



**ISEMAR**

INSTITUT SUPÉRIEUR D'ÉCONOMIE MARITIME  
NANTES - SAINT NAZAIRE

---

*La croisière est une industrie maritime particulière. Si les paquebots transportent bien des passagers vers des destinations touristiques (patrimoine, nature), ils forment aussi des lieux de loisir disposant de vastes structures d'accueil et de divertissement adaptées à une clientèle exigeante. Comme industrie touristique, la croisière est en concurrence avec les autres segments de l'offre de vacances. Avec presque 20 M de passagers dans le monde et un dynamisme certain, le secteur est très concurrentiel, entre opérateurs, entre chantiers de construction et entre ports d'accueil. La forte croissance de ces dernières années ne fait qu'accroître les ambitions des uns et des autres. Cette Note de Synthèse fait suite à une intervention lors du Carrefour du JMM sur la croisière en octobre 2011.*

---

#### La concentration de l'offre

Dans les années soixante, la popularisation de l'aviation pour le transport des passagers met fin à un siècle d'activité des *liners*. Une partie de la flotte de navires de croisière, mais aussi des ferries d'Europe du Nord va alors trouver un nouvel emploi dans une activité explorée alors notamment par l'Israélien installé aux États-Unis Ted Arison et quelques armateurs norvégiens. La croisière moderne offre au départ des ports américains quelques jours de vacances dans les Caraïbes proches. Au fil des années soixante-dix et quatre-vingts, les destinations s'étoffent et en 1981-1982 les premiers navires spécifiques sont construits. Suivront des navires de plus en plus grands et de différents standing pour répondre aux succès commerciaux et à la segmentation de l'offre.

Marché de niche avant de devenir une des branches les plus dynamiques du monde maritime, la croisière est très concentrée avec le poids de deux groupes américains Carnival et RCC tout en laissant une quinzaine d'opérateurs se positionner sur les différents segments. L'armement Carnival Cruise Lines, fondé en 1974 par T. Arison, a construit une ambitieuse politique de développement après son introduction bourse en 1986 qui a permis une vaste politique d'achat de compagnies et de navires au nombre de cents en 2011.

La croissance externe a été l'occasion de prendre pied sur bien des segments de marché. En 1989, le rachat de Holland American Line d'origine néerlandaise offrit entre autre le marché du Pacifique Nord-Est. Passeront ensuite sous le pavillon de Carnival en 1999 les paquebots yachts de Seabourne Cruises (USA) et la célèbre Cunard Line (GB) puis en 2000 le principal acteur européen Costa (Italie). En 2003, sous la conduite de Micky Arison, Carnival réussit une OPA hostile sur l'offre de RCCL permettant de conquérir P&O Cruises et ses marques des marchés américain (Princess Cruises), britannique (P&O Cruises), australien (P&O Cruises Australia) et allemand (AIDA).

Aujourd'hui, ce sont donc neuf marques qui balayent l'ensemble de l'offre en termes de destinations,

nationalités et standing. Le groupe a bien survécu aux crises de 2001 et 2008 avec un endettement nul et un cours boursier maintenu.

Royal Caribbean Cruises (RCC) est d'origine norvégienne (1968) et tournée depuis ses débuts sur le marché nord-américain des Caraïbes. En 1986, l'un des fondateurs norvégiens A. Wilhemsen avec l'appui des groupes familiaux Pritzker (Haytt) et Ofer (ZIM) a repoussé une OPA de Carnival. La compagnie s'agrandit d'Admiral Cruise (USA) deux ans plus tard. L'introduction en bourse de 1993 a aussi permis une politique d'extension amenant dans le giron de RCC, Celebrity Cruises (USA) en 1997 et Pullmantour (Espagne)<sup>1</sup> en 2006. La marque de fabrique de la branche Royal Caribbean International est l'acquisition remarquée des plus grands navires<sup>2</sup>.

