



SESSION 2025

CAPLP - CAFEP
Concours externe

Section
ÉCONOMIE ET GESTION
Option
GESTION ET ADMINISTRATION

Épreuve écrite disciplinaire

L'épreuve porte sur les sciences de gestion, le management, le droit et l'économie.

L'épreuve consiste à analyser une ou plusieurs situations organisationnelles et à proposer des solutions en mobilisant les sciences de gestion ainsi que les prolongements relevant du management des organisations, du droit et de l'économie.

Le sujet de l'épreuve est spécifique à l'option choisie.

Durée : 5 heures

L'usage de la calculatrice est autorisé dans les conditions relevant de la circulaire du 17 juin 2021 BOEN du 29 juillet 2021.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier. Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.

Tournez la page S.V.P.

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie. Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

CAPLP EXTERNE – ÉCONOMIE GESTION

Option

Gestion et administration

► Concours externe du CAPLP de l'enseignement public :

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFE	8039J	101	9311

► Concours externe du CAPLP de l'enseignement privé :

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFF	8039J	101	9311



Fondée en 1972, BAI SA (Bretagne - Angleterre - Irlande) est une compagnie maritime française dont le siège social est situé à Roscoff (29). Elle a été créée sous l'impulsion d'Alexis Gourvenec, alors à la tête de la SICA de Saint-Pol-de-Léon, une coopérative agricole de la côte du Finistère nord, pour exporter vers la Grande-Bretagne les productions de légumes.

L'histoire de BAI SA est ainsi intimement liée à celle de la SICA. Cinq décennies plus tard, BAI SA est toujours détenue par les paysans bretons (actionnaires majoritaires historiques). Son modèle économique reste inchangé et les dirigeants pérennisent la forte culture d'entreprise bâtie sur le respect des valeurs et des traditions des producteurs fondateurs.

La société au capital actuel de 25 944 384 €, s'est développée au fil du temps sous le nom commercial de Brittany Ferries. Elle est aujourd'hui spécialisée dans le transport de passagers, de véhicules et de fret entre la Bretagne, la Normandie, l'Angleterre, l'Irlande et l'Espagne.

L'entreprise finistérienne est désormais un groupe, considéré comme un acteur majeur du transport maritime et du tourisme européen. Fort d'une flotte de douze navires et de 2 250 salariés, elle est le premier employeur de marins français et occupe une position de leader sur l'arc Atlantique.

À la barre depuis 2007, Jean-Marc Roué, président du conseil de surveillance du groupe poursuit dans les pas du créateur le développement de la société. Cette dynamique s'illustre ces derniers temps par le maillage des routes maritimes vers l'Irlande et deux projets de décarbonation de l'activité : l'ouverture d'une ligne de ferroutage (Cherbourg-Bayonne) et l'investissement dans quatre nouveaux bateaux à propulsion au Gaz Naturel Liquide (GNL) ou hybrides.

Sensible aux attentes sociétales liées à l'environnement, Brittany Ferries s'engage de manière proactive en faveur de la protection de la planète et a obtenu en 2020 l'écolabel « Green Marine ».



Brittany Ferries se distingue également par sa capacité à affronter les mers fortes (crise de 2008, Brexit, crise sanitaire de 2019...) et à maintenir un lien social avec ses salariés. En effet, au moment où l'activité s'est effondrée de plus de 50 % en raison de la pandémie mondiale, l'entreprise a fait le choix de maintenir l'emploi.

Dans ce contexte intégrant de nouveaux enjeux économiques et écologiques, Brittany Ferries cherche à pérenniser et développer son activité tout en optimisant les coûts. Vous êtes missionné pour assister le directoire dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et dans sa mise en œuvre opérationnelle. Pour ce faire, vous étudiez les dossiers ci-après.

Pour chacun des dossiers suivants, les candidates et les candidats sont invités à mobiliser systématiquement les concepts et les références théoriques adaptés au contexte.

DOSSIER 1

Diagnostiquer l'environnement économique et concurrentiel

Au début des années 1990, les lecteurs du journal britannique « The Observer » ont élu Brittany Ferries comme « opérateur de ferry préféré de l'année ». Il s'agit là d'une illustration parfaite de tout le chemin parcouru depuis le chargement de légumes bretons sur un ferry en 1973, un développement de la société porté par une croissance exponentielle du trafic maritime, en partie liée à celle du commerce international.

Aujourd'hui Brittany Ferries évolue dans un contexte difficile, marqué par une forte concurrence en Manche. Malgré les effets encore perceptibles de la crise sanitaire ou les nouvelles tendances de consommation, l'entreprise résiste.

Christophe MATHIEU, le directeur pôle stratégie et commercial, administration finance, qui prépare actuellement une réunion de prise de décision stratégique, s'interroge sur divers aspects de l'environnement économique et concurrentiel de Brittany Ferries au sujet du transport maritime.

Travail à réaliser à partir de vos connaissances personnelles et de la base documentaire mise à votre disposition :

- 1.1 Après avoir analysé les enjeux économiques du commerce international, identifiez les moteurs et les freins qui influent sur l'évolution du transport maritime.**
- 1.2 Caractériser la structure concurrentielle du marché et montrer les répercussions sur la fixation des prix.**
- 1.3 Établir une analyse structurée de la concurrence de Brittany Ferries pour le transport maritime de voyageurs et de fret.**
- 1.4 Préciser en quoi le concurrent P&O Ferries peut être sanctionné de concurrence déloyale et démontrer que cette situation peut s'apparenter à du « dumping social ».**

DOSSIER 2

Analyser la gouvernance et la stratégie de croissance

A la suite d'une réunion concernant la rédaction du prochain rapport d'activité de la société, Christophe MATHIEU vous sollicite pour le seconder dans l'élaboration de la partie relative à la « poursuite du plan de relance et rebond pour la compagnie ».

Votre travail préparatoire permettra d'interroger la pertinence de la croissance interne, stratégie privilégiée et retenue par Brittany Ferries. Il constituera également une base de réflexion quant à la gouvernance, la rentabilité et les ressources internes.

Travail à réaliser à partir de vos connaissances personnelles et de la base documentaire mise à votre disposition :

- 2.1 Caractériser la gouvernance actionnariale et partenariale chez Brittany Ferries.**
- 2.2 Retrouver par le calcul la rentabilité économique et la profitabilité de 2024, à partir des annexes 15, 16 et 17. Commenter l'ensemble des indicateurs financiers.**

- 2.3 **Établir un diagnostic structuré des ressources internes de Brittany Ferries.**
- 2.4 **Apprécier la pertinence de maintenir la stratégie basée sur une croissance interne. Identifier et justifier des solutions pour soutenir cette croissance.**

DOSSIER 3

Promouvoir et développer la marque employeur

A la fois transporteur maritime et tour-opérateur, Brittany Ferries doit sa réussite à l'excellence de ses collaborateurs formés à la rigueur du travail en mer, à la diversité des métiers et à l'exigence de la relation clients. L'entreprise a développé au fil des années un véritable savoir-faire dans sa capacité à prendre soin de ses salariés et à les faire monter en compétences.

Pour autant, le contexte actuel de concurrence exacerbé sur le marché du travail, où les candidats et parfois les salariés peuvent être en position de force, positionne l'entreprise face à des enjeux de recrutement et de ressources humaines.

Les dirigeants, conscients de la richesse que représente un personnel fidèle et fiable, ont fait de la marque employeur un élément clé de la « stratégie RH » de Brittany Ferries. Dans cette optique, une campagne de communication a été lancée avec un partenaire externe, la société RIVACOM. Vous traitez le dossier transmis par Corine VINTNER, directrice pôle juridique, ressources humaines, filiales.

Travail à réaliser à partir de vos connaissances personnelles et de la base documentaire mise à votre disposition :

- 3.1 **Présenter les intérêts pour Brittany Ferries de développer la « marque employeur ». Identifier les principaux leviers permettant de la promouvoir.**
- 3.2 **Expliquer les intérêts juridiques pour les parties d'avoir revu le contrat relatif à la campagne « marque employeur ».**
- 3.3 **Apprécier la décision de Brittany Ferries d'avoir fait le choix de l'externalisation de la campagne de communication « marque employeur ».**

DOSSIER 4

Accompagner l'engagement environnemental

Créée en 1973 sous l'impulsion de coopératives agricoles, Brittany Ferries puise ses valeurs dans son héritage paysan et maritime. Elle évolue depuis dans un univers entre terre et mer. Les dirigeants, fondamentalement attachés au respect du patrimoine vivant, ont construit l'histoire de l'entreprise sur une démarche éthique, dans le respect des hommes, de l'environnement et des territoires.

À l'heure où la préservation de la nature est devenue un enjeu majeur, les conférences et traités internationaux sur le climat tirent la sonnette d'alarme. Ils réclament une prise de conscience au regard de la réalité du réchauffement planétaire et impulsent une dynamique de décarbonation des activités. Dans ce cadre, Brittany Ferries s'engage concrètement dans la mise en place d'un système énergétique plus durable et plus respectueux de l'environnement.

Pour répondre à ces enjeux, la société investit en ce sens et modernise progressivement sa flotte. Elle mettra notamment en service en 2025 le « Guillaume de Normandie », un navire de 195 mètres de long,

pouvant accueillir 1 300 passagers et qui répond aux nouveaux défis environnementaux. Ce bateau sera le plus gros ferry hybride au monde. Il utilisera à la fois du GNL, un gaz moins polluant que le fioul et des batteries électriques qui alimenteront le navire pendant ses escales, voire pendant une partie des traversées.

La transition écologique est l'un des piliers du plan de relance de Brittany Ferries sur cinq ans. Vous traitez ce dossier sous la codirection de Frédéric POUGET directeur pôle armement, opérations portuaires, maritimes et de Christophe MATHIEU, directeur pôle stratégie, commercial, administration finance.

