

HAPAG LLOYD

Fiche d'identité	155
Historique	155
Actionnariat	156
Direction	157
Articulation	157
Activités	158
Moyens	161
Trafics	164
Données Financières	166
Axes stratégiques	169

FICHE D'IDENTITE :

HAPAG LLOYD AG
Postfach 10 26 26
Ballindamm 25
2000 Hamburg 1
Tel. 040 303-0

HISTORIQUE :

Hapag Lloyd AG est le fruit de la fusion en 1970 des armenents :

.HAPAG (Hamburg Amerikanische Packetfahrt Actien Gesellschaft)
.et Norddeutscher LLOYD

L'armement HAPAG a été fondé en 1847, et a ouvert dès 1849 un service régulier de transport de passagers entre Hamburg et New York.

L'armement Norddeutscher LLOYD a ouvert quant à lui sa première ligne en 1858 entre Brême et New York.

Après l'Amérique du Nord, les 2 armateurs ouvrent des lignes sur l'Extrême Orient : c'est ainsi qu'en 1886, Norddeutscher LLOYD commence l'exploitation d'une ligne de messagerie maritime et de transport de passagers entre Bremerhaven et la Chine et une autre vers l'Australie ; en 1898, HAPAG en fait de même.

La concurrence sévère que se portent les 2 armateurs, les conduit dès le début du XXème siècle à passer des accords : en 1903, HAPAG décide de se spécialiser dans les transports de marchandises et Norddeutscher LLOYD décide d'axer préférentiellement son développement sur les transports de passagers et la messagerie maritime. Les 2 armateurs poursuivent alors une expansion accélérée.

En 1914, HAPAG est la plus grande compagnie maritime au monde; elle se trouve en mesure d'aligner 190 navires. La Norddeutscher LLOYD est la plus importante compagnie mondiale de transport de passagers avec 135 navires. Les 2 compagnies emploient conjointement 51 000 personnes dont 30 000 marins.

La 1ère guerre mondiale ampute les 2 armateurs de plus de 90% de leur flotte.

HAPAG et Norddeutscher LLOYD entament alors une longue phase de reconstruction. Elles se rapprochent en 1930, puis sous la pression de l'Etat (qui avait nationalisé 51% de leur capital) doivent se séparer, ne conservant que l'exploitation de quelques lignes en commun.

A la veille de la seconde guerre mondiale, HAPAG et Norddeutscher LLOYD n'avaient pas encore recouvré leur puissance de 1914. La guerre interrompt leur effort de reconstruction et les prive une fois encore de la plus grande partie de leurs navires.

Aux lendemains de la guerre, les 2 armateurs, privatisés à nouveau, reconstituent de façon indépendante leurs flottes de cargos, profitant du développement du commerce extérieur allemand ; l'expansion du transport aérien, par contre, met un terme à leur activité de transports maritimes de passagers.

L'indépendance de HAPAG et Norddeutscher LLOYD ne dure pas, car la conteneurisation sur l'Atlantique et les efforts d'investissements qu'elle requiert, conduit les 2 compagnies à se rapprocher définitivement dans les années soixante et à fusionner en 1972.

ACTIONNARIAT :

L'actionnariat du groupe n'a pas évolué depuis 1986.

Il se répartit entre 8 actionnaires principaux :

. Deutsche Bank	12,5%
. Dresdner Bank	12,5%
. Gevaert	12,5%
. VEBA	12,5%
. Lufthansa	10,0%
. Veritas	10,0%
. Kaufhauf A.G.	10,0%
. TUI	10,0%
. Divers	10,0%

La présence de la plupart des membres du tour de table se justifie par une logique industrielle.

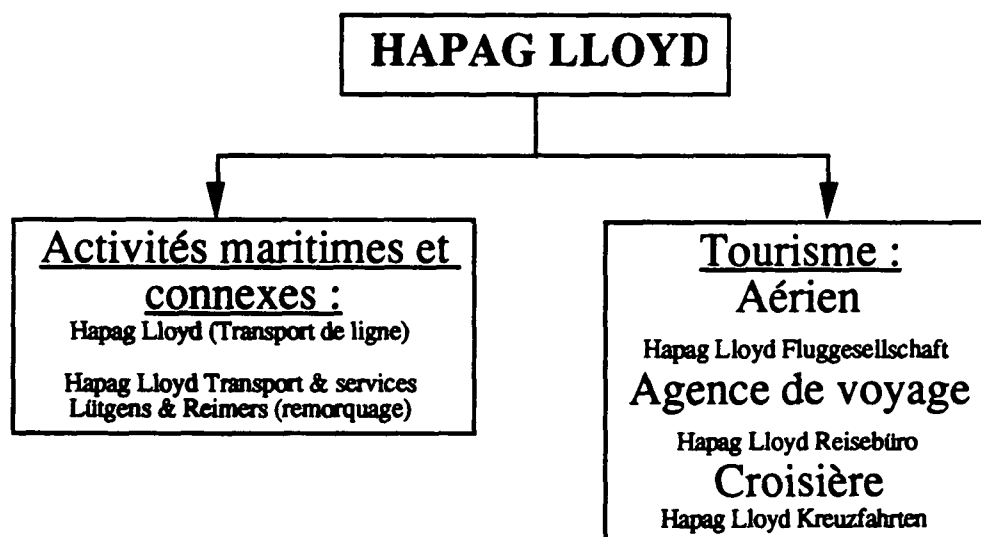
DIRECTION :

En 1990, M. Leysen, par ailleurs patron du groupe GEVAERT, a pris la présidence du Conseil de Surveillance.

Les membres du directoire sont :

M. Hans Jacob Kruse	Président
M. Bernd Wrede	Directeur financier
M. Claus Peter Bödecker	Directeur commercial de la branche maritime
M. Dieter Ulken	Directeur technique de la branche maritime
M. Claus Wülfers	Directeur de la branche tourisme et de l'aérien
M. Günther Casjens	Directeur de l'exploitation des navires.

Le directoire est principalement composé de membres du staff maritime.

ARTICULATION :

ACTIVITES :

Hapag Lloyd a poursuivi ses activités dans les 2 domaines où le groupe opère traditionnellement et qui sont :

1. l'armement maritime,
2. l'activité touristique.

Le chiffre d'affaires 1990 d'HAPAG LLOYD s'est décomposé comme suit :

Activité	millions DM	en %
Transport maritime	2 000	58 %
Tourisme	1 100	32 %
Autres	350	10 %

Total	3 450	100 %
Total en millions Frs Français	11 730	

Armement maritime :

La part de l'activité maritime dans le chiffre d'affaires global du groupe connaît depuis plusieurs exercices une régression sensible.

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Part activité ligne	75 %	74 %	65 %	62 %	63 %	64 %	58 %

Hapag Lloyd a poursuivi ses efforts de rationalisation et de maîtrise de dépenses de personnel :

- pour le personnel navigant, ces efforts ont été réalisés à travers une modernisation de la flotte et une réduction du personnel embarqué,
- pour le personnel sédentaire, à travers un regroupement de certains services commerciaux et fonctionnels.

Hapag Lloyd a en effet procédé à une réorganisation en profondeur de sa branche maritime, et cela à plusieurs niveaux :

1. la mise en place d'un réseau d'agences maritimes propre. Cette mise en place a d'abord concerné l'Europe (Belgique, NL, RFA, Italie, France) et l'Amérique du Nord et le Canada. Elle s'étend actuellement à l'Asie ;

2. la distinction de 2 fonctions :

- . le slot management chargé de l'exploitation des navires,
- . le sales management chargé de la recherche du fret ;

3. la réorganisation du groupe autour de 3 grandes régions :

- . l'Amérique du Nord,
- . l'Europe,
- . le Far East (incorporant le Middle East),

chacune de ces régions étant elle-même découpée en "Areas" correspondant à un marché national.

Politique portuaire :

Hapag Lloyd s'est désengagé de ses activités portuaires et estime n'avoir besoin ni de terminaux, ni de dépôts, ni d'entreprises de manutention.

Après la cession des participations qu'il détenait dans des terminaux de Hong Kong et de Hambourg dans les années 1985-86, Hapag Lloyd a en effet poursuivi sa politique de désengagement en 1989 en cédant la participation (de 74%) qu'il détenait chez l'opérateur hambourgeois UNIKAI.

Le groupe a pris l'option de faire jouer la concurrence entre les divers prestataires portuaires, comme par exemple ceux de la rangée d'Europe du Nord. Ce pari stratégique semble lui avoir profité.

C'est ainsi qu'à la suite de l'accord de coopération qu'il a passé avec ACL et de la réorganisation des trafics qui en a résulté, Hapag a été conduit à modifier ses escales sur les ports nord européens ; après avoir pensé quitter Rotterdam pour Anvers, l'armateur allemand a renoncé à ses projets, à la suite des contre-propositions séduisantes que lui a faites ECT.

Hapag Lloyd donne la priorité au commercial et ne souhaite pas pour cela être prisonnier de ses implantations terrestres.

Activité touristique :

La branche d'activité touristique regroupe elle-même plusieurs divisions :

1. la division transport aérien de passagers,
2. la division agence de voyages,
3. la division croisière maritime.

La capacité aérienne d'Hapag Lloyd a été augmentée, et le groupe se trouve en mesure d'augmenter sa flotte aérienne d'avions charters.

Les activités charter du groupe sont principalement vendues aux grands Tour Operators allemands comme la TUI.

Les croisières maritimes que propose Hapag Lloyd sont très spécifiques. Elles visent une clientèle de luxe et occupent un segment de marché différent de celui occupé par l'anglais Cunard, ou le norvégien Royal Viking. Le marché qu'il vise est très restreint et ne justifie pas la mise en route d'un second navire. La commercialisation de ces croisières se fait principalement par le réseau d'agences de voyages d'Hapag Lloyd.

Autres activités :

La filiale spécialisée en matière de messagerie express aérienne, "Spedition Pracht", a profité du dynamisme du marché intérieur allemand, qui a recueilli les fruits de l'ouverture des marchés de l'Allemagne de l'Est.

Cette filiale a été apportée à Hapag par ses banquiers actionnaires quand ils contrôlaient 80% de son capital, et qu'elle traversait de graves difficultés financières.

Mais les dirigeants du groupe estiment qu'elle ne rentre pas dans le périmètre des activités centrales du groupe et ils n'excluent pas de la rétrocéder au cas où ils trouveraient un acquéreur intéressé.

MOYENS :**Moyens humains :**

En 1990, Hapag Lloyd employait 8 060 personnes réparties comme suit :

Par activité	Estimation	%
Lignes maritimes	3 710	46 %
Tourisme	3 140	39 %
Autres	1 210	15 %
Total	8 060	100 %

Politique de renouvellement de la flotte :

Hapag Lloyd a poursuivi les efforts de modernisation de sa flotte afin de compenser la faiblesse des taux de fret pratiqués par d'importants gains de productivité.

Les premiers efforts de l'armateur allemand se sont portés sur les navires affectés au Far East ; ils devraient ensuite être consacrés aux navires affectés aux trafics transatlantiques.

Après les 5 navires commandés en 1989 au chantier naval coréen Samsung, Hapag Lloyd a procédé en 1991, auprès du même constructeur, à une nouvelle commande de 3 porte-conteneurs d'une capacité de 4 400 TEU.

Le coût unitaire moyen de ces navires se situe entre 90 et 100 millions \$.

2 des navires commandés en 1989 ont déjà été mis en service sur des trafics Europe - Far East.

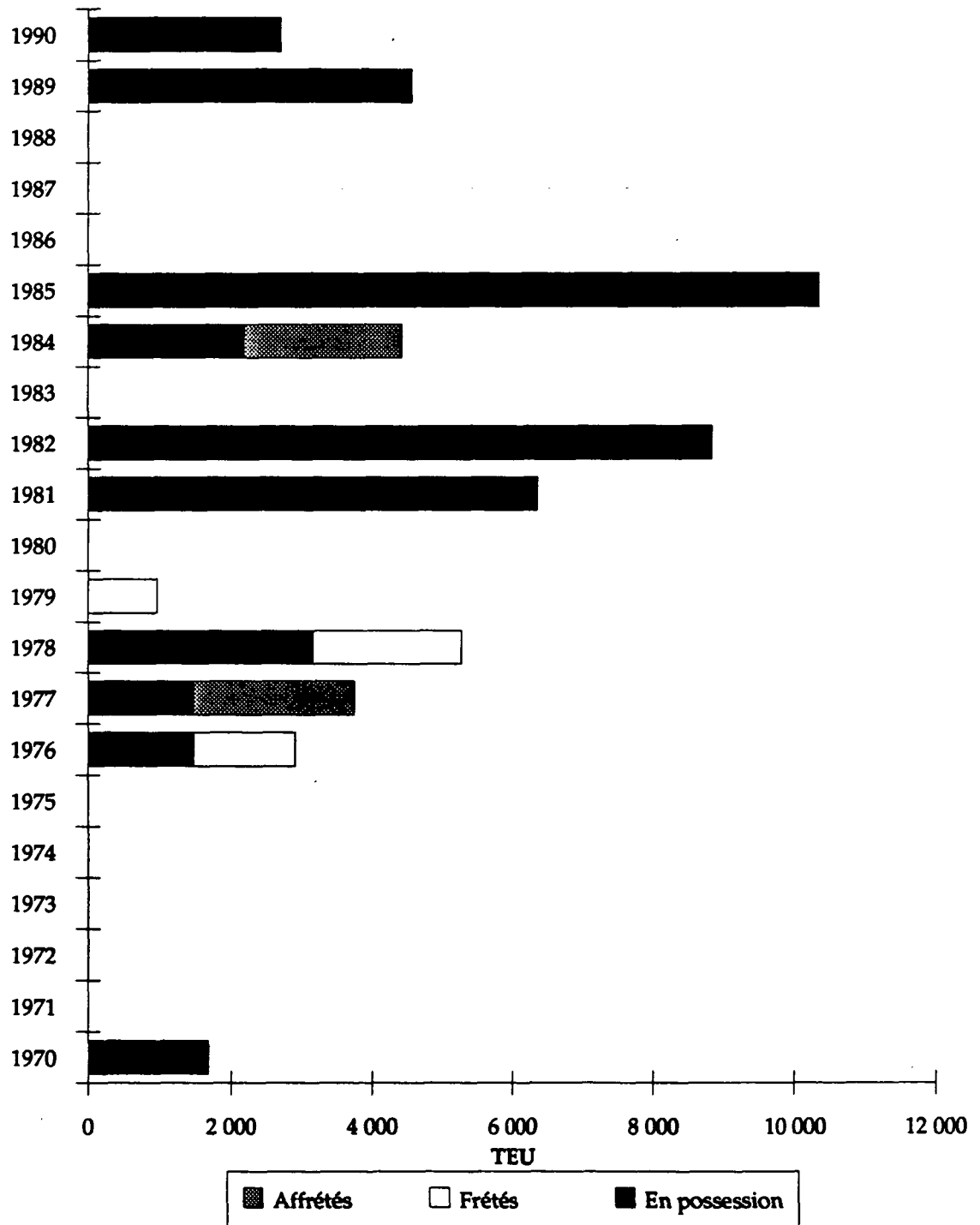
Flotte et conteneurs :

Hapag Lloyd est propriétaire de 22 porte-conteneurs qui se trouvent tous sous pavillon allemand. Il frète 3 de ses navires à des tiers et affrète au contraire 2 autres navires.

La capacité globale de la flotte atteint 50 000 TEU environ (52 600) d'un âge moyen de 8 ans et demi.

Hapag a modifié, au cours des derniers exercices, sa politique de détention de conteneurs ; alors qu'en 1986 l'essentiel de son parc était loué, aujourd'hui la presque intégralité se trouve détenue en propre (110 100 TEU).

Entrée en service des navires conteneurisés Hapag Lloyd
Etat au 1/1/91 - Source : Containerisation International Yearbook 1991 et
Hapag Lloyd
Seuls les navires de plus de 900 TEU ont été retenus



Flotte conteneurisée Hapag Lloyd

Nom du navire	TEU	Date	Observations
POL Baltic	1 060	1978	Date de conversion, construit en 1970. Frété à POL.
POL Gulf	1 060	1978	Date de conversion, construit en 1970. Frété à POL.
Canada Express	1 685	1970	
Bremen Express	2 950	1982	Date de jumboisation, construit en 1972. Affecté au service Trio
Hong Kong Express	2 950	1982	Date de jumboisation, construit en 1972. Affecté au service Trio
Hamburg Express	2 950	1982	Date de jumboisation, construit en 1972. Affecté au service Trio
Tokyo Express	2 950	1981	Date de jumboisation, construit en 1973. Affecté au service Trio
Windward	978	1979	Date de jumboisation, construit en 1974. Propriété de Hansa Bulk, frété à NYK.
Caribia Express	1 474	1976	
Sierra Express	1 474	1977	
Stuttgart Express	2 594	1985	Date de jumboisation, construit en 1977
Düsseldorf Express	2 594	1985	Date de jumboisation, construit en 1977
Nürnberg Atlantic	2 594	1985	Date de jumboisation, construit en 1978
Köln Atlantic	2 594	1985	Date de jumboisation, construit en 1978
America Express	1 582	1978	
Alemania Express	1 582	1978	
Frankfurt Express	3 430	1981	
Humboldt Express	2 181	1984	
Bonn Express	2 291	1989	
Heidelberg Express	2 291	1989	
Berlin Express	2 722	1990	
Australian Venture	2 285	1977	Propriété de ANL, affrété par Hapag Lloyd pour ANZECS.
Rhein Express	2 257	1984	Propriété de CMB, affrété par Hapag Lloyd.
Woermann Ulanga	1 452	1976	Frété à EAC-WAS (groupe CMB)

Les navires de plus de 900 TEU représentent environ 52 000 TEU, leur âge moyen est de huit ans et demi.

Les trois navires de capacité inférieure à 900 TEU, pour les services feeder, sont affrétés.

Source : Containerisation International Yearbook 1991 et Hapag Lloyd.

Etat au 1/1/91

TRAFICS :

L'activité d'Hapag Lloyd s'articule en étoile à partir de l'Europe.

Elle s'effectue principalement sur trois zones géographiques :

- . l'Amérique du Nord,
- . l'Extrême-Orient,
- . l'Amérique Latine.

De façon complémentaire, Hapag dessert le Moyen-Orient, l'Australie (dans le cadre d'ANZECS).

Sur ses 3 grands marchés (Atlantique Nord, Amérique Latine, Extrême-Orient) Hapag a passé des accords de coopération tout en cherchant à préserver son identité et ses futures marges de manœuvre.

Sur l'Atlantique Nord, Hapag Lloyd a passé des accords de coopération avec ACL, comportant une coordination de leurs départs et des échanges de slots. Ils mettent en ligne 10 navires sur cette desserte, 5 apportés par chacun des partenaires.

Ils se sont à leur tour rapprochés du St Laurence Coordinated Service (Canada Maritime - OOCL) à bord duquel ils disposent désormais de slots pour la desserte du Canada.

Sur la côte Ouest de l'Amérique Centrale, Hapag a tissé des liens de collaboration avec DSR, en se contentant de passer des accords de mise à disposition préférentielle d'espace avec DSR sans même aller jusqu'à un accord de slot.

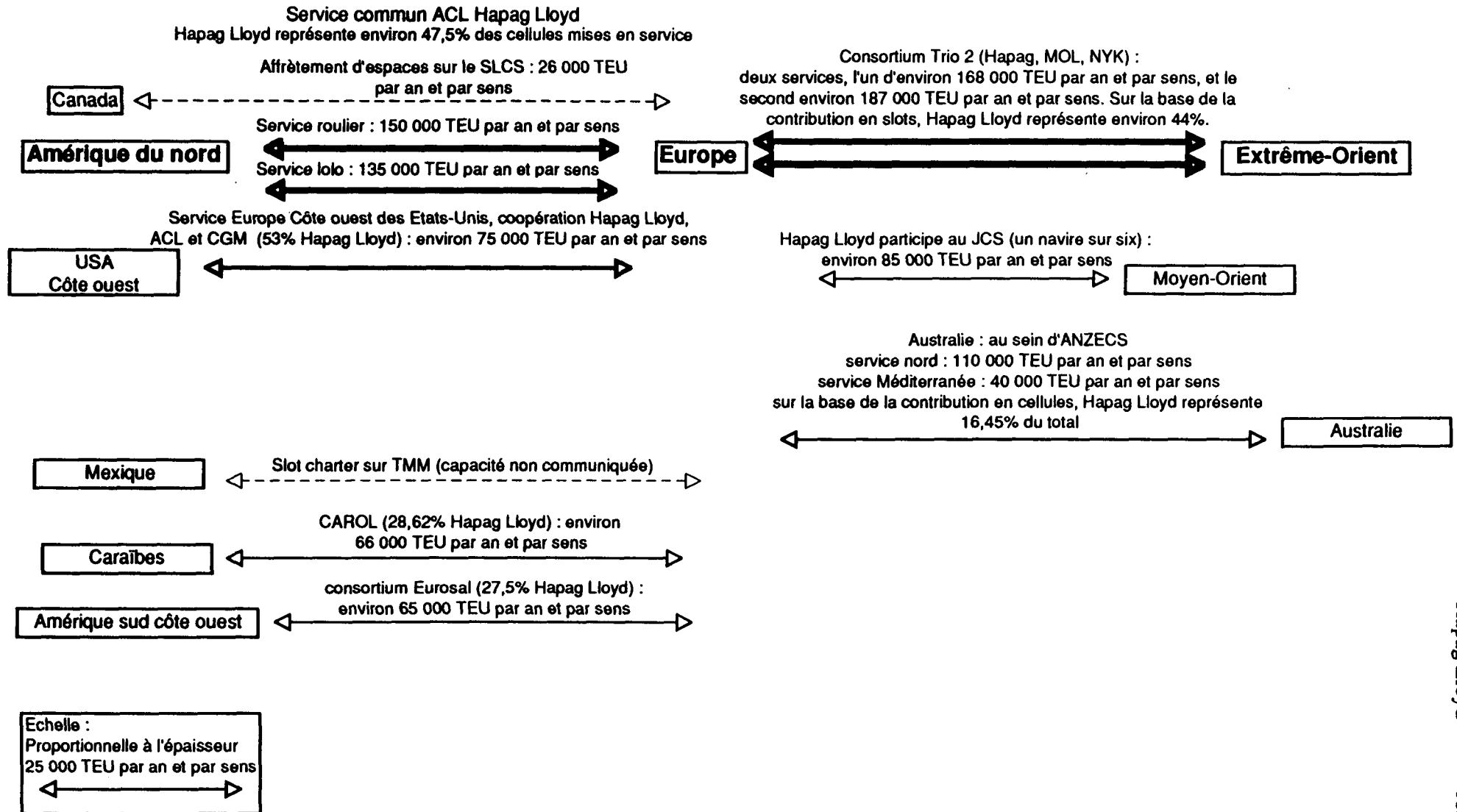
Sur l'Extrême Orient, depuis l'éclatement du consortium "Trio", Hapag Lloyd a passé des accords de coopération (VSA) avec les armements japonais NYK Line et Mitsui-OSK. Conjointement, ils proposent des départs bi-hebdomadaires.

Les services qu'assure Hapag sur l'Asie du Sud-Est ont connu une forte croissance au cours des derniers exercices.

Pour maîtriser ce marché, Hapag Lloyd a entamé une politique de renouvellement de sa flotte et met en ligne, au fur et à mesure de leur livraison, de nouveaux navires beaucoup plus économiques.

Enfin, sur l'Amérique Latine, Hapag est membre des consortiums CAROL et EUROSAL.

Lignes Hapag Lloyd



DONNEES FINANCIERES :

Exploitation :

Examiné sur une période de 10 ans, il ressort que le chiffre d'affaires d'Hapag Lloyd a régressé, en particulier de façon importante en 1985 et 1986 ; depuis 1986, il stagne et a diminué à nouveau au cours du dernier exercice.

millions DM	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
CA	4 359	4 333	3 896	4 321	4 421	3 445	3 217	3 351	3 527	3 453

	1986	1987	1988	1989	1990
--	------	------	------	------	------

Consolidé

(milliers de DM)

Chiffre d'affaires	3 445 000	3 217 000	3 351 000	3 527 019	3 452 846
Résultat courant avant impôt	105 000	131 000	113 000	50 200	40 900
Cash Flow	329 000	267 000	479 000	494 300	423 080
Résultat net (inc. minoritaires)	53 000	71 000	40 945	40 750	40 850
Conversion : 1 DM = FF	3.27	3.39	3.42	3.42	3.40

(milliers de Francs Français)

Chiffre d'affaires	11 265 150	10 905 630	11 460 420	12 062 404	11 739 676
Résultat courant avant impôt	343 350	444 090	386 460	171 684	139 060
Cash Flow	1 075 830	905 130	1 638 180	1 690 506	1 438 472
Résultat net (inc. minoritaires)	173 310	240 690	140 220	139 365	138 890

CF / CA	9.55 %	8.29 %	14.29 %	14.01 %	12.25 %
BN / CA	1.53 %	2.20 %	1.22 %	1.15 %	1.18 %

La régression du chiffre d'affaires constaté en 1990 tient essentiellement aux activités maritimes qui ont souffert de la faiblesse des taux de fret et du dollar dont la parité s'est détérioré par rapport au DM.

L'activité maritime a au contraire progressé en volume ; en effet les volumes transportés ont augmenté de 3% en 1990, atteignant 590 000 TEU.

La stagnation de son chiffre d'affaires et les conditions qui prévalent sur le marché maritime n'ont pas permis au groupe de préserver sa rentabilité.

Le résultat courant avant impôt (et avant résultats exceptionnels) a fortement régressé au cours des 4 derniers exercices.

Le groupe est malgré tout parvenu à dégager un fort Csh Flow (il est supérieur à 400 millions de DM soit plus de 12% du chiffre d'affaires) mais cela tient essentiellement aux importantes plus values dégagées sur les cessions d'avions.

Si le résultat net est décevant, cela tient à l'importance des dotations aux amortissements qui ont été constituées au cours des 3 derniers exercices.

L'importance de ces amortissements (qui ont en partie un caractère dérogatoire) a par ailleurs permis à Hapag Lloyd d'échapper à l'impôt et d'améliorer d'autant son résultat net.

Structure financière :

	1986	1987	1988	1989	1990
Consolidé					
<i>(milliers DM)</i>					
<i>Immobilisations nettes</i>	783 000	951 000	1 308 000	1 391 828	1 567 365
<i>Liquidités</i>	711 000	616 000	528 000	384 000	213 000
<i>Situation nette</i>	546 000	608 000	641 000	595 000	626 000
<i>Emprunts bancaires</i>	593 000	477 000	689 000	726 000	760 500
<i>Conversion : 1 DM = FF</i>	3.27	3.39	3.42	3.42	3.40

<i>(milliers Frs)</i>					
<i>Immobilisations nettes</i>	2 560 410	3 223 890	4 473 360	4 760 005	5 329 041
<i>Liquidités</i>	2 324 900	2 088 200	1 805 000	1 313 300	724 200
<i>Situation nette</i>	1 785 420	2 061 120	2 192 220	2 034 900	2 128 400
<i>Emprunts Bancaires</i>	1 939 110	1 617 030	2 356 380	2 482 920	2 585 700

Le montant des immobilisations nettes a fortement progressé au cours des derniers exercices, du fait de la politique d'investissement résolue poursuivie par le groupe.

Millions DM	1986	1987	1988	1989	1990
Investissements	136	374	850	680	588
Part des investissements					
touristiques	66%	39%	71%	28%	49%
maritimes	27%	57%	26%	71%	47%
autres	7%	4%	3%	1%	4%

Le montant cumulé de ces investissements a atteint 2,1 milliards de Frs de 1988 à 1990. On note que les efforts d'investissement réalisés par le groupe ont été orientés aussi bien sur les activités maritimes que touristiques (renouvellement de la flotte aérienne).

Une partie importante de ces investissements a été réalisée par autofinancement, le complément étant couvert par la trésorerie disponible accumulée grâce aux importantes opérations de cession d'actifs réalisées avant le milieu des années 1980-90, et par emprunt.

Le montant de l'endettement de Hapag Lloyd reste faible, moins de 2 ans de MBA.

AXES STRATEGIQUES :

On peut résumer les objectifs stratégiques en 5 points principaux :

1. Rester sur ses métiers de base :

- . le transport maritime sans empiéter sur l'activité de transit,
- . le tourisme qui est un héritage de son activité de transports maritimes de voyageurs et de croisières.

2. Conforter sa position sur ses 3 grands marchés maritimes :

Le Far East sera développé jusqu'à ce qu'Hapag Lloyd soit capable de mettre en ligne 9 à 10 navires, soit une rotation par semaine avec ses propres navires.

Ce marché qui a été très déficitaire en 1990, sera sans doute équilibré ou positif en 1991 grâce à 3 actions :

- . mise en place d'agences en propre,
- . prise en charge par ses agences de la fonction mouvement (assurant au mieux la rotation des équipements),
- . développement d'une activité feeder intra-asiatique.

Les navires de l'Atlantique Nord seront sans doute changés. La qualité des navires actuellement utilisés permettra de faire des plus-values qui faciliteront le financement des nouvelles unités.

3. Conserver une activité contra-cyclique comme le tourisme. Le groupe Hapag Lloyd semble attaché à la politique de diversification qu'il a conduite dans le tourisme. Le groupe estime qu'il convient de disposer en portefeuille d'une activité contra-cyclique qui amortisse les contre-coups de l'activité maritime.

4. Donner la priorité au commercial en évitant d'être prisonnier de choix techniques (en particulier d'implantations portuaires).

5. Maîtriser l'activité mouvement qui est essentielle pour faire tourner au mieux les équipements du groupe, et favoriser pour cela une gestion décentralisée de cette activité.

MAERSK

Fiche d'identité	173
Historique	173
Actionnariat	174
Direction	175
Articulation	176
Activités	177
Moyens	185
Trafics	189
Données Financières	192
Axes stratégiques	195

FICHE D'IDENTITE :

MAERSK - AP MOLLER

50, Esplanaden

DK - 1098 Copenhague

Tel. 45 33 14 15 14

HISTORIQUE :

Le groupe Moller est né en 1904 quand Arnold Peter Moller prit la décision d'acheter avec son père, le capitaine Peter Maersk Moller, un navire à vapeur d'occasion pour réaliser des opérations de tramping.

Ils constituent à cette occasion la société "A/S Dampskibsselskabet Svendborg", dénommée "Svendborg".

En 1912, Arnold Peter Moller crée une seconde société, la "Dampskibsselskabet af 1912 A/S", qui constitue aujourd'hui encore avec la société "Svendborg", les 2 piliers autour desquels s'articulent l'ensemble des activités du groupe.

En 1918, A.P. Moller se lance dans l'activité de construction navale en créant la "Odense Steel Shipyard" à Lindo.

Dès 1924, AP Moller se diversifie en prenant une participation dans une société d'armement militaire, "Bukh Engine Company" (devenue DISA).

Après avoir spécialisé sa branche maritime dans le transport de charbon et de bois entre le Danemark, la Grande Bretagne, la Suède et la Finlande, le groupe se lance en 1928 dans l'activité de lignes régulières en créant la compagnie "Maersk Line" chargée d'assurer un service régulier entre les Etats-Unis et l'Extrême-Orient.

En 1960, le groupe rachète la société "Roulunds Fabriker" à Odense, fabriquant des équipements automobiles.

En 1965, afin de faire échec à des tentatives de prise de contrôle du plateau continental danois par des firmes allemandes, le Groupe Moller rachète les droits de concession de forage pétrolier octroyés par le gouvernement danois sur le territoire relevant de sa souveraineté (inland et offshore).

En 1968, Maersk ouvre une ligne Europe / Extrême-Orient.

En 1970, le groupe procède à la création d'une compagnie d'aviation, "Maersk Air".

En 1972, Moller se lance dans l'exploration des fonds marins en constituant la société "Maersk Drilling" qui gère des plateformes de forage.

Aujourd'hui Moller est le premier groupe industriel privé danois. Son poids et la place qu'il occupe dans l'économie danoise ont conduit ses dirigeants à cultiver le secret afin de ne pas se prêter à la polémique.

La puissance du groupe n'a pas été sans conduire à certaines confrontations avec les gouvernements danois. C'est ainsi qu'en 1981, le gouvernement d'Anker Jorgenson remit en cause la concession d'exploitation pétrolière exclusive qui avait été accordée auparavant à Moller sur l'ensemble du territoire danois, et l'expropria d'une partie de ses concessions pour les confier à des tiers.

La filiale Maersk est la première compagnie de transport maritime danoise ; elle devance plusieurs autres grandes compagnies nationales telles Lauritzen (fondée en 1891), EAC (East Asiatic Co. fondée en 1897), DFDS (fondée en 1866), Torm, ...

ACTIONNARIAT :

Le Groupe Maersk est encore majoritairement contrôlé par la famille fondatrice Moller.

Pour assurer la pérennité du contrôle de son groupe, Arnold Peter Moller, le fondateur, procéda en 1946 à la constitution d'une fondation familiale, la "A.P. Moller & Chastine Mc-Kinney Moller's Fondation" dont les principaux actifs furent constitués par les actions des 2 sociétés clefs du groupe, "Svendborg" et la compagnie "1912 A/S".

La "Fondation", qui est la plus importante du Danemark, est toujours le premier actionnaire du groupe Moller.

Le Groupe est coté à la Bourse de Copenhague, mais on relève peu de mouvements sur le titre.

DIRECTION :

De 1904 à 1965, le groupe Moller a été dirigé par Arnold Peter Moller, son fondateur. A son décès, en 1965, son fils, M. Maersk Mc-Kinney Moller a pris sa suite.

M. Maersk Mc-Kinney Moller a occupé un rôle de premier plan dans le monde international des Affaires. Il a été le premier étranger élu au Conseil d'Administration de la compagnie IBM, et a conservé son poste de 1970 à 1984. En 1984, atteint par la limite d'âge, il a été nommé au sein du comité de consultation d'IBM.

La direction de la société, bien qu'elle ne soit pas formalisée dans un organigramme, s'organise actuellement autour de M. Maersk Mc-Kinney Moller, qui joue un rôle déterminant et de 3 associés partenaires, qu'il a appelés à ses côtés afin d'assurer la continuité de la gestion du groupe.

Ses partenaires associés sont :

Ib Kruse	qui a débuté sa carrière dans le groupe,
Karsten Borch	Responsable des intérêts à Londres du groupe,
Jess Söderberg	Directeur financier.

M. Maersk Mc-Kinney Moller qui vient d'avoir 77 ans et qui n'a pas d'héritier mâle, vient de choisir un successeur parmi ses 3 associés partenaires, en la personne de M. Jess Söderberg.

Cette nomination a fait figure de révolution dans le groupe familial, car pour la première fois, l'animateur de Moller ne sera pas issu de la famille fondatrice.

M. Leif Arnesen, par ailleurs l'un des gendres de M. Maersk Mc-Kinney Moller et qui avait été partenaire associé pendant plusieurs années, a présenté sa démission pour convenance personnelle à la suite de cette désignation.

