

Les Cahiers Scientifiques du Transport
pp. 13-28 N° 19/1989
V. SANDOVAL et M. BONNET
*Les développements de la logistique :
quelles finalités ?*
Synthèse des discussions du séminaire

Les développements de la logistique : quelles finalités ?

**Synthèse des discussions du séminaire
« Les nouvelles demandes des chargeurs
et la réaction du système de transport »
(E.N.P.C.), Noisy-le-Grand 17 mai 1988)**

Victor SANDOVAL (OEST), Michel BONNET (SERT)

Présidé par Monsieur FUNEL Ingénieur Général, Président du Thème C du PRDTT, et animé par Monsieur L'HUILLIER, professeur d'Economie à l'Université d'Aix-Marseille II et directeur du CRET, ce séminaire de recherche s'inscrit dans le cadre du Programme de Recherche et Développement Technologique dans les Transports Terrestres. Il amorce un effort de valorisation, de synthèse et de mise en synergie de différentes actions de recherche, initiées par le Comité des Sciences Sociales Appliquées aux Transports et prolongées par le Thème C "Organisation de Systèmes de Transport". Celles-ci ont pour point commun de contribuer à l'éclairage de quelques mécanismes économiques influençant la mutation des systèmes de production ainsi que leurs conséquences sur la place et le rôle des systèmes de transport comme vecteur des échanges économiques. Les communications insistent en premier lieu sur une analyse des fondements de la mutation des systèmes de production, puis proposent une approche plus empirique de la transformation des organisations logistiques et des systèmes de transports.

Ce sont :

1) "Gestion de production et transport"

Patrick Besson, Michel Savy, Pierre Veltz et Antoine Valyere
(CERTES-ENPC)

- Celle-ci s'articule en deux parties : une partie théorique intitulée "Logistique de production et transports dans l'industrie" et une illustration statistique : "La consommation des transports par les secteurs industriels". (1)

2) "La distribution physique, enjeu du rapport des forces entre producteurs et distributeurs : circulation, production et politique de transports" Jacques Colin (CRET-Aix-en Provence)

Traite de deux aspects : le passage de la logistique à la distribution physique et les stratégies de distribution physique.

3) "Les tendances de l'offre de transport terrestre international de marchandises"

Daniel Debatisse (LAREA-CEREM)

Partant d'un constat sur l'état du système d'offre de transport international terrestre français (route et fer), cette communication réfléchit sur les perspectives de cette offre et l'élargissement de la fonction de transporteur dans les nouveaux cadres européens et industriels.

4) "Les dimensions logistiques de l'entreprise-réseau"

Gilles Paché (CRET-Aix-en-Provence)

Cette dernière aborde la question des rapports entre la logistique des flux, la logique de la production et ses conséquences sur les transports.

Le rôle de ce séminaire, est de dresser un bilan partiel de certains des thèmes du programme de recherche du Ministère des Transports. La diversité des points de vue, des angles de l'analyse, voire des systèmes d'interprétation n'est en rien synonyme de dispersion des efforts, mais bien au contraire, concourt à l'enrichissement de la compréhension de phénomènes économiques et sociaux par nature complexe.

(1) Ayant déjà fait l'objet d'un chapitre complet dans l'ouvrage "Gestion de Production et Transports", publié aux éditions Paradigme, Dans la collection Transport et Communication, cet article ne sera pas présenté.

Le présent compte-rendu rédigé par des non spécialistes de ces questions est organisé autour de cinq thèmes liés aux questions abordées durant le séminaire. Ce sont :

- 1) Marchés aléatoires et évolution des produits ;
- 2) La production des transports ;
- 3) La productivité du transport ;
- 4) les chaînes logistiques ;
- 5) Fonctions de la sous-traitance ;
- 6) L'économie des réseaux.

1-Marché aléatoire et évolution des produits

Les participants ont insisté particulièrement sur le fait que au sein de la production la question de la réduction de la taille des séries comme des délais est en relation avec l'évolution des marchés.

D'un côté on cherche l'adaptation au jour le jour et, de l'autre, à pouvoir diversifier les produits avec des séries typiques. Or l'adaptation aux marchés et la diversification des produits ne dépendent pas uniquement de l'évolution de ces derniers, elles sont aussi en rapport direct avec l'évolution des techniques de production.

