouse Co Ltd". Ces terminaux sont équipés de 4 portiques de 40 tonnes, s'étendent sur 24 ha et disposent d'une capacité de stockage de 5 126 TEU.

Ils reçoivent par ailleurs Cho Yang et Hanjin.

A *Kaohsiung*, Sea Land utilise un terminal, de 2 quais de 320 m de longueur chacun, équipés de 4 portiques.

A *Manille*, Sea Land utilise le terminal du "North Harbour" dont l'opérateur est "International Container Terminal Services Inc.", dont Sea Land possède 6,5 % des parts.

A *Rotterdam*, Sea Land a signé une nouvelle convention avec ECT qui prévoit la construction d'un nouveau terminal à la Maasvlakte qui devrait servir de "hub" pour les services que Sea Land assure en Europe du Nord. Ce terminal qui entrera en service en 1992 s'étendra sur 62 ha et bénéficiera d'un quai d'une longueur utile de 970 mètres. ECT et Rotterdam ont consenti à l'occasion de ce renouvellement de convention d'importants efforts financiers afin de retenir localement Sea Land.

Sea Land dispose d'une concession de 14 ha sur le port d'*Algeciras*, où elle intervient en tant qu'opérateur à travers sa filiale Sea Land Iberica SA.

Il relie *Le Havre* en direct dans le cadre du VSA (Vessels Sharing Agreement: accord de coopération, de partage d'espaces) établi entre P&O, Nedlloyd, Sea Land et CGM.

Sea Land escale par ailleurs à *Bremerhaven*, qui constitue son principal port d'attache pour la desserte de l'Europe Centrale et de l'Est, ainsi que la Scandinavie.

#### Activité fluviale :

American Commercial Barge Line Company (ACBL) assure des transports fluviaux dans les Etats de l'Est des Etats-Unis.

Elle a transporté en 1990 45.9 millions de tonnes de matériaux dont :

---

Charbons	53 %
Grains	19 %
Autres (Fer, papier, sel, aluminium)	28 %

---

#### Divers :

Les activités diverses assurées par CSX sont généralement liées à ses activités principales de transport; c'est ainsi que le groupe intervient en matière immobilière et de développement technologique.

**Intermodalisme :**

En 1988, CSX et Sea Land Intermodal se sont rapprochés pour constituer aux Etats Unis, "CSL Intermodal". Cette structure dispose d'un large réseau de transport multimodal articulé autour du chemin de fer qui a l'ambition de concurrencer les transports routiers longue distance.

A l'image du rapprochement opéré aux Etats-Unis, le groupe développe en Europe sa filiale TLS (Transport Logistic Service) dont la mission a été progressivement élargie du repositionnement de conteneur à un véritable service de transport intermodal intra-européen.

TLS a pour vocation non seulement d'acheminer les conteneurs transportés par Sea Land à travers un réseau de feeders, mais aussi de tirer partie du développement du marché intra-européen de transport des conteneurs.

TLS est à ce titre l'un des plus grands acheteurs de traction de conteneurs, prestations fournies par des tiers (routiers ou ferroviaires).

TLS vient d'être débaptisée pour prendre le nom de Sea Land Intra-Europe.

A plus long terme, Sea Land vise à élargir la gamme de services qu'il propose en Europe, en passant du transport de charge unitaire (conteneur) à des prestations de logistique et de distribution, quitte à s'associer dans ces secteurs avec des partenaires locaux. Comme CSX Sea Land vient de le faire avec le groupe néerlandais Frans Maas (détenu à 35 % par KLM).

Enfin, Sea Land a constitué une joint venture à 50/50 avec le ministère soviétique des transports ferroviaires, dénommé "Trans-Siberian Service Inc.", qui sera l'exploitant exclusif des services ferroviaires Est - Ouest soviétiques. Afin d'expérimenter ce mode de transport, Sea Land vient de mettre en service un chargement test sur le Trans-Sibérien.

**MOYENS :****Personnel :**

CSX a employé en moyenne, en 1990 55 028 salariés dont :

Branche ferroviaire	36 672
Branche maritime	8 857
Branche fluviale	2 694
Autres	6 805
	-----
Total	55 028

**Matériel ferroviaire :**

CSX exploite :                   3 135 locomotives  
                                          140 000 wagons

**Matériel maritime :**

La capacité d'emport total de Sea Land est de 115 370 TEU. Il exploite 73 PC dont 45 de plus de 1 000 TEU (de 8 ans d'âge moyen).

Le parc total de l'armement est de 146 000 conteneurs de 20 et 40 pieds, représentant 212 700 TEU, détenus intégralement en propriété.

Sea Land a repris les 12 PC géants (Econ-Ship) construits par USL pour les aligner dans son service Tour du Monde qui ne put tenir que 2 ans. Leur capacité d'emport a été réduite au profit d'une amélioration de leurs performances en terme de vitesse.

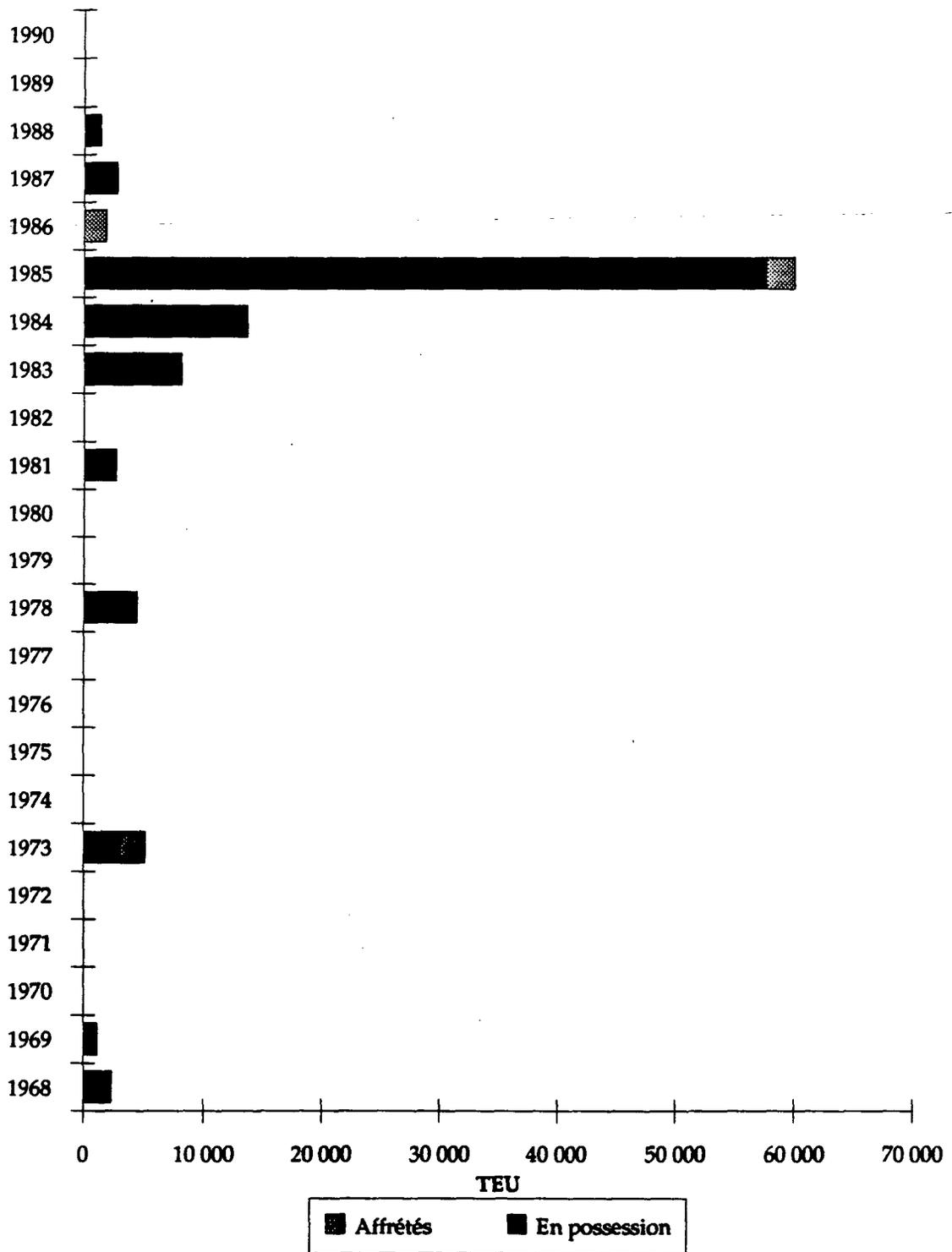
Les concurrents de Sea Land s'interrogent sur la compétitivité des PC transpacifiques dont la capacité n'est que de 2 500 TEU alors que celle des PC mis en place par APL ou Maersk sur le même marché atteint 4 000 TEU.

Sea Land fait valoir que sa compétitivité tient à l'ensemble de sa chaîne logistique intermodale et non pas uniquement à son seul chaînon maritime.

