

## **Les collectivités territoriales face aux stratégies logistiques des opérateurs privés : une étude de cas**

Gilles PACHÉ

Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
Université Paris XII-Val de Marne

*L'enquête de terrain menée dans le cadre de la présente recherche a bénéficié d'un financement de la Direction Régionale de l'Équipement Champagne-Ardenne. L'auteur remercie par ailleurs Alain Burlaud, Professeur à l'Université Paris XII-Val de Marne, pour ses commentaires et suggestions sur une première version de l'article.*

Longtemps limitée au concept de transport entendu comme simple déplacement, la logistique acquiert une importance grandissante dans la mise en place de structures économiques compétitives. En effet, elle devient pour la firme une véritable *démarche de gestion* qui anticipe et accompagne l'action afin d'ajuster du mieux possible l'offre de produits à la demande solvable. En ce sens, la logistique, technologie de la maîtrise des flux, permet de conquérir puis de stabiliser des marchés face à une concurrence de plus en plus redoutable.

C'est dans cette perspective que l'on assiste depuis quelques années à un véritable foisonnement d'investissements de circulation, accentué par les échéances européennes. Certes, l'initiative relève d'abord des opérateurs privés que sont les industriels, les distributeurs commerciaux et les organisateurs de transport. Cependant, de manière symptomatique, des

collectivités territoriales et établissements publics divers (communautés urbaines, départements, chambres de commerce et d'industrie...) n'hésitent plus à intervenir dans ce domaine. Leur finalité est d'aider les entreprises locales et/ou attirer d'autres intervenants en suscitant des complémentarités dans l'exercice d'opérations logistiques, bien évidemment pour revitaliser des tissus industriels souvent exsangues.

Les rares travaux menés sur ce thème, spécialement aux Etats-Unis (Hawes *et al.*, 1985), insistent sur la meilleure façon pour un organisme public ou semi-public de "vendre" une localisation en jouant avec les exemptions fiscales, les facilités de financement consenties... Sans nier l'intérêt de ces recherches, nous souhaitons plutôt préciser, d'une part, dans quelle mesure des firmes régionales sont sensibles (ou non) à l'effort entrepris par des collectivités territoriales afin de répondre à leurs exigences en matière de circulation physique des marchandises, et d'autre part, quel est le degré d'adéquation entre l'offre publique d'équipements logistiques et la demande privée. L'investigation, de type hypothético-inductif, s'appuiera pour cela sur un échantillon d'acteurs ayant en commun la caractéristique d'appartenir à une même région administrative: la Champagne-Ardenne.

## 1. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Evaluer de quelle façon des entreprises industrielles, commerciales et de services intègrent - ou n'intègrent pas - dans leur stratégie logistique le projet ou l'existence d'une plate-forme de fret gérée par une collectivité territoriale est un sujet de réflexion récent. Il est vrai que l'effort public d'aménagement de l'espace n'a, dans ce cas précis, qu'une vingtaine d'années au plus. Précisons rapidement sa philosophie avant de voir s'il est en phase avec les logiques d'implantation propres aux opérateurs privés.

Plusieurs objectifs, non exclusifs les uns par rapport aux autres, sont en fait à l'origine de la création de plates-formes publiques. Pour simplifier la présentation, nous retiendrons les deux principaux, communs à la plupart des parcs d'activités en Europe (Mérenne-Schoumaker, 1991), et qui sont:

- de nature *urbanistique*: à partir des années 1970, certaines collectivités territoriales ressentent le besoin de regrouper en des lieux spécialisés les véhicules et activités participant à l'acheminement des marchandises;

- de nature *économique*: à partir des années 1980, on assiste à une prise de conscience du rôle joué par la logistique, à la fois dans la compétitivité des firmes et dans la dynamique de développement des villes.

La circulation des poids lourds dans les agglomérations et la présence connexe d'entrepôts (et autres bâtiments) sont, de prime abord, les éléments majeurs qui militent en faveur de *zones transport* structurées. Le mouvement est consécutif aux nuisances générées et s'exprime donc de manière prioritaire dans de grandes cités, à la confluence de flux d'expédition et de réception particulièrement denses. Ainsi, dès 1962, le Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme programme la mise en place de "gares routières" afin d'éviter l'asphyxie de Paris et sa proche banlieue. C'est d'ailleurs ce qui motivera la conception, puis la réalisation quelques années plus tard, de Garonor (Aulnay-sous-Bois), Sogaris (Rungis) et Parisud (Melun Sénart).

