

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



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

# LES STRATEGIES DES ARMATEURS

**Cette étude a été réalisée par :**

**Eric BARRIER (TER)**  
**Jean Marie GUGENHEIM (TER)**  
**Olivier HARTMANN (DFC)**  
**Hervé MARTEL (DPNM)**  
**Pierre SELOSSE (OEST)**

**avec la collaboration de :**

**Charles BERGANO (DPNM)**  
**Bernard COLOBY (Port du Havre)**  
**Didier PICHERAL (Port de Marseille)**

**FEVRIER 1992**

**MINISTERE DE L'EQUIPEMENT, DU LOGEMENT, DES TRANSPORTS ET DE L'ESPACE**  
**OBSERVATOIRE ECONOMIQUE ET STATISTIQUE DES TRANSPORTS**  
**55 RUE BRILLAT SAVARIN 75013 PARIS - ☎ (1) 45 89 89 27**



<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>1<sup>ère</sup> Partie : LE CONTEXTE</b>	<b>3</b>
<b>I. Le contexte économique mondial</b>	<b>5</b>
<b>II. Le contexte maritime</b>	<b>7</b>
1. Le marché transatlantique	7
2. Le marché Europe-Extrême-Orient	10
3. Le marché transpacifique	12
4. Le marché Europe-Afrique de l'Ouest	15
<b>III. Le contexte terrestre et portuaire</b>	<b>18</b>
1. Ports et dessertes terrestres européens	18
2. Ports et dessertes terrestres nord-américains	20
3. Ports et dessertes terrestres asiatiques	22
4. Ports et dessertes terrestres africains	24
<b>2<sup>ème</sup> Partie : CARACTERISATION DES ACTEURS</b>	<b>27</b>
<b>I. Activité</b>	<b>29</b>
<b>II. Taille</b>	<b>33</b>
1. Effectifs	33
2. Capacités d'emport des navires	35
<b>III. Capacités financières</b>	<b>38</b>
1. Cash Flow et bénéfice net	38
2. Structure financière	44
3. Outil de production	47

<b>3ème Partie : STRATEGIE DES OPERATEURS</b>	<b>53</b>
<b>I. Management et actionnariat</b>	<b>57</b>
<b>II. Politique de dessertes maritimes</b>	<b>61</b>
<b>III. Politique de commercialisation</b>	<b>67</b>
<b>IV. Politique portuaire</b>	<b>71</b>
<b>V. Politique de maîtrise terrestre</b>	<b>79</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>83</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>89</b>
<b>Annexe I : Fiches monographiques résumées</b>	<b>91</b>
<b>Annexe II : Offre des armements par bassin de trafic</b>	<b>121</b>
<b>Annexe III : Trafics de conteneurs des principaux ports</b>	<b>127</b>
<b>Annexe IV : Caractérisation des accords maritimes par desserte</b>	<b>133</b>

## INTRODUCTION : Champ d'étude

Depuis le lancement de la première liaison conteneurisée sur l'Atlantique Nord en 1967 par l'armement américain Sea Land, le conteneur s'est peu à peu imposé sur les principales relations entre pays développés, au point que la quasi-totalité des échanges entre l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Extrême-Orient par lignes régulières sont aujourd'hui conteneurisés ; sur les liaisons nord-sud, le conventionnel continue d'occuper une place importante et la conteneurisation ne joue pas encore un rôle dominant.

La croissance des échanges conteneurisés sur les marchés Est - Ouest figure parmi les plus dynamiques des divers secteurs d'activité du transport maritime. Elle est le fruit de la combinaison de 3 phénomènes :

- . la croissance des échanges de produits manufacturés ;
- . l'augmentation du taux de conteneurisation des marchandises ;
- . l'émergence de nouvelles organisations des modes de production entraînant un accroissement des nombres de mouvements.

Le dynamisme de ce marché des transports de conteneurs nous a conduit à nous interroger sur la stratégie des principaux intervenants du secteur touchant les ports européens.

Afin d'enrichir notre domaine d'observation, nous avons examiné par ailleurs quelques opérateurs intervenant sur deux autres marchés spécifiques :

- . quelques opérateurs transpacifiques, qui ne desservent pas encore l'Europe, mais dont il peut être intéressant d'analyser la politique de développement au regard de l'exceptionnelle croissance des marchés asiatiques ;
- . des opérateurs intervenant sur le marché Ouest Africain, en raison de la forte présence française sur le sous-continent et de la complète redistribution des cartes qui s'y opère.

Le champ d'observation de notre étude couvre par là-même quatre grands marchés :

Marché (1990)	milliers TEU
Transatlantique	2 330
Europe - Extrême-Orient	2 805
Transpacifique	5 090
Europe - Afrique de l'Ouest	340

Au sein de ces 4 marchés, nous nous sommes intéressés aux 15 opérateurs suivants :

. 10 européens :

Bilspedition (Transatlantic)

CGMF

CMB

Hapag Lloyd

Maersk

Nedlloyd

P & O

SAGA

SDV

Senator Linie

.3 américains :

APL

CAST

CSX (Sea Land)

.2 asiatiques :

Evergreen

OOHL

Cette étude approfondit et complète un précédent travail, publié en 1990 et portant sur la "stratégie terrestre des opérateurs maritimes".

**1<sup>ère</sup> Partie :**  
**LE CONTEXTE**

- I. Le contexte économique mondial**
- II. Le contexte maritime**
- III. Le contexte terrestre et portuaire**



## I. LE CONTEXTE ECONOMIQUE MONDIAL

Le contexte économique mondial a été marqué par un ralentissement de la croissance et des échanges.

*Taux de croissance du PIB et du commerce mondial :*

en volume	1985	1986	1987	1988	1989	1990
PIB réel	+ 3.5 %	+ 2.5 %	+ 3.5 %	+ 4.5 %	+ 3.1 %	+ 2.5 %
Commerce mondial	+ 3.5 %	+ 4.5 %	+ 5.5 %	+ 8.5 %	+ 7.1 %	+ 5.0 %
dont produits manuf.	+ 5.0 %	+ 4.0 %	+ 6.5 %	+ 10.0 %	+ 8.2 %	+ 5.7 %

Source : Perspectives économiques de l'OCDE - 49 - Juillet 1991

Après l'embellie de 1988, le ralentissement de l'activité économique mondiale amorcé en 1989, s'est approfondi en 1990.

Il s'est accompagné d'une nette décélération des échanges mondiaux.

Du côté du prix des matières premières, on a noté que le prix du pétrole brut a fait un bond à la suite de l'invasion du Koweït par l'Irak, et est resté élevé pendant l'année 1990 jusqu'au déclenchement des hostilités dans le Golfe.

Ces évolutions globales se sont confirmées sur la plupart des marchés nationaux, en dépit des variations différenciées que l'on a pu parfois constater au sein des grands pays de l'OCDE, et des quelques pays asiatiques qui pèsent fortement sur le commerce mondial :

1. un ralentissement de la croissance du PNB américain qui est passée de 4.5% en 1988, à 2.5% en 1989 et à 0.9% en 1990, pour régresser en 1991 ;
2. une diminution de l'excédent japonais ;
3. un ralentissement de la croissance des exportations et de l'expansion économique des EDA (Economies Dynamiques d'Asie : Corée, Hong Kong, Singapour, Thaïlande et Malaisie). La progression de leur PNB qui dépassait 10% (en 1987-88) est passée à 7% (en 1989 -90) ;
4. seule l'Allemagne a fait exception car on y a constaté une expansion de la demande intérieure et des importations à la suite de la mise en place du processus d'unification de la RFA et de la RDA.



## II. LE CONTEXTE MARITIME

Dans un contexte économique mondial fluctuant, les grands marchés maritimes ont connu, au cours des dernières années, une profonde évolution.

### 1. Le marché transatlantique

#### *Les volumes*

Les échanges entre les Etats-Unis et l'Europe ont représenté en 1990 environ 2,3 millions de TEU (source PIERS), avec un courant westbound plus important, atteignant pratiquement 1,3 millions de TEU, pour un courant eastbound de l'ordre de 1 million de TEU.

Il est à noter que ces chiffres excluent

- .les trafics militaires, pour les forces américaines stationnées en Europe dont la prise en compte conduirait, selon l'estimation du Lloyd Shipping Economist, à quasiment équilibrer les flux, pour un total de 2,5 millions TEU ;
- .les trafics entre le Canada et l'Europe.

En 1989, les échanges ont augmenté de 4,5%, eastbound comme westbound, tandis qu'en 1990, ils ont chuté de 2% westbound, pour croître de 11% eastbound.

Transatlantique (En TEU)	East bound				West bound			
	1989	%	1990	%	1989	%	1990	%
Europe du nord	719 916	13,00%	797 738	11,30%	920 637	5,80%	898 174	-2,40%
Méditerranée	198 735	2,90%	215 721	8,50%	320 262	3,60%	319 703	-0,20%
Europe de l'est	15 823	50,10%	20 897	32,10%	47 853	-12,60%	44 669	-6,70%
Total	931 474	4,50%	1 034 356	11,00%	1 288 752	4,50%	1 262 547	-2,00%

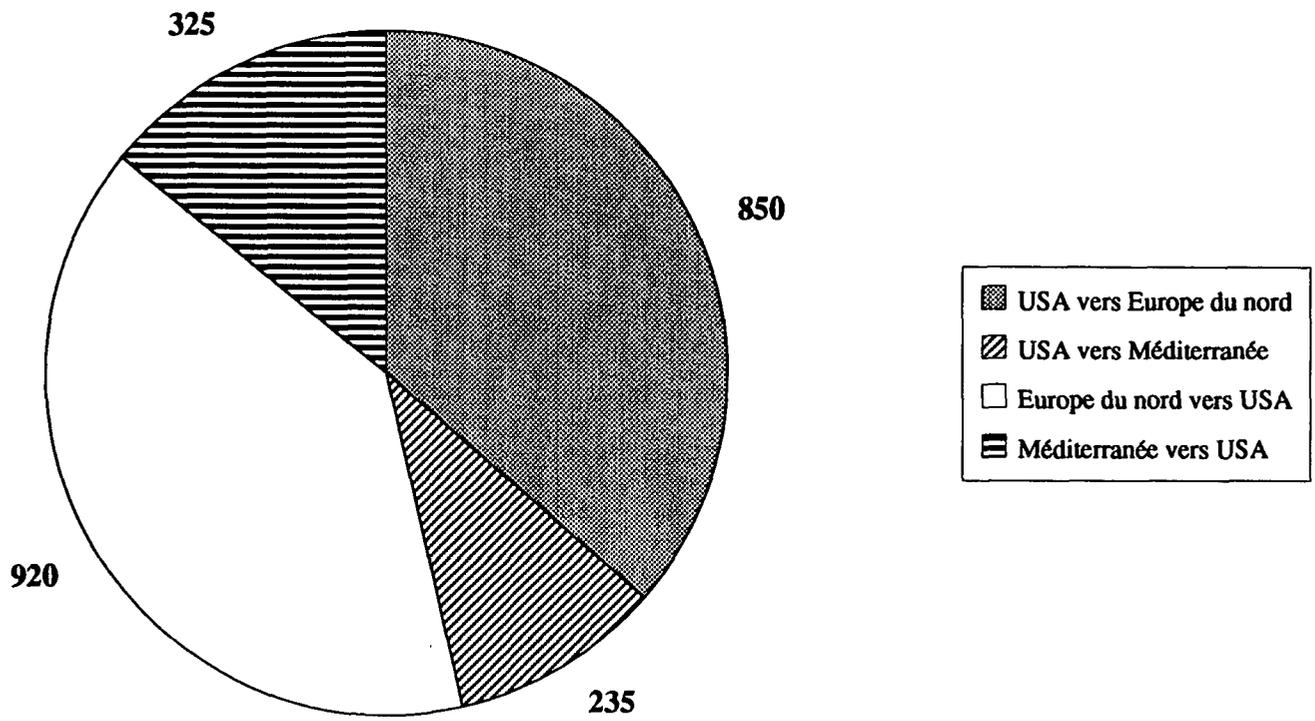
source : PIERS

#### *Les accords transatlantiques*

L'offre transatlantique comprend plusieurs marchés aux frontières perméables, qui correspondent aux différentes conférences:

- . les relations Europe - Canada (régies par 4 conférences) ;
- .les relations Europe du nord - Etats-Unis (régie par deux conférences, une par sens, regroupant les mêmes armateurs) ;
- .les relations Méditerranée - Etats-Unis (régies par une conférence).

Trafics conteneurisés transatlantiques, en milliers de TEU  
Source : PIERS



*Les caractéristiques de l'offre*

Les services transatlantiques présentent des caractéristiques distinctes en fonction de leur extrémité européenne. En effet, alors que l'Europe du nord présente une relative homogénéité des touchées, les services méditerranéens font preuve d'une plus grande variété géographique.

• En Europe du nord, les services transatlantiques sont concentrés sur quelques ports : Bremerhaven, Le Havre, Rotterdam, Felixstowe et Anvers. Hambourg joue un moindre rôle, et les autres ports n'ont qu'une fréquentation marginale. Malgré la proximité des divers ports d'Europe du Nord, la plupart des services réalisent en moyenne quatre escales, dont trois parmi le quinté des ports principaux.

Sans atteindre les niveaux des volumes transportés sur le transpacifique, les volumes traités sur l'Atlantique Nord permettent une certaine segmentation du marché sur la façade nord américaine par des services ciblés.

Le segment principal du trafic est constitué par le transatlantique nord ; il est généralement offert par la plupart des armements, qui y consacrent le plus souvent un service spécifique.

La desserte du Canada constitue un second segment de marché, la desserte du golfe du Mexique, un troisième segment ...

• La façade méditerranéenne constitue, quand à elle, un marché au potentiel plus réduit, de l'ordre du tiers de celui du nord, avec une diversité géographique plus marquée. Les possibilités de création de services ciblés en sont d'autant plus réduites. La seule exception est la desserte du Canada, pour laquelle on constate le même type de stratégie de niche que celle menée au départ du nord.

En conséquence, les armements ont été conduits à concevoir au sein d'un même service des dessertes plus larges :

.tant sur le bassin Méditerranéen (en étendant parfois leur service jusqu'en Méditerranée Orientale) ;

.qu'en Amérique du Nord (en multipliant des touchées dans des ports s'étendant du Nord des Etats Unis au golfe du Mexique).

Avec l'allongement correspondant des rotations, les armements ne peuvent se permettre d'assurer une fréquence hebdomadaire ; ils ne peuvent en fait, au mieux, organiser leurs services que selon des fréquences de dix jours.

Le service commun qui faisait exception et qui était assuré par CGM, Italia, Contship et Evergreen entre la Méditerranée occidentale et le nord des Etats-Unis, selon une fréquence hebdomadaire, a du être modifié en novembre 1990 à la suite du retrait de Contship et du déclin des volumes transportés. Désormais il s'opère selon une fréquence plus classique de dix jours.

Une telle réduction de fréquence est un handicap, et une part importante des volumes normalement issus des pays méditerranéens emprunte souvent les services au départ du nord de l'Europe. Le basculement s'effectue par voie terrestre (trains bloc), mais également par voie maritime, quelques armements jouant la carte de la desserte de la Méditerranée par des services feeder plutôt que par un service spécifique.

## 2. Le marché Europe - Extrême Orient

### *Les volumes*

Les trafics réalisés en 1990 entre l'Europe (y compris la façade méditerranéenne) et l'Extrême-Orient, ont été estimés par la CGM à environ 2,8 millions de TEU. Comme sur la plupart des relations, il existe un déséquilibre entre les deux sens, en faveur des trafics westbound. Ceux-ci représentent en effet environ 56% du trafic total.

Europe Extrême-Orient 1990	Eastbound	Westbound
Rangée nord-européenne	1 056 800 TEU	1 300 000 TEU
Rangée méditerranéenne	216 000 TEU	231 000 TEU
Total	1 272 800 TEU	1 531 000 TEU

Source : CGM.

Ce déséquilibre est partiellement compensé par les différences de poids relatifs des marchandises, plus lourdes vers l'Extrême-Orient que vers l'Europe.

### *Les accords sur la relation Europe - Extrême-Orient*

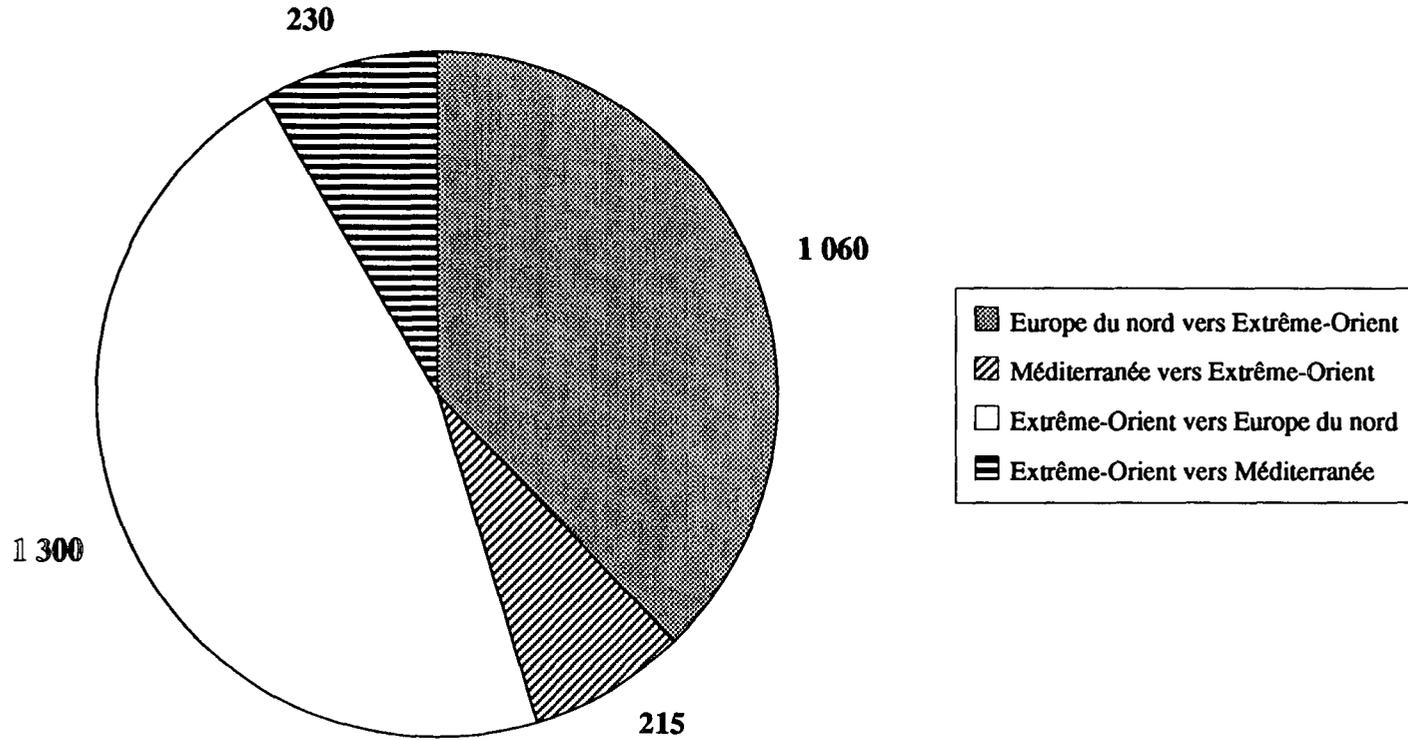
La Far Eastern Freight Conference, FEFC, régit les trafics entre l'Europe du nord et l'Extrême-Orient, tandis qu'au départ de la Méditerranée, les conférences sont généralement éclatées par pays. En France, par exemple, l'accord correspondant est l'entente de fret.

En terme de part de marché, la FEFC représente 58% de la capacité mise en service entre l'Europe du nord et l'Extrême-Orient.

Dès fin 1989, les membres de la FEFC et quelques indépendants (Evergreen, Yangming, Hanjin, Cho Yang) se sont réunis pour analyser l'évolution du marché. Très rapidement, il est apparu que la capacité n'était pas en cause, et les discussions se sont orientées sur les recettes, sans pour autant se développer très avant.

De fait, aucun accord n'en a résulté, et le principal acquis de ces réunions est le constat qu'un dialogue est possible.

Trafics conteneurisés Europe - Extrême-Orient, en milliers de TEU  
Source : CGM



### *Les caractéristiques de l'offre*

La relation Europe Extrême-Orient présente quelques particularités par rapport aux deux autres relations majeures, transatlantique et transpacifique :

- .sa longueur ;
- .l'existence de marchés secondaires ;
- .la couverture de la plupart des grands ports asiatiques.

En effet, alors que sur les deux relations transocéaniques, les rotations s'effectuent couramment avec cinq, ou six navires au plus, il en faut ici au moins huit ou neuf pour maintenir une fréquence hebdomadaire. Cet état de fait explique sans doute en partie la prédominance, sur ce marché, des consortiums sur les opérateurs indépendants.

La seconde particularité tient à l'opportunité de desservir plusieurs sous-marchés "en cours de route", depuis la Méditerranée orientale jusqu'au sous-continent Indien, au sein d'une même rotation. De façon beaucoup plus sensible qu'ailleurs, les armements doivent arbitrer entre deux options principales : offrir des délais de transit réduits entre l'Europe et l'Extrême-Orient, ou bénéficier de la desserte des différents sous-marchés.

En Extrême-Orient, à l'exception de quelques rares lignes qui exploitent des niches spécifiques, la plupart des services couvrent pratiquement tous les ports de Singapour jusqu'au Japon, en passant par Hong Kong, du fait des contraintes géographiques, car peu de groupes sont d'une puissance suffisante pour se permettre d'offrir plus d'un service.

### **3. Le marché transpacifique**

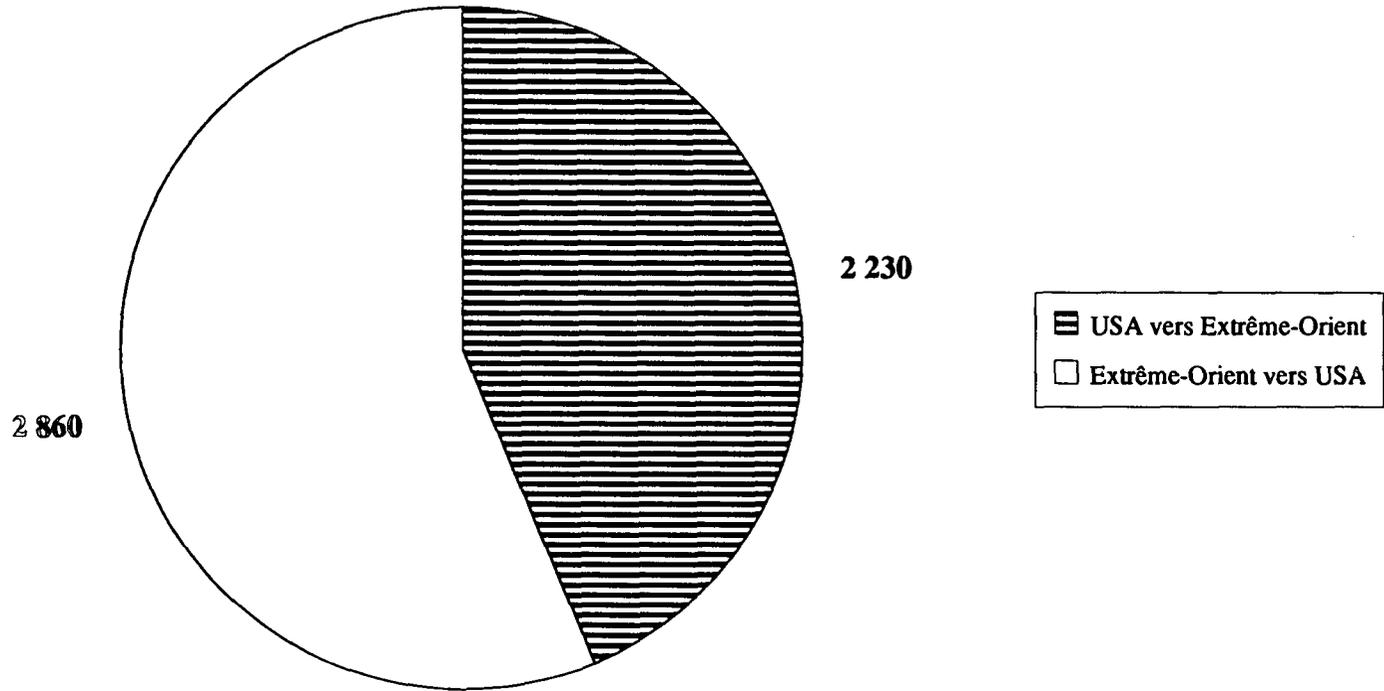
#### *Les volumes*

Les échanges entre les Etats-Unis et l'Extrême-Orient présentent un net déséquilibre, avec un courant eastbound dominant. Au cours de l'année 1990 environ 2,2 millions de TEU ont été transportés westbound, et pratiquement 3 millions de TEU eastbound, soit un total légèrement supérieur à 5,1 millions de TEU (source PIERS). En 1989, les échanges ont augmenté de 6,9% eastbound, 8,0% westbound, et en 1990 respectivement de 2,2% et 4,5%.

Transpacifique (En TEU)	East bound				West bound			
	1989	%	1990	%	1989	%	1990	%
Asie du sud-est	344 921	23,20%	410 507	19,00%	248 701	20,20%	298 878	20,20%
Nord est de l'Asie	2 538 756	5,00%	2 536 706	-0,10%	1 850 148	6,60%	1 895 140	2,40%
Total	2 883 677	6,90%	2 947 213	2,20%	2 098 849	8,00%	2 194 018	4,50%

Source : PIERS

**Trafics conteneurisés transpacifiques, en milliers de TEU**  
Source : PIERS



Ces chiffres recouvrent des situations tranchées entre l'Asie du sud-est, dont les volumes sont plus modestes et les taux de croissance très forts, et les pays du nord de l'Extrême-Orient, où les volumes sont plus importants mais les taux de croissance plus modestes, quand ils ne sont pas en recul.

Les marchandises importées par les pays asiatiques sont généralement d'une densité plus importante que celles exportées vers les Etats-Unis. En effet, les principales marchandises westbound sont constituées par des produits intermédiaires (les pâtes à papier par exemple, représentaient en 1990 environ 20% du total), de densité élevée, tandis qu'estbound, il s'agit de produits manufacturés (pièces de véhicules, jouets, habillement, ...) de densité plus faible. Par là même, la capacité d'emport opérationnelle des navires eastbound se trouve limitée par leur capacité cellulaire, alors que westbound, elle se trouve limitée par leur capacité de port en lourd.

#### *Les accords transpacifiques*

Il existe 2 conférences principales couvrant la quasi-totalité des dessertes transpacifiques, une dans chaque sens, mais elles ne représentent pas une part suffisante du trafic pour avoir un rôle stabilisateur sur ce marché qui souffre d'une forte surcapacité.

Cette surcapacité a conduit à la conclusion, au milieu de l'année 1988, d'un accord de stabilisation, le Transpacific Stabilisation Agreement (TSA) qui est parvenu de son côté à contrôler environ 85% de la capacité totale.

Le TSA prévoit une réduction volontaire de la capacité mise en service par ses membres, de l'ordre de 10% à 15%, en fonction de la saisonnalité des trafics, avec un système de pénalité en cas de dépassement. Un autre volet du TSA permet l'échange d'espaces entre membres, afin d'améliorer la gestion de la capacité alignée.

#### *Les caractéristiques de l'offre*

L'importance des volumes échangés entre l'Amérique du nord et l'Extrême-Orient a permis la mise en œuvre de services conteneurisés importants ciblés, qui ont évolué au cours des dernières années.

En effet, jusqu'en 1990, le standard qui semblait s'être imposé sur cette relation correspondait à trois services hebdomadaires, deux au départ du sud de la Côte ouest des Etats-Unis, et un au départ de la Côte Nord, avec généralement un service au moins spécialisé sur le Japon. Cette définition correspondait évidemment aux principaux courants de trafic.

Depuis le début de l'année 1991, de profonds changements sont intervenus dans l'organisation des dessertes transpacifiques. Ils se sont traduits par la mise en place de multiples alliances entre armateurs. Ce mouvement de rapprochement a été initié par Maersk et Sea Land, suivi par Neptune Orient Line et NYK, puis par K Line et Mitsui Osk Line, et enfin par APL et OOCL.

L'objectif de ces regroupements n'est pas une simple augmentation de taille, car ces opérateurs figuraient déjà parmi les premiers intervenants, mais sont justifiés par des objectifs d'ordre plus qualitatif. En effet, on peut résumer la plupart des modifications intervenues en retenant deux de leurs principales caractéristiques :

- .une fréquence plus élevée,
- .et une définition plus précise des services.

Sur un plan technique, ces accords se sont doublés généralement d'une rationalisation des implantations portuaires et des services feeder.

Le standard qui se dessine peu à peu est une configuration comprenant cinq services hebdomadaires. Il s'appuie sur des formules d'affrètement réciproques d'espaces qui permettent à chaque partenaire de bénéficier d'un doublement apparent de la fréquence des services qu'il propose, sans modification de la capacité alignée.

Quant à la spécialisation des services, on constate qu'elle s'accroît au point de voir apparaître des services optimisés, en terme de transit time, spécialement sur les ports de l'Asie du Sud Est. Singapour, par exemple, figure pour la première fois comme port touché en direct dans des rotations transpacifiques.

#### **4. Le marché Europe - Afrique de l'Ouest**

##### *Les volumes*

Contrairement aux trois principales relations entre pays développés, Europe - Amérique du nord - Extrême-Orient, la conteneurisation des marchandises est loin d'avoir atteint son potentiel maximum sur l'Afrique de l'ouest.

Les trafics de l'année 1990 ont été estimés à 340 000 TEU avec une prédominance des trafics nord-sud sur les trafics retour.