Travail à réaliser à partir de vos connaissances personnelles et de la base documentaire mise à votre disposition :

- 4.1 Proposer un outil adapté au diagnostic environnemental de la compagnie, en sélectionnant et structurant les indicateurs les plus pertinents.**
- 4.2 Retrouver, à partir de l'annexe 25, le flux de trésorerie de 2026, puis calculer la VAN de l'acquisition simple à neuf du « Guillaume de Normandie ». Conclure sur l'opportunité de ce projet dans un contexte environnemental en mutation.**
- 4.3 Rédiger un communiqué de presse synthétique sur les engagements RSE de Brittany Ferries à destination du grand public.**

ANNEXES N° 1 à 26

Annexe 1 – Présentation de BAI

BRETAGNE ANGLETERRE IRLANDE

LIEU DIT DU BLOSCON 29680 ROSCOFF

Créée le 6/1/1972, BRETAGNE ANGLETERRE IRLANDE est active depuis 52 années. Le siège de la société est basée à ROSCOFF (29680) et opère sous le code NAF 5010Z - Transports maritimes et côtiers de passagers. Elle possède par ailleurs 9 établissements secondaires. Le dernier chiffre d'affaires connu de l'entreprise est de 493 727 094 € réalisé sur l'exercice 2023-2024. Sur le plan juridique, BRETAGNE ANGLETERRE IRLANDE prend la forme d'une SA à directoire immatriculée au greffe de Brest sous le numéro de SIREN 927250217. La société est présente sur les réseaux sociaux et dispose d'un profil X (ex-Twitter).

D'après www.societeinfo.com

Gouvernance de Brittany Ferries

Conseil de Surveillance



Jean-Marc ROUÉ
Président



Pierre BIHAN-POUDEC
Vice-président

Directoire



Christophe MATHIEU
Président
Directeur Pôle,
Stratégie et Commercial
Administration, Finances

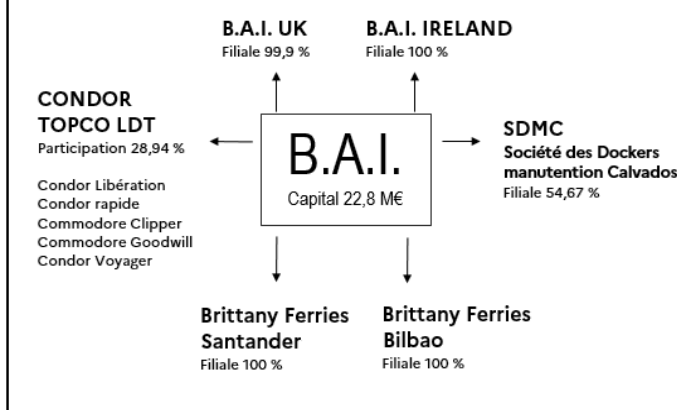


Corinne VINTNER
Membre
Directeur Pôle Juridique,
Ressources Humaines,
Filiales



Frédéric POUGET
Membre
Directeur Pôle Armement
Opérations Maritimes et
Portuaires

Groupe Brittany Ferries



CELLULE COMPLIANCE

Une Cellule Compliance rattachée au Président du Directoire est active au sein de la Compagnie depuis 2018 afin de garantir la conformité de la Compagnie avec les lois et réglementations en vigueur (Loi informatique et Liberté, PCI-DSS, RGPD, Directive NIS, Code ISM...) et de maintenir la cohérence et l'interopérabilité des différents composants des Systèmes d'Information.

COMITÉ DE LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION (C3SI)

Un comité de la Sécurité des Systèmes d'Information (C3SI) est en fonctionnement dans l'entreprise ; ce comité est présidé par le Président du Directoire et piloté par la Responsable de la Sécurité des Systèmes d'information (RSSI). Il est chargé, dans le respect des réglementations nationales et européennes en vigueur, et des axes stratégiques de la Compagnie, de donner et valider les orientations et les priorités à mettre en œuvre en matière de Politique de Sécurité des Systèmes d'Information de la Compagnie notamment en lien avec la Cellule Compliance.

COMITÉ DE PILOTAGE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Mis en place depuis plusieurs années, ce comité piloté par le Responsable Développement Durable et relations institutionnelles maritimes a pour mission de réfléchir aux orientations de la politique de développement durable du Groupe en prenant en compte l'évolution réglementaire, et valider les projets prioritaires au regard de nos enjeux.

COMITÉ DE PRÉVENTION DES RISQUES AU TRAVAIL

Le comité de prévention piloté par le Responsable Prévention des risques au travail réunit les membres du Directoire, le Directeur des Ressources Humaines, les Directeurs opérationnels, le Capitaine d'Armement, le Médecin Chef Compagnie et le Responsable de la communication interne. Il a pour objectif de déterminer la politique de prévention des risques au travail et de mettre en œuvre les différentes mesures définies dans le cadre d'un programme pluriannuel.

Brittany Ferries - Rapport d'activité 2022

CMA CGM au capital

L'armateur français CMA CGM est entré au capital de BAI en mars 2023. Il a pris 12 % des parts en convertissant en actions l'argent qu'il lui avait prêté en septembre 2021 pour se relever de la crise du Covid-19. Les deux entreprises avaient parallèlement conclu un « partenariat commercial » favorisant l'utilisation des espaces de fret disponibles à bord des navires de Brittany Ferries desservant le Royaume-Uni, l'Irlande et la péninsule ibérique. CMA CGM dit vouloir « *participer au maintien de l'appareil industriel dans des secteurs stratégiques du transport en France* ». [...]

D'après www.latribune.fr - 06 Juin 2023

Annexe 2 - Routes de transports, certification, repères et flotte

ROUTES MARITIMES ET FERROUTAGE

DURÉE DES TRAVERSÉES

FRANCE - ROYAUME-UNI

5h30 Le Havre - Portsmouth
 5h45 Caen/Ouistreham - Portsmouth
 4h15 Cherbourg - Poole
 3h00 Cherbourg - Portsmouth
 8h45 St-Malo - Portsmouth
 6h00 Roscoff - Plymouth

FRANCE - IRLANDE

14h00 Roscoff - Cork
 18h00 Cherbourg - Rosslare

ROYAUME-UNI - ESPAGNE

19h00 Plymouth - Santander
 24h00 Portsmouth - Santander
 24h00 Portsmouth - Bilbao
 29h00 Poole - Bilbao

ESPAGNE - IRLANDE

26h00 Bilbao - Rosslare



CERTIFICATIONS



UNE CERTIFICATION DOUANIÈRE POUR UN LABEL DE QUALITÉ

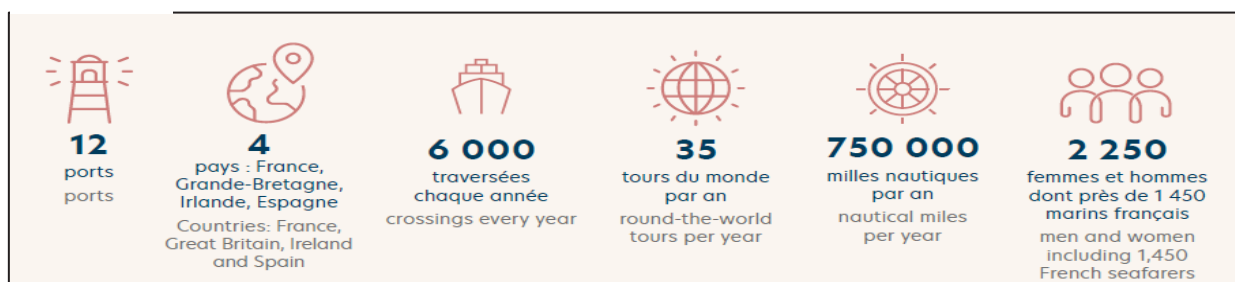
Notre Compagnie est titulaire depuis 2019 du statut d'Opérateur Économique Agréé. Cette certification douanière octroyée par la Direction Générale des douanes françaises aux opérateurs communautaires fiables permet à Brittany Ferries de détenir un label de qualité sur l'ensemble de ses processus douaniers et sécurité / sûreté.

UN LABEL ENVIRONNEMENTAL POUR UNE COMPAGNIE MARITIME ENGAGÉE DANS UNE DÉMARCHE ÉCO-RESPONSABLE



Engagée dans une démarche éco-responsable, notre compagnie a reçu le 17 octobre 2023, à Bilbao, pour la quatrième année consécutive, le label Green Marine Europe, dont le programme vise à guider l'industrie maritime vers une amélioration continue de ses performances environnementales. Ce label confirme la volonté de Brittany Ferries de faire de la transition énergétique un pilier de son avenir.

Repères



Flotte actuelle et à venir					
MGO	HFO-scrubbers			GNL	GNL hybride
	1 ^{ère} générat ^o	2 ^{ème} générat ^o	3 ^{ème} générat ^o		
Bretagne	Barfleur	Pont-Aven	Galicia	Salamanca	Guillaume de Normandie (2025)
Cotentin	Normandie	Mont St-Michel		Santoña	St-Malo (2025)
	Pélican	Armorique			

Brittany Ferries - Extrait Rapport d'activité 2023

Annexe 3 - Brittany Ferries - Comment des paysans bretons ont pris la mer et fondé la compagnie maritime



On n'a jamais vu des armateurs devenir des paysans. Et des paysans devenus armateurs et acheter des bateaux ? C'est arrivé à Roscoff (Finistère), en 1973, avec le début de la compagnie maritime Brittany Ferries.

Cette histoire n'aurait jamais dû exister, prévient Jean-Marc Roué, producteur de légumes dans le Finistère nord, et depuis plusieurs années président de Brittany Ferries, la compagnie maritime installée à Roscoff (Finistère). [...]

