

# La puissance maritime danoise

Étude élaborée par :

- Vanessa Karlikowski
- Catherine Le Moal
- Emmanuel François
- Mohamed Jihed Hamdani
- Yohan Defrocourt

## Table des matières

Introduction .....	4
1. Caractérisation de la puissance maritime danoise .....	5
1.1. L'histoire du transport maritime depuis la fin de la seconde guerre mondiale et des ajustements apportés par les institutions.....	5
1.1.1. Des conférences maritimes aux alliances mondiales.....	5
1.1.2. Trois phases dans l'histoire maritime récente. ....	7
1.1.2.1. Les années 50 – 70.....	7
1.1.2.2. Les années 70 – 90.....	7
1.1.2.3. Les années 90.....	8
1.2. Les grandes compagnies maritimes danoises.....	8
1.3. La définition d'une stratégie d'État .....	9
1.3.1. La mise en place d'un second registre .....	9
1.3.2. Blue Denmark .....	11
1.3.2.1. Le Blue Denmark comme approche globale.....	11
1.3.2.2. Impact économique du Blue Danemark.....	12
1.3.2.3. Une coopération également dans l'action internationale du Danemark .....	13
2. Condition du succès.....	14
2.1. Histoire du Danemark.....	14
2.1.1. Un courant radical.....	14
2.1.2. Une ligne agricole .....	15
2.1.3. Le "Danishness" .....	15
2.2. Les grandes étapes du XX e siècle .....	18
3. MAERSK, une entreprise, un homme .....	30
3.1. Une entreprise innovante .....	30
3.2. Mc Kinney Moller Maersk : un homme de son siècle .....	31
3.2.1. 1940 départ en « Exil » aux États-Unis .....	31
3.2.2. Mc Kinney Moller Maersk et les États-Unis .....	32
4. Et après ? .....	33
4.1. Politique commerciale maritime .....	33
4.2. Coopération étroite à Blue Denmark.....	33

<b>4.3. Faits sur le plan de croissance dans le secteur maritime danois et les initiatives.....</b>	<b>33</b>
<b>4.4. Plan de croissance dans le secteur maritime danois.....</b>	<b>34</b>
4.4.1. Un hub numérique : .....	34
4.4.2. Un hub avec des conditions cadres attrayantes.....	34
4.4.3. Un centre de connaissances et de savoir-faire.....	35
4.4.4. Une plaque tournante avec des visions et des attractions mondiales.....	36
<b>4.5. Innover pour faire la norme : Maersk et la Blockchain .....</b>	<b>36</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>40</b>
Ouvrages.....	40
Documents divers.....	40
Articles.....	40
Documents Web.....	41

## Introduction

Le Danemark, pays d'un peu plus de 5 millions d'habitants est aujourd'hui considéré comme une puissance maritime à l'échelle mondiale. Il convient tout d'abord de dresser les contours de la puissance pour en comprendre les ressorts puis l'avenir.

Si Aristote définit la puissance comme une potentialité, elle peut également être regardée comme un combat (« affrontement de constructions politiques visant à la maîtrise de la destinée»), mais également comme « la résultante d'intérêts particuliers mis au service d'un collectif ».

L'un des points centraux de l'explication qui est proposée ici, consiste à montrer que c'est en menant une politique dite « d'autonomie », afin de préserver son intégrité territoriale que le Danemark a pu et su s'imposer ensuite sur la scène internationale. En effet, en 1864, alors que le pays a perdu les deux Duchés du Schleswig et du Holstein, la question de la subsistance du Danemark en tant que nation se pose. Le modèle de la société danoise prend ici ses racines, face à une nécessité, celle de sa survie. L'ouverture du Danemark, sa politique d'influence est rendue possible par la cohésion très forte de cette société souvent comparée à une tribu. C'est donc un modèle très singulier qui est dressé, modèle qui a trouvé sa place dans la globalisation.

En partant d'une analyse du contexte historique du commerce maritime et de ses ruptures technologiques nous démontrerons comment le Danemark a su faire preuve d'adaptation et de résilience en traversant ces aléas et ces bouleversements. Plus largement, l'analyse des jalons historiques, mais également celle de certaines des caractéristiques culturelles et sociales profondes de la nation Danoise nous a semblé un facteur incontournable dans cette tentative d'explication de la puissance.

Ainsi, la culture danoise du compromis social, de la « négociation convergente » a favorisé, dans un contexte d'intégration et de globalisation de l'industrie maritime, l'émergence d'une collaboration réunissant l'ensemble des acteurs danois du secteur vers la création d'un cluster maritime baptisé *Blue Denmark*, dont nous avons cherché à montrer les effets qualitatifs et quantitatifs sur l'emploi, sur la création de richesse nationale, et la productivité ainsi que sur la capacité à influencer sur les normes internationales.

Enfin, quelques éléments extraits de la biographie de K. Moller Maersk, viendront mettre en perspective la trajectoire du capitaine de ce fleuron de l'industrie maritime du Danemark, comme éclairage et illustration de la puissance qu'il a contribué à construire.

## 1. Caractérisation de la puissance maritime danoise

La puissance maritime danoise se structure alors que le marché du transport maritime est en crise dans les années 80, particulièrement dans les nations maritimes traditionnelles. A cette époque, les pavillons ouverts appelés également pavillons de complaisance permettent d'immatriculer de nombreux navires permettant de soumettre les équipages aux règles des pays qui les hébergent tels que Panama ou le Libéria, un véritable avantage en terme de coût principalement.

Sur les bases de l'éclairage qu'apportent les grandes étapes de l'histoire proche du commerce maritime, nous verrons comment l'ensemble des acteurs danois ont apporté une réponse négociée au problème, puis une organisation s'est mise en place pour conforter le leadership danois sur le secteur avec la volonté d'attirer les acteurs internationaux et de produire des normes à la fois réglementaires et techniques ou technologiques.

### 1.1. L'histoire du transport maritime depuis la fin de la seconde guerre mondiale et des ajustements apportés par les institutions.

L'étude de l'histoire maritime apparaît extrêmement utile pour montrer comment, dans les années 80, l'ensemble des acteurs danois en viennent à collaborer pour mener à bien une politique globale pour sauver le transport maritime et en faire un instrument de puissance, en élargissant à l'ensemble de l'industrie maritime et ses secteurs connexes.

L'histoire longue introduit l'idée selon laquelle les compagnies maritimes ont toujours défendu leur marché par divers moyens d'associations et notamment par une cartélisation. L'histoire plus récente quant à elle permet de montrer comment les compagnies danoises se sont adaptées à leur marché, aux innovations techniques et à l'économie mondiale.

#### 1.1.1. Des conférences maritimes aux alliances mondiales.

Comment l'organisation de l'industrie du transport maritime face aux lois anti-trust a-t-elle joué le rôle d'un facteur de stabilisation et de développement économique ?

Le transport maritime international connaît, lors du dernier quart du XIX<sup>ème</sup> siècle, une rupture technologique majeure avec la substitution progressive de la voile par la vapeur. Ce bouleversement, assorti de la mise en service du canal de Suez en 1869, induit un accroissement des potentiels de transport plus rapide que celui des volumes de marchandises à transporter. Mathématiquement, la réduction de moitié de la durée des voyages entre l'Europe et l'Asie augmente par deux la productivité des bateaux et génère une forte surcapacité du secteur. Le risque était grand de voir, avec l'émergence de cette forte compétition, une guerre des prix acharnée, venant à dégrader, dans un secteur à fortes barrières capitalistiques à l'entrée (rendant impossible d'adapter continuellement une offre aux fluctuations de la demande), la stabilité du commerce maritime mondial.

La Conférence Maritime de Calcutta, en 1875, a ainsi marqué le premier épisode de la structuration du système du shipping pour les 120 années suivantes. Cette cartélisation de l'industrie maritime a été acceptée et reconnue comme le modèle le plus efficient pour bénéficier d'un secteur des transports

maritimes constant et fiable, en réduisant les fluctuations des prix, avantage économique global (Le secteur maritime connaîtra une autre rupture technologique majeure dans le dernier quart du XXème siècle avec la conteneurisation). Il est par ailleurs intéressant de noter que seuls les *shipliners*, plus petits, moins nombreux, plus indépendants, ont été davantage concernés par ce mouvement des conférences maritimes, que les « Tramp » (transporteurs en vrac), plus nombreux, et donc moins « cartélisables ».

Les *Liner Conference* consistaient en un accord entre des shipping liners travaillant sur une même route maritime, et portant sur des programmes de livraisons (régularité de la desserte et taux de fret uniforme). Ainsi, des accords sur les capacités, fréquences de livraisons, niveaux de tarifs, ont homogénéisé les conditions contractuelles proposées par les *shippers*, octroyant des rabais aux membres exclusifs de la conférence. Plusieurs mécanismes étaient mis en œuvre : quotas, accords de mise en commun, gel des parts de marché. Un secrétariat jouait ce rôle de fixation des tarifs, « marketing » des *Liner Conferences Liners*, collecte et traitement des statistiques, contrôles sur l'activité des membres. Des mesures « incitatives » étaient déployées à l'encontre des transporteurs indépendants récalcitrants, avec notamment la mise en œuvre d'un dumping organisé. Entente sur les prix, partage de marché, *loyalty agreements*, guerre d'encerclement des concurrents : toutes les composantes d'un cartel et la panoplie complète des ingrédients à l'entrave à la libre concurrence.

Le système des Conférences maritimes semble avoir résisté au Sherman Antitrust Act signé aux USA le 2 juillet 1890, ainsi qu'au Clayton Antitrust Act du 15 octobre 1914. Cependant en 1915, le secteur commence à être considéré comme problématique au regard des règlements antitrust. Un Shipping Act de 1916 tente de commencer à réguler l'activité des Conférences aux USA. Il faudra cependant attendre encore plusieurs décennies, une grève aux États-Unis contre le système des conférences, et un nouvel US Shipping Act en 1961, pour voir l'activité des *Liner Conferences* restreinte dans le commerce maritime avec les USA. Aucun autre pays ne suivra ces dispositions anti-trusts, et la situation perdurera, entre confrontations juridiques avec les autres pays, et conflits juridiques internationaux, jusqu'au *shipping Act* de 1984, assouplissant les dispositions antitrust (y compris aux États-Unis) pour les *Liner conferences*. Un règlement européen de 1986 a d'ailleurs exempté les armateurs de l'obligation de se soumettre à la Loi Antitrust.

Néanmoins, cette exemption est abolie dix ans plus tard par le Conseil Européen de la compétitivité (27/09/06). A partir du 1<sup>er</sup> octobre 2008, les conférences maritimes deviennent illégales pour tout trafic maritime au départ de, et vers, la communauté européenne, ainsi que pour le cabotage.

A partir de 2008, conséquence de la crise économique ou de l'abolition de cette exemption, les prix du transport connaissent de grandes fluctuations.

Un règlement européen dit « consortia » permet aux consortiums maritimes d'échapper à la loi antitrust sous certaines conditions ; cette exemption de groupe permet la constitution d'« alliances » à condition qu'elles ne dépassent pas 30% de parts de marché sur un trade, et qu'elles ne fixent pas les prix en commun. En effet, les compagnies opérant sur l'Asie, n'étant pas soumises aux lois antitrust européennes, ont continué à bénéficier des conférences, et connu moins de variations de prix entre 2008 et 2011.

A partir de 2011 apparaissent les *General Rate Increases* (GRI) annoncées à tour de rôle par les armateurs sur le segment Extrême-Orient / Europe. En 2011 puis en 2013, la Commission Européenne enquête chez une douzaine d'armateurs (dont *Maersk et Hapag Lloyd*) qu'elle soupçonne d'avoir violé les règles de concurrence.

A partir de 2012, le secteur assiste à une série de recomposition des alliances. L'alliance G6 apparaît en 2012. En 2014, création de l'alliance 2M (Maersk et MSC) d'une part, de Ocean 3 (CMA CGM, Cosco et UASC) d'autre part, et de CKYHE (Evergreen et CKYH). En 2015, Cosco et CSCL se rapprochent. 2017 voit la création de *Ocean Alliance* et de *The Alliance*.

En juillet 2017 on dénombre 3 alliances Est-Ouest :

- 2M : Maersk, MSC et Hyundai MM
- Ocean Alliance: CMA CGM, Cosco Shipping, Evergreen & OOCL.
- THE Alliance: Hapag-Lloyd, NYK, Mitsui OSK Line, "K" Line & Yang Ming.

### 1.1.2. Trois phases dans l'histoire maritime récente.

Les mouvements économiques de l'après-guerre et les innovations technologiques se sont accompagnées d'une structuration institutionnelle pour tenter de réguler le secteur.

#### 1.1.2.1. Les années 50 – 70

L'économie est stable tout comme le marché du transport maritime. Apparaissent alors les supertankers et les premières formes de systèmes logistiques basés sur les conteneurs, mais ces progrès techniques laissent une place importante aux navires plus anciens n'obligeant pas les opérateurs à investir fortement. Ainsi, on assiste à une intensification du protectionnisme et une opposition croissante aux tentatives d'après-guerre de libéraliser le transport maritime international de la part de l'OCDE. Les États-Unis lancent une campagne intitulée *ship american* et impulsent ainsi un mouvement de préférence nationale en la matière. Aucune institution internationale ne structure le marché, ce sont les législations nationales des grandes nations maritimes qui régulent le domaine.

#### 1.1.2.2. Les années 70 – 90

D'un point de vue institutionnel, en 1974, l'ONU devient compétente en matière de régulation du transport maritime international, une conférence se tient en 1974, l'UNCTAD (Conférence du commerce et développement) qui débouche sur l'adoption du "Liner code" qui définit à hauteur de 40% les cargaisons transportées par des compagnies nationales. Cette règle ne convient évidemment pas aux acteurs du transport international dont l'activité n'est pas organisée autour de leur pays. Le lobbying mené par ces compagnies aboutit au compromis de Bruxelles en 1983 qui marque l'engagement des autorités européennes dans les politiques internationales de shipping.

D'un point de vue économique, cette période se caractérise par une crise importante qui impacte fortement le transport maritime dès 1975 d'autant plus que de nouvelles nations maritimes émergent. La crise est ainsi particulièrement longue pour le secteur. On entre également dans une période néo-fordiste qui consiste notamment à se concentrer sur l'optimisation des coûts de production.

Cette compétition accrue et le resserrement des coûts incitent les armateurs à enregistrer leurs bateaux sous des pavillons étrangers, qui présentent notamment des coûts du travail plus faibles.

