

STRATEGIES DE RESTRUCTURATION DES FIRMES ET POLARISATION DE LEURS ESPACES LOGISTIQUES : UN DEFI POUR LES RESEAUX EUROPEENS DE TRANSPORT ?

Jacques COLIN
Professeur des Universités en Sciences de Gestion
Centre de Recherche d'Economie des Transports
Université d'Aix-Marseille II
Aix-en-Provence - France

1. VERS DES LOGISTIQUES EUROPEENNES POLARISEES ? ANALYSE DE LA SITUATION EN 1992

1.1 Des logistiques européennes polarisées en devenir

1.1-1 Chez les industriels

Les industriels développent une démarche logistique, pas toujours intégrée, dans trois domaines principaux :

- une logistique d'après-vente ou de soutien (pièces de rechange)
- une logistique de distribution (produits finis)
- une logistique de production (demi-produits) souvent associée à une logistique d'approvisionnement d'unités industrielles (composants, matières premières, fournitures).

Bien entendu, selon le secteur dans lequel ils opèrent, l'attention qu'ils portent à l'un et/ou à l'autre de ces domaines peut être très variable. L'industrie "haute technologie" se focalise sur la logistique de soutien (80 000 références de pièces détachées gérées par BULL, et 400 000 pour EUROCOPTER) et une logistique de production et d'approvisionnement très flexible, apte à produire "sur mesure", (les hélicoptères fabriqués sont conformes aux spécifications du client, et tous différents !). Par contre, un industriel de l'agroalimentaire consacrera ses efforts à la logistique de distribution physique et, de plus en plus, à celle de production lorsqu'il flexibilise son outil pour diversifier et adapter son offre à la volatilité et aux fluctuations de son marché, multipliant ainsi les références proposées et les renouvelant sans cesse (10% des produits vendus par YOPLAIT en 1991 n'existaient pas en 1990 ! RIVOIRE ET CARRET dispose de 450 références).

Deux phénomènes principaux apparaissent depuis la fin des années quatre-vingts : les préoccupations et les réflexions logistiques des industriels tendent à converger vers les mêmes démarches : comment concilier des impératifs de productivité et de réduction des coûts (standardisation des produits et des process) avec ceux du service (personnalisation des produits et des services, process discontinus et changement rapide d'outils) ? Corrélativement, le nombre de localisations des différents sites logistiques (unités de production, entrepôts, plateformes de groupage/dégroupage) diminue très rapidement, leur interdépendance s'accroît et transgresse les frontières (entre fonctions de l'entreprise, entre firmes, entre secteurs d'activité, entre pays) qui les séparent.

En effet, l'ampleur des moyens financiers, matériels , organisationnels et humains à engager pour répondre à ce défi, est telle qu'elle exclue leur trop grande dispersion sur de multiples sites redondants. Ainsi R.V.I a réparti dans 3 entrepôts "européens" ses pièces détachées en fonction du seul critère de fréquence des appels (plus de 12 fois par mois à Lyon : 8000 références gérées, entre 2 et 12 fois par mois à Caen :

8000 références gérées, moins de 2 fois par mois à Venissieux : 100 000 références gérées) ; BULL a fait le choix d'un entrepôt central automatisé à Roissy qui livre chacune de ses 138 bases de maintenance en France avant 8 heures du matin pour toute pièce commandée avant 18 heures la veille, il peut aussi livrer, en tout point d'Europe, certaines pièces dans un délai de 4 heures !

BECTON-DICKINSON (matériel médical) livre l'Europe à partir de 2 entrepôts en Belgique, de même que FISHER PRICE (jouets, 1 entrepôt en Belgique), SALOMON (ski, 1 entrepôt en France), ELECTROLUX (électroménager, 1 entrepôt en France), HONEYWELL (1 entrepôt aux Pays Bas). La tendance est à la centralisation des stocks de produits finis : PHILIPS va ainsi passer d'une quinzaine d'entrepôts nationaux à 3 ou 4 entrepôts "régionaux" pour desservir l'Europe en 1993. C'est le choix vers lequel s'oriente HONEYWELL qui remet en cause son site unique européen, pour des raisons de performances en termes de service : des "retours en arrière" restent possibles, sans pour autant réhabiliter des aires logistiques strictement nationales !

