

C.R.E.T.

MINISTÈRE DE L'URBANISME DU LOGEMENT
ET DES TRANSPORTS

MINISTÈRE DE LA RECHERCHE
ET DE LA TECHNOLOGIE

L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES PROFESSIONS
COMME FACTEUR DE
DYNAMISATION DU SYSTÈME PRODUCTIF

Gilles Paché

Observatoire Economique
#1 Statistique des Transports

DOCUMENTATION

Ret. 1

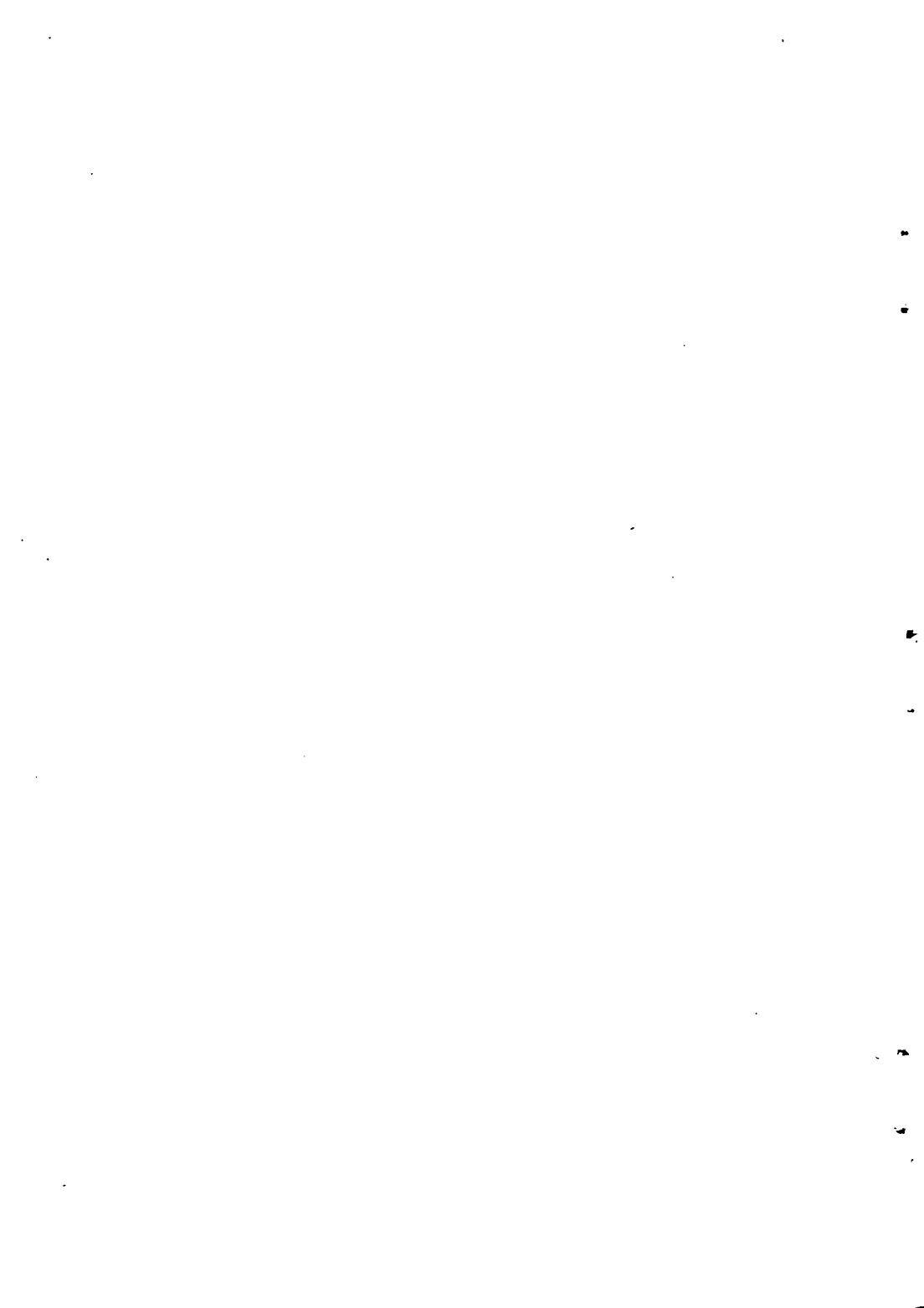
**CDAT
1624**

Programme de Recherche et de
Développement Technologique
dans les Transports Terrestres

Décision d'aide n° 85-21

Responsable Scientifique : Claude Fiore

Avril 1987



PLAN

INTRODUCTION GENERALE	1
<u>01 Objectif de la recherche et cadrage théorique</u>	2
011 Le réseau, forme conceptuelle	2
012 Circulation et stratégies industrielles	7
<u>02 Présentation du rapport</u>	12
021 Le recueil des données	12
022 Plan	14



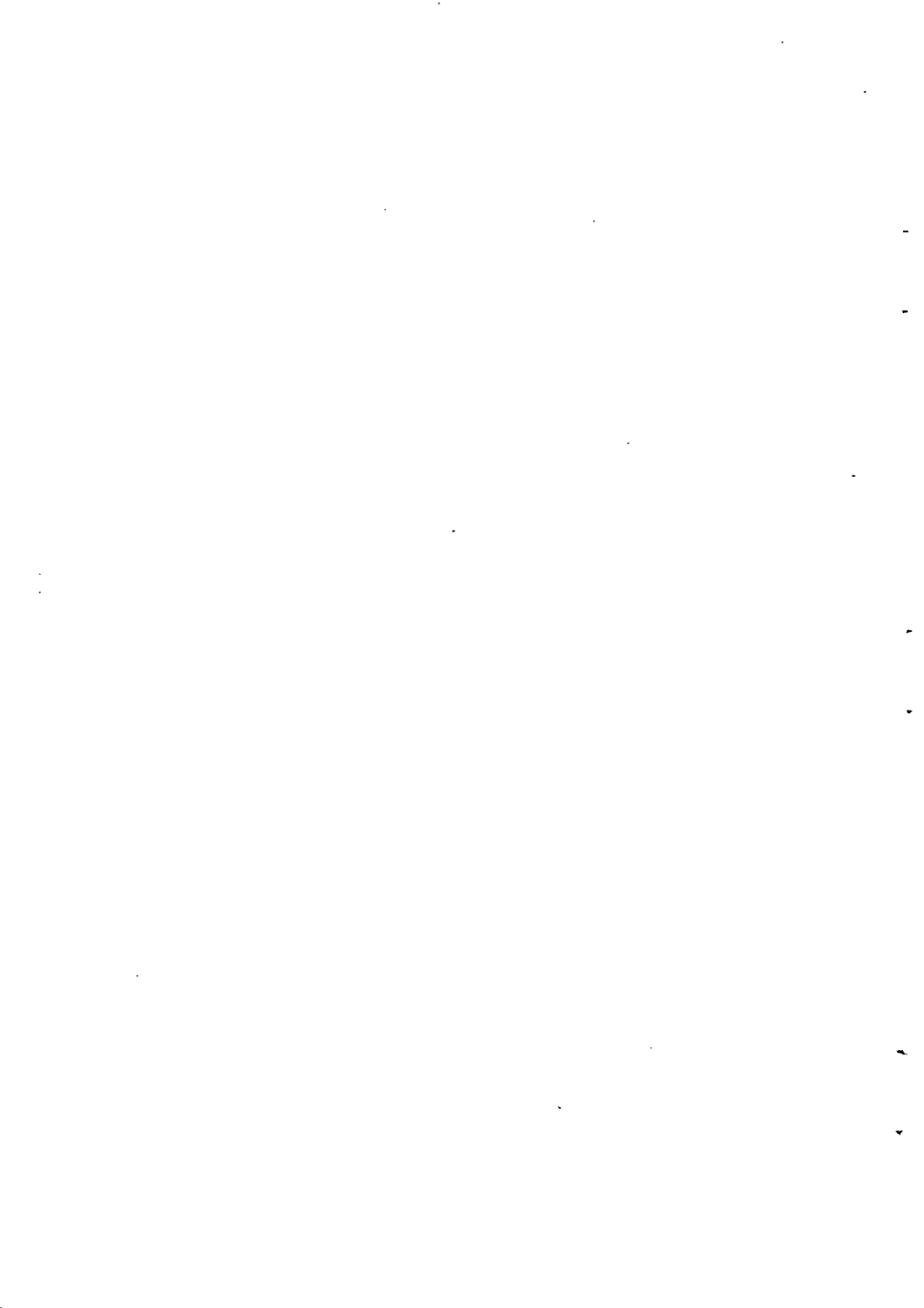
CHAPITRE 1.- RATIONALISATION LOGISTIQUE ET APPEL AUX PRESTATAIRES ..	16
<u>11 Une approche en termes de métier</u>	17
111 Le recentrage des firmes industrielles	18
112 Une contrainte majeure, le respect de la qualité de service .	28
<u>12 La transformation de la fonction logistique des chargeurs</u>	39
121 La liaison entre mouvement d'extériorisation et maîtrise des systèmes de circulation physique	40
122 Vers une logistique fonctionnelle	49
<u>Conclusion du chapitre 1</u>	55



CHAPITRE 2.- FORMATION DE PMI EN RESEAU PAR L'ARCHITECTE LOGISTIQUE	58
<u>21 L'intégration des PMI dans la stratégie commerciale des grandes firmes</u>	59
211 L'agro-alimentaire : logique de flux	59
212 Le textile : logique d'atelier	68
<u>22 La nature du système transport mobilisé</u>	78
221 Une place centrale pour le transport	78
222 Transferts physiques et formes différenciées de la PMI- sation	87
<u>Conclusion du chapitre 2</u>	93

CHAPITRE 3.- LA PLACE DES PME DE TRANSPORT DANS LA NOUVELLE DYNAMIQUE ECONOMIQUE	95
<u>31 Les données de la situation</u>	96
311 Des relations privilégiées entre PMI et PME de transport? ..	96
312 De la nécessité des PME de transport "archaïques"	103
313 Essai de typologie	110
<u>32 Le devenir des entreprises de petite dimension</u>	119
321 Une micro-segmentation des prestations	119
322 La convergence organisateurs de chaînes logistiques- organiseurs de chaînes transport	127
<u>Conclusion du chapitre 3</u>	131
★	
CONCLUSION GENERALE	133
★	
BIBLIOGRAPHIE	139

I N T R O D U C T I O N G E N E R A L E



01 Objectif de la recherche

011 Le réseau, forme conceptuelle

Depuis quelques années, le système productif national est l'objet de profondes transformations sous l'impulsion de pratiques d'entreprises en rupture avec d'anciens modèles. Aux yeux de l'observateur attentif, soumis à l'épreuve des faits, il apparaît que pour de nombreuses firmes, les politiques intégratives de contrôle juridique et financier d'un ensemble articulé d'activités ou de fonctions économiques ne constituent plus une fin en soi, ou plutôt l'objectif stratégique ultime. En d'autres termes, certains acteurs industriels cherchent à multiplier des relations non hiérarchiques (i.e. marchandes) entre organisations, centres de profit autonomes, alors qu'hier les politiques conglomérales tentaient, par une action volontariste, de gérer de multiples espaces captifs "hors marché".

Concrètement, on constate au sein du capital industriel un phénomène d'extériorisation de séquences de production, de distribution physique, ... et même plus finement de sous-séquences, tandis que d'autres, leur étant directement liées sont internalisées. Ce mouvement brownien ne semble donner naissance à aucune grille de lecture globalisante et explicative a priori. Les critères de chaque firme pour l'internalisation vs. externalisation apparaissent comme propres aux initiateurs du mouvement, et par conséquent, résultantes d'une superposition de logiques d'action spécifiques.

Doit-on de la sorte se soumettre aux phénomènes sans les ordonner, et donc sans les formuler à partir d'une construction intellectuelle ? C'est ce refus d'un empirisme réducteur qui guide notre recherche, se nourrissant de cas concrets pour mieux tracer le cadre d'analyse des modes actuels de fonc-

tionnement du système productif.

Pour nous, l'éclatement (relatif) des structures industrielles auparavant intégrées renvoie plus globalement à une phase de transition par laquelle naissent de nouveaux concepts, de nouvelles formes organisationnelles, en fonction d'un environnement économique turbulent qui renverse les anciennes hiérarchies. A ce titre, la notion de réseau (network) utilisée par de nombreux auteurs de Sciences de Gestion paraît extrêmement riche d'applications, comme en témoigne d'ailleurs l'engouement médiatique qu'elle suscite (1).

On peut rapidement définir le réseau, en suivant ici Hans B. Thorelli, comme formé des relations d'échange qui lient entre elles deux entreprises (ou plus), constituant par là un sous-ensemble d'un ou plusieurs marchés (2). Il s'agit de liaisons relativement durables, basées sur une réciprocité d'intérêt entre acteurs, et nécessitant un effort conscient de coordination pour éviter la désintégration sous l'effet de l'entropie (3).

En se référant à la théorie des systèmes, il est possible d'avancer que le réseau est principalement le résultat d'un agencement de processeurs élémentaires : "parler de changement, c'est considérer le changement de quelque chose par autre chose : explicitement nous postulons l'existence de deux familles d'objets identifiables et différents dès lors que nous évoquerons un quelconque changement : l'objet changé (nous proposerons : processé) et l'objet changeur (nous pro-

(1) Cf. par exemple l'article de F.X. Beslu : "Entreprises de demain : sous-traiter pour régner". Science et Vie Economie, n° 24, Janvier 1987, pp. 68 - 73.

(2) H.B. Thorelli : "Networks : between markets and hierarchies". Strategic Management Journal, Vol. 7, January-February 1986, pp. 37 - 51.

(3) Ibid, p. 43.

poserons : processeur)" (1). La transformation des facteurs de production dans le but d'obtenir des produits finis requiert de la sorte une multitude de processeurs, notamment d'énergie et d'informations de commande. La liaison entre processeurs, constitutive d'un réseau de connexions, devient essentielle pour empêcher tout blocage du système, elle prend le pas sur les processeurs eux-mêmes lorsque ceux-ci sont asservis aux commandes d'action.

Nous retrouvons, on le constate, notre point de départ puisque les stratégies industrielles actuellement menées par certaines firmes s'apparentent à une délégation de phases de transformation ou de combinaison de facteurs, tout en s'assurant le contrôle de la recombinaison, c'est-à-dire des liaisons. En clair s'institue une sorte de division du travail explicite entre plusieurs entreprises spécialisées, substitutive à l'intégration fonctionnelle. Le but est de réaliser une activité (production d'un bien ou d'un service) au moindre coût, étant entendu que chaque membre du réseau apporte sa compétence personnelle se combinant à celle des autres.

