

Intitulé de l'épreuve : Gestion des entreprises.

Nombre de copies : 3

Numérotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles dans le bon sens.

Direction commerciale de CNA-CGN
de consultant en stratégie

Marseille,
le 27 septembre 2024

- NOTE -
à destination du directeur
commercial

Objet : Nouvelle stratégie suite à la dégradation de la situation sécuritaire en Mer Rouge.

Annexe : Eléments de langage à destination des clients et actionnaires.

La situation sécuritaire en Mer Rouge s'est fortement dégradée suite à la prise d'otage par les Houthis du navire transporteur Galaxy Leaders en novembre 2023. Le groupe CNA-CGN et ses navires ont également été visés par des tirs en janvier 2024, portant de graves atteintes à la sécurité de l'équipage et à la libre circulation en mer.

Cette situation a des conséquences sur l'économie réelle, notamment en nourrissant l'inflation. Surtout, les armateurs sont confrontés à une recension revue stratégique qui englobe à la fois des considérations de nature financière, commerciale et liées aux politiques RN. Alors que le secteur fait déjà face à des enjeux structurels, à commencer par une surcapacité et d'importants investissements requis en vue de rendre l'activité plus durable, il est plus que jamais nécessaire de promouvoir une évolution de la stratégie

N°

1. / 1.0

commerciale du groupe. Dès lors, cette présente note vise à :

- présenter les derniers résultats du groupe qui demeurent solides malgré la conjoncture géopolitique et ses multiples conséquences (I).
- proposer plusieurs décisions clés à prendre à l'aune des initiatives déjà instaurées (II).

I. Malgré des résultats solides lors du dernier exercice comptable, le groupe est confronté à un choc exogène de nature géopolitique dont les conséquences sont multidimensionnelles.

A) Le groupe CNA-CGN continue d'afficher des résultats robustes, portés par la logistique et le segment "autres activités".

- Le groupe CNA-CGN demeure en 2023 le troisième armateur mondial en termes de revenus (1,47 Md USD) à travers sa présence internationale dans 420 ports et une flotte de 599 navires. Leader mondial pour le transport de conteneurs, la stratégie du groupe CNA-CGN s'est progressivement traduite par une présence marquée sur le segment logistique et, plus globalement, sur l'ensemble de la chaîne de valeurs (terminaux portuaires, transport aérien, média etc.).
- Les résultats du groupe au T1 2024 demeurent solides dans un contexte de normalisation du marché. L'EBITDA agrégé est toutefois en baisse de 30% sur l'exercice par rapport à la même période en 2023. Cette dynamique est entièrement portée par la conjoncture pesant sur les activités maritimes du groupe. Bien que l'activité de ces dernières soit en hausse (+11,7% en g.a.) ses revenus et surtout son EBITDA sont en baisse, respectivement à -11,4% en g.a. et -35,8% en g.a. Cela indique une forte augmentation des coûts opérationnels pesant sur l'activité maritime du groupe.

- En revanche, le segment logistique et les autres activités se sont révélés dynamiques, avec une hausse respective d'EBITDA de +6,9% en g.a. et +43,6% en g-a. Ces performances témoignent de l'importance d'une stratégie de groupe axée sur la diversification des activités en vue de contrôler l'ensemble de la chaîne de valeur.

Segment	EBITDA (USD, M) T1 2024	Evolution (g-a.)
Maritime	1950	(35,8%)
Logistique	361	6,9%
Autres	79	43,6%

B) L'activité maritime internationale est marquée par une situation géopolitique dégradée qui a des conséquences à la fois commerciales, financières et en matière de ressources humaines.

- Le transport maritime est actuellement fragilisé par la conjoncture sécuritaire dégradée en mer Rouge au large du Yémen. Plus de cinquante attaques de navires ont ainsi été recensées entre fin novembre 2023 et fin mars 2024. Cette situation a des conséquences sur l'ensemble du commerce international en raison de l'importance de la mer Rouge, lieu de passage de 40% de l'ensemble du trafic maritime entre l'Asie et l'Europe. En raison de ces attaques, le commerce maritime en volume transitant à travers le canal de Suez et via le détroit de Bab-el-Mandeb a décliné respectivement de -15% en g.a. et -53% en g-a début janvier 2024.