Les produits qui répondent au même type de marché présentent quelques caractéristiques importantes ils sont de taille plus petite (offre d'un plus grand ensemble de produits) et, ils répondent à une tendance marquée au renouvellement. Le caractère aléatoire des marchés reflète l'apparition de ces nouveaux produits.

Face à ces marchés aléatoires, les acteurs (industriels, distributeurs, transporteurs) sont obligés de se positionner. Il se produit alors une sorte de convergence vers des "objectifs communs" par exemple, le "zéro défaut", le "zéro stock"... C'est en fonction de ces objectifs que va se déterminer le comportement des acteurs. Ainsi, pour atteindre "zéro défaut", les industriels, non seulement s'engagent à retarder les produits mais recherchent une sorte d'agrément sur les quantités et demandent à contrôler leurs fournisseurs : comment organiser la production de manière à disposer d'une capacité productive stable et d'une bonne qualité de produits.

Ainsi le caractère aléatoire et l'évolution des produits deviennent des éléments de base de la recherche concernant les interactions entre système industriel et système de transport.

1.1 Marchés en renouvellement et micro-marchés.

Afin de faire face à des marchés en renouvellement (il n'y a pratiquement plus de marchés de première consommation), il faut donc diversifier l'offre sur les transports et la logistique, du fait de la concurrence.

Les problèmes comme celui de la surcapacité ou simplement de l'inertie de capacités mises en place dans les périodes de développement, se posent de manière différente lorsqu'on est confronté à une accélération de la concurrence. La diversification oblige à restreindre et à réduire les séries qui pourraient déboucher sur des invendus, ce qui n'est pas souhaitable. Cela demande une mise en tension nouvelle du système de transport qui doit répondre avec une offre adaptée.

On est alors obligé de réviser les analyses sur les dimensions spatiales du système industriel et ses conséquences pour le système de transport. Dans le cas de l'industrie automobile, le facteur proximité se pose en termes nouveaux. Certains pensent qu'il y aurait une tendance au rapprochement des fournisseurs. Mais cela dépend en fait de la nature des pièces et des composants qui sont fournis aux chaînes d'assemblage. Lorsque les composants sont des petits volumes, il est nécessaire de s'affranchir de certaines contraintes liées au transport. Le respect des délais ne doit pas nuire à la qualité des pièces qui doivent être fournies aux chaînes d'assemblage.

Les produits palettisables, par exemple, peuvent être fabriqués dans le monde entier. Or, produits à l'échelle mondiale, une seule usine peut "arroser" le monde entier dans une catégorie nécessaire. A l'inverse, des instruments de bord ou d'autres outils ont plutôt tendance à être produits dans des usines localisées et à proximité d'usines d'assemblage, ils font appel à des fournisseurs qui peuvent être incités à construire des ateliers à proximité des unités de production.

Les conséquences sur le transport sont diverses et la recherche devrait aider à mieux les connaître. Par exemple un problème important a été soulevé : celui de la saturation ou non du marché du transport. Une réponse à cette question peut être avancée en termes de micro-marchés, micro-segments, sur lesquels pourrait s'installer le transporteur mais ceux-ci seront rapidement l'objet d'une vive concurrence.

1.2 Nouvelles relations

Les phénomènes évoqués précédemment se répercutent directement sur les relations entre chargeurs et transporteurs.

Il y a dix ans on observait des relations contractuelles c'est-à-dire un marché, un tarif, une offre etc... et en même temps le contenu de cette relation était complexe, ajustement précis du contenu de la prestation à sa consommation. Maintenant ces relations sont en train de changer.

Dans le cas du transport, les relations sont à la fois marchandes, le transport est externalisé, (marché, contrat, tarif); en même temps celui-ci peut être une composante du système de production : dès que l'objet est produit, il s'intègre à des flux, dont il faut respecter la temporalité.

Cette relation de plus en plus appliquée à des relations de fabrication, pas seulement de transport, prime dans les rapports inter-usine. et se généralise à l'ensemble du système productif. Ainsi observe-t-on intégration et transaction dans de nombreuses relations apparemment commerciales ou apparemment standardisées (la comptabilité analytique permet-elle de saisir ces problèmes ?).

Il a été souligné que dans de nombreux cas il manque souvent une comptabilité analytique pour certaines entreprises ayant des activités intégrées. Cela permettrait peut-être de mieux distinguer les différents savoir-faires.

