

**Louvain School of Management**

**Analyse                    stratégique                    de**  
**l'industrie de la croisière**

Auteur : Koubi Bastien  
Promotrice : Sinigaglia Nadia  
Année académique 2022-2023  
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de  
Master (60) en Sciences de Gestion  
Horaire de jour



*“Despite a variety of geopolitical events and incidents, the industry (ndlr: cruise industry) has prospered and grown with a nearly unbroken record of profitable years for the publicly traded companies. The business model is unique. The cruise companies incorporate overseas as shipping companies to avoid U.S. corporate income tax; build ships in countries that have experienced shipyards and offer export financing; hire officers and crews from maritime nations and from an international labor pool; source passengers from different markets based on demand and ability to pay the highest rates; and deploy ships that generally follow the sun, all while delivering an exceptional product. It is a formula that has worked successfully for 50 years.”*

- Oivind Mathisen, Editor of Cruise Industry News, Annual Report 2017–2018 (Coggins, 2019, p. 1)



## **Avant-propos**

La raison qui m'a poussé à choisir ce sujet est liée à l'actualité récente concernant l'industrie des croisières. Malgré les controverses médiatiques concernant son impact environnemental et les défis posés par la crise du Covid-19, ce secteur semble croître de manière inébranlable. Mon intérêt pour ce domaine m'a conduit à entreprendre cette recherche, dans le but de découvrir les mécanismes qui permettent aux compagnies de croisières de continuer à naviguer dans ces eaux troubles.

Je tiens à remercier mon frère aîné Christophe pour son support dans la réalisation de ce travail, mais aussi mes parents pour leur soutien indéfectible pendant mes études, ainsi que ma promotrice, la professeure Sinigaglia Nadia, pour son aide précieuse et ses conseils avisés.

## Table des matières

Avant-propos .....	
Liste des tableaux .....	II
Liste des graphiques .....	III
Liste des figures.....	IV
Liste des annexes .....	V
1 Introduction.....	1
2 Méthodologie d'analyse.....	2
3 Présentation de la problématique : contexte .....	3
4 Revue de la littérature scientifique et professionnelle .....	9
4.1 Evolution du secteur des croisières au cours des siècles .....	9
4.1.1 Du paquebot de ligne au navire de croisière.....	9
4.1.2 Globalisation des croisières .....	12
4.2 Les modèles stratégiques : cadrage théorique .....	15
4.2.1 L'analyse stratégique externe .....	15
4.2.1.1 L'audit macro-environnemental : PESTEL.....	16
4.2.1.2 L'audit micro-environnemental : Les cinq forces de Porter.....	18
4.2.2 Le modèle SWOT .....	21
5 Environnement stratégique et défis des armateurs.....	22
5.1 Analyse du macro-environnement via PESTEL.....	22
5.1.1 Environnement politique et légal.....	22
5.1.1.1 Stabilité géopolitique .....	23
5.1.1.2 Changement de politique .....	23
5.1.1.3 Groupes de pression.....	24
5.1.1.4 Système de gouvernance.....	24
5.1.1.5 Politiques fiscales .....	25
5.1.1.6 Particularité du secteur maritime .....	25
5.1.2 Environnement économique .....	26
5.1.3 Environnement socioculturel .....	29
5.1.4 Environnement technologique .....	31
5.1.5 Environnement écologique .....	32
5.2 Analyse du micro-environnement via les cinq forces de Porter.....	35
5.2.1 Intensité concurrentielle.....	35
5.2.2 Pouvoir de négociation des fournisseurs .....	39
5.2.3 Pouvoir de négociation des clients.....	40
5.2.4 Menace des nouveaux entrants .....	42
5.2.5 Menace des produits de substitution.....	43
5.3 SWOT .....	43
6 Conclusions.....	46
7 Bibliographie.....	49
8 Annexes.....	60

## Liste des tableaux

TABLEAU 1	MODÈLE PESTEL.....	22
TABLEAU 2	FORCES ET FAIBLESSES DU SECTEUR DES CROISIÈRES.....	44

## Liste des graphiques

GRAPHIQUE 1	ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PASSAGERS EFFECTUANT DES CROISIÈRES (EN MILLIONS) .....	4
GRAPHIQUE 2	PART DE MARCHÉ DE LA CAPACITÉ, EN DATE DE DÉCEMBRE 2022, PAR TAILLE DE NAVIRE DE CROISIÈRE.....	5
GRAPHIQUE 3	LES CINQ PREMIÈRES RÉGIONS SOURCES EN MOYENNE DE 2018 À 2020 .....	5
GRAPHIQUE 4	PORTS ET DESTINATIONS VISITÉS, EN DATE DE DÉCEMBRE 2022, PAR TAILLE DE NAVIRE DE CROISIÈRE .....	8
GRAPHIQUE 5	LA RÉSILIENCE DES CROISIÈRES AUX CRISES .....	28
GRAPHIQUE 6	ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PASSAGERS EFFECTUANT DES CROISIÈRES (EN MILLIONS) .....	29
GRAPHIQUE 7	PART DE MARCHÉ MONDIALE DES PRINCIPALES COMPAGNIES DE CROISIÈRE EN 2021 .....	36
GRAPHIQUE 8	CORRELATION ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE SUR LE MARCHÉ DES CROISIÈRES (2009-2019) .....	38



## Liste des figures

FIGURE 1 STRUCTURE ET RELATIONS FONDAMENTALES DU MARCHÉ.....	3
FIGURE 2 PRINCIPALES RÉGIONS DE CROISIÈRE DANS LE MONDE EN 1966. ....	14
FIGURE 3 ILLUSTRATION DU MICRO-ENVIRONNEMENT .....	15

## Liste des annexes

ANNEXE 1	MATRICE ERAC ILLUSTRANT L'ÉVOLUTION DES PAQUEBOTS DE LIGNE EN PAQUEBOTS D'AGRÉMENT ....	60
ANNEXE 2	CANEVAS STRATÉGIQUE PAQUEBOTS DE LIGNE VS NAVIRES DE CROISIÈRE .....	60

# 1 Introduction

Le secteur des croisières est l'un des marchés touristiques les plus dynamiques, enregistrant une croissance rapide et constante au cours de son histoire. Bien que souvent mise à l'épreuve par des crises successives, l'industrie de la croisière a toujours réussi à se maintenir à flot et à attirer un nombre croissant de touristes à travers le monde, offrant des expériences de voyage uniques à bord de navires toujours plus innovants et sophistiqués. Cependant, cette croissance est également accompagnée de défis importants pour les acteurs de l'industrie, notamment en termes de concurrence, de réglementation et de durabilité environnementale (Coggins, 2019; KPMG, 2019; Valero, 2018).

Dans ce contexte, cette étude a pour objectif d'analyser de manière stratégique le secteur des croisières, afin d'identifier la source de sa résilience, face aux défis auxquels il fait face. Ce travail s'appuiera sur l'utilisation d'outils et concepts issus de l'analyse stratégique.

Pour ce faire, dans un premier temps, après une brève revue de la méthodologie d'analyse utilisée pour ce travail, une présentation de la problématique sera réalisée pour comprendre le contexte de l'industrie des croisières, comprenant également une collecte des données empiriques issues d'acteurs clés de l'industrie via la consultation et l'analyse de leurs rapports.

A la suite d'une partie dédiée à l'histoire et l'évolution des croisières permettant de comprendre au mieux les fondements de ce secteur et les défis actuels auxquels ce secteur doit faire face, une revue des différents outils d'analyse stratégique, ainsi que la définition de ceux-ci sera effectuée, afin de disposer des acquis nécessaires pour être en mesure d'analyser correctement les informations recueillies.

Ensuite, l'attention sera portée à l'analyse du macro-environnement via le modèle PESTEL, suivi dans un deuxième temps par le micro-environnement à l'aide du modèle des cinq forces de Porter.

Enfin, avant de conclure ce travail, une synthèse des éléments recueillis sera réalisée au travers d'une analyse SWOT, afin de mettre en évidence les opportunités et menaces rencontrées par les acteurs de ce secteur.

## 2 Méthodologie d'analyse

Ce travail se repose principalement sur l'analyse de données secondaires externes, également appelées données documentaires, collectées et publiées par des sources extérieures à l'entreprise, comme des organismes officiels, des associations professionnelles, des médias, des études de marché, etc. Ces données peuvent être qualitatives ou quantitatives, et concerner différents aspects du secteur des croisières, comme la demande, l'offre, la concurrence, l'environnement économique, social, politique, juridique, technologique, etc.

L'avantage des données secondaires externes est qu'elles sont facilement accessibles et peu coûteuses (Lambin & De Moerloose, 2021; Sem Mbimbi, 2018). Une attention particulière a été portée lors de ce travail afin d'éviter les données obsolètes ou incomplètes. Pour cela, les critères suivants vont être appliqués :

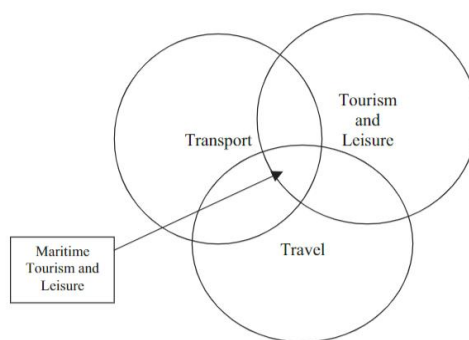
- Fiabilité : il est nécessaire que la source des données soit crédible et reconnue dans son domaine.
- Validité : les données correspondent à la réalité qu'elles prétendent mesurer ou décrire.
- Représentativité : les données représentent l'ensemble du secteur ou du marché étudié, ou du moins un échantillon significatif.
- Pertinence : les données répondent à la question de recherche et à l'objectif de l'analyse.
- Cohérence : les données sont compatibles entre elles et avec les autres sources d'information disponibles.

En respectant ces critères, une analyse stratégique externe du secteur des croisières a pu être réalisée en utilisant des outils comme le modèle PESTEL, les cinq forces de Porter et l'analyse SWOT.

### 3 Présentation de la problématique : contexte

Le Robert (2023b, consulté le 25/01/2023) définit la croisière comme étant un « voyage d'agrément effectué par un paquebot, un navire de plaisance ». Si nous devons définir le secteur des croisières dans sa globalité, on pourrait le définir comme étant un sous-secteur du tourisme reposant, comme l'illustre la FIGURE 1, sur trois éléments distincts :

- Le tourisme et les loisirs,
- Le transport caractérisé par le déplacement du navire et enfin
- Le voyage, qui constitue l'itinéraire de la croisière (Coggins, 2019; Pallis & Papachristou, 2021; Wild & Dearing, 2010).



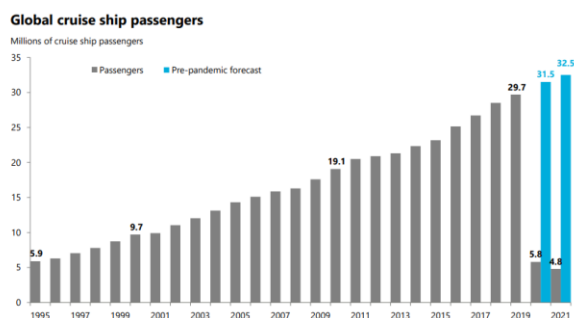
**FIGURE 1** Structure et relations fondamentales du marché.

Source : "Formal safety assessment of cruise ships" P.Loïs, J.Wang, A.Wall, T.Ruxton (2002, p. 94)

Les croisières sont devenues en l'espace de quelques années un incontournable des vacances avec, en 2019 (chiffres d'avant Covid-19), environ 29,7 millions de passagers embarqués à travers le monde. Derrière ce chiffre se trouvent environ 1,2 millions d'employés (équivalent temps plein), correspondant à 50,53 milliards de dollars en salaire et traitements et à une valeur ajoutée, directe et indirecte générée, de 154,5 milliards de dollars dans le monde, toujours pour 2019 (CLIA, 2021). Malgré la crise du Covid-19 ayant impacté fortement le secteur, d'ici 2024 la fréquentation des croisières devrait dépasser de 16% les niveaux de 2019 (A. Pallis et al., 2022; Sacks et al., 2023).

Le secteur des croisières a connu, comme l'illustre le GRAPHIQUE 1 avant la pandémie de Covid-19, une croissance ininterrompue et ce, même durant le ralentissement du début des années 2000, la grande récession de 2009 et malgré le naufrage du Costa Concordia en 2012. De 1995 à 2019, le secteur a connu un taux de croissance annuel moyen d'environ 7 %, contre 4,4 % pour le tourisme international. Il s'agit de la catégorie qui connaît la plus

forte croissance sur le segment des loisirs. Rien qu'entre 2005 et 2015, la demande de croisières a augmenté de 62%. En 2016, on comptait environ 450 navires de croisière (2/3 océaniques, 1/3 fluviaux), comptabilisant au total 500.000 lits soit 2,5% de la capacité hôtelière mondiale (CLIA, 2016; Pallis & Papachristou, 2021). Du point de vue de la capacité d'accueil, le taux d'utilisation avoisine les 100 % (Coggins, 2019; Florida-Caribbean Cruise Association, 2017; KPMG, 2019; Manceau, 2021; Valero, 2018).

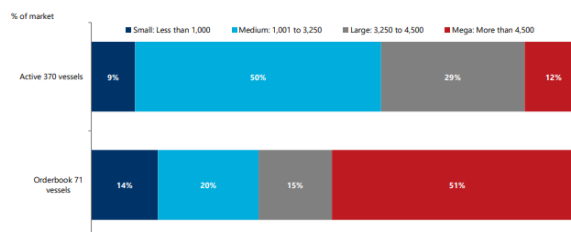


**GRAPHIQUE 1 Evolution du nombre de passagers effectuant des croisières (en millions)**

Source : Cruise Lines International Association (2023, p. 2)

Concernant les navires, ceux-ci n'ont fait que grandir au cours des années pour atteindre aujourd'hui des capacités dépassant régulièrement les 4.000 passagers. Ces navires de grande capacité permettent ainsi aux armateurs de profiter d'économies d'échelle en réduisant les coûts fixes et les coûts d'exploitation (Valero, 2018).

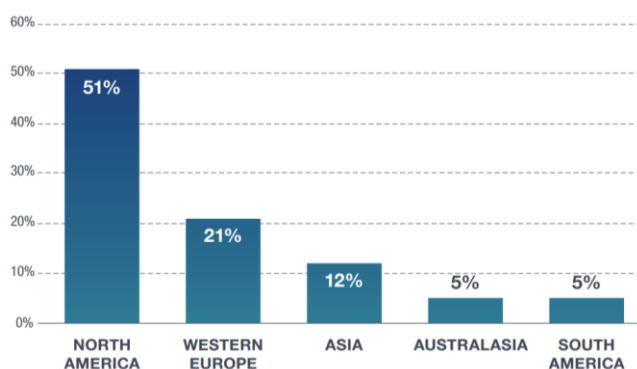
A l'heure où la clientèle désire des prestations individualisées, le gigantisme de ces navires représente même un atout marketing, comme le met en évidence KPMG (2019) dans une de ses rubriques d'analyse. Cette taille permet en effet d'offrir aux passagers des prestations individualisées, de disposer d'un personnel nombreux et d'une grande variété de divertissements, dans des conditions de qualité et de coût attractives. Cette tendance aux navires de grande taille ne va qu'en s'intensifiant, comme l'illustre le GRAPHIQUE 2. Alors que les navires retirés du service pendant la pandémie étaient encore alignés sur les segments des navires de taille moyenne, les bateaux de croisière en construction, ou lancés depuis le début la pandémie représentent les deux segments extrêmes du marché, avec, d'un côté, les navires de croisière de grande taille et de l'autre, les navires d'expédition et de croisières de luxe de taille relativement réduite (Valero, 2018).



**GRAPHIQUE 2** Part de marché de la capacité, en date de décembre 2022, par taille de navire de croisière  
*Source : “Can rebounding demand keep up with increases in supply” Oxford Economics (2023, p. 4)*

Au niveau du déploiement géographique, comme l'indique la note de synthèse de l'ISEMAR<sup>1</sup> (2018), les Caraïbes et la Méditerranée combinés concentrent 50% du marché de la croisière. Les Caraïbes, avec la Floride, les Bahamas et les Bermudes, totalisent 40 % du marché mondial des croisières. Il existe près de 1.000 ports dans le monde pouvant accueillir les navires de croisières, avec une large marge d'expansion toujours possible sur des marchés comme l'Asie et l'Australie (Florida-Caribbean Cruise Association, 2017).

Le profil des passagers a également évolué au cours des décennies passant en l'espace de 15 ans d'une moyenne d'âge de 61 ans à 49 ans (en 2016). Ces passagers ont pour principale origine, comme l'illustre le GRAPHIQUE 3, les États-Unis représentant plus de 15 millions de passagers, soit environ 51% de la clientèle. Le nombre de clients en provenance d'Europe occidentale et d'Asie a quant à lui augmenté, pour représenter respectivement 21 % et 12 % du nombre total de passagers de croisière dans le monde en 2016 (CLIA, 2021; KPMG, 2019; Loesche, 2017).



**GRAPHIQUE 3** Les cinq premières régions sources en moyenne de 2018 à 2020  
*Source : CLIA Global Market Report (2020, p. 9)*

<sup>1</sup>ISEMAR = Institut supérieur d'économie maritime Nantes – Saint Nazaire

Concernant les destinations, si l'on considère la capacité des navires de croisière déployés dans chaque région, les Caraïbes se placent en tête avec 34% de la capacité mondiale, vient ensuite la Méditerranée avec 17% et le marché asiatique qui clôtur le podium avec 15%.

Quant au marché non méditerranéen qui fut pendant longtemps troisième au classement, il atteint désormais 11% de part de marché, se plaçant à la quatrième place du classement. Le marché asiatique a vécu une augmentation des activités de croisière, passant de 1,3 millions en 2012, à près de 4 millions de passagers en 2020 (CLIA, 2021; KPMG, 2019). Le déploiement d'une capacité accrue, combiné à l'ouverture de bureaux de vente par de nombreuses compagnies de croisières à Hong Kong, en Corée du Sud, à Singapour, à Taïwan et principalement en Chine a stimulé la croissance de ce marché (Pallis & Papachristou, 2021).

