

Rapport à la Mission de la Recherche
du Secrétariat d'Etat auprès du Ministre des Transports
chargé de la Mer

**LE DEVELOPPEMENT
DE LA CONCURRENCE INTERNATIONALE
DANS LA CONSTRUCTION NAVALE**

Didier BURGAUD

Avril 1986

Observatoire Economique
et Statistique des Transports
DOCUMENTATION
Ref. n°

CDAT
5046

Décision d'aide à la recherche
N° 84.07.12

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
EXISTENCE D'UN MARCHÉ CAPTIF	6
I ACCÈS PRIVILÉGIÉ À DES COMMANDES D'ORIGINE NATIONALE	8
A) JAPON, CORÉE : LA CONSTRUCTION NAVALE MOTEUR ET RÉGULATEUR DU DÉVELOPPEMENT	9
a) Accès à l'indépendance nationale.	9
b) Abolition des barrières douanières.	13
c) Marché domestique, régulateur de l'activité des chantiers.	13
- La commande Sanko.	14
d) Marché national et effet de série.	16
B) RFA ET DANEMARK : UN FACTEUR GÉOGRAPHIQUE.	17
a) RFA.	17
b) Danemark.	18
C) LES ÉTATS-UNIS : CONSTRUCTION NAVALE ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES	19
II IMPORTANCE DU MARCHÉ MILITAIRE	24
a) Compensation des pertes et maintien de l'activité.	24
b) Influence des commandes militaires nationales sur le comportement d'achat des autres marines de guerre.	28
III MARCHÉ DE BASE ET EFFET D'ENTRAÎNEMENT	29
a) Proximité géographique et effet d'entraînement par polarisation.	29
b) Comportement des armateurs et irrationalité de leur processus de décision.	32

IV COMMANDES RESULTANT DE RELATIONS PRIVILEGIEES	34
a) Relations Finlande/URSS.	35
b) Accords de coopération entre les pays développés et les PVI.	36
CHOIX STRATEGIQUES ET POLITIQUES DES FIRMES	38
I EUROPE / JAPON, DES STRATEGIES DIFFERENTES	38
1) L'EUROPE.	38
a) La France : un leader à la traîne.	38
b) Finlande, Danemark: des stratégies de spécialisation.	42
2) LE JAPON : DE LA DOMINATION AU DESENGAGEMENT.	44
a) Stratégie de domination par les coûts.	44
b) Stratégie de diversification, désengagement et recentrage.	45
II POLITIQUES MARKETING	51
1) RECHERCHE DES CLIENTS ET ADAPTATION AUX BESOINS.	51
2) ELABORATION D'UN RESEAU D'INFORMATION ET EXPLOITATION DES DONNEES.	58
a) Les organismes publics.	58
b) Les grandes entreprises.	61
c) Les bureaux de représentation.	62
3) POLITIQUE DE COMMUNICATION DES CONSTRUCTEURS : L'ESSENTIEL C'EST QU'ON EN PARLE !	64
a) Communication individuelle ou communication collective?	64
b) Du nouveau dans la publicité des chantiers.	67
4) LIAISONS ENTRE LES ACTIVITES MARKETING ET PRODUCTION.	69

III POLITIQUES FINANCIERES: DE NOUVEAUX MONTAGES A L'EXPORTATION	70
1) LE LEASING.	71
a) Le leasing à levier fiscal.	73
b) Le leasing à court terme.	74
2) LA VENTE AVEC REPRISE.	74
IV POLITIQUES DE PRODUIT ET GESTION DE LA TECHNOLOGIE DANS LES CHANTIERS NAVALS	76
I) AMELIORATION DES PRODUITS EXISTANTS ET RECHERCHE DE NOUVEAUX TYPES DE NAVIRES.	76
1) Réduction des coûts.	76
a) Réduction de la consommation.	76
- Amélioration du rendement propulsif.	77
- Amélioration du rendement hydrodynamique.	77
- Nouveaux types de propulsion.	78
b) Réduction des coûts d'équipage.	79
c) Réduction des autres coûts.	79
2) Recherche de nouveaux types de navires.	80
II) ATTITUDE DES FIRMES FACE AU DEVELOPPEMENT ET A L'ACQUISITION DE LA TECHNOLOGIE.	82
1) Développement interne: politique de R&D.	82
a) Liaison entre R&D et commercialisation.	83
b) Des budgets et des effectifs différents.	85
2) Assimilation de la technologie d'origine externe.	86
a) Veille technologique.	86
b) Développement de la technologie par achat et accords de coopération.	87
c) Assistance des constructeurs occidentaux.	91

STRUCTURE POLITICO / SOCIO / ECONOMIQUE DU SECTEUR ET AVANTAGE COMPETITIF

96

I LES RELATIONS ETAT / INDUSTRIE	97
1) POLITIQUE ANTI-RECESSION.	98
a) Le Japon: réduction de capacités et réorientation des activités.	98
b) Suprèssion des installations en surplus et achat des capacités excédentaires.	99
c) Réduction de la production.	101
d) Réduction des effectifs.	101
e) Création d'une nouvelle demande pour la construction navale.	104
2) L'EUROPE : SUBVENTIONS ET NATIONALISATIONS.	106
a) Politique communautaire et politiques nationales.	107
- Rôle de prescription.	107
- Rôle d'encadrement des aides nationales.	107
b) Encouragements, réductions de capacités et d'emplois, nationalisations.	108
- RFA	108
- Italie	109
- Espagne	109
- Royaume Uni	110
- Le cas suédois	111
- le cas français	111
3) POLITIQUES MONETAIRES	112
II POLITIQUES RELATIONNELLES	114
III STRUCTURE DE GROUPE INDUSTRIEL ET RELATIONS BANQUES / INDUSTRIE.	118
CONCLUSION	123
INDEX DES TABLEAUX	128
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	130
BIBLIOGRAPHIE PRINCIPALE	134

INTRODUCTION

Les modifications que la construction navale a subies au cours des vingt dernières années et plus particulièrement depuis le premier choc pétrolier de 1973-1974, se sont accompagnées de l'intensification et de la transformation de la compétition internationale dans ce secteur. Si le Japon est demeuré leader depuis 1956, l'activité s'est progressivement déplacée des pays traditionnellement constructeurs de l'Europe de l'Ouest vers les pays nouvellement industrialisés et plus précisément vers les "nouvelles puissances maritimes" du Sud Est asiatique, dont la Corée est l'exemple le plus patent.

A ce déplacement géographique de la production, a correspondu un double phénomène :

- 1) l'apparition d'une nouvelle forme de concurrence;
- 2) la modification des marchés et des conditions d'exercice du commerce international.

Nouvelle forme de concurrence parce qu'au modèle japonais, qui contrastait déjà par de nombreux aspects avec le modèle occidental, s'oppose un raisonnement qui reprend certaines caractéristiques de l'organisation et de la logique japonaise et qui les prolonge.

Modification des marchés et des conditions d'exercice du commerce international parce que la structure des industries navales des pays nouvellement arrivés dans le secteur et les relations étroites qu'ils entretiennent avec leurs gouvernements entraîne des comportements radicalement différents face aux clients, aux fournisseurs et aux décisions stratégiques des firmes.

C'est ce double phénomène que l'étude vise à cerner dans le but de répondre à l'hypothèse fondamentale qui sous-tend la recherche, à savoir: **la source de la compétitivité de certains chantiers n'est pas à rechercher exclusivement dans des facteurs quantitatifs traditionnellement évoqués tels que les différentiels des coûts ou les montants des subventions, mais dans des facteurs plus qualitatifs.** Ces facteurs tiennent aux stratégies des firmes, à l'existence de marchés privilégiés ou aux caractéristiques des relations politico-industrielles qui ont cours dans les différents pays.

Cinq éléments ont été retenus pour constituer la trame de la recherche, éléments eux mêmes décomposés en plusieurs facteurs. Ces éléments sont:

- les conditions de la production,
- la dimension et l'organisation des marchés,
- les conditions d'exercice du commerce international,
- la technologie des produits offerts,
- les contraintes stratégiques.

Ces éléments s'inscrivent dans une dimension horizontale puisqu'ils ont été analysés sur longue période pour faire ressortir le passage d'un état d'environnement calme à un état d'environnement turbulent, et les réactions des firmes dans une situation internationale caractérisée par une compétition internationale exacerbée.

L'étude s'oriente autour de trois points qui se sont révélés principaux pour comprendre les mécanismes de la compétition et expliquer pourquoi les chantiers de certains pays semblent éprouver moins de difficultés que d'autres: l'existence d'un marché captif, les choix stratégiques et les politiques des firmes, la structure socio-politico-économique du secteur.

Il est fait couramment référence à certains pays comme la RFA, la Corée, la Finlande, le Japon, etc... qui, par leurs orientations et la structure de leur industrie alimente la réflexion sous un angle stratégique.

L'existence de commandes privilégiées et de relations préférentielles entre certaines entreprises et leurs clients a été mise en évidence dans la partie consacrée au marché captif. Le fait que certains chantiers bénéficient d'un volant de commandes sûr, en période de basse conjoncture, constitue en réalité un élément prépondérant qu'il faut prendre en compte. De même, l'octroi de commandes discriminatoires par certains gouvernements à leurs chantiers contribue à creuser l'écart de compétitivité. Ce marché captif peut prendre plusieurs formes et l'importance des débouchés militaires et civils et leur interaction sera soulignée.

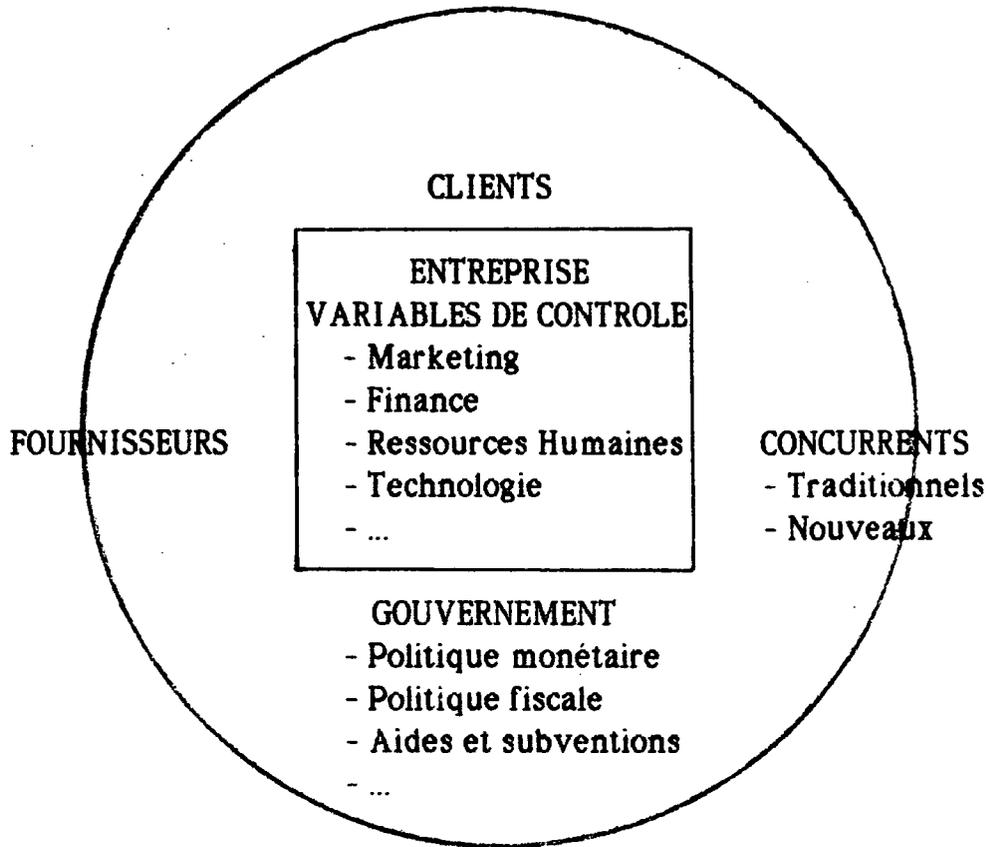
Dans une seconde partie, l'analyse des stratégies des firmes et plus particulièrement de leurs politiques marketing, financières et technologiques présente les initiatives purement entrepreneuriales et les liens qu'elles peuvent avoir avec les actions gouvernementales mises en valeur dans le reste de la recherche. Il apparaît que les choix stratégiques et les plans d'action marketing et financiers ont une importance considérable sur la compétitivité des chantiers et la différence, de ce point de vue, entre les constructeurs occidentaux et extrême orientaux interpelle à plus d'un titre.

Enfin cette recherche montre l'importance de certains traits propres à la structure sociale, politique et économique du secteur suivant les pays en faisant ressortir des critères d'analyse novateurs. La mentalité japonaise, les nationalisations japonaises, le capitalisme d'Etat coréen, trop souvent rencontrés comme éléments d'interprétation, sont laissés de côté au profit

des relations banques/industrie, des relations internationales et de la structure de groupe. L'approfondissement de ce dernier point rompt également avec les analyses précédentes en ce sens que, loin de s'intéresser au poids politique des industries extrême orientales, la recherche met en lumière leurs véritables forces: les synergies financières, marketing et leurs réseaux d'informations.

A travers ces trois points principaux, la présente recherche place sous un éclairage international les facteurs de compétition et montre, entre autres, l'interrelation étroite qui existe entre les variables de contrôle (sur lesquelles la firme peut agir) et les variables dites d'environnement (sur lesquelles la firme n'a pas de moyen de pression). Le schéma suivant présente de façon sommaire les différents éléments pris en considération et la façon dont ils s'imbriquent, et traduit l'originalité de la démarche.

RECESSION ECONOMIQUE



INTENSIFICATION DE LA COMPETITION INTERNATIONALE

EXISTENCE D'UN MARCHÉ CAPTIF

L'étude de la construction navale depuis 1960 met en évidence l'existence pour les grands chantiers de deux marchés parallèles : un marché qu'il est possible de qualifier de captif et un marché "libre". Le marché captif est constitué d'un ensemble de commandes qui vont, quoi qu'il arrive, aux armateurs de certains pays, par opposition au marché libre qui, lui, est l'ensemble des commandes obtenues grâce à la mise en place de politiques commerciales, techniques, financières propres aux choix stratégiques des entreprises. Il y a donc d'un côté des commandes quasi automatiques, de l'autre des commandes passées suivant la procédure et les mécanismes habituels.

Le marché captif est plus ou moins important suivant les pays mais constitue pour ceux qui en bénéficient une assise de commandes qui permet d'expliquer pourquoi certains chantiers ont évolué et continuent d'évoluer de façon plus positive que d'autres. Cette assise de commandes provient tantôt du secteur militaire, tantôt d'armateurs nationaux, tantôt de clients de longue date et permet aux grands chantiers, en période troublée, de maintenir un seuil d'activité minimum en deçà duquel il ne leur serait pas possible de survivre. Le TABLEAU 1 présente les facteurs principaux qui sont à l'origine de l'existence de commandes de base et leurs interactions.

Il est certain que si ces commandes de base ont joué un rôle prépondérant dans les phases creuses du marché en facilitant le maintien des plans de charge, elles ont également contribué à engendrer des commandes soit par la position géographique de certains clients, soit à travers les stratégies des firmes qui ont mis à profit des commandes nationales pour se spécialiser sur un type de navires.