L'usine européenne unique est encore une situation relativement rare : l'EUROPLANT de JONHSON près de Rotterdam ; l'usine britannique de FISHER PRICE ; le groupe d'usines de DUCROS Epices près de Carpentras (France) ; l'usine d'assemblage de gros systèmes d'IBM à Montpellier ; l'usine d'assemblage d'EUROCOPTER à Marignane (France).

Par contre, la tendance à spécialiser les usines, chacune fournissant à l'ensemble du marché européen (ou mondial) une fraction d'une gamme complète, se généralise : c'est le cas de ROUSSEL-UCLAF (pharmacie) qui passe de 6 sites majeurs multiproduits (1 au Royaume-Uni, 2 en France, 3 en Italie) à 3 sites spécialisés (1 par pays). Tous les constructeurs automobiles ont spécialisé leurs usines (et celles de leurs fournisseurs !) sur, soit la fabrication de composants (les équipementiers) ou de sous-ensembles (les constructeurs), soit sur l'assemblage et le montage final ; le consortium AIRBUS-INDUSTRIE a fait un choix identique.

1.1-2 Chez les distributeurs

L'intense mouvement de concentration, qui s'est opéré dans la distribution de détail depuis le début des années soixante, s'est traduit dans un premier temps par la réduction drastique du nombre de points de vente (en France, ASTRA-CALVE livrait 200 000 points en 1960 !). De véritables zones commerciales se sont ainsi créées à la périphérie des villes, elles rassemblent sur un même site un grand nombre de détaillants et deviennent de véritables terminaux logistiques pour les produits de grande consommation.

Maintenant, un second mouvement de concentration commerciale touche l'Europe, celle du Nord en particulier. Les magasins, au lieu d'être directement livrés par les fournisseurs, le sont maintenant par les sites logistiques d'approvisionnement (gérés par les distributeurs ou par leurs prestataires) auxquels ils sont rattachés. Ce rattachement est quasi-systématique en Grande-Bretagne et aux Pays Bas, en plein développement en France, il apparaît en Espagne. Ainsi, ASTRA-CALVE livre moins de 1000 points, UNISABI-MARS moins de 600 : en effet, une firme comme INTERMARCHE pour desservir plus de 2000 magasins fait transiter ses approvisionnements par seulement une quarantaine de bases logistiques.

Pour le moment, la plupart des logistiques de distributeurs généralistes restent encore organisées sur un principe strictement national, même pour les chaînes (rares !) déjà internationalisées comme CONTINENT et AUCHAN (qui deviennent CONTINENTE et ALCAMPO en Espagne). Quelques exceptions, encore très marginales, apparaissent chez certains distributeurs : MARKS AND SPENCERS utilise

sa base logistique située dans le KENT pour livrer ses magasins en France, CONTINENT a approvisionné son hypermarché ouvert en 1991 à Athènes depuis ses bases logistiques situées dans le Sud de la France.

Par contre, chez les grands distributeurs spécialisés, des outils logistiques transfrontaliers, voire même européens, apparaissent : IKEA ouvre un entrepôt de très grande taille pour desservir le Sud de l'Europe, BENETTON s'appuie sur un entrepôt automatisé près de Venise pour livrer l'ensemble de son réseau de magasins.

Les effets de polarisation logistique, au caractère nettement européen, que nous avons observés dans l'industrie ne se retrouvent qu'exceptionnellement dans l'univers de la distribution, encore fortement marqué par les particularismes nationaux. Certains rapprochements qui s'esquissent (CASINO en France avec AHOLD aux Pays Bas et ARGYLE au Royaume-Uni) se traduiront-ils demain par des consolidations logistiques européennes ? Nous pensons que la dynamique de l'europanisation de la distribution généraliste, dont on ressent les prémices, sera lente mais inexorablement accélérée par l'inéluctable mouvement de spécialisation de la distribution, très favorable à l'émergence d'un concept européen, aussi bien commercial que logistique. VIRGIN-MEGASTORE pour les livres et disques, QUELLE et LA REDOUTE pour la Vente Par Correspondance, DECAATHLON pour le sport, TOYS-US pour le jouet, IKEA pour le meuble etc., diffusant des produits européens (ou partiellement européens) ne peuvent plus s'appuyer sur des logistiques strictement nationales.