Et pourtant, c'est bien ce qui se passe en ce début janvier 1973 à Roscoff avec la première liaison entre le port finistérien et Plymouth en Grande-Bretagne. Le *Kérisnel* prend la mer sous les couleurs de la Brittany Ferries, créée grâce à la puissante Sica de Saint-Pol-de-Léon, la coopérative des producteurs de légumes du Finistère nord. Et aujourd'hui encore, 83 % du capital de la compagnie maritime qui a bien grandi [...] est détenu par les coopératives agricoles qui vendent leur production sous la marque Princes de Bretagne. [...]

D'après Ouest-France - Didier GOURIN

Annexe 4 – Actionnariat paysan : un homme entre terre et mer

Il n'y a pas beaucoup d'entreprises de transport international qui peuvent dire que leurs origines remontent à un humble légume et que leur patron est aussi un agriculteur toujours en activité ! Venez rencontrer le président de Brittany Ferries, Jean-Marc Roué, et découvrez une relation indéfectible entre la terre et la mer.



[...] Depuis 15 ans, Jean-Marc Roué est le président charismatique de la compagnie. Il est aussi à l'aise dans sa ferme maraîchère, à trois kilomètres du port de Roscoff, qu'à la tête d'une entreprise qui emploie plus de 2 500 personnes et transporte 2,5 millions de passagers sur des lignes traversant la Manche, la mer Celtique et le golfe de Gascogne.

Comme l'explique Jean-Marc, « L'histoire de Brittany Ferries est l'histoire des agriculteurs bretons. L'agriculture bretonne est encore une affaire de famille, et je fais partie des quelques 1 800 agriculteurs qui fournissent des produits via la marque régionale Prince de Bretagne. Chacun de ces agriculteurs est un actionnaire de Brittany Ferries ».

Une compagnie maritime détenue par un collectif d'agriculteurs bretons ?

Au début, les concurrents se sont moqués, et les banques ont ricané. Comment des paysans pourraient-ils réussir dans une telle entreprise ? C'était de la pure folie. Près d'un demi-siècle plus tard, grâce à une combinaison de détermination, de travail acharné et d'une volonté collective d'enrichir leur région au profit de tous, les non-convaincus ont leur réponse.

« Nos actionnaires sont ancrés dans la région, souligne Jean-Marc. C'est une des raisons pour lesquelles cette forme si particulière de partenariat public-privé a perduré ». Comme la plupart de ses voisins, Jean-Marc a pris la suite de sa famille dans l'agriculture. Il a grandi en parlant breton et vit depuis 54 ans sur la ferme familiale, qu'il partage avec sa femme (institutrice) et ses deux enfants. De 17 hectares en 1990, il en exploite aujourd'hui 50. [...]

D'après Brittany-ferries.fr

Annexe 5 – Commerce mondial : démondialisation ou nouvelle mondialisation ?

Fragmentation, démondialisation ou passage à une nouvelle mondialisation ? Le commerce mondial n'est plus aussi dynamique qu'il ne l'a été pendant longtemps. Une rupture semble s'être produite depuis 2008. En 2023, la croissance du commerce ralentira fortement, mais restera positive.

[...] La crise sanitaire mais aussi la guerre en Ukraine ont mis en évidence la question de la dépendance aux importations de certains pays, de la Russie pour les hydrocarbures, de la Chine ou de l'Inde pour les produits industriels ou les principes actifs de certains médicaments. Face à la perte partielle, voire entière de certaines capacités de production et les risques encourus pour la souveraineté nationale, la relocalisation de certaines activités est envisagée. Par ailleurs, les conséquences de l'inflation et du resserrement monétaire à l'œuvre dans les principaux pays industrialisés complètent un tableau globalement assez sombre pour les perspectives immédiates du commerce mondial. Pour 2023, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) estime que le taux de croissance du commerce mondial tombera à un maigre 1 %, après 3,5 % en 2022.

Trente ans de forte hausse du commerce mondial, synonyme de mondialisation

Comment le commerce mondial a-t-il évolué sur le long terme ? Son volume est aujourd'hui environ 43 fois supérieur à celui enregistré aux premiers jours de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), conclu en 1947 et en vigueur jusqu'à la création de l'OMC en 1995. L'augmentation entre 1950 et 2021 est donc de 4 300 %. En valeur, la croissance est encore plus impressionnante : la valeur du commerce mondial est aujourd'hui de près de 350 fois plus élevée qu'à l'après-guerre.

L'essor du commerce mondial traduit parfaitement le phénomène de mondialisation, c'est-à-dire une interconnexion croissante à l'échelle du globe du fait de l'accroissement des échanges de biens, de services, de capitaux, mais aussi des flux de personnes et des savoirs. La création de l'OMC en 1995 a donné un coup d'accélérateur supplémentaire : depuis 1995, le volume et la valeur des échanges mondiaux ont augmenté respectivement de 4 % et de 6 % en moyenne. [...]

Est-ce que la hausse du commerce mondial traduit une réelle mondialisation ? Pas véritablement, car malgré leur essor extraordinaire, les échanges se font surtout entre trois pôles, appelés la Triade : l'Europe (surtout l'Union européenne, UE) avec un peu plus de 35 % des exportations et importations mondiales, la zone asiatique (avec un peu moins de 35 %), devant l'Amérique du Nord (environ 18 %). Le Moyen-Orient (qui enregistre actuellement le plus fort taux de croissance de toutes les régions mondiales), l'Afrique, l'Amérique du Sud et la Communauté des États indépendants (CEI), créée après la dissolution de l'URSS, suivent très loin derrière (aucun n'atteint 5 %). Cette régionalisation traduit le fait que ces régions ont su structurer des zones de libre-échange intégrées : l'Union européenne (avec le Marché unique), l'Aléna (Accord de libre-échange nord-américain) pour l'Amérique du Nord et le Mexique, ainsi que le Partenariat économique régional global (RCEP) avec 15 pays asiatiques, dont notamment le Japon, la Chine et la Corée du Sud. Le Mercosur existe en Amérique du Sud. La plupart des échanges se font à l'intérieur de ces zones. Pour l'UE, le commerce entre les pays de l'UE représente environ deux tiers du total des échanges des pays européens.

Une nouvelle mondialisation ou un système plus protectionniste ?

Le commerce mondial est, dans son développement, tributaire de la stabilité politique, militaire, climatique et sanitaire mondiale. Les années qui ont suivi la chute du mur de Berlin, puis l'euphorie en lien avec le passage au nouveau millénaire, ont donné un cadre particulièrement stimulant au commerce. Cette période semble toucher à sa fin et un monde plus exposé à des chocs se dessine : choc pandémique, choc militaire, choc climatique. Comment la globalisation s'ajustera face à ces chocs exogènes ? [...]

Deux scénarios se dessinent. Le premier scénario est une sorte de repli sur soi, nourri par un réflexe nationaliste et/ou populiste dans le sens d'une démondialisation et de décroissance et qui sera caractérisé par un retour du protectionnisme. Une véritable démondialisation paraît cependant peu probable, car elle ne se montre pas dans les chiffres : le commerce mondial continue à progresser en volume et en valeur, certes à un rythme ralenti, mais reste porté par la croissance mondiale.

Le deuxième scénario est celui d'une nouvelle mondialisation, qui d'une part se nourrit des mêmes facteurs que celle qui prévalaient jusqu'ici (libéralisation des échanges, avantages comparatifs, économies d'échelle et d'agglomération, régionalisation avec des zones de libre-échange intégrées), et d'autre part intègre de nouvelles contraintes et exigences (résilience, souveraineté économique, sécurité alimentaire et technologique, décarbonation et transition verte, amélioration des instruments existants de gouvernance et de résolution des conflits commerciaux). Dans ce second scénario, il n'est pas fait obstacle à des subventions nationales ciblées, voire d'autres moyens, pour favoriser certaines industries stratégiques ou à des sanctions économiques pour arriver à des changements de comportement d'un pays donné.

Une telle mondialisation transformée doit à court terme composer avec deux facteurs, pas complètement indépendants :

- la défense de la souveraineté économique ;
- la transition verte et la lutte contre l'inflation. [...]

D'après www.vie-publique.fr

Annexe 6 – Le commerce maritime a reculé de 0,4 % en 2022, la croissance repart en 2023

Le transport maritime brave encore une mer houleuse, agitée par la conjoncture d'après pandémie de COVID-19, les séquelles de la crise qui a touché les chaînes d'approvisionnement mondiales en 2021-2022, le ralentissement du marché des transports maritimes de conteneurs et les évolutions des itinéraires et de la structure des échanges engendrés par la guerre en Ukraine.

La traversée reste mouvementée sur de nombreux plans pour le transport maritime mondial, qui se heurte notamment à des tensions commerciales et géopolitiques accrues, et doit faire face à l'évolution des modèles de mondialisation. Il doit qui plus est réussir sa transition vers un avenir durable, se décarboner et passer au numérique. S'il parvient à opérer cette triple transformation, le secteur sera à même de s'adapter aux évolutions de l'environnement opérationnel et réglementaire tout en continuant de satisfaire la demande mondiale. [...] En effet, le secteur fait preuve de résilience et la croissance devrait être continue, quoique modérée (tableau 1) à moyen terme (2024-2028).

Les forces contraires qui s'exercent dans le transport maritime mondial rendent le maintien de l'équilibre entre offre et demande difficile pour les transporteurs. En 2022, le commerce conteneurisé, mesuré en tonnes métriques, a reculé de 3,7 %. La CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement) prévoit qu'il repartira à la hausse en 2023 (+1,2 %) et que cette croissance atteindra plus de 3 % durant la période 2024-2028, un taux toutefois en deçà de la croissance à long terme enregistrée au cours des trois dernières décennies (environ 7 %). Du côté de l'offre, le secteur du transport maritime de conteneurs pourrait être entré dans une phase de surcapacité, ce qui signifie que les transporteurs chercheront à gérer leurs capacités en décalant les livraisons, en plaçant les navires en inactivité ou en optant pour leur démolition.