Au début de l'année 2020, le nombre de navires de croisière en commande et devant être livrés entre 2020 et 2027 s'élevait à 118 navires. C'est un record vis-à-vis des décennies précédentes : la taille de la flotte mondiale de navires de croisière a augmenté de 127 unités entre 2010 et 2019 et de 47 unités entre 2000 et 2019. Rien que sur l'année 2023, ce ne sont pas moins de 14 nouveaux navires qui seront mis en service. Bien que depuis 2020, le secteur des croisières a été impacté par la crise du Covid-19, la majorité des commandes prévues en 2020 est restée maintenue, résultant la plupart du temps en des reports des livraisons. Sur la période de 2023 à 2028, la CLIA<sup>2</sup>, plus grande association de croisières au monde, représentant 614.000 lits et regroupant 53 compagnies de croisières membres, indique que 44 nouveaux navires seront lancés par des membres de celles-ci (CLIA, 2023; Sacks et al., 2023).

Les itinéraires des navires sont également planifiés pour être là où la demande est la plus élevée, notamment en s'adaptant aux saisons pour rester là où le soleil brille (Coggins, 2019).

---

<sup>2</sup> CLIA = Cruise Lines International Association



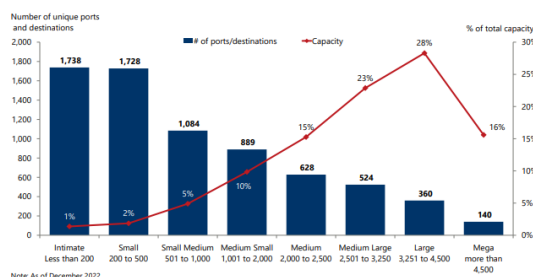
Cependant le secteur des croisières fait face à diverses menaces et défis. Notamment suite à sa rapide croissance, le secteur des croisières soulève de nombreuses questions, tant sociales, qu'économiques et environnementales, entre autres pour les ports d'accueils et les zones environnantes (Pallis & Papachristou, 2021).

Un des principaux problèmes est l'impact environnemental de cette industrie, qui est de plus en plus critiqué. Selon l'organisation "France nature environnement", un seul navire de croisière émet autant de particules fines qu'un million de voitures. Certaines villes telles que Marseille ou Bordeaux, deviennent même réticentes à accueillir ces navires désignés comme pollueurs. Quant au tourisme de masse généré par ces énormes navires, il est de plus en plus critiqué par les communautés locales. Des destinations, comme les Caraïbes, atteignent leur capacité maximale et craignent de voir leur équilibre écologique menacé (Magnan, 2016).

Un certain entre-soi de la part des compagnies est également dénoncé par de nombreuses industries et communautés locales. Celles-ci reprochent notamment aux compagnies d'« enfermer » les passagers dans un environnement clos créé par les compagnies, et ce, même lorsque ceux-ci débarquent, privant ainsi les destinations de toute retombée économique. Certaines compagnies vont même jusqu'à acheter des îles privées afin d'y faire escaler leurs navires permettant ainsi de réaliser des ventes auprès de leurs passagers consommateurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du navire. (Valero, 2018). L'industrie des croisières a pu répondre aux défis de la coordination en s'impliquant davantage dans le contrôle de la chaîne logistique des croisières, via notamment l'exploitation des terminaux (KPMG, 2019).

La croissance rapide de ce secteur et la prolifération des navires de grande taille pose également des questions quant à la disponibilité d'infrastructures adéquates pour accueillir ces navires. Les ports de croisière ont besoin de quais plus profonds et plus longs pour accueillir efficacement la nouvelle génération de navires de croisière (Pallis & Papachristou, 2021). Comme l'illustre le GRAPHIQUE 4, au plus la taille des navires est importante, au moins il existe de ports capables de les accueillir. Pour preuve du manque d'infrastructures compatibles pour ces nouveaux méga navires, en 2023, 49 % des escales de méga-navires devraient avoir lieu dans cinq ports seulement (Sacks et al., 2023). Pourtant il est essentiel pour les compagnies maritimes de proposer un choix varié de destinations afin de rester attractives pour une clientèle qui est composée en grande partie d'habitues (CLIA, 2020).

Certains ports font également face à la cannibalisation de leurs activités primaires telles que le transport de biens, par le secteur des croisières, prenant une part de plus en plus, voire trop importante des activités et espaces portuaires (Pallis & Papachristou, 2021).



**GRAPHIQUE 4** Ports et destinations visités, en date de décembre 2022, par taille de navire de croisière  
*Source : “Can rebounding demand keep up with increases in supply” Oxford Economics (2023, p. 5)*

Au-delà de l'environnement, la sécurité est également un enjeu important, comme a pu nous le rappeler le naufrage du Costa Concordia en 2012 (Cabioch, 2022). Au-delà du risque de naufrage, existent aussi d'autres risques comme les prises d'otages, les attaques terroristes, mais aussi les incendies et autres accidents pouvant se produire dans ces villes flottantes (KPMG, 2019; de Marignan, 2018; Carić, 2016; Valero, 2018; Pallis & Papachristou, 2021; Pallis et al., 2022).

Un autre point d'actualité est l'impact des crises sanitaires sur ce secteur. La pandémie liée au Covid-19, fut véritablement une crise globale, qui a touché tous les domaines, contrairement aux crises précédentes, qu'elles soient liées à des facteurs économiques, géopolitiques ou bien environnementaux, forçant le secteur à stopper toute activité début 2020. La reprise ne fut amorcée que pendant le printemps 2021, à la suite de la diffusion des vaccins contre le coronavirus. Afin de rendre cette reprise possible, les armateurs ont dû également mettre en place des protocoles sanitaires complexes. L'ensemble de ces choix a permis au secteur des croisières de résister à cette crise et de continuer sa croissance (Manceau, 2021).

## 4 Revue de la littérature scientifique et professionnelle

### 4.1 Evolution du secteur des croisières au cours des siècles

#### 4.1.1 Du paquebot de ligne au navire de croisière

Avant de commencer l'analyse, il est utile de comprendre dans quel milieu évolue le secteur des croisières. À cette fin, il est pertinent de retracer une partie de l'histoire de cette industrie qui est étroitement liée aux changements tant technologiques que socio-économiques.

L'apparition des croisières est relativement difficile à dater. Les sources divergent à ce sujet, certains mentionnant notamment Thomas Cook avec ses premiers concepts de voyages organisés à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, comprenant la première croisière sur le Nil (Rodriguez & Jean-baptiste G., 2019), d'autres citent le Grand Tour, voyage initiatique en mer à vocation didactique pour les jeunes aristocrates européens des XVII<sup>ème</sup> et XVIII<sup>ème</sup> siècles, comme étant la genèse des croisières, ou bien encore le développement des séjours de masse dans les Caraïbes développé par l'homme d'affaires Ted Arison (de Marignan, 2018). Nous allons cependant ici, nous attarder sur les phénomènes qui ont poussés à la mutation des paquebots de ligne en paquebots d'agrément.

Lorsque les paquebots représentaient encore le seul moyen de traverser les océans au XIX<sup>ème</sup> siècle, ils étaient vus comme la continuation du chemin de fer pour relier deux destinations. Ces traversées permettaient les liaisons postales, le transport de marchandises mais aussi des passagers, qui étaient pour la plupart des migrants, des travailleurs et dans une moindre mesure, des voyageurs (Grenier, 2008). On y trouvait aussi de nombreux fonctionnaires et autres diplomates, poussés à prendre la mer à la suite d'obligations professionnelles et/ou familiales. Nombreux de ces voyages étaient poussés par les vagues d'immigration hors d'Europe et par le besoin de circuler au sein des Empires coloniaux. Les voyages en mer étaient alors synonymes de voyages utilitaires, souvent longs et éprouvants, en particulier, pour les passagers des classes inférieures. Il fallait, par exemple, plus de six semaines de traversée pour réaliser un Marseille – Yokohama (Berneron-Couvenhes, 2007).

Le début des croisières peut être attribué aux années 1880-1890, lorsque des avancées techniques comme l'invention de l'électricité ont permis d'augmenter significativement le confort à bord des navires. On vit dès lors apparaître des voyages ponctuels, non réguliers, ne correspondant plus à l'objectif premier des compagnies qui était d'offrir des lignes régulières

et connues à l'avance (Berneron-Couvenhes, 2007). Cette nouvelle sorte de voyage s'adressait à une élite cultivée qui, comme le mentionne Claire de Marignan (2018) dans son article « La croisière, une invitation au rêve » prenait goût au transport par voie maritime. Les aménagements à bord des navires sont passés d'un certain inconfort, au luxe regroupant les innovations les plus récentes et des repas d'exception. On vit également apparaître l'organisation de nombreux divertissements à bord, tels que des séances de tir aux pigeons d'argile. Comme évoqué dans l'article « La croisière : Du luxe au demi-luxe » (Berneron-Couvenhes, 2007), au cours des années 1950, le navire devient club de vacances et « la destination » des vacanciers en elle-même.

D'après les rapports de voyage du navire Sénégal, appartenant à la Compagnie des Messageries Maritimes (1998), on se rend compte que les croisières remplissent dans un premier temps, un rôle promotionnel visant à se démarquer de la concurrence, via la mise en avant de somptueux navires. Mais la promotion est double, car elle permet également, d'attirer de nouveaux clients peu habitués aux voyages maritimes. La présence de nombreux journalistes et personnalités à bord de ces navires, ne fait qu'amplifier cette promotion. L'enjeu est de taille puisque, après la modification de la loi américaine sur l'immigration en 1921, le nombre de nouveaux arrivants sur le sol américain a été réduit, entraînant dès lors une chute de la demande pour les transatlantiques de la part des migrants. Cependant, une nouvelle clientèle fit son apparition, à savoir la classe moyenne. En effet, profitant de la croissance d'après-guerre, celle-ci commence à disposer d'un revenu discrétionnaire lui permettant de profiter de ce genre de loisirs (Grenier, 2008).

Mais comme l'indique le rapport de voyage du navire Sénégal (Compagnie des Messageries Maritimes, 1998), la rentabilité immédiate n'est pas l'objectif recherché par ces navires qui d'ailleurs, ne sont pas des plus rentables. Cependant, les croisières permettent d'éviter les coûts liés au désarmement des paquebots durant la basse-saison qu'est l'hiver, en proposant des croisières à leurs bords. C'est ce point notamment qui va permettre au secteur des croisières de prendre son envol (Berneron-Couvenhes, 2007). En effet, comme indiqué dans l'article « La croisière, une invitation au rêve » (de Marignan, 2018) , c'est le directeur de la compagnie allemande Hapag, Albert Ballin qui introduira de manière pérenne le tourisme maritime afin de compenser la baisse des réservations sur les lignes transatlantiques pendant les mois d'hiver, suite à une mer trop incertaine et donc dangereuse. Albert Ballin se sert de ses navires initialement utilisés pour faire la transatlantique Nord, en Méditerranée

comme l'Auguste Viktoria, qui sillonne les côtes et îles méditerranéennes pour la première fois de janvier à mars 1891, transportant à son bord 241 croisiéristes<sup>3</sup>.

C'est cependant le XX<sup>ème</sup> siècle qui marqua un tournant décisif dans la croissance du secteur des croisières, mais ce développement n'est pas anodin. En effet, en plus du fait que les Empires Coloniaux s'érodent petit à petit, entraînant une baisse des fréquentations sur les lignes reliant les colonies aux métropoles (Berneron-Couvenhes, 2007), les compagnies détenant les paquebots, jusqu'alors seul moyen de traverser les océans, font face à l'arrivée d'un concurrent totalement disruptif, qu'est l'aviation civile. Ce secteur connaît un développement fulgurant à la suite de la seconde guerre mondiale, notamment suite à l'arrivée des premiers avions de ligne à réaction en 1952, proposant des vitesses de vol allant jusqu'à 800 km/h (Wikipédia, 2023). A titre de comparaison, les DC-8 et Boeing 707 réalisent la traversée de l'Atlantique en seulement 8 heures (de Marignan, 2018), tandis qu'à cette même époque, le United States, paquebot ayant décroché le prestigieux Ruban bleu, qui est une récompense décernée au navire le plus rapide, atteint une vitesse maximale de 40 nœuds (soit 75 km/h). Cette vitesse lui permet de traverser l'atlantique en 3 jours, 10 heures et 40 minutes (Piouffre, 2009). L'aviation prend très vite l'ascendant sur les liaisons en paquebot qui sont tout aussi chères, mais bien plus lentes (de Marignan, 2018). Pour preuve, en 1960, 95% du trafic des passagers est effectué par avion pour traverser l'Atlantique (Mars & Jubelin, 2001).

Le secteur des paquebots n'a d'autre choix que de se réinventer pour survivre face à ce concurrent. Ne pouvant lutter sur la vitesse des liaisons, de nombreux armateurs<sup>4</sup> firent faillite et plusieurs navires finirent à la ferraille. Les compagnies rescapées ont donc dû trouver une nouvelle utilité à ces paquebots. La solution fut de convertir ces liners<sup>5</sup> en navires de croisières (Grenier, 2008). Car bien que les paquebots de ligne subissent de plein fouet l'essor de l'aviation, les navires de croisière quant à eux, poussés par la reprise économique d'après-guerre et le développement d'une société de consommation encourageant les loisirs de masse,

---

<sup>3</sup> Le terme "croisiériste" peut se référer à la fois aux personnes qui effectuent une croisière et aux sociétés commerciales spécialisées dans les croisières (Larousse, 2023c). Toutefois, pour éviter toute confusion, le terme de croisiériste ne désignera que les passagers dans le cadre de ce travail.

<sup>4</sup> Armateur = Personne qui s'occupe de l'exploitation commerciale d'un navire (Le Robert, 2023a).

<sup>5</sup> Liners = Cargo, navire de ligne (Larousse, 2023b).

se virent épargnés par ce déclin (de Marignan, 2018; Grenier, 2008). Un exemple de cette mutation des flottes, est celle vécue par la compagnie des Messageries Maritimes, qui durant la décennie 1880 comptait 58% de paquebots de ligne, contre seulement 20% en 1958. A noter que ces chiffres sont représentatifs pour l'ensemble de la flotte française, comme le mentionne Berneron-Couvenhes dans son article (2001), « Le naufrage de la Marine marchande au XXe siècle ». La croisière se révèle dès lors un substitut indispensable aux paquebots pour ces armateurs en périls.

#### 4.1.2 Globalisation des croisières

Les séjours en mer sont dès lors repensés. On assiste à une migration de la flotte vers les destinations ensoleillées (Berneron-Couvenhes, 2007; de Marignan, 2018). Comme l'écrit A. Grenier (2008) dans son article « le tourisme de croisière », Ted Arison et Knut Kloster, deux associés de la Norwegian Cruise Line, furent les précurseurs de la formule à succès consistant en de courtes croisières à destination des Caraïbes. Contrairement à ce qui se faisait auparavant, les départs n'étaient plus effectués du traditionnel port d'attache des paquebots qu'était New York, mais de Miami en Floride, raccourcissant ainsi de manière importante le temps de la traversée pour atteindre le soleil des Caraïbes. Toujours selon A. Grenier (2008), les gestionnaires, Ted Arison et Knut Kloster, prennent alors conscience de la complémentarité naturelle qui unit le transport aérien au transport maritime. L'avion sera désormais utilisé pour rassembler et amener les croisiéristes du Nord du continent à Miami. Il est désormais possible d'utiliser d'autres ports que ceux situés près des grosses agglomérations. Le rôle du navire est également repensé, devenant un véritable hôtel flottant menant les touristes d'escales en escales (Valero, 2018). C'est à cette même époque, en 1967, qu'on vit la création de la Royal Caribbean Cruise Line, qui est aujourd'hui l'un des leaders dans le secteur des croisières, avec comme point d'ancrage Miami (Lainé, 2013).

Mais le succès ne s'arrête pas là, avec la généralisation des congés payés dans le monde, comme en France où ceux-ci passent à quatre semaines en 1969, puis à cinq en 1982, la classe moyenne a dorénavant la possibilité de s'offrir une croisière d'une ou deux semaines (de Marignan, 2018). Les croisières sont désormais de plus en plus éloignées du concept initial, destiné autrefois à une élite cultivée et pouvant durer jusqu'à plusieurs mois (Berneron-Couvenhes, 2007; de Marignan, 2018).

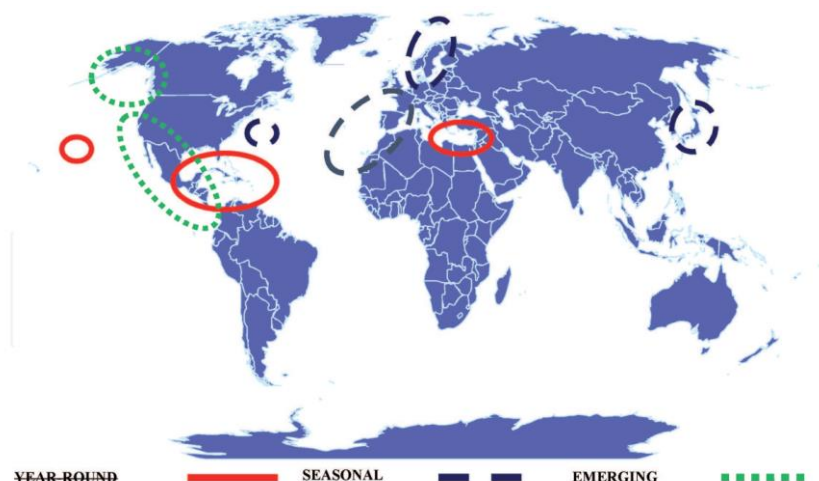
On voit alors apparaître le concept de fun ships, poussé par Ted Arison et sa compagnie fondée en 1972, Carnival Cruise Lines, qui à l'heure actuelle fait partie du groupe Carnival Corporation, étant la plus grosse firme de croisière (Statista Research Department, 2021). Marquant une véritable rupture avec le concept initial des croisières, ces navires de nouvelle génération disposent de nombreux divertissements tels que des casinos, des salles de sports, des salles de cinémas, des spas, des courts de tennis, etc. Les propos de Carnival Cruise Line présents sur leur site internet<sup>6</sup> (2023), illustrent très bien la différence entre cette nouvelle génération de navires de croisière et les paquebots d'antan : *“When we launched our first ship, 1972's TSS Mardi Gras, we made cruising a lot less stuffy, a bit less fancy, the kind of fun everybody could enjoy. Nobody expected this ship to change the cruise world, but... here we are!”*.