### *Les accords Europe - Afrique de l'ouest*

Il existe quatre conférences principales régissant les trafics entre l'Europe et l'Afrique occidentale :

- COWAC (Continent West Africa Conference)
- UKWAL (United Kingdom West Africa Lines)
- MEWAC (Mediterranean West Africa Conference)
- CEWAL (Central West Africa Lines)

De très nombreux armements participent à la desserte de l'Afrique occidentale au départ de l'Europe, notamment les armements nationaux africains.

Les gouvernements africains favorisent les trafics conférentiels, afin de faire bénéficier leurs armements nationaux de la part qui leur revient sur la base de l'application de la règle des 40/40/20 du Code de conduite des conférences maritimes. Par là même, près de 80% des trafics sont conférentiels.

### *Les caractéristiques de l'offre*

On distingue deux sous-marchés de caractéristiques distinctes :

- l'Afrique francophone, dominée par les armements conférentiels,
- l'Afrique anglophone, qui constitue une niche sur laquelle opèrent les deux armements non conférentiels G&C Line et OT Africa Line.

Deux mouvements marquent l'évolution des services ouest-africains au cours des quelques dernières années : une certaine montée en puissance du conteneur, et l'émergence de pôles nés du regroupement d'armateurs.

Le pôle CMB s'est constitué peu à peu, d'abord par le rachat des lignes africaines d'East Asiatic Company et Dafra Line en 1989, et Woermann Linie au début de l'année 1990. Cette situation est encore évolutive, en raison de la prise de participation de Safmarine dans CMB.

Le pôle SDV regroupe les lignes anglaises d'UKWAL (Elder Dempster, Guinea Gulf Line et Palm Line), rachetées par Delmas en 1989, ainsi qu'une participation de 75% dans AAEL (America Africa Europe Line). De son côté, SCAC a apporté le service SCADOA, initialement détenu conjointement par Hoegh, SCAC et Bilspeidition. Mais comme pour le pôle CMB, la situation reste fortement évolutive.

Parmi les indépendants, le principal opérateur est OT Africa Line, qui exploitait une liaison par navires rouliers. Depuis mai 1991, il a introduit deux navires intégralement cellulaires qui ont permis d'accélérer la fréquence de ses dessertes.

G&C Line, joint venture entre Grimaldi et Cobelfret, exploite également des navires rouliers, selon une rotation triangulaire entre l'Europe, l'Afrique occidentale et le Brésil.

Maersk, depuis l'introduction de navires feeder de 1 000 TEU, fait preuve d'une implication croissante, mais son service africain reste conçu essentiellement comme une extension de ses relations transocéaniques.

### III. CONTEXTE TERRESTRE ET PORTUAIRE

#### 1. Ports et dessertes terrestres européens

Les ports européens constituent deux ranges distincts, de taille et d'importance différentes :

- .celui des ports de l'Europe du Nord ;
- .celui des ports méditerranéens.

Le range Nord-Européen se caractérise par une forte concentration géographique des terminaux à conteneurs et par la nette domination de Rotterdam, troisième port mondial de conteneurs, avec un trafic de 3,6 millions de TEU, correspondant au tiers du trafic du range.

Six terminaux à conteneurs de taille importante se trouvent répartis sur moins de 1 500 km de côte entre Hambourg et Le Havre, auxquels s'ajoutent les ports britanniques, qui, outre leurs trafics domestiques, traitent un volume important de transbordement.

Cette concentration géographique entraîne une concurrence très forte entre les différentes places portuaires, dont les modes de fonctionnement restent encore très variables, selon les traditions et l'état des réformes légales et réglementaires nationales.

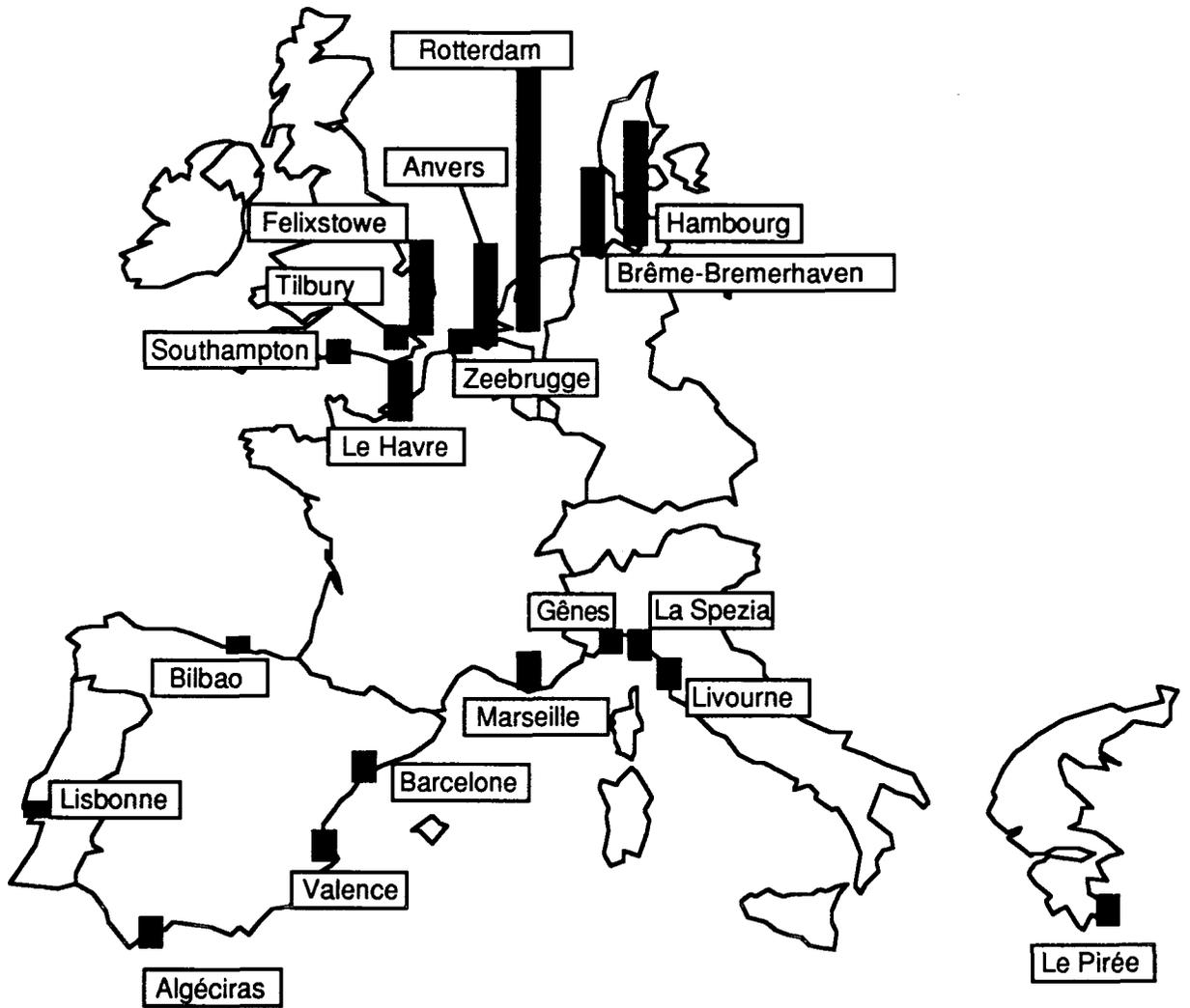
Le ralentissement de la croissance observé sur l'ensemble du range en 1990, s'explique par la morosité de la conjoncture économique.

L'ouverture des pays de l'Europe de l'Est devrait se traduire par une modification de la donne.

Les ports du range de l'Europe du Sud traitent des volumes moins importants. Ils sont géographiquement plus éloignés les uns des autres, et moins bien desservis que ceux de l'Europe du Nord en matière terrestre.

La forte croissance constatée en 1990 sur les ports méditerranéens s'explique en grande partie par l'augmentation des trafics du port d'Algeciras qui traite principalement les opérations de transbordement de Maersk et de Sea Land.

### PRINCIPAUX PORTS EUROPÉENS POUR LE TRAFIC DE CONTENEURS



■ Un million de TEU par an  
Source : Containerisation international  
Trafics 1990

## 2. Ports et les dessertes terrestres Nord américains

A la différence des ports du range Nord-Européen, qui sont relativement rapprochés, les ports Nord-Américains s'étendent sur 3 000 Km de côte.

Sur la Côte Ouest, comme sur la Côte Est, les ports les plus importants peuvent être regroupés en 3 ensembles portuaires principaux.

Sur la Côte Ouest :

- .Los Angeles (2,1 M TEU) et Long Beach (1,6 M TEU)
- .Oakland (1,1 M TEU)
- .Seattle (1,1 M TEU) et Tacoma (0,9 M TEU)

Sur la Côte Est :

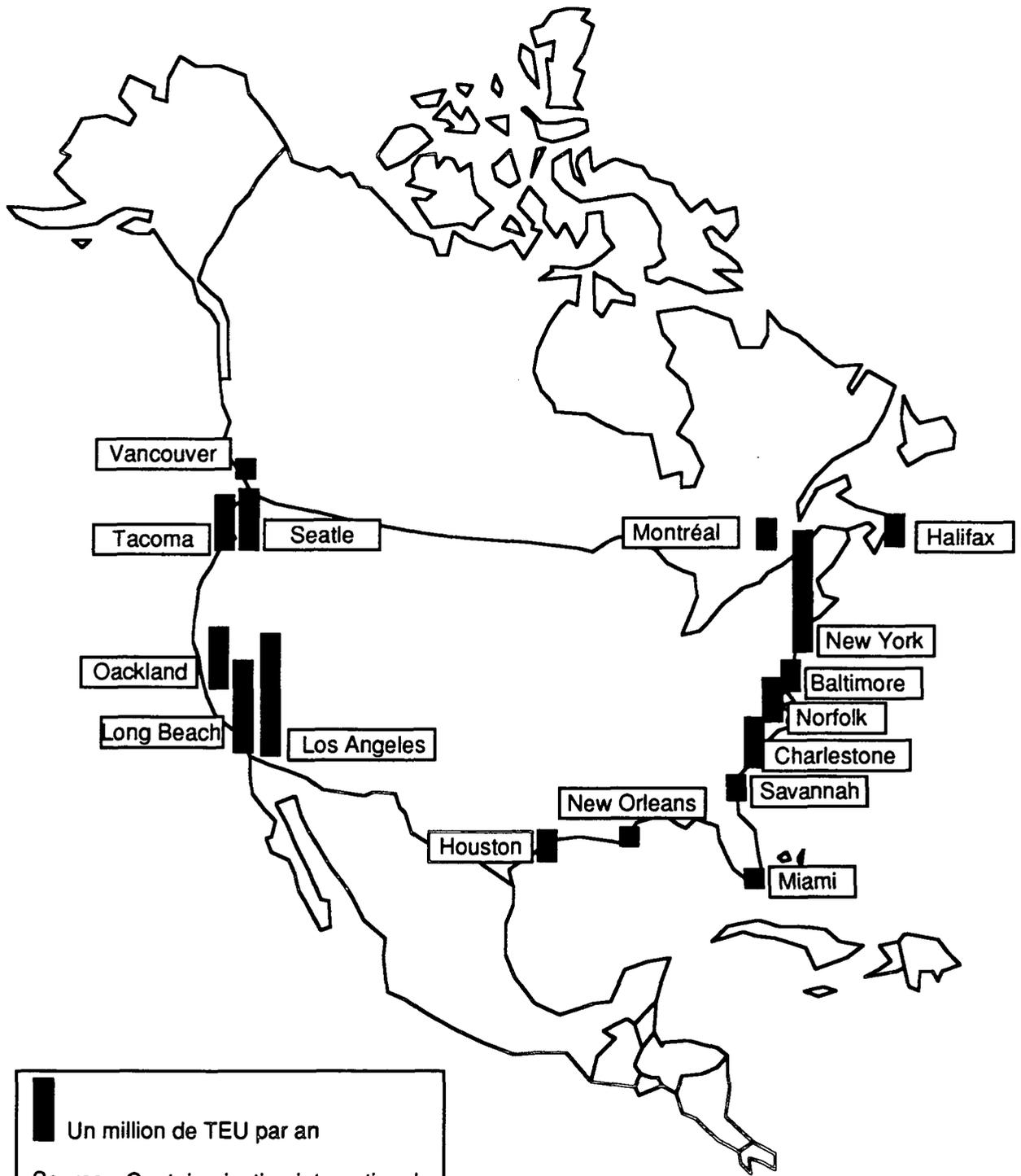
- .New York (1,9 M TEU)
- .Hampton Roads-Norfolk (0,8 M TEU) et Baltimore (0,5 M TEU)
- .Charleston (0,8 M TEU) et Savannah (0,4 M TEU)

Les grands centres industriels, les zones de production agricoles et de matières premières, ainsi que certains centres de consommation qui engendrent une partie importante des trafics portuaires, n'étant pas situés sur les régions côtières, requièrent la mise en place de dessertes terrestres de qualité.

En raison de la superficie du territoire américain, les dessertes ferroviaires jouent un rôle fondamental et la connexion des réseaux ferrés aux zones portuaires revêt une importance primordiale.

L'absence de contraintes de gabarit, a permis la mise en place de trains à double étage à départ régulier reliant l'Ouest et l'Est des Etats-Unis et de remplacer dans certains cas, dans des conditions avantageuses les dessertes "all water" des côtes américaines.

### PRINCIPAUX PORTS NORD AMERICAINS POUR LE TRAFIC DE CONTENEURS



■ Un million de TEU par an  
Source : Containerisation international  
Traffics 1990

### 3. Ports et dessertes terrestres asiatiques

Des quatre grands marchés étudiés pour le trafic de conteneurs, celui de l'Extrême-Orient est de loin le plus important en volume, avec un trafic total dépassant 25 millions de TEU par an, soit l'équivalent de l'ensemble des ports d'Amérique du Nord et d'Europe.

Parmi les six premiers ports mondiaux, cinq sont extrême-orientaux, et les deux premiers, Hong Kong et Singapour, ont traité chacun près de 4,5 millions de TEU, en 1989 et ont dépassé 5 millions de TEU en 1990.

Ces ports enregistrent en outre chaque année de fortes progressions : le trafic de conteneurs de Singapour a plus que doublé entre 1985 et 1990.

Au regard de l'évolution des trafics portuaires, on peut distinguer deux zones en Extrême-Orient :

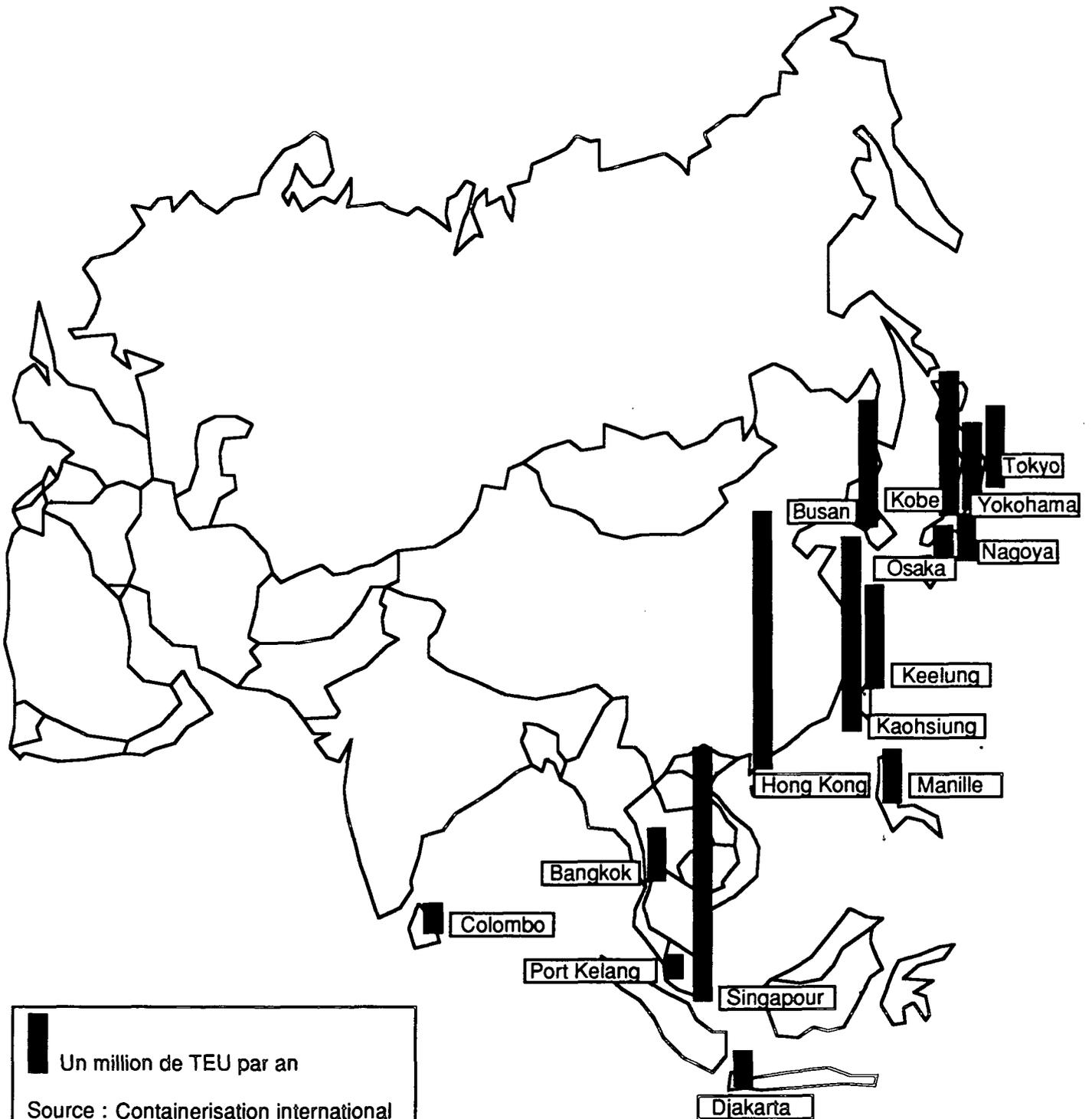
. l'Asie du Nord, avec principalement Hong Kong et les ports japonais de Kobe, Yokohama, Tokyo et Nagoya qui enregistrent une croissance annuelle de l'ordre de 8% ;

.l'Asie du Sud Est, qui a connu une véritable explosion des trafics au cours des dernières années, avec une croissance annuelle des trafics de conteneurs proche de 30%.

La forte augmentation constatée des trafics s'explique en partie par la montée des opérations de transbordement dans les ports du Sud Est Asiatique, qui ont parfois comme Singapour, des zones d'influence très étendues, et par la croissance des flux intra-régionaux. Ces trafics conduisent à multiplier la comptabilisation des mêmes marchandises à l'occasion de leurs passages portuaires successifs.

La notion d'hinterland terrestre n'a que peu de sens pour bon nombre de ports asiatiques ; leur trafic étant avant tourné vers l'alimentation des ports eux-même et des zones d'activité économique qu'ils abritent, ou une activité de transbordement- feeding. En effet cinq des pôles asiatiques, parmi les plus dynamiques, Singapour, Hong Kong, Taïwan, Tokyo, Bangkok sont des Etats ports ou même des villes ports.

## PRINCIPAUX PORTS ASIATIQUES POUR LE TRAFIC DE CONTENEURS



#### 4. Ports et dessertes terrestres africains

Les ports africains ne constituent pas un ensemble homogène.

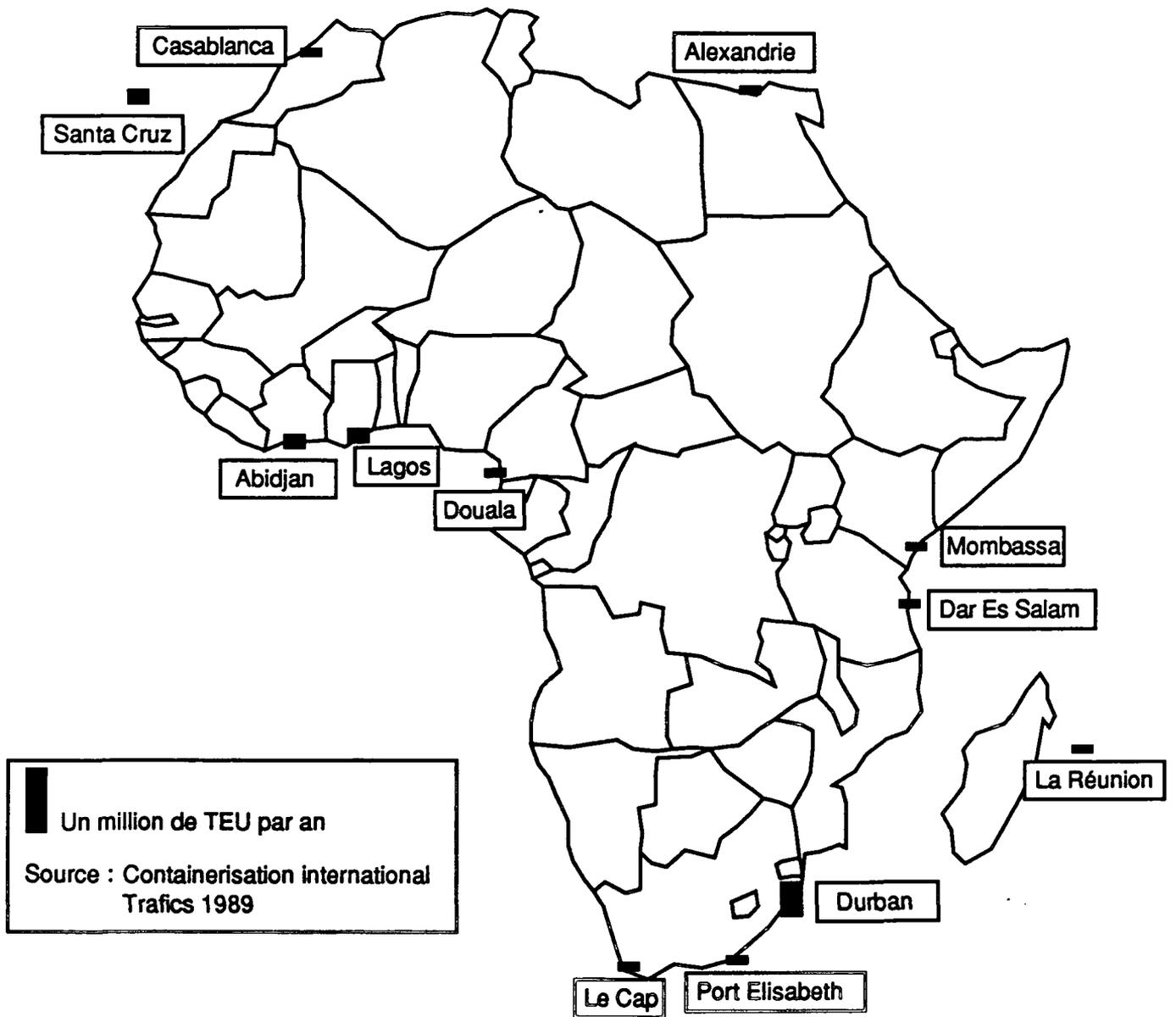
L'Afrique se caractérise par un faible taux de conteneurisation qui s'explique par un cumul de handicaps :

- .une insuffisante industrialisation du continent ;
- .un insuffisant équipement de ses ports ;
- .un déséquilibre des trafics, obligeant un repositionnement à vide des conteneurs ;
- .des problèmes d'organisation, entraînant un allongement des délais de transit portuaire (et donc une insuffisante rotation des équipements) ;
- .un sous-équipement des infrastructures terrestres ...

Seul pays développé du continent, l'Afrique du Sud traite un trafic significatif de marchandises diverses fortement conteneurisées.

Le port de Durban a traité en 1989, 491 000 TEU (dont une partie en transbordement). Abidjan, le second port africain en importance, ne traite que 192 000 TEU.

**PRINCIPAUX PORTS AFRICAINS POUR LE TRAFIC DE CONTENEURS**





**2<sup>ème</sup> Partie :**  
**CARACTERISATION DES ACTEURS**

**I. Activité**

**II. Taille**

**III. Capacités financières**



## I. ACTIVITE :

L'examen des opérateurs étudiés fait ressortir que l'ensemble des groupes, à l'exception de CAST et de SENATOR Linie, sont des intervenants de grande dimension dont le chiffre d'affaires dépasse 4 milliards de Frs.

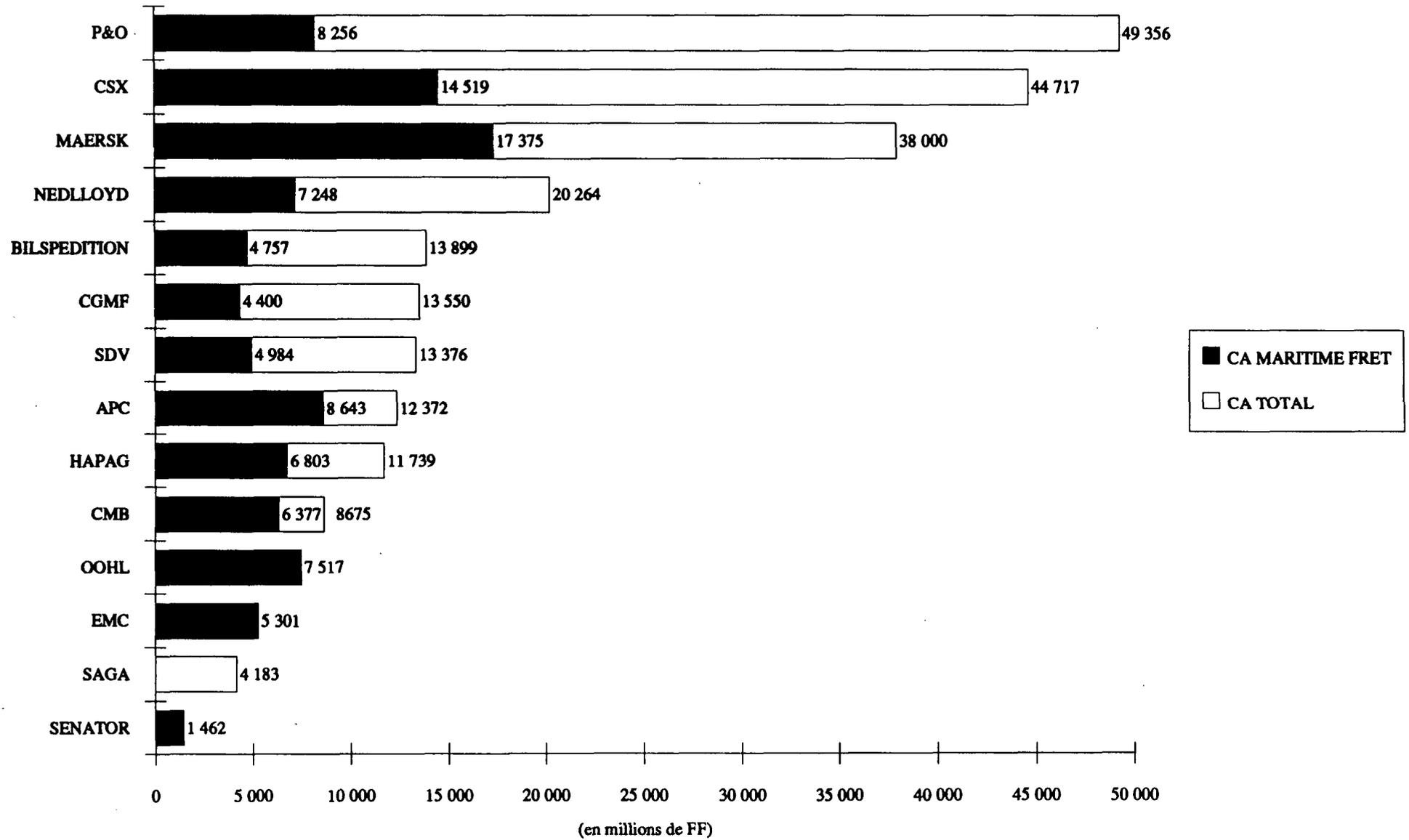
Données 1990 millions Frs	CA Total	Maritime fret
APC	12 372	8 643
BILSPEDITION	13 899	4 757
CAST	nc	
CGMF	13 550	4 400
CMB	8 675	6 377
CSX	44 717	14 519
EVERGREEN	nc	
EMC	5 301	5 301
HAPAG	11 739	6 803
MAERSK	38 000	17 375
NEDLLOYD	20 264	7 248
OOHL (OOIL)	7 517	7 517
P & O	49 356	8 256
SAGA	4 183	-
SDV (E)	13 376	4 984
SENATOR	1 462	1 462

Remarques : les comparaisons entre groupes doivent être réalisées avec prudence dans la mesure où les méthodes d'imputation des chiffres d'affaires réalisés en matière d'activités directement connexes aux transports maritimes comme la manutention portuaire ou les prestations d'agences maritimes sont parfois différentes.

L'ensemble des opérateurs, à l'exception de SENATOR, n'intervient pas exclusivement en matière de transport maritime de fret conteneurisé :

- ils sont tous de façon plus ou moins marquée opérateur portuaire ;
- cinq d'entre eux assurent des transports maritimes de vrac (CAST, CMB, Maersk, Nedlloyd et P&O) et l'un, Bilspedition, des transports maritimes sous température dirigée (avec "Cool Carriers") ;
- trois d'entre eux assurent des transports maritimes de voyageurs (CGMF avec la SNCM, P&O avec notamment P&O European Ferries, Hapag Lloyd, ...) ;
- deux d'entre eux sont d'importants opérateurs ferroviaires (CSX - SeaLand et APC) ;

### Ventilation du Chiffre d'Affaires des Groupes



- six d'entre eux ont une importante activité de transit et de transport terrestre (Bilspedition, CGMF, Nedlloyd, P&O, SDV et bien sûr SAGA) ;
- trois ont développé une activité aérienne notable, Hapag Lloyd, Evergreen, et Maersk. Nedlloyd quant à elle contrôlait une filiale de charter, TRANSAVIA, qu'elle vient de céder. Par ailleurs, Bilspedition contrôle 50% d'une compagnie aérienne suédoise de transport domestique "Linjeflyg" ;
- trois enfin sont fortement diversifiés : Maersk-Moller a développé une branche construction navale, une branche industrielle, une branche distribution ,... ; parallèlement à l'aviation, Evergreen vient de se lancer dans l'hôtellerie ; P&O, enfin, par-delà son activité de transporteur, intervient dans le secteur de la construction, de l'immobilier et des services aux entreprises.