Tableau 1 Prévisions concernant le commerce maritime, 2024–2028
(Variation annuelle en pourcentage)

Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, juillet 2023.

Note : Les projections de la CNUCED sont fondées sur les estimations de l'élasticité du commerce maritime au produit intérieur brut (PIB), les volumes d'exportation, la part de l'investissement dans le PIB et les données mensuelles relatives au commerce maritime publiées par Clarksons Research. Elles s'appuient aussi sur les prévisions relatives au PIB publiées par le Fonds monétaire international dans ses *Perspectives de l'économie mondiale* (juillet 2023).

Année	Commerce maritime total	Commerce conteneurisé
2024	2.1	3.2
2025	2.2	3.2
2026	2.2	3.2
2027	2.1	3.0
2028	2.1	2.9

Il ne fait aucun doute que le principal défi pour le secteur maritime est de mettre le cap sur la décarbonation tout en préservant la croissance économique. Le secteur doit trouver un équilibre entre durabilité environnementale, conformité aux réglementations et impératifs économiques s'il veut allier prospérité, équité et résilience.

Malgré les incertitudes suscitées par les mesures de décarbonation à venir, notamment pour ce qui est de leurs effets sur les coûts de logistique et le commerce, il faut que le secteur poursuive la modernisation de la flotte, le renouvellement de ses capacités vieillissantes et l'adoption de solutions à faibles émissions de carbone. [...]

D'après Rapport CNUCED 2023

Annexe 7 – Décarboner le transport maritime, la difficile mission de l'OMI

Les 175 États membres de l'Organisation Maritime Internationale ont promis d'atteindre la neutralité carbone vers 2050, tout en s'adaptant aux « différentes circonstances nationales ». [...]

[...] Longtemps, l'Organisation maritime internationale (OMI) s'est contentée d'harmoniser les normes et les règles en matière de sécurité maritime, jusqu'à ce que son rôle dans la lutte contre le réchauffement climatique l'oblige à sortir de l'ombre. [...]

Les navires suivent plus volontiers les lois de la mer que celles des nations. Les compagnies maritimes les plus mondialisées de la planète échappent à l'impôt minimum mondial et ne paient aucun impôt sur leurs profits, seulement sur le tonnage de leurs navires, ce qui leur permet de réaliser de belles économies. Et, surtout, le secteur ne figure nulle part dans l'accord de Paris de 2015 sur le changement climatique, et ses émissions n'apparaissent donc dans aucune des comptabilités nationales.

Ainsi, 98,9 % des géants des mers polluent, loin des regards et de l'attention médiatique, en utilisant un fioul qui est l'un des carburants les plus sales au monde, le résidu le plus lourd et le plus visqueux du pétrole raffiné, à peine plus épais que l'asphalte utilisé pour les routes. Si rien n'est entrepris, le transport maritime pourrait produire 17 % des émissions de carbone dans le monde d'ici à 2050. [...]

Incitations économiques

Si l'OMI est experte dans un domaine, c'est bien celui de se fixer des objectifs. [...] Ils se sont surtout donnés pour tâche... de remplir leurs objectifs, en détaillant, d'ici à 2025, un plan d'action pour réduire les émissions, le pari le

plus délicat. « Il y a d'abord les solutions techniques, détaille le Panaméen Arsenio Dominguez, secrétaire général de l'OMI. Nous voulons, par exemple, de nouvelles normes sur les combustibles pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. »

L'industrie maritime expérimente de nouveaux carburants, qu'ils soient de synthèse comme l'e-gaz naturel liquéfié, l'e-méthanol et l'e-ammoniac, fabriqués à partir d'hydrogène vert produit par électrolyse de l'eau, mais aussi le gaz naturel liquéfié, le biocarburant ou la propulsion électrique. Pour limiter les émissions de gaz à effet de serre, elle étudie aussi comment optimiser le routage des navires ou modifier la structure des coques. La réduction de la vitesse est aussi envisagée. [...]

L'étape la plus difficile consiste à mettre au point des incitations économiques. Sur ce sujet, M. Dominguez est beaucoup plus vague : « Plusieurs options existent, que ce soit une taxe ou un système de versement de récompenses financières pour les navires plus vertueux, mais il faut d'abord en évaluer l'impact sur chaque pays comme nous avons commencé à le faire. » [...]

D'après www.lemonde.fr - Extrait Julien Bouissou (Londres, envoyé spécial)

Annexe 8 – Concurrence transmanche - Les ferries sous influence

Alors que les ferries peinent à franchir la porte des agences, de nouveaux opérateurs maritimes low-cost impriment depuis quelques années une nouvelle dynamique. Ils bouleversent un marché très concurrentiel.

[...] Ces opérateurs traditionnels ont réagi de manière différente. P&O Ferries s'est totalement convertie aux bas tarifs, en proposant des traversées simples uniquement entre Calais et Douvres basées sur des fréquences nombreuses, en privilégiant les ventes sur Internet, et en ne versant plus de commissions aux agences. Les deux françaises Brittany Ferries et SeaFrance (filiale de la SNCF) ont pour leur part réagi en réduisant leurs coûts, tout en insistant sur leur service différencié et leur confort à bord, avec un certain succès. [...] Brittany Ferries a aussi fortement développé le concept de ferry croisière en insistant sur la qualité de la restauration, le confort des cabines (dont certaines sont accessibles aux handicapés) et les services. Le *Pont Aven*, fleuron de la flotte, ne propose pas moins de quatre restaurants, trois bars, une piscine, un pont promenade de 400 mètres et des suites Commodore, avec balcon privatif ! Il est vrai que sur la Manche Ouest, les traversées sont beaucoup plus longues, parfois une nuit. La plupart des autres navires sont aussi équipés de chenils, d'espaces jeux dédiés aux enfants, de pistes de danse, de zones commerciales, etc. Du coup, les ventes à bord sont une importante source de revenus. [...]

Parallèlement, et contrairement à d'autres opérateurs qui privilégient les ventes sur Internet, Brittany Ferries continue à jouer le jeu de la distribution. Même si le taux de commission de base a baissé de 10 à 7 % ces dernières années, des accords conclus avec les réseaux permettent de grappiller des points supplémentaires en fonction d'objectifs de vente. L'opérateur édite aussi une brochure spécifique sur les traversées qu'il propose, réservée aux agences et dispose d'un site professionnel (www.brittanyferries.fr/agents). Il permet d'effectuer une cotation en quelques clics et donne accès aux nouveautés et aux promotions du moment. Brittany multiplie par ailleurs les éductours en Grande-Bretagne et en Irlande, pour faire découvrir aux distributeurs l'étendue de sa production, avec notamment des séjours et forfaits permettant de compléter l'offre et d'augmenter le panier moyen. [...]

D'après www.lechotouristique.com

Annexe 9 – Concurrence – Trafic passagers

Trafic passagers Eurostar Transmanche uniquement

EUROSTAR	2019	2022	2023
Pasagers	11 140 955	7 330 157	10 607 402
Evolution %		-34%	44,7%

Trafic aérien passagers GB & Irlande vs Brittany Ferries 2023 vs. 2022

SECTEUR MANCHE Marché aérien (MA) et BF

GB / FR :

- 11,2 millions de passagers (+ 40,5 %)

GB / France Arc Ouest (2) :

▪ BF < MA

BF : 1,4 million de passagers (+ 13,6 %)

MA : 3 millions de passagers (+ 32,3 %)

- Ryanair : 54 % de parts de marché
1,6 million de passagers (+ 36,3 %)
- EasyJet : 22 % de parts de marché
670 000 passagers (+ 22,3 %)

IRLANDE Marché aérien (MA) et BF

IRL / FR :

- 2,4 millions de passagers (+ 30,7)

IRL / France Arc Ouest (2) :

▪ BF < MA

BF : 149 000 passagers (+ 11,8 %)

MA : 679 000 passagers (+ 50 %)

IRL / Bilbao :

▪ BF > MA

BF : 58 000 passagers (+ 118 %)

MA : 87 000 passagers (+ 2 %)

GB / PENINSULE IBERIQUE Marché aérien (MA) et BF

GB / Bilbao :

▪ BF < MA

BF : 58 000 passagers (- 11,1 %)

MA : 417 000 passagers (+ 41,8 %)

GB / Santander :