**Matériel fluvial :**

American Commercial Lines dispose de 92 pousseurs et de plus de 2 000 barges

Entrée en service des navires conteneurisés SeaLand  
Etat au 1/11/90 - Source : Containerisation International Yearbook 1991



Nom du navire	TEU	Date	Observations
Classe "Atlantic"			
Calveston Bay	3 456	1985	
Nedlloyd Holland	3 456	1984	
Nedlloyd Hudson	3 456	1985	
Newark Bay	3 456	1985	
Raleigh Bay	3 456	1984	
SL Achiever	3 456	1984	
SL Atlantic	3 456	1985	Propriété de ATE investments
SL Commitment	3 456	1985	Propriété de ATE investments
SL Integrity	3 456	1985	
SL Performance	3 456	1985	
SL Quality	3 456	1985	
SL Value	3 456	1984	
Classe "D-9J"			
SL Defender	2 510	1985	Date de jumboisation, construit en 1980
SL Developer	2 510	1985	Date de jumboisation, construit en 1980
SL Endurance	2 510	1985	Date de jumboisation, construit en 1980
SL Explorer	2 510	1985	Date de jumboisation, construit en 1980
SL Express	2 510	1985	Date de jumboisation, construit en 1980
SL Freedom	2 510	1985	Date de jumboisation, construit en 1980
SL Independance	2 510	1985	Date de jumboisation, construit en 1980
SL Innovator	2 510	1985	Date de jumboisation, construit en 1980
SL Liberator	2 510	1985	Date de jumboisation, construit en 1980
SL Mariner	2 510	1985	Date de jumboisation, construit en 1980
SL Patriot	2 510	1985	Date de jumboisation, construit en 1980
SL Voyager	2 510	1985	Date de jumboisation, construit en 1980
Classe "C8"			
SL Enterprise	2 050	1983	Date de jumboisation, construit en 1980. Propriété de la Connecticut National Bank
SL Navigator	2 050	1983	Date de seconde jumboisation, construit en 1972, puis jumboisé en 1977 une première fois.
SL Pacific	2 050	1983	Date de jumboisation, construit en 1979. Propriété de la Connecticut National Bank
SL Trader	2 050	1983	Date de seconde jumboisation, construit en 1973, puis jumboisé en 1977 une première fois.
Classe "C6"			
SL Hawaii	1 446	1981	Date de jumboisation, construit en 1973. Propriété de la Connecticut National Bank
Classe "D7"			
SL Anchorage	1 412	1987	Propriété de la Connecticut National Bank
SL Kodiak	1 412	1988	Propriété de la Connecticut National Bank
SL Tacoma	1 412	1987	Propriété de la Connecticut National Bank
Classe "C7"			
SL Challenger	1 200	1968	
SL Crusader	1 200	1969	
SL Discovery	1 200	1968	
Classe "D6"			
Sea Adventurer	1 131	1978	Date de conversion, construit en 1963
Sea Leader	1 131	1978	Date de conversion, construit en 1962
Sea Pionner	1 131	1978	Date de conversion, construit en 1963
SL Pacer	1 131	1978	Date de conversion, construit en 1962
Autre types			
SL Producer	1 480	1973	
SL Consumer	1 600	1973	
SL Expedition	1 300	1981	Date de jumboisation, construit en 1973
Arabian Sea	2 088	1973	Propriété de Pearl Mar, affrété par SL pour le service commun Norasia/SeaLand
Japan Sea	1 924	1986	Propriété de CV Prosperity, affrété par SL pour le service commun Norasia/SeaLand
North Sea	2 448	1985	Date de jumboisation, construit en 1972. Propriété de Mitsui OSK Line, affrété par SL pour le service commun Norasia/SeaLand

Note : les navires de moins de 900 TEU n'ont pas été repris. Il s'agit pratiquement systématiquement de navires affrétés.

La flotte SeaLand représente environ 105 000 TEU, âgés d'un peu moins de huit ans.

Source : Containerisation International Yearbook 1991 et SeaLand.

Etat au 1/11/90

Une part importante (27 navires, sans précisions), a fait l'objet de lease-back au cours des dernières années.

**TRAFICS :**

Sea Land est présent sur les principales relations entre les 3 pôles :

- . Amérique du Nord,
- . Europe,
- . Extrême-Orient.

ainsi que sur des trafics de cabotage continental et des cross-trade.

**1. Lignes trans-Pacifique et intra-asiatiques :**

Début 1991, Sea Land a passé un accord de coopération VSA (Vessel Sharing Agreement) avec le groupe danois Maersk sur les lignes joignant l'Amérique du Nord aux marchés asiatiques ainsi que sur les trafics intra-asiatiques.

Ces accords permettent aux 2 groupes d'aligner 50 navires (dont 33 affectés aux services trans-Pacifique - 18 exploités par Sea Land et 15 par Maersk) et ainsi de proposer à leurs clients des départs plus fréquents et de meilleures dessertes portuaires, tout en réduisant de 6 unités le nombre de navires mis en ligne.

Ce VSA a été limité à un accord de coopération technique prévoyant l'exploitation en commun de navires à partir d'une base établie à Hong Kong.

A la différence d'autres VSA, il n'a pas inclus la mise en commun des terminaux dédiés dont disposent localement les 2 groupes.

Sea Land et Maersk conservent par ailleurs la maîtrise commerciale de leur frêt à travers un "marketing séparé".

Cet accord a permis aux 2 groupes occidentaux de répondre au rapprochement du même type intervenu fin 1990 entre les groupes asiatiques NYK (Nippon Yusen Kaisha), NLS (Nippon Liner System) et Neptune Orient Line, et de prendre date avant la mise en application du TSA (Transpacific Stabilization Agreement), qui prévoit une diminution des slots offerts par les armateurs sur les trafics trans-Pacifique afin de réduire la pression que subissent les taux de frêt sur ce marché.

**2. Lignes transatlantiques :**

Cette desserte a fait l'objet d'un VSA établi entre :

- .Sea Land (58,33 %),
- .P&O (25,0 %),
- .Nedlloyd (16,66 %),
- .CGM (en affrètement d'espace),

assorti d'un accord d'échanges de slot avec Maersk.

De façon complémentaire, Sea Land a passé un accord d'achat de slot sur les navires de Maersk qui joignent l'Europe à la Côte Ouest des Etats-Unis ; ce service "tout maritime" complète l'usage des ponts terrestres "double stack" dont CSX s'est fait le spécialiste entre les côtes Est et Ouest des Etats-Unis

### 3. Des dessertes Europe / Extrême-Orient

Sur les dessertes Europe / Moyen-Orient / Extrême-Orient, Sea Land a passé des accords de coopération avec le transporteur suisse Norasia (Space Charter), mettant en lignes 13 PC de 1 980 TEU.

Ce service commun est organisé principalement au départ de Rotterdam, qui accueille chaque semaine les navires transatlantiques de Sea Land (et permet à l'armement américain de réaliser une prestation RW). Il a été renforcé, à la suite de la guerre du Golfe et de la politique de reconstruction du Koweït, par une desserte spécifiquement moyen-orientale, organisée au départ d'Algeciras.

### 4. Divers :

Sea Land assure par ailleurs des services :

- .sur l'Alaska,
- .sur la Caraïbes,
- .sur l'Amérique Centrale.

Il vient par ailleurs d'ouvrir des services entre les Etats Unis et l'Amérique du Sud et en particulier :

- . sur le Brésil, dans le cadre d'un JSA (Joint Service Agreement) mis en place avec la compagnie privée "Transroll Navegacao", l'un des principaux concurrents de la compagnie d'Etat "Lloyd Brasileiro",
- . sur le Vénézuéla, dans le cadre d'un accord de coopération établi avec la "Venezuela Container Line".

Sea Land a passé des accords avec des partenaires soviétiques en matière de transport maritime (Baltic Shipping Cy au Nord, dont le siège est à Saint Petersburg (Leningrad), Black Sea Shipping, dont le siège est à Odessa) ou de trains transcontinentaux (le groupe a passé des accords pour la modernisation du trans-Sibérien).

Sea Land a enfin développé un service de transport maritime conteneurisé intra-européen important, géré au départ de Rotterdam, qui dispose d'une flotille de 15 navires, touchant des ports s'étendant de la Norvège au Maroc, en passant par la Grèce, la Turquie...

# Lignes SEALAND

Note : les liaisons transpacifiques en coopération avec Maersk font l'objet d'un autre graphique

TER

Europe - Amérique du nord : VSA (16,66% Nedlloyd, 58,33% SeaLand, et 25% P&O, ainsi que CGM en affrètement d'espaces)  
 Service Atlantique nord : 180 000 TEU, soit 93 700 TEU SeaLand  
 Service Golfe du Mexique : 180 000 TEU, soit 94 700 TEU SeaLand  
 Service Méditerranée : 126 000 TEU, soit 74 000 TEU SeaLand

Nord Europe Méditerranée : environ 60 000 TEU par an et par sens  
 Nord Europe Péninsule Ibérique : deux services, totalisant environ 71 000 TEU par an et par sens  
 Feeder nord europe : environ 30 000 TEU par an et par sens



Europe - Moyen-Orient - Extrême-Orient : service commun Norasia SeaLand (selon contribution en slots, 25,9% SeaLand)  
 100 000 TEU par an et par sens, soit environ 26 000 SeaLand

Accord d'affrètement d'espaces sur les navires du service tricontinental Maersk : environ 5 000 TEU par an et par sens

Feeder intra Méditerranée : deux services (oriental et occidental) environ 60 000 TEU par an et par sens au total

Service hebdomadaire Alaska : 73 000 TEU par an et par sens

Service bi hebdomadaire Alaska : 147 000 TEU par an et par sens

Service nord atlantique : 74 000 TEU par an et par sens

Caraïbes : deux services, totalisant environ 48 000 TEU par an et par sens

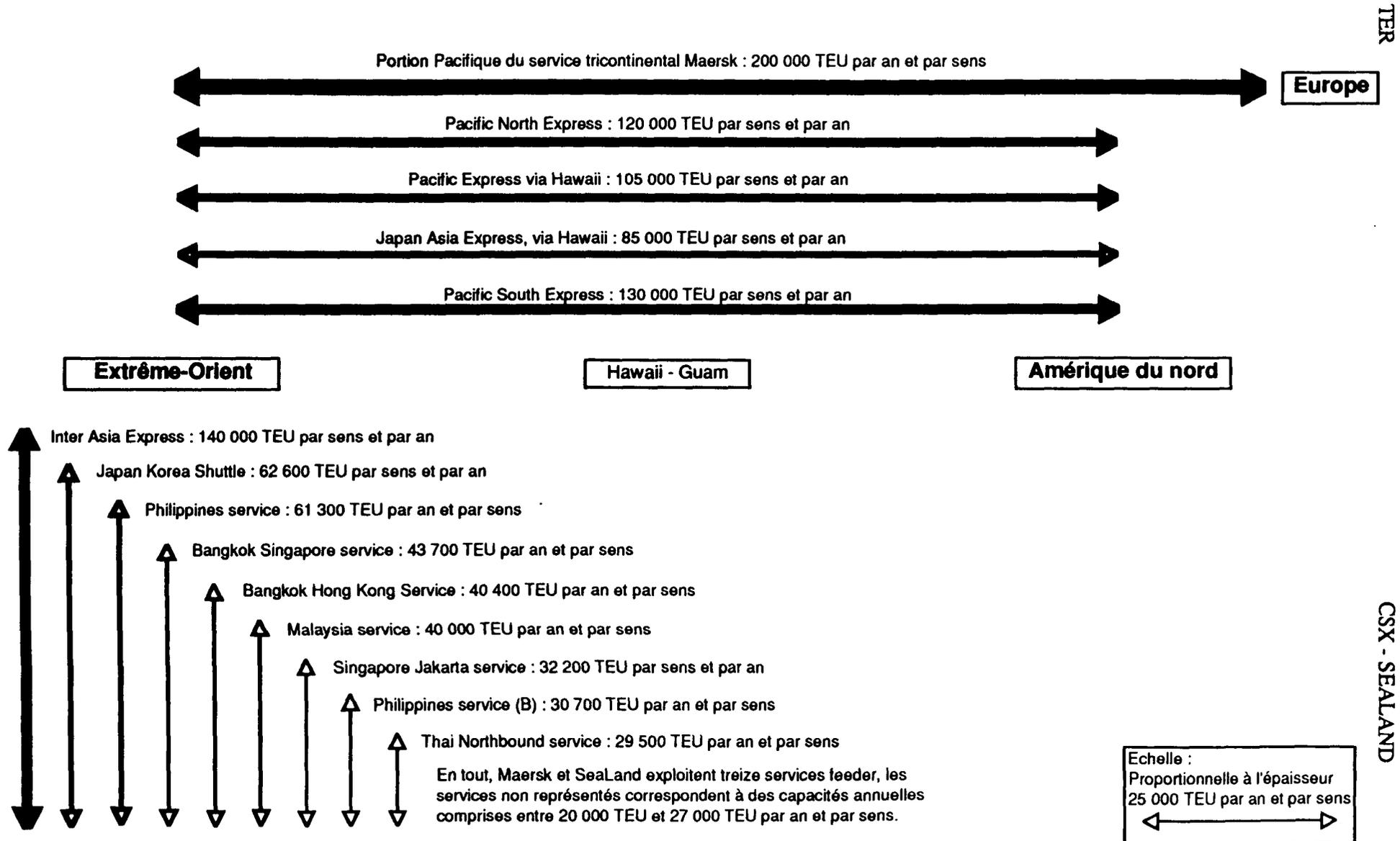
Amérique centrale : deux services totalisant environ 60 000 TEU par an et par sens