Parmi ces pays, le Panama et le Honduras dont les registres dits ouverts en raison du fait que la nationalité de l'armateur n'empêche pas l'enregistrement du bateau sous ces pavillons. On appelle également ces pavillons, pavillons de complaisance en raison notamment des règles d'entretien des navires régis par ces registres.

Historiquement, ces registres ont été créés par des conglomérats américains dans les années 20 pour contourner la règle dite du ministère public qui a déterminé qu'un bateau sous pavillon américain était régi par les lois américaines, notamment du point de vue des équipages. Les conglomérats se sont ainsi créés la possibilité de réduire leurs coûts.

Face à ce mouvement, la Grande-Bretagne établit un registre off-shore en 1984, suivie par la France en 1987 avec l'ouverture d'un registre aux Kerguelen.

### 1.1.2.3. Les années 90

Durant cette période, les pavillons de complaisance continuent de voir leur flotte s'accroître passant de 30% de la flotte mondiale en 1990 à 55% en 2000. C'est également la période durant laquelle se développe une intégration globale de l'économie qui permet l'essor du shipping. Cette globalisation entraîne une interdépendance grandissante entre les firmes, les autres organisations au sein des mêmes pays, mais également à l'étranger en faisant apparaître de nouvelles formes de transactions internationales. On entre alors dans l'époque du post-fordisme qui voit s'accroître la concurrence globale et qui privilégie la productivité et la recherche d'avantages concurrentiels par l'innovation.

D'un point de vue institutionnel, l'UE et l'Organisation Maritime Internationale (OMI) renforcent leurs positions aux dépens des autorités nationales et imposent des standards plus élevés en matière de sécurité environnementale et de formation des équipages.

Dès les années 80, de nombreux pays mettent en place des clusters pour porter de nouveaux objectifs de politique maritime.

D'un point de vue historique, il faut enfin mentionner la mise en place du Réseau Européen des Clusters Maritimes pour soutenir les dispositifs et les politiques des États membres. Les participants à ce dispositif coopèrent sur des sujets relatifs aux ambitions nationales pour faire converger les politiques européennes. Les premières avancées consistent principalement à établir des standards communs pour le secteur maritime et pour réguler les clusters.

C'est dans ces conditions que se construit la puissance maritime danoise dont les parties prenantes se situent à 3 niveaux, celui des compagnies maritimes, au niveau institutionnel et au niveau régional.

## 1.2. Les grandes compagnies maritimes danoises

Des compagnies anciennes nées au XIX<sup>ème</sup> siècle ont su construire dans les années 90 une flotte qui leur a permis de profiter du boom du marché. D'autres compagnies plus jeunes ont participé à la dynamisation du secteur ces dernières années.

Une caractéristique des entreprises danoises est de posséder les bateaux et non pas les affréter : l'operating ship a émergé dans les années 1970. Cela consiste pour un opérateur à conclure un envoi



de marchandises et à exploiter sa connaissance du marché pour assumer le risque à la fois du bateau et de la cargaison.

Il faut toutefois noter que l'arrivée et la réussite de nouveaux entrants supposent probablement que les facteurs d'un leadership industriel proviennent également de l'État. Les théories économiques suggèrent que l'avantage est au niveau de l'État (Riccardo, HO ou encore en matière de commerce international la théorie du cycle de vie.)

Selon l'analyse institutionnelle, l'émergence d'un miracle danois est le résultat d'un corporatisme social défini comme une grande capacité à trouver des compromis et à négocier et faire converger des intérêts économiques divergents mais également d'une main d'œuvre flexible et très compétente combinée à une population à la culture très homogène.

### 1.3. La définition d'une stratégie d'État

En préambule, si l'État danois intervient au plan national, impliquant l'ensemble des acteurs concernés de la filière, il faut souligner que la vision libérale danoise incite l'État à ne pas intervenir lorsqu'une société est sur le point de devoir déposer le bilan.

#### 1.3.1. La mise en place d'un second registre

Dès le début des années 80, l'État et les armateurs font le constat partagé que le problème du shipping danois se concentre pour une grande part dans le désavantage en matière de coûts d'exploitation, ce qui incitait à immatriculer les bateaux sous pavillons ouverts. A la fin des années 70, le différentiel entre le coût annuel de l'équipage d'un cargo navigant sous pavillon scandinave avec un équipage scandinave, et le coût d'un bateau sous pavillon de complaisance pouvait atteindre 1 million de dollars. Le drapeau danois n'est donc pas compétitif (Ces chiffres ressortent d'un document écrit par l'association des armateurs danois de 1984, à l'occasion du centenaire de l'association).

En 1986, l'ancien président de l'association, Nils Wilhjelmsen devient ministre de l'industrie et modifie radicalement l'engagement du ministère dans la vie économique du pays. La politique maritime en bénéficie, un mémorandum est publié en juin 1987 sur la base de recommandations émises par l'association en 35 points, sur le modèle du second registre mis en place en Norvège. Une loi est soumise au parlement en décembre.

Le mémorandum soutient l'idée du second registre par les arguments suivants :

- Le soutien de l'industrie est nécessaire au maintien de l'emploi et des salaires dans nombre d'industries qui bénéficient de la dynamique économique qu'apporte le secteur maritime dans le pays ;
- Le maintien du savoir-faire maritime du Danemark et la conservation du leadership danois ;
- Le maintien des industries connexes telles que la construction maritime.

Apparaît alors l'idée d'élargir l'implication de l'État à l'ensemble des sujets liés à l'activité maritime, c'est l'apparition du *Blue Denmark*.

Cette loi appelée le *shipping package* intègre de nombreuses dispositions afin de lutter contre la fin programmée du shipping danois à la fin de 1989 (rapport au Parlement de 1987). Le secteur est un

pourvoyeur d'emplois important pour le pays ainsi qu'un consommateur de services. L'idée centrale est de mettre sur pieds un second registre, complémentaire du registre déjà en place et incitant les armateurs à faire naviguer leur flotte à nouveau sous drapeau danois.

Ces propositions ne font pas l'unanimité, deux camps s'opposent :

- Les syndicats et le parti social-démocrate qui craignent la perte d'emplois danois dans l'industrie maritime et l'abaissement des conditions de sécurité des marins.
- Les armateurs et le parti libéral-conservateur au gouvernement qui assurent que les bateaux embarqueront toujours des marins danois selon les règles de navigations en vigueur à l'OMI.

En mars 1988, pour débloquer le vote du parti social-démocrate inquiet par d'éventuelles conséquences du DIS en matière d'emploi, des armateurs ont annoncé que des bateaux seraient rapidement immatriculés au Danemark et que des marins danois seraient embauchés.

- La loi est votée le 23 juin 1988 et instaure donc un second registre danois dont les règles suivantes s'appliquent à tous les bateaux battant pavillon danois ;
- La main d'œuvre du bord est exempte de taxes.

La même année, la *Danish Maritime Authority* est créée et rattachée au Ministère de l'Industrie, afin de mettre en place les conditions de coopération entre les acteurs.

De nouveaux accords de compétitivité du travail sont négociés avec les syndicats. En accord avec les règles de l'OMI, les règles à bord des bateaux danois permettent de réduire le nombre de marins par équipage.

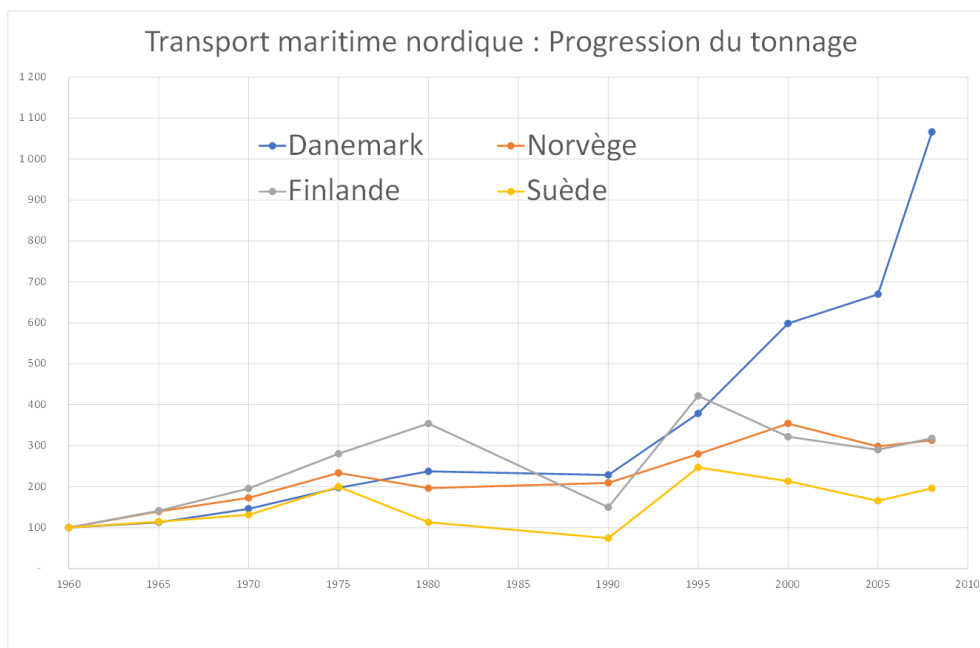
Il faut noter que ce dispositif est régulièrement attaqué par les syndicats nationaux et par la Fédération Internationale des salariés du Transport. Ces attaques ont incité les armateurs à trouver un nouvel accord (le *Main Agreement*) avec les syndicats pour travailler en bonne intelligence sur l'amélioration du dispositif et sur le maintien des emplois au Danemark. Le principal syndicat appelé 3F n'a pas signé l'accord et continue d'attaquer les dispositions du second registre. En 2008, une action est menée contre l'État danois au motif que le registre entraîne une discrimination à l'encontre des autres marins européens. La plus haute juridiction danoise rejette cette requête et maintient que le second registre est en ligne avec la loi Européenne. 3F assigne l'État devant la cour de justice européenne, 3F est à nouveau débouté.

Les compagnies danoises ont ensuite bénéficié de la stabilité du système mis en place par le second registre qui est resté quasiment inchangé tout au long des années 90 et 2000.

Depuis 2001 et le *Danish Tonnage Taxation Act*, les compagnies danoises paient l'impôt sur les sociétés comme les autres, ou elles acquittent une taxe à la tonne (système que l'on retrouve dans tous les grands pays maritimes). Cette taxe intègre le fret exploitant des bateaux de compagnies étrangères.

Elles bénéficient également de règles d'amortissement avantageuses leur permettant de renouveler plus régulièrement leur flotte.

- Effet de ces dispositions sur l'immatriculation des bateaux au Danemark



La comparaison avec la Norvège est intéressante parce que ce pays a mis en place un second registre dont le Danemark s'est inspiré pour son dispositif propre. La différence tient dans les deux principales mesures du modèle Danois, savoir :

- La non taxation des salaires des équipages ;
- La diminution du nombre de membres d'équipages obligatoires par bateau.

La conséquence est claire, le tonnage Norvégien ne fluctue quasiment pas, celui du Danemark s'envole dès les années 90.

Le Danemark accueille nombre d'industriels liés au maritime et liés entre eux par leur réseau social et financier, par un *maritime mindset* et des normes sociales des organisations interprofessionnelles et des règlements et des normes structurants. C'est toute l'action du *Blue Denmark* qui intervient au niveau intermédiaire, le cluster maritime danois est composé de chantiers navals, fournisseurs de composants, et de l'ensemble de l'industrie du service et le secteur offshore.

## 1.3.2. Blue Denmark

### 1.3.2.1. Le Blue Denmark comme approche globale

L'émergence du *Blue Denmark* correspond à une volonté d'élargir le spectre d'intervention de l'État sur la sphère maritime au sens le plus large afin de rechercher le consensus avec un grand nombre d'acteurs. Il s'agit de mettre sur pieds un véritable organisme dédié au secteur et intégré dans la culture économique danoise. Ainsi, le *Blue Denmark* définit la chaîne de valeur maritime comme une chaîne de valeur basée sur le savoir, en témoigne la mise en place d'unités de recherche. Il faut donc envisager l'impact du maritime sur l'économie danoise en termes d'externalités positives sur les secteurs connexes et permettant de faire du Danemark un leader maritime incluant une main d'œuvre

formée, compétente, le transfert de savoirs, l'accès à des inputs spécialisés, des normes, tout cela dans un environnement où se coordonnent et collaborent l'ensemble des organisations concernées.

Dans les années 90, le *Blue Denmark* devient le point central auquel de nombreuses organisations contribuent et forment ainsi localement de clusters.

L'organisation des clusters maritimes se renforce avec la création au tout début des années 2000 du Centre Européen de Développement Maritime. Ce centre a pour mission de favoriser les initiatives des clusters, de faciliter l'émergence des savoir-faire particuliers au secteur, et le partage d'information pour l'ensemble de l'industrie concernée. En 2013, il compte 150 membres incluant des armateurs, d'autres compagnies maritimes, le Ministère des Transports, des écoles spécialisées dans le secteur, des universités, des associations de salariés et des syndicats. Parmi les syndicats, on compte de opposants et des supporters du DIS.

Depuis sa création, le centre a fait des émules dans la grande majorité des pays maritimes, ce qui a conduit à la création du Réseau Européen des Clusters Maritimes.

La puissance danoise trouve ainsi sa source dans l'organisation du secteur maritime sur les bases d'une économie coordonnée.

### 1.3.2.2. Impact économique du Blue Danemark

Avec 5,7 millions d'habitants recensés en 2017, le Danemark est l'un des plus petits contributeurs démographiques à l'Union Européenne (1,1% du total de la population UE), soit une dimension comparable à celle de la Slovaquie ou encore de la Finlande, et en augmentation de 7,2 pour 1000 par rapport à 2016. Avec un taux de chômage de 4,9% en février 2018, le Danemark se situe bien en deçà de la moyenne des pays de l'UE (7,1%). Aussi nous a-t-il semblé intéressant de chercher à évaluer l'impact des orientations économiques danoises et du Blue Danemark dans cette dynamique de plein emploi, et de chiffrer sa contribution dans la création de la richesse nationale.

Selon la *Danish Maritime Authority*, l'emploi direct par *Blue Denmark* aurait concerné en 2016 quelques 59 692 salariés, et les emplois indirects 34 900 supplémentaires, soit une contribution de 2.2% à la population active danoise (augmentée à 3.5% en prenant en compte les emplois induits indirectement). Cette contribution a légèrement régressé par rapport au taux de 3.8% affiché en 2006. Les dynamiques d'emplois connaissent également des tendances différenciées (diminutions plus importantes dans les emplois liés à la sous-traitance d'équipement, et ceux liés à la construction navale ; baisse modérée des services maritimes ; augmentation des emplois dans les segments industriels pétroliers et gaziers, ainsi que celui du transport maritime).