▪ BF < MA

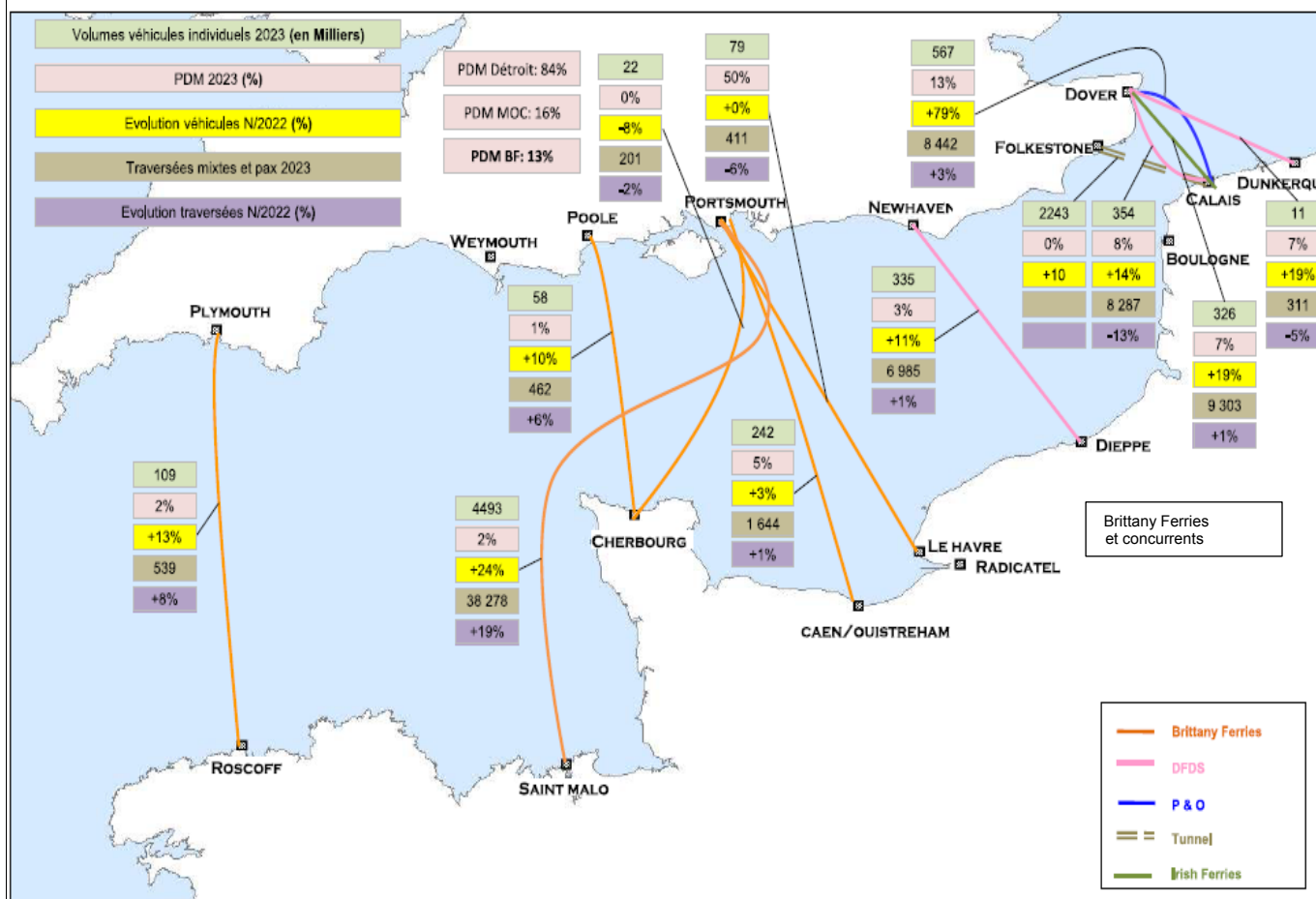
BF : 219 000 passagers (- 5,7 %)

MA : 184 000 passagers (+ 40,9 %)

(1) Brittany Ferries (passagers uniquement sans les chauffeurs de véhicules industriels)

(2) Bretagne, Normandie, pays de la Loire, Centre val de Loire, Nouvelle Aquitaine et Occitanie

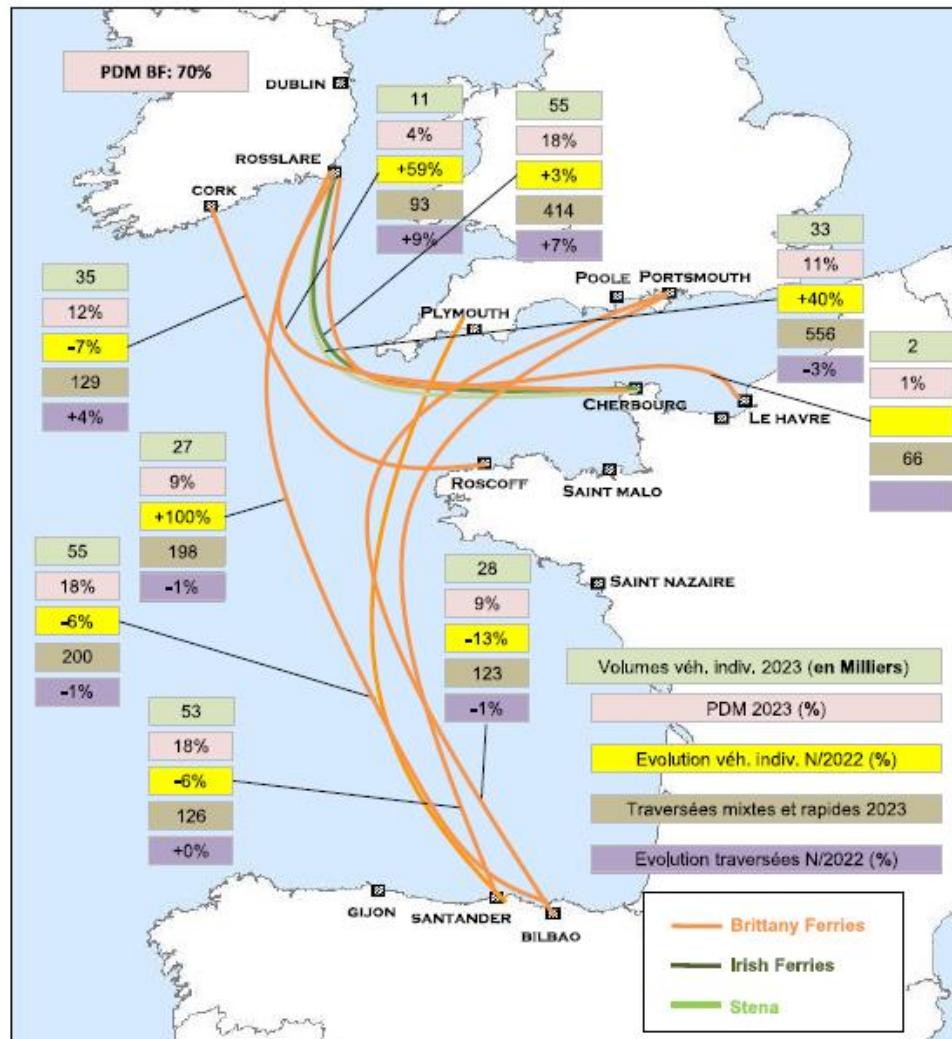
Véhicules individuels_Traversées mixtes & pax_Manche_Exercice 2023 (nov-oct)



D'après Brittany Ferries / service support stratégique - Document adapté par les auteurs

Annexe 9 – Concurrence – Trafic passagers – suite

Véhicules individuels_Traversées mixtes & pax_Corridor Atlantique_Exercice 2023 (nov-oct)



D'après Brittany Ferries / service support stratégique - Document adapté par les auteurs

Annexe 10 - Brittany Ferries (re)fait route vers la croissance

[...] « Nous enregistrons, pour notre première année complète post crise sanitaire, des résultats très encourageants sur tous nos navires et dans tous nos ports. Nos résultats financiers sont également satisfaisants », déclare Christophe Mathieu, président du directoire de Brittany Ferries.

De juin à septembre 2023, la compagnie bretonne a accueilli 1 090 254 passagers sur l'ensemble de ses ferries, soit un peu plus que l'été précédent. La mise en place d'une seconde rotation entre Roscoff et Cork a ouvert un succès commercial pour la Bretagne. [...] « Globalement, sur les liaisons France-Irlande, les volumes ont augmenté de 60% par rapport à 2019 et de 11% par rapport à 2022 », rapporte la compagnie. La liaison Rosslare-Bilbao affiche également une forte croissance : + 20 000 voyageurs, soit une augmentation de 155 % par rapport à 2022.

Distorsion de concurrence déplorée pour le fret

Côté fret, la tendance est à la baisse durant cette période estivale ; l'activité se concentrant à d'autres périodes de l'année. « Cette situation est préoccupante en Manche-Est où il subsiste une surcapacité sur les lignes maritimes les plus courtes, comme par exemple entre Douvres et Calais. Il en résulte une concurrence dans laquelle les opérateurs à faible coûts bénéficient d'un avantage injuste par rapport à ceux qui ne pratiquent pas le dumping social », fustige la direction de Brittany Ferries. Cette distorsion de concurrence a particulièrement frappé la compagnie bretonne sur le transport de fret au départ de Cherbourg, Caen/ Ouistreham et Le Havre.

D'après www.bretagne-economique.com - Maude Duval

Annexe 11 – Brittany Ferries et la future frontière Brexit

Des couleurs pour différencier le passage des marchandises entre l'Angleterre, l'Irlande du Nord et sa voisine, la République d'Irlande. Après trois ans de flou administratif, un accord entre la Commission de Bruxelles et le Premier ministre britannique Rishi Sunak a été trouvé. Désormais, les marchandises provenant d'Angleterre emprunteront des passages selon qu'ils soient soumis aux taxes ou contrôles sanitaires supplémentaires. En cause, le respect du Brexit.

RFI : Du vert et du rouge, des tunnels différenciés depuis le Brexit... Qu'est-ce que cela a changé pour Brittany Ferries ?

Jean-Marc Roué : Avec le Brexit, l'Union européenne a dû trouver un compromis sur les frontières avec la Grande-Bretagne. Mais pour le moment, les contrôles ne se font que dans un sens ! L'UE a installé ses frontières pour les transports concernant la France par exemple. Le Royaume-Uni a tardé, mais elle arrive ! [...]

Pour un transporteur de marchandises comme Brittany Ferries, cette frontière annoncée en septembre... Bonne ou mauvaise nouvelle ? Cela ne nous arrange pas du tout. Depuis 2019 et l'annonce du Brexit, ce sont 25 % d'échanges en moins. L'équivalent d'un camion sur quatre qui n'existent plus après le Brexit !