On reconnaît là des pratiques déjà en vigueur, notamment lorsqu'un ensemblier propose à la clientèle des productions "clés en main" (construction d'usines, ouvrages d'art, ...). Elles tendent à toucher aujourd'hui des branches élaborant des biens de grande consommation.

Tout se passe comme si les entreprises industrielles s'interrogeaient systématiquement sur les avantages et désavantages respectifs à la fois de l'intégration verticale et des relations marchandes, en évaluant les coûts de transaction inhérents à ces dernières. Le réseau représente alors une op-

(1) J.L. Le Moigne : La théorie du système général. P.U.F. Paris, 1977, p. 62.

tion pour stabiliser ou réduire ces coûts liés à la négociation, à l'établissement et à la réalisation des contrats d'échanges (1) entre organisations détachées des liens juridiques.

Autrement dit, l'achat de prestations ou de biens plutôt que leur production en propre résulte, pour la firme inductrice d'un réseau, du calcul économique intégrant les coûts de transaction et les savoir-faire possédés par des agents extérieurs. Si ces coûts diminuent vis-à-vis d'entreprises ayant la (les) compétence (s) recherchée (s), il devient conséquemment envisageable d'externaliser certaines séquences, et inversement d'en conserver d'autres dont l'avantage comparatif en termes de coût de transaction est défavorable. On peut ainsi interpréter l'amélioration des techniques de transport comme un critère permissif de plus grand recours aux relations marchandes, puisque la réalisation des contrats d'échange se trouve facilitée.

Notre hypothèse centrale est que la structuration des relations inter-industrielles sur le mode du réseau met en scène des firmes modernistes se muant en "architecte", qui internalisent/externalisent des séquences opératoires selon une logique à définir. Cette manoeuvre stratégique apparaît comme une démarche extrêmement novatrice impulsée par une frange dynamique du capital industriel. Elle renforce indirectement son pouvoir sans recourir à des relations unilatérales de dépendance.

La dérive consécutive des attributions des différents centres décisionnels devient ainsi un objet d'étude fécond en permettant de poser les questions pertinentes : qui organise

(1) O.E. Williamson : Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications. The Free Press, New-York, 1975.

le réseau de séquences opératoires ? Sur quel mode a lieu la décomposition puis recombinaison de ces dernières ? Quels sont les agents prenant en charge les tâches d'exploitation ? Et surtout, de quels degrés de liberté dispose l'architecte pour concrétiser sa stratégie ?

Cette dernière interrogation est en effet majeure, car la formation d'un réseau s'effectue obligatoirement sous contrainte d'une normalisation des séquences internalisées/externalisées selon des critères stricts évitant la multiplication des tendances centrifuges (ou entropiques). En l'absence d'une coordination volontariste, le respect d'une qualité de service à la clientèle - mesurable entre autres par le taux de rupture au point de vente - n'est plus assuré, bloquant de la sorte le procès de valorisation ou provoquant une inertie dans son déroulement.

On peut donc penser qu'au plus la clientèle sera capable de formaliser ses propres normes de gestion et les imposer à l'amont (par exemple, pratique du zéro-stock), au plus les architectes de réseau seront amenés à utiliser des outils de gestion sophistiqués. Inversement, si ces architectes disposent de marchés captifs en aval, un moindre effort de rationalisation est envisageable sans dommages irréversibles du point de vue commercial, des agents économiques assumant certains coûts intermédiaires (rupture, stockage contracyclique ...).

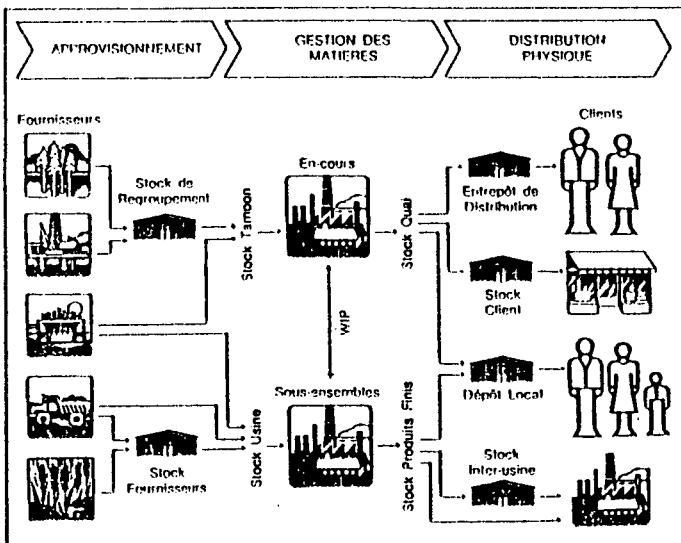
La disjonction spatiale accrue des activités économiques de production, que ces politiques d'entreprises engendrent de manière croissante, nous interpelle en définitive sur l'étroite articulation entre système de transport et stratégies industrielles, ou plutôt sur les capacités de réponses différenciées de ce système aux nouvelles configurations de l'appareil productif. En effet, la diversification des marchés,

le pilotage des processus productifs éclatés, la systématisation des flux tendus dans l'industrie et le commerce, ... reposent en dernière instance sur l'efficacité des systèmes de transfert permettant d'articuler les différentes séquences de fabrication. La faiblesse, soudaine ou structurelle, d'un maillon de la chaîne transport peut paralyser l'organisation résiliente.

012 Circulation et stratégies Industrielles

Au moment même où la satisfaction optimale de la clientèle devient le critère central de gestion des entreprises soumises à une concurrence exacerbée, la circulation des marchandises acquiert une importance plus affirmée dans la mise en place de structures compétitives. Par la notion de circulation, il ne faut pas entendre uniquement les phases d'acheminement ou de traction, mais l'ensemble des opérations leur étant liées, de l'approvisionnement jusqu'au client final, participant activement à la mise en correspondance des flux

LES ACTIVITES LOGISTIQUES



Source : A. T. KEARNEY

physiques à la demande. Ces flux physiques d'amont en aval (approvisionnement, gestion des matières, distribution physique) sont régulés par un flux d'information en sens inverse, innervant chacun des sous-systèmes de l'entreprises pour autoriser la prescription efficace des activités d'exploitation. La démarche logistique, technologie de la circulation selon l'expression de J. Colin, synthétise cet objectif de cohérence systémique du procès de production de la valeur, réducteur des mouvements centrifuges traversant les firmes industrielles.

La stratégie du réseau appelle donc en préalable une rationalisation de la circulation physique et informationnelle autorisant une gestion optimale des interfaces (entre séquences opératoires) pour éviter la désarticulation de l'ensemble des points de valorisation. Moins qu'un contrôle direct sur les tâches de pure réalisation physique, l'architecte est alors en mesure de formaliser le cadre général de fonctionnement du réseau et les politiques d'accompagnement afférentes (comme le marketing-mix), tout en conservant le cas échéant telle ou telle séquence stratégique pour lui. De façon accrue, les sous-traitants, auxquels est mandatée la totalité d'une production, ont ainsi pour fonction "d'industrialiser et d'assembler des produits que d'autres ont pour vocation de concevoir et distribuer" (1).

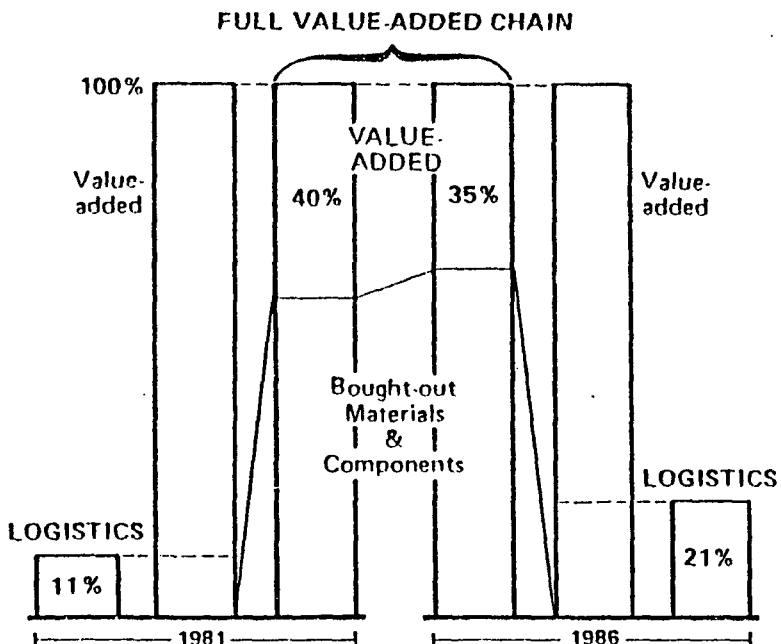
L'enquête d'A.T. Kearney, menée en 1986 auprès de 500 firmes européennes sur la productivité logistique a d'ailleurs mis en lumière une moindre intégration verticale des processus productifs, se traduisant entre autres par une augmenta-

(1) Dossier sur la sous-traitance de L'Usine Nouvelle, N° 42, 16 Octobre 1986. On pourra s'y référer pour de nombreux exemples concrets illustrant les nouvelles pratiques de délégation en oeuvre.

tion des achats de composants et matériels divers. D'où une valeur ajoutée globale plus réduite dans laquelle les coûts logistiques voient leur importance doubler en pourcentage entre 1981 et 1986.

Cette évolution est logique puisque la maturité logistique se présente justement comme une condition fortement permissive d'éclatement des systèmes industriels, ouvrant un large champ d'initiatives à des intervenants extérieurs capables de prendre en charge les activités déléguées.

L'IMPORTANCE STRATEGIQUE DE LA LOGISTIQUE
(UNE PART CROISSANTE DANS LA VALEUR AJOUTEE)



Source : A.T. KEARNEY

En effet, la décomposition des procès de production de la valeur ne s'effectuera - distinctement pour chaque architecte - qu'en fonction des savoir-faire détenus par des organisations aux statuts multiples et tout autant que ces dernières auront la capacité de proposer des prestations complexes s'insérant dans la logique de circulation des donneurs d'ordres. Or, cette capacité est la base même de l'apparition de professions socialement autonomes puisque les prestataires, par leurs savoir-faire, peuvent encourager la systématisation de relations marchandes entre eux et l'architecte.

Se constituant un horizon stratégique en toute indépendance, car détachées des relations hiérarchiques, les activités externalisées deviennent de ce fait le lieu d'affrontement entre prestataires cherchant à développer des rapports stables et privilégiés avec les donneurs d'ordres. D'où un processus d'enrichissement des services proposés, et corrélativement d'approfondissement du caractère professionnel des séquences déléguées, pour engendrer une clientèle "captive". La distribution physique est sans doute historiquement l'une des premières professions issues de ce mouvement impulsé par des entreprises modernistes, notamment du secteur des biens de grande consommation.

Avec la multiplication des pratiques de réseau, touchant d'autres séquences, ces professions devraient foisonner, même si aucun cadre général ne peut être tracé au vu des profils adoptés par chaque architecte. Il ne s'agira donc pas ici de sérier ces nouvelles professions, mais de donner des éléments de réflexion permettant d'évaluer les impacts du processus de décomposition/recomposition sur la configuration du tissu productif.

Par contre, afin de retenir les traits fondamentaux des expérimentations en cours, l'analyse de la distribution phy-

sique apparaît comme féconde car s'agissant d'une profession qui tend à se stabiliser, le comportement structurel de ses membres peut nous éclairer sur la dynamique interne qui l'anime. En d'autres termes, la mise en œuvre des réseaux requiert un système de transport adéquat constitutif d'une prestation de circulation plus large proposée par des distributeurs physiques, mais rien n'indique que la réponse soit homogène pour chacun des acteurs du système.

C'est la multiplicité des manoeuvres stratégiques, induisant des discontinuités majeures, qui justifie notre investigation, intégrant entre autres une interrogation circonstanciée sur le rôle des PME de transport dans cette dynamique. On a en effet abondamment souligné la fonction de revitalisation du système productif exercée par les entreprises de petite dimension, ces dernières formant la structure capillaire sur laquelle pourraient s'appuyer les Pouvoirs publics pour une hypothétique sortie de crise. Or, les pratiques de réseau font, semble-t-il, une grande place aux PMI (1), qui établissent des relations d'échange denses avec de puissants groupes. Existe-t-il dès l'instant des liaisons privilégiées entre PME de transport et PMI ? Ou ces deux entités obéissent-elles à un développement autonome qui les cloisonne les unes par rapport aux autres ?

Comme on le perçoit, le niveau d'abstraction est dual puisque d'une part, nous cherchons ici à formaliser la place tenue par la maîtrise de la circulation physique dans les pratiques de réseau, et d'autre part, à partir d'une profession qui se structure et élargit ses compétences, nous essaierons de comprendre les modalités d'insertion de la fonc-

(1) Pour une plus grande clarté, nous distinguerons systématiquement les PME de transport des PMI, petites et moyennes industries.

tion transport dans le processus de dynamisation de l'appareil productif. Double exigence qui nous place de la sorte à l'intersection de l'analyse industrielle et de l'économie des transports pour proposer des grilles d'interprétation du réel, dans le prolongement de travaux précédemment menés au sein de l'équipe "Logistique, transport de marchandises et production" du C.R.E.T. (1).

02 Présentation du rapport

021 Le recueil des données

Afin de recueillir les informations pouvant confirmer ou infirmer nos intuitions premières, une enquête de terrain a été menée auprès de 44 entreprises de l'agro-alimentaire, de l'habillement et du transport routier de marchandises.

NATURE ET IMPLANTATION DES ENTREPRISES ENQUETÉES

	ENTREPRISES AGRO-ALIMENTAIRES	ENTREPRISES TEXTILES	TRANSPORTEURS ET DISTRIBUTEURS PHYSIQUES
Paris et Région Parisienne	15	-	-
Méditerranée	8	2	9
Autres	2	5	3
Total	25	7	12

(1) Cette équipe, animée par J. Colin, Maître-Assistant à l'Université d'Aix-Marseille 2 et chercheur au C.R.E.T., est composée au 1er Mars 1987 de C. Fiore, N. Fabbe-Costes, G. Paché et C. Paraponaris. Les principaux travaux, en relation avec la présente recherche, sont cités en bibliographie.

Cet échantillon réduit ne prétend pas à la représentativité statistique, mais répond à l'objectif visé : la mise en lumière de comportements idéal-typiques au regard des contraintes particulières pesant sur le capital industriel. Nous supposons en effet que l'intériorisation de la démarche logistique par les firmes, c'est-à-dire la présence d'une puissante cohérence trans-fonctionnelle est explicative des pratiques du réseau. L'objectif est donc de mieux appréhender cette liaison et son intensité variable en fonction du champ concurrentiel des agents économiques.