1.1-3 Chez les transporteurs et les prestataires logistiques

Certaines entreprises de transport ont toujours été internationales comme les commissionnaires (SAGA, SCAC, KUHNE ET NAGEL etc.), les armateurs (CGM, SDV, HAPAG, MAERSK, etc.) et les compagnies aériennes (AIR FRANCE, LUFTHANSA, KLM, BRITISH AIRWAYS) etc. Elles ont donc toujours privilégié un certain nombre de sites majeurs, essentiellement portuaires et aéroportuaires, qui constituent autant de pôles logistiques de premier ordre (ROTTERDAM, ANVERS, MARSEILLE, HAMBOURG etc. pour les ports, LONDRES, PARIS, BRUXELLES, FRANCFORT etc. pour les aéroports).

Le fait récent (depuis le milieu des années quatre-vingts) est que maintenant les entreprises de transport terrestre sont de plus en plus impliquées dans la mise en oeuvre effective des solutions logistiques élaborées par les industriels et les distributeurs. Ces derniers bâtissent de véritables chaînes logistiques qui entraînent alors les transporteurs dans leur dynamique européenne.

La messagerie, particulièrement lorsqu'elle est spécialisée, construit des réseaux européens (TFE et SALVESEN pour la chaîne du froid), voire même mondiaux pour les "integrators" (TNT, DHL, FEDEX, UPS etc.). Elle fait alors le choix de structurer des réseaux d'autant plus hiérarchisés et centrés sur un ou plusieurs "HUBS" qu'elle intervient sur le plan international.

Les prestataires logistiques, à qui les chargeurs confient tout ou partie de leurs opérations, se sont d'abord développés sur un plan national avant d'élargir leurs réseaux aux pays voisins (NFC, P & O, UNITED TRANSPORT, etc. au Royaume Uni ; FDS, CALBERSON, STOCK ALLIANCE etc. en France, NEDDLOYD, PAKHOED etc. aux Pays Bas ; SCHENKER, HANIEL etc. en Allemagne). Eux aussi élaborent des réseaux logistiques (entrepôts, plateformes de groupage-dégroupage) centrés sur un ou quelques points forts, localisés soit au barycentre de leurs marchés, soit, plus souvent, au contact de leur principal marché (les grandes régions ou villes européennes : le BENELUX, la RUHR, les grands LONDRES et PARIS, HAMBOURG, FRANCFORT, MILAN, BARCELONE, etc.)

D'une façon générale, on observe qu'industriels, distributeurs et prestataires conçoivent leurs réseaux logistiques respectifs en investissant presque toujours les mêmes sites, et cela d'autant plus que la complémentarité de leurs organisations devient maintenant structurelle et stabilise de véritables chaînes logistiques intégrées. Des zones logistiques apparaissent, elles commencent à faire l'objet d'aménagements spécifiques (cf. § 2.5) pour accueillir les différents acteurs des chaînes qui se mettent en place : elles contribuent à limiter le nombre des configurations possibles de réseaux .

1.2 Une typologie des configurations de réseaux logistiques

La typologie proposée à la figure 1 recense les neuf modèles de réseaux que nous avons observés, chacun regroupe et intègre l'ensemble des sites possibles d'une chaîne logistique. Celle-ci peut être soit opérée en propre par un industriel, soit complémentarément par un industriel et un distributeur qui font, ou non, appel à un prestataire.

