

## **Les enjeux de la puissance de l'économie maritime française au début du XXI<sup>e</sup> siècle**

*Hubert Bonin, professeur émérite & chercheur en histoire économique, Sciences Po Bordeaux et UMR CNRS 5113 GRETHA-Université de Bordeaux*

La France est riche de vastes côtes et d'une solide histoire ultramarine et maritime ; et, pourtant, elle n'a pas l'image d'un pays de marins, de compagnies de navigation, de ports dynamiques. Elle ne serait plus qu'un havre pour le transit éphémère de navires de croisière (comme à Bordeaux), qu'un archipel d'îles proches ou lointaines (« les confettis de l'empire ») dédiés au tourisme de masse ou de luxe, tandis qu'on entretient la légende de grandes figures d'autrefois (Jean Bart, René Duguay-Trouin, Robert Surcouf, etc.), d'amiraux et ministres de la Marine un temps célèbres, ou la passion pour les courses de voiliers démesurés, dans le sillage d'Éric Tabarly. Bref, l'image de la France de l'exotisme prévaudrait une fois encore.

Un paradoxe est qu'une réelle économie de la mer a revécu face aux chocs de la transition entre les deux récentes révolutions industrielles et de la globalisation : la France de la mer n'a pas coulé corps et biens dans la tempête des restructurations de la nouvelle économie mondialisée ; et des chantiers navals ont même résisté aux chocs de la concurrence européenne (allemande, italienne, surtout) et mondiale, comme le prouve le salon annuel Euronaval qui se tient au Bourget et où sont présentés les dernières créations des ingénieurs maritimes. Loin de tout déclinisme à la française, l'industrie navale française garde en 2016 le deuxième rang en Europe, derrière l'Allemagne, et le sixième au niveau mondial.

### **1. Les Français ont-ils une culture maritime ?**

On connaît l'ancrage territorial des Français, leur propension supposée à l'enracinement dans leur terroir – d'où « la France des terroirs », celles des fromages et des vins, de la « force tranquille » où François Mitterrand posait en 1981 devant un paysage rural, un village et une église en affiche clé de sa campagne présidentielle, des résidences secondaires loin des cohues citadines, genre « cabane au fond du jardin », comme chanterait Francis Cabrel... On aimait célébrer « la France radicale », celle des territoires ruraux et des bourgades, d'Henri Queuille (un parlementaire et ministre des années 1920 aux années 1950, devenu malgré lui le symbole des immobilismes de la III<sup>e</sup> République de l'entre-deux-guerres et de la IV<sup>e</sup> République), et tout cela a cumulé dans les années 1980-1990 avec l'expression « la France profonde », avant que la promotion récente de la cohorte sociologique des « rurbains » nous laisse à penser que, encore au XXI<sup>e</sup> siècle, quelques millions de Français aimeraient mieux disposer de leur petit pavillon en très grande banlieue que de se résoudre à vivre en immeubles en banlieue ou dans le centre de ce qui fut jadis un port, Marseille.

À cause de cette vision partielle et donc fallacieuse d'une France de « marins d'eau douce », on en oublierait presque que l'histoire contemporaine de notre pays ne se résume pas à celle d'un « enracinement » obstiné et hostile à l'aventure. Même au temps de la culture de masse du livre, Jules Verne faisait rêver la jeunesse, sur mer ou sous les

mers (*Vingt mille lieues sous les mers*, 1870) ; nombre de romans pour enfants traitaient du monde marin – tel, pour la pêche à la morue, *Pêcheurs d'Islande*, de Pierre Loti, en 1886. Plusieurs grands auteurs ont reflété la vie marine, que ce soit Henri Queffelec, Pierre McOrlan ou Roger Vercelet (*Capitaine Conan*, en 1931), sans parler du vieux *Paul et Virginie* au XVIII<sup>e</sup> siècle (Jacques-Henri Bernardin de Saint-Pierre, 1788) ni des traductions de Joseph Conrad (telle la nouvelle *Typhon*, en 1918), qui ont scandé notre jeunesse.

Nombre de ports français bataillent pour mettre en valeur ce qui est devenu leur « patrimoine maritime ». Bordeaux sera bientôt enfin dotée d'un musée de son port ; Rochefort, La Rochelle, Lorient, Brest, Le Havre, notamment, ont œuvré pour préserver des traces d'un passé maritime et/ou colonial. Et la rénovation du Musée de la marine, à Paris, au Palais de Chaillot et son programme d'expositions permettent non seulement de combler les érudits passionnés de la mer, mais aussi de former les jeunes à une certaine culture maritime. Par chance, ils ont bénéficié en amont de la construction de navires en pièces *Lego* et ont pu s'inventer leurs histoires de mer, tandis que des histoires de pirates, anciennes (*Peter Pan*) ou récentes (*Pirates des Caraïbes*, depuis 1967 dans les parcs *Disney* – à Paris, notamment – ou au cinéma depuis 2003), leur faisaient découvrir les modes de vie et d'action de la communauté des marins à voile.

Bref, on ne peut prétendre que les jeunes Français puis les adultes aient manqué d'une culture maritime : elle n'a pas été cantonnée dans les Îles britanniques ou autour de la mer du Nord ! Encore faut-il se demander si, dans l'histoire économique contemporaine et dans la vie de la globalisation actuelle, les Français ont été et restent parties prenantes de la compétition mondiale sur les mers et dans les ports. Plutôt qu'une recension chronologique, c'est un débat thématique qui va être développé : oui ou non, une exception française a-t-elle empêché et empêche-t-elle encore la France d'être une puissance maritime ? A-t-elle manqué d'une culture d'entreprise maritime ? d'un esprit d'entreprise tourné vers les océans et les outre-mers ? Les thalassocraties britannique, allemande, scandinave et norvégienne, nord-américaine, puis aussi japonaise, sud-coréenne et maintenant chinoise auraient-elles étouffé les efforts d'une France désireuse de tirer profit de ses 19 193 km de côtes – au neuvième rang mondial, juste derrière les États-Unis mais devant le Royaume-Uni – et des occasions d'affaires offertes par les outre-mers ? Il faut donc s'interroger sur la place occupée par la mer dans la culture entrepreneuriale française du XXI<sup>e</sup> siècle et dans l'économie globalisée du pays, entre points forts de compétitivité à l'échelle mondiale et niches stratégiques efficaces. Notons ainsi la persistance d'une forte culture maritime à l'École centrale de Nantes, qui forme des ingénieurs orientés vers la mer et spécialistes d'hydrodynamique depuis le XIX<sup>e</sup> siècle.

## **2. Les enjeux d'une pêche durable : peut-on sauver les chalutiers français ?**

Dans les années 1950-1960, la génération des *baby boomers* s'est vu enseigner une géographie de la pêche où la France tenait un rôle actif. Sa flotte de pêche sillonnait bien sûr le golfe de Gascogne et la Méditerranée, mais aussi l'Atlantique Nord, jusqu'à la glorieuse pêche à la morue au large de Terre Neuve et de Saint-Pierre-et-Miquelon, et les côtes de l'Afrique occidentale. Le classement des ports célébrait notamment Boulogne-sur-Mer, Fécamp, Bordeaux-Arcachon, la Bretagne ; les criées, les « trains de marée »

reliant celle-ci à Paris et Lyon, les conserveries (sardine, thon) constituaient des symboles de la vivacité de cette économie du poisson. Or elle a été balayée dans les années 1970-2000 lorsque s'est reconfiguré le cadre de la pêche atlantique et européenne. Le nationalisme halieutique réserve désormais les côtes canadiennes aux pêcheurs locaux : la pêche à la morue s'est effondrée, les sècheries de Bègles ont fermé, les bateaux bordelais ont disparu, les deux derniers dans les années 1990. Les pays africains devenus indépendants contrôlent leur zone maritime des 200 milles marins (370 km), dans le sillage des conférences sur le droit de la mer (Genève en 1958, Montego Bay en 1982). La Convention des Nations unies sur le droit de la mer entre en vigueur en novembre 1994, après un amendement en profondeur des dispositions les plus contestées par les pays industrialisés par l'accord du 29 juillet 1994 ; et la France l'a ratifiée en 1996. Si les pays africains accordent des autorisations de haute pêche aux navires étrangers (russes, par exemple), la France a fortement réduit sa présence au large de ses anciennes colonies. Plus fortes encore ont été les conséquences de la réglementation européenne. En effet, en 2002, la Commission européenne a publié le texte « Vers une stratégie pour la protection et la conservation du milieu marin », validée par le Conseil « Environnement » du 4 mars 2003 : il s'agissait de protéger l'espace maritime contre la surexploitation économique, donc en respectant les décisions de l'ONU en décembre 2006 sur l'élimination des pratiques de pêche destructrices en haute mer. Cette stratégie ambitieuse s'est incarnée dans la directive-cadre du 23 juillet 2006, ensuite ratifiée en 2007 : à partir de 2011 « l'utilisation durable des mers et la conservation des écosystèmes marins » s'impose de façon concrète : définition des types de bateaux de pêche pour empêcher de détruire l'écosystème animal et végétal, fixation de quotas de pêche par espèce et par pays, application par chaque pays selon le principe de subsidiarité. La France définit ainsi chaque année de tels quotas, d'où des négociations échevelées, bien représentatives des difficultés du dialogue économique et social du pays.

L'État a incité les pêcheurs à abandonner leur métier, en échange de compensations financières, et a subventionné ceux qui restent pour la construction de navires plus efficaces, économes en énergie et adaptés au mode de pêche désormais prônés (style du chalut, etc.). L'institut de recherche public qu'est l'Ifremer apporte des expertises pour aider à la prise de décision et contribue donc en amont à la connaissance scientifique et pratique de l'halieutique: « Connaître, évaluer et mettre en valeur des ressources des océans et permettre leur exploitation durable ; favoriser le développement socio-économique du monde maritime. » L'administration est aussi un acteur primordial, avec la direction des pêches maritimes & de l'aquaculture et le ministère de l'agriculture & de la pêche ou de l'environnement, de l'énergie & de la mer, selon les gouvernements, qui a en charge la politique des pêches en France. Le paradoxe est dès lors évident : moins de pêche et de pêcheurs en France, mais une pêche moderne et respectueuse des équilibres écologiques, marins et économiques. La priorité va à la lutte contre la surexploitation des fonds et de la haute mer : plus de course aux quantités, aux records, aux classements de production entre les 65 ports de pêche français ou entre les chalutiers et fileyeurs de leurs flottilles !

La gamme stratégique reflète la nouvelle configuration de l'économie de la pêche en ce siècle. D'une part domine la pêche de masse ; mais elle est fortement concurrencée par

les élevages industriels du Nord-Ouest européen, par les énormes navires qui ne respectent guère les normes (au large de l'Afrique, en Asie), par l'importation des surgelés d'autres pays (Espagne, Belgique, Pays-Bas, Italie) ou zones (Afrique, Amérique latine, etc.) ; et elle dépend des modes de consommation citadins, à domicile ou au restaurant. Boulogne-sur-Mer, le leader, domine ses confrères bretons (Le Guilvinec, Concarneau, Lorient, Loctudy, Saint-Guénolé, etc.) ou normands (Granville, Port-en-Bessin, etc.). Des usines de surgelés tournent encore en France, au gré des fusions-scissions qui ont marqué cette industrie européenne depuis le début du siècle : c'est que le laminage des coûts (salaires, transports, taxes) est essentiel, tout autant que la gestion des relations avec les distributeurs puissants (centrales d'achats des grandes chaînes, Picard, etc.). Comme pour la viande, des rapports de force intenses animent cette branche d'activité, plutôt instable. Depuis 1999, des fonds d'investissement ont ainsi supervisé Findus ; sa fusion avec Iglo en 2015 préserve l'usine de Boulogne/Mer (250 salariés) ; mais le poisson n'est qu'un élément de la gamme de ce leader français des surgelés. Et nombre de sociétés ne font qu'importer et reconditionner du poisson surgelé, comme toutes celles actives sur le port de Boulogne, en lien direct avec les pays de la mer du Nord et des ateliers britanniques. Cependant, l'esprit d'entreprise qui caractérise le groupe Intermarché (une coopérative capitaliste de distributeurs franchisés) a suscité un choix d'intégration verticale : il s'est doté de sa propre flotte de pêche en haute mer (avec l'armement Scapêche à Lorient et deux douzaines de bateaux) et d'une association avec des groupements de pêcheurs (Scopale à Boulogne/Mer) et de son circuit court de traitement et distribution du poisson frais (usine de Boulogne). « Grâce à l'étendue et à la dispersion de ses territoires ultramarins – la zone économique exclusive (ZEE) s'étend sur onze millions de km<sup>2</sup> – la France est le deuxième domaine maritime mondial après les États-Unis. Au quatrième rang de l'Union européenne avec environ 10 % des captures, la pêche française a généré un milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2012 et représente 93 000 emplois directs et induits. Pêches maritimes, aquaculture et transformation des produits de la mer appartiennent à la culture et à l'identité maritimes de la France : ce sont des secteurs essentiels dans la vie et l'alimentation des français, comme dans l'animation du tissu économique et social des régions littorales. »

À l'inverse du poisson de masse, des niches stratégiques accueillent une économie de proximité et de moyen-haut de gamme. Des ports de proximité vivent du tourisme ou des villes proches (Arcachon, Sète, etc.) ; l'ostréiculture, la coquille Saint-Jacques, les crustacés tentent de résister à l'étau concurrentiel ou aux importations, grâce à des appellations d'origine et au phénomène de mode. Alors que la conserverie atlantique a été balayée par ses rivales africaines ou autres, des marques ont résisté en montant en gamme (La Belle-Îloise, Chancerelle-Connétable, La Quiberonnaise, Gendreau-La Perle des dieux, la dernière conserverie de Vendée, etc.), avec 7 % des ventes totales de conserves appertisées en France pour 50 000 tonnes de conserves de poisson, sources de 10 000 emplois industriels.