Mais à ce stade, comme l'illustre la FIGURE 2, l'industrie des croisières reste majoritairement centrée autour de Miami et de l'Amérique du Nord. On apprend d'après Andrew O. Coggins (2019) qu'un des facteurs qui a poussé à la globalisation, est la stagnation de la croissance en 1994/1995, qui marqua le premier déclin depuis le début de l'enregistrement des données. Cette stagnation fut causée, toujours selon O. Coggins (2019), notamment par un manque d'innovation au niveau des destinations proposées, causant un désintérêt des croisiéristes qui sont, pour la plupart, des habitués des croisières. Cette stagnation entraîna un déplacement de l'attention hors de l'Amérique du Nord, dans le but d'offrir de nouvelles destinations aux habitués des croisières et d'agrandir le marché en général (Pallis & Papachristou, 2021; Sia Partners, 2016). Afin de développer leurs activités, les compagnies de croisière à vocation mondiale, utilisèrent pour la plupart un schéma d'expansion organique<sup>7</sup> poussant la croissance nord-américaine à s'étendre aux Caraïbes, puis en Alaska et sur la Riviera mexicaine, et enfin en Europe. Ce schéma se répétera entre l'Amérique du Nord et l'Europe dans les années 1990 et entre l'Asie et l'Amérique du Nord en 2000 (Coggins, 2019).

---

<sup>6</sup> Consulté le 16/02/2023

<sup>7</sup> L'expansion organique se produit lorsqu'une compagnie existante déploie un navire sur un nouveau marché régional sur une base saisonnière ou permanente, tout en bénéficiant de l'infrastructure existante de la compagnie (Vas, 2020).



**FIGURE 2** Principales régions de croisière dans le monde en 1966.  
 Source: *Globalization of the Cruise Industry* (Coggins, 2019, p. 6)

La globalisation de ce secteur est également poussée par l'innovation, l'inauguration de navires toujours plus attrayants pour la majorité des voyageurs ainsi que via la création d'organismes chargés du marketing du secteur tel que la Cruise Lines International Association (CLIA) et la Florida-Caribbean Cruise Association (FCCA).

L'élargissement de la disponibilité d'infrastructures portuaires adaptées aux navires de croisières joua également un rôle important dans la mondialisation de ce secteur car bien que dans les années soixante, le secteur des croisières comptait sur l'aviation pour amener les clients vers les zones de départ des croisières, on remarque au fil des décennies un accroissement du nombre de ports proposant des départs de croisières. On dénombre en 2017 selon le Cruise Industry Overview (Florida-Caribbean Cruise Association, 2017) pas moins de 30 ports d'embarquement rien qu'en Amérique du Nord. Ce choix d'augmenter le nombre de ports d'embarquement permet d'atteindre une clientèle plus large, en proposant des croisières à distance de conduite de 75 % des vacanciers nord-américains. Cela permet d'offrir aux passagers plus de facilité mais aussi des économies en évitant le transport aérien pour se rendre jusqu'au port d'embarquement. La croissance du secteur de la croisière a dépassé 7 % par an sur la période 1980 à 2016 d'après le Cruise Industry Overview paru en 2017 (Florida-Caribbean Cruise Association, 2017).



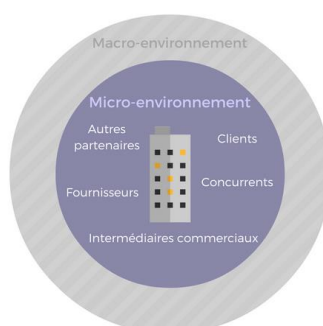
## 4.2 Les modèles stratégiques : cadrage théorique

Cette section a pour finalité de comprendre les tenants et aboutissants de chacun des outils stratégiques qui seront utilisés au cours de ce travail.

### 4.2.1 L'analyse stratégique externe

Le terme externe renvoie à l'environnement dans lequel la stratégie va être élaborée. Cet environnement externe se divise en deux catégories :

- Le micro-environnement, ou bien encore l'industrie, porte sur la concurrence actuelle existant au sein d'une industrie ainsi que son fonctionnement, ses règles et son attractivité. Cet environnement est composé des acteurs proches tels que les partenaires commerciaux, les fournisseurs, les concurrents etc. (Granger, 2023a; Vas, 2020).



**FIGURE 3** Illustration du micro-environnement

Source : *manager-go.com* (2023a, consulté le 21/04/2023)

- Le macro-environnement, également appelé environnement global, quant à lui se compose de variables externes, a priori plus éloignées de l'entreprise, mais qui peuvent cependant avoir une incidence positive ou négative sur la performance de celle-ci, il s'agit notamment des facteurs politiques, environnementaux, économiques et cetera (del Marmol & Feys, 2015; Granger, 2023a; Vas, 2020).

L'analyse stratégique commence par l'étude du macro-environnement, c'est-à-dire de l'environnement global dans lequel évolue ce secteur. Pour ce faire, nous utiliserons l'outil d'analyse PESTEL ainsi que SWOT, à noter que ce dernier est également utilisé pour l'analyse interne.

#### 4.2.1.1 L'audit macro-environnemental : PESTEL

Le nom du modèle PESTEL est un acronyme composé des premières lettres des facteurs auquel il fait référence : Politique (P), Economique (E), Socioculturel (S), Technologique (T), Environnemental (E) et Législatif (L) (Tsangas et al., 2019; Rahman et al., 2014; del Marmol & Feys, 2015; Vas, 2020).

- Les variables politiques

Une entreprise peut être influencée de manière significative par les tendances d'un pays voire d'instances internationales. Les décisions prises par les pouvoirs publics peuvent avoir un effet direct sur les opérations d'une industrie. Un ensemble d'autres éléments tels que le taux de corruption, la stabilité d'un état ou d'une région, le degré d'interventionnisme de l'état, sont également des facteurs à prendre en considération.

- Les variables économiques

Ces variables ciblent l'état macroéconomique des pays ou d'une zone géographique donnée. Les cycles économiques, l'évolution du PIB, le taux de croissance, la politique monétaire, la confiance des consommateurs, les revenus disponibles ou encore l'inflation sont des indicateurs de ces variables.

- Les variables socioculturelles

Ces variables se rapportent aux caractéristiques démographiques d'une zone géographique donnée, telles que : la pyramide des âges, la mobilité sociale, les nouveaux modes de consommation, l'attitude loisir/ travail ou bien encore le niveau d'éducation.

- Les variables technologiques

Les avancées et innovations technologiques peuvent remettre en cause certaines technologies existantes et éventuellement déstabiliser les entreprises se reposant sur ces technologies menacées.

Les variables telles que le pourcentage de dépenses publiques affectées à la recherche et développement, les investissements privés et publics dans la technologie, le taux de transfert, les nouvelles découvertes, la vitesse de transfert technologique ou encore l'obsolescence des innovations, sont tant d'indicateurs pour prévenir de l'apparition de ces nouvelles innovations.

- Les facteurs environnementaux

Ceux-ci représentent les préoccupations écologiques. Les réglementations, les contraintes écologiques, les nouvelles formes et normes de protection de l'environnement, des lois sur le traitement des déchets ou encore la consommation d'énergie sont une série d'aspects ayant un impact sur ces facteurs environnementaux.

- Les facteurs législatifs

L'évolution des réglementations et des cadres législatifs concernant des variables comme l'accès restreint à certains marchés, le droit du travail, le droit du commerce, la législation sur la santé, les normes de sécurité, ou encore les monopoles, sont ce qui compose les facteurs législatifs.

Cet outil créé en 1967 par le professeur Francis Aguilar de la Harvard Business School, est capable au travers de ces six perspectives de faire ressortir les différents facteurs susceptibles d'affecter un environnement global, tel que le secteur des croisières (del Marmol & Feys, 2015; Vas, 2020). Cet outil est d'autant plus intéressant qu'il est adapté aux environnements dits « VUCA ». VUCA, étant l'acronyme anglais pour décrire le monde économique comme, de plus en plus volatil (V), incertain (Uncertainty, U), complexe (Complexity, C) et ambigu (Ambiguity, A) (Vas, 2020). C'est un véritable outil de prospective, utilisé pour se préparer à l'avenir, en élaborant divers scénarios probables, sur base de données disponibles actuellement (Vas, 2020).

C'est un outil incontournable pour les dirigeants afin de surmonter les obstacles susceptibles d'apparaître à l'avenir (del Marmol & Feys, 2015; Vas, 2020).

L'objectif pour lequel l'analyse PESTEL est utilisée dans ce travail, est de fournir une description détaillée du contexte macro-environnemental et d'identifier les facteurs externes ayant une influence sur le secteur des croisières.

#### 4.2.1.2 L'audit micro-environnemental : Les cinq forces de Porter

Cet outil d'analyse du micro-environnement, développé par Michael Porter, s'intéresse à la concurrence au sens large et à l'analyse de l'attractivité d'une industrie<sup>8</sup> donnée à travers cinq forces.

Le modèle des cinq forces de Porter est issu de l'économie industrielle, et défend l'idée que l'attractivité et la rentabilité, dépendent principalement de la structure même de l'industrie. Il est clair que c'est donc un paradigme, un courant dominant fort qui sous-tend cette approche, que l'on a appelé le paradigme SCP. Selon ce paradigme assez classique, il existe une relation causale, univoque qui relie les caractéristiques structurelles de l'industrie (le S pour structure) aux comportements (C) des entreprises, et à leurs performances (P). En d'autres termes, la structure de l'industrie conduit à la performance des firmes qui la composent.

Ce modèle ne se limite pas seulement à la concurrence dans l'industrie, mais à l'ensemble des intervenants économiques qui sont susceptibles de réduire la capacité des entreprises du secteur à générer du profit dans le secteur lui-même (Michaux & Cadiat, 2015; Vas, 2020), il s'agit de la notion de rivalité élargie (Blum, 2011).

Les cinq forces identifiées par Porter sont :

- La rivalité intra-sectorielle.  
 Selon Porter, plus un secteur présente une intensité concurrentielle forte, moins il sera attractif, car la rivalité intra-sectorielle limite la capacité de générer du profit dans le secteur. Plusieurs facteurs sont très utiles pour aborder cette rivalité entre des concurrents dans le secteur :
  - L'équilibre des forces en présence à travers l'analyse de la taille des concurrents
  - Le taux de croissance du marché
  - La possibilité de différenciation entre les produits ou services des concurrents

---

<sup>8</sup> Industrie ou secteur d'activité = ensemble d'organisations qui proposent la même offre de biens ou de services (Vas, 2020)

- La diversité des concurrents
- Les barrières à la sortie

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

L'attractivité et la rentabilité d'une industrie dépendent du pouvoir de négociation des fournisseurs. Les fournisseurs étant les acteurs qui fournissent les produits ou services dont les entreprises ont besoin pour effectuer leurs opérations. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé quand :

- Ils sont peu nombreux et concentrés.
- Les coûts de transfert<sup>9</sup> sont élevés.
- La qualité liée du produit/ service est forte.

Plus le secteur est dépendant des fournisseurs, moins il sera attractif car les fournisseurs vont capter une partie de la rente et des profits générés dans le secteur.

- Pouvoir de négociation des clients.

A l'opposé des fournisseurs, la rentabilité et l'attractivité d'une industrie sont aussi fonction du pouvoir de négociation des clients. Le pouvoir de négociation des clients est élevé quand :

- La concentration géographique des clients est forte,
- Les coûts de transfert sont faibles,
- Il existe différentes sources d'approvisionnement et de substitution,
- Un nombre restreint de clients représente une part importante du chiffre d'affaires de l'entreprise.

- La menace des nouveaux entrants.

Ce point dépend essentiellement de l'existence ou pas de barrières à l'entrée dans le secteur, et aussi de la capacité de riposte des entreprises en place dans l'industrie. On peut définir les barrières à l'entrée comme étant des obstacles devant être surmontés par une entreprise souhaitant entrer dans une nouvelle industrie. On distingue différentes formes de barrières à l'entrée comme :

- Les économies d'échelle.

---

<sup>9</sup> « Coût supporté par le client lorsqu'il change de prestataire de services » (culture.fr, 2023).

- Le monopole naturel.
- Les investissements financiers, c'est ce qu'on appelle le ticket d'entrée dans une industrie.
- L'effet d'apprentissage qui permet de réduire, avec plus ou moins de succès selon l'industrie, les coûts de production grâce à l'expérience (est lié à la courbe d'expérience).
- Les compétences nécessaires.
- L'accès au réseau de distribution.
- L'image et la réputation.
- Des barrières juridiques, comme notamment les droits de propriété intellectuelle.
- Les pouvoirs publics qui peuvent également mettre en place des barrières réglementaires, par exemple pour protéger des producteurs nationaux en mettant des droits de douane.

Plus les barrières à l'entrée sont élevées, plus le secteur étudié est attractif car elles jouent un rôle de protection du secteur en place.

- La menace des produits de substitution.

Un produit de substitution est défini comme étant une alternative à l'offre existante, répondant aux besoins du client. De ce fait, ils peuvent être mis en concurrence avec l'offre actuelle. Pour étudier la menace de ces substituts, il existe quatre questions à se poser (Michaux & Cadiat, 2015; Vas, 2020):

- Le produit de substitution est-il disponible facilement sur le marché ?
- Le produit de substitution menace-t-il les produits ou services existants d'obsolescence, notamment en améliorant leur rapport qualité-prix ?
- Le coût de transfert pour les acheteurs qui choisissent le substitut est-il limité ?
- La société qui lance le produit de substitution dispose-t-elle de ressources financières suffisamment importantes pour soutenir sa propagation au sein du nouveau secteur ?

En résumé, l'influence de chacune des cinq forces de Porter, est inversement proportionnelle à l'attractivité du secteur.

## 4.2.2 Le modèle SWOT

L'analyse SWOT est une référence importante dans la démarche de diagnostic stratégique. C'est un véritable fil conducteur servant à former le cadre général du diagnostic stratégique, en ciblant autant l'analyse interne (via les forces et les faiblesses) que l'analyse externe (via les opportunités et menaces). Il a l'avantage de synthétiser les forces et les faiblesses d'une entreprise par rapport aux opportunités et aux menaces générées par son environnement. Cette matrice, combinée à d'autres modèles d'analyse formera une part intégrante de ce travail (Granger, 2023b; Tsangas et al., 2019; Vas, 2020).

Cependant étant donné que ce travail se concentre sur le secteur des croisières dans son ensemble et non uniquement sur une compagnie spécifique, nous ne garderons que la partie analyse externe de cet outil, à savoir les opportunités et menaces.

## 5 Environnement stratégique et défis des armateurs

### 5.1 Analyse du macro-environnement via PESTEL

Afin de mettre en évidence, tant les défis auxquels les armateurs du secteur des croisières font face, que les facteurs macro-environnementaux qui peuvent avoir une influence positive ou négative sur leurs activités, l'outil d'analyse stratégique PESTEL sera utilisé. L'analyse se fera au travers de cinq catégories distinctes : politique et légal ; économique ; socioculturel ; technologique et environnemental.

Politique et légal	Economique	Socioculturel	Technologique	Environnemental
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Réglementations</li> <li>•Stabilité géopolitique</li> <li>•Politiques sociales et fiscales</li> <li>•Protestations</li> <li>•Pavillons de complaisance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Etat de la conjoncture économique</li> <li>•Emploi, chômage</li> <li>•Taux de change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Démographie</li> <li>•Répartition des richesses</li> <li>•Evolution des modes de vie</li> <li>•Attitude vis-à-vis des croisières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestion des déchets</li> <li>•Durabilité</li> <li>•Changement climatique</li> </ul>

TABLEAU 1 Modèle PESTEL

#### 5.1.1 Environnement politique et légal

Bien que l'industrie des croisières soit par nature globale, elle n'en est pas moins soumise à de nombreuses réglementations. Ces réglementations peuvent être nationales, régionales ou même internationales. Différents organismes régissent l'ensemble du secteur des croisières, comme l'Organisation Maritime Internationale (OMI), qui n'est autre qu'une instance des nations unies, ayant pour but de légiférer l'ensemble du secteur maritime (Pallis & Papachristou, 2021; Palmer, 2022).

Dans un contexte politique, la clé du succès dans un environnement commercial international dynamique est de diversifier les risques systématiques. On distingue différents types de facteurs politiques pouvant influencer le secteur des croisières (Michaux & Cadiat, 2015).

Citons comme exemple les réglementations internationales et nationales concernant la sécurité maritime, la santé et la protection des passagers, jouant un rôle crucial dans la garantie de la sécurité et du bien-être, tant des passagers que du personnel, à bord des navires de croisière. Les lois sur le travail et les règles fiscales peuvent avoir un impact direct sur les coûts et les opérations des compagnies de croisières.



### 5.1.1.1 Stabilité géopolitique

Contrairement à l'industrie hôtelière conventionnelle, les armateurs peuvent dans une large mesure s'affranchir des tensions géopolitiques, notamment en modifiant les itinéraires des croisières (Sia Partners, 2016). Cependant, certaines menaces peuvent encore avoir un impact sur les plans de voyage des compagnies de croisière, notamment le terrorisme et la piraterie. Pour preuve, les divers attentats qui ont eu lieu en Tunisie en 2015, ont eu un impact important sur la fréquentation des croisières dans cette région, obligeant certaines compagnies comme MSC et Costa Croisières à supprimer leurs escales en Tunisie de leurs offres (Kosciolek & Gleeson-Adamidis, 2020; Lois et al., 2002). La situation fut similaire en 2019 lors des manifestations politiques à Hong Kong, poussant les compagnies de croisière à annuler leurs escales dans cette ville (Saunders, 2019). La piraterie a toujours un impact important dans certaines régions du monde comme le golfe d'Aden et la côte Est de l'Afrique (Kosciolek & Gleeson-Adamidis, 2020). Le risque direct d'attentat est également pris en compte, d'autant que l'on sait que ce secteur en a déjà été victime comme l'atteste l'Achille Lauro détourné en 1985 (Le Monde, 1987) et le navire « Le Ponant », de la compagnie française du même nom, attaqué en 2008 (La Grange, 2008). Une partie du personnel est désormais formée à la sécurité, tandis que sur les plus grands navires, on retrouve même un service de sécurité dédié (KPMG, 2019; Magnan, 2016).