Cette situation conjoncturelle s'ajoute à des éléments plus structurels et endogènes qui affectent le secteur maritime, à commencer par la surcapacité du secteur et donc par le déséquilibre structurel entre l'offre et la demande. Cette surcapacité pourrait augmenter à court terme, les compagnies maritimes prenant actuellement livraison des nouveaux navires commandés en 2021-22, années marquées par une conjoncture favorable. En outre, le secteur est confronté à des évolutions structurelles comme la nécessaire décarbonation des activités en raison de leur caractère ...

- Cette conjoncture sécuritaire dégradée a des conséquences multidimensionnelles, de nature financière, commerciale et liées aux ressources humaines.

• En matière financière :

- cette situation entraîne une hausse des coûts opérationnels pour le groupe, à travers différents vecteurs :
 - en raison du risque géopolitique, les assurances voient leur prix fortement augmenter. Ainsi, au cours des quinze premiers jours de janvier 2024, le taux de prime pour un droit de passage en mer Rouge est passé de 0,025% de la valeur du navire à 0,5-0,7% de la valeur. Ces prix devraient rester très volatils à court-terme puisque la situation au Proche-Orient reste très dégradée.
 - les rémunérations des équipages transitant dans la mer Rouge sont également en hausse à travers une plus grande prime de risque.
 - la situation a globalement un effet haussier sur le prix du pétrole, ce qui augmente le coût des hydrocarbures à volume et distances constants.
 - plus généralement, les coûts d'opération sont augmentés quand le navire doit éviter la mer Rouge et transiter par le Cap de Bonne espérance en raison de la distance bien plus grande à parcourir.
- une hausse de l'ensemble des coûts est observable, que ce soit au niveau des CAPEX pour mieux équiper les navires contre les attaques ou afin, en interne dans les fonctions supports, mieux gérer le risque.

• En matière commerciale et stratégique :

- En raison de la hausse globale des coûts, les prix du transport maritime sont globalement en augmentation comme en témoigne l'évolution du cours du fret, bien supérieur à ses niveaux pré-pandémiques.
- En matière de relation clients, elle peut se dégrader due aux retards d'approvisionnement liés soit à 1) un arrêt forcé en avant de la mer Rouge, soit à 2) un passage par le Cap de Bonne espérance qui ajoute entre 10-15 jours de délais.
- La réputation de l'entreprise CNA CM et ses risques sous-jacents sont également à prendre en compte. Des retards démesurés et une vulnérabilité trop forte en mer Rouge pourraient ainsi l'affecter.
- Enfin, cette situation touche en premier lieu les sociétés comme CNA CM particulièrement actives sur l'axe Asie-Europe, ce qui pourrait laisser penser à un potentiel repositionnement géographique.

Intitulé de l'épreuve : Gestion des entreprises

Nombre de copies : 3

Numérotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles dans le bon sens.

• En matière RH :

- La situation sécuritaire pose enfin un enjeu en matière RH puisque les marins sont les plus exposés face aux attaques.
- A cet égard, l'inquiétude monte au sein des syndicats de marins en France après la mort de trois marins asiatiques en mars 2024.
- Par mémoire, le droit français autorise les marins de navires battant pavillon français de faire valoir leur droit de retrait en avant d'une zone dangereuse. Les syndicats français ont ainsi demandé aux autorités de ne plus passer par la mer Rouge.

II) Il convient d'instaurer une nouvelle stratégie de groupe centrée notamment autour d'un meilleur contrôle de l'ensemble de la chaîne de valeur, à l'aune des initiatives déjà lancées.

A) Plusieurs initiatives sont déjà en place et légitiment la nouvelle stratégie du groupe.

• En premier lieu, des initiatives ont été prises par le groupe afin de réduire l'impact, à court terme, de la situation sécuritaire sur les résultats financiers et sur sa réputation, notamment en tant qu'employeur.