Le reste de la concurrence s'illustre sur le marché américain par les compagnies détenues maintenant par le fond new-yorkais Apollo Global Management qui a acquis en 2007 Oceania Cruises et en 2008 la moitié de Norwegian Cruise Line vendue par Star Cruises ainsi que Regent Seven Seas Cruises (ex Radisson). De son côté, depuis 1995, le groupe Disney s'est positionné comme opérateur avec sa propre flotte dans les Caraïbes.

En Europe, la concurrence de Carnival et de sa filiale paneuropéenne Costa provient de MSC. En 1989, G. Aponte a racheté Flotta Lauro devenue en 1995 MSC Cruises et dotée depuis de 11 paquebots tous fournis par les chantiers de Saint-Nazaire y compris les deux paquebots repris après la faillite de Festival (Grèce) en 1994. Après la disparition d'une autre compagnie grecque la même année, Royal Olympic Cruises

---

1 Pour répondre à cette arrivée sur le marché espagnol, Carnival a créé Ibero Cruceiros en 2007. De même, RCCL a organisé une marque pour le marché français Croisière de France. Sur le segment français, les Chargeurs Réunis et Accor avaient vendu en 1997 les croisières Paquet dissoutes depuis dans Costa.

2 *Sovereign of the Seas* (Saint-Nazaire, 1996, 2 354 pax.), *Explorer of the Sea* (Turku, 2000, 3 114 pax.), *Freedom of Seas* (Turku, 2005, 4 370 pax.), *Oasis of the Seas* (Turku, 2009, 6 296 pax.). Il s'agit là d'unités réservées au marché des Caraïbes où l'escale portuaire n'est pas une obligation.

(Grèce), il reste uniquement en Méditerranée, le chypriote Louis Cruises doté d'une flotte un peu âgée comme Classic International Cruises (CIC), une compagnie portugaise détenue par des intérêts grecs (Arcalia Shipping) et l'Israélienne Mano.

Le groupe de tourisme allemand TUI possède maintenant trois compagnies, la Britannique Thomson et les Germaniques TUI Cruises (co-entreprise avec RCC) et Hapag Lloyd Cruises. En Norvège, Fred. Olsen Cruises maintient la tradition nationale de croisiériste alors que Hurtigruten est opérateur de croisière dans les régions nordiques. Dans un segment plus luxueux du paquebot yacht, la Compagnie du Ponant appartient à la famille Saadé (CMA CGM).

L'Asie n'est pas une région de croisière importante, néanmoins le groupe familial malaisien Genting Group a construit depuis 1993 une flotte pour Star Cruises (Hong Kong) et a repris en 2000 NCL avant d'en céder la moitié à Apollo Management. Au Japon, NYK possède une filiale croisière, Crystal Cruise (1988), mais elle est américaine avec son siège à Los Angeles alors que Mitsui OSK Passagers et Venus Cruises opèrent chacun un paquebot sur le marché domestique.

Aujourd'hui, Carnival maîtrise la moitié de la capacité de la flotte mondiale et domine nettement le marché nord-américain (56%) devant RCL (17%) et NCL (11%). Sur le marché européen, le leadership de Carnival est moins important (40% pour les marques locales) avec une forte place des compagnies continentales, MSC, Louis et TUI et des Américaines (RCCL, NCL) qui positionnent aussi des navires en Europe.

## Le marché de la croisière dans le monde

Le premier marché de la croisière est l'Amérique du Nord avec 10 M de passagers en 2010 dans les ports des États-Unis et du Canada et une centaine de navires occupés<sup>3</sup>. Avec la proximité des Caraïbes, le paquebot est alors un mode privilégié de visite des îles tout en offrant l'hébergement aux normes américaines (confort, animations, langue, sécurité) et les distractions dignes des villes de casinos. Une série à succès dans les années soixante-dix acheva de populariser la croisière comme destination touristique de masse. L'attractivité des destinations et des divertissements à bord est importante, mais aussi ces dernières années le navire avec notamment les paquebots géants de RCL ou le *Queen Mary 2*.