Comment fonctionnent ces passages voies vertes et rouges ? Un camion qui quitte la Grande-Bretagne et qui vient sur le territoire européen arrive aujourd'hui au port. Pendant sa traversée vers les côtes européennes, il fait une déclaration de ses marchandises. [...]. S'il arrive en France, ce camion sera géré par les douanes françaises qui vont décider pendant le temps de transport si le véhicule a le droit de continuer sa route ou s'il est soumis à un contrôle.

Les douaniers ouvrent le véhicule ? Oui ! Notamment en cas de contrôle pour des transports de fruits de mer, de viande ou de fruits et légumes frais. Moi qui connais bien le domaine des salades, je peux vous dire que les inspections se font pour éviter l'entrée de salades en putréfaction ou d'autres sortes de denrées avariées auprès des consommateurs européens. Dans ce cas-là, c'est le tunnel rouge ou orange, les marchandises sont examinées.

Cette frontière britannique à l'automne va modifier le transport de marchandises, moins le transfert de passagers.

Oui, le Brexit est surtout une question économique du transport de fret. [...]. C'est exactement l'inverse de l'Asie et du Canada par exemple. Le libre-échange avec les 27 Européens a permis de faciliter les échanges. Ce sont autant d'investisseurs européens qui n'importent plus, parce qu'un certain nombre d'usines et les entreprises ont disparu ou quitté l'Angleterre.

Le président Macron l'a annoncé, il souhaite renforcer les voyages et les liens de la République d'Irlande avec la France. Vous collaborez au projet, quelles nouveautés pour vos traversées Paris-Dublin ?

Chez Brittany Ferries, nous ouvrons des lignes supplémentaires d'Irlande vers la France et de France vers l'Irlande. Nous préparons également des systèmes de billetteries rapides et peu chères. Trains et bateaux réunis. Ces trajets couplés faciliteront les mouvements d'étudiants ou de jeunes adultes travailleurs.

D'après www.rfi.fr/fr/podcasts/chronique-transports

Annexe 12 – Concurrence déloyale : « Dumping social : à quand une Europe qui protège sur terre... et sur mer ?

[...] « Ce n'est pourtant pas faute d'avoir tenté d'alerter nos représentants à Bruxelles. Deux compagnies battant pavillon européen – et œuvrant dans les eaux européennes – emploient et assujettissent des équipages en mer à des conditions de travail interdites sur terre. Leur prospérité ne tient qu'à cette exploitation sordide qui permet à certains dirigeants dublinois de se verser une rémunération de 7,4 millions d'euros et de distribuer 24 millions d'euros de dividendes à leurs actionnaires... pendant que leurs salariés travaillent sans relâche pour quelques livres par jour. Jusqu'à dix-sept semaines en mer, travaillant sept jours sur sept, ces marins n'ont ni protection sociale, ni droits à la retraite, ni congés payés, ni temps de récupération adapté.

Nous tenons à saluer ici la Première ministre, Élisabeth Borne, ainsi qu'Hervé Berville, secrétaire d'État à la mer, qui soutiennent sans faille l'initiative du député breton, Didier Le Gac, afin de contrer les ravages concurrentiels sur le transmanche que ces négriers des temps modernes commettent contre nos entreprises et contre les territoires qu'elles irriguent. Ce texte arrive prochainement au Sénat. [...] »

D'après Le marin

Annexe13 – Loi Le Gac sur le dumping social - Des compagnies de ferries britanniques dans le viseur des députés

L'Assemblée nationale a adopté une loi s'attaquant au « dumping social » pratiquées par certaines compagnies de ferries entre la Grande-Bretagne et la France, afin de garantir un salaire minimum et le respect des conditions de travail.

Les parlementaires français entendent défendre Brittany Ferries face à une concurrence jugé « déloyale », en particulier celle de P&O Ferries et ses navires battant pavillon chypriote.

Le texte du député macroniste du Finistère Didier Le Gac, préparé avec le communiste Sébastien Jumel (Seine-Maritime), a été adopté à l'unanimité. Il vise à instaurer des minimas hiérarchiques pour la détermination du salaire des marins, quel que soit le pavillon de ces navires transporteurs de passagers. Il limite également le temps d'embarquement qui doit être, au plus, équivalent au temps de repos à terre.

En cas de manquements, des amendements adoptés dans l'hémicycle ont complété les sanctions pénales prévues par le texte avec « faculté pour les autorités de contrôle d'infliger des sanctions administratives ». Une « interdiction d'accoster » a aussi été ajoutée « dès la troisième infraction constatée », via l'adoption d'un amendement du groupe LFI. Dans la même logique, le texte veut sanctionner l'admission à bord d'un marin étranger ne disposant pas d'un certificat d'aptitude médicale valide. [...]

P&O avait fait scandale il y a un an en licenciant sans préavis près de 800 marins, avant d'embaucher des travailleurs extracommunautaires à bas coût. L'affaire avait provoqué un profond émoi des deux côtés du « channel » et valu au directeur de P&O Peter Hebblethwaite d'être élu « pire patron du monde », à l'issue d'un vote en ligne ouvert à tous, dont le résultat avait été annoncé en marge du Congrès de la Confédération syndicale internationale (CSI) outre-Manche en fin d'année dernière.

Pour contrer ces pratiques, le Royaume-Uni a annoncé la semaine dernière l'entrée en vigueur d'une loi destinée à empêcher les marins d'être payés moins que le salaire minimum britannique. Le texte s'applique aux services maritimes qui transportent marchandises et passagers entre le Royaume-Uni et une destination hors du pays entrant dans un port britannique au moins 120 fois par an.

D'après www.latribune.fr

Annexe 14 – Transmanche : Quatre compagnies maritimes signent une charte contre toute concurrence déloyale

Brittany Ferries, DFDS France, Condor Ferries et Stena Line ont signé une charte contre le dumping social, en réaction au licenciement de 800 marins de P&O l'an dernier pour les remplacer « par des personnels à bas coût », avait déploré le ministre de la Mer Hervé Berville en novembre dernier.

Après la loi, en Angleterre et en France, une charte permet désormais de lutter contre les pratiques de dumping social (concurrence déloyale) entre les compagnies maritimes.

« Les deux chartes, adaptées chacune au droit des deux pays signataires, permettent d'améliorer considérablement les conditions de travail des marins en adoptant un salaire minimum horaire et un temps de travail égal au temps de repos », fait-on valoir au ministère de la Mer qui précise que « les sanctions sont également très dissuasives en cas de non-respect et les signataires ont 12 mois pour apporter la preuve aux administrations du respect de cette charte. Des contrôles auront lieu ensuite ». [...]

D'après France3-regions.francetvinfo.fr - Emmanuel Pall

Annexe 15 – Indicateurs financiers de Brittany Ferries et de son secteur

Extrait du tableau de bord financier	Brittany Ferries		Secteur du transport sur la Manche	
	2024-2023	2023-2022	2024-2023	2023-2022
Rentabilité économique	17,57%	19,03%	15,10%	14,00%
Profitabilité nette	7,74%	7,58%	6,10%	5,35%
Taux d'endettement	162%	351%	211%	370%

NDLR - Par souci de simplification, les indicateurs financiers 2024 correspondent aux indicateurs de l'année comptable 2024-2023.

Brittany Ferries - Document adapté par les auteurs.

Annexe 16 – Bilans de la société Brittany Ferries

		2024-2023	2023-2022
ACTIF IMMOBILISÉ	Immobilisations incorporelles	26 285 688 €	20 956 826 €
	Immobilisations corporelles	202 600 417 €	182 780 639 €
	Immobilisations financières	40 248 055 €	50 678 408 €
	TOTAL (I)	269 134 160 €	254 415 873 €
ACTIF CIRCULANT	Stocks	14 961 623 €	11 934 832 €
	Clients et comptes rattachés	43 388 802 €	41 111 329 €
	Autres créances	47 566 886 €	93 788 731 €
	Valeurs mobilières de placement (dont actions propres)	74 037 210 €	54 574 984 €
	Disponibilités	42 848 455 €	66 751 420 €
	TOTAL (II)	222 802 976 €	268 161 296 €
TOTAL GÉNÉRAL (I à II)		491 937 136 €	522 577 169 €

		2024-2023	2023-2022
CAPITAUX PROPRES	Capital social ou individuel	25 944 384 €	22 831 056 €
	Primes d'émission, de fusion, d'apport...	29 516 011 €	5 000 499 €
	Réserve légale	2 283 106 €	2 283 106 €
	Autres réserves	2 012 517 €	1 772 517 €
	Report à nouveau	- €	- 16 975 307 €
	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	38 201 354 €	33 695 226 €
	Subventions d'investissement	1 040 320 €	982 144 €
	Provisions réglementées	2 078 645 €	1 977 277 €
	TOTAL (I)	101 076 337 €	51 566 518 €
Provisions	Provisions pour risques	5 407 641 €	5 022 765 €
	Provisions pour charges	23 550 345 €	24 077 431 €
	TOTAL (II)	28 957 986 €	29 100 196 €
DETTES	Emprunts obligatoires	29 152 555 €	36 202 620 €
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	134 327 736 €	144 888 496 €
	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	63 452 193 €	63 629 422 €
	Dettes fiscales et sociales	32 413 007 €	35 325 580 €
	Autres dettes	102 557 322 €	161 864 337 €
	TOTAL (III)	361 902 813 €	441 910 455 €
TOTAL GENERAL (I à III)		491 937 136 €	522 577 169 €