*Blue Denmark* a également une vocation de formation et professionnalisation des salariés du secteur (plus de 40% des employés auraient bénéficié d'une formation depuis 2006). Ainsi, le taux de personnel non qualifié aurait régressé de près de 30% ces dix dernières années. Cette mission de formation des personnes, intégrée comme une composante fondamentale dans la conception même du cluster maritime danois, ne serait-elle pas l'une des clés, l'un des leviers de la puissance maritime de ce petit pays ?

Les emplois générés se situent géographiquement dans deux zones du Danemark : Sud du Pays (construction navale) et région de Copenhague (transport maritime). Les salariés du Blue Danemark

sont en moyenne mieux rémunérés que le reste de la population danoise ; on note un fort impact des niveaux de salaires des segments pétrole / gaz, mais également dans celui du transport maritime.

La richesse créée par le *Blue Denmark* a contribué en 2016 à 4.6% du PIB en activités directes, et jusqu'à 6% en ajoutant celle des activités indirectes. Les deux contributeurs à cette création de richesse pour le pays sont le secteur du transport maritime, et celui de l'équipement industriel. *Blue Denmark* a généré près de 25% des exportations danoises en valeur en 2015.

Enfin, l'observation de la productivité sur une période de 10 ans, cache en montrant une baisse de 4,8%, des disparités sectorielles importantes : baisse de productivité des secteurs pétrole / gaz, mais augmentation de 7,8% dans l'industrie équipementière. Le transport maritime quant à lui, continue de se moderniser et affiche un gain de productivité de 2,5% pendant la même période (2003-2013).

### 1.3.2.3. Une coopération également dans l'action internationale du Danemark

Le programme Danida est un programme de coopération du Danemark pour favoriser le développement qui dépend du Ministère des affaires étrangères. Danida est basé sur une stratégie basée sur les éléments suivants :

- Security and development – Peace, security and protection;
- Migration and development ;
- Inclusive, sustainable growth and development;
- Freedom and development – democracy, human rights and gender equality.

Ce programme s'appuie également sur les grandes entreprises danoises comme en témoigne le compte-rendu de l'ambassade du Danemark au Ghana intitulé : *The Ghanaian-Danish Partnership in Transition : From Aid to Trade, An account of Danida's private sector support and future perspectives* pour l'année 2017. Ce document précise que le développement s'est notamment basé sur la présence de Maersk dans le pays. Un autre document émanant du Ministère des affaires étrangères danois précise que la politique de coopération danoise, en impliquant les grandes entreprises nationales (*Dansk Supermarked*, Heineken ou encore Maersk) incite les entreprises opérer dans ces pays un développement responsable. Il semble évident que l'État danois permet à ses propres entreprises de se développer ; il serait intéressant de pouvoir rapprocher d'un part la carte de déploiement du Danida et celle des ports détenus par Maersk qui est présente dans 125 pays.

## 2. Condition du succès

### 2.1. Histoire du Danemark

A l'aune de l'interprétation historique nationale, deux courants dominant :

#### 2.1.1. Un courant radical

Un courant radical qui émerge en 1864 après la défaite contre la Prusse de Bismarck et la perte des duchés de Schleswig Holstein – la Guerre des Duchés. La frontière définitive sera fixée au sortir de la 1ère guerre mondiale avec le retour au Danemark du Schleswig Septentrional.

Vestre, groupe politique d'opposition (avec les libéraux) naît après la défaite et préconise une politique étrangère neutre et pacifiste au motif que, ne pouvant plus se défendre militairement, le pays doit se recentrer sur l'agriculture. Comment ? A travers l'éducation et le développement personnel des Danois. La leçon que ces radicaux tirent de l'histoire consiste à penser que la survie à long terme du Danemark se trouve dans l'industrie et l'inventivité des danois.

Leur philosophie est fortement marquée par l'image manichéenne des Danois travaillant dur et consentant beaucoup d'efforts, en opposition non seulement aux propriétaires terriens vus comme inutiles, mais aussi à ceux qui gouvernent qu'ils considèrent comme parasites.

L'interprétation de l'histoire du Danemark en tant que petit pays donne à penser que les choses se sont envenimées dès lors que le Danemark, ses politiciens en tête, a voulu se mesurer aux grands pays.

Les faits marquants :

- 1658 : perte des possessions Scandinaves contre la Suède (perte du détroit d'Oresund)
- 1801 puis 1807 : bombardement de la capitale danoise par la marine britannique pour éviter que Napoléon ne s'empare de la flotte danoise
- 1814 : la Norvège quitte l'Union avec le Danemark pour en former une nouvelle avec la Suède. Le Danemark régnait sur la Norvège sous la forme d'une monarchie absolue depuis 1660. Auparavant, une Union avait été mise en place avec la Suède (Kalmar Union)
- 1864 : perte des duchés de Schleswig et Holstein : le Danemark est alors réduit à une taille si petite qu'il risque de ne plus subsister en tant d'État indépendant.

Depuis, neutralité et pacifisme ont prévalu jusqu'à la seconde guerre mondiale avec l'invasion nazie et l'adhésion en 1949 à l'OTAN. Cette doctrine explique également pourquoi les Danois ont toujours été circonspects par rapport la CEE puis l'UE, l'idée étant de ne pas prendre part à des mouvements politiques internationaux aux côtés de grandes puissances. Encore aujourd'hui, dans les débats et les esprits, le syndrome post-1864 ressurgit régulièrement.

La peur de la disparition du Danemark n'a pris fin qu'avec la chute du Communisme en 1989. On assiste alors à une rupture dans la politique extérieure du Danemark. Si la fin du XIXème siècle a incité les autorités Danoises à mettre en œuvre une politique d'autonomie, la chute du mur de Berlin l'incite à accentuer une politique d'influence déjà entreprise à la fin de la seconde guerre mondiale.

### 2.1.2. Une ligne agricole

Une ligne agricole prend racine lors de la réforme agraire du XVIII<sup>ème</sup> siècle, pour se développer au cours du XIX<sup>ème</sup>. Cette dernière a permis aux paysans de gagner leur indépendance économique (émergence d'une classe moyenne rurale) et de saisir graduellement le pouvoir économique et politique. Cette interprétation met l'agriculture au centre de l'histoire du Danemark et relègue les autres domaines à la marge. Cette classe moyenne agricole est le fondement même de la société danoise, qui prône une vision libérale à travers le mouvement des coopératives. Cette vision a perduré des dizaines d'années après la révolution industrielle au Danemark.

Ce courant de pensée a créé chez les Danois l'image d'un rassemblement d'agriculteurs égaux qui ont formé une nation en travaillant dur leur terre ancestrale sans aide extérieure.

### 2.1.3. Le *Danishness*

Jusqu'en 1864, le Danemark était un état multiculturel appelé la Monarchie Oldenborg. Cette monarchie était d'ailleurs le seul moyen d'unification. L'équilibre a commencé à vaciller pendant les guerres napoléoniennes et les assauts britanniques contre Copenhague en 1801 et 1807 pour détruire la flotte danoise qui risquait de tomber aux mains des Français. Un sentiment nationaliste a alors émergé, renforcé en 1814 par la perte de la Norvège. On assiste alors à un retour à la mythologie nordique dans la production littéraire avec notamment un personnage central Nikolai Frederik Severin Grundtvig. Le propos général : les Danois ont un rôle à jouer en tant que nation grâce à leur héritage culturel de grande valeur.

Deux courants de pensée émergent alors :

- Le nationalisme qui souhaite créer une identité indivisible entre la nation et l'état aux dépens de la monarchie absolue qui représente le multiculturalisme ;
- Le libéralisme politique qui veut instaurer la démocratie.

Dans les années 1830, les deux mouvements ont réussi à combiner leurs forces avec à leur tête la middle class intellectuelle de Copenhague. C'est ainsi que la monarchie absolue a pris fin en 1848 pour laisser place à un régime démocratique dominé par les *National Liberals*. 1848 sonne également le début d'une guerre contre les duchés germanophones, qui prendra fin en 1850 avec la victoire danoise. Dans ces conditions, le *Danishness* se construit contre le *Germanness* perçu à la fois comme négatif, mais surtout comme une menace.

La défaite de 1864 contre la Prusse de Bismarck marque un tournant dans la définition de l'identité danoise. L'État est démembré, réduit à un territoire extrêmement réduit et les Danois doutent de leur capacité à subsister en tant que nation. Les Allemands sont jugés responsables de la perte potentielle du Danemark, qui se tourne alors vers les pays scandinaves et tout ce qui est anglo-saxon. Après la défaite française de Napoléon III, toute idée de revanche sur l'Allemagne doit être écartée.

La question de l'identité danoise se pose. Quatre discours prennent forme dans un contexte de renouvellement constitutionnel et de rapide croissance de la productivité industrielle :

- Le *Conservative Denmark* incarné par les propriétaires terriens qui se positionnent à droite du parti libéral national. Le danishness est alors identifié à la défense du pays, les conservateurs sont attachés au drapeau, au roi et à l'État. Une fois au pouvoir, ils fortifient Copenhague. Toute personne s'éloignant de cette cause n'est pas danoise ;
- Le parti libéral Venstre d'inspiration Grundtvigienne. Le parti a gouverné le pays à partir de 1901 avec l'acceptation par les Danois de leur définition de l'identité danoise. Venstre était contre l'idée d'une puissance militaire trop forte qui aurait pu être un frein aux valeurs libérales et au principe d'autodétermination. Leur réponse : la conscription. De plus, l'identité danoise promouvait la classe moyenne rurale à l'heure d'une croissance importante de la classe ouvrière.

Le philosophe Grundtviig est à l'origine d'un mouvement de fond. Les principales caractéristiques de sa pensée :

- Sur la religion, une maxime : d'abord un humain, ensuite un chrétien. L'Eglise doit ainsi être comprise comme un phénomène historique complet et jugée dans son contexte chronologique. La foi chrétienne et son interprétation ne proviennent pas des sermons dispensés par les théologiens mais par les conversations entre égaux à travers lesquels les mots du quotidien forment la base de la réalité et de la compréhension qui en est faite. Cette idée est la fondation d'une philosophie de la religion et de l'éducation que Grundtviig développe et à laquelle de nombreux penseurs libéraux adhéreront. Grundtviig en tant que membre de l'assemblée constituante en 1848-49 contribue à ce que l'Eglise ne soit pas mentionnée dans la constitution danoise autrement que par un paragraphe indiquant que son cas sera traité par une loi. Deux lois sont votées dont Grundtviig sera le principal instigateur :
  - 1855 : pour permettre aux Danois de choisir l'Eglise dont ils seraient membres.
  - 1868 : pour permettre aux Danois de créer leur propre congrégation et choisir leurs propres pasteurs s'ils n'étaient pas satisfaits du service qui leur était rendu. De telles dispositions ont permis de laisser cours à une grande variété de luthérianisme.
- D'un point de vue éducatif, Grundtviig a mis en œuvre une école pour la vie, où les mots du quotidien stimulaient et éclairaient les élèves contrairement à l'école traditionnelle qui n'avait d'autre objet que de préserver l'élite. C'est en 1844 qu'apparaît la première "Folk High School" dans un village du Jutland. C'est ainsi qu'est née la tradition libérale danoise en matière d'éducation. L'obligation d'éducation au Danemark se caractérise par un devoir pour les enfants d'apprendre un programme défini mais pas dans un type particulier d'école. Cette définition a toujours cours aujourd'hui.

Cette idée que les institutions telles que l'église et l'école appartiennent au peuple et non pas à l'État subsiste aujourd'hui encore à travers les *Folk School*.

- Le concept de démocratie populaire. La philosophie de Grundtviig s'appuie sur le terme populaire comme concept exclusivement positif qui doit imprégner tous les domaines tels que les lois, les règles, les institutions et le comportement. Le mot *folkelig* peut être entendu dans le sens d'une communauté mutuellement engagée à laquelle chacun adhère librement. Se joindre au peuple, c'est accepter certaines obligations envers la communauté dans son ensemble, accepter de prendre ses responsabilités auprès de tous mais aussi une obligation d'inclure l'ensemble de ceux souhaitant être membres de cette communauté. Le concept de *folkelighed* se rapporte donc à l'obligation et au désir de partage avec ceux qui souhaitent rejoindre la communauté.



Le mouvement "grundtwigien" est également devenu une idéologie qui a permis à ses tenants d'utiliser la liberté économique obtenue par la réforme agraire pour devenir une force politique et d'influence.

Les mouvements étudiants de 1968 portaient une forte inspiration grundtwigienne avec beaucoup de verve et assez peu de violence.

En somme, sous l'impulsion émergente de Grundtwig, des écoles du peuple se multiplient, dans lesquelles les enfants apprennent des chansons patriotiques, et le mouvement coopératif en agriculture puis dans d'autres domaines.

L'émergence du Danishness avec les *High School Liberal* se définit par la responsabilité sociale, la Christianité et l'identité nationale. Encore aujourd'hui l'éducation donnée aux enfants se caractérise par l'apprentissage de l'indépendance, l'esprit critique par rapport à la société et la prise de responsabilité pour soi et pour la communauté. Une critique souvent émise à l'égard de l'éducation se retrouve dans l'idéologie dominante selon laquelle "ce qui ne peut être enseigné à tous, ne doit être enseigné à personne". Cette doctrine a été largement critiquée comme étant porteuse de médiocrité au sein du système éducatif.

Cette philosophie est devenue un mouvement grâce à l'homogénéité du Danemark, et qui se caractérise par son ouverture et sa tolérance laissant la place à des innovateurs de génie tels que Niels Bohr.

Ces deux mouvements proposent une conception très restrictive du *Danishness*.

- Le parti *Det Radical Venstre*, allié à la gauche du parti libéral national fondé en 1905 en lieu et place d'un mouvement qui a émergé en réaction aux discours précédents : *European Venstre*. Ce mouvement prône une approche réaliste basée sur le positionnement du Danemark, sa taille et son avenir potentiel dans la situation politique internationale. D'un point de vue militaire, le désarmement complet du pays est prôné. Le *Danishness* est porté par l'ensemble des citoyens éclairés et libres sans qu'un groupe social ne soit exclu de la communauté nationale. En d'autres termes, cette conception du *Danishness* comporte des lignes directrices d'inspiration socio-politiques contenant les germes d'une identification entre welfare society et l'Etat-Nation tel que le Danemark l'organisera dans le courant du XX<sup>ème</sup>.
- Le parti socio-démocrate a trouvé ses racines dans la montée en puissance de la classe ouvrière, et prend en 1871 le nom de mouvement socialiste ouvrier avec une conception anti-nationaliste et internationale (dans les pas de Marx). L'approche internationale disparaît peu à peu au profit d'une approche nationale. L'idée de patriotisme doit provenir des classes moyennes, et doit être purgée de toute forme de militarisme et de royalisme et doit être enrichie par des valeurs démocratiques et sociales. Le but, créer un Danemark socialiste faisant converger l'identité sociale et l'identité nationale. Cette dernière conception était très proche du mouvement *Det Radical Venstre* et s'est trouvée confortée avec la fin de l'internationalisme quand éclate la première Guerre Mondiale.