Le marché américain a fortement progressé dans les années quatre-vingt-dix (+87%) puis plus lentement dans la décennie suivante (+65%). Le marché est énorme, le secteur américain annonce 73 M de personnes ayant déjà navigué, 36 M pouvant le faire ces trois prochaines années. La clientèle nord-américaine se compose de 10 M de Américains et 0,7 M de Canadiens. En termes d'embarquement un record dans les ports américains a été atteint en 2008 avec 9,69 M de passagers, et après une baisse en 2009 un chiffre presque équivalent a été enregistré en 2010 et légèrement plus élevé en 2011.

Le marché européen est deux fois plus petit avec 5,4 M de passagers en 2010. Les mers européennes ne manquent pas de richesses touristiques, mais celles-ci sont accessibles par les autres moyens de transport et disposent d'offre de prestations très diversifiées. La clientèle nord européenne plus aisée s'est rapidement positionnée sur cette offre de voyage. Encore aujourd'hui, elle consomme des croisières de proximité en Norvège et en Baltique comme aux Caraïbes.

Traditionnellement, les pays du Sud disposent d'une proximité avec le potentiel touristique qui les a tenus éloigné de l'offre de croisière d'autant plus qu'elle représentait un coût certain. Les choses ont changé et la clientèle sud européenne séduite par les compagnies italiennes et espagnoles s'est affirmée avec une fréquentation essentiellement méditerranéenne.

En 2010, en Europe, 5,2 M de passagers ont embarqués composés de 4,1 M de résidents européens et 1,1 M d'extra Européens. La clientèle européenne de la croisière mondiale a été de 5,4 M de personnes (contre 2,84 M en 2005) formant 30% du marché mondial. La fréquentation des autres régions du monde s'est élevée à 1,24 M de passagers.

Les Britanniques sont historiquement les premiers clients de la croisière avec 1,6 M passagers en 2010 mais ils ne représentaient plus que 31% de la demande européenne contre 38% au début de la décennie. Car au fil des années, les clientèles allemande (23%) et

Marques et positionnement

Société	Pays	Marque	Nav	S	M tb
Carnival	USA	Carnival Cruises Line	23	C	2,140
	USA	Princess Cruises	17	P	1,605
	USA	Holland America Line	15	P	1,011
	USA	Yacht of Seabourne	6	Y	0,126
	GB	Cunard Line	3	L	0,332
	GB	P&O Cruises	7	C	0,567
	Allemagne	Aida Cruises	8	C	0,548
	Italie	Costa Cruises	15	C	1,257
RCC	Espagne	Ibero Cruises	4	C	0,165
	Australie	P&O Australia Cruises	4	C	0,251
	USA	Royal Caribbean Inter.	21	C	2,295
	USA	Celebrity Cruises	11	P	0,992
	Malte	Azamara Club Cruises	2	L	0,060
	Espagne	Pullmantour	5	C	0,251
Apollo	France	Croisières de France	1	C	0,037
	USA	Regent of Seven Seas	3	L	0,119
Ap+Gent	USA	Oceania Cruises	4	P	0,156
	USA	Norwegian Cruise Line	12	C	1,114
Gentig	Malaisie	Star Cruises	4	C	0,196
MSC	Italie	MSC Cruises	11	C	0,983
Louis	Chypre	Louis Cruises Lines	7	C	0,159
Arcalia	Portugal	Classic Int. Cruise	5	C	0,077
TUI	Allemagne	Hapag Lloyd	4	L	0,059
	GB	Thomson Cruises	5	C	0,174
TUI+RCC	Allemagne	TUI Cruises	2	C	0,149
Disney	USA	Disney Cruises	3	C	0,294
NYK	USA	Crystal Cruises	2	C	0,120