TABLEAU 1

COMMANDES "CAPTIVES"

NATIONALES

INTERNATIONALES

Effet d'entraînement

MILITAIRES + CIVILES

CIVILES + MILITAIRES

- *géographique
- *spéculatif

FACTEURS
GEOGRAPHIQUES

- * Pays insulaire
- * Pays fluvial

RELATIONS
PRIVILEGIEES

- * Politique de coopération
- * Transferts technologie
- * Aide au développement
- * Accords bilatéraux
- * Facteurs historiques

POLITIQUES NATIONALES
EN FAVEUR DE LA
CONSTRUCTION NAVALE

- * Politique de soutien
- * Politique de développement
- * Objectifs stratégiques

Ce tableau met en évidence les différents facteurs qui interviennent dans l'organisation du marché captif de la construction navale, autrement dit des commandes dont les chantiers bénéficient de façon quasi systématique et qui ne sont pas directement imputables à des initiatives stratégiques. Les commandes d'origine nationale civiles et militaires sont liées aux politiques nationales (soutien, aide, stratégie, etc...) et à des facteurs géographiques principalement.

Ce volume de commandes joue un rôle d'entraînement sur des commandes étrangères tant civiles que militaires qui sont passées de façon "moutonnaire".

En outre, des commandes étrangères échoient en raison de facteurs historiques mais également en raison de l'existence de relations privilégiées qui unissent certains pays. Ici, l'interaction avec les politiques nationales est évidente, puisqu'on peut se demander dans quelle mesure le développement des accords de coopération en matière navale n'est pas une forme d'aide aux firmes du secteur.

Ces commandes *préférencielles* ne peuvent par conséquent être isolées d'un environnement plus global même si elles constituent un phénomène particulier. Ces commandes ont pu être obtenues grâce à divers facteurs qui recouvrent les politiques nationales d'encouragement et de soutien à la construction navale, la structure géographique nationale, les relations privilégiées avec les clients, etc...

L'effet d'entraînement d'un armateur sur d'autres compagnies par exemple peut être le résultat à la fois de sa situation géographique (cas des pays du Sud Est asiatique) et des choix politiques des firmes. Il apparaît donc que l'existence (et le développement) d'un marché national est un facteur explicatif primordial de la situation internationale dans le secteur de la construction navale.

I ACCES PRIVILEGIE A DES COMMANDES D'ORIGINE NATIONALE

L'existence d'un marché national réservé aux chantiers du pays a permis non seulement l'essor de la construction navale du Japon ou de la Corée, mais également le maintien en période de récession d'autres pays dans le secteur qui sinon auraient été encore plus gravement touchés qu'ils ne l'ont été. Cependant ce "vivier" de commandes à la disposition des constructeurs nationaux recouvre des réalités et a des origines très différentes suivant les pays. Le cas du Japon et de la Corée d'une part, du Danemark et de la RFA d'autre part mettent en évidence des éléments d'ordre politique et économique. Aux Etats Unis, l'augmentation de la flotte domestique semble souscrire, en revanche, à des impératifs stratégiques.

A) JAPON, COREE: LA CONSTRUCTION NAVALE MOTEUR ET REGULATEUR DU DEVELOPPEMENT

La construction navale représente souvent pour les PVI un point de passage obligé du développement économique, tant par les emplois nombreux qu'elle procure que par les différentes connaissances qu'elle incorpore. En effet, le navire est le point de rencontre du système économique en raison des techniques et des produits divers qu'il intègre et le développement de la construction navale contribue donc à l'essor industriel du pays. En outre, une grande flotte de commerce est d'une importance primordiale pour ces nations qui peuvent ainsi acquérir leur indépendance en termes d'approvisionnement et par conséquent le rôle de la construction navale est prépondérant dans l'accès à l'indépendance nationale.

a) Accès à l'indépendance nationale

Les industries navales japonaises et coréennes ont un point commun : elles ont dans les deux cas servi le développement économique et contribué à l'indépendance de ces pays face au transport maritime.

Lorsqu'en 1947, au Japon, démarre le programme national de construction navale, le but initial est de réduire la dépendance japonaise en approvisionnements et de relancer l'économie à partir de la production d'acier dont l'industrie navale est un fort consommateur. Des institutions financières ont été mises en place progressivement pour permettre aux armateurs japonais de bâtir des flottes exclusivement japonaises à des conditions privilégiées.

Le développement de la flotte japonaise en outre permettait de diminuer les coûts de transport qui entrent dans une large part dans le montant des importations.

Ceci se retrouve dans le pourcentage des commandes japonaises passées à leurs chantiers: la totalité des commandes des armateurs japonais vont aux chantiers japonais.

Ce souci d'indépendance s'est traduit également par l'évolution des navires fabriqués par les constructeurs japonais: au fur et à mesure que le pays, alors en pleine expansion, s'est industrialisé et modernisé. Les chantiers ont dépassé la maîtrise des navires simples tels que cargos, vraquiers, pétroliers, pour se lancer dans les porte conteneurs (le premier a été mis en service en 1968) puis les transporteurs de gaz (1975). A chaque fois ces produits ont été commandés par des armateurs japonais sur "recommandation" du gouvernement.

Enfin, la construction navale a eu un effet d'entraînement considérable sur l'ensemble de l'industrie japonaise en fournissant des commandes aux entreprises en amont et a permis de développer un réseau de sous traitants nombreux et de qualité, et par conséquent de créer des emplois sur une grande échelle.

Ce rôle moteur dans l'acquisition d'un transport maritime national et dans le développement économique est encore plus visible dans le cas de la Corée du Sud. En effet, la Corée, comme le Japon, est extrêmement dépendante de l'étranger pour ses approvisionnements en énergie et en matières premières et donc tout particulièrement concernée par ses coûts de transport (TABLEAU 2). Ce sont donc les mêmes motivations (sécurité des approvisionnements, maîtrise du transport et contribution à l'équilibre de la balance des paiements) qui sont à la base des priorités coréennes accordées à la construction navale. Elles se sont traduites en 1972 par la nomination de la construction navale au rang d'industrie

TABLEAU 2

DEPENDANCE DE LA COREE VIS A VIS DE L'ETRANGER
POUR LES MATIERES PREMIERES EN 1982

MATIERES PREMIERES	A	B	A / B
Pétrole	27,6	27,6	100%
Minerai de fer	13,1	12,5	95%
Charbon	8,9	8,9	100%
Céréales	12,4	5,5	45%
Phosphates	1,6	1,6	100%

A = consommation B = importation

Source : Monthly Statistics of Korea : "Economic Planning Board 1983"

stratégique dans le troisième plan économique et social quinquennal (1972-1976) et par les premières exportations de navires. Il faut rappeler qu'avant 1979 la construction navale coréenne était quasiment inexistante.

Le gouvernement a joué un rôle fondamental en facilitant la création des grands chantiers. Le premier à être opérationnel fut le chantier géant de Hyundai à Ulsan en 1975, où les premiers navires et le chantier lui-même furent pratiquement construits simultanément. Il fut suivi par Samsung à Koje et Daewoo à Opko (1). Le fait que la construction navale en Corée soit encore aujourd'hui considérée comme une industrie stratégique principale avec les industries électrique, automobile, sidérurgique et de construction mécanique prouve non seulement l'importance de ce secteur pour l'économie coréenne, mais également son interaction avec les autres axes de développement industriels (1).

La fixation par le gouvernement de priorités économiques ne concerne pas seulement la construction navale en elle-même mais également les équipements et illustre bien l'effet d'entraînement du secteur sur l'ensemble de l'économie. Ainsi les pompes à vis, les filtres fins, les appareils de chauffage et 47 autres pièces et éléments pour l'industrie navale ont été désignés comme articles qui seront produits en Corée à l'avenir par le ministère du Commerce et de l'Industrie (2).

Le gouvernement espère ainsi élever la participation coréenne dans les navires construits en Corée de 70 à 80% avant la fin 1986. Dans le cadre d'un programme à long terme pour la promotion des industries navales, le gouvernement projette également d'élever la participation locale à plus de 85% pour les navires vendus en Corée à partir de 1986 (2).

b) Abolition des barrières douanières

Le rôle du navire dans le contournement d'obstacles douaniers tarifaires doit être souligné parce qu'il contribue à expliquer l'importance accordée par le Japon à la construction navale. La tradition colbertiste en matière douanière ayant disparu au milieu du 19^{ème} siècle, la règle est que le navire est exempt de droits de douane. La raison en est qu'un armateur exposé à la compétition internationale ne peut admettre que ses investissements en navires soient d'un coût plus élevé pour lui que pour ses concurrents. Or il risquerait de se trouver dans une telle situation si les chantiers de son pays bénéficiaient de protections douanières ou contingentaires. Ces protections pourraient l'obliger à passer ses commandes aux chantiers nationaux à des prix pas forcément compétitifs, ou à payer de lourds droits s'il devait commander à l'étranger (3).

Par conséquent, le navire mais également tous les équipements qu'il incorpore sont exempts de droits de douane. Or ces équipements électroniques ou d'une haute technicité sont eux soumis à des taxes lorsqu'ils sont exportés. Les japonais ont intérêt à proposer à leurs clients des navires intégrant un maximum d'équipements électroniques et d'accessoires sophistiqués qu'ils exportent librement. Le navire est donc un véritable cheval de Troie de l'électronique et de la technologie japonaise, qui permet aux fabricants d'échapper à la taxation de leurs matériels tout en offrant à leurs clients des navires dotés d'équipements sophistiqués.

c) Marché domestique, régulateur de l'activité des chantiers

Le marché domestique a permis le développement de l'industrie navale mais s'est surtout inscrit dans un contexte plus global d'expansionnisme national. Ce rôle au Japon s'est en outre doublé d'une activité régulatrice

depuis le premier choc pétrolier, c'est-à-dire que l'intervention du gouvernement à travers la demande des armateurs nationaux a quelque peu amorti les effets négatifs de la recession économique mondiale en permettant le maintien d'un certain niveau d'activité. Le cas de la commande Sanko, au plus fort de la crise, est de ce point de vue représentatif.

La commande Sanko

En 1983, à la suite de la baisse des commandes de navires neufs (Cf. TABLEAU 3), la compagnie Sanko Steamship, premier armateur japonais, passe commande aux chantiers de 123 navires vraquiers par bloc de 5 ou 10. Cette commande gigantesque a non seulement regarni les plans de charge (Mitsubishi et KHI pensaient alors être obligés de licencier dans la seconde moitié de 1983), mais a déclenché une vague de commandes pour des navires vraquiers et cargos de la part des armateurs étrangers, grecs surtout.

Il faut insister sur le fait que cette commande a été passée dans une période où la flotte mondiale souffrait déjà de surcapacité et alors que les frets maritimes continuaient de diminuer.

Cette commande a indéniablement une connotation politique d'aide déguisée à la construction navale puisque le ministre d'état chargé du commerce international et également conseiller auprès du premier ministre, M. Toshio KOMOTO, a été le patron de Sanko de 1937 à 1974!

NB: Il est possible de remarquer que la surcapacité de la flotte mondiale n'a jamais arrêté les autorités japonaises puisque durant la période de croissance, l'afflux de bâtiments japonais qui venaient remplacer des navires d'autres pavillons dans le commerce maritime japonais ont entretenu le maintien d'une surcapacité mondiale de transport.

TABLEAU 3

EVOLUTION DES COMMANDES DE NAVIRES NEUFS DES
CHANTIERS JAPONAIS DE 1973 A 1983

1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
38	13,5	12,2	8,7	6,3	3,2	6,5	9,8	9,7	4,7	10,7

Navires < 2500 Tjb
> 90 m de longueur

commande
SANKO

Source: MOT in "Japan economic journal", industrial review of Japan, 1984.

TABLEAU 4

NOMBRE DE NAVIRES COMMANDES PAR SANKO DANS LE
CARNET DE COMMANDES DES GRANDS CHANTIERS
JAPONAIS EN JUILLET 1985

IHI	22
MHI	14
MITSUI	3

Source: Ships -motor and steam- on order, Supplément to "The Motorship", July 1985.

TABLEAU 5

PART DU DANEMARK DANS LE CARNET DE COMMANDES
MONDIAL EN POURCENTAGE DE 1975 A 1985

1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
2,7	-	2,1	1,7	1,9	3	2,6	2,3	2,5	2,9	3,2

Source: LRS

Il est, en outre, chef de file d'une des cinq factions qui composent le parti libéral démocratique et le principal actionnaire de la compagnie. Si cette dernière commande était bien une volonté gouvernementale, pourquoi n'en serait il pas de même des quelques 600 navires commandés par Sanko aux chantiers japonais depuis 50 ans ?

L'impact de cette commande se retrouve encore aujourd'hui dans le carnet de commandes japonais, malgré l'annulation de 20 navires, comme le montre le TABLEAU 4 pour IHI, Mitsubishi et Mitsui.

Un autre élément milite en faveur de la collusion entre l'armateur et le gouvernement : la commande des 123 vraquiers, en plus de son caractère spéculatif, dépassait largement les moyens financiers déjà précaires de la compagnie. Cette affaire n'a donc visiblement pas pu être conclue sans que l'Etat n'accorde des facilités à l'armateur, qui a toujours été le principal donneur d'ordres des chantiers. Ceci permet de soulever les relations très particulières qui existent au Japon entre les milieux politiques et industriels ainsi que les conditions qui entourent les commandes nationales, qui seront développées plus loin.

d) Marché national et effet de série

L'effet d'entraînement sur les autres armateurs n'est pas la seule conséquence de l'accès privilégié à des commandes d'origine nationale mais vient s'ajouter à un effet de série induit par le nombre de navires commandés. Il n'est pas nécessaire de revenir ici sur la courbe d'expérience ou sur les économies d'échelles liées à la quantité de produits identiques fabriqués, dont les caractéristiques et les limites ont déjà à maintes reprises été mises en évidence dans la littérature économique et de la gestion.

Ces concepts, cependant, permettent d'éclairer l'importance des commandes nationales sur l'organisation des processus de production et, partant, sur la réduction des coûts de fabrication. Le cas du Japon mérite d'être analysé en ce qu'il est représentatif de l'effet de série lié aux commandes nationales.

L'industrie navale japonaise a été caractérisée par une production de navires (simples au départ, plus compliqués ensuite) en série, à la fois pour des raisons de stratégie d'entreprise et de demande nationale.

Les commandes d'origine nationale passées aux chantiers japonais portent généralement sur plusieurs navires de même type en fonction des besoins de la flotte japonaise.

Cet effet de série a joué un rôle fondamental dans les économies de production en période de croissance mais à fortiori en période de récession où la compétition se durcit. Sanko, par exemple, en commandant 123 navires du même type assure non seulement un gros volume d'heures de travail mais permet d'utiliser davantage de capacités de production et de diminuer les coûts. Cet effet de série est également présent dans l'industrie coréenne.

B) RFA ET DANEMARK : UN FACTEUR GEOGRAPHIQUE

- RFA

L'analyse des commandes des chantiers ouest-allemand sur les dernières années met en lumière deux faits principaux : la part des commandes pour compte national et l'existence de commandes spécifiques à savoir des commandes de navires de transport fluvial.

La situation géographique de la RFA, à proximité de la Scandinavie et en prise directe sur l'Europe centrale, est à l'origine de sa forte activité maritime tant intérieure qu'extérieure : plus de 60% des navires commandés le sont par des armateurs nationaux.

Les ports de Hambourg et de Brème principalement sont des têtes de pont privilégiées pour le commerce et drainent un fort volume de marchandises.

En outre, le transport fluvial est largement développé et lié à des raisons géographiques et historiques. Point n'est besoin de rappeler au Moyen-Age la création de la ligue hanséatique ni l'expansionnisme commercial et portuaire qui en a résulté. Ces liaisons commerciales régulières ont suscité des structures locales qui se sont maintenues et accrues au cours des siècles et qui constituent une caractéristique fondamentale du transport ouest-allemand.