À ce titre, le choix de l'agro-alimentaire et l'habillement est symptomatique, car nous supposons notamment que la pression de l'aval (commerce) s'exerçant sur eux est fortement différenciée, et engendre des formes d'adaptation particulières où le critère de maîtrise de la circulation ne possède pas la même valeur. L'antériorité des pratiques logistiques au sein du secteur agro-alimentaire témoigne ainsi, selon nous, d'un rapport de forces vis-à-vis de la distribution commerciale que ne connaît pas la filière habillement, soumise à d'autres types de contraintes.

Pour l'écrire autrement, le degré de sensibilité aux consommations finales est un critère pertinent de différenciation, et doit nous permettre de comprendre les logiques intra-sectorielles présidant aux stratégies de réseau productif. Cette typologie sommaire amende par conséquent toute vision monolithique de la mobilisation du système de transport, cette dernière étant au contraire corrélée aux configurations du procès de production-circulation physique impulsées par les firmes. Il reste bien entendu à savoir si les transporteurs publics saisissent les opportunités qui se présentent à eux en diversifiant leurs prestations : les entretiens menés auprès de la profession nous apporteront ici de précieuses informations sur les évolutions en cours.

Quant au cadrage théorique de la recherche, il a donné lieu à une double entrée conceptuelle. La première est constituée par les travaux antérieurement réalisés au C.R.E.T. sur la logistique perçue comme option stratégique porteuse du changement technique dans la firme, et plus largement dans l'ensemble de l'appareil productif. Il a paru alors intéressant de confronter ces apports, fruits d'investigations empiriques et théoriques approfondies, à d'autres travaux issus du management et des Sciences de Gestion, portant entre autres sur les pratiques de réseau et la formalisation des chaînes de valeur. Ces travaux constituent la seconde entrée conceptuelle, autorisant une mise en perspective du rôle structurant de la logistique.

022 Plan

Le rapport de recherche s'articule en trois chapitres. Dans le chapitre 1, nous montrons comment les firmes industrielles se recentrent sur leur (s) savoir-faire, en déléguant les activités non maîtrisées, i.e. dont l'avantage concurrentiel est détenu par des intervenants extérieurs. Ce mouvement a lieu sous la contrainte d'un respect de la qualité de service à la clientèle, contrainte d'autant plus forte que les circuits aval de commercialisation se sont puissamment structurés. La dissolution des organisations précédemment intégrées marque ainsi une mutation de la fonction logistique des architectes de réseau, de plus en plus fonctionnelle pour répondre efficacement à la coordination des séquences internalisées/externalisées.

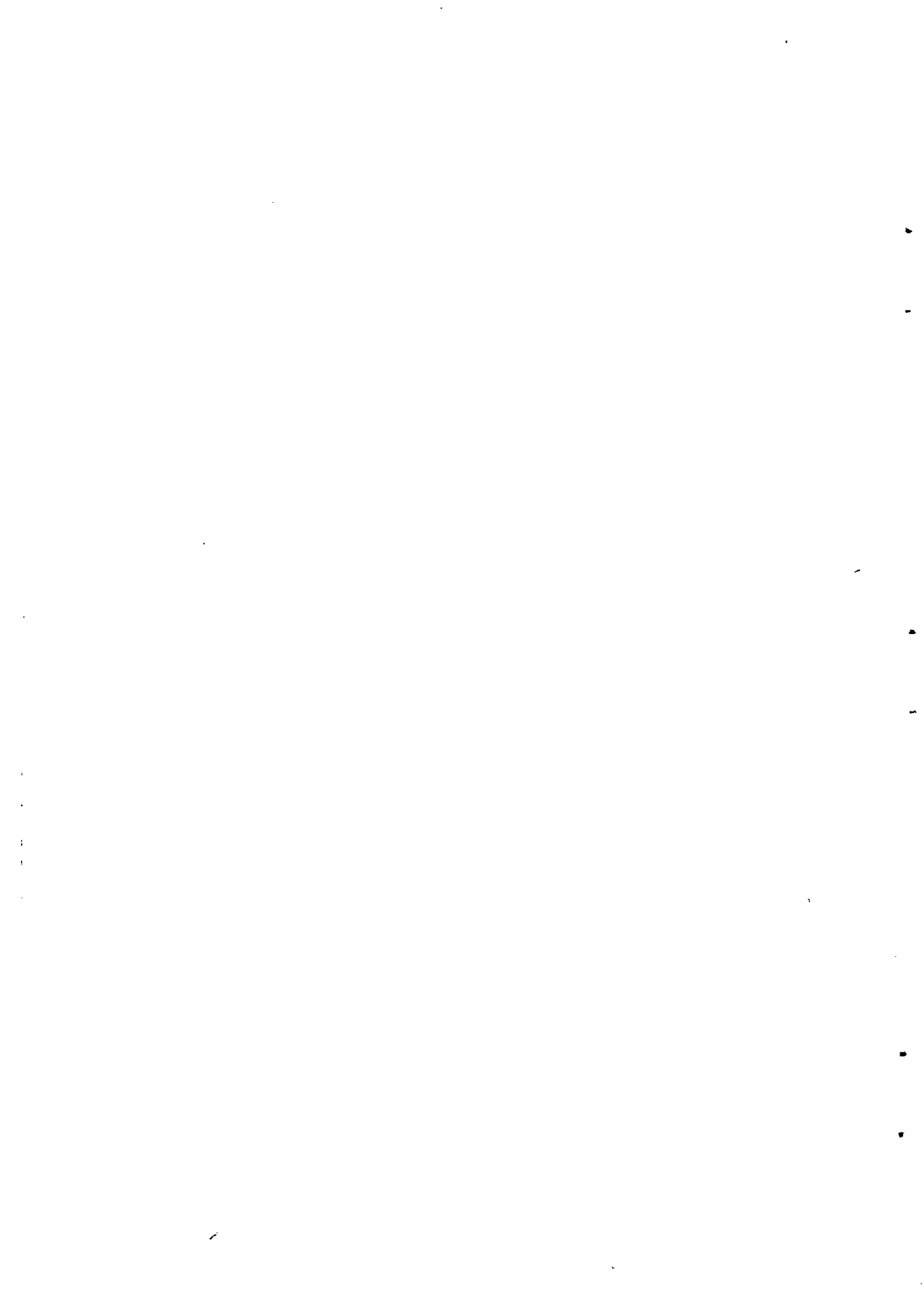
Appliquant ce raisonnement aux modes d'insertion des PMI dans la stratégie commerciale des grandes firmes, le chapitre 2 figure les logiques d'action en vigueur dans l'agro-alimentaire et le textile selon l'environnement économique propre à chaque branche. Le transport, et plus globalement les ac-

tivités de distribution physique, jouent alors un rôle premier dans les stratégies managériales en introduisant un critère de différenciation des formes de la PMisation (captation/scissiparité). Mais surtout, en tant que séquences permettant la recomposition des procès de valorisation, ces activités sont le creuset d'importantes innovations technologiques et organisationnelles. Les compétences des transporteurs s'élargissent amplement en orientant la demande de prestations qui émane des chargeurs.

L'évolution du système de transport - à travers celle de ses membres - constitue l'ossature du chapitre 3, dans lequel nous évaluons plus particulièrement la place des PME de transport à la lumière de la dynamique économique actuelle. La persistance de cette forme d'entreprise semble correspondre aux besoins d'une régulation d'ensemble car elle autorise le fonctionnement d'autres agents de grande taille. Pour tracer le cadre prospectif de son possible devenir, il reste cependant nécessaire de dégager une typologie formalisant les situations en présence, selon la prise ou non-prise en compte de la notion de circulation substitutive à celle de transport. Sur cette base pourront dès lors être avancés quelques éléments de réflexion pour une qualification des PME de transport, afin d'entraîner leur meilleure insertion dans les pratiques de réseau.

CHAPITRE PREMIER

RATIONALISATION LOGISTIQUE
ET APPEL AUX PRESTATAIRES



11 Une approche en termes de métier

En rupture avec les anciennes idéologies techniciennes et intégratives, la plupart des entreprises industrielles ont aujourd'hui conscience de ne pas exceller dans toutes les tâches concourant à l'élaboration d'un bien (ou d'un service) final, dont pourtant elles assurent la commercialisation. Déjà précédemment, des activités indirectement liées à la fabrication comme l'entretien des équipements, la restauration des équipes de travail, le ramassage du personnel par transports en commun, ... ont donné lieu à une extériorisation auprès de sociétés spécialisées intervenant pour le compte du donneur d'ordres. Depuis quelques années cependant, le phénomène semble apparemment s'accélérer pour toucher de nouvelles opérations en prise directe avec le procès de valorisation du capital.

En fait, la logique d'externalisation aujourd'hui prévalente marque une rupture et non un accroissement dans l'intensité du phénomène. Les entreprises se démettent d'un schéma concentrique centre-périphérie pour adopter des profils stratégiques nouveaux. Le procès de valorisation tend à se "désarticuler" sous la volonté de prescripteurs raisonnant en termes de métier et de savoir-faire, soit maîtrisés totalement, soit que des prestataires sont plus aptes à dominer au moindre coût.

Cette alternative fixe les données du choix externalisation versus internalisation pour les grandes firmes soumises à un environnement économique de plus en plus turbulent, notamment au niveau d'une demande finale qui perd de sa régularité pour adopter des profils aléatoires. Les chargeurs industriels subissent ainsi, à travers les contraintes de qualité de service imposées par le commerce (flux de ventes diffus sans stockage intermédiaire), une modification de l'aval de leurs circuits de commercialisation en même temps qu'ils

effectuent un recentrage de leurs activités. La conciliation de ces deux mouvements, de nature centrifuge, devient la base d'une compétitivité renouvelée.

III Le recentrage des firmes industrielles

III - Un des effets majeurs de la crise économique est la profonde remise en question de certaines hiérarchies entre entreprises industrielles sur des segments de marché, hiérarchies issues de la précédente période de croissance. Plus particulièrement perceptible pour les biens de grande consommation, ce phénomène est entre autres caractérisé par l'affaiblissement, voire la disparition, de rentes de situation alors même que de nombreux savoir-faire de production se banalisent. En clair, la demande finale devient plus instable, plus erratique dans sa concrétisation, tandis que des fabrications se trouvent à la portée de PMI, venant ainsi déstabiliser régionalement de puissants oligopoles.

Ce renouvellement du tissu industriel par l'arrivée de nouveaux entrants est en fait très important pour la vitalité de l'économie, mais intervient dans une période de stagnation (ou de légère croissance) de la consommation, transformant la concurrence inter-capitaliste en un jeu à somme nulle. Toute part de marché supplémentaire acquise par un compétiteur tend à réduire celle d'un autre (ou de plusieurs autres). Pour les entreprises dominant un marché, ou un ensemble de marchés, le défi est donc double : continuer à se démarquer des challengers connus et reconnus de longue date par une politique marketing de différenciation, développer un avantage comparatif (notamment au niveau des coûts) vis-à-vis d'entreprises régionales ou locales qui se placent sur les franges du marché sans supporter les charges de la grande entreprise.

L'objectif, on le voit, est en partie contradictoire pour cette dernière. Il sous-tend un lourd budget commercial afin de maintenir une pression sur la demande (l'élasticité moyenne des dépenses publicitaires par rapport aux ventes engen-

drées est très largement inférieure 1), budget pesant sur le coût de chaque unité produite, et par conséquent sur leur compétitivité.

Conjointement à cette nouvelle donne de la concurrence, les "méga-firmes" prennent peu à peu conscience qu'il n'est plus possible de totalement maîtriser l'intégralité de ce que M.E. Porter nomme leur "chaîne de valeur" (1), constituée d'une succession d'activités pertinentes du point de vue stratégique (production, vente, approvisionnement, ...), dont la mise en oeuvre requiert des compétences spécifiques. Ainsi, "toute firme peut s'appréhender comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités peut être représenté par une chaîne de valeur. La chaîne de valeur et la façon dont les différentes activités sont exercées résultent du passé d'une firme, de sa stratégie, de la manière dont cette stratégie est mise en oeuvre et des mécanismes économiques qui sous-tendent ces activités" (2).

Le renversement conceptuel est de taille. En effet, la division du travail a, par le passé, donné naissance à des spécialistes (techniciens, commerciaux, acheteurs, ...) qui ont su formaliser les contraintes de fonctionnement de leurs domaines d'interventions pour optimiser les coûts afférents. Ceci explique sans doute pourquoi, sur les marchés en forte croissance, les plus puissantes entreprises ont intégré leurs activités (en se dotant des gestionnaires adéquats), étant entendu que seul le contrôle d'un ensemble industriel, de ses sources d'approvisionnement jusqu'aux clients, permettait de déployer des synergies entre phases de transformation puis de commercialisation.

(1) M.E. Porter : Competitive advantage. The Free Press, New-York, 1985.

(2) Ibid.

Or, M.E. Porter démontre bien qu'aujourd'hui l'avantage concurrentiel ne repose pas mécaniquement sur ces politiques intégratives, cumulant segments sur et sous-éfficients. Au contraire, afin d'éviter "l'enlèvement dans une voie médiane", il envisage trois stratégies :

- * la domination par les coûts, lorsque cela s'avère praticable (effets d'économies d'échelle, accès préférentiel aux matières premières, ...)

- * la différenciation (sur le produit, sur le système de distribution, sur l'approche marketing, ...)

- * la concentration sur un segment cible.

Cette dernière stratégie est particulièrement intéressante car elle sous-tend un processus de segmentation de la chaîne de valeur selon une logique financière, et peut s'opposer en partie à la stratégie de différenciation. De la sorte, si des segments sont irréductibles à toute compression de leurs coûts pour certaines entreprises, la solution la plus "économique" revient purement et simplement à les externaliser puisque le marché est apte à offrir une prestation satisfaisante et moins onéreuse.

Mais l'entreprise peut parallèlement disposer d'un avantage par différenciation, soit dans les activités de soutien, soit dans un segment donné, malgré un coût d'exploitation défavorable (vis-à-vis du marché). Dans ces conditions, quelles activités de la chaîne intégrer ou extérioriser ? La question est stratégique pour les grandes entreprises industrielles, et donne lieu à une réflexion d'autant plus intense qu'aucun modèle mécaniste ne semble applicable.

Pour telle firme, le savoir-faire concerne le marketing-mix et son application. Pour une autre, il s'agit d'une séquence de production spécifique pour laquelle ont été consentis de lourds investissements, tandis que les phases amont et aval sont perçues comme un mal nécessaire. L'absence de déterminisme, hormis peut-être celui lié à l'histoire de chaque organisation, risque ici d'obscurcir le champ d'analyse. C'est la limitation première de l'approche éminemment empirique de M.E. Porter.