Echelle : Proportionnelle à l'épaisseur 25 000 TEU par an et par sens

Note : il a été considéré que les parts de SeaLand au sein du VSA et du service commun Norasia SeaLand étaient proportionnelles à la participation en slots. Plus particulièrement pour le VSA, il a été considéré que CGM affrétait des espaces sur les services Atlantique nord et golfe de façon proportionnelle auprès des trois autres membres. Ces hypothèses correspondent à celles avancées par Containerisation International dans son numéro de juillet 1990. Les modifications dans les dessertes ont été prises en compte jusqu'au 1/9/91.

CSS - SEALAND

**Accord transpacifique MAERSK - SEALAND**



TER

CSX - SEALAND

## DONNEES FINANCIERES :

1°) CSX Corporation (consolidé) :

	1987	1988	1989	1990
<i>milliers US \$</i>				
Chiffre d'affaires transport	6 699 000	7 259 000	7 428 000	7 947 000
Chiffre d'affaires (autres)	251 000	333 000	317 000	258 000
-----				
CA total	6 950 000	7 592 000	7 745 000	8 205 000
Résultat exploitation	795 000	171 000	869 000	815 000
Résultat net hors exceptionnel	373 000	- 38 000	427 000	365 000
Cash Flow	nc	614 000	899 000	889 000
Résultat net	138 000	147 000	452 000	416 000
1 \$ =	5.34	6.06	5.79	5.45
-----				
<i>Milliers Frs</i>				
CA total	37 113 000	46 007 520	44 843 000	44 717 000
Résultat exploitation	4 245 000	1 036 260	5 031 500	4 441 750
Cash Flow	nc	3 720 000	5 205 000	4 845 000
Résultat net	737 000	890 800	2 617 000	2 267 000
-----				
Cash Flow / CA	nc	8.1 %	11.6 %	10.8 %
BN / CA	1.9 %	1.9 %	5.8 %	5.1 %

Le résultat de CSX examiné tant au niveau du résultat net que du cash flow s'est globalement amélioré depuis 1987. On constate néanmoins une inflexion en 1990 qui est principalement due à une régression de l'activité "shipping".

Origine du résultat 1990 millions \$	CA	Résultat d'exploitation	en %
Ferroviaire	5 123	634	12.3 %
Maritime	2 664	80	3.0 %
Fluvial	369	53	14.3 %
Autres (immobilier...)	445	116	ns
Ajustement	- 396	- 68	-
-----			
Total	8 205	815	9.9 %

En examinant l'origine de cette amélioration, on note qu'elle provient essentiellement du fait du redressement de l'exploitation de l'activité ferroviaire du groupe, qui était déficitaire en 1988 (- 96 millions \$) et est devenue fortement bénéficiaire en 1989 et 1990 (+ 700 millions \$ de résultat positif).

Structure financière :

	1987	1988	1989	1990
<b>millions US \$</b>				
<i>Fonds propres</i>	5 008	3 392	3 397	3 541
<i>DLMT</i>	3 009	3 032	2 727	3 025
<i>Impôts différés</i>	nc	2 176	2 378	2 534
<i>Actifs immobilisés</i>	nc	10 591	10 587	11 079
<i>Disponibilités</i>	nc	625	591	609
<i>1 \$ =</i>	5.34	6.06	5.79	5.45
<b>millions Frs</b>				
Fonds propres	26 743	20 555	19 668	19 298
DLMT	16 068	18 373	15 789	16 486
Actifs immobilisés	nc	64 181	61 298	60 380
Disponibilités	nc	3 787	3 422	3 319

Depuis 1988, CSX a procédé à plusieurs opérations de Lease-Back au sein de sa filiale Sea Land, afin de réduire le montant des capitaux investis dans le "shipping".

Les capitaux propres de la société CSX ont diminué de 1987 à 1988 en dépit de la mise en réserve d'une partie des bénéfices, du fait d'importantes opérations de rachat de ses propres actions par la société.

## 2°) Sea Land :

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<u>milliers US \$</u>						
CA	1 634 183	1 553 427	1 787 558	2 105 095	2 343 000	2 664 000
Résultat d'exploitation	- 4 820	- 50 608	76 444	115 000	99 000	54 000
Résultat net	14 202	- 59 689	- 109 449	44 419	21 000	- 15 000
1 \$ =	7.56	6.46	5.34	6.06	5.79	5.45
<u>milliers Frs</u>						
CA	12 353 000	10 032 000	9 543 800	12 756 000	13 565 000	14 518 800
Résultat net	107 367	- 385 600	- 584 460	269 180	121 600	- 81 750
Conteneurs transportés	717 533	747 443	787 121	874 484	975 695	1 062 000

Sea Land a depuis 1986 connu une forte expansion de son chiffre d'affaires (qui a quasiment doublé en 4 ans).

La rentabilité s'est redressée durant la même période.

Le tassement constaté en 1990 s'explique essentiellement par la prise en compte d'une provision "de restructuration" de 53 millions de \$.

En 1991, Sea Land est parvenu à améliorer ses résultats grâce au rôle actif qu'il a joué dans les opérations de transport du "Desert Storm" (assurées à 49% par Sea Land). Le résultat attendu en fin d'année devrait dépasser 150 millions \$. Mais il pourrait être en partie remis en cause :

En effet, le "US Cargo Preference Act" de 1904 stipule que :

- le gouvernement américain est contraint d'utiliser pour ses propres besoins des navires battant pavillon américain,
- et que les armateurs alignent leurs tarifs sur ceux qu'ils pratiquent à l'égard de leurs clients privés.

Les taux de fret pratiqués par Sea Land ayant été jugés excessifs (des surcharges de 100% ont parfois été constatées), le département américain de la Défense, à travers le MSC (Military Sealift Command) a entamé une action en justice contre l'armement afin d'obtenir le remboursement des frais surfacturés.

CSX a dépensé au cours des dernières années :

- . 800 millions \$ pour faire l'acquisition de Sea Land,
- . 500 millions \$ pour soutenir les efforts d'investissement de l'armateur, dont près de 273,8 millions \$ pour l'acquisition des 21 navires de USL.

L'objectif est que Sea Land génère en 1991 / 92 plus que son coût en capital soit 13 à 14% des capitaux investis, correspondant à un résultat de 200 millions \$.

Le management cherche à valoriser au mieux les 2 milliards de \$ de capitaux investis par la compagnie quitte :

- . à améliorer leur utilisation au travers des joint ventures à mettre en place avec d'autres partenaires,
- . à contrôler des navires sans les posséder.

Sur cette base, Sea Land a multiplié les opérations de lease-back sur ses navires afin de générer de la trésorerie à son profit ou au profit de sa maison mère.

Près de 1,1 milliards \$ ont été dégagés à travers des opérations de ce type entre 1987 et 1989.

Ce cash a permis entre autre à CSX de racheter ses propres actions afin de se protéger d'une tentative de prise de contrôle hostile.

Sea Land ne perçoit pas de subventions de la part du gouvernement américain.

Le groupe a mené à l'instigation de son Président, M.Mandl, une campagne afin d'obtenir la suppression des subventions publiques ODS (Operating Differential Subsidies), qui se sont élevées à 196 millions \$ et dont bénéficient seules 4 compagnies américaines (APL, Farrell, Lykes et Watermann).

**AXES STRATEGIQUES :**

Le rapprochement de Sea Land et de CSX a conduit à la constitution d'un système intermodal exceptionnel.

Il a entraîné la fermeture de 12 des 33 précédents terminaux ferroviaires de CSX.

Les 2 derniers présidents de Sea Land ont profondément transformé la compagnie :

Robert L.Hintz a accru les capacités de transport de conteneurs de l'armateur de 55%. Il a par ailleurs ancré Sea Land à CSX.

Alex J.Mandl a lui mis en place une véritable révolution managériale : en effet, en 1989, la compagnie Sea Land a fait l'objet d'une restructuration profonde qui s'est traduite par le départ de 600 salariés suivi par le recrutement de 300 nouveaux agents.

L'objectif des dirigeants était :

- . d'éliminer toutes les tendances bureaucratiques de la compagnie,
- . de réhabiliter le marketing,
- . de mieux répondre aux attentes de la clientèle,
- . de restaurer les marges bénéficiaires de Sea Land conformément aux attentes de son nouvel actionnaire CSX.

Les grandes directions géographiques (Pacifique, Atlantique, Amériques et Alaska) ont retrouvé une plus grande autonomie.