On pourrait alors faire la distinction entre des firmes et des savoir-faires (des métiers) susceptibles de donner lieu à des réseaux et à des structures intégrées et gérées par établissement, spécialistes d'un métier ou d'un micromarché.

2-PRODUCTION DES TRANSPORTS

2.1 L'Unité Economique de Transport (U.E.T.)

Considérant que l'une des finalités de la logistique est de regrouper les produits dans le domaine de la livraison, on pourrait définir une nouvelle unité Economique de Transport.

Dans un magasin on a une série de rayons qui expriment leurs besoins de fournitures en ordre dispersé. Les fournisseurs aussi approchent en ordre dispersé les points de vente. D'où l'idée de regrouper des produits différents dont le délai de livraison est identique et d'arriver à organiser en un point donné du territoire (une plate-forme, ou un entrepôt) une unité de charge des produits hétérogènes dont les délais de mise à la disposition soient homogènes, telle est l'Unité Economique de Transport.

Il faudrait que les réseaux de distribution soient identiques pour qu'il y ait au moins une fraction terminale de parcours commun. A ce moment, on peut faire un groupage aux destinataires (l'idéal étant d'organiser une unité de charge).

Exemple, le cas d'Intermarché. Au départ l'entreprise avait imaginé son organisation logistique sur la base suivante : chaque fois qu'un besoin est exprimé dans un point de vente, il faut savoir déclencher une livraison. C'est un ordre coûteux qui répond à une exigence de service. L'exigence économique sera de répondre à cette demande en regroupant par journée ou demi-journée l'ensemble des demandes et d'organiser sur cette base un trajet terminal commun. C'est ainsi que peut se constituer l'UET.

Seul l'avenir peut répondre sur la taille de cette unité. Cela fait partie de l'ensemble des arbitrages à faire entre la massification et la livraison à la demande. Qui opère la massification ensuite ? Quelles que soient les conditions il y aura toujours un arbitrage concernant le point d'équilibre le problème étant alors de savoir qui le fait et à quel moment. S'il y a une massification suffisante entre X Ville et Y Ville, on évite des km-véhicules, on gagne du temps et de l'espace. En revanche, cela pénalisera certaines villes en les mettant encore plus à l'écart.

Cela conduit au problème des rapports économiques entre transporteurs et distributeurs. En effet, pour un transporteur ce genre de parcours peut être peu acceptable, contrairement au distributeur qui livre sa marchandise dans de meilleures conditions de délais.

Ce système doit en outre garantir une qualité de service totale. En effet, on ne peut remplacer un système par un autre qu'à condition de rendre au moins un service comparable. On fait le regroupement par quantité et on superpose des regroupements en fonction des délais.

Les participants se sont demandés si cette U.E.T. peut être considérée comme mesure de la production du transport. Si c'est le cas, on peut alors se pencher sur un problème qui est l'objet de nombreuses recherches théoriques et statistiques : la construction d'un indicateur de la mesure de la production en volume, question qui intéresse la comptabilité nationale.

2.2 Les produits multiples

Concernant les thèmes précédents, une autre notion a été introduite, celle du "produit multiple". Mais cela amène la question du "produit conjoint" et finalement l'extrapolation de notions théoriques étrangères au secteur de l'économie des transports ? En effet, la théorie de la production jointe, pose un grand nombre de problèmes aux économistes.

Traditionnellement on considère que le transport de marchandises est une activité qui produit des TK (ou des VK dans le cas du transport de voyageurs). La notion de production multiple conduit à des recherches sur d'autres questions plus ou moins évoquées au cours du séminaire telles que, par exemple les économies d'échelle, les économies d'envergure. La réponse à ces questions est largement conditionnée par l'approche du transport comme produit multiple.

Dans le domaine des produits multiples le transporteur essaie d'offrir un éventail de prestations pour répondre aux besoins des chargeurs.

Si on prend par exemple l'intégration de la circulation dans le processus de production et de commercialisation il vaut mieux raisonner en terme de "produit système" qui renvoie non pas à une échelle caractéristique d'une économie de dimension, mais à un ensemble se complexifiant de plus en plus. Cela pourrait permettre d'identifier des "gisements de productivité potentiels".