Un symbole de cette montée en gamme est Delpierre, poissonnier vieux de plus d'un siècle : il lance sa marque *Delpierre*, développe poisson préparé et fumé, intègre des confrères (Pêcheries de Fécamp, usine de morue à Jonzac), se lance dans le surgelé en 2012 et finit par s'intégrer dans le groupe de produits de haut de gamme Labeyrie

(saumon et truite fumés, foie gras ; propriété du groupe coopérateur du Sud-Ouest Lur Berri et du fonds d'investissement PAI), d'où cette assertion de communication : « Delpierre met toute son expertise de la mer pour sublimer des produits qui respectent les saveurs de la mer et offrir à ses consommateurs une expérience gustative unique. » Une culture commerciale de la promotion des produits de la mer classiques mais rehaussés par une image de qualité et de proximité s'est ainsi cristallisée. Ce qui était dépassé et vieillot devient attractif, en un paradoxe révélateur des modes disruptives face aux modes dominants. Et, bien que complétée largement par des importations, la pêche tricolore devient actrice du patriotisme économique !

### **3. Les enjeux stratégiques et économiques de la construction navale**

Jadis, en classe de Première de lycée, on découvrait la liste flamboyante des grands chantiers navals français, leur puissance industrielle, la grandeur des navires aux vocations renouvelées (méthaniers, pétroliers, vraquiers et minéraliers, ferries – sans parler de l'apogée de l'histoire des paquebots avec le *France* en 1962-1974, reconverti ensuite). Mais le *France* a été envoyé chez les ferrailleurs indiens en 1979 ; des fusions à répétition ont tenté de retarder l'échéance pour les chantiers navals : Normed-Chantiers du Nord & de la Méditerranée a regroupé Dunkerque, La Seyne et La Ciotat ; mais tous les sites ont fermé successivement (Rouen-Le Trait, Bordeaux-Lormont en 1968, Normed en 1988, etc.). On peut parler de « déclin », même si l'historien économique n'aime pas ce mot, car la France a été rayée de la géographie des constructions navales orientées vers le transport des marchandises et matériaux.

Le Japon, puis la Corée du Sud et enfin la Chine ont pris le relais dans un mouvement de mondialisation où la France, malgré nombre d'aides publiques en soutien des armateurs nationaux pour l'achat de navires français, a perdu pied à cause de ses surcoûts sociaux de production et surtout parce qu'elle ne disposait pas des économies d'échelle procurées à ses rivaux par des productions de types de navires en séries. Le plan Defferre de 1956 (du nom de Gaston Defferre, ministre de la marine) et d'autres plans ont rationalisé l'armature des chantiers navals français, défini des priorités, organisé les restructurations capitalistiques et sociales, fourni les aides financières idoines afin d'alléger le poids de leurs retombées sur les ports concernés. Mais c'était un processus inéluctable : loin des fameux *clippers*, la France n'avait plus vocation à être une grande puissance maritime pour la construction navale ! Chine, Japon et Corée du Sud accaparent les neuf-dixièmes de cette industrie au milieu des années 2010. Trois géants sud-coréens se partagent près d'un quart du marché : *Hyundai Heavy Industries* en tête, *Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering* (DSME) et *Samsung Heavy Industries*, tandis que les Chinois percent pour les navires de vrac courants.

#### **A. Le paradoxe du réveil des chantiers navals**

Le paradoxe est que, malgré tout, des chantiers navals ont résisté ! La France est redevenue riche d'un mini-système productif naval grâce à un redéploiement stratégique radical : la filière navale emploie encore 40 000 salariés en 2015. Tout d'abord, des niches sont occupées par des dizaines de micro-chantiers : ils livrent de petits chalutiers, des bateaux de plaisance, de secours en mer, de loisirs de masse, quelques ferries pour des collectivités locales en Métropole ou outre-mer. Le paradoxe est que, même à ce

modeste niveau, des sociétés se sont affirmées en actrices de l'innovation grâce à une spécialisation intelligente, qui dégage de la valeur-ajoutée. C'est le cas par exemple de Piriou, à Concarneau : jusqu'alors cantonnée dans la construction et la réparation navale de navires de taille moyenne pour la pêche artisanale et semi-industrielle depuis sa création en 1965, elle s'est diversifiée à partir des années 1990 : construction de grands thoniers, chalutiers et « palangriers surgélateurs », de navires logistiques actifs autour des plateformes de l'*offshore* pétrolier ou de services maritimes, de remorqueurs. Puis elle a essaimé hors de France au XXI<sup>e</sup> siècle en exportant son ingénierie performante, de la conception des navires à la construction, jusqu'au maintien en conditions opérationnelles durant l'exploitation du navire (Pologne, Nigéria, Vietnam).

De même, une autre PME, BMA, investit dans les bateaux à forte valeur ajoutée. Elle fabrique ainsi des navires fluviaux, des navires de servitude pour des ports (surtout à l'exportation), etc. ainsi que des remorqueurs-pousseurs pour la Marine nationale : elle obtient une grosse commande en 2017, portant sur une trentaine de navires, à fabriquer par sa filiale SEE Merré, à Nort-sur-Erdre, près de Nantes, en liaison avec CMN (à Cherbourg et Brest). Celle-ci (détenue depuis 1992 par Privinvest, le groupe de l'homme d'affaire Iskandar Safa, au travers de sa holding Abu Dhabi MAR, et forte de 330 salariés) s'est spécialisée dans les corvettes légères et patrouilleurs, des navires de pêche, à fort contenu technologique mais simples d'usage, d'où des commandes dans des pays soucieux de protéger leurs côtes (Angola, Mozambique, Arabie saoudite, etc.).

## **B. La métamorphose de la stratégie de l'arsenal**

Malgré ces exploits concurrentiels, l'essentiel de la restructuration de la construction navale s'est effectuée par le recentrage autour de trois axes clés. La « stratégie de l'arsenal » a ainsi résisté à l'amenuisement des commandes de la Marine, une fois qu'elle a été dotée de ses sept sous-marins nucléaires et du porte-avions Charles de Gaulle en 1989. Réorganisée, rationalisée, élaguée depuis les années 1990, la Direction des constructions navales est devenue un « groupe de défense » multiforme, DCNS, avec une nouvelle appellation, Naval Group en 2017. Il rassemble 12 800 salariés en 2016 (dont 3 000 « ouvriers d'État », hérités du statut des anciens arsenaux), notamment à Brest, Toulon et Lorient : « Entreprise de haute technologie et d'envergure internationale, Naval Group répond aux besoins de ses clients grâce à ses savoir-faire exceptionnels, ses moyens industriels uniques et sa capacité à monter des partenariats stratégiques innovants. Le groupe conçoit, réalise et maintient en service des sous-marins et des navires de surface. Il fournit également des services pour les chantiers et bases navals. Enfin, le groupe propose un large panel de solutions dans les énergies marines renouvelables. »

Derrière les mots de la communication institutionnelle, on découvre la réalité de la stratégie de reconversion : haut de gamme, technologies de la troisième révolution industrielle, innovation, services de maintenance – le tout au profit de l'économie maritime au sens large, puisqu'une diversification dans les « énergies marines renouvelables » a été enclenchée à Cherbourg et Lorient : une filiale commune avec l'organisme public de financement Bpifrance a été créée en janvier 2017, DCNS Énergies, qui entend développer des centrales éoliennes flottantes et des hydroliennes – des

turbines pour « fermes marines » – avec trois usines jumelles en France, au Canada et au Japon.

La priorité va néanmoins à la satisfaction des besoins de la Marine, tempérés par l'étalement des livraisons et des commandes en raison des rigueurs du Budget : le sous-marin nucléaire d'attaque *Barracuda* en cours d'achèvement ; huit frégates multi-missions de 6 000 tonnes livrées à la Marine française (avec 60 % de valeur apportés par l'électronique) – tandis qu'est conçue en 2016-2017 une frégate de 4 000 tonnes, plus légère et donc mieux adaptée aux besoins de protection ou de surveillance de certains pays. La gamme se diversifie (frégates, « navires hauturiers multi-missions », corvettes, sous-marins *Scorpène* légers à propulsion conventionnelle), en solo ou avec des partenaires : des fournisseurs d'équipements électroniques, comme Thalès, et le chantier naval Piriou. Elle comprend en 2018 les corvettes *Gowin*, les frégates de taille intermédiaire *Belharra*, des frégates multi-missions, des porte-hélicoptères servant de bâtiments de projection & de commandement, les sous-marins *Scorpène*, *Shortfin* et *Barracuda*.

Les exportations vers les « pays amis » sont visées désormais, avec des filiales étrangères à partir du milieu des années 2000 : des contrats sont signés avec le Pakistan, Maroc, le Brésil (en 2009, pour quatre sous-marins *Scorpène*, assemblés sur place), l'Égypte, l'Arabie saoudite, l'Australie (pour des sous-marins *Barracuda*), voire la Russie avec les deux porte-hélicoptères *Mistral*, transférés à l'Égypte en 2016, etc. Avec 3,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2016, Naval Group est le second constructeur militaire européen, derrière le britannique BAE Systems, et le sixième mondial. Mais la concurrence est rude : il ne dispose que de six implantations hors de France, contre 23 pour le néerlandais Damen, 27 pour l'italien Fincantieri, suivis par l'allemand *Thyssen Krupp Marine Systems* et le japonais Mitsubishi-Kawasaki, notamment. Fincantieri a gagné en 2016 un contrat de quatre milliards d'euros au Qatar pour ses chantiers liguriens. Heureusement, un programme de douze sous-marins dérivés du *Barracuda* (de 6 000 tonnes, en alliance avec Thalès) a été obtenu en Australie en 2016 face au rival allemand *TKMS*, autour d'un prix de 34 milliards d'euros !

Pourtant, cette victoire doit être relativisée, car la puissance des chantiers navals sud-coréens reste imposante. Aussi un scénario idéal consisterait dans une consolidation de l'Europe de la défense navale : elle consisterait dans la réunion du Naval Group, *TKMS* et Fincantieri : avec dix milliards d'euros de chiffre d'affaires, cette sorte d'Airbus de la défense navale rejoindrait la dimension des chantiers navals coréens ; mais le débat est encore en cours en 2017-2018.

En tout cas, le haut de gamme, riche en équipements électroniques et en armements de haute technicité, domine désormais, loin des cuirassés d'antan. La confirmation en est donnée avec les commandes passées également au groupe Thalès, qui dispose d'une branche d'électronique dédiée aux sous-marins, orientée vers la conception et la pré-production de systèmes de sonars – avec là aussi des contrats pour l'équipement et la rénovation de sous-marins australiens conclus en 2016-2017 et donc une entité de production en Australie elle-même. La guerre maritime devient agile, réactive, mobile, à la fois défensive, agressive éventuellement, et protectrice (à propos des flux de migrants,

de drogues, par exemple), toujours pour protéger les côtes françaises, mais aussi pour assurer des missions au loin, de sécurité stratégique, comme la surveillance des mers contre les pirates au large de la Somalie ou pour lutter contre la traite des migrants en Méditerranée.

### **C. L'enjeu des croisières de luxe : le rebond de Saint-Nazaire**

Vivent les croisières ! Tous les chantiers navals d'envergure ont fermé, sauf un seul, celui de Saint-Nazaire. Pourtant, il a tangué au cœur de tempêtes stratégiques (qu'en faire ?), financières (qui pour le posséder, le refinancer ?) et sociales (combien de salariés licenciés ?), en une actualité à rebondissements tout au long des années 1980-2000, une fois la vague des grands pétroliers et méthaniers épuisée, malgré d'ultimes commandes clairsemées. Le groupe Alstom en avait hérité en 1976, aux côtés de ses centrales électriques et de son matériel ferroviaire, au nom du patriotisme économique ; puis il a réussi à en partager le capital avec le groupe norvégien *Aker Yards* en 2007, passé aussitôt sous le contrôle au groupe sud-coréen STX en 2007, qui s'est constitué un portefeuille de plusieurs chantiers européens. Mais lui aussi a replié la voile et les a cédés, sauf celui de la Loire (Chantiers de l'Atlantique- STX), faute de repreneurs. L'État, via le Fonds stratégique d'investissement puis Bpifrance, a repris quant à lui les 33 % du capital détenus par Alstom Marine, afin de sauvegarder une minorité de blocage.