Sea Land estime que les défis stratégiques prioritaires ne sont pas les mêmes sur les différents marchés sur lesquels il intervient :

- . sur le Pacifique, le défi tient aux nouveaux navires mis en lignes par APL, les "Post Panamax",
- . sur le marché transatlantique, le défi tient à la maîtrise de l'intermodalisme.

Les dirigeants du groupe estiment que l'avenir des transports maritimes mondiaux ne devrait se jouer qu'entre un cercle de 3 ou 4 intervenants, dont fera partie Sea Land, les "outsiders" devant se contenter d'assurer des trafics "régionaux".

Sea Land a beaucoup investi au cours des dernières années dans la mise en place de circuits d'information rapides, fidèles et fiables, et estime que la qualité de l'information de la clientèle prendra le pas à l'avenir sur la prestation de transport elle-même.

# EVERGREEN

Fiche d'identité	131
Historique	131
Actionnariat	132
Direction	133
Articulation	134
Activités	135
Moyens	143
Trafics	146
Données Financières	149
Axes stratégiques	151



**FICHE D'IDENTITE :**

**E.M.C. : EVERGREEN MARINE CORPORATION**

Evergreen Building

330 Minsheng East Rd.

Taipei 10444

Taiwan

Tel : (886) 25 05 77 88

**HISTORIQUE :**

EMC a été créée en 1968 par M. Yung Fa Chang, ex-capitaine au long cours, et a débuté ses activités comme entreprise de transport maritime classique plutôt centrée sur les trafics Etats-Unis-Extrême-Orient. La compagnie qui a montré, dès le départ, des ambitions importantes, s'est lancée dans la conteneurisation dans les années 1975.

En 1982, M. Chang crée la société EHIC, intervenant en matière de réparation de conteneurs avant de se lancer, deux ans plus tard, dans la fabrication de boîtes et de châssis.

En 1984, M. Chang fonde la compagnie Uniglory, afin de desservir l'Extrême-Orient, la zone asiatique et le Moyen-Orient.

Evergreen démarre son activité "Tour du Monde" en 1985, en alignant dans chaque sens 8 navires bouclant la boucle en 80 jours.

Enfin, Evergreen vient de fonder une compagnie aérienne et de se lancer dans l'hôtellerie.

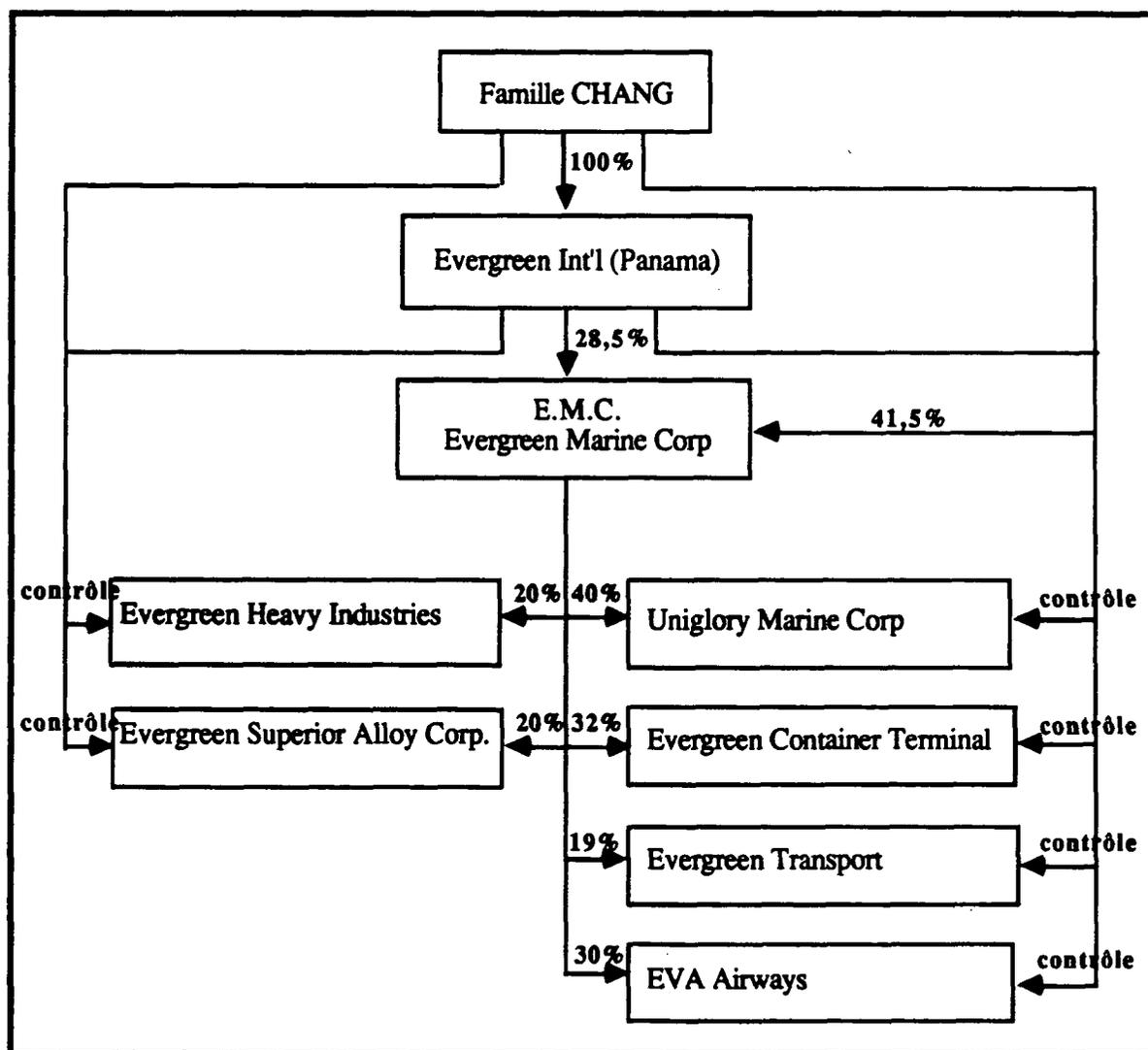
La puissance du groupe Evergreen, qui s'est reflétée récemment dans l'importance des moyens que le groupe a pu mettre en œuvre au moment de la création et du lancement de la compagnie d'aviation EVA AIR, a exposé la famille Chang à des critiques de la presse de Formose sur les liens étroits qui lieraient le groupe au gouvernement taïwanais et aux appuis particuliers dont il disposerait localement.

Après 22 ans d'existence, Evergreen est pour l'essentiel présent dans les secteurs suivants :

- transport maritime,
- entreposage et traction,
- construction de conteneurs et de châssis,
- transport aérien,
- industries de loisirs,
- immobilier.

#### ACTIONNARIAT :

Peu d'informations précises sont disponibles sur l'actionnariat de l'ensemble des sociétés du groupe Evergreen. On ne connaît précisément que l'actionnariat d'EMC qui est cotée en bourse et il est acquis que Mr.Chang et sa famille détiennent directement ou indirectement une part largement majoritaire des actions des différentes entités, mère et filiales.



Le capital de EMC, l'une des sociétés clé du groupe (et cotée en bourse) est le suivant :

---

Evergreen International (Panama)	28.5 %
YF Chang et famille	41.5 %
Employés du groupe	10.0 %
Autres	20.0 %
	<hr/>
	100.0 %

---

Les facilités offertes par le chantier japonais Marubeni aux débuts d'Evergreen auraient pu, selon des dires controversés, être garantis et justifiés par une prise de participation de Marubeni dans le capital de certaines sociétés du groupe.

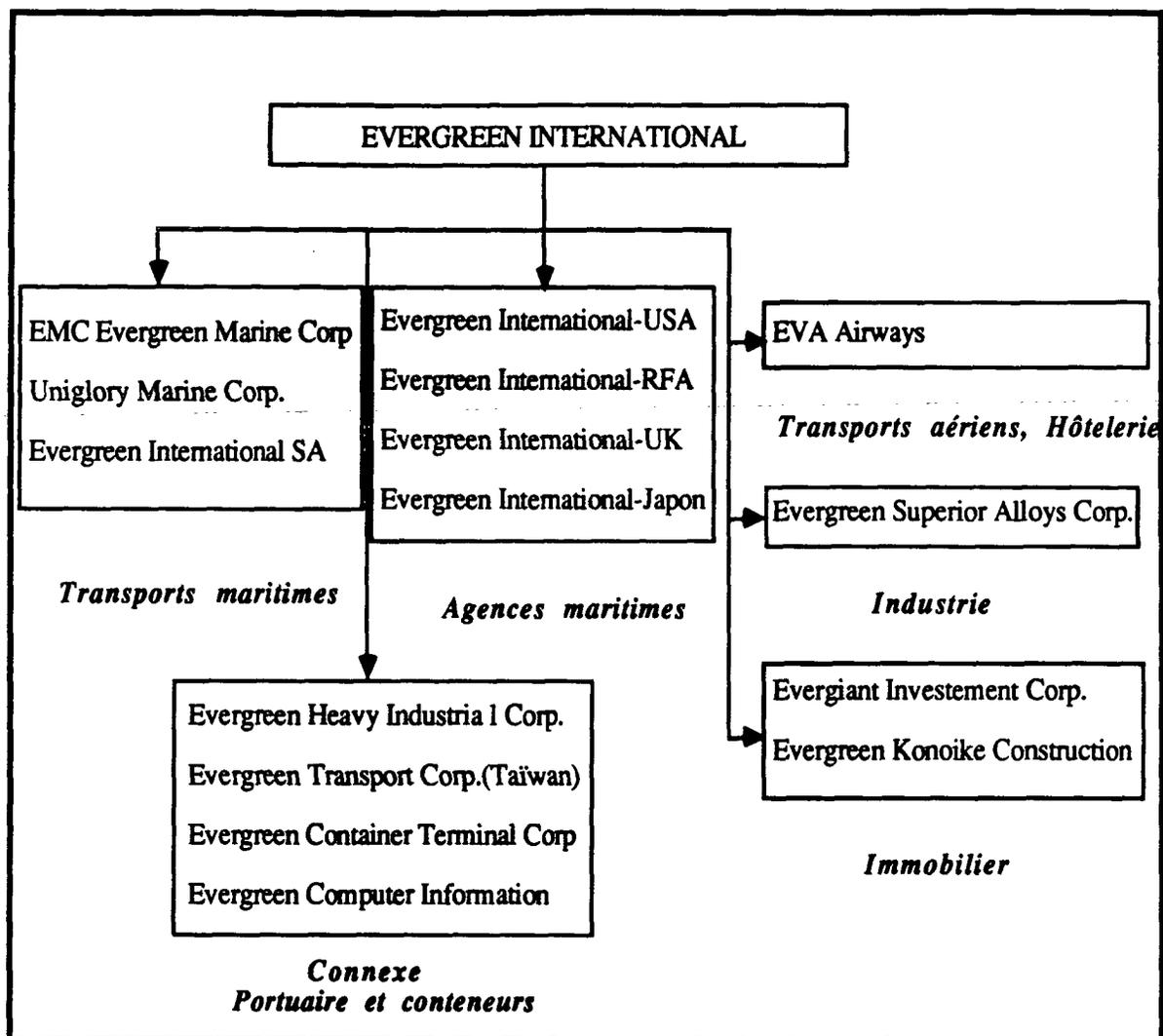
#### **DIRECTION :**

Comme nombre d'entreprises asiatiques récemment créées, Evergreen est dirigée par son fondateur Y F Chang qui a un pouvoir de décision très étendu. L'influence de la famille Chang est déterminante ; elle a été renforcée par la nomination de trois fils du fondateur aux postes-clé de l'entreprise.