### 5.1.1.2 Changement de politique

Les changements fréquents de politiques gouvernementales et autres peuvent augmenter l'incertitude environnementale pour les compagnies de croisières, nécessitant une étude des tendances politiques actuelles pour anticiper les changements et les priorités politiques (Palmer, 2022; Valero, 2018). Les compagnies de croisières doivent se conformer à des réglementations strictes en matière de sécurité, d'environnement, de santé publique, de protection des consommateurs et de gestion des déchets (OMI, 2023). Ceci représente autant de points à surveiller par les compagnies, qui suite à des modifications, peuvent entraîner des coûts supplémentaires pour celles-ci. Les politiques de réglementation peuvent varier selon les pays, ce qui peut compliquer la planification et l'exécution des voyages. Les politiques d'immigration peuvent également affecter les mouvements des touristes, comme ce fut le cas avec les changements de politiques d'immigration sous l'administration Trump aux États-Unis

(Silk, 2017). La pandémie de Covid-19 a également entraîné des changements de normes et de politiques gouvernementales qui ont affecté le secteur des croisières via notamment les restrictions de navigations et de déplacements (KPMG, 2023; Silk, 2017).

Des réglementations comme la réduction en teneur maximale en soufre des combustibles marins imposées par l'Organisation Maritime Internationale, représente une autre illustration de changement politique ayant un impact direct sur les armateurs, en augmentant notamment leurs coûts d'exploitation, via l'achat de combustibles plus onéreux (IMO, 2020; Valero, 2018).

#### 5.1.1.3 Groupes de pression

Les pressions exercées par les groupes de revendication, les activistes sociaux/environnementaux et les syndicats de travailleurs peuvent jouer un rôle important dans le processus de prise de décision politique, ce qui nécessite que les compagnies de croisières examinent attentivement ces protestations (Palmer, 2022; Valero, 2018; Zander, 2018a). En témoignent notamment les mouvements anti-croisières dans la ville de Marseille (Le Dréau, 2022; Navarro, 2022; Souman et al., 2022) ou bien les campagnes de militants écologistes en Allemagne (AFP, 2019) et les mouvements de protestation à Anvers (Aelberts, 2019). La collaboration étroite avec ces groupes peut renforcer la capacité des compagnies à collaborer avec la communauté et à atteindre des objectifs d'entreprise à long terme (Zander, 2018a).

#### 5.1.1.4 Système de gouvernance

La corruption et la bureaucratie peuvent avoir un impact négatif sur l'environnement commercial des compagnies de croisières. Les pays avec un niveau de corruption élevé et une faible application de la loi peuvent rendre l'environnement des affaires imprévisible pour les armateurs (del Marmol & Feys, 2015; Tsangas et al., 2019; Zander, 2018a). En outre, la corruption peut influencer diverses opérations commerciales, allant de la délivrance de licences, à la passation de contrats, en passant par les transactions frauduleuses et les poursuites fréquentes (Zander, 2018a). La politique de concurrence peut également avoir un impact significatif sur les compagnies de croisières, avec des subventions et des avantages fiscaux accordés par certains pays qui peuvent créer des avantages concurrentiels pour

certaines entreprises, comme dans le cas de MSC Croisiers qui s'est vu accorder des subventions pour la construction de nouveaux navires en Italie, lui procurant un avantage concurrentiel (Fincantieri, 2022).

#### 5.1.1.5 Politiques fiscales

Les politiques fiscales telles que les taxes et les droits de douane ont un impact important sur les coûts des voyages en croisière et peuvent influencer les décisions des consommateurs quant à leur destination de voyage (Tsangas et al., 2019; Zander, 2018a). Par exemple, une apparition de la taxe pollution sur les voyages en croisière à Barcelone a eu un impact sur les prix des voyages pour les passagers (Elton, 2022), tandis qu'une augmentation de la taxe de croisière de 10% en 2018 au Royaume-Uni a entraîné une baisse du nombre de passagers (Bellaigue, 2018). Une quarantaine de pays au moins appliquent aujourd'hui une forme de taxe de séjour, y compris un certain nombre de villes européennes et d'États américains (Featherstone, 2019). Ces taxes et droits de douane, en plus d'affecter la fréquentation des croisières, affectent directement les compagnies de croisière en impactant leurs marges bénéficiaires (Bellaigue, 2018; Wild & Dearing, 2010). Selon une étude de l'Association internationale des compagnies de croisières (CLIA), les taxes portuaires et les droits d'accostage représentent environ 11% des coûts d'exploitation des compagnies de croisières (Grenier, 2008).

#### 5.1.1.6 Particularité du secteur maritime

Un phénomène fort répandu au sein de l'industrie maritime lié à l'internationalisation de plus en plus importante des compagnies, est l'utilisation de pavillons de complaisance (Daunton, 2021). Selon la définition de l'International Transport Workers' Federation (2023), un pavillon de complaisance désigne le pavillon d'un navire pour lequel la propriété réelle et le contrôle se situent dans un pays autre que celui du pavillon sous lequel il est enregistré. On peut l'assimiler à une sorte d'équivalent maritime du concept de paradis fiscal. Bien que la majorité des armateurs aient leur siège social aux États-Unis, l'ensemble de leurs navires sont quant à eux pour la plupart enregistrés dans d'autres pays, tels que les Bahamas ou le Panama ayant des réglementations moins strictes (cruisemapper.com, 2015; Saunders, 2021; The Maritime Post, 2021). Le cas du navire *Pride of America*, détenu par la compagnie américaine

Norwegian Cruise Line, illustre à juste titre ce phénomène, puisqu'il s'agit de l'unique navire de croisière de haute mer battant pavillon américain (The Maritime Post, 2021). Les avantages pour les compagnies de recourir à ce système, sont multiples. Cela leur permet entre autre de profiter de réglementations moins contraignantes, notamment concernant les lois du travail, les taxes, ainsi que les réglementations maritimes vis-à-vis de celle du pays d'origine de la compagnie, qui sont souvent beaucoup plus élevée que les normes internationales (cruisemapper.com, 2015; Saunders, 2021). Cette pratique leur permet de bénéficier de conditions de travail et de salaires minimaux inférieurs à ceux auxquels ils auraient été confrontés s'ils avaient enregistré leurs navires aux États-Unis notamment. Ces pavillons leur permettent également d'éviter de devoir recourir à un équipage exclusivement ou en grande partie local. Ils peuvent ainsi profiter d'un large bassin de main-d'œuvre internationale, permettant notamment d'engager de la main-d'œuvre bon marché (Saunders, 2021). Par exemple, Royal Caribbean emploie près de 11.000 Philippins, soit 14 % de son personnel navigant, ce qui n'aurait pas été possible sous pavillon américain, car celui-ci impose d'avoir un quota élevé de personnel ayant la nationalité américaine (Williamson, 2023).

### **5.1.2 Environnement économique**

Le business model des compagnies de croisière dépend du segment sur lequel celles-ci sont positionnées (Manceau, 2021; Schweinsberg et al., 2022). Comme le mentionne le cabinet de conseil Sia Partners (2016), les armateurs présents sur le marché de masse tels que MSC ou Carnival, vont ainsi plutôt se concentrer sur des navires de grande taille afin de réduire leur structure de coûts via des économies d'échelle, dans le but d'offrir au final des tickets à des tarifs attractifs pour les passagers. Ces compagnies vont ensuite chercher à maximiser leurs revenus via les dépenses à bord. Cela va généralement être fait par la vente de produits et services à bord des navires, tels que via la vente de boissons, la vente d'excursions, la présence de photographes ainsi que notamment à travers les casinos et autres commerces présents à bord. L'ensemble de ces revenus générés à bord représentent approximativement, toujours selon Sia Partners (2016), 24% des revenus des compagnies, le reste étant à 75% liés à la vente des billets et 1% aux excursions lors des escales. Cela représente le ratio dépenses à bord des consommateurs/revenu total, le plus élevé du marché, en comparaison avec les autres segments de croisière. A l'opposé, une compagnie présente

dans un segment de niche comme l'ultra luxe, choisira quant à elle de réaliser la majeure partie de ses bénéfices via des prix élevés sur les tickets d'embarquement (Sia Partners, 2016).

Il est important pour les compagnies de comprendre les facteurs économiques tels que les taux de change et d'intérêt, les conditions du marché du travail, les taux d'inflation et d'épargne, etc. car ils déterminent l'environnement économique global. Une compréhension détaillée de cet environnement peut aider à estimer la trajectoire de croissance de l'industrie et de l'organisation. Les facteurs économiques tels que la santé et l'efficacité des marchés financiers doivent être pris en compte, étant donné qu'ils ont un impact direct sur la levée de capitaux (Zander, 2018a). Le taux d'intérêt peut influencer la capacité d'emprunt des entreprises et leur attitude envers l'investissement, tandis que la fluctuation des taux de change peut influencer la rentabilité et le commerce international. Le taux de change peut également peser dans certains cas sur le pouvoir d'achat d'une partie de la clientèle, réglant dans une devise étrangère (Tsangas et al., 2019; Zander, 2018a).

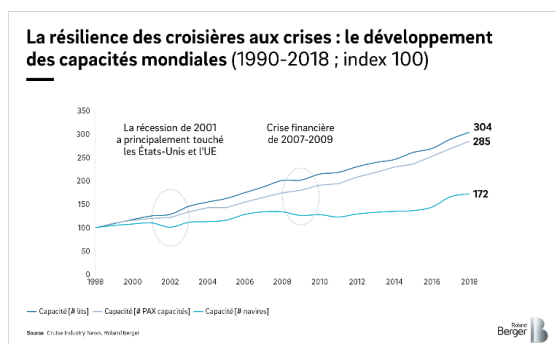
L'industrie des croisières est composée de parts de coûts fixes élevés liés notamment aux coûts de maintenance des navires, aux coûts du personnel, aux coûts des assurances, ainsi qu'aux coûts de marketing. En raison de cette structure, le secteur est sensible aux fluctuations des prix (en particulier des prix de l'énergie), qui sont répercutées, au moins en partie, sur les consommateurs (Sia Partners, 2016).

En outre, les navires sont des éléments d'actif qui se déprécient. Leur valeur dépend de l'état de santé du marché, dans le cas d'une vente à un tiers. Ou bien, encore, du prix des métaux dans le cas d'un envoi pour démantèlement après son service (Street, 2020).

La situation du marché du travail est également un élément à prendre en compte pour les compagnies. La disponibilité d'une main-d'œuvre excédentaire peut entraîner une baisse des salaires et des coûts de production pour les entreprises. Mais à l'inverse, en cas de pénurie de main-d'œuvre, cela peut également entraîner des manques de personnel et une augmentation des coûts de main-d'œuvre pour l'industrie des croisières (Coggins, 2019; Kyte, 2022; Tsangas et al., 2019).

Les crises ont également un impact direct sur le secteur des croisières (Zander, 2018a), en atteste le GRAPHIQUE 5. La crise liée à la pandémie causée par le covid-19 fut celle avec le plus grand impact économique sur le secteur des croisières, indique le cabinet de conseil Roland Berger (2021). Cette crise causa une chute du chiffre d'affaires compris entre 73 et 80% pour les principaux armateurs en 2020 vis-à-vis de l'année précédente, toujours selon

Roland Berger (2021). Afin de survivre pendant cette crise, les armateurs ont dû réaliser d'importants sacrifices, en licenciant notamment une partie du personnel, ainsi qu'en revendant une part de leur flotte, afin de réduire de manière drastique leurs coûts fixes (Manceau, 2021; Stevenson, 2020). Ces efforts ont permis pour les principales compagnies, de réduire ces coûts de l'ordre de 25 à 30% (Manceau, 2021). Cependant, l'arrêt des activités prolongé a contraint plusieurs petits armateurs à déposer le bilan tels que Azamara Cruises et Pullmantur Cruceros (Groizeleau, 2020).



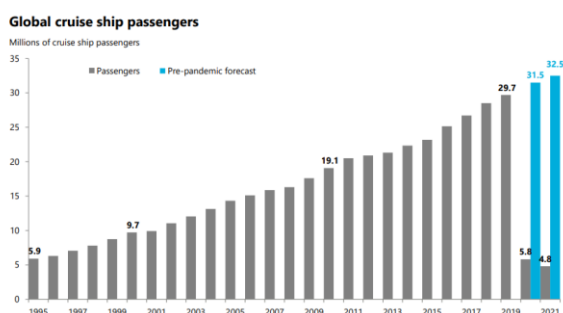
**GRAPHIQUE 5** La résilience des croisières aux crises  
Source : Rolandberger.com (2021, consulté le 22/04/2023)

Néanmoins, du fait de sa structure et de ses fondamentaux économiques très solides, cette industrie a profité d'un soutien important de la part de ses investisseurs, qui ont continué notamment à soutenir cette industrie durant la pandémie (Groizeleau, 2020; Manceau, 2021; Stevenson, 2020). Le secteur des croisières dans son ensemble a toujours réussi à maintenir ses activités et continuer sa croissance. Selon le rapport du cabinet de conseil Roland Berger (2021), on apprend qu'avant la crise liée au covid-19, les compagnies maritimes avaient des marges d'EBITDA<sup>10</sup> qui oscillaient autour des 30%, leur offrant une rentabilité importante et leur permettant ainsi de réinvestir continuellement dans de nouveaux navires, maintenant ainsi une proposition de valeur élevée.

La reprise de la demande de croisières après la pandémie a été largement aidée par une réduction des prix des billets. Les passagers, sensibles à l'inflation, peuvent limiter leurs dépenses pour les loisirs, jugés non essentiels, si ceux-ci sont face à une augmentation du coût de la vie trop élevée (KPMG, 2023; Zander, 2018a).

<sup>10</sup> EBITDA = earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization

Cependant, les armateurs peuvent s'adapter relativement facilement à la demande et aux capacités financières des passagers, en provenance de différents marchés, via notamment le déplacement de leurs navires, pour maintenir les taux de remplissage et les revenus à un seuil acceptable (Coggins, 2019). On constate d'ailleurs, comme l'illustre le GRAPHIQUE 6, que le nombre de passagers n'a fait que croître depuis des décennies. Parallèlement, bien que le prix des billets soit en baisse, le cabinet de conseil Roland Berger (2021) nous apprend que les dépenses des passagers à bord des navires ont augmenté significativement au cours de la dernière décennie.



**GRAPHIQUE 6** Evolution du nombre de passagers effectuant des croisières (en millions)  
Source : Cruise Lines International Association (CLIA)

Lors des opérations celles-ci profitent aussi de leur flexibilité géographique pour faire construire leurs navires dans des chantiers navals expérimentés, mais aussi pour profiter d'un large bassin de main-d'œuvre internationale permettant notamment d'engager de la main d'œuvre bon marché (Saunders, 2021; Stevenson, 2020).

### 5.1.3 Environnement socioculturel

La compréhension des tendances socioculturelles peut aider les armateurs à adapter leurs offres, en les faisant correspondre au mieux aux besoins des clients. Par exemple, les changements démographiques doivent être pris en compte, pour choisir les segments de marché à fort potentiel de croissance. Sachant cela, il est intéressant de constater que la population mondiale tend à vieillir, selon l'OMS<sup>11</sup> (2023), la proportion des 60 ans et plus dans la population mondiale va presque doubler, passant de 12 % à 22 %. Quand on sait que

<sup>11</sup> Organisation Mondiale de la Santé

cette tranche de la population représente près de 35% de la clientèle (CLIA, 2018), cela pourrait avoir un impact sur les ventes des croisières. A l'inverse, les jeunes générations représentent également un point d'attention pour les compagnies puisqu'il s'agit là des futurs clients dans un horizon de temps à court et moyen terme. Et concernant ce point, la CLIA semble optimiste puisque les générations X<sup>12</sup> et Y<sup>13</sup> sont les plus enthousiastes à l'idée de planifier des vacances en croisière (CLIA, 2023).

Au-delà de l'aspect démographique, suite à la croissance de l'industrie des croisières, de nombreuses questions d'ordre sociétal sont apparues concernant notamment l'acceptation des croisiéristes dans les ports (Palmer, 2022). En particulier dans les Caraïbes et en Europe, plusieurs communautés locales ont commencé à remettre en question la croissance sans réserve de la croisière, qui a longtemps été considérée comme un développement a priori bénéfique (Pallis et al., 2022). Ces communautés critiquent notamment un tourisme de masse menant à une surpopulation de leurs villes et des lieux touristiques, tout comme un phénomène d'homogénéisation des cultures locales. L'impact écologique de ces navires sur l'environnement et les populations portuaires est également critiqué (Cassignard et al., 2022), sachant d'autant plus que, certaines maladies telles que le cancer et autres maladies respiratoires sont favorisées de par leurs émanations (Ellsmoor, 2019). Le partage des retombées financières est également décrié, pointant du doigt une appropriation de la majorité des revenus, même pendant les escales, par les compagnies de croisières, tout comme le rachat et la construction de terminaux d'embarquement par les compagnies de croisières, comme c'est le cas à Cozumel au Mexique, l'une des principales destinations de croisière au monde, où les critiques dénoncent la domination de l'économie locale par les armateurs, ainsi que la modification des paysages de l'île à la suite de la construction de multiples terminaux (Pallis et al., 2022). L'ensemble de ces paramètres poussent les communautés locales à s'interroger quant à la durabilité de la croissance du secteur sur leurs villes. Certaines villes ont d'ailleurs pris des mesures afin de se protéger des impacts négatifs de la venue de ces

---

<sup>12</sup> Se réfère à la population née entre 1966 et 1980 (BBC, 2023).