Types de réseaux	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sites logistiques possibles									
Usine(s) rayonnant sur un marché national	X	X							
Usines spécialisées rayonnant sur un marché européen (elles peuvent échanger ou non leur production entre elles)			X	X	X				X
Usine européenne unique						X		X	
Entrepôt central par pays (d'industriel, de distributeur ou de prestataire)									
Plusieurs entrepôts centraux européens (d'industriel, de distributeur ou de prestataire)				X	X				
Entrepôt central européen (d'industriel, de distributeur ou de prestataire)		X			X			X	X
Usine unique européenne colocalisée avec un entrepôt unique européen							X	X	
Une ou plusieurs plateformes de distribution ou d'éclatement rayonnant sur un marché national (d'industriel, de distributeur ou de prestataire).	X		X	X	X	X	X	X	

Figure 1 : Typologie des configurations de réseaux logistiques

Source : Elaboration personnelle

Ces différents modèles combinent à des degrés divers des sites à vocation nationale et/ou européenne, comme le montre la figure 2 : le modèle 1 est faiblement polarisé à l'échelle européenne, contrairement aux modèles 5 et 9 qui le sont fortement ; les modèles 2, 3 et 4 se trouvent dans une situation intermédiaire. Nous illustrons chaque modèle par des marchandises désignées par la marque de l'industriel qui les produit.

Modèle	Logistique de production (usines)	Logistique de distribution (entrepôts et plateformes)	Exemples	
1	Nationale	Nationale diffuse	RIVOIRE ET CARRET-LUSTUCRU (pâtes alimentaires)	POLARISATION FAIBLE
2	Nationale	Européenne centralisée	LACOSTE Confection	
3	Européenne diffuse	Nationale diffuse	ROUSSEL-UCLAF (pharmacie)	POLARISATION MOYENNE
4	Européenne diffuse	Européenne centralisée et nationale diffuse	IKEA (meuble) SKF (mécanique)	
5	Européenne centralisée	Européenne centralisée et nationale diffuse	HONEYWELL (électronique) ELECTROLUX (électroménager)	POLARISATION FORTE
6	Européenne centralisée	Nationale diffuse	COCA-COLA extraits secs de liquides alimentaires	
7	Européenne centralisée	Européenne centralisée et nationale diffuse	DUCROS EPICES Epicerie	
7bis	Européenne centralisée	Européenne centralisée et nationale diffuse	FISHER PRICE (jouets) JOHNSON (produits ménagers)	
9	Européenne diffuse	Européenne centralisée	SALOMON (Sport)	

Figure 2 : Le caractère euro-national des modèles identifiés

Source : Elaboration personnelle.

Nous voudrions, dans une seconde partie, mettre en évidence les facteurs explicatifs de ces degrés de polarisation.

2. LES FACTEURS JOUANT EN FAVEUR DE LA POLARISATION DES LOGISTIQUES EUROPEENNES

2.1 Vers une globalisation des marchés ?

Les "cultures de consommation" commencent à s'harmoniser en Europe, particulièrement en ce qui concerne les biens d'équipement personnel (automobile, mobilier, électroménager, informatique domestique, etc.). Les produits de grande consommation sont beaucoup moins touchés par ce phénomène, du fait de la puissance des différentes cultures des pays membres, qui font obstacle aux tentatives de banalisation de démarches marketing qui se veulent européennes mais se révèlent peu compatibles avec des structures de distribution encore très nationales (cf. § 1.1-2). Néanmoins, certains produits, à marque mondiale, commencent à s'imposer : dans l'alimentaire (COCA-COLA), dans le jouet (FISHER PRICE), dans l'ameublement (IKEA), dans la confection (BENETTON), dans le sport (SALOMON). Ce sont soit de très anciennes marques (COCA-COLA), soit des produits d'apparition récente.

Par contre, les biens d'équipement professionnel (informatique gros système, matériel médical etc.), sont, soit de plus en plus standardisés, soit font l'objet d'une différenciation retardée pour s'adapter à des marchés nationaux spécifiques (produits pharmaceutiques), soit "configurés" au dernier moment (micro-informatique professionnelle). Ces opérations sont d'ailleurs grandement facilitées par le développement de prestataires, le plus souvent issus du transport, dont cela devient la spécialité (LOGIC-LINE, filiale commune à IBM-FRANCE et à CALBERSON par exemple).

2.2 L'évolution des caractéristiques intrinsèques des marchandises et de leur mode de consommation : vers une centralisation des sites ?

La figure 3 met en évidence les caractéristiques essentielles de la marchandise (valeur du produit et volume expédié) et celles des livraisons (fréquences, régularité et urgence). Plus la marchandise se situe en haut à gauche de la matrice, plus on observera une centralisation des sites de production et/ou de stockage, et donc un très fort indice de polarité. A l'inverse, les marchandises situées en bas et à droite font l'objet d'une production et d'un stockage diffus, le plus souvent assurés par des sites (centraux et secondaires) très fortement hiérarchisés.