Mais, l'ouverture du champs d'activité des divers opérateurs a connu, depuis un an, un net ralentissement.

Les années 1988-89 avaient été marquées chez la plupart des opérateurs par la mise en œuvre d'une politique volontariste de croissance externe et parfois de diversification qui avaient conduit à la constitution de la plupart des groupes "intégrés" de transport avec :

- .la prise de contrôle de SeaLand par CSX (en 1986),
  - .le rachat de Transatlantic par Bilspedition (1989),
  - .le rachat de la STEF et de TFE par la CGMF,
  - .la réalisation par P&O de plusieurs opérations d'acquisitions d'entreprises de transport terrestre (Rhenania, GTW, Langen..), en Europe Continentale,
  - .les rachats, entre autres, par Nedlloyd, de Union Transport, d'Andreas Christ
- ...

Les années 1990-91 se caractérisent au contraire par la conduite d'une politique prudente de recentrage.

- .la CGMF a entrepris de céder une partie des actions de la "Financière de l'Atlantique", sa holding de diversification,
- .P&O a marqué une pause dans sa politique d'expansion, et s'est contentée en 1991 de conforter son assise australienne en rachetant les intérêts que Cunard Ellerman y détenait encore,
- .Nedlloyd conduit actuellement une politique de restructuration et de recentrage qui l'a conduit à céder sa branche Energie, sa filiale charter aérien, sa filiale logistique de déchets, plusieurs de ses tankers de produits chimiques "short sea"...

Seuls, la SCAC et Evergreen font exception.

La SCAC vient en effet de prendre le contrôle du groupe Delmas Vieljeux et de fusionner les deux entités ; d'autre part, elle a racheté l'intégralité des parts du JSA, mais l'opération principale du groupe (le rachat de Delmas) n'est en fait que l'aboutissement d'un processus de rachat qui avait été initié dès 1988.

Evergreen enfin constitue une véritable exception dans la mesure où il est en train de lancer une compagnie aérienne, EVA AIR, qui a l'ambition d'étendre ses dessertes sur l'ensemble du monde.

**II. TAILLE :****Effectifs :**

Les effectifs employés par l'ensemble des opérateurs sont à la mesure de leur volume d'affaires :

	Effectifs
APC	4 994
BILSPEDITION	10 341
CAST	850
CGMF	14 087
CMB	5 605
CSX	55 028
SEALAND	8 857
EVERGREEN	nc
HAPAG	8 060
MAERSK	21 000
MAERSK Maritime	7 600
NEDLLOYD	26 185
NEDLLOYD Maritime	3 796
OOHL	nc
P & O	75 000
P & O personnel embarqué	12 660
SAGA	10 380
SDV	20 250
SENATOR	180

Plus de 75 000 salariés sont employés par P&O du fait de son extrême diversification.  
Plus de 50 000 salariés par CSX, du fait des nombreux employés de son secteur ferroviaire.

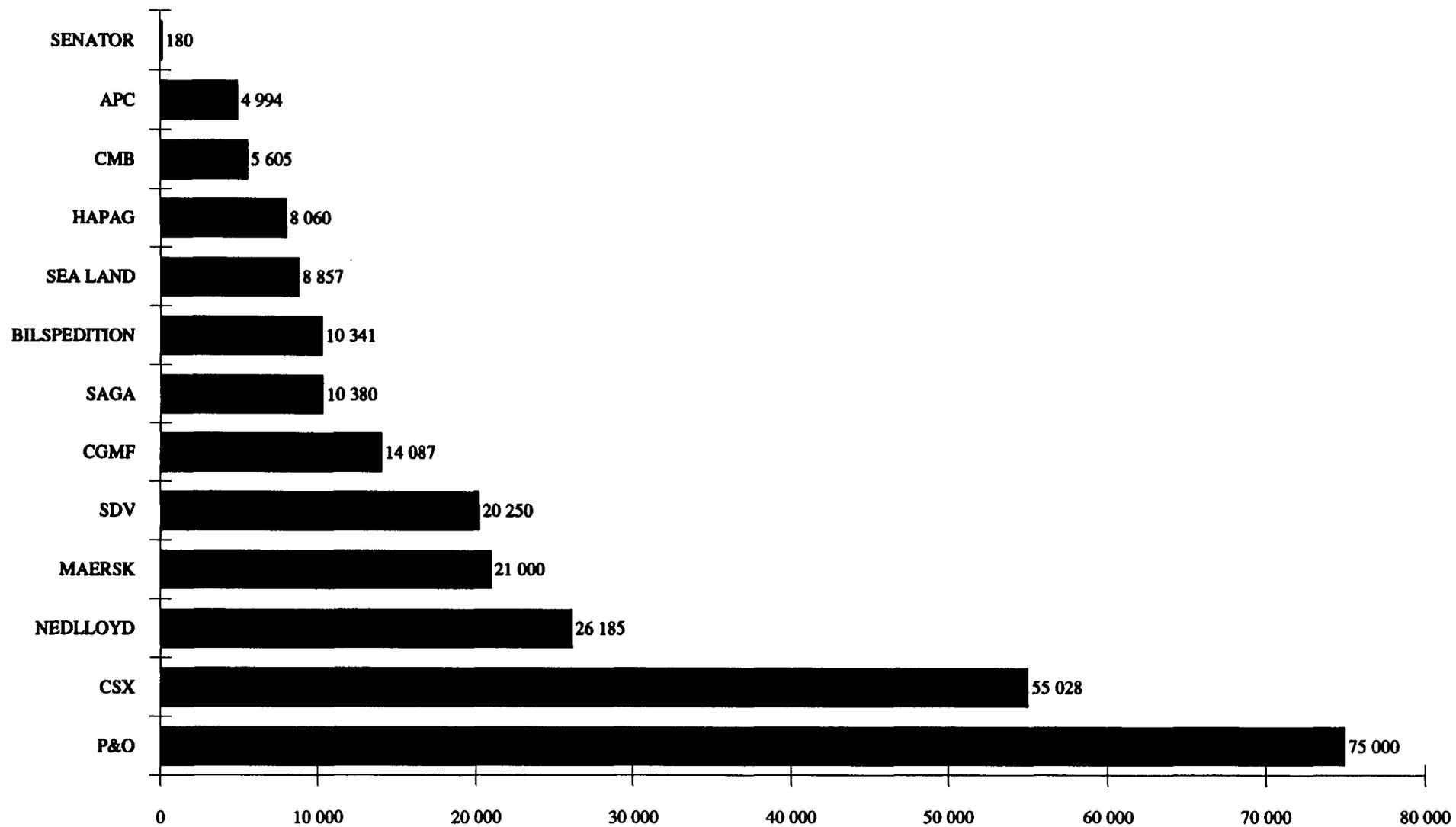
Plus de 20 000 salariés travaillent,

.chez Maersk, du fait de l'importance de son activité maritime et de sa diversification,

.chez Nedlloyd et SDV qui réalisent une forte activité terrestre.

Les autres groupes, à l'exception de CAST et SENATOR, emploient entre 5 000 et 10 000 salariés.

## Effectifs



**Capacités d'emport des navires :**

	Capacité d'emport TEU	Parc Conteneurs TEU
APC	69 000	145 000
BILSPEDITION (Scanship)	18 000	50 800
CAST	7 900	22 860
CGMF	39 745	79 100
CMB	36 300	91 300
CSX (Sea Land)	115 370	212 700
EVERGREEN	129 200	248 800
HAPAG	52 600	110 100
MAERSK	103 500	195 000
NEDLLOYD	65 600	145 000
OOHL	67 000	124 000
P & O	52 200	127 000
SAGA	-	-
SDV (Delmas)	34 200	79 200
SENATOR	23 800	40 700

Source : Containerisation International

La capacité d'emport des navires mesurée en TEU constitue le meilleur outil technique d'étalonnage des divers opérateurs :

On distingue, par ordre d'importance :

1. Les géants :

Evergreen

CSX- SeaLand

Maersk

dont les capacités d'emport dépassent 100 000 TEU.

2. Les grands opérateurs :

APC - APL

OOHL

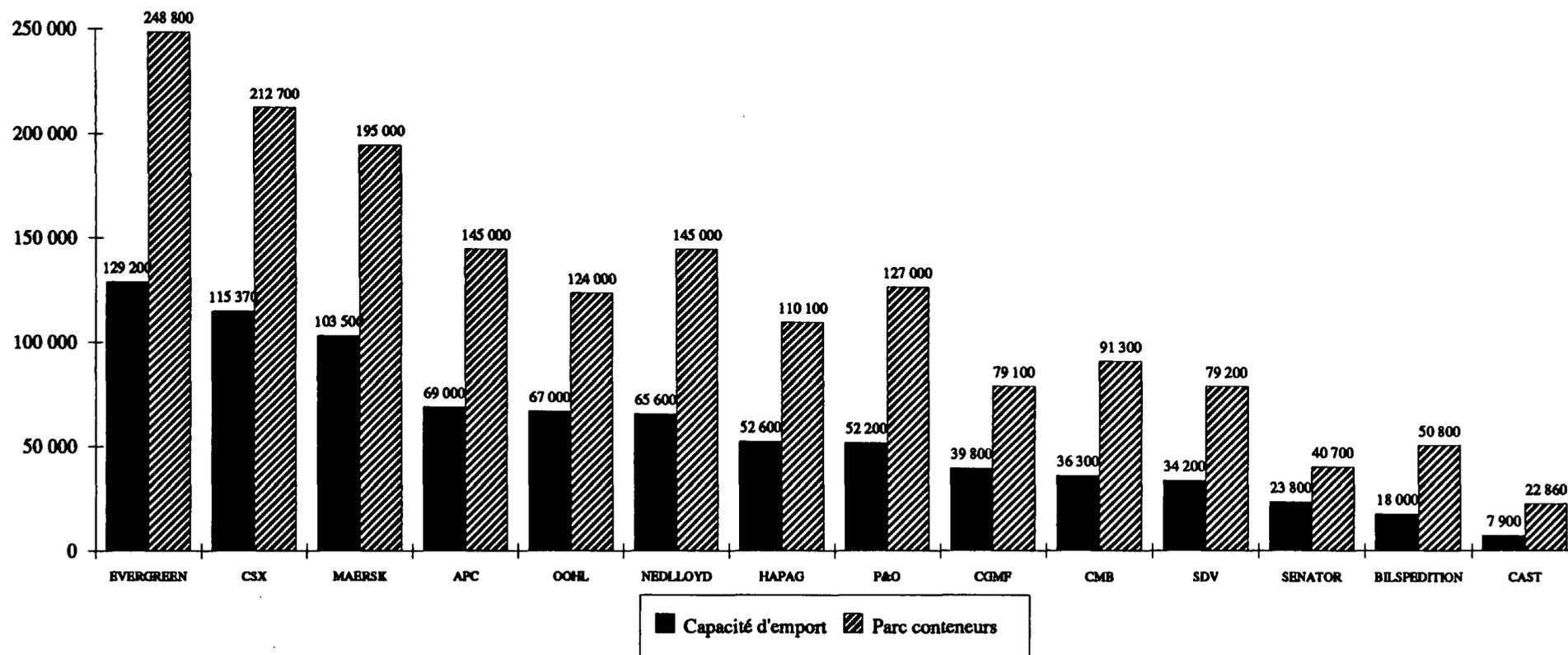
Nedlloyd

Hapag Lloyd

P&O

dont les capacités d'emport se situent entre 50 et 70 000 TEU.

## Nombre de TEU



3. Les opérateurs de taille moyenne opérant sur des trafics généralement spécialisés :

CGMF

CMB

SDV

dont les capacités d'emport se situent entre 30 et 40 000 TEU.

4. Les opérateurs de taille plus modeste

Bilspedition - Scanship

Senator

CAST

dont les capacités d'emport ne dépassent pas 24 000 TEU.

Le nombre de conteneurs exploités par les opérateurs maritimes est de l'ordre du double de la capacité d'emport de leurs navires.

### III. CAPACITES FINANCIERES

#### 1. Cash Flow et bénéfice net

*Etat des performances financières :*

millions frs	CA pm Chiffre d'affaires	CF Cash Flow	BN Bénéf.net	CF / CA
APC	12 372	283	- 327	2.3 %
BILSPEDITION	13 899	845	260	6.1 %
CGMF	13 550	483	- 174	3.6 %
CMB	8 675	928	187	10.7 %
CSX	44 717	4 845	2 267	10.8 %
EVERGREEN		nc		
EMC	5 301	529	197	9.9 %
HAPAG	11 739	1 438	139	12.2 %
MAERSK maritime	17 375	2 691	1 012	15.5 %
NEDLLOYD	20 264	648	- 454	3.2 %
OOHL (OOIL)	7 517	837	384	11.1 %
P & O	49 356	3 401	1 963	6.9 %
SAGA	4 184	264	92	6.3 %
SDV (E)	13 376	840	192	6.2 %
SENATOR	1 462	nc	- 43	nc

Remarque : L'examen des performances financières des divers opérateurs ne peut être menée qu'en introduisant une double correction qui tient :

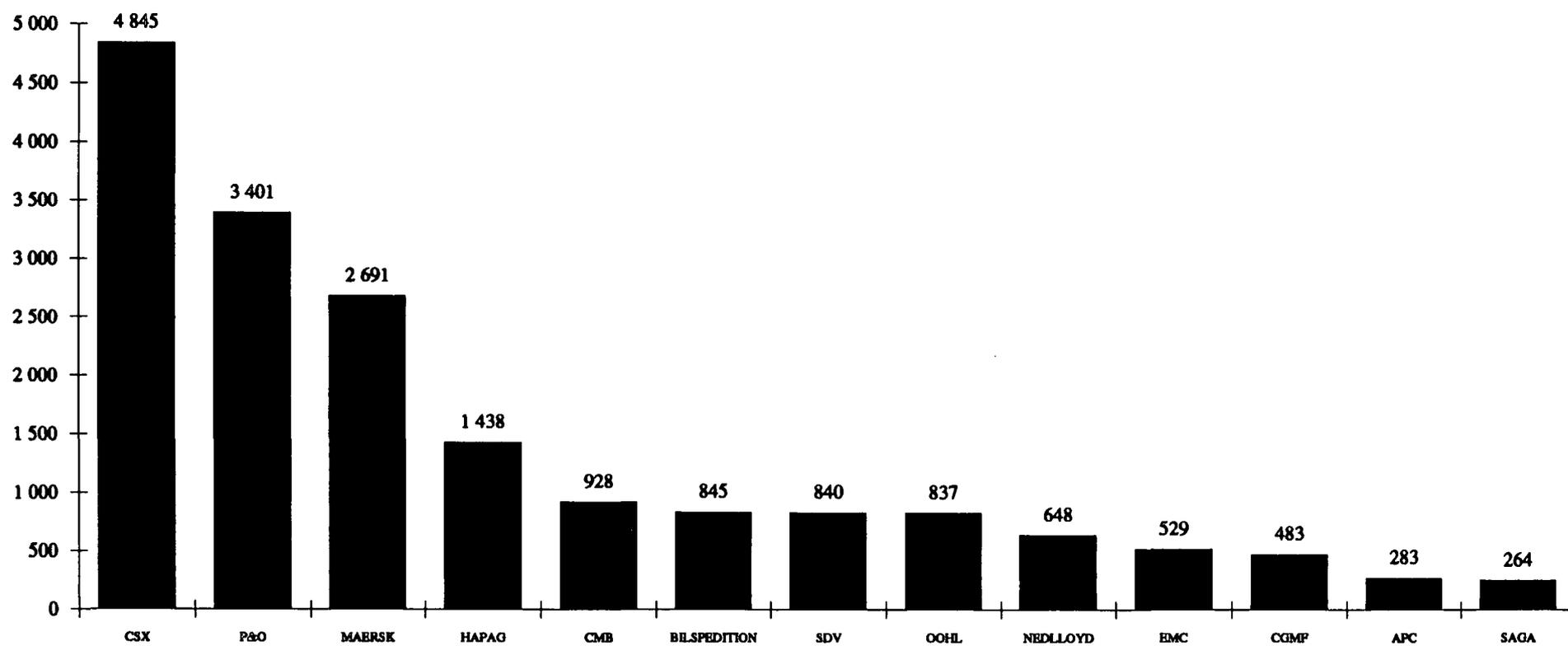
à la nature des activités exercées (les opérateurs qui réalisent une importante activité en matière de transit, par nature faiblement capitalistique, voient leur Cash Flow dilué par rapport à leur chiffre d'affaires)

à la nature de leur résultat (certains opérateurs dégagent des plus values à caractère très exceptionnelles qui déforment le profil de leur Cash Flow).

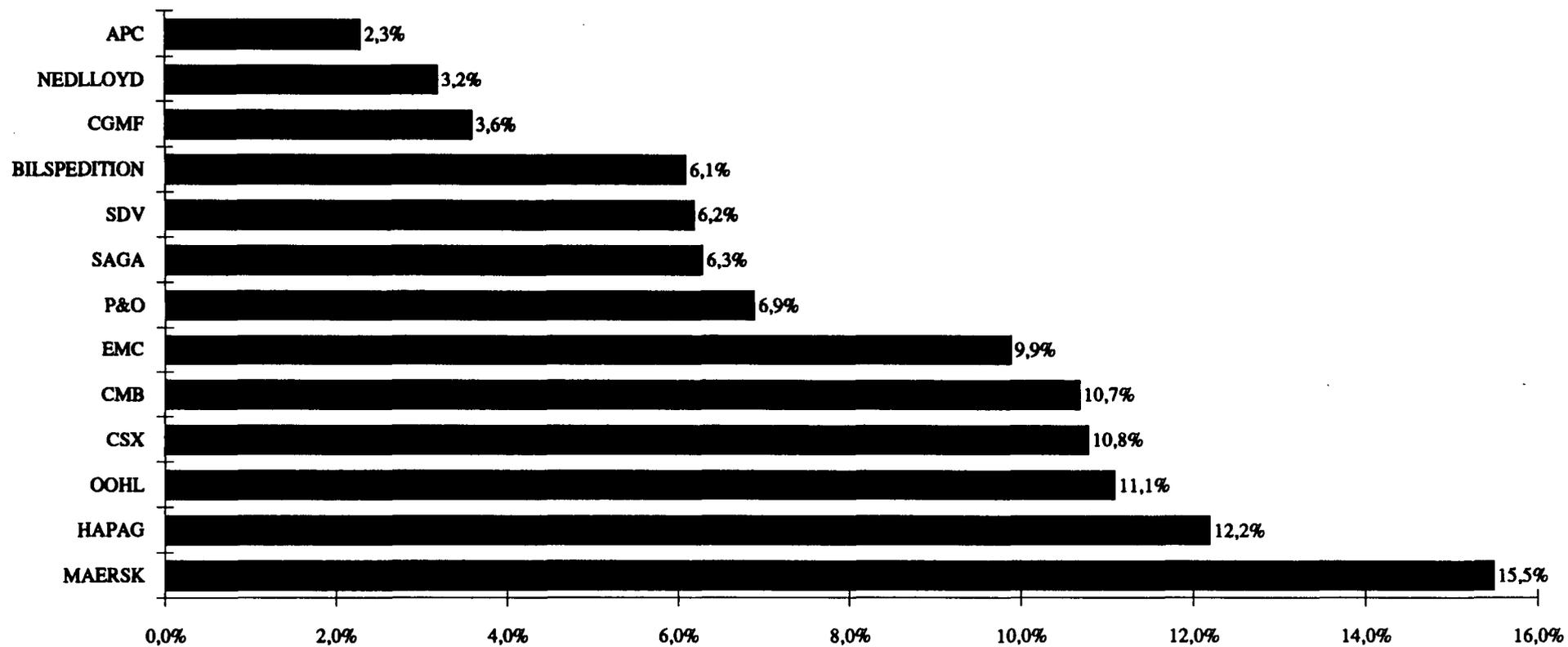
On note les performances décevantes de 3 opérateurs : APC, Nedlloyd et CGMF dont le ratio CF/CA ne dépasse pas 4%.

Leurs résultats sont d'autant plus décevants que 2 d'entre eux, Nedlloyd et CGMF ont dégagé d'importantes plus-values de cessions d'actifs qui grossissent leur Cash Flow de façon non récurrente.

On note, à l'inverse, les bonnes performances de 6 opérateurs : Maersk, EMC, Hapag Lloyd, OOHL, CSX et CMB.

**Cash Flow 1990 (en millions de FF)**

### Cash Flow / Chiffre d'Affaires



Mais dans les faits, seuls 2 d'entre eux, Maersk et EMC, peuvent se prévaloir de résultats satisfaisants en matière de lignes maritimes.

En effet,

- .les profits de Hapag Lloyd proviennent principalement des plus values réalisées à l'occasion de la cession de plusieurs des avions de sa branche aérienne ;
- .les résultats de OOHL ont été pour leur plus grande part (plus de la moitié) dégagés à la suite de la vente de sa filiale maritime "Furness Withy" ;
- .l'essentiel des résultats de CSX ont été réalisés par sa branche ferroviaire ;
- .la contribution de la branche "armement" de CMB aux résultats du groupe a été réduite en 1990, et provient principalement de l'activité "vrac", l'activité ligne regroupée au sein de CMB Transport ayant été déficitaire.

Quatre opérateurs dégagent un Cash Flow qui atteint entre 6 et 7 % de leur chiffre d'affaires. On note que trois d'entre eux, SAGA, Bilspedition et SDV, réalisent la totalité ou la plus grande partie de leur activité en matière de transit.

P & O de son côté a souffert de la crise de l'immobilier qui a pesé sur les profits de sa branche construction et promotion immobilière.

En conclusion, il ressort que seuls 2 opérateurs, Maersk et EMC, ont dégagé de bons résultats en 1990.

*Evolution des performances financières :*

millions frs	CF 89	CF 90	Evolution CF de 1989 à 1990
APC	683	283	- 58 %
BILSPEDITION	823	845	+ 3 %
CGMF	752	483	- 36 %
CMB	1 043	928	- 11 %
CSX	5 205	4 845	- 7 %
EVERGREEN	nc	nc	nc
EMC	752	529	- 30 %
HAPAG	1 690	1 438	- 15 %
MAERSK maritime	3 016	2 691	- 11 %
NEDLLOYD	1 739	648	- 63 %
OOHL (OOL)	1 006	837	- 12 %
P & O	4 015	3 401	- 15 %
SAGA	234	264	+ 13 %
SDV (E)	1 314	840	- 36 %
SENATOR	nc	nc	nc

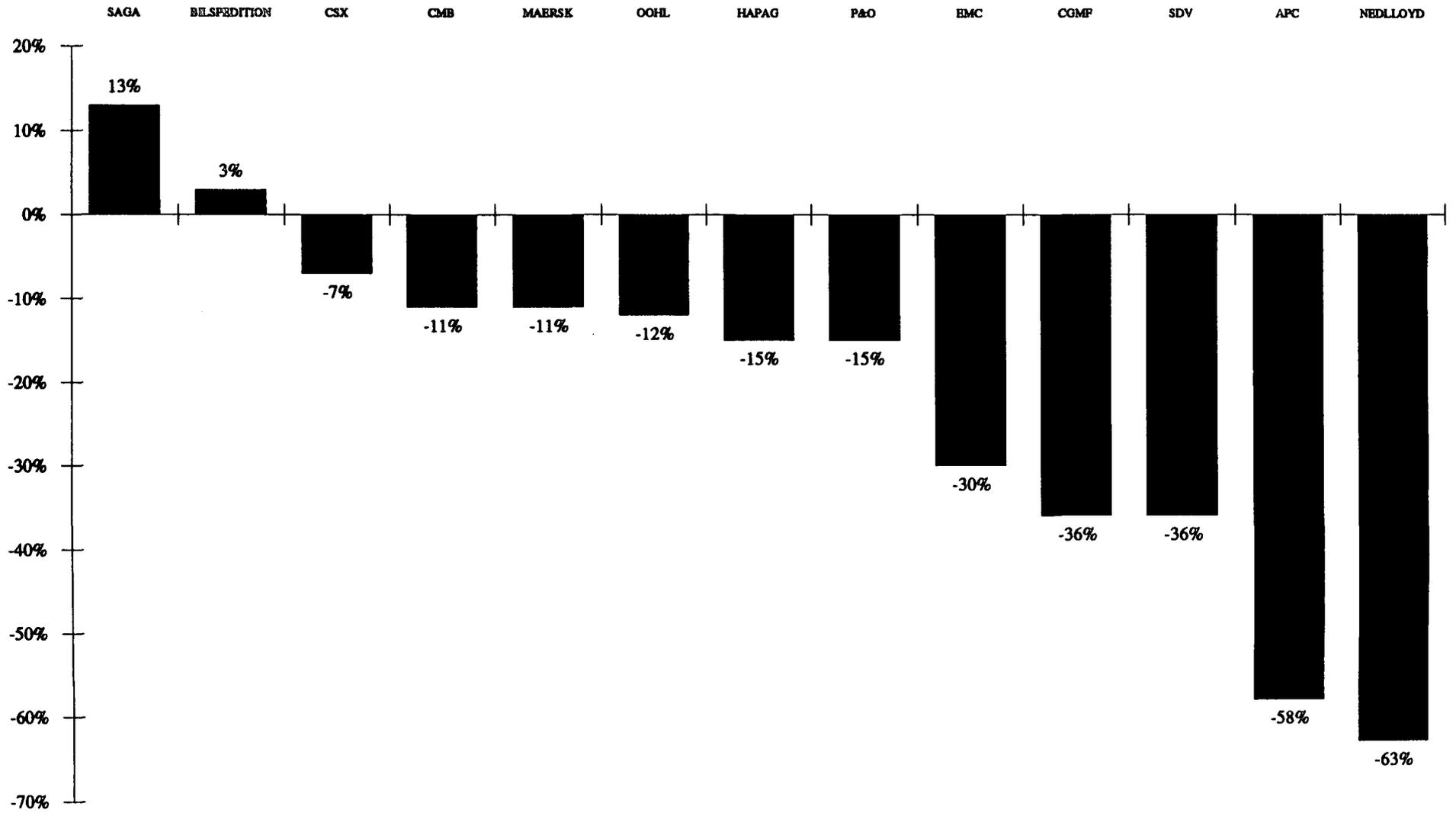
Remarque : le Cash Flow 1989 estimé de SDV a été grossi par une importante plus value immobilière réalisée à l'époque par Delmas Vieljeux.

L'examen de l'évolution des performances des opérateurs fait apparaître que la plupart d'entre eux ont vu leur Cash Flow régresser de 1989 à 1990, à la suite des tensions qui se sont fait sentir sur le marché des lignes maritimes.

Même Maersk et EMC, qui dégagent en valeur absolue de bonnes performances, ont vu leurs résultats se comprimer.

Seuls SAGA et Bilspedition font exception ; mais ce sont des opérateurs qui ne sont pas ou peu impliqués en matière de transport de lignes, et réalisent la majeure partie de leur activité dans le transit.

### Evolution du Cash Flow entre 1989 et 1990



## 2. Structure financière

millions Frs	PRO*1	DLMT *2	DLMT net	CF	DLMT net / CF
APC	2 997	2 643	2 005	283	7.1
BILSPEDITION	3 228	3 228	2 737	845	3.2
CGMF	1 139	4 735	4 540	483	9.4
CMB	2 909	5 147	4 155	928	4.5
CSX	19 298	16 486	13 167	4 845	2.7
EVERGREEN (EMC)	3 475	1 502	1 502	529	2.8
HAPAG	2 128	2 585	1 861	1 438	1.3
MAERSK maritime	14 585	7 929	1 349	2 691	0.5
NEDLLOYD	4 839	5 939	5 276	648	8.1
OOHL	980	3 112	1 983	837	2.3
P & O	17 438	14 398	13 607	3 401	4.0
SAGA	702	1 075	866	264	3.3
SCAC	732	1 016	777	219	3.5
DELMAS	2 538	2 428	1 500	621	2.4

\*1 PRO : Capitaux Propres

\*2 DLMT : Dettes Long Moyen Terme (incorporant le principal des leasing)

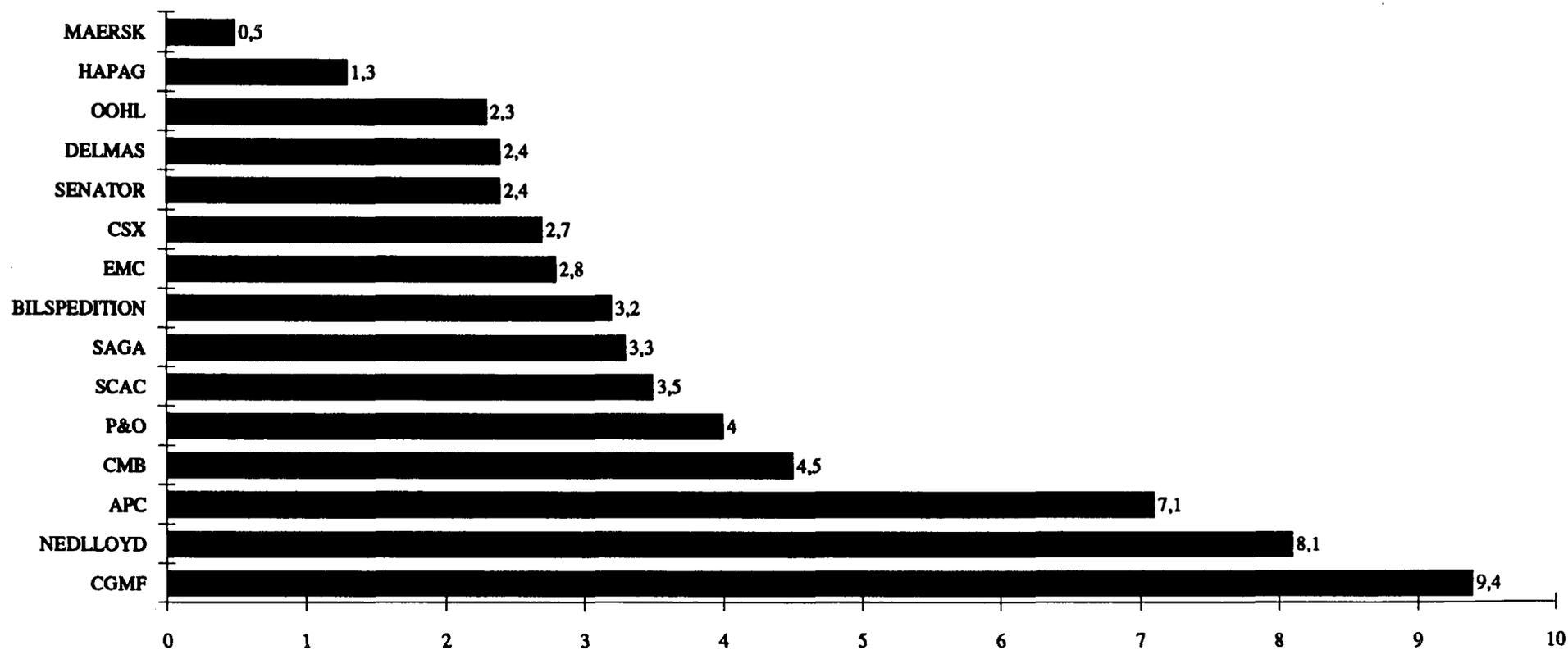
La solidité financière des opérateurs, qui conditionne leur capacité à maîtriser les variations conjoncturelles et à prendre en charge le coût de leurs investissements de développement, est très variable.