Les organes de Direction sont répartis comme suit :

Holding :	Y.F. Chang (le fondateur)
Activités Maritimes :	H.K. Chang (fils du fondateur)
Activités Informatiques :	K.M. Chang (fils du fondateur)
Hôtellerie :	K.C. Chang (fils du fondateur)
Activités Aériennes :	F. Hsu

## ARTICULATION :



L'ensemble des sociétés opérationnelles du Groupe sont détenues par une Holding, Evergreen International Corp.

**ACTIVITES :****Transports maritimes :**

L'activité maritime du Groupe est réalisée par EMC et Uniglory.

*EMC (Evergreen Marine Corp) :*

Actuellement, Evergreen peut être considéré comme le premier opérateur mondial de transport maritime de conteneurs. Il occupe cette place, qu'il se dispute avec CSX-Sealand, depuis 1988.

Hormis les conteneurs classiques, Evergreen opère des conteneurs spécialisés pour le transport de vêtements, des reefers et des conteneurs de grande capacité.

EMC, principale entité du Groupe, concentre les activités maritimes "Tour du Monde" du Groupe Chang. Cette société exploite en permanence une cinquantaine de navires.

Sur les lignes reliant l'Asie au sous-continent indien et au Moyen-Orient / Golfe Persique, Evergreen opère via sa filiale : Uniglory Marine Corp.

*Uniglory :*

Uniglory Marine Corp. a été fondée en 1984 pour offrir un service local de complément à Evergreen. Elle dispose de son côté de 17 navires porte-conteneurs de moindre importance et relativement agés, dont 15 sont possédés en propre ; les trois autres navires sont la propriété d'Evergreen qui les frète à Uniglory. Uniglory, qui a vu son activité doubler entre 1987 et 1989, s'attend à une croissance forte dans les années à venir.

Uniglory assure principalement des trafics feeder et short-sea sur les régions qu'elle dessert. Son chiffre d'affaires a cru de façon importante au cours des trois dernières années, et Uniglory envisage de moderniser quelque peu sa flotte ; elle compte passer commande de navires de 1 200 TEU / 18 nœuds de capacité moyenne.

Les activités de cette filiale étaient considérées à l'origine comme tout à fait complémentaires de celles de sa maison-mère EMC, mais les développements importants de ses marchés ont eu pour effet d'accroître la part de ses trafics autonomes et de faire passer la proportion des trafics assurés pour le compte d'EMC de 70 à 20%. On constate même une certaine concurrence entre les deux armements sur certaines dessertes du Sud-Est asiatique.

En dehors d'Evergreen, Taïwan dispose d'un transporteur national de relativement grande envergure, la Yang Ming Line, déployant une flotte de 50 000 TEU, qui opère également sur les routes "Tour du Monde" depuis 1990. Cet armement n'a, à l'heure actuelle, aucune relation de capital avec EMC. Mais cette situation pourrait évoluer dans la mesure où le gouvernement taïwanais a prévu de procéder à la privatisation de Yang Ming.

#### **Politique d'accords :**

Strictement attaché à la politique d'indépendance qui lui a permis d'assurer la flexibilité nécessaire à son développement, Evergreen n'est présent dans aucune conférence, mis à part les cas où la situation ne lui permettait pas de choisir. C'est ainsi qu'Evergreen a cédé aux pressions du gouvernement italien pour adhérer à la Conférence Sud-Europe / Etats Unis aux côtés de Costa et d'Italia pour répartir le risques de surcapacité en fonction des fluctuations de l'offre.

Evergreen a monté, avec Polish Ocean Line une structure de discussions, l'Eurcorde Discussion Agreement, à laquelle se sont joint, en 1989, les armements Mediterranean Shipping Co. et Orient Overseas Container Line (OOCL). Cette structure a pour objectif de réguler les prix sur l'Atlantique Nord.

Enfin, Evergreen participe en tant qu'observateur extérieur aux discussions de la FEFC (Far Eastern Freight Conference).

#### **Agences maritimes:**

Evergreen a conduit une politique pragmatique en matière de représentation commerciale. Il a cherché à devenir son propre agent dans les pays où il assure ses trafics les plus importants, comme aux USA et au Japon.

Il a créé ses propres représentations commerciales quand ses agents locaux se sont révélés défaillants, comme en Grande Bretagne et en RFA mais il continue à utiliser les services d'agents indépendants sur certaines destinations (France, Benelux) quand la qualité de leurs prestations lui donne satisfaction

- Evergreen International Corp. assure directement la commercialisation pour le compte du Groupe à partir de Taïwan pour les trafics intéressant l'Ile de Formose ; elle contrôle de plus les filiales agents maritimes situées à l'étranger ;

- Evergreen International (USA) Corp. s'est établi en 1986 aux Etats-Unis. Il résulte de la fusion d'Evergreen New York et d'Evergreen Californie. Cette filiale couvre les opérations Etats-Unis, Canada, Caraïbes ;

- Evergreen International Deutschland s'est établi en 1986 à Hambourg en absorbant un ancien agent local du Groupe, "Continental Seaways GmbH" et couvre l'ensemble des opérations de l'Europe du Nord ;
- Evergreen International UK a été fondée en 1979 pour se substituer à l'agent "Jack Howard" à la suite d'une défaillance de celui-ci. Elle couvre la Grande Bretagne et l'Irlande ;
- Evergreen International Japan assure la commercialisation du groupe au Japon.
- En France et au Benelux, Evergreen emploie respectivement l'agent français, "Feron de Clebsattel" (filiale de Calbersen) et l'agent anversois, "Antwerp Freight Agencies" ;

#### **Services informatiques :**

Evergreen Computer Information Corp. (ECIC) a été créée en 1989 pour prendre en charge tous les aspects de logistique informatique. Cette société, dont le siège et les installations sont situés à Taïwan, dispose de bureaux dans les principales implantations d'Evergreen de part le monde. Elle doit donner à Evergreen les moyens de sa politique d'expansion, lui permettre la souplesse nécessaire à une meilleure offre commerciale, assurer le suivi des cargaisons et de l'information en général, et permettre un meilleur contrôle des coûts et assurer une qualité accrue de services.

ECIC, forte de ses 150 employés, offre les services suivants :

- assistance aux chargeurs sur l'organisation de leurs transports,
- assistance en interne.

L'équipement d'ECIC est principalement composé de matériel IBM.

Il est prévu qu'ECIC soit le soutien informatique des activités aériennes du groupe.

#### **Intermodalisme :**

Evergreen opère, depuis 1986, un réseau de trains à double étage desservant Los Angeles, le Middle West, la côte Est et le Golfe du Mexique. Devant le succès de cette formule, Evergreen a mis en route un second service de ce type en 1988.

Enfin, Evergreen a inauguré en 1991 un service de train "double étage" reliant Tacoma aux grandes villes du Midwest et utilisant les infrastructures de la société "Union Pacific Railroad".

L'armement taiwanais cherche actuellement à se repositionner en fonction de l'importance croissante des relations ferroviaires "double stack" aux Etats-Unis entre la

côte Est et la côte Ouest, et réfléchit à l'opportunité d'une réorientation de ses lignes et à une modification des caractéristiques de ses navires.

D'une façon générale, Evergreen opère par conteneurs complets ; elle pratique cependant l'empotage, notamment en France via Buffard au Havre et Calberson à Marseille.

#### **Terminaux - Activités portuaires :**

Evergreen est jusqu'à présent peu actif dans la manutention portuaire, activité qui n'est pas au centre de ses préoccupations stratégiques.

Evergreen évite quand elle le peut les investissements fonciers, ainsi que l'acquisition de superstructures portuaires.

#### *En Europe :*

En France, le groupe traite avec Eurofos (CGM) à Marseille et Roussel au Havre, où il charge et décharge au nouveau terminal Nord (EAT).

En Grande-Bretagne, Evergreen a conclu un accord long terme avec les autorités portuaires du Thames Estuary Terminal, ce qui l'a conduit à transférer, début 1991, l'ensemble de ses activités portuaires (estimées à 60 000 conteneurs par an) de Felixstowe aux terminaux de l'Isle of Grain. Ces nouveaux terminaux permettent le chargement et le déchargement de ses deux escales hebdomadaires "Tour du Monde".

#### *En Amérique :*

Aux Etats Unis, Evergreen ne dispose que de 2 terminaux dédiés, le premier à Los Angeles, le second à Tacoma, depuis Juin 1991.

A Los Angeles, le terminal utilisé par Evergreen est opéré par "Metropolitan Stevedore Co". Il est constitué de 3 bassins totalisant une longueur de 990 mètres, équipés de 4 portiques de 40 tonnes. Ce terminal occupe une superficie de 48 ha, offrant une capacité de stockage de 10 800 TEU. Il a traité, en 1990, 230 000 TEU.