A cette même période, le parti conservateur adopte un programme contenant une politique sociale forte selon ligne émergente, d'une réciprocité entre la responsabilité sociale et le *Danishness*.

D'où l'émergence d'un consensus national autour du *Danishness* et de sa manifestation la plus frappante au XX<sup>ème</sup> siècle, l'État providence à la danoise avec une vision très large de ses missions.

Au demeurant, le consensus autour de l'État providence est né de la défaite de 1864 et des profondes divisions qui s'en sont suivies.

La vision moderniste du nationalisme est basée sur la vision suivante : nous contre eux, en référence aux agressions anglaises et aux guerres contre les prussiens au regard desquels existe un réel complexe dû à la petite taille du pays. Selon Sir James Mellon (ambassadeur de GB au Danemark, la "danicité" se définit également en réaction à ses ennemis. Sir James définit la solidarité danoise sur des bases grundviguiennes d'approche consensuelles, en comparant la société à un feu de camp. Tous les membres se rassemblent épaule contre épaule autour du feu de camp tournant le dos à l'obscurité extérieure du cercle de lumière qu'apporte le feu. Émerge alors un sentiment de camaraderie et de sécurité.

Les Danois sont devenus ce qu'ils sont quand l'état providence du XX<sup>ème</sup> siècle a été mis en place. Celui-ci se caractérise par son caractère universel et un niveau important de solidarité avec les parties les plus faibles de la société. Ce système est une expression concrète du sentiment de responsabilité de l'ensemble de la société envers chacun de ses membres et c'est selon Sir James une des marques qui caractérise les Danois comme une tribu. Ainsi, le système danois s'est constitué grâce à un fort soutien politique et populaire et crée uniformité, averageness, solidarité et exclusivité par rapport au monde extérieur.

L'identité danoise trouve une partie de ses racines entre 1830 et 1840 date de la transition du régime monarchique vers le régime démocratique, à travers la pensée de Grundtvig et qui définit le *folkelighed* comme pivot de la nouvelle société démocratique. La citoyenneté danoise consiste pour chacun à agir de manière responsable au sein de la société, elle implique également l'ensemble des membres de cette société dans l'unité nationale. Par cette définition Grundtvig remet au goût du jour les normes et les valeurs de l'ancienne communauté villageoise, communauté agraire, pour en faire une utopie nationale. C'est à ce moment que l'on considère que les Danois, tribu germanique commencent à devenir Danois en tant que nation.

Cette utopie peut devenir réalité dès lors que les Duchés allemands, comme derniers bastions d'un Danemark multinational, est repris par l'Allemagne en 1864. On assiste alors à une congruence forte entre l'État, la nation et le peuple. La politique danoise est alors guidée par une volonté d'autonomie.

L'État providence danois et ses caractéristiques si particulières sont un tel marqueur identitaire que la perspective de sa remise en cause est un argument central dans les débats politiques autour de la construction européenne.

## 2.2. Les grandes étapes du XX e siècle

### 2.2.1. Le Danemark dans le concert des nations

La chute du mur de Berlin a eu une résonance particulière pour le Danemark, dont les politiques de sécurité et étrangères ont changé.

Du point de vue de la politique étrangère, le territoire danois n'a plus d'ennemi extérieur capable de s'attaquer directement à son territoire dans un avenir proche. Du point de vue de la sécurité, le pays n'avait jamais été aussi sûr. Le Danemark s'oriente alors vers une politique d'influence que l'on retrouve notamment à travers la politique de coopération et développement appelée DANIDA et développée plus haut.

Le pays s'est également investi dans des missions de paix en dehors des frontières danoises sous commandement ONU ou OTAN.

Par ailleurs, en 2002, le Danemark a présidé l'UE et a réussi à réunir un consensus autour de l'agrandissement à l'est de l'UE. A noter que le premier ministre d'alors était Anders Fogh Rasmussen qui deviendra Secrétaire Général de l'OTAN en 2009.

Le Danemark s'est ainsi récemment imposé comme acteur engagé sur la scène internationale. Le Conseil nordique est le quatrième forum à travers lequel le Danemark s'exprime à l'international, il s'agit d'un forum plus identitaire.

Il faut mentionner le fait que le monde globalisé entraîne une croissance de l'immigration depuis les zones de guerre et les pays en voie de développement, transformant ainsi petit à petit la nation danoise extrêmement homogène en un pays de nouveau multiculturel porteur de conflits internes.

Dans le même temps l'Europe exerce une forte pression intégratrice sur les sujets tels que l'harmonisation fiscale ou juridique. Ces lois européennes sont d'ailleurs basées sur le droit Romain ce qui entre en contradiction avec le modèle contractuel danois.

Ces deux éléments sont une menace sur l'État providence.

Depuis 2000, des changements politiques sont intervenus. Venstre, le parti libéral a repris le pouvoir en 2001 en gagnant le plus grand nombre de sièges, évinçant ainsi le parti social-démocrate pour la première fois depuis 1924. Il convient de préciser que le gouvernement du Danemark est le fruit d'une coalition à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Venstre a alors gouverné avec les conservateurs et le soutien du parti du peuple danois (parti de droite prônant un programme nationaliste, dont l'avènement a été rendu possible par les débats sur l'immigration). Pour revenir au pouvoir, Venstre a recentré sa politique vers un programme qui ressemble plus à celui du parti social-démocrate. L'idée était de faire voter un programme libéral par un parti plus centriste. Ainsi, entre 2006 et 2008, le secteur public a continué de croître sous couvert de welfare-state. La crise a frappé le Danemark, mettant à nouveau à mal son modèle.

Mais 2006, c'est aussi la crise des caricatures qui a complètement pris le gouvernement et le public par surprise. Au plus fort de la crise, dans l'ensemble du monde musulman de l'Indonésie au Moyen Orient le drapeau danois, ainsi que les effigies du premier ministre et d'ambassadeurs étaient brûlés dans les rues et les biens de consommation danois étaient boycottés. Le Danemark prend alors conscience qu'il fait partie d'une communauté globale inextricablement liée avec des canaux de communication qui décuplent sa vitesse de circulation.

## 2.2.2. Le point de vue économique

### 2.2.2.1. L'agriculture :

Jusque dans les années 1870, l'agriculture représentait plus de la moitié de la production commerciale du pays. Ainsi, quand les paysans étaient prospères, le reste de la société l'était également. L'un des principaux revenus à l'export du Danemark était la vente de graines. Mais les prix sont tombés dans les années 1870 avec l'avènement de la technologie liée au transport, permettant à la marchandise d'effectuer de plus grands trajets dans de bonnes conditions de conservation. (C'est ainsi que le grain russe s'est vendu dans les plaines américaines. Une grande réorganisation de la structure de production s'est produite à ce moment). La mutation a consisté à produire non plus des graines, mais à les cultiver pour nourrir les animaux et produire directement de la nourriture. Ainsi, la production de lait, beurre et fromage est passée de 18 à 42% de la production agricole du pays. C'est dans ces années également que l'on assiste à l'avènement du mouvement coopératif.

Ainsi, face à l'impossibilité pour les paysans à lutter contre la concurrence internationale de façon individuelle, certains d'entre eux ont commencé à se regrouper au sein d'une même paroisse. Le fonctionnement était déjà proche de celui d'une coopérative dans le sens où le profit était partagé en fonction de la quantité de lait livrée chaque année. Par ailleurs, les décisions se prenaient de façon démocratique selon le principe un homme, une voix.

La première coopérative est datée de 1866 ; en 1880, elles sont déjà 119 à travers l'ensemble du pays, en 1900 ; elles sont 950 et 1150 à l'orée de la première guerre mondiale.

Le secteur agricole n'est pas le seul à s'organiser en coopératives ; ainsi, des centrales d'achats apparaissent et fleurissent à travers le pays, passant de 800 en 1900 à 1500 à l'approche de la première guerre mondiale. On assiste également à l'émergence de banques pour le financement de projets locaux, de compagnies d'assurance santé ou encore de production d'électricité.

Le fait d'appartenir à une coopérative donnait accès à un réseau permettant de venir à bout de nombreux problèmes du quotidien, sans faire appel à l'État ou aux grands propriétaires terriens dans la droite ligne de l'utilité première des coopératives qui avait permis aux paysans de sortir de la crise due à la chute de prix du grain. Le mouvement coopératif a fait naître une middle class qui, au début du XX<sup>ème</sup> siècle s'est vue représenter par un nombre dominant de représentants au parlement.

### 2.2.2.2. La révolution industrielle :

A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, la structure industrielle se caractérise par des petites structures performantes de 19 salariés en moyenne ; ce modèle continue d'être le modèle classique de l'entreprise danoise. Quelques grandes entreprises existent dans les domaines de la production de moteur et de la construction de navires, et qui employaient plusieurs milliers de travailleurs. Au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, l'agriculture continue d'être un secteur fort d'exportation et sera dominant jusque dans les années 60.

Au Danemark la révolution industrielle a été lente et basée sur l'émergence d'ateliers de petite taille. Les premiers mouvements ouvriers ont émergé en 1871, mais le mouvement a rapidement pris une

tournure réformiste préférant une amélioration graduelle des conditions de la classe ouvrière. On estime que les méthodes utilisées dans l'industrie sont héritées d'une approche patriarcale venue du monde agricole, et d'un mode de communication direct et ouvert qui a permis de bonnes relations entre les employeurs et employés. Des manifestations dures doivent tout de même être mentionnées dans les années 20, 30 et 50 ; mais la lente industrialisation et la hiérarchie plate des organisations danoises ont permis d'éviter des confrontations lourdes.

### 2.2.3. Les crises du XX<sup>ème</sup> siècle :

Les conséquences de la première Guerre Mondiale nécessitent des mesures d'urgence pour en juguler les effets économiques, tout comme la crise de 1929. Sans détailler ces mesures, il convient de noter que ces lois ont été prises dans une grande concertation entre l'État, les entreprises, les syndicats ouvriers et la classe politique. C'est dans ces différents contextes qu'émerge l'État providence danois. Ces acteurs ont pris ensemble la responsabilité de réguler et limiter la liberté économique des citoyens, pour la substituer à la notion de bien collectif. L'intérêt du groupe est assuré par un rapprochement fort des intérêts publics et privés.

#### 2.2.3.1. Recherche de stabilité et réforme agraire

En 1919, une réforme agraire est lancée afin de prévenir tout mouvement révolutionnaire. Cette réforme a permis de faire émerger 20 000 petits propriétaires terriens grâce à l'expropriation des grands propriétaires et des paroisses qui disposaient de grandes surfaces de terre. C'est la fin de l'aristocratie terrienne. Les conséquences politiques de long terme de cette réforme ont consisté en l'éloignement du parti social-démocrate des campagnes, au profit du parti Det Radical Venstre qui dans le même temps s'est recentré sur l'échiquier politique. Le Danemark est resté depuis lors un pays gouverné par des mouvements centristes. Une autre conséquence se trouve dans l'idée selon laquelle plus les danois vivant de l'agriculture sont nombreux, plus le Danemark est prospère. L'idée sous-jacente est la stabilité économique, sociale et politique. La réforme agraire a ainsi pour conséquence de structurer les paysans danois en un petit groupe indépendants, tournés vers le commerce notamment par l'entremise des coopératives et donc ont ainsi des positions politiques modérées.

En 1922, l'une des plus importantes banques du pays fait faillite, scellant définitivement l'approche danoise du capitalisme qui doit être encadré par l'État. En 1924, les sociaux-démocrates prennent le pouvoir et mettent en place leur programme pour mener le Danemark vers la forme moderne d'état providence.

### 2.2.3.2. Le tournant de la crise des années 30

Avec une économie basée sur les exportations, l'économie danoise est particulièrement exposée à la crise de 1929. Là encore, la solution se trouve dans le consensus. Au plus fort de la crise, le premier Ministre social-démocrate Stauning entreprend une négociation avec le plus grand parti d'opposition et donne naissance au *Kanslergade agreement*, accord est signé le jour même de l'accession au pouvoir d'A Hitler. Cet accord permettait une intervention politique large comprenant :

- Une réforme sociale de grande ampleur instaurant une assistance sociale financée par l'impôt, ce qui préfigure l'État providence danois ;
- La mise en œuvre d'une politique économique keynésienne.

Autre conséquence des décisions collégiales prises dans ces années, les programmes et l'idéologie des quatre grands partis continuent de se rapprocher, le parti au pouvoir abandonne ainsi définitivement la philosophie d'origine marxiste qu'il portait jusque-là.

Mais la réalité politique des années 30 et les menaces qu'elle génère en occident est également présente au Danemark, où les mouvement communistes, fascistes et nazis ont émergé. Les sociaux-démocrates alors au pouvoir ont compris que la démocratie parlementaire était en danger et l'idéologue principal du parti, le professeur Hartvig Frisch a rédigé un ouvrage intitulé : "Peste sur l'Europe : Bolchevisme - Fascisme - Nazisme". Cet ouvrage est devenu une référence pour l'ensemble des partis démocratiques et a concouru à l'émergence de l'Etat providence.

L'analyse consiste à mettre en regard les caractéristiques de la société danoise, basée sur la liberté et la coopération, et les fondements des mouvements totalitaires que sont la répression et, partant, la destruction de la vie et la ruine. Les Danois ne peuvent ainsi que s'opposer à ce type de régimes, mais comment ? Frisch promeut une approche qui lie les concepts clés de démocratie, valeurs personnelles et responsabilité sociale à travers un programme d'actions politiques avec en filigrane l'idée qu'être Danois c'est être démocrate. Le programme se base sur une action sociale pour permettre aux plus pauvres de se sentir soutenus par la société, et ainsi partie-prenante de la communauté. Par ailleurs, il est conseillé à l'ensemble des partis politiques de montrer aux concitoyens que les décideurs politiques étaient capables de sortir le pays des crises sans compromis avec les valeurs démocratiques, à travers des modes de fonctionnement coopératifs.

