

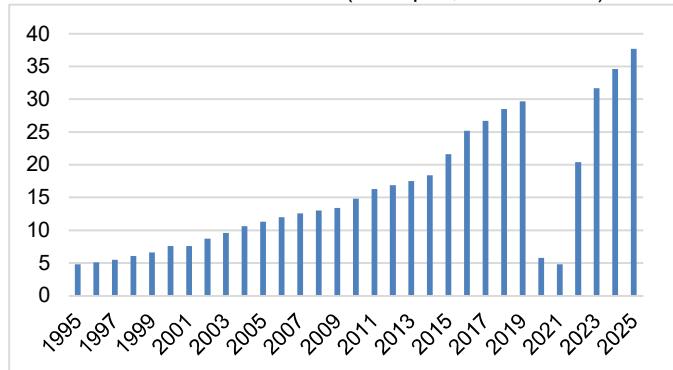


Parmi les industries maritimes, il en est une d'assez spécifique. En effet, la croisière est autant une activité de transport de passagers qu'un pan de l'industrie du tourisme et du loisir. Initierée dans les années soixante-dix, la croisière a pris son envol dans les années quatre-vingt-dix mais subit des à-coups liés aux ralentissements économiques américains. La crise sanitaire a elle mis un stop brutal aux voyages en mer. Désormais derrière elle, la croisière est repartie de l'avant, les passagers sont de retour et les perspectives sont bonnes avec la nécessité de relais de croissance dans plusieurs régions du monde. Toutefois, les questions du verdissement des navires, de la gestion du surtourisme et de l'image de marque pèsent sur le secteur. Parmi les caractères spécifiques de la croisière, il y a notamment la domination d'un nombre étroit d'acteurs, mais aussi de leurs fournisseurs en navires géants.

Le marché

Le marché de la croisière était lancé dans les années 2010 dans une spirale ascendante. Passé les crises, mondiale de 2008 et européenne de 2011 et fort de l'émergence d'un marché chinois, la croisière mondiale progressait d'année en année. La crise du covid au printemps 2020 a mis fin à tout cela. Lieux confinés par essence, les paquebots étaient donc à quai et l'activité suspendue par la pandémie. Les Européens ont réouvert leur marché dès 2021, mais les Américains qu'en 2022. La première vraie année de reprise est donc 2023. Entre l'envie de croisière et le report des voyages, les années 2023 à 2025 ont donc été excellentes pour l'industrie de la croisière. Les compagnies retrouvent progressivement de la rentabilité, il faudra toutefois des années pour effacer l'endettement des mois d'inactivité de la crise sanitaire.

Nombre de croisiéristes (M de pax, source CLIA)

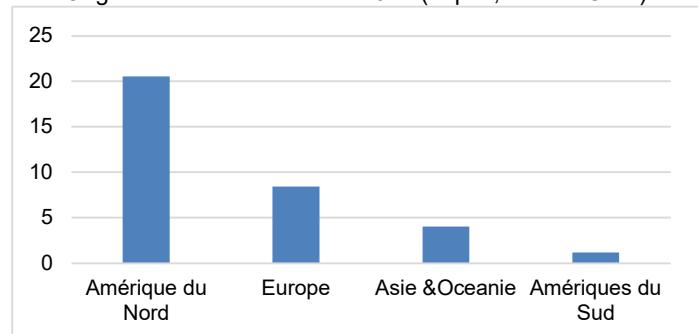


État des lieux de la croisière

Le marché mondial reste dominé par la demande nord-américaine et plus spécialement des États-Unis (19 M). Quasiment un client sur deux vient de ce pays où la croisière est un élément de la culture des vacances. La disponibilité de temps, l'intensité recherchée des séjours, les appétences touristiques inclinent vers ce mode de vacances et loisirs. La concurrence de la croisière réside dans les séjours courts des clubs balnéaires du littoral américain et des Caraïbes ainsi que dans les parcs d'attractions de Floride notamment.

Le marché européen forme le quart des passagers mondiaux avec l'ancienne demande nord-européenne (GB, Allemagne, Scandinavie) et un marché italien et espagnol qui s'est développé plus tard, manque à l'appel le marché français traditionnellement limité autour de 500 000 passagers (2,6 M en Allemagne). La demande européenne est relativement centrée sur le voyage de découvertes des patrimoines urbains et historiques de Méditerranée, de mer du Nord et de Baltique ainsi que l'attraction des fjords de Norvège. La croisière s'inscrit elle dans une très grande concurrence touristique propre à l'Europe.