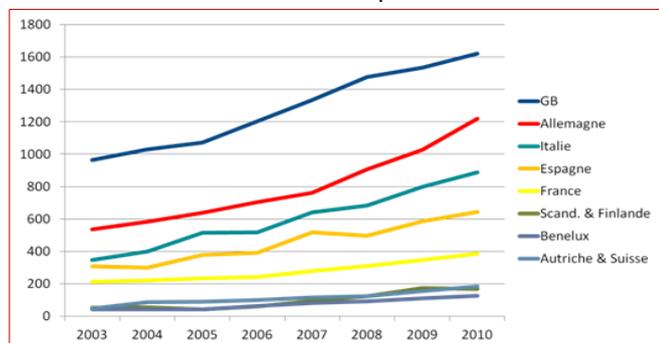
S Segment: C Contemporary, P Premium, L Luxury, Y paquebot yacht

Sources compilation ISEMAR

3 Tous ces navires sont immatriculés dans les registres libres.

italienne (17%) ont progressé. Les passagers espagnols (12%) et français (7%) ont aussi cru mais sans modifier leur part de marché. La France possède malgré une bonne croissance ces dernières années le plus faible taux de pénétration vis-à-vis de la population totale.

Évolution de clientèle européenne 2003-2010



Sources ECL

### Un marché portuaire dynamique

Aux États-Unis, les ports les plus proches de la zone caraïbe se situent en Floride qui concentre donc 58% des départs de lignes (Miami, Port Canaveral, Fort Lauderdale). On compte néanmoins des têtes de lignes dans le Golfe du Mexique (Galveston, La Nouvelle-Orléans) et dans le Nord-Est (Baltimore, New York) et sur le Pacifique (Los Angeles, Long Beach, Seattle).

La destination privilégiée du marché nord-américain est constituée par les Bahamas (1.9 M) très proches de la Floride et au-delà l'espace caraïbe (5.7 M) dont les îles les plus visitées sont les îles Cayman, les îles Vierges américaines et Saint-Martin avec plus d'un million de passagers chacune. Les autres îles sont entre 300 et 700 000 passagers alors que les îles françaises (en zone euro) ont des chiffres plus modestes.

Le reste du monde est encore émergent<sup>4</sup>, Costa et MSC tentent le marché européen dans le Golfe Persique. En Asie, l'acteur historique est Star Cruises mais on note aussi l'arrivée des acteurs internationaux. L'émergence d'une clientèle chinoise (360 000 pax. pour 160 000 Japonais en 2010) donne une réserve de marché à l'industrie de la croisière dans la zone Pacifique avec le rôle important des ports de Singapour et Hong Kong mais aussi maintenant Shanghai et Tianjin.

En Europe, le pays leader en termes d'embarquement est l'Italie avec 1,9 M de passagers en 2010 à Venise (0,651 M) mais aussi Civitavecchia, Savone et Gênes. L'Espagne a embarqué 1,155 M de passagers pour moitié à Barcelone (0,630 M) alors que Le Pirée en Grèce possède un petit volume (0,366 M). En Europe du Nord, la Grande-Bretagne a un bon volume d'embarquement (0,837 M) partagé entre Southampton (0,596 M) et Douvres (0,127 M). En Baltique, Copenhague (0,220 M) et Kiel (0,165 M) ouvrent les

lignes régionales.

Pour la fréquentation des ports en chiffres cumulés par pays, l'Italie arrive aussi en tête avec 5,4 M de passagers en 2010. L'Espagne (4,9 M) a dépassé la Grèce en recul (4,473 M) alors que la France dépasse maintenant les 2 M et le Portugal approche le million. Au Nord, la Norvège a compté 1,8 M de passagers, le Danemark 0,529 M, la Suède 0,517 M, l'Estonie 0,391 M et la Finlande 0,315 M.