L'un des problèmes des tonnes/kilomètres est qu'elles ont toutes le même taux de valorisation. Or selon les marchandises transportées ou les axes desservis, celui-ci n'est pas de même nature. C'est dans ce sens que des notions comme l'"UET" ou le "produit système" ou plus généralement le "produit multiple" peuvent servir de point de départ pour des recherches orientées vers des solutions plus adaptées que celles que l'on connaît actuellement.

Cette question importante intéresse en premier lieu les comptables nationaux (création des bases statistiques solides et fiables qui permettent d'évaluer la vraie contribution du transport à la création de la richesse nationale).

D'un autre côté, la diversification de la production a aussi un coût et on peut faire des gains de productivité en améliorant son organisation.

Une nouvelle conception émerge, celle-ci ne se traduit pas uniquement en nombre d'unités produites, mais en qualité de services rendus par extension de productions complémentaires.

2.3 - La valeur du Transport.

Les développements précédents montrent que la valeur du transport n'est plus uniquement fondée sur la notion de traction, si importante et vitale soit-elle. D'autres éléments viennent enrichir la prestation transport. Ils s'avèrent indispensables dans la performance attendue par le système de production quelque soit l'échelle de la production. Le transport est une activité à la fois à part et intégrée dans le système de production classique. Le caractère public aussi bien qu'intégré du transport implique un enrichissement de la prestation du tractionnaire

On dit alors que la valeur du transport dépasse la simple manifestation de la traction. Cela est très net lorsqu'on prend le cas de la logistique. En effet, ce qui est important en logistique ce n'est pas le coût mais les coûts induits de non qualité logistique. Par exemple, l'interruption d'une chaîne logistique, du fait de la rupture de l'un de ses maillons, a un coût induit souvent très largement supérieur au coût de ce maillon : suspension d'une livraison : ventes ratées ; immobilisation d'une chaîne de production dont l'alimentation s'est interrompue : coûts fixes des investissements qui ne tournent plus et chômage technique etc...

Dans la composition de cette valeur entrent des facteurs de plus en plus complexes, en particulier des éléments informationnels. Les participants constatent donc que le transport n'échappe pas aux mutations que connaît l'ensemble du système productif.

2.4 - L'impact des nouvelles technologies de l'Information

Dans le cas de l'introduction de l'informatisation dans la messagerie, on sait qu'il y a des gains de productivité mais les entreprises sont incapables d'évaluer comment cela se fait. Quant à la rentabilité des NTI (1) en général elle est probable mais on ne sait pas faire le lien avec ses effets sur la production, entre une quantité d'input en NTI et une quantité d'output en produit transport.

(1) NTI : Nouvelles technologies de l'Information.

On peut dire la même chose à propos du radio-téléphone dans les camions. Il y a une quinzaine d'années, on équipait certaines flottes de camions avec des radio-téléphones, on en connaissait les investissements, mais il était très difficile de savoir quelles en étaient les retombées. En revanche on sait bien aujourd'hui qu'on peut lui associer une croissance du chiffre d'affaires.

On peut également citer le cas de la RFA. Plus d'une centaine de transporteurs allemands se sont mis d'accord pour acheminer les paquets sans aucune transmission de données écrites. Cela est juridiquement possible en Allemagne (pas en France). La suppression des classements permet d'accélérer ne serait-ce que les problèmes de règlement. Cela facilite les débits financiers liés à l'exécution d'un contrat de transport et permet des contacts directs par messagerie entre les deux extrémités d'un trajet. Quels en sont les gains de productivité ?

Dans le cas du traitement informatique de l'information on peut penser qu'il s'agit d'un besoin non spécifique au transport en provenance de son environnement. Le transport s'inscrit dans des opérations et celles-ci pour se réaliser ont besoin d'un traitement de l'information spécifique.

3 - LA PRODUCTIVITE DU TRANSPORT

Pour estimer la productivité on a besoin de connaître la production et les facteurs qui interviennent en son sein. Une nouvelle question se pose maintenant : est-il légitime d'étudier la productivité si l'on ne connaît pas ou l'on connaît mal la production ? La réponse est loin d'être négative.