On le note en particulier à travers l'examen du niveau de leur endettement :

- certains intervenants, comme Maersk ou Hapag Lloyd, sont très peu endettés. Leur Cash Flow leur permet en moins d'un an ou un an et demi, respectivement, de couvrir le montant de leurs dettes ;
- d'autres intervenants, au contraire, comme CGMF, Nedlloyd et APC, se trouvent lourdement endettés. Leurs ratios DLMT net / CF se situent entre 7 et 9 ans et demi.

Si Nedlloyd a vu une solution en rétrocédant plusieurs de ses filiales qui ne couvraient pas le cœur de ses activités, la CGMF ne peut espérer restructurer son bilan qu'en sollicitant son actionnaire, l'Etat, qui ne semble pas prêt actuellement à consolider les fonds propres de sa filiale maritime.

## DLMT net/Cash Flow



La CMB et P & O qui ont un ratio d'endettement lourd correspondant à 4 et 4,5 ans de Cash Flow ont conduit des politiques spécifiques :

- P & O a lancé une augmentation de capital de 6 milliards de Frs ;
- la CMB a recherché de nouveaux alliés en cédant 49% de sa filiale de transport de ligne "CMB Transport", à SAF Marine.

OOHL, de son côté est parvenu à réduire le montant de son endettement, mais cela n'a pu être réalisé qu'au prix de plusieurs opérations de désinvestissement.

### 3. Outil de production

	Capacité flotte (TEU)	Age
APC (APL)	69 000	8
BILSPEDITION (Transatlantic / ACL)	18 000	4
CAST	7 900	9
CGMF	39 745	9,5
CMB	36 300	10
CSX SEALAND	115 370	8
EVERGREEN	129 000	6,5
HAPAG	52 600	9
MAERSK	103 500	5
NEDLLOYD	65 600	11
OOHL (OOCL)	67 000	9
P & O	52 200	14
SAGA	ns	ns
SDV (Delmas)	34 200	10,5
SENATOR	23 800	nc

Source : Containerisation International - Etat au 1/1/90 .

La solidité d'une entreprise ne peut être jugée à l'aune du seul examen de ses ratios d'endettement.

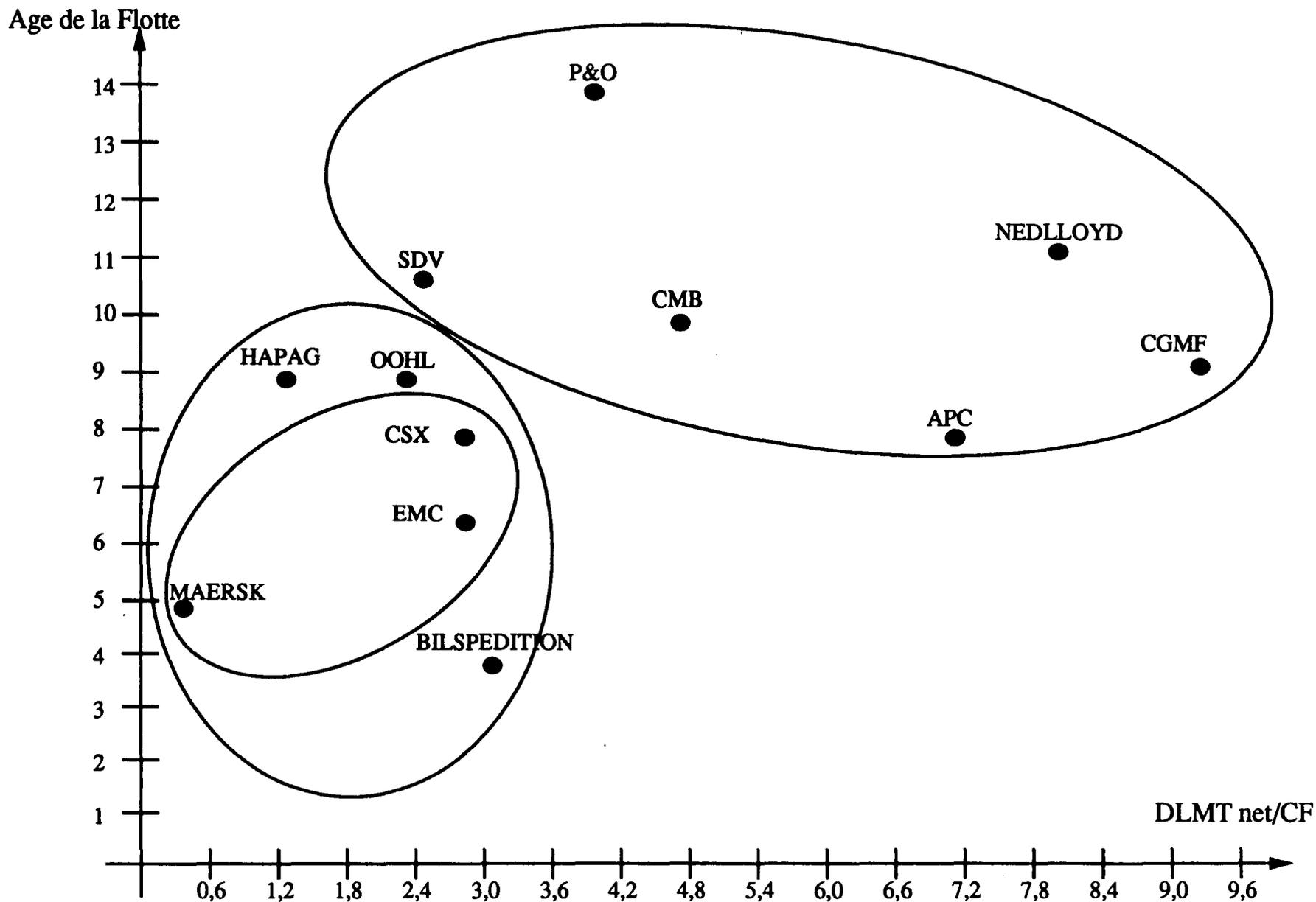
Un bon ratio peut en effet avoir un caractère artificiel si l'opérateur décide de sacrifier la solidité de son outil de production, en retardant ses investissements industriels et en laissant vieillir ses navires.

Paradoxalement, on constate que deux des opérateurs les moins endettés, Maersk et EMC, détiennent aussi les navires les plus jeunes.

Les navires d'ACL ressortent à un âge moyen de 4 ans qui correspond en fait à la date de leur jumboïsation. Calculé sur la base de leur date de construction, leur âge moyen ressortirait à 7 ans.

La CGMF et Nedlloyd cumulent de leur côté le handicap d'un lourd endettement et d'une flotte relativement vétuste.

Il apparaît enfin que P & O a de son côté fortement laissé vieillir l'ensemble de ses navires.



Certains armateurs ont tenté de rajeunir leur flotte en passant plusieurs commandes. A la fin de l'année 1990, l'état estimatif des commandes en cours était le suivant :

Armateurs	TEU en commande ou en option
APC - APL	néant
BILSPEDITION - ACL	néant
CAST	néant
CGMF	9 800
CMB	9 300
CSX - Sea Land	néant
EMC - Uniglory*1	43 000
HAPAG LLOYD	35 200
MAERSK + DMK leasing	18 000
NEDLLOYD	25 000
OOHL	néant
P & O	22 800
SDV	11 000
SENATOR + DSR *2	27 000

\*1 les commandes de EMC ont été effectuées au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 1991

\*2 les commandes "Senator DSR" ont été réalisées par Sovcomflot et seront affrétés à Senator et DSR

Il ressort que sur les 14 armateurs étudiés, 9 d'entre eux avaient en commande des navires représentant globalement plus de 200 000 TEU, soit près de la moitié des porte-conteneurs actuellement en commande, dans le monde (390 000 TEU).

La livraison de ces navires devrait entraîner un rajeunissement global des flottes sans modifier de façon notable le positionnement relatif des armateurs car :

.les opérateurs disposant des flottes les plus jeunes, comme Maersk et Evergreen, ont passé eux même, d'importantes commandes,

.plusieurs armateurs n'ont pas aligné sur leurs propres services les nouveaux porte-conteneurs qui leur ont été livrés :

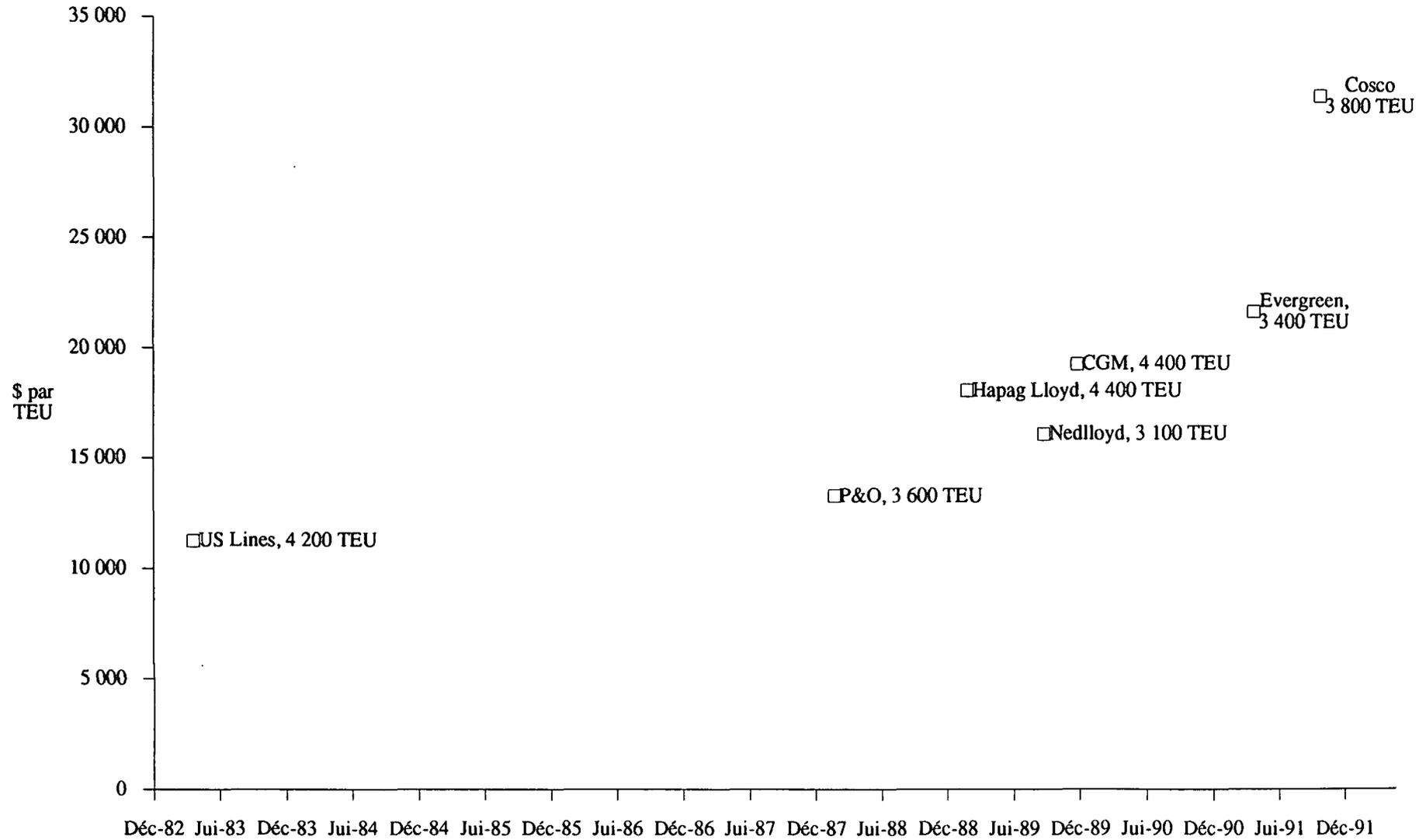
- la CMB a abandonné courant 1991 deux des navires de 1 650 TEU qu'elle avait en option; elle a frété pour un an le premier des PC de 2 000 TEU qui lui a été livré et chercherait à céder les 2 autres PC de même taille dont elle attend la livraison,

- la CGMF, pour sa part, a frété de façon temporaire le navire de 2 700 TEU qui vient de lui être livré.

On note malgré tout les gros efforts d'investissement réalisés par 3 armateurs européens, Hapag Lloyd, Nedlloyd et P&O.

Ces investissements demandent aux opérateurs qui les ont engagés des efforts financiers importants, dans la mesure où le prix à la cellule des grands navires porte-conteneurs a fortement progressé au cours des dernières années.

Prix à la cellule pour quelques commandes récentes de porteconteneurs de grande capacité  
(navire hors parc conteneur, prix hors subventions)





## **3ème Partie**

# **STRATEGIES DES OPERATEURS**

- I. Management et actionnariat**
- II. Politique de dessertes maritimes**
- III. Politique de commercialisation**
- IV. Politique portuaire**
- V. Politique de maîtrise terrestre**



Les opérateurs de transport maritime présentent de fortes disparités non seulement dans leur taille et leur puissance financière mais aussi dans les axes stratégiques qu'ils suivent.

Ils conduisent en effet des politiques qui présentent, derrière quelques points communs, de nombreux traits spécifiques au niveau de :

1. l'actionnariat sur lequel ils s'adosent ;
2. leurs politiques de desserte maritime ;
3. leurs politiques de commercialisation ;
4. leurs politiques portuaires ;
5. leurs politiques de dessertes terrestres.



## I. MANAGEMENT ET ACTIONNARIAT :

L'examen du management et de l'actionnariat des opérateurs maritimes fait apparaître une grande hétérogénéité de leurs situations :

- .certains sont cotés en bourse, d'autres ont un actionnariat fermé,
- .les actionnaires, sur lesquels ils s'adossent, présentent des traits de caractère très différents.

*Des groupes faisant appel à l'épargne publique, d'autres au capital fermé*

Comme beaucoup de grands groupes industriels, de nombreux opérateurs maritimes sont cotés en bourse : APL, CMB, Evergreen, Maersk, SDV, OOHL, SAGA, P&O, CSX, Nedlloyd, Bilspedition sont cotés sur les bourses de leur état d'origine.

Seuls 4 d'entre eux font exception et s'appuient sur un actionnariat fermé :

- .CAST est domicilié depuis sa restructuration dans un paradis fiscal, aux Bermudes, et a son capital majoritairement détenu par son animateur,
- .Senator a un actionnariat dominé par le chantier naval "Bremer Vulcan" et les collectivités locales (Land) qui ont participé à sa création,
- .Hapag Lloyd a constitué un tour de table d'actionnaires industriels diversifiés, dont chacun est intéressé par une branche spécifique de son activité,
- .CGMF est une entreprise appartenant à l'Etat.

Pourtant tous les groupes maritimes, même ceux qui font appel à l'épargne publique, se caractérisent par une certaine opacité de leurs compte-rendus d'activité, et un manque de lisibilité de leurs comptes, qui tiennent au fait que :

- .leur actionnariat se trouve souvent peu dispersé et peu négocié (l'essentiel des titres Maersk Moller sont détenus par une fondation familiale),
- .seule une de leur structure intermédiaire se trouve cotée en bourse (EMC pour le groupe Evergreen, OOHL pour le groupe Tung ...),
- .leur activité maritime se trouve parfois diluée au sein d'activités diversifiées (SeaLand dans CSX, POCL dans P&O, ACL et Transatlantic dans Bilspedition ...),
- .ils publient rarement de comptes consolidés,
- .leur activité fortement capitalistique entraîne la prise en compte de provisions, amortissements et plus values au sein desquels il est difficile de distinguer les éléments à caractère exceptionnel et ceux à caractère récurrent.

Cet état de fait a eu pour effet de tenir éloigné de leurs titres la plupart des "investisseurs institutionnels". D'autant plus que l'activité de transport maritime se caractérise par un fort niveau de risque, lié à son caractère cyclique et donc une faible visibilité à moyen terme.

La Générale de Belgique vient ainsi de céder les titres CMB qu'elle détenait.

La Deutsche Bank et la Dresdner Bank ont cédé, dès qu'elles l'ont pu, la plupart de leurs actions Hapag Lloyd à des partenaires industriels.

Le groupe Suez s'est désengagé de la SCAC et de Delmas.

### *Un actionariat aux profils différents :*

Si on cherche à caractériser les principaux actionnaires des opérateurs, on peut introduire des distinctions tenant au caractère dominant de leurs actionnaires de référence.

#### 1. Les familles :

- Evergreen (famille Chang),
- OOHL (famille Tung),
- Maersk (famille Moller),
- CAST (Mr. Glusing),
- CMB (famille Saverys depuis peu).

#### 2. Les industriels :

- Hapag Lloyd (Gevaert, Veba, Lufthansa, Kaufhauf, TUD),
- Bilspedition (ACC Gruppen).

#### 3. Les financiers

- Nedlloyd (l'armateur norvégien Torstein Hagen),
- SDV (Groupe Bolloré).

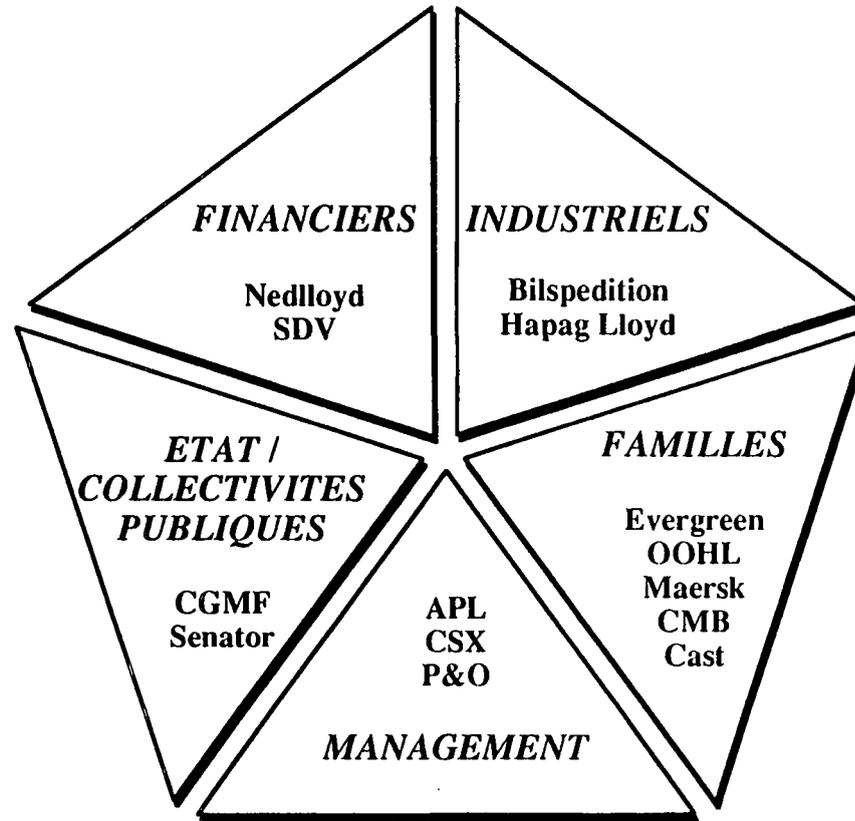
#### 4. L'Etat ou les collectivités publiques :

- CGMF (Etat français),
- Senator (Land de Brême).

#### 5. Les groupes sans actionnaire de référence maîtrisés par leur management :

- P&O,
- CSX,
- APL.

Ce dernier ensemble constitue une entité spécifique, dans la mesure où les managements sont parvenus à éviter, à ce jour, l'entrée d'un actionnaire de référence au sein du capital de leurs groupes.



**CARACTERISATION DE L'ACTIONNARIAT**

Cette classification ne présente pas un caractère de permanence, car de multiples opérations de vente, de rachat et de prise de contrôle se sont succédées au cours des dernières années.

En effet, la CMB par exemple, après avoir été vendue par la SGB aux groupes familiaux Saverys et Vandame, a rétrocédé une participation importante (49%) au sein de sa filiale de transport de ligne, CMB Transport, au groupe industriel diversifié sud africain SAFREN.

La filiale transport de ligne de la CMB peut par là même se prévaloir d'un appui industriel potentiel.

OOHL a en partie échappé au groupe familial Tung, à la suite de la montée en puissance (35%) de M. Henry Fok, qui est lui même soutenu par la Bank of China (bras séculier de la République Populaire de Chine).

Delmas Vieljeux a été racheté par la SOFICAL, puis a fusionné avec la SCAC dans le cadre d'une opération qui présente une double facette :

- un volet industriel, dans la mesure où la SCAC et Delmas vont pouvoir procéder à la rationalisation de leurs réseaux africains et multiplier les effets de synergie,
- un volet financier marquant, dans la mesure où Delmas a consacré une partie de sa trésorerie au rachat de la SCAC, permettant au groupe Bolloré de dégager une importante plus value et de réduire son endettement.

Nedlloyd après avoir été longtemps dominé par son management, voit actuellement son contrôle disputé par M.Torstein Hagen, qui tend à lui imposer une logique financière.

Quoiqu'il en soit, le profil et la qualité de leur actionnariat constitue un élément déterminant de la santé et de l'avenir des opérateurs maritimes.

Cette qualité se juge à :

- .leur capacité à investir à long/moyen terme sans attendre de retour immédiat,
- .leur capacité à proposer des synergies industrielles,
- .leur capacité à soutenir les cycles maritimes.

## II. POLITIQUES DE DESSERTES MARITIMES

Les politiques de dessertes maritimes conduites par les opérateurs peuvent être caractérisées par 4 traits marquants :

- .les opérateurs n'ont pas choisi de desservir les mêmes marchés,
- .ils ont conduit des politiques de croissance différentes,
- .certains ont choisi de recentrer leurs activités maritimes sur des dessertes privilégiées,
- .certains affirment une volonté de maintenir une offre technique crédible.

### *Des dessertes différentes :*

Il est possible de regrouper les armateurs étudiés en quatre grands sous ensembles en fonction des dessertes qu'ils assurent :

#### 1. les armateurs Nord/Sud :

Le positionnement de ces armateurs se trouve fortement lié à leur appartenance nationale, à leur histoire et à leur culture d'entreprise.

.la CMB, mise à part la joint venture CANMAR qu'elle a formée avec Canadian Pacific Ships, est avant tout un armateur Nord/Sud, assurant ses principaux services sur le Moyen Orient, l'Inde, l'Afrique Occidentale ainsi que l'Amérique du Sud et l'Afrique du Sud ;

.SDV assure principalement des services sur l'Afrique de l'Ouest ainsi que, de façon complémentaire, sur l'Amérique Centrale, l'Océan Indien et l'Australasie.

#### 2. les armateurs Est/Ouest spécialisés :

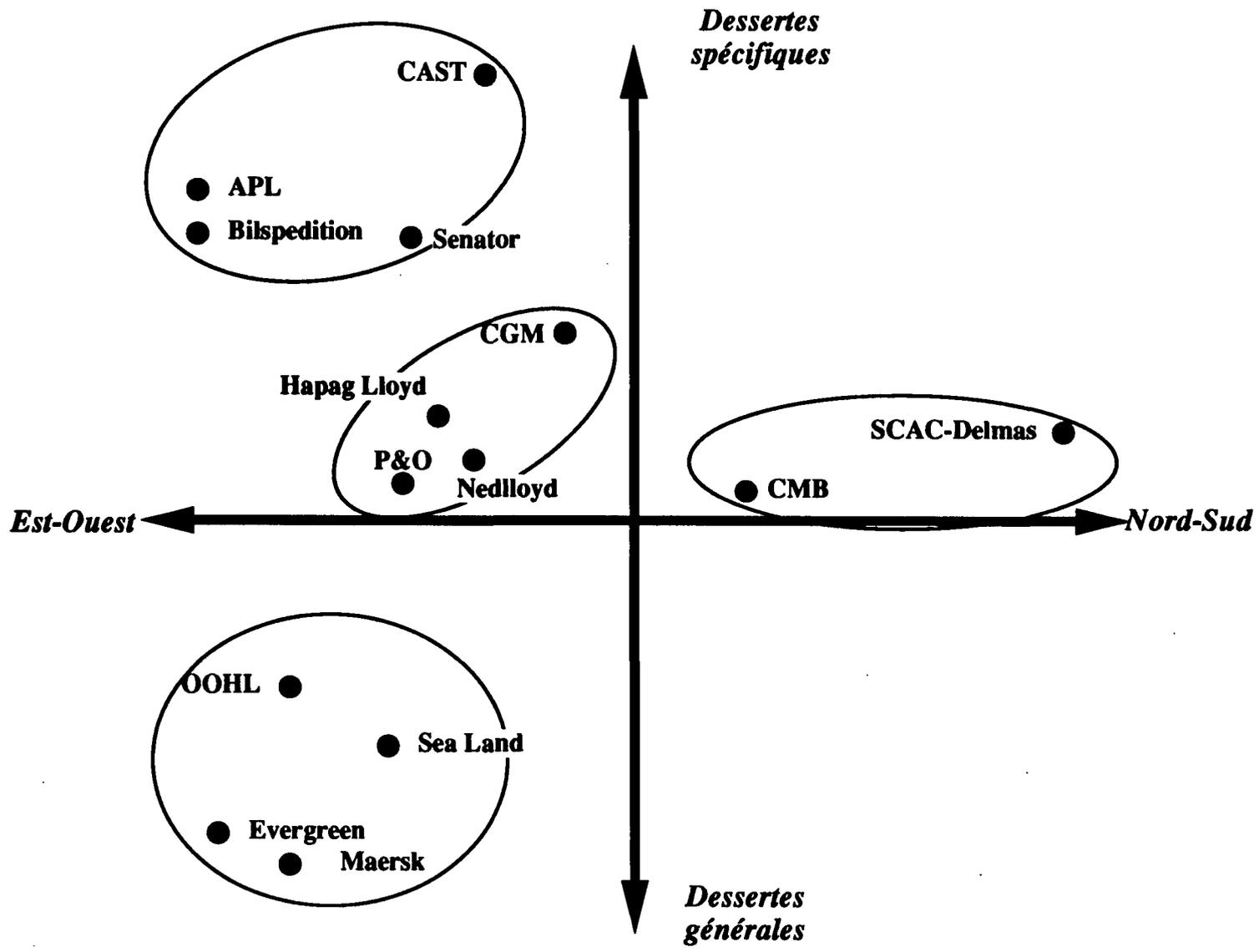
Ces armateurs assurent des dessertes Est/Ouest mais en se spécialisant sur un seul segment du marché.

.CAST a concentré ses activités sur une seule desserte principale : un service transatlantique entre le Canada et l'Europe, ne touchant sur chacune de ses destinations qu'un seul port à conteneurs : Montréal au Canada et Anvers (bientôt Zeebrugge) en Europe du Nord ;

.Bilspedition, à travers sa branche Scanship, a orienté l'essentiel de son activité transport maritime de conteneurs sur des liaisons transatlantiques ;

.APL n'exploite que des lignes transpacifiques complétées par des dessertes intra-asiatiques ;

.Senator Linie assure conjointement avec DSR des services Est/Ouest spécialisés: un service "Tour du Monde" (Tricon) et un service Europe/Moyen-Orient (EMA).



CARACTERISATION DES DESSERTES

### 3. les armateurs mondiaux :

Ces armateurs desservent les 3 grands marchés transpacifiques, transatlantiques, Europe

- Extrême Orient, ainsi que plusieurs marchés secondaires. Il s'agit de :

- .Evergreen,
- .SeaLand,
- .Maersk,
- .OOHL (dans une moindre mesure) ;

### 4. les armateurs desservant les grands marchés Est/Ouest au départ de l'Europe :

Ces armateurs n'interviennent pas sur le transpacifique (ou de façon très marginale).

- .Hapag Lloyd,
- .Nedlloyd,
- .P&O,
- .la CGM (dans une moindre mesure).

### *Des politiques de croissance différentes :*

La politique de développement des armateurs en matière de dessertes a été différente : les armateurs Nord/Sud ont cherché avec la relative prospérité (retrouvée au milieu des années 1980) à élargir leurs réseaux de dessertes maritimes, en multipliant les opérations de croissance externe.

La CMB a ainsi pris successivement le contrôle des armements DAFRA Lines et EAC West Africa en 1988, de la branche maritime de Merzario en 1989, de Woermann Linie et DOAL en 1990.

Delmas a de son côté racheté la NCHP en 1986, ANZDL, en 1988, Elder Dempster Lines, Palm Lines, et Guinea Gulf Lines en 1989, AAEL et le solde des titres SOFRANA en 1990, avant d'être à son tour absorbée par la SCAC (qui a elle même pris le contrôle du JSA).