Il a fallu réinventer le destin de l'entreprise : certaines années, au début du siècle, le carnet de commandes était presque vide ! Or il s'est inséré dans la nouvelle logique mondiale, celle de la spécialisation à forte valeur ajoutée, face aux productions de masse des chantiers asiatiques : il vit désormais au rythme de la globalisation de moyen-haut de gamme. D'une part, l'État lui a transmis des commandes, comme celle des deux navires militaires *Mistral* destinés à la Russie puis repris par l'Égypte en 2015-2016, et quelques ferries sont fabriqués. D'autre part, surtout, depuis 1985, il a obtenu des commandes de bateaux de croisière : sept sont à livrer entre 2016 et 2020, et quatre ont été commandés en avril 2016 par MSC.

Le nombre de passagers de croisières maritimes a bondi de 1,4 million en 1980 à 24 millions en 2016 à l'échelle mondiale (avec Costa-Carnival ou Msc) ; le marché française, de 500 000 passagers en 2017, reste en friche par rapport aux britannique et allemand (deux millions chacun), d'où de bonnes perspectives de croissance. Mais là aussi la concurrence mondiale est devenue trop rude, avec par exemple l'Italien Fincantieri, lui aussi recentré sur les navires de croisière. Après un passage à vide et l'annulation de commandes certaines années, le chantier s'est affirmé comme l'un des spécialistes mondiaux des navires de croisière géants, commandés notamment par MSC ou *Royal Caribbean* – dont, pour celui-ci, le *Harmony of the Seas* en mai 2016, le plus gros du monde à cette date (227 000 tonnes de jauge brute, 5 500 passagers, 2 400 salariés, un milliard d'euros). Ces immenses hôtels flottants incorporent de nombreuses techniques d'équipement et d'aménagement. Cette « chaîne de valeur » est conduite par le maître d'œuvre qu'est le chantier, au cœur de sous-traitants spécialisés ; son efficacité lui a fourni la légitimité nécessaire, d'où une sérénité retrouvée, et même des embauches, en direct ou par le biais de ces sous-traitants. Cette montée en gamme technologique s'exprime aussi par la récente diversification (2011) vers les équipements



destinés à la production d'électricité par des éoliennes marines.

En 2015, le site de Saint-Nazaire fait travailler 7 600 salariés en 2016, dont 2 500 rattachés en direct à STX Marine et le solde chez les fournisseurs et sous-traitants. Comme l'armateur américain RCCL (avec ses deux filiales *Royal Caribbean International* et *Celebrity Cruises*) a encore élargi ses commandes à STX en 2016, au total, le chantier doit livrer, en dix ans (jusqu'en 2023-2026) quatorze paquebots de croisière de haut de gamme à RCCL et MSC, soit à peu près deux par an : le plan de charge est assuré sur la durée, alors que la crise guettait le site à la fin de la première décennie du siècle. À la grandeur de l'histoire de la construction navale française, rayée de la compétition mondiale, a ainsi succédé un joyau technologique et industriel, symbole de la recomposition stratégique au sein de la globalisation.

Pourtant, malgré sa prospérité retrouvée, ce pôle nantais est confronté à la crise subie par sa maison mère : *STX Offshore & Shipbuilding* a en effet fait faillite en 2016, dans le cadre de la crise générale endurée par les chantiers navals et les armateurs de super-porte-conteneurs. Ce chantier emblématique du réveil des constructions navales françaises est ainsi devenu un enjeu du patriotisme économique : qui va le prendre en charge ? La décision de laisser STX France s'intégrer à un groupe européen, l'italien Fincantieri est prise en janvier 2017 suite à un appel d'offres ; il accueillerait STX en complément de ses propres produits (bateaux de croisière, navires militaires, porte-conteneurs, yachts). Cette firme, dont le Siège est à Trieste, regroupe 19 000 salariés sur une vingtaine de sites à travers le monde (Italie, Brésil, Norvège, États-Unis, Asie) ; 72,51 % de son capital sont détenus par Fintecna, une société financière contrôlée par l'État italien. Mais un enjeu stratégique national intervient en sus : en effet, il faut préserver les cœurs technologiques de la société afin de les conserver en France même et aussi les capacités de production de navires de grande taille, car elles pourraient servir pour des vaisseaux militaires d'envergure (porte-avions, bâtiments de projection, comme les *Mistral*).

Un équilibre doit donc être trouvé dans le tour de table capitalistique, entre le repreneur, d'éventuels investisseurs, la puissance publique et peut-être l'arsenal français qu'est DCNS. Il faut éviter notamment que le pôle d'ingénierie de Saint-Nazaire s'effrite au profit de son ex-concurrent italien, par ailleurs partenaire d'une firme en Chine. Constituer une sorte d'Airbus des chantiers navals, donc une alliance de dimension européenne ou tout au moins franco-italienne (comme pour ATR dans l'aviation à hélices) suppose du doigté de la part de Fincantieri et de la vigilance de la part des parties prenantes françaises. Un premier accord est conclu en avril 2017 après un bras de fer vigoureux : Fincantieri resterait minoritaire, autour de 45-49 %, afin de bien marquer la volonté du camp français de maintenir son emprise stratégique (avec un tiers pour l'Etat et un dixième pour DCNS), mais la philosophie d'une majorité italienne doit bien être admise puisqu'une société d'investissement italienne prend un dixième du capital en support de Fincantieri.

L'arrivée au pouvoir d'une nouvelle majorité politique en France en mai-juin 2017 a rouvert le débat, au nom du patriotisme économique : pouvait-on laisser ce fleuron industriel passer sous la coupe italienne, après la cession des deux branches

électrotechnique et ferroviaire d'Alstom respectivement à GE-General Electric et Siemens ? Finalement, le pouvoir exécutif a décidé de laisser jouer le projet italo-français, tout en gardant un droit de regard sur l'aspect militaire du chantier naval, en cas de commandes de la Marine.

#### **D. Les enjeux de la marine de luxe et du nautisme**

D'autres « bijoux » ont été taillés afin de reconquérir une clientèle grâce à une offre de chaîne de valeur compétitive par le biais d'un positionnement en haut de gamme. Un bon exemple est celui du chantier naval de La Ciotat (Bouches-du-Rhône), qui employait plus de 6 000 salariés et a fermé en 1987. Or, depuis 2007, grâce à la combativité d'une centaine de salariés militants et des collectivités locales, réunies au sein d'une société mixte, la Semidep, le site est devenu un pôle réputé dans l'entretien et la réparation de yachts de luxe mais aussi dans la construction de bateaux (notamment de trimarans) pour la compétition. Ainsi revitalisé et riche de 700 salariés en direct ou en sous-traitance, il accueille deux sociétés (Monaco Marine et surtout Compositeworks) qui rénovent de gros yachts de plaisance de luxe (en particulier grâce à la plus grande cabine à peinture d'Europe) et pratiquent leur « remise à niveau » (en anglais : *refit*). C'est que quelque 6 300 méga-yachts de luxe de plus de 25 mètres de long et presque 200 yachts de plus de 65 mètres circulent dans le monde et notamment en Méditerranée, où ils fréquentent les stations mondaines (comme Monaco, Cannes, Saint-Tropez ou la Sardaigne). Après tant de grèves et de manifestations, les syndicats de salariés ouvriers ont ainsi trouvé la solution dans l'insertion au cœur de l'économie du luxe des grands bourgeois globalisés !

Au total, face aux redoutables concurrents italiens et britanniques, ce sont douze chantiers français qui se sont orientés vers ce haut de gamme, comme Couach sur le Bassin d'Arcachon, Dufour et Fontaine Pajot – ces deux derniers fusionnant en 2018 (avec 1 100 salariés), en spécialistes des catamarans et des monocoques. Le leader est le groupe Bénéteau (avec aussi : Constructions navales de Bordeaux, Jeanneau, aux Herbiers, en Vendée, racheté en 1995, et MCY, créé en 2010 pour de petits yachts de 18 à 32 mètres, fabriqués à Trieste, en Italie, avec un design et un luxe séduisants), né en 1885 et ancien fabricant de sardiniers ; il est contrôlé par la famille Roux depuis la Vendée (notamment Annette Roux, petite-fille du fondateur). Il est aujourd'hui riche de 7 000 salariés dans le monde, après avoir surmonté vaillamment une rude récession en 2008-2009. C'est le premier exportateur mondial de bateaux à voile, avec 20 % de part de marché, et un bon producteur de bateaux à moteur, qui lui procurent 58 % de son chiffre d'affaires en 2016 : sa gamme de yachts *Prestige* symbolise cette percée sur le marché mondial du nautisme de luxe. Il dispose aussi de chantiers aux États-Unis (Caroline-du-Sud), pour satisfaire la clientèle des riches Américains, en Espagne et en Italie – d'où un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros en 2016, ce qui en fait le plus fort rival de l'Américain Brunswick, doté d'un chiffre d'affaires dans cette branche de 1,2 milliard et surtout fort de son propre marché, le premier mondial, avec 6,8 milliards d'euros dans la plaisance.

Symbolisé par le Salon du nautisme de Paris, le nautisme de loisirs de haut de gamme et même de luxe aura par conséquent sauvé un large pan de la construction navale, grâce là

aussi à une stratégie de niches et au renforcement du marché des bateaux à moteur, soit ceux de moins de sept mètres, pour la plaisance banale, soit ceux de plus dix-huit mètres, pour le moyen et haut de gamme, ce qui a permis de surmonter rapidement le choc de 2008-2009. Le positionnement d'une bonne partie du système productif français autour de chaînes de valeur à forte intensité d'ingénierie et de technologie est confirmé par cette économie maritime : c'est un signe supplémentaire du « paradoxe français », celui de la sortie par le haut de la crise de restructuration d'une économie dorénavant soumise au laminage de la globalisation concurrentielle. Mais cette industrie reste encore fragile car les tours de table du capital sont souvent instables ; il faut dénicher des fonds d'investissement, renouveler des participations familiales ou individuelles parfois évanescentes. L'assise capitaliste doit donc être consolidée, même si, par exemple, la famille Roux, chez Bénéteau est un modèle de capitalisme entrepreneurial.

De son côté, le nautisme « moyen » tient le coup, grâce à une assise souvent familiale, au pouvoir d'achat et au désir de positionnement sociétal de groupes des classes moyennes-supérieures dans les stations de mer huppées (Arcachon, etc.) et enfin grâce à un rebond du goût de la compétition navale (régates) et des catamarans, dans le sillage des grandes compétitions de *skippers* professionnels. Cela explique le succès des « foires » spécialisées que sont les salons *Cannes Yachting Festival* et *Monaco Yacht Show*, face à leurs concurrents italiens dynamiques.

On estime que les chantiers français, en 2014-2015, ont livré 41 475 bateaux et connu un chiffre d'affaires de 832 millions d'euros, dont 512 pour les voiliers et 308 pour les bateaux à moteur. Au total, la Fédération des industries nautiques estime à 40 000 salariés l'ensemble des effectifs mobilisés par ces chantiers navals de plaisance, leur système productif en amont (fournisseurs, sous-traitants) et l'activité des ports qu'ils engendrent, avec 5 319 entreprises concernées et un chiffre d'affaires d'environ quatre milliards et demi d'euros en 2015. La seule Bretagne compterait pour 7 400 emplois dans cet ensemble, en un mini-système productif (en anglais : *cluster*) incluant les prestataires de services, les bases nautiques, les 160 ports de plaisance, les 400 zones de mouillage, les sports nautiques, etc. Chaque région dotée de côtes se fixe par conséquent comme objectif de structurer, stimuler, valoriser cette filière, aux effets induits diffus, mais importants en termes d'emploi, de volume d'affaires, de retombées sur les industries – et *in fine* sur le tourisme.

Presque à la fin de la décennie, l'industrie française de la plaisance réunit 41 500 salariés en 2017 (soit un peu plus que les 40 500 de 2007) : elle a affirmé sa compétitivité en tant que place forte de la plaisance mondiale, avec même une part de 75 % de sa production orientée vers l'exportation, au lieu des deux tiers en 2007, d'où une part de marché passée de 9 à 13 %. Chaque groupe aura racheté plusieurs sociétés dans le cadre d'un mouvement de consolidation de la branche, au profit de Bénéteau, d'Experton-Revollier, de Fontaine-Pajot et de Grand Large, gérés selon la philosophie de sociétés familiales soucieux d'investissements sur le long terme, alors que les deux leaders allemands, Bavaria et Hanse, dépendants de fonds d'investissement, ont manqué de solidité.

## **E. L'enjeu de la déconstruction des navires**

Paradoxalement, un créneau semble s'élargir au XXI<sup>e</sup> siècle, celui de la destruction des navires en fin de vie ou, comme on dit professionnellement, leur « déconstruction ». Les compagnies d'armement maritime – sans oublier les Marines d'État – souhaitent sans cesse se délester des éléments de leur flotte qui sont devenus obsolètes techniquement, usés par l'âge ou trop coûteux à exploiter. Généralement, une chaîne de délestage a fonctionné dans l'Histoire : les gros armateurs faisaient glisser leurs cargos ou pétroliers de taille moyenne vers de petits armateurs, des caboteurs, des sociétés usant ces vaisseaux jusqu'à leur usure finale, voire les utilisant en bravant les normes de sécurité et de pollution. Désormais, aux flottes de ces « petits » qui vont au rebut se sont ajoutées les unités dont les « gros » se débarrassent parce qu'elles pèsent sur leur rentabilité et leur poste d'actifs, notamment en période de crise du fret mondial.

