

Note sur les dimensions logistiques de l'entreprise-réseau

Gilles PACHÉ

Université de Reims — CRET (Aix-en-Provence)

Les transformations actuelles du système productif sont un objet d'étude stimulant, particulièrement si l'on souhaite mieux saisir par là le rôle du transport. Une des mutations majeures est sans nul doute l'apparition des entreprises-réseaux, que l'on peut décrire en première approximation comme formées d'un ensemble de relations non hiérarchiques s'établissant entre un centre purement décisionnel et des unités d'exécution asservies. Les nouvelles stratégies en oeuvre conduisent alors un "architecte" à déléguer la transformation ou la combinaison de facteurs de production tout en s'assurant la recomposition des chaînes logistiques, c'est-à-dire la maîtrise des liaisons entre processeurs.

La logique de division du travail en résultant donne lieu à une série d'interrogations : qui organise le réseau ? Quels sont les critères d'internalisation/externalisation des séquences logistiques ? ... Un premier constat, issu de la théorie des systèmes, nous rappelle la nécessité d'éviter la multiplication de tendances centrifuges (ou entropiques) qui pourrait se traduire par des ruptures dans la continuité des flux, ou des immobilisations inconsidérées (stocks). L'entreprise-réseau débouche en conséquence sur la formalisation de nouveaux besoins en termes de régularité et de ponctualité des transferts physiques.

I - QUELQUES HYPOTHESES DE TRAVAIL

Selon nous, la circulation des marchandises et de l'information liée revêt une importance centrale dans le fonctionnement efficace de l'entreprise-réseau. La démarche logistique permet en effet de réduire les coûts de transaction inhérents à la négociation, à l'établissement et à la réalisation des contrats d'échange (Williamson, 1985) entre organisations indépendantes, et ce sous un double aspect :

- organisationnel : gestion de la complexité,
- opérationnel : maîtrise des outils, notamment de distribution physique.

Ainsi, la fonction transport s'insère activement dans le processus de dynamisation du système productif et les nouvelles formes qu'il génère (PMIsation). Pour le vérifier, nous avons mené une enquête de terrain selon trois directions : transporteurs routiers, entreprises de l'agro-alimentaire, entreprises de la bonneterie (Paché, 1987).

Pourquoi un tel choix sectoriel ? Il tient à notre hypothèse centrale, à savoir que la pression plus ou moins forte de l'aval occasionne des réponses logistiques spécifiques : le degré de sensibilité aux consommations finales est un critère pertinent de classification des entreprises-réseaux. L'agro-alimentaire se trouve face à une grande distribution concentrée (certaines firmes industrielles y commercialisent jusqu'à 80 % de leur production) qui contraint au respect de rigoureuses normes de réassortiment. Par contre, la bonneterie dispose d'un aval stabilisé, tels les franchisés, devant se conformer aux normes de livraison (avec, parfois, des stockages contra-cycliques qui lui sont imposés). Dans les deux cas, on peut s'attendre à des "manoeuvres stratégiques" adaptées aux logiques d'action.

II - LES CONSTATS GENERAUX

Conformément aux intuitions initiales, l'industrie agro-alimentaire subit bien une pression de son aval. La très forte concentration commerciale, soulignée par les rapports Nielsen, restructure les canaux de distribution. Pour les firmes du secteur, cette concentration a une dimension logistique et financière :

- d'un point de vue logistique, elle aboutit à une simplification de la gestion des flux, grâce à la diminution du nombre de points de livraison,
- d'un point de vue financier, elle modifie les conditions concurrentielles (Eurostaf-Dafsa, 1988) car la dégradation des marges que connaissent les distributeurs commerciaux les poussent à réaliser des économies au niveau de la main d'oeuvre, dans les négociations tarifaires (marketing de l'achat) et sur les coûts de stockage.

Sous ce dernier aspect, l'évolution est exemplaire. Elle entraîne les distributeurs à ajuster le plus étroitement possible leurs réceptions de marchandises au taux de rotation effectivement constaté au point de vente. Pour leurs fournisseurs, il s'agit donc de réorganiser la logistique de distribution afin de répondre à cette attente nouvelle.

En effet, moins que la livraison de flux massifs, relativement étalés dans le temps, la grande distribution semble imposer aujourd'hui des réceptions fragmentées, plus nombreuses (deux à trois fois par semaine), lui permettant de diminuer les immobilisations dispensieuses, surtout en période de fort taux d'intérêt réel.

Ce qui signifie clairement que les transporteurs pourraient jouer un rôle de plus en plus important, notamment par la technique du groupage destinataire, dans la liaison physique et informationnelle entre unités de production et lieux de commercialisation : la fragmentation des flux accélère la sous-optimisation des véhicules en compte propre ou en location des chargeurs.