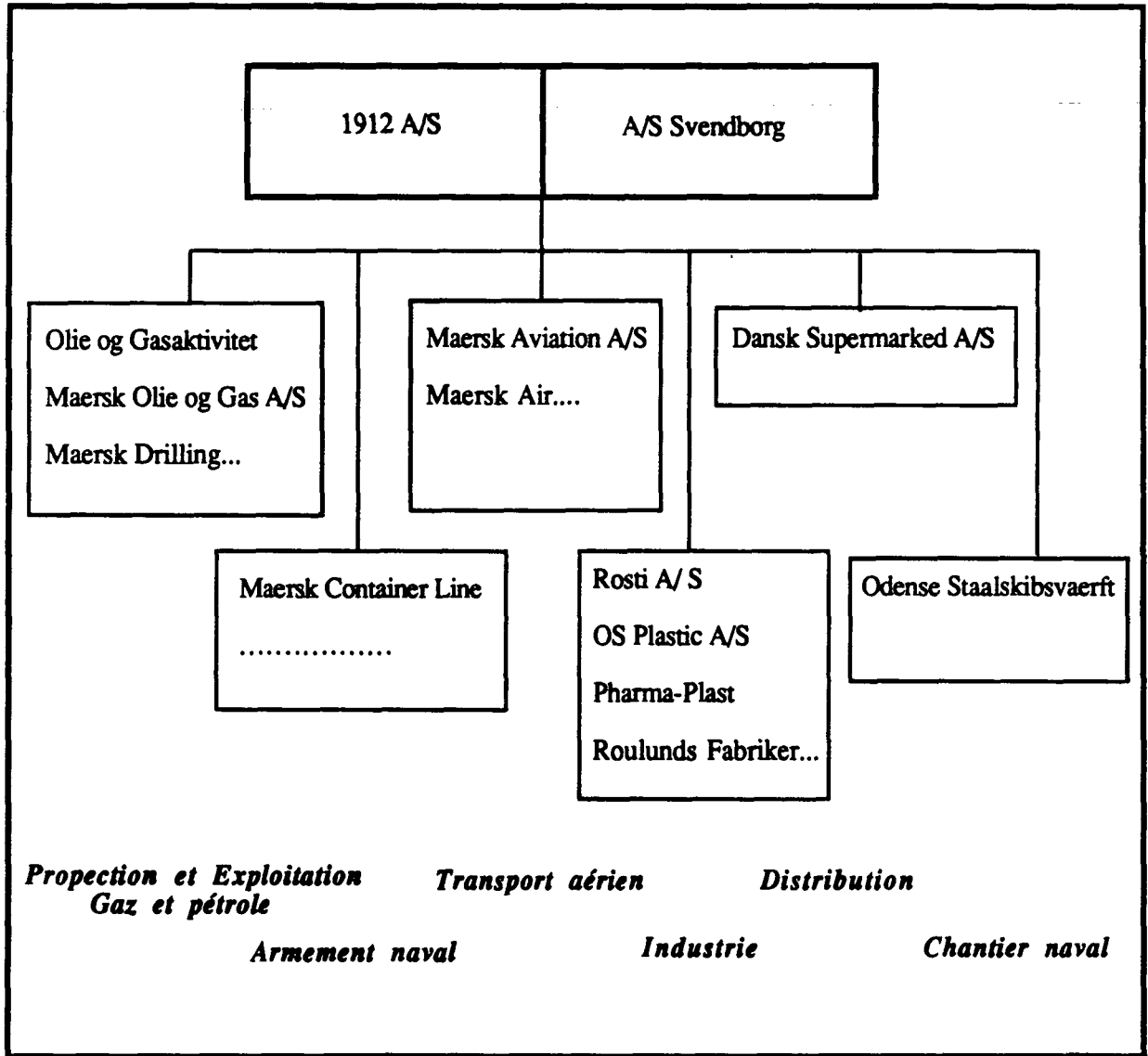
ARTICULATION :

Maersk est filiale du groupe danois AP Moller.

Il s'articule autour de 2 structures sœurs qui contrôlent l'ensemble du groupe :

.D/S Svendborg

.1912 A/S



ACTIVITE :

AP Moller couvre les domaines d'activités suivants :

. Transports maritimes :

La branche armement naval du groupe Moller, intervient aussi bien en matière de transports de lignes, qu'en matière de tramping sec ou pétrolier.

On distingue 4 grands secteurs d'intervention :

. les transports de conteneurs : le groupe exploite 40 porte-conteneurs ;

. les transports "citerne" : le groupe exploite 40 navires citernes de 4 millions de tonnes de port en lourd et 12 navires LPG (Liquified Petroleum Gas) ;

. le vrac et les transports spéciaux : le groupe opère 18 vraquiers et 7 navires spécialisés dans le transport de voitures ;

. les transports Ro/Ro : Maersk et sa filiale Norfolk Line exploite 5 navires Ro/Ro.

. Production de pétrole et de gaz :

AP. Moller détient la concession d'exploitation du plateau continental danois de Mer du Nord. Le groupe intervient à travers une joint venture, la DUC (Dansk Undergrunds Consortium) qu'il a constituée avec les compagnies Shell et Texaco.

A la fin des années 1970, DUC a signé un accord de fourniture de gaz avec la compagnie publique DONG (Danish Oil and Natural Gas Company).

En 1990, la production extraite des champs exploités par DUC a permis de couvrir 80% de la consommation domestique danoise de pétrole et de gaz.

. Exploration : "Maersk Drilling" :

Maersk Drilling est un opérateur international de forage qui intervient directement ou à travers ses filiales APMC (Atlantic Pacific Marine Corporation), et EDC (Egyptian Drilling Company) respectivement à Houston (Texas) et en Egypte.

. Avitaillement de plateformes de forage : "Maersk Supply" :

Le groupe Maersk assure des prestations d'avitaillement de plateformes de forages, de protection incendie.

. Construction navale : "Odense Steel Shipyard" de Lindo :

Depuis sa création, le chantier naval de Lindo a construit plus de 300 navires. Il est capable de répondre à tout type de demande : tankers, vracquiers, porte-conteneurs, ou même équipements off-shore.

Le "Odense Steel Shipyard" de Lindo est l'un des derniers chantiers navals européens à fonctionner de façon satisfaisante du fait de la technicité des navires qu'il construit.

Le Danemark accorde des subventions importantes à ses chantiers navals. En effet, le montant cumulé des subventions, bonifications et abattements fiscaux accordés aux armateurs construisant leurs navires au Danemark peut atteindre 62% du coût de leurs navires, et compenser par là-même largement les surcoûts engendrés par les frais de construction locaux qui dépassent de 80% les coûts de référence asiatiques.

De plus, le Danemark n'impose pas aux armateurs bénéficiaires d'inscrire leurs navires sous pavillon national danois, ni d'employer à bord de leurs navires du personnel danois, à la différence des législations applicables en RFA et aux Etats-Unis.

. Transport aérien : "Maersk Air" :

Maersk Air est parvenue à s'imposer en dépit de l'importance des droits de trafics qui ont été concédés à la compagnie SAS. Maersk assure la majorité des vols intérieurs danois ; elle exploite une liaison sur les îles Feroes, sur Birmingham, ...

De plus, elle contrôle environ 8% du marché des vols charters sur la Scandinavie, pour le compte de grands Tour Operators tels Spies, Tjaereborg, ...

Elle contrôle par ailleurs :

- . une filiale spécialisée en matière de fret aérien, "Star Air", qui assure des transports de documents et de petits colis pour le compte de clients tels FEDEX,
- . une filiale spécialisée en matière de voyage d'affaires, "Air Business" (rebaptisée récemment Maersk Commuter).

Afin de consolider sa position, Maersk Air a racheté 38% du capital de "Dan Air".

Maersk espère accroître ses parts de marché sur SAS en s'appuyant sur la déréglementation qui va être introduite sur le marché aérien européen.

. Production industrielle :

La branche industrielle du groupe intervient principalement dans 3 secteurs :

1. le plastique avec :

- . "Rosti A/S" (emballages, bouteilles plastiques),
- . "OS Plastic" (fabrication de pots de fleurs en plastique),
- . "Pharma-Plast" (seringues, cathétères, et autres produits médicaux...),
- . "Papyro-Tex" (emballages plastiques pour VPC) ;

2. les composants automobiles avec la société "Roulunds Fabriker" qui fabrique des garnitures de freins, des ceintures de sécurité, ... ;

3. l'armement (militaire) avec la compagnie "DISA".

.Distribution : "Dansk Supermarked A/S" :

Maersk intervient aussi dans le secteur de la distribution. Le groupe s'est associé pour cela avec le groupe F. Salling d'Arhus. Il exploite 7 hyper-marchés, 40 super-marchés, 116 magasins discount ...

ACTIVITE MARITIME :

Comme les autres compagnies danoises, Maersk se caractérise par l'importance des trafics tiers qu'elle assure.

Activités de ligne :

Le groupe Maersk est l'un des derniers armateurs danois à s'être intéressé à la conteneurisation, laissant à ses concurrents (et en particulier à East Asiatic) la tâche d'essuyer les plâtres.

Par contre, dès que le groupe a été assuré du succès de ce nouveau type de transport, il y a investi massivement à partir de 1975.

Le Groupe Maersk s'est d'abord établi sur les liaisons Pacifique.

En 1987, Maersk a accru sa position sur l'Extrême-Orient en rachetant les droits de trafics de la compagnie "Chargeurs Réunis" sur cette région du monde.

Depuis 1988, Maersk dessert aussi les lignes de l'Atlantique Nord, et cherche actuellement à accroître les dessertes qu'il assure sur l'Afrique de l'Ouest, en s'appuyant, comme les autres armateurs danois, sur les directives communautaires de 1986.

Cette extension d'activité reflète la volonté de l'armement danois à s'ériger au rang de transporteur mondial. Seuls, l'Amérique du Sud et l'Australie ne sont pas encore desservies par Maersk.

Maersk dessert aujourd'hui quatre grandes lignes internationales :

- Europe du Nord / Amérique du Nord / Extrême-Orient,
- Europe du Nord / Extrême-Orient à travers la plaque tournante d'Algésiras,
- Etats-Unis / Méditerranée / Mer Rouge / Golfe Arabo-Persique,
- les 2 rives du Pacifique,

ainsi que des liaisons secondaires.

Maersk a, de plus, mis en place des réseaux étendus de feeders qui alimentent ses grandes lignes tant en Europe qu'en Asie.

Politique d'alliance :

Maersk a mis un terme à sa politique d'opérateur solitaire pour :

1. adhérer à des accords tarifaires :

. sur l'Atlantique, Maersk a adhéré au NEUSARA (North Europe - USA Rate Agreement) Il s'est par ailleurs rapproché d'ACL, de la CGM, de Gulf Container Line, d'Hapag, d'Incotrans, de Nedlloyd, de TFL et de Sea Land dans le cadre de l'USANERA (United States of America - Northern Europe Rate Agreement) ;

2. mettre en place des accords de coopération technique :

. Maersk s'est rapproché de P&O Containers, à la suite de l'éclatement du consortium "Trio" sur la liaison Europe / Extrême-Orient, mettant ainsi conjointement en ligne 16 PC de 3 000 à 3 800 TEU avec 2 départs par semaine (rappel : Trio regroupait Hapag-Lloyd, P&O Containers, Ben Line, Nippon Yusen Kaisha et Mitsui OSK) ;

. il a passé des "Slot Charter Agreements" avec P&O Containers et Sea Land sur la liaison Amérique du Nord - Europe du Nord ;

. il a passé des accords de coopération technique avec Sea Land sur le trans-Pacifique, permettant aux 2 armateurs de proposer 4 services à leurs clients. Ces accords ont été accompagnés de la mise en commun de leurs services feeders asiatiques.

Agences maritimes :

Maersk a mis en place un réseau intégré d'agences maritimes qui lui permet d'assurer sur un même système le suivi informatique de ses données.

Il dispose aujourd'hui de 150 bureaux Maersk répartis à travers le monde.

Politique de transport intermodal :

Le Groupe Maersk se définit comme un groupe "tous transports", et les prestations qu'il assure sont des prestations door-to-door.

Maersk exploite depuis plusieurs années des trains "double stack" d'une capacité moyenne de 560 TEU :

• à partir de Tacoma, Maersk propose 5 départs hebdomadaires en direction de Chicago et de la Côte Est des Etats-Unis

• à partir d'Oakland, Maersk propose 1 départ hebdomadaire en direction du Golfe du Mexique.

En Europe, Maersk s'est aussi lancé dans l'exploitation de trains dédiés. Il opère chaque semaine un train dédié de 80 TEU reliant sa plateforme de Luino (au Nord de Milan) à Bremerhaven.

Mais le développement de Maersk en Europe en matière ferroviaire se trouve gêné par le mode de tarification d'Intercontainer, et la taille des trains qui fait ressortir le coût kilométrique du TEU à 15 US Cents aux Etats-Unis contre 35 en Europe.

En matière de transport routier, Maersk contrôle plusieurs opérateurs aux Etats-Unis qui exploitent 600 tracteurs et 1 000 porte-conteneurs.

En Europe, Maersk a racheté récemment la Société de transport routier Skandinavish Fjerntransport après avoir dû se séparer de la Société Transport Mahe du fait d'une certaine mésentente avec les actionnaires avec lesquels le Groupe était associé.

Maersk cherche systématiquement à contrôler l'ensemble de la chaîne transport avec ses propres matériels, quitte à introduire certaines rigidités de fonctionnement. Le groupe a fait de ce principe un argument de vente et de différenciation à l'égard de sa clientèle.

Trafic Ro / Ro en Mer du Nord :

La compagnie a pris le contrôle de la "Norfolk Line" qui intervient dans les trafics Ro/Ro en Mer du Nord.

Norfolk se présente comme un transporteur "intégré" ; il exploite 2 500 semi-remorques et dispose d'implantations en Grande Bretagne, en RFA, au Benelux, en France et au Danemark.

La filiale Kent Line de Maersk assure un service régulier de cabotage entre Zeebrugge et Chatam en Grande Bretagne. Cette filiale qui n'exploitait en 1984 qu'une unité transportant 11 300 remorques/an, exploite actuellement 5 navires acheminant 180 000 remorques conteneurs par an.

Le Groupe Moller contrôle par ailleurs la Société Brit Line qui intervient en matière de trafic Ro-Ro sur l'Europe du Nord.

Politique portuaire :

Maersk cherche systématiquement à bénéficier de terminaux dédiés. Il a fait en sorte d'établir des accords privilégiés (comme des droits d'accès prioritaires) avec les ports qu'il touche, quand il ne peut utiliser ses propres terminaux et qu'il doit les partager avec des armateurs tiers.

Amérique du Nord :

- Maersk utilise ses propres terminaux à New-York. Sa filiale "Maersk Container Service" en assure l'exploitation. Le terminal qui est servi par 3 portiques de plus de 45 tonnes, s'étend sur 25 ha et dispose d'une capacité de stockage de 7 200 TEU.
- A Long Beach, Maersk utilise et exploite un terminal dédié, Maersk Line Terminal, équipé de 4 portiques. Ce terminal permet le stockage de 6 720 TEU sur 14 ha.
- A Oakland, utilise un terminal qu'elle exploite et qui reçoit aussi Hanjin, MOL et Senator; ce terminal s'étend sur 15 ha et dispose d'une capacité de stockage de 2 135 TEU.
- A Tacoma, Maersk loue un terminal s'étendant sur 16 ha.
- A Baltimore, Maersk utilise une partie du "Dundalk Marine Terminal" exploité par l'autorité portuaire. Il ne bénéficie que d'un emplacement réservé sur parc, offrant une capacité de stockage de 3 100 TEU.
- A Miami, Maersk utilise un terminal public mais dispose d'un parc réservé capable de stocker 4 000 TEU.

Europe :

- Maersk a obtenu en 1985, la concession d'un terminal à Algeciras, dont il a fait une plaque tournante de transbordement (45 000 m²). Sur ce même port, Sea Land dispose d'une concession de 140 000 m². Le port garantit à Maersk le droit d'utiliser 270 m de quai.

La filiale locale de Maersk, "Maersk Line Espana" a investi localement 12 millions \$.

En 1986-87, Maersk a obtenu une concession complémentaire de 25 000 m².

- A Rotterdam, Maersk a entamé des négociations avec ECT, en vue de bénéficier, à l'image de Sea Land, d'un terminal privé sur le Maasvlakte. La compagnie serait prête pour cela à participer au financement des investissements à hauteur de 200 millions de Florins (113,9 millions \$).

Jusqu'à présent, Maersk louait de l'espace au terminal Delta d'ECT, où elle y traitait environ 150 000 boîtes.

- La filiale française "Maersk Cie" dessert les ports de Marseille et du Havre dans lesquels le groupe ne dispose pas de terminaux spécifiques.

- A Hambourg, Maersk a passé un contrat avec HHLA (Hamburger Hafen und Lagerhaus AG) qui lui a attribué, pour son usage exclusif, un terre-plein de 10 000 m² ainsi qu'un entrepôt.

Asie :

- A Hong Kong, le groupe fait escale sur des terminaux exploités par MTL (Modern Terminal Ltd) ;
- A Yokohama, Maersk vient de signer un contrat pour l'utilisation, à partir de l'automne 1992, du terminal C3 équipé de 4 portiques, bénéficiant de 350 m de quai et s'étendant sur 15,7 ha. ; ce terminal est public, et Maersk le partagera avec P&O et Sea Land, avec un droit d'accès prioritaire ;
- A Kobe, Maersk utilise un terminal exploité par "Mitsubishi Warehouse & Transportation Co Ltd." qui reçoit aussi "Sinotrans". Ce terminal est doté de 2 bassins de 350 m chacun, équipés de 4 portiques, et disposant d'une capacité de stockage de 13 900 TEU ;
- A Tokyo, Maersk utilise un terminal exploité là aussi par "Mitsubishi Warehouse & Transportation Co Ltd" qui bénéficie d'un bassin de 250 m équipé de 3 portiques et s'étendant sur un espace de 9,7 ha, permettant le stockage de 4 150 TEU ;
- A Singapour, Maersk est l'un des 7 armateurs (avec Evergreen, NOL, SSC, APL) qui a signé avec le "Port of Singapore Authority" un accord prévoyant une priorité d'escale et des tarifs spéciaux en contre partie d'un engagement de transit minimum de TEU.

Quand Maersk fait appel à des terminaux communs, il tente de faire en sorte de s'en assurer l'utilisation prioritaire afin de réduire ses temps d'attente.

MOYENS :**Effectifs :**

Le groupe Moller emploie plus de 21 000 personnes dont :

- 7 600 dans l'armement,
- 835 dans l'énergie,
- 5 700 dans l'industrie, dont :
 - .2 100 dans la construction navale,
 - .1 700 chez DISA,
- 1 000 dans le transport aérien,
- 6 000 dans les supermarchés.

Le groupe Moller a fondé au Danemark ses propres centres d'enseignement où il recrute et complète la formation des salariés du groupe.

Matériel :

AP Moller exploite plus de 100 navires dont :

- 40 Porte conteneurs dont 36 de plus de 1 000 TEU,
- 40 tankers,
- 7 LPG (Liquified Petroleum Gas),
- 40 navires de ravitaillement.

La capacité d'emport des navires de Maersk atteint 103 500 TEU.

Depuis la guerre de 1939-1945, le groupe Moller a pris les mesures lui permettant de s'affranchir des soubresauts politiques locaux et de tirer le meilleur parti des réglementations nationales en vigueur, en internationalisant ses structures :

- "Moller Steamship Co Inc", connue sous la dénomination "Maersk Inc." a été domiciliée aux Etats-Unis (à New York et dans le Delaware) ; elle contrôle plusieurs navires placés sous pavillon américain, et est actionnaire de plusieurs terminaux portuaires et de sociétés de traction routière ;
- "Brigantine Services Ltd." domiciliée à Hong Kong, assure des prestations portuaires pour le compte du groupe Moller dans le port de l'ancienne colonie britannique ;
- "Maersk Company Ltd" domiciliée à Londres est avec 50 navires l'une des plus grandes compagnies maritimes de Grande Bretagne ; elle a pu, grâce à son ancrage local, bénéficier de contrats du ministère britannique de la Défense pendant la guerre des Malouines. C'est elle qui a fait l'acquisition en 1985 de la société "Norfolk Line".

Les PC exploités par Maersk sont jeunes ; ils ont un âge moyen de l'ordre de 5 ans.

Politique de flotte en matière de conteneurs :

Maersk a mis en ligne des navires de forte capacité (4 000 TEU) sur l'Atlantique dans le cadre du service tri-continental Europe / Etats-Unis / Extrême-Orient, recueillant à cette occasion les critiques de ses concurrents qui soulignent le rôle destabilisateur qu'il risque d'avoir, au même titre que la compagnie US Line de Malcom McLean en son temps.

Maersk utilise une flotte importante de feeders. Après avoir longtemps fait appel à des navires loués, l'armateur danois a ensuite opté pour l'acquisition d'une flotte en pleine propriété et a commandé en 1990 10 navires de 1 000 conteneurs de capacité (des maxi feeders) auprès d'un chantier japonais "Tsuneishi Shipbuilding" et du chantier maison "Odense Steel Shipyard".

Ces feeders permettent au groupe de desservir les marchés locaux qui ne sont pas touchés par les navires de lignes, en particulier ceux d'Asie du Sud-Est.

Ces navires disposent de portiques de manutention rapide leur permettant de suppléer aux manquements éventuels des matériels portuaires.

Politique de flotte en matière de transport de vrac :

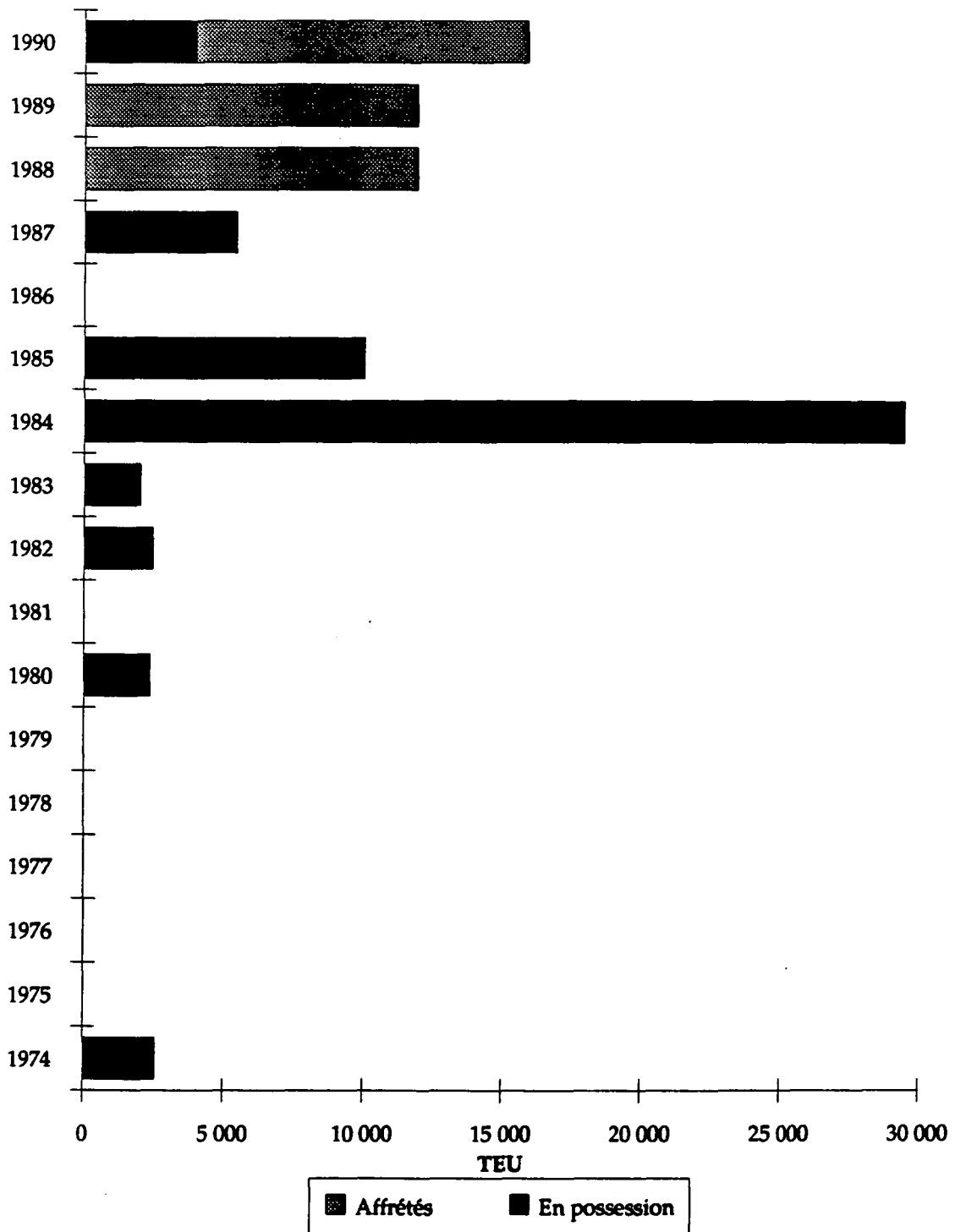
En 1990, la compagnie a réduit ses transports de pétrole à destination des Etats Unis du fait des sanctions encourues par l'armateur en cas d'accident et de déversement accidentel de la cargaison en mer (à la suite de la catastrophe de l'"Exon Valdez").

Le Groupe Moller dispose d'une flotte de bulkers enregistrée à Singapour.

Maersk a par ailleurs cédé les 3 tankers qu'elle exploitait à travers sa filiale espagnole "Naviera Maersk Espana", qu'il a par ailleurs décidé de fermer.

Le groupe a présenté cette opération comme un simple arbitrage industriel, coïncidant avec l'accroissement des capacités alignées par ailleurs (comme en témoigne la commande de 7 tankers au chantier de Lindo).

Entrée en service des navires conteneurisés Maersk
Etat au 1/1/91 - Source : Containerisation International Yearbook et Maersk
Seuls les navires de plus de 900 TEU ont été retenus



Flotte conteneurisée Maersk

Nom du navire	TEU	Date	Observations
Marchen Maersk	4 000	1988	Propriété de DMK Leasing, affrété par Maersk
Marit Maersk	4 000	1988	Propriété de DMK Leasing, affrété par Maersk
Margrethe Maersk	4 000	1988	Propriété de DMK Leasing, affrété par Maersk
Mette Maersk	4 000	1989	Propriété de DMK Leasing, affrété par Maersk
Mathilde Maersk	4 000	1989	Propriété de DMK Leasing, affrété par Maersk
Maren Maersk	4 000	1989	Propriété de DMK Leasing, affrété par Maersk
Majestic Maersk	4 000	1990	Propriété de DMK Leasing, affrété par Maersk
Marie Maersk	4 000	1990	Propriété de DMK Leasing, affrété par Maersk
Magleby Maersk	4 000	1990	Propriété de DMK Leasing, affrété par Maersk
Regina Maersk	2 500	1987	Date de jumboisation, construit en 1983
Laura Maersk	3 000	1984	Date de jumboisation, construit en 1980
Leise Maersk	3 000	1984	Date de jumboisation, construit en 1980
Lexa Maersk	3 000	1984	Date de jumboisation, construit en 1981
Lica Maersk	3 000	1987	Date de jumboisation, construit en 1981. Propriété de Svendborg 1912.
Leda Maersk	3 000	1985	Date de jumboisation, construit en 1982. Propriété de Svendborg 1912.
Luna Maersk	2 500	1982	
Louis Maersk	3 000	1984	
Laust Maersk	3 000	1984	
Lars Maersk	3 000	1984	
Lindo Maersk	3 000	1985	Propriété de Difko
Anders Maersk	2 040	1983	Date de seconde jumboisation, première jumboisation en 1978, construit en 1976. Propriété de AP Moller.
Anna Maersk	2 040	1984	Date de seconde jumboisation, première jumboisation en 1978, construit en 1975. Propriété de AP Moller.
Arthur Maersk	2 040	1984	Date de seconde jumboisation, première jumboisation en 1978, construit en 1976. Propriété de Svendborg 1912.
Axel Maersk	2 064	1984	Date de seconde jumboisation, première jumboisation en 1978, construit en 1976. Propriété de Svendborg 1912.
Alva Maersk	2 040	1985	Date de seconde jumboisation, première jumboisation en 1978, construit en 1976. Propriété de Maersk Singapore Ltd.
Arild Maersk	2 040	1985	Date de seconde jumboisation, première jumboisation en 1978, construit en 1976. Propriété de Maersk Singapore Ltd.
Adrian Maersk	1 800	1984	Navire conro, date de seconde jumboisation, première jumboisation en 1978, construit en 1975. Propriété de AP Moller.
Albert Maersk	1 800	1984	Navire conro, date de conversion, jumboisé en 1978, construit en 1975. Propriété de Svendborg 1912.
Arnold Maersk	1 800	1984	Navire conro, date de conversion, jumboisé en 1978, construit en 1975. Propriété de Svendborg 1912.
Brigit Maersk	2 600	1974	Propriété de Maersk Singapore Ltd
Trein Maersk	1 000	1990	
Tobias Maersk	1 000	1990	
Thorkil Maersk	1 000	1990	
Torben Maersk	1 000	1990	
Cornelia Maersk	1 200	1980	Date de conversion, construit en 1967. Propriété de Svendborg 1912.
Cecilie Maersk	1 200	1980	Date de conversion, construit en 1967. Propriété de Svendborg 1912.
Maersk Claudine	436	1978	Propriété de Maersk Singapore Ltd
Maersk Clementine	436	1978	Propriété de Maersk Singapore Ltd

Note : Maersk affrète également des navires pour ses services feeder, non repris ici. Seuls les navires de plus de 900 TEU ont été pris en compte dans le graphique et dans le calcul de l'âge moyen. Ces navires totalisent environ 95 000 TEU, et leur âge moyen est de cinq ans.

Source : Containerisation International Yearbook 1991 et Maersk.

Etat au 1/1/91

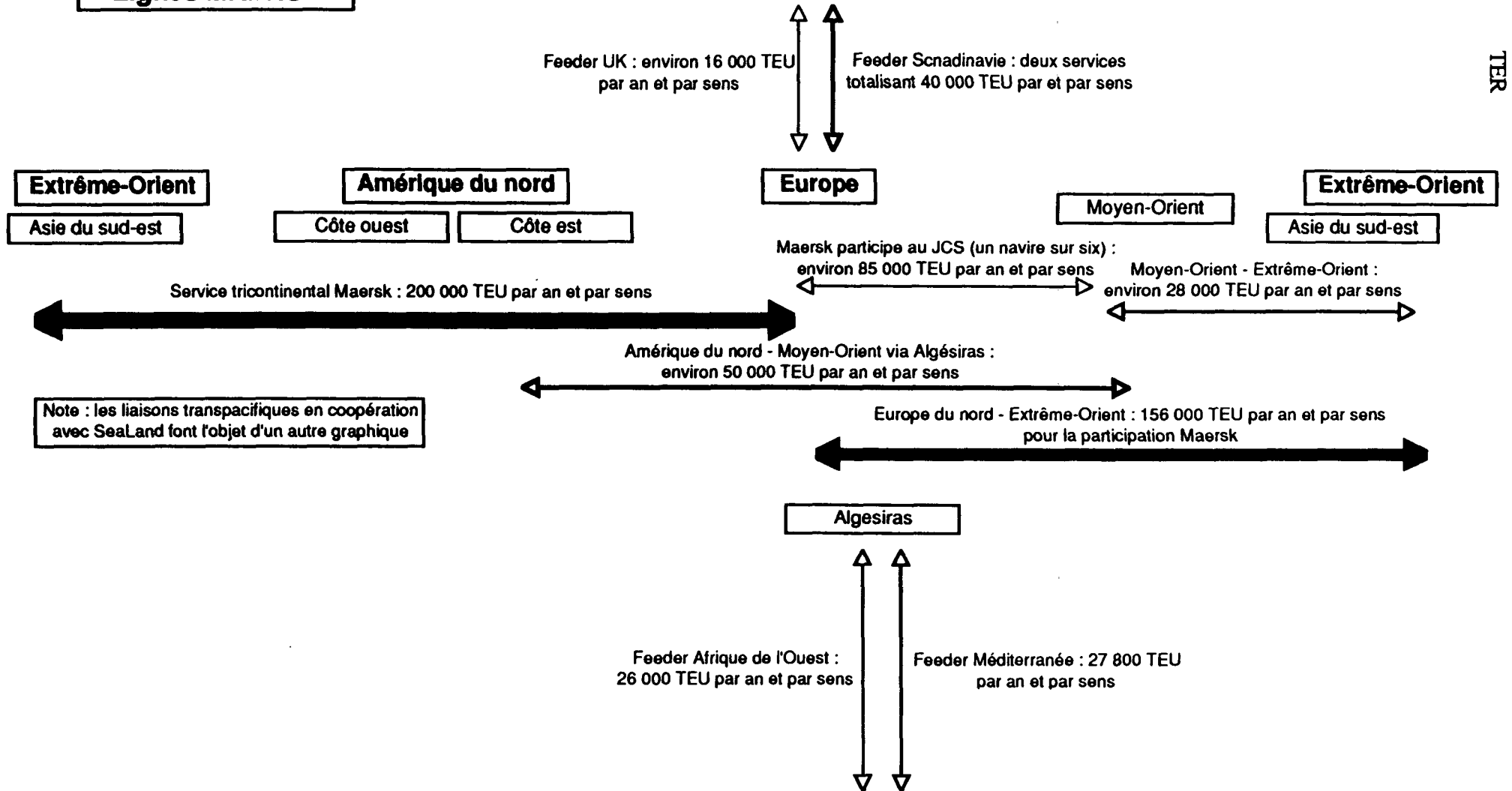
TRAFICS :

Maersk exploite principalement 4 relations principales :

1. une liaison pendulaire hebdomadaire entre l'Extrême-Orient, les 2 côtes des Etats-Unis et l'Europe du Nord ;
2. une liaison trans-Pacifique plus classique entre la Côte Ouest et l'Extrême-Orient ;
3. une liaison Etats-Unis / Moyen-Orient via Algeciras ;
4. un service hebdomadaire Europe / Extrême-Orient, assuré conjointement avec P&O, à la suite de l'éclatement du consortium Trio, qui passe lui-aussi par Algeciras.

L'articulation de ces services sur un certain nombre de plateformes (Algeciras et le Moyen-Orient) permet en fait à Maersk d'offrir un véritable réseau maillé, complété par une diffusion plus fine assurée par des services feeder.