<sup>13</sup> Désigne les personnes nées approximativement entre 1980 et 1995, également connues sous le nom de « milléniaux » (BBC, 2023).



navires telles que Dubrovnik et Santorin qui ont imposé une limitation de touristes provenant des navires à 8.000 par jour, ou Venise qui impose aux navires de grandes tailles de s'amarrer en dehors de la ville (Kovačić & Silveira, 2020).

L'aspect sanitaire, tout particulièrement depuis le covid-19 est également un enjeu dont les armateurs doivent tenir compte, les navires étant vus comme d'énormes clusters potentiels. Mais cette crise peut également être bénéfique sur le futur aux armateurs, car elle a permis d'accélérer le changement de mentalité d'une partie importante de la population, qui souhaite délaissier l'achat de biens matériels aux profits d'expériences (Coulter, 2020).

A chaque naufrage ou autres accidents médiatisés, tel que le naufrage du Costa Concordia, vient son lot de critiques pour ces navires qui accueillent de plus en plus de personnes à leurs bords (Cabioch, 2022; Stevenson, 2020). Les armateurs doivent dès lors veiller à ce que l'attitude de la population envers les croisières ne soit pas entachée de manière trop importante, via la mise en place de nouvelles mesures de sécurité notamment, ainsi qu'une intensification du marketing visant à faire oublier ces événements au grand public (Pallis et al., 2022).

#### **5.1.4 Environnement technologique**

L'aspect technologique n'est pas à négliger pour l'industrie des croisières, qui a misé sur l'innovation notamment pour développer de nouvelles destinations, ainsi que des navires de nouvelles générations, améliorant toujours l'expérience des passagers (Zander, 2018a). En outre, l'efficacité opérationnelle peut être améliorée grâce à la mise en œuvre de logiciels et de programmes d'aide à la gestion de la flotte et du personnel. L'adoption de technologies vertes qui peuvent permettre aux armateurs de réduire l'impact sur l'environnement et de se conformer aux réglementations est également un facteur important. Globalement, l'utilisation de ces technologies peut offrir un avantage concurrentiel en réduisant les coûts opérationnels et en améliorant l'expérience des passagers (Martínez-Vázquez et al., 2022; Rahman et al., 2014; Zander, 2018a; Pallis et al., 2022).

### 5.1.5 Environnement écologique

La prise de conscience croissante des problèmes environnementaux ainsi que l'évolution des conditions climatiques ont fait de l'analyse environnementale un élément important de l'analyse PESTEL. C'est particulièrement vrai lorsqu'on sait que le transport maritime a un impact environnemental significatif (Valero, 2018). Bien que les navires de croisière ne représentent qu'un faible pourcentage de l'industrie mondiale du transport maritime, il est estimé qu'environ 24 % de tous les déchets produits par le transport maritime proviennent de ce secteur. Rien qu'en Méditerranée, on estime que les émissions de CO<sub>2</sub> des paquebots de croisière et des ferries représente jusqu'à 10% de l'ensemble des émissions des navires (Lloret et al., 2021).

Les navires de croisière affectent l'environnement de diverses manières. L'une d'entre elles, est via les émissions élevées de particules fines, de dioxyde de soufre et d'oxyde d'azote, provoquant des conséquences néfastes sur la qualité de l'air et de l'eau, ainsi que sur la santé des populations côtières (Ellsmoor, 2019). En particulier lorsqu'ils sont à quai, les navires de croisière peuvent avoir de graves conséquences pour les communautés locales, car les moteurs auxiliaires, maintenus en marche afin de fournir tous les services à bord pendant les escales, peuvent générer jusqu'à 30 % de la pollution de l'air dans les villes où se trouvent les ports de croisière (Pallis et al., 2022). Les recherches disponibles suggèrent qu'un grand navire de croisière peut avoir une empreinte carbone supérieure à celle de 12.000 voitures. Notons, par exemple, qu'à elle seule, la flotte du leader mondial Carnival Corporation, aurait rejeté dix fois plus d'oxyde de soufre que l'ensemble des voitures du parc européen, en 2017 (Lloret et al., 2021; Palmer, 2022). Les navires de taille inférieure sont également pointés du doigt, notamment du fait qu'ils voyagent régulièrement dans des zones écologiquement sensibles telle que l'Antarctique. D'ailleurs certaines études démontrent que les passagers d'une croisière en Antarctique peuvent produire autant d'émissions de CO<sub>2</sub> au cours d'un voyage moyen de sept jours, qu'un européen moyen au cours d'une année entière (Daunton, 2021).

Les compagnies de croisière produisent également des déchets liés, en grand nombre, à leur exploitation. Un navire de croisière ayant une capacité de 2.700 passagers peut produire plus d'une tonne de déchets par jour (Lloret et al., 2021). Les eaux issues du déchargement de ballast peuvent également influencer l'environnement via le transfert d'espèces parfois

invasives, d'un lieu géographique à un autre, lors du déchargement des ballasts<sup>14</sup>. Certaines compagnies se livrent également à des pratiques peu scrupuleuses déversant notamment des déchets plastiques ou des liquides polluant en mer. C'est ainsi que la compagnie Princess Cruises s'est fait condamner en 2016 à payer quatre millions de dollars, pour avoir pollué avec des déchets d'hydrocarbures les côtes britanniques (francetvinfo.fr, 2020). Parmi les impacts environnementaux peuvent également figurer la pollution sonore et lumineuse générée par les navires, ainsi que la destruction des fonds marins par le dragage des ancrs sur le fond, lors des escales en mer. Il existe également la possibilité de collision entre ces navires et les espèces marines telles que les tortues et les baleines (Rahman et al., 2014).

Le secteur des croisières est donc particulièrement concerné par la problématique environnementale. Il a déjà été souligné dans la dimension politique et légale, comment les différents organismes, au travers de différentes réglementations et directives peuvent influencer la transition plus durable de l'industrie des croisières. De nos jours, les exigences environnementales évoluent rapidement, contraignant de plus en plus les armateurs à investir dans des solutions souvent coûteuses pour réduire leur impact sur l'environnement. Par exemple, le passage du fioul lourd à un fioul désoufré représente un surcoût d'environ 35% (connaissancedesenergies.org, 2019).

Dans ce contexte, l'Organisation Maritime Internationale (OMI) a émis des réglementations en vue de réduire les impacts environnementaux produits par les navires de croisière, avec pour objectif une industrie neutre en carbone d'ici 2050 (IMO, 2020). Conscient de ces enjeux et pour rester compétitive et attrayante, l'industrie des croisières ne cesse d'innover depuis quelques années, afin de réduire son impact environnemental. Les technologies telles que les scrubbers<sup>15</sup>, ou bien l'utilisation de carburant marin à faible teneur

---

<sup>14</sup> Compartiment étanche, dont le remplissage à l'eau de mer ou la vidange permet à un sous-marin de plonger ou de revenir en surface et à un bâtiment de commerce d'ajuster son équilibre à sa cargaison (Larousse, 2023a).

<sup>15</sup> Scrubbers : filtres spéciaux, placés dans les cheminées des navires, qui permettent de réduire les émissions de soufre rejeté dans l'air (Secrétariat d'Etat chargé de la mer, 2023).

en soufre comme le GNL<sup>16</sup> et l'hydrogène est d'ailleurs de plus en plus courant sur les navires (Valero, 2018).

Les armateurs mettent également en place différents programmes pour préserver la vie marine tels qu'en se mettant d'accord pour réduire la vitesse des navires dans les zones sensibles, en finançant et supportant des associations de protection de ces environnements, ainsi qu'en proposant des excursions à terre plus durables (CLIA, 2023).

Il est important, comme nous l'apprend l'ISEMAR<sup>17</sup> (2018), que l'ensemble des parties prenantes comme les ports, les fournisseurs d'énergie et les autorités publiques travaillent ensemble pour aider à la transition vers une industrie de la croisière plus verte. Des programmes tels que Green Port à Singapour, qui offrent des réductions de droits de port (de l'ordre de 15 à 25%) aux navires les plus verts, représentent un exemple de la collaboration des ports, pour un secteur plus durable (Valero, 2018). De même, les ports californiens disposant de systèmes d'installation électrique à quai (permettant de réduire l'impact écologique de ces navires lorsque ceux-ci sont amarrés, en les alimentant via le réseau électrique terrestre et non via leurs propres moteurs alimentés au fioul), montrent comment les autorités portuaires peuvent aider à réduire l'impact environnemental des navires (Breton, 2021; Ellsmoor, 2019; Lloret et al., 2021).

Cependant, il est également nécessaire de noter que certaines de ces nouvelles technologies visant à réduire l'impact environnemental, ne sont pas parfaites et qu'il y a des préoccupations quant à leur efficacité réelle. En atteste le collectif Stop Croisières, qui décrit les scrubbers comme un dispositif inventé par les armateurs pour faire face à l'évolution de la réglementation, ne faisant que transférer une partie de la pollution de l'air vers la mer (Charpentier, 2023). Et il en va de même quant à la construction des nouveaux paquebots fonctionnant au gaz naturel liquéfié, pourtant vanté par l'industrie, qui ne convainc pas totalement les défenseurs de l'environnement, étant donné qu'il s'agit encore d'une énergie fossile. Il est donc crucial que l'industrie de la croisière continue de travailler sur des solutions

---

<sup>16</sup> Gaz naturel liquéfié

<sup>17</sup> ISEMAR = Institut Supérieur d'Economie Maritime Nantes – Saint Nazaire

plus efficaces et plus durables pour garantir une transition réussie (CLIA & Oxford Economics, 2021).

En plus de tenir compte de son impact sur l'environnement, l'industrie des croisières devra également faire face à l'environnement en lui-même. On remarque dès à présent des changements au niveau du climat, liés au dérèglement climatique. Ces changements pourraient à l'avenir impacter le secteur des croisières. En atteste notamment le nombre croissant d'ouragans (Garric, 2022), qui pourraient représenter un danger de plus en plus important pour les navires de croisière naviguant notamment dans les Caraïbes, où ce phénomène est relativement courant, forçant dès lors les armateurs à modifier les itinéraires de croisière (Breton, 2021).

## **5.2 Analyse du micro-environnement via les cinq forces de Porter**

Il convient de souligner que ce modèle est généralement utilisé pour évaluer un domaine d'activité stratégique spécifique. Par exemple, l'industrie des croisières peut présenter des niveaux de concurrence différents selon qu'il s'agit de navires d'exploration ou de navires grand public. Toutefois, pour cette analyse, il n'est pas pertinent de faire une telle distinction, car l'objectif est de décrire l'ensemble de l'industrie. Par conséquent, afin de simplifier les recherches et les réflexions, l'analyse portera sur l'industrie des croisières dans son ensemble.

### **5.2.1 Intensité concurrentielle**

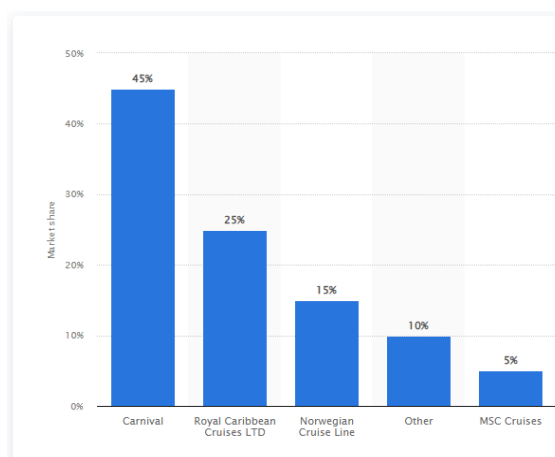
La rivalité concurrentielle dans l'industrie des croisières se manifeste par plusieurs facteurs, tels que la compétition basée sur les prix, la différenciation des produits, la part de marché et la possibilité pour les concurrents d'accroître leur part de marché en pénétrant de nouveaux marchés ou en acquérant des acteurs plus petits (dcf.fm, 2023).

L'industrie des croisières comporte différents segments, en fonction du type de navire sur lequel la croisière est proposée. Les principaux types de navires peuvent être catégorisés comme suit, chacun d'eux offrant des prestations différentes, tant à bord, que lors des escales, ciblant ainsi des groupes de clients potentiels distincts.

- Les croisières de divertissement proposant de nombreuses activités à bord, destinée à une clientèle familiale.

- Les croisières de luxe, destinées à une clientèle haut de gamme.
- Les croisières fluviales se déroulant sur des rivières et canaux.
- Les croisières d'expédition destinées aux voyageurs aventureux, caractérisées par des destinations éloignées et sauvages (Pallis & Papachristou, 2021).

Lors de l'analyse des parts de marché, on remarque la domination du secteur par une faible quantité d'acteurs. Comme l'illustre le GRAPHIQUE 7, le marché dans sa globalité est principalement concentré autour du groupe Carnival Corporation possédant presque à lui seul la moitié du marché, suivi ensuite de Royal Caribbean Cruises Ltd. avec quant à lui 25%, puis par Norwegian Cruise Line Holdings Ltd. détenant 15% et pour finir de MSC Croisières avec 5%. Ces acteurs principaux représentent donc pas moins de 90% des capacités mondiales, contre 83% en 2019 (Manceau, 2021), ne laissant donc que 10% de part de marché pour les autres acteurs, sachant que la CLIA a reconnu en 2022 près de 50 compagnies de croisière, ainsi que des acteurs plus petits (Statista Research Department, 2021). À noter que le covid-19 a entraîné des faillites et des réductions d'activités auprès des armateurs les plus vulnérables, ce qui a eu comme conséquence un renforcement de la consolidation du marché des croisières auprès des quatre grands armateurs.



**GRAPHIQUE 7** Part de marché mondiale des principales compagnies de croisière en 2021

Source : [www.statista.com](http://www.statista.com) (2021, consulté le 25/01/2023)

Bien que le marché soit toujours en croissance, certains segments, spécialement celui des croisières de divertissement, se rapprochent de leur seuil de saturation, à cause notamment d'une offre abondante sur certaines régions, tels que les Caraïbes, la Méditerranée et l'Alaska. De plus, avec une augmentation constante des capacités d'accueil, l'offre pourrait à l'avenir dépasser la demande si le secteur ne parvient pas à attirer un nombre substantiel de nouveaux

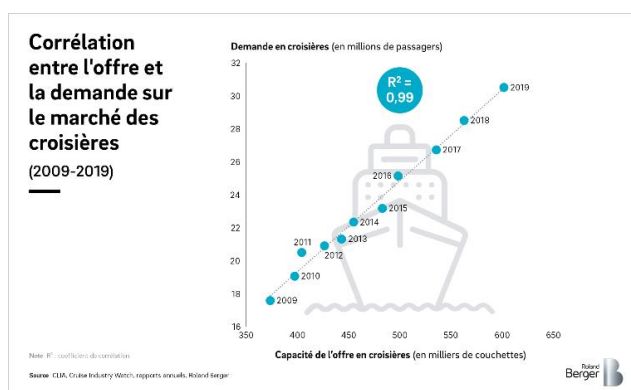
croisiéristes, entraînant alors une pression sur les taux d'occupation et les prix (Manceau, 2021; Sia Partners, 2016). La prolifération des navires de grande taille met également en compétition directe les compagnies, puisqu'en raison de leur taille hors normes, pouvant atteindre plus de 300 mètres de long, ceux-ci ne peuvent accoster que dans un nombre limité de ports. Pour preuve, selon Oxford Economics (Sacks et al., 2023), en 2023, 49 % des escales de méga-navires devraient avoir lieu dans seulement cinq ports. Ces éléments sont tant de raisons pour lesquelles les leaders en présence ont décidé de coupler à leur stratégie de volume, une stratégie de diversification. En effet, les leaders du marché se focalisaient il y a quelques années encore exclusivement sur le segment qualifié de « mass market », consistant en l'exploitation de navires de grande taille voguant presque uniquement dans les régions à succès (Grenier, 2008). Conscients que cette situation pouvait nuire à leur croissance, les compagnies ont investi depuis quelques années massivement dans différents segments, notamment via le rachat d'autres compagnies, afin de conquérir d'autres marchés et de toucher d'autres segments, notamment ceux de niche (Pallis et al., 2022; Sia Partners, 2016). Ainsi, on peut voir que le leader du marché Carnival, possède près de neuf marques telles que Aida Cruises, leader auprès des passagers germanophone et Seabourn, présente sur le segment de l'ultra-luxe (Carnival Corporation & plc, 2023). Mais la situation de Carnival n'est pas isolée, Royal Caribbean Cruises Limited possède par exemple, trois marques, ainsi que plus de 50% de part de marché dans trois autres (Royal Caribbean Group, 2023) et Norwegian Cruise Line détient trois autres compagnies (Norwegian Cruise Line Holding LTD., 2023).

Cette segmentation de plus en plus poussée au sein du secteur, permet aussi aux compagnies en présence de se diversifier plus aisément les unes des autres (Sia Partners, 2016). Cette segmentation est également favorisée par un réflexe de survie des plus petites compagnies, qui afin de lutter contre les mastodontes du secteur, cherchent à se diversifier (KPMG, 2019; Sia Partners, 2016). Afin d'éviter une guerre des prix, où pour gagner, les économies d'échelle priment au travers d'un nombre important de passagers embarqués, ces petites compagnies s'éloignent du mass market pour cibler notamment une clientèle plus aisée. Cette approche stratégique leur permet ainsi de proposer des billets à des tarifs élevés (Sia Partners, 2016). C'est ainsi qu'au fur et à mesure des années, on remarque une diminution du nombre de navires de croisière de taille moyenne, comme cela a été mentionné précédemment dans ce travail, disparaissant notamment au profit de navires d'expédition et navires de luxe (Valero, 2018). Suite notamment à cette segmentation, une montée en gamme

du secteur est constatée via entre autres le succès du segment expédition, avec un rythme de croissance proche de 10% par an pour ce dernier (Manceau, 2021).