Les politiques d'urgences ainsi que la prise de conscience impulsée par Frisch ont pu être menées grâce à la coopération entre le gouvernement, les acteurs économiques et les organisations syndicales au sens large, ceci imprime définitivement les modes de collaborations qui permettront d'instituer l'État providence après la seconde guerre mondiale.

### 2.2.3.3. La seconde guerre mondiale :

L'Allemagne envahit le Danemark le 9 avril 1940, en quelques heures, les Danois négocient une occupation pacifique avec en contrepartie une contribution à l'effort de guerre allemand par la nourriture. Cette politique de coopération a mené les Danois à se soulever et renverser le gouvernement en 1943. Dans le même temps, la résistance s'est organisée avec le soutien du SOE et

des opérations de sabotage ont été menées notamment pour couper les moyens de communication et de transport de l'ensemble des produits en soutien à l'effort de guerre.

En août, les Allemands demandent au gouvernement danois des mesures de rétorsion, c'est à ce moment qu'il démissionne. La Wehrmacht intervient alors en désarmant les militaires danois, la marine reçoit alors l'autorisation de se saborder et entre officiellement en guerre contre l'Allemagne. Du côté de la marine marchande, les deux tiers de la flotte danoise se trouvaient dans des ports alliés ou neutres, et ont continué de servir les alliés pendant toute la guerre.

L'ensemble de ces crises ont constitué la nation danoise et ce qu'elle est aujourd'hui.

- La fin de la prédominance de l'agriculture

Dès avant la seconde guerre mondiale, l'économie danoise prend définitivement le tournant de l'industrialisation. Jusque dans les années 30, la moitié de la population active est employée dans l'agriculture, un tiers dans l'industrie. Dans les années 40, ils ne sont plus que 30% à vivre de l'agriculture, pour 40% dans l'industrie. La mécanisation de l'agriculture et l'industrialisation ont amené d'importantes modifications dans la structure même de l'agriculture avec le grossissement de la taille des exploitations. Au XXIème siècle, le Danemark produit assez de nourriture pour 15 millions de personnes, soit trois fois la population du pays.

Dans les années 50 - 60, l'industrie attire toujours plus de main d'œuvre, mais ce mouvement est limité notamment par l'absence de matière dans le pays, empêchant le développement de l'industrie lourde. Ainsi, les secteurs du développement de produits, de la vente et de l'administration se sont vite imposés.

Dès les années 60, l'agriculture a connu des années difficiles avec un salaire moyen inférieur à celui de l'industrie. L'État est intervenu pour soutenir le secteur. Néanmoins, d'un point de vue politique, dès cette époque, leur impact est moins important dans les décisions nationales. Ceci marque la fin d'une époque d'un processus de modernisation de la société danoise. En effet, l'ancienne société danoise pouvait se fermer au monde extérieur, mais dès le mouvement coopératif de la fin du XIX e siècle, les conditions d'une ouverture à l'économie mondiale se construisent en parallèle d'une société autonome de petite taille. Une particularité du marché de l'emploi danois à notre : la demande est si forte en biens de consommation, que les femmes entrent sur le marché du travail faisant augmenter la main d'œuvre de 12% au cours de la décennie 60. De nombreux ménages pouvaient s'appuyer sur deux salaires, amplifiant ainsi la demande de biens et services.

À cette époque, deux industries de grande taille se distinguent : Lego et Danfoss (production de valves incontournables dans beaucoup de machines emblématiques de l'avènement de la société de consommation). À noter une particularité du développement de telles entreprises, Danfoss, comme Lego aujourd'hui ont fait croître une véritable ville avec l'expansion de leur entreprise. Mais le modèle d'entreprise de petite taille est resté la norme. Ainsi, en 1973, 20% des entreprises danoises comptent moins de 10 salariés, et seules 25% en comptaient plus de 50.

- L'Etat providence

Dès la fin de la seconde guerre mondiale, les sociaux-démocrates publient un manifeste intitulé "le Danemark du futur" selon lequel, il était de la responsabilité du secteur public de subvenir aux besoins de chacun, et de s'assurer que chaque citoyen pouvait jouir d'un niveau de vie décent et avoir accès à une couverture santé et à l'éducation. Ceci serait financé par une taxation progressive mettant à contribution les contribuables en fonction de leurs moyens, permettant ainsi à chacun d'accéder

gratuitement aux services. Les libéraux et conservateurs ont progressivement accepté le concept, le débat ne portant plus alors que sur l'étendue de la loi pour mettre en place ce système.

L'avènement de l'État providence marque d'une certaine manière le retour du modèle de société du village, avec ses membres réunis autour du feu décrit ci-dessus, avec un système plus moderne certes de sécurité sociale et un haut niveau de responsabilité collective.

## 2.2.4. Le Danemark dans le monde moderne

### 2.2.4.1. L'immédiat après-guerre

Au sortir de la seconde guerre mondiale, le Danemark connaît des difficultés pour être reconnu comme un allié notamment à cause de l'URSS, le Danemark ayant signé le pacte anti-Komintern en novembre 1941, interdit le parti communiste et interné ses dirigeants. Dès cette reconnaissance acquise, le pays rejoint l'OTAN en 1949 dans la droite ligne de l'accord de coopération avec les États-Unis, permettant à ces derniers d'ouvrir une base militaire au Groenland. La division allemande en zones occupées puis en zones Est/Ouest permet au pays de voir ses ennemis potentiels repoussés bien au-delà de ses frontières, d'autant que l'accord Copenhague/Bonn de 1955 certifie le règlement pacifique de tout problème frontalier avec l'Allemagne.

### 2.2.4.2. Le point de vue européen

Le pays adhère à la Communauté Économique Européenne en 1972, en même temps que la Grande-Bretagne, lui permettant le libre à un marché économique de grande taille. Cette adhésion pose la question de l'indépendance à laquelle la société danoise est très attachée, craignant depuis la signature du traité de Rome que la politique européenne prenne le pas sur la politique interne et mette à mal le modèle d'État providence et de Danishness en lui-même. Les Danois marchent depuis dans les pas de la Grande-Bretagne pour ce qui concerne leur conception de l'Europe qu'ils veulent économique et non politique.

En 1992, les Danois votent contre le Traité de Maastricht et il faudra l'accord d'Edinbourg de décembre 1992 pour que le traité soit ratifié. Cet accord a permis aux Danois de ne pas s'engager sur les points suivants :

- La citoyenneté européenne ;
- La monnaie commune ;
- La politique de défense ;
- La coopération législative.

Un dernier point majeur et qui montre le rapport ambigu entretenu par les Danois avec l'Europe, la Présidence danoise de l'UE en 2002, avec AF Rasmussen à sa tête, aura permis de trouver un accord sur l'ouverture de l'Europe à l'Est.



### 2.2.4.3. L'après-guerre froide

Cette période voit le Danemark modifier radicalement sa politique de défense pour adopter une attitude plus active et moins ambiguë, attitude qui prévaut toujours aujourd'hui. Avant cela, durant la période comprise entre 1983 et 1988, la loyauté du Danemark à l'OTAN a été remise en cause. Le gouvernement, mené par les sociaux-démocrates, a tenu une position dissonante par rapport aux alliés quant au double mouvement de positionnement des missiles nucléaires, en Europe tout en négociant avec l'URSS la diminution de l'armement nucléaire. Le Danemark réclame alors l'ouverture des négociations avant le positionnement des missiles. Cette position a décrédibilisé l'OTAN dont la politique consistait à mener les deux mouvements en parallèle et a mis en question la position du Danemark au sein de l'Organisation. Il faudra attendre 1988 et l'arrivée au pouvoir des conservateurs pour retrouver une positionnement danois serein au sein de l'Alliance.

Cette période marque un tournant dans la conception danoise de son rôle dans la politique internationale qui se veut de plus en plus active. Si les sociaux-démocrates ont perçu un affaiblissement du risque que représentait l'URSS de Gorbatchev, cela s'est couplé à une méfiance envers Ronald Reagan et son approche conservatrice et confrontationnelle.

Mais ce changement de politique de défense prend corps à la chute du mur. Il est marqué par l'intervention danoise dans le blocus mené par l'ONU contre l'Irak en 1990, en réponse à l'invasion du Koweït. Depuis lors, le Danemark est intervenu sur de nombreux théâtres d'opérations sous commandement de l'ONU ou de l'OTAN.

Dans le même temps, cette volonté interventionniste s'est matérialisée auprès des États baltes dont le Danemark n'avait jamais formellement reconnu l'annexion par l'Union Soviétique. Le Danemark a ainsi activement soutenu leur émancipation, en investissant des ressources considérables sous forme d'aide matérielle et de conseil diplomatique et militaire. C'est la première intervention du Danemark aux portes de la Russie depuis le XVIII<sup>ème</sup> siècle.

La politique de défense consiste alors à intervenir dans les théâtres d'opérations extérieurs, où la stabilité internationale est mise à mal.

Par ailleurs, depuis la destruction des Twin Towers en 2001, le Danemark s'est rapproché des États-Unis au prix d'une certaine détérioration de ses relations avec ses alliés européens. Quelques mois après les évènements, les libéraux gagnent les élections, Anders Fogh Rasmussen devient premier ministre et renforce les liens du pays avec les US malgré des voix dissonantes au parlement, si bien que le Danemark s'engage aux côtés des forces américaines notamment dans la guerre en Irak en 2003. Le pays marque ainsi sa capacité à se démarquer de ses alliés européens tels que la France ou l'Allemagne. Le Danemark s'engage ensuite en Afghanistan avec le soutien de la population malgré des pertes humaines.

Il s'en suivra l'élection d'Anders Fogh Rasmussen en tant que Secrétaire général de l'OTAN en 2009, une élection qui peut être perçue comme une reconnaissance de l'engagement danois dans les interventions militaires portées par les États-Unis.

## 2.2.5. La société danoise de nos jours

Le fonctionnement de la société danoise contemporaine oscille entre historique protectionniste et velléité de projection à l'international.

En effet, l'état d'esprit local s'inscrit dans la lignée du *Danishness* tel que théorisé par Grundtvig au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, tout en s'appuyant sur les racines vikings du pays. Deux piliers au service d'un roman national qui s'affranchit des connotations induites par notre acception française.

Au cœur de ce roman, la culture tribale du Danemark. Les Danois sont une tribu dont chaque membre se tient en cercle dos au monde extérieur. Le plus petit membre de la société, le plus faible, est au centre de ce cercle. Les idées de responsabilité collective et de solidarité sont omniprésentes à toutes les échelles de la société : éducation, système de santé, fiscalité... Au Danemark, on ne parle pas d'État Providence mais de somme des contributions individuelles au service d'un idéal collectif. L'État est Providence car c'est sa fonction.

Cette idée d'effort collectif est primordiale. Le Danois a une vision quasi-quantique de sa place dans sa société. Chacune de ses actions a une résonance à l'échelle du bien-être de ses concitoyens. Ainsi, il est au service du Danemark et de son rayonnement. De cette manière, l'idée de règle et de discipline ne pose pas de problème car elle est au service du bien commun.

Cet état d'esprit a été en grande partie théorisé par Grundtvig, ce qui aboutira à la naissance du *Danishness*. La norme de ce qui doit être considéré comme l'épine dorsale de la société danoise : un patriotisme chevillé au corps. Littéralement, *Danskhed* - le *Danishness* signifie la manière de faire « à la danoise ». Manière de faire qui est considérée comme la meilleure par les Danois, qui ont une véritable foi en leur système. Leur *Danishness* est un sacerdoce laïc. Cette thèse doit être replacée dans le contexte des réductions de territoires des XIX<sup>ème</sup> et début du XX<sup>ème</sup> siècle. La rancœur envers l'Allemagne a fait place à l'idée que ce que qu'il reste doit être préservé : à l'intérieur du pays les notions de coopérative et d'égalitarisme intra-national émergent, tout en définissant farouchement à l'encontre du reste du monde (surtout de l'empire Prussien).

### 2.2.5.1. L'éducation à la Danoise :

Ces concepts d'égalité, d'*averageness*, voire de nivellement sont primordiaux. L'éducation – thème phare à Grundtvig – en est un bon exemple.

Il est important de noter qu'au Danemark, l'enfant est un bien commun. On ne prend pas soin de ses enfants mais des enfants du Danemark. Le nombre d'infrastructures (terrain de jeux, ...) en est témoin. Pour l'anecdote, les parents danois trouvent très naturel de laisser leurs nourrissons faire la sieste à l'entrée du restaurant où ils dînent. L'enfant est surveillé par la communauté. La confiance est en concept-clé de l'écosystème danois.

L'école est un apprentissage mixte où l'éducation pratique est valorisée à un très jeune âge. Les élèves nettoient leurs classes et sont très vite familiarisés au territoire urbain. Plus tard, le système de bourses et aide au logement leur permet de quitter la cellule familiale très tôt. Le cursus universitaire met lui-même l'accent sur l'initiative personnelle et les activités périscolaires. Grundtvig a fait des émules en popularisant la formation continue : à l'âge adulte, il n'est pas rare de suivre des cours du soir en partie financés par l'état et le privé.

Vu la taille du pays, la lutte contre l'échec scolaire est considérée comme primordiale et les défaillances sont prises en charge très tôt. Ce qui permet au Danemark d'avoir un taux d'alphabétisation de 100% et un pourcentage d'élève admis dans le secondaire parmi les plus élevés du monde Occidental. De la même manière, l'accès au permis de séjour danois est conditionné à des tests de culture et langue danoise.

A côté du système éducatif, on distingue quatre types d'écoles à la carte :

- Les *ungdomskoler* qui dispensent l'enseignement de langues étrangères ou des pratiques culturelles
- Les *folkehøjskoler* - des universités populaires – pendant Danois aux summer camps américains où tous les danois sont invités à pratiquer une activité (intellectuelle ou manuelle)
- Les *aftenskoler*, littéralement « après l'école », fréquentées par près d'1/5ème des danois
- Les *dagskoler*, formation continue, dispensant un enseignement pour les actifs et les demandeurs d'emploi.

Le Danemark place l'enseignement et la recherche en tête de ses préoccupations. En 2015, les dépenses du gouvernement en matière d'éducation correspondaient à 15,4 % du PIB.

