



ISEMAR

INSTITUT SUPÉRIEUR D'ÉCONOMIE MARITIME
NANTES - SAINT NAZAIRE

CMA CGM, Fleuron français de la conteneurisation

La France est l'une des principales économies européennes et pèse à l'échelle de la planète. L'économie moderne évolue désormais à un niveau global et dans chaque pays quelques entreprises se hissent au statut de géants mondiaux. Notre pays, n'en manque pas dans l'énergie, l'automobile, l'agroalimentaire, mais aussi les transports. Pour le maritime, il s'agit de la place éminente de CMA CGM, numéro 3 du transport conteneurisé. Cette place est le produit d'une histoire de trois décennies faite d'audace commerciale, d'investissements massifs et d'inventivité dans un climat concurrentiel très difficile, de contraintes financières et une donne économique peu favorable depuis 2008.

Émergence d'un global carrier

Comme toutes les aventures économiques de l'industrie maritime, celle de CMA CGM repose sur un homme et des prémices modestes. Il s'agit dès 1978 de la création de la Compagnie Maritime d'Affrètement (CMA) par Jacques Saadé pour assurer un service entre Beyrouth, Lattaquié, Marseille et Livourne. S'ajouteront des premiers liens avec New York et la mer du Nord. En 1986, l'armement établit sa première ligne à l'Est du canal de Suez. CMA est l'un des précurseurs du marché chinois avec la ligne FAL (French Asia Line) en 1994, bien avant l'émergence de l'économie chinoise la décennie suivante. Le tropisme méditerranéen pousse aussi à offrir les dessertes dans le Bassin en alliance avec NYK et Yang Ming.

En 1996, le gouvernement français engagé dans un mouvement de privatisation décide de vendre la compagnie publique, la Compagnie Générale Maritime (CGM) devenue alors un petit acteur européen en difficulté et perclus de dettes, mais possédant néanmoins quelques lignes historiques. Jacques Saadé, dont la CMA est à l'époque 19^e opérateur mondial, rachète pour un franc symbolique la compagnie, et en 1999, fusionne les deux armements sous le nom de CMA CGM.

Avec les années 2000, un nouveau temps pour la conteneurisation s'ouvre avec l'ère de la globalisation et la puissance manufacturière chinoise. Le savoir-faire armatorial de Jacques Saadé amène dès lors au plus

haut la ligne régulière française à une époque où les fusions acquisitions font disparaître bon nombre de maisons européennes (Senator, Lloyd Triestino, Costa, P&O, Nedlloyd...).

CMA CGM participe activement, faisant de la croissance externe un des piliers du développement sur le modèle de plusieurs de ses concurrents (Maersk, Hapag Lloyd, Hamburg Süd). Les achats visent à renforcer des segments de marchés dont a besoin un global carrier. Le premier achat s'est produit en 1998 avec Australian National Line (ANL) puis le spécialiste anglais de la courte distance MacAndrews. En 2005, Delmas, le numéro deux de la conteneurisation française, est vendu par le groupe Bolloré. Cette acquisition renforce alors nettement le positionnement en Afrique de l'Ouest (y compris sur le marché anglais avec la marque commerciale OTAL).

Suivront en 2007 trois acquisitions régionales, Cheng Lie Navigation (CNC Line) à Taïwan, Comanav au Maroc et US Lines aux États-Unis (via ANL). La crise de 2008 et les difficultés économiques européennes ont suspendu les acquisitions durant plusieurs années dans l'ensemble des groupes maritimes. Ce n'est qu'en 2014 que les fusions acquisitions ont repris, avec pour CMA CGM, l'achat de l'opérateur allemand de courte distance OPDR (Oldenburg Portugiesische Dampfschiffs Rhederei)¹, un spécialiste de l'Atlantique européen.

CMA CGM a gagné depuis longtemps son statut de global carrier avec une forte présence sur les lignes Est – Ouest. Pour le Nord – Sud, si CMA CGM assure sous son nom l'Amérique du Sud (avec des navires à forte capacité de prises reefer), elle conserve et renforce Delmas pour l'Afrique (dotée de navires dit Africamax de 3 600 evp), ANL pour l'Australie et US Lines pour le transpacifique Sud. Enfin, Mac Andrews et OPDR en Europe et CNC en Asie assurent les services intra régionaux de deux continents. La Comanav subsiste comme marque commerciale² pour les services vers le Maroc.