Bien que dans les statistiques soient strictement différenciées : les navires dit fluviaux (barges, péniches, remorqueurs,...) et les navires maritimes, il faut souligner qu'une forte proportion de petits cargos est destinée au transport intérieur et vient par conséquent gonfler le volume de tonnage utilisé à des fins fluviales, qui représente au total entre 5 et 10% des commandes pour compte national.

-DANEMARK

L'observation du carnet de commandes mondial de 1975 à 1985 permet de constater que la part du Danemark, au lieu de régresser, s'est globalement maintenue et a même progressé (TABLEAU 5).

Cette évolution est essentiellement due à la situation géographique du Danemark en liaison bien sûr avec des choix stratégiques qui seront explicités plus loin.

Péninsule entourée d'un très vaste archipel, le Danemark a un besoin constant de ferries de plus en plus grands et rapides pour assurer son trafic intérieur tout d'abord, ses liaisons avec ses proches voisins ensuite (RFA, Norvège, Suède,...). Cette situation particulière se traduit par des commandes régulières de l'Etat et des compagnies privées locales et explique en partie pourquoi les chantiers danois ont pu maintenir leurs orientations stratégiques puisque la structure de la demande n'a pratiquement pas changé malgré la "crise".

Ceci explique également le choix du Danemark de construire des navires arctiques de moyen tonnage, des navires scientifiques d'exploration polaire, des brise glace, etc... puisqu'une grande partie de son commerce s'effectue dans des eaux glacées. Il faut encore une fois spécifier que l'existence d'un marché national et son exploitation ne constituent pas un élément exclusif de succès et que d'autres facteurs doivent être pris en compte. Le cas de la Suède qui pouvait prétendre, elle aussi, à un marché national en est un exemple patent et il est impossible de lier le maintien d'une position concurrentielle à un unique facteur national.

C) LES ETATS UNIS : CONSTRUCTION NAVALE ET OBJECTIF STRATEGIQUE

Aux Etats-Unis, l'objectif stratégique le dispute à l'impératif commercial dans le maintien de commandes de base de navires. En effet, le transport par mer d'hommes et de matériel (Sealift) est une exigence fondamentale de la stratégie militaire américaine.

Or, les USA dépendent actuellement pour 94% de leur commerce maritime de pavillons étrangers, ce qui n'est pas grave en temps de paix mais peut le devenir en période de conflit, malgré les accords passés dans le domaine du transport maritime avec les pays de l'OTAN (Cf. TABLEAU 6).

Par conséquent, les Etats-Unis ont besoin de navires cargos, possédés et exploités par des américains, qui seraient disponibles et adaptables au soutien logistique d'opérations militaires. Ceci se retrouve dans la répartition des commandes militaires et civiles aux grands chantiers américains (Cf. TABLEAU 6 Bis). Le département de la défense (D.o.D.) et le ministère de la Marine (Navy and Maritime Administration) ont réalisé deux études qui évaluent les capacités américaines de transport compte tenu de cet objectif à horizon 1988 (5).

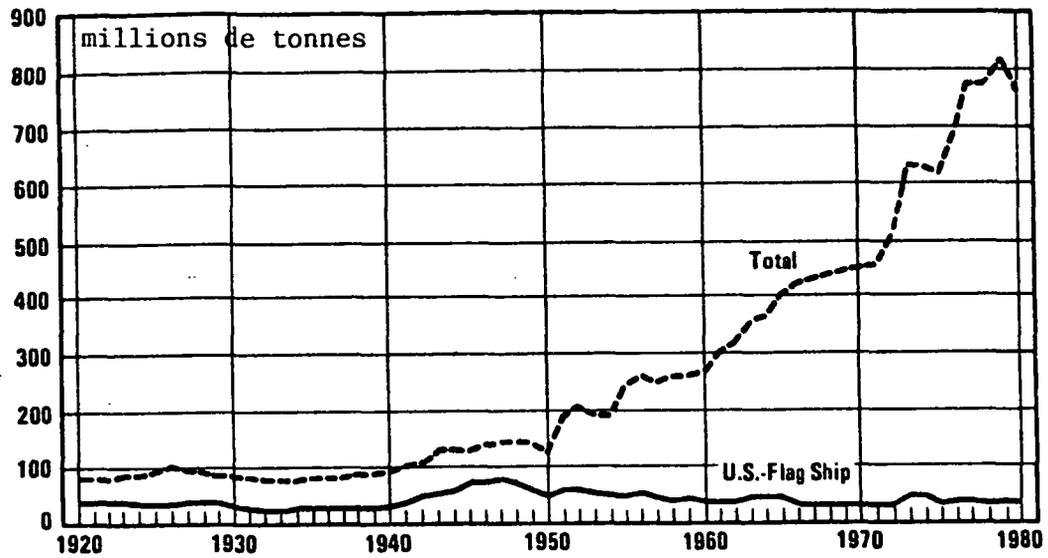
Les premières conclusions indiquent que la flotte actuellement disponible ne représente que 61% de celle qui serait nécessaire en 1988. Par conséquent des mesures sont discutées qui permettraient d'arriver au chiffre de 90%, en particulier grâce à l'acquisition par le gouvernement de navires supplémentaires et la mise en place d'un système de modifications (seasheds and flat racks) qui permet aux porte conteneurs de mieux adapter leurs capacités de transport aux impératifs militaires.

Il s'agit notamment de la commande aux chantiers américains de 20 cargos par an et le triplement de la taille des containers de façon qu'ils puissent abriter des chars et de l'équipement militaire lourd.

Les retombées sur les milieux naval et maritime sont cependant à double tranchant. Bien sûr, l'arrivée régulière d'une commande de cargos jusqu'en 1988 serait une manne non négligeable pour les constructeurs américains.

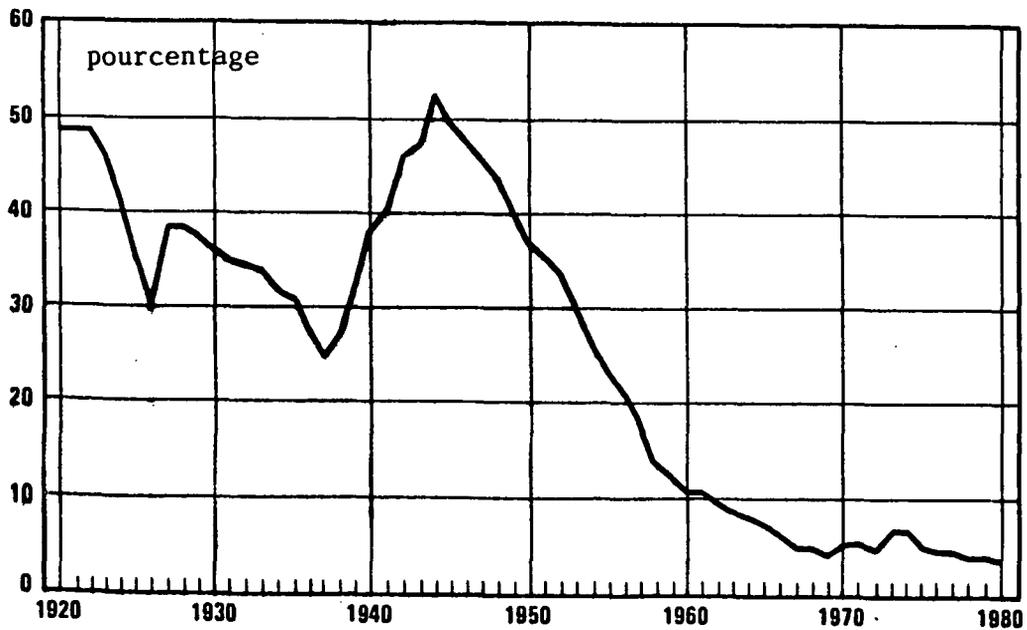
TABLEAU 6

PARTICIPATION DU PAVILLON AMERICAIN DANS LE TRANSPORT MARITIME
EN PARTANCE OU A DESTINATION DES ETATS-UNIS, de 1920 à 1980



A

PART DES MARCHANDISES TRANSPORTEES PAR DES NAVIRES
DE PAVILLON AMERICAIN DANS LE TRANSPORT AMERICAIN

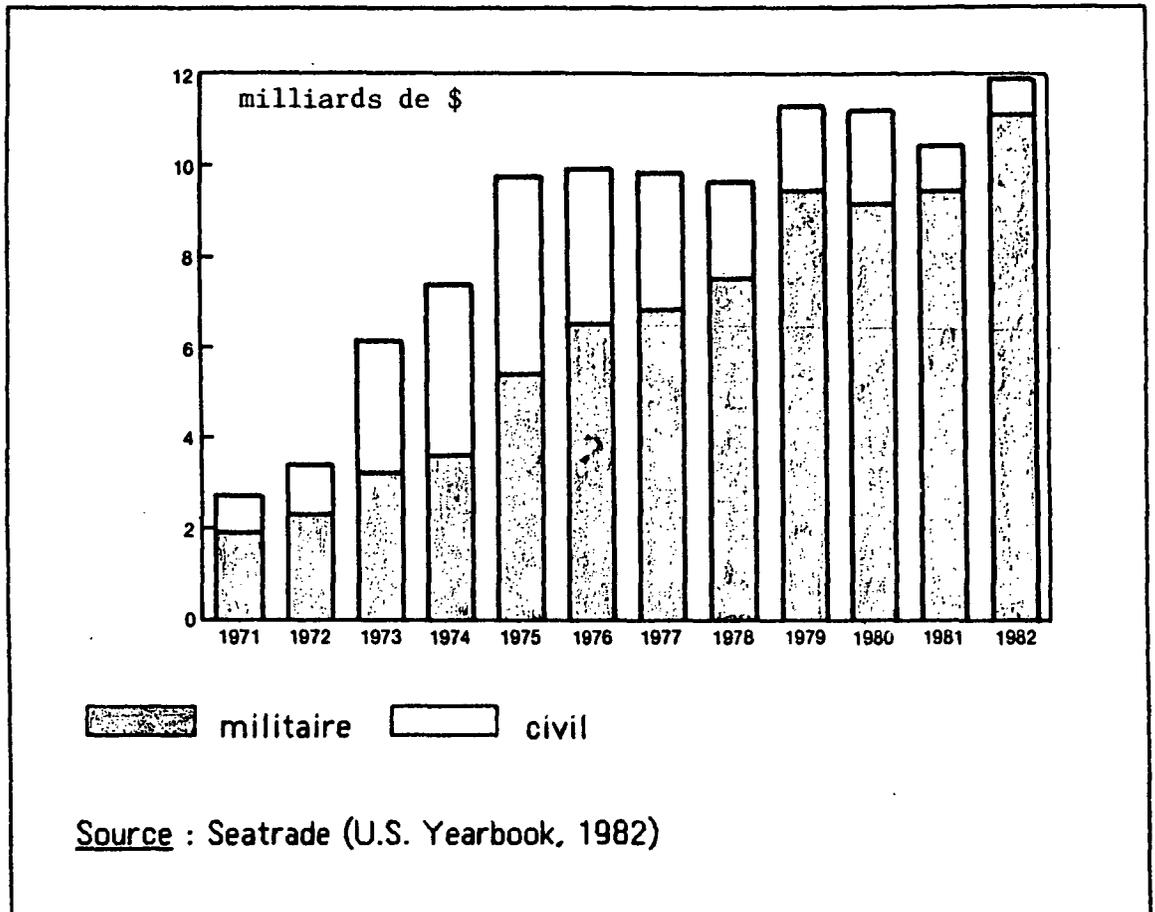


B

Source : Congressional Budget Office

TABLEAU 6 Bis

REPARTITION DES COMMANDES DE NAVIRES
MILITAIRES ET CIVILS DES CHANTIERS AMERICAINS
de 1971 à 1982



Mais, d'un autre côté, les armateurs sont plus réticents : pour les militaires un cargo utile est petit, capable de transporter toutes sortes de marchandises et de les charger et les décharger sans avoir recours à des installations portuaires particulières.

Actuellement seulement 14% des navires sont considérés comme utilisables par les autorités militaires. Or, ce point de vue est à l'opposé du point de vue commercial qui prône des navires grands, hyper- spécialisés et adaptés à des modalités de chargement/déchargement particulières.

Bien que ces commandes soient encore à l'état de proposition, il n'en demeure pas moins que ce projet gouvernemental aura, s'il aboutit, un effet d'entraînement notable sur les chantiers et les secteurs connexes.

L'existence d'un volant de commandes nationales, lié à des objectifs de développement ou stratégiques, ou à des facteurs géographiques permet d'appréhender l'évolution de la situation économique de certains pays selon qu'ils bénéficient ou non de ce type de commandes. Ces commandes préférencielles sont à rapprocher d'une autre caractéristique de l'activité navale qui est la mixité, c'est à dire l'existence simultanée de commandes de navires civils et militaires.

La possibilité de produire les deux types de navires procure un avantage en termes d'équilibre des plans de charge et entraîne des commandes nationales d'abord, étrangères ensuite.

II IMPORTANCE DU MARCHE MILITAIRE *

L'existence au sein de la grande majorité des industries navales de par le monde d'une activité de production mixte joue un rôle prépondérant dans l'évolution du secteur et éclaire d'un jour nouveau la position concurrentielle de certains pays.

La France est actuellement le seul pays au monde où la construction navale militaire pour besoins nationaux soit réservée à des arsenaux qui sont spécialisés dans cette activité et qui ne produisent pas de bâtiments de commerce. Partout ailleurs, les chantiers fabriquent les deux types de navires, et les arsenaux, quand ils existent, se consacrent uniquement à la réparation navale et à certaines modifications de structure.

a) Compensation des pertes et maintien de l'activité des chantiers

Les commandes de navires militaires pour compte national ou étranger offrent entre autres deux avantages fondamentaux en période de récession qui sont :

- 1) l'éventuelle compensation des pertes du secteur construction civile,
- 2) le maintien d'un niveau d'activité minimum quand les carnets de commandes civils sont trop vides.

** il a été séparé pour des raisons de clarté et de plus grande facilité d'analyse, le rôle du militaire de la demande nationale, mais il est bien évident que les deux sont souvent étroitement liés, le volume de commandes des marines de guerre nationales à leurs chantiers étant très important.*

En RFA, les commandes militaires pour compte civil et étranger représentent plus de 10% de l'activité globale des chantiers. Bien que les navires construits soient de petite taille (frégates, corvettes, mouilleurs de mine, vedettes garde côtes, etc,...) ils fournissent une assise aux chantiers. Ainsi en 1983, les commandes passées par la Bundesmarine ont permis à Bremer Vulkan de conserver un plan de charge raisonnable jusqu'à la fin de l'année. De même, de 1982 à 1984 les différentes commandes passées à Blohm und Voss et à Bremer Vulkan par le Nigeria, la Turquie et l'Argentine et portant sur 14 frégates MEKO 360 et 200T et 6 corvettes MEKO 140 (6).

Le pourcentage des commandes militaires est également très important en Grande Bretagne et représente, en moyenne annuelle sur la période 1977-1983, 40% de l'activité totale des chantiers. En outre, sur les 16 constructeurs appartenant aux British Shipbuilders, 12 ont une production mixte. Ce fort pourcentage s'explique en grande partie par les commandes de la Royal Navy qui contribuent au maintien des effectifs dans cette branche : de 1977 à 1982 les effectifs n'ont baissé que de 5% alors que dans les autres branches, ils diminuaient de 20 à 50%. (Cf. TABLEAU 7).