#### 2.2.5.2. Le système de santé : l'état providence

L'état Danois prend en charge à 100% la santé de ses administrés. Tous les résidents permanents (séjour de plus de six mois pour les citoyens européens et scandinaves et plus de trois pour les autres) doivent s'inscrire au de la municipalité d'où ils dépendent, et bénéficient d'une carte jaune leur donnant accès à une couverture universelle. Cette citation de Katrine Schjøning, chef de la santé publique de la municipalité de Copenhague, donne un aperçu de la conception locale selon laquelle « fondamentalement, avoir une bonne santé donne la liberté et le pouvoir de faire nos propres choix de vie, alors que la maladie et la mauvaise santé limitent nos possibilités ». Ce principe est mis en pratique dans l'installation de modèles de collaboration intra-ministériels ; pour favoriser les programmes de santé. Par exemple : les interventions en termes de retraite anticipée et les initiatives en matière de santé mentale.

Les municipalités sont à l'initiative des programmes de santé, de la prévention y compris la gestion des maladies et des soins aux personnes âgées. A titre d'exemple, la région sanitaire de Copenhague, comprend cinq maisons de santé. Elles servent de centres prévention où des équipes réfléchissent sur des thématiques médicales et paramédicales : maladies chroniques, bien-être, mindfulness, stress, sport, ...

#### 2.2.5.3. Une religion d'état

La majorité des Danois d'obédience chrétienne sont baptisés à l'église danoise (évangélique-luthérienne). Ce baptême en fait automatiquement des membres de cette même église dont ils peuvent se retirer par la suite. Le cas reste rare car 70% des Danois y restent affiliés en 2010. L'église fournit un numéro se rapprochant d'un identifiant de sécurité sociale à tous les enfants baptisés ou non.

Les rites religieux font office de tissu social. On note par exemple la saison des confirmations en mai, lors de laquelle tous les Danois de 14 ans (pratiquants ou pas) font vœu de foi en Dieu pendant une cérémonie qui confère, plus au rite de passage à l'adolescence qu'une vraie profession de foi.

Les églises dépendent d'un ministère d'état tout en restant autonomes dans leur gestion. Les Pasteurs sont salariés par l'État via un impôt facultatif levé auprès des membres de l'église

Les autres Danois peuvent choisir de payer cet impôt à leur culte. Le Danemark reste relativement ouvert à la reconnaissance d'autres obédiences : en 2003, le ministère des affaires religieuses a reconnu le paganisme nordique, qui compte quelques centaines de fidèles sur le territoire.

#### 2.2.5.4. Une fiscalité importante

Avec 51% de prélèvement fiscaux, le Danemark est à la tête du classement 2017 de l'OCDE (taux de prélèvement supérieur à la moitié de la richesse nationale). La fiscalité cible plus les particuliers que les entreprises. En effet, depuis 2013 et le plan de relance *Growth Plan DK*, la fiscalité des entreprises s'est nettement allégée (Impôt sur les entreprises à 22%). A l'échelle privée, l'assiette fiscale varie de 40 à 60% du salaire brut. La TVA est à 25% sur l'ensembles des biens.

En outre, les particuliers sont taxés sur des produits particuliers : l'achat d'une voiture neuve est par exemple imposé à 180%. Paradoxalement, les Danois sont plutôt satisfaits de leur politique fiscale (7/10 en 2013) qu'ils considèrent indispensables au financement de leur politique sociale et de santé. Avec des frais d'éducation quasi pris en charge et des indemnités chômage proches de 90% du salaire de référence, le système danois est très transparent sur sa charge de coûts.

#### 2.2.5.5. Une transparence sous prisme

La notion de transparence est liée au Danisness développé ci-dessus. Cette même notion s'inscrit dans le référentiel commun à chaque Danois. Dans *Being Danish*, Richard Jenkins nuance cet idéal. Certes, ces valeurs de partage, patriotisme, égalité et transparence sont tenues en très haute estime par le pays. Cependant comment sont-elles définies ? Elles sont certes au cœur de cette mythologie danoise qui soutient que tous les sujets du royaume sont fondamentalement égaux, mais en quoi le sont-ils ? Les Danois semblent plus d'accord sur l'idée qu'ils ont des choses en commun plutôt sur la définition de ce qu'ils ont en commun.

#### 2.2.5.6. Le peuple le plus heureux du monde

La mythologie des racines danoises est largement mise au service du roman national. Ainsi, la découverte d'un gène du bonheur (5-HTT) a largement été répandue aux échelles nationales puis internationales. Les Danois seraient donc le peuple le plus heureux du monde.

En 1973, la Commission Européenne lance son baromètre du bonheur, le Danemark en est à la tête depuis sa création. Au-delà d'une supposée prédisposition génétique, la population danoise place les

clés de son bien-être dans la confiance en leurs concitoyens, et la capacité à évoluer que leur garantie leur système.

#### 2.2.5.7. Soft power : l'économie du bonheur

Cet axe narratif du roman national s'exporte à outrance. A l'heure où la planète entière se noie dans le marasme, le Danois exporte son modèle de peuple le plus heureux du monde. Ouverture d'un institut du bonheur qui publie régulièrement, lancement du mouvement « Hygge » à l'échelle mondiale, le Danemark décline le merchandising de son art-de-vivre au travers de conseils décorations, ouvrages de coaching et autre feel-good business. Cette velléité de rayonnement culturel les place au 11<sup>ème</sup> rang du Soft Power 30 en 2017 – le classement des nations les plus performantes en termes de soft power.

Véritable phénomène de société, le Hygge est disséqué et infusé à l'échelle planétaire. Cette théorie du bien-être par les intérieurs cosy, la consommation de bougies et l'espace accordé aux relations interpersonnelles revêt une dimension géopolitique. Selon Jordan P. Howell et Todd Sundber, auteurs de la thèse *Towards an Affective Geopolitics : Soft Power and the Danish Notion*, le rayonnement du Hygge est tel qu'il permet d'attirer des talents et travailler l'image du Danemark sur la scène diplomatique internationale. Le gouvernement danois s'appuie très largement sur cette nation viscéralement positive et non-belligère pour peser sur la scène internationale.

#### 2.2.5.8. Le bonheur est dans le vert

Fort de cette culture positive, le Danemark entend se positionner comme le fer de lance de la « green economy ». Sa capitale investit massivement dans l'innovation greentech afin de devenir un modèle de smart city adaptée au changement climatique : capteurs sur le mobilier urbain, démocratisation massive du vélo, ...

De la même manière, Copenhague est vite devenue la capitale de la Cleantech, en favorisant le développement durable, l'installation de startups green sur son sol, ... Le *projet Copenhagen Cleantech Cluster*, lancé par la ville en 2000, entend assurer l'innovation et la coopération entre entreprises et les institutions scientifiques danoises. La vision d'ensemble de ce projet « consistait à faire de la région de la Capitale du Danemark un leader mondial dans les technologies propres. Il entendait créer une valeur supérieure pour les entreprises participantes et la communauté scientifique en établissant de précieux réseaux associant un large éventail de partenaires, comme les institutions scientifiques, les industriels, les entreprises de technologies propres de premier plan et les pouvoirs publics. » (Source interne *Copenhagen Cleantech Cluster*)

### 3. MAERSK, une entreprise, un homme

#### 3.1. Une entreprise innovante

Le développement de MAERSK s'est fait sur l'ensemble du XX<sup>ème</sup> siècle avec plusieurs temps forts, suivant toujours le développement et les innovations du secteur :

- Le transport maritime régional au début du XX<sup>ème</sup> siècle,
- La construction navale depuis 1927 et dont les chantiers d'Odense ont été l'un des piliers des activités maritimes du groupe jusqu'en 2012, date à laquelle il a été fermé,
- Transport océanique et pétrole dans les années 30,
- Offshore (recherche et exploitation de pétrole) et parapétrolier dans les années 60, ce mouvement a permis à l'entreprise de bénéficier de la hausse des prix du pétrole lors de la crise de 1973. Cette augmentation a rendu rentable l'exploitation de pétrole en mer du Nord, et a donc profité à l'entreprise,
- Conteneurisation dans les années 1970, avec un mouvement fort dans les années 80 alors que les dimensions se sont figées (conteneurs de 40 pieds). Sur cette invention, Peter Drucker a déclaré : "Il n'y a pas beaucoup de nouvelles technologies dans l'idée de déplacer le contenu d'un camion sur un cargo, mais sans ça, l'énorme expansion du commerce mondial au cours des 40 dernières années - la croissance la plus rapide de toute activité économique majeure jamais enregistrée, n'aurait pas pu avoir lieu". Cet avis est largement partagé par les experts,
- Roulier dans les années 80, les rouliers sont des navires qui transportent des véhicules chargés par l'intermédiaire d'une rampe.

MAERSK a pris la dimension qu'il a aujourd'hui grâce à une stratégie basée sur la conteneurisation dont elle est devenue leader depuis 1996. Cette stratégie se caractérise par un réseau global, une organisation du transport en hub and spokes (organisation des lignes maritimes en étoile permettant des économies d'échelle), le gigantisme, une fréquence des navires garantie, acquisitions de compagnies et de terminaux. MAERSK est ainsi devenu un acteur mondial de premier rang en intervenant dans toutes les régions du monde.

L'armateur a réussi à mener en parallèle des investissements lourds en matière de navires avec une capacité à se doter de navires de taille gigantesque tout en achetant des compagnies de toutes tailles pour compléter son réseau. Deux rachats notables :

- Sea-Land en 1999
- P&O Nedlloyd en 2006

Le développement de l'entreprise est également assuré par des rapprochements opérationnels : une alliance lie MAERSK à MSC, CMA CGM sur les routes Est-Ouest. Ces unions entre géants montrent que la gestion d'intérêts communs est une pratique habituelle.

MAERSK est organisée en 5 branches : Maersk Line (lignes de conteneurs), APM Terminals (APM T), Maersk Drilling (forage), Maersk Oil (exploitation), Maersk services & Other shipping.

Le conglomérat dispose d'une implantation à l'international par l'intermédiaire d'APM T, qui détient des terminaux de manutention dans la quasi-totalité des pays maritimes du monde. Cette implantation s'est souvent faite par association avec des acteurs locaux.

En 2013, la flotte de MAERSK représente 15% de la flotte mondiale, elle est par ailleurs la 3<sup>ème</sup> société au monde après les conglomérats publics chinois et privés japonais.

MAERSK : Aarhus, est le port principal du pays avec le terminal de MAERSK, dont il traite les 430 000 équivalents 20 pieds (evp). Par comparaison, le port de Göteborg, de rang européen traite 900 000 evp.

"Une connexion dans les États-Unis a certes donné au groupe quelques avantages dans une partie de son développement, mais aujourd'hui, c'est sans doute cette identité nationale (libérale, scandinave) sans enjeux géopolitiques majeurs qui peut permettre à MAERSK de rayonner dans le monde<sup>1</sup>".

### 3.2. Mc Kinney Moller Maersk : un homme de son siècle

Célébré, souvent critiqué et jaloué au sein de sa communauté, peu de personnes le connaissant ont osé faire part de leur relation personnelle avec *Mc Kinney Moller Maersk*.

Il n'est pas rare que la solitude du pouvoir conduise un homme avec de telles responsabilités à s'entourer de courtisans. Au contraire il s'entoure de personnes compétentes ayant suffisamment de force de caractère pour le stimuler intellectuellement. Au terme de sa vie, en homme accompli, il se veut mécène des arts danois.

#### 3.2.1. 1940 départ en exil aux États-Unis

Le départ pour les États-Unis de *Mc Kinney Moller Maersk* a eu lieu environ six semaines après l'invasion du Danemark par le régime nazi. Le matin du 9 avril 1940, A.P. Moller Maersk éveille son fils tôt le matin pour le prévenir que les Allemands envahissent le Danemark.

Pressentant cette invasion, A.P. Moller Maersk avait pris sa décision la veille au soir, en concertation avec son premier cercle de collaborateurs, d'envoyer un message ordonnant aux capitaines des 46 navires de la compagnie, naviguant en dehors des eaux territoriales danoises, de rallier des ports neutres aussi vite que possible et de se mettre à la disposition de son cousin Hans Isbrandtsen. Quelques équipages outrepassèrent les ordres et décidèrent de rallier les alliés dans l'effort de guerre.

La seconde décision de A.P. MOLLER fut d'envoyer son fils aux États-Unis. *Mc Kinney Moller Maersk* et Emma se marièrent le 22 mai 1940. Ils voyagèrent à travers l'Allemagne et l'Italie, d'où ils embarquèrent à Gênes pour arriver le 10 juin 1940 dans le port de New York.

Les relations entre *H. Isbrandtsen* et *Mc Kinney Moller Maersk* se détériorèrent tellement que A.P. MOLLER dut intervenir en décembre 1940. En effet celui-ci écrivit à son avocat new-yorkais de faire le nécessaire pour écarter Hans Isbrandtsen et positionner son fils en responsabilité. A l'avenir, les capitaines des navires de la compagnie recevront leurs ordres exclusivement de *Mc Kinney Moller Maersk*.

En outre, de nouveaux défis se présentèrent en 1941. En mars, les garde-côtes américains abordèrent et prirent le commandement des navires allemands, italiens et danois présents aux États-Unis. Afin de préserver les intérêts de l'entreprise pour l'après-guerre, la situation nécessita que *Mc Kinney Moller Maersk* acquière le statut d'armateur afin de garder le contrôle des navires.

---

<sup>1</sup> Paul Touret, Note de Synthèse N°157, « Le secteur maritime en Suède et au Danemark », septembre 2013, ISEMAR.

La restitution de navires et la compensation des pertes firent l'objet de négociations durant le conflit notamment pour l'acquisition de liberty-ships une fois leur mission achevée. La flotte de 13 navires en 1920, crût pour atteindre 47 navires en 1940. A l'issue de la seconde guerre mondiale, furent successivement incorporés sept navires en 1945, puis deux en 1946, enfin 17 en 1950. A son décès en 1965, la flotte d'A.P. Moller ne comptait pas moins de 88 navires, ayant une moyenne d'âge inférieure à dix ans.

A la fin de son exil en novembre 1947, *Mc Kinney Moller Maersk*, son épouse et leurs deux filles Lise et Kristen revinrent au Danemark.

Mc Kinney Moller Maersk a toujours entretenu avec les États-Unis une relation particulière. En effet, Américain par sa mère, il bénéficiait d'une parfaite maîtrise de la langue, et d'une excellente compréhension des mécanismes de son environnement des affaires, et ne se sentait pas étranger dans l'*American way of life*.

### 3.2.2. Mc Kinney Moller Maersk et les États-Unis

Durant ses visites aux États-Unis, il était possible de constater une certaine proximité entre *Mc Kinney Moller Maersk* et des hommes politiques américains, notamment des sénateurs. Leur relation dépassa la simple relation professionnelle. Chacun connaît le lien qui unissait Mc Kinney Moller Maersk et les États-Unis au point de ne plus vraiment discerner l'homme d'affaires Danois du patriote Américain.