¹ Sous réserve de l'accord des autorités de la concurrence.

² L'une des lignes est le service roulier Marseille – Casablanca. CMA CGM opère aussi des services ro-ro vers l'Algérie et la Tunisie en partie héritiers de la reprise de Sudcargos via Delmas (co propriétaire avec la SNCM).

L'évolution du groupe

En 1995, CMA n'est alors que le 20^e opérateur, l'acquisition de CGM l'amène à la 15^e place. La dixième marche est atteinte en 2001, la 5^e en 2005, la 3^e dès l'année suivante pour ne plus la quitter. Cette place sur le podium mondial (derrière Maersk et MSC) assure à l'Europe la domination sur le liner mondial. En 2015, le groupe est donc toujours le troisième plus grand opérateur. Il possède la troisième flotte en propriété comme en navires affrétés. La différence avec les suivants (Hapag Lloyd, Evergreen) est suffisante pour que CMA CGM conserve son rang mondial.

CMA CGM partage avec ses grands concurrents un modèle de développement très intensif mis en place à la fin des années 90. Cela correspond alors au grand élan de la conteneurisation porté par les exportations chinoises et une demande soutenue dans toutes les régions du monde. Ce mouvement s'est accéléré par la suite et fut à peine réduit par les difficultés de l'économie mondiale en 2008-2009 et européenne depuis 2011.

Classement mondial en capacité d'evp (avril 2015)

Rang	compagnie	nat.	cap M evp	% propriété
1	Maersk	Dk	2,950	55,1
2	MSC	Sui	2,550	42,9
3	CMA CGM	Fra	1,710	32,8
4	Evergreen	Tw	0,965	55,9
5	Hapag-Lloyd	All	0,948	53,5
6	COSCO	Chi	0,816	57,6
7	CSCL	Chi	0,722	67,2
8	Hanjin	Cor	0,630	44,1
9	MOL	Jap	0,605	31,7
10	Hamburg Süd	All	0,576	44,2

Sources Alphaliner

Le groupe, dont la tour de 33 étages domine depuis 2011 les bassins Est du port de Marseille, représente 25 000 salariés dans le monde, dont 2 400 au siège. Le bâtiment représente bien l'affirmation du statut de grand opérateur maritime et de grande entreprise française. Néanmoins à l'époque, les temps étaient difficiles pour l'opérateur, car la crise de 2008-2009 à peine enrayée, la crise européenne a pris le relais pour réduire la demande continentale. La vague de commandes du groupe fut concomitante avec la chute brutale du marché. La dette est alors de 5 Mds\$. La recapitalisation du groupe est au cœur des débats, car l'endettement était alors très fort en raison d'une stratégie de montée en puissance rapide et intensive.

En 2010, Jacques Saadé se met en quête de partenaires pour son entreprise dont il souhaite néanmoins garder le contrôle et la structure familiale (via la holding Merit). Le partenaire est trouvé en la personne de Robert Yldirim, propriétaire d'une holding

turque multiactivités (industries, négoce, port). Avec 500 M€ sous forme d'obligations remboursables en actions (ORA) puis 100 M€ de recapitalisation, Yldirim devient propriétaire de 24% du groupe CMA CGM. S'ajoutent 6% du fonds d'investissement public français (FSI aujourd'hui BIP France).

Si la presse évoque de temps à autre les désaccords de Robert Yldirim avec des choix du groupe, il ne dément pas que la restauration financière du groupe représente une plus-value pour son investissement. Désormais, c'est son désengagement qui est en question et la destination de sa part de capital (vente, rachat par la famille Saadé, introduction boursière).

Les résultats financiers du groupe témoignent bien des contraintes de la conteneurisation depuis quelques années : dynamisme de la demande, lourds investissements des acteurs et efforts pour améliorer leur rentabilité dans un contexte de concurrence aiguë et de surcapacité.