Lignes MAERSK

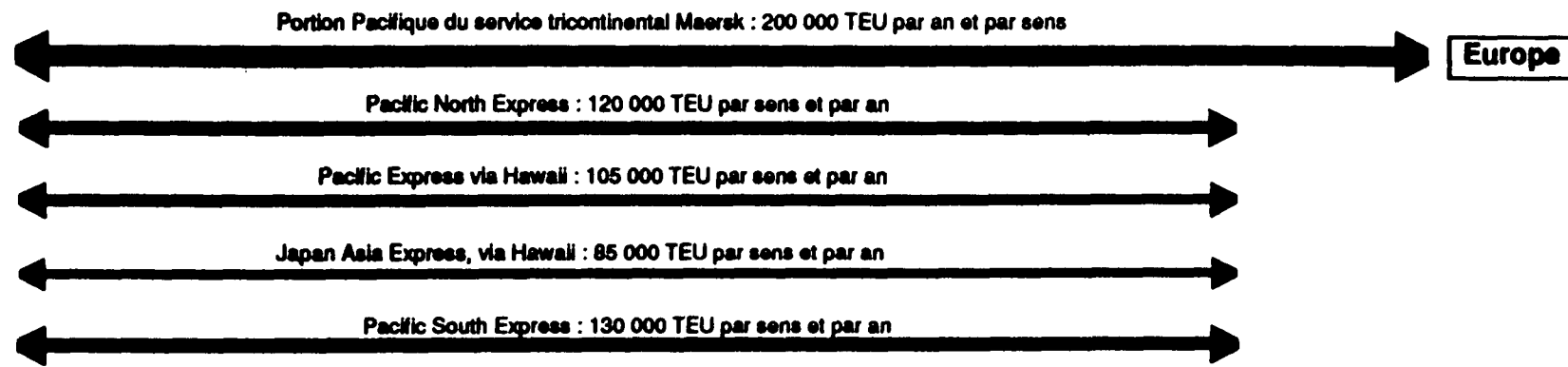


Note : les liaisons transpacifiques en coopération avec SeaLand font l'objet d'un autre graphique

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

Accord transpacifique MAERSK - SEALAND

TER

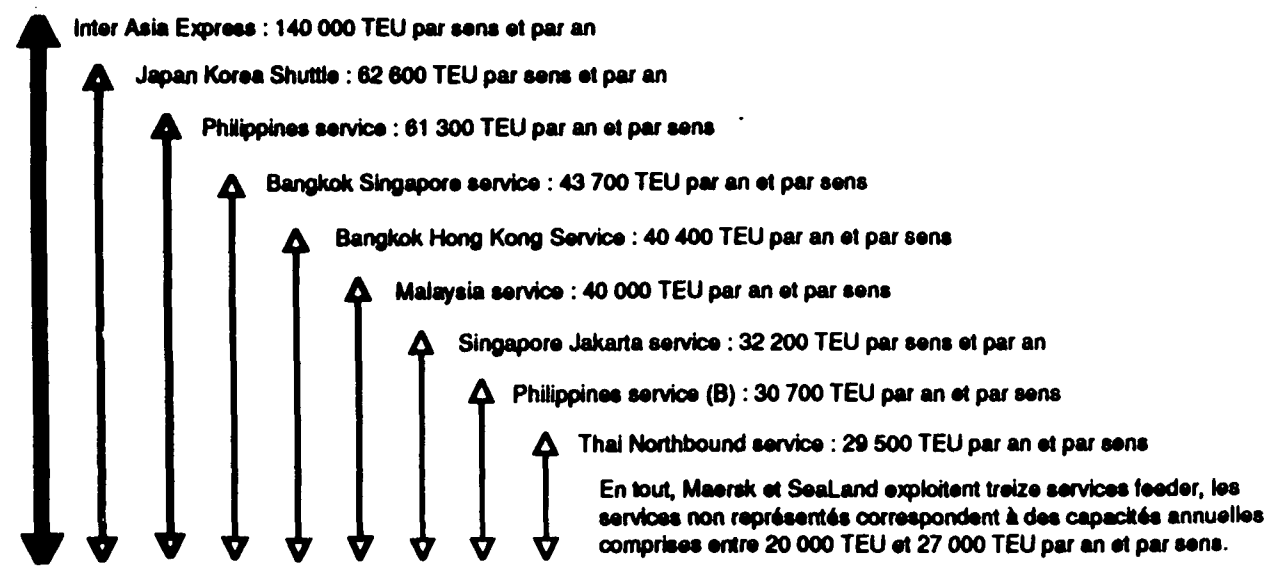


Europe

Extrême-Orient

Hawaii - Guam

Amérique du nord



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

MAERSK
191

DONNEES FINANCIERES :

En dernier lieu, Maersk est caractérisé par une forte protection du secret entourant ses performances financières et ses choix stratégiques.

Le groupe ne présente pas de comptes consolidés ; il communique en revanche des résultats globaux de ses activités "shipping" et "offshore" avec :

- ses 2 filiales de transport maritime :
 - . Aktieselskabet Dampskibsselskabet Svendborg,
 - . Dampskibsselskabet af 1912 Aktieselskab ;
- ses 2 "partenariats" :
 - . Tankers and Liners,
 - . Oil and Gas Activity.

Groupe AP Moller 1989 (toutes activités) :

1989	CA consolidé millions DKK	Bénéfice millions DKK	CA consolidé millions FF	Bénéfice millions FF
Consolidé	42 750	3 250	37 863	2 900
Armement naval	20 500	1 800	18 156	1 600
Pétrole Gaz	2 600	530	2 302	470
Industrie	5 100	240	4 520	212
<i>dont construction navale</i>	<i>1 750</i>			
Aérien	1 500	49	1 330	43
Supermarché	13 300	665	11 800	590

Exploitation maritime et pétrolière :

	1989	1990
<i>Millions Couronnes</i>		
Chiffre d'affaires	20 700	19 700
Cash Flow	3 431	3 052
Résultat net	1 621	1 148
100 KD = FF	87.9	88.2
<i>Millions Ers</i>		
Chiffre d'affaires	18 195	17 375
Cash Flow	3 016	2 691
Résultat net	1 425	1 012
CF / CA	16.5 %	15.5 %

La rentabilité dégagée par le groupe Maersk est excellente, même si on constate un léger tassement en 1990.

Le groupe explique la baisse de sa rentabilité par

- les contrecoups des événements de Panama, du Libéria ,
- la chute du Dollar.

En 1990, l'activité de lignes conteneurisées a subi les pressions de la concurrence qui se sont traduites par une érosion des taux de fret.

Les tankers, et surtout les méthaniers, sont, en revanche, parvenus à améliorer leurs résultats.

Les vraquiers et les navires de transport automobiles ont quant à eux souffert des bas niveaux de prix.

Pour 1991, la compagnie AP Moller s'attend à une amélioration de sa rentabilité.

Structure :

	1989	1990
<u>millions KD</u>		
<i>Navires</i>	9 946	9 696
<i>Invest. pétroliers</i>	5 099	5 190
<i>Participations</i>	4 281	4 074
<i>Valeurs réalisables</i>	4 038	3 781
<i>Disponibles</i>	6 227	7 460
	<u>29 591</u>	<u>30 201</u>
<i>Fonds propres</i>	15 062	16 536
<i>DLMT</i>	9 800	8 990
<i>DCT</i>	4 279	4 675
<i>100 KD = FF</i>	87.9	88.2
<u>Millions Ers</u>		
<i>Immo.</i>	16 987	16 723
<i>Fonds propres</i>	13 239	14 585
<i>DLMT</i>	8 614	7 929

La compagnie Maersk est faiblement endettée en dépit de l'importance des investissements qu'elle réalise. Le montant de son endettement net (DLMT - Disponibilités) atteint à peine 1,5 milliards de couronnes soit 6 mois de Cash Flow.

Bénéficiant d'une structure financière solide et d'un adossement à un groupe puissant, Maersk a été souvent cité pour la reprise de certains de ses concurrents comme Sea Land qui est son partenaire sur le Pacifique, ou la CMB qui lui aurait permis de conforter son implantation africaine, mais le groupe Moller a toujours démenti ces assertions.

AXES STRATEGIQUES :

Maersk est le troisième plus important transporteur de conteneurs au monde derrière :

- Evergreen,
- Sea Land.

On attribue la force d'Evergreen à ses relations avec les grandes maisons de commerce japonnaises ; celle de Maersk réside dans la grande diversification du groupe qui va de la production au commerce en passant par les activités financières.

Le groupe Maersk vise à se positionner comme un des tous premiers groupes internationaux de transport.

95% des recettes de la marine de commerce danoise provient de trafics tiers, et l'armement maritime danois se caractérise comme la troisième activité exportatrice du pays.

Du fait de son faible volume domestique et de sa forte implantation sur des trafics tiers, le Danemark est favorable à l'abolition de toutes mesures protectionnistes, et s'élève au sein de la CEE contre toutes les restrictions qui demeurent (en particulier sur la Côte de l'Afrique de l'Ouest) en dépit des règlements de 1986 et des règles de partage 40/40/20 de la CNUCED. Les danois demandent que toutes les barrières au cabotage intra-européen soient levées.

Comme les autres armateurs danois, Maersk peut par ailleurs profiter de l'introduction du registre maritime international danois (DIS) qui a eu pour objet de freiner la tentation des armateurs locaux de procéder à des immatriculations sous pavillon étranger.

NEDLLOYD

Fiche d'identité	199
Historique	199
Actionnariat	199
Direction	200
Articulation	201
Activités	201
Moyens	203
Trafics	207
Données Financières	210
Axes stratégiques	213

FICHE D'IDENTITE :

Royal NEDLLOYD Group NV
Boompjes 40, 3011 XB Rotterdam
PO Box 487, 3000 AL Rotterdam
Tel. 10 - 400 71 11

HISTORIQUE :

NEDLLOYD résulte du rapprochement intervenu en 1970 entre 4 compagnies navales hollandaises :

- .Nederland Line
- .Rotterdam Lloyd
- .UNS (United Nederlands Navigation Cy)
- .Royal Interocean Lines

qui ont fusionné sous une bannière commune.

En 1981, la compagnie K.N.S.M. (Royal Nederlands Steamship Cy) s'est à son tour intégrée à cet ensemble.

ACTIONNARIAT :

Alors que, jusqu'à présent, l'actionariat de Nedlloyd était très dispersé, il se caractérise depuis quelques années par la montée en puissance d'un actionnaire norvégien, M. Torstein Hagen.

M. Hagen a en effet procédé à un ramassage important de titres Nedlloyd, et détenait, lors de l'Assemblée Générale des actionnaires amenée à se prononcer sur les comptes de l'exercice 1990, 23% du capital de l'entreprise à travers 2 sociétés holding : "Marine Investments" (18%) domiciliée au Luxembourg et "Det Norske Oljeselskap" (5%) domiciliée en Norvège.

Cette recomposition du capital s'est accompagnée d'une partie de bras de fer opposant le management du groupe, conduit par M. Henk Rootliep, à une partie des actionnaires de Nedlloyd ralliés aux vues de M. Hagen.

Embarrassé par les statuts du groupe qui limitent le pouvoir des actionnaires en fixant un plafond aux droits de votes attribués à chaque porteur de parts, M. Hagen n'est pas parvenu à ce jour à obtenir les 3 sièges qu'il réclame au sein du Conseil de surveillance de Nedlloyd, ni à imposer l'intégralité de la politique de restructuration qu'il préconise.

Il a, par contre, convaincu une majorité d'actionnaires (près de 60% des votes), regroupés au sein d'une structure de lobbying, VEB, à refuser d'approuver les comptes 1990 du groupe, conduisant à une situation de blocage juridique inédite.

Mais les dirigeants du groupe (membres du directoire) étant nommés non par les actionnaires mais par le Conseil de Surveillance, et les membres du conseil de surveillance étant cooptés, la fronde des actionnaires n'a pas eu, à ce jour, d'incidence sur la direction du groupe.

Certaines failles se sont malgré tout manifestées au sein du Conseil de surveillance de Nedlloyd car l'un de ses membres, M. Feijo Sickinghe a présenté sa démission au cours du mois de Mai 1991, afin de marquer son opposition à la situation de blocage qui prévaut au sein du groupe.

DIRECTION :

La politique de restructuration conduite par Nedlloyd s'est traduite par plusieurs départs au sein du directoire (en particulier MM. Lentermann et Mulock Houwer).

D'autre part les 2 responsables de l'activité lignes régulières du groupe, MM. Theo Oostinjen et P. van Heeren ont démissionné au cours de l'exercice 1991.

M. Rootliep a par contre conservé son poste de Président du Directoire, et s'affirme comme l'un des principaux opposants aux exigences de M. Hagen.

Directoire :

H. Rootliep, Président

H.J. Helb

Conseil de Surveillance :

R Wijkstra

Président

O.H.A. van Royen

J.P. Erbé

B.E. Ruys

F.O.J. Sickinghe

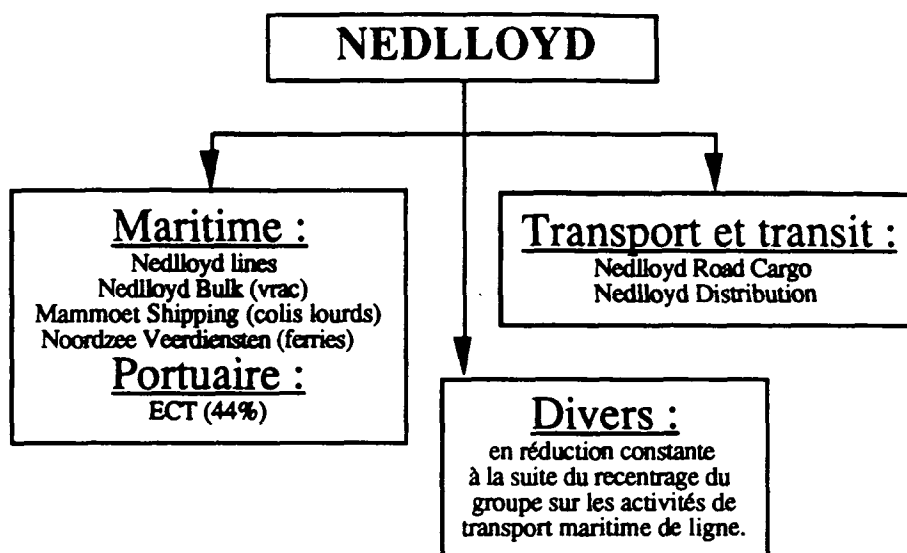
(démissionnaire)

A. van Stuijvenberg

J.G. Wackwitz

L. van Zwol

ARTICULATION :



ACTIVITES :

Ventilation du chiffre d'affaires de Nedlloyd :

	millions Fl.	millions Frs	%
Maritime	2 400	7 248	35.7%
Terrestre	3 663	11 062	54.6%
Energie	210	634	3.1%
Autres	437	1 319	6.5%

Total	6 710	20 264	100.0%

Maritime :

En matière maritime, Nedlloyd a souffert, comme l'ensemble des armateurs, de la baisse globale des taux de fret.

Afin de restaurer sa rentabilité, Nedlloyd Line a entamé une politique de réduction drastique de ses effectifs qui devrait se traduire, sur la seule division ligne régulière, par le départ de 1 650 salariés dont 650, il est vrai, seront reclassés au sein du groupe.

Nedlloyd a renoncé à assurer en propre plusieurs services qu'il effectuait auparavant. Ces suppressions portent sur des services qui ne sont pas encore conteneurisés et qui sont considérés par Nedlloyd comme non-stratégiques.

Il a choisi de les remplacer par des accords de slot -chartering passés avec des armateurs tiers.

C'est ainsi qu'après avoir mis un terme en 1990 à sa participation au consortium Cobra (Europe - Inde - Pakistan), l'armement s'est retiré en 1991 des trafics :

1. Australie / Nouvelle Zélande / Pacifique du Sud-Est / Côte Ouest des Etats-Unis. Il a signé en contre-partie un accord de slot avec l'armateur australien BHP,
2. Côte Est des Etats-Unis / Golfe du Mexique / Côte Ouest de l'Amérique du Sud, remplacé par un slot-charter agreement avec les armements nord-américain "Lykes Lines" et chilien "Compania Chilena de Navegacion Interoceanica",
3. Europe / Guyane / Caraïbes au profit d'un accord de slot passé avec la CGM,
4. Europe / Pacifique du Sud / Côte Ouest de l'Amérique du Sud remplacé par un slot-agreement signé avec l'armement "Bank Line".

Ces décisions ont permis à Nedlloyd de libérer plusieurs navires multi-purpose qui ont été cédés.

Sur les trafics qu'il juge stratégiques, Nedlloyd a passé des accords de type VSA avec plusieurs grands armateurs :

Sur l'Atlantique, Nedlloyd participe avec Sea Land, P&O et CGM à un joint-partnership.

Sur l'Extrême-Orient, Nedlloyd a géré une réorganisation de ses services à l'expiration du contrat Scandutch, et finalise un accord de rapprochement avec CGM et MISC selon un principe de TSA (Tonnage Sharing Agreement).

A partir du 1er Janvier 1992, les trois partenaires mettront en service 17 navires sur la base d'un accord de coopération technique excluant le commercial et la logistique (qui demeureront séparés). Le TSA proposera deux services bi-hebdomadaires, l'un au départ de l'Europe du Nord, l'autre au départ de la Méditerranée.

Transport et Distribution :

L'intégration des sociétés de transit "Union Transport" et "Andreas Christ" s'est révélée difficile et coûteuse (standardisation des documents, ...). Un plan de restructuration drastique, se traduisant par une réduction de 20% des effectifs, a été mis en place.

Les dirigeants ont été remplacés et les différentes activités de la société "Union Transport" ont même été éclatées au sein des diverses entités du groupe Nedlloyd.

Ces contreperformances ont conduit le groupe à mettre un terme à sa volonté de croissance externe en matière de transport terrestre, et à préciser sa stratégie à l'égard des transitaires.

Organisation :

Nedlloyd a modifié son organisation. Le groupe distingue désormais 2 fonctions :

1. celle de l'armateur, qui gère des navires et des conteneurs et se trouve chargé du "CSM", Container Slot Management,
2. celle du commercial, qui recherche du fret et se trouve chargé du "CFM" : Container Flow Management.

Au travers cette réorganisation, Nedlloyd cherche à mieux maîtriser l'ensemble de ses charges. Il voudrait pouvoir sensibiliser ses commerciaux non seulement à la prise en compte des coûts directs d'acheminement maritime et terrestre des conteneurs mais aussi à l'ensemble des coûts indirects comme, par exemple, le repositionnement des conteneurs vides.

MOYENS :

En 1990, Nedlloyd a employé 26 185 salariés répartis de la façon suivante :

Transports maritimes	3 796
Transports non maritimes	19 752
Energie	561
Divers	2 076

Nedlloyd a poursuivi une politique de modernisation résolue de sa flotte : à la fin de l'année 1990, Nedlloyd était propriétaire de 27 navires dont 17 PC et 4 Ro/Ro. Il exploitait par ailleurs 15 autres PC détenus en copropriété ou affrétés.

L'armateur a procédé à la cession de plus de 10 cargo multi-purpose anciens au terme des opérations de restructuration.

Il attend la livraison courant 1993 de 5 porte-conteneurs de 3 100 TEU.

Il a par contre retardé de 2 ans la livraison des 2 PC de 4 000 TEU qui devait être effectuée en 1992.

La mise en service de ces nouveaux navires devrait permettre au groupe d'accélérer l'amélioration de la productivité de sa branche "lignes régulières".

Ces navires appartiennent à une nouvelle génération de PC. Ils sont dépourvus de panneaux de cale, et sont dotés d'un système de rail - guides qui rend inutile le saisissage en pontée et permet d'améliorer la sécurité des marchandises, tout en raccourcissant la durée des escales.

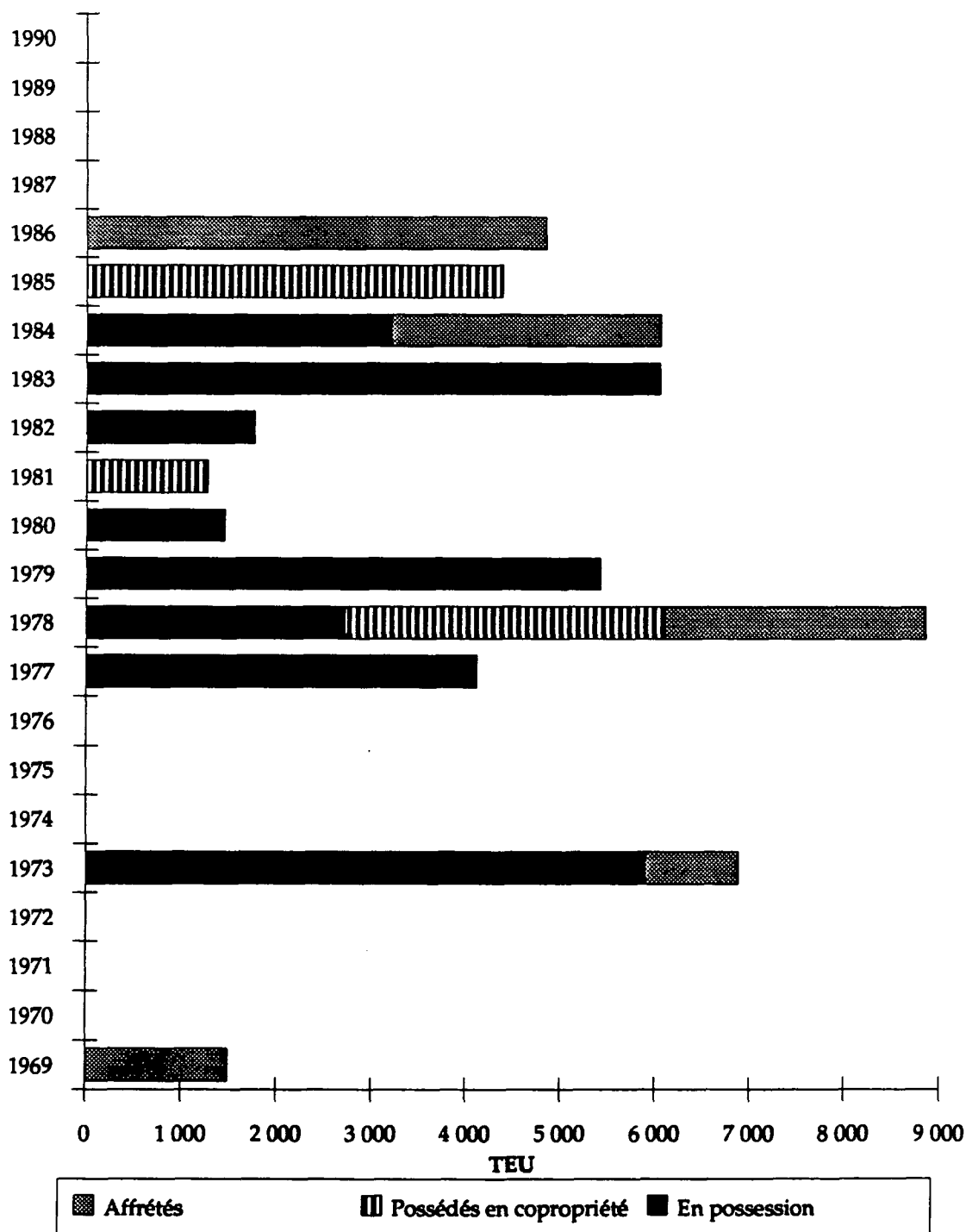
Nedlloyd et la CGM ont procédé par ailleurs à la création du "CGM - NED GIE" qui a racheté 2 navires de 2 540 TEU qu'ils exploitent sur les trafics du Far East.

La capacité 1990 de la flotte Nedlloyd était de 65 600 TEU, dont 45 000 assurés sur des navires détenus en propre.

L'âge moyen de exploités par le groupe était de 11 ans environ.

Le parc de conteneurs exploités est de 112 000 boites représentant 145 000 TEU environ.

Entrée en service des navires conteneurisés Nedlloyd
Seuls les navires de plus de 900 TEU ont été pris en compte
Etat au 1/11/90 - Source : Containerisation International Yearbook 1991 et
Nedlloyd



Flotte conteneurisée Nedlloyd

Nom du navire	TEU	Date	Observations
Nedlloyd Dejima	2 952	1973	Navire affecté au service Scandutch
Nedlloyd Delft	2 952	1973	Navire affecté au service Scandutch
Nedlloyd Neerlandia	1 416	1977	
Nedlloyd Houtman	2 714	1977	Navire affecté au service Scandutch
Nedlloyd Hoorn	2 708	1979	Navire affecté au service Scandutch
Nedlloyd Zeelandia	1 460	1980	
Nedlloyd Colombo	1 777	1982	
Nedlloyd Clarence	2 224	1983	Navire affecté au service Scandutch
Nedlloyd Clement	2 224	1983	Navire affecté au service Scandutch
Nedlloyd Van Neck	1 618	1983	
Nedlloyd Van Noort	1 606	1984	
Nedlloyd Van Diemen	1 606	1984	
Nedlloyd Rotterdam	1 180	1978	Navire roulier
Nedlloyd Rouen	1 550	1978	Navire roulier
Nedlloyd Rochester	1 180	1979	Navire roulier
Nedlloyd Rosario	1 550	1979	Navire roulier
Asian Jade	1 692	1978	En copropriété avec P&O et Swire, 50% Nedlloyd.
Asian Pearl	1 692	1978	En copropriété avec P&O et Swire, 50% Nedlloyd.
CGM Paris	2 200	1985	En copropriété avec CGM, affecté au service Scandutch
Heemskerck	2 762	1978	Propriété de Noordkaap NV, affrété par Nedlloyd pour SAECS.
Nedlloyd Hong Kong	1 228	1984	Propriété de Marcon Bereed, affrété par Nedlloyd.
Nedlloyd Hudson	*	1985	Propriété de SeaLand, contribution Nedlloyd au VSA
Nedlloyd Holland	*	1984	Propriété de SeaLand, contribution Nedlloyd au VSA
Nedlloyd Mauritius	1 382	1986	Propriété de Partenreed Merkur, affrété par Nedlloyd.
Nedlloyd Tasman	1 494	1969	Propriété de P&O, affrété par Nedlloyd.
Nedlloyd Tokyo	2 200	1985	En copropriété avec CGM, affecté au service Scandutch
Nedlloyd Van Cloon	1 742	1986	Propriété de Santa Isabella Seeschiff, affrété par Nedlloyd.
Nedlloyd Van Linschoten	1 737	1986	Propriété de Ivarans Rederi, affrété par Nedlloyd.
Nedlloyd Zaandam	1 635	1984	Propriété de L Martin & Cie, affrété par Nedlloyd dans le cadre du service Delmas COA.
Anro Asia	1 281	1981	Date de jumboisation, construit en 1978. Copropriété avec P&O (Pacific).
Nedlloyd Everest	989	1973	Propriété de Marathounda, affrété par Nedlloyd

Note : Nedlloyd exploite également environ une vingtaine de navires mixtes, de capacité inférieure à 900 TEU, sur les différents services nord-sud. * Les navires du VSA sont uniquement cités pour mémoire.

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

La flotte conteneurisée représente environ 53 000 TEU pour les navires plus de 900 TEU, leur âge moyen est de onze ans.

TRAFICS :

Les dessertes assurées par Nedlloyd peuvent être caractérisées de la façon suivante :

1. les grands trafics Est-Ouest :

Europe - Atlantique Nord,

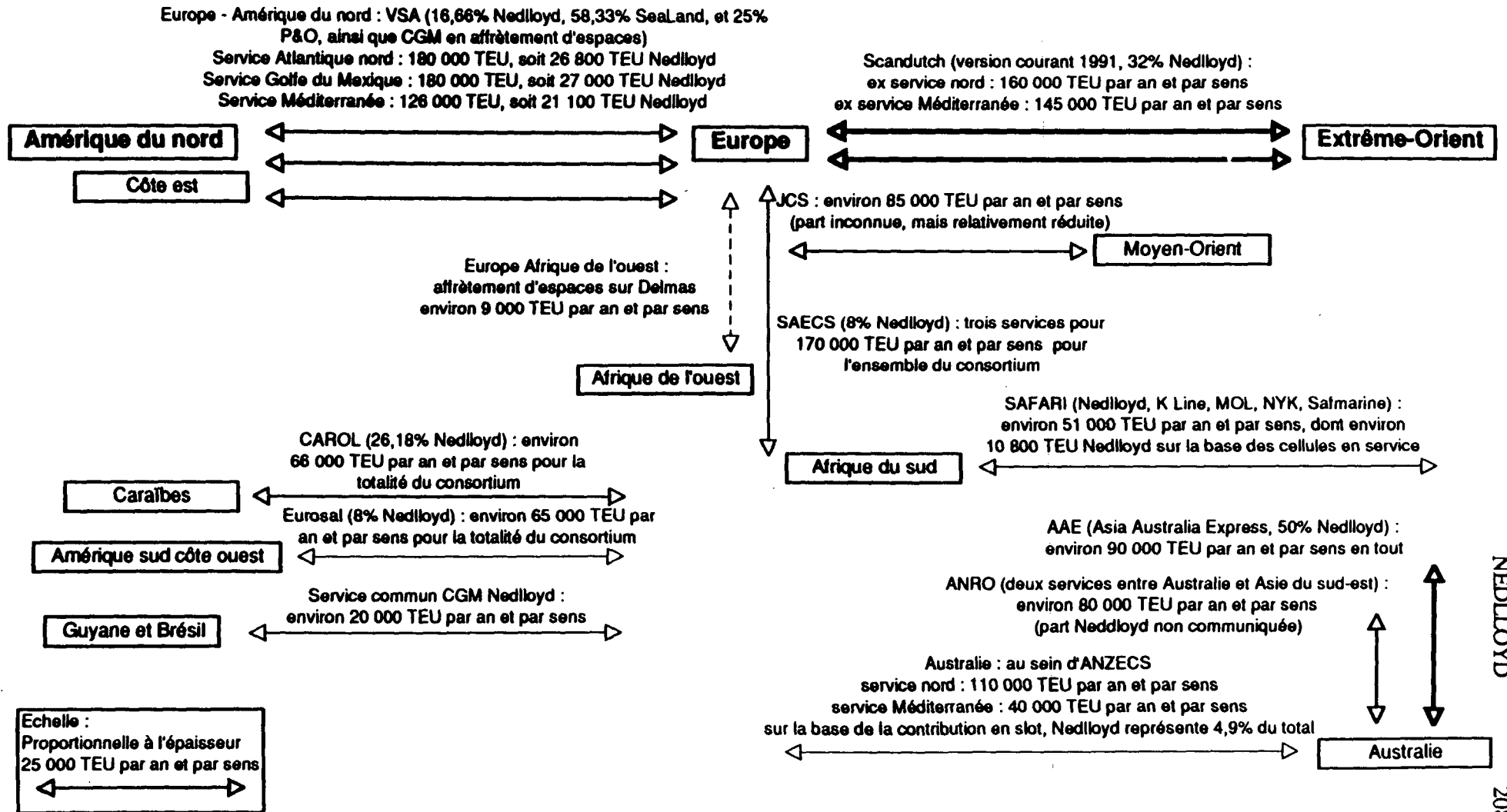
Europe - Extrême Orient ;

2. les trafics Nord - Sud américains : ces trafics sont alimentés par des dessertes trans-Pacifique ("spécialisées") ;

3. les dessertes secondaires : ces dessertes témoignent d'une volonté de présence mondiale que Nedlloyd tend actuellement à remettre en cause.

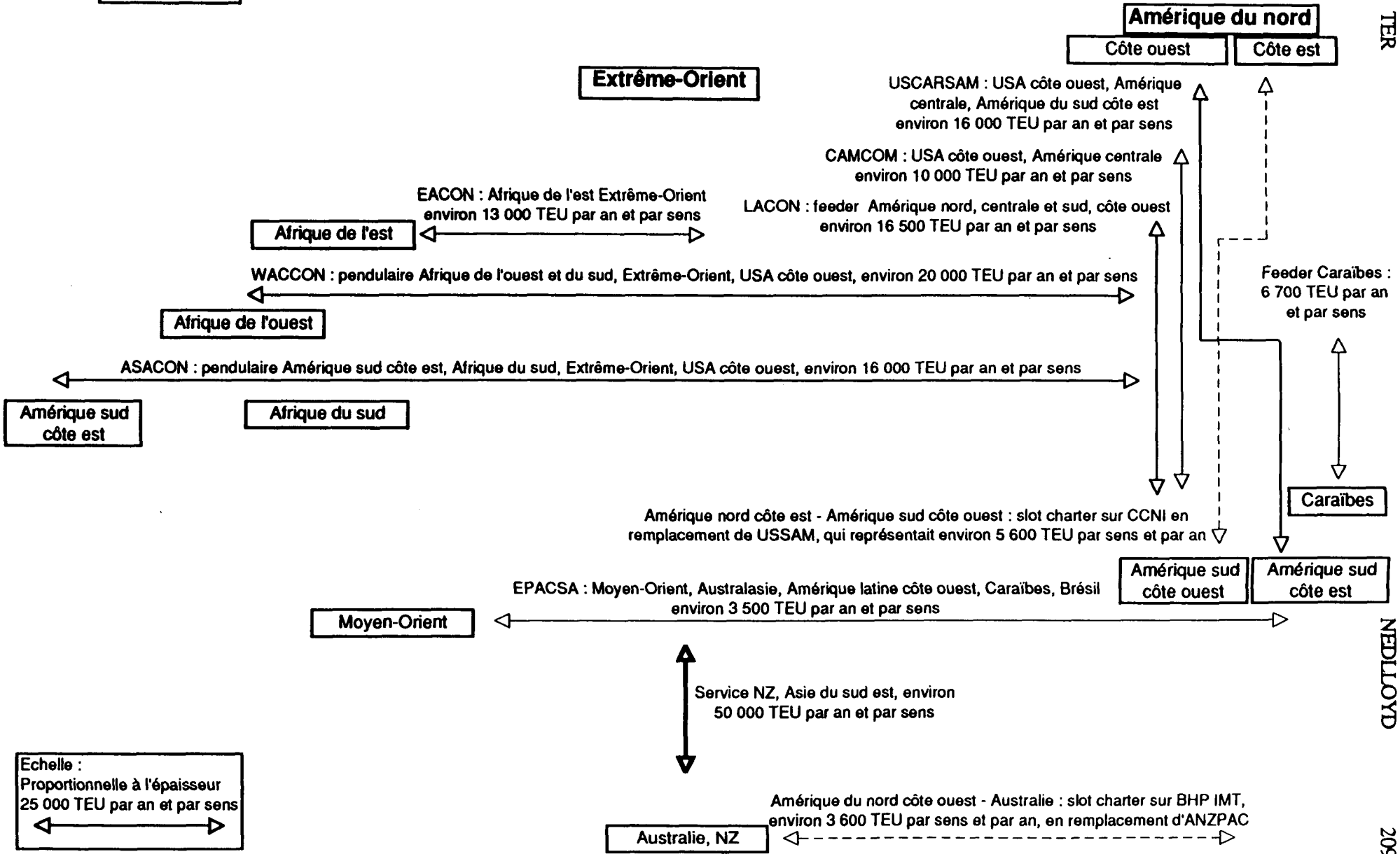
Lignes Nedlloyd

Participations aux consortiums



Lignes Nedlloyd

Cross-trade



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

TER

NEDLLOYD

DONNEES FINANCIERES :

Exploitation :

Consolidé	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<i>(milliers de florins)</i>						
Chiffre d'affaires	44 689 000	4 010 000	4 834 329	4 951 139	6 076 686	6 710 124
dont transport maritime		1 935 000	1 957 000	2 086 000	2 547 000	2 400 000
dont transport non maritime		1 345 000	2 327 000	2 432 000	2 981 000	3 663 000
Résultat courant avant impôt			- 1 098 847	145 668	209 975	- 133 719
CF*	642 000	562 000	379 469	507 109	574 161	214 873
Résultat net (groupe)	143 000	72 000	- 1 010 958	153 593	254 200	- 150 652
Conversion 1 Fl. =FF	2.72	2.89	3.02	3.03	3.03	3.02
<i>(milliers de Frs Français)</i>						
Chiffre d'affaires	12 754 000	11 588 000	14 599 000	15 001 900	18 412 360	20 264 580
dont transport maritime		5 592 150	5 910 100	6 320 600	7 717 410	7 248 000
dont transport non maritime		3 887 050	7 027 500	7 368 900	9 032 430	11 062 260
Résultat courant avant impôt			- 3 318 517	441 374	636 224	- 403 831
CF*	1 746 240	1 624 180	1 145 996	1 536 540	1 739 708	648 916
Résultat net (groupe)	388 960	208 080	- 3 053 093	465 386	770 226	- 454 969
CF / CA	13.69 %	14.01 %	7.85 %	10.24 %	9.45 %	3.20 %
BN / CA	3.04 %	1.79 %	- 20.9 %	3.10 %	4.2 %	- 2.2 %

* ajustements (amortissements exceptionnels) pris en compte (par exemple : 911 211 en 1987)

La reprise en main opérée à partir de 1987 s'est traduite par un redressement de la rentabilité du groupe en 1988 et 1989 qui ne s'est pas confirmée car, en 1990, le résultat s'est à nouveau détérioré.