Pour les escales, la fréquentation en Méditerranée dépend du potentiel touristique des régions d'où le succès de Barcelone, Venise, Naples, Dubrovnik, Livourne (Pise, Florence), Civitavecchia (Rome), Malaga (Grenade), Le Pirée (Athènes) et Istanbul. S'ajoutent encore quelques lieux spécifiques (Monaco, Palma, Gibraltar, Malte, Corfou, Santorin, Mykonos). En Europe du Nord, ce sont les fjords norvégiens et les cités historiques de Baltique (Stockholm, Tallin, Saint-Petersburg) qui concentrent le plus d'escales.

L'ambition française est de construire un solide marché de la croisière<sup>5</sup> après un doublement des passagers en escale en cinq ans. Si le nombre d'embarquements a progressé plus lentement les choses évoluent positivement. La montée en puissance de Marseille est notable avec 870 000 passagers et 140 000 embarquements en 2011. La ville qui compte désormais un terminal croisière associant Costa, MSC et Louis, bénéficie d'une excellente connectivité ferroviaire et aérienne. Le port voisin de Toulon, avec un quai de bons gabarits à La Seyne a enregistré 270 000 passagers en 2011 et le positionnement de RCL, de retour plus largement sur le marché français après plusieurs années d'absence.

Nice et les ports voisins (Antibes, Cannes, Villefranche) gérés par la CCI restent des escales de passages (0,672 M en 2010) et une petite activité d'embarquement (25 000) difficile à étendre en l'absence de quai adapté. Monaco avec son quai flottant de 350 m dispose d'une bonne capacité d'accueil, 420 000 passagers en 2010 et deux têtes de ligne (NCL) en 2011.

Ailleurs en France, Le Havre qui dispose d'un terminal croisière depuis 2010 affiche 197 000 passagers en 2011. Une activité certaine est présente dans bien des ports Manche - Atlantique : Rouen (36 500 passagers), Cherbourg (52 000), Saint-Malo (17 000), Brest (27 000), La Rochelle (35 000), Bordeaux (14 000). Soit de 20 à 30 escales par an.

Beaucoup de ports et de territoires (collectivités, CCI) veulent trouver leur place dans l'émergence d'un marché de proximité de l'espace Atlantique – Manche avec une stratégie des grands opérateurs de commercialiser la phase de repositionnement des navires entre le Sud et le Nord de l'Europe avec des escales, mais aussi des embarquements partiels.

4 Autour des deux pôles, une petite niche de marché s'est organisée avec différentes gammes d'offre dont le luxe de Cie du Ponant.

5 Le rapport du Conseil National du Tourisme, "l'Essor de la croisière en France" fin 2010 a lancé les pistes de développement.

RCL Adventure of the Seas, Toulon - La Seyne



## Les constructeurs

Le marché de fournitures des navires de croisière est une spécialité des chantiers européens<sup>6</sup>. Au fil des regroupements de chantiers, les constructeurs sont devenus peu nombreux. Le groupe coréen STX Europe en rachetant Aker Yards a mis la main sur les chantiers spécialisés dans les paquebots de Saint-Nazaire et Turku. En Allemagne, Meyer Werft est un groupe familial indépendant localisé à Papenburg en Basse Saxe. En Italie, l'entreprise publique italienne Fincantieri assure sa production à Gênes et Monfalcone pour ses gros navires et à Ancône pour les plus petits du segment de luxe. Un terrain occupé aussi par les Cantieri Mariotti de Gênes notamment pour Yacht of Seabourn (Carnival).

Le marché de la croisière est particulier avec des clients exigeants soucieux de disposer d'un outil à chaque fois spécifique<sup>7</sup> et générateur de recettes en disposant d'une assez bonne concurrence pour tenir les prix serrés. Les chantiers affrontent des prix en baisse avec des coûts élevés et un degré de concurrence assez aigu pour interroger sur son bien fondé économique. La visibilité à venir du secteur reste faible alors même qu'il mobilise une industrie de grande ampleur comme n'en compte plus beaucoup l'Europe.