Les armateurs Est/Ouest ont, de leur côté, essentiellement procédé par croissance interne, construction de nouveaux navires et accroissement de leurs capacités.

Dans ce second ensemble, seul P&O constitue une exception dans la mesure où il a pris le contrôle global de OCL en 1987, puis de TFL, et enfin d'une partie des intérêts maritimes de Cunard Ellerman en 1991.

Cette différence de stratégie tient à la spécificité des 2 marchés :

- .les marchés Nord/Sud, du fait de la faible croissance des trafics qui y prévalent, n'ont laissé place qu'à des opérations de croissance externe ;

.les marchés Est/Ouest, bénéficiant d'une progression rapide des volumes d'échanges qui s'y opèrent, ont permis aux opérateurs de procéder à des opérations de croissance interne.

*Un recentrage de certains services :*

La politique de croissance choisie par les armateurs ne les a pas empêché de rationaliser leurs dessertes en recentrant leurs activités maritimes sur les axes qu'ils privilégient ; c'est ainsi que :

OOHL a vendu les activités maritimes héritées de Furness Withy, qui assuraient la desserte de l'Amérique du Sud et révisé actuellement ses dessertes intra-asiatiques et australiennes afin de se recentrer sur 4 axes principaux :

- .les lignes transpacifiques,
- .les lignes transatlantiques,
- .les lignes Europe - Extrême-Orient
- .les liaisons intra-asiatiques

Nedlloyd vient de la même manière de renoncer à assurer en propre plusieurs services qu'il effectuait auparavant mais qu'il ne considérait pas comme stratégiques.

Il a choisi de les remplacer par des accords de slot chartering passés avec des armateurs tiers, en particulier sur les services :

- .Australie - Nouvelle Zélande - Pacifique du Sud Est - Etats Unis,
- .Etats Unis Côte Est - Golfe du Mexique - Côte Ouest de l'Amérique du Sud,
- .Europe - Pacifique Sud - Côte Ouest de l'Amérique Latine.

Plusieurs armements ont ainsi renoncé à leur ambition de couverture technique mondiale pour se concentrer sur quelques destinations qu'ils considèrent comme stratégiques.

Ils tendent à privilégier l'acquisition de parts de marché significatives sur les trafics qu'ils jugent essentiels, et à abandonner certaines des dessertes secondaires qu'ils assuraient auparavant de façon marginale.

*Une volonté de maintenir une offre technique crédible :*

L'éclatement de plusieurs consortium importants, comme Scandutch, ACL, TRIO ... et leur remplacement par des alliances plus légères, ont révélé la précarité des positions acquises par les armateurs. Ils les ont obligé à renégocier leurs cadres d'intervention et ont souligné par là-même l'importance des rapports de force, qui prévalent entre les armateurs et qui sont à la clef de la préservation de leurs positions.

C'est pour cette raison que la plupart des armateurs, qui en ont les moyens, ont cherché à conforter leur offre commerciale par une offre technique d'un niveau suffisant, pour peser sur le cours des négociations.

C'est ainsi, par exemple, qu'à la suite de l'éclatement du consortium TRIO, Hapag Lloyd a passé des accords de coopération technique avec les armements japonais NYK Line et Mitsui OSK, qui lui permet de proposer des départs bi-hebdomadaires.

Mais Hapag Lloyd a doublé cette offre commerciale satisfaisante par la mise en service de nouveaux navires performants, et cherche à poursuivre cette politique jusqu'à être capable d'aligner 8 à 10 navires qui lui permettront de proposer une relation par semaine avec ses propres navires et de devenir par là-même incontournable.

C'est l'insuffisance de l'offre technique maîtrisée par la CGM, dans le cadre du consortium ANZECS, qui l'a empêché d'imposer à ses partenaires un accroissement de ses parts de trafics et de donner toute son efficacité à sa menace de retrait du consortium.



### III. POLITIQUE DE COMMERCIALISATION

On a pu constater, au cours des dernières années, une volonté de prise de contrôle de leurs réseaux de commercialisation par les armateurs, mais cette politique a parfois été limitée par manque de moyens ou en raison d'opportunités locales.

#### *Une intégration souhaitable du chaînon commercial :*

Plusieurs arguments plaident en faveur de l'intégration de l'agence maritime et de l'armateur. Ces arguments tiennent :

- .à la concurrence qui prévaut entre armateurs ;
- .au positionnement des opérateurs par rapport à leur clientèle ;
- .à des impératifs de gestion interne.

#### *1. Les risques concurrentiels :*

Un armateur ne peut prendre le risque de voir son agent local racheté par un tiers et se trouver ainsi dépourvu d'intermédiaire local .

C'est cette inquiétude qui a poussé Delmas à racheter ses agents dans le Pacifique.

C'est ce risque qui fragilise aujourd'hui la CGM dans le Far East.

#### *2. Le positionnement des armateurs par rapport à leur clientèle :*

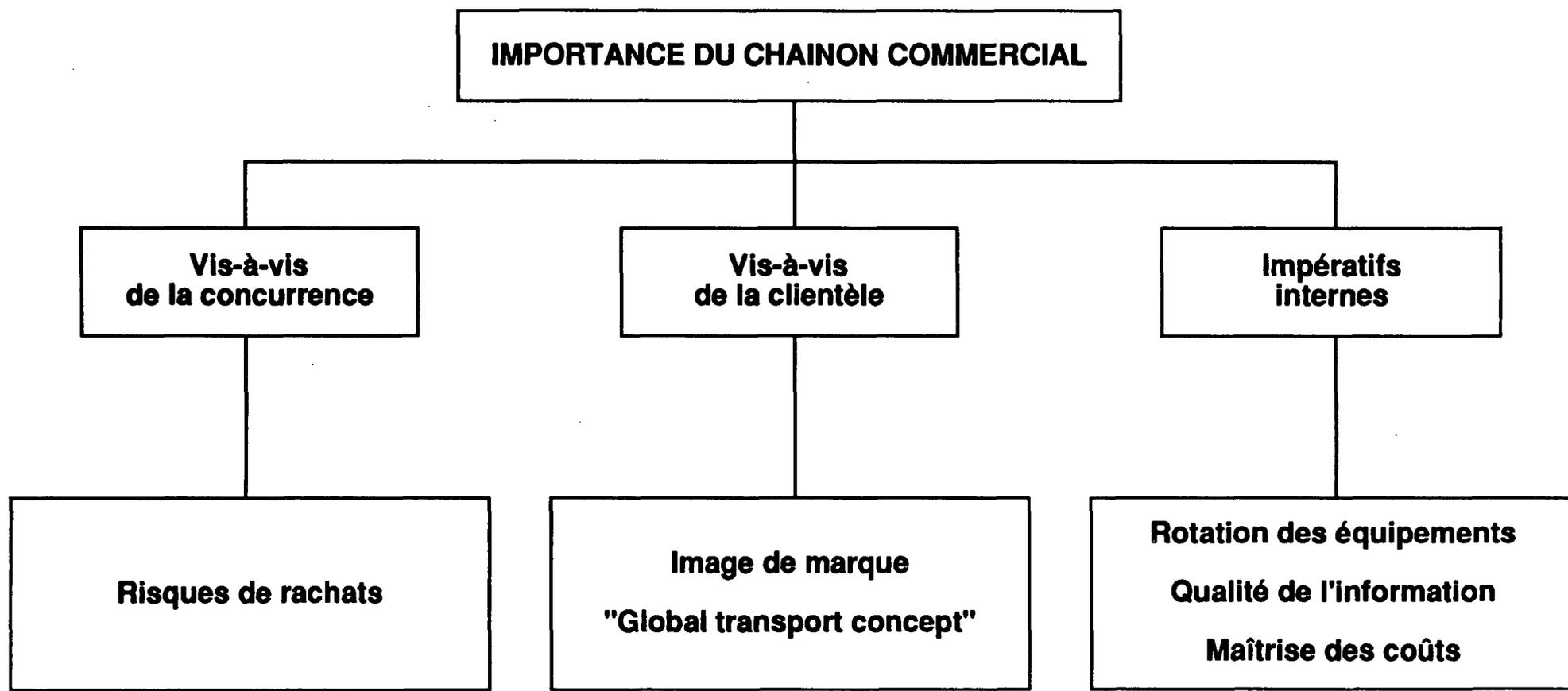
Il est important, pour l'image de marque d'un armateur, de disposer d'un agent opérant sous son nom.

Les armateurs se positionnent de plus en plus en vendant un service de "Global Transport Concept" qui ne peut être crédible en cas d'absence de chaînon commercial.

#### *3. Des impératifs de gestion interne*

Il est nécessaire pour un armateur d'assurer la qualité des services qu'il propose et de faire tourner au mieux ses équipements (en particulier ses conteneurs). La présence d'un agent "maison" peut faciliter la mise en œuvre d'une telle politique.

La circulation de l'information est devenue essentielle et ne peut être assurée que si la compatibilité des systèmes informatiques est assurée.



Les agences doivent idéalement être capables non seulement d'assurer des interfaces de systèmes, mais aussi de s'intégrer dans le même système informatique que l'armateur pour lequel elles opèrent.

Les armateurs ont besoin de connaître et de maîtriser l'ensemble de leurs coûts, ce qu'ils ne peuvent parvenir à faire qu'en contrôlant leur agent commercial.

Ces arguments et ces contraintes ont conduit la plupart des armateurs qui faisaient encore appel à des agents indépendants à chercher à disposer d'agences commerciales en propre.

Ce phénomène de prise de contrôle tend par ailleurs à s'amplifier dans la mesure où il conduit à réduire le nombre des agences indépendantes et, par la suite, à accentuer la position de dépendance des armateurs qui n'ont pas encore mené de politique d'intégration de leur agences.

OOHL vient ainsi de substituer à "Fena Agencies" à Anvers une agence filiale, "OBNV", Orient Belgium overseas NV.

Delmas a multiplié dans le milieu des années 80, la constitution ou le rachat d'agences en Europe et dans le Pacifique.

COSCO a abandonné la SCAC pour créer sa propre filiale de commercialisation en France.

***Une intégration parfois limitée par manque de moyens ou en raison d'opportunités locales:***

Une politique d'intégration commerciale est coûteuse et ne peut être menée par tous les intervenants maritimes.

C'est ainsi que Senator a toujours renoncé, par manque de moyens, à mettre en place des agences propres et s'adresse à des agents indépendants, même en Allemagne.

CMB qui souhaitait assurer elle-même sa commercialisation en France, à travers ASECO, a dû y renoncer, et fait désormais appel à "Jokelson".

En d'autres termes, l'installation d'un agent en propre ne peut se justifier que si les trafics générés localement permettent d'assurer la rentabilisation des bureaux en place et que l'armateur a les moyens financiers d'entretenir un agent local en propre "exclusif".

Enfin, cette politique de constitution de réseaux commerciaux contrôlés en propre souffre quelques exceptions, dues au pragmatisme de certains opérateurs.

P&O par exemple, en dépit de l'importance de ses trafics extrême-orientaux, ne dispose toujours pas localement de représentation en propre. Il a préféré établir des liens privilégiés avec des grandes maisons de commerce britanniques, comme SWIRE et "Mansfield Container Shipping", qui le commercialisent et le font bénéficier de leur réseau et de la qualité de leur réputation locale.

OOHL, enfin, continue de s'adresser à "Jokelson" en dépit de l'importance des trafics qu'il traite en France. La poursuite de ces liens tient au fait que l'agent a su répondre à la plupart des attentes de son client armateur, tant en matière d'information et de contrôle des coûts qu'en matière de fiabilité des services qu'il assure.

#### IV. POLITIQUE PORTUAIRE

La politique portuaire continue d'être une préoccupation stratégique importante des opérateurs maritimes. Il ressort en effet que :

- .si des retraits ont été constatés, ils ne présentent généralement pas de caractère significatif
- .la plupart des armateurs continuent d'être attentifs au chaînon portuaire :
  - soit en assurant eux mêmes la manutention
  - soit en négociant des droits d'escales privilégiés

*Des retraits non significatifs :*

Au cours des dernières années, plusieurs opérateurs ont fait le choix de se désengager, au moins partiellement, du secteur portuaire. Ainsi :

.Hapag Lloyd a cédé en 1989 la participation majoritaire (74%) qu'il détenait chez l'opérateur hambourgeois Unikai ;

.P&O a cédé en 1991 le contrôle du port de Felixstowe au groupe asiatique "Hutchinson Whampoa" ;

.SAFREN a négocié une prise de participation de 49% dans la filiale de ligne maritime de la CMB sans intégrer dans la négociation Hesenatie, la filiale de manutention portuaire du groupe ;

.ACL a mis un terme au contrat de location du terminal de Port Elisabeth, dans le New Jersey, qu'il exploitait à travers sa filiale ACS (Atlantic Coast Stevedores).

Mais ces opérations ne reflètent pas un désintérêt stratégique général des armateurs pour la manutention. La plupart d'entre eux se trouvent motivés par le jeu de circonstances spécifiques :

.si le groupe P&O a rétrocédé les intérêts qu'il détenait dans Felixstowe, il conserve les participations qu'il contrôle dans le port de Tilbury (accueillant ses lignes d'Australie) et dans le port de Southampton (recevant ses lignes d'Afrique du Sud et d'Extrême-Orient) ;

. le maintien d'Hessenatie au sein de la CMB se justifie par l'importance de la manutention de vracs et de divers maîtrisée par l'opérateur anversois et l'importance des conteneurs manutentionnés pour le compte de Canada Maritime et d'armateurs tiers.

***Des armateurs attentifs au chaînon portuaire :***

Il ressort que la plupart des grands opérateurs continuent de chercher à maîtriser le chaînon portuaire, afin de s'assurer de la qualité des services qui leur sont proposés. Cette maîtrise s'opère soit par la prise en main directe de la manutention, soit par la signature d'accords d'attribution préférentielle de terminaux dédiés ou de droits d'utilisation prioritaire de terminaux.

**Des armateurs manutentionnaires :**

Nombreux sont les armateurs qui disposent d'une branche "manutention portuaire" :

.APL exploite à travers sa filiale "Eagle Marine Services" des terminaux portuaires dans les 3 plus grands ports de la Côte Ouest des Etats-Unis qu'il touche (Los Angeles, Oakland et Seattle), ainsi qu'en Alaska.

.SeaLand est opérateur portuaire, à travers sa filiale "SeaLand Services Inc.", sur plusieurs grands ports de la Côte Ouest des Etats-Unis (Long Beach, Oakland), de la Côte Est (Baltimore, New York, Jacksonville), ainsi qu'en Asie (à Yokohama, Naha, ...).

A Hong Kong, SeaLand intervient sur le terminal de Kwai Chung à travers sa filiale locale, "SeaLand Orient Ltd."

SeaLand a aussi pris une participation dans le capital d'"International Container Terminal Services Inc.", l'opérateur du plus grand terminal de Manille.

En Europe, enfin, SeaLand dispose d'une concession de 14 ha sur le port d'Algeciras, où il intervient comme opérateur à travers sa filiale locale "Sea Land Iberica SA".

.Maersk est opérateur à travers sa filiale "Maersk Container Service Co Inc" à New York (Port Elisabeth), et à travers sa filiale "Maersk Line", à Long Beach, Oakland ...

En Europe, Maersk a obtenu comme SeaLand une concession dans le port d'Algeciras.

.OOHL a développé de son côté une branche exploitante de terminaux portuaires, indépendante de son activité maritime.

OOHL intervient à ce titre comme opérateur industriel dans quatre grands ports internationaux, à New York ("Global Terminal & Container Services Ltd."), à Charleston, à Long Beach ("Long Beach Container Terminal Inc."), et à Vancouver ("Empire Stevedoring Co Ltd.").

OOHL détient par ailleurs des participations significatives chez 4 opérateurs portuaires importants, à Felixstowe (au sein de "Openkep", la nouvelle entité constituée par Hutchinson Whampoa), à Hong Kong (au sein de HIT), à Kaohsiung (au sein de la compagnie taïwanaise "Chinese Maritime Transport") et enfin à Venise (dans la société "Vecon Spa").

.La CGM et la SDV se positionnent aux côtés de SAGA comme les premiers opérateurs portuaires français.

.La CMB s'affirme avec Hessianatie, comme le premier opérateur portuaire belge, et Nedlloyd comme le plus important actionnaire de ECT, principal opérateur portuaire de Rotterdam.

.CAST a accentué sa volonté d'intégration en négociant avec le port de Zeebrugge, un terminal à son usage exclusif, qui complétera les terminaux qu'il contrôle déjà dans ses escales conteneurs de Montréal et d'Ipswich.

.P&O, enfin, par delà les intérêts qu'il détient encore à Tilbury et Southampton, s'affirme par ailleurs comme le second opérateur portuaire australien avec sa filiale CONAUST. Il détient enfin des participations dans plusieurs terminaux asiatiques (à Kelang, à Hong Kong et à Manille).

#### Des armateurs bénéficiaires de droits d'escale privilégiés :

Pourtant, on ne peut pas dire que les armateurs aient manifesté une volonté systématique de prise en charge directe du chaînon portuaire, ils tentent, quand ils peuvent disposer de manutentionnaires compétents ou quand le marché les y oblige, du fait de l'existence de situation de monopole local, de bénéficier de droits d'utilisation préférentiels :

.APL a ainsi passé des accords préférentiels de réservation et de priorité dans plusieurs ports asiatiques (Kaohsiung, Singapour, Hong Kong, Yokohama),

.Maersk bénéficie de terminaux dédiés à Kobe et à Tokyo.

A Yokohama, Maersk bénéficie d'un droit d'usage prioritaire.

**Opérateur national : non  
Opérateur à l'étranger : oui**

OOHL

**Opérateur national : oui  
Opérateur à l'étranger : oui**

Cast  
CSX-SeaLand  
Maersk

P&O  
SDV

Bilspedition (ACL)  
Evergreen  
Hapag Lloyd  
Senator Linie

**Opérateur national : non  
Opérateur à l'étranger : non**

**Opérateur national : oui  
Opérateur à l'étranger : non**

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 contrepartie d'un engagement de transit minimum.

A Tacoma, Maersk dispose d'un terminal dédié.

.SeaLand a obtenu l'attribution d'un terminal dédié à Rotterdam.

Il ressort que, si l'ensemble des armateurs tentent de bénéficier de droits d'escale privilégiés, seuls certains d'entre eux s'impliquent directement dans la manutention portuaire. Ce choix politique semble obéir à 3 logiques qui se superposent:

- .une logique d'appartenance nationale,
- .une logique de compétence technique,
- .une logique de concurrence.

*Une logique "d'appartenance nationale" :*

Il ressort qu'un grand nombre de grands armateurs se sont impliqués dans la manutention portuaire dans leurs pays d'origine.

Armateur	Nationalité	Opérateur national	Opérateur à l'étrange
APC	Américain	Oui	Non
Bilspedition (ACL)	Suédois	Non	Non
Cast	Canadien	Oui	Oui
CGMF	Français	Oui	Non
CMB	Belge	Oui	Non
CSX-SeaLand	Américain	Oui	Oui
Evergreen	Taiwanais	Non	Non
Hapag Lloyd	Allemand	Non	Non
Maersk	Danois	Oui	Oui
Nedlloyd	Néerlandais	Oui	Non
OOHL	Hong Kong	Non	Oui
P&O	Anglais	Oui	Oui
SDV	Français	Oui	Oui
Senator Linie	Allemand	Non	Non

Seuls cinq armateurs font exception :

- quatre d'entre eux, car ils ont exclu volontairement la maîtrise du chaînon portuaire de leurs préoccupations stratégiques :

.Senator Linie (depuis toujours) et ACL (depuis peu), car ils préfèrent consacrer leurs ressources au développement de leur flotte,

.Hapag Lloyd, qui a choisi, en se retirant de Unikai, de faire jouer la concurrence entre les ports et les prestataires portuaires de l'Europe du Nord en particulier,

.Evergreen enfin, qui a évité pendant longtemps de s'engager dans la manutention ;

- le cinquième, OOHL, dispose d'une branche "opérateur portuaire" importante, mais elle n'intervient dans son pays d'origine, Hong Kong, qu'à travers une participation minoritaire dans "HIT", le plus grand manutentionnaire local.

Il apparaît au contraire que les armateurs sont rarement opérateurs portuaires, hors de leur pays d'origine.

Seuls quatre armateurs font à ce titre figure de réelles exceptions :

.Maersk, Sea Land et OOHL qui interviennent dans plusieurs pays étrangers, et ont fait de la maîtrise de la manutention portuaire un axe important de leur politique maritime ;

.Cast, qui est opérateur non seulement au Canada, mais aussi en Belgique et en Grande Bretagne et qui mise sur l'intégration complète de ses activités transport sur une desserte limitée.

P&O n'intervient significativement, hors du Royaume Uni, qu'en Australie, pays du Commonwealth, du fait de l'importance de son implantation locale.

SDV, de son côté, n'intervient à l'étranger qu'en Afrique francophone, dans d'anciennes colonies françaises.

*Une logique de compétence technique :*

Les armateurs se sont d'autant moins impliqués dans la manutention portuaire qu'ils pouvaient faire appel à des opérateurs indépendants performants.

En Europe, les armateurs sont généralement intervenus en matière de manutention portuaire dans leur pays d'origine (originaire et destinataire de leurs principaux trafics), où ils ont dû se substituer à des opérateurs indépendants qui n'avaient pas les moyens ou n'étaient pas capables de servir leurs navires dans de bonnes conditions.

A l'inverse, quand les armateurs ont rencontré des opérateurs portuaires importants et organisés, tels Hutchinson Whampoa et Mitsubishi Warehouse (en Asie), ou quand les autorités portuaires publiques locales ne leur ont pas permis de mettre en place leur propre filiale de manutention, ils se sont contentés de droits d'utilisation privilégiée ou de droits d'escale prioritaires. Ils ne se sont impliqués en prenant des participations financières que quand les opérateurs qui les servaient n'étaient pas suffisamment structurés (comme à Manille).

C'est cette même logique technique (d'absence d'opérateur local indépendant et performant) qui a poussé SeaLand et Maersk à créer un terminal portuaire à Algeciras, et qui pourrait inciter Evergreen à infléchir sa politique de non implication portuaire en construisant sur l'île de Teflers, au Panama, un terminal qui servirait de plateforme d'éclatement à ses navires transitant par le canal.

*Une logique de concurrence :*

La maîtrise d'un opérateur portuaire est d'autant plus importante qu'il est difficile pour un armateur de faire jouer la concurrence entre plusieurs opérateurs et/ou plusieurs ports d'ancrage voisins.

En Europe, la proximité des différents ports du Nord permet aux armateurs, libres d'intérêt portuaire (comme l'ont fait Hapag Lloyd, OOHL, Cosco ...), de faire jouer avec succès la concurrence qui prévaut entre les ports et les manutentionnaires locaux.

Aux Etats-Unis et au Canada, au contraire, un grand nombre d'armateurs importants (Sea Land, APL, Maersk, OOHL) ont cherché à maîtriser des terminaux portuaires en constituant des filiales locales de manutention ou en rachetant des manutentionnaires. Ils ont cherché à s'assurer le contrôle d'implantations portuaires disputées du fait de l'éloignement des ports entre eux, et de la rareté et de l'importance de leur connexion aux réseaux ferroviaires.



## V. POLITIQUE DE MAITRISE TERRESTRE :

La fin des années 1980 a été marquée par la constitution d'importants groupes de transport intermodal avec :

.le rachat de SeaLand par l'opérateur ferroviaire CSX ;

.la constitution d'une branche de transport terrestre par Nedlloyd qui a fini par dépasser en importance sa branche maritime, avec le rachat des transitaires "Union Transport", "Oeschger", "Andreas Christ", "Fernando Roque", et la mise en place des "Nedlloyd Districenters" ;

.le rachat de l'armateur Transatlantic, suivi de la prise de contrôle d'ACL par le transitaire suédois Bilspedition ;

.la mise en place de la branche POETS (P&O European Transport Service), spécialisée en matière de transport terrestre, au sein du groupe P&O, intégrant les sociétés britanniques ("P&O Roadways" et "Ferrymasters") et les acquisitions continentales de P&O (Rhenania, Langen, GTW ...) ;

.le grignotage progressif du capital de l'armateur Delmas Vieljeux par la SCAC ;

.la prise de contrôle par la CGMF de la STEF et de TFE, faisant du groupe CGMF le principal transporteur terrestre français de la chaîne du froid.

La politique intermodale des armateurs, et en particulier la volonté de certains de mettre en place une politique de "Global Transport Concept", peut être aujourd'hui jugée à l'aune de l'expérience et de la réalité du marché.

Nedlloyd qui avait poussé le plus loin le concept en rachetant plusieurs transitaires et en affichant sa volonté de proposer des transports non plus de "port à port", ou de "porte à porte" mais "d'étagère à étagère", semble avoir souffert des contrecoups de sa politique. L'intégration des entreprises dont il avait pris le contrôle et en particulier celle du grand transitaire allemand Union Transport, s'est faite dans des conditions difficiles et a provoqué le départ des dirigeants qui avaient été à l'origine du rachat.

La montée de bouclier des transitaires concurrents de Union Transport, qui apportaient du fret à l'armement Nedlloyd et qui y ont par la suite en partie renoncé, a pesé sur les performances globales du groupe.

Nedlloyd a aujourd'hui interrompu sa politique de croissance externe et n'affiche plus aussi ouvertement sa volonté de se substituer aux transitaires.

P&O n'a pas, lui non plus, poursuivi sa politique d'acquisition d'entreprises de transport routier et de transit.

Dans les faits, la poursuite d'une politique de desserte terrestre continue d'être pour les armateurs un enjeu stratégique essentiel, mais elle doit prendre en considération deux limites:

1. une limite tenant à leur domaine de compétence :

les armateurs doivent éviter d'entrer en conflit d'intérêt ouvert avec les transitaires qui demeurent pour eux des clients importants. Ils doivent pour cela ne pas leur disputer systématiquement les prestations de groupage, et d'empotage ;

2. une limite tenant à leurs engagements financiers :

les armateurs, dont l'activité est fortement capitalistique, ne peuvent se permettre d'entamer des politiques de croissance qui les entraînent dans de nouveaux investissements lourds (comme la mise en place d'entrepôts de stockage-distribution à la proximité des centres de consommation..) qui constituent aujourd'hui les axes de développement privilégiés des transitaires.

Ainsi, il semble aujourd'hui possible de distinguer 3 niveaux d'intégration chez les armateurs ;

1. les armateurs travaillant sur du LCL (Less Than Container Load - groupage),
2. les armateurs travaillant sur du FCL (Full Container Load - charge complète),
3. les armateurs limitant leur implication terrestre.

#### ***Armateurs s'intéressant au LCL :***

Si la plupart des armateurs détiennent des participations (souvent discrètes) chez des transitaires groupeurs, ils justifient cette politique par leur volonté de connaître les modes de cotation et de travail de leurs concurrents.

Dans les faits, rares sont ceux (Nedlloyd, P&O, APC en Asie) qui ont fait le pari de faire de cette politique un axe stratégique dominant, quitte à en avoir ralenti la mise en œuvre au cours des deux dernières années.

***Armateurs s'intéressant au FCL :***

La plupart des armateurs qui en ont les moyens conduisent et poursuivent une politique de pénétration terrestre, en développant des prestations de traction sur terre de leurs conteneurs, tant en matière ferroviaire que routière :

.Maersk qui exploitait aux Etats-Unis depuis plusieurs années des trains "double stack" d'une capacité de 560 TEU, vient de se lancer en Europe dans l'exploitation de trains dédiés de 80 TEU au départ de Milan.

Il affiche la volonté de poursuivre dans cette voie en tentant de s'affranchir de l'intermédiation d'Intercontainer ;

.CAST a révisé et développé son réseau de desserte terrestre européen en anticipant les modifications introduites par le déménagement de son terminal d'Anvers sur Zeebrugge ;

.APL et CSX - SeaLand ont amélioré la qualité de leurs dessertes ferroviaires nord américaines.

Pour ces opérateurs, l'enjeu terrestre essentiel tient plus à la maîtrise des mouvements de conteneurs qu'à la réalisation des prestations de traction qu'ils préfèrent souvent confier à des sous traitants.

***Les armateurs limitant leur implication terrestre :***

La nécessité de maîtriser leurs engagements financiers a conduit plusieurs armateurs à faire des arbitrages, et à mener une politique de recentrage sur le maritime afin de préserver la pérennité de leur activité de base.

ACL a ainsi, cédé au groupe "Inchape" ses 2 filiales américaines ACE (Atlantic Coast Express) et ATS (Atlantic Technical Services) qui assuraient les prestations de logistique terrestre qu'il proposait à ses clients. ACL s'est contenté, depuis lors, de passer avec le groupe Inchape un contrat de sous-traitance.

CMB, de même qu'il avait renoncé en France à sa propre représentation commerciale (ASECO) a confié les prestations de traction, qu'il assurait à travers sa filiale TRACTO, à la SAGA.

Senator, de son côté, se définit depuis sa création comme opérateur maritime. Il intervient rarement en matière de transport intermodal et n'assure presque exclusivement que des prestations de transport "port à port".



# CONCLUSION



**CONCLUSION :*****Une activité très capitalistique :***

Pour soutenir la croissance de leur marché, les armements de ligne ont mis en service, au cours des dix dernières années, une flotte conteneurisée de plus en plus importante, construite selon des modèles adaptés aux destinations desservies :

- .pour les services Est/Ouest, des navires intégralement cellularisés de forte capacité, complétés par des navires de taille plus modeste, destinés à assurer l'éclatement continental de leur fret ;
- .pour les services Nord/Sud, des navires mixtes, conventionnel et conteneur ou roulier et conteneur.

Aujourd'hui encore, et en dépit du ralentissement de la croissance mondiale et des échanges, le carnet de commande (au 1er Novembre 1990) reste rempli. Il atteint 390 000 TEU à comparer à une capacité en service de l'ordre de 3 170 000 TEU.