De 1970 à 1983, la Royal Navy a commandé à ses chantiers entre autres un sous marin nucléaire, 4 frégates de type 22, 2 navires de déminage. De même, en janvier 1986, le ministère de la Défense a commandé aux chantiers britanniques quatre sous marins, dont un atomique, pour un montant de 500 millions de livres (7). De nombreux navires de type patrouilleur rapide et navires de soutien logistique ont fait l'objet de commandes à l'exportation de la part des pays du golfe persique, de l'Egypte et de l'Afrique du Nord.

TABLEAU 7**EVOLUTION DES EFFECTIFS EMPLOYES PAR LES BRITISH SHIPBUILDERS EN POURCENTAGE DE 1977 A 1983**

Navires de commerce	27%
Navires de guerre	5%
Réparation	57%
Ingénierie	31%
Offshore	29%

Source: Rapports annuels des British Shipbuilders, 1977-1983

Les coréens et les japonais construisent également des navires militaires. Les derniers cependant, en raison de leurs contraintes légales, n'en exportent pas mais fournissent la JDA (Japan Defence Agency) dont la marine est composée, il est vrai, de navires de faible tonnage. Cette activité militaire a commencé réellement à se développer après le premier choc pétrolier : quand le marché était en phase de croissance, la construction militaire n'était pas très populaire compte tenu des effectifs importants et des surfaces de cale qu'elle nécessite. La baisse de la demande mondiale a entraîné progressivement une augmentation des capacités de production inutilisées.

Les commandes militaires issues des plans gouvernementaux de construction de navires ont eu en partie pour but de pallier cette inutilisation des capacités. Dans le cadre du programme CHUGYO 56, et parallèlement à l'extension des eaux territoriales japonaises à 200 milles nautiques, l'Agence de Defense Japonaise a passé commandes aux chantiers en 1981 et 1982 de 49 navires, d'un tonnage total de 97000 tjb, leur permettant de compenser partiellement le déclin des commandes civiles.

Les deux principales firmes japonaises à avoir une activité de construction navale militaire sont Kawasaki et IHI qui, outre les programmes de fabrication de sous marins et de navires de surface, construisent sous licence américaine (entre autres le Seasparrow dont 33 ont été produits de 1980 à 1984) (8).

Les Etats Unis sont les plus représentatifs de la mixité de la production. La part du militaire dans les commandes totales des grands chantiers y atteint 80%.

Il faut noter que ces grands constructeurs au nombre d'une trentaine constituent l'ASIB (American Shipbuilding Industrial Base) et forment le noyau dur de l'industrie de défense maritime des USA.

b) Influence des commandes militaires nationales sur le comportement d'achat des autres marines de guerre

Le rôle de la construction navale militaire ne se limite pas seulement à un rôle compensatoire. Le fait qu'une marine nationale passe des commandes à ses chantiers a une influence sur le comportement des clients potentiels pour deux raisons :

- 1) la marine apporte sa caution à la qualité de l'équipement,
- 2) le chantier bénéficie d'un effet d'expérience qu'il peut élargir à d'autres clients.

Par conséquent, la demande militaire fait généralement fonction de déclencheur pour des commandes de pays étrangers. Le cas des sous-marins allemands vendus à l'Inde en est un exemple récent.

Dans ce contexte de production mixte, le cas français apparaît encore plus isolé avec ses arsenaux d'un côté et ses chantiers de l'autre. La situation de ces derniers est rendue encore plus difficile par la réglementation nationale qui oblige les matériels navals militaires vendus à l'étranger à être approuvés et certifiés conformes par la Direction Générale de l'Armement. Un navire militaire ne peut donc pas être exporté sans l'accord préalable de la Défense Nationale exprimé à travers la classification ou non classification du navire.

Ceci constitue donc une barrière supplémentaire à l'accès des chantiers au marché militaire.

L'exemple allemand montre que les chantiers d'outre Rhin jouissent de plus de liberté, puisque l'homologation par la Bundesmarine n'est pas un prérequis à l'exportation du navire.

III MARCHÉ DE BASE ET EFFET D'ENTRAÎNEMENT

Le concept de marché captif qui a été mis en évidence dans le domaine aéronautique peut donc être étendu au secteur de la construction navale. Un des éléments fondamentaux corolaire à la notion de marché de base est l'effet d'entraînement de ce volant de commandes sur les clients potentiels, également appelé "effet boule de neige" ou "effet de domino".

Cet effet se traduit de la façon suivante : la commande d'un ou plusieurs grands armateurs entraîne une vague de commandes de la part des autres armateurs. La commande initiale peut être passée à n'importe quel chantier national ou étranger mais l'expérience a montré que l'impact d'une commande nationale avait un poids particulier, plus spécialement en extrême-orient. Deux facteurs peuvent être reliés à ce phénomène d'entraînement : la position géographique et le comportement irréfléchi des clients.

a) Proximité géographique et effet d'entraînement par polarisation

La polarisation géographique tend à indiquer que l'effet d'entraînement est amplifié par l'existence d'une zone de chalandise, c'est-à-dire par la proximité de pays ayant des caractéristiques communes, des besoins similaires et dont la construction navale n'a pas atteint le même niveau de développement que celle des pays vers lequel vont leurs commandes.

Cette constatation repose sur la rapidité de circulation de l'information dans un cercle géographique restreint : les pays voisins sont les premiers au courant de ce qui se vend et de qui le fabrique.

Il faut, de ce point de vue, distinguer deux zones : l'Europe occidentale et l'Asie. La rapide montée en puissance de la construction navale brésilienne pourrait à terme inclure une troisième zone, l'Amérique latine.

On ne peut pas parler d'effet d'entraînement géographique européen pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les pays européens sont quasiment tous des constructeurs de navires de longue date et ont par conséquent des capacités équivalentes, et sont tout désignés pour répondre à la demande de leurs armateurs. En outre, le phénomène de demande nationale n'a aucune commune mesure avec celui que l'on observe au Japon par exemple. Viennent s'ajouter à cela la récession économique et la baisse des taux de fret qui ne favorisent pas le développement des commandes de navires.

Ceci implique qu'en Europe, dans le cas d'une vague de commandes nationales, les armateurs européens soit :

- 1) commanderaient aux chantiers de leurs pays, capables dans la plupart des cas, de fabriquer les mêmes navires, ou bien
- 2) commanderaient à l'étranger parce que les prix européens constituent un obstacle difficilement surmontable, ou enfin
- 3) ne commanderaient pas parce que leur situation financière est trop mauvaise.

Cet effet d'entraînement en revanche existe en Asie. Le nombre de constructeurs de grande taille et capables de produire une large gamme de navires demeure encore restreint et est concentré au sein de deux pays qui dominent la région (Japon et Corée du Sud).

Les pays asiatiques, s'ils comptent tous sur le développement de leur construction navale à moyen terme, doivent faire appel pour leur majorité aux japonais et aux coréens et, s'il est plus que probable que des pays comme la Malaisie ou l'Indonésie développent dans l'avenir leur industrie navale, ils sont actuellement au même niveau que la Corée avant sa percée sur le marché. De plus cette région du monde ne s'est imposée que récemment sur le marché des constructions neuves et il n'y a pas si longtemps que la Corée fabriquait des navires en bois et de petite taille.

Tous ces pays, ensuite, ont de nombreuses caractéristiques en commun parmi lesquelles le niveau de développement (ce sont tous des PVI) et l'importance de leur commerce maritime qui entraîne l'obligation d'avoir des flottes de commerce puissantes. Ce sont également des pays insulaires (Indonésie, Hong Kong, Formose, Philippines,...) ou péninsulaires (Inde, Malaisie, Thaïlande,...) ce qui souligne d'autant plus l'importance de leur commerce maritime. L'effet d'entraînement est encore accentué par l'existence dans les pays "aimants" d'énormes compagnies d'armement (Sanko, Tung,...) qui jouent un rôle de phare dans cette région du monde et conditionnent les réactions des compagnies des pays voisins.

Quelques chiffres viennent illustrer ce phénomène dans le cas du Japon :

- Hong Kong est avec la Chine parmi le plus gros client de cargos puisque les commandes passées par les armateurs de Hong Kong représentent 17% des commandes totales des chantiers japonais,

- 20% des commandes japonaises conclues avec des PVI vont à Taiwan, Singapour et la Corée,
- Le montant des ventes de Hitachi avec des pays asiatiques représente entre 35 et 40% de son chiffre d'affaires total (9).

b) Comportement des armateurs et irrationalité du processus de décision

Au facteur géographique vient s'ajouter le comportement des armateurs qui, la plupart du temps, ne suit aucun processus de décision logique mais procède plutôt de politiques d'imitation c'est-à-dire que si un grand armateur commande des navires, les autres suivent même s'ils n'en ressentent pas le besoin.

Cet effet de Panurge fonctionne quelque soit les perspectives d'évolution du marché.

1) Dans l'éventualité d'un redémarrage de la demande de transport

Les armateurs veulent, dans ce cas, être sûrs de répondre à cette nouvelle demande et, par crainte d'avoir une flotte insuffisante ou sous équipée, commandent de nouveaux navires. Cette anticipation inflationniste constitue une des caractéristiques du marché maritime et contribue pour une grande part à la surcapacité existante.

2) Dans l'éventualité d'une perte de compétitivité

Si la commande des gros armateurs ne correspond pas à une reprise escomptée des taux de fret, mais répond à un besoin particulier ou à des causes politiques, cela n'empêche pas les autres armateurs de commander à leur tour.

Leur raisonnement est le suivant : si une compagnie achète des navires neufs, elle va être plus moderne et par conséquent augmenter sa part de marché, parce qu'elle sera plus compétitive. Ils achètent donc eux aussi pour se garder d'une éventuelle perte de compétitivité sans se soucier des résultats que cette hausse de tonnage entraîne sur leur capacité de transport.

Le mouvement est bien sûr amplifié dans le cas d'armateurs travaillant sur le même secteur. Par exemple, lorsqu' Evergreen a lancé les lignes autour du monde, il a commandé des porte conteneurs. Le résultat ne s'est pas fait attendre et les compagnies concurrentes comme US Line ont acheté le même type de navires.

Le cas de Sanko est également représentatif de ce phénomène : à la suite de la commande de l'armateur japonais, d'autres armateurs, grecs surtout, ont suivi et commandé des vraquiers. Ils étaient en outre persuadés que les prix atteignaient un prix plancher qui ne se représenterait plus jamais.

Si ce comportement moutonnier n'est pas obligatoirement dépendant d'une commande nationale, puisqu'il suffit qu'un armateur important passe une commande à n'importe quel chantier du monde pour qu'il draine dans son sillage des compagnies plus petites qui l'imitent, il a très certainement été exploité, voire suscité dans le cas des commandes nationales passées par le Japon et la Corée à leurs armements. Connaissant les réactions des clients, ils étaient quasiment certains d'amorcer avec ces commandes une vague de commandes beaucoup plus importante.

Il ne fait aucun doute non plus que cet effet de domino a été obtenu conjointement à la mise en place de conditions de financement privilégiées dont les modalités seront développées plus loin.

Le marché captif tel qu'appréhendé jusqu'à présent recouvre des commandes nationales civiles et militaires ainsi que des commandes militaires à l'exportation. Il est possible d'y ajouter certaines commandes civiles étrangères en ce sens qu'elles procèdent de relations privilégiées et qu'elles interviennent dans des opérations qui ne sont pas du ressort des seules firmes. Le fait qu'elles soient la conséquence de relations privilégiées oblige à les considérer différemment des commandes passées à la suite de démarches et négociations commerciales "classiques" et comme préférencielles pour le pays qui les reçoit.

IV COMMANDES RESULTANT DE RELATIONS PRIVILEGIEES

Ces commandes s'intègrent tantôt dans le cadre d'opérations d'assistance et de coopération entre les pays industrialisés et les PVI, tantôt dans le cadre d'accords protocolaires entre certains pays développés. Ces accords sont conclus de gouvernement à gouvernement et les contrats de vente de navires s'y inscrivent sans pour autant que les commandes soient le résultat des choix stratégiques des firmes.

Par les relations qu'il tisse avec les autres gouvernements et qu'il étaye par des accords économiques, l'Etat tend à se substituer à l'entreprise dans la négociation de la commande et par conséquent à procurer aux chantiers des commandes dont ils n'auraient pas bénéficié autrement. Il est dans ce cas, bien à la base de commandes préférencielles.

Il faut cependant signaler que dans certains cas, il est extrêmement difficile, voire impossible de dissocier les actions étatiques des politiques d'entreprises et que certaines commandes n'auraient pas été obtenues sans un effort conjugué des firmes et des Etats. Ceci est à rapprocher des différences de structure qui existent dans les différents pays et aux séparations plus ou moins nettes entre le rôle de l'Etat et celui des firmes.

a) Relations Finlande/URSS

Le cas des commandes de navires finlandais à l'URSS est caractéristique de ce type d'accord. En effet, entre 60 et 70% de la production annuelle de navires finlandais est exportée vers l'URSS.

Depuis la seconde guerre mondiale les relations économiques entre Helsinki et Moscou ont toujours été très étroites et actives. La quasi totalité du pétrole et du charbon consommés vient d'URSS et la Finlande "compense" ses importations d'énergie en vendant des navires aux soviétiques, dont la flotte continue de croître malgré la récession.

D'une part les plans d'équipements soviétiques renouvelés tous les cinq ans contiennent un large volet industriel et par conséquent naval et permettent de planifier les approvisionnements et les différentes phases de la construction des navires, ce qui, d'autre part, amortit les fluctuations de la conjoncture mondiale sur l'économie finlandaise. Ainsi, pour le plan 1986-1990, la Finlande vendra pour 34 Milliards de Francs de navires à l'URSS, soit presque trois fois le budget de la France consacré à la construction navale de 1984 à 1986 (4,1 + 5,5 + 2,2).

Le rôle stabilisateur de ces contrats se retrouve dans les pointes des

commandes des années 1980 et 1982 (TABLEAU 8) alors que l'ensemble du secteur traversait une phase de récession prononcée (10).

Le chiffre suivant est représentatif de l'importance des contrats conclus avec les soviétiques par les chantiers finlandais : en Juillet 1985, sur 34 commandes de navires de plus de 20000 tjb, 20 sont d'origine soviétique, soit 60% (11).

b) Accords de coopération entre les pays développés et les PVI

Le développement des échanges avec les PVI, qui peut caractériser la dernière décennie a des répercussions sur les commandes de navires. Tout d'abord ces pays ont besoin dans la majorité des cas d'une flotte nationale pour développer leurs échanges, ensuite, le phénomène de compensation implique des paiements en navires contre l'achat d'autres biens. Enfin, les PVI font appel aux procédures internationales d'aide au développement et à la coopération internationale qui fournissent des accords cadres et des protocoles financiers séduisants.

Ainsi en 1985 sur les 12 navires commandés aux grands chantiers français, cinq étaient inclus dans des protocoles gouvernementaux ou des accords d'Etat à Etat : trois navires vendus au Maroc (un car ferry et deux phosphoriquiers) et deux navires au Mexique. De même, sur les onze commandes portugaises en carnet, six navires sont destinés à l'URSS dans le cadre d'accords bilatéraux et deux à la Yougoslavie (12).

Le Japon, de son côté, développe des politiques d'aide depuis 1975 comme en témoigne le pourcentage des commandes passées aux PVI : de 1975 à

1985 entre 18 et 25% des commandes de navires à l'exportation ont été passées avec des PVI.

Des relations historiques viennent s'ajouter aux politiques de coopération internationale et permettent d'expliquer pourquoi certains pays s'adressent de toute façon en priorité à certains chantiers. Les liens étroits qui unissent la Turquie à la RFA, par exemple, en matière navale (comme l'illustre la récente commande aux chantiers Blohm und Voss) remontent à l'époque du Kaiser.