Origine des croisiéristes en 2024 (M pax, source CLIA)



La question des relais de croissance est une nécessité pour la croisière. Il peut déjà y avoir des demandes nouvelles comme celles du Moyen-Orient et de l'Inde. L'émergence se fait comme marché, comme destination et même avec de nouvelles compagnies locales (Aroya Cruises en Arabie Saoudite, Cordelia Cruises en Inde). En Extrême-Orient, une demande ancienne provient des zones les plus prospères, Singapour, Hong Kong et le Japon. Ce dernier formant un isolat spécifique avec les branches dédiées des grands groupes maritimes.

Le marché chinois était le grand espoir avant le covid. Il a fallu repartir de zéro avec une crise élargie de 2020 à 2022.

La demande chinoise elle-même évolue, elle va passer d'une demande encadrée par les agences de voyages et centrée sur le shopping et les jeux vers une forme d'uniformisation de la croisière autour de l'attractivité des occupations à bord et des destinations. En 2024, selon la CLIA, les Chinois formaient 35% de la demande asiatique avec pour destination à 60% la Chine elle-même. Les perspectives de passagers pour 2035 annoncent pas moins 14 M de passagers chinois, de quoi attirer les groupes internationaux et développer le secteur national. Du point de vue de la croissance du marché mondial, la CLIA envisage sereinement l'avenir à court terme mais avec des croissances plus limitées pour la seconde partie de la décennie. Entre 2019 et 2028, le nombre de passagers aura progressé de 12 M de passagers (+40%).

Les destinations

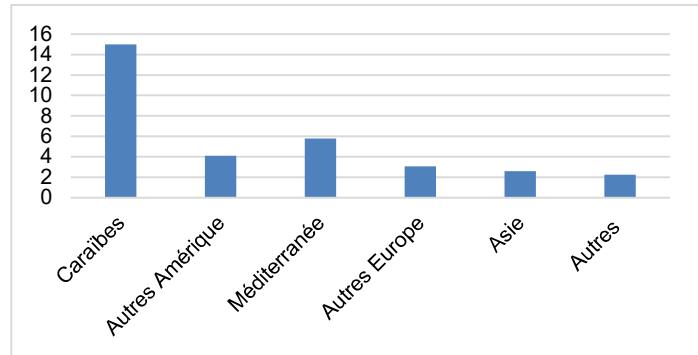
Avant la croisière de masse, il y a bien eu une croisière d'agrément pour les personnes aisées en quête de soleil et de destinations réputées. Aujourd'hui, les croisières aux Caraïbes pour l'Amérique du Nord et en Méditerranée pour les Européens sont les destinations qui ont toujours le plus de succès. Pour les Américains, les Bahamas et le Nord de l'arc antillais sont à quelques encablures de la Floride. La diversification se fait vers les Grandes Antilles et le Yucatan. La côte mexicaine du Pacifique, l'Alaska et le Saint-Laurent canadien complètent l'offre continentale. Pour les Caraïbes, les escales sont archiconnues par la clientèle américaine, les compagnies renouvellement donc originellement l'offre en développant leurs sites privés, micro-îles entières ou *simple beach club* réservés. L'idée est d'offrir un agrément balnéaire très récréatif y compris dans des croisières courtes de quelques jours depuis la Floride qui attirent la jeune clientèle.

Le marché européen est « patrimonial » car le continent regorge de richesses touristiques de trois mille ans d'histoire. Les Européens ont les moyens et le temps pour multiplier leurs longs et courts séjours sur leur continent. Le *low cost* aérien et les nouvelles formes d'hébergement nourrissent des phénomènes de surtourisme, néanmoins paradoxalement c'est la croisière qui suscite le plus de contestation. Les paquebots dans les ports et les groupes de croisiéristes dans les destinations sont des formes plus visibles de la « pression touristique ». Les territoires et les intérêts économiques liés à la croisière ne peuvent pas toujours lutter contre les acteurs engagés contre l'*overcruise*, riverains, ONG, partis politiques.