Ainsi, les résultats nets du groupe augmentent progressivement jusqu'en 2007 (986 M\$). L'année 2008 est marquée par une chute nette (124 M\$) avant une perte énorme en 2009 (-1,4 Mds\$) largement effacée par 2010 (1,6 Mds\$) avant une rechute en 2011, première année de la crise européenne (-30 M\$). Si 2012 est positive (332 M\$), 2013 (408 M\$), l'est surtout par l'apport substantiel de la vente d'une partie de Terminal Link. Dès lors, 2014 montre bien une bonne performance du groupe (584 M\$), un des meilleurs résultats d'exploitation parmi les grands acteurs du secteur. Le groupe explique ses résultats, par sa flotte jeune, sa présence sur les marchés dynamiques et le *cost killing* du management opérationnel.

Un des éléments importants pour le groupe est le *gearing* (dette nette ajustée sur fonds propres) passé entre 2012 et 2014 de 1,07 à 0,55. L'endettement est ainsi tombé à 2,9 Mds\$. C'est un élément fondamental pour obtenir la confiance des investisseurs (émissions obligataires au Luxembourg) et des banques prêteuses. Dans cette perspective, l'amélioration de la notation de S&P et Moody's est un point positif.

Jeux d'alliance

En septembre 2011, l'annonce du Daily Maersk est passée pour un coup de boutoir du géant danois vis-à-vis de la concurrence. L'enjeu était de garantir la fiabilité de l'offre Asie – Europe avec un départ quotidien dans plusieurs des ports principaux des deux régions. Les prémices d'une guerre commerciale dans la conteneurisation se dégagent quand, en décembre 2011, CMA CGM et MSC annoncent rapidement leur rapprochement suivi par le rapprochement de deux alliances asiatiques pour former le G6.

Le nouveau CMA CGM Kerguelen



Photo CMA CGM

Néanmoins, tout le monde est conscient que la question centrale est la maîtrise de l'offre conteneurisée encombrée d'une pléthore de nouveaux navires commandés et livrés depuis 2006. Les restaurations de taux de fret ne peuvent se faire sans une stratégie de concentration de l'offre. Le temps des mégas fusions est terminé, celui des mégas alliances apparaît. À la surprise de tous, les trois leaders européens de la conteneurisation annoncent leur alliance sur les axes Est – Ouest. CMA CGM devient le partenaire de Maersk (son allié déjà sur les services Extrême-Orient / Méditerranée) et MSC (son allié sur le *trade* EO/ Range Nord). L'alliance P3 est alors acceptée par les autorités de la concurrence européenne et américaine, l'accord bute sur l'autorité chinoise. La Chine ne souhaite pas une cartellisation qui réduirait trop l'offre de services conteneurisés et de fait, l'alliance des trois leaders interroge les partenaires économiques des armateurs (chargeurs, manutentionnaires, autorités portuaires). Certes, la concurrence était maintenue avec l'annonce d'autres super alliances (G6, CKYHE). En juin 2014, le P3 est alors mort-né.

Le monde maritime a été surpris de l'annonce rapide d'une nouvelle alliance entre Maersk et MSC baptisée 2M. L'interrogation générale porte sur le choix que va faire le groupe français. Est alors évoqué un rapprochement avec deux des seuls armements sans alliance, China Shipping Container Lines (Chine) et United Arab Shipping Company (monarchies du Golfe). La formule d'un rapprochement entre le troisième global carrier européen, le n°2 chinois (en meilleure santé que Cosco) et la régionale UASC permet d'associer plusieurs ambitions. Depuis septembre 2013, Ocean Three associe les trois partenaires sur les lignes maritimes Asie - Europe, Asie - Méditerranée, Transpacifique et Asie - Côte Est des États-Unis. L'annonce d'un accord de partenariat début 2015 avec Hamburg Süd (déjà partenaire de UASC) sur des liens avec les deux Amériques ancre le dernier grand acteur européen du conteneur (n°10 mondial) dans la sphère de CMA CGM. Tout cela n'empêche pas CMA CGM