De même, certaines nations d'Afrique du Nord, anciennement colonies françaises ou allemandes, ont conservé après leur accession à l'indépendance, des relations fidèles et considèrent souvent leur ancien colonisateur comme un fournisseur privilégié.

TABLEAU 8

PART DE LA FINLANDE DANS LE CARNET DE COMMANDES MONDIAL EN POURCENTAGE DE 1975 A 1985

1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
1,1	-	1,9	2	2	4,1	2,3	4,4	4,3	2,9	3,9

Source: LRS

CHOIX STRATEGIQUES ET POLITIQUES DES FIRMES

L'analyse de la dynamique stratégique des grands chantiers sur longue période, combinée à l'étude des politiques nationales ne permet pas d'appréhender uniquement l'évolution de la compétition internationale en termes micro économiques. Elle permet aussi non seulement de mettre en évidence l'influence de certains choix stratégiques sur la situation présente du secteur, mais surtout d'éclairer d'un jour nouveau le processus de "division internationale de la production" qui caractérise la construction navale actuellement.

On constate par exemple à la lumière de l'étude des stratégies des firmes, que l'analyse traditionnelle qui lie directement le déclin du bloc européen et les difficultés du Japon à la rapide montée en puissance de la Corée n'est que partiellement fondée. En effet, si l'émergence de la Corée a coïncidé avec une phase de récession prononcée et a accéléré l'enfoncement du secteur dans la "crise", elle n'en a pas été la cause première. Ce sont avant tout les décisions stratégiques prises à la fin des années 60 et le choix de certains créneaux qui permettent d'expliquer pourquoi quelques pays (Norvège et Japon par exemple) ont été initialement moins durement frappés par la crise tandis que d'autres la subissaient de plein fouet.

I EUROPE / JAPON : DES STRATEGIES DIFFERENTES

1) L'EUROPE

a) La France : un leader à la traîne

Lorsque les constructeurs français ont choisi dans les années 60 de jouer la carte internationale, chacun des quatre grands chantiers a choisi de se spécialiser autant que possible sur un ou plusieurs types de navires

compte tenu de ses capacités et compétences génériques.

Les chantiers de l'Atlantique à Saint Nazaire se sont tournés vers la construction de très grands navires. Ils ont été les premiers à réaliser des supertankers, les plus gros paquebots du monde, ont fourni les plus gros navires de la flotte de l'armateur grec Onassis. A l'époque, la construction de navires de très grande taille posait des problèmes et rares étaient les chantiers qui en maîtrisaient la technique.

Les chantiers de La Ciotat et ceux de Dunkerque ont mis l'accent sur les méthaniers et plus généralement sur les navires transporteurs de gaz d'une part, ce qui leur a permis d'obtenir des commandes en série (notamment de la part du Koweït), et d'autre part sur les porte conteneurs.

Enfin, les chantiers Dubigeon/Normandie se concentraient sur les navires de guerre et les navires spécialisés de moyen tonnage, par exemple les ferry boats.

Le segment de marché visé par les constructeurs français était donc celui de la technologie de pointe et de la spécialisation et le label français est devenu synonyme dans le monde de qualité et de leadership dans ces deux domaines. Ces choix stratégiques reposaient sur plusieurs facteurs :

- le fort développement à la fin des années 1960 de la demande de pétroliers, notamment de supertankers, à la suite de la fermeture temporaire du canal de Suez en 1967. Les navires devant alors passer par le Cap de Bonne Espérance, il était plus rentable de transporter davantage de pétrole à chaque voyage,
- L'engouement pour les portes conteneurs parallèlement au développement rapide de ce mode de chargement,

- La volonté d'utiliser au mieux des capacités de production importantes et une main d'oeuvre qualifiée,
- L'augmentation des constructions neuves pour la flotte mondiale entre le 1er juillet 1968 et le 1er janvier 1973.

Alors que pour certains produits, tels que les porte conteneurs, la concurrence était déjà dure (la RFA était bien placée ainsi que le Japon), le savoir faire des chantiers français pour les navires de grande taille ou spécialisés leur garantissait dans une certaine mesure des commandes régulières et financièrement intéressantes. Travaillant en situation de quasi monopole, ils pouvaient fixer leurs prix face à des clients en bonne situation financière.

Deux éléments sont venus remettre radicalement en cause cette situation : la crise du pétrole et l'arrivée de nouveaux concurrents.

En 1973, les frets pétroliers se sont effondrés et la demande de pétroliers s'est reportée sur d'autres navires, vraquiers par exemple. Il faut rappeler en outre que le marché pétrolier souffrait déjà de surcapacité avant la crise du pétrole et que le choc de 1973 n'a fait qu'alourdir cette tendance.

A cette réduction de la demande vient s'ajouter la concurrence de la Corée du Sud qui apparaît parmi les grands constructeurs mondiaux pour la première fois (13) et qui propose des navires à des tarifs bien inférieurs même aux tarifs des constructeurs japonais dont les coûts salariaux se sont progressivement accrus. La dégradation de la situation des armateurs s'est également répercutée sur la demande d'autres navires notamment les porte conteneurs.

En ce qui concerne les navires transporteurs de gaz, le marché n'a

jamais été très fourni puisqu'il est lié à l'implantation d'usines de liquéfaction dans le pays d'origine d'une part, ce qui représente un investissement important en bien d'équipement lourd, et que d'autre part le gaz a de plus en plus tendance à être transporté par pipe lines. En outre, si ce segment était épargné par la concurrence japonaise au début des années 1970, les chantiers japonais ont, depuis, maîtrisé la fabrication de ces navires et en 1975 le premier TGL était construit pour être livré en 1981 à un prix inférieur au prix européen.

Si les compétences nécessaires à la construction des navires de croisière et spécialisés qui représentaient le dernier axe stratégique des chantiers français, n'ont pas été maîtrisés par les chantiers extrême orientaux, la situation n'en est pas brillante pour autant. En effet la concurrence s'est intensifiée sur ce segment où la France était en compétition avec d'autres constructeurs européens comme la Norvège, la Finlande, etc., et la demande a stagné.

Etant donné que le volume des commandes pour ce type de navires n'a jamais été très élevé (depuis 1970 ils représentent 7% des commandes mondiales), les chantiers ont dû reconsidérer à la fois leur politique de produits et leur stratégie globale.

Face à la stagnation de la demande et à l'obligation de maintenir le niveau des plans de charge, les constructeurs français ont infléchi leurs stratégies dans deux directions : la production tous azimuts et la diversification.

En acceptant de construire n'importe-quel type de navire simple ou sophistiqué, et en développant la fabrication de matériel offshore et de construction métallique, ils se sont heurtés à une concurrence exacerbée de la part de la Corée et du Japon. Ces derniers bénéficiaient de coûts de

production privilégiés, étaient solidement implantés sur le créneau des navires simples et les avaient précédé (le Japon surtout) sur les marchés de diversification.

Cette analyse qui dans une certaine mesure peut s'appliquer à certains autres constructeurs européens (RFA, Suède) met en évidence le fait suivant:

Ce n'est pas la concurrence extrême orientale qui a plongé certains chantiers européens dans la crise, mais bien le changement, le manque ou l'inadaptation des stratégies et l'absence d'un véritable "marketing" des chantiers. Si les chantiers avaient tout mis en oeuvre pour développer une politique de spécialisation dans certains types de navires pour lesquels ils bénéficiaient de compétences génériques, ils ne seraient sans doute pas obligés de suivre le leader en termes de coût tout en étant le leader technologique.

b) Finlande, Danemark : stratégies de spécialisation

L'observation du carnet de commandes mondial de 1975 à 1984 permet de constater que le Danemark et la Finlande ont suivi une évolution différente de celle des autres pays européens. En effet, au lieu de régresser, leur part des commandes en carnet s'est globalement maintenue et a même progressé dans le cas de la Finlande qui ne représentait que 1% des commandes mondiales en 1970.

Cette évolution s'explique tout d'abord par des choix stratégiques orientés avant tout vers une très grande spécialisation. Le Danemark par exemple qui entre 1975 et 1984 est passé de la huitième à la quatrième place dans

le carnet de commandes mondial doit son maintien dans le secteur à une politique de production spécialisée dans des navires sophistiqués et spécifiques. Ainsi, les constructeurs danois ont développé des compétences distinctives dans la fabrication de navires arctiques de moyen tonnage, de navires scientifiques d'exploration et surtout de ferry-boats.

La maîtrise des techniques d'aménagement et de production en série de ce type de navires leur confère une position privilégiée sur ce segment de marché et leur vaut une réputation internationale de qualité.

Ces stratégies de spécialisation ont été ensuite grandement facilitées par la structure du marché intérieur et la position géographique du pays dans le cas danois, par l'existence de liens privilégiés avec l'URSS dans le cas finlandais, comme cela a été prouvé précédemment.

Les chantiers finlandais se sont spécialisés essentiellement dans la construction de navires de croisière de luxe, de navires brise glace et de navires spécifiques comme l'illustre la commande par l'Union Soviétique d'un catamaran destiné aux travaux sur les champs pétroliers offshore. La moitié des paquebots de croisière de luxe et 60% des brises glace construits dans le monde proviennent des chantiers finlandais.

L'orientation de bonne heure vers des navires complexes et la maîtrise des technologies y afférentes d'une part et l'entrée avant les concurrents sur des marchés périphériques comme l'offshore d'autre part ont tenu jusqu'à présent les chantiers danois et finlandais relativement à l'abri de la concurrence.

Tous ces navires, pour l'instant, n'entrent peu ou pas du tout dans le

champ de concurrence des chantiers extrême orientaux, d'où la possibilité de demander aux armateurs des prix qui, non seulement couvrent les prix de revient, mais permettent de dégager des bénéfices (14).

L'analyse prouve toutefois que le maintien de la position concurrentielle dans le secteur, outre la cohérence des choix et des objectifs stratégiques, passe également par la conjugaison d'éléments connexes (rôle de la demande nationale ou situation géographique par exemple).

2) LE JAPON : DE LA DOMINATION AU DESENGAGEMENT.

L'étude de l'évolution de la construction navale japonaise permet de discerner trois phases distinctes qui s'articulent en fonction des besoins domestiques et des modifications de l'environnement international.

a) Stratégie de domination par les coûts

L'accession en 1956 du Japon au rang de premier constructeur mondial s'explique par des choix stratégiques à deux niveaux : au niveau des firmes et au niveau du gouvernement, les deux étant étroitement liés.

Le début de la phase expansionniste qui remonte à 1947 (date à laquelle le premier programme de construction navale financé par le gouvernement a été lancé), a coïncidé avec la décision du gouvernement japonais de réduire la dépendance nationale en matière de transport et de créer une véritable flotte. Cela s'est traduit de 1960 à 1972 par la fusion d'entreprises spécialisées de près ou de loin dans la construction navale et la constitution de grandes unités de production autour d'un nombre réduit de grands constructeurs .

Ce programme de commandes nationales a permis aux industriels japonais de payer un faible coût d'entrée dans le secteur et d'obtenir rapidement les compétences nécessaires à la construction de navires de structure simple tels que pétroliers, vraquiers, cargos qui constituaient alors l'essentiel des commandes des armateurs japonais.

Ces compétences liées, entre autre, à une stratégie de faibles coûts de production et à une prospection systématique des clients potentiels leur ont fourni un tremplin vers l'exportation où ils proposaient des prix inférieurs à ceux des concurrents.

Parallèlement à la construction de navires simples et bon marché a été menée une politique de R & D de navires sophistiqués entre autres méthaniers et transporteurs de gaz pour répondre aux besoins du marché national .

Si la stratégie de coûts de production bas (utilisation optimale des installations, cales de grande taille et polyvalentes qui permettent soit une production en serie soit une production diversifiée et simultanée) est conçue et suivie par les entreprises, elle n'en demeure pas moins soutenue et inflechie par le gouvernement. La stratégie nationale et la stratégie des firmes sont souvent confondues : la production de certains types de navires, océanographiques, par exemple, correspond à des options relevant de la politique industrielle nationale.

b) Stratégie de diversification, désengagement et recentrage

Le premier choc pétrolier et la récession économique mondiale qui en a découlé ont coïncidé avec la montée en puissance de la Corée du Sud. La

baisse de la demande de pétroliers liée à la concurrence sud-coréenne qui a imposé ses prix de vente sur le marché a poussé les constructeurs à poursuivre une stratégie de diversification amorcée vers la fin des années 1970.

A la suite de certaines industries européennes (les scandinaves ont été les premiers à se lancer dans ce domaine avant la crise pétrolière), les japonais se sont tournés très tôt vers la construction de matériel de forage pétrolier off-shore et d'installations métalliques. Bien que leurs matériels et leurs prix aient été très compétitifs, ils ont été rejoints dans les années 1980 par le reste des européens et les coréens, et les conditions de concurrence se sont durcies.

La situation actuellement est devenue réellement préoccupante pour les chantiers navals japonais en raison de la féroce concurrence sud-coréenne et de la hausse progressive de leurs coûts salariaux et il n'est plus question de mobilité professionnelle (*).

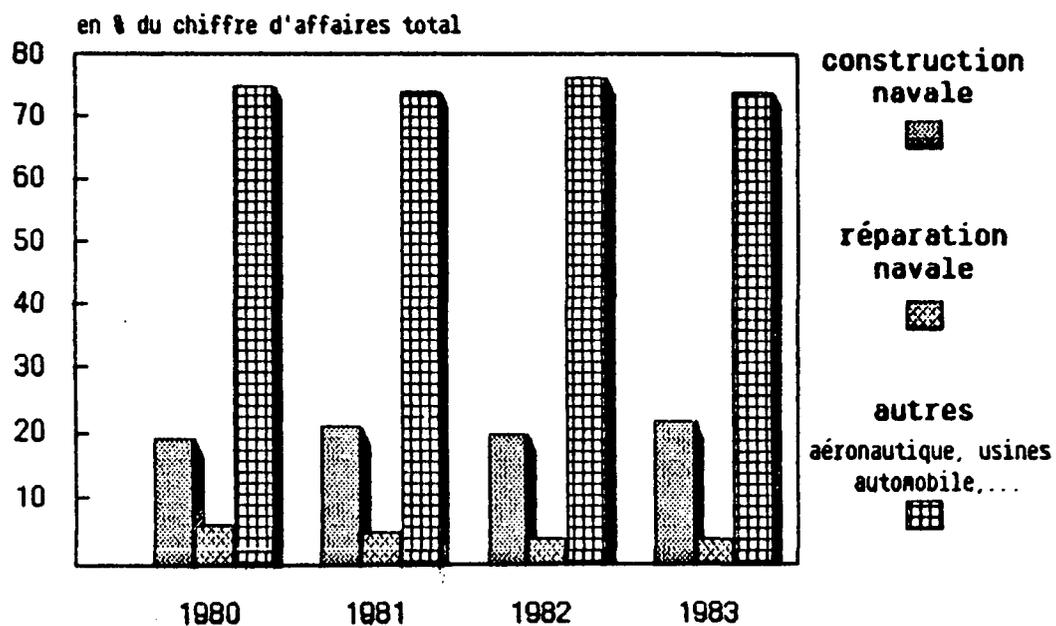
Les revers essuyés par les grands chantiers s'accompagne de l'émergence d'une nouvelle génération de chantiers de taille moyenne (**). En effet, le partage du marché était entendu au Japon de la façon suivante : les petits et moyens chantiers vendent sur le marché domestique, les grands sur le marché international. Or, le marché international étant sévèrement touché par la crise, les grands chantiers se sont tournés vers le marché national où ils essuient la concurrence des chantiers de taille moyenne.