Le financement de ces investissements massifs pose un problème d'autant plus délicat .que la plupart des armateurs ont vu leurs résultats financiers régresser, .que les prix annoncés à la commande des navires cellulaires ont fortement progressé, .que la plupart des armateurs ont choisi de se doter d'une force de frappe terrestre afin de conforter leurs intérêts maritimes en faisant le choix :

- de prendre le contrôle de leurs agents maritimes,
- de s'impliquer dans la manutention portuaire,
- de mettre en place des réseaux de dessertes terrestres.

***Des options stratégiques dictées par des considérations de moyens :***

Les multiples exigences financières auxquelles doivent faire face les armateurs, dans un marché sous pression, les conduisent actuellement à adapter leurs stratégies à leurs moyens.

Par là même, on voit dès à présent, se profiler 3 sous ensembles d'opérateurs, dont les perspectives de développement et de croissance sont très variables.

*Les opérateurs qui disposent d'un fort potentiel de croissance :*

On retrouve dans cet ensemble les groupes Evergreen, Maersk, SeaLand et Hapag Lloyd qui bénéficient d'un triple avantage :

1. un adossement sur des actionnaires (ou des familles) à dominante industrielle
2. un outil industriel puissant (en particulier pour Evergreen, Maersk et SeaLand)
3. une grande solidité financière

Ces opérateurs se trouvent aujourd'hui en mesure de conforter leurs assises sur les marchés qu'ils desservent en modernisant leur outil technique et en renforçant leurs implantations commerciales, sans être soumis à l'impératif d'un retour sur capital immédiat.

SeaLand constitue malgré tout un cas à part, car son ancrage au groupe ferroviaire CSX est relativement récent et fragile. SeaLand ne présente en effet que peu de synergies avec l'activité principale de son actionnaire et CSX tend de plus en plus à imposer à sa filiale maritime des exigences financières.

*Les opérateurs qui conduisent des politiques de recentrage :*

On retrouve dans cet ensemble, les groupes ACL, Nedlloyd, CMB, OOHL et CAST. Chacun d'entre eux a traversé ou traverse des difficultés financières qui les ont conduit à réviser leur politique de développement :

Certains d'entre eux comme OOHL et CAST ont entamé de longue date une politique de restructuration, qui les a conduit à se séparer d'une partie de leurs activités.

D'autres comme ACL, Nedlloyd et CMB viennent seulement d'entamer leurs politiques de recentrage.

Ils ont abandonné certaines dessertes ou certaines activités de diversification (OOHL, Nedlloyd) ; ils ont réduit ou limité leur présence terrestre (ACL, CMB) ; ils ont ralenti leur volonté de maîtrise globale de la prestation de "transport" (Nedlloyd)...

*Les opérateurs qui seront conduits à réviser leur politique de développement :*

On retrouve dans cet ensemble des opérateurs comme la CGMF, P & O, SDV, Senator ou APL.

Ces opérateurs souffrent de faiblesses de nature parfois différentes qui les conduisent ou les conduiront à réviser leur politique de croissance.

La CGMF cumule aujourd'hui un ensemble de handicaps (état de sa flotte, fragilité de sa structure financière, et de ses implantations commerciales) qui paralysent sa capacité de développement autonome.

P & O et SDV risquent de souffrir des arbitrages auxquels sont et seront conduits de procéder les groupes auxquels ils appartiennent. Etant cotés en bourse et s'appuyant sur des actionnariats relativement dispersés ou des actionnaires financiers, ils se trouvent soumis aux exigences de rentabilité immédiate des capitaux investis. Ils ont déjà réduit la trésorerie disponible de leur branche armement (SDV) ou procédé à des opérations de lease back sur les navires qu'ils contrôlent (P&O), conduisant à réduire d'autant leur capacité d'absorption des cycles maritimes.

Senator souffre d'une sous capitalisation financière, qui constitue sa maladie de naissance et qu'il n'est pas parvenu à corriger.

APL enfin souffre d'un double défaut :

- .une présence sur un seul marché, le transpacifique
- .un contrôle exclusivement managérial qui n'a pas hésité à arbitrer en faveur de la préservation de son propre contrôle au détriment de la solidité financière du groupe (en consacrant une partie des disponibilités au rachat de ses propres actions APL).

La crise que traverse actuellement le transport maritime agit comme un révélateur des faiblesses et des atouts des divers opérateurs, et l'on constate que certaines structures semblent plus aptes que d'autres à affronter des périodes difficiles.



# **ANNEXES**

- I. Fiches monographiques résumées**
- II. Offre des armements par bassin de trafic**
- III. Trafics de conteneurs des principaux ports**
- IV. Caractérisation des accords maritimes par desserte**



# **ANNEXE I**

## **Fiches monographiques résumées**

# A.P.C.

## American President Companies

1111 Broadway • Oakland, Californie 94607 • Tel. 415 - 272 - 8000

### ACTIONNARIAT

7 041 actionnaires.

La société "ITEL Corporation"

La banque d'affaires "Hellman & Friedman",

### CONSEIL D'ADMINISTRATION

W.B.Seaton

Charles S.Arledge

John H.Bar

John J.Hagenbuch

Calvin S.Hatch

J.Hayashi

F.Warren Hellman

John M. Lillie

Timothy J.Rhein

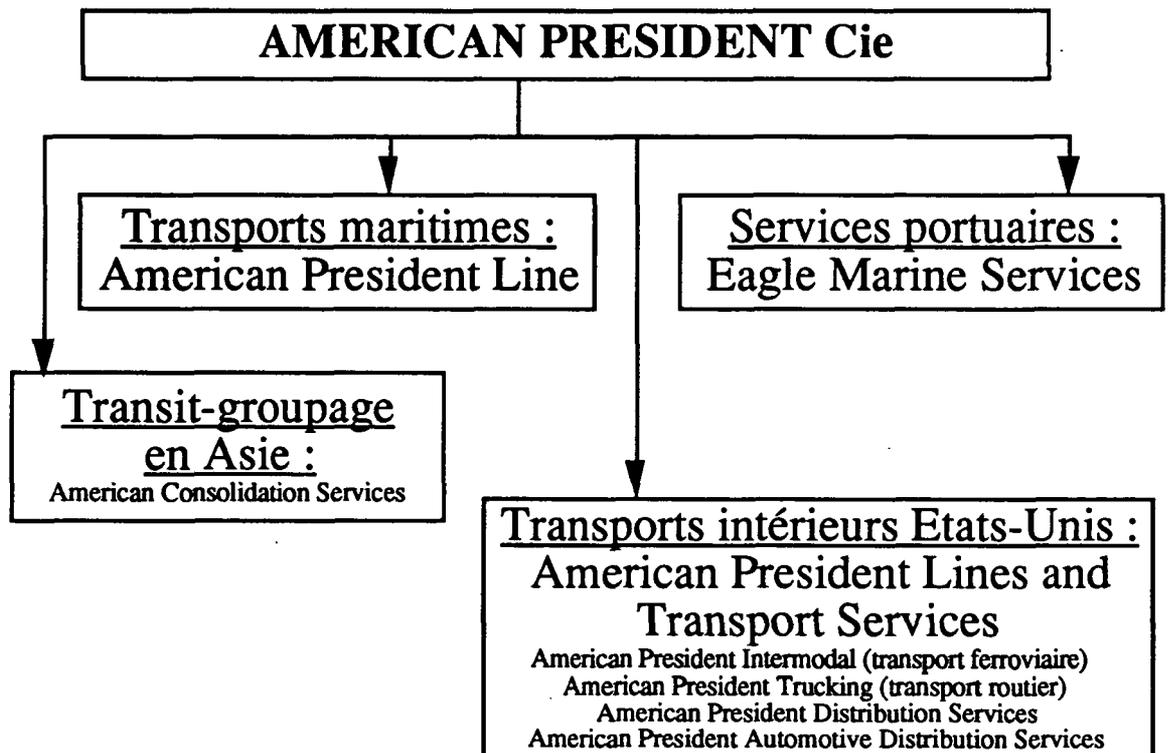
Forrest N. Shumway

Will M. Storey

Richard L.Tavrow

Barry L.Williams

### ARTICULATION



## DONNEES FINANCIERES

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<i>Millions \$ :</i>						
<i>Chiffre d'affaires</i>	1 171	1 440	1 825	2 131	2 234	2 270
<i>Résultat exploitation</i>	73	63	169	162	60	- 56
<i>Cash Flow</i>	nc	nc	nc	168	118	52
<i>Résultat net</i>	39	18	79	81	11	- 60
-----						
<i>Actif immob.</i>	nc	nc	nc	nc	1 084	1 005
<i>Capitaux propres</i>	537	640	704	691	669	550
<i>Dettes LMT</i>	290	395	371	540	510	485
-----						
CF/CA	-	-	-	7.88%	5.28%	2.29%
<i>Millions de Frs</i>						
1 \$ =FF	7.56	6.46	5.34	6.06	5.79	5.45
<i>Chiffre d'affaires</i>	8 853	9 302	9 746	12 914	12 935	12 371
<i>Résultat exploitation</i>	552	407	902	982	347	- 305
<i>Cash Flow</i>	nc	nc	nc	1 018	683	283
<i>Résultat net</i>	295	116	422	491	64	- 327
-----						
<i>Actif immob.</i>	nc	nc	nc	nc	6 276	5 477
<i>Capitaux propres</i>	4 059	4 134	3 759	4 187	3 874	2 997
<i>Dettes LMT</i>	2 192	2 552	1 981	3 272	2 953	2 643

# BILSPEDITION

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

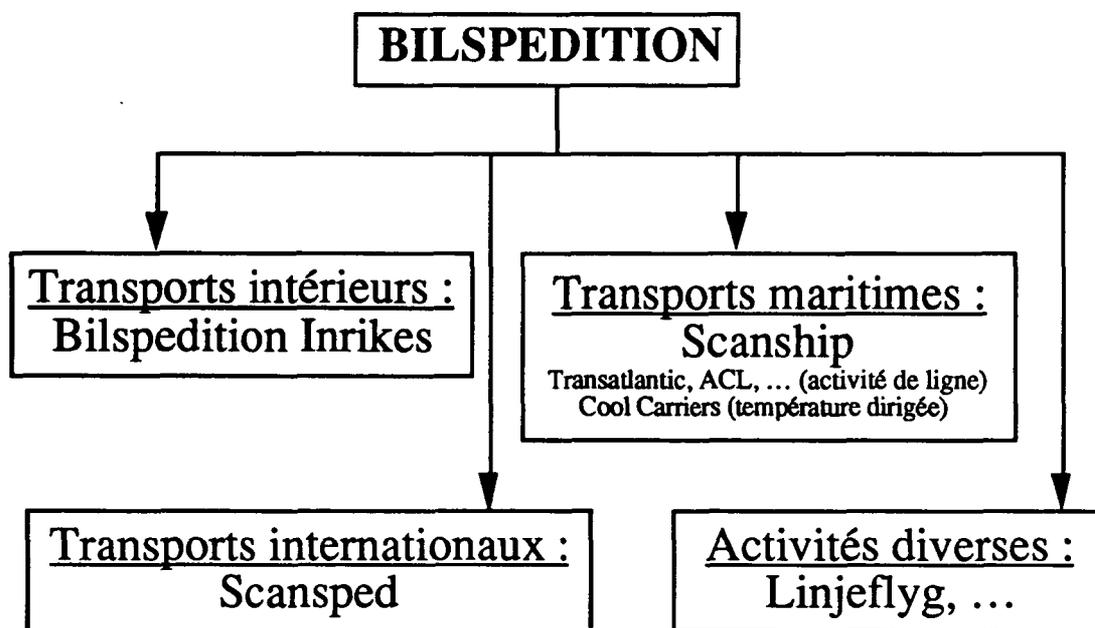
## ACTIONNARIAT (Situation au 28/2/1991)

ACC Gruppen	21.0 %
Walleniusrederierna	8.1 %
Försäkrings AB Skandia	7.3 %

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Martin Lundberg	Reinhold Ohman	Börge Berglund	Peter Carlsson
Bjorn Englundh	GLJohansson	Gösta Johanson	Kurt Jonsson
Lars-Inge Lundberg	Rolf Magnusson	Ulf Nordin	Christer Olsson
Bo CE Ramsfors	Ingvar Sandhal	Kjell-Eric Sundqvist	

## ARTICULATION (au 31/12/1990)



## DONNEES FINANCIERES

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<i>Millions couronnes suédoises :</i>							
<i>Chiffre d'affaires global</i>	6 806	7 620	12 411	13 425	18 656	21 663	24 334
<i>CA hors droits et Taxes</i>	4 667	5 116	7 259	8 390	12 517	14 841	15 342
<i>CF</i>	nc	nc	284	311	519	881	933
<i>Résultat net</i>	nc	nc	209	195	205	443	287
-----							
<i>Actifs immobilisés</i>	529	993	1 295	1 550	3 141	5 093	7 582
<i>Disponibilités</i>	nc	nc	211	144	790	572	542
<i>Capitaux propres</i>	382	646	1 241	1 279	1 277	2 532	2 426
<i>DLMT</i>	284	479	732	704	1 863	2 965	3 563
-----							
<i>CF / CA hors droits</i>	-	-	3.9%	3.7%	4.1%	5.9%	6.1%
<i>BN / CA</i>	-	-	2.9%	2.3%	1.6%	3.5%	1.9%
-----							
<i>Millions de Frs :</i>							
<i>100 K =FF</i>	99.4	99.4	94.8	92.6	99.0	93.4	90.6
-----							
<i>CA hors droits et Taxes</i>	4 639	5 085	6 881	7 769	12 392	13 862	13 899
<i>CF</i>	nc	nc	269	288	514	823	845
<i>Résultat net</i>	nc	nc	198	180	203	414	260
-----							
<i>Actifs immobilisés</i>	526	987	1 227	1 435	3 109	4 757	6 869
<i>Disponibilités</i>	nc	nc	200	133	782	534	491
<i>Capitaux propres</i>	379	642	1 176	1 184	1 264	2 365	3 228
<i>DLMT</i>	282	476	694	652	1 844	2 769	3 228

# CAST

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

CAST Europe Belgium (1983) • Noorderlaan 147, Bus 8 • B - 2030 - Antwerpen • Tel. (03) 542 33 50

## ACTIONNARIAT

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

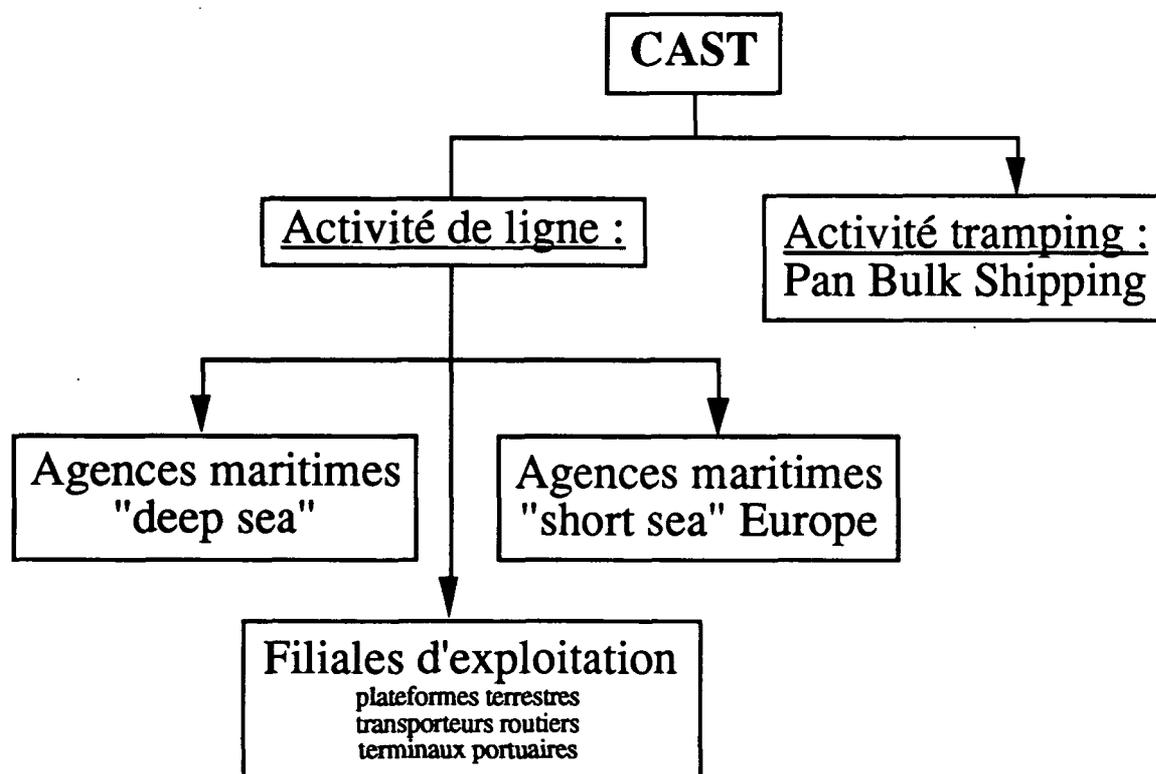
CAST est actuellement majoritairement contrôlée par Klaus Glusing.

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

## DIRECTION

Mr. Glusing

## ARTICULATION



**DONNEES FINANCIERES** : Le groupe CAST ne publie pas de comptes

# C.G.M.F.

Compagnie Générale Maritime et Financière

Siège social : Tour Wintertur, 102 quartier Boieldieu 92800 Puteaux

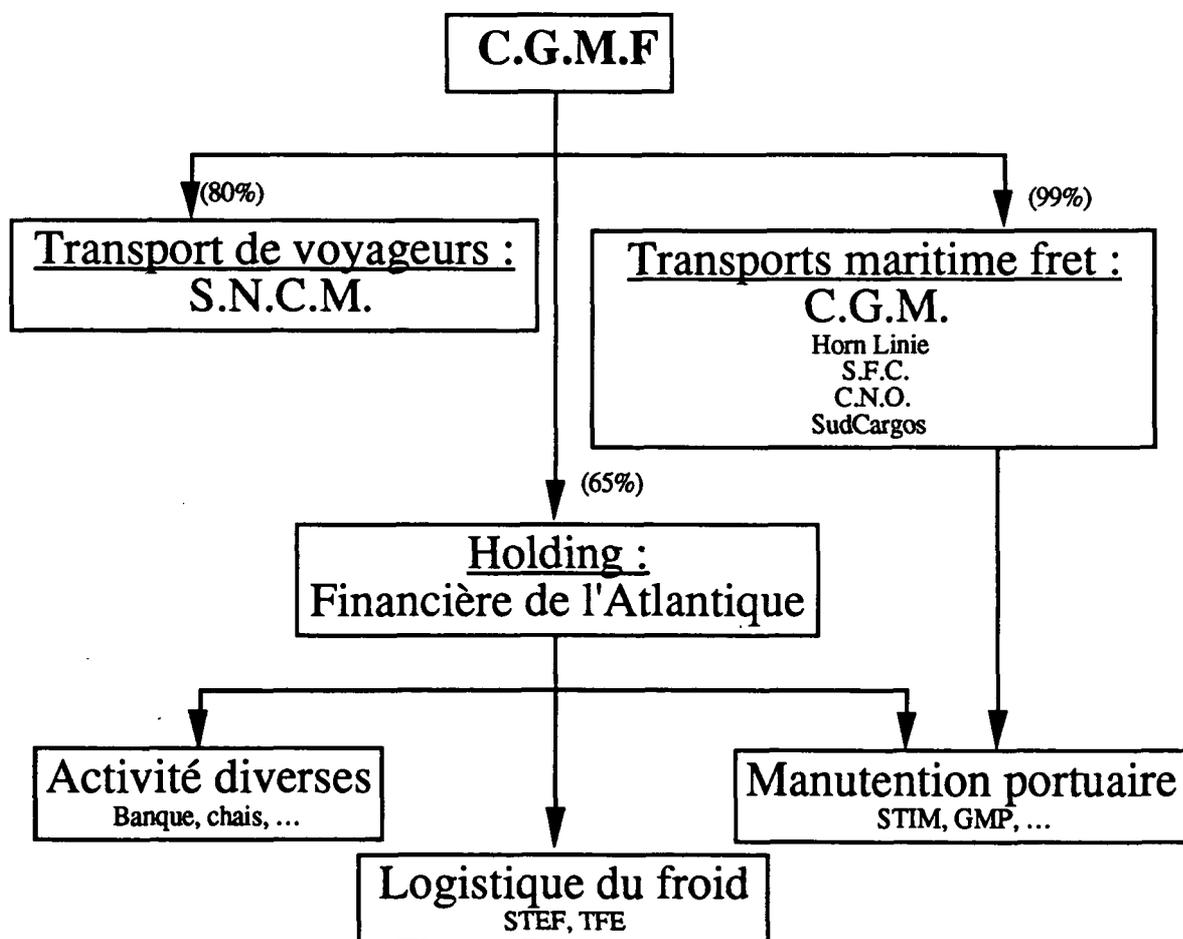
## ACTIONNARIAT

Etat 100 %

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

C. Abraham	F. Lemor	C. Aubin	A. Blanc
J. Chapon	JF. Coti	M. Debray	P. Durand
P. Duranthon	C. Goux	J. Guesdon	J.F. Guthmann
B. Hamel	J.Y. Le Gouas	T. Lehuérou Kérisel	J. Maltret
P. Sellal	F. Simonnet		

## ARTICULATION



## DONNEES FINANCIERES

	1986	1987	1988	1989	1990
<u>Millions de Frs</u>					
Chiffre d'affaires	7 940	9 297	9 820	12 916	13 551
Résultats courants	- 176	- 165	117	- 128	- 491
Cash Flow	139	323	651	752	483
Résultat net (y c. minoritaires)	- 389	- 228	94	59	- 174
Immobilisations nettes	4 523	4 651	4 699	5 651	5 975
Situation nette	564	813	1 028	1 288	1 139
Dettes financières	4 636	4 589	4 223	4 724	4 735
CF/CA	1.8%	3.5%	6.6%	5.8%	3.6%

# C.M.B.

## Compagnie Maritime Belge

Siège social : St. Katelijnevest 61 - B 2000 Antwerpen - Belgique - Tel. 03 223 21 11

### ACTIONNARIAT (début septembre 1991)

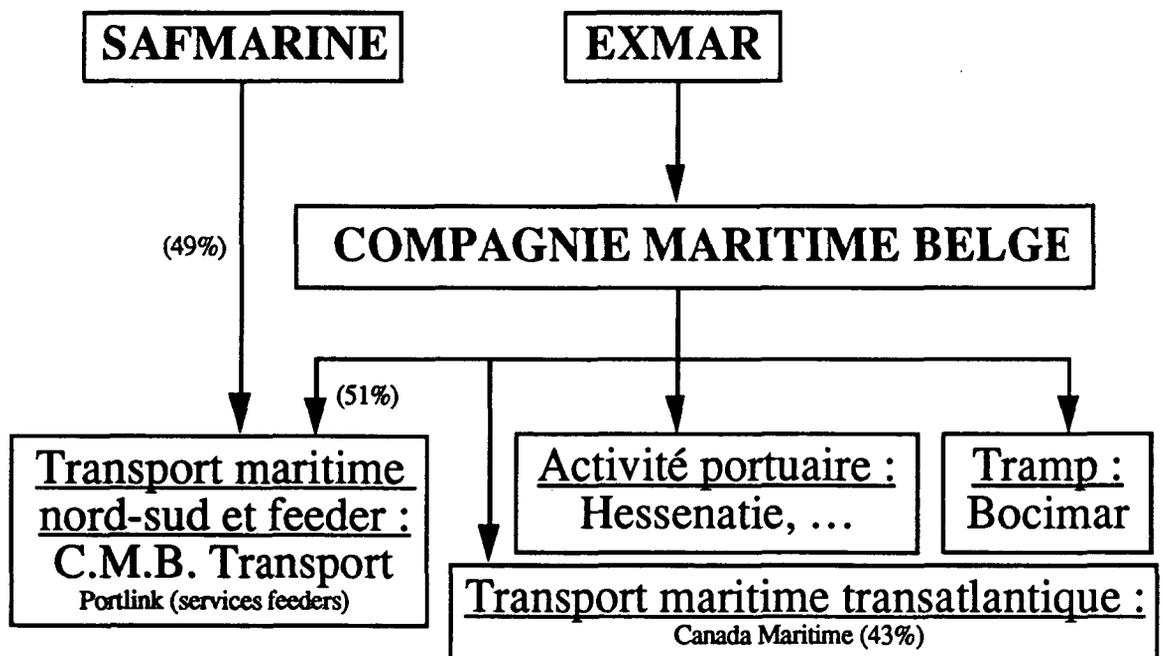
Exmar : plus de 80% (détenus par la famille Saveris)

### DIRECTION

Mr. Philippe Saveris

Mr. Mark Saveris

### ARTICULATION



## DONNEES FINANCIERES

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<u>Millions de francs belges :</u>						
<i>Chiffre d'affaires</i>	35 777	32 004	30 474	38 309	44 716	52 578
<i>Résultat courant av. impôts</i>	1 041	- 58	466	2 243	2 599	963
<i>Cash flow</i>	3 941	3 695	3 572	5 705	6 400	5 624
<i>Résultat net (incl. tiers)</i>	1 134	566	576	2 158	2 639	1 133
-----						
<i>Immobilisations nettes</i>	21 836	25 630	23 762	37 209	49 658	55 082
<i>Situation nette</i>	6 803	6 864	6 932	17 190	17 590	17 633
<i>Dettes LMT</i>	18 216	21 682	19 023	21 930	24 185	31 194
-----						
CF/ CA	11.0 %	11.5 %	11.7 %	14.8 %	14.3 %	10.7 %
BN/ CA	3.1 %	1.7 %	1.8 %	5.6 %	5.9 %	2.1 %
<u>Millions de francs français :</u>						
conversion 1 FB =FF	0.150	0.157	0.162	0.163	0.163	0.165
<i>Chiffre d'affaires</i>	5 366	5 024	4 936	6 244	7 288	8 675
<i>Résultat courant avant impôt</i>	156	- 9	75	365	423	159
<i>Cash Flow</i>	591	580	578	929	1 043	928
<i>Résultat net (incl. minoritaires)</i>	170	88	93	351	430	187
-----						
<i>Immobilisations nettes</i>	3 275	4 024	3 849	6 065	8 094	9 088
<i>Situation nette</i>	1 020	1 077	1 123	2 801	2 867	2 909
<i>Dettes</i>	2 732	3 404	3 081	3 574	3 942	5 147

# CSX - SEALAND

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

---

## ACTIONNARIAT

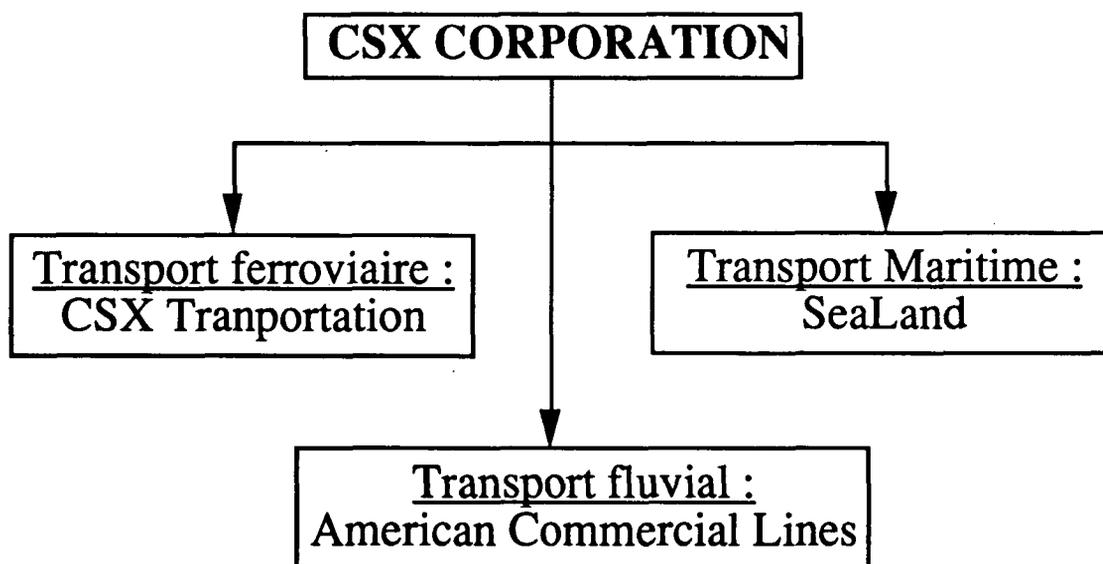
Actionnariat dispersé (69 904 actionnaires fin janvier 1991)

## DIRECTION

CSX : John W.Snow

Sea Land : John Clancey (PDG depuis juillet 1991)

## ARTICULATION



## DONNEES FINANCIERES

	1987	1988	1989	1990
<i>Millions US \$</i>				
<i>Chiffre d'affaires transport</i>	6 699	7 259	7 428	7 947
<i>Chiffre d'affaires (autres)</i>	251	333	317	258
-----				
<i>CA total</i>	6 950	7 592	7 745	8 205
<i>Résultat exploitation</i>	795	171	869	815
<i>Résultat net hors exceptionnel</i>	373	- 38	427	365
<i>Cash Flow</i>	nc	614	899	889
<i>Résultat net</i>	138	147	452	416
-----				
<i>Fonds propres</i>	5 008	3 392	3 397	3 541
<i>DLMT</i>	3 009	3 032	2 727	3 025
<i>Impôts différés</i>	nc	2 176	2 378	2 534
<i>Actifs immobilisés</i>	nc	10 591	10 587	11 079
-----				
Cash Flow / CA	nc	8.1 %	11.6 %	10.8 %
BN / CA	1.9 %	1.9 %	5.8 %	5.1 %
-----				
<i>Millions de Frs</i>				
1 \$ = FF	5.34	6.06	5.79	5.45
-----				
CA total	37 113	46 008	44 843	44 717
Résultat exploitation	4 245	1 036	5 032	4 442
Cash Flow	nc	3 720	5 205	4 845
Résultat net	737	891	2 617	2 267
-----				
Fonds propres	26 743	20 555	19 668	19 298
DLMT	16 068	18 373	15 789	16 486
Actifs immobilisés	nc	64 181	61 298	60 380

# EVERGREEN

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

Evergreen Building 330 Minsheng East Rd. Taipei 10444 Taiwan Tel : (886) 25 05 77 88

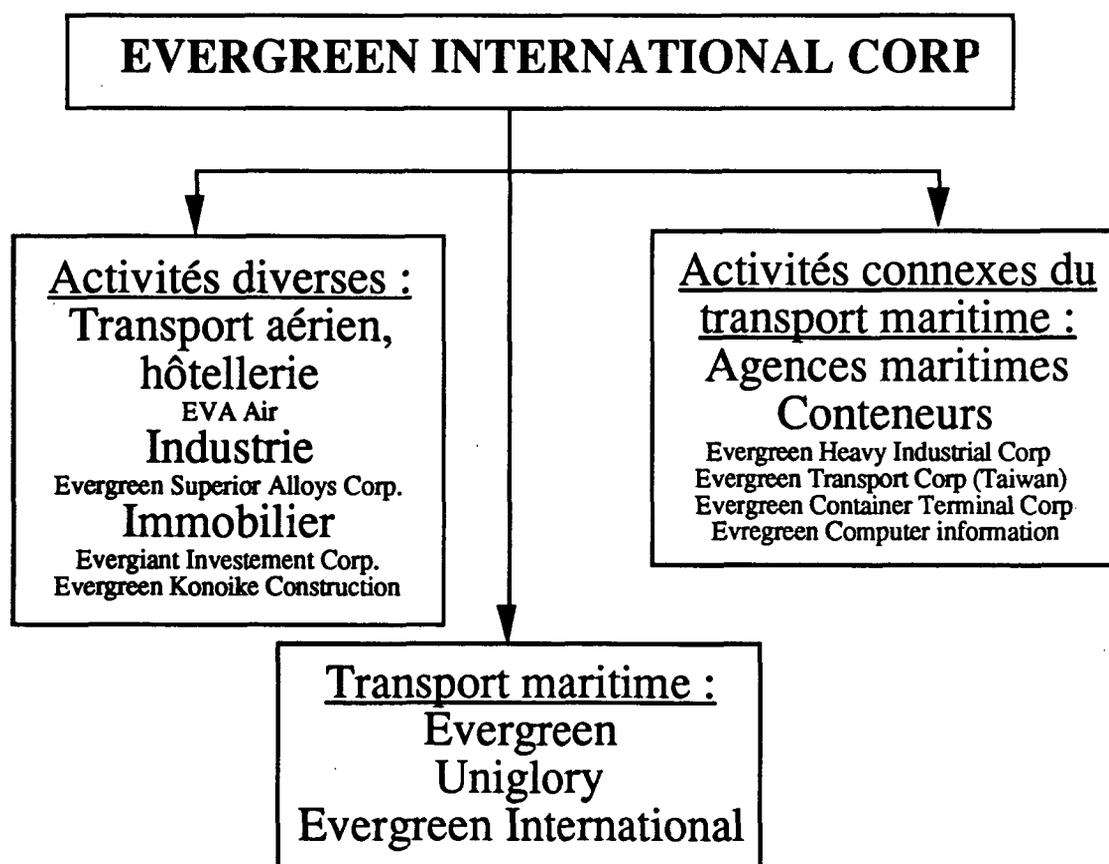
## ACTIONNARIAT

Mr. Chang détient en direct ou de façon indirecte une large majorité des actions.