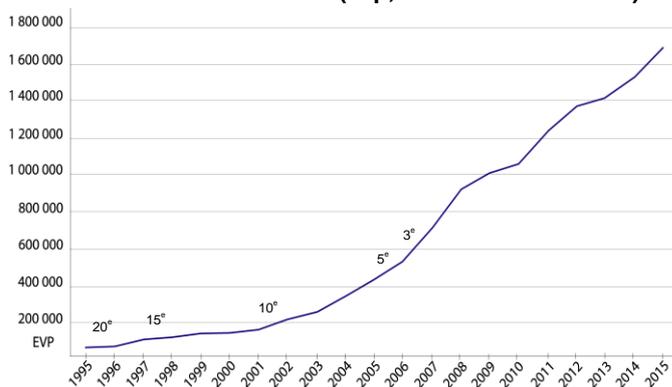
d'avoir des accords commerciaux avec d'autres acteurs sous la forme de VSA et de swap (échange d'espace)

La dynamique de la flotte

La croissance régulière de la flotte a été importante pour CMA CGM. Elle provient des acquisitions de compagnies et d'une politique d'achats conséquente. Durant la phase de croissance des flux des années 2000, le groupe mène notamment une vague d'achats de 54 unités. Les commandes ont repris après la crise de 2008, mesurées en nombres de navires, mais importantes en capacité, car le groupe se concentre sur de grandes unités.

En mai 2015 avec 83 navires, CMA CGM est le sixième propriétaire en nombres de navires porte-conteneurs, mais constitue le plus important affréteur³ du secteur avec 380 unités devant Maersk (360). Le nombre de navires opérés en mai 2015 représentait selon Alphaliner, 1 734 856 evp de capacité (463 navires). Pour les commandes, qu'elles soient en propre ou via des affrètements de longue durée⁴, CMA CGM était alors au second rang en nombre de navires comme en capacité cellulaire.

Evolution de CMA CGM (evp, classement mondial)



Source Alphaliner

Dans la course au gigantisme à laquelle participe le groupe, plusieurs navires jalonnent la croissance des unités opérées : *CMA CGM Fidelio* en 2006 (9 415 evp), *CMA CGM Vela* en 2008 (11 000 evp), *CMA CGM Christophe Colomb* en 2009 (13 830 evp), *CMA CGM Alexandre Van Humboldt* en 2009 (16 000), le *CMA CGM Kerguelen* en 2015 (18 000 evp). Ce dernier fait partie d'une série de navires de 17 700 et 18 000 evp. Trois navires en propriété sont livrés par le Coréen Samsung, les trois autres navires seront construits et financés en Chine. En avril 2015, le groupe a annoncé la commande de trois géants (20 600 evp) livrés par Hanjin Heavy Industries en 2017.

³ En 2008, CMA CGM a créé Global Ship Lease (GSL), une société propriétaire de navires cotée en bourse au NYSE. Aujourd'hui, 15 des 19 navires de la société sont frétés par CMA CGM.

⁴ CMA Ships est l'entité de shipmanagement du groupe s'occupant de la gestion des navires et des équipages.

Outre les mastodontes, les commandes de navires s'articulent autour de plusieurs gabarits. Le plus important volet représente 29 navires de 9 400 à 10 900 evp que l'armateur a présentés comme Bosphorus-max⁵. On note les livraisons attendues de navires class Ice (3 x 2 500 evp) et les GuyanaMax (3 x 2 100 evp). Pour l'année 2015, CMA CGM sera après MSC le deuxième réceptionnaire de nouvelles capacités.

Le management opérationnel de la flotte est aussi une question stratégique pour le groupe. Depuis 2013, la recherche d'efficacité des navires a amené la modification des bulbes d'étrave de certains navires pour s'adapter notamment au slow steaming. Enfin, depuis la tour CMA CGM à Marseille, un centre de contrôle pratique le *routing* afin d'optimiser l'itinéraire, la vitesse et la consommation des navires.

Un large tissu de positions portuaires

Comme les autres acteurs de la conteneurisation, CMA CGM s'est largement implantée dans les ports afin de disposer de terminaux dédiés qu'il s'agisse de hubs stratégiques, de positions dans les grands ports continentaux ou de positions portuaires sur des marchés dynamiques.