Les difficultés rencontrées par le groupe sont dues aux contre-performances réalisées en matière de transports maritimes et terrestres.

Les contre-performances du groupe sont d'autant plus notables que la perte de 148 millions de Fl. dégagée en 1990 a été dégagée en dépit de près de 90 millions de Fl. de plus-values non récurrentes (sur cessions d'actifs).

Activité	CA	Résultat Expl.	RE / CA
Maritime	2 400	- 78	- 3.2 %
Terrestre	3 663	- 45	- 1.2 %
Energie	210	33	+ 15.7 %
Autres	437	11	+ 2.5 %

Total	6 710	- 79	- 1.2 %

L'analyse par branche des performances du groupe révèle que les 2 activités principales du groupe ont été déficitaires.

Pour 1991, Nedlloyd pense être capable d'équilibrer ses comptes mais essentiellement du fait des plus-values de cession réalisées sur la vente de certains de ses actifs.

Structure financière :

Consolidé	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<i>(milliers Florins)</i>						
Immobilisations nettes	4 443 000	4 718 000	3 761 045	3 565 238	3 460 493	3 483 798
Situation nette		2 274 901	1 237 069	1 344 744	1 548 149	1 602 547
Dettes LT		1 547 022	1 787 803	1 910 390	1 934 894	1 966 770
Disponibilités		199 401	132 585	158 037	168 263	219 721

<i>(milliers Frs Français)</i>						
Effectifs moyens	15 884	15 858	22 266	21 522	23 528	26 185
Immobilisations nettes	12 084 960	13 635 020	11 358 355	10 802 671	10 485 293	10 521 070
Situation nette		6 574 463	3 735 948	4 074 574	4 690 090	4 839 690
Dettes		4 470 893	5 399 165	5 788 482	5 862 730	5 939 645

Le groupe Nedlloyd est parvenu à maîtriser le niveau de son endettement, essentiellement grâce aux cessions d'actifs auxquelles il a procédé et à une réduction de sa politique d'investissement.

Investissements (milliers Fl.	1986	1987	1988	1989	1990
<i>Maritime</i>	119 000	22 000	62 000	380 000	226 000
<i>Terrestre</i>	572 000	415 000	133 000	402 000	217 000
<i>Energie et divers</i>	161 000	169 000	68 000	71 000	46 000
Total	852 000	606 000	263 000	853 000	489 000

Les investissements ont été réduits de façon sensible en 1990. D'autre part, pour la première fois depuis de nombreuses années, la part consacrée au maritime dépasse celle affectée aux transports terrestres.

AXES STRATEGIQUES :**Une politique de recentrage :**

Le groupe Nedlloyd a poursuivi en 1990 et 1991 la politique de recentrage qu'il avait entamée les années précédentes.

Il vise à devenir une grande entreprise logistique de dimension européenne : ne pouvant financer cette ambition en s'appuyant sur son autofinancement ou en faisant appel à ses actionnaires, le groupe a dû procéder à de nombreuses cessions d'actifs.

Des investissements importants en matière de transport et logistique ...

Nedlloyd a fait l'acquisition de 7 nouveaux porte-conteneurs qui devraient lui être livrés entre 1991 et 1995, pour un montant de 800 millions de Florins (2,4 milliards de Frs).

.... accompagnés de plusieurs opérations de cession d'actifs non stratégiques.

En 1990, Nedlloyd a cédé le tanker LNG qu'il détenait.

En 1991, le groupe a vendu la participation de 15,4% qu'il détenait dans NIMOX, une maison de négoce néerlandaise.

Il a, de plus, procédé au cours de cette même année à la vente de l'ensemble de sa branche énergie au chimiste néerlandais DSM pour 270 millions de Florins, soit 810 millions de Frs. Cette branche comprenait des activités d'exploration et de production pétrolière dans 7 zones de la Mer du Nord.

Nedlloyd a, par ailleurs, cédé à KLM les 40% de TRANSAVIA qu'il détenait encore ainsi que les activités aériennes d'"Union Air Transport".

Il a enfin vendu :

- sa filiale "Nedlloyd Bulcken BV" qui exploite 5 transporteurs de produits chimiques de 3 000 TPL sur des dessertes de short seas,
- sa filiale "Reyon Tank Transport" qui assure le transport et la logistique des déchets, et qui emploie 275 salariés (cette filiale a été rachetée par l'Américain "Waste Management"),
- sa participation de 50% dans "Verbrugge de Meyer", société spécialisée dans le transport, la manutention de bois et le nettoyage industriel, à l'occasion d'un LMBO.

Ces opérations de cession d'actifs devraient se poursuivre, et Nedlloyd envisage de se séparer de "Gerlach Air".

Cette politique, si elle conduit à une rationalisation du périmètre d'intervention du groupe, conduit à priver Nedlloyd des activités contra-cycliques qui lui permettaient d'amortir les contre-performances conjoncturelles de son secteur maritime.

Une réflexion en matière d'intégration :

Le pari de l'intégration réalisé par Nedlloyd ne semble pas avoir, à court terme, porté ses fruits.

L'intérêt des prestations de transport "intégré" (de "logistique globale", comme le présente le groupe) repose sur la restauration des marges qu'elles autorisent.

Mais ce type d'organisation requiert une taille que Nedlloyd ne semble pas avoir atteinte à ce jour (Maersk et Evergreen, en dépit de leur puissance, ne se sont pas lancés dans le même type d'organisation).

C'est la raison pour laquelle le groupe hollandais cherche à se rapprocher de nouveaux partenaires.

Des pourparlers ont été engagés avec la CGM en ce sens, mais ils n'ont pas abouti, et la collaboration des 2 armateurs se limite à ce jour à l'exploitation en commun de certains services.

Les dirigeants du groupe mettent désormais en avant les notions de "consolidation", de "rationalisation" et "d'intégration" à la place de celles "d'effets boule de neige" et "d'expansion" employées auparavant.

O.O.H.L.

Orient Overseas Holdings Ltd.

Fiche d'identité	217
Historique	217
Actionnariat	220
Direction	221
Articulation	222
Activités	223
Moyens	228
Trafics	231
Données Financières	233
Axes stratégiques	234

FICHE D'IDENTITE :

O.O.H.L.
31st Fl., Harbour Center
25 Harbour Road,
Hong Kong

HISTORIQUE :*La création :*

Le groupe OOHL a une histoire qui se confond avec celle de la famille TUNG.

En 1943, juste avant la prise de pouvoir de Mao Tse Toung, C.Y. Tung fonde une société de commerce en Chine continentale.

En 1948, le groupe s'expatrie à Hong Kong.

Aux débuts des années 1960, la famille Tung se diversifie dans l'armement naval en créant la société OOL (Orient Overseas Line), exploitant une flotte de tankers.

Au milieu des années 1960, C.Y. Tung se retire du tramping au profit de la ligne.

La croissance :

En 1969, le groupe se lance dans la conteneurisation, et crée la compagnie OOCL (Orient Overseas Container Lines) qui prend en charge l'exploitation de lignes reliant l'Asie du Sud-Est à la Côte Ouest des Etats-Unis.

Entre 1975 et 1980, le groupe Tung poursuit une politique d'internationalisation rapide en multipliant les opérations de croissance externe avec :

- . le rachat de l'armement canadien "Clark Traffic Services",
- . la prise de contrôle du réseau d'agences maritimes américaines "Eckert",
- . l'acquisition de "Seapac"(Pacific Seascope d'Oakland), la filiale armement naval de "Seatrains Lines",
- . le rachat du britannique "Furness Withy & Co Ltd." un groupe diversifié présent :

- dans l'armement naval au travers ses filiales "Manchester Line" et "Dart Line", assurant des trafics sur l'Atlantique Nord et entre l'Amérique du Sud et la Méditerranée,
- dans la manutention portuaire,
- dans la prospection pétrolière "Off Shore".

Furness Withy détenait par ailleurs une participation significative dans le consortium "Overseas Containers Ltd.", desservant l'Extrême-Orient, mais elle ne fut pas en mesure de la conserver, les statuts d'OCL permettant à ses membres de racheter les parts de l'un d'entre eux au cas où 25% de son capital viendrait à être racheté par un tiers.

En 1982, année du décès du fondateur C.Y. Tung, le groupe exploite 180 navires d'une capacité de 10 millions de tonneaux de jauge brute (dont 38 porte-conteneurs d'une capacité d'emport de 44 000 TEU, des tankers, des vraquiers et des paquebots).

La restructuration :

L'endettement excessif contracté par le groupe durant ses années d'expansion (près de 2,68 milliards \$ d'emprunts) combiné à la récession mondiale, obligent le groupe à entreprendre une politique de restructuration sévère afin d'éviter un dépôt de bilan.

Sous la pression de ses créanciers, le groupe Tung est scindé en 2 entités, la société cotée OOHL, et le groupe à capitaux privés Tung Private Group.

Par ailleurs, la famille Tung doit accepter au sein de la structure recueillant l'ensemble de ses intérêts, THT (Tung Holding Trust), la montée en puissance d'un actionnaire extérieur, la société "Treelane Co Ltd" appartenant au groupe de M. Henry Y.T. Fok. M. Fok est un citoyen de Hong Kong soutenu par la "Bank of China", Banque qui joue le rôle de bras séculier de la République Populaire de Chine dans le "monde des affaires" de Hong Kong.

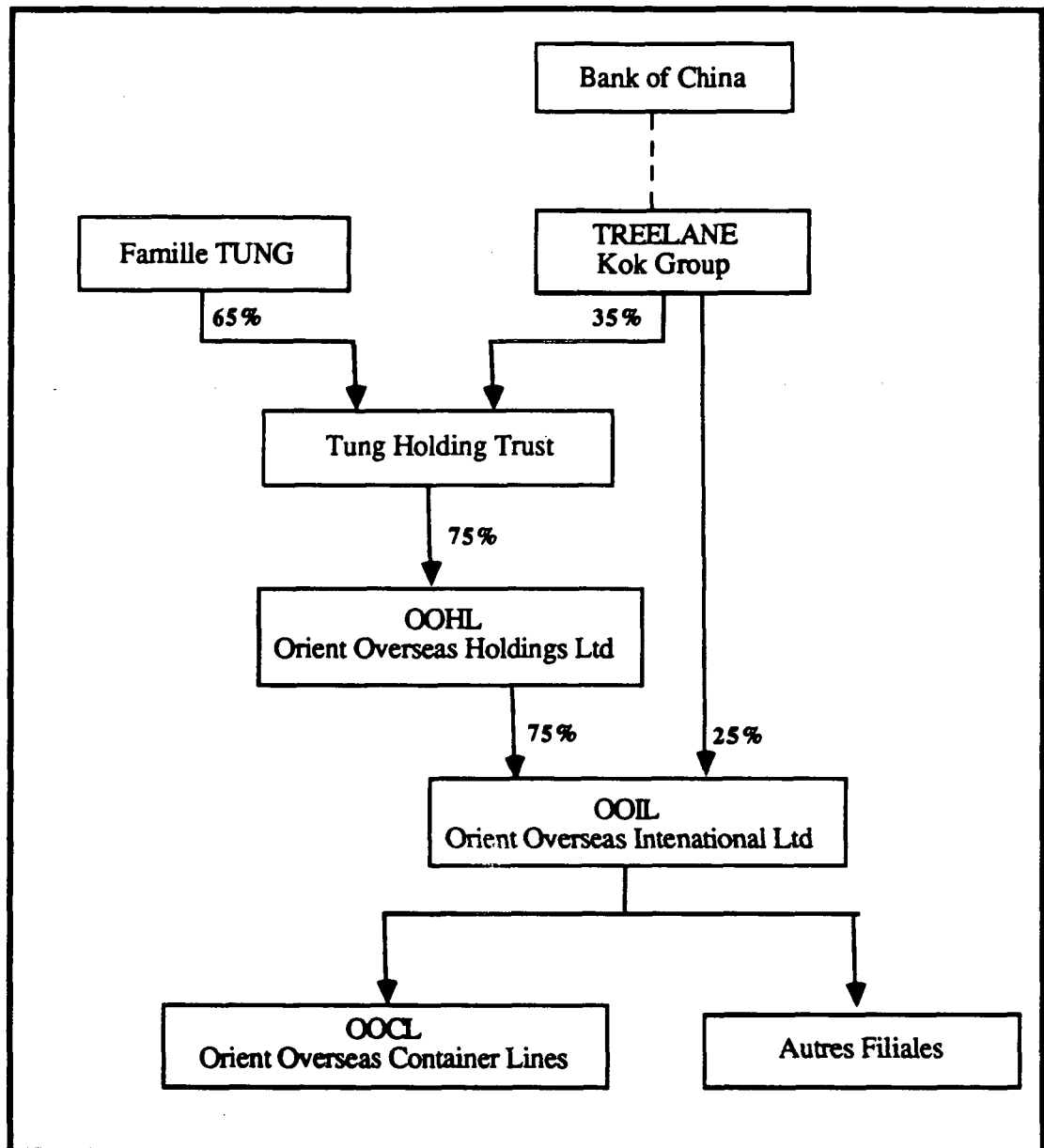
A la fin de l'année 1986, un moratoire est consenti sur la dette du groupe, et un plan de cession d'actifs est imposé aux dirigeants du groupe Tung.

Cette politique s'est traduite par la vente :

- . des activités d'exploration pétrolière "Off Shore" du groupe détenues à travers la filiale "Houlder Offshore Ltd.",
- . de la compagnie "PSNC" (Pacific Steam Navigation Company) et des activités de transport de gaz par tankers détenues à travers la filiale "Furness Withy & Co", qui ont été rachetées par la société "Shaw Savill Holdings" associée au groupe allemand "Hamburg-Sud",
- . de ses navires vraquiers et LPG détenus par le groupe,
- . d'une partie des actions détenues par le groupe au sein des sociétés HIT (Hong Kong International Terminals) qui exercent des activités de manutention portuaire sur le port de Hong Kong.

Cette politique a conduit le groupe à se recentrer sur le transport de conteneurs ; pour cela, une structure spécifique a été constituée, OOIL, qui regroupe l'ensemble des intérêts du groupe dans le secteur maritime.

ACTIONNARIAT :



Le groupe Tung s'articule autour d'une cascade de holdings.

Le holding de tête est constitué par OOHL (Orient Overseas Holdings Ltd), la structure du groupe ouverte au public.

OOHL est cotée à la bourse de Hong Kong.

OOHL contrôle elle-même une société holding intermédiaire, OOIL (Orient Overseas International Ltd) qui a été créée en 1987, à la suite des difficultés rencontrées par le groupe. Cette société est domiciliée aux Bermudes.

OOIL contrôle de son côté l'ensemble des participations "opérationnelles" du groupe qui sont :

1. OOCL (Orient Overseas Container Lines) : transports de lignes,
2. Furness Withy Terminals, Global Terminals, etc. : manutention portuaire,
3. Wall Street Plaza Division : immobilier.

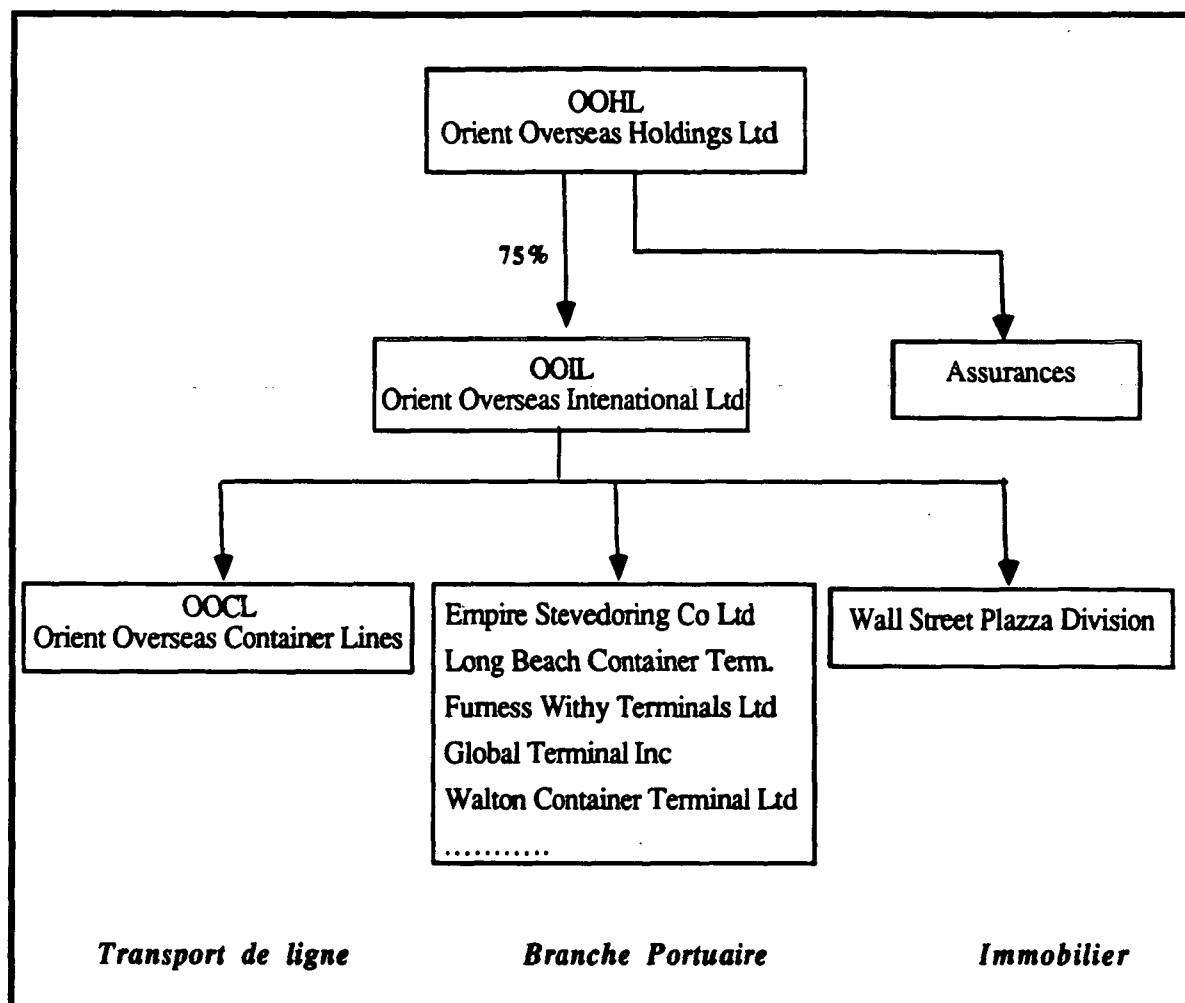
DIRECTION :

C H Tung	Président du Conseil d'Administration
C C Tung	Directeur Général
R King	
M L Cho	
H F G Hobson	Président du Comité de Contrôle
S D Lu	
M H Liang	
J Hsia	Directeur Général de OOCL
D J Harrington	Responsable de la branche Terminaux Portuaires
S Murray	
S T Brough	Directeur financier

La famille Tung a conservé "sous contrôle extérieur" la direction de son groupe, comme le reflète la composition du Conseil d'Administration de OOHL.

CH Tung fait actuellement figure de patron charismatique. Son frère CC Tung ne joue, en dépit de son titre de Directeur Général, qu'un rôle marginal.

ARTICULATION (au 31/12/90) :



Remarque : Walton Container Terminal Ltd. a été remplacée par une participation dans "Openkeep".

Le groupe s'articule autour de 3 grandes branches :

. la branche transport de ligne qui regroupe des sociétés

- propriétaires de navires et de conteneurs,
- opérateurs maritime et intermodal,
- agences maritimes,

. la branche terminaux portuaires qui détient l'ensemble des participations de OOHL dans des terminaux portuaires,

. une branche immobilier qui a pour vocation de constituer l'activité contra-cyclique du groupe.

ACTIVITES :**Lignes régulières :**

L'activité de lignes du groupe est assurée par la filiale OOCL, qui est l'un des grands transporteurs intégré de conteneurs au monde.

Trafics :

OOCL assure principalement 3 grands services :

- .trans-Pacifique,
- .transatlantique,
- .Extrême-Orient / Europe.

En 1990, la ventilation de son chiffre d'affaires est approximativement la suivante :

Trafics	en %
Trans-Pacifique	45 %
Transatlantique	24 %
Extrême-Orient / Europe	18 %
Autres	13 %

Les principaux services assurés par OOCL se concentrent sur les trafics Est - Ouest. Les redéploiements, en cours et prévus, de l'armateur devraient d'ailleurs accentuer cette orientation.

Agences maritimes :

OOIL a fait en sorte de contrôler le réseau d'agences maritimes qui assure la commercialisation de ses lignes.

Afin d'affirmer l'identité du groupe, la plupart des agences détenues par OOCL ont été débaptisées afin de porter le nom de leur maison mère : OOCL USA Inc. (ancien réseau Seapac), OOCL Canada Inc., OOCL Japan (ancien Orient Shipping Services), OOCL UK Ltd (ancien réseau Furness Withy Agencies).

L'agent anversois d'OOCL a été pendant longtemps "Fena Agencies" ; mais OOCL n'étant pas parvenu à imposer son réseau informatique de communication, vient de lui substituer une agence qu'il contrôle en propre, OBNV, "Orient Belgium Overseas NV".

OOCL ne continue de faire appel à des agents indépendants, sur des destinations fortement génératrices de fret, que dans 2 pays européens, en France (avec "Jokelson") et en RFA (avec "Karl Geuther").

En France, le groupe SAGA joue le rôle de partenaire local multiservice. Il assure en effet :

- . sa représentation commerciale, au travers "Jokelson",
- . la répartition de ses conteneurs,
- . la traction de ses conteneurs, avec "SETREC",
- . la manutention de ses navires, avec "SOMABA".

Pour conserver son contrat de représentation, Jokelson a dû accepter d'harmoniser ses modes de travail et de communication avec ceux de son client. Karl Geuther a dû, de son côté, intégrer dans ses effectifs plusieurs représentants d'OOCL.

Dans le cadre de sa politique de recentrage, OOCL a en revanche vendu au groupe Delmas son agence OSS en Australie.

Intermodalisme :

Comme les autres armateurs OOCL cherche à maîtriser l'intermodalisme.

Le groupe a multiplié ses efforts afin de pouvoir faire profiter ses clients d'un réseau intégré de transport en Amérique du Nord. Il cherche à démarrer une politique du même type en Europe.

En Amérique du Nord, OOCL assure des transports ferroviaires sur wagons à double étage à partir de la Côte Ouest et à destination des grandes villes américaines de l'arrière pays, du Midwest, du Nord Est et du golfe du Mexique...

OOCL intervient à travers sa filiale spécialisée "Express System Intermodal Inc." qui joue un rôle d'opérateur.

Des accords ont été établis à ce titre avec les compagnies de chemins de fer "Santa Fe" et "Southern Pacific". Mais OOCL n'est pas en mesure de proposer des prestations ferroviaires aussi développées que celles que maîtrise APL.

Aussi, OOCL vise à renforcer sa position en étendant son pont terrestre aux Etats-Unis. Cet objectif prend d'autant plus d'importance

- . qu'à la différence des dessertes trans-Pacifique organisées dans le cadre de l'accord Maersk-Sea Land, tous les services APL-OOCL sont concentrés sur la côte Ouest des Etats-Unis,
- . qu'OOCL a abandonné ses services "all water" entre l'Asie et la côte Est des Etats-Unis.

En Europe, OOCL a annoncé la même politique : après avoir utilisé pendant de nombreuses années les services de manutention du groupe Hessenatie à Anvers, OOCL a cherché à transférer la tête de pont de son service de l'Atlantique Nord sur Zeebrugge. Ce déplacement d'un port profondément ancré dans les terres vers un port océanique a nécessité la mise en place de trains blocs reliant Zeebrugge à Anvers, Rotterdam et Liège en concertation avec la SNCB.

Mais le concept de hub ferroviaire sur Zeebrugge, relayé par l'utilisation extensive de la voie ferrée en Europe, n'a pas fonctionné dans des conditions satisfaisantes, et OOCL vient de prendre sa décision de se replier sur Anvers.

Il semble ainsi qu'OOCL ait renoncé dans l'immédiat à mettre en place en Europe un système de transport ferroviaire aussi ambitieux qu'aux Etats-Unis. De plus, l'armateur n'a pas encore été jusqu'à contrôler une entreprise de camionnage en Europe ; OOCL a même vendu en 1988 au danois DFDS l'activité de transit et transport routier qu'il maîtrisait à travers sa filiale britannique "Brandford Seacargo Ltd.", ne conservant que les branches "fret aérien" et "agence maritime" de cette société.

Les prestations intermodales d'OOCL sur l'Europe restent par là-même encore réduites. Enfin, au regard de ses moyens financiers, OOCL n'envisage pas (au contraire d'autres armateurs asiatiques tels Mitsui ou NYK) de développer une activité de transport global intégrant la distribution.

Manutention portuaire :

OOHL est l'un des plus grands exploitants de terminaux portuaires au monde.

Cette branche constitue une activité spécifique du transport maritime. OOHL réalise en effet, à travers ses filiales opérateurs portuaires, près des 2/3 de son chiffre d'affaires avec des trafics tiers ou des trafics générés par des compagnies maritimes associées à OOCL dans des consortiums.

OOHL intervient principalement dans 8 grands ports internationaux :

- dans 5 d'entre eux (New York, Halifax, Vancouver, Long Beach, et Felixstowe - jusqu'en 1991), OOHL est opérateur industriel ;
- dans 3 d'entre eux (Hong Kong, Kaohsiung, Venise), OOHL se contente de faire du portage financier.

Opérateur portuaire :

A New York dans le New Jersey :

OOIL détient une participation de 63% dans la société "Global Terminal & Container Services Inc.". Le groupe assure l'exploitation de ce terminal qui opère la manutention de plus de 200 000 TEU par an.

A Long Beach, en Californie :

Le terminal de Long Beach, en Californie, est le plus actif du groupe OOIL, avec plus de 350 000 TEU manutentionnés par an. Le groupe y intervient au travers de sa filiale "Long Beach Container Terminal Inc."

A Charleston :

Le terminal de Charleston, en Caroline du Sud, a démarré ses activités en 1987. Il connaît une montée en charge progressive.

A Vancouver :

Les intérêts d'OOIL à Vancouver, au Canada, se trouvent regroupés au sein de la société "Empire Stevedoring Co Ltd".

L'exploitation de ce terminal a été perturbée au cours des derniers exercices par des conflits sociaux à répétition.

A Halifax :

En 1986, OOIL a passé des accords de commercialisation avec la société "Halterm Ltd" qui assure l'exploitation d'un Terminal à Halifax sur la Côte Est du Canada.

Ces accords ont été consolidés en 1988 par une prise de participation de 33% d'OOIL dans la société "Halterm Ltd".

A Felixstowe :

OOIL a longtemps été opérateur d'un terminal, le "Walton Container Terminal", qui était adjacent à celui qui était exploité par P&O.

Mais il vient d'apporter les intérêts qu'il détenait dans ce terminal au nouvel opérateur portuaire de Felixstowe, la société "Openkeep", qui a elle-même repris le contrôle du terminal détenu par P&O.

Au terme de cette opération d'apport, OOIL devrait détenir 25% des actions d'"Openkeep" aux côtés du groupe "Hutchinson Whampoa", qui en détiendra 75%.

Participations dans des terminaux portuaires :

A Kaohsiung :

Le terminal de Kaohsiung appartient à la compagnie taïwanaise "Chinese Maritime Transport" dans laquelle OOIL détient une participation de 32%.

OOIL a négocié auprès de ce terminal une double mission de maître d'œuvre en matière d'investissement lourd et d'assistance à la commercialisation.

A Hong Kong :

OOIL détient une participation de 7,5% dans la société "Hong Kong International Terminals Ltd - HIT", qui est détenue majoritairement par le groupe "Hutchison Whampoa Ltd - HWL".

HIT est le plus grand opérateur de terminal portuaire de Hong Kong.

A Venise :

OOIL a pris en 1987 une participation de 36% dans le capital de la société "Vecon Spa" qui intervient dans le port de Venise.

Un aller-retour entre Anvers et Zeebrugge :

OOCL avait négocié l'obtention d'un terminal dédié à Zeebrugge, servi par la "SBAFB" (Société Belgo-Anglaise des Ferries-Boats) dans laquelle la SNCB détenait une participation majoritaire.

Mais les problèmes de logistique terrestre rencontrés ont conduit OOCL à revenir à Anvers sur un terminal servi par Hessematie.

Le groupe suit par ailleurs plusieurs projets de développement, en particulier à Singapour et en Thaïlande.

Intérêts immobiliers :

Le groupe a diversifié ses activités en investissant dans l'immobilier commercial.

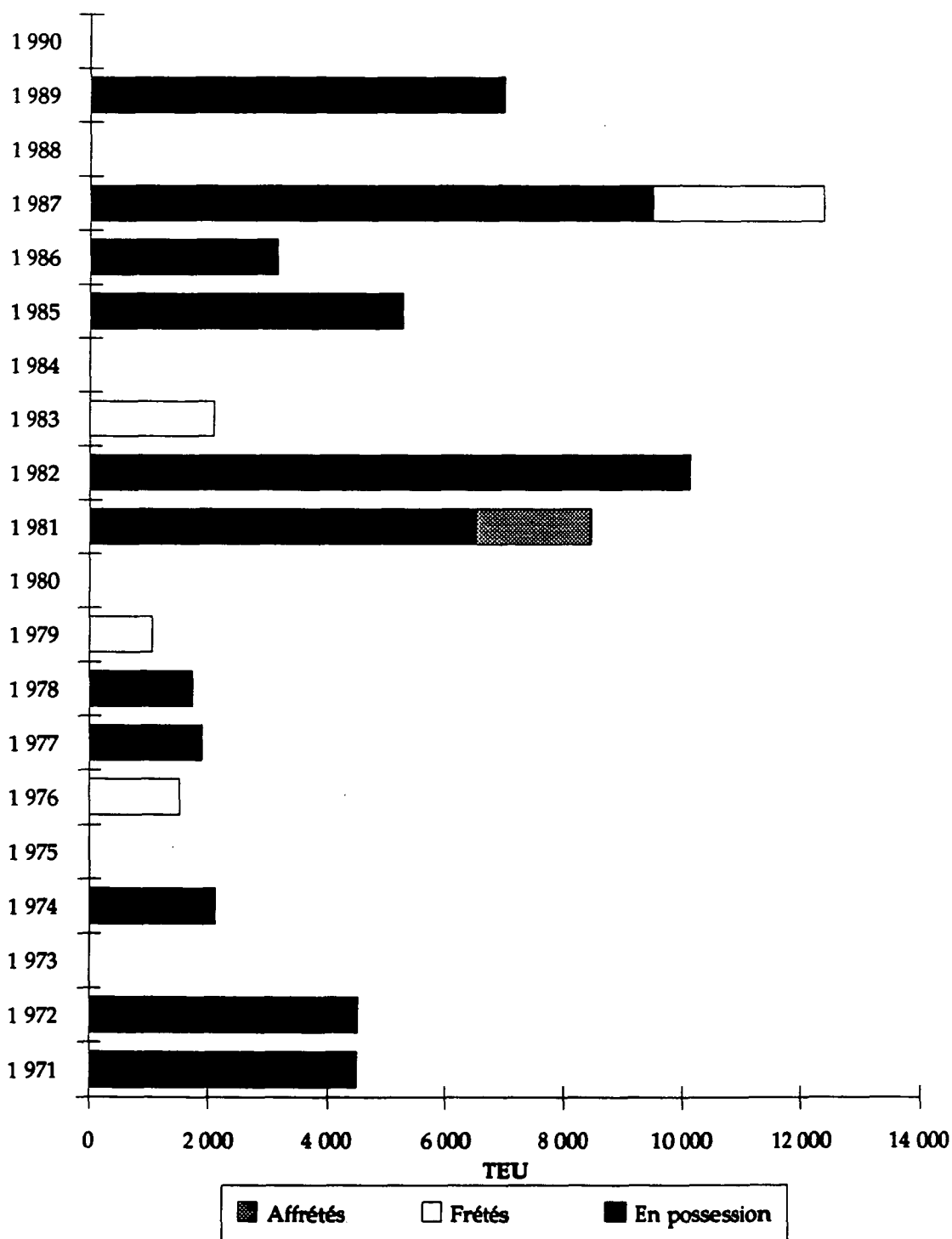
L'ensemble des participations d'OOHL dans ce secteur ont été regroupées au sein de la société "Wall Street Plaza". Elles sont principalement localisées dans le district de New York.

MOYENS :

Le groupe exploite 29 navires d'une capacité d'emport de 67 000 TEU dont 28 navires de plus de 900 TEU. OOHL est, par ailleurs, propriétaire de conteneurs représentant 124 000 TEU, ainsi que 10 000 chassis.

L'âge moyen de la flotte (de plus de 900 TEU) exploités par OOCL est de 9 ans.

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



Flotte conteneurisée OOCL

Nom du navire	TEU	Date	Observations
ACE Concord	1948	1981	Copropriété de K Line, NOL, OOCL, CMB et Delmas, affrété conjointement avec NOL.
Atlantic Senator	2262	1972	Propriété de Vermillion Shipping
Brooklyn Bridge	2928	1987	Frété à K Line
Canadian Explorer	1737	1978	Propriété de United International Container Transport
China Container	2518	1982	Date de jumboisation, construit en 1979. Propriété de Chinese Maritime
Océan Blessing	1514	1976	Date de jumboisation, construit en 1971. Propriété de Bremerton Shipping, frété à MOL.
OOCL Alliance	946	1977	Propriété de Kaltem Shipping
OOCL Assurance	1061	1979	Propriété de Nessfell Ltd, frété à Canada Maritime
OOCL Challenge	1852	1981	Date de jumboisation, construit en 1970. Copropriété Canada Maritime OOCL.
OOCL Charger	2118	1974	Propriété de Glory Maritime
OOCL Charity	2108	1985	Date de jumboisation, construit en 1978. Propriété de Kryss Ltd
OOCL Dominance	2250	1971	Propriété de South Wealth Shipping
OOCL Educator	2556	1982	Date de jumboisation, construit en 1978. Propriété de Emden Shipping
OOCL Europa	2266	1972	Propriété de South Loyal Shipping
OOCL Executive	2556	1981	Date de jumboisation, construit en 1977. Propriété de Assoc. Express Container
OOCL Exporter	2523	1982	Date de jumboisation, construit en 1976. Propriété de Norris Shipping
OOCL Fair	3161	1987	
OOCL Faith	3161	1986	
OOCL Fortune	3161	1987	
OOCL Freedom	3161	1985	Propriété de Bloomsland Ltd
OOCL Friendship	3161	1987	
OOCL Honour	3494	1989	Propriété de Wimbledon Ltd
OOCL Hope	3494	1989	Propriété de Battersea Ltd
Oriental Expert	946	1977	Propriété de Chinese Maritime
Oriental Explorer	2552	1982	Date de jumboisation, construit en 1976. Propriété de Chinese Maritime
Oriental Knight	2266	1971	Propriété de Chinese Maritime
Oriental Patriot	2116	1981	Propriété de Chinese Maritime
YS Prosperity	2084	1983	Date de jumboisation, construit en 1978. Propriété de Crewe Shipping, frété à NLS.