La notion de "chaîne de valeur" développée par l'auteur pose problème dès lors qu'est prescrit un simple découpage par points de valorisation, dont il faut le cas échéant se dessaisir en fonction de leur avantage (désavantage) concurrentiel. Par conséquent cette stratégie écarte la cohérence du tout, à l'inverse de la démarche logistique privilégiant cette dernière par sa vision transversale des fonctions de l'entreprise. En d'autres termes, la logistique est mue par une logique d'articulation efficiente de sous-systèmes, intégrant eux-mêmes les points de valorisation pré-cités. Lorsque cette articulation est réalisée, il est possible de penser l'internalisation/externalisation d'activités selon les décisions tactiques. Ainsi, les concepts forgés par M.E. Porter ne revêtent un caractère opératoire, c'est-à-dire n'assurent la pérennité de la firme qu'à partir d'une pratique logistique conjointe formalisant un cadre d'action pour les stratégies de réseau.

1112 - En simplifiant, il nous apparaît que le recentrage des firmes industrielles s'effectue sur un mode dichotomique, reposant sur la séparation entre d'une part des tâches générales de "conception", et d'autre part des tâches de "réalisation physique", les secondes étant la matérialisation des premières. On retrouve ici la trame de l'alternative focalisation/spécialisation, en continuité avec l'analyse de la

chaîne de valeur. Dans le premier cas, l'entreprise tend à formaliser des segments autonomes dans le but de promouvoir, pour chacun d'eux, une politique de valorisation en harmonie avec la stratégie globale. Dans le second cas, on distingue les compétences développées en propre des compétences acquises auprès d'autres organisations : "par la spécialisation, l'entreprise entend concentrer ses efforts sur le maintien ou le développement de ce qu'elle considère comme ses compétences distinctives par rapport à la concurrence" (1).

Selon nous, le processus de spécialisation repose aujourd'hui sur la maîtrise des "tâches de conception" (de systèmes de circulation physique, de nouveaux produits, de pratiques commerciales "révolutionnaires" ...). Cette dernière devient la condition permissive d'une internalisation/externalisation, selon une politique définie par ailleurs, des activités de la chaîne de valeur. Un auteur comme A.J. Scott, appliquant son raisonnement à la dynamique de l'urbain, figure ainsi la rupture spatio-économique existant entre la production stricto sensu et son contrôle, selon trois phases :

- * une concentration préalable entre la production et les services assurant la mise en oeuvre,
- * un détachement progressif de ces deux instances,
- * une disjonction totale (2).

Sans entièrement utiliser ce développement sur le mode de l'analogie, force est de constater dans les faits que cette séparation entre les phases productives et les activités de valorisation au sens large, donnant une place centrale à la maîtrise des différents interfaces, structure fortement le

(1) J.C. Tarondeau : Produits et technologies. Dalloz Gestion, Paris, 1982, p. 66.

(2) A.J. Scott : "Locational pattern and dynamics of industrial activity in the modern metropolis". Urban Studies, n° 19, 1982, pp. 111-142.

système productif. Pour ses vecteurs les plus puissants, la mise en oeuvre d'un processus de circulation physique se substituerait-elle à l'appareil de production, ou plutôt le premier serait-il chargé d'articuler le second dont les constituants sont sous-traités ?

La réponse à une telle interrogation fondamentale renvoie nécessairement aux dimensions organisationnelles des pratiques industrielles. Historiquement, les firmes sont passées d'une logique de production à une logique marketing dans l'élaboration des produits : "à l'époque de la domination du producteur, la logique de création des produits était une logique de production. Ne pouvait apparaître, dans une entreprise, que les produits qu'elle savait et pouvait réaliser elle-même. La logique de création du produit en marketing repose sur les technologies de consommation des produits par la clientèle. Sont créés les produits susceptibles d'être acquis par un segment de marché pour satisfaire ses besoins" (1).

L'émergence actuelle d'une logique de circulation prédominante s'inscrit donc dans un mouvement séculaire, mais rompt qualitativement avec lui. En effet, la démarche logistique, donnant leur cohérence aux chaînes de valeur (cf. § 1111), autorise à terme une totale techno-partition (2) entre activités opérationnelles et fonctionnelles. Elle devient l'outil privilégié d'une stratégie marketing tournée vers le consommateur final.

Exemple extrême, POMONA, ayant deux branches d'activité : fruits et légumes frais, produits surgelés. Le groupe est

(1) J.C. Tarondeau, op. cit., p. 77 (souligné par nous).

(2) Selon l'expression de L. Creton : "Concepts, processus et stratégies d'innovation des PME : progressivité et technopartition" in La PME dans un monde en mutation. Presses de l'Université du Québec, 1986, pp. 339 - 360.

constitué de filiales de distribution, soixante centres d'exploitation et une quarantaine d'entrepôts disposant d'une autonomie de gestion. La société est ainsi définie par ses dirigeants comme une fédération de PMI (chaque directeur de succursale est responsable de son approvisionnement pour de nombreuses marchandises), dont la logistique au Siège Social assure la coordination. Le cycle de distribution est en effet contracté à l'extrême (livraisons A sur B), les transferts physiques constituant le point central de la maîtrise de la qualité de service.

Le département "distribution physique" dispose de 700 véhicules moyens porteurs (entre 7,5 et 13 tonnes) répartis sur tout le territoire. Sur cette base, il analyse les quantités traitées par succursale et par mode afin d'optimiser les moyens de transport mobilisés. Ayant choisi de capter les productions spécifiques de PMI, négociées par cahiers des charges (contrats de campagne), POMONA organise ainsi la circulation de plus de 500 000 tonnes de marchandises, à partir de normes strictes qui relaient efficacement la pure exploitation en propre d'unités d'approvisionnement.

Cas encore plus remarquable, une infrastructure légère (services administratifs, force de vente, ...) est parfois suffisante pour desservir un territoire, en l'absence de tout investissement de production et de circulation. La firme anglaise CADBURY (biscuits chocolatés, marmelades, ...) ne dispose pas d'unité de fabrication en France et s'appuie, pour livrer les marchandises venant de Grande-Bretagne et de Belgique, sur un prestataire transporteur. Ce dernier a mis en place une gestion informatisée des stocks répondant aux besoins du chargeur (date limite d'utilisation optimale) qui, grâce à l'historique des envois permettant d'obtenir les statistiques commerciales, programme les réassorts nécessaires.

Le fait que la fonction de distribution physique soit à la confluence de ces mutations industrielles n'a rien d'étonnant en soi, car en prise directe avec les évolutions du marché, elle est la première à subir ses transformations (passage de flux massifs à des flux plus diffus) qui déstabilisent la chaîne de valeur dans son intégralité. Par ailleurs, l'externalisation de tout ou partie de la fonction est la résultante d'une offre de prestations de plus en plus complexe - dont nous analyserons plus loin les composantes - qui autorise en retour un approfondissement du champ de la délégation. Ceci explique que dans le même temps où des firmes industrielles se déclarent moins aptes à gérer leur système de distribution de manière compétitive (1), des prestataires élargissent leur savoir-faire pour se présenter comme des partenaires privilégiés du prescripteur de la chaîne.

Cette pratique, ayant touché d'abord l'aval, se diffuse maintenant à l'amont, non qu'on assiste à une extériorisation généralisée des séquences productives, mais à une réflexion sur le métier de l'entreprise, et par conséquent, à une redéfinition de la frontière entre "intérieur" et "extérieur". Tout se passe comme si un noyau central voyait graviter autour de lui de multiples activités périphériques, mais nécessaires au déroulement du procès de valorisation.

Ces activités de services rendus aux entreprises ont une importance fondamentale, tant dans une logique de sous-traitance (externalisation de fonctions banales) que dans une logique d'impartition (externalisation de services de haut ni-

(1) Cette inaptitude relative doit cependant bien être distinguée de la capacité à organiser la circulation (référencement des prestataires qualifiés) qui, elle, s'élève en tendance.

veau, comme l'ingénierie, les études ...) (1).

Il faut donc bien saisir que ce mouvement profond de reconceptualisation de la firme engendre des activités socialement autonomes, devenant de véritables professions dans le sens où leur développement acquiert une dynamique propre, et de plus en plus détachée des prescripteurs initiaux au niveau de leur formalisation. Au contraire, par leur indépendance, qui leur confère un horizon stratégique différent (mais complémentaire) du donneur d'ordres, elles sont capables d'enrichir leur offre.

Ainsi, dans le cas de la distribution physique, on constate que des agents auparavant spécialisés sur une prestation éminemment "technique", se diversifient vers des opérations de soutien à la commercialisation pour le compte de PMI françaises souhaitant exporter plus aisément (cf. § 2212). Moins systématiquement (bien qu'en progrès rapide), ces mêmes agents développent une fonction de conseil logistique afin d'orienter les choix de leurs chargeurs, notamment pour le recours à des techniques de circulation modernistes (par exemple, engins de manutention performants augmentant la fluence des chargements et déchargements).

1113 - Le recentrage du capital industriel sur les métiers les mieux maîtrisés par lui ne signifie donc pas que l'entreprise se vide de sa substance en se muant en simple "coquille creuse" incapable de fixer le tissu régional, comme pourrait le laisser penser la désindustrialisation américaine (2). Au

(1) M.C. Monnoyer : "Evolution du marché des services aux entreprises et formulation de stratégies de développement pour les activités de services". Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n° 5, 1984, pp. 777 - 792.

(2) Le Monde Diplomatique, Octobre 1986.

contraire, ce mouvement complexifie les relations d'échange entre organisations non hiérarchisées... organisations qui se qualifient justement grâce à leur spécialisation sur un savoir-faire et son élargissement ordonné. A terme, c'est l'organisation même de la chaîne de valeur qui se trouve améliorée, permettant une meilleure adéquation entre le fabricant et le distributeur commercial (synthétisant la demande). DAVIGEL, appartenant à BUITONI France depuis Juillet 1986 et spécialisé dans la production et la distribution de produits surgelés/congelés, a pu s'adapter à la fragmentation de ses flux aval (1) grâce à son réseau de transporteurs régionaux (spécialistes de la "chaîne du froid") qui autorise le respect du taux de réassort défini par les distributeurs.

La question reste bien entendu ouverte pour le partage équitable des gains de l'échange, c'est-à-dire de la valeur ajoutée générée pendant les activités de transformation et de commercialisation. En effet, des relations de pouvoir se nouent entre intervenants dans le cadre contractuel de l'échange, ayant pour objectif de faire supporter par un autre que soi le coût de la transaction (i.e. le coût d'adaptation de l'offre à la demande). Comme le rappelle M. Moullet, en se référant à la théorie des "droits de propriété", "l'échange est un acte complexe qui nécessite l'établissement d'un contrat et qui passe par une négociation. L'échange s'accompagne d'un coût qui représente à la fois le coût du temps passé dans l'échange et le coût de l'information nécessaire pour mener à bien cet échange" (2).

-
- (1) Les hypermarchés achètent les produits surgelés au coup par coup, en faibles quantités, pour faire financer les stocks par leur fournisseur (cf. ci-dessous).
- (2) M. Moullet : "Modes d'échanges et coûts de transaction : une approche comparative du marché et de la firme". Sociologie du Travail, n° 4, 1982, p. 486.

Si la charge globale supportée par l'ensemble de la chaîne de valeur tend à diminuer, grâce à la réduction des coûts de transaction (cf. § 011), il reste que sa répartition est toujours à l'ordre du jour, dès lors qu'un des maillons de cette chaîne peut soumettre tous les autres à une adaptation forcée (à une imputation unilatérale des coûts de l'échange).

Telle semble être aujourd'hui la situation sur le marché des biens de grande consommation, puisque c'est l'aval (distribution concentrée) qui impose ses normes à l'amont, en l'obligeant au respect d'une qualité de service prenant en compte des critères stricts de gestion du point de vente. Pour les chargeurs industriels, cette concurrence verticale (producteurs - distributeurs) vient compléter la concurrence horizontale (entre producteurs) dans la politique stratégique de redéfinition des compétences respectivement à privilégier - le métier - et à externaliser, en fonction d'une régulation d'aval en amont des chaînes de valeur.

112 Une contrainte majeure, le respect de la qualité de service

1121 - Depuis un quart de siècle, le paysage commercial français s'est transformé en profondeur, produisant de forts impacts sur les fournisseurs industriels. On peut ramener cette évolution à deux points principaux : la concentration des points de livraison, notamment dans l'alimentaire, et la formalisation plus précise par l'aval de ses contraintes de réassortiment.

En 1970, la France comptait 137 000 points de vente d'alimentation générale (épicerie, produits alimentaires préemballés), seulement 76 000 en 1985. A l'horizon 1995, une étude de la société Nielsen prévoit une réduction de 25 % de

**CHIFFRE D'AFFAIRES (T.T.C., EN MILLIARDS DE FRANCS)
ET PARTS DE MARCHÉ (EN %) DES PRINCIPAUX SECTEURS DU COMMERCE DE DÉTAIL**

	1982		1983		1984		1985	
	C.A.	Part	C.A.	Part	C.A.	Part	C.A.	Part
Grande surface alimentaire	216,3	21,7	243,5	22,5	276,5	23,8	307,6	24,8
- Hypermarchés (+ de 2 500 m ²)	119,7	12,0	133,7	12,3	151,8	13,1	171,7	13,9
- Supermarchés (de 400 à 2 500 m ²)	96,6	9,7	109,8	10,2	124,7	10,7	135,9	10,9
Magasins populaires*	26,6	2,6	27,9	2,6	29,3	2,5	30,5	2,5
Supérettes, mini-libres-services, magasins traditionnels de de petite surface (moins de 400 m ²), dépendant de succursalistes alimentaires et de coopérateurs	39,8	4,0	41,1	3,8	40,6	3,5	39,9	3,2
Commerces non alimentaires non spécialisés	47,1	4,7	49,9	4,6	52,7	4,5	55,2	4,5
dont :								
- Grands magasins	27,5	2,8	28,6	2,6	29,3	2,5	30,3	2,4
- V.P.C.	12,5	1,3	13,8	1,3	15,6	1,3	16,7	1,3
Commerce de détail non spécialisé de grande surface ou concentré	329,8	33,0	362,4	33,5	399,1	34,3	433,2	35,0
Supérettes, mini-libres-services, magasins traditionnels de petite surface (moins de 400 m ²), relevant d'indépendants	69,4	7,0	75,9	7,0	80,9	7,0	84,3	6,8
Commerce des viandes	82,6	8,3	89,1	8,2	94,3	8,1	97,0	7,8
Autres commerces alimentaires spécialisés	57,6	5,2	67,1	5,3	60,7	5,2	63,3	5,1
- Fruits et légumes	14,4	1,5	16,7	1,6	17,7	1,5	18,1	1,5
- Produits laitiers	11,3	1,1	12,3	1,2	13,3	1,1	13,9	1,1
- Poissons et coquillages	10,7	1,1	11,3	1,0	12,2	1,1	12,9	1,0
- Vins et boissons	8,3	0,8	9,2	0,8	9,5	0,8	9,9	0,8
- Confiserie et divers	6,9	0,7	7,6	0,7	8,0	0,7	8,4	0,7
Pharmacies	57,3	5,7	65,3	6,0	69,8	6,0	79,0	6,4
Autres commerces non alimentaires spécialisés	407,7	40,8	433,0	40,0	456,9	39,4	482,5	38,9
- Habillement, maroquinerie, chaussure	110,2	11,0	117,8	10,9	124,5	10,7	133,3	10,8
- Entretien, équipement du foyer	153,1	15,2	159,9	14,8	166,5	14,3	173,7	14,0
- Hygiène, culture, loisirs, sport	69,7	7,0	75,7	7,0	79,4	6,8	84,0	6,8
- Spécialisés divers	74,7	7,6	79,6	7,3	86,5	7,6	91,5	7,3
Commerce de détail spécialisé et commerce de détail non spécialisé de petite surface non concentré	688,6	67,0	720,4	66,5	762,6	65,7	806,1	65,0
Ensemble du commerce de détail	998,4	100,0	1 082,6	100,0	1 167,7	100,0	1 239,3	100,0

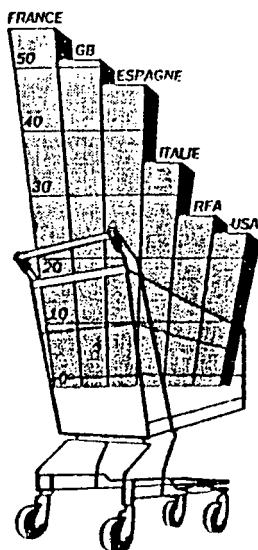
* Non compris les hypermarchés leur appartenant.