Ce rôle nouveau de "matrice de transformation" (flux massifs  flux différenciés), ou plutôt de mise en contact entre objectifs parfois antagoniques des fabricants et des distributeurs se retrouve particulièrement exacerbé dans le cas de la constitution de lots promotionnels. Ils sont exigés par les grandes surfaces, mais alourdissent le budget distribution des firmes industrielles, et surtout induisent une perte de productivité sur l'ensemble de la chaîne logistique. Ceci explique sans doute que l'allotissement soit de plus en plus délégué à des prestataires, quelquefois transporteurs, même si ceux-là sont bloqués par les investissements matériels afférents à cette activité.

Inversement, la bonneterie s'appuie sur des systèmes de commercialisation captifs (franchisés, détaillants indépendants,...) intégrant des intermédiaires grossistes qui acceptent les stockages régulateurs. Cette stabilisation de l'aval entraîne donc, en contrepartie, un budget logistique plus élevé couvrant les contrats de franchise ou d'entreposage, sans compter les ristournes consenties aux détaillants. Selon une étude du Ministère de l'Industrie, ces dernières représentent 39 % en moyenne du prix d'un article de confection payé par le consommateur... contre 2 % pour la matière première (tissu).

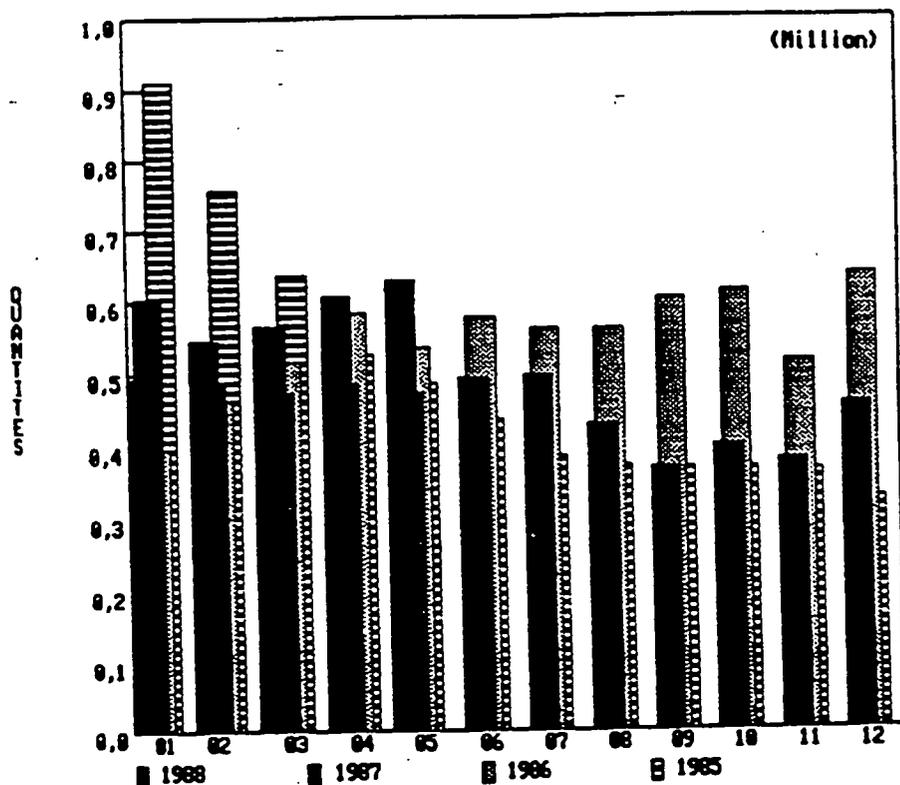
Il en ressort deux formes de gestion de la circulation des marchandises : une logique de flux pour l'agro-alimentaire, une logique d'atelier pour la bonneterie. Chacune d'elles caractérise un mode d'intégration des PMI dans les chaînes logistiques, et de ce fait, une configuration propre de l'entreprise-réseau.

III - LOGIQUE D'ATELIER ET LOGIQUE DE FLUX

La logique d'atelier est pour nous une métaphore qui souligne la prédominance de normes de gestion issues des processus de production, dont il faut assurer la flexibilisation par insertion d'automatismes avancés. La bonneterie y obéit car ses en-cours de fabrication sont une charge importante. Mais surtout, elle fonctionne sur un principe d'anticipation des marchés par collection qui augmente le niveau des stocks, comme le montre le schéma suivant (cas réel d'une entreprise du secteur commercialisant en moyenne entre 2 et 3 millions de pièces par an).

L'objectif prioritaire est en conséquence de réduire ces immobilisations par des investissements productives

L'IMPORTANCE DES STOCKS DANS LA BONNETERIE : UN EXEMPLE



Source : Document d'entreprise.

appropriés. L'efficacité du transport n'est pas vraiment recherchée puisque les enlèvements pourront être planifiés parfois six mois à l'avance ! Ainsi, l'intégration des PMI se fait de manière assez classique, celles-ci ayant souvent recours à leurs moyens propres ou à des transporteurs traditionnels pour exécuter les transferts physiques.

La logique de flux paraît, sur ce plan, introduire une rupture. En effet, elle souligne la prééminence d'une fluidité et d'une continuité optimale des flux de marchandises (Colin et Paché, 1988). Cela tient d'une part à la

faible valeur ajoutée des produits alimentaires (ce qui oblige à dégager des gains de productivité logistique), et d'autre part à la puissance du commerce concentré, notée plus haut, contraignant au respect de niveaux de service élevés.