- Dès décembre 2023, le groupe a décidé de rerouter certains de ses navires vers le cap de Bonne Espérance et, lorsque ce n'est pas envisageable, a donné l'instruction aux navires d'interrompre leur voyage jusqu'à nouvel ordre. Désormais, seuls les

navires accompagnés par des forces militaires peuvent continuer à transiter par le Mer Rouge.

- Le groupe a repercuté la hausse des coûts d'opération (prime d'assurance, prime de risque, prix du fuel etc.) sur ses propres tarifs de fret qui ont presque doublé à la mi-janvier 2024.

• Ensuite, des initiatives ont été lancées visant à proposer aux investisseurs et aux collaborateurs une nouvelle stratégie de groupe en vue de répondre aux problématiques structurelles du secteur.

- En matière de diversification des activités, CNA CGN a récemment augmenté sa présence sur l'ensemble de la chaîne de valeur à travers la finalisation au T1 2024 de l'acquisition de Bolloré Logistics.

- S'ajoute à cette diversification verticale, la poursuite d'une diversification horizontale avec la signature en mars 2024 d'une promesse d'achat avec Altice France afin d'acquies 100% du capital de Altice Média.

- Concernant la décarbonation du groupe, ce dernier s'est engagé à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050

- Enfin, des initiatives ont été lancées afin d'améliorer la compétitivité du groupe

- En matière de compétitivité-prix : le groupe a lancé l'initiative "Fresh Peak Service" pour accroître de 25% la capacité disponible sur certaines routes afin d'en limiter les tensions, ce qui devrait permettre une baisse des prix.

- En matière de compétitivité hors-prix : le groupe s'est engagé à nouveau à rehausser la qualité de ses prestations, par exemple via le lancement de SEA Reward, le premier programme de fidélité dédié au transport maritime.

B) La nouvelle stratégie du groupe devra intensifier la diversification des activités tout en maîtrisant mieux les coûts d'opération de son cœur de métier qu'est le transport maritime.

N°

... / ...

- A court terme, il est nécessaire de renforcer la résilience du groupe face aux chocs exogènes de nature géopolitique.

→ proposition 1: une structure dédiée à la veille sécuritaire
Restructuration
interne pourrait être constituée au sein du groupe afin de suivre en temps réel les évolutions sécuritaires et en matière géopolitiques à travers le monde, offrant au groupe une plus grande réactivité et flexibilité en cas de dégradations sécuritaires affectant ses activités.

→ cette sous-direction pourrait être rattachée à la direction générale afin d'en augmenter la portée interne

→ Elle sera notamment en charge de préparer les travaux d'une structure dite "task-force" spécialement créée lors des fortes tensions géopolitiques et regroupant le Directeur commercial, la direction stratégique, la direction des RH et selon l'ordre du jour d'autres directions.

→ proposition 2: soutenir à l'international une réglementation protectrice permettant à l'ensemble des navires de bénéficier d'un droit de retrait en cas de graves dangers. Une telle réglementation existe déjà à travers la Fédération internationale des armées de transport (ITF) mais beaucoup de navires ne sont pas couverts par l'ITF et elle ne concerne que les côtes au large du Yémen.

→ A cet égard, il serait pertinent de renforcer l'équipe relation institutionnelle du groupe

→ une grande campagne de communication devra être lancée autour du soutien à CNA CGN afin de relever l'image de marque du groupe.

→ proposition 3: faire une revue des politiques internes en matière de couverture face aux risques financiers liés à une hausse soutenue des cours pétroliers.

→ l'ensemble des activités du groupe doit être systématiquement couverte à travers des instruments financiers.

- plus
- A long terme, il est nécessaire d'élaborer une nouvelle stratégie de groupe visant à diversifier les activités.

→ proposition 4 : diversifier les activités horizontalement afin de renforcer la présence du groupe dans les activités en amont et en aval du transport maritime qui demeure son cœur de métier. L'objectif est ici d'assurer une présence du groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeurs.