La période où *Mc Kinney Moller Maersk* et sa fille étaient aux États-Unis a eu une grande influence sur sa vision du monde. Il a par exemple toujours vu l'OTAN comme une institution clef pour la politique de sécurité de l'Europe et milité pour des liens les plus forts possibles entre les États-Unis et l'Europe, notamment auprès du gouvernement danois.

Après l'invasion du Koweït par l'Irak, les États-Unis construisirent une coalition englobant les nations de l'OTAN. Rapidement *Mc Kinney Moller Maersk* contacta le premier ministre danois pour proposer le soutien de son entreprise à la coalition. L'entreprise fut un des premiers contributeurs privés participant à cette opération. De ce fait le général Schwarzkopf se rendit au siège de l'entreprise à Esplanaden lors du sommet annuel du haut patronat danois.

Par-dessus tout *Mc Kinney Moller Maersk* apporta un large soutien aux États-Unis. Depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale, *Mc Kinney Moller Maersk* considéra que le Danemark et l'Europe avaient une dette envers les États-Unis. Le soutien de *Mc Kinney Moller Maersk* permit de changer l'image désastreuse des Danois notamment par les prises de position de son entreprise auprès du Pentagone ou bien au Capitole. Malgré les protestations des armateurs américains, MAERSK réalisa la majeure partie du travail pour le département de la défense des USA.

Aussi à la fin de la guerre du Golfe, *Mc Kinney Moller Maersk* fut convié aux festivités et reçut la médaille de la paix et du commerce à Washington

Cette proximité fut mise en avant lorsque *Mc Kinney Moller Maersk* fut loué au congrès américain en mai 2001 puis à son décès en 2012. Ces louanges sont notamment dues au fait que MAERSK LINE est le plus gros armateur sur le territoire américain avec 53 navires dont 29 au service exclusif du gouvernement américain et emploie 9 000 personnes au États-Unis.



## 4. Et après ?

### 4.1. Politique commerciale maritime

Blue Denmark se compose d'armateurs, de compagnies maritimes, et d'un grand nombre d'entreprises dont les activités découlent d'expédition internationale et danoise. Ce sont, par exemple, des courtiers maritimes, ports et logistique entreprises, chantiers navals ainsi que industriels et d'entreprises de services qui fournissent du matériel. Les services des composants de navires font également partie de Blue Denmark.

Blue Denmark occupe une position forte au sein, entre autres, des transports maritimes, des services maritimes fournis à l'industrie côtière, et de la haute technologie et les solutions vertes de l'industrie de la navigation.

Dans l'ensemble, Blue Denmark crée des emplois directs et indirects pour environ 110 000 personnes, ce qui correspond à 4% du total l'emploi au Danemark. Dans l'ensemble, les compagnies maritimes danoises représentent environ un quart des exportations totales du Danemark.

La flotte marchande danoise est une partie centrale de Blue Denmark et environ 650 navires sont enregistrés dans le *Danish International Register of Shipping (DIS)*.

### 4.2. Coopération étroite à Blue Denmark

L'une des forces de Blue Denmark est la coopération étroite. Blue Denmark coopère à l'élaboration de politiques, de règlements et de nouvelles solutions aux challenges du futur.

L'élaboration du plan de croissance du gouvernement danois à Blue Denmark en 2012 est un exemple d'élaboration de politiques en coopération entre l'industrie et les autorités.

L'autorité maritime danoise et les industries maritimes coopèrent également étroitement pour commercialiser Blue Denmark, et l'attire des compagnies maritimes étrangères pour le cluster au Danemark.

La coopération de Blue Denmark est également mise en pratique à travers un certain nombre de partenariats. Blue Inno +, WorldCareers et Green Ship of the Future contribuent tous par des solutions innovantes aux challenges du futur.

### 4.3. Faits sur le plan de croissance dans le secteur maritime danois et les initiatives

En mai 2016, le gouvernement a créé l'équipe de la stratégie maritime, qui a été chargé d'élaborer des recommandations pour soutenir la compétitivité internationale de l'industrie maritime danoise 2025. L'équipe de la stratégie maritime a présenté ses recommandations au Ministre de l'industrie, des entreprises et de la croissance en avril 2017.

Par la suite, le gouvernement a continué à travailler avec les recommandations de l'équipe de la stratégie maritime, ce qui a entraîné le plan final pour la croissance dans le secteur maritime Danois.

#### 4.4. Plan de croissance dans le secteur maritime danois

Le plan de croissance du secteur maritime danois contient 37 initiatives. Les initiatives couvrent un large spectre de domaines, notamment le numérique et les nouvelles technologies, les conditions cadres, la recherche et l'éducation, la coopération internationale, le marketing et la promotion des exportations. Les initiatives décrites dans le Plan de croissance relèvent de quatre zones thématiques :

##### 4.4.1. Un hub numérique :

Le numérique et les nouvelles technologies ainsi que l'esprit d'entreprise jouent un rôle central dans le plan de croissance, qui comprend les initiatives suivantes :

- Le Danemark devrait devenir un laboratoire de premier plan pour tester de nouvelles mari-technologies du temps, les systèmes numériques, les types de production ainsi que la production d'énergie.
- Le Danemark devrait être un favori dans le développement, l'expérimentation et l'utilisation de la technologie autonome maritime, entre autres comme un accélérateur de nouveaux modèles d'affaires.
- Des efforts devraient être faits pour utiliser les potentiels technologiques de la meilleure manière possible, par exemple dans le registre danois des transports maritimes.
- Un partenariat consultatif devrait être établi pour l'implication du secteur maritime danois dans le numérique
- Des efforts devraient être faits pour gérer les défis de la cybersécurité maritime, y compris une résilience accrue au sein des infrastructures IT, fondée sur les normes et principes communs de l'UE et de l'OMI (Organisation Maritime Internationale).
- Des efforts devraient être faits pour introduire une Plateforme de livraison européenne commune pour réduire le fardeau administratif lors de l'appel à l'un des ports de l'UE.
- La création d'un cadre équilibré par le plan géographique maritime pour le bon usage futur des ressources de la mer et le développement de nouveaux modèles commerciaux maritimes devrait être soutenu.
- Des efforts devraient être faits pour assurer une utilisation accrue des données et la disponibilité de données maritimes pertinentes pour promouvoir l'innovation maritime et le développement des entreprises avec une base de données publiquement disponible.
- Avec l'industrie, des efforts devraient être faits pour renforcer à cluster entrepreneurial maritime.

##### 4.4.2. Un hub avec des conditions cadres attrayantes

Le Danemark rivalise directement avec d'autres pays lorsqu'il s'agit de maintenir les entreprises et les emplois, et attirer de nouveaux investissements et de nouvelles activités.

Par conséquent, le gouvernement accorde une grande importance aux conditions cadres sectorielles permettant aux entreprises danoises de concurrencer leurs homologues. Le plan de croissance contient les initiatives suivantes :

- Dans la continuité de l'accord industriel et entrepreneurial, le Régime d'imposition DIS (Danish International Register of Shipping) applicables aux marins devrait être étendue pour couvrir

également les navires offshore à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, afin de poursuivre les activités le secteur offshore et soutenir son développement, tout en se concentrant sur l'emploi danois.

- Dans la continuité de l'accord industriel et entrepreneurial, la taxe d'immatriculation des navires marchands devrait être supprimée si possible en 2018.
- Dans la continuité de l'accord industriel et entrepreneurial, un dialogue a été engagé avec la Commission Européenne sur les possibilités d'introduire un régime pour les ingénieurs de service maritime d'un arrangement similaire qui améliorera la compétitivité mondiale des compagnies maritimes.
- Le gouvernement veillera à ce que les industries maritimes aient des conditions cadres compétitives, par exemple par moyen d'analyses benchmark.
- Le gouvernement examinera tous financements en faveur des concurrents auxquels sont confrontées les industries maritimes, entre autres analyses benchmark des systèmes de crédit et de financement des pays voisins du Danemark.
- Le gouvernement mettra l'accent sur des règles fiscales prévisibles et stables à travers des analyses de benchmark.
- Le système de soutien aux entreprises devrait être simplifié au profit des entreprises.
- Des efforts devraient être faits pour veiller à ce que la réglementation internationale soit neutre sur le plan technologique, et à ce que la réglementation internationale soit mise en œuvre et appliquée de manière efficace à l'échelle mondiale.
- La possibilité de développer et de tester de nouvelles technologies d'application au Danemark devrait être soutenue.
- Les possibilités de promouvoir, entre autres, l'innovation et les considérations environnementales dans le cadre des marchés publics devraient être rendues visibles.
- Des efforts devraient être faits pour promouvoir le développement d'un concept standard pour les ferries des îles. Le projet devrait bénéficier au développement des positions danoises dans le domaine de l'efficacité énergétique maritime et des solutions climatiques et environnementales, y compris le potentiel d'exportation. Ce travail est intégré au Secrétariat des Ferries.
- Des efforts devraient être faits pour assurer des conditions cadres compétitives pour le démantèlement.
- Sur la base des recommandations formulées par le comité d'experts dans la zone portuaire, le gouvernement présentera des propositions de révision de la loi sur les ports afin de soutenir, entre autres, une concurrence juste et équitable entre les entreprises publiques et privées.
- Des efforts devraient être faits pour assurer le bon fonctionnement du système de transport routier, ferroviaire, maritime et aérien ainsi qu'une meilleure interaction entre ces modes de transport ; entre autres, les possibilités de transférer davantage de marchandises de la route vers la mer devraient être examinées
- Un groupe de travail interministériel devrait être créé, chargé de soutenir l'examen efficace des demandes des marins.

#### 4.4.3. Un centre de connaissances et de savoir-faire

Le Plan pour la croissance vise également à conserver la main-d'œuvre maritime danoise, notamment en veillant à ce que l'éducation corresponde aux besoins actuels et futurs de l'industrie.

Le plan de croissance contient les initiatives suivantes :

- Le gouvernement soutiendra que les programmes d'éducation et de formation intéressant le secteur maritime danois en fournissent des compétences correspondant aux besoins actuels et futurs de l'industrie ;

- Un programme pilote devrait être lancé pour l'éducation et la formation des marins dans le secteur des Ferries intérieurs ;
- La possibilité de créer des lieux d'expérience professionnelle de plus en plus souples devrait être discutée avec l'industrie, par exemple sur la base du projet de garantie des chantiers navals danois pour les lieux de travail, correspondant à 350 années-hommes ;
- Le recrutement de capitaines et d'officiers de marine pour les programmes de bachelier professionnel devrait être augmenté. Cela signifie que l'exigence sera annulée pour un accord de formation préalablement convenu ;
- Des efforts sont faits pour affiner le profil du secteur afin d'attirer les talents, notamment en soutenant la campagne de recrutement du secteur maritime danois "World- Careers.dk" ;
- L'extension des travaux du "Comité de Contact pour la Recherche Maritime" avec un débat annuel ;
- Le gouvernement investira 237 millions de couronnes danoises (31,6 M€) dans la recherche sur les nouvelles possibilités technologiques et 282 millions de couronnes danoises (37,6 M€) dans la recherche visant à créer une croissance verte. «Innovation Fund Denmark» est responsable de la distribution des moyens sur la base du catalogue FORSK25 et de l'accord sur la distribution de la réserve de recherche 2018.

#### 4.4.4. Une plaque tournante avec des visions et des attractions mondiales

Le Danemark a les conditions préalables non seulement au maintien du rôle du Danemark en tant qu'acteur majeur du secteur maritime mondial, mais également à l'extension de ce rôle.

En conséquence, le gouvernement renforcera la notoriété internationale du Danemark et sa réputation en tant que centre mondial de l'énergie maritime. Parmi les recommandations :

- Le profilage mondial du secteur maritime danois devrait être renforcé par des efforts ciblés et ambitieux visant à promouvoir le Danemark en tant que centre mondial de l'énergie maritime ;
- Une stratégie globale de marketing maritime devrait être élaborée ; entre autres, un système de « ambassadeur maritime » devrait être mis au point pour que le gouvernement puisse s'appuyer sur ses efforts de commercialisation ;
- Les efforts déployés pour établir un point de contact avec les autorités pour les compagnies maritimes devraient être poursuivis, y compris la digitalisation de celui-ci ;
- La coopération internationale avec les marchés centraux de croissance maritime devrait être renforcée, notamment en poursuivant les programmes de conseil en croissance, par exemple au Ghana et en Chine, afin d'améliorer le potentiel d'exportation des entreprises danoises et de soutenir le libre-échange mondial ;
- La disponibilité de connaissances sur l'internationalisation et les possibilités d'exportation pour les sociétés maritimes danoises devrait être renforcée, notamment grâce à un recours accru aux plateformes numériques et à une coordination ciblée dans le cadre des visites de délégation ;
- En coopération avec le gouvernement local du Danemark et les organisations industrielles concernées, l'accent devrait être mis sur la possibilité d'utiliser des navires appartenant au public comme plates-formes de démonstration et vitrines dans le cadre, par exemple, de campagnes marketing.

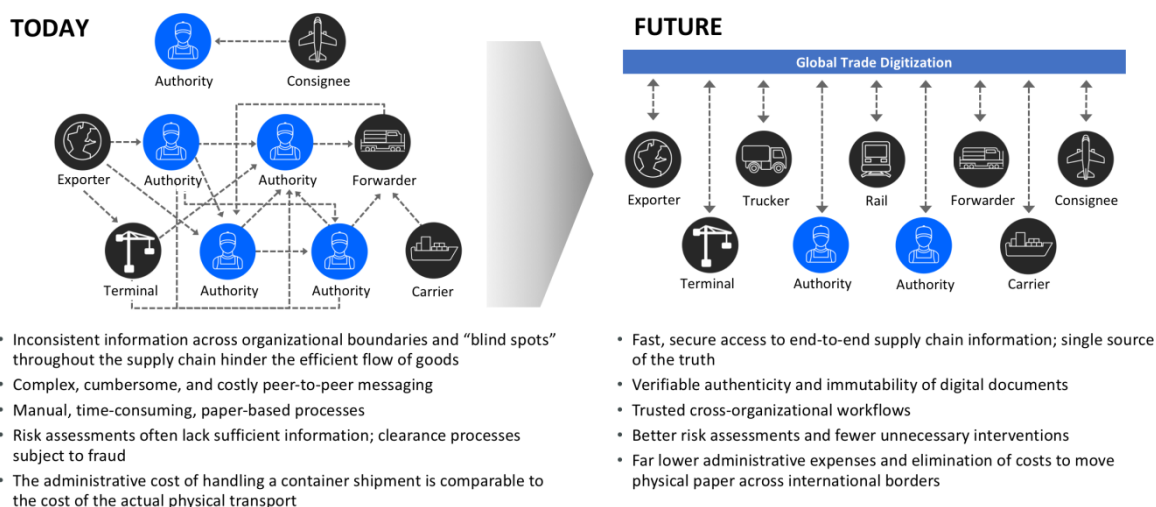
#### 4.5. Innover pour faire la norme : Maersk et la Blockchain

Fort de sa position de leader, Maersk s’inscrit dans une volonté de normalisation de son secteur. Sa force de frappe est telle que l’adoption d’une norme à l’échelle de sa part de marché lui permet une résonance sur toute la filière.