Toutefois, les orientations prises avec la première génération des centres de transport de marchandises n'ont pas comme but la formulation d'outils à destination de professionnels. Il s'agit plutôt d'offrir des espaces importants, hors de zones urbanisées, en réponse aux besoins de desserrement et d'extension des entreprises. Remarquons qu'il n'y a là rien de véritablement novateur: la loi dite d'*extension d'emmagasinement*, promulguée en Angleterre dès le début du 19<sup>e</sup> siècle (Guillerme, 1991), ne favorise-t-elle pas une localisation des comptoirs - c'est-à-dire des lieux de stockage des produits - en accord avec les exigences de fonctionnement de la ville?

C'est la fin des Trente Glorieuses qui va pousser les collectivités territoriales, personnes publiques gérées par et pour les habitants d'une fraction du territoire, à attirer vers elles des métiers de plus en plus qualifiés. Des zones spécifiques s'appuyant sur la mise à disposition d'*entrepôts locatifs* sont ainsi créées. Elles se veulent un facteur de flexibilité et de productivité pour leurs utilisateurs (Sheehan, 1989):

- *flexibilité* car l'entreposage locatif autorise un ajustement rigoureux aux instructions du client,

- *productivité* car il présuppose conjointement un partage coordonné de ressources matérielles et humaines.

Ces zones d'un deuxième type se fondent sur des idées nouvelles au niveau de la valorisation des ruptures de charge et de traction, tant dans les techniques de transport (notamment plurimodales), que dans l'organisation du transport (massification du trafic sur des axes radiaux) et dans la périphérie du transport (opérations auxiliaires et de distribution physique, ingénierie...). L'influence exercée depuis lors par les infrastructures publiques nous permet de poser la première hypothèse:

*H1: La demande d'entreposage locatif et de services connexes de la part d'opérateurs privés peut virtuellement être satisfaite par des plates-formes de fret dont la gestion relève de collectivités territoriales.*

Plusieurs agglomérations françaises comprennent très vite le bénéfice qu'elles peuvent tirer d'une telle approche dynamique des transports, notamment au niveau de l'emploi. En effet, aux traditionnels manutentionnaires oeuvrant dans les anciennes unités de stockage se substituent de véritables professionnels de la logistique: les emplois induits sont composés pour plus de la moitié de cadres de gestion, d'agents de maîtrise et de personnes affectées au contrôle, à la gestion des stocks, à l'informatique et à l'organisation de la distribution physique. L'analyse des plates-formes logistiques ou des complexes de transport terrestres existants en France fait ainsi ressortir une moyenne d'environ quarante salariés à l'hectare répartis en 60 % de personnels de bureau et 40 % de personnels de quai (commandes, emballages, manutentions...).

Comme le synthétisent Savy et Laterrasse (1991, p. 195), "que ce soit pour des motifs d'action économique (la logistique est créatrice de production et d'emploi au même titre qu'une autre activité, et contribue à la desserte et donc à la vitalité de toutes les autres) ou d'organisation du territoire (pour fixer et canaliser les flux du trafic), diverses catégories d'aménageurs prennent l'initiative de la réalisation, de la promotion et de l'animation de plates-formes logistiques publiques, plus ouvertes et diversifiées que les structures privées qui existent parallèlement". Les infrastructures en question regroupent le maximum d'éléments permettant la fixation de chaînes de transport polyvalentes. Elles comprennent par conséquent deux entités cardinales:

- une *zone de services banalisés* centralisant les fonctions qui donnent son caractère spécifique au projet: services transport (réseau routier et ferroviaire, chantier multi-techniques, maintenance de véhicules...), services entreprises (douanes, administrations, centre de gestion, réseau télématique...) et services de l'homme (restauration, accueil...);

- un *centre de transport-transit-distribution* qui offre des bâtiments abritant entrepôts et bureaux: l'entité services ne sera évidemment rentable - pour la collectivité territoriale tout comme l'opérateur privé - que dans la mesure où les professionnels se localisent sur le site même ou à proximité immédiate.