Source : INSEE (Comptes Commerciaux de la Nation)

ce dernier chiffre , ce qui signifie donc une croissance mécanique du volume d'affaires réalisé par les points de vente restants. Cette évolution majeure est prioritairement due à l'émergence d'une nouvelle forme de commerce, la grande distribution, qui a su saisir l'opportunité de techniques de vente radicalement novatrices (libre-service) pour capter une clientèle urbaine et déracinée, moins attentive aux services de proximité du commerce traditionnel.

Les hypermarchés et supermarchés forment par conséquent un canal de distribution de plus en plus incontournable pour les fabricants, particulièrement sur des marchés comme l'alimentation, les produits d'entretien et d'hygiène corporelle. ... Ceci induit une modification du tissu commercial : autrefois diffus dans l'espace, le commerce se concentre en zones de chalandise puissantes qui réalisent une partie croissante du chiffre d'affaires des fournisseurs.

**PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL DE LA GRANDE DISTRIBUTION
RÉALISÉE PAR 2 % DES MAGASINS LES PLUS IMPORTANTS (EN %)**



Parallèlement, les distributeurs commerciaux tendent à se doter d'outils tels les entrepôts (en propre ou sous-traités) ayant pour rôle de centraliser les chargements puis ensuite les éclater sur leurs magasins ou grandes surfaces. D'où l'amplification automatique du phénomène de réduction des points de livraison pour les expéditeurs industriels :

* Entre 1981 et 1984, le nombre des livraisons effectuées par BAHLESEN France est passé de 162 000 à 65 000, celles inférieures à 1 m³ (en pourcentage du volume traité) de 34 à 17 %. Parallèlement, les points de livraison sont tombés de 60 000 en 1976 à 7 600 en 1984, avec une augmentation des expéditions en direct depuis les deux entrepôts centraux de Nîmes et Royon : 60 % contre 40 % par les dépôts régionaux (en 1985).

* Une multinationale américaine a constaté entre 1973 et 1984 une diminution du tiers de ses expéditions en France :

- . en 1973, 112 000 envois à 350 Kgs en moyenne,
- . en 1984, 74 000 envois à 900 Kgs en moyenne,

tandis que les ventes en tonne ont été multipliées par 1,4.

Les exemples sont multiples, et convergent à partir d'une logique de fonctionnement apparentant le commerce concentré à un oligopole, notamment si l'on tient compte du faible nombre de centres décisionnels (les centrales) qui assurent le référencement des marchandises. L'influence de cette compaction du nombre de circuits à gérer pour un fabricant doit être appréhendée à deux niveaux.

D'un point de vue logistique, elle simplifie bien évidemment l'articulation entre la chaîne de production/circulation des marchandises et les séquences de commercialisation en aval, puisque les points de réception sont moins nombreux. Par contre, selon une logique financière, la spécialisation

du chiffre d'affaires sur un faible nombre de centres d'achat, au sens du marketing industriel, crée un rapport de dépendance accentué vis-à-vis de ceux-ci. Il s'avère par conséquent nécessaire de distinguer ces deux critères pour analyser la puissance de la grande distribution.

Par là même, l'analyse de M.F. Lagraulet est ambiguë. Le passage d'un marché "acheteur" à un marché "vendeur" permettrait de dresser une typologie entre "livraisons via stockage intermédiaire" et "livraisons directes" (1). Pour cet auteur, le premier type de livraison serait prédominant, et répondrait à la présence d'un rapport de force client/fournisseur plus favorable au client (ce qui est exact). Par conséquent, pour répondre aux exigences de la clientèle, notamment vis-à-vis de la sécurité des livraisons, il faudrait disposer d'une présence commerciale et physique près du marché, pour limiter la rupture au point de vente, extrêmement préjudiciable.

Or, cette vision est démentie par de nombreux contre-exemples (BAHLSEN France, entre autres) qui figurent fort bien un accroissement de la quantité livrée directement depuis les unités expéditrices sur les points de livraison (entrepôts ou hyper/supermarchés). Par contre, elle souligne à juste titre l'inacceptabilité de plus en plus systématique de la rupture par l'acheteur.

Comment concilier ces deux faits antagoniques ? Comme nous le constaterons ultérieurement, en introduisant (ce que ne fait pas M.F. Lagraulet) les techniques de transport qui se complexifient et se diversifient pour autoriser une meilleure fluidité de la chaîne de circulation des marchandises.

(1) M.F. Lagraulet : Propositions pour la construction d'un modèle explicatif intersectoriel des choix distribution physique des producteurs. Thèse de Doctorat de 3ème Cycle en Stratégie Commerciale et Communication, Université de Paris IX - Dauphine, 1981.

1122 - La formalisation par l'aval de ses contraintes de réassortiment, en ponctualité et en fiabilité, est en effet le fruit de sa puissance accrue qui lui permet d'optimiser son fonctionnement selon des normes de gestion nouvelles. Confrontés à une stagnation de la demande finale, alors même que la concurrence entre enseignes se durcit (par les prix, particulièrement), les distributeurs commerciaux ont vu la rentabilité à la fois des capitaux investis et des fonds propres diminuer dès le début des années quatre-vingt. C'est ce que démontre une étude menée par l'Institut du Commerce et de la Consommation auprès des douze principales firmes françaises du commerce concentré à dominante alimentaire.

ANALYSE FINANCIERE DES PRINCIPAUX DISTRIBUTEURS FRANCAIS
(1979-1984)

	1979	1980	1981	1982	1983	1984
Fonds propres actions ord.	4973,7	5705,2	6970,5	7952,8	8673,3	8552,0
Intérêts minoritaires	434,9	796,1	855,9	993,3	1170,3	1430,9
Total des Fonds propres	5408,6	6501,3	7826,4	8946,1	9844,1	9982,9
Total obligations conv.	509,7	551,7	584,4	466,8	450,9	481,1
Total Dettes LT	2198,9	2999,9	3460,3	3786,7	4391,7	6024,5
Total Dettes CT nettes	-4549,3	-4479,4	-5164,0	-5048,3	-5837,1	-7144,3
Total capitaux investis	3567,9	5573,5	6707,1	8151,3	8849,7	9348,2
CA HT	71322,3	87268,5	102512,3	119030,2	131619,1	153247,5
Valeur ajoutée	10525,2	13230,3	15489,7	17253,7	18915,1	20905,6
Résultat après amortissem.	1940,4	2258,5	2501,5	2137,7	1983,4	2159,7
Frais financiers nets	-6,6	-104,0	-158,5	-455,9	-129,7	-211,3
Bénéfice déclaré	810,3	1024,9	1131,2	1056,9	881,8	996,4
Dividendes	332,4	404,4	504,6	474,6	554,8	605,9
Investissements ind. Effectifs	1534,2 86.418	1818,5 136.861	2859,4 141.833	3329,8 146.157	2988,4 148.052	3955,2 159.434
Rentabilité capit. invest.	54,4	40,5	37,3	26,2	22,4	23,1
Rentabilité Fonds propres	15,0	15,8	14,5	11,8	9,0	9,9
Investissements/V.A.	14,6	13,7	18,5	19,3	15,8	18,9
Bénéfice déclaré/V.A.	7,7	7,8	7,3	6,1	4,7	4,8

I. C. C.

Face à cette dégradation financière (mais en fait, bien avant elle), la distribution a donc cherché à réduire certaines de ses charges, notamment celles liées au stockage, en accélérant conjointement la rotation des marchandises en linéaire (1). Ce qui signifie, pour les fabricants, un nécessaire ajustement - le plus étroit possible - de leur système logistique au taux de rotation des marchandises en aval, sous peine soit de générer une rupture au point de vente, soit de sur-stocker en amont en fonction des besoins plus ou moins bien anticipés de la clientèle.

Formellement, le producteur peut toujours tenter d'échapper à cette contrainte en choisissant d'autres canaux de distribution. GALLIA, spécialisé dans l'alimentation infantile, est par exemple présent exclusivement en pharmacie (contrairement à sa filiale-soeur de BSN, DIEPAL), mais supporte des sur-coûts de commercialisation dus à la fragmentation des commandes : en Octobre 1985, les expéditions inférieures ou égales à 70 Kgs représentaient 45 % des flux contre 3 % pour les expéditions supérieures à 1 tonne !

Comme on le constate, la grande distribution, avec sa politique de zéro-stock au point de vente, impliquant un plus grand nombre de réassorts dans une séquence temporelle stable (et par conséquent, une réduction de leur charge unitaire), ne se différencie pas globalement d'autres secteurs du commerce. Par contre, le fait qu'elle développe de telles pratiques auprès de fournisseurs qui s'étaient jusqu'alors organisés justement pour gérer des flux de plus en plus massifs pose problème.

(1) Sur la description de ce mouvement rationalisateur, cf. M. Dupuis : Distribution : la nouvelle donne. Les Editions d'Organisation, Paris, 1986.

Elle requiert en effet un pilotage très fin de toute l'architecture productive en amont pour répondre à la qualité de service édictée, la sous-qualité ayant un impact négatif auprès de la clientèle tandis que la sur-qualité pèse d'un coût quantifiable (immobilisations ne pouvant être utilisées à un usage alternatif). C'est par exemple le cas de la firme MAYOLANDE (marques Bénénuts et Bénédicta) dont 45 % des expéditions sont effectuées dans un délai inférieur à J + 5 (livraison 5 jours après la commande), pourtant défini en accord avec la clientèle comme "optimal". Parallèlement, les ruptures sont de 5 %, ce qui dans l'absolu est peu, mais pourrait être réduit avec les ressources inutiles employées par les expéditions sur-qualifiées, i.e. inférieures au délai.

En évoquant la satisfaction du consommateur, J. Dufer montre d'ailleurs très bien que la sous et la sur-satisfaction ne s'éliminent pas mutuellement en une sorte de valeur médiane (1), ce qui signifie donc, en étendant l'analyse à la définition de normes de qualité négociées entre producteurs et distributeurs, que la sur-qualité ne peut effacer à terme les effets de la sous-qualité (rupture). L'entreprise industrielle doit, de la sorte, concentrer son action sur un respect précis de la norme, à moins qu'un tiers intervenant assure la mise en conformité des flux industriels aux exigences du commerce.

(1) J. Dufer : Satisfaction et insatisfaction du consommateur. Proposition d'un modèle psycho-économique de consommation : implications pour l'entreprise. Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Nice (IAE), 1986.

1123 - L'industrie de la bonneterie et de la confection parait, elle, échapper à cette soumission vis-à-vis de la grande distribution, justement grâce à l'existence de systèmes de commercialisation en partie "satellisés" comme le commerce de détail spécialisé et plus systématiquement, les franchisés. Ainsi, le commerce de détail spécialisé d'habillement, de maroquinerie et de chaussure réalisait encore en 1985 près de 133 milliards de francs de chiffre d'affaires T.T.C., représentant 11 % du commerce de détail (c'est-à-dire équivalent au chiffre d'affaires réalisé par les supermarchés !).

Ce commerce diffus offre pour avantage de réduire la pression qui s'exerce sur le fabricant. D'une part, le point de vente tend à supporter plus "aisément" la rupture potentielle. D'autre part, s'intercale un réseau d'intermédiaires (grossistes) qui gèrent tout ou partie des opérations de distribution physique, parfois en augmentant le niveau de leurs stocks de produits finis (contrats d'écrêtage).

Cette stabilisation de l'aval des circuits commerciaux entraîne, en contrepartie, un budget distribution 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 (1), 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 reste cependant que les entreprises de la filière textile-habillement segmentent plus finement aujourd'hui leurs gammes. Poursuivant une stratégie de part de marché, elles consacrent une de ces gammes à la grande distribution, le

(1) Cité in Science et Vie Economie, n° 11, Novembre 1985.

plus souvent sous marques de distributeurs (comme VITOS fournisseur des pull-over Tex de CARREFOUR et Allios de MAMMOUTH) ou en "bas de gamme" (PETIT BATEAU VALTON, ABSORBA-PORON), sans que la massification des flux ne soit réalisée. Exemple parmi d'autres, 65 % du trafic de RICA LEVY - dont 80 % du chiffre d'affaires est fait avec la distribution concentrée - est constitué par des positions d'expéditions inférieures ou égales à 20 Kgs.

On peut se demander si l'industrie de la confection n'a pas évité une phase de transition - qu'a subi en son temps l'agro-alimentaire - par laquelle ont été mises en oeuvre sous l'impulsion du grand commerce une croissance rapide à la fois du niveau absolu de clientèle (extension de la zone de chalandise) et, corrélativement, de la taille des commandes (pression financière sur les fournisseurs pour exiger des remises importantes en fonction des quantités unitaires commandées). Aujourd'hui en effet, la contraction des cycles de réassort, dans le dessein de réduire au maximum le stock-tampon entre réceptions et ventes, se présente comme une réalité requérant la mobilisation d'un système de transport adéquat.