Avec les autorités portuaires de Tacoma, EMC a signé en 1991 un contrat de location portant sur la mise à disposition d'un terminal dédié sur 5 ans. Ce terminal est composé de 2 bassins totalisant 580 mètres de longueur de quai, équipés de 4 portiques de 40 et 50 tonnes. Evergreen a choisi ce port en remplacement de Seattle, afin d'améliorer ses possibilités de dessertes terrestres par voie ferrée (cette même motivation avait déjà poussée Sea Land, Maersk et K Line à faire le même choix auparavant). Ce terminal est

en effet adjacent au chantier ferroviaire du "North Intermodal Yard", qui est exploité par les compagnies ferroviaires "Burlington Northern" et "Union Pacific".

Evergreen devrait générer sur Tacoma un trafic de 100 à 120 000 TEU, sur un trafic global du port de 1 million de TEU.

En Août 1990, Evergreen a conclu avec le port de Baltimore la location pour trois ans (renouvelable pour trois autres années), du terminal ultra-moderne de Seagirt Marine Terminal, en remplacement de ses installations de Dundalk's Marine Terminal qu'il occupait depuis 1975.

La nouvelle implantation qui est exploitée par "Maryland International Terminal" (filiale de l'autorité portuaire de Baltimore), s'étend sur 6 ha. et est dotée de portiques pouvant décharger 55 conteneurs à l'heure (contre 25/30 en moyenne sur des installations plus anciennes).

A San Francisco, Evergreen fait escale au "Continental Terminal South", exploité par Stevedoring Services of America. L'accord signé entre l'armateur et la société opérateur a été conclu pour 5 ans, garantissant la manutention de 23 000 TEU par an, avec des réductions pour frais de manutention dès que ce plancher est dépassé.

Enfin, Evergreen envisage d'utiliser Panama (Port de Cristobal) comme base de ses activités en Amérique Latine, et même de construire un nouveau terminal sur l'Île de Telfers, en remplacement de la base militaire qui y est actuellement installée, afin d'en faire une plateforme d'éclatement de ses navires et des navires tiers transitant par le canal.

#### *En Asie :*

Evergreen utilise, à Kaohsiung, un bassin de 320 mètres de longueur de quai, équipé de deux portiques. Une extension est en cours de construction.

Dans l'autre port taïwanais, Keelung, Evergreen dispose de droits d'escale prioritaires. Il a fait de ce port le point d'éclatement de ses feeders intervenant dans le Sud-Est asiatique.

Au Japon, Evergreen loue le bassin du Ohi Terminal de Tokyo, qui est exploité par "Suzue Corp". Le terminal est constitué d'un quai de 300 mètres de longueur, équipé de deux portiques. Il s'étend sur 11 ha, correspondant à une capacité de stockage de 5 000 TEU. Evergreen n'est pas le seul utilisateur de ce terminal qui accueille d'autres armateurs.

A Singapour, Evergreen est l'un des sept armements ayant passé des accords avec le

Port of Singapore Authority pour obtenir des priorités d'accès aux terminaux, ainsi que des tarifs préférentiels en compensation d'un volume minimal de trafic. Les six autres armateurs sont APL, Maersk, NOL, Singapore Shipping Corp., Regional Container Line et Pacific International Line.

Enfin, des pourparlers ont été engagés entre Evergreen et plusieurs ports tels Los Angeles, Hong Kong, ou des ports malais, thaïlandais ou européens.

#### **Prestations terrestres :**

Afin de faciliter les mouvements de conteneurs liés au développement rapide des opérations d'import-export taïwanaises, Evergreen a créé en 1973 la société EGTC. EGTC assure des prestations de tractions terrestres de conteneurs entre les implantations industrielles des clients taïwanais d'Evergreen et les terminaux portuaires de l'île. Cette entreprise taïwanaise n'opère que sur le territoire de Taïwan. EGTC possède en propre 200 tracteurs et 463 remorques.

La société compte 300 conducteurs salariés. Son centre routier principal est situé au nord de Taïpeh sur une superficie de 27 000 m<sup>2</sup>.

De façon complémentaire, Evergreen a créé en 1985 une nouvelle filiale, EGCT. EGCT a commencé par exploiter une plateforme terrestre située à Tao Yuan (Taïwan). En 1989, EGCT a fusionné avec Evervation Container Terminal Corp (ECTC), et a pris en charge l'exploitation de 2 nouveaux centres situés respectivement à Hsi Chih et à Taichung. EGCT est également impliqué dans la réparation et l'entretien de conteneurs. Ses implantations ont les caractéristiques suivantes :

- le centre de Tao Yuan s'étend sur 11 ha, permettant le stockage de 12 000 TEU,
- le centre de Hsi Chih s'étend sur 10 ha, correspondant au stockage de 10 000 TEU,
- le centre de Taichung s'étend sur 2 ha, permettant le stockage de 2 000 TEU.

#### **Conteneurs :**

Le groupe assure à travers sa filiale EHIC (Evergreen Heavy Industrial Corp.) la construction, la maintenance et la réparation de conteneurs.

EHIC a été créée en 1982 afin de prendre en charge la réparation de conteneurs. D'abord établi à Kaohsiung, la société s'est implantée en 1984 à Chung Li, en y construisant une nouvelle usine, où elle élargit sa gamme d'intervention, de la réparation à la fabrication de conteneurs et de chassis.

En 1987, EHIC a construit un nouveau site de production (à Hsin Chu), spécialisé dans la fabrication de structures métalliques (Steel Structure Division).

Enfin en 1990, EHIC a mis en activité une nouvelle unité de construction de conteneurs à Johore (Malaisie) qui doit produire, en régime normal, 110 000 boîtes par an. Cette unité, qui emploie 400 salariés, devrait à terme employer 1 600 personnes. Ce sera l'usine la plus moderne au monde pour ce type de construction.

Les aciers spéciaux mis au point par une autre filiale du groupe, Superior Alloys, doivent permettre à cette nouvelle unité de commercialiser des conteneurs d'un nouveau type.

Par ailleurs, la compagnie a poursuivi une stratégie agressive de construction et de détention de conteneurs sous température dirigée qui lui permet aujourd'hui de couvrir l'ensemble de ses destinations trans-Pacifique ainsi que la desserte de Taïwan, de Hong Kong et du Japon.

Enfin, EMC dispose à Taïwan d'installations spécialisées (Evermaster Industrial Corporation) pour la maintenance de ses conteneurs.

#### **Activités de diversification :**

En dehors des activités maritimes, Evergreen est présent dans les secteurs suivants :

1 • L'immobilier (via Evergreen Investment Corp.) : cette société, établie en 1972, a pour objectif de constituer un parc d'immeubles de bureaux et d'entrepôts, d'hôtels, et sert de structure d'accueil à l'ensemble du patrimoine immobilier du groupe.

Le groupe s'est diversifié dans un deuxième temps dans l'immobilier touristique : Evergreen Investment Corp. possède 2 hôtels, l'un de 350 chambres à Hong Kong (Evergreen Plaza), l'autre de 400 chambres, à Taïwan (Taïchung). Cette activité n'est pas sans rapport avec le développement de l'activité aérienne d'Evergreen.

Des projets d'implantation à Los Angeles, à Penang (Corée) et en Thaïlande sont en cours de réalisation. Le Groupe prospecte en Europe à la recherche d'emplacements ou d'hôtels à reconditionner, notamment en région parisienne.

2 • La production d'aciers spéciaux à usage maritime et aérien (via ESA, Evergreen Superior Alloys). De nombreux accords de coopération ont été passés avec des sociétés du même secteur, notamment avec l'Autrichien Bohler Gesellschaft (une société spécialisée dans la fabrication de pièces métalliques) qui lui apportera son assistance technique en contrepartie de l'ouverture du marché taïwanais. Une unité de production capable de sortir 50 000 tonnes d'aciers spéciaux par an a été inaugurée en 1988 à Taïwan. Les chantiers navals taïwanais, dont la China Shipbuilding Corp., sont les principaux clients d'ESA.

3 • En 1990, Evergreen s'est lancé dans le transport aérien de passagers (comme Hapag Lloyd l'avait fait avant lui), en constituant une filiale "Evergreen Airways", au capital de 378 millions de dollars. Il a commandé pour cela 26 avions (8 Boeing 747-400, 4 767-300, 14 McDonnell Douglas MD1). Le montant des investissements annoncés est de 3,1 milliards de dollars.

Evergreen Airways, dont le nom commercial est EVA AIR (une compagnie aérienne Evergreen existe en effet aux Etats-Unis) est la première compagnie privée de Taïwan à pouvoir voler sur des lignes internationales. Elle devrait venir compléter les destinations desservies par CAL, la compagnie aérienne nationale de Taïwan. Les licences de vol et les dessertes sont encore en négociation.

Evergreen Airways a conclu en 89 et 90 des accords qui lui permettent de profiter d'un ensemble de prestations diverses (stages de formation, engineering, management ...) de la part d'All Nippon Airways, Alitalia, British Airways, Thai Airways, Continental International et la Northwest Aerospace Training Association.

Les lignes desservies devraient être concentrées dans un premier temps sur l'Asie du Sud-Est (Taïwan, Singapour, Hong Kong, la Malaisie, les Philippines, l'Indonésie, la Corée du Sud, ...), mais Evergreen prévoit de desservir l'Europe (Vienne dès la fin de l'année 1991, puis Paris ...) et les Etats-Unis dans un avenir proche (1992-93).

Dès à présent, un accord inter-gouvernemental entre l'Autriche et Taïwan a été établi, débouchant sur la mise en place d'un service commun liant les 2 pays, exploité par les compagnies "Lauda Air" et "Eva Air".

Bien que le transport de fret aérien soit présent dans la stratégie du groupe, il semble que le transport de passagers reste pour l'instant l'axe principal de développement de la nouvelle entité, en liaison avec les activités d'hôtellerie et de loisirs.

Evergreen a par ailleurs entamé des négociations avec le gouvernement panaméen de M.Endara afin de racheter la compagnie nationale d'aviation "Air Panama". Le groupe taïwanais y voit l'opportunité de s'ouvrir sur de nouvelles routes aériennes.

**MOYENS :****Navires :**

La flotte exploitée par EMC et Uniglory est de 66 navires correspondant à une capacité de trafic de l'ordre de 129 000 TEU, c'est à dire au 1er rang, devant Sea Land et Maersk.

La flotte détenue en propre par Evergreen se répartit entre trois sociétés :

- EMC (34 navires),
- Evergreen International SA (17 navires),
- Uniglory (15 navires).