Sur ce dernier point, les choses sont claires. La polarisation spatiale des services matériels et immatériels s'explique aisément si l'on se réfère au processus global de *radialisation* que connaissent la plupart des pays

industrialisés (Bonnafous, 1990). Son objet est de susciter des remplissages critiques de moyens de transport par une massification puis un éclatement des flux vers quelques noeuds soigneusement sélectionnés, les *hubs* (l'un des plus grands d'Europe est celui de la Poste à l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle). La radialisation provoque ainsi un allongement des distances parcourues entre un point d'origine et un point de destination, mais pour générer des économies d'échelle dans la gestion des opérations logistiques et majorer conjointement la qualité de service en termes de fréquence d'expédition: la plate-forme devient, en tant que *hub*, un accélérateur de flux. Nous en tirons alors la deuxième hypothèse:

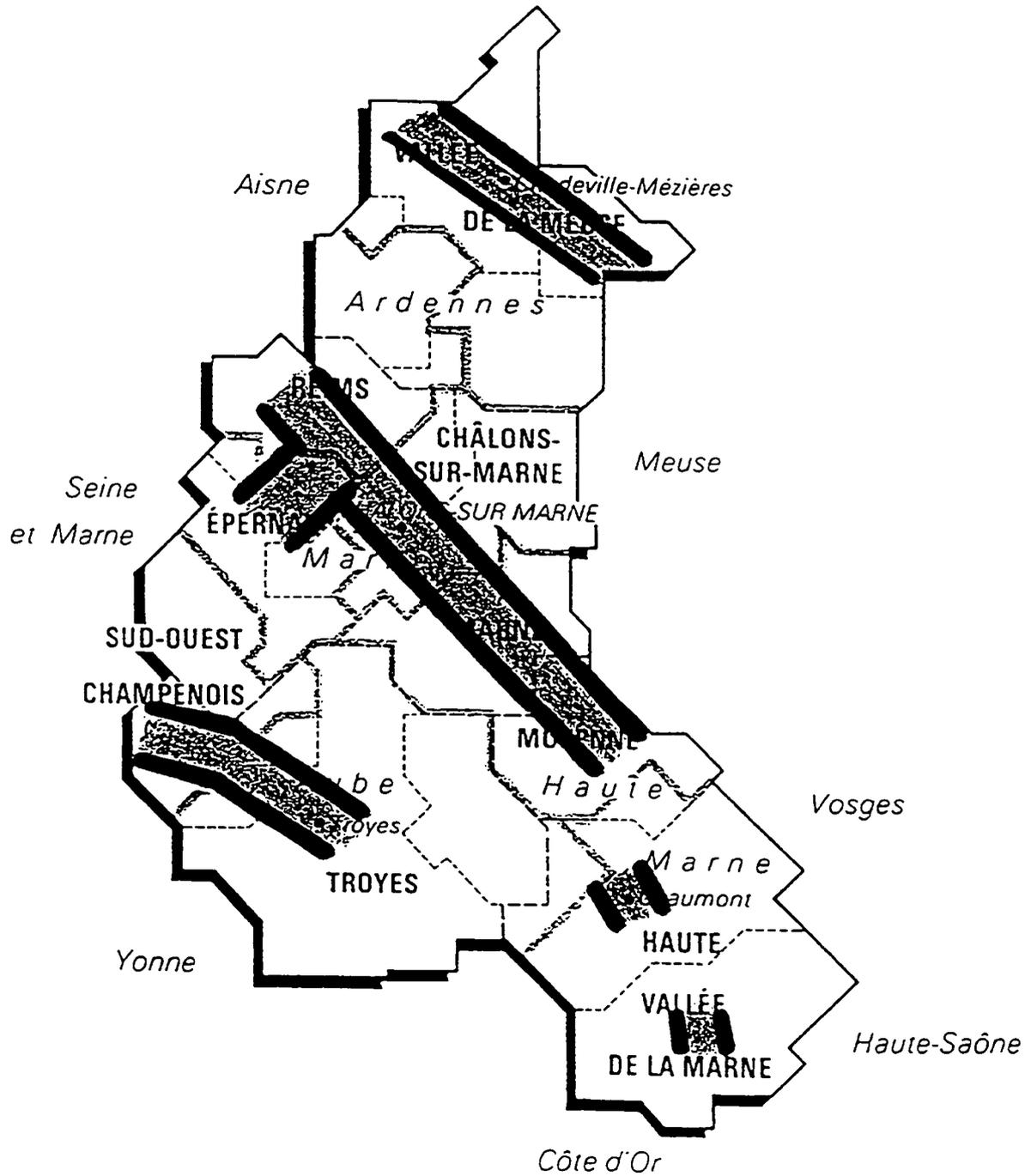
*H2: La recherche de synergies logistiques dans le cadre d'un processus de radialisation de l'espace conduit les opérateurs privés à souhaiter, pour une plate-forme de fret publique, une seule localisation régionale plutôt que plusieurs, concurrentes entre elles.*

Une enquête de terrain menée dans la région administrative Champagne-Ardenne va permettre de tester les hypothèses H<sub>1</sub> et H<sub>2</sub>. Avant de savoir si celles-ci sont ou ne sont pas validées (à partir d'une synthèse des informations obtenues), nous allons préciser les caractéristiques de l'échantillon ainsi que les thèmes abordés lors des entretiens semi-directifs.