C'est ici que l'archaïsme de nombreuses firmes de la filière textile devient une force majeure. Peu structurées au niveau de l'organisation des transferts physiques (elle-même parfois déconnectée du service de gestion des magasins de produits finis), ces firmes livrent en plusieurs fois la même commande d'un client (1), et accordent une importance moindre à la productivité transport, puisque le coût de transport ramené à la valeur ajoutée est relativement faible.

(1) Lors d'un entretien, le responsable transport d'une entreprise préférant conserver l'anonymat nous a signalé la livraison d'une commande à un même client en 20 fois ! On peut expliquer ce phénomène par la spécialisation en lignes de produits des unités de préparation de commandes.

Ainsi, elles en arrivent à segmenter leurs flux - y compris lorsque ceux-ci sont assez importants - de par l'incapacité à penser leur continuité dans une perspective logistique (cf. § 2121) ... Ce qui autorise implicitement une meilleure adaptation à la logique nouvelle de fonctionnement des distributeurs commerciaux, alors même que les chargeurs industriels à la maturité logistique la plus développée (agro-alimentaire) s'y soumettent apparemment avec difficulté.

Il n'y a là aucun paradoxe dès lors que l'on différencie flexibilité d'un maillon et flexibilité d'ensemble. La première est développée par les entreprises du secteur textile, la seconde par celles de l'agro-alimentaire. La distinction majeure repose sur les niveaux de rentabilité engendrés puisque la flexibilité d'un maillon induit une faible productivité globale. Inversement, la flexibilité d'ensemble cherche à ajuster la chaîne logistique aux débits en aval, sans produire de sur-coûts le long de la chaîne logistique. Reste à savoir si l'archaïsme relatif, consubstantiel à la "flexibilité de maillon", pourra perdurer lorsque les firmes textiles se heurteront à de nouveaux problèmes dans la mise en valeur du capital, dont la concurrence des pays à coût salarial faible n'est que la préfiguration ...

1124 - Une première approche du marché des biens de grande consommation, dont l'écoulement est assuré notamment par des canaux de distribution massifs, permet de constater l'existence d'une double dynamique : durcissement de la concurrence horizontale, avec la disparition de multiples rentes de situation, et pression de l'aval (commerce concentré) imposant ses critères de gestion aux chargeurs industriels.

Ces deux phénomènes ne sont pas indépendants quant à leurs effets sur la reformulation de la politique stratégique des

fabricants, puisque les interrogations successives des managers deviennent : ne doit-on pas prioritairement définir (nos) notre savoir-faire de base ? A partir de là, ne vaut-il pas mieux déléguer les tâches non maîtrisées quand des professions extérieures sont capables de les gérer efficacement ? Mais dans cette dernière occurrence, pourra-t-on engendrer une qualité de service suffisante auprès de la clientèle, c'est-à-dire assurer une recomposition de la chaîne de valeur ?

Le contrôle des systèmes de circulation physique apporte certaines réponses à ces questionnements, en requérant la transformation de la fonction logistique des industriels, maintenant plus fonctionnelle qu'opérationnelle, plus tournée vers la conception que l'exploitation des maillons productifs (du moins, en tendance). C'est ce cadre qui doit nous permettre de situer l'enjeu d'un appel à des prestataires aux qualifications élargies.

12 La transformation de la fonction logistique des chargeurs

Les firmes industrielles impulsent aujourd'hui un mouvement de recentrage qui les pousse à chercher à l'extérieur des compétences qu'elles ne possèdent plus, ou dont l'obsolescence s'est précipitée (par rapport à ce qu'offre le marché). Cette logique d'action se déroule cependant sous la contrainte majeure d'un respect de la qualité de service, qui ne peut supporter de rupture systématique de la chaîne de valeur, ou du moins, une inertie quelconque dans le procès de valorisation, sous peine d'annihiler la compétitivité de l'organisation.

Les tendances centrifuges animant le capital industriel doivent par conséquent être contrecarrées par des tendances

centripètes, autorisant une plus grande fluence dans la re-composition des structures industrielles. La maîtrise de la circulation physique se présente ici comme la clé de reconstruction efficiente du système-entreprise.

La fonction logistique des chargeurs les plus puissants se doit par conséquent d'accompagner ces mutations pour gérer une complexité accrue. Non en développant une politique de conquête de nouvelles prérogatives opérationnelles, mais en se montrant apte à réaliser fonctionnellement la mise en conformité de l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur à la logique de circulation.

121 La liaison entre mouvement d'extériorisation et maîtrise des systèmes de circulation physique

1211 - La dynamique industrielle, par laquelle les firmes tendent aujourd'hui à raisonner non plus en termes de progression harmonisée d'un ensemble d'activités intégrées mais en fonction de métiers maîtrisés ou non, induit des tendances centrifuges. L'efficacité globale du système productif risque en effet de diminuer si les déperditions d'énergie, ou plutôt de synergie, ou encore les déséconomies d'échelle, sont supérieures à l'accroissement cumulé des différents savoir-faire proposés par chacune des professions. Par ailleurs, même si en chaque point de la chaîne de valeur se produit une augmentation sans précédent de la compétitivité du maillon, la résultante pour l'ensemble de l'appareil industriel sera nulle si la mise en communication des maillons n'est pas réalisée selon les besoins exprimés par la demande finale.

C'est justement pour introduire une homothétie dans la diffusion des gains de productivité que cette mise en communication sera réalisée sur de nouveaux critères, comme la

pratique du groupage des marchandises par délai. La démarche logistique va de ce fait utiliser le transport comme un outil autorisant une connexion entre points de valorisation, notamment lorsque le procès de production de la valeur est éclaté internationalement. En témoigne, entre autres, l'importance accordée à la fluence des transferts physiques dans la stratégie générale de la firme au travers de sa politique d'investissement (de production, de circulation).

LEE COOPER France dispose ainsi d'une unité de production en Tunisie, dans laquelle est fabriquée une partie des jeans et pantalons (un quart des outputs environ). Au départ d'Amiens, LEE COOPER a mis en place des flux d'approvisionnement vers la Tunisie, en matières premières et en pièces de rechange (maintenance de l'unité). Après une tournée de chargement auprès des différents fournisseurs, les véhicules descendent sur l'entrepôt de Vitrolles (Bouches-du-Rhône), qui complète certaines expéditions mais surtout sert de "plaque tournante" pour les opérations de douane, sous-traitées à un transitaire. En retour, les produits finis passent à nouveau par Vitrolles qui en éclate une partie sur l'Italie et expédie le reste sur l'entrepôt d'Amiens.

La création du centre de Vitrolles en 1969 est le résultat d'une volonté stratégique de développer les fabrications tunisiennes, nécessitant un lieu de convergence (près du port de Marseille pour le trafic Ro-Ro) des flux d'approvisionnement et de gestion de la rupture de traction. Mais surtout, ce centre de distribution a maintenant une fonction de centralisation des produits de négoce, dont l'élaboration est déléguée à de petits fournisseurs étrangers ou nationaux.

En effet, depuis le 1er Janvier 1986, l'unité LEE COOPER de Vitrolles, anciennement LEE COOPER S.A., a été scindée en deux sociétés juridiquement distinctes :

- * LEE COOPER Service, qui gère les achats et approvisionnements des produits de négoce, c'est-à-dire manufacturés et griffés par des sous-traitants (pull-over, chemise, Tee-shirt, ...) sous les ordres de LEE COOPER (qui se réserve l'activité de conception).
- * LEE COOPER Diffusion, qui organise la distribution de ces produits finis sur la clientèle française, mais également sur les filiales de commercialisation de LEE COOPER Europe (Belgique, Italie, Suisse, Autriche, Pays-Bas et Grande-Bretagne).

Pour l'hiver 1986, 740 000 pièces ont été fabriquées par des fournisseurs dont 45 % situés en Italie, 27 % en France et 28 % en Tunisie, au Maroc, au Portugal, à l'île Maurice... Dans le cas de l'Italie, pays d'approvisionnement le plus important, l'organisation du transport est partagée entre LEE COOPER et des "grossistes" qui se chargent d'effectuer la ramasse des marchandises dans les deux bassins de production principaux (Milan et Florence), tandis que le donneur d'ordres gère le service régulier réapprovisionnant l'entrepôt de Vitrolles.

Comme nous le verrons (cf. § 212), la firme, et plus généralement la filière habillement, fonctionnent à partir d'une prééminence de critères commerciaux plutôt que logistiques. Le principe de la "griffe" est une forme de conditionnement adapté à la demande qui retarde la différenciation, et corrélativement, le nécessaire ajustement de la chaîne de production/circulation à des ventes aléatoires.

Il reste cependant à souligner l'aspect valorisant des transferts physiques dans le processus de recomposition industrielle, plus particulièrement lorsque l'on analyse les constituants de la division internationale du travail et les

spécialisations afférentes. Car le franchissement des frontières engendre des inerties spécifiques, par delà le problème des distances accrues, dont la résolution est un critère d'efficacité majeur pour les prestataires y parvenant. Il n'est par conséquent pas étonnant que certains transporteurs aient saisi l'opportunité de se spécialiser dans l'exploitation d'un ensemble de flux amont/aval pilotés par le même donneur d'ordres, se présentant ainsi comme partenaires parfois incontournables (du moins à court terme ...) du chargeur.

Bien entendu, cette logique de fonctionnement est également applicable au niveau national, et sans doute plus facilement, grâce à la permanence d'un cadre juridique et institutionnel qui n'entrave pas les échanges de marchandises, ou plutôt ne les ralentit pas inconsidérément. Dans un environnement économique où se développent des pratiques de flux tendus, le mouvement d'extériorisation appelle donc, comme condition permissive, une qualification du processus de circulation physique.

1212 - L'absence de fluence entraîne tout naturellement des difficultés parfois insurmontables pour rechercher à l'extérieur des compétences qui ne sont pas possédées en propre, perpétuant ainsi la présence de séquences productives incapables de supporter le nouvel environnement concurrentiel. Sans doute la non-efficacité oblige-t-elle à une politique d'intégration forcée, dont chacun reconnaît au sein de l'entreprise les limites.

C'est par exemple le cas de RICA LEVY, traversé actuellement (début 1987) par de graves difficultés financières. La société n'utilise qu'un seul transporteur pour effectuer ses expéditions, et subit le long de sa chaîne logistique de nom-

breuses "viscosités" qui empêchent toute mise en normes des maillons, et donc toute gestion rationnelle de cette chaîne. Disposant de plusieurs unités de production dans les Bouches-du-Rhône et le Gard, la firme organise un éclatement des fabrications avec des stockages intermédiaires à chaque stade. Une unité de Miramas assure le regroupement des produits finis pour achever la confection et préparer la commande client.

A chaque phase du processus de production se superposent par conséquent des stocks d'autant plus imposants que la distribution physique a sa propre lourdeur due à l'absence de systèmes d'information stimulants (1). D'ailleurs, au sein de l'organigramme, les services commerciaux gèrent les retards de refus de livraison, tandis que les services techniques prennent toute décision pour l'organisation du transport, sans que ces derniers ne soient reliés entre eux.

Il ne s'avère pas possible pour RICA LEVY de capter des capacités de production extérieures au noyau central. Si celle-ci a lieu, c'est sur une base sous-optimale qui ne peut résister au resserrement des conditions de la concurrence, et notamment à la contraction du cycle commande-livraison. L'intégration est ici loin de garantir la pérennité du système-entreprise, sans que cela se vérifie bien sûr pour toutes les firmes pratiquant une telle politique. Le contrôle par internalisation de maillons qualifiés reste toujours envisageable à travers la maîtrise de savoir-faire successifs (cf. § III).

Un raisonnement trop normatif risque dans ces conditions de conduire à une approche mécaniste, voire structuraliste, des phénomènes décrits, oubliant la marge de manoeuvre dont

(1) Il n'est ainsi pas rare de constater un délai de trois semaines entre le refus d'un colis par la clientèle et l'information de RICA LEVY par son transporteur !

disposent les acteurs pour formuler leur stratégie, et modifier en conséquence les conditions de base des marchés. Il demeure que l'émergence de puissantes pratiques logistiques, conjuguée à la sophistication des techniques de transport, amène à reconsidérer certains modèles antérieurement prévalents sur les formes de mobilisation de la sous-traitance.

Les années soixante-dix ont donné notamment lieu à une série de travaux développant l'idée d'une séparation entre un capital "hégémonique" et des sous-traitants organiquement liés à lui (schéma "centre-périphérie"), séparation à la source de l'extorsion d'un surplus par la firme dominante. Le site s'est ainsi présenté comme l'archétype de relations inter-capitalistes s'inscrivant dans un espace géographique circonscrit, "sur lequel plusieurs entreprises se consacrent, à des degrés divers et sous des formes diverses, à la production de valeur d'usage. Au centre du site : la firme motrice (donneur d'ordres), autour de ce capital central, des entreprises périphériques de sous-traitance ou d'intérim dont la mission consiste à mobiliser des forces de travail et à assurer des segments du procès de production" (1).

Même si cette notion de site recouvre encore une certaine réalité industrielle, force est de reconnaître que les mutations en cours engendrent son progressif dépérissement. D'une part, la recherche de compétences extérieures engendre, pour la firme "hégémonique" (2), le rejet d'une conception ancienne de la sous-traitance reposant sur la dépendance unilatérale d'une frange du capital vis-à-vis d'une autre moins

(1) J. Broda et C. Labryère : Segmentation du procès de travail sidérurgique et hétérogénéité de la classe ouvrière. Rapport pour le compte du Commissariat Général du Plan, Laboratoire de Conjoncture et Prospective, Bandoi, Juillet 1979, pp. 6-7.

(2) Que l'on devrait plutôt dénommer "organisatrice" ou, selon notre terminologie, "architecte".

organisée, et par conséquent, "soumise". D'autre part, l'efficacité accrue du transport, tant au niveau des formes techniques de la traction que des infrastructures mises en place, tend à diluer les architectures productives dans l'espace sans qu'une contiguïté physique soit requise pour assurer le procès de production de la valeur. Inversement d'ailleurs, l'exemple de RICA LEVY nous montre que cette proximité peut être nécessaire lorsqu'il y a intégration, mais absence d'efficacité logistique !

L'objectif de l'architecte est en fait de maîtriser les interfaces entre séquences opératoires, c'est-à-dire les noeuds d'information (saisie, traitement et transmission des données), pour pouvoir intégrer ou externaliser des maillons selon une logique d'ensemble dont l'évolution n'est pas, une fois pour toute, figée. C'est là sans doute que la perception du tissu industriel devient à la fois plus riche et plus incertaine. Les discontinuités stratégiques au sein de puissantes entreprises seront interprétées comme des hésitations ou le reflet d'opportunités financières, alors même que la maturité logistique devient justement la condition permissive de cette relativité des choix d'investissement.