 (*) le phénomène de mobilité est abordé ultérieurement et l'analyse vient réduire le mythe de la mobilité professionnelle japonaise à de plus justes proportions. Les commandes ont baissé dans de fortes proportions et la part de la construction navale dans le chiffre d'affaires global des principaux chantiers est en régression comme le montre le TABLEAU 9.

(**) Kurushima, Imabari, Koyo et Tsuneishi réalisent actuellement environ 50% de la production nationale, (15)

TABLEAU 9

REPARTITION DES VENTES PAR SECTEURS DE 1980 à 1983
DANS LES 23 CHANTIERS MEMBRES DE LA S.A.J



SOURCE: Rapport annuel 1984 de l'association des constructeurs japonais (SAJ)

Les grands constructeurs japonais étant en quelque sorte "coincés" entre la concurrence sud-coréenne d'une part, la concurrence des chantiers de la nouvelle génération d'autre part, s'interrogent sur le devenir de la construction navale et reconsidèrent leurs choix stratégiques.

En effet, la majorité des navires qu'ils fabriquent sont de structure simple et leurs compétences dans les navires sophistiqués (à part quelques exceptions) demeurent limitées. C'est dans ce contexte sombre que les dirigeants des grands chantiers et les responsables du MOT et du MITI se demandent s'il faut continuer de produire des navires et si oui dans quelles conditions.

A l'analyse des derniers rapports annuels des grandes firmes et des études des organismes concernés, semble se dessiner une nouvelle orientation stratégique qui va dans le sens à la fois d'un désengagement et d'un recentrage. La déclaration du président de Hitachi Zosen dans le rapport annuel de 1985 montre clairement que l'accent est mis sur la réduction du poids de la construction navale et l'introduction de nouvelles activités plus technologiques.

Désengagement parce que la situation est devenue plus que préoccupante et que le maintien à terme d'une division construction navale lourde risquerait de compromettre la santé financière des entreprises.

Cependant, à un désinvestissement massif s'oppose la réduction de l'activité navale en y intégrant une nouvelle dimension technologique. En Aout 1982 une étude concernant les technologies à promouvoir pour faire face aux modifications des structures industrielles et au progrès technique dans le domaine naval a été remise au MOT.

Cette étude recommandait notamment :

- 1) L'intensification des efforts de R & D portant sur des technologies ayant pour but "d'intellectualiser" le navire et d'améliorer sa rentabilité (automatisation, propulsion, etc...),
- 2) la robotisation des techniques de construction navale (CAO, FAO, etc...),
- 3) le développement R & D de base sur l'incorporation des technologies du 21ème siècle à la construction navale.

Il est intéressant de constater que ces trois points sont également mis en avant dans certains pays occidentaux comme la France, la RFA ou le Danemark et constituent les principales directions de recherche pour les années à venir.

Cependant, et c'est là que le terme **recentrage** s'applique, la R & D dans ces domaines est facilitée au Japon par la structure des entreprises. L'orientation technologique de chaque grand chantier s'intègre dans la politique de R & D de l'ensemble du groupe et procède d'une démarche de recentrage autour des compétences génériques actuelles et futures des firmes, comme le montrent les récentes analyses menées sur les grappes technologiques (*).

Il est certain que si la construction navale évolue rapidement vers de nouvelles technologies, c'est parce qu'elle aura bénéficié de l'ouverture des firmes vers de nouveaux domaines comme la mécatronique ou les nouveaux matériaux. Encore une fois, la structure multiproduits et réticulaire des grands groupes japonais permet l'acquisition et le développement de nouvelles technologies grâce à l'expérience de la haute

(*) Voir par exemple: Grappes technologiques et stratégies industrielles, Etude CPE N°57, Juin 1985.

technologie acquise dans d'autres domaines (aéronautique par exemple chez Mitsui ou Kawasaki) et l'existence de débouchés internes aux entreprises via leurs différentes branches d'activité.

Il faut également souligner que cette orientation résolument technologique ne peut être appréhendée séparément de l'orientation des grands programmes nationaux et que le rôle du gouvernement japonais dans le développement et l'application des nouvelles technologies est fondamental. Il suffit d'étudier les priorités du MITI en matière de recherche pour s'apercevoir qu'elles convergent vers les options technologiques des firmes et que la diffusion du progrès technique n'est pas seulement le fait des firmes japonaises mais aussi celui du gouvernement. Cet aspect sera abordé plus en détail dans la partie consacrée aux politiques de recherche.

Plus encore que la stratégie elle-même, c'est sa mise en oeuvre qui détermine son succès ou son échec, autrement dit l'obtention, voire le maintien, d'un avantage concurrentiel. Le fait que la structure interne de la firme doive s'adapter aux options stratégiques a été mis en évidence depuis longtemps et, à la suite de Chandler (16) les spécialistes de stratégie industrielle ont mis l'accent sur l'adéquation des fonctions de l'entreprise aux objectifs stratégiques. La construction navale ne fait pas exception à cette règle et les chantiers les mieux placés sont ceux qui ont su, non pas choisir la "bonne stratégie", mais la mettre en oeuvre, autrement dit faire converger les efforts commerciaux, financiers, technologiques, humains vers le même objectif.

Outre cette mise en oeuvre concentrée des ressources de l'entreprise, l'élaboration, le développement et la constante amélioration de certaines fonctions vitales sous-tendent le succès stratégique de certains chantiers.

Il est souvent prouvé que le plus difficile n'est pas de prendre la décision stratégique mais de s'y tenir sur longue période et l'analyse montre que les firmes les mieux placées, indépendamment de facteurs connexes comme la structure socio-politique, ou l'importance de la demande nationale, sont celles qui ont su adapter leurs différentes fonctions aux impératifs stratégiques tant au niveau technologique qu'à celui de la recherche des marchés.

A travers les orientations marketing, commerciales, financières et technologiques des firmes, il est possible d'appréhender quelques éléments fondamentaux de la compétitivité de certains chantiers et d'expliquer en partie leur supériorité sur leurs concurrents.

II POLITIQUES MARKETING

1) RECHERCHE DES CLIENTS ET ADAPTATION AUX BESOINS

Si du côté extrême oriental, la politique de vente s'inscrit dans une optique marketing, il n'en est pas de même en Europe où cette notion ne semble pas tout à fait assimilée. Depuis l'avènement du Japon au rang de premier constructeur mondial, les chantiers japonais ont mis en oeuvre une recherche et une prospection systématique des clients et des clients potentiels.

Le problème pour un pays nouvellement arrivé sur le marché est d'obtenir un volant de commandes qui lui permette à la fois de remplir ses carnets et de se faire connaître dans le monde. Les japonais, puis les coréens qui ont

imité en tous points leur démarche marketing, ont été rechercher les commandes en élaborant une politique diamétralement opposée à celle pratiquée par les européens.

Alors que les commandes passées aux européens résultaient en général d'appels d'offre lancés par les armateurs qui interrogeaient un nombre plus ou moins important de chantiers selon qu'il s'agissait d'un navire simple ou sophistiqué, d'un armateur public (procédure d'appel d'offre international) ou privé (consultation plus restreinte limitée à des chantiers préselectionnés par l'armateur ou son courtier), les commandes passées aux chantiers japonais, au contraire, étaient la conséquence d'une prospection active qui provoquait l'intérêt du client et son besoin.

Alors que les européens attendaient que le client vienne vers eux et commande des navires, les japonais, dès que leur projet était prêt à être réalisé, allaient voir les clients, si bien que les 3/4 des navires commandés au Japon le sont ou l'ont été par des armateurs qui, au départ, n'en avaient pas l'intention et qui se sont laissés tenter.

Ces contacts systématiques avec les clients ont été rendus possibles par :

- 1) la création d'une infrastructure marketing efficace : une équipe de 4-5 personnes composée d'un ou deux ingénieurs, d'un technicien et de deux commerciaux fait le tour des armateurs et propose un certain nombre de navires tantôt sur plan, tantôt déjà fabriqués,
- 2) par un ciblage des clients par les chantiers japonais.

Dès le départ les japonais ont privilégié l'aspect spéculatif du marché et se sont tournés vers les armateurs financiers.

On peut en effet distinguer deux grands types d'armateurs : les armateurs financiers et les armateurs industriels.

L'armateur industriel, quand il décide de commander un navire de ligne par exemple un cargo classique, est le plus souvent motivé par des considérations techniques ou commerciales. Il commande un navire pour adapter son matériel de transport à l'évolution technique.

L'armateur financier, au contraire, n'est jamais contraint de commander et sa décision est le reflet d'un jugement qu'il porte en fonction de la seule rentabilité escomptée, en d'autres termes sur la spéculation qu'il fait sur l'évolution du marché de la construction navale, s'il veut revendre ses navires, et du marché des frets s'il veut en acheter d'autres. Son raisonnement est donc plus conjoncturel et son comportement repose sur la rapidité de réaction.

Bien entendu, entre armateurs industriels et financiers existent toutes les catégories intermédiaires et la crise a entraîné une relative réduction du nombre d'armateurs financiers. Cette segmentation du marché au départ a permis aux constructeurs japonais de développer leurs ventes dans des proportions spectaculaires et par conséquent d'acquérir rapidement la maîtrise de technologies de construction de navires simples et progressivement de navires sophistiqués.

A cette segmentation s'est ajoutée la création d'un réseau de représentation mondial qui a deux buts fondamentaux : une incitation accrue à la vente et une meilleure connaissance et évaluation des besoins pour y répondre ultérieurement.

L'existence, pour un grand chantier d'un bureau de représentation à

l'étranger a l'avantage de faciliter les contacts avec les clients en ce qui concerne la prospection et les relations commerciales. Grâce à cette proximité, le chantier sait plus vite le type de navire recherché par la compagnie maritime et est plus à même de faire et de discuter des propositions réalistes. De plus, les bureaux servent de vitrine internationale pour les navires et jouent un rôle très important dans la diffusion des innovations et la publicité des nouveaux navires.

Ces antennes sont donc des émetteurs qui permettent de mieux véhiculer les nouveautés de l'entreprise vers le marché. Au rôle d'émetteur vient s'ajouter celui de récepteur puisque, par leur prise directe sur le marché, les antennes de représentation transmettent directement les informations sur les clients, les fournisseurs et tous les autres partenaires des négociations internationales.

Les efforts marketing se sont traduits par le lancement de produits qui correspondaient aux besoins des clients : les navires en série. Les japonais, suivis ensuite par les coréens et par certains européens (le SD 14 fabriqué par Austin et Pickergrill a dépassé la 200ème unité produite) (17) ont été les premiers à proposer des navires fabriqués en grande série et qui pouvaient être livrés dans des délais plus brefs que ceux de leurs concurrents par exemple. Le navire de type Freedom, lancé en 1968 par IHI a été construit à plus de 130 exemplaires.

Des initiatives plus récentes de construction en série ont vu le jour et il faut signaler le lancement des navires de la série "Chantal" par les Chantiers de l'Atlantique. Cette formule qui consiste à proposer des navires porte conteneurs sur catalogue a été inaugurée en Octobre 1984. Cette proposition arrive cependant bien après les politiques japonaises en la matière et dans une période de crise où la demande est réduite.

Cette politique marketing a été accentuée par des produits et des services de qualité (18) qui ont permis de fidéliser la clientèle : parmi les armateurs qui ne commandent pas, faute de moyens financiers suffisants, ceux qui ont acheté des navires aux japonais envisagent de renouveler leurs commandes aux mêmes chantiers quand la situation se sera améliorée.

L'évolution de la situation économique mondiale et l'enfoncement du secteur naval dans la crise ont entraîné certaines modifications sur les politiques marketing des firmes japonaises. Tout d'abord l'effort marketing, l'adaptation aux besoins des clients, le démarchage systématique de nouveaux clients et l'entretien de relations cordiales avec les clients traditionnels ont été intensifiés pour essayer de pallier les difficultés économiques et les risques de rupture de plan de charge, cependant il ressort de l'analyse des rapports des constructeurs et des organismes japonais que cet effort s'est légèrement déplacé du marketing pur vers la recherche/développement.

Compte tenu : 1) de la faiblesse de la demande et,

2) du durcissement de la compétition internationale,

les japonais axent leurs efforts sur la conception et le lancement de nouveaux navires plus efficaces et économiques, et transfèrent une partie de leur personnel vers les départements de recherche et développement.

Les japonais ne sont plus les seuls à suivre cette orientation marketing : les coréens qui se sont appuyés sur le modèle de leurs "grands frères" pour l'organisation de la production les ont également imité dans la mise en place et le développement d'un réseau marketing de contact et de prospection. Il est possible de considérer qu'actuellement, leur politique marketing est aussi active que celle des japonais.

En ce qui concerne les chantiers européens, l'adoption d'une démarche marketing systématique n'est jamais vraiment entrée dans les moeurs. Cela n'est pas récent puisque dans une étude parue en 1972 sur la construction navale (19) le cabinet Booz, Allen, Hamilton stigmatisait déjà les constructeurs en ces termes : "comparé aux japonais l'effort marketing européen semble être comparable à celui de la Grande Bretagne, qui est largement insuffisant".

A part certaines exceptions comme les allemands ou les danois, dont le dynamisme commercial a été suivi d'effets, les chantiers européens n'ont eu jusqu'à présent que des rapports épisodiques avec les armateurs (alors que c'est un contact continu au Japon) et n'ont étudié que sommairement les besoins des clients, ce qui explique en partie la rapide croissance des économies extrême-orientales depuis les années 60, qui ont su tirer profit d'un marketing efficace (54).

En outre, comparé à la qualité des services fournis par les japonais et les coréens, les européens (anglais, espagnols, français notamment) ne semblent pas exceller dans l'observation des délais fixés. Ces quelques éléments montrent dès à présent que les grands chantiers européens n'ont pas considéré la vente des navires sous l'angle d'une politique marketing, c'est à dire sous l'angle de l'adéquation du produit au marché.

Ce phénomène est frappant en France où la réalité et le résultat de l'effort marketing japonais ont été mis sur le compte des faibles coûts de production de leurs chantiers. A une réponse en termes de dynamique commerciale s'est substituée une réponse en termes de prix qui a débouché sur la loi Defferre sur les subventions à la construction navale.

Ce déséquilibre en terme de différentiel de coût aurait pu, du moins au départ, être compensé par la mise en oeuvre d'une stratégie marketing reposant sur la technologie et la qualité qui étaient alors l'apanage des constructeurs français.

La situation actuelle prend donc sa source dans une "désaffection" des constructeurs européens pour des méthodes modernes et dynamiques d'évaluation et de prospection du marché.

Un fait nouveau, cependant semble remettre en cause cet état de fait : le choix stratégique des Chantiers de l'Atlantique de se positionner sur le marché de la croisière de luxe. Cette réorientation s'accompagne de la mise en place d'une infrastructure marketing, c'est à dire d'une politique offensive de recherche des clients et de contacts commerciaux et le développement d'une campagne de communication originale qui sera abordée un peu plus loin.

Ces modifications partent du constat de la relative inefficacité des politiques menées jusqu'à présent et des enseignements tirés des actions des chantiers japonais, et semblent ouvrir la voie à un nouveau style de management qui repose sur la pugnacité commerciale et la créativité.

Le développement des stratégies marketing japonaises a été grandement facilité par l'existence d'un réseau d'information d'une qualité et d'une étendue exceptionnelle.

2) ELABORATION D'UN RESEAU D'INFORMATION ET D'EXPLOITATION DES DONNEES

Encore une fois, c'est par le biais de la structure de groupe qu'il est possible d'appréhender la gestion de l'information à la japonaise. Le TABLEAU 10A montre bien que l'information au Japon est comprise dans son acception la plus large et qu'il ne s'agit pas uniquement d'une information sur les concurrents mais d'une information générale sur les facteurs économiques, sociaux, politiques, ...les clients, les fournisseurs, les concurrents, etc.