Les résultats ce sont les idées de contingentement des navires en nombre ou en gabarit, voire de celui des croisiéristes. À Barcelone, Majorque, Nice, Dubrovnik ou ailleurs, ce sont des taxes entre besoin de recettes et effets

contrariants. La croisière n'est plus la bienvenue, symbole d'un surtourisme socialement et environnementalement négatif, considérée parfois comme trop « bas de gamme » dans des petites communautés portuaires américaines ou sur la Côte d'Azur. À l'évidence, la croisière est un repoussoir pratique pour tous ceux qui ont besoin de construire des combats politiques.

Destination mondiale en 2024 (M pax, source CLIA)



Les destinations sont l'essence même du voyage en croisière. Le secteur peut-il se réinventer ? Les destinations traditionnelles sont moins accueillantes, les sites balnéaires sont des atouts intéressants (un premier européen va ouvrir à Santorin), le reste du monde est à découvrir, mais il faut ajouter les billets d'avion. En attendant, la croisière s'intéresse aux potentiels des rivages de la péninsule arabique, l'Inde fait des appels du pied, la Chine s'ouvre à nouveau. Ces destinations sont aussi les nouveaux marchés clients que l'industrie entend bien faire « fructifier » à domicile avant d'en faire des clients internationaux. Pour nombre de citoyens du monde, la croisière est bien un de modes les plus sûrs et confortables pour découvrir le reste de la planète. Aux groupes de transformer l'envie de voyage en une « expérience client » qui fidélise les croisiéristes.

Le Big Four et les autres

Une singularité est la forte concentration de l'industrie de la croisière, celle de l'hôtellerie occidentale l'est en fait tout autant. Au fil des consolidations s'est dégagé un trio de groupes américains tous cotés en bourse et sans actionnaires de référence, soit Carnival Corporation, Royal Caribbean Group (RCG) et Norwegian Cruise Lines Holding (NCLH). De petit challenger à ses débuts dans les années 90, la branche croisière de MSC est désormais plus importante en capacités que NCLH avec un nouvel ancrage aux États-Unis.

En dessous des quatre grands groupes, on trouve la société allemande de voyages TUI alliée à RCG, l'armateur maritime et fluvial suisse Viking, la division croisière de

Disney, le nouvel arrivant Virgin de C. Branson, puis une trentaine de sociétés de diverses origines avec des poignées de navires.

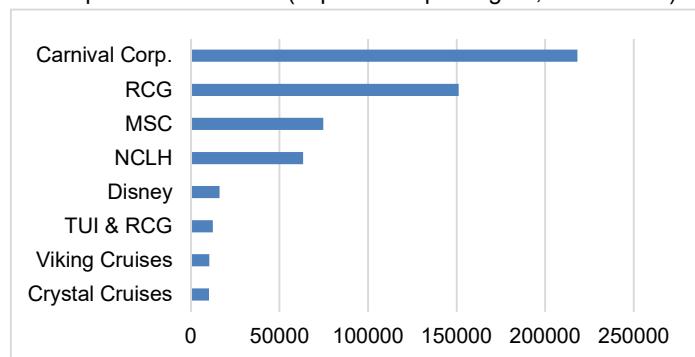
Groupes et marques

Groupe	Contemporary	Premium	Luxe
Carnival	Costa, Aida P&O, Carnival	Princess Cr., Cunard, HAL	Seabourn
RCG	RCCL	Celebrity Cr.	Silversea
NCLH	NCL	Oceania Cr.	Regent Sev. S.
MSC	MSC Cruises		Explora Journ.
TUI RCG	Mein Schiff		Hapag Lloyd
Disney	Disney Cr.		
Viking		Viking Ocean	
Virgin	Virgin Voyage		
-		Azamara	
-			Crystal

Le marché contemporary correspond au *mass market* avec des prix abordables et des destinations conventionnelles. Un peu plus cher et plus confortable avec des navires moins grands se situe le segment Premium. Une zone intermédiaire mêle des navires Premium Plus et du luxe abordable. Le luxe repose sur des petits navires aux prix élevés. Une nouvelle forme d'ultra luxe émerge avec des groupes hôteliers soit directement (Accord Orient Express, Ritz-Carlton) soit au travers de licences (Four Seasons). Enfin, il faut ajouter l'Expedition avec des petits navires spécialisés pour les régions périgolaires (avec le groupe français Ponant notamment).