Brittany Ferries - Document adapté par les auteurs

Annexe 17 – Comptes de résultat de la société Brittany Ferries

	2024/2023	2023/2022
Produits d'exploitation :		
Ventes de marchandises	65 112 027 €	54 398 212 €
Production vendue de biens	426 537 861 €	389 260 956 €
Production vendue de services	2 077 206 €	1 049 488 €
Montant net du chiffre d'affaires	493 727 094 €	444 708 656 €
Production stockée	0 €	0 €
Production immobilisée	641 861 €	480 426 €
Subventions	12 189 340 €	15 416 278 €
Reprises sur amortissements, dép et prov	3 235 282 €	3 424 409 €
Produits des cessions d'immob incorp et corp	298 809 €	65 104 928 €
Autres produits	5 794 187 €	5 651 240 €
Total des produits d'exploitation (I)	515 886 573 €	534 785 937 €
Charges d'exploitation :		
Achats de marchandises	12 349 841 €	12 576 997 €
Variation de stocks	-896 272 €	-1 191 772 €
Achats de Mat 1ères et autres approv.	112 510 583 €	113 270 940 €
Variation de stocks	-2 247 607 €	-1 974 001 €
Autres achats et charges externes	155 943 488 €	150 415 677 €
Impôts, taxes et versements assimilés	39 358 431 €	36 708 903 €
Salaires	102 587 455 €	93 250 290 €
Cotisations sociales	20 356 992 €	17 555 547 €
Dotations aux amort. et aux dépréciations	27 503 718 €	23 118 957 €
Dotations aux provisions	724 243 €	3 724 511 €
Valeurs comptables des immob incorp et corp cédées	777 178 €	41 766 581 €
Autres charges	440 138 €	1 298 114 €
Total des charges d'exploitation (II)	469 408 188 €	490 520 744 €
1. RESULTAT D'EXPLOITATION (I - II)	46 478 385 €	44 265 193 €
2. RESULTAT FINANCIER*	-7 740 720 €	-7 413 214 €
3. RESULTAT COURANT avant impôt	38 737 665 €	36 851 979 €
Produits exceptionnels (VII)	43 451 €	436 610 €
Charges exceptionnelles (VIII)	228 731 €	1 499 735 €
4. RESULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)	-185 280 €	-1 063 125 €
Participation des salariés aux résultats (IX)	0 €	2 068 648 €
Impôts sur les bénéfices (X)	351 031 €	24 980 €
Total des produits (I+III+V+VII)	515 930 024 €	535 222 547 €
Total des charges (II+IV+VI+VIII+IX+X)	477 728 670 €	501 527 321 €
5. BENEFICE OU PERTE	38 201 354 €	33 695 226 €
* Le montant des produits financiers est négligeable.		

Brittany Ferries – Document adapté par les auteurs

Annexe 18 – Brittany Ferries inaugure son nouveau centre de formation au Parc Atalante de Saint-Malo



[...] « Brittany Ferries Atalante » a été inauguré ce vendredi 7 février, en présence de Jean-Yves Le Drian, Ministre de l'Europe et des Affaires Étrangères, et d'Amélie de Montchalin, sa Secrétaire d'État chargée des Affaires Européennes.

[...] Saint-Malo est à la croisée des sites de Brittany Ferries présente en Bretagne, en Normandie, en Grande-Bretagne, en Irlande et en Espagne. Cette position géographique est idéale pour réunir ses collaborateurs britanniques grâce à la liaison Portsmouth/Saint-Malo. Dans cet esprit, le nouveau bâtiment répond à trois besoins du Groupe pour les années à venir : un centre de réunion pour l'ensemble des collaborateurs, un lieu de travail adapté au service de Tour-Operaring des produits Destination France, et un centre de formation adapté aux besoins spécifiques des personnels.

[...] La formation est une des priorités de Brittany Ferries : en 2019, près de 800 nouveaux collaborateurs ont été formés à Saint-Malo et 400 en e-learning. Il faut dire que la ville accueille l'École Nationale Supérieure Maritime (ENSM) et son Centre d'entraînement à la Survie et Sauvetage en mer (CESAME), deux partenaires historiques de Brittany Ferries qui soutiennent le groupe dans sa mission de formation. « Brittany Ferries Atalante » dispose de salles et d'équipements adaptés à ce besoin grandissant. Plusieurs cycles sont ouverts, notamment :

- La formation du personnel navigant aux usages du Gaz naturel liquéfié (GNL), étroitement liée au futur navire GHL de Brittany Ferries. Cette formation est encore unique en France.
- Des formations aux métiers de la mer Brittany Ferries, notamment Maître adjoint de sécurité ou matelot.
- Des formations aux nouvelles techniques incendie avec des simulateurs d'incendie ...

D'après www.meretmarine.com

Annexe 19 – Entretien Flash avec Audrey Bougeard – manager chez Brittany Ferries

Objet : Communication marque employeur Brittany Ferries

Q1- Lors du lancement de la campagne marque employeur de Brittany Ferries, quelles ont été les raisons qui ont motivé le choix de faire appel à l'agence de communication Rivacom ?

L'agence choisie travaillait déjà pour Brittany Ferries, dans un contexte institutionnel. Elle gère la partie « Relations presse ». L'agence de communication a donc une connaissance de la Compagnie et il était plus simple et plus rapide de la briefer pour un résultat optimal. De plus, nous n'avions pas les compétences en interne pour réaliser la campagne et notre besoin en recrutement de saisonniers était important (800 personnes).

Q2- Quels étaient, dans le contrat initial, les engagements respectifs de chacune des parties, s'agissant des droits et des obligations, notamment pour la propriété intellectuelle ?

Dans le contrat initial, les Conditions générales de vente concernaient les domaines comme : la sous-traitance, le prix, le paiement des prestations, la confidentialité, la propriété intellectuelle, l'archivage...

La partie 9 indiquait notamment que la Société de communication demeurait seule titulaire de droits de propriété intellectuelle résultant de ses services. L'exploitation des créations et des services s'effectuait conformément aux dispositions de la commande effectuée et des dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de la signature du contrat. Toute utilisation de la création, non prévue au présent contrat, devrait faire l'objet d'un accord séparé prévoyant les modalités de cession des droits et la rémunération de celle-ci.

Q3- Quelles sont les raisons qui vous ont amené à revoir le contrat initial, s'agissant de la propriété intellectuelle et la cession des droits ?

Le contrat initial cadrait l'utilisation des visuels créés ainsi que leur format. Ainsi, Brittany Ferries ne pouvait les diffuser que sur les réseaux sociaux en 3 formats différents (bandeau, carré et 9 :16) pour chaque réalisation (officier, steward, cuisiniers). La Compagnie n'avait donc pas le plein droit sur la campagne. Or, nous avons besoin de la diffuser lors d'une campagne d'affichage ainsi que sur d'autres supports digitaux et d'impression.

Q4- Quels étaient les objectifs recherchés par Brittany Ferries avec cette révision de contrat ?

Avoir le plein droit sur les visuels pour les diffuser sur tous les supports possibles et disposer des fichiers sources pour pouvoir réaliser des modifications.

Document des auteurs

Annexe 20 – Extrait de facture - Communication marque employeur

Cette facture a été établie dans le cadre de la renégociation de la cession de droit relative à la campagne de communication marque employeur

Description	Quantité	Pays	Prix		Rem.%	Taxes	Montant	
			d'origine	Unitaire				
FACTURE								
VISUELS CAMPAGNE OFFICIERS / MATELOTS / MÉCANO								
Création de 3 nouveaux visuels	3,00		315,00		0,00	TVA 20%	945,00 €	
	Unités							
<i>selon le même principe que la campagne "Une semaine je ferry, une semaine je fais ce dont j'ai envie"</i>								
<i>Déclinaison sur 3 nouveaux métiers :</i>								
<i>- Officier</i>								
<i>- Matelot</i>								
<i>- Mécanicien</i>								
<i>Création graphique et conception rédaction (nouvelles phrases d'accroches)</i>								
<i>Format de base : 1200 x 627 px (format adapté à LinkedIn Ads)</i>								
							Sous-total 945,00 €	
CESSION DES DROITS								
Cession des fichiers sources de la campagne à Brittany Ferries pour une utilisation web et print	3,00		600,00		25,00	TVA 20%	1 350,00 €	
	Unités							
							Sous-total 1 350,00 €	
							Montant HT	4 460,00 €
							TVA 20%	892,00 €
Conditions de règlement : A réception de facture							5 352,00 €	

Brittany Ferries - Document adapté par les auteurs

Annexe 21 – Publicité - marque employeur Brittany Ferries

BRITTANY FERRIES RECRUTE : REJOIGNEZ-NOUS !

Des métiers formateurs, enrichissants et qui vous permettront de vivre une expérience en mer unique !

Vous êtes intéressé(e) pour nous rejoindre ? Postulez dès maintenant !

JE POSTULE MAINTENANT

www.recrutement.brittany-ferries.com



Annexe 22 – Campagne de recrutement Brittany Ferries de Rivacom



Bright

Campagne de recrutement Brittany Ferries : près de 2 millions de vues

Dans notre dernier article, nous vous parlions de la campagne de Social Ads mise en place par Rivacom pour Brittany Ferries. Une campagne diffusée sur Facebook, Twitter et Instagram pour recruter des saisonniers. Quelques semaines après le lancement, voici les résultats !

En 17 jours, la campagne a été vue **presque 2 millions de fois** : 1 789 088 impressions pour être exact sur les 3 réseaux confondus. Sur Facebook et Instagram, ils sont 666 343 utilisateurs à avoir vu la campagne. Résultats des courses ? 15 563 clics sur le lien renvoyant vers la landing page (page spécialement créée par Rivacom et qui recense toutes les informations).

La campagne ayant le mieux fonctionné est celle visant le recrutement **des métiers de la restauration**. C'est celle qui a obtenu les meilleurs résultats tout au long de la campagne mais également celle qui a eu le plus d'impact sur les candidatures. Elles ont été multipliées par 3 sur la 2e semaine de la campagne ! [...]