L'intensité concurrentielle est également favorisée par des éléments tels que la présence de coûts fixes élevés, comme déjà mentionné auparavant (Manceau, 2021; Valero, 2018). Ces coûts fixes poussent les armateurs à augmenter leur volume de vente afin d'atteindre leur seuil de rentabilité, entraînant dès lors une concurrence accrue sur le marché et une baisse des prix (Manceau, 2021). Il ne faut pas oublier que malgré la mise en place de programmes de fidélité et d'autres politiques visant à maintenir les passagers captifs à une certaine compagnie, les coûts pour un passager sont inexistantes si celui-ci souhaite changer de compagnie (Zander, 2018b). Les barrières à la sortie élevée, rendent également l'intensité concurrentielle plus importante, étant donné qu'une fois présents sur le marché, les coûts liés à une sortie potentielle favorisent les acteurs à rester dedans autant que possible afin d'éviter des frais trop importants pour sortir de ce marché.

Cependant, certains facteurs sont à l'avantage des acteurs en présence concernant l'intensité concurrentielle, notamment le fait que l'industrie soit toujours en croissance rapide dans son ensemble, profitant d'un environnement encore poussé par l'offre et non par la demande, le marché n'étant pas dans une situation d'équilibre, la demande étant toujours plus élevée que l'offre. Les armateurs suivent donc une approche qui consiste à d'abord introduire sur le marché des navires de plus en plus innovants, puis à lancer une campagne de marketing pour stimuler la demande de leurs produits, comme le montre le GRAPHIQUE 8 (Coggins, 2019; Florida-Caribbean Cruise Association, 2017; KPMG, 2019; Manceau, 2021; Pallis et al., 2022; Valero, 2018).



**GRAPHIQUE 8** Corrélation entre l'offre et la demande sur le marché des croisières (2009-2019)  
Source : rolandberger.com (2021, consulté le 22/04/2023)



En atteste également l'arrivée de nouvelles compagnies sur le marché telles que Ritz Carlton lancée en 2022 (Neate & correspondent, 2022), ou bien encore de Virgin Cruise inaugurée la même année (Groizeleau, 2022). Le nombre d'offres différentes proposées par les compagnies permet également une relativement haute diversification des produits offerts aux clients. De plus il existe une certaine collaboration dans cette industrie, entre les concurrents se regroupant au sein d'associations, notamment la Cruise Lines International Association (CLIA) et la Florida-Caribbean Cruise Association (fernfortuniversity.com, 2023).

L'ensemble des éléments susmentionnés nous mènent à qualifier l'intensité concurrentielle de cette industrie comme relativement élevée.

### **5.2.2 Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Dans le secteur des croisières, les fournisseurs de matières premières, les agences de recrutement, les agences de voyages et les distributeurs de carburant sont des exemples de fournisseurs, de même que les terminaux portuaires, les villes de destination et les organisateurs d'excursions (Pallis et al., 2022; Véronneau et al., 2015).

Une fois encore, en raison de sa nature mondiale, l'industrie des croisières n'est pas plus dépendante face à la plupart de ces fournisseurs du fait du nombre de fournisseurs potentiels (adamkasi, 2022; fernfortuniversity.com, 2023; Zander, 2018b). Pour preuve, certaines compagnies n'hésitent pas à importer certains produits alimentaires, destinées aux passagers d'un continent à l'autre comme en atteste le navire Harmony of the seas, qui se fait approvisionner depuis les États-Unis, alors que celui-ci est en escale en Méditerranée (WELT Documentary, 2021). Les fournisseurs ayant le plus grand pouvoir de négociation peuvent être considérés comme les villes de destination. L'exemple de Venise, qui exige que les grands navires de croisière accostent à l'extérieur de la ville plutôt qu'à l'intérieur, illustre bien cette influence (Pianigiani & Bubola, 2021).

Concernant les destinations, certaines compagnies telles que Royal Caribbean, Disney Cruise Line, ou MSC n'hésitent pas à acheter des îles entières dans les Caraïbes, afin notamment de s'affranchir de toute contrainte envers les destinations, bien que cela ne soit pas l'unique raison (McCarthy, 2019; Nast, 2019; Sia Partners, 2016). L'achat de terminaux propres à la compagnie est un autre exemple de la volonté des armateurs de minimiser l'impact des fournisseurs sur leurs opérations. En effet, grâce à tous ces achats, les compagnies ne sont plus tributaires de la performance de tiers. Cette réduction des

fournisseurs et intermédiaires se poursuit par la vente des croisières aux passagers. En effet, les compagnies réduisent leur dépendance vis-à-vis des agents touristiques en vendant leurs croisières directement sur leurs sites internet et en faisant elles-mêmes la promotion (Sun et al., 2011). L'importance de l'industrie dans la profitabilité des fournisseurs est également un avantage important pour les armateurs. Bien que ceux-ci dépendent de la qualité des services prestés par certains fournisseurs tels que les distributeurs alimentaires et les organisateurs d'excursion, ceux-ci sont soumis à une pression importante des compagnies de croisière concernant la qualité, afin de ne pas perdre une manne importante de clients et de voir leur chiffre d'affaires drastiquement diminuer (dcf.fm, 2023; fernfortuniversity.com, 2023; Véronneau et al., 2015; Zander, 2018b).

Les ports jouent également un rôle dans la croissance de l'industrie des croisières (Magnan, 2016). Bien que certains ports commencent à limiter les croisières, de nombreux ports cherchent quant à eux, à accueillir davantage d'activités de croisière afin de profiter des retombées économiques générées par l'industrie (Pallis & Papachristou, 2021).

En raison du nombre limité de chantiers spécialisés dans la construction de navires de croisière de haute technologie, les chantiers navals bénéficient d'un certain pouvoir de négociation. En effet, 90% du marché est représenté par trois chantiers, à savoir les Chantiers de l'Atlantique, Fincantieri et Meyer Werft (Placek, 2023). Toutefois, cet avantage est compensé par l'attrait financier que représente la construction de ces navires pour les chantiers (Coggins, 2019; Fincantieri, 2022). De plus, il convient de noter que la Chine s'est récemment lancée dans la construction de navires de croisière, ce qui a entraîné une augmentation du nombre de chantiers capables de construire de tels navires (Guillermard, 2023).

Sur base de ces informations, on peut considérer le pouvoir de négociation des fournisseurs comme étant faible.

### **5.2.3 Pouvoir de négociation des clients**

Dans le secteur des croisières, les clients comprennent les passagers, ainsi que les agences de voyages et autres tours opérateurs (adamkasi, 2022; dcf.fm, 2023; fernfortuniversity.com, 2023). La clientèle peut être vue d'une certaine façon comme organisée (c'est-à-dire jouissant d'un pouvoir de négociation commun) d'une part via les professionnels du secteur comprenant les agences de voyages et tours opérateurs pouvant peser sur la demande, on apprend d'ailleurs via la Cruise Lines International Association, que

75% des croisières dans le monde sont réservées via ces professionnels (Fielding, 2023), et d'autre part, via la possibilité pour les passagers, d'évaluer facilement leur croisière via les avis en ligne et les réseaux sociaux (Zander, 2018b). Ces avis peuvent influencer les autres passagers, entraînant ainsi des répercussions sur les ventes des compagnies. Les commentaires négatifs peuvent entraîner une perte de clients et de revenus, tandis que les commentaires positifs peuvent augmenter la demande (dcf.fm, 2023).

La large gamme d'offres proposées à la clientèle, la sensibilité des consommateurs aux prix et la facilité de comparer les différentes offres sur le marché contribuent au pouvoir de négociation de la clientèle. Les acheteurs de croisières sont souvent exigeants et recherchent le meilleur rapport qualité-prix possible (dcf.fm, 2023). D'une certaine façon, ils ont la capacité de faire baisser les prix et d'exiger une meilleure qualité ou plus de services.

Cependant, bien qu'il n'y ait pas de coût tangible pour les passagers pour changer d'une compagnie à l'autre, le coût psychologique peut être élevé en raison de l'affection particulière envers une compagnie, étant donné que chacune d'elles cherche à offrir une offre différente de celle de la concurrence (fernfortuniversity.com, 2023; Schweinsberg et al., 2022). Les compagnies peuvent également proposer des programmes de fidélité pour fidéliser leur clientèle et rendre le passage à une autre compagnie plus contraignant. De plus, comme vu précédemment, sur le marché des croisières, c'est l'offre qui génère la demande (Coggins, 2019; Sia Partners, 2016; Valero, 2018). Le fait que les armateurs aient accès à une clientèle mondiale, réduit également le pouvoir de négociation de la clientèle. On note aussi que les passagers sont pour la plupart fidèles aux compagnies de croisière, en attestent les chiffres publiés par la CLIA indiquant que 2/3 des passagers sont considérés comme réguliers et que 82% des croisiéristes sont susceptibles de réserver à nouveau une croisière pour leurs prochaines vacances (CLIA, 2020; Manceau, 2021), cette fidélité peut être vue comme un avantage pour les armateurs ne devant pas constamment prospecter pour se recréer une nouvelle base de clients (Kasteleyn, 2020; Solano, 2021). On apprend par ailleurs dans le rapport de la CLIA de 2016, que 48% des non-croisiéristes ont exprimé leur intérêt pour une croisière océanique (CLIA, 2016).

Sur base de ces éléments, on peut considérer le pouvoir de négociation des clients comme étant modéré.

#### 5.2.4 Menace des nouveaux entrants

On considère que la menace des nouveaux entrants dans l'industrie des croisières est faible en raison de plusieurs facteurs. Tout d'abord, de multiples grandes entreprises de croisières opèrent déjà au niveau mondial, avec pour conséquence des barrières à l'entrée élevées et un effet dissuasif sur la plupart des nouveaux venus. En effet, la construction de navires, la mise sur pied de réseaux de distribution et les opérations de marketing engendrent des coûts importants (adamkasi, 2022; dcf.fm, 2023; fernfortuniversity.com, 2023). À titre d'exemple, le coût de construction pour l'Harmony of the Seas, qui est un navire pouvant accueillir près de 5500 passagers (ganwaze, 2016), s'élève à plus de 1,16 milliard de dollars (Valero, 2018). De plus, les strictes réglementations encadrant le secteur peuvent constituer un obstacle important pour les nouveaux acteurs (Sia Partners, 2016).

La structure de coûts de l'industrie des croisières, avec une part importante de coûts fixes, peut dissuader les nouveaux acteurs (Manceau, 2021). D'autant plus que, les entreprises existantes bénéficient d'économies d'échelle, les rendant plus compétitives et rendant difficile pour les nouveaux entrants de rivaliser. Barrière qui incite d'ailleurs, spécialement depuis les années 2000, les principaux acteurs du marché à effectuer de nombreux mouvements de fusions et acquisitions pour bénéficier de plus grandes économies d'échelle (Magnan, 2016; Sia Partners, 2016). Carnival et Royal Caribbean ont ainsi développé, au fil des ans, une stratégie de croissance extensive, qui, grâce aux multiples synergies et économies d'échelle qu'elle a entraînés, leur ont permis de proposer aux croisiéristes des prix défiant toute concurrence (Sia Partners, 2016).

Les marques établies dans le secteur telles que Carnival, Royal Caribbean ou bien Holland America Line possèdent pour la plupart une grande notoriété, ce qui rend difficile pour les nouveaux entrants d'égaliser leur réputation et la fidélité de leur clientèle (dcf.fm, 2023; fernfortuniversity.com, 2023; Zander, 2018b).

Le dynamisme de ce secteur et des leaders qui le compose, redéfinissant régulièrement les normes, peut également être un frein aux nouveaux entrants (fernfortuniversity.com, 2023).

Enfin, les barrières à la sortie peuvent dissuader l'arrivée de nouveaux entrants, en rendant difficile la récupération de leurs coûts, via notamment la vente complexe de leurs actifs (Pinnock, 2014).

Cependant, l'industrie des croisières connaît une croissance rapide, ce qui peut attirer de nouveaux entrants, sur des segments où les économies d'échelle ne sont pas primordiales, comme pour les croisières de luxe et d'expédition (Sia Partners, 2016).

### **5.2.5 Menace des produits de substitution**

En tant que sous-secteur du tourisme, la croisière peut être considérée comme un produit facilement substituable. En effet, la croisière est en concurrence avec des offres basées à terre telles que les hôtels, les parcs à thème, les vacances en camping-car, les plateformes comme Booking et Airbnb et d'autres activités de loisirs (Magnan, 2016; Sia Partners, 2016). Cependant, jusqu'à présent, le secteur des croisières a réussi à gagner des parts de marché sur ces concurrents, notamment grâce à sa nature combinant à la fois des installations récréatives, un environnement nautique agréable et de nombreux ports d'escale (Ahn et al., 2021; Magnan, 2016).

Toutefois, de nouvelles tendances telles que l'écotourisme, le tourisme durable et le tourisme éthique pourraient favoriser à l'avenir la demande de produits alternatifs à la croisière (Ellsmoor, 2019; Kyte, 2022; Palmer, 2022).

## **5.3 SWOT**

Après avoir établi une analyse du micro et macro-environnement, nous pouvons via la matrice SWOT faire ressortir les éléments principaux qui constituent les opportunités et menaces de ce secteur. Il est intéressant de souligner que cet outil d'analyse est généralement composé de quatre éléments distincts : les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Cependant, pour cette analyse spécifique qui se concentre sur l'industrie dans son ensemble, les parties relatives aux forces et aux faiblesses seront omises. Ces aspects sont davantage pertinents pour l'analyse interne se concentrant sur une compagnie spécifique que pour toute une industrie.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance continue du marché</li> <li>• Ouvertures de certains nouveaux marchés</li> <li>• Public réceptif (et demandeur) à une diversification de l'offre</li> <li>• Vieillesse de la population</li> <li>• Attraites des jeunes générations pour ce genre de vacances</li> <li>• Offre de destinations en expansion</li> <li>• Disponibilité de nouvelles technologies pour diminuer l'impact environnemental du secteur et améliorer son image</li> <li>• Couverture et portée mondiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préoccupations environnementales et sanitaires croissantes</li> <li>• Augmentation de la fréquence des pandémies</li> <li>• Concurrence accrue d'autres formes de voyages</li> <li>• Changements réglementaires</li> <li>• Manque d'infrastructures adaptées aux navires de grande taille</li> <li>• Impact environnementale décrié</li> <li>• Concentration du marché.</li> <li>• Défis liés à l'environnement</li> <li>• Défis liés à l'acceptabilité sociale des populations des ports.</li> <li>• Augmentation du coût des carburants</li> </ul>

**TABLEAU 2** Forces et faiblesses du secteur des croisières

L'industrie des croisières est un secteur dynamique et prometteur, qui offre de nombreuses opportunités aux compagnies. Bien que le secteur des croisières soit composé d'une majorité de passagers habitués aux croisières, il existe encore une réelle opportunité pour le secteur d'attirer de nouveaux clients, notamment sachant que 58 % des vacanciers internationaux qui n'ont jamais fait de croisière sont susceptibles d'en faire au cours des prochaines années (CLIA, 2021). Si l'Amérique du Nord et l'Europe restent les principaux marchés émetteurs de croisiéristes, d'autres régions du monde connaissent une forte croissance, comme l'Asie, l'Océanie ou l'Amérique du Sud. Sachant que chaque augmentation de 1% du nombre de voyageurs (voyageurs internationaux qui n'ont jamais participé à une croisière et qui sont ouverts à ce type de séjour) équivaut à quatre millions de nouveaux croisiéristes, cela représente un potentiel important pour le secteur (CLIA, 2023). L'intérêt marqué des jeunes générations telles que les milléniaux pour les croisières représente également une opportunité sur l'avenir, à condition que les compagnies arrivent à maintenir cette clientèle fidèle. La proportion croissante de personnes âgées dans de nombreux pays représente également une opportunité pour le secteur des croisières sachant que les personnes âgées représentent une part importante de la clientèle (CLIA, 2020).

La réceptivité de la clientèle face à la diversification de l'offre au travers de produits de niche notamment, représente une autre opportunité pour le secteur. Cet engouement pour les produits alternatifs permet ainsi aux compagnies de proposer des offres de plus en plus

différenciées les unes des autres, réduisant ainsi d'une certaine manière l'intensité concurrentielle. Une autre opportunité réside dans la possibilité d'étendre encore l'offre des destinations à l'avenir, sachant que de nombreux ports sont encore disposés à accueillir des croisiéristes.

Malgré les opportunités que comporte l'industrie des croisières, il y a également des défis et des préoccupations auxquels les entreprises doivent faire face. Tout d'abord, les préoccupations environnementales croissantes représentent un défi majeur pour l'industrie qui, comme vu précédemment, a un impact environnemental important, notamment en matière de pollution de l'air et de l'eau, ainsi qu'en matière de gestion des déchets.

En outre, la concurrence accrue d'autres formes de voyages, comme des voyages plus éco-responsables, constitue un défi pour les entreprises de croisières. Les changements réglementaires peuvent également avoir un impact sur l'industrie, car les entreprises doivent se conformer à des règles strictes en matière de sécurité et d'environnement, engendrant souvent des surcoûts importants. Ces surcoûts peuvent également être liés à une hausse du coût des énergies telle que le fioul.

Le manque d'infrastructures adaptées aux navires de grande taille est un autre défi pour les acteurs présents dans le mass market, pouvant amener à une trop grande ressemblance de l'offre, suite à un manque de diversification dans les destinations.

La concentration du marché autour de deux grands acteurs représente également un défi pour l'industrie des croisières, menaçant notamment les plus petites compagnies suite à un déséquilibre des forces sur le marché.

Le développement des risques sanitaires menace également le secteur. En plus d'engendrer un surcoût pour les compagnies devant mettre en place certaines mesures pour se prémunir face à ces risques, les épidémies sont prédites comme de plus en plus nombreuses à l'avenir par l'ONU notamment (6medias, 2020), représentant une menace grandissante sur le secteur, pouvant engendrer d'importantes pertes économiques comme ce fut le cas avec le covid-19.

Enfin, les défis liés à l'acceptabilité sociale des populations des ports sont également un défi pour l'industrie des croisières, qui peut voir son image dégradée ainsi que contrainte par certaines mesures.

## 6 Conclusions

A travers ce travail de fin d'études, nous avons tenté d'identifier les éléments qui font de l'industrie des croisières un secteur si florissant.