Les navires d'EMC naviguent sous pavillon taïwanais, alors que ceux d'Evergreen International, après avoir été exploités sous pavillon panaméen, ont été transférés sous pavillon des Iles Marshall (à la suite de la décision de l'Administration américaine d'interdire l'accès aux ports des Etats-Unis aux navires battant pavillon panaméen).

La flotte d'Uniglory est essentiellement composée de navires d'EMC reclassés.

L'âge moyen de la flotte est d'environ 6 ans 1/2.

En 5 ans, la capacité de transport du Groupe a crû de 90 000 TEU. Cet accroissement est le fait d'acquisitions de navires modernes, et du redéploiement de l'ensemble de la flotte traditionnelle du Groupe.

Cette flotte se répartit comme suit :

- 11 PC de 3 428 TEU chacun,
- 20 PC de 2 728 TEU chacun,
- 6 PC de 1 810 TEU chacun,

le solde étant composé de PC de moindre capacité.

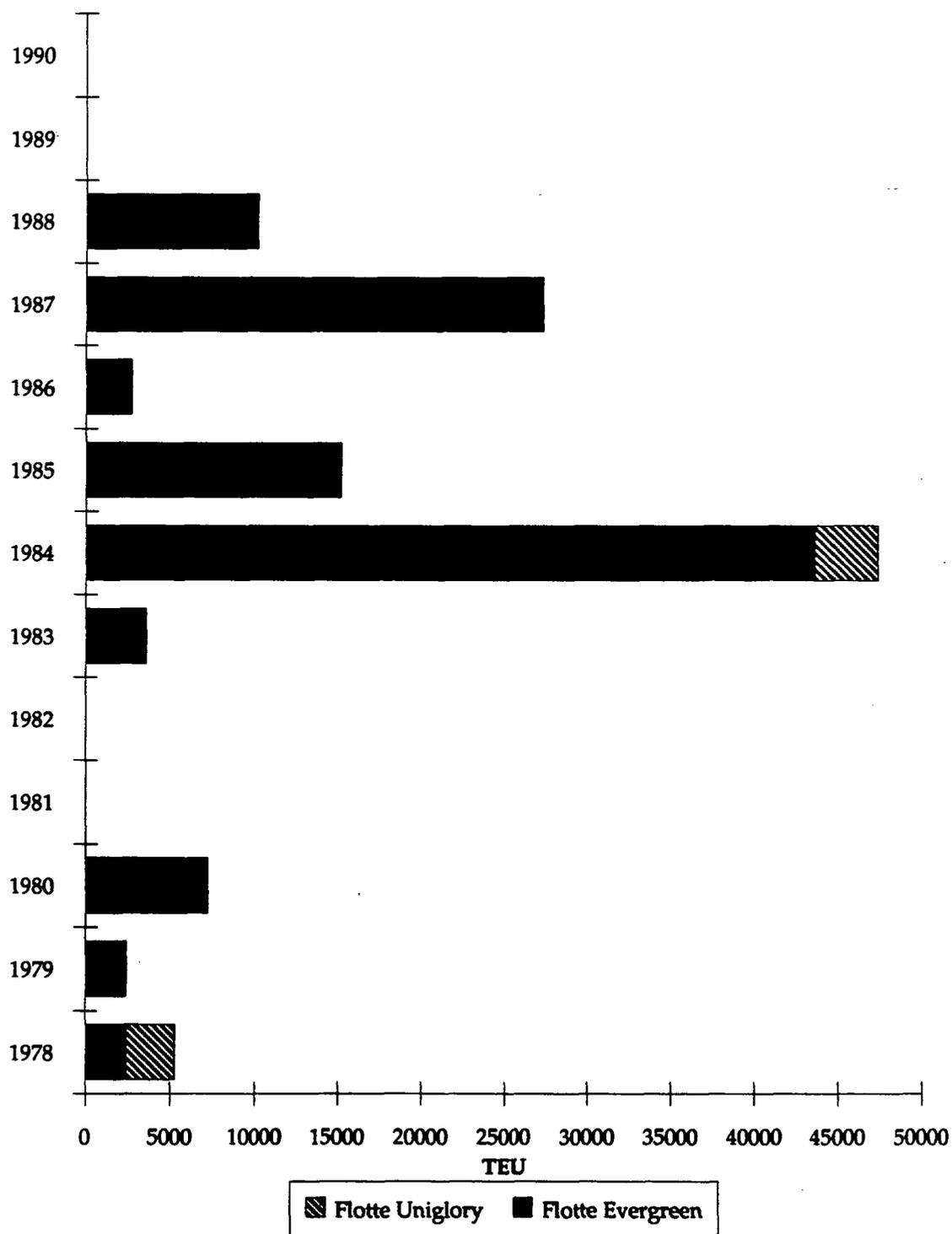
Face à l'accroissement de ses trafics, et pour garder une flotte qui offre les meilleures conditions de rentabilité (taille, vitesse), le Groupe a commandé en 1990, après de nombreuses annonces et contr'annonces, 5 PC de 4 000 TEU au chantier japonais "Onomichi" qui devaient être livrés à partir de 1992.

Depuis le début de l'année 1991, Evergreen a commandé en tout 10 navires porte conteneurs d'une capacité moyenne de 3 800 TEU et Uniglory, 5 navires de 1000 TEU.

A 5 ans, la capacité de transport d'EMC doit être portée à 200 000 TEU.

EMC exploite un parc de 215 000 TEU (intégralement en propriété) et Uniglory un parc de 33 700 TEU (intégralement loué).

Entrée en service des navires conteneurisés Evergreen Uniglory  
Etat au 1/11/90 - Source : Containerisation International Yearbook 1991  
Seuls les navires de plus de 900 TEU ont été retenus



Nom du navire	TEU	Date	Observations
Ever Better	510	1984	
Ever Breeze	510	1984	
Ever Bridge	510	1984	
Ever Gaining	3 428	1987	Construit et jumboisé la même année
Ever Gallant	3 428	1988	
Ever Garden	2 728	1984	
Ever Garland	3 428	1987	Construit et jumboisé la même année
Ever Gather	2 728	1984	
Ever General	3 428	1987	Construit et jumboisé la même année
Ever Genius	2 728	1984	
Ever Gentle	2 728	1984	
Ever Gentry	2 728	1984	
Ever Giant	2 728	1984	
Ever Gifted	2 728	1984	
Ever Given	3 428	1987	Date de jumboisation, construit en 1986
Ever Glamour	3 428	1987	Construit et jumboisé la même année
Ever Gleamy	2 728	1985	
Ever Gleeful	3 428	1988	
Ever Globe	2 728	1984	
Ever Glory	2 728	1984	
Ever Glowing	3 428	1988	
Ever Going	2 728	1984	Date de jumboisation, construit en 1983
Ever Golden	2 728	1985	
Ever Goods	3 428	1987	Date de jumboisation, construit en 1986
Ever Govern	2 728	1986	
Ever Grace	2 728	1984	
Ever Grade	2 728	1984	
Ever Grand	2 728	1984	
Ever Greet	2 728	1984	
Ever Group	3 428	1987	Date de jumboisation, construit en 1986
Ever Growth	2 728	1985	
Ever Guard	2 728	1984	Date de jumboisation, construit en 1983
Ever Guest	3 428	1987	Date de jumboisation, construit en 1986
Ever Guide	2 728	1984	Date de jumboisation, construit en 1983
Ever Laurel	1 810	1980	
Ever Level	1 810	1980	
Ever Linking	1 810	1983	
Ever Living	1 810	1980	
Ever Loading	1 810	1983	
Ever Lyric	1 810	1980	
Ever Oasis	1 170	1985	Date de conversion, construit en 1981
Ever Obtain	1 182	1985	Date de conversion, construit en 1983
Ever Ocean	1 170	1985	Date de conversion, construit en 1982
Ever Onward	1 182	1985	Date de conversion, construit en 1982
Ever Order	1 170	1985	Date de conversion, construit en 1981
Ever Orient	1 182	1985	Date de conversion, construit en 1983
Ever Trust	440	1984	Date de conversion, construit en 1971
Ever Valor	1 214	1978	
Ever Value	1 214	1978	
Ever Vigor	1 214	1979	
Ever Vital	1 214	1979	
Uni Forever	964	1978	
Uni Fortune	956	1978	
Uni Forward	956	1978	
Uni Handsome	694	1978	Date de conversion, construit en 1975
Uni Humanity	694	1978	Date de conversion, construit en 1975
Uni Master	951	1984	Date de conversion, construit en 1976
Uni Mercy	951	1984	Date de conversion, construit en 1976
Uni Modest	951	1984	Date de conversion, construit en 1976
Uni Moral	951	1984	Date de conversion, construit en 1976
Uni Pioneer	552	1979	Date de conversion, construit en 1973
Uni Shine	882	1977	Date de jumboisation, construit en 1975
Uni Spring	882	1975	
Uni Summit	882	1975	
Uni Superb	882	1977	Date de jumboisation, construit en 1975

Les navires de plus de 900 TEU représentent environ 120 000 TEU, leur âge moyen est environ de six ans et demi.

Etat au 1/11/90.

Source : Containerisation International Yearbook 1991.

**TRAFICS :**

A • EMC a lancé en 1985 son service "Tour du Monde complet" dans les deux sens, qui constitue actuellement son principal pôle commercial. Aujourd'hui, les moyens mis à disposition de ce trafic sont impressionnants : 25 porte-conteneurs d'une capacité moyenne de 3 000 conteneurs de vingt pieds (13 westbound et 12 eastbound).

EMC assure de plus deux services trans-Pacifique, un service transatlantique et un service Europe / Extrême-Orient ; soit un total de six services réguliers pour EMC.

1 - un service Tour du Monde "Eastbound" (Singapour, Hong Kong, Kaohsiung, Keelung, Pusan, Jakarta, Osaka, Nagoya, Shimizu, Tokyo, Los Angeles, Charleston, Baltimore, New York, Le Havre, Anvers, Rotterdam, Isle of Grain, Hambourg, Colombo, Port Kelang, Singapour) ;

2 - un service Tour du Monde "Westbound" (77 jours) (Tokyo, Nagoya, Osaka, Pusan, Keelung, Kaohsiung, Hong Kong, Singapour, Colombo, Hambourg, Isle of Grain, Rotterdam, Anvers, Le Havre, New York, Norfolk, Charleston, Kingston, Los Angeles, Tokyo) ;

3 - un service Extrême-Orient / Méditerranée ;

4 - un service Méditerranée / Côte Est des Etats-Unis,

5 - un service trans-Pacifique Nord, reliant la Corée, le Japon et la côte Nord-Ouest des Etats-Unis ;

6 - un service Taïwan / Hong Kong / Côte Ouest des Etats-Unis.