Les six zones identifiées correspondent à des "familles logistiques homogènes" de marchandises opérées par des réseaux présentant des caractéristiques comparables.

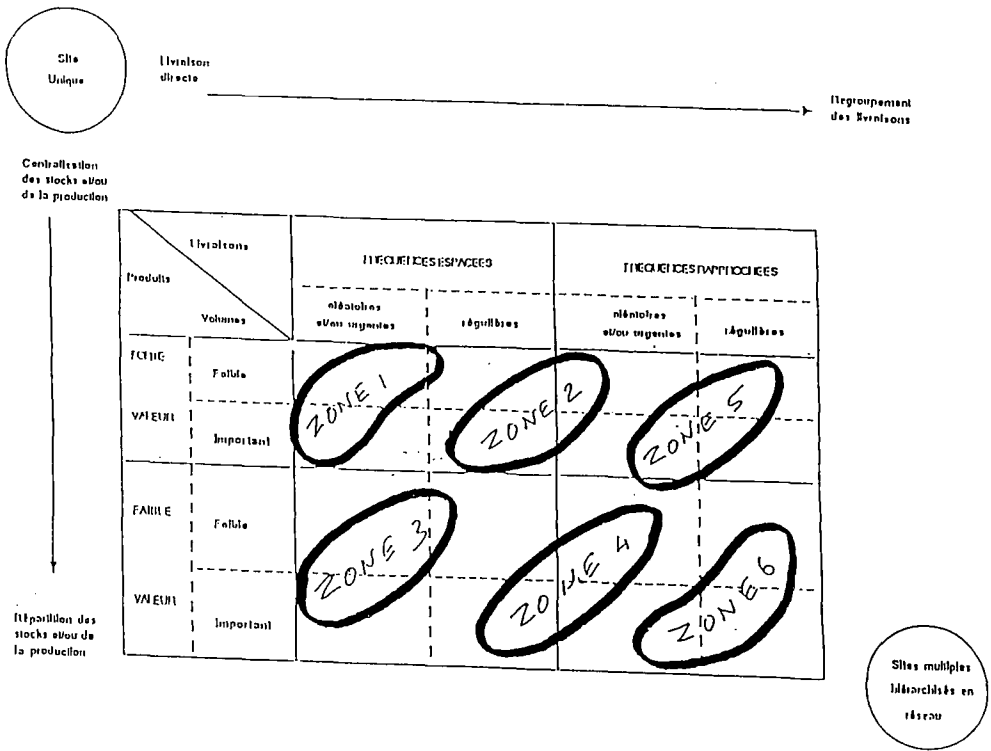


Figure 3 : Caractéristiques des marchandises et structure des réseaux

Source : Elaboration personnelle

<p>ZONE 1 TRES FORTE POLARISATION Biens d'équipements professionnels, pièces de rechange à très forte valeur, rarement demandés</p>	<p>ZONE 4 POLARISATION MOYENNE Biens intermédiaires et pièces de rechange à faible valeur, et faible demande mais à fort volume demandé (chimie, produits métallurgiques)</p>
<p>ZONE 2 FORTE POLARISATION Biens d'équipement personnel à forte valeur (électroménager, automobile, micro-informatique)</p>	<p>ZONE 5 POLARISATION MOYENNE Biens de grande consommation à forte valeur et forte demande (pharmacie, confection, épicerie "riche").</p>
<p>ZONE 3 FORTE POLARISATION Biens intermédiaires et pièces de rechange à faible valeur, faible volume et rarement demandés</p>	<p>ZONE 6 FAIBLE POLARISATION Biens intermédiaires ou biens de consommation à faible valeur, fort volume et forte demande (ciment, pâtes alimentaires)</p>