En clair, la chaîne de valeur est une forme conceptuelle de grande souplesse, forme générique qui permet une multitude de variantes constitutives en fonction de la redéfinition incessante des compétences détenues en propre ou présentes sur le marché. Il est par exemple loisible d'imaginer la sous-traitance d'une séquence productive, puis son internalisation ultérieure par rétention du savoir-faire grâce à un effet d'apprentissage.

1213 - Certains auteurs ont ainsi cru pouvoir amender les anciens modèles déterministes en introduisant, entre autres, la notion de co-traitance entre partenaires. A priori, cette

évolution est intéressante car elle renferme l'idée d'alliance (implicite ou explicite, de courte ou de longue durée) entre différents intervenants qui peuvent voir leur horizon stratégique concorder en vue d'un objectif mutuellement satisfaisant. Cependant, il semble important de rappeler que les rapports de pouvoir sont sans doute immanents au système capitaliste, et que leur absence relative (ou plutôt, leur forme dégénérée pendant une plus ou moins brève période) ne signifie pas leur disparition pure et simple.

Pour l'architecte plus particulièrement, le contrôle des points névralgiques, conjoint à celui des systèmes de circulation, lui laisse une grande latitude pour réguler l'ensemble de son réseau productif à partir de ses propres normes, dont Y. Giordano souligne la relativité pour chacun des agents, en fonction des buts fixés (1). La co-traïtance peut être alors une sorte de "sous-traïtance améliorée" si le preneur d'ordres n'a pas conscience du nécessaire élargissement à la fois de son savoir-faire originel et du nombre de réseaux auxquels il participe.

Ce point n'aurait qu'un intérêt secondaire pour notre analyse s'il ne permettait d'appeler à un dépassement d'une approche trop simpliste des relations inter-industrielles basées sur la réciprocité des gains de l'échange. En réintroduisant la notion de rapport de forces, on remet au centre de la discussion le point de passage obligé de la compétitivité: la maîtrise de la circulation physique. Les détenteurs de savoir-faire "convoltés" par les puissantes entreprises doivent en prendre conscience, tant pour multiplier leurs donneurs d'ordres (rupture du rapport de soumission) que pour

(1) Y. Giordano : "La gestion des organisations obéit-elle à des normes ?". Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n° 5, Novembre-Décembre 1984, pp. 325 - 348

répondre aux critères de qualité de service du commerce, lorsque leur marchandise est directement commercialisable (1).

Cette vision conflictuelle des relations d'échange semble être le reflet plus réaliste des luttes pour le partage de la valeur ajoutée, que les architectes souhaitent à l'évidence le plus déséquilibré possible en leur faveur. C'est dans cette optique qu'il faut, selon nous, appréhender la perspective de gestion optimale des flux adoptée par les maîtres d'oeuvre de réseau. Chacune des séquences constitutives du flux allant des approvisionnements jusqu'à la clientèle finale est potentiellement intégrale ou extériorisable, mais selon la volonté de celui qui formalise la chaîne de valeur ...

Avant de présenter concrètement les formes prises par ces politiques de réseau, il s'avère donc nécessaire de comprendre la nature du phénomène et trouver ses racines dans la radicale transformation de la fonction logistique des firmes qui en sont initiatrices. En effet, le maître d'oeuvre dominant sa cohérence à l'ensemble des prestations internalisées et externalisées doit être capable de se confronter à une complexité accrue de son système de pilotage, et par conséquent se détacher des tâches directement opérationnelles pour concevoir l'harmonisation de la chaîne de valeur (sous peine de totale désarticulation). Cette dérive de la stratégie des grandes entreprises vers un contrôle de la circulation physique, parfois substitutif à l'intégration productive, se cristallise dans l'émergence d'une logistique aux attributions de plus en plus fonctionnelles.

(1) Cette logique touche également la profession du transport, comme nous le verrons, la qualification de ses membres donnant naissance de manière croissante à une prestation de distribution physique, réponse aux pratiques d'extériorisation des firmes modernistes.

122 Vers une logistique fonctionnelle

1221 - D'une manière générale, on peut, semble-t-il, lier la mise en place d'une structure logistique au sein des firmes à l'accroissement de la taille et, consécutivement, à l'augmentation de la complexité organisationnelle. En effet, pour M. Kalika, "les entreprises possédant une structure complexe possèdent de nouveaux services, une hiérarchie plus longue, des départementalisations intégrant des chefs de projet. Il s'agit de structures plus lourdes, nécessitant pour leur coordination de nombreuses procédures établies par des services fonctionnels spécialisés" (1). Or, qu'est-ce que la logistique, si ce n'est une fonction transversale qui arbitre les conflits potentiels en oeuvre entre des objectifs parfois antagoniques ? Ces derniers apparaissent plus importants lorsque la spécialisation des tâches donne naissance à de multiples "territoires" occupés par des managers développant leurs propres systèmes de gestion et de planification (marketing, production, finanças ...).

Il est donc logique que la fréquence d'apparition d'un service logistique stricto sensu augmente avec la taille de l'entreprise, pour se situer autour de 50 % chez des firmes de 100 salariés et plus, selon l'échantillon de M. Kalika (2). L'optimisation globale d'une chaîne de valeur qui se densifie tend à requérir une instance de pilotage détachée des considérations de politique stratégique à long terme (dévolues à la Direction Générale), mais suffisamment à l'articulation des logiques d'action prévalentes pour proposer une régulation efficiente (d'interface).

-
- (1) M. Kalika : Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle. Essai d'analyse systémique. Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I (I.A.E.), 1984, p. 441.
- (2) Ibid, p. 476.

Le "premier âge" de la logistique semble par conséquent renvoyer à une phase de redéfinition interne des objectifs, couplée à une plus grande opérationnalité de par les moyens financiers et humains accordés au département ou à la Direction concernée. C'est entre autres le cas de QUAKER France (alimentation animale, petits déjeuners), qui ne s'est doté d'une structure logistique qu'en 1975, comprenant les transports, les approvisionnements et le conditionnement. Auparavant, l'entreprise fonctionnait avec une logistique éclatée entre la Direction des Achats (approvisionnements, facturation et transport), la Direction Financière (tenue des stocks) et la Direction Technique (expéditions).

De 1977 à 1982, tandis que la chaîne commerciale s'informatise, un processus de maturation permet de modeler le département sur une logique de distribution à laquelle s'adjoignent la programmation de production et la qualité (contrôle du respect des contraintes de livraison, définition des plans de palettisation, ...). Ainsi, la logistique est aujourd'hui un module puissant de la Direction des Opérations, assurant quant à elle la fabrication et la distribution des produits, tout en contrôlant leur qualité de l'amont (réception des matières premières) à l'aval (livraison des produits finis).

Sans chercher à tracer un historique de la démarche logistique, on peut se demander si, en tendance, cette perception quelque peu "impérialiste" n'est pas aujourd'hui, non pas remise totalement en question, mais modulée à partir des objectifs fixés à la fonction transversale, gestionnaire des flux formés et exploités par d'autres (au sein de la firme, ou à l'extérieur).

De nombreux exemples tendent ainsi à montrer que l'approche se fait de plus en plus fonctionnelle, y compris lorsque les prérogatives concernent uniquement la gestion des produits finis :

12211 - GALAC CLAUDEL ROUSTANG. La logistique est purement fonctionnelle et s'appuie, malgré des prérogatives extrêmement larges (ordonnancement/lancement, gestion des stocks, distribution physique), sur seulement sept personnes au Siège Social. Ce département développe des activités d'études et de conseil, notamment auprès des transporteurs pour optimiser les chargements en expédition.

12212 - X, multinationale française. Disposant de 21 unités de production en France, le groupe s'appuie sur un service logistique totalement fonctionnel à son Siège. En effet, la gestion des flux de produits finis s'avère trop complexe pour être centralisée en un point unique. Chaque société du groupe conserve donc sa propre autonomie opérationnelle tandis que la logistique a depuis 1982 pour attribution d'organiser et de maintenir les synergies entre toutes les sociétés, tant en France qu'à l'exportation (toute commande étant prise indépendamment pour chaque entreprise de la holding, il y a massification des trafics sur les points de livraison par l'intermédiaire de plateformes) (1).

12213 - VOLVIC. Le service transport, dépendant de la Direction Commerciale, est utilisé comme instance de conseil, à la fois économique, juridique et technique. Le principe de base des expéditions reposant sur un prix départ usine, la fonction transport n'a en effet qu'une faible importance opérationnelle, d'où une dérive des préoccupations logistiques vers les problèmes d'organisation des chaînes (notamment internationales) de transport : choix de l'Armement et des conteneurs, mise en place de la documentation de Douane, ...

(1) Celles-ci traitent 70 % des expéditions (30 % étant effectuées départ usine). Depuis le 1er Janvier 1985, elles sont reliées par le réseau Transpac, avec les unités de production afin de transmettre en temps réel les commandes prises auprès de la clientèle.

1222 - Dans le sens que nous leur attribuons, les relations fonctionnelles ont bien le rôle d'information et de conseil habituellement dévolu par les Sciences de Gestion. Cependant, il serait réducteur de passer sous silence la fonction de conception de systèmes de circulation que développe la grande firme pour accroître sa compétitivité en captant des compétences extérieures. Cette pratique appelle une mise en conformité de tous les maillons de la chaîne de valeur à la logique d'internalisation/externalisation impulsée par l'architecte, sous peine de bloquer le procès de valorisation. Les "normes de circulation" reposant sur les capacités logistiques de gestion des interfaces avec les prestataires, définissent le cadre de fonctionnement des "normes d'exploitation" de ces derniers, dans le sens où les modalités d'exploitation des activités déléguées doivent obéir aux objectifs de la firme initiatrice (1).

C'est là la deuxième face du caractère de plus en plus fonctionnel de la logistique des grandes firmes, sans conteste la plus novatrice. Elle requiert une stricte définition du domaine d'intervention de chacun des intervenants de la chaîne pour permettre la normalisation de la prestation, ce qui signifie donc que le prestataire ne se substitue au donneur d'ordres que dans la mesure où la délégation est codifiée par un partage des tâches antérieurement négocié.

Ainsi, FRANCE DISTRIBUTION SYSTEM, réalisant la distribution annuelle de 600 000 tonnes de produits pour le compte de 500 clients, propose une fonction d'entrepôt, i.e. de tenue physique des stocks, dont la gestion pure reste du domaine des chargeurs (particulièrement pour les réassortiments).

(1) Cf. entre autres J. Colin, C. Flore et G. Paché : La distribution physique, enjeu du rapport de forces entre producteurs et distributeurs. Rapport pour le compte du Ministère des Transports, C.R.E.T., Novembre 1986.

Par contre, d'autres distributeurs physiques ont toute liberté pour optimiser la rotation des stocks à partir de commandes qui leur sont directement adressées par la clientèle.

Les règles de gestion sont relatives au degré de maturité logistique du donneur d'ordres, mais également à la perception de son savoir-faire ou du caractère éminemment stratégique (à ses yeux) de certaines séquences. Cependant, le processus par lui-même de partition entre tâches fonctionnelles et tâches opérationnelles (étant confiées, ou pouvant l'être, à des agents extérieurs) engendre une dynamique autonome de qualification potentielle des maillons.

En effet, cette dynamique secrète une dérive des prérogatives externalisées. C'est la maîtrise de la complexité organisationnelle, et non plus seulement celle liée aux technologies (de production et/ou de circulation) qui est du ressort des prestataires. Ces derniers enrichissent leur offre en intégrant des activités de gestion, et donnent le jour à des professions qui cherchent à perdurer en se dotant d'une stratégie adéquate. Ils forment alors en tendance une industrie (ou plutôt des industries) à laquelle on peut appliquer la grille d'analyse concurrentielle, qui se modifiera sous la pression des acteurs les plus modernistes.

Pour créer un avantage comparatif à leur profit, des prestataires vont élargir leur compétence originelle en proposant des services enrichis. Prenons l'exemple de MOËT-HENNESSY à Epernay. Face à la multiplication des conditionnements de bouteilles de champagne pouvant induire une baisse de productivité, le service "maintenance" de la firme a mené une étude sur les temps de changement d'outils dans les unités d'em-bouteillage. Aujourd'hui, ce changement est délégué (en partie) hors temps de production auprès d'entreprises spécialisées.

Ne peut-on pas imaginer que le ou les prestataires puissent, sur cette base, assurer l'intégralité de la maintenance du système de conditionnement, puis le conditionnement lui-même, tandis que le donneur d'ordres conserve l'activité directement de sa compétence (ici, le processus d'élaboration du champagne) ? Plutôt que de supporter la contiguïté obligée de maillons, l'architecte favoriserait de la sorte l'apparition de gisements de productivité le long de sa chaîne de valeur, sans que l'on préjuge de leur répartition ...

Ce mouvement d'élargissement puis de qualification des savoir-faire hors le noyau central de la firme qui initie cette politique n'est pas sans danger pour elle. Elle risque d'une part de subir un rapport de forces défavorable vis-à-vis d'entreprises aux compétences nouvelles, tout en disposant il est vrai du pouvoir de procéder à une intégration le cas échéant. Mais surtout d'autre part, de façon "insidieuse", sa fonction même de conseil et de prescription de normes de circulation peut être destabilisée par des prestataires d'abord chargés de l'exploitation des maillons, puis se tournant vers des interventions "fonctionnelles" de redéfinition des modes opératoires de leur donneur d'ordres.

Ainsi, à partir de normes d'exploitation que le prestataire reformulerait pour dynamiser la chaîne de valeur de la grande firme, il pourrait y avoir remontée vers l'activité de conception, et par conséquent, transformation des normes de circulation de cette firme. On comprend que le prestataire devient alors un point de passage obligé pour l'articulation de l'ensemble de la chaîne et sa recomposition. Pour peu que ce dernier se place à l'interconnexion d'une multitude de chaînes afin d'amortir les investissements consentis, toute réaction en termes d'intégration verticale devient problématique. Autant d'ailleurs que le changement de prestataires, si ceux-ci se sont suffisamment structurés pour ériger de

puissantes barrières à l'entrée au sein des professions constituées (1).

A partir de cette maîtrise d'activités à haute valeur ajoutée, les intervenants extérieurs ne vont-ils pas se dégager de micro-prestations faiblement valorisantes, induisant ainsi un mouvement de sous-traitance en cascade (dès lors que l'imbrication des prestations de circulation permet l'articulation efficiente de la chaîne de valeur) ? On assisterait dès l'instant à une généralisation du modèle marchand, caractérisé par la multiplication des relations d'échange non plus hiérarchiques, mais transitant par le marché des prestations de services aux entreprises.