Cette information provient de diverses sources dont les principales sont : les organismes publics, les grandes entreprises japonaises, les antennes de représentation, les tournées et participent d'une tradition ancestralement établie, (Cf. TABLEAU 10B). Sun Tsu, le stratège chinois, dont les guerriers nippons se sont largement inspirés, ne disait-il pas: "connais l'ennemi et connais toi toi-même, tu pourras te battre cent fois, ta vie ne sera pas en danger. Si tu te connais sans connaître l'ennemi, tes chances de gagner ou de perdre sont les mêmes, mais si tu ne te connais pas et si tu ne connais pas l'adversaire tu seras en danger à chaque combat."

a) Les organismes publics

Toutes les ambassades japonaises ont un service spécialisé dans le recueil et le classement des informations sur les pays où elles se trouvent. Les informations politiques, économiques, sociales, etc... sont retransmises soit directement, soit par l'intermédiaire des missions diplomatiques et une partie est rendue publique.

Si cet élément n'est pas spécifique aux ambassades japonaises, il faut

TABLEAU 10 A

EXPLOITATION DES DIFFERENTS FLUX D'INFORMATION
ISSUS DES GRANDS GROUPES INDUSTRIELS PAR LES
CHANTIERS NAVALS JAPONAIS

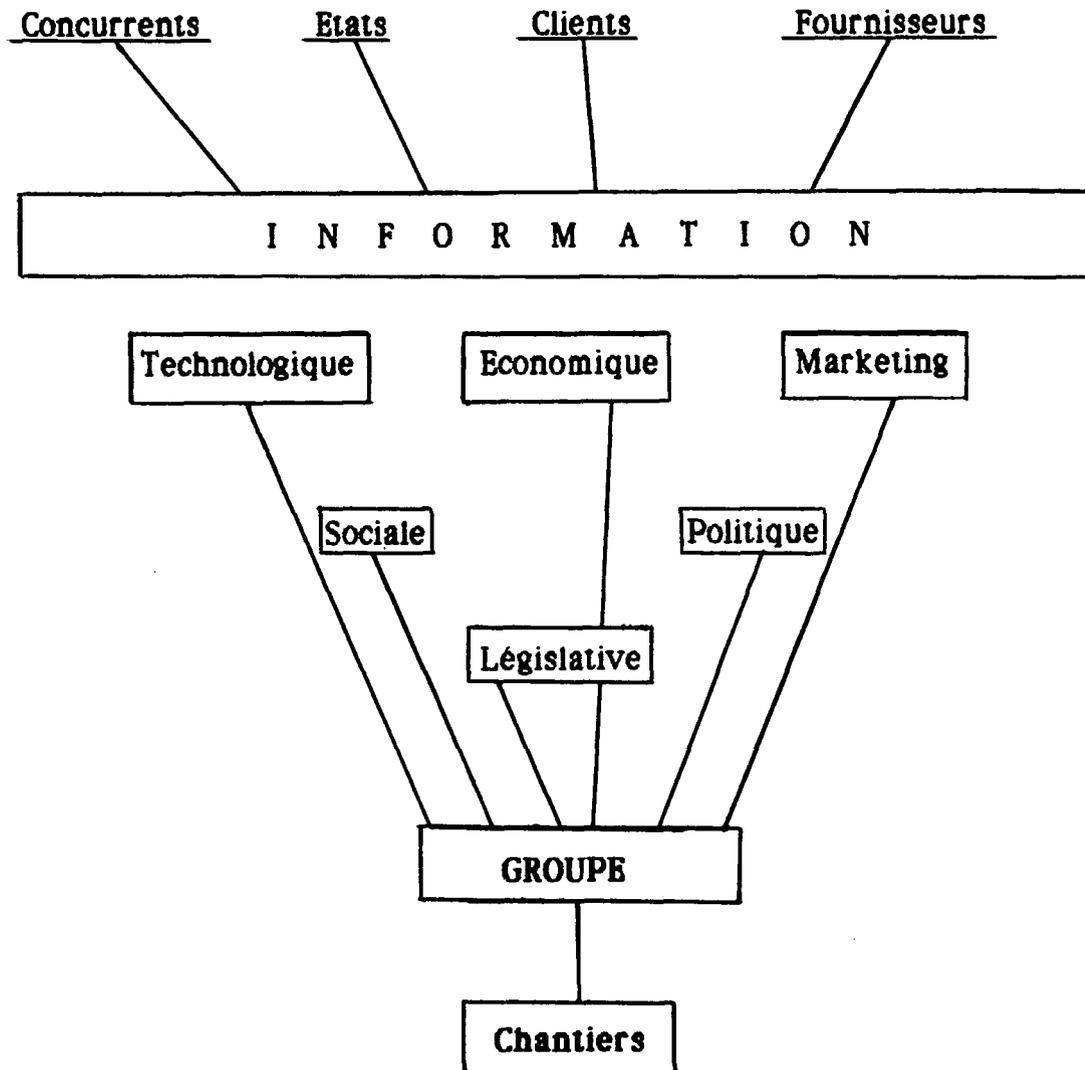


TABLEAU 11

PRESENCE INTERNATIONALE DE HITACHI

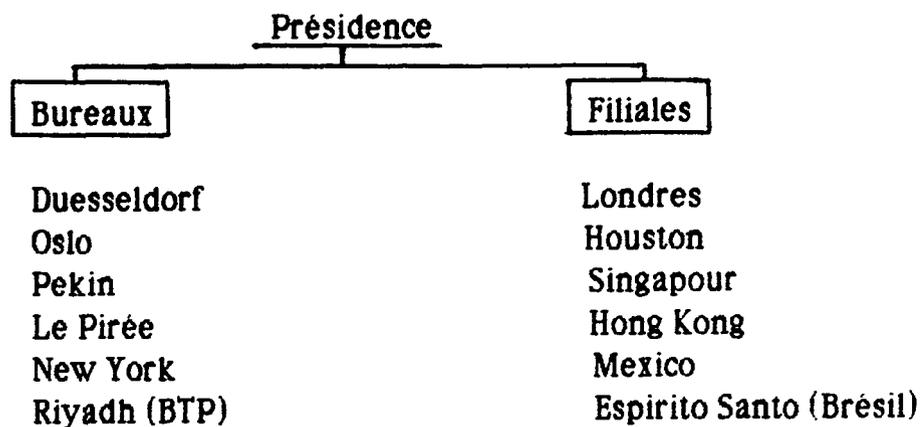
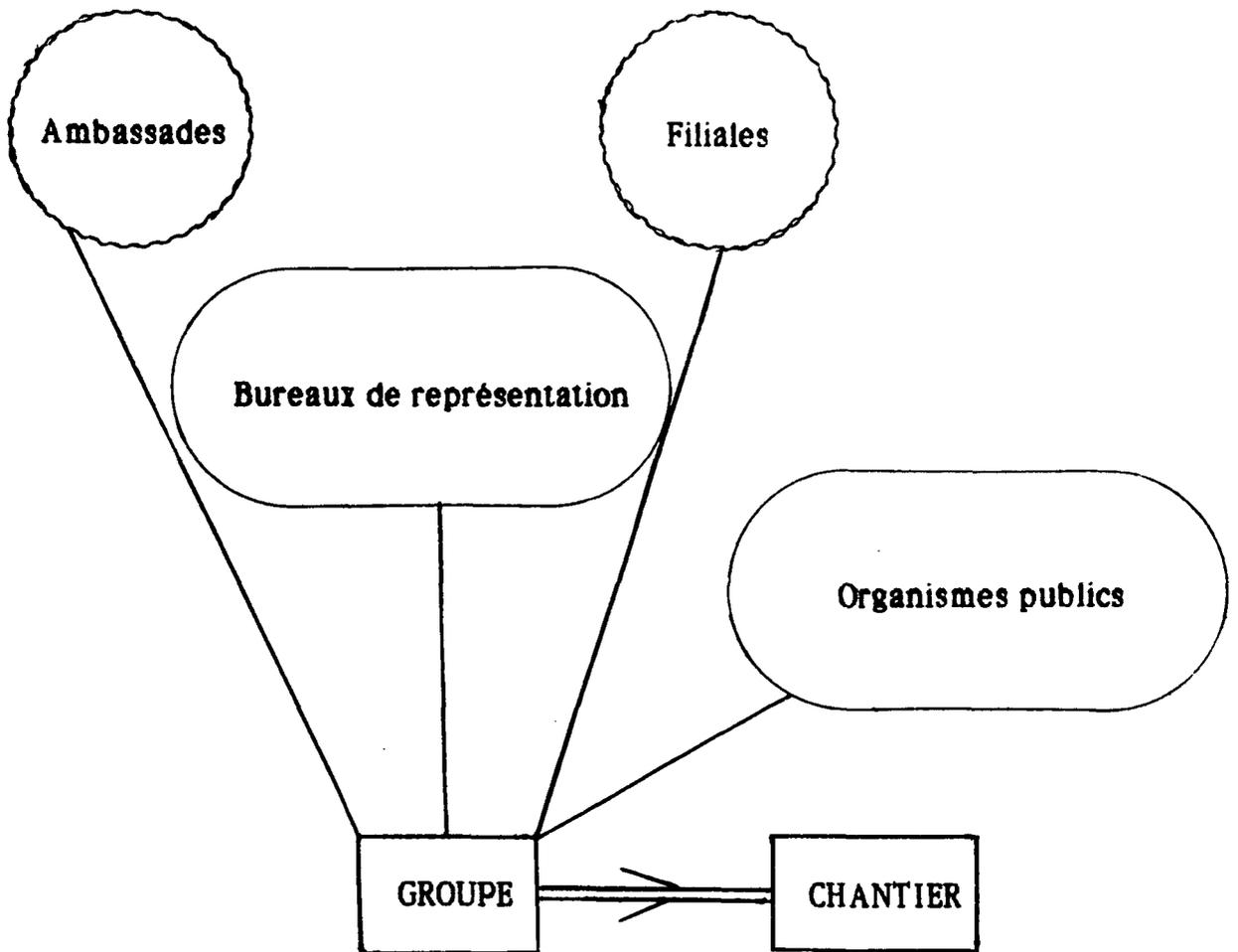


TABLEAU 10 B

SOURCES D'INFORMATION DES CHANTIERS JAPONAIS



souligner que lors de leurs déplacements à l'étranger, les hommes d'affaires japonais trouvent dans leurs ambassades un soutien efficace, notamment par le soin apporté à la préparation des missions. Les organismes comme le JETRO (Japan Export Trade Organization) sont également des sources d'information non négligeables.

b) Les grandes entreprises

Les grandes entreprises commerciales japonaises, en raison de leur taille gigantesque et de leur organisation multinationale sont particulièrement bien placées pour obtenir et transmettre des informations à leurs chantiers, aux autres entreprises japonaises ou aux organismes gouvernementaux. La structure de l'industrie japonaise et les rapports qui s'y développent convergent vers une large diffusion de l'information.

Mitsui, à lui seul, reçoit au Japon plus de 10000 messages par jour (plus qu'une grande agence de presse américaine). La capacité des grands chantiers (qui font partie des premières entreprises japonaises) à être informés est phénoménale et fait leur force : Mitsubishi par exemple dispose d'un réseau de télécommunications couvrant 400000 Km, reçoit 4000 messages par jour et a 24 lignes directes avec ses bureaux de New York (20).

Les informations sont toutes classées par ordinateur. En outre, ces informations sont transmises dans un premier temps à chaque département qui dans un second temps les transmet aux services concernés et dans un troisième s'occupe de la diffusion en partie ou en

totalité. Ce souci de l'information s'inscrit dans les politiques commerciales des firmes et dans la préoccupation de flexibilité et de rapidité de réaction à l'environnement.

C'est au niveau des grandes entreprises commerciales japonaises que la différence avec les concurrents occidentaux est frappante. Les chantiers européens, à part quelques rares exceptions, ne sont pas intégrés dans de grands groupes industriels et ne bénéficient pas du même transfert d'information. De plus, pour les firmes dépendant d'un grand groupe (Blohmund Voss, Chantiers de l'Atlantique, Fincantieri,...), la gestion de l'information n'est pas effectuée de façon systématique et l'accent n'est pas mis de façon aussi patente sur le recueil des données. Alors que chez les japonais -et les coréens- l'accès à l'information est un des premiers soucis, il semble être chez les européens une préoccupation mineure.

c) Les bureaux de représentation

Au fur et à mesure que l'industrie navale japonaise s'est développée, les grandes entreprises ont ouvert des bureaux de représentation dans toutes les grandes capitales maritimes : Londres, Oslo, Paris. Ces organes fournissent une information détaillée de toute source (constructeurs, armateurs, équipementiers, sous traitants, motoristes) et servent d'avant postes pour les tournées de démonstration et de prospection en provenance du Japon.

Du point de vue stratégique, ils renseignent l'Etat major, dont le choix sera guidé par leurs informations. C'est dans le domaine de l'information que la structure de groupe montre son efficacité, à la fois par la taille de ses effectifs et la qualité de son organisation.

Hitachi est représenté à l'étranger dans 12 pays comme l'indique le TABLEAU 11 à la fois par des bureaux et des filiales. IHI de son côté est représenté dans 25 pays du monde y compris l'Union Soviétique. Il est possible de remarquer à ce propos que 20% de ses bureaux se trouvent en Asie, ce qui permet de vérifier la recherche d'un effet d'entraînement provoqué chez des armateurs géographiquement proches. Les commandes d'un armateur de la région sont encore amplifiées par l'existence de bureaux de représentation qui véhiculeront les informations.

De même, le nombre de filiales et de bureaux de Kawasaki à l'étranger se monte à 21 sans tenir compte des accords interfirmes ou des prises de participation dans des firmes étrangères.

Face à ces réseaux extraordinairement étendus, les européens font figures de parents pauvres : les British Shipbuilders ne comptent des bureaux principaux que dans 5 pays étrangers, de même pour Blohm und Voss. Le niveau très faible de représentation internationale qui se retrouve aussi chez les motoristes, est un handicap pour les occidentaux qui ne bénéficient ni de la même diffusion de l'information, ni de son retour, ni des contacts fréquents avec les armateurs du monde entier.

Cette différence semble être l'expression de stratégies diamétralement opposées : alors que les constructeurs extrême orientaux ont développé au cours des années une politique extensive reposant sur l'agressivité commerciale et une présence sur tous les fronts, les européens ont continué de suivre une politique qui reposait sur la notoriété.

Il faut souligner que le développement de bureaux et de filiales s'est accompagné du recours fréquent aux courtiers dont les connaissances du

marché et de ses composantes venaient souvent compléter et prolonger les analyses des grands groupes japonais.

Cette différence dans les politiques de recueil et d'exploitation de l'information vient s'ajouter à une différence en terme de politique de communication au sens large c'est à dire publicité et relations avec les clients.

3) POLITIQUE DE COMMUNICATION DES CONSTRUCTEURS : L'ESSENTIEL C'EST QU'ON EN PARLE !

a) Communication individuelle ou communication collective?

Il serait erroné de s'arrêter à l'énoncé simplificateur selon lequel la communication des biens d'équipement n'a pas ou peu d'influence sur la décision d'achat des clients.

Le cas des industries navales extrême orientales permet d'affirmer que si la publicité et la communication en général ne jouent pas directement sur l'achat comme pour les produits de grande consommation, elle tend à créer un climat favorable et à informer les partenaires économiques des réalisations et des performances des firmes. Ce rôle informatif et relationnel a été compris très tôt par les japonais puis par les coréens et actuellement par les nouveaux concurrents (Hong Kong, Singapour) et a contribué à instaurer leur image de qualité et de sérieux.