Seuls les navires de plus de 900 TEU figurent ici. Ils totalisent environ 66 000 TEU, et leur âge moyen est de neuf ans.
Etat au 1/11/90. Source : Containerisation International Yearbook 1991.

TRAFICS :**1°) Sur la liaison trans-Pacifique :**

OOCL intervenait jusqu'à présent dans le cadre d'un accord de joint-service établi avec les armements NOL et Nippon Line System. OOCL a mis un terme à cette collaboration pour lui substituer un accord de coopération technique établi avec APL, prévoyant, à compter du 1er décembre 1991, de démarrer 5 services communs sur le trans-Pacifique. Ces services permettront aux 2 armateurs de proposer à leur clients :

- . 3 départs par semaine entre l'Asie et la Californie,
- . 2 départs par semaine entre l'Asie et le Nord Ouest Pacifique.

Ils leur permettront par ailleurs d'assurer des dessertes directes entre les principaux ports asiatiques et l'Amérique du Nord. Et ils pourront par là-même conforter leur position sur le marché en forte progression du Sud-Est asiatique (Singapour), en proposant à leurs clients chargeurs une liaison en 16 jours, soit dans des délais plus rapides que ne le proposent déjà respectivement Sea Land Maersk, K Line-Mitsui OSK Line, Neptune Orient Line-NYK.

Les 2 armateurs mettent en ligne 26 navires sur cette liaison dont 11 apportés par OOCL.

2°) Sur la liaison Transatlantique :

OOCL assure de façon indépendante un service entre l'Europe du Nord et la Côte Est des Etats-Unis en y affectant 4 PC de 2 200 TEU. Sur le Canada, il a passé un accord d'échange de slots avec Canada Maritime (dans le cadre du St. Lawrence Coordinated Service).

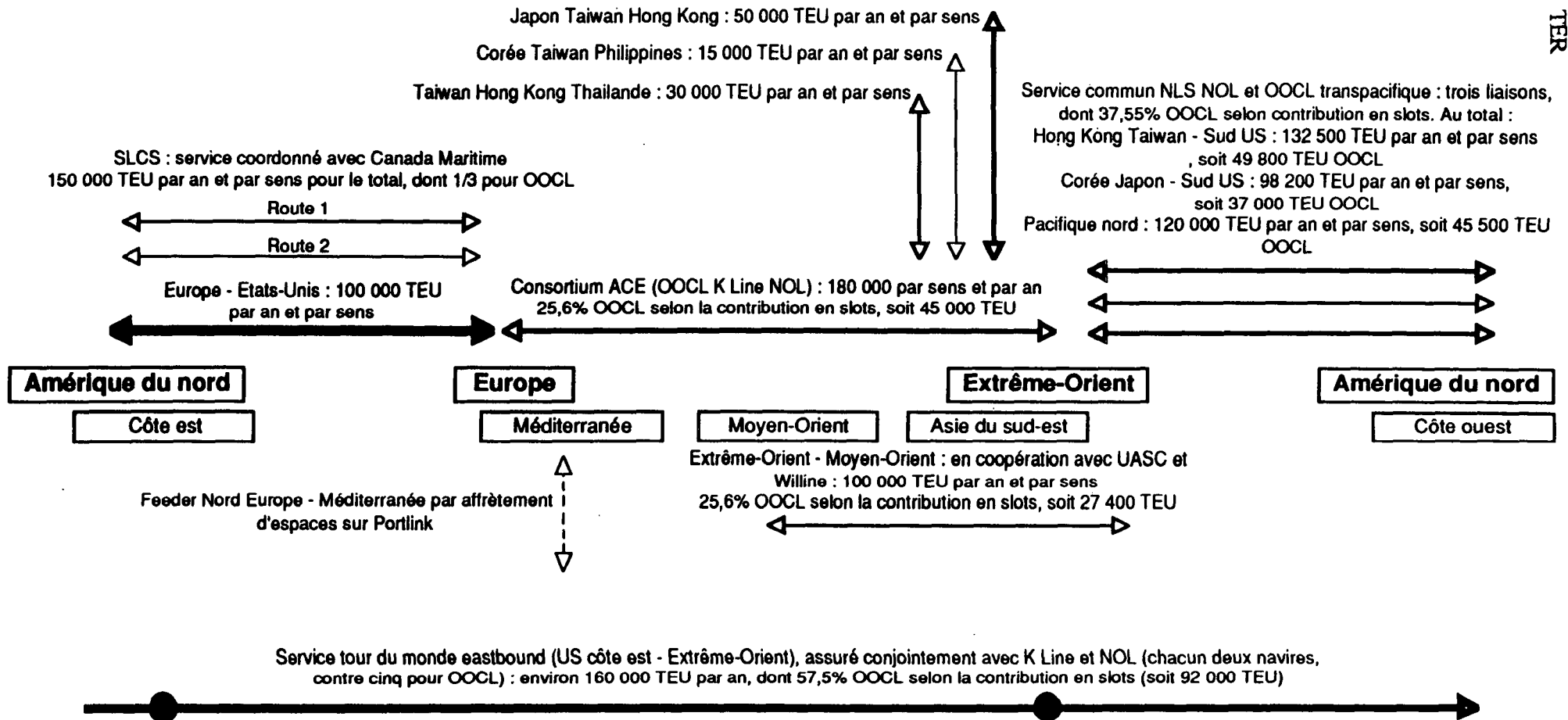
3°) Sur la desserte Europe / Extrême-Orient :

OOCL assure, au sein du consortium ACE, avec ses partenaires K Line et NOL, un service Europe / Extrême-Orient mettant en ligne 8 PC de 3 200 TEU de capacité unitaire (2 d'entre eux étant alignés par OOCL). OOCL dessert dans ce cadre la République Populaire de Chine.

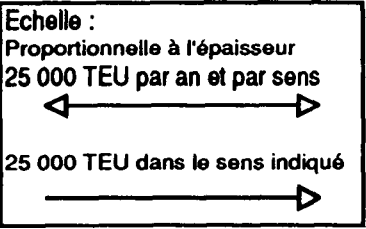
4°) Principaux autres services :

OOCL a mis en place un réseau de feeders qui dessert les principaux ports du Sud-Est asiatique, et utilise le port de Kaohsiung en tant que hub local. Enfin, OOCL assure un service "Tour du Monde" eastbound conjointement avec K Line et NOL.

Lignes O.O.C.L.



TER



Note : OOCL s'est retiré de MAFECS (Méditerranée - Extrême-Orient) au début de l'année 1991, ainsi qu'en juillet 1991 du consortium AAYO Group (entre l'Australie et l'Asie du sud-est), pour exploiter un service en indépendant. Sur le transpacifique, OOCL et APL ont conclu un accord de desserte commune, mais ces nouveaux services ne sont pas encore complètement définis. En dehors de ces éléments, les capacités correspondent aux navires affectés au 1/11/90. Basé sur des informations Containerisation International Yearbook 1991

DONNEES FINANCIERES :

Exploitation :

OOHL	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Millions US \$:						
Chiffre d'affaires global (OOIL)		nc	1 053.2	1 198.3	1 366.7	1 379.3
<hr/>						
Résultat d'exploitation avant Frais financiers		7.5	61.6	53.6	75.7	62.3
Dotation amortissements (y compris pal de leasing)		79.0	86.8	83.0	78.3	83.1
Frais financiers		- 88.6	- 65.8	- 66.5	- 57.3	- 53.4
Résultats avant profits exceptionnel		- 62.4	5.7	1.8	16.6	- 6.2
Résultats exceptionnels		- 39.8	389.8	55.3	78.8	76.8
CF		- 23.3	476.3	140.1	173.7	153.6
Résultat net	- 540.4	- 102.3	389.5	57.1	95.4	70.5
1 \$ = FF		6.46	5.34	6.06	5.79	5.45
<hr/>						
Millions Frs :						
CA (OOIL)		nc	5 624.1	7 261.7	7 913.2	7 517.2
Résultat avant profits exceptionnels		- 403.1	30.4	10.9	96.1	- 33.8
CF		- 150.5	2 543.4	849.0	1 005.7	837.1
Résultat net		- 660.8	2 079.3	346.0	552.3	384.2

Remarque : OOHL ne communique pas le montant de son chiffre d'affaires consolidé, il publie par contre celui d'OOIL qui regroupe l'ensemble de ses participations opérationnelles.

Les performances financières du groupe ont été décevantes au cours des derniers exercices ; OOHL parvient à peine à dégager un résultat d'exploitation qui couvre les frais financiers qu'il doit supporter.

Il apparait que le résultat net d'OOHL n'a pu être positif que grâce aux profits exceptionnels dégagés par le groupe et en particulier :

- . en 1987, un abandon de créance de 361 millions \$,
- . en 1989, vente de titres HIT,
- . en 1990, la cession de Furness Withy & Co.

Au cours du 1er semestre 1991, le résultat opérationnel dégagé par OOHL a connu un nouveau tassement, et le résultat avant profit exceptionnel est resté négatif.

Structure financière :

OOHL	1986	1987	1988	1989	1990
Millions US \$:					
<i>Actifs immobilisés*</i>	734.1	905.1	815.6	821.1	768.1
<i>Fonds propres</i>	- 364.8	58.4	127.3	139.9	179.9
<i>Fonds propres (minoritaires)</i>	4.9	108.4	140.8	127.8	178.6
<i>DLMT</i>	879.1	863.0	701.7	610.5	571.0
<i>1 \$ = FF</i>	6.46	5.34	6.06	5.79	5.45
<hr/>					
Millions Frs :					
Capitaux Propres	- 2 356.7	311.8	771.4	810.0	980.4
DLMT	5 678.9	4 608.4	4 252.3	3 534.8	3 111.9

* y compris biens en leasing

Le groupe est parvenu au cours des derniers exercices à reconstituer une partie de ses fonds propres grâce aux profits exceptionnels qu'il a réalisés.

Les investissements ayant été limités, OOHL a pu réduire le montant de son encours d'emprunts qui est passé de 879 à 571 millions \$ en 5 ans.

AXES STRATEGIQUES :

La stratégie suivie par le groupe OOHL s'est caractérisé au cours des dernières années par la conduite d'une politique de recentrage et de restructuration.

Le groupe, soumis à la pression de ses créanciers, s'est séparé de toutes les filiales qui ne couvraient pas le cœur de son activité.

Désormais le groupe se recentre sur :

- . le transport intégré de conteneurs,
- . la manutention portuaire.

OOHL est l'un des rares opérateurs maritimes mondiaux qui a choisi de faire de la manutention portuaire un de ses axes de développement.

P & O

Fiche d'identité	237
Historique	237
Actionnariat	238
Direction	239
Articulation	240
Activités	241
Moyens	248
Trafics	252
Données Financières	255
Axes stratégiques	258

FICHE D'IDENTITE :

P & O - Peninsular and Oriental Steam Navigation Company
79, Pall Mall
London SW 1 Y E J
Tel. 01 930 43 43

HISTORIQUE :Une ligne maritime sur l'Espagne :

P & O tire son origine du rapprochement en 1837 de 2 armateurs exploitant une ligne maritime postale entre Londres et la péninsule ibérique.

L'Extrême Orient puis le Monde :

La compagnie étend son activité vers l'Egypte (1840), l'Inde, l'Extrême Orient (1845) et l'Australie (1852).

Au milieu du 19ème siècle, P & O se diversifie vers les voyages d'agrément en mer et organise les premières croisières.

Au cours de la première moitié du 20ème siècle, elle multiplie les acquisitions, étendant son domaine d'activité à l'ensemble du globe, et devient l'une des premières compagnies de navigation au monde. En 1923, la flotte de P & O se compose de 500 navires de tout type (transport de fret et de passagers).

Une gamme complète de services liés au maritime :

A partir de la fin des années 50, la compagnie développe à partir de l'activité maritime, toute une série de services comme l'agence maritime, le courtage maritime, le transit, l'entreposage, le transport terrestre....

La diversification vers l'immobilier :

En 1974, P & O se diversifie vers la construction immobilière en rachetant Bovis Ltd.

La prise de contrôle par Sir Sterling et la restructuration :

En 1984, Sir Sterling joue le rôle de "chevalier blanc" en contrecarrant la tentative de prise de contrôle de "Trafalgar House". Il accède à la présidence du Conseil d'Administration et amorce une restructuration du Groupe.

Dans un premier temps, il vend certaines activités non rentables afin de réduire la dette du Groupe. Il cède certains immeubles, plusieurs navires.

Dans un second temps, en 1985, Sterling Guarantee Trust Plc. détenteur, au travers Town & City Properties Ltd., de placements immobiliers, fusionne avec P & O, lui apportant ses intérêts immobiliers et son activité de services (organisation de foires expositions, activité de distribution d'outils et de matériels de chantiers).

Dans un troisième temps, P & O reprend une politique de croissance externe et de développement. C'est ainsi qu'en 1986 et en 1987, P & O augmente sa participation dans Overseas Containers Ltd (devenue P & O Containers Ltd) jusqu'à détenir l'intégralité de son capital puis fait l'acquisition de European Ferries Group Plc, propriétaire de ferries, et d'installations portuaires, de TFL (Trans Freight Lines) ...

ACTIONNARIAT :

En 1984, à la suite de la tentative d'OPA menée, sans succès par TRAFALGAR HOUSE (société spécialisée dans le secteur maritime, croisière de luxe avec CUNARD, construction et immobilier), la STERLING GUARANTEE TRUST (société immobilière), dirigée par Sir Jeffrey Sterling est devenue le principal actionnaire de P&O, avec 14.9% du capital.

Actuellement, l'actionariat, dispersé, est essentiellement constitué par des investisseurs institutionnels et des intérêts privés.

DIRECTION :

Lord Sterling	Président
BD MacPhail	Directeur Général
BW Baillie	
AK Black	
Sir Peter Cazalet	
GDS Dunlop	
PJ Ford	
CEA Hambro	
TJR Harding	
TC Harris	
AG Hatchett	
Sir Frank Lampl	
O Marriott	
HM Saunders	
P Thomas	
PL Warner	

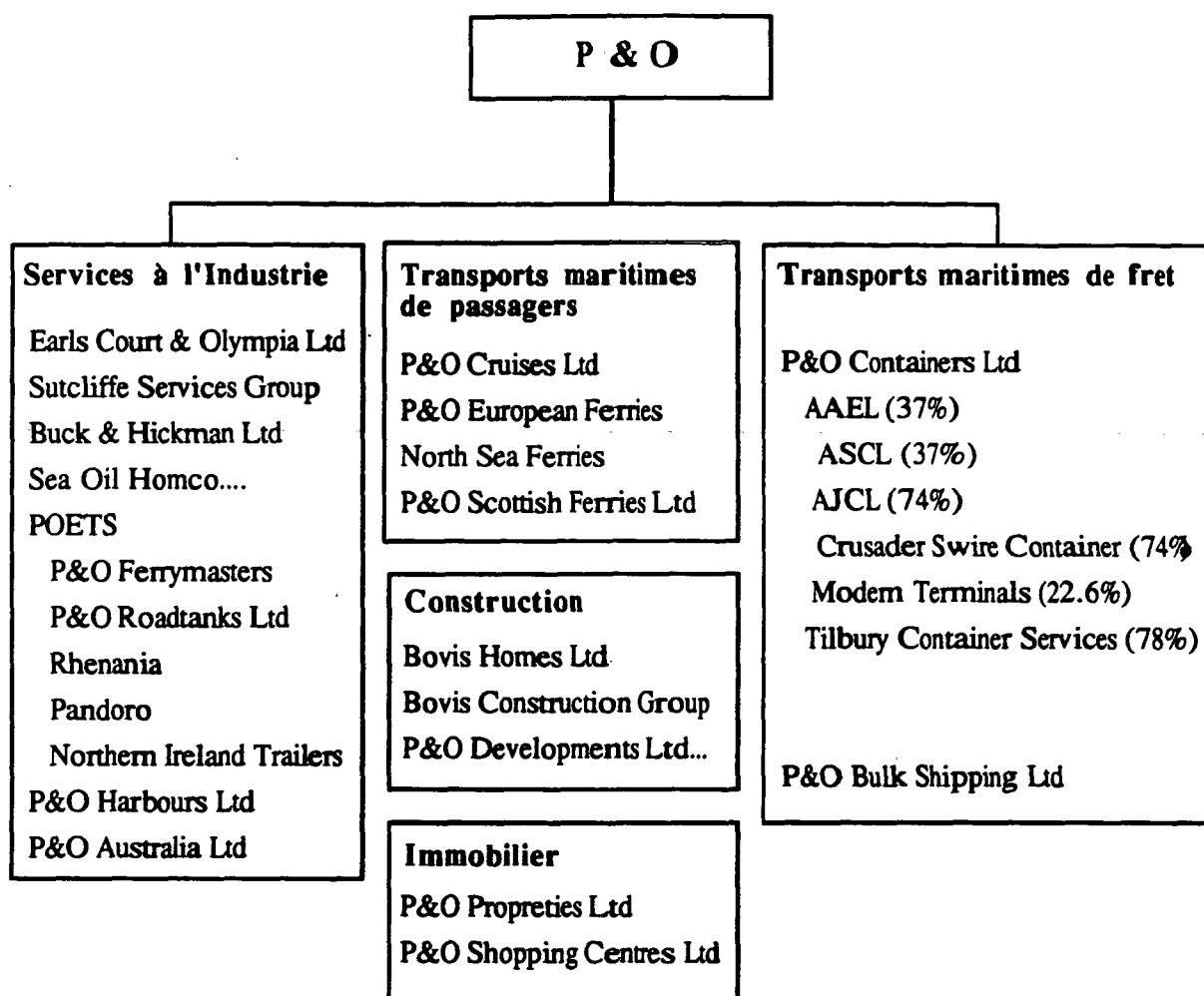
Le Conseil d'Administration de P&O a été marqué par le départ de Sir Kerry St Johnston, qui était une "figure" marquante du groupe, patron de longue date de POCL et Président du Comité des armateurs britanniques.

Son remplacement à la tête de POCL (qui était en fait une anticipation d'un an de la date de sa retraite) par M. T. Harris a correspondu à une volonté de changement de stratégie qui est de faire jouer au mieux les synergies existant entre les diverses sociétés de transport du groupe.

M. T. Harris couvre actuellement l'ensemble des activités transport de P&O à la seule exception des ferries, soit :

- .P&O Bulk Shipping (M.Black venant de prendre sa retraite)
- .POETS (P&O European Transport Services)
- .POCL
- .P & O Cruises

ARTICULATION :



Le groupe P&O s'organise autour de ses 5 grands pôles d'activité. On note que les activités de manutention portuaire sont rattachées pour une part à la branche "services à l'industrie" (Felixtowe et ports australiens), et pour une autre part à POCL, la branche maritime "lignes régulières".

Au cours de la dernière décennie, le groupe P&O a conduit une politique de transport active tant en matière maritime qu'en matière terrestre.

ACTIVITES :*Ventilation du chiffre d'affaires 1990 du groupe :*

	milliers £	milliers Frs	en %
Services à l'industrie	1 357 200	13 300 560	26.9 %
Transports maritimes de passagers	960 300	9 410 940	19.1 %
Transports maritimes de fret*	842 500	8 256 500	16.7 %
Construction	1 788 200	17 524 060	35.5 %
Immobilier	88 200	864 360	1.7 %
	-----	-----	-----
	5 036 400	49 356 720	100.0 %

1 £ = 9,20 Frs

* vrac et conteneurs

P&O est un groupe très important, employant plus de 70 000 salariés à travers le monde.

Il intervient principalement dans 5 secteurs d'activité :

1. les services à l'Industrie qui intègrent les transports routiers de marchandises, les cargo ferries, les transports fluviaux, le stockage-distribution, la location de linge, l'organisation de foire exposition ;
2. les transports maritimes de passagers en croisières et en ferries ;
3. les transports maritimes de fret en vrac et en conteneurs ;
4. la construction ;
5. l'immobilier.

En dépit de sa diversification (et de l'importance de son secteur construction), les transports de marchandises occupent une large place dans le portefeuille d'activité de P&O, que ce soit en matière maritime ou dans l'important réseau terrestre mis en place.

Politique d'expansion maritime :

Depuis 1984, et la prise de contrôle du groupe par Sir Sterling, P&O a fortement consolidé ses intérêts en matière maritime avec plusieurs opérations de croissance externe et en particulier :

1. le rachat global de OCL en 1986,
2. la prise de contrôle de TFL en 1986 - 1987,
3. une prise de participation de 50% dans "Rowbotham Tankships" en 1990,
4. la prise de contrôle d'une partie des activités maritimes de CUNARD - ELLERMAN en 1991.

Le rachat global de OCL :

P&O participe, en 1965, à la création de OCL (Overseas Containers Ltd) en s'associant à 3 autres armateurs britanniques : OTT (Ocean Transport Trading), BCS (British Commonwealth Shipping) et Furness Withey, afin de partager les investissements rendus nécessaires par la conteneurisation.

A la suite du retrait de Furness Withey en 1986, P&O tend à augmenter sa participation et rachète progressivement les parts de l'ensemble de ses partenaires.

La prise de contrôle de TFL :

Trans Freight Lines, a permis au groupe de s'implanter sur les trafics de l'Atlantique Nord en devenant un intervenant notable sur la desserte Europe - Amérique du Nord.

La prise de participation dans Rowbotham Tankships :

Avec "Rowbotham Tankships", P&O a pris une participation de 50% dans un armement disposant d'une flotte de 20 tankers (petits caboteurs), opérant principalement pour le compte des grandes compagnies pétrolières internationales. Ces tankers ont une taille qui varie entre 1 500 et 12 000 tonnes de port en lourd.

Le rachat de certains intérêts maritimes de Cunard Ellerman :

En prenant le contrôle d'une partie de l'activité conteneurs de Cunard Ellerman, P&O a amélioré la desserte de l'Australie qu'il assurait déjà.

P&O a tiré parti de la volonté de Trafalgar, actionnaire principal de Cunard Ellerman, de se retirer du secteur des transports maritimes de fret.

P&O a conclu l'opération de rachat, mais attend l'agrément de la commission des monopoles (du fait de la position dominante qu'il occupera sur les trafics Australie - Grande Bretagne). Ce rachat devrait s'accompagner d'un démantèlement des activités reprises.

P&O envisage de reprendre :

- . les trafics entre l'Australie, la Nouvelle Zélande et l'Europe : reprise de la participation (57,5%) de Cunard dans ACT (A),
- . les intérêts de Cunard dans des terminaux australiens Melbourne et Adélaïde,
- . 7 navires.

WEIR, un autre armateur britannique, devrait racheter :

- . les activités sur la Méditerranée et le Proche-Orient,
- . les services sur l'Afrique de l'Est,
- . 5 navires.

De façon complémentaire, P&O devrait reprendre la participation (42,5%) de Blue Star Line sur les trafics Australie - Nouvelle Zélande - Europe en lui abandonnant en contrepartie l'intégralité des trafics entre l'Australie, la Nouvelle Zélande et l'Amérique du Nord.

Enfin, Ben Line devrait racheter la participation de 20% que Cunard détenait dans Ben Line Containers.

Par ailleurs, P&O a renforcé sa position sur la desserte de la Nouvelle Zélande en rachetant au cours du troisième trimestre 1991 l'armement NZL (New Zeland Line), anciennement Shipping Corp. of New Zeland). P&O a, cette fois encore, conservé l'exploitation des lignes reliant la Nouvelle Zélande à l'Europe (9 unités sur 13), et a rétrocédé à Blue Star la desserte de l'Amérique du Nord.

Politique de représentation :

P&O cherche à s'appuyer sur des représentations commerciales qu'il contrôle. Mais le groupe a conduit cette politique avec pragmatisme, c'est à dire que P&O ne dispose d'agences en propre que sur les marchés sur lesquels sa pénétration est suffisamment importante.

En Europe, P&O a des agences en propre en France, aux Pays Bas, en Belgique et en RFA.

L'armateur utilise par contre des agents indépendants en Espagne, en Italie (mais la fonction mouvement est assurée en interne), en Autriche, au Danemark, en Finlande, en Grèce, en Turquie et en Suisse.

Il en est de même dans la plupart des pays scandinaves, mais en Suède et en Norvège, c'est P&O Ferrymasters qui assure la représentation de POCL.

En Australie, P&O a des agences en propre.

Aux Etats-Unis, qui est un marché que P&O a pu pénétrer grâce à la prise de contrôle de TFL, P&O a constitué un réseau d'agences contrôlé par sa filiale locale P&O Inc.

En Asie et en Extrême Orient, P&O n'a pas encore de représentation en propre. P&O a établi localement des liens particuliers avec plusieurs grandes maisons de commerce d'origine britannique comme SWIRE ou Mansfield Container Shipping.

P&O leur a confié le soin de le représenter et il bénéficie par ce biais de la réputation et de l'implantation locale de ces maisons.

SWIRE (par ailleurs propriétaire de Catey Pacific, intervenant dans la construction) représente P&O à Hong Kong et au Japon, MANSFIELD à Singapour dans le cadre d'une joint-venture au sein de laquelle P&O détient 30%.

P&O a établi avec ces maisons des liens qui dépassent la commercialisation de ses lignes, et a mis en place des partnerships dans les services Pacifique. C'est ainsi qu'il a constitué avec SWIRE une société commune, "Crusader Swire Container Service Ltd.", qui exploite des navires opérant des "Cross Trade" sur l'Extrême-Orient.

Malgré tout, et afin d'améliorer la coordination de ses activités locales et de mieux maîtriser le marché asiatique, le groupe a mis en place 2 directions régionales, l'une à Singapour, l'autre à Hong Kong.

Politique portuaire :

P&O dispose d'intérêts portuaires tant en Europe et Australie qu'en Extrême-Orient.

En Europe :

P&O était jusqu'en 1991 opérateur dans 4 ports britanniques :

- . à Felixstowe, "Felixstowe Dock and Railway Cy.",
- . à Tilbury, "Tilbury Containers Services",
- . à Southampton, "Solent Container Services",
- . à Larne, "Larne Harbour Ltd."

A Felixstowe, le groupe était à la fois propriétaire des installations techniques et leur opérateur, alors qu'il n'était que prestataire de service dans les autres ports.

Mais en 1991, P&O a abandonné la maîtrise de Felixstowe, le plus grand port à conteneurs de Grande Bretagne; il en a cédé le contrôle au groupe asiatique "Hutchinson Whampoa" dirigé par M.Li Ka-Shing.

La rétrocession de Felixstowe qui a été réalisée sur la base d'un prix de 80 millions de Livres, a permis à P&O de dégager une importante plus-value.

La décision de P&O s'explique par le relatif déclin du port, qui risque avec l'abolition en 1989 du "National Dock Harbour Scheme" et les privatisations de plusieurs ports britanniques, de se heurter à une concurrence accrue.

Certains des trafics de Felixstowe sont d'ores et déjà détournés vers le nouveau terminal de "Thamesport" à l'Isle of Grain.

L'acquéreur, le groupe "Hutchinson Whampoa", est un important opérateur portuaire asiatique qui détient déjà la majorité (60%) des actions de la société HIT, "Hong Kong International Terminal", et qui assure la manutention de la moitié des conteneurs transitant par le port de Hong Kong, le second plus grand port à conteneurs du monde (derrière Singapour).

Hutchinson Whampoa a par ailleurs pris le contrôle à Felixstowe du "Walton Container Terminal" qui côtoie les terminaux de P&O et qui appartenait à OOHL. Au terme de l'accord finalisé avec OOHL, l'ensemble de ces terminaux seront intégrés au sein d'une même structure dont 25% du capital a été accordé à OOHL en rémunération de l'apport constitué par "Walton Container Terminal" et 75% à Hutchinson Whampoa.

L'implantation en l'Europe d'"Hutchinson Whampoa" témoigne de la volonté du groupe asiatique de diversifier les risques qu'il supporte et qui sont liés à l'avenir de Hong Kong. Le groupe ne cache pas ses ambitions européennes et reconnaît s'intéresser à d'autres terminaux portuaires européens (comme celui de La Spézia).

Si le désengagement de P&O de Felixstowe reflète une évolution de l'approche stratégique du groupe (qui ne considère plus comme indispensable la maîtrise des installations de manutention portuaire de ses conteneurs), il ne traduit pas un désintérêt du groupe pour l'ensemble du secteur portuaire en Europe. En effet, P&O envisage de présenter une offre conjointe avec Sealink pour la privatisation du port de ferries de Douvres. Cette acquisition devrait lui permettre de maîtriser le terminal passagers du port et par ce biais d'améliorer ses capacités de résistance à la concurrence du tunnel sous la Manche.

Les implantations portuaires britanniques de P&O correspondent chacune à un trafic :

- Felixstowe assure les services du marché américain et ceux de l'Afrique de l'Est,
- Tilbury assure les services de l'Australie et du Golfe Arabo Persique,
- Southampton assure les services d'Extrême Orient et d'Afrique du Sud,
- Larne est le principal port de transbordement d'Irlande du Nord et intéresse l'activité ferry du groupe.

En Asie, P&O détient plusieurs participations minoritaires sur des terminaux asiatiques:

A Kelang, P&O contrôle 20% d'un terminal local,

A Hong Kong P&O détient 22,6% du capital de MTL "Modern Terminal Ltd.",

A Manille, après avoir échoué en 1987 dans sa tentative de prise de contrôle de ICTS, "International Container Terminal Services", P&O a pris une participation de 35% de la société "Marina Port Services Inc." qui opère des terminaux situés port sud, assurant la manutention de plus de 200 000 TEU.

En Australie, P&O est, à travers sa filiale CONAUST, le second opérateur portuaire australien, derrière "National Terminal", filiale de la compagnie d'Etat "Australia National Line".

A Sydney, CONAUST intervient à travers sa filiale contrôlée à 50%, CTAL, "Container Terminals Australia Ltd". Ce terminal assure un trafic de 150 000 TEU qui devrait être porté, au terme des travaux qui y sont réalisés, à 200 000 TEU.

A Melbourne, CONAUST exploite un terminal à Swanson Dock, équipé de 5 portiques, et d'une capacité globale de 220 000 TEU. Il a consolidé sa position en prenant le contrôle de Trans Ocean Terminals, la filiale locale de manutention portuaire d'Ellermans.

A Fremantle, CONAUST possède 90% de FTL (Fremantle Terminal Ltd.) qui manutentionne 100 000 TEU correspondant à près de 80% des trafics assurés par le port.

Politique de transports terrestres :

Regroupée au sein de la structure POETS, la branche transport terrestre du groupe exploite 2 000 tracteurs, 9 000 semi-remorques, 7 ferries Ro/Ro et 48 barges opérant sur le Rhin. Elle emploie 6 200 salariés dont plus de la moitié sur le continent européen.

Cette branche a été renforcée en 1989 avec plusieurs acquisitions importantes et en particulier le rachat du groupe RHENANIA, de GTW et LANGEN.

Après la croissance de 1989, les années 1990 et 1991 ont été des exercices de réorganisation.

POETS dispose de filiales de transport diversifiées s'intéressant :

- . aux transports de vrac (sec, liquide, pulvérulent) : P&O Roadtanks, Langen,
- . à l'acheminement de conteneurs : P&O Roadways,
- . aux trafics Transmanche : Ferrymasters,
- . aux liaisons Grande Bretagne - Irlande : Pandoro,
- . au stockage - distribution : P&OUK Transport Group (ancien Butler's),
- . aux transports fluviaux et aux transports de lots complets : Rhenania.

Afin d'affirmer sa volonté d'implantation continentale, POETS a établi son siège à Mannheim en RFA et a comme objectifs :

- . d'amorcer la fédération des sociétés de transport appartenant au groupe,
- . de chercher à mettre en place des passerelles entre les filiales de transport terrestre et maritime du groupe.

La direction du mouvement des conteneurs se fait à Rotterdam.

Transports maritimes de vrac :

P&O est encore actif à travers sa filiale P&O Bulk Shipping, un intervenant important sur le marché du vrac solide. Cette filiale exploite 17 navires.

Le groupe, qui s'était désengagé en 1986 du secteur du transport du gaz en rétrocédant à OTT la participation qu'il détenait dans "Panocean Storage and Transport", a renforcé sa position dans le vrac liquide en procédant en 1990 au rachat de 50% de la société de transport de produits pétroliers "Rowbotham Tankships Ltd."

MOYENS :**Personnel :**

P&O emploie 75 000 salariés (plein temps et temps partiel cumulés) répartis comme suit :

Grande Bretagne	43 882
Outre mer	18 492
Personnel embarqué	12 660

Total	75 034

Navires :

P&O et ses filiales exploitent 23 porte-conteneurs et un conbulker (sans compter les 3 PC de Sea Land, correspondant à la contribution de P&O dans le VSA). Par ailleurs, P&O frète un de ses navires à Nedlloyd et affrète à son tour 3 navires.

La flotte du groupe se répartit entre les structures suivantes :

POCL :	16 PC (+ 4 en constructions)
AJCL (Australia Japon Container Line) :	2 (+ 1)
CSCS (Crusader Swire Container Service) :	2
AAE (Asia Australia Express Ltd) :	2
ASCL (Australia Straits Container Line) :	1
ACT (A) :	pm

L'âge moyen de la flotte de PC de P&O est élevé. Il dépassait 14 ans au 1/11/1990. Afin de corriger cet handicap, 2 nouveaux navires de 3 800 TEU viennent d'être livrés en 1991, et 4 autres sont en commande.

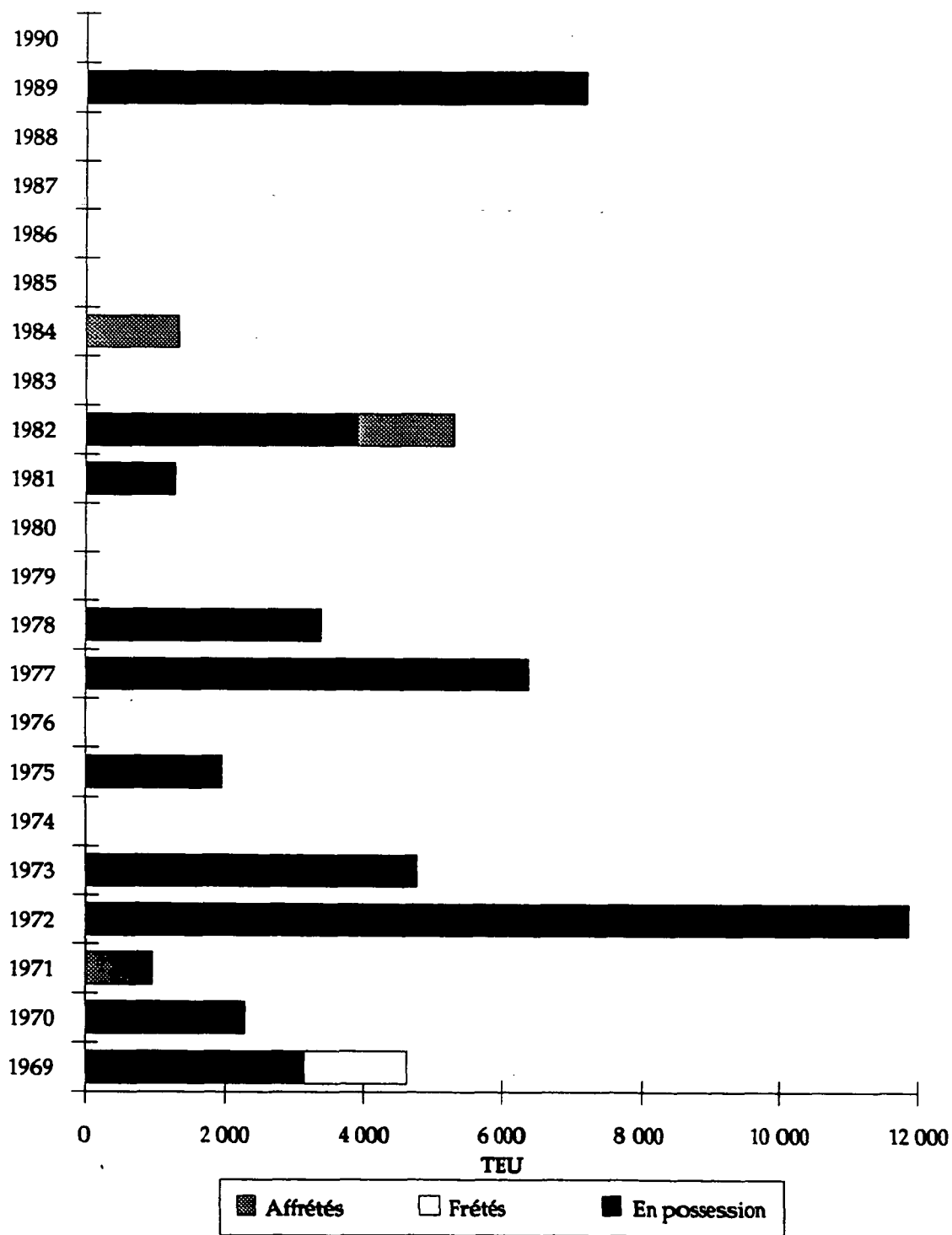
La capacité d'emport de la flotte exploitée par P&O atteint 52 200 TEU et le parc de conteneurs exploités est de 127 000 TEU.