Une fois maîtrisé le dispositif logistique, les entreprises du secteur agro-alimentaire peuvent intégrer des PMI dans leurs chaînes de valeur (au sens de Porter, 1986) :

- en organisant, sous forme résillaire, la mise en oeuvre de PMI indépendantes fortement innovatrices, mais également de PMI moins modernistes se situant sur des niches banalisées,
- en engendrant, par scissiparité, un éclatement des systèmes intégrés, c'est-à-dire en filialisant des activités productives à la fois pour lutter contre le gigantisme des unités "panoptiques" et pour mieux contrôler les coûts.

Ceci nous amène à faire correspondre ces deux formes de PMisation (captation-scissiparité) avec les transferts physiques qui les soutiennent :

- 1) dans le cas de la captation, nous avons constaté une multiplication des gestionnaires des points d'entrée dans le réseau (souvent, des prestataires logistiques dynamiques),
- 2) dans le cas de la scissiparité par contre, le système de transport reste centralisé sous le contrôle de l'"architecte" (définition des tournées de livraison, référencement des transporteurs,...).

L'explication, sans doute partielle, que nous pouvons avancer est la suivante. La scissiparité distend les structures physiques (une usine sera maintenant une filiale-centre de profit), mais pas les liens juridiques. La PMisation ici engagée permet simplement de circonscrire les centres de coût (cf. ci-dessus), d'où le maintien de synergies logistiques sous peine de voir s'accroître les frais de circulation à la charge de l'entreprise-réseau. La captation, elle, fait supporter aux PMI en situation de sous-traitance le sur-coût éventuel d'une absence de compétitivité et d'efficacité logistiques.

IV - LE TRANSPORT FACE A L'ENTREPRISE-RESEAU

Il s'avère en définitive urgent de s'interroger sur le système de transport mobilisé, et spécialement sur la place tenue par les PME de transport (rappelons que 76 % des entreprises de transport ont, en France, moins de 6 salariés). Le constat de départ est sans ambiguïté. Les PMI préfèrent travailler avec des PME de transport dont la taille garantit justement des négociations commerciales "équilibrées" (Paché, 1988). Aujourd'hui cependant, il devient absolument indispensable d'aller au-delà de cette généralité pour distinguer deux types de PMI :

- les PMI "indépendantes" sanctionnées par le marché en cas de sous-productivité logistique,
- les PMI intégrées dans un réseau, devant respecter des délais de livraison et une qualité de service impératifs (au risque d'un blocage de la chaîne de valeur).

Dans ce deuxième cas, l'"architecte" tend à apporter un soutien logistique (en moyens, en personnel, en conseil)

au sous-traitant qui, progressivement, abandonne les relations nouées avec des PME de transport traditionnelles. Qu'advient-il d'elles lorsque l'apprentissage logistique se généralise et que le modèle de l'entreprise-réseau se diffuse ? Trois cas de figure ont été observés :

- 1) une lente agonie, ralentie jusqu'à peu par un puissant arsenal législatif
- 2) une situation de dépendance vis-à-vis d'un prestataire logistique (tractionnariat ou affrètement)
- 3) une micro-segmentation des prestations (ce que ne peuvent ou ne savent pas faire les prestataires), mais dans le cadre d'une stratégie de développement dimensionnel volontairement limité (stratégie d'hypofirme, selon la terminologie de Marchesnay, 1982).

Le problème du devenir de la PME de transport, dont la fonction de régulation du marché est essentielle, se pose donc avec acuité. Les segments touchés par la rationalisation logistique (comme la bonneterie) qualifient petit à petit leur demande, pour proposer un différentiel de qualité de service aux nouveaux canaux de distribution qu'ils investissent. Plus généralement, l'entreprise-réseau modifie les conditions concurrentielles en jouant sur l'espace, par le biais de la logistique, afin de mobiliser au meilleur coût les facteurs de production et les compétences détenues par d'autres agents économiques. Or, les PME de transport ont-elles intrinsèquement une emprise sur cet espace de valorisation qui se veut de plus en plus indifférencié ?

oo00oo

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Colin J. et Paché G., La logistique de distribution, Chotard et Associés Editeurs, Paris, 1988.

Eurostaf-Dafsa, Les grands groupes de l'agro-alimentaire dans le monde, Paris, 1988.

Marchesnay M., "Pour un modèle d'hypofirme", in Entreprise et organisations, Economica, Paris, 1982, pp. 71-90.

Paché G., L'émergence de nouvelles professions comme facteur de dynamisation du système productif, Rapport pour le compte du Ministère des Transports, CRET, Université d'Aix-Marseille II, Avril 1987.

Paché G., "The situation of small transportation firms in France", International Small Business Journal, Vol. VI, n° 2, January-March 1988, pp. 62-66.

Porter M., L'avantage concurrentiel, Inter-Editions, Paris, 1986.

Williamson O.E., The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting, The Free Press, New-York, 1985.