## 2. ORGANISATION DE L'ENQUETE DE TERRAIN

Le choix de la Champagne-Ardenne peut apparaître surprenant pour qui connaît quelque peu cette entité enclavée entre de puissants - et envahissants - voisins. En effet, la géographie, l'histoire et l'économie ont forgé un espace physique qui ne saurait s'affirmer à l'échelle du continent, voire de la nation, ni par une identité régionale fortement ancrée, ni par la puissance de ses villes, ni par une industrie conquérante. Or, paradoxalement, la Champagne-Ardenne pourrait se positionner à court terme comme "région-pivot" grâce à des investissements qui redessinent le paysage européen des transports routiers de marchandises: lien fixe trans-Manche, connexion autoroutière entre l'A26 et l'A5... Le schéma 1 montre ainsi que plusieurs couloirs placent d'ores et déjà l'économie champardenaise à la croisée des flux Est-Ouest et Nord-Sud (notamment Italie-Angleterre). Une telle situation augure d'éventuelles valorisations de ruptures de charge en son sein, ce qui ne devrait pas laisser indifférents les acteurs des chaînes logistiques concernées.

Schéma 1  
Les couloirs économiques de la Champagne-Ardenne



Source: INSEE

## 2.1. Les caractéristiques de l'échantillon

Les enquêtes ont été menées en 1990 auprès de vingt et une entreprises des départements de la Champagne-Ardenne: les Ardennes (08), l'Aube (10), la Marne (51) et la Haute-Marne (52), en tenant compte de leur influence économique respective (d'où une sur-représentation de la Marne et, dans une moindre mesure, de l'Aube). Outre les distributeurs commerciaux et les organisateurs de transport, nous avons retenu quatre filières industrielles caractéristiques pour les raisons suivantes:

. *L'agro-alimentaire*. Il s'agit incontestablement d'un secteur d'excellence pour la région. Par ailleurs, les firmes de la branche ont précocement intégré une démarche logistique (dès les années 1970) sous la pression de leur clientèle. La livraison efficace des marchés aval, en termes de coût et de qualité de service, est ainsi devenue une contrainte de premier ordre, ce qui présume d'un intérêt minimum pour la notion de plate-forme de fret publique.

. *La bonneterie*. Peu sensibilisés au fait logistique jusqu'à présent (sauf pour l'activité de production), de nombreux bonnetiers semblent découvrir l'importance stratégique de la distribution physique pour conquérir de nouveaux canaux, parfois mieux servis en délai par des produits d'importation! Une telle évolution, conjuguée à une implantation régionale affirmée dans le bassin troyen, justifient notre choix.

. *Le conditionnement et l'emballage*. Comme de précédentes recherches le montrent, ce secteur manufacturier est *a priori* fortement réceptif à toute infrastructure publique de nature logistique. En effet, la concentration de chargeurs sur un site donné induit des attentes en termes d'emballage (industriel et/ou de biens de consommation). Ajoutons que les principaux fabricants ont la volonté d'être situés au plus près du client et que la décentralisation des structures est encouragée de par le niveau élevé des coûts unitaires d'acheminement (Boissin, 1991).

. *La mécanique et la métallurgie*. Cet ensemble est bien représenté en Champagne-Ardenne, tant par le nombre de firmes que la qualité de certaines d'entre elles. Celles-ci connaissent des besoins singuliers en matière de logistique de distribution, suite à la généralisation des pratiques de gestion en flux tendus chez certains clients, entre autres de la filière automobile.

La taille des entreprises consultées est plutôt importante, ou du moins figurent-elles parmi les plus dynamiques de leur branche. En effet, il a paru pertinent de sonder les tendances lourdes qui structurent un tissu régional auprès d'acteurs représentatifs. Cependant, les groupes nationaux et

multinationaux dont les centres de décision se situent exclusivement en dehors de la Champagne-Ardenne ont été écartés. La raison en est que les stratégies logistiques ne sont que rarement élaborées par les responsables qu'il aurait été possible de rencontrer (c'est surtout le cas pour les chargeurs de la métallurgie ou de l'agro-alimentaire). Enfin, l'échantillon définitif a dû tenir compte des aléas propres à ce type d'enquête exploratoire (refus de réponse ou de rencontre), mais il couvre convenablement le champ d'analyse que nous nous étions fixés.