Figure 4 : Marchandises et indice de polarisation des réseaux logistiques

Source : Elaboration personnelle

Dans les économies européennes, on assiste à une augmentation régulière de la valeur des marchandises, à un fractionnement et à une diminution du volume des livraisons. Ce mouvement se traduit par la multiplication des marchandises qui relèvent des zones 1, 2 et 5 : il est donc très favorable à des réseaux fortement polarisés. Le traitement logistique des marchandises de la zone 1 se concentre dans un très petit nombre de régions (au plan des sites industriels, comme de stockage, parfois uniques pour l'Europe) très bien desservis par des moyens de transport directs et très rapides (aérien, routier, voire combiné). Les marchandises relevant des zones 2 et 5 sont traitées dans un nombre limité de sites hiérarchisés, qui procèdent à des regroupements (de production, de stockage, de livraison) et font principalement appel au transport routier et, de plus en plus, au combiné.

Les marchandises des zones 4 et 6 à la faible valeur unitaire, mais transportés en grande quantité, sont opérés dans des sites hiérarchisés largement répartis sur le territoire qui sont desservis par des moyens de transport à grande capacité (chemin de fer, fluvial, cabotage et route par charges complètes). Cependant, ces produits se raréfient et tendent à migrer vers les zones 2 et 5 : la chimie de base, la métallurgie s'orientent vers des productions de plus en plus spécifiques, de même que les biens de grande consommation à faible valeur recherchent des niches étroites qui les revalorisent (multiplication des riz haut de gamme par exemple).

Les marchandises de la zone 3 sont, quant à elles, très rares (certains matériels électriques ou mécaniques très spécifiques, par exemple).

D'un point de vue global, il convient de souligner que ces évolutions favorisent l'émergence de zones logistiques à forte activité qui multiplient les échanges entre-elles : les réseaux de transport actuels sont-ils adaptés à cette nouvelle donne ?

2.3 Un mouvement de dérèglementation

L'actuel double mouvement de dérèglementation et d'homogénéisation progressive des multiples règlementations nationales joue à l'évidence en faveur de l'effacement d'espaces fortement différenciés. Un espace règlementaire européen se construit, éminemment favorable à la polarisation des logistiques sur quelques sites à la vocation européenne affirmée.

2.4 La recherche d'économies d'échelle et d'économies d'envergure

Sur la figure 5, complémentaire de la figure 3, apparaissent trois grands types d'organisations industrielles.

Le type 1 correspond à des industries aux flux faiblement différenciés (agro-alimentaire, chimie, sidérurgie, pétrole, etc.) : spécialisation et concentration industrielles sur un petit nombre de sites pour réaliser des économies d'échelle (séries longues).

Les industries du type 2 relèvent du CIM (Computer Integrated Manufacturing), (mécanique, automobile, matériel électrique, micro-électronique, etc.), c'est-à-dire fortement intégrées au sein de chaînes logistiques complexes et globales : nombreux sites étroitement coordonnés entre eux.

Les industries relevant du type 3 réalisent des séries courtes voire du "sur-mesure" (gros systèmes électroniques ou informatiques, armement, aéronautique, etc.) : les sites peuvent être dispersés dans l'espace. On peut cependant observer que la polyvalence de l'outil industriel, nécessaire pour dégager des économies d'envergure, a

pour conséquence assez paradoxale de regrouper souvent sur un seul site les moyens de cette polyvalence (en matériels et surtout en compétences).