Pour ce faire, avant d'aborder toute considération stratégique, ce travail a débuté par une mise en contexte de l'industrie via l'analyse de l'évolution des croisières. Le double objectif de cette partie était, d'une part, permettre de comprendre au mieux la structure globale de cette industrie et, d'autre part, de comprendre ce qui en a fait son succès. Il en est ressorti que, ayant commencé comme une industrie locale, dans les Caraïbes et en Amérique du Nord, cette industrie a su devenir globale et ce, malgré les nombreuses crises traversées par les armateurs. Ce secteur a pu maintenir une croissance constante, due notamment à sa capacité d'adaptation et son dynamisme, l'amenant aujourd'hui à être le secteur des loisirs ayant la croissance la plus importante et représentant environ 2,5% des capacités hôtelières mondiales.

Via l'outil d'analyse macro-environnemental PESTEL, ce travail a mis en évidence les facteurs susceptibles d'affecter le secteur des croisières. Il en est ressorti de manière générale que les compagnies font face à des populations de plus en plus soucieuses de leurs environnements. Cela a pour répercussions l'apparition et/ou le renforcement de certaines réglementations nationales et internationales, telles que l'utilisation de fioul allégé en soufre. Une fois l'état du macro-environnement dressé, nous nous sommes penchés sur la nature du micro-environnement. Nous avons alors identifié une forte concentration de l'industrie autour d'un grand acteur majeur, Carnival Corp. possédant à lui seul près de 50% des parts de marché. Enfin, l'analyse SWOT a permis de synthétiser les résultats des analyses précédentes et de mettre en évidence les opportunités et menaces du secteur.

En s'appuyant sur les résultats issus des outils théoriques utilisés précédemment, il est apparu que la diversification de l'offre est un facteur essentiel du succès des croisières. Les compagnies de croisières ont réussi à s'adapter aux divers besoins et préférences des touristes en offrant un large éventail de destinations, d'itinéraires et de prestations à bord. D'une part, les acteurs présents sur le mass-market, sont parvenus à proposer des tarifs attractifs, via des économies d'échelle maîtrisées, permettant de toucher un public plus large. D'autre part, certains acteurs ont pu capter une clientèle de niche, grâce à des offres à forte valeur ajoutée.



Ensuite, la constante amélioration des flottes grâce à des bateaux toujours plus innovants contribue à leur réussite. Le fait d'ajouter de nouvelles activités et des technologies de pointe à bord des navires permet de maintenir une proposition de valeur élevée pour les passagers. Ces investissements continus aident également le secteur à se créer une image moderne, favorisant l'attrait des nouvelles générations pour leurs produits.

L'un des points clés de cette réussite est lié au haut taux de satisfaction des passagers. En mettant l'accent sur le bien-être des passagers, via notamment un service de qualité, les armateurs parviennent à générer une clientèle fidèle à l'industrie.

Possédant un business model unique, le secteur des croisières jouit d'une grande flexibilité offerte par son aspect global, lui permettant tantôt de profiter des avantages tant politiques et économiques d'une région et tantôt de fuir une région pouvant mettre son activité à mal.

C'est de part cette maîtrise de leurs opérations au niveau global, que les armateurs arrivent à optimiser leurs opérations. Ceux-ci peuvent même aller jusqu'à profiter de certains avantages offerts par la mondialisation, en utilisant notamment des pavillons de complaisance, ou bien encore en faisant appel à une main d'œuvre internationale, comme il est courant dans le milieu.

Enfin, l'industrie des croisières a prouvé sa faculté à s'adapter aux défis et aux crises. En dépit d'incidents ponctuels et de périodes de ralentissement économique, les opérateurs de croisières ont été en mesure de mettre en œuvre des mesures de sécurité accrues, de renforcer leur gestion des risques et de diversifier leurs marchés afin de conserver une croissance pérenne. À cela s'ajoute le solide soutien des investisseurs, permettant notamment au secteur de survivre, comme ce fut le cas pendant la pandémie de covid-19.

En addition de ces éléments, la présence de barrières élevées à l'entrée permet également de protéger les acteurs existants face à l'arrivée de nouveaux intervenants. La liberté des compagnies vis-à-vis de leurs fournisseurs est également un élément important à prendre en considération dans le succès de ce secteur.

Il est important de noter que ce travail comporte certaines limites, notamment liées au caractère global des croisières, mettant de côté les particularités pouvant exister dans certaines régions. Il faut également noter que cette industrie ne possède pas d'organisme unique chargé de la collecte des données et qu'il faut donc s'en remettre à plusieurs sources afin d'établir un portrait juste de cette industrie, comme notamment la Cruise Lines International Association

(CLIA), ainsi que des fournisseurs et partenaires clefs et des agents de voyages, comme la florida-caribbean cruise association (f-cca) rassemblant les acteurs des croisières situés dans les Caraïbes, ou encore l'Association of Antarctic Tour Operators (IAATO), qui compile quant à elle les données pour le territoire polaire austral. Une faiblesse de ce travail réside en la faible disponibilité de recherches scientifiques se concentrant spécifiquement sur l'analyse du micro-environnement dans le domaine des croisières, conduisant au recours à certaines sources non-scientifiques.

A la suite de ce travail de fin d'études, de nombreuses pistes restent encore à explorer. En effet, ce travail s'est focalisé sur l'industrie des croisières dans sa globalité, en analysant que son environnement externe. Il serait intéressant, dans un travail ultérieur de se concentrer sur une analyse interne, via l'analyse du comportement d'un des leaders de ce segment notamment. Ce travail pourrait être étayé par des recherches plus approfondies quant à l'impact de la crise du covid-19 sur le secteur étudié. Une recherche se concentrant sur ce point permettrait de comprendre plus précisément la réaction du secteur, face à cet évènement majeur de cette décennie.

## 7 Bibliographie

- 6medias. (2020, octobre 29). L'ONU prévoit des pandémies "plus fréquentes et plus meurtrières". *Capital.fr*. <https://www.capital.fr/economie-politique/lonu-prevoit-des-pandemies-plus-frequentes-et-plus-meurtrieres-1384576>
- adamkasi. (2022, novembre 21). *Porter's Five Forces Analysis of Carnival*. Porter Analysis. <https://www.porteranalysis.com/porters-five-forces-analysis-of-carnival/>
- Aelberts, J. (2019, août 11). 'Yogasnuivers' protesteren tegen cruiseschepen in Antwerpen. *hln.be*. <https://www.hln.be/antwerpen/yogasnuivers-protesteren-tegen-cruiseschepen-in-antwerpen~abecb4ac/>
- AFP. (2019, juin 10). Allemagne : Des militants écologistes bloquent un bateau de croisière dans un port. *RTBF*. <https://www.rtb.be/article/allemande-des-militants-ecologistes-bloquent-un-bateau-de-croisiere-dans-un-port-10242660>
- Ahn, J., Shamim, A., & Park, J. (2021). Impacts of cruise industry corporate social responsibility reputation on customers' loyalty: Mediating role of trust and identification. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102706. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102706>
- BBC. (2023). Millennials, baby boomers or Gen Z: Which one are you and what does it mean? *BBC Bitesize*. <https://www.bbc.co.uk/bitesize/articles/zf8j92p>
- Bellaigue, C. de. (2018, octobre 30). Cruise passengers hit by UK tourist tax increase. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/travel/2018/oct/30/cruise-passengers-hit-by-UK-tourist-tax-increase>
- Berneron-Couvenhes, M.-F. (2001). Le naufrage de la marine marchande française au XXe siècle. *Entreprises et histoire*, 27(1), 23-43. <https://doi.org/10.3917/eh.027.0023>
- Berneron-Couvenhes, M.-F. (2007). La croisière: du luxe au demi-luxe. Le cas des messageries maritimes (1850-1960). *Entreprises et histoire*, 46(1), 34-55. <https://doi.org/10.3917/eh.046.0034>
- Blum, E. (2011, février 6). *Analyse de la concurrence*. Cours marketing, eMarketing et Webmarketing. <https://www.cours-marketing.fr/marketing/strategie-marketing/analyse-de-la-concurrence/>
- Breton, J.-M. (2021). Croisière, environnement et pollutions. *Études caribéennes*, 47, Article 47. <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.20137>

- Cabioch, P. (2022, janvier 13). Naufrage du Costa Concordia : Dix ans après, quel bilan ? *Le Telegramme*. <https://www.letelegramme.fr/monde/naufrage-du-costa-concordia-dix-ans-apres-quel-bilan-13-01-2022-12904064.php>
- Carić, H. (2016). Challenges and prospects of valuation – cruise ship pollution case. *Journal of Cleaner Production*, 111, 487-498. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.033>
- Carnival Corporation & plc. (2023). *Corporate Information | Carnival Corporation & plc*. <https://www.carnivalcorp.com/corporate-information/>
- Cassignard, M.-P., Bohn, F., Frey, M. ., Guérin, G., & Noel, E. (2022, novembre 8). Tourisme : Le plus gros paquebot du monde suscite la controverse. *Franceinfo*. [https://www.francetvinfo.fr/replay-jt/france-2/13-heures/tourisme-le-plus-gros-paquebot-du-monde-suscite-la-controverse\\_5465029.html](https://www.francetvinfo.fr/replay-jt/france-2/13-heures/tourisme-le-plus-gros-paquebot-du-monde-suscite-la-controverse_5465029.html)
- Charpentier, H. (2023, mars 14). Pollution : Pourquoi les « scrubbers », ces filtres des paquebots de croisière, sont-ils dans le viseur des défenseurs de l’environnement à Marseille ? *Franceinfo*. [https://www.francetvinfo.fr/monde/environnement/pollution-que-sont-les-scrubbers-ces-filtres-des-paquebots-de-croisiere-dans-le-viseur-des-defenseurs-de-l-environnement-a-marseille\\_5710640.html](https://www.francetvinfo.fr/monde/environnement/pollution-que-sont-les-scrubbers-ces-filtres-des-paquebots-de-croisiere-dans-le-viseur-des-defenseurs-de-l-environnement-a-marseille_5710640.html)
- CLIA. (2016). *2017 CRUISE INDUSTRY OUTLOOK* (p. 26). <https://cruising.org/-/media/research-updates/research/featured/2017-clia-state-of-the-industry.pdf>
- CLIA. (2018). *2018 Global Passenger Report*. <http://cruising.org/en-gb/news-and-research/research/2019/may/2018-global-passenger-report>
- CLIA. (2020). *State Of The Cruise Industry Outlook 2020* (p. 25). <http://cruising.org/en-gb/news-and-research/research/2019/december/state-of-the-cruise-industry-outlook-2020>
- CLIA. (2021). *2021 State of the Cruise Industry Outlook Report* (p. 30). Cruise Lines International Association (CLIA). <http://cruising.org/en/news-and-research/press-room/2020/december/clia-releases-2021-state-of-the-cruise-industry-outlook-report>
- CLIA. (2023). *2023 State of the Cruise Industry Report* (p. 37). Cruise Lines International Association. [https://cruising.org/-/media/clia-media/research/2023/2023-clia-state-of-the-cruise-industry-report\\_low-res.ashx](https://cruising.org/-/media/clia-media/research/2023/2023-clia-state-of-the-cruise-industry-report_low-res.ashx)
- CLIA, & Oxford Economics. (2021). *ENVIRONMENTAL COMMITMENT, INNOVATION AND RESULTS OF THE CRUISE INDUSTRY*. <https://cruising.org/en-gb/news-and-research/research/2021/december/clia-releases-2021-state-of-the-cruise-industry-outlook-report>

research/research/2021/november/environmental-commitment-innovation-and-results-of-the-cruise-industry

Coggins, A. O. (2019). Globalization of the Cruise Industry : A Tale of Ships Part II - Asia Post 1994. In *Education, Human Rights and Peace in Sustainable Development*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.88157>

Compagnie des Messageries Maritimes. (1998). *Rapport de voyage du Sénégal* (AFL, 1997-002-4295). <https://www.bing.com/search?q=AFL%2C+1997-002-4295%2C+Rapport+de+voyage+du+S%C3%A9n%C3%A9gal%2C+1998.&cvid=b5fe304acac046c68c250c2f882f3b10&aqs=edge..69i57.895j0j1&pglt=43&FORM=ANNTA1&PC=U531>

connaissancedesenergies.org. (2019, avril 5). *Transport maritime : La nouvelle réglementation de 2020 en questions | Connaissances des énergies*. <https://www.connaissancedesenergies.org/transport-maritime-la-nouvelle-reglementation-de-2020-en-questions-220218>

Coulter, A. (2020, janvier 8). *5 Things to Know About Family Expedition Cruising*. CruiseCritic. <https://www.cruisecritic.com/articles.cfm?ID=3362>

cruisemapper.com. (2015, novembre 26). *Cruise Ship Registry, Flags of Convenience, Flag State Control*. CruiseMapper. <https://www.cruisemapper.com/wiki/758-cruise-ship-registry-flags-of-convenience-flag-state-control>

culture.fr. (2023, juillet 18). *Coût de transfert | FranceTerme | Culture*. <https://www.culture.fr/franceterme/terme/TELE483>

Daunton, N. (2021, décembre 9). *Cruise ships hurt the environment, people and local communities—And they don't pay taxes*. Euronews. <https://www.euronews.com/travel/2021/12/09/cruise-ships-hurt-the-environment-people-and-local-communities-and-they-don-t-pay-taxes>

dcf.fm. (2023). *What are the Porter's Five Forces of Carnival Corporation & plc (CCL)*. Dcf-Fm. <https://dcf.fm/blogs/blog/ccl-porters-five-forces-analysis>

del Marmol, T., & Feys, B. (2015). *Le Modèle PESTEL : Analyser son environnement pour mieux anticiper | e-Book*. 50 Minutes, (Bruxelles, Belgique:). <https://dial-uclouvain-be.proxy.bib.uclouvain.be:2443/ebook/object/ebook:221260>

de Marignan, C. (2018). La croisière, une invitation au rêve. *Études, Juillet-Août(7-8)*, 17-28. <https://doi.org/10.3917/etu.4251.0017>

- Ellsmoor, J. (2019, avril 26). Cruise Ship Pollution Is Causing Serious Health And Environmental Problems. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/jamesellsmoor/2019/04/26/cruise-ship-pollution-is-causing-serious-health-and-environmental-problems/>
- Elton, C. (2022, juin 7). « Pollution tax » hits tourists travelling to Barcelona on cruise ships. *Euronews*.  
<https://www.euronews.com/travel/2022/06/07/barcelona-imposes-new-cruise-tax-on-tourists-to-combat-emissions-from-monster-ships>
- Featherstone, E. (2019, novembre 6). The rise of the tourist tax – how did it start and which places charge the most? *The Telegraph*.  
<https://www.telegraph.co.uk/travel/comment/rise-of-the-tourist-tax-why-needed-where-charges-most/>
- fernfortuniversity.com. (2023). *Royal Caribbean Cruises Ltd. Porter Five (5) Forces & Industry Analysis [Strategy]*. Fern Fort University. <http://fernfortuniversity.com/term-papers/porter5/analysis/3093-royal-caribbean-cruises-ltd-.php>
- Fielding, J. (2023, février 25). *30 Cruise Industry Statistics and Facts (2023)*. Cruise Mummy. <https://www.cruisemummy.co.uk/cruise-industry-statistics-facts/>
- Fincantieri. (2022, novembre 16). *Fincantieri | MSC SEASCAPE, THE LARGEST AND MOST TECHNOLOGICALLY ADVANCED CRUISE SHIP EVER BUILT IN ITALY, JOINS THE FLEET*. Fincantieri. <https://www.fincantieri.com/en/media/press-releases/2022/msc-seascape-joins-the-fleet/>
- Florida-Caribbean Cruise Association. (2017). *Cruise Industry Overview*.  
<https://issuu.com/fcca/docs/2019-cruise-industry-overview-and-s>
- francetvinfo.fr. (2020, août 5). Quel est l'impact environnemental des bateaux de croisière ? *Franceinfo*.  
[https://www.francetvinfo.fr/meteo/climat/video-quel-est-l-impact-environnemental-des-bateaux-de-croisiere\\_4066887.html](https://www.francetvinfo.fr/meteo/climat/video-quel-est-l-impact-environnemental-des-bateaux-de-croisiere_4066887.html)
- ganwaze. (2016). *Harmony of the Seas Size, Specs, Ship Stats & More*. Gangwaze.Com.  
<https://gangwaze.com/cruise-lines/royal-caribbean/harmony-of-the-seas>
- Garric, A. (2022, avril 27). Climat : Les cyclones tropicaux les plus intenses devraient être au moins deux fois plus fréquents d'ici à 2050. *Le Monde.fr*.  
[https://www.lemonde.fr/planete/article/2022/04/27/climat-les-cyclones-tropicaux-les-plus-intenses-devraient-etre-au-moins-deux-fois-plus-frequents-d-ici-a-2050\\_6123956\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2022/04/27/climat-les-cyclones-tropicaux-les-plus-intenses-devraient-etre-au-moins-deux-fois-plus-frequents-d-ici-a-2050_6123956_3244.html)

- Granger, L. (2023a, janvier 21). *Micro-environnement et macro-environnement : Définitions*.  
<https://www.manager-go.com/marketing/glossaire/micro-environnement-et-macro-environnement>
- Granger, L. (2023b, mars 25). *Analyse SWOT : Forces / Faiblesses / Opportunités / Menaces*.  
<https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/diagnostic-strategique-swot>
- Grenier, A. (2008). Le tourisme de croisière. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 27(2), 36-48.
- Groizeleau, V. (2020, mai 6). *Que va-t-il rester de l'industrie de la croisière ? | Mer et Marine*. <https://www.meretmarine.com/fr/croisieres/que-va-t-il-rester-de-l-industrie-de-la-croisiere>
- Groizeleau, V. (2022, mai 18). *A la découverte du Valiant Lady, le nouveau paquebot de Virgin Voyages | Mer et Marine*. <https://www.meretmarine.com/fr/a-la-decouverte-du-valiant-lady-le-nouveau-paquebot-de-virgin-voyages>
- Guillermard, V. (2023, février 26). La Chine à l'abordage des grands navires de croisière. *LEFIGARO*. <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/chantiers-navals-la-nouvelle-concurrence-chinoise-sur-les-bateaux-de-croisiere-20230226>
- IMO. (2020). *IMO 2020 – cutting sulphur oxide emissions*. <https://www.imo.org/en/MediaCentre/HotTopics/Pages/Sulphur-2020.aspx>
- International Transport Workers' Federation. (2023). *FOCs*. ITF Seafarers. <https://www.itfseafarers.org/en/focs>
- Kasteleyn, L. (2020, septembre 30). *La fidélisation de la clientèle banque : Un enjeu primordial*. <https://www.guest-suite.com/blog/fidelisation-clientele-banque>
- Kosciolek, A., & Gleeson-Adamidis, J. (2020, février 27). *Pirates Then and Now : Could Pirates Attack My Cruise Ship?* <https://www.cruisecritic.co.uk/articles.cfm?ID=811>
- Kovačić, M., & Silveira, L. (2020). Cruise tourism: Implications and impacts on the destinations of Croatia and Portugal. *Pomorstvo*, 34, 40-47. <https://doi.org/10.31217/p.34.1.5>
- KPMG. (2019). *Marché de la croisière : Les raisons du succès - KPMG France* (p. 3). <https://kpmg.com/fr/fr/home/insights/2017/01/decryptages-marche-de-la-croisiere-succes.html>