**Tableau 1**  
**Caractéristiques de l'échantillon**

	DEPARTEMENTS			
	08	10	51	52
<i>CHARGEURS INDUSTRIELS</i>				
- <i>Agro-alimentaire</i>	-	1	4	-
- <i>Bonneterie</i>	-	2	-	-
- <i>Mécanique et Métallurgie</i>	-	2	1	-
- <i>Autres (dont Emballage)</i>	2	-	1	2
<i>DISTRIBUTEURS COMMERCIAUX</i>	-	-	2	-
<i>ORGANISATEURS DE TRANSPORT</i>	-	1	2	1

## 2.2. Les thèmes abordés lors des entretiens

Afin de recueillir les informations qualitatives nécessaires pour tester nos hypothèses H1 et H2, les enquêtes se sont déroulées sous la forme d'entretiens non directifs d'une durée variant entre quarante-cinq et quatre-vingt-dix minutes. Les principaux thèmes abordés se définissent comme suit:

- *présentation générale de l'entreprise*: type d'activité, place dans la chaîne logistique, tonnage traité et régularité des expéditions, aire géographique d'influence;

- *organisation de la circulation des matières*: schéma directeur des flux (particulièrement d'approvisionnement et de distribution physique), externalisation des séquences de transport et nature des agents économiques concernés, lieux de valorisation des ruptures de charge;

- *besoins logistiques dans un proche avenir*: investissements prévus ou réalisés, besoins ponctuels d'entreposage locatif ou de services spécifiques;

- *appréhension d'un projet de pôle logistique en Champagne-Ardenne*: intérêt par rapport à la stratégie logistique en oeuvre, souhaits pour d'éventuels équipements et leur localisation, sensibilité aux échéances européennes et évolution perçue du transport - au sens large - dans la région.

### 3. RÉSULTATS SUR L'HYPOTHESE H<sub>1</sub>

Dans le cadre de l'évolution de la logistique de distribution, la prestation de transport tend à se globaliser et à s'élargir au-delà du simple acheminement des produits. Or, la qualité de cette prestation élargie est le fruit d'une optimisation des tâches de manutention, de gestion des stocks, de conditionnement ou d'étiquetage... toutes choses exercées en des lieux (entrepôts) où se réalisent des opérations de traitement de la marchandise en circulation. Sous cet aspect, les besoins d'entreposage locatif mal - ou pas - satisfaits sont un indicateur approximatif de la faisabilité d'un pôle logistique.

#### 3.1. Les opportunités en aval des chaînes logistiques

En se déplaçant de l'*amont* (maîtrise des prix de revient des output) vers l'*aval* (plus grande qualité de service auprès des consommateurs et/ou utilisateurs), la concurrence intra et inter-sectorielle a conduit à une profonde réorganisation des systèmes logistiques. La distribution physique joue ainsi un rôle non négligeable dans la conquête de parts de marché alors qu'une approche mercatique réductrice l'a, pendant longtemps, réduit à une intendance secondaire. L'entreposage locatif occupe, dans ce cadre, une place centrale pour la moitié de notre échantillon. Les besoins repérés correspondent à deux phénomènes majeurs:

- la *saisonnalité*, plus particulièrement dans le champagne (montée en stock les six premiers mois de l'année) et dans la bonneterie (deux saisons marquées);

- l'émergence de *pratiques spéculatives* chez les distributeurs commerciaux (et quelques entreprises manufacturières), avec la création de stocks d'opportunité.

Ce second phénomène devrait d'ailleurs connaître, selon nos divers interlocuteurs, un rapide développement dans les années à venir, complétant en cela l'option qui semble pourtant s'y opposer: les flux tendus, mais qui s'inscrit dans une même logique financière de court/moyen terme. Les distributeurs commerciaux constituent en effet d'importants stocks de marchandises (correspondant quelquefois à plusieurs mois de consommation des points de vente!) au moment où les fournisseurs leur consentent ponctuellement des tarifs promotionnels attractifs (Colin et Paché, 1988). C'est le cas d'une firme enquêtée en Champagne-Ardenne qui, faute de mieux, recourt à l'offre privative ou semi-publique déjà existante (stockeurs, Magasins Généraux...) lorsque sa propre plate-forme de distribution est saturée. Notons enfin que les pratiques spéculatives sont aussi présentes sur certains marchés industriels en expansion, celui des surgelés notamment.