Si on fait intervenir les raccourcissements des délais et des distances on peut se demander quel rapport existe entre UET (par réseau d'entreprises) et la mesure de la productivité. Pour l'instant on a seulement une approche micro-économique de la question et on peut essayer de construire un modèle par réseau. D'un point de vue macro-économique, il faut faire appel à des études plus complètes qui permettent de déduire les facteurs communs qui interviennent et de résoudre les problèmes inévitables d'homogénéité des séries statistiques. Cela demande une adéquation entre les échelles de mesures de la macro-économie et la réalité des entreprises.

3.1. Productivité ou efficience

Les difficultés précédentes conduisent à analyser la question de la productivité par rapport à celle de l'efficacité du système. Mais il serait aussi intéressant d'essayer d'évaluer non la productivité mais ses effets induits sur les choix industriels et les choix de distribution des utilisateurs de transport.

Dans cette perspective on a tendance à raisonner plutôt en terme d'efficience que de productivité, c'est à dire en efficacité partielle et segmentée et en efficience globale par rapport à des objectifs stratégiques qui s'avèrent pertinents vis-à-vis de systèmes pilotés par l'aval.

Selon cette optique, et dans le cadre d'une organisation d'entreprise, il se pose alors le problème du report toujours plus en amont des effets de la demande sur le système productif. Une telle approche pousse à réfléchir sur les arbitrages qui s'imposent notamment entre les coûts, coûts d'immobilisation du capital physique par exemple. En outre, il est nécessaire de prendre en compte des phénomènes d'économies d'échelle et d'acquisition de savoir-faire.

Il y a donc un problème de report des contraintes de l'aval vers l'amont. Un agent doit supporter l'accroissement de l'efficience globale désirée par le bout de la chaîne, le fait qu'on a tendance à privilégier ce stade comme indice de satisfaction.

Il faut également souligner que quand on considère le problème du flux tendu dans un processus de production, on a l'impression que les enjeux ne sont pas réductibles aux indicateurs immédiats de gestion comptable. L'enjeu dépasse la seule réduction du volume des stocks et donc des frais financiers qu'on peut raisonnablement leur affecter. C'est une remise en cause globale de toute la logique du système (conçu pour répondre aux aléas et fluctuations des marchés desservis), des procédures d'organisation et de régulation de la production, dans une perspective stratégique à long terme dont on est incapable encore actuellement de mesurer toutes les conséquences.

3.2. - Efficacité globale et support physique

L'efficience dépend également des supports physiques de l'échange.

Le secteur des transports domaine industriel et hautement capitalistique, est l'objet des mêmes mutations que ce qu'on peut observer dans les autres branches industrielles.

Il a également une fonction d'intermédiation, coûteuse mais de plus en plus efficiente et qui par diverses modalités permet la continuité du processus de valorisation.

La question du support physique de l'efficience globale amène à une vision plus large, celle du fonctionnement des chaînes logistiques.

4. LES CHAINES LOGISTIQUES

En France notamment, la chaîne logistique tend à être contrôlée plutôt par les grands distributeurs. Dans ce cas on constate une sorte d'appauvrissement du fabricant, l'ensemble de la chaîne étant largement contrôlée par l'aval. Cet appauvrissement s'accompagne d'une polarisation au profit du système distributeur qui s'organise à partir des besoins du prestataire de service.

Un problème important se pose alors : les fabricants risquent d'être progressivement coupés de tout un ensemble d'informations qui sont filtrées par le système logistique orienté par les exigences du distributeur. Cela entraîne le risque de détériorer encore davantage la compétitivité de l'industrie.

Quel est donc le rôle des chaînes logistiques ?

4.2 - Filières et chaînes de distribution.

Les approches en termes de chaînes de circulation et de filières de produits ne doivent pas s'exclure. L'adaptation instantanée en volume est en rapport avec la chaîne de circulation mais aussi avec la conception du produit ; il s'agit à la fois d'avoir des liens avec l'aval (distribution) et avec l'amont (les fournisseurs).

Dans ces conditions, la question d'une analyse en termes de pôles de distribution et pôles de réception a été posée. Il a été souligné que les réseaux peuvent irriguer les zones de production ou être utilisés pour s'approprier des marchés.
Quel est le rôle de certaines villes par rapport aux réseaux européens de distribution ?

Par exemple, Cologne peut jouer un rôle dans le transport parce que c'est un point de redistribution de flux-sud européen vers le nord-ouest de l'Europe. Lyon peut aussi jouer un rôle équivalent entre nord et sud de l'Europe, non pas parce qu'elle est une zone industrielle mais parce que de par sa position elle peut jouer ce rôle de pôle distributeur.