- KPMG. (2023, février 15). *Smooth sailing for cruise industry pending—KPMG Global*. KPMG. <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/12/smooth-sailing-for-cruise-industry-pending.html>
- Kyte, S. (2022). *Global Tourism Outlook in 2023* (p. 8). Oxford Economics. <https://www.oxfordeconomics.com/resource/global-tourism-outlook-in-2023/>
- La Grange, A. (2008, avril 14). Le Ponant : L'histoire secrète d'une libération. *LEFIGARO*. <https://www.lefigaro.fr/actualites/2008/04/14/01001-20080414ARTFIG00257-le-ponant-l-histoire-secrete-d-une-liberation.php>
- Lainé, L. (2013, août 30). Royal Caribbean International. *L'Echo Touristique*. <https://www.lechotouristique.com/article/royal-caribbean-international,56562>
- Lambin, J.-J., & De Moerloose, C. (2021). *Marketing stratégique et opérationnel : La démarche marketing dans une perspective responsable* (10e édition). Dunod.
- Larousse, É. (2023a). *Définitions : Ballast - Dictionnaire de français Larousse*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ballast/7683>
- Larousse, É. (2023b). *Définitions : Liner - Dictionnaire de français Larousse*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/liner/47252>
- Larousse, É. (2023c, juillet 18). *Définitions : Croisiériste - Dictionnaire de français Larousse*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/croisi%C3%A9riste/20629>
- Le Dréau, A. (2022, juin 11). À Marseille, un collectif en lutte contre les bateaux de croisière. *La Croix*. <https://www.la-croix.com/France/A-Marseille-collectif-lutte-contre-bateaux-croisiere-2022-06-11-1201219467>
- Le Monde. (1987, octobre 9). Il y a deux ans, le détournement de l'" Achille-Lauro " Témoignages et zones d'ombre. *Le Monde.fr*. [https://www.lemonde.fr/archives/article/1987/10/09/il-y-a-deux-ans-le-detournement-de-l-achille-lauro-temoignages-et-zones-d-ombre\\_4080663\\_1819218.html](https://www.lemonde.fr/archives/article/1987/10/09/il-y-a-deux-ans-le-detournement-de-l-achille-lauro-temoignages-et-zones-d-ombre_4080663_1819218.html)
- Le Robert. (2023a). *armateur—Définitions, synonymes, conjugaison, exemples | Dico en ligne Le Robert*. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/armateur>
- Le Robert. (2023b). *croisière—Définitions, synonymes, conjugaison, exemples | Dico en ligne Le Robert*. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/croisiere>
- Line, C. C. (2023). *Carnival Cruise Line's Mardi Gras*. Carnival Cruise Line. <https://www.carnival.com/cruise-ships/mardi-gras>



- Lloret, J., Carić, A. C. H., San, J., & E. Fleming. (2021). *Marine Pollution Bulletin*. Volume 173. <https://doi.org/10.1016/j.marpolbul.2021.112979>
- Loesche, D. (2017, septembre 7). *Infographic : Where Cruise Ship Passengers Are From & Where They Go*. Statista Infographics. <https://www.statista.com/chart/10994/origin-of-cruise-ship-passengers-and-primary-destination-of-ocean-cruises>
- Lois, P., Wang, J., & Ruxton, T. (2002). *Formal safety assessment of cruise ships*. 93-109. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00066-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00066-9)
- Magnan, P. (2016, avril 30). Pourquoi le marché de la croisière s'envole. *Franceinfo*. [https://www.francetvinfo.fr/monde/pourquoi-le-marche-de-la-croisiere-s-envole\\_3062447.html](https://www.francetvinfo.fr/monde/pourquoi-le-marche-de-la-croisiere-s-envole_3062447.html)
- Manceau, S. (2021). *A l'horizon des jours radieux pour les croisières*. <https://www.rolandberger.com/fr/Insights/Publications/A-l'horizon-des-jours-radieux-pour-les-croisi%C3%A8res.html>
- Mars, C., & Jubelin, F. (2001). *Paquebots* (Sélection du Reader's Digest).
- Martínez-Vázquez, R. M., Valenciano, J. de P., & Milán-García, J. (2022). Impact Analysis of Marinas on Nautical Tourism in Andalusia. *Journal of Marine Science and Engineering*, 10(780), 780. <https://doi.org/10.3390/jmse10060780>
- McCarthy, D. (2019, mars 12). *Disney Cruise Line Completes Purchase of Second Bahamas Private Island*. <https://www.travelmarketreport.com/articles/Disney-Cruise-Line-Completes-Purchase-of-Second-Bahamas-Private-Island>
- Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2015). *Les 5 forces de Porter : Comprendre les sources des avantages concurrentiels*. 50 Minutes. <https://univ-scholarvox-com.proxy.bib.uclouvain.be:2443/book/88857989>
- Nast, C. (2019, juillet 11). Why Cruise Lines Are Putting So Much Money Into Private Islands. *Condé Nast Traveler*. <https://www.cntraveler.com/story/why-cruise-lines-are-putting-so-much-money-into-private-islands>
- Navarro, P. (2022, mai 21). Un nouveau collectif marseillais vent debout contre les croisières. [www.lamarseillaise.fr](http://www.lamarseillaise.fr). <https://www.lamarseillaise.fr/environnement/un-nouveau-collectif-marseillais-vent-debout-contre-les-croisieres-MB11239162>
- Neate, R., & correspondent, R. N. W. (2022, octobre 15). Ritz-Carlton launches minimum £5,000-a-week luxury yacht cruises. *The Guardian*.

- <https://www.theguardian.com/business/2022/oct/15/ritz-carlton-launches-minimum-5000-a-week-luxury-yacht-cruises>
- Norwegian Cruise Line Holding LTD. (2023). *Brands*. Norwegian Cruise Line Holdings Ltd. <https://www.nclhltd.com/brands>
- OMI. (2023). *Présentation de l'OMI*. Organisation maritime internationale. <https://www.imo.org/fr/About/Pages/Default.aspx>
- Pallis, A., & Papachristou, A. (2021). Cruise Industry. *International Encyclopedia of Transportation*, Vol 5, 593-599. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102671-7.10489-0>
- Pallis, A., Wilmsmeier, G., & Satta, G. (2022). Preparing cruise lines, ports, and destinations for the next day of cruising. *Research in Transportation Business & Management*, 45, 100912. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2022.100912>
- Palmer, C. (2022, juillet 27). Cruise industry faces choppy seas as it tries to clean up its act on climate. *Reuters*. <https://www.reuters.com/business/sustainable-business/cruise-industry-faces-choppy-seas-it-tries-clean-up-its-act-climate-2022-07-27/>
- Pianigiani, G., & Bubola, E. (2021, juillet 13). Italy's Government to Ban Cruise Ships From Venice. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2021/07/13/world/europe/venice-italy-cruise-ship-ban.html>
- Pinnock, F. (2014). The future of tourism in an emerging economy : The reality of the cruise industry in Caribbean. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6(2), 127-137. <https://doi.org/10.1108/WHATT-12-2013-0052>
- Piouffre, G. (2009). *L'Âge d'or des voyages en paquebot* (Éditions du Chêne).
- Placek, M. (2023, février 3). *Topic : Cruise shipbuilding industry worldwide*. Statista. <https://www.statista.com/topics/6558/cruise-shipbuilding-industry-worldwide/>
- Rahman, N. S. F. A., Saharuddin, A. H., & Rasdi, R. (2014). Effect of the Northern Sea Route Opening to the Shipping Activities at Malacca Straits. *International Journal of E-Navigation and Maritime Economy*, 1, 85-98. <https://doi.org/10.1016/j.enavi.2014.12.008>
- Rodriguez, S., & Jean-baptiste G. (Réalisateur). (2019). *L'âge d'or des croisières*.
- Royal Caribbean Group. (2023). *The undisputed leader in every market segment*. Royal Caribbean Group. <https://www.royalcaribbeangroup.com/businesses/>
- Sacks, A., Goodger, D., & Savelli, C. (2023). *Cruise Outlook : Can rebounding demand keep up with increases in supply?* (p. 6).

- <https://www.oxfordeconomics.com/resource/cruise-outlook-can-rebounding-demand-keep-up-with-increases-in-supply/>
- Saunders, A. (2019, octobre 10). *Cruise Lines Monitor Developing Situation in Hong Kong as Protests Increase*. <https://www.cruisecritic.co.uk/news/4334/>
- Saunders, A. (2021, mars 10). *What Is a Cruise Ship « Flag Of Convenience »—And Why Does It Matter?* <https://www.cruisecritic.co.uk/articles.cfm?ID=5942>
- Schweinsberg, S., Sharpley, R., & Darcy, S. (2022). Competitive positioning of tourism academic knowledge. *Tourism Management*, 91, 104502. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104502>
- Secrétariat d'Etat chargé de la mer. (2023, février 1). *Scrubbers : Entrée en application de l'interdiction de rejets dès le 1er janvier 2022*. Secrétariat d'État chargé de la Mer. <https://mer.gouv.fr/scrubbers-entree-en-application-de-linterdiction-de-rejets-des-le-1er-janvier-2022>
- Sem Mbimbi, P. (2018). *Méthodes de recherche en sciences économiques et de gestion*. Éditions universitaires européennes.
- Sia Partners. (2016). *Panorama du marché de la croisière* (p. 6). <https://www.sia-partners.com/fr/publications/publications-de-nos-experts/panorama-du-marche-de-la-croisiere>
- Silk, R. (2017, février 6). *Trump's travel ban shakes the industry*. <https://www.travelweekly.com/Travel-News/Airline-News/Trump-travel-ban-shakes-the-industry>
- Solano, J. (2021, juin 14). 7 raisons de fidéliser vos clients pour développer votre activité. *Skeepers*. <https://skeepers.io/fr/blog/raisons-de-fideliser-vos-clients/>
- Souman, T., La Rocca, C., & Thévenot, N. (2022, juin 11). Pollution : La chasse aux paquebots géants est ouverte dans le port de Marseille. *Franceinfo*. [https://www.francetvinfo.fr/economie/aeronautique/pollution-la-chasse-aux-paquebots-geants-est-ouverte-dans-le-port-de-marseille\\_5191555.html](https://www.francetvinfo.fr/economie/aeronautique/pollution-la-chasse-aux-paquebots-geants-est-ouverte-dans-le-port-de-marseille_5191555.html)
- Statista Research Department. (2021, août 20). *Global : Market share of cruise companies 2021*. Statista. <https://www.statista.com/forecasts/1258067/market-share-cruises-worldwide>
- Stevenson, S. (2020, juin 12). *L'industrie des croisières est-elle sur le point de baisser pavillon?* Slate.fr. <https://www.slate.fr/story/191445/tourisme-industrie-croisieres->

croisieristes-nauffrage-pandemie-covid-19-scandales-evasion-fiscale-atteintes-environnement

- Street, F. (2020, juillet 10). What happens when cruise ships retire. *CNN*.  
<https://www.cnn.com/travel/article/cruise-ships-retire/index.html>
- Sun, X., Jiao, Y., & Tian, P. (2011). Marketing research and revenue optimization for the cruise industry : A concise review. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 746-755. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.11.007>
- The Maritime Post. (2021, janvier 29). *Why There Is Only One American Cruise Ship?*  
<https://themaritimepost.com/2021/01/video-why-there-is-only-one-american-cruise-ship/>
- Tsangas, M., Jeguirim, M., Limousy, L., & Zorpas, A. (2019). The Application of Analytical Hierarchy Process in Combination with PESTEL-SWOT Analysis to Assess the Hydrocarbons Sector in Cyprus. *Energies*, 12(5), Article 5.  
<https://doi.org/10.3390/en12050791>
- Valero, C. (2018). L'industrie de la croisière : Entre croissance et défis. *ISEMAR*, 4.
- Vas, A. (2020). *Stratégie d'entreprise*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.vas.2020.01>
- Véronneau, S., Roy, J., & Beaulieu, M. (2015). Cruise ship suppliers : A field study of the supplier relationship characteristics in a service supply chain. *Tourism Management Perspectives*, 16, 76-84. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.07.008>
- WELT Documentary (Réalisateur). (2021, janvier 17). *CRUISE SHIP Harmony Of The Seas—Leisure fun on the high seas | Full Documentary*.  
[https://www.youtube.com/watch?v=gaG8FhYf\\_rc](https://www.youtube.com/watch?v=gaG8FhYf_rc)
- WHO. (2023). *Vieillesse et santé*. <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>
- Wikipédia. (2023). Histoire de l'aviation. In *Wikipédia*.  
[https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Histoire\\_de\\_l%27aviation&oldid=200990611](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Histoire_de_l%27aviation&oldid=200990611)
- Wild, P., & Dearing, J. (2010). Development of and prospects for cruising in Europe. *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 27, 315-333. <https://doi.org/10.1080/030888300416522>
- Williamson, J. (2023). *10 Facts You Might Not Know About Working on a Cruise Ship*.  
<https://www.cruisecritic.co.uk/articles.cfm?ID=2242>

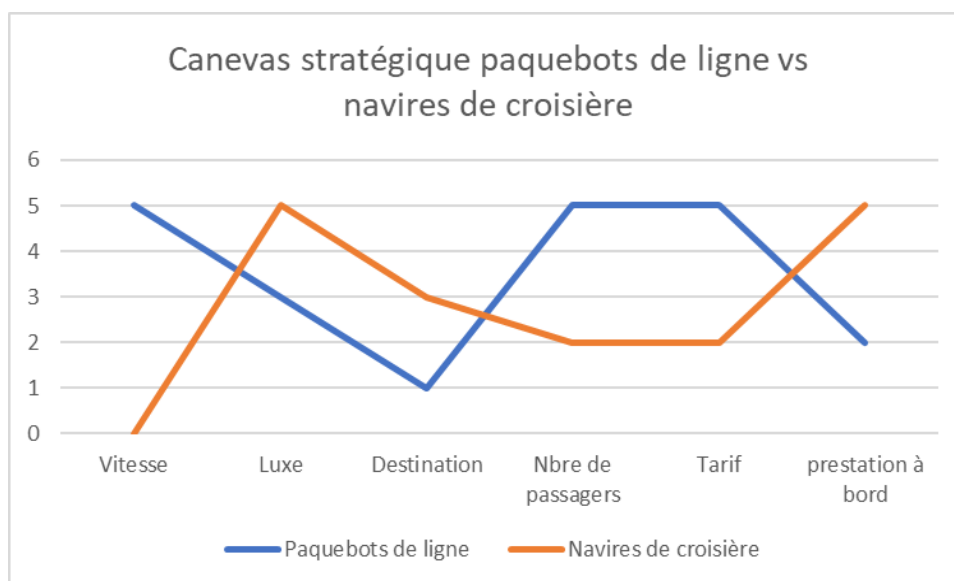
- Zander, H. (2018a, août 22). *Carnival Cruise Lines PESTEL Analysis*. Case48.  
<https://www.case48.com/pestel-case/16034-Carnival-Cruise-Lines>
- Zander, H. (2018b, août 22). *Carnival Cruise Lines Porter Five Forces Analysis*. Case48.  
<https://www.case48.com/porter-case/16034-Carnival-Cruise-Lines>

## 8 Annexes

Matrice ERAC illustrant les principaux points d'évolution entre les paquebots de ligne et les navires d'agrément.

<b>Exclure</b>	<b>Renforcer</b>
Service de liaison	Confort
<b>Atténuer</b>	<b>Créer</b>
Côté chic	Divertissement

ANNEXE 1 Matrice ERAC illustrant l'évolution des paquebots de ligne en paquebots d'agrément  
Source : *Propre travail*



ANNEXE 2 Canevas stratégique paquebots de ligne vs navires de croisière  
Source : *Propre travail*



## Abstract :

The cruise sector is a dynamic tourist market with continuous growth despite the crises. This study aims to provide a strategic analysis of the industry's resilience in the face of its challenges. It uses strategic analysis tools to understand the context, history and challenges of the sector. The analysis includes the macro-environment (PESTEL model) and the micro-environment (Porter's Five Forces model), followed by a synthesis via a SWOT analysis to identify the opportunities and threats facing players in the sector.

Ultimately, this work links this growth to a series of factors, including diversification of the offer, fleet improvements, high passenger satisfaction and the ability to adapt to environmental and societal challenges and crises.

## Résumé :

Le secteur des croisières est un marché touristique dynamique avec une croissance continue malgré les crises. Cette étude vise à analyser stratégiquement la résilience de l'industrie face à ses défis. Elle utilise des outils d'analyse stratégique pour comprendre le contexte, l'histoire, et les défis du secteur. L'analyse inclut le macro-environnement (modèle PESTEL) et le micro-environnement (modèle des cinq forces de Porter), et est suivie d'une synthèse via une analyse SWOT pour identifier les opportunités et les menaces auxquelles sont confrontés les acteurs du secteur.

En définitive, ce travail lie cette croissance à une série de facteurs, notamment la diversification de l'offre, l'amélioration des flottes, le haut taux de satisfaction des passagers et la capacité d'adaptation aux défis et aux crises tant de nature environnementale que sociétale.

**UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve  
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique  
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

[www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)