En 1991, le groupe P&O a procédé à des opérations de lease-back sur 30 de ses navires, comme Sea Land l'avait fait peu de temps avant lui.

Cette opération a eu pour effet d'introduire une nette distinction entre la propriété des navires et leur exploitation. Elle va permettre de restaurer le bilan de P&O, qui se

caractérisait par un alourdissement de son endettement, en "externalisant" ses dettes. Mais elle va introduire en contrepartie une forte rigidité dans l'exploitation de l'armateur en lui faisant supporter de lourdes annuités de leasing, alors que ses ressources se trouvent soumises aux cycles du monde maritime.

Entrée en service des navires conteneurisés P&O
Seuls les navires de plus de 900 TEU ont été pris en compte
Etat au 1/11/90 - Source : Containerisation International Yearbook 1991



Flotte conteneurisée P&O

Nom du navire	TEU	Date	Observations
Cardigan Bay	2 968	1972	Propriété de Chase Manhattan
Encounter Bay	1 572	1969	
Flinders Bay	1 572	1969	
Galveston Bay	*	1985	Propriété de SeaLand, contribution P&O au VSA
Kowloon Bay	2 968	1972	
Liverpool Bay	2 968	1972	
Mairangi Bay	1 953	1975	
Nedlloyd Tasman	1 494	1969	Frété à Nedlloyd
Newark Bay	*	1985	Propriété de SeaLand, contribution P&O au VSA
Oriental Bay	3 613	1989	
Osaka Bay	2 968	1973	
Peninsular Bay	3 613	1989	
Providence Bay	1 940	1982	
Raleigh Bay	*	1984	Propriété de SeaLand, contribution P&O au VSA
Remura Bay	1 810	1973	
Resolution Bay	1 953	1977	
Tokyo Bay	2 968	1972	
Tolaga Bay	2 764	1977	
Tor Bay	1 940	1982	
Victoria Bay	1 328	1984	Propriété de Conti Containers, affrété par P&O.
Woensdrecht	1 400	1982	Navire conbulk. Propriété de Van Ommeren, affrété par P&O.
Aotea	1 138	1970	Propriété via CSCS, dont P&O possède 74%, Swire minoritaire.
Arafura	1 148	1970	Propriété via AJCL, dont P&O possède 74%.
Ariake	1 684	1977	Propriété via AJCL, dont P&O possède 74%.
Asian Jade	1 692	1978	En copropriété avec P&O (37%), Swire et Nedlloyd (50%).
Asian Pearl	1 692	1978	En copropriété avec P&O (37%), Swire et Nedlloyd (50%).
Anro Asia	1 281	1981	Date de jumboisation, construit en 1978. Copropriété par participation dans ASCL avec Nedlloyd.
Mulbera	949	1971	Propriété de Austasia Mar, affrété par P&O

Note : Seuls ont été comptabilisés les navires de plus de 900 TEU. * Les navires du VSA sont cités pour mémoire.

La flotte P&O représente environ 51 000 TEU, pour un âge moyen de quatorze ans.

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

TRAFICS :**Dessertes :**

Comme son nom "Peninsular and Oriental Cy" l'indique, les premiers services assurés par P&O ont été des lignes desservant la péninsule ibérique et l'Extrême-Orient.

Le groupe a, depuis, étendu ses activités, et intervient principalement sur 4 trafics :

1. des services "Europe / Extrême-Orient" qui constituent l'activité d'origine de P&O,
2. des services entre l'Europe et l'Amérique du Nord (anciens services TFL),
3. La desserte de l'Australie
 - .vers l'Europe,
 - .vers l'Extrême-Orient ; cette desserte a été consolidée par l'acquisition récente des activités maritimes locales de Cunard-Ellerman et le rachat de l'armement NZL (New Zeland Line),
4. marginalement, P&O assure des trafics sur l'Afrique.

P&O assure principalement des transports Est-Ouest, avec une prédominance des trafics entre l'Europe, l'Extrême-Orient, l'Australasie. Le groupe n'est pas directement présent sur le trans-Pacifique ; il bénéficie d'accords de correspondance avec NOL.

P&O ne dessert ni l'Afrique du Nord, ni l'Afrique de l'Ouest (accords avec Nile Dutch Africa Line), ni l'Amérique Latine.

Politique d'exploitation maritime :

P&O conduit une politique de partenariat.

Entre l'Europe et les USA, il a mis en place un joint-partnership avec Sea Land, Nedlloyd, et la CGM. Des accords de slot ont été mis en place. Certains accommodements ont dû être imaginés, car des navires d'USL (à caractère stratégique et donc non cédables à des "partenaires étrangers") repris par Sea Land sont utilisés sur cette ligne.

Entre l'Europe et le Far East, P&O a, après être sorti de TRIO, passé des accords de coopération avec MAERSK.

P&O aligne sur cette desserte 9 navires, dont 7 PC de 2 800 TEU et les 2 PC de 3 800 TEU qui viennent de lui être livrés.

MAERSK aligne de son côté 8 PC de 3 300 TEU.

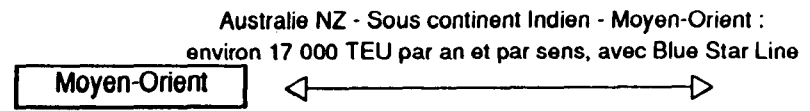
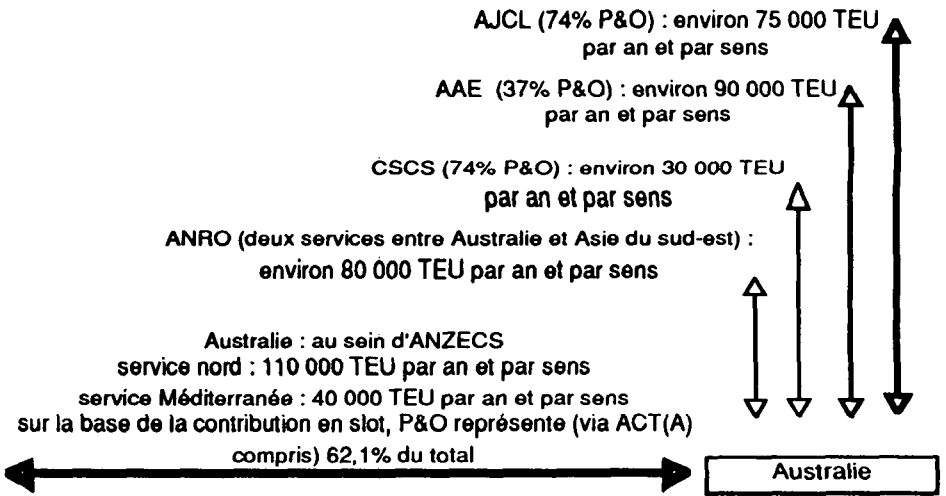
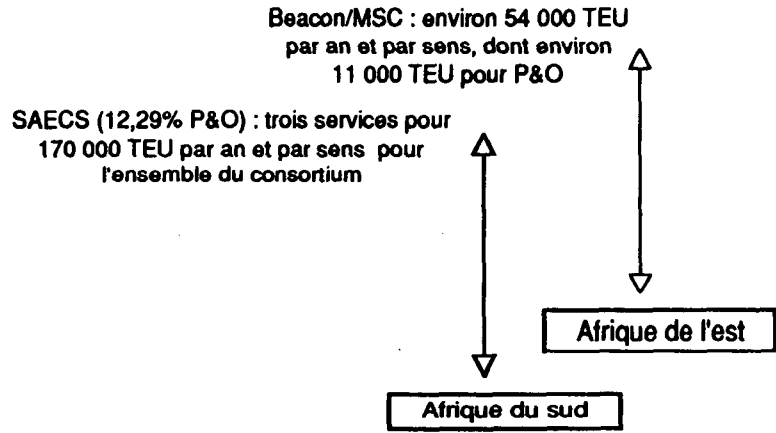
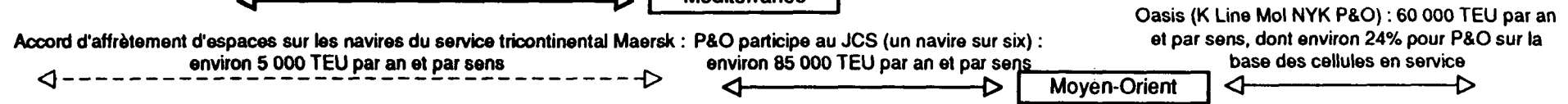
Ces moyens permettent aux 2 armateurs de proposer à leurs clients des départs bi-hebdomadaires à partir des grands ports asiatiques desservis.

P&O et MAERSK alimentent de plus leurs navires par des services feeders qui leur permettent d'étendre leurs zones de desserte.

P&O propose de nouveaux services sur la Grèce et la Turquie grâce à des slot chartering avec Sea Land.

Lignes P&O

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 39 300 TEU P&O
 Service Golfe du Mexique : 180 000 TEU, soit 39 700 TEU P&O
 Service Méditerranée : 126 000 TEU, soit 31 000 TEU P&O



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

DONNEES FINANCIERES :

Exploitation :

	1986	1987	1988	1989	1990
Consolidé					
<i>(milliers de Livres)</i>					
Chiffre d'affaires	1 981 700	2 920 200	3 376 400	4 578 300	5 036 400
Résultat courant avant impôt	174 100	274 700	316 600	376 700	261 300
Cash Flow	214 400	316 200	386 700	430 800	347 100
Résultat net (groupe)	152 000	211 700	267 900	281 700	200 400
Conversion : 1 £ = FF	9.61	10.03	10.95	9.32	9.80
<hr/>					
<i>(milliers de Francs Français)</i>					
Chiffre d'affaires	19 044 137	29 289 606	36 971 580	44 867 340	49 356 720
Résultat courant avant impôt	1 673 101	2 755 241	3 466 770	3 510 844	2 560 740
Cash Flow	2 060 384	3 171 486	4 243 365	4 015 056	3 401 580
Résultat net (groupe)	1 460 720	2 123 351	2 933 505	2 625 444	1 963 920
CF / CA	10.81 %	10.82 %	11.45 %	9.49 %	6.89 %
BN / CA	7.67 %	7.24 %	7.93 %	6.15 %	3.79 %

L'examen du compte de résultat reflète les effets de la politique conduite par Sir Sterling : en cinq ans le chiffre d'affaires a été multiplié par 2,5 et le résultat net n'a progressé que de 32%.

L'augmentation du chiffre d'affaires correspond aux multiples opérations de fusion, et de rachat menées par P & O :

1985-86 : Fusion P&O - SGT,

1986 : Rachat global de OCL,
Reprise de European Ferries,
Rachat de 50% de TFL,

1987 : Rachat de 100% de TFL,

1988 : Rachat de SITMAR,

1989 : Rachat de GTW, de Langen, de Rhenania.

Secteur	% CA	% BE*
Services à l'industrie	25 %	22 %
Transport maritime de passagers	19 %	13 %
Transport maritime de fret	21 %	14 %
Construction immobilière	33 %	39 %
Autres	2 %	12 %

* BE : Résultat d'exploitation

L'examen des performances des diverses branches d'activité de P&O révèle que le secteur des transports maritimes de fret réalise des résultats décevants. Il ne contribue qu'à 14% du résultat d'exploitation, alors qu'il génère 21% du chiffre d'affaires du groupe.

Globalement les résultats du groupe se sont fortement tassés au cours des derniers exercices.

Ce tassement a été confirmé et s'est même systématisé au cours du premier semestre de l'exercice 1991, du fait de l'écroulement de la rentabilité du secteur construction, à la suite de la récession du marché immobilier britannique.

Structure :

	1986	1987	1988	1989	1990
Consolidé					
<i>(milliers Livres)</i>					
<i>Immobilisations nettes</i>	1 656 800	2 245 500	2 660 500	3 303 600	3 252 800
<i>Disponibilités</i>	54 800	57 000	54 200	59 800	80 500
<i>Situation nette</i>	1 147 200	1 498 800	1 756 200	1 948 100	1 779 400
<i>Dettes LT</i>	518 900	806 700	955 900	1 487 100	1 469 200

<i>(milliers Francs)</i>					
<i>Immobilisations nettes</i>	15 921 848	26 684 815	24 588 225	30 789 550	31 877 440
<i>Situation nette</i>	11 024 592	15 032 964	19 230 390	18 156 290	17 438 120
<i>Dettes LT</i>	4 986 629	8 091 201	10 467 105	13 859 770	14 398 160

PRO / PER	68.9 %	64.9 %	64.7 %	56.7 %	54.7 %

L'endettement du groupe s'est accru au cours des derniers exercices. Le ratio PRO/PER (capitaux propres sur capitaux permanents) est en effet passé de 69 à 54% en 5 ans.

Devant faire face à 4 contraintes :

1. le coût croissant du crédit,
2. la nécessité de poursuivre la modernisation de sa flotte,
3. la dépression du marché immobilier qui ne permet pas de réaliser les actifs figurant à l'actif de son bilan,
4. le coût d'acquisition de "Laing Properties" qui devrait accroître l'endettement de P&O de 400 millions de Livres,

P&O a pris en 1991 un ensemble de mesures :

1. il a conduit une opération de lease-back sur 30 de ses navires;
2. il a rétrocédé sa participation dans "Felixstowe Dock & Railway Company" qui lui a permis non seulement de recueillir 80 millions de livres pour la cession de ses titres, mais aussi de se débarrasser des 50 millions d'emprunts que supportait cette société,
3. il a lancé une augmentation de capital de 604 millions de Livres.

Cette augmentation de capital, réalisée dans un contexte difficile (du fait de la dégradation de la rentabilité du groupe), a dû être lancée sur des bases attractives afin de convaincre le tour de table des actionnaires.

Les actions ont en effet été émises au cours de 435 p., alors que l'action cotait 556 p. 15 jours auparavant, soit une décote de plus de 20%.

AXES STRATEGIQUES :

La cession à P&O des intérêts que TRAFALGAR détenait dans les transports maritimes de fret met un terme au face à face qui durait entre les 2 groupes depuis 7 ans.

Au cours de ces 7 années, on a assisté au progressif affaiblissement de TRAFALGAR dans le secteur maritime et au renforcement continu de P&O.

En effet, en 1983, TRAFALGAR détenait une participation dans CUNARD, dans ACT, dans ACL, et lançait une OPA sur P&O, par ailleurs détenteur d'une participation de 47% dans OCL. TRAFALGAR apparaissait comme potentiellement le premier armateur britannique. Mais l'échec de son OPA sur P&O a été le signe de son déclin. Cet échec a en effet été suivi de la cession de sa participation dans ACL à Bilspeidition, puis de ses derniers intérêts maritimes à P&O, WEIR et BEN LINE.

Pendant le même temps, P&O s'est au contraire renforcé avec le rachat de la participation de ses partenaires dans OCL, la prise de contrôle du port de Felixstowe (à la suite du rachat de European Ferries), la prise de contrôle de TFL (à la suite de la cession de la participation de TNT) et enfin le rachat de ACT.

Par un curieux renversement du cours de l'histoire, TRAFALGAR, qui tenta en 1983, de lancer une OPA sur P&O, s'est trouvé conduit, 7 ans plus tard, à céder le solde de ses intérêts dans les transports maritimes de marchandises au même groupe P&O.

Dirigée par un financier qui débuta sa carrière dans l'immobilier, la branche maritime de P&O a vécu au cours des dernières années une politique d'expansion qui s'est traduite par :

- . une croissance externe accélérée qui en fait le premier armateur britannique, capable de couvrir une grande partie des échanges mondiaux,
- . une croissance interne passant par la mise en place, comme la plupart des grands armateurs mondiaux, de représentations maritimes contrôlées en propre,
- . une politique pragmatique de rapprochement de ses activités maritimes et terrestres lui permettant de proposer à ses clients des prestations de transport "intégrées".

Mais, groupe financier coté en bourse et réunissant un tour de table d'actionnaires diversifiés, P&O a souffert de l'envers de ses qualités. Soumis aux exigences du marché boursier, le groupe a parfois sacrifié le moyen terme au court terme, le profit et la structure financière à l'investissement industriel.

C'est ainsi que la flotte de P&O a fortement vieilli au cours des derniers exercices et que les opérations de lease-back qui viennent d'être mises en place, réduisent les marges d'amortissement du groupe aux fluctuations du marché maritime.

C'est, paradoxalement, alors que ses autres activités (immobilier, construction) souffrent de la conjoncture internationale, que P&O se trouve contraint d'amorcer la politique de modernisation de sa flotte qui avait pris du retard.

Les dirigeants du groupe parviendront-ils, en dépit de la compression des résultats qui en résulteront, à convaincre leurs actionnaires du bien fondé de leur politique ? C'est un pari dont dépend la pérennité de la branche transport maritime du groupe.

SAGA

Fiche d'identité	263
Historique	263
Actionnariat	265
Direction	267
Articulation	268
Activités	268
Données Financières	271
Axes stratégiques	273

FICHE D'IDENTITE :

Société Anonyme de Gérance et d'Armement
Tour Atlantique
92800 Puteaux

HISTORIQUE :

La société SAGA (Société Anonyme de Gérance et d'Armement) a été créée en 1919. Elle commence son activité par la prise en gérance d'un certain nombre de navires exploités par l'Etat durant la grande guerre puis connaît une croissance rapide jusqu'en 1939. A l'occasion d'une augmentation de capital, la SAGA fait entrer dans son tour de table, la société "Mory et Cie".

A la suite de la nomination de M.Jokelson à la direction générale, la SAGA se rapproche de la société dunkerquoise "Jokelson & Handtsaem", qui était déjà une entreprise portuaire importante spécialisée dans la manutention et la consignation.

Elle monte une première ligne maritime vers le Maroc, au départ des ports de la Manche et de la mer du Nord.

Elle participe à la création de la société "Angleterre-Lorraine-Alsace" chargée d'assurer des liaisons France - Grande Bretagne.

Elle rachète la majorité des actions de la "Compagnie des Bateaux à Vapeur du Nord" desservant l'Algérie et la Tunisie.

Elle prend le contrôle de la "Société Navale de l'Ouest" dont les lignes desservaient l'Espagne, la Maghreb et la Côte de l'Afrique de l'Ouest....

La guerre entraîne la destruction des trois quarts de la flotte du groupe. Mais la croissance reprend sous la présidence de Eugène Masset (président de 1936 à 1952) par ailleurs co-gérant de Mory et Cie. La SAGA renforce alors sa spécialisation sur l'Afrique Occidentale et Centrale.

Mais à compter de l'indépendance des pays de l'Afrique, qui coïncide avec sa prise de contrôle par le Groupe Rothschild, la SAGA rencontre de grosses difficultés liées à son activité maritime qui va la conduire à quitter l'armement.

Entre 1978 et 1982, la SAGA vend ses dernières participations maritimes, en particulier:

- . Internavis, spécialisé dans le transport de colis lourds
- . sa participation de 50% dans Normandy Ferries, armement trans Manche.

et cède "Flandres Industries", intervenant dans la construction navale et la réparation de conteneurs.

En terme de métier, la SAGA se spécialise dès lors dans le "service au transport" c'est à dire :

- . l'agence maritime
- . la consignation
- . la manutention
- . le service aux produits agricoles
- . le transit...

En terme d'implantation géographique, la SAGA reste malgré tout très présente en Afrique. Elle consolide même localement ses participations en ouvrant son capital à la SCOA en contrepartie de l'apport des titres que la Société Commerciale de l'Ouest Africain détenait dans des filiales africaines communes (SOAM et UMARCO). (SCOA a revendu depuis ses titres SAGA).

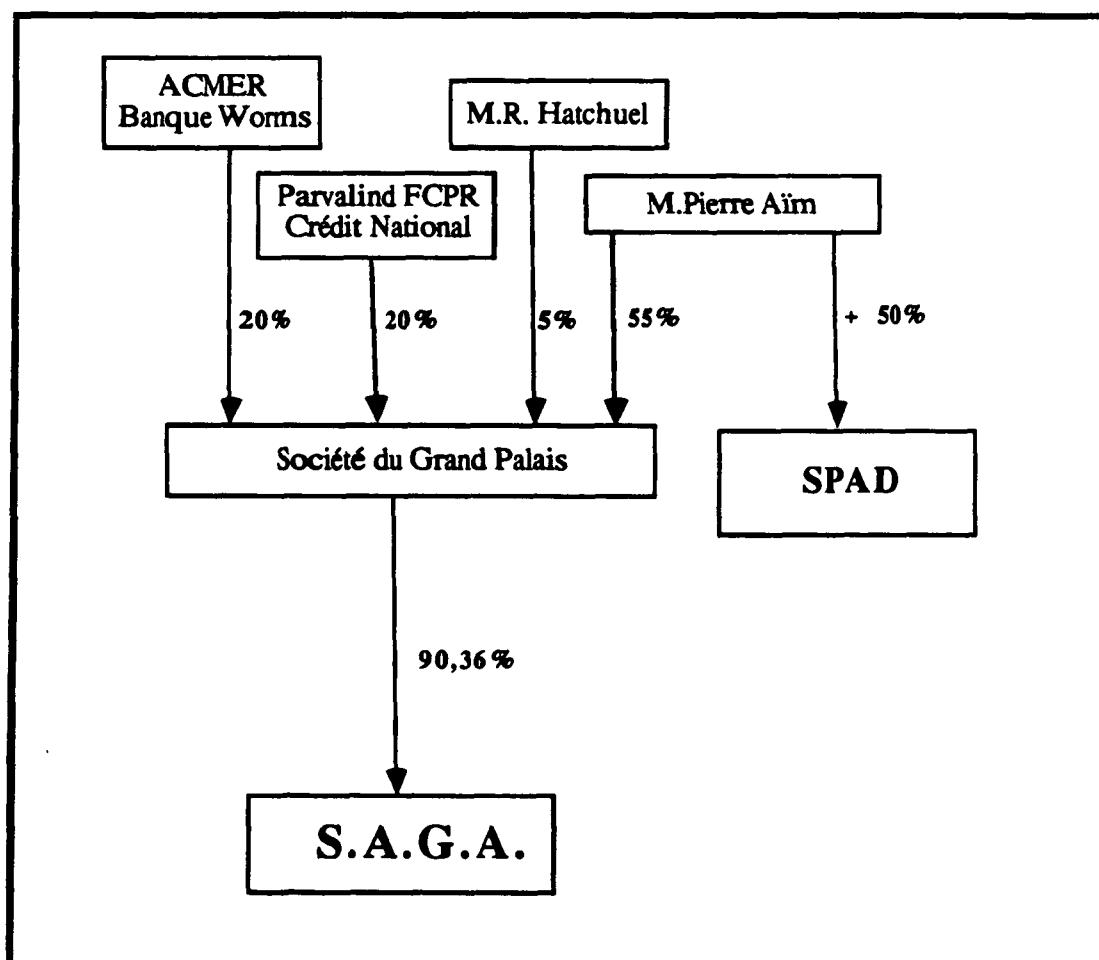
ACTIONNARIAT :**Situation en Août 1991 :**

Poursuivant sa politique de désengagement du secteur des transports, le groupe SUEZ a cédé au cours de l'exercice 1991, le groupe maritime CMB (détenu au travers la Société Générale de Belgique) et SAGA.

M.Pierre Aïm, par ailleurs Président actionnaire de la SPAD, en est devenu le principal actionnaire, à travers une structure qu'il a créée à cet effet, la SGP (Société du Grand Palais).

La SGP a pris le contrôle de SAGA en 3 phases :

1. le rachat d'une partie des actions d'autocontrôle et de quelques titres sur le marché,
2. le rachat des titres détenus par SUEZ INTERNATIONAL ,
3. une procédure de maintien de cours.



Au terme de l'opération de maintien de cours,
. la Société du Grand Palais a été conduite à ramasser la plus grande partie du capital de SAGA ; elle contrôle aujourd'hui 90,36% de son capital,
. l'autocontrôle porte sur 3,2% du capital,
. 6,44% reste dans le public.

Caractérisation de l'actionnaire principal :

La ""SGP", Société du Grand Palais est une société "ad hoc" créée par M.Pierre Aim.
Elle est rattachée au groupe "SPAD" qui est spécialisé en matière de distribution de boissons non alcoolisées dans les grandes surfaces.

Ayant repris 90,36% du capital de SAGA, au cours de 370 Frs, la SGP a déboursé une somme de 710 millions Frs financée :

- en partie sur fonds propres :	160 millions Frs
- en partie sur emprunts :	525 millions Frs
- en partie sur compte courant d'associés :	40 millions Frs

L'importance de l'endettement contracté par la SGP, qui ne pourra être intégralement couvert par les remontées de dividendes attendus de SAGA, laisse prévoir à terme une remise sur le marché d'une partie des actions SAGA.

DIRECTION :**Conseil d'Administration :**

A la suite de la prise de contrôle de SAGA par le groupe de M. Pierre Aïm, le Conseil d'Administration a été modifié.

M. Flinois, qui occupait le poste de Président depuis plusieurs années, a présenté sa démission ainsi que tous les administrateurs représentant le groupe SUEZ.

Depuis le 12 Juin 1991, la composition est la suivante :

Pierre Aïm	Président
Jacques Peltier	Administrateur DG (qui a démissionné depuis)
Gilles Bouthillier	Directeur de la CNN
Roger Hatchuel	Directeur de Panavision
Philippe Dhamelin court	Directeur central banque Worms
Jacques Getten	Directeur Rothschild
Alain Mallart	Président Novalliance
Didier Renaudin	Directeur à la Banque Worms
Patrick Ricard	PDG de Pernod Ricard
Financière Saint Dominique	rep. par M. Marc Olivier Bosshardt
Parvalind	rep. par M. Hervé de Rochefort

Le Conseil d'Administration a accueilli des représentants de la Banque Worms, de la "Financière Saint Dominique" et de Parvalind (Crédit National) qui ont accompagné et aidé le "groupe Aïm" dans sa prise de contrôle de SAGA.

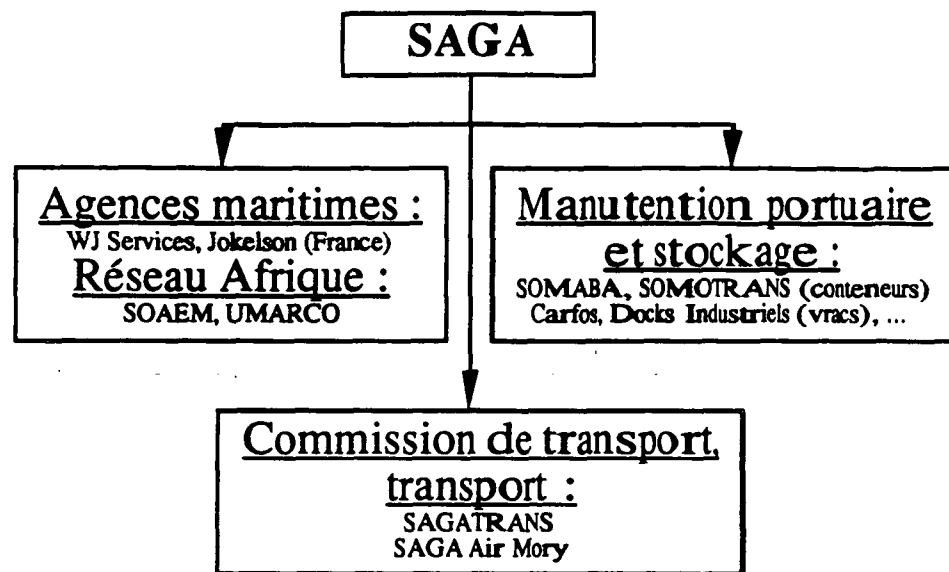
Directions fonctionnelles et opérationnelles :

Plusieurs directeurs généraux ont quitté le groupe à la suite de la modification de l'actionnariat dont : M. Peltier, Directeur Général (qui a pris sa retraite), M. Bissery, Directeur général adjoint, M. Andrieu, Directeur chargé des finances et du développement.

Les directeurs opérationnels des 3 grands pôles du groupe ont par contre été maintenus en place :

1. Portuaire (manutention, agences maritimes, consignation) : M. Claret - Tournier,
2. Commission de transport (Transit maritime et aérien) : M. Alain Labat,
3. Afrique (maritime, portuaire et transports intérieurs) : M. Jacques Colombani.

ARTICULATION



ACTIVITES :

La SAGA réalise 2 métiers :

- . le transit international,
- . les services portuaires.

Mais du fait de la spécificité du marché africain, le groupe distingue dans son organisation et dans son approche, un troisième métier qui est celui des prestations qu'il réalise en Afrique (manutention portuaire locale et desserte intérieure).

SAGA réalise par ailleurs de façon marginale des activités diverses comme la "logistique pétrolière" ou la "logistique routière" qui complètent ses activités principales.

	milliers Francs
Transit International	1 672 600
Activité portuaire Europe	1 192 300
Activité portuaire et connexe Afrique	639 800
Logistique pétrolière et autres	679 100

Total	4 183 800

Le groupe SAGA a consolidé au cours des années 1989 et 1990 ses positions dans ses principaux pôles d'activité :

1) en matière de commission de transport,

les activités overseas de SAGA ont été consolidées en 1990 grâce au rachat des fonds de commerce transit maritime et aérien de MORY TNTE et à celui du fonds de commerce "denrées périssables" de "Hurel Transit".

Ces opérations ont permis aux filiales SAGATRANS et SAGA AIR TRANSPORT d'accroître leur chiffre d'affaires (de 80 et 50% respectivement) et de consolider par ce biais leur position de force nationale.

SAGATRANS réalise un chiffre d'affaires de 810 millions en matière de transit maritime, principalement orienté sur les pays francophones.

SAGA AIR TRANSPORT qui a pris le nom commercial de SAGA AIR MORY occupe désormais une position de leader en matière de transit aérien auprès des principales compagnies aériennes intervenant en France. Il réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 530 millions Frs et se dispute la première place avec la SCAC.

2) En matière de prestations portuaires,

Manutention portuaire :

la prise de contrôle de CARFOS et des "Docks Industriels" a permis à SAGA de s'ériger au premier rang des manutentionnaires français de vrac, et de second manutentionnaire de conteneurs (derrière CGM).

Le groupe a poursuivi en 1990-1991 ses efforts d'investissements privés sur le Terminal de Normandie au Havre.

Le groupe a par ailleurs renforcé ses positions dans le secteur en prenant en location gérance le réseau "Charles Leborgne", contrôlé jusqu'en 1991 par la CGMF à travers la STIM.

"Charles Leborgne" exerce une activité de consignataire, de manutentionnaire et de transitaire dans 13 ports français.

Agence maritime :

SAGA contrôle à travers sa filiale "Jokelson" une importante agence maritime de lignes indépendante qui assure la représentation d'armateurs tels OOCL.

Les services que rend SAGA à cet armateur (qui est spécialisé dans les trafics Est Ouest), s'étendent de l'agence maritime (Jokelson), à la manutention (SOMABA), en passant par la traction de conteneurs (SETREC) et la réparation de conteneurs.

Jokelson vient d'être choisi par la CMB pour être son agent maritime en France en remplacement d'ASECO, qui se révélait être une structure trop coûteuse au regard de son volume d'affaires local.

Le groupe SAGA a conservé par ailleurs une autre filiale d'agence de lignes distincte, "WJ Maritime", qui continue de servir les armateurs de l'ancien portefeuille Worms qui pourraient se trouver en conflit d'intérêt avec Jokelson.

3) En Afrique,

la reprise, au 1er Avril 1990, des intérêts africains de MORY a renforcé les propres implantations de SAGA. Elle permet au groupe de se positionner comme le premier opérateur portuaire et terrestre de l'Afrique sub-saharienne.

Mais sur ce même continent, le groupe a malgré tout souffert en 1990 de la rupture des liens qu'il avait tissés avec SCADOA. Sous l'instigation de son actionnaire de l'époque (SUEZ), SAGA a trouvé une nouvelle assise en se rapprochant de la CMB et en multipliant avec l'armement belge des liens de collaboration.

De façon accessoire, SAGA s'est dotée sur une de ses destinations, d'un chaînon maritime, en constituant, en partenariat avec l'Etat du Congo, un armement national, la SOCOTRAM.

Enfin, rompant avec son orientation Nord Sud, et souhaitant consolider son propre réseau en l'appuyant sur un réseau international, SAGA a pris en 1990 une participation minoritaire importante (22%) chez un grand transitaire américain, le groupe MYERS, investissant à ce titre une somme de l'ordre de 1,5 millions \$.

DONNEES FINANCIERES :**Exploitation :**

milliers de francs	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Consolidé						
Chiffre d'affaires	2 018 200	2 285 100	2 854 900	2 956 600	3 881 600	4 183 800
Résultat courant avant impôt	73 700	65 400	87 900	92 200	95 600	87 000
Cash Flow	163 300	162 500	193 900	200 200	233 500	264 400
Résultat net (y c. minoritaires)	67 600	72 500	84 000	68 500	74 200	92 100

CF/CA	8.09 %	7.11 %	6.79 %	6.77 %	6.01 %	6.31 %
BN/CA	3.34 %	3.17 %	2.94 %	2.31 %	1.91 %	2.2 %

Le chiffre global des ventes de SAGA s'est élevé en 1990 à 9 milliards de Frs (y compris droits de douane et débours) correspondant à un chiffre d'affaires (hors ces éléments) de 4,1 milliards de Frs et une valeur ajoutée de l'ordre de 1,3 milliard de Frs.

Le groupe a vu son activité fortement progresser en 1989 à la suite de la prise de contrôle de CARFOS et des "Docks Industriels".

En dépit de la progression de son chiffre d'affaires, son résultat courant a stagné au cours des derniers exercices du fait :

- . de certaines difficultés rencontrées en Afrique,
- . des efforts de rationalisation rendus nécessaires par le rapprochement des activités de transit maritime et aérien de SAGA et de MORY,
- . de l'alourdissement de l'endettement du groupe.

Le résultat net 1990 est en progression mais il a en partie un caractère exceptionnel du fait de la cession d'actions d'autocontrôle SAGA qui ont permis au groupe de dégager une plus-value de 16 millions Frs.