- les activités logistiques devraient être en priorité renforcées car ce secteur est par nature moins cyclique que le transport maritime.
- le groupe devrait ainsi engager différentes actions d'acquisitions dans le cadre d'une stratégie M&A active. Pourront notamment être ciblées les entreprises ayant des activités dans les pays du CCEAG (Qatar, Oman et ÉAU) qui se trouvent hors du détroit de Bab el Mandeb et dont la localisation géographique - à mi-chemin entre l'Asie, l'Europe et l'Afrique - en fait des hubs commerciaux à fort potentiel. Le fret ferroviaire, en plein développement en Europe, pourrait aussi être ciblé.

→ proposition 5 : diversifier les activités verticalement, ici aussi afin de réduire l'exposition globale du groupe à la volatilité du secteur du transport maritime. Il est donc recommandé de poursuivre et finaliser l'achat de Altha Media.

- Les activités ciblées par cette stratégie de diversification verticale devront être i) à fort potentiel, ii) présenter une activité non-cyclique voire contracyclique avec le transport maritime et iii) avoir des zones d'adhérence et présenter des synergies avec le commerce international.
- À cet égard il peut être envisagé de poursuivre l'achat de médias.

→ proposition 6 : diversifier géographiquement ses activités. Le groupe CNA-CGT est traditionnellement très implanté en Europe. Cette stratégie expose l'entreprise aux tensions et conflits au Proche-Orient. À cet égard, il semble pertinent d'augmenter l'exposition de l'entreprise en Asie,

Intitulé de l'épreuve : Gestion des entreprises

Nombre de copies : 3

Numérotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles dans le bon sens.

une région à fort potentiel en raison de sa dynamique démographique et de l'émergence d'une classe moyenne significative et consommatrice.

→ Le groupe devrait ainsi aider une entreprise, afin de l'acquiescer, très active dans la région (comme Bolloré Logistique l'est en Afrique).

→ une cession de certains actifs européens pourrait également être envisagée.

→ proposition 7 : renforcer la formation professionnelle et interne afin d'améliorer, sur le long terme, la capacité des marins à affronter une situation dangereuse.

→ lancer un plan de communication interne avec des objectifs précis en termes de marins formés sur un horizon de 10 ans à travers les nombreuses filiales du groupe.

→ renforcer plus globalement les budgets HSE et communiquer auprès des prestataires sur l'importance d'une politique d'accident en vue d'améliorer l'attractivité des métiers proposés et l'image du groupe.

→ proposition 8 : poursuivre la politique visant à renforcer la compétitivité hors-prix de l'entreprise. En effet, un service de qualité a, par nature, une élasticité-prix moins élevée en cas de choc exogène.

→ investir en priorité dans la qualité des infrastructures afin de réduire à terme les retards de marchandises.

Annexe : Éléments de langage à destination des clients et des actionnaires

- CNA CGM a mis en place, dès décembre 2023 et les premières attaques au large du Yémen, des mesures visant à protéger les collaborateurs du groupe dont la sécurité demeure la priorité du groupe

[pour les clients spécifiquement]

- Le groupe s'engage à réduire : autant que possible les délais de livraison, en hausse en raison de la situation sécuritaire dégradée au Proche-Orient.
- En raison de la surcapacité structurelle du secteur et de l'arrivée massive de nouveaux navires, les prix du fret devraient se réduire à court terme afin de retrouver progressivement leurs niveaux pré-pandémiques.

[pour les actionnaires spécifiquement]

- La stratégie du groupe à court terme vise à renforcer sa résilience face aux potentiels chocs exogènes futurs. À plus long terme, la stratégie du groupe s'articule autour d'une triple-diversification visant à renforcer la présence de CNA CGM sur l'ensemble de la chaîne de valeur des échanges maritimes, à promouvoir l'émergence de segments d'activités internes contra-cycliques avec le cœur de métier du groupe qui demeure le transport maritime ainsi qu'à soutenir une activité d'acquisition d'entreprises actives en Asie.