On sait que l'énorme majorité des esquifs ainsi promis à la destruction ont été orientés de plus en plus au tournant du siècle vers des pays pauvres où la faible rémunération de la main-d'œuvre et le non-respect des normes environnementales rendent cette opération peu coûteuse. Le Bangladesh, le Pakistan, l'Inde, la Chine ou d'autres pays du même type traitent ainsi massivement les carcasses de navire et animent de vastes flux de récupération de matériaux.

Or la prise en considération de plus en plus forte du respect de certaines normes considérant les travailleurs, l'environnement (par le biais d'un texte appelé la « convention de Hong Kong ») et la pollution marine ou terrestre, tendent à renchérir cette déconstruction – et la Convention internationale pour la prévention de la pollution par les navires, dite Convention *MARPOL*, s'impose de plus en plus depuis 1989. Comme les associations, des États et des organisations internationales orientées vers l'environnement ou le recyclage et les droits sanitaires des salariés sont montés en puissance en tant que vecteurs d'opinion et d'influence, le retour en Europe d'une partie de cette économie de la déconstruction constitue un facteur qui tend à créer des sites de traitement dans des ports locaux.

Or la France y est impliquée : le destin de navires militaires (comme le *Colbert*, dont la fonction de musée-flottant à Bordeaux avait cessé, le porte-avions *Clemenceau* ou la *Jeanne d'Arc*), de pétroliers et de cargos a été ainsi débattu publiquement (dans un cercle étroit, toutefois). Des ports, des sociétés de traitement et de recyclage de déchets ont saisi ainsi cette occasion pour établir des embryons de sites spécialisés, comme à Bordeaux, avec une filiale de Veolia. Ils doivent compenser les surcoûts de la main-d'œuvre par une gestion pertinente du recyclage des matériaux. Par ailleurs, nombre de ports français de taille modeste assurent la déconstruction des bateaux de pêche et de plaisance, comme sur la côte Atlantique (par exemple avec la société Les Recycleurs bretons) – c'est qu'environ 20 000 bateaux de plaisance arrivent tous les ans en fin de vie en France.

#### **4. L'enjeu des réseaux de câbles sous-marins**

Laisser de côté un pan aussi symbolique de la troisième révolution industrielle que les câbles pour liaisons sous-marines serait négliger une niche essentielle. En effet, si les

câbles sous-marins fonctionnent depuis plus d'un siècle et demi, les symboles de la nouvelle économie et de globalisation que sont l'économie de l'information et d'Internet et la finance de marchés reposent massivement (en termes de transfert de méga-données et de vitesse de transit en secondes ou même millisecondes) non seulement sur les liaisons par satellite et les câbles terrestres, mais sur des réseaux de câbles sous-marins, eux aussi dotés de fibres optiques désormais.

Le paradoxe français est à ce sujet multiple. D'abord, les restructurations incessantes de l'électrotechnique n'ont pas empêché de préserver un noyau dur d'industrie du câble. L'explosion d'Alstom a abouti à deux sociétés : Nexans (ex-Câbles de Lyon) et Alcatel-Lucent ; mais c'est la seconde qui fabrique des câbles sous-marins. C'est donc un joyau technologique : « *Alcatel-Lucent Submarine Networks* est leader dans les réseaux de câbles sous-marins en matière de capacité et d'installations avec plus de 575 000 km de câbles et systèmes optiques sous-marins déployés à travers le monde. L'offre étendue d'ASN est complétée par un large portefeuille de services à destination des entreprises du domaine sous-marin, incluant la gestion de projets, l'installation et la mise en service ainsi que la pose et la maintenance, assurée par une flotte composée de sept navires câbliers. »

La firme pose donc des câbles mais fournit aussi à l'échelle mondiale toute une gamme de prestations aux firmes gérant des réseaux : en amont, elle conçoit les systèmes intégrés, installe des réseaux (550 000 km effectués) et en assure la maintenance (pour 300 000 km). Pourtant, l'État en a laissé filer en Finlande le contrôle capitalistique et stratégique quand Nokia a pris en 2015 le contrôle d'Alcatel-Lucent, redressée mais manquant d'assise financière... Il est vrai que cette entité était déjà européanisée, avec ses trois usines : pour les répéteurs (unités de raccordement et équipements d'alimentation), produits à Greenwich, au Royaume-Uni, sur le site où fut fabriqué le premier câble transatlantique du monde, en 1858 ; Calais, le plus grand site de fabrication de câbles au monde (capacité mensuelle de 3 500 km) et Trieste, en Italie (équipements pour les terminaux de ligne sous-marins), avec, il est vrai, un pôle de R&D trapu à Villarceaux, en Île-de-France.

Cependant, le drapeau tricolore flotte sur Orange Marine : jusqu'alors sous l'emprise de l'État, France Télécom Marine est devenue une filiale à 100 % du groupe Orange en 2000 et a changé de nom en 2013. La société est spécialisée dans l'étude des tracés, la pose, la maintenance et la réparation des câbles sous-marins dans le monde entier. En 2010, elle a même acheté Elettra, son homologue italien, à Telecom Italia. Une flotte de six navires câbliers est active en Europe, en Méditerranée et dans l'océan Indien. Sur les 800 000 kilomètres de câbles sous-marins en service, Orange Marine en a posé 150 000, soit une part de marché mondial d'un cinquième, face aux concurrents Tyco (USA), *Global Marine Systems* (Grande-Bretagne) ou *NTT World Engineering Marine* et KDDI (Japon). *Alcatel Submarine Networks* participe elle aussi à cette compétition ; mais son intégration au groupe Nokia lui confère désormais une configuration binationale ; un paradoxe est donc d'avoir délaissé le contrôle de ce joyau, dans le cadre d'une politique industrielle conçue à l'échelle européenne, hors du champ du fameux patriotisme économique.

Sur tous ces champs d'une économie maritime confrontée à une torride compétition européenne et mondiale, les mots d'ordre des états-majors des sociétés sont : recentrage stratégique sur le développement d'un robuste capital technologique ; renforcement d'une chaîne de valeur à forte marge afin de regonfler la capacité d'autofinancement et de mettre fin à la malédiction du surendettement et de la sous-capitalisation ; internationalisation des sites de production et de maintenance ; creusement de niches hautement compétitives.

Concrètement, en effet, les débouchés de cette industrie (et des systèmes progiciels connexes) s'étendent au fur et à mesure du renforcement des interconnexions numériques mondiales. Marseille, grand port maritime, est aussi devenue par exemple un relais pour plusieurs liaisons sous-marines, d'abord transméditerranéennes, en un nouveau modèle de « porte de l'Orient ». Une dizaine de câbles en partent pour rallier l'Afrique et le Moyen Orient au service des opérateurs de télécommunications. Deux « autoroutes à haut débit » s'y rajoutent en 2016 : dix-neuf opérateurs ont financé (pour 1,2 milliard d'euros) une ligne à fibre optique vers Hong Kong, ce qui double la capacité de la liaison ; Orange Marine lance sa ligne vers Singapour. Vers l'Amérique, une nouvelle ligne est posée vers la côte Ouest de l'Afrique puis vers le Brésil. Mais d'autres projets sont enclenchés, et ce sera une vingtaine de câbles haut débit qui fera de Marseille un pôle-relais globalisé de l'Europe, en un éco-système dualiste : cette fonction de porte numérique (en anglais : *digital gateway*) et un ensemble de serveurs et hébergeurs utilisant ces câbles pour le compte d'entreprises clientes venant y traiter leurs flux ou leurs données.

## **5. L'enjeu du pavillon français : entre naufrage et globalisation**

La gloire du « pavillon français » aura retenti sur tous les continents, avec plusieurs compagnies de transport maritime créées au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, soit au niveau de chaque grand port (Delmas à La Rochelle, par exemple) soit au niveau nationale, telles les Messageries maritimes, qui desservaient plutôt l'Asie, au-delà du canal de Suez, et la Compagnie générale transatlantique (CGT, 1855) orientée vers les Antilles et les Amériques ; une vingtaine d'armements d'envergure animaient les grandes « lignes » océanes, telles les Chargeurs réunis, Fraissinet (depuis Marseille), avec leurs paquebots et leurs cargos – sans parler des navires gérés par certaines sociétés de négoce (comme la bordelaise Maurel & Prom). L'économie française ne se concevait pas sans sa flotte sous « pavillon national », ses marins sous statut, en levier de la puissance maritime du pays, face à l'hégémonie thalassocratique britannique et à la force des flottes allemande, scandinave ou américaine – avant la percée des japonaises. Des secousses l'ont souvent ébranlée : pertes conduisant au renflouement par l'État (en 1919, CGT en 1933) ; séquestre et destruction pendant la Première Guerre mondiale ; guerres maritimes pendant les deux Guerres mondiales. L'un des leviers aura aussi été l'empire colonial, puisque sa desserte était une chasse gardée des armements français. Enfin, le cabotage le long des côtes françaises (un bastion), européennes et transmanche (en concurrence) nourrissait nombre de trafics.

### **A. Un déclin irrésistible à la fin du XX<sup>e</sup> siècle**

Tout a basculé avec la perte de l'empire colonial, l'unification européenne, qui a ouvert

les ports des pays membres à la concurrence, la percée de la flotte nipponne puis celle des deux Chine (Taiwan puis la Chine elle-même après son intégration dans l'économie mondiale), l'utilisation de salariés payés aux prix de leur pays d'origine (Philippines, en particulier) sur les flottes mondiales, le grignotage du cabotage par des cargos de qualité modeste enregistrés en Grèce puis ailleurs aussi, et enfin un usage systématique des « pavillons de complaisance » (Panama, etc.). L'avion a supplanté les paquebots, notamment les transatlantiques, jusqu'au retrait du *France*. Enfin, les révolutions parallèles des superpétroliers – marquée par le retrait de la Compagnie française des pétroles (Total) de sa flotte gérée par la Compagnie navale des pétroles –, des super-vraquiers (charbon, minéraux), des super-transporteurs d'automobiles et des porte-conteneurs géants ont suscité une chasse aux coûts de transport et d'affrètement et un énorme tsunami de concentration à l'échelle mondiale. Les marges bénéficiaires et la capacité d'autofinancement des armements français se sont érodées dans les années 1960-1980 : des vagues de fusions se sont succédé, mais en vain.

*In fine*, un grand leader a émergé, la Compagnie générale maritime, qui a regroupé la CGT et les Messageries maritimes en 1977. Seules ont subsisté de petites entités spécialisées, qu'on peut considérer comme des exceptions. Les ports (voir plus bas) ont donc accueilli de plus en plus de navires étrangers. La France a perdu pied comme puissance maritime : on peut parler de « déclin », par conséquent. Elle ne se classe pas parmi les principaux pays enregistrant les quelque 50 000 navires de commerce, ni mondiaux (Panama, Liberia, îles Marshall), ni européens (Grèce, Malte, Chypre, en tonnage) – elle se situe au onzième rang –, ni parmi les leaders des pays propriétaires (Grèce, Japon, Chine). Sa flotte de commerce ne compte plus qu'environ 189 navires en 2015, mais entre 700 et 800 navires sous pavillon étranger sont placés sous le contrôle direct des compagnies maritimes françaises. Le temps serait venu de la « patrimonialisation » de l'armement maritime français ! En sus du Musée de la marine (inauguré en mais remodelé récemment), des « lieux de mémoire » célèbrent cette grandeur passée, soit sur internet (Bordeaux Maritime, etc.), soit dans des musées (Saint-Nazaire), soit dans des communautés d'historiens, d'érudits et d'anciens marins, surtout l'association *French Lines*.

## **B. L'enjeu des chaînes d'approvisionnement globalisées**

Le paradoxe est que, en contradiction avec cette tendance lourde de déclin et de mémoire, une renaissance relative caractérise les années 1990-2010. Il était temps de réagir puisqu'on sait que l'insertion d'un grand pays dans les circuits mondiaux est encore plus essentielle puisque le remodelage des processus productifs s'intensifie avec la troisième révolution industrielle. Le « toyotisme » (théorisé par William Edwards Deming) prône le « zéro stock » et le « juste à temps », une externalisation maximale des composants auprès des équipementiers et sous-ensembliers, d'où l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement (*supply chain management*) au nom du « sans délai » et de la « flexibilité » dans la chaîne logistique maritime, puis des ports aux zones d'entreposage et de production, en monde d'industries et de services intégré, parfois qualifié de « postindustriel », où les secteurs secondaire et tertiaire sont en osmose. Or nombre d'usines ne se contentent plus de vendre dans leur aire de proximité puisqu'elles sont des pivots d'une diffusion transocéanique, insérées dans un mouvement

d'échanges intercontinentaux de produits. Depuis les années 1980, la performance du système toyotiste repose sur l'efficacité de la chaîne logistique, des lieux de production aux lieux de stockage et de redistribution, pour la masse des produits élaborés dans les sous-régions à bon prix de main-d'œuvre.