Structure :

milliers de francs	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Effectifs moyens	6 865	6 775	6 788	6 376	9 680	10 380
Immobilisations nettes	429 900	473 400	620 000	666 000	832 800	936 500
Disponibilités + VMP	-	208 200	362 600	337 400	349 400	209 000
Situation nette	287 100	329 500	550 100	587 500	647 100	702 200
Dettes financières	286 600	286 300	513 900	653 600	720 300	1 075 700

Les opérations de croissance externe successives conduites par le groupe ont entraîné un alourdissement de son endettement.

Valorisation du groupe SAGA :

Le groupe SAGA a été racheté

. sur la base d'un cours de bourse de 370 Frs.,

. pour 2 130 137 actions

soit sur la base d'une capitalisation boursière de : 788 millions Frs.,

pour une situation nette (hors minoritaire) de : 577 millions Frs.

soit une situation nette (y compris minoritaires) de : 702 millions Frs.

correspondant à un PER et un coefficient de capitalisation du Cash Flow de :

	Montant (milliers)	Coefficient de capitalisation
CF	264 400	2.9
BN	92 100	8.6

Correction faite des profits à caractère exceptionnels, le BN récurrent ressort à 60 millions Frs et le PER à 13.

AXES STRATEGIQUES :**SPAD - SAGA, un groupe de transport non homogène :**

Il apparait que SUEZ a renoncé à faire jouer les synergies qui pouvaient être envisagées dans un rapprochement de SAGA et de la CMB, en procédant à la cession successive de ses 2 filiales.

SAGA est désormais ancré à un nouveau groupe de transport, la SPAD, mais leurs activités respectives présentent peu de points communs.

La SPAD est en effet spécialisée dans les services logistiques et de stockage, notamment dans l'approvisionnement de boissons pour grandes et moyennes surfaces.

En 1990, elle employait 1 000 salariés. Elle disposait de 215 000 m² d'entrepôts et de 727 véhicules. Elle a réalisé en 1990, un chiffre d'affaires consolidé de 2,4 milliards de Frs et dégagé un résultat net de 40 millions Frs.

En 1991, la SPAD a créé 6 nouvelles unités de stockage-distribution et recruté 400 salariés ; elle prévoit de réaliser un chiffre d'affaires de 4,4 milliards de Frs et de dégager un résultat net consolidé (hors SAGA) de 60 millions Frs.

Pour SAGA, M.Pierre Aïm affiche des ambitions spécifiques distinctes de celles qu'il nourrit pour la SPAD.

Un axe de développement Nord Sud :

Les nouveaux dirigeants du groupe souhaitent en particulier conforter les positions de SAGA en matière de trafics Nord-Sud et ne pas poursuivre les efforts de développement sur l'axe Est ouest entamé par le groupe à travers le rapprochement opéré avec MYERS.

Cette option stratégique s'appuie sur un nouveau pari qui tient à l'évolution du marché local depuis quelques années.

En effet, en 3 ans, des 5 opérateurs qui intervenaient sur ce marché (SCAC, SAGA, MORY, DELMAS et TRANSCAP - CFAO), 3 d'entre eux ont perdu leur indépendance au profit des 2 derniers :

- . SAGA a repris les intérêts locaux de Mory,
- . SCAC contrôle maintenant DELMAS qui avait lui-même repris les intérêts africains de CFAO - TRANSCAP.

Pourtant, à la différence de la SCAC, SAGA est dépourvu de chaînon maritime.

La SCAC peut en effet aujourd'hui s'appuyer sur les armements DELMAS et SCADOA, qui appartiennent désormais au même groupe.

SAGA ne bénéficie à ce jour que d'accords de coopération avec la CMB, sans pouvoir les conforter par des liens de capitaux.

Le groupe est seulement parvenu à prolonger d'une durée de 2 ans les accords antérieurement passés à l'instigation de SUEZ avant qu'elle ne procède à la cession de ses 2 participations transport.

L'entrée de SAF Marine au capital de la CMB pourrait avoir des incidences sur SAGA et pourrait conduire à l'établissement de nouveaux liens.

SAGA a, par ailleurs, constitué un armement commun avec l'Etat congolais, la SOCOTRAM qui se contente d'affréter des bateaux, mais pourrait à l'avenir devenir propriétaire.

SAGA estime que son métier de transporteur en Afrique devrait être d'autant plus porteur qu'elle parviendra à assurer des débouchés aux produits africains exportés, à l'image du rôle qu'elle vient de remplir en faveur de la relance des exportations du bois congolais qui lui a permis de rééquilibrer les comptes de sa filiale locale.

SDV
(SCAC - DELMAS - VIELJEUX)
Groupe BOLLORE

Fiche d'identité	277
Actionnariat	277
Historique du rapprochement SCAC-Delmas	279
Direction	281
Articulation	283
Activités	285
Moyens	290
Trafics	293
Données Financières	296
Axes stratégiques	300

FICHE D'IDENTITE :

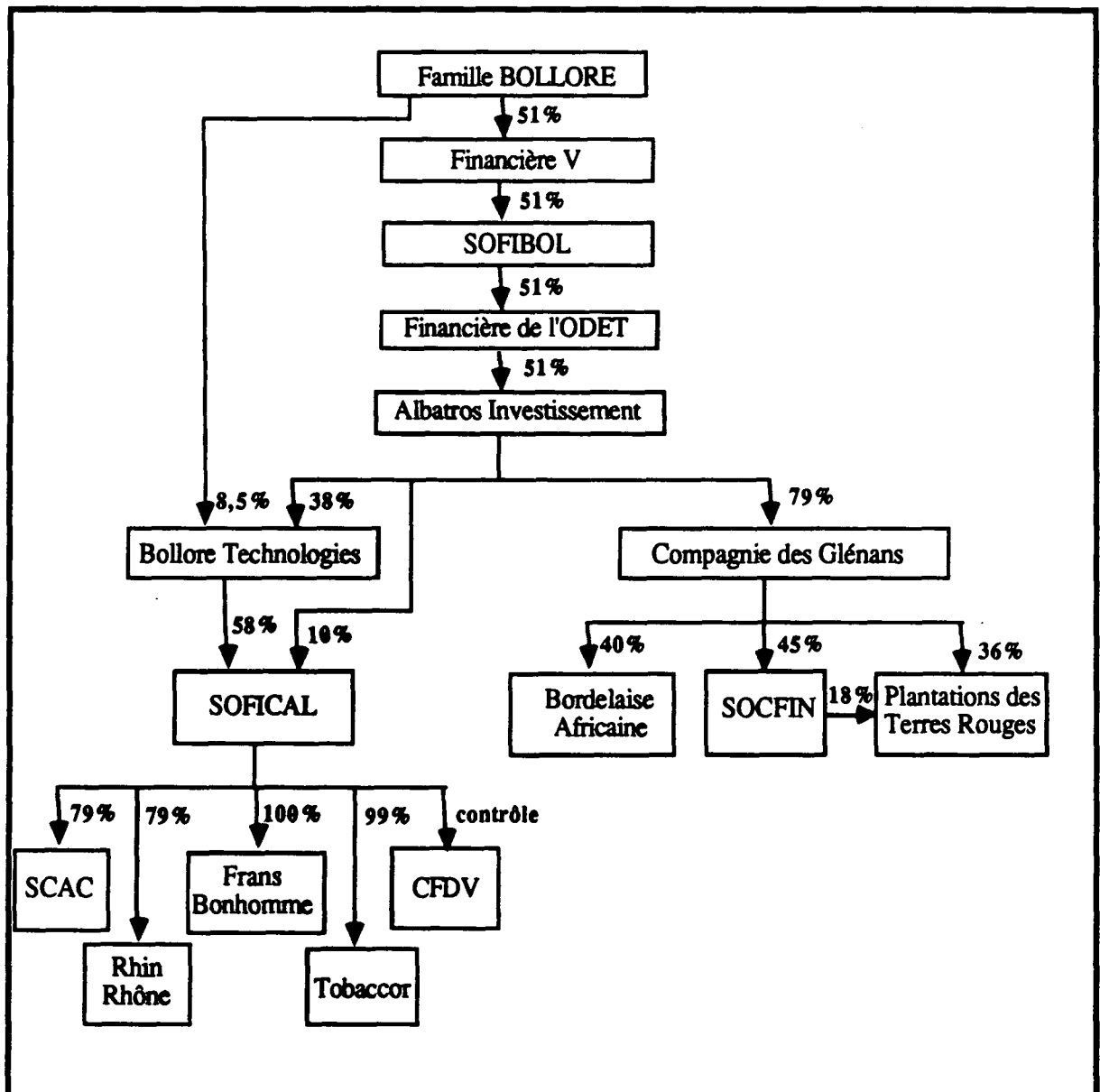
SCAC - DELMAS - VIELJEUX, Groupe BOLLORE

30, quai de Dion-Bouton

92 806 Puteaux cédex

ACTIONNARIAT :

L'année 1991 a été marquée par la prise de contrôle du groupe DELMAS par le groupe BOLLORE.



Cette prise de contrôle a été opérée à travers le rachat des parts de certains membres de l'ancienne famille actionnaire Vieljeux, suivie d'opérations de maintien de cours réalisées au niveau de la holding CFDV (Compagnie Financière Delmas Vieljeux) et de sa filiale opérationnelle DELMAS.

Désormais le groupe DELMAS constitue l'une des composantes de la branche d'activité logistique du groupe BOLLORE aux côtés de la SCAC.

La SCAC et Delmas s'intègrent désormais dans un groupe diversifié dont les principales branches d'activité sont :

Activité	Principales sociétés	CA (milliers frs)
<u>A travers Bolloré Technologies (contrôle opérationnel) :</u>		
Division industrielle		2 090 000
Films	Bolmet	
Produits jetables	Proterno	
Papiers spéciaux	Job	
Transports Terrestres	SCAC	6 574 000
Combustibles	Bolloré Energie - Rhin Rhône	6 248 000
Tubes et raccords plastiques	Frans Bonhomme	1 487 000
Tabac	Tobaccor	1 290 000
Transports maritimes	Delmas	6 479 000

Sous total		24 168 000
<u>A travers la Compagnie des Glénans (minorités de blocage) :</u>		
Industries et services	Bertin	
Plantations	Cie du Cambodge, Terres Rouges, Padang	
Banque	Rivaud	
Immobilier	Socim	
Portefeuille	Poliet, Intertechnique...	

Dans cet ensemble, les activités de transport représentent un chiffre d'affaires cumulé de plus de 13 milliards de Frs, positionnant le groupe SCAC - Delmas, comme l'un des premiers transporteurs français, au second rang derrière le groupe SCETA.

HISTORIQUE DU RAPPROCHEMENT SCAC - DELMAS :

Le rapprochement de DELMAS et de la SCAC constitue l'épilogue d'un conflit d'intérêt de plus de 4 ans.

C'est en effet en 1987, que Vincent Bolloré prend le contrôle de la SCAC, aux dépens du groupe Delmas qui voyait dans ce rachat éventuel l'opportunité de renforcer ses positions africaines.

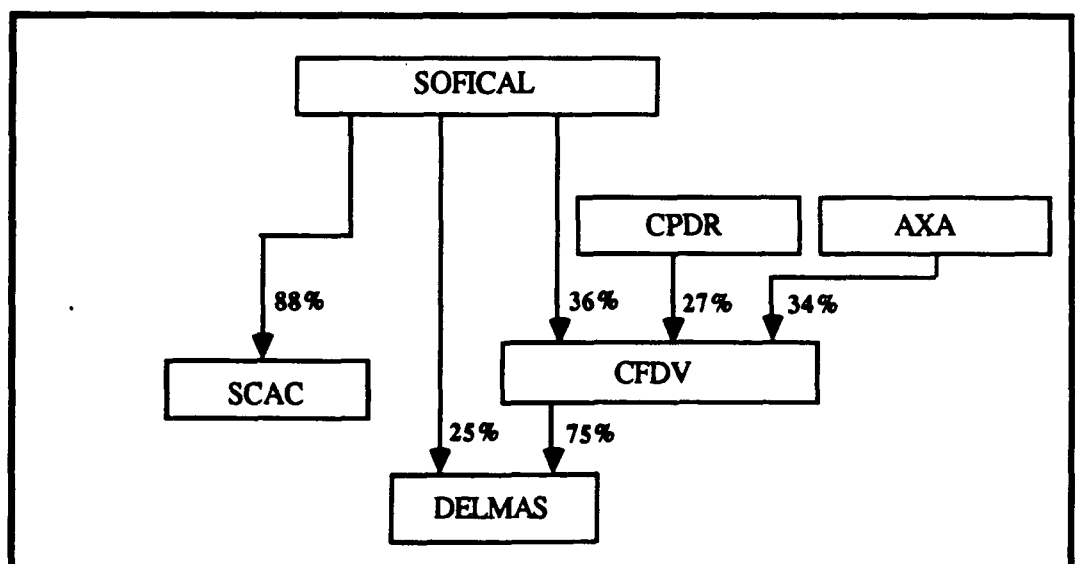
Au cours des années 1988 et 1989, Vincent Bolloré procède à un ramassage discret puis ouvert des titres de la holding CFDV contre la volonté des dirigeants en place. Réunissant entre ses mains directement ou indirectement près de 20% du capital de la CFDV, il tente de se faire nommer au Conseil d'Administration de la holding, mais se heurte au refus de Tristan Vieljeux, Président de la CFDV et chef de file des principaux actionnaires du groupe.

Afin de consolider son actionnariat et de se protéger de toute tentative de prise de contrôle, Tristan Vieljeux regroupe par ailleurs une partie des titres détenus par sa famille au sein d'une holding, la Compagnie Privée D'El Rhaba.

Mais les efforts déployés par Tristan Vieljeux ne lui permettront pas de résister aux pressions du groupe Bolloré et, en 1991, le revirement de position de certains membres du clan familial l'oblige à se retirer.

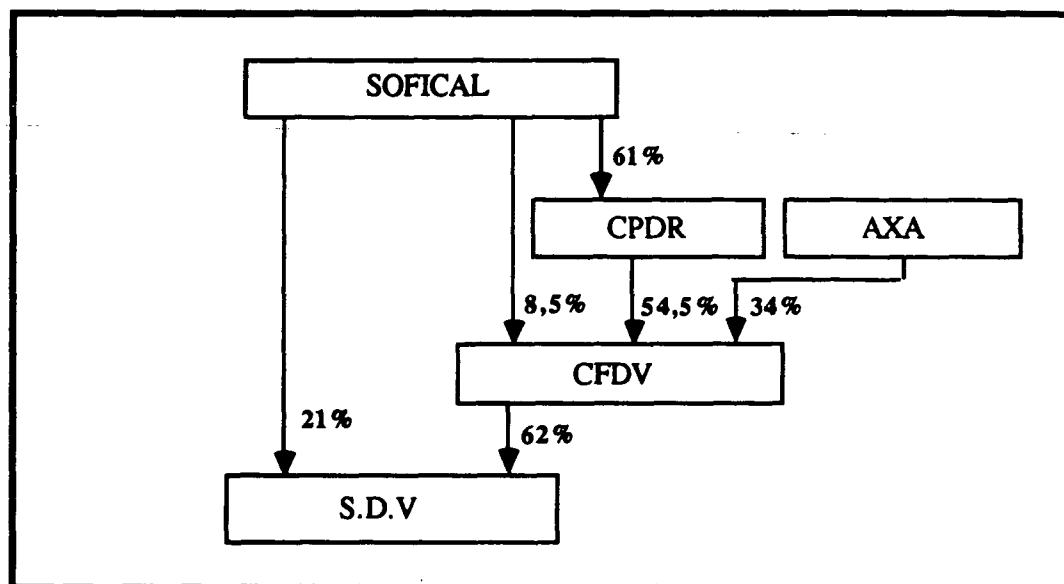
Bien que le Crédit Lyonnais et le groupe AXA aient porté une partie des titres de CFDV et de la CPDR, le Conseil des Bourses de Valeur, considérant qu'il y avait action de concert, contraint Vincent Bolloré à procéder à une opération de maintien de cours et ainsi à déboursier une somme complémentaire de 1,4 milliards de Frs.

Situation à l'issue de l'opération de maintien de cours :



DELMAS a dans un second temps procédé à l'acquisition 85% du capital de la SCAC auprès de SOFICAL. La SCAC a ensuite été absorbée par DELMAS avec effet rétroactif au 1er janvier 1991 pour donner naissance à une société nommée SDV (SCAC - Delmas - Vieljeux) cotée en Bourse, et dont une part importante du capital sera mis sur le marché.

Structure du capital après fusion et Bon de Souscription d'Actions SCAC :



La SDV sera présidée par V. Bolloré, qui sera assisté de deux directeurs généraux : J.G. Le Floch et A. Wils, chargés respectivement du secteur "Transport et Logistique" et du secteur "Maritime et Services Portuaires".

DIRECTION :**Conseil d'administration de la SCAC :**

Jean Guy Le Floch,	Président
BOLLORE TECHNOLOGIES	rep. par Vincent Bolloré
JEANPAR	rep. par Luce Gendry
TOBACCOR	rep. par Jean Pierre Nicolas
CERUS	rep. par Jacques Leterre
SOFICAL	rep. par Jean Pierre Calzaroni
DIFICARTE	rep. par Jean Jacques Reydelle
MP42	rep. par Marc Bebon
Christian Blankaert	
Dominique Chatillon	
François Giscard d'Estaing	

Conseil d'administration de la CFDV :

Dominique de La Martinière,	Président
Jacques Vieljeux	
Eric Vieljeux	
Francine Delmas	
Maurice Delmas	
AXA	rep. par Claude Bébéar
AXA IARD	rep. par Gérard de La Martinière
Bernard Robin	
Luce Gendry	
Jean Guy Le Floch	
SOFICAL	rep. par Vincent Bolloré

Dominique de La Martinière a été nommé Président de la CFDV.

3 représentants du groupe BOLLORE (Luce Gendry, JG Le Floch, V. Bolloré) ont fait leur entrée au Conseil d'Administration ainsi que 3 représentants du groupe AXA (C. Bébéar, G. de La Martinière, B. Robin). Certains des membres des familles d'origine Vieljeux et Delmas, qui s'étaient ralliés à Vincent Bolloré, occupent par ailleurs 4 postes d'administrateurs.

Conseil d'administration de Delmas :

Alain Wils	PDG
Jacques Vieljeux	
Patrick Dubois	
AXA	rep. par Henri de Clermont Tonnerre
Maurice Delmas	
SAPI	rep. par Eric Vieljeux
Luce Gendry	
Jean Guy Le Floch	

Alain Wils, ancien Directeur Général, a été nommé Président de la "navale " DELMAS.

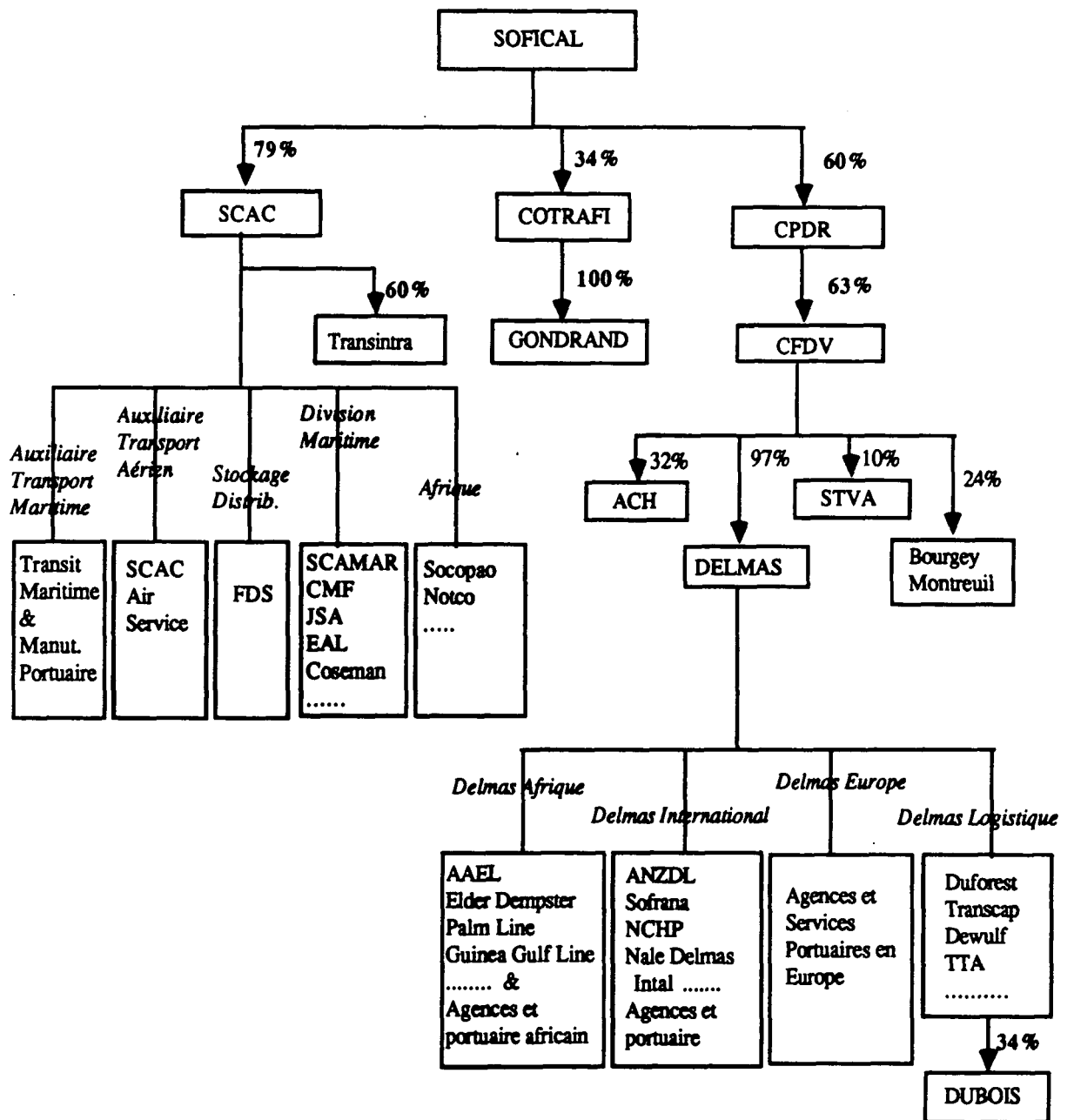
Vincent Bolloré a cherché à éviter d'afficher une rupture trop marquée par rapport au passé de la société opérationnelle DELMAS, en maintenant à leur place ou en faisant nommer certains représentants des familles fondatrices, et en désignant l'ancien directeur général du groupe Delmas à la présidence de la société "DELMAS".

ARTICULATION DU POLE LOGISTIQUE DU GROUPE BOLLORE :

Le rachat de la SCAC par DELMAS, suivi de la fusion des 2 entités, devrait donner naissance à un important "pôle industriel transport" au sein du groupe Bolloré.

Avant d'être absorbée par DELMAS, la SCAC devrait filialiser ses principales activités opérationnelles.

Avant toute opération de rationalisation, l'articulation de la branche Transport du groupe BOLLORE se contente de juxtaposer la structure des 2 entités SCAC et DELMAS.



SCAC :

En 1990, la structure de direction de la SCAC a été modifiée. La logique géographique utilisée jusqu'alors a été remplacée par une logique de métier, distinguant les activités suivantes :

- . Auxiliaire de transport maritime (transit, groupage, manutention...),
- . Auxiliaire de transport aérien (SCAC Air Service...),
- . Stockage - Distribution (Filiale FDS),
- . Division maritime (agences maritimes, courtage d'affrètement).

Les filiales africaines continuent à constituer une entité géographique spécifique.

L'activité de la SCAC elle-même a été surtout marquée en 1990 par la prise de contrôle de TRANSINTRA (participation portée de 40% à 60%), un grand transitaire belge.

DELMAS :

DELMAS a une organisation qui obéit prioritairement à une logique géographique et accessoirement à une logique de métier :

- . l'Afrique (lignes maritimes en provenance et à destination de l'Afrique, ainsi que les réseaux d'agences maritimes, de services portuaires et logistiques qui s'y trouvent localisés),
- . l'international (lignes maritimes vers le Pacifique, l'Océan Indien, l'Extrême-Orient, le Maghreb, les Antilles, la Guyane, l'Afrique du Sud, le Golfe Persique, le sous-continent Indien ainsi que les réseaux d'agences maritimes et services portuaires qui y sont localisés),
- . l'Europe (réseau européen d'agences maritimes et de services portuaires),
- . la logistique (organisation logistique nationale et internationale : commission de transport, entreposage, distribution ...).

A ces 4 grandes branches, se surajoutent quelques services communs au groupe, en particulier la gestion technique de la flotte et du parc de conteneurs.

ACTIVITES :*Ventilation des activités du groupe SCAC - DELMAS*

millions FF	DELMAS	SCAC	Total
Terrestre	2 092	6 676	8 768
Maritime	4 384	*600	4 984

Total			13 752

* est. SCADOA

Le groupe SDV a publié une ventilation estimée de son chiffre d'affaires 1991 (qui devrait atteindre 15 milliards de Frs) :

	millions Frs
Transport maritime	5 000
Services portuaires Europe*	1 000
Terrestre Afrique	3 000
Commission de transport	6 500
Logistique	1 000
Divers	500
Elimination refacturation	- 2 000

Total	15 000

* manutention et agences

BRANCHE TERRESTRE :**Commission de transport et transit :**

La SCAC est le premier transitaire, commissionnaire de transport français tant en matière terrestre et maritime qu'aérien. Elle contrôle depuis 1990 TRANSINTRA, qui est le premier transitaire belge intervenant principalement sur l'Afrique et réalisant un chiffre d'affaires de l'ordre de 700 millions Frs.

Le groupe s'est, par ailleurs, enrichi de l'ensemble de la branche logistique de DELMAS qui comporte non seulement les activités internationales de TRANSCAP rachetées en 1990, mais aussi une participation majoritaire dans TTA, un grand transitaire-groupeur aérien qui a réalisé en 1990 un volume de facturation de 1,5 milliards de Frs.

Le groupe SCAC - DELMAS détient par ailleurs des minorités de blocage chez 2 grands transporteurs :

.GONDRAND (participation SOFICAL - SCAC), qui réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 1 milliard de Frs.,

.DUBOIS (ancienne participation Delmas).

Stockage - Distribution :

Le groupe contrôle une filiale de stockage distribution, FDS, qui compte parmi les plus importantes en France. Elle a poursuivi son développement tant par croissance interne (construction d'un entrepôt de 25 000 m² à Lens, rachat de 60 000 m² d'entrepôts dans le reste de la France), que par croissance externe (prise de contrôle de la "société Rousseau" à Orléans et création en association d'une filiale au Portugal). FDS est capable d'offrir aujourd'hui à ses clients près de 600 000 m² d'entrepôts..

BRANCHE MARITIME :**Activités portuaires :***Agences maritimes :*

Les dernières années d'expansion de DELMAS ont été marquées par sa volonté de contrôler en propre la plupart de ses agences maritimes. C'est ainsi qu'au cours du seul exercice 1990, le groupe a procédé :

- . au rachat de 75% de OSS (Orient Shipping Services) intervenant en Australie,
- . à une prise de participation de 50% dans Sealion implantée à Singapour,
- . à l'extension du réseau de sa filiale, Ibesmar qui, déjà établie à Valence et Barcelone, s'est implantée à Madrid et Bilbao,
- . au transfert de sa représentation britannique à Elder Dempster Agencies, rachetée en 1989.

Par delà, la représentation de ses propres lignes, Delmas assure la représentation d'autres armateurs. C'est ainsi qu'il est devenu l'agent exclusif pour la France et l'Espagne d'ACL (Atlantic Container Line).

La SCAC de son côté à travers ses filiales SCAMAR, CMF, représente près de 50 compagnies maritimes parmi lesquels MITSUI, POL ...

Manutention :

Le rapprochement de la SCAC et de DELMAS va donner naissance au premier groupe opérateur portuaire français. La SCAC qui était absente (en tant que manutentionnaire) des 2 plus grands ports français, Le Havre et Marseille, y fait son entrée.

L'addition des participations de la SCAC et de DELMAS permet par ailleurs d'accroître l'influence du nouveau groupe dans de nombreux GIE ou filiales communes comme VAT, NFT ...

Le groupe couvre désormais l'ensemble des ports français.

Transports intégrés :

La SCAC a constitué en 1991 une société commune avec l'armateur japonais MOL, "Mitsui OSK Line", baptisée AMT France, chargée d'assurer les prestations terrestres (Transport Terrestre, Distribution, Groupage...) pour le compte de chargeurs japonais.

Transports maritimes :

Lignes africaines :

DELMAS assure de longue date la desserte de la Côte de l'Afrique de l'Ouest. L'armateur a élargi sa couverture aux ports anglophones et lusophones et s'est ouvert au marché britannique en faisant l'acquisition des armements "ELMER DEMPSTER", "PALM LINE" et "GUINEA GULF LINE".

Il a pu étendre sa desserte aux USA en prenant le contrôle de l'armement allemand AAEL.

Il a enfin renforcé ses positions locales en mettant en place un accord de coopération élargi avec NEDLLOYD.

Le groupe BOLLORE, de son côté, a racheté au cours du mois de juillet 1991, les parts (75%) que l'armateur norvégien "Leif Hoegh" détenait dans le JSA (Joint Service Africa) pour 35 millions \$ (210 millions Frs).

Le risque de voir la SCAC renoncer à remplir les cales de JSA pour leur préférer celles de DELMAS a poussé HOEGH à renoncer à sa participation et à la rétrocéder au groupe BOLLORE.

Ce rachat a permis à la SCAC de prendre le contrôle d'un service desservant avec 6 navires dont, 4 Ro/Ro, l'Afrique de l'Ouest entre Dakar et Lobito au départ de l'Europe. JSA emploie 250 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 600 millions Frs.

Cette prise de contrôle traduit un retour vers le passé, dans la mesure où le groupe BOLLORE avait obtenu sa participation d'origine dans JSA en faisant apport des actifs de la SNC (Société Navale Caennaise) qu'il avait acquise peu avant.

Les dirigeants du groupe BOLLORE estiment qu'en contrôlant JSA et DELMAS, ils pourront multiplier les synergies entre 2 armements complémentaires, l'un intervenant en Ro/Ro et l'autre en Lo/Lo. Ils pourront par ailleurs assainir la concurrence sauvage qui prévalaient entre les opérateurs sur cette région du monde.

Autres lignes internationales :

DELMAS intervient sur l'Océan Indien, le Moyen-Orient et le sous-continent indien depuis la prise de contrôle de NCHP en 1986.

Il dessert l'Afrique du Nord, aux Antilles et en Asie depuis le rachat du solde du fonds de commerce des "Chargeurs Réunis" en 1990.

Il a pris pied dans le pacifique Sud avec l'acquisition en 1988 de ANZDL et a renforcé sa position locale, en particulier sur les trafics reliant l'Australie, la Nouvelle Zélande, la Nouvelle Calédonie ... avec le rachat en 1990 de SOFRANA.

MOYENS :**Personnel :**

Les effectifs employés par les diverses structures étaient les suivants en 1990 :

DELMAS	6 500
SCAC	13 500
JSA	250
TTA	pm

TOTAL	20 250

Navires :

DELMAS contrôle 47 navires, dont 12 sous pavillon français, et JSA 4 navires Ro/Ro. 20 des navires Delmas ont une capacité de plus de 900 TEU.

La capacité d'emport de la flotte exploitée est de 34 200 TEU.

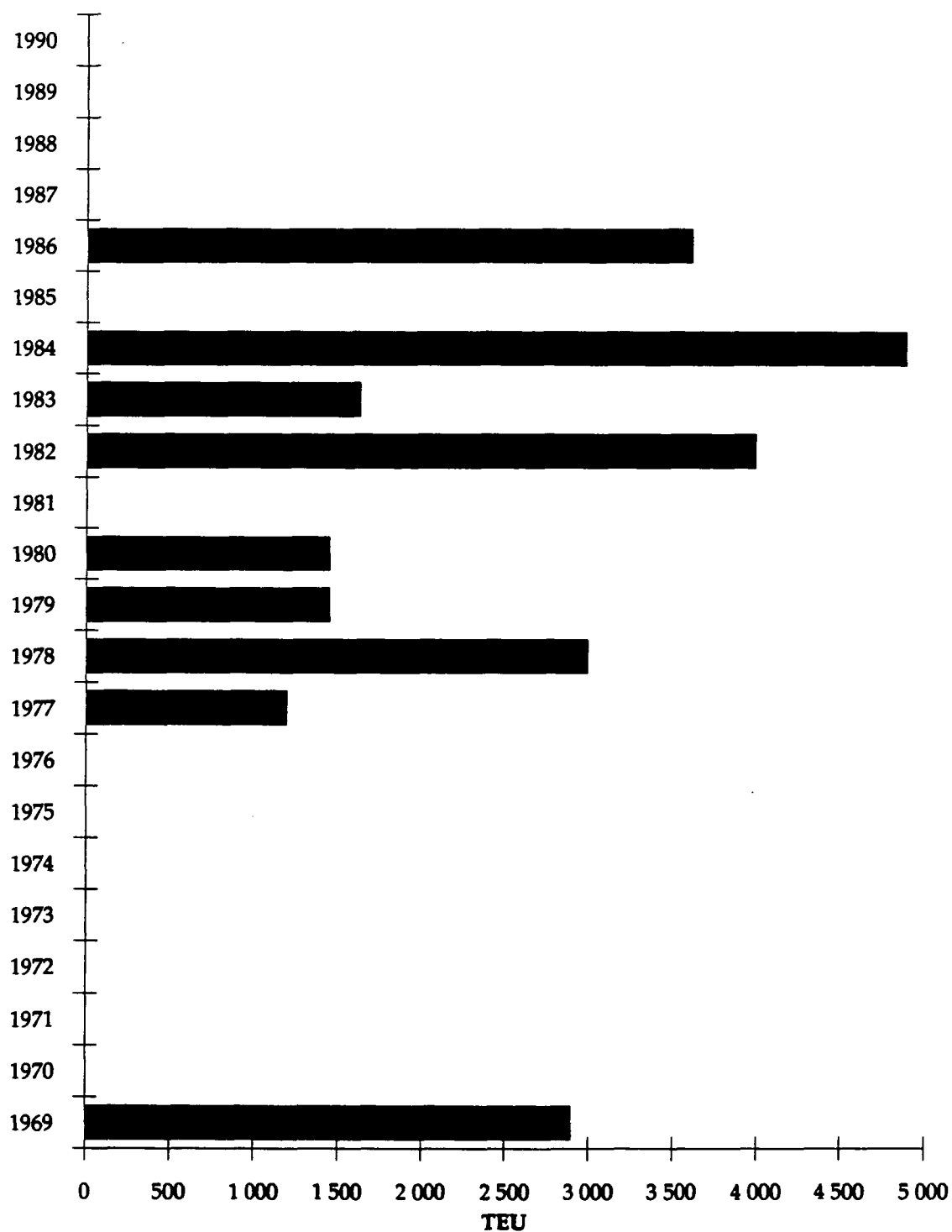
Le groupe dispose d'un parc de 72 500 conteneurs dont 36 000 en propriété; l'ensemble correspondant à 79 200 TEU environ.

Le groupe a procédé au cours des dernières années à d'importants investissements

- . 1,4 milliards en 1988,
- . 0,8 milliards en 1989,
- . 1,4 milliards de Frs en 1990.

Il doit prendre possession d'ici 1993-94 de 5 nouveaux navires de 2 200 TEU.