4.3 - Coûts d'articulation de la chaîne

Les coûts de rupture de la chaîne de distribution se posent en terme d'articulation de segments de chaînes ou de filières. Si l'on essaie d'approfondir (peut-être des recherches sont-elles à faire sur ce point) c'est probablement en ces points de rupture que réside la plus grande sensibilité, fragilité potentielle, des chaînes d'acheminements en amont et en aval. Cela amène à étudier les gisements potentiels d'efficacité des chaînes d'acheminement en vue de leur optimisation.

Le transport aussi bien en amont qu'en aval doit être pris en compte. Lorsque ce n'est pas le cas, comme il arrive dans certaines entreprises, on peut conclure qu'il reste beaucoup à faire pour améliorer la productivité du système de production et d'échange.

4.4 - La recherche d'un nouvel équilibre par la logistique

Si on se place maintenant dans une optique d'industrie (ou de branche au sens de la comptabilité nationale) on peut se demander si le rôle du logisticien n'est pas d'arriver à équilibrer ces différentes logiques, parfois grâce à des alliances ou des compromis instables.

Le véritable rôle de la logistique serait de trouver le point d'équilibre entre la rentabilité financière, l'efficacité productive et la satisfaction du client (du marché).

Cette recherche d'équilibre a marqué l'histoire du management : on a assisté successivement à la prééminence de l'ingénieur puis à celle du financier ensuite du "marketeur"; finalement, on arrive à un stade au cours duquel il faut qu'il y ait fusion de plusieurs critères, à travers le concept d'efficacité globale. Celui-ci correspond à une vision stratégique. C'est pourquoi la logistique doit être placée au niveau de la stratégie de la firme quelle qu'elle soit, qu'il s'agisse du distributeur ou du producteur.

4.5 - Crise économique et logistique

Quelles sont les relations entre cette recherche d'équilibre à laquelle la logistique contribue, et le problème beaucoup plus général de la crise économique ?

Plusieurs recherches présentées lors du séminaire montrent qu'il existe une sorte de métamorphose du système productif et du système

de transport dans la crise. La logistique est une recherche de synthèse, de mise en cohérence, à partir de la circulation vue de l'aval, d'un ensemble d'exigences remontant vers le système productif.

La crise peut être analysée comme une forme de rationalité qui trouve dans les développements technologiques le moyen de recomposer l'ensemble du système productif. Il n'y a pas émergence à l'heure actuelle d'un système permettant de faire autre chose que du synchronisme. Le logisticien essaie de combiner des éléments contradictoires, pour répondre à un certain nombre de besoins.

Il peut essayer d'assouplir le fonctionnement discontinu de l'entreprise en reportant le rôle tampon que jouait dans le système de production en série, le stock de marchandises, vers une nouvelle composition technique des moyens humains et matériels de production.

Dans cette recherche de l'équilibre, se pose aussi la question des délais. Actuellement il est possible d'envisager, au niveau d'entités micro-économiques même de dimension multinationale, un système de production appuyé sur une circulation d'informations et de produits qui élimine pratiquement tout le stock de marchandises mais pas le stock de moyens de production. Dans une telle éventualité, ce dernier s'équilibre soit de façon interne à l'entreprise (chômage technique) soit par l'introduction des nouvelles technologies avec l'utilisation plus rapide des moyens techniques pour faire face aux aléas du marché.

5 . LES FONCTIONS DE LA SOUS-TRAITANCE

5.1 - L'évolution des chaînes logistiques

Si un distributeur dispose d'un outil logistique, il peut essayer d'autres débouchés pour ce dernier : il peut alors rechercher une autre enseigne de distribution qui présente les mêmes caractéristiques que lui sans être directement concurrente. Le problème pour ce distributeur sera de trouver d'autres types de supermarchés.

A l'opposé, il y a des groupes qui refusent d'avoir leurs propres outils logistiques. CORA (hypermarché), par exemple, n'a pas du tout de logistique. Il fait appel à des prestataires de service qui sont des professionnels. Mais cela soulève des problèmes tels que celui de la transparence. Peut-on faire remonter vers eux des informations commerciales nécessaires pour servir le public, mais qui risquent d'aller à la concurrence ?