Depuis le tournant du XXI<sup>e</sup> siècle, la filière logistique est devenue l'axe majeur de la révolution commerciale causée par le système Internet. Malgré la concurrence des « intégrateurs » utilisant le fret aérien puis le transport routier, l'alimentation en amont des énormes entrepôts gérant les flux à l'échelle d'une sous-région globalisée s'effectue massivement par mer : produits électroniques et électroménagers, habillement ; jouets du groupe Mattel, avec un entrepôt à Marseille-Fos pour toute l'Europe du Sud, réceptionnant 3 000 conteneurs en 2012. L'exigence du transport multimodal s'impose de ou vers l'hinterland, dans le cadre d'une gestion verticale intégrée : des câbles d'acier Arcelor-Mittal quittent l'usine de Bourg-en-Bresse par route, puis joignent Marseille-Fos sur la Saône et le Rhône par barges, puis Shenzhen en Chine par cargo, sous l'égide du commissionnaire de transport Geodis-Wilson.

### **C. Un champion mondial français de l'armement maritime : CMA-CGM**

Il fallait donc un réveil de l'esprit d'entreprise français ! La clé de voûte en est, en 1996, la fusion de la CGM avec la Compagnie maritime d'affrètement, devenant la CMA-CGM, l'une des plus grandes entreprises mondiales de transport de fret par voie maritime. Les lignes méditerranéennes de la CGM, quant à elles, ont fusionné avec celles de la Compagnie de navigation mixte pour créer la Compagnie générale transméditerranéenne (CGTM) en 1969, qui devient en 1976 la Société nationale maritime Corse Méditerranée (SNCM), entièrement réorganisée et refinancée. Au-delà de quelques microsociétés, le transport maritime français se cantonne donc dans deux leaders. Mais tout reste fragile. La SNCM ne résiste pas aux surcoûts imposés par la préservation (parfois violente, généralement négociée avec les syndicats) du corporatisme marin ou provoqués par la rente de situation du trafic entre la Métropole et la Corse, ni à l'intense concurrence des rivaux italiens, plus réactifs et agiles. Cela explique l'érosion des parts de marché et l'effondrement en 2013-2015, avant une reprise tâtonnante.

En fait, deux entrepreneurs réels jouent un rôle décisif dans la préservation du pavillon national. Les frères Saadé, des Libano-Français, prennent le contrôle de la CGA-CGM EN 1999, quand ils apportent leur CMA à la CGM. Jacques Saadé développe la société d'armement familiale puis crée en 1978 la CMA. « Anticipant les évolutions du commerce mondial et convaincu du rôle déterminant que va jouer la conteneurisation face à ces enjeux internationaux, il inaugure dès 1992 le premier bureau de la CMA à Shanghai : la Chine devient alors le marché le plus important du groupe. De 1996 à 2008, J. Saadé (désormais aussi avec son fils Rodolphe et sa fille Tanya) poursuit le développement grâce à des opérations de croissance externe, notamment la reprise de la CGM dans le cadre de sa privatisation en 1996 », d'où la CMA CGM. En 2005, le grand armement familial Delmas est intégré, avant des sociétés chinoise, américaine (*US Lines* en 2007) ou marocaine. Cela permet à la firme de devenir le troisième armateur mondial : avec une flotte de 445 navires, elle dessert plus de 450 ports dans le monde et a transporté



plus de 12,2 millions d'EVP (équivalent vingt pieds ; en anglais : *Twenty Foot Equivalent Unit*) en 2014. Elle emploie 20 000 personnes, et son chiffre d'affaires s'est élevé en 2014 à 16,7 milliards de dollars.

Ce leader français est complètement « globalisé » : par ses liens avec la communauté des chargeurs, transitaires, commissaires de transport du monde entier, resserrés par un système informatique de haute volée ; par le déploiement de navires de haute technologie, comme, en 2011-2013, les bateaux de la même série (*sister ships*) *Marco Polo*, *Alexander von Humboldt* et *Jules Verne*, un temps le plus grand porte-conteneurs au monde – mais construit par le coréen *Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering* – avant un autre champion, le *Bougainville*, en 2015 (livré par *Samsung Heavy Industries*).

Il est inséré dans des « conférences maritimes » internationales : ces alliances réunissent des leaders pour gérer ensemble les principales lignes reliant les grands ports en se répartissant des contrats d'affrètement et de chargement et donc en se partageant des espaces de navires, afin de les remplir de façon optimale. Sa ligne Europe-Asie vit par exemple dans le cadre de la conférence *Ocean Three*, qu'elle a créée en septembre 2015 avec *United Arab Shipping Company* et *China Shipping Container Line*, et forte de 200 gros navires environ ; mais la fusion de cette dernière avec Cosco (en créant le quatrième opérateur mondial) a remis en cause cette alliance. CMA CGM a dû alors concevoir en avril 2016 une seconde alliance, avec trois acteurs asiatiques : *Cosco Container Lines*, *Evergreen Line* (Taïwan) et *Orient Overseas Container Line* (Hong Kong) ; nommée *Ocean Alliance*, elle doit prendre corps dans l'année 2016, s'affirmer comme le troisième acteur des flux de porte-conteneurs, avec presque les trois-dixièmes des flux. Ce n'est pas une fusion, mais la mise en commun des plus de 350 porte-conteneurs et de quarante lignes mondiales ; la flotte doit être ainsi gérée techniquement en commun, avec des escales partagées, tandis que chaque partenaire reste indépendant dans sa gestion commerciale et financière.

CMA CGM est animée comme une firme « globalisée », c'est à-dire avec une gestion intégrée à l'échelle mondiale. Loin d'assurer la seule desserte des ports français, elle fonctionne par « régions » du monde, chacune dotée de son propre « système » de gestion intégrée et de son propre modèle économique. CMA-CGM est ainsi le troisième armement trans-Pacifique, entre l'Asie et l'Amérique du Nord (Seattle, Los Angeles, Oakland), derrière le Danois *Maersk Line* (du groupe A.P. Moller-Maersk) et le suisse-italien Msc, et devant le chinois Cosco (après sa fusion avec *China Shipping*), le transporteur de conteneurs issu de la fusion en 2017 des branches de quatre armateurs japonais (*Kawasaki Kisen Kaisha*, *MOL-Mitsui Osk Lines*, *NYK Lines-Nippon Yusen* et *K Line*) ou l'allemand Hapag-Lloyd – avec des porte-conteneurs pouvant aller jusqu'à 18 000 boîtes. Mais il devient le premier sur ce créneau spécifique en 2016 après l'intégration du singapourien NOL (*Neptune Orient Lines*), qui possède l'américain *America President Lines* et il est devenu le leader du transport maritime en Asie du Sud-Est et à Singapour.

Cela justifie le transfert de la gestion des porte-conteneurs géants sous l'égide du service *Pearl River Express* en 2016, au profit du trafic trans-Pacifique et des ports dotés

d'équipements géants (comme Long Beach en Californie). CMA CGM fait fonctionner aussi sa *French Asian Line*, pour les liaisons Est-Ouest, entre l'Asie et l'Europe, entre la Corée, la Chine – où elle s'est installée dès 1992, avant même son entrée dans l'Organisation mondiale du commerce en 2001 –, la Malaisie, les Émirats arabes unis, Algésiras et Southampton, sa tête de ligne. Dans le cadre de la levée progressive des sanctions internationale, elle reprend pied en Iran dès 2015 : trois de ses lignes de porte-conteneurs font escale à Bandar Abbas, pour relier l'Iran à l'Asie, à l'Inde et à l'Afrique.

Cela dit, la concurrence continue à s'aviver à la fin des années 2010 : l'Allemand Hapag-Lloyd absorbe ainsi UASC (*United Arab Shipping Company*, installée à Dubaï mais contrôlée par le Qatar et l'Arabie saoudite) en 2016, d'où un groupe de 237 navires, promu au cinquième rang mondial du transport de conteneurs. Maersk acquiert *Hamburg Süd* également en 2016, tandis que China Ocean Shipping et China Shipping fusionnent.

	En décembre 2016	En juin 2017
APM-Maersk (Danemark)	15,4 %	18.7
MSC (Italie)	13,5	14.6
CMA CGM	11,3	10.9
Cosco (Chine)	7,6	
Hapag-Lloyd + UASC	7	
Evergreen Line (Taiwan)	4,6	
Hamburg Süd Group (Allemagne)	3	/
Hanjin Shipping (Chine)	3	
OoCL (Hong Kong)	2,8	
Yang Min Marine (Chine)	2,8	

En quoi ce groupe CMA CGM est-il « français » ? Il emploie 4 500 salariés en France ; il entretient ses liens avec l'histoire nationale, malgré sa globalisation ; ses racines européennes (au-delà du Liban donc) sont à Marseille : l'entreprise fait construire en 2006 la tour *CMA CGM*, son nouveau siège social, conçu par l'architecte Zaha Hadid : c'est le centre névralgique de décision et de pilotage qui abrite 2 400 salariés, ce qui en fait le premier employeur privé de l'agglomération. Outre-mer, en concurrence au pôle-relais de MSC à Port-Louis (île Maurice), un port d'éclatement trapu a été mis en place à La Réunion, en relais entre Asie et Afrique, pour des transbordements au cœur de l'océan Indien : les lignes Fos-La Réunion et Asie-Afrique s'y rejoignent, facilitant les transbordements, la gestion du marché de l'océan Indien et celle des lignes moyennes régionales. La force de frappe mondiale de CMA CGM contribue ainsi directement (siège marseillais, trafic dans les ports français) et indirectement (rayonnement) à la puissance maritime du pays.

Néanmoins, rien n'est joué : des difficultés financières ont secoué la société à cause de son endettement et il a fallu étoffer son capital et restructurer ses finances en 2010-2013 ; la concurrence chinoise s'avive ; les cours du fret oscillent au gré de la conjoncture, et l'on sait que l'entrée récente dans une mer de bourrasques mondiales a déclenché au tournant de 2016 une forte chute des cours du fret (incarnés par l'indice *Baltic Dry Index*, créé en 1985, ou le *China Containerised Freight Index*, coté depuis 2005-2009 sur le *Shanghai Shipping Exchange*). Tout comme auparavant en 2008-2009 (après le choc financier) et la crise qui s'en était suivi, les années 2015-2017 sont

ainsi éprouvantes pour les armateurs de porte-conteneurs car un relatif ralentissement de la croissance du commerce international a entaillé celle des débouchés du fret, alors même que la flotte avait augmenté fortement en quelques années. Chacun doit donc comprimer ses coûts d'exploitation, envoyer des navires au rebut, tenter de mutualiser sa flotte avec celle de concurrents-partenaires, retarder des commandes, etc. Des « vents contraires » soufflent sur l'économie des porte-conteneurs, comme l'a étudié le BCG en 2016, en soulignant le ralentissement du rythme de la croissance du trafic depuis quelques années, à cause des aléas économiques et du suréquipement des flottes – ce qui impose des désinvestissements par la destruction de nombre de porte-conteneurs déjà anciens ou surannés, alors que de gros navires sont en cours de livraison afin de réduire les coûts de gestion.

CMA CGM est la seule compagnie maritime française réellement et solidement généraliste. D'autres armements ont choisi quant à eux une vocation spécialisée, pour des navires pétroliers ou méthaniers (Socatra, Euronav, etc.), et surtout pour des « navires de services », tel l'armement ancien mais moderne qu'est Louis-Dreyfus Armateurs, CGG et sa flotte de navires sismiques pour la prospection des hydrocarbures, sans parler ici des liaisons de proximité (*Britanny Ferries*, pour la Manche ; les transports dans l'outre-mer). Le marseillais Daher (1863) ajoute à ses activités industrielles de fabrication de biens d'équipement le transport de matériels lourds sur des navires spéciaux, avec de fortes technicité et marges. Les intérêts maritimes français sont donc multiples, même s'ils sont fédérés par le groupement d'intérêts qu'est l'association Armateurs de France, qui plaide pour une politique de compétitivité, à base de dispositifs fiscaux, salariaux et sociaux, mais aussi d'investissements au service d'une « croissance bleue », alors qu'il ne reste finalement plus que 180 navires sous pavillon français en 2015 (au lieu de 210 en 2012).

## **6. L'enjeu de la logistique globalisée pour les ports français**

Outils essentiels de la stratégie d'exportation des productions françaises et des flux d'importation, les ports commerciaux ont subi, comme l'ensemble de l'économie maritime, le choc de la compétition européenne.