Les ports d'escale d'Evergreen en Europe sont Hambourg, Anvers, Rotterdam, Thames Port et Le Havre. Le Havre a été choisi pour assurer le trafic feeder vers l'Espagne et le Portugal.

Pour mémoire, on peut noter que l'armateur est également présent par feeders sur l'ensemble des régions limitrophes de ses ports d'escale.

B • Uniglory, de son côté, se concentre sur les routes :

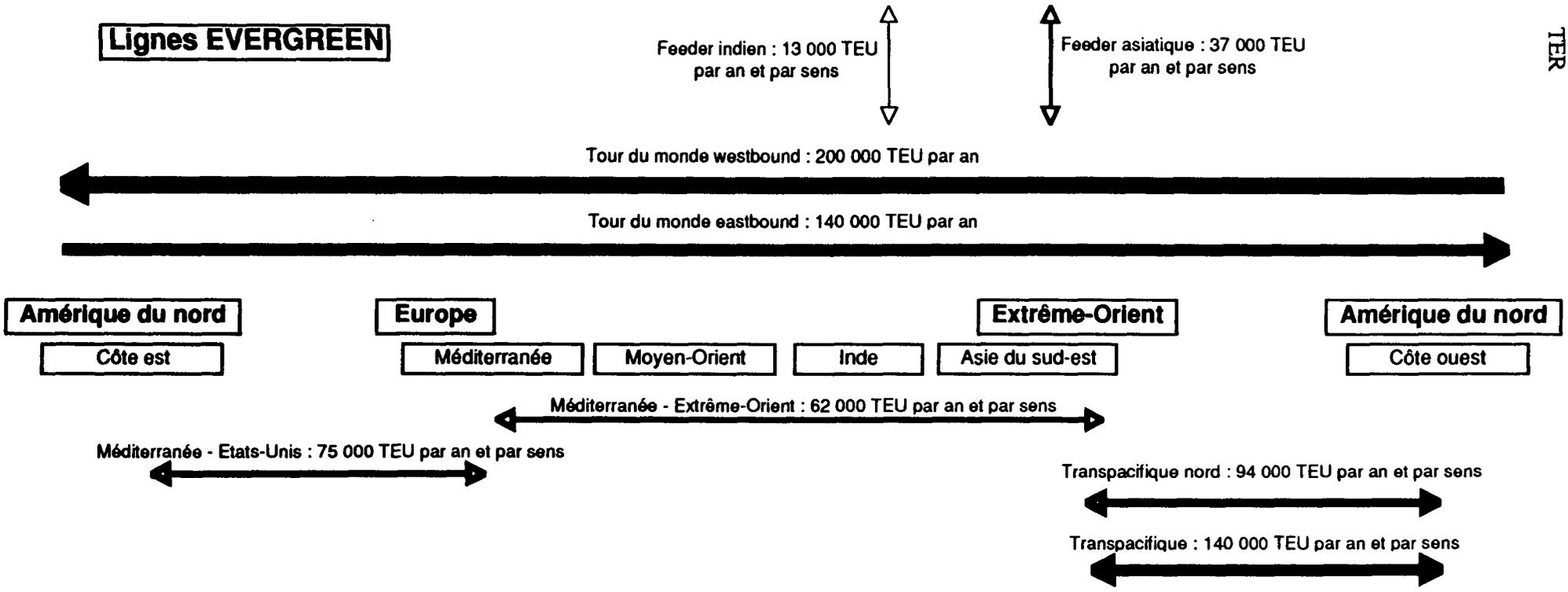
- Extrême-Orient / Golfe Persique,

- Asie du Nord-Est / Asie du Sud-Est :

. Service A : Japon, Corée, Taïwan, Philippines, Singapour, Malaisie.

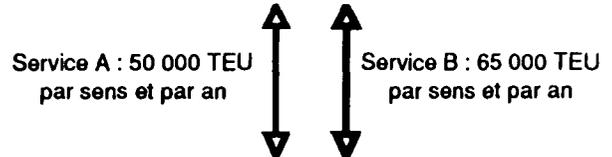
. Service B : Japon, Taïwan, Hong Kong, Thaïlande.

# Lignes EVERGREEN



# Lignes UNIGLORY

Moyen-Orient - Extrême-Orient : 27 000 TEU par an et par sens



Echelle :  
Proportionnelle à l'épaisseur  
25 000 TEU par an et par sens

25 000 TEU dans le sens indiqué

**DONNEES FINANCIERES :**

Les origines des capacités financières du groupe ne sont pas connues. Le groupe reconnaît avoir bénéficié, au départ, de l'assistance financière du constructeur japonais Marubeni.

Cependant, depuis qu'EMC est cotée en Bourse (1986), les appels à l'actionnariat ont fourni une large part des besoins en capitaux du groupe.

Seuls sont publiés les comptes de la structure maritime EMC.

**Exploitation :**

EMC (Taïwan) Ltd	1988	1989	1990
<b>milliers \$ de Taïwan</b>			
<i>Chiffre d'affaires</i>	26 065 000	25 825 000	27 901 000
<i>Résultat d'exploitation</i>	2 325 000	1 661 000	1 697 000
<i>Profits exceptionnels</i>	1 551 000	-	-
<i>Cash Flow</i>	5 708 000	3 406 000	2 785 000
<i>Résultat net</i>	4 208 000	1 665 000	1 035 000
<i>1 \$ de Taïwan = FF</i>	0.217	0.221	0.190
<b>Milliers Frs</b>			
<i>Chiffre d'affaires</i>	5 656 100	5 707 320	5 301 190
<i>Cash Flow</i>	1 238 600	752 700	529 150
<b>Cash Flow / CA</b>	<b>21.9 %</b>	<b>13.2 %</b>	<b>9.98 %</b>

EMC a dégagé, au cours des derniers exercices, de bonnes performances financières, tant en terme de résultat net que de cash flow.

On constate malgré tout un tassement du chiffre d'affaires et de la rentabilité en 1989 et en 1990.

Pour 1991, EMC prévoit de redresser son chiffre d'affaires et sa rentabilité. EMC pense dégager un cash flow de plus de 3,6 milliards \$ de Taïwan (700 millions Frs).

**Structure financière :**

EMC (Taïwan) Ltd	1988	1989	1990
<u>milliers \$ de Taïwan</u>			
<i>Immo.nettes</i>	26 202 000	25 098 000	24 305 000
<i>Capitaux propres</i>	18 646 000	18 772 000	18 292 000
<i>DLMT</i>	11 050 000	9 702 000	7 905 000
<i>Disponibilités</i>	1 188 000	1 759 000	nc
<i>1 \$ de Taïwan = FF</i>	0.217	0.221	0.190
<u>Milliers Frs</u>			
<i>Immo.nettes</i>	5 685 300	5 546 600	4 618 000
<i>Capitaux propres</i>	4 046 200	4 148 600	3 475 500
<i>DLMT</i>	2 397 800	2 144 100	1 501 900

La structure financière d'EMC est correcte.

Le groupe est endetté mais son niveau d'endettement reste dans des proportions très acceptables : en effet, le ratio "Capitaux Propres / capitaux permanents" n'atteint que 69%, les dettes correspondent à 2,8 ans de Cash Flow (base 1990).

Une partie des dernières commandes de navires a été réalisée par Evergreen International afin de ne pas détériorer la structure financière de EMC.

EMC devra par contre apporter son concours aux engagements pris par EVA AIR, (dont elle contrôle 30% du capital) qui pense financer une partie de ses investissements (achats d'avions) par appel à ses actionnaires.

La capitalisation boursière de EMC est de l'ordre de 8,2 milliards de Frs.

## AXES STRATEGIQUES :

Toujours à l'affût de sources potentielles de profits, il semblerait qu'Evergreen se concentre sur les activités liées aux développements attendus de pays de l'Asie du Sud Est, sa région d'origine. Le maritime devrait continuer à représenter l'activité essentielle du Groupe, mais les activités de diversification seront sans doute développées, afin d'offrir à Evergreen un courant d'affaires contra-cyclique.

La recherche d'une autonomie et d'une souplesse maximum n'empêche pas Evergreen de rester ouvert aux accords de coopération qui lui permettront de rentabiliser et de diversifier son offre.

La tendance observée chez Evergreen semble indiquer que la compagnie poursuit une double stratégie maritime :

- modernisation de la flotte pour parvenir à comprimer encore les coûts,
- ouverture de nouvelles dessertes, comme l'Australie, pour compléter son réseau, notamment en utilisant ses capacités de reefers.

La liaison ferroviaire Nord des Etats-Unis mise en place en 1986, et renforcée en 1988, pourrait permettre de compléter l'optique "Tour du Monde" par un concept de service pendulaire accompagné d'une présence accrue dans le ferroviaire en Amérique du Nord.

L'intérêt d'Evergreen pour l'activité de construction de conteneurs est très complémentaire de son métier de base, et présente un intérêt stratégique en termes de contrôle de ses coûts. Les investissements consentis, les débouchés pour Superior Alloys et les taux de remplissage des chantiers navals de la région en porte-conteneurs devraient permettre à Evergreen d'être un partenaire de choix dans les années à venir.

Par ailleurs, en matière de reefers, le groupe élabore peu à peu une politique de couverture mondiale dans ce type de trafic à haute valeur ajoutée. Les équipements ultra-modernes (contrôle de température par satellite ...) et le nombre de prises en activité devraient s'accroître dans un proche avenir.

Evergreen a pris en charge la formation de ses propres marins en assurant l'exploitation d'un navire école, ce qui lui permet de répondre non seulement à ses propres besoins mais aussi à ceux des autres armateurs taiwanais.

Le succès d'Evergreen s'explique en grande partie par sa capacité à se positionner parmi les premiers sur des marchés dynamiques.

C'est ainsi que le groupe a su tirer parti de la conteneurisation en mettant en place des services "tour du monde" à double sens.

Il cherche de la même manière à profiter au mieux du dynamisme des nouvelles économies asiatiques

- .en se positionnant sur le marché intra-asiatique avec Uniglory,
- .en se positionnant sur l'aérien, avec le lancement d'EVA AIR, dont les premiers services sont assurés sur le continent asiatique.