Il s'est tissé ces dernières années une certaine tradition de lien entre les opérateurs et les constructeurs, Carnival commande à Fincantieri, RCL à Turku (Masa, Aker, STX), MSC à Saint-Nazaire (Alstom, Aker, STX). Seul Meyer Werft possède une clientèle plus diversifiée ce qui lui permet d'étaler le risque de basses eaux. STX Turku n'a pas eu de commande durant presque deux ans alors que Fincantieri doit adapter son tissu industriel, mais au lieu de se restructurer, l'entreprise choisit de développer ses capacités.

Les chantiers de St Nazaire victime de la faillite de ses clients (Festival, Renaissance) après la crise de 2001 a cherché la diversification non sans encore des difficultés

<sup>6</sup> Avec la construction la Finlande, l'Allemagne, la France et l'Italie profitent de l'économie de la croisière. Cette dernière profite aussi de l'activité portuaire importante, mais aussi de l'emploi avec 36% des 51 000 salariés localisés en Europe juste derrière la GB avec 37 %.

<sup>7</sup> Après avoir construit des navires pour le marché américain, construit la niche du luxe et adapté au format européen, le navire de la clientèle asiatique et des émergents est sans doute aussi à inventer.

avec le contrat de NCL finalement réduit à une unité et le projet libyen avorté par la chute du régime. Le petit paquebot de luxe d'Hapag Lloyd est une opportunité, mais ce sont les contrats des deux leaders qui sont recherchés. Carnival à l'exception du *Queen Mary 2* préfère la concurrence, mais la brouille avec RCL a vocation à s'apaiser.

Après 11 unités livrées en 2010, 9 navires ont été construits cette année (4 Fincantieri, 4 Meyer Werft, 1 Mariotti) et 7 sont prévus en 2012 (3 Fincantieri, 3 Meyer Werft, 1 STX St Nazaire). Au-delà 12 navires sont annoncés (plus le contrat libyen). La domination de Meyer Werft et Fincantieri est très importante avec presque 40% chacune des commandes exprimées en valeur des navires, laissant aux autres quelques unités.

La menace asiatique a souvent été évoquée dans ce secteur qui reste le (rare) pré carré européen de la construction navale. La Corée a régulièrement affirmé des ambitions, mais sans signer d'autre contrat que Samsung pour un paquebot d'habitation (*Utopia*) pour un groupe américain. Au Japon, Mitsubishi de Nagasaki a eu quelques constructions dont les plus récentes sont un navire pour NYK en 1990 et deux pour Princess Cruises en 2004. La commande de Carnival concerne deux unités pour Aida Cruises de 3 200 passagers livrables en 2015 et 2016 avec un prix inférieur à ceux des navires équivalents construits en Europe.

Sur l'ensemble des commandes fermes, sept relèvent des marques de Carnival et le reste de tous les concurrents soucieux de suivre le rythme. MSC maintient sa croissance de flotte face à Costa, RCC et TUI ne veulent pas laisser le marché allemand à Aida. RCL avec le Project Sunshine de 4 100 passagers maintient son équipement de paquebots géants. La Compagnie du Ponant dans son segment spécifique a commandé un nouveau navire pour 2015.

Le marché de la croisière a montré une vigueur durant la décennie, le marché américain restera le premier au monde, mais sa réserve de croissance est faible à la différence du Vieux continent et de l'Extrême-Orient (avec des produits asiatiques très différents). La politique d'équipement des armateurs est donc en adéquation avec ces perspectives même si chaque période de crise gèle le marché et inquiète les constructeurs. Les territoires portuaires ont compris l'opportunité de la croisière génératrice d'une richesse partagée. La parité des monnaies, le coût du soutage, les inquiétudes économiques pourraient peser sur cette offre touristique à moins qu'elle n'offre justement un produit accessible, rassurant pour des clientèles soucieuses à la fois de confort et de découverte.

Paul TOURET, ISEMAR