### **A. Les ports français entre déclin et déclassement face aux bouleversements de l'économie maritime**

Leur effacement est devenu inéluctable dans les années 1980-2000. Tout comme Liverpool, plusieurs avaient déjà perdu d'amples trafics avec la décolonisation et le repli des trafics avec l'empire (Sète, Marseille, Port-Vendres, Bordeaux, Nantes, Le Havre, surtout). Mais c'est la montée en puissance des grands rivaux de l'Europe du Nord-Ouest qui a entaillé l'assise de l'économie portuaire nationale : Anvers, Zeebrugge, Amsterdam, Rotterdam, Hambourg-Wilhelmshaven, surtout, ont accaparé les flux de l'Europe ouverte, grâce à leurs équipements d'envergure, à leur excellente relation fluviale, ferroviaire et routière avec des hinterlands dotés d'une industrie dense. Au sein de ce qu'on appelle « la Rangée Nord-Europe » (*North Range Europe*), qui va de la Manche à la mer Baltique, Le Havre et Dunkerque paraissent affaiblis. Au Sud, Gênes et Barcelone, chacun sur ses marchés, ont damé le pion à Marseille. Le classement des ports français, en tout cas, n'est guère encourageant (tableau 2) :

Tableau 2. Classement des ports français				
	Pour l'accueil des conteneurs (millions EVP) en 2014		En tonnage général (millions de tonnes) en 2013	
Shanghai	1 <sup>er</sup>	35,3	1 <sup>er</sup>	700
Singapour	2 <sup>e</sup>	33,9	2 <sup>e</sup>	561
Rotterdam	11 <sup>e</sup>	12,3	4 <sup>e</sup>	441
Hambourg	15 <sup>e</sup>	9,7	30 <sup>e</sup>	139
Anvers	16 <sup>e</sup>	9	21 <sup>e</sup>	191
Amsterdam			43 <sup>e</sup>	94
Brême-Bremerhaven	23 <sup>e</sup>	5,8	49 <sup>e</sup>	79
Felixstowe (UK)	37 <sup>e</sup>			
Le Pirée	43 <sup>e</sup>	3,6		
Marseille			47 <sup>e</sup>	80
Valence			61 <sup>e</sup>	65
Le Havre	58 <sup>e</sup>	2,6	63 <sup>e</sup>	67
Grimsby-Immingham (UK)			70 <sup>e</sup>	63
Saint-Petersbourg			72 <sup>e</sup>	58
Bergen (Norvège)			83 <sup>e</sup>	51
Gênes			85 <sup>e</sup>	49
Trieste (Italie)			88 <sup>e</sup>	57
Dunkerque			91 <sup>e</sup>	44
Calais			113 <sup>e</sup>	34

Source : *World Port Rankings* [www.aapa-ports.org]

Certes, les grands ports français restent des plates-formes robustes pour l'accueil des hydrocarbures (Marseille-Fos, Le Havre), des minéraux et du charbon. Mais la valeur ajoutée n'est pas épaisse ; nombre de raffineries et centrales thermiques au charbon, au fuel ou au gaz ont fermé ; le repli de la sidérurgie en Lorraine et dans le Nord a creusé dans les flux de matières premières et combustible. L'enjeu réel est de s'insérer dans les flux de la globalisation maritime, pour accueillir les porte-conteneurs ou porte-automobiles des grandes lignes transcontinentales. La notion de port-relais (en anglais : *hub* ou *hub & spokes*) est devenue essentielle : les navires géants font halte dans un port-relais pour des transbordements incessants. Ils y déchargent des lots de conteneurs et, depuis ce « port d'éclatement », des navires plus petits assument une fonction de super-caboteurs (en anglais : *feeders*) qui répartissent les boîtes au long des ports moyens. Ils y chargent également les boîtes en partance et les concentrent sur les ports de collecte. Or les grands ports-relais ne sont pas français pour la plupart ! Les ports tricolores ont été d'abord victimes du statut des dockers : depuis 1941-1947, ceux-ci ont obtenu le monopole de la manutention portuaire, avec des règles de travail rigides, en amplitude journalière et hebdomadaire, et surtout le maintien du revenu quel que soit l'occupation. Ce corporatisme était justifié par la dureté des conditions de travail et, pendant longtemps, par des positions patronales souvent rudoyantes. Mais la mécanisation et les contrats sociaux ont enlevé à cette corporation son profil de surexploitation, et l'UNIM-Union nationale des industries de manutention s'est affirmée en interlocutrice ouverte aux négociations. À partir des années 1980, ce statut spécifique est devenu un facteur de blocage et de conflictualité récurrente, avec nombre de navires pris en otage par les conflits sociaux, alors que les navires des flottes mondialisées doivent pouvoir faire escale à n'importe quelle heure, n'importe quel jour ; sinon, ils fréquentent d'autres ports.

Un second facteur de repli aura été le manque d'investissements de la part des pouvoirs publics pendant plusieurs lustres : l'enveloppe globale du financement par l'État de la modernisation des sept grands ports n'a atteint que 455 millions d'euros en 2007-2013, face à plus de sept milliards à l'échelle européenne... Une ultime cause est la concentration de l'activité industrielle ou transitaire sur un petit nombre de grandes plates-formes, au détriment des ports classiques comme Bordeaux ou Nantes. On comprend mieux ainsi que des ports-relais se soient affirmés en Sicile (Gioia Tauro), Espagne (Algésiras, premier port méditerranéen) et Maroc (Tanger), pour la Méditerranée, et le long de la mer du Nord. Seuls Dunkerque et Le Havre ont résisté aux chocs, tandis que Marseille, pour les marchandises, perdait pied et avait tendance, comme Bordeaux, La Rochelle-La Pallice, Rochefort-Tonnay, Sète ou Nantes, à se cantonner au rang de « port régional ». C'est d'ailleurs pour cette raison que l'État a mis fin au rêve d'un canal Rhin-Rhône moderne dans les années 1990 : l'hinterland ne dépasse pas l'agglomération lyonnaise... Bordeaux se contente d'importer du soja, des granulats (ciment), des engrais ou des produits pétroliers raffinés et d'exporter des céréales, tandis que son terminal pour conteneurs, en aval, au Verdon, ne fonctionne guère.

## B. Le rebond logistique des ports français

En France, plusieurs rapports d'experts (en particulier ceux d'un patron logisticien, Jacques Dupuybaudy en 1986 et 1995) ou de parlementaires (celui du sénateur Charles Revet en 2011) ont sonné le signal d'alarme ! L'étatisme remontant à la Révolution française, puis en 1839, 1898, 1920 (ports autonomes) ou 1966, est alors remis en cause. C'est que le poids portuaire au sein de l'Europe est devenu relativement modéré (tableau 3) ; et nombre de trafics de conteneurs sont de plus en plus détournés vers les Pays-Bas et la Belgique voisins, alors qu'il s'agit d'un marché clé puisque les trafics lourds (les pondéreux) sont en repli, de 330 millions de tonnes en 1979 à 266 millions dès 1982. Lourdeur des processus de traitement et faible réactivité sont souvent dénoncés.

Union européenne	3 700
Royaume-Uni	587
Italie	509
Pays-Bas	461
Espagne	400
France	341
Allemagne	265
Belgique	206

La réforme est devenue inéluctable. Aux effets redoutables de l'insertion croissante dans le jeu de la globalisation s'est ajouté le nouvel encadrement européen. Sous l'impulsion de la Banque mondiale (*Port Reform Toolkit*, 2001) en faveur d'une gouvernance normalisée à l'échelle internationale, la Commission et le Parlement ont mis en place peu à peu un cadre réglementaire qui place l'économie portuaire au sein du Marché unique, au profit de la compétitivité commerciale de l'Union, avec une succession de décisions à Bruxelles en 1991. Et l'*European Sea Port Association* a confédéré les

associations nationales spécialisées à partir de 1993. Par divers textes (1992, 1994, 1999, 2000, 2004, 2008, 2014) dont le rythme reflète le louvoiement entre les groupes d'intérêts, les responsabilités spécifiques des parties-prenantes ont dû être précisées, avec comme objectif une ouverture maîtrisée à la concurrence du marché des services portuaires. L'État (avec ici et là les collectivités territoriales) exerce sa responsabilité de superviseur (domaine public, sécurité, douanes, dragage, environnement), en direct ou par le biais d'une autorité dotée d'un conseil d'administration, d'un directoire et d'un conseil de développement, ainsi bien représentative de la place portuaire pour la définition des « projets stratégiques ». Une « communauté de port » (pouvoirs publics, chargeurs, armateurs, consignataires, agents et commissionnaires, comme Worms Services maritimes, lancée en 1975 en tant qu'agent polyvalent, en anglais : *shipping agent* – mais lointaine héritière d'une société créée dès 1848) s'est cristallisée sur chaque « place portuaire » afin de préciser les voies du retour à la compétitivité par des programmes d'investissement pertinents.

Par exemple, en 1992, est né *Marseille Europort*, devenu en 2012 *Via Marseille-Fos*, en un groupement des compétences locales. À partir de la loi de 2008, finalisée en 2011, on « interdit, sauf pour les exceptions prévues dans le projet stratégique de l'établissement public des grands ports, l'appropriation et l'exploitation par celui-ci d'outillages publics ; dans un délai de deux ans, ceux-ci doivent être vendus, et à défaut, exploités par une société filiale ou en régie. Le personnel chargé de leur exploitation et de leur maintenance est affecté aux entreprises devenues propriétaires de ces équipements. Le législateur a voulu imposer une unité de commandement pour les opérations de manutention et de stockage. » La priorité va à la souplesse de fonctionnement des équipements et à l'organisation multimodale (par le biais de transports combinés) et à l'intensification des services de proximité. Des conventions d'exploitation de gros terminaux sont alors conclues, pour gérer *Port 2000* au Havre et *Fos 2XL* à Marseille : « Depuis 1996, *Seayard* opère les escales et les passages portuaires des conteneurs à l'importation et à l'exportation à Fos-sur-Mer, sur le site *Fos 2XL*. En 2008, MSC signe un accord de concession de 35 ans avec le Port autonome de Marseille. En 2010, *Seayard* est désigné comme opérateur de terminal et inaugure son nouveau terminal en avril 2012. »

Pour ce qui est de la flexibilité sociale, la loi Le Drian, du nom du secrétaire d'État à la mer Jean-Yves Le Drian (alors maire de Lorient), a mis fin au statut des dockers en 1992. Il a fallu plus d'une décennie pour que, au-delà des grèves et grâce aux négociations sociales, il soit appliqué partout, notamment à Marseille ; une convention collective en 2011 et une seconde loi, en 2015, ont précisé certains aspects de cette libéralisation socio-économique. Il est vrai que, généralement, les effectifs des dockers ont chuté des deux tiers, par départ ou reconversion, tandis que nombre de recrutements étaient effectués par les sociétés manutentionnaires. C'est que, désormais, le « port-propriétaire » s'occupe des grands équipements publics ; les entités qui gèrent la manutention, qu'elles soient parapubliques ou privées, animent leur personnel de manutentionnaires, avec une flexibilité optimale. Il faut que les navires (y compris les méthaniers des appontements d'Engie, héritière de Gaz de France) soient traités immédiatement et rapidement, sans stagnation à quai. Pour ce qui est de la multimodalité, la communauté de place portuaire fait converger et s'entrecroiser les outils de

transport (rail, route, éventuellement port de fleuve ou canal), selon le modèle de Rotterdam surtout : il faut une gestion centralisée mais souple qui fédère harmonieusement les transbordements. Le rôle des manutentionnaires et transitaires privés s'affirme, en acteurs dynamiques. Mais la France ne dispose pas encore de grands gestionnaires de ports à l'échelle mondiale : or Dubaï (avec DPW-*Dubai Port World*) et Singapour (PSA-*Port of Singapore Authority*) se sont affirmés en gestionnaires de concessions portuaires, tout comme certains armateurs, tels Maersk (*APM Terminals*, présent à Marseille-Fos), *P&O Ports*, Cosco ou Hanjin (avec TTI, présent à Algésiras). Mais la France n'a pas encore lancé d'appels d'offres géants visant à concéder la gestion d'un port dans son ensemble à une entreprise privée.

La renaissance portuaire française passe par l'adoption par chaque grand port d'un nouveau « modèle économique » (en anglais : *business model*) qui réduise les « ruptures de charge », sources de pertes de temps et de surcoûts, et fournisse les meilleures conditions de connectivité informatique, de sûreté et de sécurité. Non loin du terminal pétrolier de Donges, qui alimente la grosse raffinerie Total et un oléoduc, le cas du terminal gazier de Montoir-de-Bretagne, à l'embouchure de la Loire, symbolise cette mutation stratégique : depuis 1980, il a servi de port de débarquement du gaz injecté dans le réseau de répartition interrégional. Or, en concurrence avec Zeebrugge, en Belgique, le port méthanier s'insère dans la globalisation logistique : il accueille à partir de 2016 des super-méthaniers russes qui déchargent leur gaz sur des navires plus petits repartant ensuite vers d'autres terminaux, au gré d'une commande gérée au jour le jour en fonction des cours du gaz et des besoins : la flexibilité et l'efficacité d'équipements modernes, gérés par une filiale du groupe énergéticien Engie, expliquent cette compétitivité.

### **C. Dunkerque et Le Havre leaders emblématiques de la multi-modalité**

Deux champions dominant dorénavant l'économie portuaire française, tous deux sur la « façade atlantique » de l'Europe du Nord-Ouest : Le Havre et Dunkerque. Chacun dispose d'un hinterland varié, riche et étendu, et bien desservi. La construction du nouveau canal reliant la Seine au Nord reflète la vitalité des réseaux de flux du Nord-Ouest.