## DIRECTION

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

## ARTICULATION



## DONNEES FINANCIERES

	1988	1989	1990
<u>Millions \$ de Taïwan :</u>			
<i>Chiffre d'affaires</i>	26 065	25 825	27 901
<i>Résultat d'exploitation</i>	2 325	1 661	1 697
<i>Profits exceptionnels</i>	1 551	-	-
<i>Cash Flow</i>	5 708	3 406	2 785
<i>Résultat net</i>	4 208	1 665	1 035
-----			
<i>Immobilisations nettes</i>	28 867	28 494	24 305
<i>Capitaux propres</i>	18 646	18 772	18 292
<i>DLMT</i>	11 050	9 702	9 705
-----			
Cash Flow / CA	21.9 %	13.2 %	9.98 %
<u>Millions de Frs</u>			
1 \$ de Taïwan = FF	0.217	0.221	0.190
<i>Chiffre d'affaires</i>	5 656	5 707	5 301
<i>Cash Flow</i>	1 239	753	529
<i>Résultat net</i>	913	368	197
-----			
<i>Immo.nettes</i>	6 264	6 297	4 618
<i>Capitaux propres</i>	4 046	4 149	18 292
<i>DLMT</i>	2 398	2 144	1 502

# HAPAG LLOYD

Siège social : Postfach 102626 - Ballindam 25 - 2000 Hambourg 1 - Tel. 040 303 0

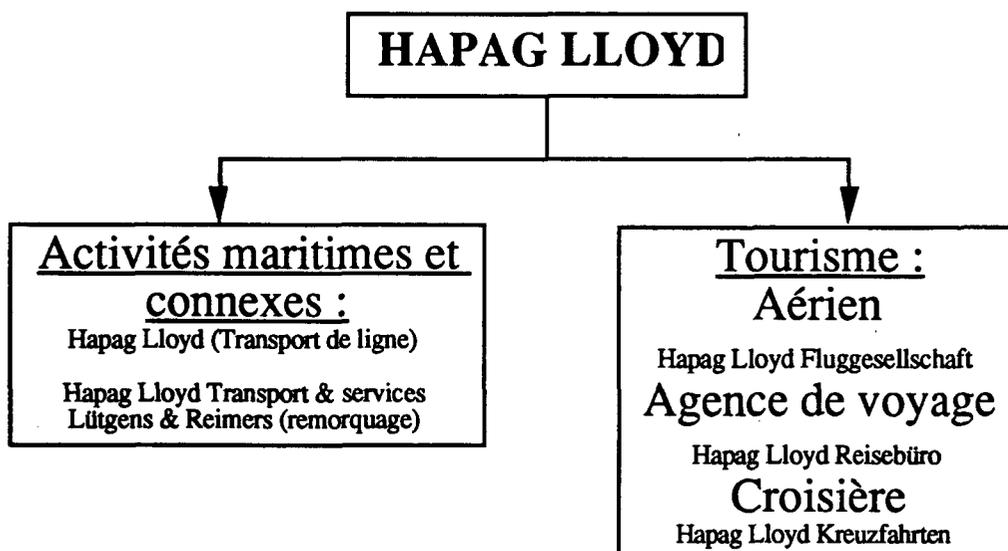
## ACTIONNARIAT

. 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%

## DIRECTOIRE

M. Hans Jacob Kruse	M. Bernd Wrede	M. Claus Peter Bödecker
M. Dieter Ulken	M. Claus Wülfers	M. Günther Casjen

## ARTICULATION



## DONNEES FINANCIERES

	1986	1987	1988	1989	1990
<i>Millions de DM</i>					
<i>Chiffre d'affaires</i>	3 445	3 217	3 351	3 527	3 453
<i>Résultat courant avant impôt</i>	105	131	113	50	41
<i>Cash Flow</i>	329	267	479	494	423
<i>Résultat net (inc. minoritaires)</i>	53	71	41	41	41
-----					
<i>Immobilisations nettes</i>	783	951	1 308	1 392	1 567
<i>Liquidités</i>	711	616	528	384	213
<i>Situation nette</i>	546	608	641	595	626
<i>Emprunts bancaires</i>	593	477	689	726	761
-----					
CF / CA	9.55 %	8.29 %	14.29 %	14.01 %	12.25 %
BN / CA	1.53 %	2.20 %	1.22 %	1.15 %	1.18 %
-----					
<i>Millions de Frs :</i>					
Conversion : 1 DM =FF	3.27	3.39	3.42	3.42	3.40
-----					
<i>Chiffre d'affaires</i>	11 265	10 906	11 460	12 062	11 740
<i>Résultat courant avant impôt</i>	343	444	386	172	139
<i>Cash Flow</i>	1 076	905	1 638	1 691	1 438
<i>Résultat net (inc. minoritaires)</i>	173	241	140	139	139
-----					
<i>Immobilisations nettes</i>	2 560	3 224	4 473	4 760	5 329
<i>Liquidités</i>	2 325	2 088	1 805	1 313	724
<i>Situation nette</i>	1 785	2 061	2 192	2 035	2 128
<i>Emprunts Bancaires</i>	1 939	1 617	2 356	2 483	2 586

# MAERSK

MAERSK - AP MOLLER

50, Esplanaden • DK - 1098 Copenhague • Tel. 45 33 14 15 14

## ACTIONNARIAT

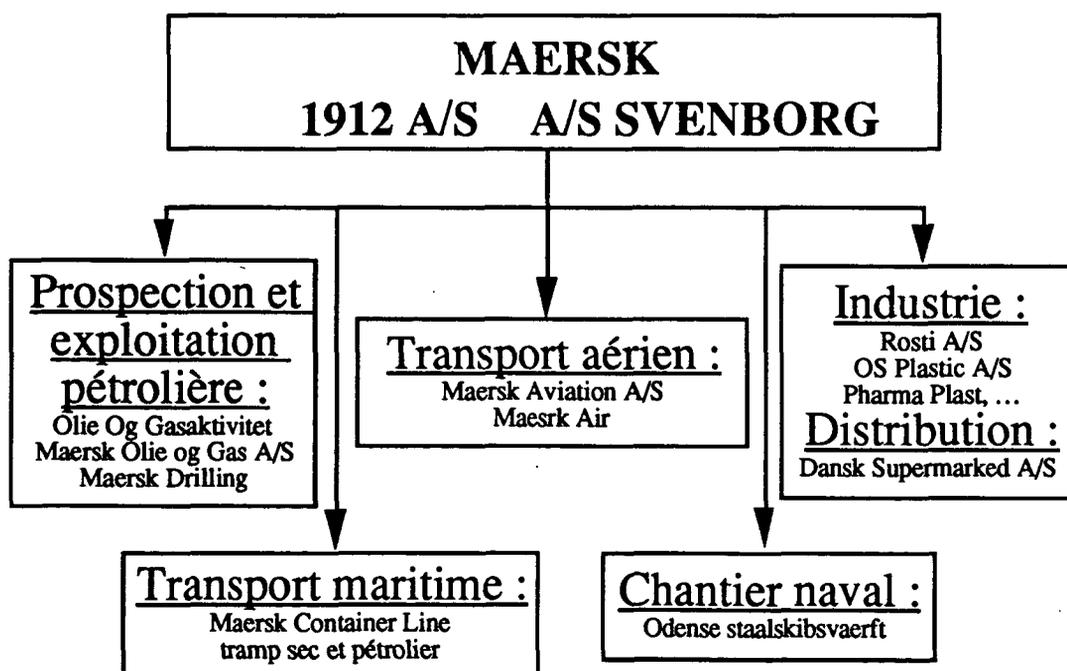
Le Groupe Maersk est encore majoritairement contrôlé par la famille fondatrice Moller.  
Le Groupe est coté à la Bourse de Copenhague.

## DIRECTION

M. Maersk Mc-Kinney Moller  
Karsten Borch

Ib Kruse  
Jess Söderber

## ARTICULATION



## DONNEES FINANCIERES

	1989	1990
<u>Millions de Couronnes :</u>		
<i>Chiffre d'affaires</i>	20 700	19 700
<i>Cash Flow</i>	3 431	3 052
<i>Résultat net</i>	1 621	1 148
-----		
<i>Navires</i>	9 946	9 696
<i>Invest. pétroliers</i>	5 099	5 190
<i>Participations</i>	4 281	4 074
-----		
<i>Fonds propres</i>	15 062	16 536
<i>DLMT</i>	9 800	8 990
<u>Millions de Frs</u>		
100 KD = FF	87.9	88.2
<i>Chiffre d'affaires</i>	18 195	17 375
<i>Cash Flow</i>	3 016	2 691
<i>Résultat net</i>	1 425	1 012
-----		
<i>Fonds propres</i>	13 239	14 585
<i>DLMT</i>	8 614	7 929

# NEDLLOYD

Siège social : Boompjes 40, 3011 XB Rotterdam - PO Box 487 - 3000 AL Rotterdam - Tel. 010 400 71 11

## ACTIONNARIAT

M. Hagen : 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.

## DIRECTION

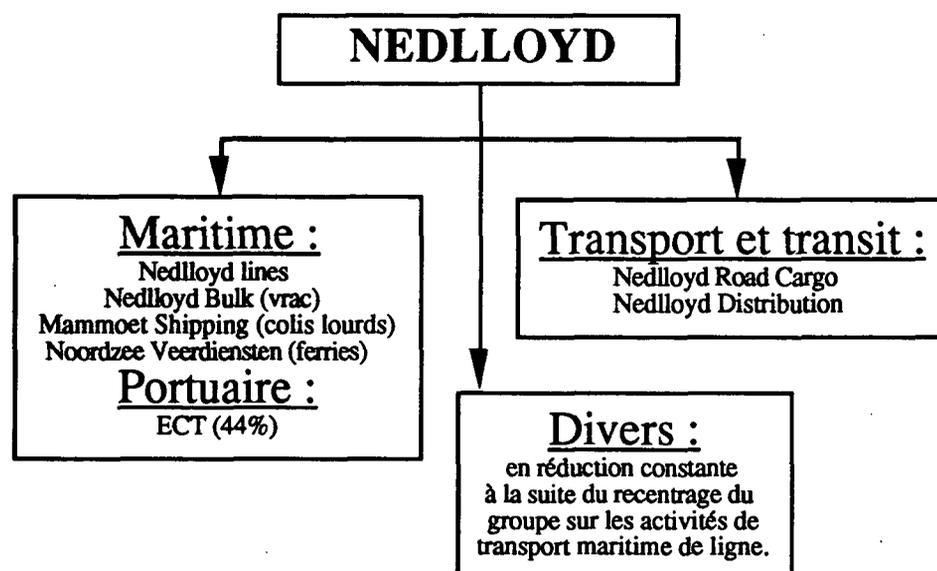
### Directoire :

H. Rootliep                      H.J. Helb

### Conseil de Surveillance :

R Wijkstra	O.H.A. van Royen	J.P. Erbé	B.E. Ruys
F.O.J. Sickinghe	A. van Stuijvenberg	J.G. Wackwitz	L. van Zwol

## ARTICULATION



## DONNEES FINANCIERES

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<u>Millions de florins :</u>						
Chiffre d'affaires	44 689	4 010	4 834	4 951	6 077	6 710
Résultat courant av. impôt	nc	nc	- 1 099	146	210	- 134
Cash Flow	642	562	379	507	574	215
Résultat net (groupe)	143	72	- 1 011	154	254	- 151
-----						
Immobilisations nettes	4 443	4 718	3 761	3 565	3 460	3 484
Situation nette	nc	2 275	1 237	1 345	1 548	1 603
DLMT	nc	1 547	1 788	1 910	1 935	1 967
-----						
CF / CA	13.69 %	14.01 %	7.85 %	10.24 %	9.4%	3.2%
BN / CA	3.04 %	1.79 %	- 20.9 %	3.10 %	4.2 %	- 2.2 %
<u>Millions de Frs Français :</u>						
Conversion 1 Fl. =FF	2.72	2.89	3.02	3.03	3.03	3.02
Chiffre d'affaires	12 754	11 588	14 599	15 002	18 412	20 265
Résultat courant avant impôt	nc	nc	- 3 319	441	636	- 404
Cash Flow	1 746	1 624	1 146	1 537	1 740	649
Résultat net (groupe)	389	208	- 3 05	465	770	- 455
-----						
Immobilisations nettes	12 085	13 63	11 358	10 803	10 485	10 521
Situation nette	nc	6 574	3 736	4 075	4 690	4 840
DLMT	nc	4 471	5 399	5 788	5 863	5 940

# O.O.H.L.

**Orient Overseas Holdings Ltd.**

31st Fl., Harbour Center • 25 Harbour Road, • Hong Kong

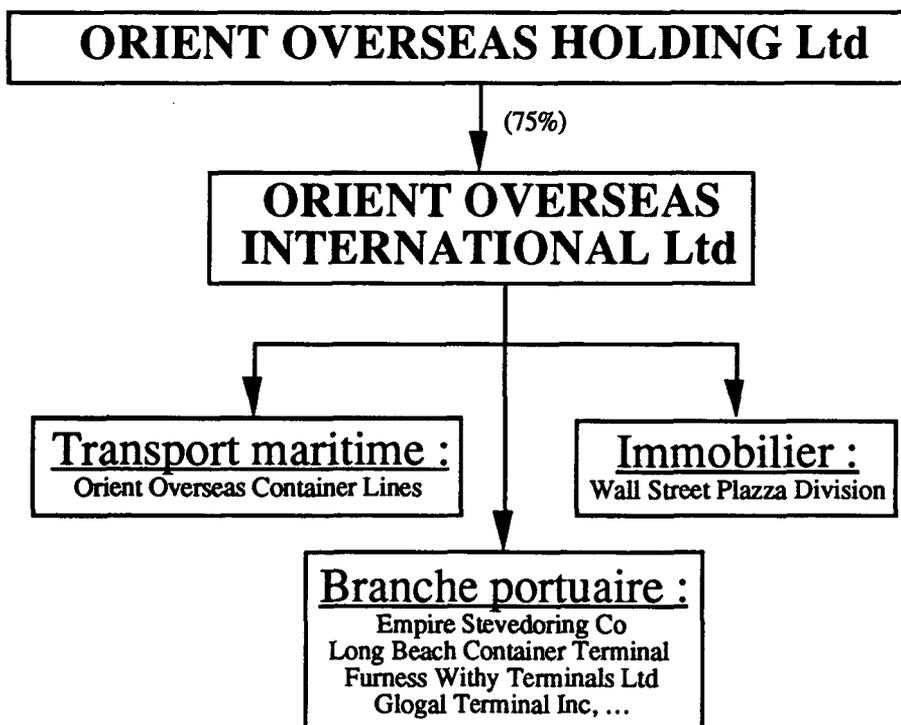
## ACTIONNARIAT

Tung Holding Trust : 78%

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

C.H. Tung	C.C. Tung	R. King	M.L. Cho
H.F.G. Hobson	S.D. Lu	M.H. Liang	J. Hsia
D.J. Harrington	S. Murray	S.T. Brough	

## ARTICULATION (au 31/12/90)



## DONNEES FINANCIERES

	1986	1987	1988	1989	1990
<u>Millions US \$ :</u>					
<i>Chiffre d'affaires global (OOIL)</i>	nc	1 053.2	1 198.3	1 366.7	1 379.3
<i>Résultat d'exploitation avant Frais financiers</i>	7.5	61.6	53.6	75.7	62.3
<i>Frais financiers</i>	- 88.6	- 65.8	- 66.5	- 57.3	- 53.4
<i>Résultats avant profits exceptionnel</i>	- 62.4	5.7	1.8	16.6	- 6.2
<i>Résultats exceptionnels</i>	- 39.8	389.8	55.3	78.8	76.8
<i>Résultat net</i>	- 102.3	389.5	57.1	95.4	70.5
<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
<u>Millions de Frs :</u>					
1 \$ = FF	6.46	5.34	6.06	5.79	5.45
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
Résultat net	- 660.8	2 079.3	346.0	552.3	384.2
Fonds 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

# P & O

The Peninsular and Oriental Steam Navigation Company

Siège social : 79, Pall Mall - London SW1Y 5EJ - Tel. 71 930 43 43

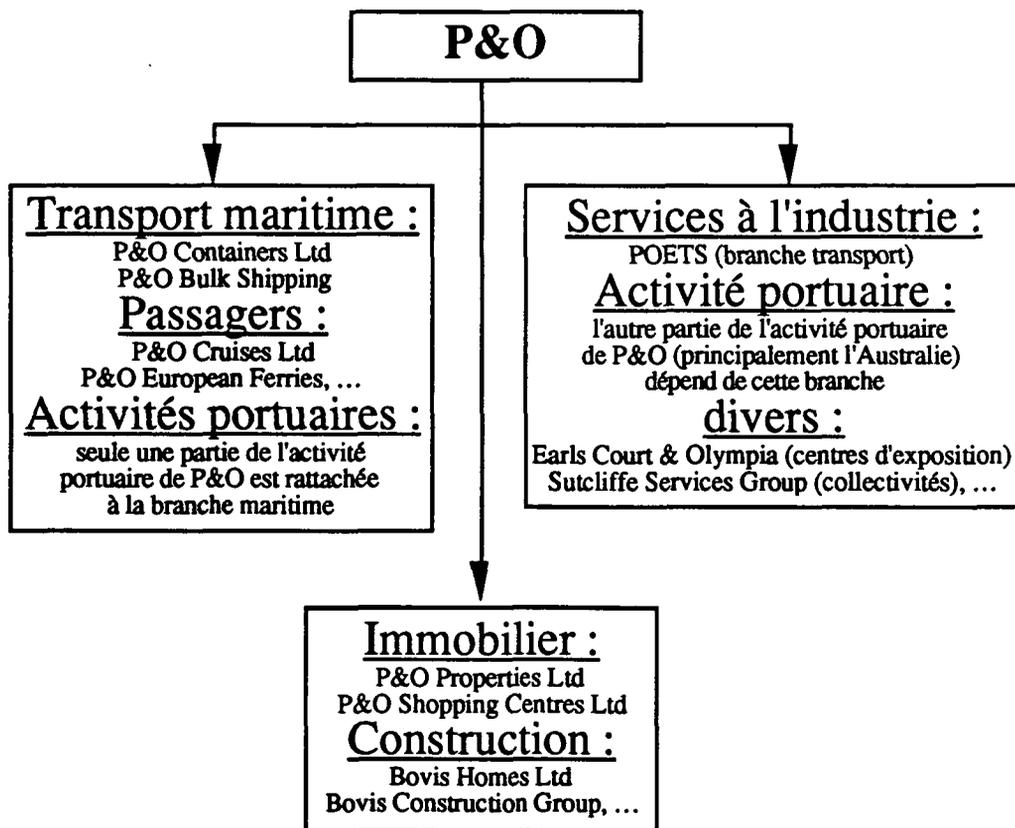
## ACTIONNARIAT

Actionnariat détenu par des institutionnels et des intérêts privés

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Lord Sterling	B.D. MacPhail	B.W. Baillie	A.K. Black
Sir Peter Cazalet	G.D.S. Dunlop	P.J. Ford	C.E.A. Hambro
T.J.R. Harding	T.C. Harris	A.G. Hatchett	Sir Frank Lampl
O. Marriott	H.M. Saunders	P. Thomas	P.L. Warner

## ARTICULATION



**DONNEES FINANCIERES**

	1986	1987	1988	1989	1990
<i>Millions de Livres :</i>					
<i>Chiffre d'affaires</i>	1 982	2 920	3 376	4 578	5 036
<i>Cash Flow</i>	214	316	387	431	347
<i>Résultat net (groupe)</i>	152	212	268	282	200
-----					
<i>Immobilisations nettes</i>	1 657	2 246	2 661	3 304	3 253
<i>Situation nette</i>	1 147	1 499	1 756	1 948	1 779
<i>Dettes LT</i>	519	807	956	1 487	1 469
-----					
CF / CA	10.81 %	10.82 %	11.45 %	9.49 %	6.89 %
BN / CA	7.67 %	7.24 %	7.93 %	6.15 %	3.79 %
<i>Millions de Frs :</i>					
Conversion : 1 £ =FF	9.61	10.03	10.95	9.32	9.80
<i>Chiffre d'affaires</i>	19 044	29 290	36 972	44 867	49 357
<i>Cash Flow</i>	2 060	3 171	4 243	4 015	3 402
<i>Résultat net (groupe)</i>	1 461	2 123	2 934	2 625	1 964
-----					
<i>Immobilisations nettes</i>	15 922	26 685	24 588	30 790	31 877
<i>Situation nette</i>	11 025	15 033	19 230	18 156	17 438
<i>Dettes LT</i>	4 987	8 091	10 467	13 860	14 398

# SAGA

Société Anonyme de gérance et d'Armement

Siège social : Tour Atlantique 92800 Puteaux

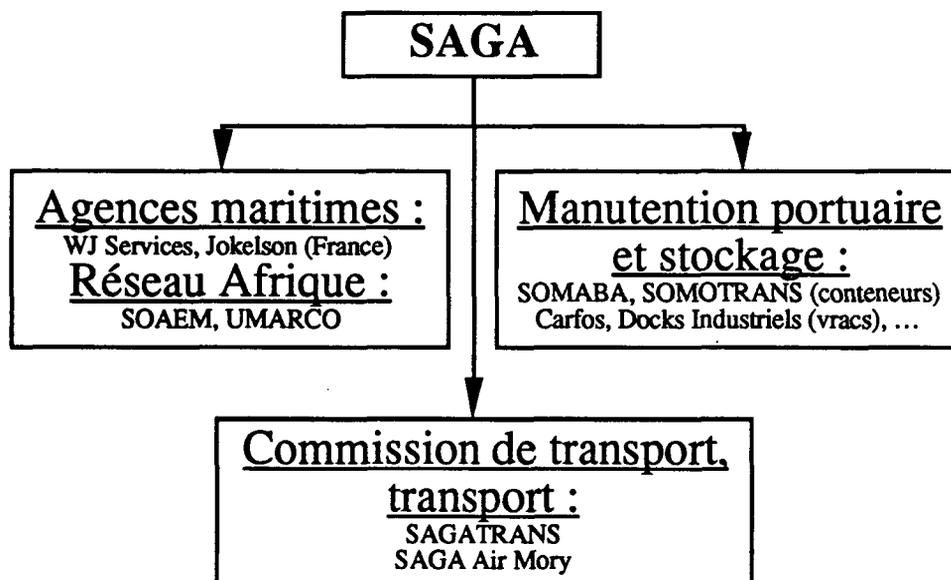
## ACTIONNARIAT (Situation en Août 1991)

Société du Grand Palais : 90,36 %

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

P. Aim	J. Peltier	G. Bouthillier	R. Hatchuel
P. Dhamelincourt	J. Getten	A. Mallart	D. Renaudin
P. Ricard	Parvalind	Financière Saint Dominique	

## ARTICULATION



**DONNEES FINANCIERES**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<u>Millions de Frs</u>						
Chiffre d'affaires	2 018	2 285	2 855	2 957	3 882	4 184
Résultat courant avant impôt	74	65	88	92	96	87
Cash Flow	163	163	194	200	234	264
Résultat net (y c. minoritaires)	68	73	84	69	74	92
-----						
Immobilisations nettes	430	473	620	666	833	937
Situation nette	287	330	550	588	64	702
Dettes financières	287	286	514	654	720	1 076
-----						
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 %

# S.D.V.

(SCAC - DELMAS - VIELJEUX) Groupe BOLLORE

Siège social : 30, quai de Dion - Bouton - 92806 Puteaux Cédex

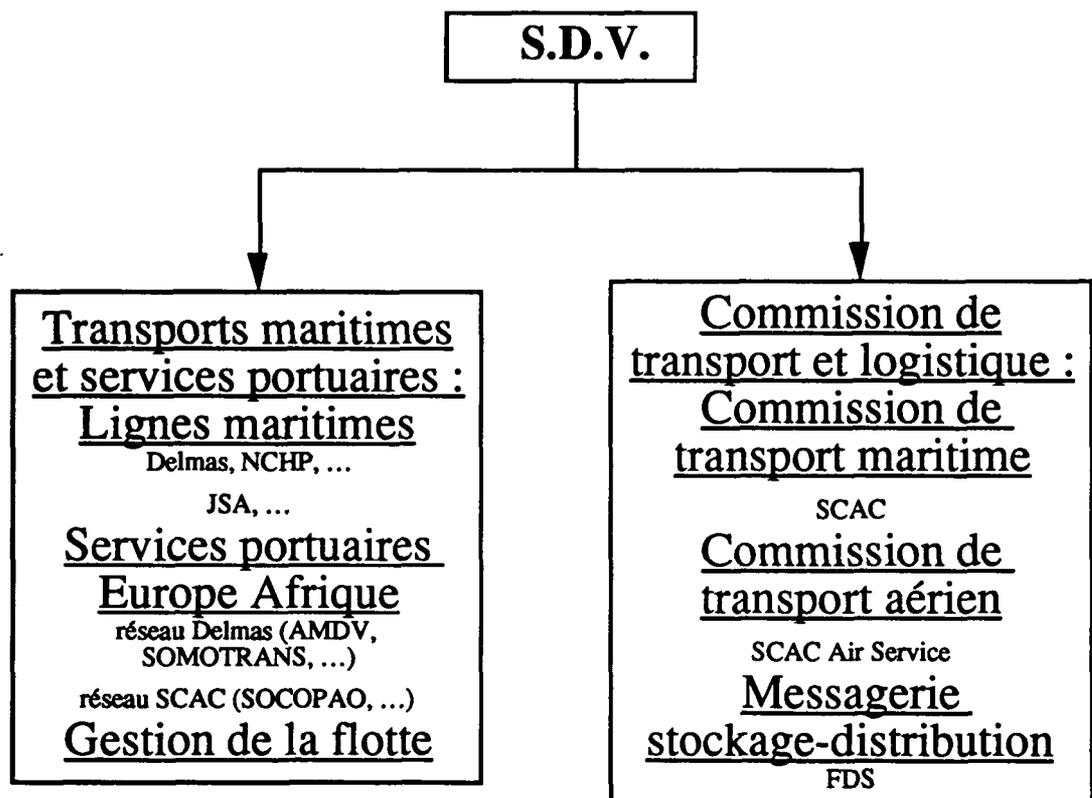
## ACTIONNARIAT

Fusion intervenue entre la SCAC et Delmas courant Décembre 1991

## CONSEILS D'ADMINISTRATION

SCAC J.G. Le Floch	JEANPAR	MP42	TOBACCOR
CERUS	SOFICAL	D. Chatillon	DIFICARTE
F. Giscard d'Estaing	C. Blankaert	BOLLORE TECHNOLOGIES	
CFDV D. de La Martinière	J. Vieljeux	F. Delmas	M. Delmas
AXA	AXA IARD	B. Robin	L. Gendry
J.G. Le Floch	SOFICAL	E. Vieljeux	

## ARTICULATION



## DONNEES FINANCIERES

Comptes consolidés SCAC	1986	1987	1988	1989	1990
<u>Millions de francs :</u>					
Produits	7 466	7 344	6 112	6 289	6 850
Chiffres d'affaires net	7 289	7 183	5 946	6 107	6 676
Cash Flow	- 44	147	183	223	219
Résultat net (y c. minorit.)	- 43	55	61	91	78
-----					
Immobilisations nettes	670	668	865	1 137	1 057
Situation nette (y c. minorit.)	438	467	572	655	732
Emprunts	784	1 143	1 214	1 208	1 016
-----					
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 %
-----					
<b>Comptes consolidés CFDV</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>
Chiffre d'affaires	3 119	3 133	4 254	5 594	6 527
Cash Flow	548	789	699	1 093	621
Résultat net (y c. minorit.)	133	306	144	619	114
-----					
Immobilisations nettes	2 412	2 086	2 751	3 552	4 439
Situation nette	1 524	1 737	1 884	2 591	2 538
Dettes financières	1 694	1 414	1 666	2 083	2 429
-----					
CF / CA	17.56 %	25.2 %	16.4 %	19.5 %	9.5 %
BN / CA	4.3 %	9.8 %	3.3 %	11.1 %	1.8 %
-----					



## **ANNEXE II**

### **Offre des armements par bassin de trafic**

Tableau n°1 : capacité en service sur les relations transpacifiques (novembre 1990).