C’est dans ce contexte qu’en 2018 Maersk et IBM créent une joint-venture qui a pour vocation de digitaliser le transport maritime international. Les moyens : utiliser la technologie blockchain pour rationaliser les coûts de transport, optimiser la transparence et réduire l’utilisation du papier dans le suivi des transactions douanières. L’objectif ? Réduire les barrières à l’intérieur de la chaîne de valeur (en particulier la documentation qui, selon les estimations de Maersk et IBM, constituerait un cinquième des coûts fixes de transport) pour augmenter de 15% les bénéfices du secteur. Avec un marché estimé à 1,8 billions de dollars en 2017 (80% des biens de consommation passent par le transport maritime), une optimisation de 10% signifierait un gain considérable.

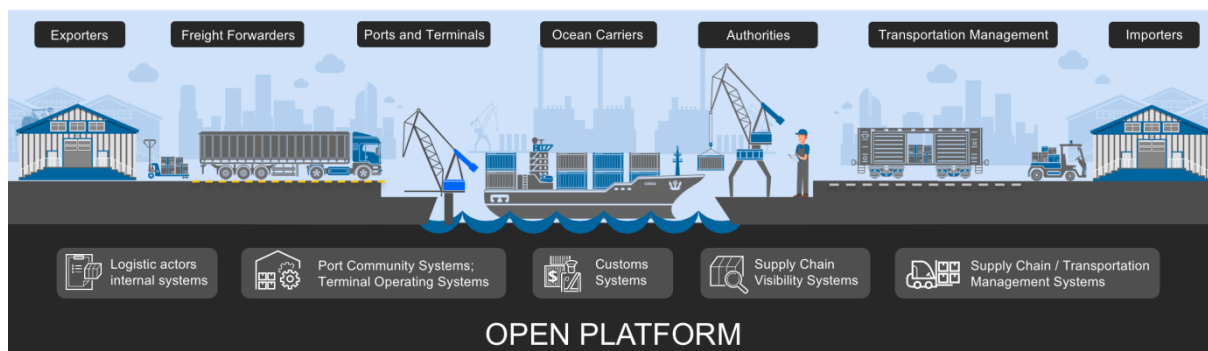
### Le but et la cible

Partant du postulat que la multiplication des points d’entrée et des interlocuteurs sur la chaîne d’approvisionnement freine le commerce international, Maersk et IBM misent sur l’utilisation de la blockchain pour normaliser le rapport de confiance et surtout de sécurité tout en balisant la déperdition d’information via un référentiel commun.



(Source IBM/Maersk)

Le principe de la blockchain est de créer une base de donnée partagée et sécurisée. Blockchain France la définit ainsi : « Une écriture comptable d’opérations numériques, partagées entre de multiples parties prenantes. Elle ne peut être mise à jour que par consensus entre une majorité de participants au système. Et, une fois entrée, l’information ne peut jamais être écrasée. Ainsi, la blockchain du bitcoin contient un enregistrement certain et vérifiable de la moindre transaction bitcoin jamais réalisée. ». En utilisant cette technologie, la joint-venture entend instaurer une visibilité complète sur toute la durée de vie du transport du bien : de son émetteur à son arrivée après exportation. Visibilité entièrement digitalisée pour tous les acteurs de la chaîne de valeur.



La potentialité virale du projet est décuplée par les partenaires recrutés depuis les premières phases de la version beta en juin 2016. On compte des acteurs économiques tels que Tetra Pak, Dow Chemical, DuPont mais aussi des institutionnels comme les administrations douanières des Pays-Bas et des Etats-Unis. Le projet est en passe d’être rejoint par d’autres acteurs incluant les douanes péruviennes et singapouriennes. Dernier prétendant à l’aventure le Bureau de Quarantaine de Guangdong directement affilié à l’Administration générale du contrôle de la qualité, de l’inspection et de la quarantaine de la République de Chine. Si le but est de simplifier et contrôler la chaîne de valeur du transport maritime mondial, la cible est aussi de pérenniser des marchés en sécurisant les corridors chinois.

## Conclusion

Après la crise des années 80 et la mobilisation de l'ensemble de la filière et des institutions, le Danemark a mis en place les conditions nécessaires à la préservation de son leadership maritime avec la loi du 23 juin 1988, et la constitution du second registre. Afin de mobiliser un nombre plus important d'acteurs, un système plus large, le *Blue Denmark*, a été installé pour faire travailler ensemble toutes les forces capables d'apporter une plus-value à la filière maritime et ses secteurs connexes sous la forme de clusters. Ce système intégré permet de réunir les conditions de la puissance comme « puissance économique, sociale et politique d'une unité géographique » (Cf. supra).

Le *Blue Denmark* est un vecteur important de la puissance maritime danoise et de sa pérennisation dans le temps, grâce à sa capacité d'innovation et de création de la norme. Par ailleurs, des acteurs de poids sur la scène mondiale s'impliquent dans cette course à l'armement technologique ; Maersk, comme l'un des portes étendards majeurs de l'industrie se mobilise ainsi, pour innover par le biais des technologies numériques de pointe.

Les bateaux autonomes sont une autre piste de recherche que le Danemark mène dans ses eaux territoriales, avec un sujet lié à la cyber sécurité. Grâce à une agrégation d'acteurs différents et complémentaires, par la détermination des institutions, le Blue Denmark dispose de tous les atouts pour mener à bien cette innovation et ce, de nouveau sur le modèle d'un écosystème basé sur la collaboration autour d'un but commun, et dans la perspective du bien commun.

La singularité danoise qui est soulignée, consiste en sa capacité de mobilisation des acteurs politiques, économiques et de la société civile pour porter un projet en faveur du bien commun. La capacité de coopération de ce pays est due à une histoire récente, au cours de laquelle l'ensemble des parties-prenantes de la société se sont petit à petit alignées, notamment en 1864 avec la crise identitaire liée à la possible disparition d'un pays qui n'a peut-être plus la taille critique, en 1919 avec la réforme agraire, ou encore dans les années 30 et le risque totalitaire.

Enfin, si l'influence du Danemark a diminué sur la mer Baltique dès le XVIII<sup>ème</sup> siècle avec la perte du contrôle du détroit d'Øresund, il se trouve au cœur d'une problématique émergente, celle des routes maritimes de l'Arctique. Le Groenland faisant partie du Royaume du Danemark, celui-ci se retrouve au cœur de cette bataille cruciale pour accélérer les vitesses de transport entre l'Atlantique et le Pacifique mouvement majeur comparable à l'ouverture du canal du Suez.

Cette société où tout le monde est responsable de chacun a prouvé sa capacité de résilience au cours de l'ensemble de ces crises, passant d'une stratégie d'autonomie lorsque c'était nécessaire, à une stratégie d'influence dès que les conditions géopolitiques le permettaient. Sa contribution à l'économie globalisée ne peut être contestée.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

Escach N, *Les Danois, Lignes de vie d'un peuple*, HD ateliers Henry Dougier, 2017.

Harbulot C. & Lucas D, *Les chemins de la puissance*, Ed. Tatamis, 2007.

Harbulot C, *La main invisible des puissances*, Ed.ellipses, 2005.

[Howell, J.P. & Sundberg, T. "Towards an Affective Geopolitics: Soft Power and the Danish Notion of Hygge"](#)

Jephson, C. / Morgen, H, *Creating Global Opportunities, Maersk Line in Containerisation 1973-2013*, Ed. Cambridge University Press, 2014.

Larsen, T. & Mortensen, F. *The Danish Shipping Magnate, Maersk Mc Kinney Moller – a personal portrait in interviews*, Gyldendal Business, 2011.

Ministère Royal des Affaires Etrangères du Danemark « Le Danemark », 1999.

Russel, H. (2017) "Bienvenue chez les Danois", Marabout, 2017.

[Stopford, M \(2009\) « Maritime Economics »](#)

[Tenold S, Iversen M.J. ; Lange E. Global Shipping in Small Nations. Nordic Experiences after 1960".](#)

### Documents divers

Maersk : Annual Report 2017 ; Annual Report 2016

Maersk Line Limited : US Flag Transportation Services Overview.

Congres US : 17 mai 2001 cote E847 ; 21 mai 2001 cote S5264 ; 13 juin 2001 cote E1099 ; 31 mars 2011 cote E583 ; 11 juillet 2012 cote H4778

Embassy of Denmark in Ghana (Sept 2017) "The Ghanaian-Danish Partnership in Transition: From Aid to Trade "

Ministère des Affaires Etrangères : Danida Framework Application 2017 / Global Reslt Report 2015

Ministère des Affaires Etrangères : Le Monde à l'horizon 2030 : La stratégie de politique de développement et d'action humanitaire du Danemark

### Articles

Employment and production in Blue Denmark (2017) , Danish Maritime Authority

Études Économiques de l'OCDE Danemark (Janvier 2014)

Stampfli L. « Le code de conduite des conférences maritimes- Exemple d'un nouvel instrument du droit international du développement ? »



« Consortiums, Alliances et Conférences ; L'Antenne, les transports au quotidien »

Munari, F. « Competition in liner shipping »

Baumard, P. (2004) "Les Stratégies de puissance technologique des nations"

Jordan P. Howell and Todd Sundberg

## Documents Web

[https://www.silicon.fr/blockchain-ibm-maersk-transport-maritime-196523.html?inf\\_by=5ab52951671db88f6c8b496d](https://www.silicon.fr/blockchain-ibm-maersk-transport-maritime-196523.html?inf_by=5ab52951671db88f6c8b496d)

<https://www.lemagit.fr/etude/AP-Mller-Mrsk-devient-fournisseur-de-Blockchain-pour-le-transport-maritime>

<http://hejsonderborg.dk/what-is-danishness/>

<http://www.expat.com/fr/guide/europe/danemark/13999-la-sante-au-danemark.html>

<http://www.hospital-magazine.fr/786/danemark-le-systeme-de-sante-numerique-de-demain/>

<http://www.fcass-cfhi.ca/SearchResultsNews/2016/02/22/quality-and-innovation-in-denmark>

<http://blogs.bmj.com/quality/2015/06/24/hello-healthcare-the-new-movement-in-danish-healthcare/>

<http://www.lefigaro.fr/impots/2015/12/07/05003-20151207ARTFIG00109-excede-par-la-fiscalite-francaise-n-allez-pas-vous-installer-au-danemark.php>

<http://denmark.dk/en/meet-the-danes/work-life-balance-the-danish-way/happy-danes/>

<http://www.copcap.com/newslit/2014/denmark-among-the-worlds-leading-soft-powers>

<https://softpower30.com/country/denmark/>

<https://www.letemps.ch/societe/hygge-curieuse-histoire-bonheur-danois>

<http://www.zdnet.fr/actualites/blockchain-ibm-et-maersk-lacent-une-coentreprise-39862820.htm>

[http://www.lemonde.fr/planete/article/2015/11/13/copenhague-laboratoire-de-la-future-ville-intelligente\\_4809170\\_3244.html](http://www.lemonde.fr/planete/article/2015/11/13/copenhague-laboratoire-de-la-future-ville-intelligente_4809170_3244.html)

<https://www.youtube.com/watch?v=LeKapqAQimk>

<https://www.youtube.com/watch?v=tdhpYQCWnCw>

<http://www.geolinks.fr/geopolitique/danemark/>

<http://www.coface.com/fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Danemark>

<https://www.populationdata.net/pays/danemark/>

<http://www.lemoci.com/fiche-pays/danemark/>

<https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/danemark/presentation-du-danemark/>

<https://dk.ambafrance.org/PDF-fiche-pays>

<https://www.cairn.info/revue-internationale-et-strategique-2006-1-page-137.htm>

<https://leblogalupus.com/2011/08/25/risque-geopolitique-le-danemark-precise-sa-strategie-arctique/>

<https://www.erudit.org/fr/revues/cgq/2004-v48-n135-cgq996/011794ar/>

<https://proecapantheonsorbonne.files.wordpress.com/2016/12/dossier-noc3a9-hirsch-e28094-gc3a9opolitique-de-larctique.pdf>

[https://canope.ac-amiens.fr/edd/docs/fiches\\_savoir/statut\\_geopolitique\\_arctique\\_antarctique\\_080204.pdf](https://canope.ac-amiens.fr/edd/docs/fiches_savoir/statut_geopolitique_arctique_antarctique_080204.pdf)

<http://www.css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/CSSAnalyse-189-FR.pdf>

<https://www.causeur.fr/danemark-identite-heureuse-multiculturalisme-nation-141573>

<https://www.letemps.ch/societe/2016/11/04/hygge-curieuse-histoire-bonheur-danois>

<https://sansapriori.net/2016/11/03/1293-le-hygge-un-concept-danois-qui-a-le-vent-en-poupe/>

<https://www.mondialisation.ca/le-gazoduc-nord-stream-la-nouvelle-importance-g-opolitique-de-lubmin/20416>

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01470238/document>

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2017/10/12/etude-comparative-internationale-traitement-des-plateformes-numeriques>

<https://dk.ambafrance.org/>

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/fr/newsroom/news/2016/12/12-07-2016-copenhagen-cleantech-cluster](http://ec.europa.eu/regional_policy/fr/newsroom/news/2016/12/12-07-2016-copenhagen-cleantech-cluster)

<https://www.cleancluster.dk/>

<https://www.visitdenmark.fr/fr/danemark/page-daccueil>

<https://www.ibm.com/blogs/blockchain/2018/01/digitizing-global-trade-maersk-ibm/>

<https://www.ibm.com/blogs/blockchain/author/michael-white/>

<https://www.linkedin.com/in/michael-white-36899a9/>

<https://www.ibm.com/blogs/think/2018/01/maersk-blockchain/>

<https://www.maersk.com/stories/maersk-and-ibm-launch-digital-joint-venture>