### 3.2. Les opportunités en amont des chaînes logistiques

Plus récentes, mais sans doute pas les moins conséquentes, les potentialités d'entreposage locatif - et de gestion des stocks associée - en amont des chaînes logistiques correspondent à l'émergence de nouveaux modes de gestion de la production. Très brièvement, l'un des principaux objectifs poursuivis aujourd'hui par les chargeurs industriels est de remonter le plus en amont possible le stock d'en-cours (sous contrainte du respect d'un délai de livraison), et ce pour diminuer les risques liés à une affectation prématurée de la référence technique à un marché ou à une clientèle. De façon conjointe, il s'agira de rationaliser la tenue du stock en le centralisant sur un nombre réduit de points.

Cette pratique du *postponement*, ou décalage spatio-temporel, connaît un regain d'intérêt incontestable (Paché, 1992) et ouvre des perspectives que les collectivités territoriales, dans leur souci d'aménagement de l'espace, ne peuvent plus ignorer. Notre enquête exploratoire en Champagne-Ardenne le confirme, principalement pour la bonneterie. Les entretiens non directifs y ont identifié des potentialités d'entreposage locatif à deux niveaux:

. *Pour le stockage et la gestion des stocks des fils écrus/teints et des tissus.* Actuellement, les firmes du secteur utilisent des entrepôts en consignation chez différents transitaires. Une plate-forme de fret publique, disposant d'une zone sous douane, permettrait aux fournisseurs d'éventuellement s'associer pour réaliser des économies d'échelle et

d'envergure. Les espaces d'entrepôt locatif pourraient également être utilisés pour concrétiser des achats spéculatifs de matières premières, à l'instar des produits finis.

. *Pour le stockage de masse de produits finis non personnalisés.* Si le stockage juste avant l'expédition est toujours intégré *a priori* de par le caractère stratégique de la préparation de commande, il est possible d'envisager l'externalisation du stockage de masse (indifférencié) en amont du cycle de commercialisation, c'est-à-dire en attente d'affectation. Le marché paraît suffisamment porteur pour retenir l'attention de nombreux opérateurs privés (un transporteur aubois projette la construction d'un entrepôt à cette intention).

Les opportunités d'entrepôt locatif ici repérées devraient au demeurant toucher progressivement toutes les industries où la segmentation en aval est compatible avec une standardisation poussée des composants - ou modules - en amont. Il suffit de constater le succès de la méthode combinatoire sans dispositif fixe pour rappeler les avantages dont recèle l'activité productive dans ce domaine (Whitney, 1988). Reste à savoir si les besoins révélés conduisent à faire spontanément émerger un site consensuel ou si, au contraire, les implantations géographiques suggérées se situent dans une logique centrifuge, largement néfaste pour la réalisation de synergies logistiques et le partage coordonné de ressources matérielles et humaines. Ce questionnement est l'objet de la partie suivante.

### 3.3. Synthèse

Il résulte de notre enquête de terrain en Champagne-Ardenne que le concept de plate-forme de fret publique, regroupant des entrepôts locatifs, est positivement pris en compte dans la stratégie logistique des chargeurs et transporteurs régionaux, à la vue de leurs besoins latents ou déclarés. Nous en concluons par conséquent que l'hypothèse H<sub>1</sub> est validée.

## 4. RÉSULTATS SUR L'HYPOTHESE H<sub>2</sub>

L'idée directrice de plate-forme de fret publique repose, pour ses initiateurs, sur l'obtention de gains de productivité dans le traitement de la marchandise en circulation, ce qui suppose atteinte une masse critique minimum pour réduire les coûts unitaires d'exploitation. En outre, les théoriciens de l'économie spatiale ont noté que la concentration de services et d'activités en un point donné génère tout à la fois des effets de réseau et une contraction des coûts de transaction externe dont peuvent tirer profit chacun des intervenants (Cappellin, 1988).