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



Nom du navire	TEU	Date	Observations
Thérèse Delmas	1635	1983	
Sherbro	1635	1984	
Véronique Delmas	1635	1984	
Yolande Delmas	1635	1984	
Nathalie Delmas	1000	1982	
Patricia Delmas	1000	1982	
Suzanne Delmas	1000	1982	
Nedlloyd Bordeaux	1000	1982	
Direct Kea	1448	1969	Détenu via ANZDL
Direct Kookaburra	1448	1969	Détenu via ANZDL
Direct Kiwi	900	1978	Détenu via ANZDL
Direct Falcon	900	1978	Détenu via ANZDL
Ville de Bordeaux	1200	1978	Navire détenu via NCHP (66% Delmas, 34% CNN).
Ville d'Anvers	1200	1977	Navire détenu via NCHP (66% Delmas, 34% CNN).
Ango	1456	1979	Navire en copropriété Delmas (35,77%), CGM et DAL
CGM Ronsard	1456	1980	Navire en copropriété Delmas (35,77%), CGM et DAL
Adeline Delmas	906	1986	Navire conbulk
Blandine Delmas	906	1986	Navire conbulk
Caroline Delmas	906	1986	Navire conbulk
Delphine Delmas	906	1986	Navire conbulk

Note : seuls ont été pris en compte les navires de plus de 900 TEU, ce qui élimine la plupart des navires conventionnels à capacité conteneur modeste, affectés à des trafics nord-sud.

La capacité totale de ces navires est de 24 000 TEU, pour un âge moyen de dix ans et demi.

Source : Containerisation International Yearbook 1991 et Delmas.

TRAFICS :

Les dessertes assurées par le groupe SDV peuvent être regroupées en 2 grands sous-ensembles :

1. la desserte de l'Afrique de l'Ouest :

- à partir de l'Europe (EWAS, SCADOA, MCS, ...),
- de façon complémentaire :
- . à partir des Etats-Unis (AAEL),
- . à partir de l'Extrême-Orient (WAFEX).

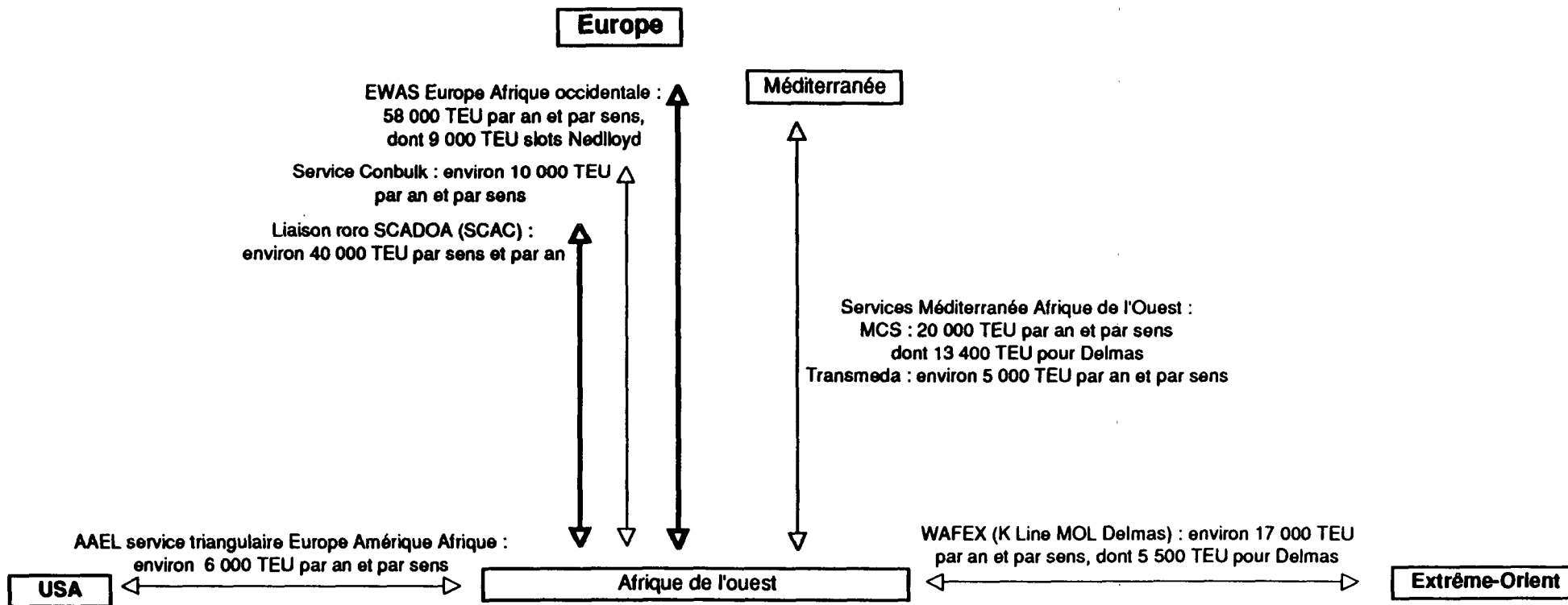
Delmas assure ses services en Lo/Lo et SCADOA en Ro/Ro avec, dans les deux cas, une importante part de "conventionnel" ;

2. la desserte de niches particulières :

- l'Amérique centrale, axée sur les Antilles et la Guyane au départ de la Méditerranée,
- l'Afrique du Sud et l'Océan Indien au départ de l'Europe,
- une ligne USA - Australasie et des lignes intra-Pacifique,
- la desserte du bassin méditerranéen.

Lignes DELMAS - SCAC

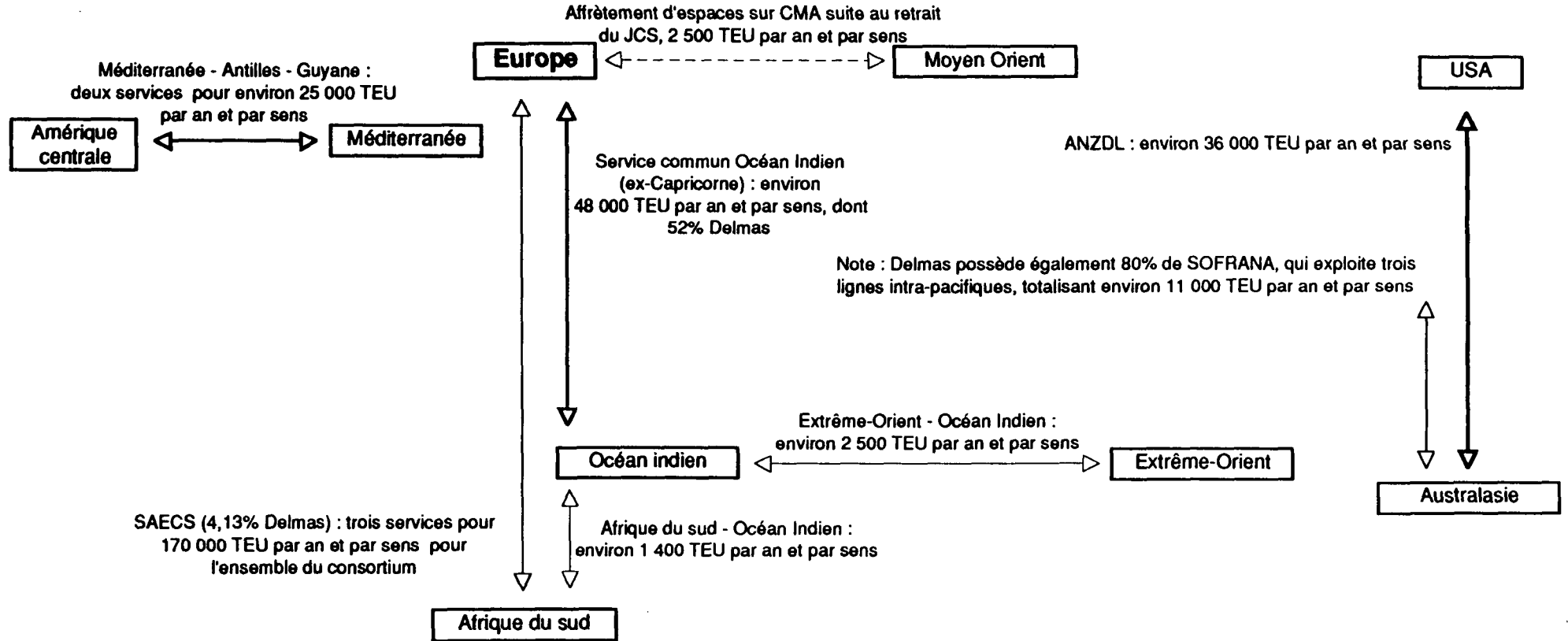
Lignes Afrique de l'ouest



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

Lignes DELMAS - SCAC

Lignes hors Afrique de l'ouest



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

DONNEES FINANCIERES :

Comptes consolidés SCAC :**Exploitation**

Consolidé (milliers de francs)	1986	1987	1988	1989	1990
Produits	7 466 318	7 344 431	6 111 561	6 289 337	6 849 867
Chiffres d'affaires net	7 288 755	7 183 068	5 946 062	6 107 042	6 676 003
VA	1 614 955	1 554 148	1 650 916	1 600 426	1 731 954
BE	114 394	148 400	132 405	166 562	189 636
CF	- 43 638	147 044	183 007	222 675	219 097
Résultat exceptionnel	- 59 705	- 16 637	46 586	37 715	- 8 963
Résultat net (inc. minorit.)	- 43 071	55 111	61 163	90 678	77 882

VA / CA net	21.6 %	21.1 %	27.7 %	26.2 %	25.9 %
CF / CA net	0.6 %	2.0 %	3.1 %	3.6 %	3.3 %
BN / CA net	- 0.6 %	0.7 %	1.0 %	1.5 %	1.2 %
Effectifs	9 706	9 220	9 461	nc	8 661

L'exploitation de la SCAC semble s'être redressée au cours des derniers exercices, ainsi que le reflète l'évolution du résultat d'exploitation.

En 1990, le résultat net semble tassé, mais ce tassement n'est dû qu'à l'absence de résultat exceptionnel, qui avait constitué l'essentiel du résultat net des années antérieures ; la SCAC a, par ailleurs, souffert du dépôt de bilan de EAL "Europa Afrika Linie GmbH & Co", filiale à 66% de JSA.

Structure Financière

Consolidé	1986	1987	1988	1989	1990
Immobilisations nettes	670 460	668 138	865 406	1 137 455	1 057 069
Situation nette (inc. minorit.)	438 122	466 930	571 941	654 832	732 373
Emprunts	784 069	1 143 099	1 214 220	1 207 726	1 016 027
pm Disponibilités + VMP				262 850	239 000

La SCAC dispose de 450 millions d'OBSA donnant le droit de souscrire des actions SCAC à 725 Frs ; comme le cours de la SCAC a varié entre 715 et 844 Frs en 1991, et que le prix de cession retenu pour l'acquisition de la SCAC par Delmas a été fixé à 780 Fr/action, les dirigeants s'attendent que l'OBSA soit convertie en actions avant la fin de l'année 1991, renforçant d'autant la structure financière de la SCAC.

Comptes de la CFDV (Compagnie Financière Delmas Vieljeux)

Exploitation :

milliers de francs	1986	1987	1988	1989	1990
<u>Consolidé</u>					
Chiffre d'affaires	3 119 356	3 133 432	4 254 059	5 593 835	6 527 134
Valeur Ajoutée	1 549 901	1 352 636	1 789 042	1 758 842	2 070 994
Résultat courant	132 618	- 41 960	5 199	153 529	132 946
Cash Flow	547 740	789 411	698 702	1 092 599	621 047
Résultat exceptionnel	62 000	437 239	188 732	589 031	37 400
Résultat net (y c. minorit.)	133 385	306 261	143 955	619 113	114 417

CF / CA	17.56 %	25.2 %	16.4 %	19.5 %	9.5 %
BN / CA	4.3 %	9.8 %	3.3 %	11.1 %	1.8 %

Les résultats de la CFDV ont fortement varié au cours des derniers exercices, et cela sous trois effets :

- ils ont été en premier lieu affectés par d'importantes évolutions des résultats exceptionnels. En 1987, une grande partie du résultat provenait des plus-values de cession dégagées sur les titres CFAO. En 1989, la SNCDV a vendu son siège social de l'avenue Matignon, ce qui lui a permis (et à la CFDV par consolidation) de dégager sur l'exercice une plus-value de cession de 500 millions de Frs. ;
- jusqu'à la clôture de son exercice 1988, le groupe Delmas amortissait ses navires sur 8 ans alors que leur durée de vie économique est de plus de 20 ans. A compter de 1989, le groupe a décidé de porter dans ses comptes consolidés la durée d'amortissement de ses bateaux à 15 ans; cette mesure a eu pour effet d'améliorer comptablement le résultat net du groupe ;
- le résultat courant lui-même a varié au cours des dernières années; après les contreperformances de 1987 et 1988, il s'est redressé en 1989.

Structure :

milliers de francs	1986	1987	1988	1989	1990
<u>Consolidé</u>					
Immobilisations nettes	2 412 053	2 085 526	2 750 571	3 551 641	4 438 906
Situation nette	1 524 168	1 736 792	1 884 265	2 590 629	2 538 402
Dettes financières	1 694 341	1 414 012	1 665 646	2 082 859	2 428 685
pm Disponibilités et VMP	-	1 188 175	1 025 921	1 728 460	928 749

La structure financière a fortement évolué au cours des derniers exercices. L'endettement s'est accru, et les disponibilités ont diminué à la suite des importants investissements auxquels la groupe a procédé.

Plan de financement de la CFDV (consolidé).

milliers Frs	1988	1989	1990
Augmentation de capital	521	-	-
MBA	698	1 090	620
Emprunts (Solde Nouv.-Remb.)	146	380	193
Cessions d'immo. et divers	223	419	221

Acquisitions actifs immo.	1 467	842	1 431
Autres immo. et divers	240	226	155
Dividendes	37	41	61

Variation Fonds de roulement	- 156	+ 780	- 613

L'exercice 1991 sera marqué pour Delmas par le rachat de la SCAC pour un prix fixé à un milliards de FF, financé en partie par augmentation de capital* (400 millions), en partie par emprunt (300 millions) et en partie par autofinancement (300 millions).

* sous réserve de l'exercice des BSA SCAC

Cette opération permettra à la holding de tête SOFICAL de résorber une partie de l'endettement qu'elle a contracté pour la prise de contrôle du groupe Delmas.

La valorisation du groupe DELMAS retenue pour l'opération de maintien de cours a été :

Société	Prix de l'action	Nbre titres émis	Capitalisation
CFDV	3 948	1 210 936	4 780 000 000
Delmas	1 500	2 642 455	3 963 700 000

Rappel : la CFDV contrôle 75,1 % de "Delmas".

Pour la CFDV, cette valorisation correspond à une capitalisation par 7 de la MBA et un PER de 39, ce qui est très lourd.

Il convient de relever malgré tout que :

1. seule une partie des titres CFDV et Delmas a été rachetée sur cette base, respectivement 8,9% et 24,5 %, correspondant à des montants de 414 et 970 millions Frs., le déboursé global atteignant 2,6 milliards de FF. ;

2. Vincent Bolloré estime que d'importantes économies pourront résulter du rapprochement de Delmas et de la SCAC. Il chiffre à 200 millions de Frs l'amélioration potentielle du résultat d'exploitation essentiellement :

- . en mettant un terme à la forte concurrence franco-française qui prévalait en Afrique,
- . en rationalisant l'utilisation des installations portuaires des 2 groupes,
- . en mettant en commun une partie de leur parc de matériel.

Mais les dirigeants excluent pour l'heure, la fusion des réseaux africains des 2 groupes ;

3. le résultat 1991 de la branche "Transport" devrait se traduire par la réalisation de bonnes performances exceptionnelles provenant principalement des plus-values dégagées à l'occasion de la cession de la SCAC à DELMAS (devant générer une plus-value de près de 500 millions Frs).

AXES STRATEGIQUES :

Le nouveau groupe DELMAS-SCAC bénéficie de nombreux atouts :

1. il a atteint aujourd'hui une taille qui le positionne comme le premier groupe de transport Nord/Sud et le second transporteur privé français derrière la SCETA,
2. il intervient sur un marché africain qui a été assaini et où devrait être mis un terme à la concurrence sauvage qui y prévalait, à la suite du rachat de MORY par SAGA, de la prise contrôle de TRANSCAP par DELMAS, puis de DELMAS par la SCAC,
3. il constitue un groupe intégrant des prestations complémentaires de logistique terrestre et de transport maritime.

Mais il se trouve aussi confronté à de nombreux défis qui tiennent :

- à des éléments externes contraignant :

1. un fort ancrage sur l'Afrique qui est un marché en crise,
2. la concurrence potentielle d'un nouvel intervenant local puissant constitué par le rapprochement de SAFREN et de CMB Transport,
3. la nécessité de rentabiliser des capitaux investis très lourds surtout au niveau de DELMAS ;

- à des éléments internes difficiles à surmonter :

1. des besoins d'investissements industriels importants en particulier dans la branche maritime,
2. une cohabitation d'agences maritimes opérant pour le compte d'armateurs tiers et pour le compte de l'armement DELMAS qui risque de se révéler difficile,
3. l'introduction d'une culture d'entreprise commune au sein de sociétés qui ont longtemps été concurrentes et qui sont elles-même le fruit de la juxtaposition d'entreprises indépendantes qui ont été rachetées de façon successive,
4. la rationalisation de différents réseaux qui risque de se heurter à certaines résistances sociales et syndicales.

SENATOR LINIE

Fiche d'identité	303
Historique	303
Actionnariat	304
Direction	306
Activités	307
Moyens	311
Trafics	311
Données Financières	314
Axes stratégiques	315

FICHE D'IDENTITE :

Senator Linie
Martini Strasse 62 - 66
Brème 1
Allemagne
Tel : 42 13 08 30

HISTORIQUE :

La compagnie "Senator Linie" a été créée en 1987 par Karl Heinz Sager qui en est toujours le président.

Tirant la leçon de l'échec subi par l'armement US Lines de Malcom McLean qui ne parvint pas à maîtriser ses coûts d'exploitation dans le cadre du service Tour du Monde qu'il mit en place, Karl Sager prit l'option de se distinguer de son prédécesseur en s'appuyant sur 3 idées directrices spécifiques :

- . proposer un service Tour du Monde en 2 sens, et non pas seulement westbound,
- . utiliser des porte-conteneurs de taille moyenne, et non des navires de 4 000 TEU,
- . affréter l'ensemble de la flotte qu'il utilise, afin de ne pas supporter de lourdes charges d'investissement.

En effet, tirant partie du fait que certains copropriétaires de navires et certains chantiers allemands disposaient de bateaux inutilisés, Senator leur proposa d'exploiter leurs navires sous forme de contrat de location (affrètement) de longue durée.

D'abord intervenant modeste dans son service "RW", Senator a considérablement accru sa place sur le marché en se rapprochant récemment des armements DSR et Cho Yang Line, dans le cadre de Tricon. Ce rapprochement permet désormais aux intervenants d'opérer selon des fréquences hebdomadaires.

ACTIONNARIAT :

Le mode d'exploitation choisi par Senator (affrètement de navires) a permis de réduire le montant des capitaux nécessaires à son lancement à environ 15 millions de DM, qui ont été apportés pour partie par la ville de Brême, où la société a établi son siège social, et pour partie par des sociétés propriétaires de navires et des chantiers navals de Brême et de Hambourg. La plus grande partie de son tour de table était constituée par des armateurs dont elle affrétait les navires.

Pourtant, insuffisamment capitalisée, et ayant souffert de plusieurs exercices déficitaires, Senator a dû procéder à plusieurs augmentations de capital.

C'est ainsi que des augmentations de capital successives sont intervenues :

- . en octobre 1988 (de 15 à 20 millions DM),
- . au premier semestre 1989 (de 20 à 28 millions DM),
- . puis au cours du second semestre 1990 (de 28 à 62 millions DM).

A la création, en 1987, ses principaux actionnaires étaient :

Actionnaire	Activité principale	part de capital en DM	%
HIBEG	Holdings du Land de Brême	2.0	13.3 %
Bremer Vulkan	Chantier naval	2.0	13.3 %
Bugsier Reederei	Avitaillement, remorquage	3.0	20.0 %
BGS	Sté de quirats	2.0	13.3 %
Karl Heinz Sager	PDG de Senator Linie (ex Hapag Lloyd)	1.5	10.0 %
Hans Gerd Gielessen	Directeur à Senator Linie (ex Hapag Lloyd)	1.0	6.7 %
Toefer Transport	Sté propriétaire de navires	1.0	6.7 %
Bremen Vegacker	Chantier naval	1.0	6.7 %
Unterweser Reederei	Prestations Offshore	1.0	6.7 %
Bohmers and Co	Négociant en vin	0.5	3.3 %
		-----	-----
Total		15.0	100.0 %

Le Land de Brême a assuré de façon constante son appui à Senator Linie, notamment en garantissant les lignes de crédit ouvertes à l'entreprise par des institutions bancaires comme Bankhaus Neelmayer (Brême).

En 1988, 2 nouveaux actionnaires ont fait leur entrée dans le capital de Senator, "Hamburg-Süd" (Armateur controlant par ailleurs Columbus Line) et la société "Egon Oldendorff KG" (Propriétaire de navires), apportant respectivement 2 et 3 millions de DM.

En 1989 - 1990, un actionnaire "Zweite Industrie Beteiligungs Gesellschaft", a procédé à une montée en puissance.

Situation au mois de juillet 1990 :

Zweite Industrie Beteiligungs Gesellschaft	38.71 %
Bremer Vulkan	8.47 %
Hamburg Süd	7.50 %
HIBEG (Land de Brême)	6.45 %

Enfin, au cours de l'année 1991, une nouvelle évolution de l'actionnariat se serait produite : "Bremer Vulkan" aurait augmenté sa participation dans le capital de Senator à hauteur de 49,92 %, sans en avertir le management.

Le chantier naval serait par là-même en mesure d'occuper une position de leadership au sein de Senator.

Certaines tensions se seraient par ailleurs manifestées avec l'armateur Hamburg Süd qui envisagerait de céder les actions Senator qu'il détient.

DIRECTION**Membres du Conseil d'Administration :**

K.H. Sager	Président Directeur Général
H.G. Gielessen	Marketing, ventes, hémisphère oriental
E Schreiter	Finances, Administration, Personnel
M Peters	Hémisphère occidental, logistique maritime et terrestre

Quand il a fondé Senator en 1987, Karl Sager avait déjà derrière lui une longue carrière dans les transports, ayant occupé un poste de cadre dirigeant chez Hapag Lloyd puis de directeur associé chez le transitaire "Rohlig and Co".

Plusieurs autres cadres de Senator tels MM. Hans Gud Gielsen et Peters ont connu un parcours professionnel du même type.

Membres du comité de Direction :

E Dürkop
..WH Kieselhorst
D Kraft
JB Steffens
HM Peper
E Winkelmann
EA Peterman
C Gerber
E Walther
J Traub

ACTIVITES

Activité maritime :

Le trafic de base assuré par Senator est un service "Tour du Monde" dans les 2 sens.

Senator a fait en sorte, depuis sa création, d'améliorer la qualité du service "RW" qu'elle propose :

1. en accélérant la fréquence de ses départs,
2. en augmentant la capacité d'emport des navires qu'elle exploite.

Une fréquence accélérée :

A sa fondation, en 1987, la compagnie disposait de 12 navires affrétés pour assurer un double service "Tour du Monde" avec du moyen tonnage affrété, proposant un départ tous les 15 jours.

Ayant affirmé sa volonté d'opérer les services qu'il propose, avec une fréquence accélérée, et ne disposant pas des capitaux suffisants pour investir en propre, Senator a recherché des partenaires.

Il s'est rapproché pour cela, en 1990, de 2 armateurs importants :

- . DSR (ex RDA),
- . Cho Yang Line (Sud coréen).

Ces 3 partenaires se sont associés dans 2 services :

- Tricon, selon une répartition 40 - 40 - 20 : Senator Linie et Cho Yang Line offrant chacun 40% de la capacité, et DSR 20% ;
- EMA (Europe / Middle East / Far East), selon une répartition 50 - 25 - 25 : DSR assurant 50% de l'offre transport, Cho Yang et Senator Linie 25%.

Pour assurer ces services, ils ont mis en ligne une flotte de 24 navires sur le service "tour du monde", qui leur permet d'assurer des départs selon une fréquence hebdomadaire, et une flotte de 6 navires affectés au service EMA, avec un départ tous les 10 jours.

Mode d'association :

Le rapprochement opéré entre Senator Linie, DSR et Cho Yang est de nature différente selon les partenaires.

Cho Yang a limité sa collaboration avec ses 2 partenaires allemands à des accords de coopération technique. Il assure lui même la commercialisation de ses slots selon un principe de marketing séparé.

Senator Linie et DSR fonctionnent de leur côté selon un principe de marketing intégré. Ils ont par ailleurs poussé plus loin leur collaboration en mettant en place un pool commun de management.

Ce pool pourrait ouvrir la voie à une intégration plus poussée.

Avec DSR, Senator Linie a trouvé un associé très fragilisé. En effet, bien que DSR, Deutsche Seerederei Rostock, ait été considéré jusqu'en 1988 comme le plus important armement européen, exploitant 165 navires et 13 500 employés, dont 8 600 en mer, il a perdu avec l'éclatement du bloc communiste l'essentiel de ses marchés (à Cuba, en Angola ...).

La vétusté de son matériel et le manque de productivité de son personnel se sont conjugués par ailleurs pour limiter sa compétitivité, et ont conduit la société à mener une politique drastique de restructuration.

Agences maritimes et activités portuaires :*Agences maritimes :*

Senator Linie, et maintenant DSR, sont représentés par des agents locaux indépendants.

Cette situation tient :

1. à l'origine du groupe Senator qui a été lancé en 3 mois par M.Sager et qui a dû trouver, dans ce délai, une force de vente disponible et efficace,
2. aux moyens financiers réduits du groupe qui ne lui permettent pas de supporter les investissements nécessaires à la mise en place de représentations en propre,
3. à la doctrine de l'armateur qui s'affirme dans le slogan "Hire and Fire" (contracter et renvoyer) quand le prestataire ne se révèle pas suffisamment efficace.

En France, c'est principalement la SOMARCO (Le Havre), Continental Fret (Marseille) et Maritime Union Sud Ouest qui prennent en charge les intérêts des 2 partenaires.

En Belgique, Trimar (à Anvers), et en Grande Bretagne, Anglo European Agencies (à Felixstowe) sont les agents de DSR-Senator.

En Allemagne, DSR détenait des participations généralement minoritaires chez des agents qui représentent les 2 armateurs.

A Hong Kong, DSR Senator sont représentés par "Jardine". Aux Etats-Unis, leur agent maritime est la société "Steamship Agencies" qui est par ailleurs le représentant de Cho Yang.

Manutention portuaire :

Senator utilise les installations existantes exploitées par des tiers selon des contrats de prestations portuaires classiques.

En France, Senator traite avec la SOMABA pour l'utilisation de son terminal Bougainville.

En Belgique, la compagnie confie à Hessianatie ses opérations à Anvers (Schelde Terminal).

En Allemagne, Senator traite à Bremerhaven (son principal port d'attache) avec l'opérateur "Bremer-Lagerhaus-Gesellschaft" et à Hamburg, avec HHL (Hamburger Hafen und Lagerhaus AG).

Aux Etats-Unis et en Asie, Senator utilise souvent des terminaux exploités par Sea Land (à Oakland, Long Beach, Yokohama, Osaka, Kaoshiung ...).

Transport intermodal :

Senator est avant tout un opérateur maritime.

La compagnie intervient rarement en matière de transport intermodal. En conséquence, les services qu'elle assure sont presque exclusivement "port à port", sans ramifications terrestres ou fluviales, et ses clients sont avant tout des transitaires.

Les dirigeants de Senator, et maintenant de DSR, reconnaissent malgré tout l'importance que peut présenter, pour les armateurs, la maîtrise de prestations terrestres "door to door".

Pour les clients qui en faisaient la demande express, ils faisaient appel jusqu'à maintenant à la société "Teco", une filiale de Hamburg Süd. Teco assurait pour leur compte les prestations de logistique terrestre dont ils avaient besoin en France, en Allemagne et dans le Benelux.

A la suite des dissensions qui se sont manifestées avec Hamburg Süd, ils ont décidé de s'affranchir de tout lien de dépendance avec cet armateur, et ont choisi de créer leur propre filiale logistique, ETL (European Transport Logistic), chargé d'opérer pour leur compte en Europe.

Quoiqu'il en soit, DSR - Senator estiment qu'il y a encore une place pour les intervenants limitant leurs prestations aux ports ; et cela d'autant plus que DSR-Senator ne se réclament que d'une part minime des trafics (moins de 5%) sur les escales qu'ils touchent.

MOYENS :

Tricon dispose d'une flotte de 24 navires dont les capacités transportées se répartissent comme suit :

Nombre PC	TEU	Opérateur
Eastbound :		
• 7	2 780	Cho Yang
• 1	2 300	Cho Yang
• 4	2 000	Senator
Westbound :		
• 2	1 950	Senator
• 6	1 800	Senator
• 4	1 700	DSR

• 10*	2 680	DSR / Senator

* en cours de livraison, affrétés auprès de Sovcomflot

Les navires initialement opérés par Senator étaient de taille moyenne et disparate (ce qui multipliait les difficultés logistiques), et leur vitesse de croisière était de l'ordre de 17/18 nœuds, impliquant pour la société la nécessité de disposer d'un plus grand nombre de navires pour pouvoir assurer un service Tour du Monde complet.

Mais depuis peu, l'armement Senator allié à DSR a modifié sa politique et a passé commande pour une dizaine de PC d'une capacité de 2 680 TEU. Les 4 premières livraisons se substitueront aux navires de 2 000 TEU utilisés par Senator sur l'Eastbound, qui eux-même seront affectés au service Westbound.

Le montage mis en place a été complexe :

Les navires seront détenus à travers une structure soviétique intermédiaire (Sovcomflot) qui affrétera ses navires à DSR (2 d'entre eux) et à Senator (8 d'entre eux).

Le financement (1,2 milliards DM) étant assuré par la banque allemande "Kreditanstalt für Wiederaufbau" et garanti par le gouvernement de Bonn.

Ces navires, construits par Vulkan (6) à Brême et Hyundai (4) en Corée du Sud ont commencé à entrer en service.

Cette nouvelle approche devrait permettre à Senator

- de disposer de navires plus récents (c'est à dire plus rapides, plus fiables et moins consommateurs d'énergie),
- d'offrir une capacité de transport plus en phase avec la demande et les exigences d'économies.

Le service EMA est assuré par 6 navires :

Nombre PC	TEU	Opérateur
• 4	1 100	DSR
• 1	1 100	Senator
• 1	1 200	Cho Yang

DSR - Senator exploitent un parc presque intégralement loué sous contrat de longue durée de 60 000 TEU, partagés 50-50 entre les 20 et les 40 pieds.

La capacité d'emport des navires Senator était fin 1990 de 23 800 TEU et le parc de conteneurs exploités était de 40 700 TEU.

Senator opère avec des équipes sédentaires relativement réduites : une centaine de personnes à Brême (130) et une vingtaine (25) dans chacun de ses deux centres régionaux de San Francisco et de Hong Kong.

TRAFICS :

Le trafic de Senator se limite à deux lignes "tour du monde", une dans chaque sens.

SENATOR LINIE

En tant que membre du consortium TRICON
(Senator, DSR, Cho Yang), version finale

Service tour du monde westbound : 140 000 TEU par an, se répartissant en 40% chacun Senator et Cho Yang, et 20% DSR

Service tour du monde eastbound : 140 000 TEU par an, se répartissant en 40% chacun Senator et Cho Yang, et 20% DSR

Amérique du nord

Europe

Moyen-Orient

Extrême-Orient

Service Europe Middle east Asia : 100 000 TEU par an et par sens
50% DSR, 25% chacun pour Senator et Cho Yang

Note : Les capacités indiquées pour les deux services tour du monde correspondent à la version finale du service, lorsque la flotte déployée aura été homogénéisée à des navires de 2 700 TEU. Pour le moment, DSR et Senator utilisent encore des unités d'environ 2 000 TEU, le service eastbound, à l'inverse d'Evergreen, recevant les unités les plus importantes. L'affrètement des dix navires soviétiques de 2 700 TEU en cours de construction, négocié en juillet 1991, permettra cette montée en puissance. Les navires ainsi remplacés seront alors affectés au service EMA, en remplacement des unités actuelles, tandis que la fréquence deviendra hebdomadaire. Les capacités actuelles sont d'environ 90 000 TEU pour le service westbound, et 120 000 TEU pour le service eastbound. De même, le service EMA est pour le moment de 40 000 TEU, pour une fréquence de dix jours.

Echelle :

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



25 000 TEU dans le sens indiqué



DONNEES FINANCIERES :

Un rapport d'audit a estimé que le montant cumulé des déficits de 1987 à 1990 atteignait 50 millions DM.

Le Chiffre d'affaires a atteint :

	1987	1988	1989	1990	1991 P
CA (millions DM)	100	320	380	430	805
CA (millions \$)	60	190	240	270	500
CA (millions Frs)	339	1 094	1 299	1 462	2 753

Les données 1991 recouvrent les opérations réalisées en commun par DSR et Senator selon les règles de répartition suivantes :

Services	RW	EMA
Senator Linie	2 / 3	1 / 3
DSR	1 / 3	2 / 3
CA millions DM	690	115
CA millions \$	420	80

Les résultats non audités font apparaitre les chiffres suivants :

1988-89	-18 millions DM (perte)
1990	-12.6 millions DM (perte)

La structure financière de Senator se caractérise par :

- . la faiblesse de ses actifs immobilisés (ses navires étant affrétés, ses immobilisations sont limitées aux équipements de bureaux qu'il utilise),
- . un besoin en Fonds de Roulement important (les affrètements de navires étant payés d'avance alors que le fret n'est réglé que 4 à 6 semaines après la livraison).

AXES STRATEGIQUES :

Senator Linie a pu s'allier avec deux partenaires qui lui permettent désormais d'assurer un service "tour du monde" avec des fréquences accrues, ainsi que des contacts directs avec certains chargeurs.

Ce rapprochement technique avec l'un de ses partenaires, DSR, pourrait être approfondi. C'est ainsi que la restructuration en cours de l'ancien armement allemand DSR qui sera à terme suivi de sa privatisation, devrait rendre possible une intégration plus complète des deux groupes qui pourraient constituer, à terme, un armement d'importance.

Les évolutions du marché ont poussé la société à infléchir sa politique de chartering en 1989 et à utiliser plusieurs porte-conteneurs de plus grande taille.

Donné perdant par la plupart des opérateurs maritimes lors de sa création en 1987, Senator est parvenu depuis 4 ans, non seulement à survivre, mais aussi à se développer (multipliant par plus de 8 son chiffre d'affaires, si on incorpore les services assurés par DSR) et accélérant la fréquence de ses départs.

Cette performance ne s'est pas faite sans coûts, ainsi qu'en témoignent les difficultés que rencontre Senator pour équilibrer ses résultats, efforts qui ont rendu nécessaire la multiplication des augmentations de capital.

Senator semble devoir sa survie aux paris qu'elle s'est lancés et à une course en avant comme en témoigne encore une fois son rapprochement avec DSR. Ces paris ne parviennent malgré tout pas à cacher (ils les soulignent même parfois) les faiblesses structurelles dont souffre Senator.