La mise en oeuvre d'une communication professionnelle semble avoir été prépondérante dans les stratégies des constructeurs extrême orientaux en

87 leur permettant de se positionner et de faire rapidement connaître les points forts de leur activité.

Deux média sont à la base du développement de la communication des chantiers : la presse spécialisée et la documentation interne, à laquelle vient s'ajouter la documentation sectorielle, issue des organismes publics et professionnels.

A priori les communications des chantiers européens et japonais ne diffèrent pas ni dans leur contenu, ni dans le type de support qu'ils utilisent : tous ont recours à des brochures de documentation, à des publicités dans des journaux spécialisés, à du rédactionnel dans la presse grand public.

Cependant, il s'agit d'une différence en termes de volume tout d'abord. Les missions étrangères au Japon sont généralement frappées par le nombre de publications, de brochures, de documentation émises par les chantiers japonais et les organismes professionnels. Là où le secteur européen éditera un rapport annuel, le constructeur japonais éditera en plus divers documents sur l'organisation interne, l'amélioration de la productivité, les choix stratégiques. De même, en ce qui concerne les brochures de documentation : l'information est disponible en grande quantité et sous une présentation de qualité.

Ensuite, la presse spécialisée japonaise est beaucoup plus développée qu'en Europe et les publications sur la construction navale sont nombreuses (Zosen, Kaiji Press, Sea Japan, ...). *

* le tirage des journaux spécialisés témoigne de l'intérêt national pour les questions industrielles. Le Nikkei Sangyo tire à 1,2 Millions d'exemplaires, le Nikkei Ryutsu à 200000 (21).

Cette multitude d'organes permet aux constructeurs de faire de la publicité déguisée en faisant passer des articles sur certains produits anciens ou nouveaux. Ces articles, qu'il est possible de qualifier de "pseudo scientifiques", sous couvert d'information, servent largement les intérêts des constructeurs en vulgarisant certaines données de prestige comme le lancement d'un navire ou l'amélioration de procédés de production.

Ce foisonnement d'articles est rendu encore plus facile par le grand nombre d'organismes publics, semi publics ou professionnels qui éditent de nombreuses publications et font paraître beaucoup de "papiers de recherches" dans la presse. Cette communication peut donc être assimilée à de la publicité collective indirecte. Collective puisque ses retombées bénéficient à toute l'industrie, indirecte parcequ'elle est développée par le biais d'articles dits scientifiques.

Le dernier élément de la politique de communication des firmes japonaises et qui, par contre, rompt avec le système européen est l'exploitation de la R & D dans la politique marketing des constructeurs. Les laboratoires de recherche constituent une véritable vitrine technologique et depuis peu des vidéos destinées à rendre compte des efforts de R & D et de la maîtrise technologique sont présentées aux clients et aux prospects.

En Europe, ce type de démarche n'est réalisé que de façon marginale, au Danemark par exemple, et ne suscite pas un intérêt considérable alors qu'en extrême orient (il paraîtrait que les coréens ont adopté le même système) tous les groupes attachent une très grande importance à la communication (22).

b) Du nouveau dans la publicité des chantiers

Si le domaine de la communication publicitaire des chantiers n'a que peu évolué au cours des dernières années, un élément nouveau est venu récemment transformer le paysage de la publicité des chantiers navals : le dernier document de présentation des Chantiers de l'Atlantique. Ce document, qui abandonne l'argumentation traditionnelle, propose une création qui unit avec audace un paquebot et l'avenue des Champs Elysées et qui mérite de s'y attarder.

Ce changement radical de climat prend ses origines dans les décisions stratégiques des chantiers de se recentrer sur le marché de la croisière et de modifier leur image sur ce marché. En effet, face au durcissement des conditions de concurrence internationale dans la construction navale, la direction de Saint Nazaire a décidé de tout miser sur les navires de croisière de luxe, segment encore inexploré par les constructeurs japonais et extrême orientaux. La demande pour ce type de navire s'est en outre maintenue malgré la crise, spécialement aux USA.

Le problème résidait dans la modification de l'image du navire tout en lui maintenant son identité et en mettant en avant ses caractéristiques par rapport à la concurrence scandinave. Il fallait en outre faire comprendre aux clients que le navire offert était nouveau, non dans son utilisation, mais dans ses caractéristiques. L'image de référence qui avait longtemps été le "FRANCE" ne convenait plus à un environnement de crise et d'économies d'énergie.

D'une part sa carrière mouvementée, sa réputation de navire coûteux et sa symbolique d'une société d'abondance n'étaient plus adaptés, d'autre part les clichés qu'il véhiculait ne contribuaient pas à renouveler l'esprit de la communication ni à donner un nouveau look au navire de croisière.

Les constructeurs sont donc partis des caractéristiques du produit perçues par les armateurs comme fondamentales, à savoir un bateau de grand luxe, de fabrication française et qui évoque la classe et la qualité.

Les Chantiers de l'Atlantique ont alors dépoussiéré le concept de paquebot et l'ont identifié à ce qui, dans le monde entier, représente la France du luxe et du prestige : les Champs Elysées.

L'armateur n'achète plus seulement un grand navire, il achète le goût, la tradition, le luxe français. Le message s'est donc déplacé de performances techniques vers une croisière "parisienne" haut de gamme qui tend à valoriser le choix du client et flatte le complexe des américains face à la vieille Europe.

L'adoption de ce nouveau look par les Chantiers de l'Atlantique suscite deux réflexions principales du point de vue de la stratégie commerciale :

-Tout d'abord ils se démarquent nettement de leurs concurrents qui demeurent exclusivement attachés à des arguments d'ordre technique et qui n'ont pas accès aux mêmes images de luxe et de qualité,

-Ensuite ils adaptent à un bien d'équipement une communication de produit de consommation de luxe, qui peut se résumer à cette phrase de Charles Revson : "on ne vend pas un produit mais du rêve".

L'introduction du merveilleux et de l'imaginaire renouvelle donc le discours et rompt avec une tradition longuement établie de messages conventionnels voire ennuyeux.

Il reste à savoir si cette réorientation sera suivie d'effets et si le rêve et le merveilleux contribueront à créer un climat plus propice à la vente, d'autant que la concurrence risque d'aller en s'exacerbant (les japonais eux mêmes en difficultés aimeraient bien pénétrer sur le marché de la croisière comme le prouvent les négociations récentes entre NKK et le groupe Nedlloyd). L'avenir dira si cette stratégie du luxe était un pari judicieux ou bien si elle a conduit les chantiers à venir s'échouer sur le haut de gamme, rattrapés trop vite par des concurrents capables de fabriquer à terme les mêmes navires, mais moins chers.

Le dernier point qui caractérise l'orientation marketing des firmes japonaises est l'interface étroite entre les activités de production et de commercialisation et entre les impératifs techniques et les besoins du marché.

4) LIAISONS ENTRE LES ACTIVITES MARKETING ET PRODUCTION

Un des atouts reconnus aux firmes japonaises est la bonne liaison entre le marché et la production, et donc la communication qui existe entre les services concernés (22). Les produits nouveaux sont élaborés conjointement et des réunions fréquentes entre les ingénieurs, les chercheurs et les commerciaux à l'intérieur de l'entreprise ou au sein d'organismes privés ou publics favorisent la conception de produits adaptés. En outre, le souci des nouveaux produits est tel que des systèmes de créativité ont été mis en place dans les grands chantiers japonais pour accélérer la promotion des navires de demain.

Ainsi le projet "Sea and Ship 21" mis en place par le MOT et la fondation japonaise pour l'avancement de la construction navale, qui regroupe des personnalités de professions très diverses (on y trouve même des critiques, des écrivains,...), autrement dit un groupe totalement interdisciplinaire dont le but initial est de faire jaillir des idées et de se réunir régulièrement sous forme d'ateliers de créativité (23). Des pièces spéciales ont été aménagées où, sous la conduite d'un animateur, les participants sont invités à exprimer librement leurs idées. L'atmosphère conviviale ainsi que des boissons fraîches contribuent à l'émulation du groupe. Les idées émises sont ensuite soigneusement étudiées puis, le cas échéant, mises en application.

Il ne fait aucun doute que la systématisation de ce type de contact multiplie les chances d'inventions puis d'innovations par rapport aux démarches traditionnelles. Il est ici visible que tout l'édifice de l'introduction de nouveaux produits repose sur l'adoption de méthodes modernes de marketing, elles mêmes tirées de la psychosociologie.

Ce système semble être répandu même au sein des directions commerciales des chantiers japonais alors qu'en France par exemple, l'expression "réunion de créativité" n'éveille aucun écho chez les constructeurs et que l'utilisation de méthodes dynamiques de marketing créatif n'est pas à l'ordre du jour.

III POLITIQUES FINANCIERES : DE NOUVEAUX MONTAGES A L'EXPORTATION

Le durcissement des conditions d'exercice du commerce international a

poussé les constructeurs à proposer des termes de ventes qui dépassaient les conditions de financement OCDE et qui satisfaisaient mieux les besoins des clients. Bien que l'arrangement navire soit encore largement utilisé (crédit portant sur 80% du prix contractuel, sur une durée de 8 ans et demi à un taux de 8%), les dernières années ont vu apparaître des formules caractérisées souvent par une implication active des firmes au niveau du risque financier. Les nouveaux financements sont restés localisés en Asie du Sud-Est mais les européens ont également fait preuve de créativité en inaugurant de nouveaux types de ventes.

1) LE LEASING

Le leasing met en contact un acheteur et un intermédiaire, généralement une banque ou une compagnie d'assurance, qui a préalablement acheté le ou les navires au constructeur, et qui les loue avec ou sans option d'achat sur toute la durée de vie du produit. Ce type de contrat s'est beaucoup développé depuis la crise et est particulièrement répandu sous cette forme et sous d'autres formes au Japon. Par exemple les six porte-conteneurs de 2358 TEU que HANJIN Container Line a acheté à Hitachi Zosen et à Daewoo sont en fait propriété d'un consortium de sociétés de leasing japonaises qui les loue à l'armateur (55).

Ce système a deux avantages pour la compagnie : la location permet de ne pas obérer son compte d'exploitation et, si elle attend la fin du crédit-bail (généralement 12 - 15 ans) pour acheter le navire, le montant est ridiculement faible, la valeur résiduelle du bien étant négligeable. Cela équivaut en outre à un crédit d'une durée supérieure à la durée prévue dans l'arrangement OCDE.

Le rôle des grandes sociétés de commerce japonaise est fondamental dans les opérations de ventes en leasing. Quand le chantier japonais est en position instable et a absolument besoin de commandes, la maison de commerce achète le ou les navires et les revend en leasing aux armateurs. La plupart des navires Sanko ont été vendus selon ce montage. Si aucun armateur n'est intéressé, la maison de commerce conserve le navire et l'affrète pour son compte, devenant à la fois armateur et affréteur.

En France, ce type d'opérations a été inauguré en 1977 par la banque Dreyfus et la BNP pour l'achat du méthancier Edouard L.D. Les deux banques ont formé un GIE, qui a acheté le navire à la livraison et l'a loué en crédit-bail à l'armateur. Le loyer couvrait l'amortissement du navire et les frais financiers ainsi qu'une marge de bénéfice. Si le crédit-bail comporte pour l'armateur l'obligation d'acheter le navire à la fin de l'opération, il existe également des opérations de location coque nue où la propriété n'est pas transférée au client à expiration du contrat. Le leasing est un système particulièrement sain quand il existe une charte partie liant l'armateur et l'affréteur.

C'est le cas pour le Edouard L.D qui a une charte partie de 20 ans du Gaz de France, qui oblige ce dernier à payer l'affrètement à l'armateur même s'il ne peut employer le navire, ce qui donne en outre, une garantie aux banques (25).

Au Japon, le leasing a évolué de la façon suivante : le locataire n'arme pas le navire et se contente de l'exploiter commercialement, c'est-à-dire que le chantier ou la société de leasing le loue en fournissant l'équipage. Cet équipage est généralement "emprunté" à un armateur japonais contre

dédommagement et est généralement d'origine philippine ou malaise, de sorte que les salaires sont faibles et par conséquent les frais d'exploitation réduits. Le locataire paye le leasing au chantier ou à la compagnie de leasing et un forfait d'exploitation à l'armateur japonais qui fournit l'équipage.

Cette formule, qui s'est essentiellement développée depuis 1982, n'est possible qu'au Japon où les conditions légales le permettent. L'action du gouvernement en matière de financement doit être soulignée car elle contribue largement à l'augmentation des opérations de leasing, comme le prouve l'utilisation il y a quatre ans des célèbres "samourai leases", très répandus dans l'aéronautique.

a) Le leasing à levier fiscal

Selon la réglementation fiscale des pays, le locataire, dans un contrat de leasing, obtient ou non la propriété économique du bien acheté, dès la signature du contrat. Cela signifie qu'étant propriétaire, il peut déduire les amortissements de ses bénéfices et partant, réduire son assiette d'imposition. L'intérêt d'ordre fiscal a vu éclore de nombreux contrats de leasing qui avaient essentiellement pour but de réduire le montant des impôts sur les bénéfices, dans les pays où la législation fiscale le permettait.

Alors que ce système est possible aux USA, au Japon, en RFA, en Grande Bretagne, ... le système fiscal français n'autorise pas le locataire à déduire les amortissements puisque, selon la loi, il n'est pas propriétaire du bien. Ce système constitue un élément dissuasif à l'acquisition de navires en leasing.

b) Leasing à court terme

Le besoin de vendre a poussé les chantiers à proposer des formules de plus en plus audacieuses pour attirer les clients, eux mêmes en mauvaise situation financière et les constructeurs ont été jusqu'à offrir des locations de navires à court terme. Ainsi Normed a loué quatre navires RORO de 9000 et 10000 Tonnes sur une durée de cinq ans à des armateurs et les a récupéré ensuite. Le risque, dans ce cas est considérable parce que, au bout de cinq ans, le chantier peut se retrouver avec des navires pour lesquels il n'existe pas ou plus de demande. D'autre part parceque, s'il ne trouve pas de compagnie à qui les relouer, il va devoir vendre ces navires sur le marché de l'occasion.

Or, leur valeur sur ce marché, compte tenu de son caractère erratique, peut être inférieure à leur valeur résiduelle, ce qui peut entraîner une lourde perte pour le constructeur. En effet, un navire est amorti sur une durée de 15 ans en moyenne, ce qui signifie que, même en bénéficiant d'un amortissement accéléré, la valeur résiduelle au bout de quatre ans de bail est très élevée. Le risque est naturellement aggravé par l'arrivée éventuelle d'un nouveau type de navire rendant obsolète ceux faisant l'objet de la location.

2) LA VENTE AVEC REPRISE

Contrairement à certains secteurs, comme l'aéronautique où les ventes avec reprise ont été largement utilisées (53), les chantiers navals ont jusqu'à présent fait peu appel à ce type de vente. Il faut cependant citer le cas des Chantiers de l'Atlantique qui, en 1982, ont vendu aux Chargeurs Réunis deux porte containers et en ont repris deux autres à vapeur et périmés.

L'analyse des politiques de crédit/financement des chantiers montre que le problème est de rendre avant tout les propositions financières plus attrayantes. Si les européens ont fait preuve de créativité, les propositions japonaises et extrême orientales mettent en évidence leur supériorité en termes de montant et de variété des crédits consentis.

En outre, l'environnement fiscal et financier est infiniment plus favorable à ce genre d'opérations qu'en Europe où certains pays doivent évoluer dans un véritable carcan fiscal.

Dans ces conditions, les asiatiques sont mieux placés que leurs concurrents et offrent des formules plus avantageuses.