**Dunkerque** (animé par l'entité Grand Port de Dunkerque) combat contre ses rivaux belges et hollandais pour consolider sa fonction de pôle-relais pour grands navires globalisés. « Troisième français, le port de Dunkerque est réputé comme port de grands vrac destinés à ses nombreuses implantations industrielles. Il s'illustre également sur d'autres segments tels le roulier transmanche sur la Grande-Bretagne, les conteneurs, les fruits... Classé septième port du *Range* nord-européen qui s'étend du Havre à Hambourg, il est aussi le premier port français d'importation des minerais et de charbon ; premier port français pour l'importation de fruits en conteneurs ; premier pôle de fret ferroviaire français ; deuxième port français pour les échanges avec la Grande-Bretagne ; premier port fluvial » de la région Nord-Pas de Calais-Picardie.

Concrètement, un plan d'action ambitieux a été mis en œuvre au tournant des années 2010 ; il vise à augmenter les volumes de transport terrestre massifié et à maintenir ainsi

à un niveau élevé la part modale du fret non routier dans l'acheminement des marchandises. Le recours accru aux modes de transports alternatifs s'appuie notamment sur la signature en mars 2009 d'un nouveau contrat de progrès unissant Dunkerque-Port, Voies navigables de France (VNF, entité créée en 1991), le SPEM (Syndicat professionnel des entrepreneurs maritimes) et l'Union maritime & commerciale, et la conclusion d'une convention de partenariat entre Réseau ferré de France (RFF, devenu SNCF Réseau en 2015) et Dunkerque-Port. « Un vaste programme d'investissements de 61,5 millions d'euros pour l'optimisation des dessertes ferroviaires portuaires a été lancé sur la période 2009-2013. Il vise notamment à augmenter la capacité ferroviaire du port, à permettre l'accès direct en traction électrique sur les faisceaux du Port Ouest (pour desserte des terminaux à pondéreux et conteneurs ainsi que des zones logistiques) et à optimiser l'interfaçage entre les voies ferrées portuaires et le réseau ferré national. L'artère Nord-Est du réseau ferroviaire français est reliée au Port Ouest par une voie électrifiée de bout en bout qui permet l'acheminement de trains lourds de pondéreux, notamment vers l'Est de la France. »

### **Le Havre et Haropa**

Le deuxième port français est intensément soumis à la concurrence d'Anvers et de Rotterdam : en 1995, Le Havre traitait un millions de conteneurs, Anvers deux millions et Rotterdam près de cinq millions ; si La Havre franchit le cap des 2,5 millions en 2016, Anvers en gère dix millions et Rotterdam douze millions. Pour réagir, une double stratégie de développement permet au port normand d'affirmer sa vocation de « porte océane » (en anglais : *gateway*) d'un vaste hinterland afin d'accumuler les avantages concurrentiels. Sur les lieux mêmes, l'édification de nouveaux quais et darses, l'investissement dans un grand port à conteneurs et l'implication convergente des acteurs de la place portuaire ont relancé la marche en avant. Vers l'amont, les investissements se déploient, entre Rouen et Paris, sur Paris (Gennevilliers, Bonneuil/Marne, Limay) et plus haut : les écluses d'Évry ont été agrandies ; des ports ont pris corps, pour recueillir les céréales et aux produits agricoles (Montereau-Fault-Yonne). Une communauté d'intérêts s'est dessinée avec le Grand Port maritime de Rouen, « l'axe Seine » et l'Oise navigables et leurs ports fluviaux (et donc VNF), et, enfin, les ports parisiens (Port autonome de Paris) afin de fédérer les discussions autour des aménagements, des ruptures de charge, de la complémentarité multimodale, de la coordination intelligente des investissements, en un véritable « bassin de la Seine ».

Un groupement d'intérêt économique, le GIE Haropa (Le Havre, Rouen, Paris), a ainsi pris corps en 2012. Il s'affirme ainsi comme la cinquième place portuaire nord-européenne (derrière Rotterdam, Hambourg, Anvers et Amsterdam), bien que le rassemblement de ses trafics puisse sembler un peu artificiel. Mais la solidarité entre ses constituantes constitue bel et bien une réalité économique : les ports de Paris, Rouen et Le Havre se sont réunis pour proposer des solutions logistiques plus pertinentes à leurs clients, dans une logique de complémentarité. C'est un pari sur l'avenir, mais cela reflète la montée en puissance d'un esprit d'entreprise collectif au service d'une économie fluviale et d'une économie maritime intégrées. Haropa, dont le trafic dépasse les 90 millions de tonnes – face aux 200 millions d'Anvers, qui traite plus de neuf millions d'EVP pour trois au Havre ou à Rotterdam (442 millions) –, se classe comme le premier ensemble portuaire français pour les conteneurs, le commerce extérieur et



l'approvisionnement énergétique, comme le premier port fluvial européen pour le vrac et le premier port européen exportateur de céréales.

Six opérateurs de transport combiné fluvial sont répartis sur dix plates-formes et assurent la liaison permanente et régulière entre les terminaux du Havre, de Rouen et de Paris grâce à plus de 200 km de voies navigables à grand gabarit. En aval, la plate-forme *Port 2000* a été équipée en grand pôle d'accueil des porte-conteneurs : l'armement MSC (*Mediterranean Shipping Company*) s'y déploie depuis 2012 son terminal (TN-MSC, dans le cadre d'une alliance avec Terminaux de Normandie) qui gère des super-caboteurs (Royaume-Uni, Irlande, Brest, Montoir et Le Verdon). Une plateforme multimodale de dernière génération a été livrée au Havre en 2015 pour favoriser le report modal sur le rail et le fluvial et industrialiser les flux ; mais son trafic reste insuffisant pour amortir la dépense ; et, surtout, les professionnels estiment que les liaisons ferroviaires vers l'amont s'avèrent défaillantes, faute d'un réseau suffisamment efficace vers l'hinterland pour le fret.

Une gamme de ports cimente au XXI<sup>e</sup> siècle la course française à la compétitivité européenne. Des ports locaux sont modernisés pour gérer des trafics spécialisés et régionalisés et le cabotage le long des côtes du pays, depuis les grands ports ; ils sont invités à coordonner leurs efforts dans le cadre de ce qu'on appelle des communautés de « façades maritimes ». Trois grands ports seulement sont en position réelle de compétitivité internationale : Dunkerque, Haropa, Marseille ; ils bataillent à coups d'ingénierie de la multimodalité et de la technicité de manutention pour garder leur rang face aux géants et aux ports pôles-relais de la navigation globalisée. Les acteurs ont dû accepter et assumer enfin l'idée que tous les ports ne pouvaient pas jouer dans la cour des grands ; les leaders survivants ont dû intégrer, sans plus d'aveuglement collectif, patronal, étatique ou syndical, les règles de la flexibilité et des avantages comparatifs qui façonnent le monde maritime.

## **6. Un enjeu de leadership sectoriel :**

### **Le groupe Bolloré en champion de la logistique et du transit maritimes**

En complément de ces analyses sur la nouvelle configuration logistique des ports français, l'évocation d'un champion national de la gestion logistique et transitaire est nécessaire. Un paradoxe a surgi au tournant du siècle : alors que s'achevait peu ou prou le processus de décolonisation par rapport à l'emprise de l'impérialisme économique franco-africain et que l'Afrique devenait un champ de concurrence mondialisée, un champion français s'est construit en clé d'accès aux marchés et s'est affirmé en géant de la logistique. La filière logisticienne s'érige en levier de la troisième révolution industrielle de l'amont à l'aval (transport, entreposage, transit, gestion des documents de douane, de transport et de fret). Cela explique le processus d'intégration au sein de groupes transnationaux, comme la suisse Panalpina, passée depuis 1954 des flux rhénans à la mondialisation (15 000 salariés en 2007, avec 500 agences en direct dans 90 pays), les allemandes Kühne & Nagel et DB Schenker (*Deutsche Bahn*), la germano-américaine DHL (*Deutsche Post*) ; seules deux françaises tiennent une position forte, SDV (10<sup>e</sup>) et Geodis (SNCF) (23<sup>e</sup>). Des spécialistes nord-américains et asiatiques sont orientés vers le Nord-Nord (entre pays développés de tous continents), tandis qu'a percé le Sud-

Sud (de l'Asie ou du Brésil émergents vers les pays en voie développement).

Plusieurs grands armements maritimes disposent d'une maison sœur de logistique, dans une stratégie d'intégration verticale (comme Mitsui-MOL ou Maersk). Des intermédiaires spécialisés résistent : les Bourses de fret traitent les appels d'offres des chargeurs. Ils proposent à ces derniers, devenus adeptes de l'externalisation dans les années 1980-1990 – en perdant une partie de leur savoir-faire historique –, une maîtrise complète des processus logistiques par des gestionnaires de la chaîne de transit (en anglais : *total solutions providers*), généralement des sociétés gérant cette fonction externalisée (en anglais : *international freight forwarding agents*), grâce à des progiciels de gestion et d'optimisation du transport, du processus de transport de port à port et également en-deçà ou au-delà pour le transport terrestre (avec des licences de transporteurs non maritimes ; en anglais : *non vessel operating common carriers*, desservant les ports). La supervision de tels systèmes de flux justifie l'assimilation de la gestion numérisée du suivi des marchandises et conteneurs.

Le paradoxe est qu'un acteur français aura échappé à ce rouleau compresseur mondial, en la personne de Vincent Bolloré dont le groupe Transport & Logistics (nom pris en 2016) traite 700 000 conteneurs par an au tournant des années 2010 : il est spécialiste du transit Nord-Sud (entre l'Europe et l'Afrique). Cet entrepreneur financier polyvalent a monté une compagnie d'investissement qui se déploie dans la communication, l'automobile électrique, etc. Or il a caressé un temps l'idée de devenir un transporteur et logisticien pluriel spécialisé dans les liaisons Nord-Sud, entre la « vieille Françafrique » tout d'abord, puis ensuite avec l'ensemble du continent africain. En 1992 il achète ainsi le transporteur et logisticien maritime Delmas-Vieljeux, vieille entreprise de La Rochelle. Puis, conscient des enjeux de la compétition du transport maritime au sein de la nouvelle économie des transports globalisée, il enclenche une stratégie de recentrage : il en cède la branche d'armement à la CMA CGM en 2005, mais entreprend de bâtir un logisticien puissant, orienté donc dans les trafics Nord-Sud, portés par une Afrique de plus en plus engagée dans la globalisation économique.

L'activité de transport et de logistique monte en puissance ; elle représente 61 % du chiffre d'affaires de Bolloré en 2007. Elle regroupe peu à peu les entreprises SCAC (transit, depuis 1986), SAGA (fret aérien et maritime, créée en 1919 et acquise en 1999), SDV (l'ex-Delmas-Vieljeux, transport intercontinental et multimodal), Antrak (levage, manutention et transport exceptionnels, depuis 2000), Afritramp et SOCOPAO (consignation maritime et fluviale), sous l'égide de deux filiales : *Bolloré Logistics* et *Bolloré Africa Logistics* (2008). Celle-ci constitue le premier réseau de logistique intégrée et assure un service logistique dans 41 pays : Afrique du Sud, Algérie, Angola, Bénin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Côte d'Ivoire (Sitarail), Djibouti, Éthiopie, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée équatoriale, Kenya, Libéria, Mali, Madagascar, Malawi, Maroc, Mauritanie, Mozambique, Namibie, Niger, Nigeria, Ouganda, République centrafricaine, République démocratique du Congo, République du Congo, Rwanda, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Tanzanie, Tchad, Togo, Tunisie, Zambie, Zimbabwe, ainsi qu'à La Réunion. On note ainsi trois tendances : le contrôle de l'aire de l'ex-empire colonial français, la percée sur l'ensemble du marché d'Afrique de l'Ouest et du Sud, et enfin l'irruption dans l'aire de l'Afrique de l'océan Indien, à l'échelle

de ce qu'on appelle une « région globalisée », donc ici d'un continent. *Bolloré Africa Logistics* exploite quinze terminaux à conteneurs et onze ports secs dans le cadre de concessions (partenariats public-privé) et des activités rattachées au seul secteur privé ; et les effectifs atteignent 25 000 salariés en 2013.

Ce coup de poker stratégique s'avère gagnant ! En effet, un « système logistique » est édifié, « de porte à porte » : le conteneur part de l'hinterland, par camion (à partir de ce qu'on appelle des « ports secs », des plates-formes de groupage), train (bientôt), fleuve ; est traité sur le port d'embarquement et chargé ; puis accueilli en Europe ou ailleurs ; les conteneurs venant d'Asie ou d'Europe sont traités inversement à leur arrivée en Afrique et pris en charge complètement. Il faut donc efficacité, fiabilité, sécurité, transparence (contre la fraude ou divers trafics louches), mais aussi art des relations avec les autorités locales (douanes, ministères) sans céder aux mauvaises pratiques (corruption, prébendes, etc.), ou du moins en résistant au mieux aux pressions dans le cadre d'un environnement souvent peu transparent. Le groupe Bolloré entend par conséquent fournir les investissements de modernisation nécessaires, comprimer les coûts de la chaîne logistique (en anglais : *supply chain management*), en faire une chaîne de valeur en prélevant les commissions permettant d'amortir les équipements et en garantissant des prestations performantes aux clients (chargeurs, armateurs).