Armement ou groupe	Eastbound	Westbound	Liaison
APL	468 000	315 744	Trois services : Pacifique nord, Pacifique sud, et îles au départ du sud
Evergreen	377 832	350 797	Trois services : tour du monde, Pacifique nord et Pacifique sud
NLS/NOL/OOCL	344 656	275 724	Trois services : deux au départ du sud, et un Pacifique nord
SeaLand	361 712	228 966	Trois services : Pacifique nord, Pacifique sud, et îles au départ du sud
Maersk	307 320	245 856	Deux services : portion transpacifique du tricontinental et Pacifique nord
Hanjin Shipping	296 400	237 120	Trois services : Pacifique nord, Pacifique sud, et un au départ de la côte est
Mitsui Osk Line	240 604	192 483	Deux services : Pacifique nord et Pacifique sud
Nippon Yusen Kaisha	212 056	169 645	Deux services au départ du sud, l'un Japon, l'autre Asie du sud est
Cosco	172 373	137 898	Deux services : l'un côte est, l'autre côte ouest nord et sud
K Line/NOL/OOCL	159 432	127 546	Service tour du monde côte est - Extrême Orient via Suez
EAC/Hyundai	155 168	124 134	Service côte ouest nord et sud vers Extrême Orient
K Line	149 136	119 309	Service Pacifique sud - Extrême Orient
MOL/NLS/NYK	142 636	114 109	Service côte est - Extrême Orient
Yangming	127 452	101 962	Service Los Angeles - Extrême Orient
Hyundai/K Line	117 260	93 808	Service Pacifique nord - Extrême Orient
Hyundai/NYK	113 620	90 896	Service Pacifique nord - Extrême Orient
Westwood shipping/Gearbulk Container	93 704	74 963	Service Pacifique nord - Extrême Orient
Zim	82 657	77 795	Service côte est et ouest - Extrême Orient
TMM	73 149	58 519	Service Pacifique sud - Extrême Orient
Senator Linie	47 008	34 861	Tour du monde dans les deux sens
Barber Blue Sea	56 768	0	Service tour du monde eastbound
NSC Philippines	29 120	23 296	Service Pacifique sud - Extrême Orient
Hoegh Line	14 745	10 724	Service pendulaire côte est - Extrême Orient via Suez
Rickmers Linie	0	7 560	Service côte est et golfe - Extrême Orient - Chine
Lykes Line	2 448	1 958	Service Golfe US - Extrême Orient
ABC Containerline	0	3 900	Service tour du monde westbound
PM&O Line	3 612	0	Service westbound Hong Kong Taiwan - côte ouest US
<b>Total</b>	<b>4 148 868</b>	<b>3 219 573</b>	

Source : Containerisation International (décembre 1990).

Les calculs des capacités tiennent généralement compte des contraintes de port en lourd des navires, ce qui limite la capacité opérationnelle des navires dans le sens westbound, ainsi que des éventuels espaces destinés à la desserte des îles du Pacifique.

Tableau n°2 : capacité en service sur les relations Europe du nord - Extrême Orient et Méditerranée - Extrême Orient (été 1991).

Armement ou groupe	Eastbound	Westbound	Liaison
Evergreen	140 000	200 000	tour du monde dans les deux sens, Le Havre est orienté USA plutôt qu'Extrême Orient
SeaLand Norasia	99 900	99 900	Europe - Moyen Orient - sous continent indien - Extrême Orient
CMA POL	76 100	76 100	Europe - Moyen Orient - Extrême Orient - Inde - Méditerranée - Europe du nord
ABC Containerine	39 700	0	Tour du monde eastbound Europe - Extrême Orient
Eagle ContainerLine	0	48 600	Triangulaire Europe du nord - Méditerranée - Australasie - Extrême Orient - Europe
Ocean Star Container Line	0	17 800	Tour du monde westbound
Chinese Polish joint service	21 500	21 500	Baltique - Europe du nord - Chine - Extrême Orient
TFH Line	8 400	8 400	Europe du nord - Asie du sud est - Chine
Unithai Line	5 200	5 200	Europe du nord - Asie du sud est
Rickmers Linie	9 600	9 600	Europe du nord - Méditerranée - Hong Kong - Chine
Myanma Five Star Line	4 600	4 600	Europe du nord - Birmanie
Indonesian National Lines	11 100	11 100	Europe du nord - Méditerranée (westbound) - Indonésie
Tricon tour du monde	120 000	90 000	tour du monde dans les deux sens, Le Havre est orienté USA plutôt qu'Extrême Orient
Tricon EMA	40 000	40 000	Europe du nord - Moyen Orient - sous continent indien - Singapour
YangMing	128 200	128 200	Pendulaire Europe - Moyen Orient - Extrême Orient - Amérique du nord
Hanjin	131 300	131 300	Pendulaire Europe du nord - Extrême Orient - Amérique du nord
Cosco	67 900	67 900	Europe du nord - Extrême Orient - Chine
Balt Orient Line	59 600	59 600	Europe du nord - Moyen Orient - Extrême Orient
P&O	157 900	157 900	Europe du nord - Moyen Orient - Extrême Orient
Maersk	156 000	156 000	Europe du nord - Algéiras - Extrême Orient
Trio 2 Japan service	168 400	168 400	Europe du nord - Moyen Orient - Singapour - Japon
Trio 2 Asia service	187 100	187 100	Europe du nord - Extrême Orient
Scandutch nord	160 000	160 000	Europe du nord - Extrême Orient
Scandutch sud	145 000	145 000	Europe du nord - Méditerranée - Moyen Orient - Extrême Orient
ACE	177 700	177 700	Europe du nord - Extrême Orient
Evergreen	62 000	62 000	Extrême Orient - Moyen Orient - Méditerranée occidentale
Zim	32 000	32 000	Zefal service : Méditerranée - Extrême Orient - Australasie
Cosco	31 200	31 200	Méditerranée occidentale - Extrême Orient - Chine
Jugolinija	6 300	6 300	Adriatique - Extrême Orient - Méditerranée orientale - Adriatique
MAFECS	90 200	90 200	Méditerranée - Extrême Orient
Blasco Oriental Line	26 400	26 400	Mer Noire - Méditerranée orientale - Extrême Orient
Odessa Ocean Line	26 100	26 100	Mer Noire - Méditerranée orientale - Asie du sud est
<b>Total</b>	<b>2 389 400</b>	<b>2 446 100</b>	

Source : Containerisation International Yearbook 1991, et divers numéros.

Tableau n°3 : capacité en service sur la relation Europe du nord - Amérique du nord (juin 1991).

Armement ou groupe	Eastbound	Westbound	Liaison
Maersk Line	197 100	197 100	Service tricontinental Europe Amérique Extrême Orient
VSA Atlantique nord	177 300	177 300	USA côte est - Europe du nord
VSA Golfe	177 300	177 300	USA Golfe - Europe du nord
ACL Hapag Lloyd roulier	151 800	151 800	USA côte est - Europe du nord
ACL Hapag Lloyd conteneur	132 100	132 100	USA côte est et golfe - Europe du nord
St Lawrence C.S. "A"	93 900	93 900	Canada - Europe du nord -UK
St Lawrence C.S. "B"	52 100	52 100	Canada - Europe continentale
ACL CGM Hapag Lloyd Pacifique	80 200	80 200	Europe du nord - USA Golfe et côte pacifique
Cast	76 400	76 400	Anvers - Montréal
Evergreen	138 300	209 400	Tour du monde dans les deux sens
OOCL	96 900	96 900	USA côte est - Europe du nord
Tricon	117 200	84 900	Tour du monde dans les deux sens
Lykes - Deppe	83 200	83 200	USA côte est et golfe - Europe du nord
POL service A	73 900	73 900	USA - Europe du nord
POL service B	27 600	27 600	USA golfe - Europe du nord
Mediterranean Shipping Co	63 100	63 100	USA côte est - Europe du nord
Balt Canada	40 600	40 600	Canada -Europe du nord
Atlanticargo	40 900	40 900	USA côte est et golfe - Europe du nord
ICL	31 800	31 800	USA - Anvers
Star Shipping	12 000	24 000	Anvers - USA Pacifique
Mexican Line	18 600	18 600	Golfe du Mexique - Europe du nord
Eurogulf	29 900	15 000	Golfe du Mexique - Europe
ABC ContainerLine	24 000	0	Tour du monde eastbound
Ocean Star	0	8 000	Tour du monde westbound
Autres	10 400	10 400	
<b>Total</b>	<b>1 946 600</b>	<b>1 966 500</b>	

Source : Lloyd's Shipping Economist (août 1991).

Tableau n°4 : capacité en service sur la relation Méditerranée - Amérique du nord (Août 1991).

Armement ou groupe	Eastbound	Westbound	Liaison
ABC ContainerLine	1 430	0	USA Atlantique - Europe du nord - Méditerranée occidentale et orientale
BCSL US-Med Line	12 936	12 936	USA côte est - Méditerranée orientale
Canada Maritime	20 857	20 857	Canada - Méditerranée occidentale
CGM Evergreen Italia	63 825	63 825	USA côte est - Méditerranée occidentale
Contship (OCSL)	0	5 610	Tour du monde westbound Italie - USA pour le segment concerné
CTE Nedlloyd P&O SeaLand	107 144	119 000	USA côte est - Méditerranée occidentale
CTE Contship Italia	18 050	16 264	USA côte est et golfe - Méditerranée occidentale
Farell Lines	36 564	36 564	USA Atlantique - Méditerranée occidentale et orientale
Jadroplov	21 892	21 892	Canada - Méditerranée occidentale
Jugolinija	20 531	45 625	USA côte est - Italie - Yougoslavie - Moyen Orient
Levant Line	16 940	16 940	USA côte est - Méditerranée orientale
Lykes Lines	33 210	33 210	USA côte est et golfe - Méditerranée occidentale et orientale
Lykes Lines (breakbulk service)	3 780	3 780	USA côte est et golfe - Méditerranée occidentale et orientale
Maersk Line	3 549	38 025	USA côte est et golfe - Algésiras - Moyen Orient
Metz Combi Line	1 560	1 560	Canada - Méditerranée orientale
Nordana Line	5 950	0	USA côte est et golfe - Méditerranée occidentale et orientale
Transportacion Maritima Mexicana	8 640	5 760	Golfe du Mexique - Méditerranée occidentale
DB Turkish Cargo Lines	7 125	7 125	USA côte est - Turquie
United Arab Shipping Co	0	21 450	USA - Méditerranée occidentale
Zim Container	93 874	93 874	USA - Méditerranée occidentale et orientale
Zim North America Service	10 540	10 540	USA - Israël
<b>Total</b>	<b>488 397</b>	<b>574 837</b>	

Source : Containerisation International (décembre 1991).

Tableau n°5 : Capacité des services Europe du nord - COA

Armement	Capacité annuelle
SDV (y compris SCADOA)	148 870 TEU
CMB	70 250 TEU
OTAL	40 515 TEU
Grimaldi et Cobelfret	37 530 TEU
Baco Liner	16 950 TEU
Camship	14 160 TEU
Nile Dutch Africa Line	12 600 TEU
NNSL	12 000 TEU
Sitram	8 920 TEU
Deep Sea Shipping	8 800 TEU
Black Star Line	6 000 TEU
Van Uden Africa Line	5 550 TEU
Sonatram	3 780 TEU
Transinsular	3 680 TEU
Frenave	2 420 TEU
<b>Total</b>	<b>392 025 TEU</b>

Source : Containerisation International Yearbook et armements

Etat courant été 1991

Tableau n°6 : Capacité des services Méditerranée - COA

Armement	Capacité annuelle
Messina	36 400 TEU
SDV (avec MAC Lines - Splosna)	30 070 TEU
Grimaldi - Sivomar	25 870 TEU
Maersk	24 000 TEU
Lloyd Triestino et Linea Transmare	23 770 TEU
Keller Shipping	9 360 TEU
MAC Line	3 600 TEU
<b>Total</b>	<b>153 070 TEU</b>

Source : Containerisation International Yearbook et armements

Etat novembre 1991

## **ANNEXE III**

### **Trafics de conteneurs des principaux ports**



TRAFICS DE CONTENEUR DES PRINCIPAUX PORTS NORD AMERICAINS

Unité : milliers d'E.V.P.	1987	1988	%88/87	1989	%89/88	1990	%90/89
NEW YORK	2 089	2 096	0,3%	1 988	-5,2%	1 898	-4,5%
NORFOLK	481	611	27,0%	685	12,1%	789	15,2%
CHARLESTONE	645	798	23,7%	806	1,0%	786	-2,5%
MONTREAL	575	560	-2,6%	522	-6,8%	568	8,8%
HOUSTON	511	531	3,9%	492	-7,3%	505	2,6%
BALTIMORE	566	583	3,0%	541	-7,2%	474	-12,4%
HALIFAX	331	412	24,5%	456	10,7%	447	-2,0%
SAVANNAH	362	362	0,0%	393	8,6%	423	7,6%
MIAMI	176	273	55,1%	338	23,8%	374	10,7%
NEW ORLEANS	312	340	9,0%	307	-9,7%	352	14,7%
<b>AMERIQUE DU NORD COTE EST</b>	<b>6 048</b>	<b>6 566</b>	<b>8,6%</b>	<b>6 528</b>	<b>-0,6%</b>	<b>6 616</b>	<b>1,3%</b>
LOS ANGELES	1 580	1 652	4,6%	2 057	24,5%	2 116	2,9%
LONG BEACH	1 460	1 484	1,6%	1 545	4,1%	1 598	3,4%
SEATTLE	1 026	1 024	-0,2%	1 041	1,7%	1 171	12,5%
OACKLAND	954	1 032	8,2%	1 091	5,7%	1 124	3,0%
TACOMA	697	782	12,2%	925	18,3%	938	1,4%
VANCOUVERT	281	306	8,9%	306	0,0%	323	5,6%
<b>AMERIQUE DU NORD COTE OUEST</b>	<b>5 998</b>	<b>6 280</b>	<b>4,7%</b>	<b>6 965</b>	<b>10,9%</b>	<b>7 270</b>	<b>4,4%</b>
<b>TOTAL AMERIQUE DU NORD</b>	<b>12 046</b>	<b>12 846</b>	<b>6,6%</b>	<b>13 493</b>	<b>5,0%</b>	<b>13 886</b>	<b>2,9%</b>

Source : Containerisation International Yearbook

TRAFICS DE CONTENEUR DES PRINCIPAUX PORTS EUROPEENS

Unité : milliers d'E.V.P.	1987	1988	%88/87	1989	%89/88	1990	%90/89
ROTTERDAM	2 839	3 289	15,9%	3 603	9,5%	3 665	1,7%
HAMBOURG	1 451	1 622	11,8%	1 728	6,5%	1 961	13,5%
ANVERS	1 437	1 470	2,3%	1 474	0,3%	1 580	7,2%
FELIXSTOWE	1 053	1 279	21,5%	1 370	7,1%	1 436	4,8%
BREME-BREMERHAVEN	1 043	1 121	7,5%	1 204	7,4%	1 137	-5,6%
LE HAVRE	687	789	14,8%	889	12,7%	858	-3,5%
TILBURY	355	351	-1,1%	327	-6,8%	n.d.	
ZEEBRUGGE	209	239	14,4%	288	20,5%	306	6,3%
SOUTHAMPTON	325	335	3,1%	283	-15,5%	n.d.	
<b>EUROPE DU NORD</b>	<b>9 399</b>	<b>10 495</b>	<b>11,7%</b>	<b>11 166</b>	<b>6,4%</b>	<b>10 943*</b>	<b>3,7%*</b>
ALGECIRAS	430	412	-4,2%	397	-3,6%	553	39,3%
MARSEILLE	388	392	1,0%	476	21,4%	482	1,3%
LA SPEZIA	199	282	41,7%	413	46,5%	450	9,0%
BARCELONNE	385	410	6,5%	440	7,3%	448	1,8%
LIVOURNE	478	479	0,2%	416	-13,2%	416	0,0%
VALENCE	321	343	6,9%	390	13,7%	387	-0,8%
LE PIREE	266	332	24,8%	375	13,0%	375	0,0%
GENES	265	325	22,6%	238	-26,8%	310	30,3%
LISBONNE	219	237	8,2%	238	0,4%	264	10,9%
BILBAO	139	177	27,3%	182	2,8%	189	3,8%
<b>EUROPE MEDITERRANEENNE</b>	<b>3 090</b>	<b>3 389</b>	<b>9,7%</b>	<b>3 565</b>	<b>5,2%</b>	<b>3 874</b>	<b>8,7%</b>
<b>TOTAL EUROPE</b>	<b>12 489</b>	<b>13 884</b>	<b>11,2%</b>	<b>14 731</b>	<b>6,1%</b>	<b>14 847*</b>	<b>4,9%*</b>

\* Hors ports britanniques

TRAFIC CONTENEUR DES PRINCIPAUX PORTS ASIATIQUES

Unité : milliers d'E.V.P.	1987	1988	% 88/87	1989	% 89/88	1990	% 90/89
SINGAPOUR	2 635	3 375	28,08%	4 364	29,30%	5 224	19,71%
BANGKOK	650	792	21,85%	924	16,67%	1 018	10,17%
JAVA	274	416	51,82%	560	34,62%	-	-
COLOMBO	429	621	44,76%	544	-12,40%	-	-
PORT KELANG	276	326	18,12%	399	22,39%	-	-
<b>ASIE DU SUD</b>	<b>4 264</b>	<b>5 530</b>	<b>29,69%</b>	<b>6 791</b>	<b>22,80%</b>	-	-
HONG KONG	3 457	4 033	16,66%	4 464	10,69%	5 101	14,27%
KAOHSIUNG	2 779	3 083	10,94%	3 383	9,73%	3 495	3,31%
KOBE	1 997	2 263	13,32%	2 459	8,66%	2 596	5,57%
BUSAN	1 949	2 065	5,95%	2 159	4,55%	2 348	8,75%
KEELUNG	1 940	1 710	-11,86%	1 787	4,50%	1 807	1,12%
YOKOHAMA	1 348	1 453	7,79%	1 506	3,65%	1 648	9,43%
TOKYO	1 288	1 396	8,39%	1 439	3,08%	1 555	8,06%
MANILLE	695	767	10,36%	857	11,73%	-	-
NAGOYA	548	666	21,53%	815	22,37%	-	-
OSAKA	467	516	10,49%	514	-0,39%	-	-
<b>ASIE DU NORD</b>	<b>16 468</b>	<b>17 952</b>	<b>9,01%</b>	<b>19 383</b>	<b>7,97%</b>	-	-
<b>TOTAL ASIE</b>	<b>20 732</b>	<b>23 482</b>	<b>13,26%</b>	<b>26 174</b>	<b>11,46%</b>	-	-

Source : Containerisation International Yearbook

TRAFIC CONTENEUR DES PRINCIPAUX PORTS AFRICAINS

Unité : milliers d'E.V.P.	1987	1988	% 88/87	1989	% 89/88
ABIDJAN	163	174	6,75%	192	10,34%
LAGOS	145	156	7,59%	159	1,92%
SANTA CRUZ	152	148	-2,63%	158	6,76%
CASABLANCA	80	97	21,25%	114	17,53%
DOUALA	91	84	-7,69%	87	3,57%
<b>AFRIQUE OCCIDENTALE</b>	<b>631</b>	<b>659</b>	<b>4,44%</b>	<b>710</b>	<b>7,74%</b>
MOMBASA	115	112	-2,61%	135	20,54%
DAR ES SALAAM	47	62	31,91%	64	3,23%
<b>AFRIQUE ORIENTALE</b>	<b>162</b>	<b>174</b>	<b>7,41%</b>	<b>199</b>	<b>14,37%</b>
DURBAN	408	478	17,16%	491	2,72%
LE CAP	150	156	4,00%	153	-1,92%
PORT ELIZABETH	54	77	42,59%	83	7,79%
<b>AFRIQUE DU SUD</b>	<b>612</b>	<b>711</b>	<b>16,18%</b>	<b>727</b>	<b>2,25%</b>
LA REUNION	52	75	44,23%	82	9,33%
ALEXANDRIE	146	154	5,48%	156	1,30%
<b>TOTAL AFRIQUE</b>	<b>1 603</b>	<b>1 773</b>	<b>10,61%</b>	<b>1 874</b>	<b>5,70%</b>

Source : Containerisation International Yearbook

## **ANNEXE IV**

### **Caractérisation des accords maritimes par desserte**



## Caractérisation des accords maritimes par desserte :

### *Les accords transatlantiques*

L'offre transatlantique comprend plusieurs marchés aux frontières perméables, qui correspondent aux différentes conférences:

- les relations Europe - Canada;
- les relations Europe du nord - Etats-Unis;
- les relations Méditerranée - Etats-Unis.

La desserte du Canada est régie par quatre conférences (Canadian North Atlantic Westbound, Canada-UK, Continental Canadian Westbound et Continental Canadian Eastbound), dont sont membres ACL, Canada Maritime, Cast, Hapag Lloyd et OOCL.

Sur le segment Europe du Nord - Etats-Unis, en juillet 1989, les conférences couvrant les différentes façades américaines ont fusionné pour former la NEUSARA (North Europe USA Rate Agreement, westbound), et sa correspondante eastbound, l'USANERA. Depuis que Maersk a rejoint la conférence westbound en octobre 1990, ces deux conférences comprennent les mêmes membres : ACL, CGM, Hapag Lloyd, Maersk, Nedlloyd, P&O et SeaLand.

Enfin, au départ de la Méditerranée, la SEUSA (South Europe USA) a été mise en place en mai 1987, puis reconduite fin 1989. Cette conférence regroupe maintenant CGM, Compania Transatlantica Espanola (CTE), Evergreen, Farrell Lines, Italia, Lykes, Maersk, Nedlloyd, P&O, SeaLand, et Zim, après le retrait de Costa en avril 1991, puis de Jugolinija en juillet 91).

Les armements conférentiels contrôlent un peu moins de 60% de l'offre au départ de l'Europe du nord, et environ les trois quart au départ de la Méditerranée.

Des instances de discussion à vocation principalement tarifaire fonctionnent parallèlement aux conférences. Ces instances sont au nombre de trois:

- Eurocorde Discussion Agreement, regroupant Evergreen et POL (tous deux à l'origine du premier Eurocorde en 1985), OOCL, MSC, ICL, et Amtrans (service suspendu en août 1990);
- 1237 Agreement, extension d'Eurocorde intégrant Maersk, qui a perdu de son actualité depuis que Maersk est membre des deux conférences;
- Gulfway agreement, regroupant Lykes, Transportacion Maritima Mexicana, Atlanticargo, Eurogulf et Deppe.

Bien que souffrant d'une surcapacité relativement importante, estimée à 30% par les armements, et en dépit des conférences et des instances de discussion, les échanges transatlantiques ne font, à l'exception de la desserte du Canada, encore l'objet d'aucun accord formel de stabilisation.

Sur le Canada, l'accord auquel sont parvenues les armements conférentiels s'est traduit par la mise en place de mesures concrètes :

- .le retour à une rotation de cinq navires pour Cast,
- .une restriction de chargement pour les navires du St-Lawrence Coordinated Service,
- . l'ouverture de slots à Hapag Lloyd et ACL, sur le SLCS en échange de l'abandon des escales canadiennes qu'ils offraient dans le cadre de l'un de leurs services.

#### *Les accords sur la relation Europe - Extrême-Orient*

La Far Eastern Freight Conference, FEFC, régit les trafics entre l'Europe du nord et l'Extrême-Orient, tandis qu'au départ de la Méditerranée, les conférences sont généralement éclatées par pays. En France, par exemple, l'accord correspondant est l'entente de fret.

Sont membres de la FEFC les armements suivants : Ben Line, P&O, Hapag Lloyd, Nippon Yusen Kaisha et Mitsui Osk Line, East Asiatic Company, CGM, Nedlloyd et Malaysian International Shipping Company, KLine, OOCL, Neptune Orient Line, Maersk. DSR a quitté la conférence.

En terme de part de marché, la FEFC représente 58% de la capacité mise en service entre l'Europe du nord et l'Extrême-Orient.

La plupart des armateurs se sont regroupés pour la desserte Europe - Extrême Orient au sein de consortium; mais alors que depuis leur création, ces regroupements n'avaient connu que des changements minimes, l'année 1991 a été marquée par un profond bouleversement des alliances :

- . Le consortium Trio a partiellement éclaté, pour se recomposer sous le nom de Trio 2 autour de Hapag Lloyd, MOL et NYK.
- .P&O, ex-membre de Trio, s'est allié avec Maersk pour offrir un nouveau service, tandis que le dernier membre de Trio, Ben Line, va s'allier avec East Asiatic Company à partir de janvier 1992.

.Enfin, Scandutch va se recomposer entre CGM, Nedlloyd et Malaysian International Shipping Co (MISC) à partir également de janvier 1992 sous le nom de TSA (Tonnage Sharing Agreement, 50% Nedlloyd, 25% CGM et 25% MISC).

.DSR et POL qui formaient le consortium Eacon, se sont séparées et DSR a formé le consortium Tricon avec Senator Linie et Cho Yang, tandis que POL s'est allié avec CMA.

.Au départ de la Méditerranée, Med Club, regroupant NYK, MOL et Lloyd Triestino assure désormais seul la desserte qu'il effectuait auparavant de façon coordonnée avec Omex (constitué par OOCL et NOL).

Les différents armements présents sur la relation Europe Extrême-Orient s'accordent pour dire que les navires voyagent à plein westbound, tandis qu'il existe une certaine surcapacité eastbound. Jusqu'à présent, les recettes sur un sens permettaient d'équilibrer les pertes sur l'autre mais, en 1990, la situation s'est détériorée, et les pertes ont dépassé les gains.

Dès fin 1989, les membres de la FEFC et quelques indépendants (Evergreen, Yangming, Hanjin, Cho Yang) se sont réunis pour analyser l'évolution du marché. Très rapidement, il est apparu que la capacité n'était pas en cause, et les discussions se sont orientées sur les recettes, sans pour autant se développer très avant.

De fait, aucun accord n'en a résulté, et le principal acquis de ces réunions est le constat qu'un dialogue est possible.

### *Les accords Transpacifiques :*

Deux principales conférences couvrent la quasi-totalité des relations transpacifiques, une pour chaque sens :

.L'ANERA (America North Asia Eastbound Rate Agreement), comprenant APL, Maersk, SeaLand, K Line, Nippon Yusen Kaisha, Mitsui Osk Line, Neptune Orient Line, Nippon Liner System (intégré dans NYK en octobre 1991), qui couvre l'intégralité des trafics entre l'Asie, à l'exception du Japon, et l'Amérique du Nord.

.TWRA (Transpacific Westbound Rate Agreement), regroupant les mêmes membres, depuis que Hyundai et Hanjin se sont retirés en janvier 1991, et qui couvre les trafics entre l'Amérique du Nord et l'Asie.

Pour le Japon, deux conférences spécifiques existent, la Transpacific Freight conference of Japan, et la Japan Atlantic & Gulf Freight conference.

Jusqu'à présent, les conférences ne distinguaient pas le Canada des Etats-Unis, mais la Federal Maritime Commission va modifier cette situation, et conduire à un éclatement des accords en des conférences distinctes pour ces deux pays.

Bien que plus important en volume, le courant eastbound était marqué, avant la mise en place du TSA, par une forte surcapacité, estimée à 30% environ.

Cette surcapacité a conduit à la conclusion, au milieu de l'année 1988, d'un accord, le Transpacific Stabilisation Agreement (TSA), établi à l'initiative d'APL, NYK, K Line, MOL et SeaLand, dans le but de réduire la surcapacité eastbound.

Peu à peu, d'autres armements se sont joints à cet accord, et maintenant, il regroupe treize membres qui contrôlent environ 85% de la capacité transpacifique totale. En plus des fondateurs, Evergreen, Hanjin, Hyundai, Maersk, NOL, NLS, OOCL et Yangming sont membres du TSA.

Le TSA prévoit une réduction volontaire de la capacité mise en service par ses membres, de l'ordre de 10% à 15%, en fonction de la saisonnalité des trafics, avec un système de pénalité en cas de dépassement. Un autre volet du TSA permet l'échange d'espaces entre membres, afin d'améliorer la gestion de la capacité alignée.

Pour les trafics westbound, un accord entre le TWRA et cinq indépendants (Hanjin, Hyundai, Evergreen, OOCL et Yangming) a été établi; il devrait permettre aux différents membres de procéder là aussi à des espaces, sans avoir l'objectif immédiat de réduire les capacités mises en ligne.