Aujourd'hui, Brittany Ferries a atteint ses quotas de recrutement sur la 1re partie de la saison et est en cours de recrutement pour la saison estivale (juillet/août). La campagne a largement contribué à rendre visible les besoins en recrutement de Brittany Ferries et à faire connaître les différents métiers sur lesquels l'entreprise recrute. Mission accomplie !

D'après www.rivacom.fr

Annexe 23 – Actions marque employeur et partenariats

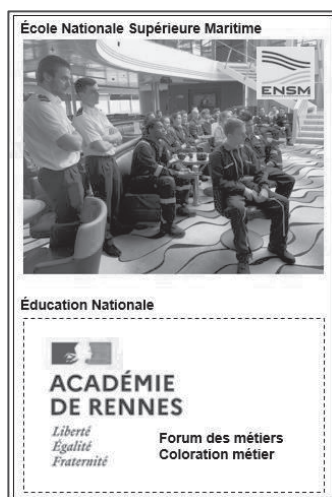
SALONS – FORUMS DE L'EMPLOI



PARTENARIATS / AMBASSADEURS



RELATION ÉCOLE



Nicolas Astier - Cavalier Ambassadeur



Foot : Stade Brestois



Association ORCA

Brittany-ferries - Document adapté par les auteurs

Annexe 24 – Label Green Marine

Le label Green Marine Europe est né en 2020, d'un partenariat entre l'ONG Surfrider Foundation Europe et le programme nord-américain Alliance Verte, fondé en 2007. Cette certification environnementale a pour vocation d'améliorer les performances environnementales de l'industrie maritime. Elle repose sur une démarche collaborative dans laquelle les décisions sont prises en consensus entre les membres du comité de pilotage : des armateurs comme Brittany Ferries mais aussi des gouvernements, des institutions de recherche et des groupes environnementaux. [...]

Tous les ans la Compagnie est tenue d'améliorer son classement relatif à l'un des huit critères suivants :

- Polluants atmosphériques Nox
- Polluants atmosphériques Sox et PM
- Espèces aquatiques envahissantes
- Émissions de gaz à effet de serre
- Gestion des eaux huileuses
- Recyclage du navire
- Bruit sous-marin
- Gestion des déchets.

Chaque critère est gradué selon 5 niveaux :

1. Réglementaire
2. Meilleures pratiques
3. Système de management en place et impacts quantifiés
4. Nouvelles technologies et objectifs de réduction
5. Excellence et leadership

Tous les deux ans, la compagnie est auditée par un organisme tiers indépendant afin de certifier de ses progrès.

D'après Brittany-ferries



Annexe 25 – Solutions financières pour l'obtention du « Guillaume de Normandie »

Brittany Ferries envisage deux solutions pour exploiter le navire « Guillaume de Normandie » : soit de réaliser une location avec option d'achat, soit d'acheter en bien propre le navire.

Le critère de sélection choisi par la direction financière est la valeur actuelle nette. La solution par option d'achat génère une VAN de : + 40 000 000 €.

Condition du projet d'acquisition du « Guillaume de Normandie »

Brittany Ferries souhaite déboursier 200 000 000 € pour l'acquisition du navire qu'elle conserverait 5 ans et l'amortirait par le système linéaire à partir du 1er janvier 2025.

Grâce à cet investissement, Brittany Ferries pense générer 70 000 000 € de chiffre d'affaires hors taxes supplémentaires les 3 premières années et 80 000 000 € de CA HT les deux années suivantes. A la fin de ces 5 années d'exploitation, Brittany Ferries céderait le navire à un armateur sud-coréen pour 100 000 000 € net d'impôt. Le taux de charges variables de 30 % devrait rester le même durant la durée de l'exploitation du Guillaume de Normandie.

Les coûts fixes d'entretien et de maintenance du navire s'élèveraient à 4 000 000 € HT par an.

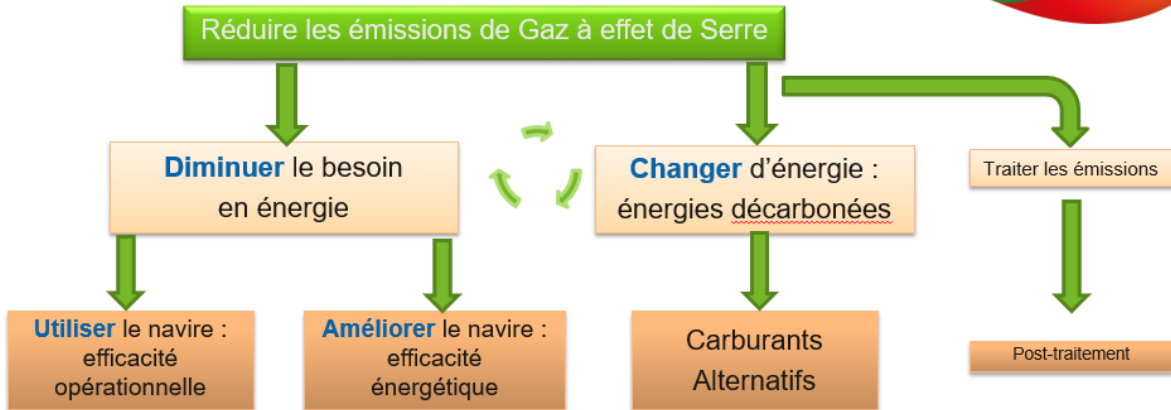
Le taux d'imposition des bénéficiaires est considéré stable à 25 % durant la durée du projet.

Les flux de trésorerie s'élèvent pour ce projet à -200 M€ début 2025, 43,75 M€ en 2025, 2026 et 2027, 49 M€ en 2028 et 149 M€ en 2029.

Le coût du capital pour Brittany Ferries est de 5 %.

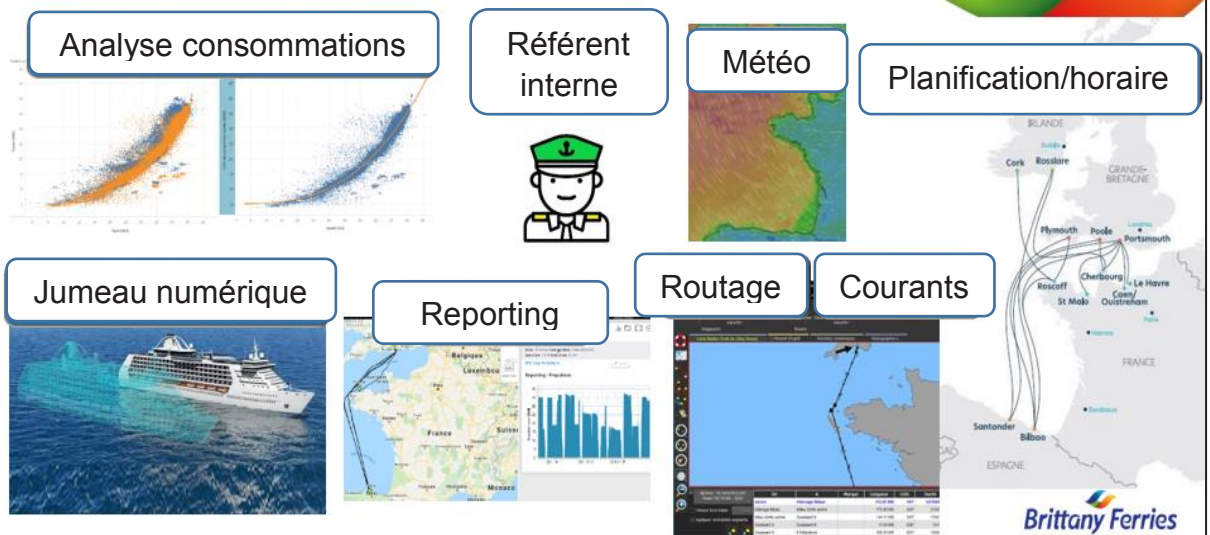
Document des auteurs

Les axes de développement



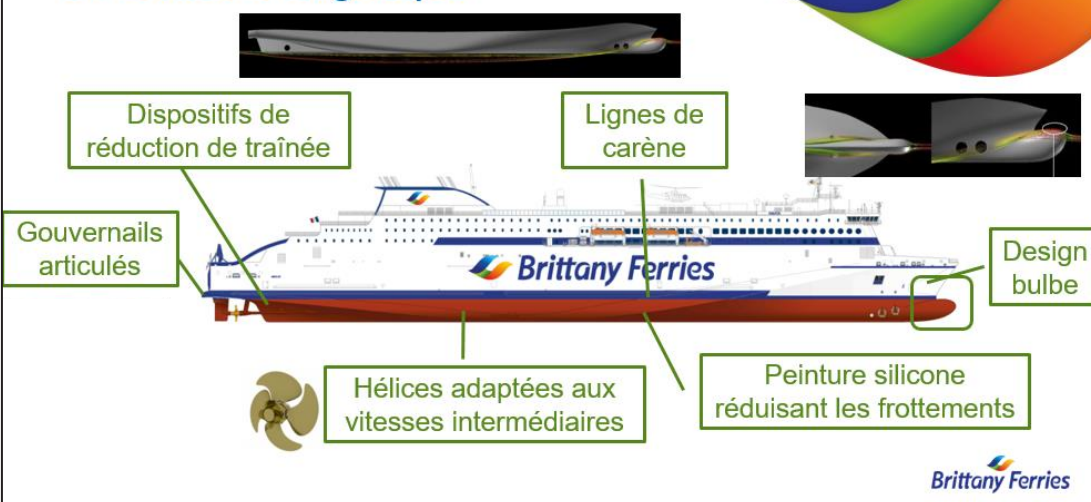
Brittany Ferries

Efficacité opérationnelle



Brittany Ferries

Efficacité énergétique



Brittany Ferries

D'après Brittany-ferries