Les trois groupes américains sont présents dans les trois segments de prestations avec différentes marques (7 pour Carnival, 3 pour RCG et NCLH). Carnival décline aussi par région, P&O pour le marché anglais, Aida pour l'allemand. MSC a développé une marque de luxe abordable. C'est grâce à leur grande amplitude d'offres que les leaders écrasent le marché. Les autres acteurs ont des positions de niches, comme les familles pour Disney, les adultes sans enfants pour Virgin, le low cost pour la Britannique Marella (TUI) et la Grèce pour Celestyal Cruises...

Groupes de la croisière (capacité de passagers, source CIN)



Le reste du monde n'est pas absent avec des opérateurs nationaux ou régionaux, les compagnies saoudienne, indienne et japonaise déjà citées, un ancien groupe

malaisien et surtout maintenant les acteurs chinois. La croisière chinoise est partie d'une offre avec des ferries puis de l'achat de navires d'occasion occidentaux. Le groupe China Merchants a créé une société commune avec Viking pour opérer en Chine un des navires Premium. Surtout, le constructeur CSSC a produit sa propre compagnie qui comprend un navire d'occasion et un nouveau navire l'*Adora Magic City* construit sur la base d'une classe Vista de Carnival par Fincantieri.

L'évolution de la flotte

Le nombre de navires de croisière construits à partir des années 90 est autour de 360 unités de toutes tailles correspondant à l'accueil de 710 000 passagers. On compte 67 navires d'avant 2000 qui auront donc plus de 30 en 2030 mais le secteur tend à garder les vieux navires exploités dans des niches de marché. Néanmoins, durant la crise sanitaire une trentaine a tout de même été mise à la casse. Après une vague de commande qui a correspondu à l'émergence de la croisière dans les années 90, les crises américaine de 2000 et mondiale de 2008 ont provoqué des arrêts de commande. Dans les années 2010, la croissance des marchés traditionnels et les perspectives de la Chine couplées à une forte baisse de l'euro réduisant la facture des navires fabriqués en Europe ont relancé les commandes. S'est aussi ajoutée la création du marché de l'Expédition avec des petits navires parfois de luxe. La crise sanitaire a eu deux effets, le premier est de ralentir des navires en construction et le deuxième de ralentir la demande auprès des chantiers. Les commandes ont donc repris depuis 2023, avec fin 2025, des navires annoncés maintenant jusqu'en 2036. On note qu'une petite demande de navires de luxe s'est mise en place avec, finalement, une dizaine d'unités. En termes de tendance de navires, c'est clairement le gigantisme qui prédomine, les navires ont grossi pour pouvoir accueillir plus de passagers et plus d'agrément tout en offrant de belles rentabilités.

En 2009, l'*Oasis of the Seas* lance une classe de très grands navires (226 000 tjb), RCCL accentue encore le gabarit avec l'*Icon of the Seas* (250 000 tjb) en 2024. Si la classe Excellence de Carnival est au format de 185 000 tjb, MSC porte ses World Class à 215 000 tjb. NCLH et Carnival ont suivi le mouvement avec des commandes pour la prochaine décennie de navires de 225 000 tjb pour le premier et 230 000 tjb pour le second. Avec ces formats, les groupes peuvent rechercher l'effet *wahoo* des attractions et démultiplier restaurants, bars et « quartiers » typés. Le navire devient lui-même une destination. Néanmoins, le gigantisme n'a pas que des avantages. Des navires doivent aussi être plus petits pour être plus « acceptables » dans les territoires portuaires qui

établissent de plus en plus de contingentement. Il existe donc un défi pour l'industrie de la croisière de se doter de nouveaux navires « à taille humaine » mêlant les agréments attendus, un confort certain et l'accès aux destinations réputées.

L'autre défi est le verdissement, car dans la croisière c'est autant une nécessité en raison des réglementations maritimes de l'OMI et de l'UE que la représentation même du secteur. Il faut effacer l'image des paquebots dans les ports émettant leurs fumées durant les escales. À quai, la solution existe avec le courant à quai, c'est à dire la fourniture d'électricité depuis le réseau terrestre à la place des groupes électrogènes du navire. Pour la motorisation, le choix préféré est le passage au GNL, qui reste un hydrocarbure émetteur de CO₂ mais qui est un progrès. C'est donc une énergie de transition et il ne faut pas que les compagnies en fassent trop au prix de faire du *greenwashing* qui ne dupe personne. L'adoption des carburants de synthèse à base d'hydrogène pourra être la solution énergétique d'avenir s'ils résolvent leurs problèmes de prix de production et de disponibilité.