Il ne saurait donc être question de disperser au sein d'une région certains équipements logistiques (tels que les chantiers de ferroutage) dont l'amortissement oblige à traiter un tonnage important et régulier de marchandises. C'est, du moins, ce qu'ont très vite compris les organisateurs de transport. Pour eux, une plate-forme de fret publique, en "captant" des trafics, permet de valoriser les ruptures de charge. Le regroupement de lots hétérogènes conduit alors à bénéficier de synergies: trouver des confrères lors d'une saturation momentanée ou, à l'inverse, récupérer des frets en vue de compléments de chargement. Cet indispensable processus de polarisation est-il mis en avant par tous en Champagne-Ardenne?

#### 4.1. Une "indifférence spatiale" largement ressentie

Une minorité d'interlocuteurs reprend en fait à son compte l'idée selon laquelle renoncer à *une seule plate-forme de fret polyvalente* signifie renoncer aux synergies logistiques et au partage de ressources qui en sont le fondement, notamment par agrégation de familles de produits distinctes. De plus, pour ces mêmes interlocuteurs, plusieurs réalisations concurrentes obligeraient à tourner le dos à la pluri-modalité dont on sait désormais qu'elle constitue l'axe prioritaire de développement des transports terrestres européens.

De notre enquête de terrain, il ressort ainsi une exigence largement partagée, à savoir que les collectivités territoriales privilégient les spécificités industrielles locales avant la concrétisation de tout projet, et non une hypothétique solidarité régionale. Or, les besoins particuliers des uns et des autres en entreposage locatif les poussent à opter pour des spécialisations par bassins industriels et par conséquent pour une dilution des équipements logistiques.

Les raisons de telles positions tiennent, semble-t-il, à une *indifférence spatiale* particulièrement forte en Champagne-Ardenne: quelle que soit la localisation initiale des entreprises enquêtées, celles-ci ont une vision positive de leur situation géo-économique, jugée satisfaisante en regard des marchés à desservir et des matières et composants à réceptionner. Cette indifférence spatiale est d'ailleurs accentuée par le fait que les firmes valorisent désormais une *proximité de délai* et non une proximité de lieu. Les temps de réponse aux fluctuations de la demande - élément central de la réactivité - s'affranchissent ainsi de l'espace géographique (Giraud, 1991; Paché, 1991), entre autres grâce à la maîtrise rigoureuse des flux physiques et informationnels et grâce à l'amélioration des infrastructures maillant le territoire.

Les réponses sont, sur ce dernier point, sans ambiguïté dès lors qu'est évoqué le programme de développement autoroutier dont bénéficie actuellement la Champagne-Ardenne (et qui rendra des acteurs physiquement éloignés relationnellement beaucoup plus proches). En effet, la quasi-totalité des communautés urbaines pouvant prétendre à une implantation logistique vont voir très rapidement leur niveau d'accessibilité s'élever, ce qui renforcera le phénomène d'indifférence spatiale.

Qui plus est, la concurrence féroce que se livrent entre elles les villes champardenaises pourrait trouver là un appui nouveau et imprévu, justifiant les égoïsmes locaux: puisqu'aucune agglomération significative ne sera, à terme, à l'écart des infrastructures autoroutières, chacune est en droit de se considérer au point nodal d'un territoire économique singulier (le grand Est, l'Europe...). En serait-il de même si l'on raisonnait sur la base des infrastructures ferroviaires et aéroportuaires? Rien n'est si sûr. Ainsi, la construction à Parisud (Melun Sénart) de la plus importante base logistique SNCF de France début 1993, avec un entrepôt embranché de 30 000 m<sup>2</sup>, devrait conduire certaines villes à largement revoir leurs ambitions à la baisse.

#### 4.2. Synthèse

Il résulte de notre enquête de terrain en Champagne-Ardenne qu'en termes de site, aucune localisation géographique pour une éventuelle plateforme régionale de fret ne fait un début d'unanimité: l'obtention de synergies logistiques et le partage de ressources ne sont que peu, voire pas du tout, considérés comme un objectif stratégique en soi. Nous en concluons par conséquent que l'hypothèse H<sub>2</sub> n'est pas validée.

#### 5. CONCLUSION GÉNÉRALE

La volonté des collectivités territoriales d'intervenir dans la gestion des flux de produits est aujourd'hui patente, tant dans sa dimension urbanistique que dans sa dimension économique. Une telle intervention reste néanmoins à relativiser en ce qui concerne son originalité. D'une part, la puissance publique a eu, de longue date, une politique interventionniste marquée vis-à-vis du secteur des transports *stricto sensu*. D'autre part, dès les années 1960, puis avec une vigueur renouvelée dans les années 1980, les collectivités territoriales ont manifesté leur souci constant d'attirer des investissements matériels et immatériels créateurs de richesse: les plateformes de fret se situent dans le droit fil de cette logique incitatrice, même si

un effet de mode pourrait laisser croire à une démarche radicalement novatrice d'aménagement de l'espace.