Paradoxalement, le groupe logisticien vient grignoter un pourcentage sur chaque tonne qui transite par un port (ou aéroport) africain : c'est une puissance « invisible » mais réelle. Le pari doit être renouvelé au XXI<sup>e</sup> siècle : il faut conserver ou gagner des concessions de gestion portuaire, face à des concurrents, tel DPW, qui a gagné la concession de Dakar ; il faut renouveler continûment les équipements dans des pays en retard ; et il faut concevoir la sortie de l'hibernation de certaines lignes ferroviaires, en Côte d'Ivoire, au Burkina Faso et au Bénin (Sitarail, depuis 1995), pour en faire un véritable réseau en circuit appuyé sur les voies anciennes rénovées ou de nouvelles voies (« la boucle ferroviaire Bolloré »), porte ouverte à un schéma logistique multimodal, complété par Camrail au Cameroun (depuis 1999). L'eldorado est relatif par rapport aux vastes espaces américains ou asiatiques ; mais il révèle bien le mouvement de renouveau d'un capitalisme français entrepreneurial, quelles que soient les critiques formulées par des universitaires ou des médias d'investigation, qui lui reprochent ...sa nature capitaliste elle-même, en oubliant que, sans ses investissements, l'Afrique serait plus lente à s'intégrer dans la globalisation économique – quoi qu'on puisse librement penser en théorie sur cette dernière, bien entendu.

Quoi qu'il en soit, le paradoxe est bien perceptible : tandis que V. Bolloré fait l'actualité en France dans la communication et les médias, il supervise un groupe logisticien fort de 25 000 salariés dans 55 pays dont 45 en Afrique. La défunte Françafrique post-coloniale se renouvelle de fond en comble par cette stratégie de « *coo-petition* », terme anglais qui exprime la coopération entre des parties prenantes au même système de développement mais préservant de nombreux espaces de compétition

## **8. L'enjeu de la renaissance grâce à l'économie du tourisme**

Loin des cheminées d'usines, des pôles pétrochimiques, des pollutions côtières, des

batailles de la pêche industrielle, la mer peut aussi être un havre d'économie maritime qui entraîne un mouvement ascendant. Le paradoxe est qu'on avait conçu le tourisme maritime seulement comme une course à la surexploitation des rivages par de vastes programmes immobiliers. L'État, par les missions d'aménagement des années 1960-1970 (MIACA-Mission d'aménagement de la côte aquitaine en 1967-1988, sur la côte landaise ; Mission interministérielle d'aménagement touristique du littoral du Languedoc-Roussillon, en 1963-1983, sur les côtes languedociennes) et les communes avaient noué des pactes avec des promoteurs immobiliers de toutes tailles afin de multiplier des pôles touristiques de masse, en transposant plus ou moins la logique des « grands ensembles » des banlieues urbaines aux cités côtières, malgré des innovations architecturales parfois. De La Baule à Saint-Jean-de-Monts, Royan, voire le Bassin d'Arcachon, par exemple, la côte atlantique avait déployé le même modèle économique : grands immeubles, grands campings, lotissements petits et moyens bourgeois, etc. Des stations plus « huppées » avaient prospéré également, tandis que la Côte d'Azur ou la Pays basque (Biarritz) balançaient entre stations de masse et quartiers de luxe.

Or ces modèles se sont épuisés peu à peu. Le bétonnage des côtes, la pollution des eaux, les incendies de forêts, la construction en zones inondables parfois même, la surconcentration dans le temps et l'espace, ont réduit l'attractivité de nombreuses zones touristiques. Elles ont été mises en concurrence de plus en plus avec des destinations lointaines, aisément accessibles par les avions charters (dans les années 1970-1990) puis à bas coûts (depuis les années 2000) – qui a d'ailleurs pu profiter un temps à l'outre-mer français (La Réunion, Antilles). Il fallait réinventer l'économie touristique maritime.

### **A. Une renaissance par le respect de la mer ?**

À peu près partout, les nouveaux modèles économiques ont incorporé une dimension écologique. La puissance publique s'est érigée, avec plus ou moins de force d'âme, en prescripteur du littoral, des paysages naturels et des écosystèmes, à partir surtout de 1975. Le Conservatoire de l'espace littoral et des rivages lacustres, placé sous la tutelle du ministère de l'écologie, a pris alors pour objectif d'acquiescer des espaces afin d'en assurer la conservation ou la restauration, avec comme relais neuf conseils de rivage. Plusieurs textes (1976, 1979, 1983) ont esquissé des schémas de protection du littoral. En 1986 s'est imposée la grande *loi Littoral*, qui a multiplié les limites à la progression immobilière par le biais du Code de l'urbanisme, bien que son application locale ait dépendu des rapports de force avec les élus politiques et les associations défendant les intérêts acquis ou au contraire les équilibres écologiques.

La diversité des politiques locales l'a emporté depuis lors, avec moins de panurgisme (grand immobilier) et plus de sélectivité dans les programmes de lotissement et d'aménagement, en conciliant tourisme de masse et montée en gamme dans certaines stations (Bassin d'Arcachon, Côte d'Azur, etc.). Mais, surtout, s'est affirmée une stratégie visant à préserver « les espaces terrestres et marins, sites et paysages remarquables ou caractéristiques du patrimoine naturel et culturel du littoral et les milieux nécessaires au maintien des équilibres biologiques » (Code de l'urbanisme), tandis qu'a été proclamée la directive européenne *Natura 2000*. C'est alors que s'est enclenché la politique des « parcs naturels marins » ; ils sont au nombre de sept en 2015 : mer d'Iroise (le premier, en 2007), estuaire de la Gironde, estuaires picards et de la mer d'Opale, Bassin

d'Arcachon, golfe du Lyon, et deux outre-mer : Mayotte (2010), Glorieuses (océan Indien). L'économie du tourisme marin le long des côtes françaises, en Métropole et outre-mer, s'est ainsi diversifiée, et sa croissance est plus équilibrée : tourisme familial, tourisme de haut de gamme et de luxe, tourisme naturel, etc.

## **B. Une renaissance par les croisières ?**

Les plus grandes compagnies de croisière européennes sont étrangères, avec notamment la firme italo-suisse MSC ou *Royal Caribbean*, qui gèrent les énormes croiseurs-paquebots déjà évoqués à propos du chantier naval de Saint-Nazaire. L'armement maritime tricolore aura donc raté le coche, par manque de réactivité, peut-être aussi parce que le modèle culturel français, dans un premier temps, a rejeté ce mode de tourisme de masse quelque peu moutonnier. Pourtant, dans ce domaine économique aussi, la France a réagi, sur ces créneaux de niche, celui des croisières de moyen-haut de gamme sur des « paquebots-yachts ». La concurrence est féroce (*Celebrity Cruises*, l'italienne *Silversea*) ; mais une exception française a surgi, dans le sillage du pionnier qu'avait été *Club Med I* : la Compagnie du Ponant (*Ponant Yacht Cruises & Expeditions*) créée en 1988 et devenue en 2015 une filiale du groupe d'investissement de François Pinault, Artémis) s'est ainsi affirmée, avec des croisières de luxe (Australie, Papouasie, îles Salomon, Vanuatu, Nouvelle-Zélande) où le pavillon tricolore flotte sur les mers chaudes.

## **Conclusion**

### **L'économie maritime française dans le grand large de la globalisation**

La nouvelle étape de la guerre économique qui a pris corps depuis les années 1980-2000 dans le cadre de la globalisation et de l'affirmation des grands pays émergents et des espaces en développement comprend une guerre du négoce et de la banque de négoce (en anglais : *trade finance*), mais aussi une guerre de la logistique et de l'économie maritime. Les compagnies d'armement maritime, de transit et de gestion logistique, et les ports sont des leviers de la compétitivité des pays impliqués. La France a vécu des replis et des déclin sectoriels ; mais le paradoxe est que, malgré ses handicaps culturels, sociaux, industriels et économiques, malgré la rigidité de son mode de fonctionnement, elle a réussi à se sortir de ses crises convergentes par des démarches parallèles et de plus en plus consensuelles, au nom de l'emploi, bien sûr, de la survie et du déploiement de ses entreprises, au nom de sa force d'attraction pour faire venir des sociétés étrangères dans le cadre des investissements directs étrangers. Bien entendu, ce « grand pays » (avec un PNB au cinquième rang mondial, *grosso modo*) n'est plus une grande puissance maritime, même à l'échelle européenne ; mais elle dispose d'acteurs puissants, globalisés, efficaces, sur chacun des champs concurrentiels de l'économie maritime.

Le fameux « redressement productif » a nécessité une mobilisation de l'investissement, de nouveaux modèles économiques et la conception de modes de fonctionnement régénérés. Un symbole de cette prise de conscience collective en faveur de « l'économie bleue » – en sus de la loi sur l'économie bleue en cours de discussion au Parlement en 2015-2016 et votée en juin 2016 – aura été la mise sur pied au début du siècle des Assises de l'économie de la mer, expression d'un véritable système productif (en anglais : *cluster*) multi-branches ; les 11<sup>e</sup> Assises se sont tenues en 2015, avec comme conclusion :

« La France maritime est en marche » !

\* QUELQUES RÉFÉRENCES RÉCENTES (par ordre chronologique de publication) :

- Pierre-Jean Lancry, *La mer, un enjeu économique*, Paris, Hatier, « Profil, Dossier », 1982.
- Michael Moss & John R. Hume, *Shipbuilders to the World: 125 years of Harland & Wolff, Belfast 1861-1986*, Belfast, Blackstaff Press, 1986.
- André Vigarié, *Économie maritime et géostratégique des océans*, Caen, Paradigme, « Transports & communication », 1990.
- Marie-Françoise Berneron-Couvenhes, « Le naufrage de la marine marchande française au XX<sup>e</sup> siècle », *Entreprises & histoire*, 2001/1, n°27, p. 23-43.
- John Steele Gordon, *A Thread across the Ocean: The Heroic Story of the Transatlantic Cable*, New York, Walter & Co, 2002.
- Bernard Cassagnou, *Les grandes mutations de la marine marchande française (1945-1995)*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2002.
- Brunot Marnot, « Interconnexion et reclassements : l'insertion des ports français dans la chaîne multimodale au XIX<sup>e</sup> siècle », *Flux*, n°69, janvier-mars 2005, p. 10-21.
- Jean-Pierre Poussou et Michel Vergé-Franceschi (dir.), *Les constructions navales dans l'Histoire*, *Revue d'histoire maritime*, 2007, n°7, Presses universitaires de Paris-Sorbonne.
- *The Box. How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger*, Princeton, Princeton University Press, 2008.
- Lewis Fisher & Even Lange (dir.), *International Merchant Shipping in the Nineteenth and Twentieth Centuries. The Comparative Dimension*, « Research in Maritime History, n°37 », St. John's, Newfoundland, International Maritime History Association, 2008.
- Martin Stopford, *Maritime Economics*, Londres, Routledge, 2009.
- Hubert Bonin, « Trade and transportation (19th-20th centuries) », in John Zumerchik & Steven Danver (dir.), *Seas and Waterways of the World. An Encyclopedia of History, Uses, and Issues* (2 volumes), Santa Barbara (Calif.), ABC-CLIO, 2009, p. 663-671.
- Didier Ortolland & Jean-Pierre Pirat, *Atlas géopolitique des espaces maritimes : frontières, énergie, pêche et environnement*, Paris, Technip, 2010 (1<sup>re</sup> édition en 2008).
- Bruno Marnot, *Les grands ports de commerce français et la mondialisation au XIX<sup>e</sup> siècle (1815-1914)*, « Histoire maritime », Paris, PUPS, 2011.
- Bruno Marnot, *Le refus du déclin. Le port de Bordeaux au XIX<sup>e</sup> siècle*, Pessac, Presses universitaires de Bordeaux, « La mer au fil du temps », 2012.
- Cyrille Coutansais, *Géopolitique des océans : l'Eldorado maritime*, Paris, Ellipses, 2012.
- Gelina Harlaftis, « Epilogue: A key industry or an invisible industry? », in Gelina Harlaftis, Stig Tenold & Jesús Valdaliso (dir.), *The World's Key Industry. History and Economics of International Shipping*, Basingstoke, Palgrave-McMillan, 2012, p. 263-272.
- Michael Miller, *Europe and the Maritime World. A Twentieth-Century History*, Cambridge (Mass.), Cambridge University Press, 2012.
- Hubert Bonin, « Océans et globalisation (depuis 1945) », in Nicolas Rodger (dir.), *The Sea in History. The Modern World. La mer dans l'Histoire. La période contemporaine*, Woodbridge, The Boydell Press, 2017, p. 605-615.
- Pascal Griset, *400 ans d'innovations navales. La construction navale de Richelieu à nos jours*, Paris, Nouveau Monde, 2017.
- BCG-The Boston Consulting Group, *Sailing in Strong Winds. The New Normal in Global Trade and Container Shipping*, rapport d'étude, 2016.
- Christian Buchet, *La Grande Histoire vue de la mer*, Paris, Le Cherche Midi, 2017.
- Voir le site *Mer & Marine* [<http://www.meretmarine.com/fr>].