D'autres systèmes sont totalement intégrés, et essaient avec le même outil logistique de servir trois types de points de vente(1). Se pose alors la question : le même outil peut-il servir à trois réseaux différents ? Ne vaut-il pas mieux filialiser leur activité pour éventuellement travailler sur plusieurs marchés ?

L'avantage d'avoir son propre outil quand on est filialisé est qu'on peut s'en servir comme un véritable professionnel. On n'a pas à craindre une certaine déloyauté notamment dans le traitement de l'information mais l'on ne peut réaliser cette éventualité qu'à condition d'avoir un volume d'affaires tel qu'on puisse rentabiliser l'outil de distribution physique.

5.2. - Sous-Traitance et Externalisation

La prédominance des donneurs d'ordre s'apparentent à des contrôles de sous-traitance de plus en plus accentués. Mais le problème du contrôle et de la maîtrise est ancien. Cela fait déjà 30 ans que Renault impose ses contrôleurs chez les sous-traitants. Cependant la logique de contrôle a posteriori qu'a développée la Régie Renault combinée à des pratiques commerciales peu optimales est très différente de la logique actuelle de partenariat. On cherche à organiser les techniques de production du sous-traitant, et à l'intégrer au système de production-distribution interne à l'entreprise. Ce système de sous-traitance ne fonctionne que si on a l'assurance de qualité à l'entrée ; autrement dit la production du sous-traitant est réorganisée à partir de principes nouveaux. Le transport, devient totalement indissociable d'une telle logique de réorganisation des rapports économiques.

En outre les tractionnaires sont généralement gérés par les prestataires logistiques selon une logique de spécialisation très poussée. Dans le cas de ceux qui sont intégrés par les réseaux de petites firmes on observe une tendance à l'association, c'est-à-dire à une possibilité de partage du service, même si la logique entre celui qui conçoit et celui qui exploite n'est pas la même.

Le développement des activités logistiques entraîne une réorganisation des entreprises par internalisation ou externalisation de certaines activités. On débouche alors sur une question plus générale: la tendance à la constitution de réseaux d'entreprises, qui serait l'un des indices de la mutation du système productif.

(1) Hyper marchés, super marchés et réseaux de superettes.

6 - VERS UNE ECONOMIE DES RESEAUX D'ENTREPRISE ?

L'analyse transversale des acteurs et de leurs relations appelle la constitution d'un champ nouveau : les réseaux d'entreprise. Cela permettrait peut-être d'articuler économie d'échelle et économie d'envergure.

L'analyse morphologique des réseaux et les relations entre réseaux primaires et secondaires, montre que certains réseaux changent de morphologie. Des problèmes analogues se posent dans le domaine des télécommunications. A partir de l'organisation logistique se mettent en place des "grappes" de relations, entre les entreprises. Il est probable que ces formes de relations sont indépendantes de la nature des marchandises échangées.

Arrivés à ce point de la discussion, les participants ont proposé une approche "réseau" de la SNCF. On devrait étudier les contradictions liées à l'articulation de modes différents et la dualité organisationnelle propre à la gestion du transport combiné.

Notamment dans le domaine international le transport combiné se heurte à la coexistence des différents réseaux propres à chaque nation. A cela se juxtapose des systèmes d'organisation différents chargés de la gestion de ce type de transport. Si la CNC est la filiale chargée de prendre en charge le transport combiné au plan intérieur, au plan européen cette tâche est confiée à une autre filiale : Intercontainer.

La multiplicité des opérateurs du transport combiné n'est-elle pas un handicap ?

Dans cette optique, se pose le problème de l'adaptation des conteneurs à la diminution de la taille des lots de marchandises afin de réduire autant que faire se peut les ruptures de charge. Le conditionnement par conteneur est extrêmement varié puisqu'il peut s'adapter au lot de moins de 30 kg jusqu'"au maxi cadre" (une centaine de catégories).

Pour toutes ces dimensions de conteneurs, se pose le problème de la normalisation, question capitale pour une économie de réseaux. En s'orientant vers une normalisation sous la forme d'un système modulaire, on peut tenir compte des exigences de flexibilité demandées au contenant afin qu'il puisse s'adapter aux séries de produits ainsi qu'aux rythmes de circulation différents.