Ceci dit, les investissements publics ou semi-publics de nature logistique demeurent un sujet de recherche stimulant pour le management stratégique entendu comme "mode de gestion de l'entreprise particulier qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et décisions de gestion opérationnelle" (Avenier, 1992, p. 327). En effet, la question est de savoir si les opérateurs privés se réfèrent explicitement à ces investissements dans la définition *ex ante* de leur politique d'approvisionnement et/ou de distribution physique des marchandises. C'est à quoi s'est attachée cette recherche, de nature exploratoire, en testant auprès de vingt et une firmes de la région Champagne-Ardenne les deux hypothèses suivantes:

- les besoins d'entreposage locatif sont devenus importants et peuvent trouver satisfaction dans la mise en place d'une plate-forme de fret publique;

- la recherche de synergies logistiques et le recours à des techniques de circulation sophistiquées conduit les opérateurs privés à souhaiter une implantation plutôt que plusieurs, disséminées sur la région.

Les résultats obtenus sur ces deux hypothèses sont pour le moins paradoxaux. Si l'intérêt pour le concept de plate-forme semble confirmé, il n'en va pas de même pour les effets positifs attendus d'une polarisation des services entreprises. Les besoins d'entreposage locatif existent certes, mais les acteurs minorent les bénéfices qu'ils peuvent retirer d'un partage coordonné de ressources telles que les surfaces de stockage, les équipements techniques, les bureaux...

Il serait évidemment nécessaire de mener à bien une investigation de plus grande ampleur pour connaître l'influence sur le processus décisionnel de la firme d'autres critères non pris en compte ici, les ressources humaines disponibles ou encore le prix du sol. Tout au moins, notre effort semble devoir être poursuivi pour évaluer de quelle façon des collectivités territoriales peuvent oeuvrer en vue d'un meilleur fonctionnement des chaînes logistiques nationales et internationales.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AVENIER M.-J., De la planification au pilotage stratégique, in HELFER J.-P. et ORSONI J., *Encyclopédie du management*, Paris, Vuibert, 1992, t. 2, pp. 321-339.

BOISSIN J.-P., *Elaborer un modèle d'analyse de la diversification pour évaluer les déterminants et les facteurs clés de succès des manoeuvres stratégiques*, Xèmes Journées Nationales des I.A.E., Clermont-Ferrand, 22-23 octobre 1991.

BONNAFOUS A., Mutation des systèmes de transport et radialisation de l'espace, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* (n° 2, 1990), pp. 307-315.

CAPPELLIN R., Transaction costs and urban agglomeration, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* (n° 2, 1988), pp. 261-278.

COLIN J. et PACHÉ G., *La logistique de distribution*, Paris, Chotard et Associés Éditeurs, 1988.

GIRAUD G., Les PME dans le commerce extérieur français: d'une proximité régionale à une proximité de délai, *Revue Internationale PME* (Vol. 4, n° 2, 1991), pp. 113-135.

GUILLERME A., Réseau: genèse d'une catégorie dans la pensée de l'ingénieur sous la Restauration, *Flux* (n° 6, 1991), pp. 5-17.

HAWES J., LEWISON D. et PROUGH G., The importance of government-sponsored location incentives for distribution facilities, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management* (Vol. 15, n° 1, 1985), pp. 61-69.

MERENNE-SCHOUMAKER B., *La localisation des industries*, Paris, Nathan Université, 1991.

PACHÉ G., L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle: PME et réseaux de compétences, *Revue d'Économie Industrielle* (n° 56, 1991), pp. 58-70.

PACHÉ G., *L'organisation du postponement logistique: un enjeu stratégique*, 6ème Conférence Mondiale sur la Recherche dans les Transports, Lyon, 29 juin-3 juillet 1992.

SAVY M. et LATERRASSE J., Réseaux logistiques et réseaux d'information associés: organisations et territoires, in ROWE F. et VELTZ P., *Entreprises et territoires en réseaux*, Paris, Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, 1991, pp. 193-203.

SHEEHAN W., Contract warehousing: the evolution of an industry, *Journal of Business Logistics* (Vol. 10, n° 1, 1989), pp. 31-49.

WHITNEY D., Manufacturing by design, *Harvard Business Review* (Vol. 66, n° 4, 1988), pp. 83-91.