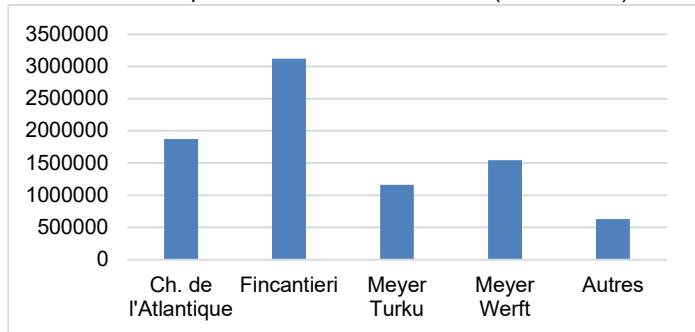
La construction navale

La fourniture de paquebots repose sur un nombre relativement étroit de constructeurs, dont un quatuor européen. Le premier d'entre eux, est Fincantieri, entreprise publique et histoire de la construction navale italienne avec trois chantiers pour grands navires (Monfalcone à côté de Trieste, Maghera de Venise, Sestri Ponente de Gênes) et un pour plus petits (Ancône). Le leadership provient de cette capacité productive, mais il doit agrandir plusieurs de ses formes pour répondre aux demandes des plus grands navires.

Dans les années 2000, le groupe finlandais Aker avait à la fois repris le site finlandais de Turku et les Chantiers de l'Atlantique à Saint-Nazaire. Passés sous la bannière du groupe coréen STX, les deux constructeurs ont connu un destin différent quand STX en difficulté les a vendus. Aujourd'hui, Turku est sous le contrôle du groupe allemand Meyer, mais en gardant son autonomie commerciale et industrielle. Depuis quelques années et pour la fin de la décennie, Meyer Turku ne produit que les Icon pour RCCL. L'entreprise familiale Meyer incarne le savoir-faire allemand avec le site de Papenburg et ses deux formes couvertes. Un coup de tonnerre s'est produit en 2024 avec, face à ses difficultés financières, la littérale reprise en main de Meyer Werft par les pouvoirs publics allemands. Même annoncé comme transitoire, le contrôle du capital par l'État de Basse-Saxe (40%) et l'État fédéral (40%) fait aussi de Meyer un constructeur public.

Reste les Chantiers de l'Atlantique, seuls survivants de la construction navale française, non nationalisés en 1981, sous l'égide d'Alstom pendant deux décennies, ils ont donc été sous contrôle coréen durant dix ans. À la vente, beaucoup ont craint une cession à Fincantieri, voyant plus une menace sur l'activité du chantier que la constitution d'une « Airbus de la navale ». Finalement, le choix a été fait en 2018 d'un contrôle par l'État français (84,34%) et une forte présence au capital de l'autre entreprise publique Naval Group (11,67%). Ainsi, la construction navale européenne de paquebots est sous contrôle public, cela permet au moins d'assurer la solidité d'un secteur qui affiche des chiffres d'affaires très importants, des carnets de commandes sur plusieurs années et qui est aussi dépendant des garanties financières des États (crédit export).

Livrages par constructeur 2020-2025 (source CIN)



Les quatre constructeurs européens bénéficient actuellement de la vague de commandes post crise sanitaire. Il n'y a plus trop de place pour les autres, les chantiers portugais WestSea et croate 3Maj sont présents. En Asie, les Japonais ont connu un échec industriel majeur et les Coréens n'ont jamais essayé de percer dans ce secteur. Le chantier vietnamien d'Ha Long et le constructeur chinois CMHI construisent des petits navires expédition. La question principale était la construction de grands navires CSSC. En coopération avec Fincantieri, le groupe chinois a construit un paquebot de la classe Vista, livré en 2024. Le second navire prévu pour 2026 sera légèrement plus grand et surtout intégrant plus d'éléments chinois. La capacité de construction de grands navires de croisière en Chine est une évidence, d'abord pour le marché domestique puis avec offre internationale encore très prospective. Dans la prochaine décennie, la concurrence chinoise sera là au moins pour des navires d'entrée de gamme.

Paul TOURRET