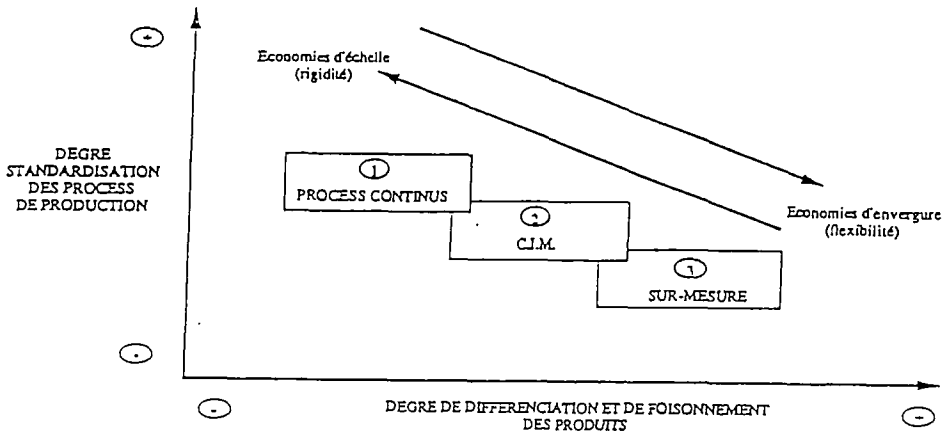


Figure 5 : Recherche d'économies d'échelle et/ou d'économies d'envergure

Source : d'après B. JANSSEN et K. MACHTELSE (LOGISTIEK, RUIMTELIJKE ORGANISATIE EN INFRASTRUCTUUR, - INRO-TNO, DELFT 1988).

2.5 Développement des infrastructures de transport et des réseaux d'Échange de Données Informatisées

Le développement des grandes infrastructures de transport permet aux firmes de s'affranchir des viscosités de l'espace et de maîtriser les discontinuités spatiales de chaînes logistiques qui rayonnent sur une aire très étendue à partir de quelques sites majeurs. Ces infrastructures peuvent être de liaison (les axes : autoroutes ; tunnels ; nouvelles lignes ferroviaires comme en SUISSE et, demain peut être en FRANCE ; canaux), ou être terminales (les pôles : aéroports majeurs ; grands ports têtes de lignes maritimes ; chantiers multimodaux et maintenant grandes zones de frêt aménagées par des collectivités).

Le rapide essor des Echanges de Données Informatisées facilite l'éclatement spatial de firmes qui, grâce à eux, peuvent surmonter leurs discontinuités temporelles et assumer la gestion simultanée d'un réseau complexe de sites très dispersés (GALLA-ODETTE dans le secteur automobile, GENCOD-EAN dans les secteurs des biens de grande consommation etc.). L'entreprise peut ainsi s'approcher d'un idéal d'ubiquité plus tout à fait utopique...

Le mouvement de qualification et de diversification des compétences que connaît l'ensemble des entreprises du secteur des transports ¹, contribue, lui aussi, à encourager les chargeurs à recourir à des solutions logistiques fortement consommatrices de transport, surtout dans le contexte actuel de chute des prix du transport.

CONCLUSION :

LA POLARISATION DES ESPACES LOGISTIQUES, UN DEFI
POUR LES TRANSPORTS EUROPEENS ?

La polarisation des logistiques, dont les choix de localisation se portent sur un nombre restreint de sites européens, a pour double conséquence d'augmenter les trafics sur les axes qui relient ces sites entre eux ², au risque de les saturer, et d'engendrer la congestion des régions logistiques terminales qui attirent ces flux. Or celles-ci se révèlent être les zones urbanisées les plus denses de l'Europe..

L'Europe est donc confrontée à une double contrainte : comment assurer le financement vertigineux d'infrastructures devenues insuffisantes (1500 milliards de francs sur les 15 prochaines années en FRANCE, d'après le rapport BOURDILLON) sans nuire à l'environnement ? Un premier scénario pourrait conduire à un "trop plein logistique" sur un petit nombre de zones. Un réseau formé de "tâches logistiques" et de "couloirs logistiques" contribuerait à créer des "vides logistiques" entre ses mailles : les inégalités de développement régional s'en trouveraient aggravées.

Un second scénario est possible. Le transport devenant une ressource rare, surtout si les investissements d'infrastructures étaient différés ou se révéleraient inacceptables, les prix du transport s'élèveraient. Les firmes pourraient alors réviser leurs choix et inverser leur démarche de polarisation logistique, trop consommatrice de transport, pour revenir à des localisations plus nombreuses, plus régionales et d'un moindre rayonnement spatial. Certaines firmes commencent à remettre en cause leurs localisations polarisées, comme HONEYWELL, d'autres ont abandonné leur concept de site européen unique avant même de le concrétiser.

(1) Cf. notre communication "L'informatisation des entreprises de transport routier de marchandises et la diversification de leur offre de prestation". § 24 de la 6ème Conférence Mondiale.

(2) Les taux de croissance des trafics de véhicules utilitaires sur autoroutes a été de 6,3% en moyenne entre 1980 et 1989 avec des taux de croissance annuel de 15% sur certains tronçons.