Depuis 1997, CMA CGM disposait d'un terminal de transbordement en Méditerranée à Damiette (Égypte). En 2004, le groupe choisit la position centrale de Malte et se voit attribuer la concession de Malta Freeport à Marsaxxklok. Un autre hub sera ajouté avec la participation dans le terminal Eurogate de Tanger Med. D'une manière générale, notamment via sa filiale Terminal Link (2001), CMA CGM a pris diverses participations (Anvers, Zeebrugge, Busan, Xiamen, Houston, Miami, Abidjan, Casablanca) auxquelles s'ajoutent des investissements portés directement par le groupe (Odessa, Lattaquié, Umm Qasar, Cai Mep) ou par des achats (Casablanca via la Comanav).

En France, CMA CGM est très présente dans les terminaux à conteneurs. Avec une position ancienne à Dunkerque (Terminal des Flandres) puis au travers d'une joint-venture avec DP World et Port Synergy, sur les terminaux du Havre (Terminal Nord et Terminal de France) et de Fos (Eurofos). Lors de la privatisation de 2010, s'est ajouté le Terminal Grand Ouest à Montoir (avec Bolloré) et Med Euro Terminal à Marseille Mourepiane. S'ajoutent les positions dans les Antilles avec le commandement unique des terminaux de Martinique, Guadeloupe et Guyane. Enfin, à La Réunion, la compagnie ambitionne un hub régional pour l'espace Afrique Australe / Mascareignes.

⁵ Ces navires sont aussi appelés neopanamax wide beam, c'est à dire d'assise large pour maximaliser le chargement sans agrandir la largeur afin de rester accessibles dans les ports sud-américains, indiens et de mer Noire.

En juin 2013, CMA CGM a procédé à un grand changement dans son organisation des terminaux. L'actionariat de Terminal Link a été organisé entre le groupe CMA CGM (51%) et China Merchants Holdings International (49%). CMHI étendait alors son portefeuille de terminaux portuaires dans le cadre d'une politique d'expansion internationale en plus des positions en Chine et à Hong Kong (Modern Terminal). Quatorze terminaux sont dans le giron de Terminal Link alors que depuis 2012 une autre filiale, CMA Terminal, englobe d'autres participations de niche. Parmi les derniers engagements, on compte Long Beach, Lekki (Nigéria) avec ISTCI, Mundra (Inde) avec le groupe Adani et à Kingston (Jamaïque) face au canal de Panama reformaté. Cette filiale est aussi impliquée dans le capital du nouveau terminal de DPW (RWG) sur la nouvelle zone de la Maasvlakte II à Rotterdam avec d'autres armements APL, MOL et Hyundai. Régulièrement, d'autres engagements sont annoncés. Néanmoins, les processus portuaires prennent du temps ce qui aboutit à des projets reportés ou annulés. Enfin, la filiale est aussi partenaire de ports secs dans certains pays (Inde, Algérie, Cameroun, Angola, Irak) où la complémentarité terrestre est nécessaire face à la déficience des ports.

Dans le vaste panel des métiers qu'un grand global carrier doit maîtriser, la logistique occupe maintenant une place déterminante. Certes, le niveau de développement est modeste vis-à-vis de quelques filiales des concurrents mais CMA CGM Log (créée en 2001) permet d'offrir des compléments de services aux chargeurs. Parmi les derniers développements, on note la prise de participation dans une entreprise indienne LCL Logistix et l'engagement dans un hub logistique dans le nouveau port cubain de Mariel.

En Europe, le déploiement intermodal des armateurs est devenu une évidence dans les années 2000. La massification de la desserte ferroviaire et terrestre représente un moyen moderne de faire du *carrier haulage*. Pour CMA CGM, après le contrôle d'un transporteur routier longue distance en 2000, cela s'est traduit par la création de RSC d'abord sur l'axe Rhône – Saône en 2001 puis sur la Seine. La même année l'engagement ferroviaire s'est traduit dans Rail Link afin d'organiser des services depuis Le Havre, Fos, Anvers, Zeebrugge, Rotterdam avec Lyon, Paris et Ludwigshafen. En 2014, l'ensemble des activités intermodales ont été regroupées dans une filiale unique baptisée Greemodal.

Paul TOURRET, ISEMAR