Simple vue de l'esprit ou réalité en voie de constitution ? La diminution des coûts de transaction nous ferait pencher pour la seconde solution, même si les faits sont encore trop faiblement porteurs de certitudes (si tant est que celles-ci existent un jour !). C'est pour cette raison que nous nous proposons de resserrer le champ exploratoire afin de saisir plus concrètement les pratiques nouvelles, à travers l'analyse de la sous-traitance (déjà en oeuvre pour certaines firmes) de sous-ensembles complets de production et le rôle que joue la maîtrise de la circulation dans ce phénomène. Après une présentation factuelle, il est nécessaire en effet de comprendre la logique transversale pour évaluer ses impacts.

Conclusion du chapitre 1

Les apports de la première partie de cette recherche sont volontairement de nature méthodologique, dans le sens où nous disposons maintenant d'un cadre analytique permettant d'éva-

(1) La distribution physique tend à être de celles-ci, mais on peut envisager l'ingénierie et la gestion de chaînes de fabrication, la gestion de réseaux informatiques ...

luer la dynamique industrielle en cours. Car la crise induit nécessairement de multiples ruptures, et comme le rappelle R. Boyer, "le dépérissement des anciennes méthodes de production et l'épuisement de la demande de produits correspondants vont de pair avec la recherche de formes alternatives de nouveaux produits, combinaisons techniques et localisations" (1). Le décryptage de ces formes requiert de nombreux outils dont la chaîne de valeur est partie intégrante. Celle-ci permet de fixer le choix internalisation/externalisation de maillons productifs en fonction d'un profil de compétitivité visé, sous contrainte des savoir-faire possédés par chacun des intervenants et de la recombinaison de la chaîne (selon le respect de la qualité de service).

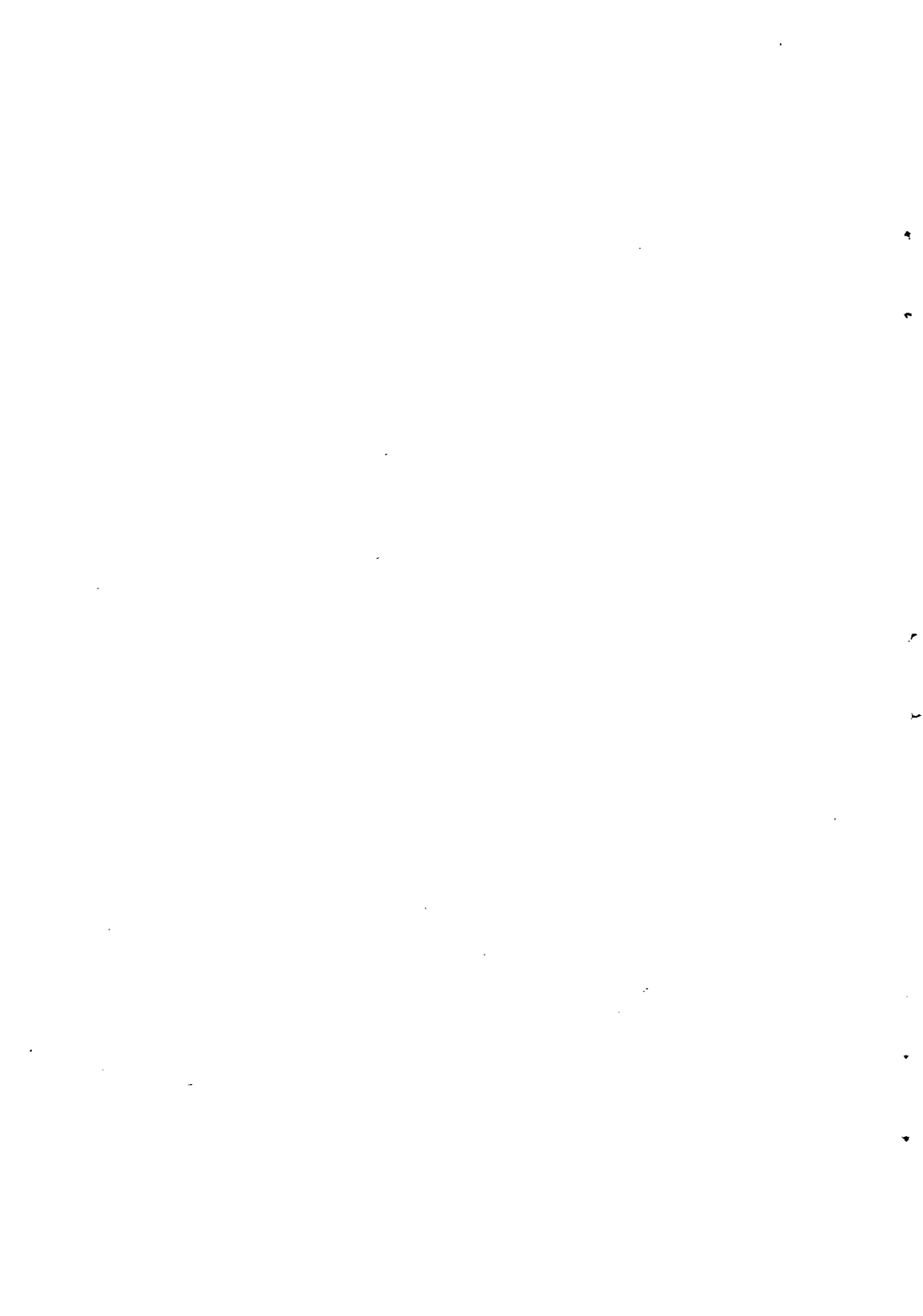
Cependant, ainsi que nous l'avons souligné, l'opérationnalité d'un tel outil repose sur la formalisation d'une démarche logistique qui trace le cadre d'une externalisation rigoureusement délimitée et normée. C'est à cette seule condition qu'il est possible de comprendre la portée des pratiques de réseau.

Il ne s'agit donc pas là d'une simple conceptualisation académique. Au contraire, la liaison entre stratégies logistiques, chaîne de valeur et réseau éclaire la distinction opérée par des firmes entre tâches de conception et tâches d'exploitation. Sous-entendu, la maîtrise de la circulation physique autorise une délégation ordonnée des maillons, leur fonctionnement étant asservi à la logique centripète du donneur d'ordres. Ainsi, la logistique de ce que nous avons nommé les "architectes" tend à devenir de plus en plus fonctionnelle pour réaliser prioritairement l'articulation efficace

(1) R. Boyer : La théorie de la régulation : une analyse critique. La Découverte, Coll. "Agalma", Paris, 1986, p. 69 (souligné par nous).

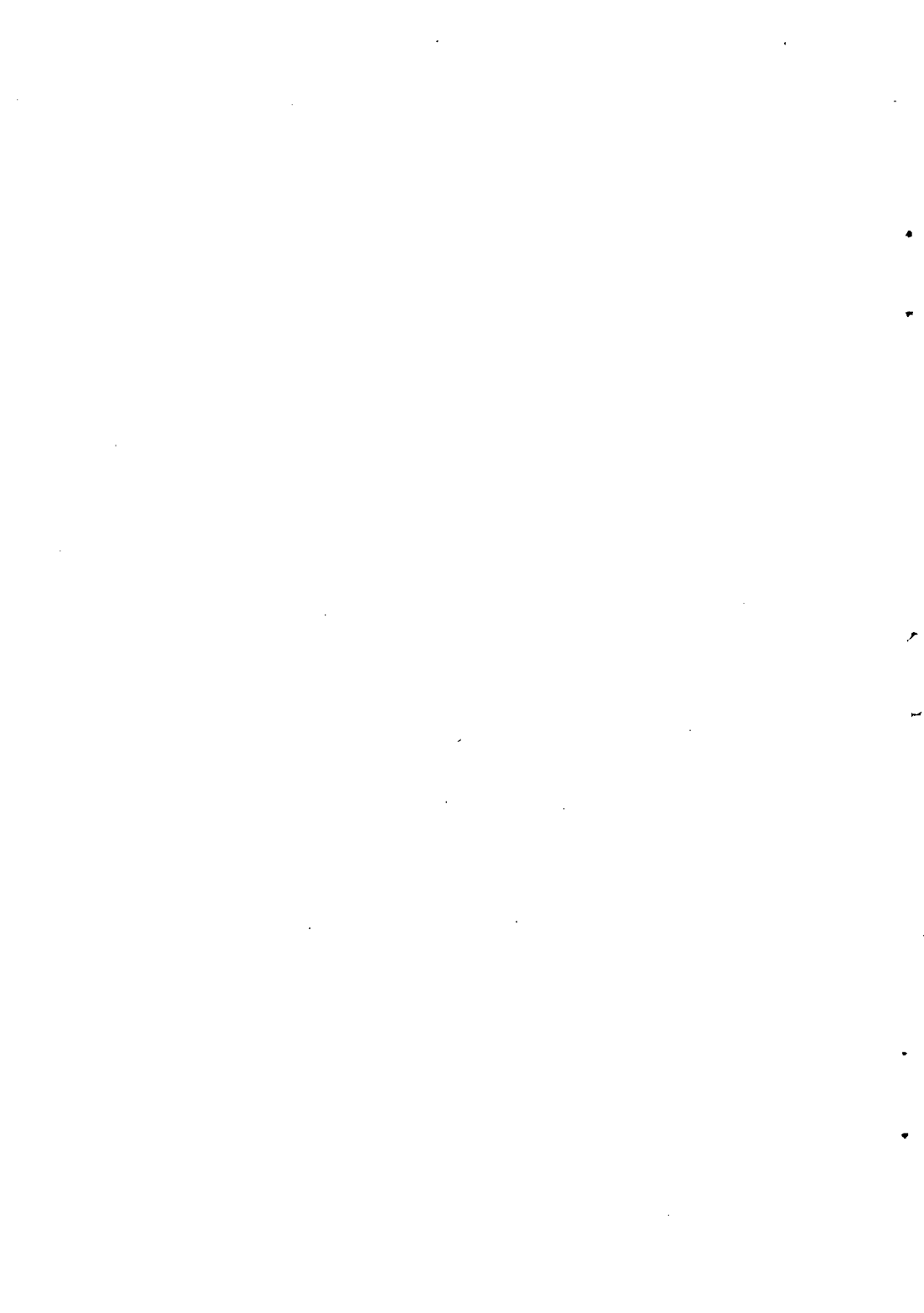
des maillons de la chaîne de valeur, plutôt que de développer une politique de contrôle direct et hiérarchique des personnels d'exploitation.

La firme ne se démet pas de sa matérialité, puisqu'elle conserve des points névralgiques (selon sa propre vision stratégique), mais est apte à capter des compétences situées hors de son noyau productif. C'est ce dernier aspect que nous illustrerons en présentant les modes différenciés d'intégration des PMI dans la stratégie commerciale des grandes firmes et le système de transport mobilisé de manière consécutive.



C H A P I T R E D E U X I E M E

FORMATION DE PMI EN RESEAU
PAR L'ARCHITECTE LOGISTIQUE



21- L'intégration des PMI dans la stratégie commerciale des grandes firmes

Forme nouvelle de la sous-traitance, à laquelle d'ailleurs de nombreux auteurs denient le statut, le façonnage est une illustration concrète des relations d'échange se nouant entre un maître d'oeuvre et des PMI effectuant pour son compte la fabrication d'une marchandise. Il y a, dans ce cas, prise en charge par l'intervenant extérieur de l'intégralité d'un procès de production aboutissant à un produit fini, dont l'architecte peut achever à la marge la composition (par exemple, avec l'étiquetage). Or, il apparaît que cette politique, s'inscrivant dans le droit fil de notre précédente présentation, n'est pas identiquement assumée - comme modèle idéaltypique - par des entreprises placées sur différents segments des marchés de grande consommation.

Au contraire, à partir du cas de l'agro-alimentaire et de l'habillement semble se dessiner une intériorisation différente des contraintes de valorisation, la maîtrise ou non-maîtrise de la circulation physique étant le pivot d'une typologie des stratégies d'entreprises. Préalable à une mesure qualitative de la fonction transport dans la formation des réseaux productifs, la présentation successive des logiques organisationnelles en présence peut nous éclairer sur les mouvements qui animent les firmes industrielles.

211 L'agro-alimentaire : logique de flux

2111- La maîtrise de la circulation physique des marchandises apparaît fortement différenciée selon le secteur d'appartenance des firmes. En effet, les contraintes objectives pesant sur celles-ci, en fonction des marchés occupés, ne déterminent pas un seul type de réponse, mais à l'inverse

induisent de multiples décalages temporels (hysteresis) ou structurels entre stratégies d'entreprises. La comparaison inter-sectorielle menée ici permet de constater l'impact des pratiques logistiques sur la définition d'une politique efficace de réseau. Ainsi, pour nous, c'est l'organisation fonctionnelle de la distribution physique au sein des firmes agro-alimentaires qui autorise puissamment une "mise en normes" des PMI à la logique de flux prépondérante.

La maturité de ce phénomène est particulièrement perceptible dans le cas où l'architecte délègue l'intégralité d'une ligne de fabrication (par exemple, des spécialités locales), les intervenants extérieurs étant perçus comme modules s'insérant dans une gestion normée de la production. L'alternative internalisation/externalisation trouve alors sans doute sa résolution dans la maîtrise des coûts, plus ou moins bien assurée soit par l'organisateur du réseau (qui rétracte le maillon), soit par le sous-traitant (qui reçoit délégation) (1). Elle n'est cependant pas exclusive d'une fédération associative, ou coalition selon l'analyse de M.E. Porter, par laquelle le donneur d'ordres cherche à renouveler et démultiplier les types de marchandises offertes en captant les nouvelles technologies et/ou les nouveaux produits dont certaines PMI sont le creuset.

Du point de vue logistique, la logique paraît convergente car elle donne une place centrale à la circulation physique dans le processus de formation du réseau productif. En d'autres termes, dans la formulation même de la stratégie de l'entreprise transparait le rôle de la logistique, fonction permissive de l'extériorisation et reconstitutive des chaînes

(1) Sans oublier les effets de domination technologique qui peuvent engendrer la nécessaire intégration d'un maillon stratégique, quel que soit le coût de ce contrôle.

de valeur. La distribution physique se présente de la sorte dans l'agro-alimentaire comme l'instance de mise en cohérence des flux polarisés de marchandises (polarité spatiale des PMI-modules) aux normes du pilotage par l'aval, notamment en matière de respect de la qualité de service (cf. § 1122) :

21111- BUITONI France dispose de deux organisations productives : usines en propre et gammes sous-traitées. Un quart des fabrications environ sont réalisées par de petites entreprises nationales ou étrangères (1) auxquelles la société propose la formule des produits, fournit l'ensemble des demi-produits (étiquettes, boîtes et emballages, ...) et assure la commercialisation sous marque "Buitoni". Afin de mieux intégrer ces productions externalisées et ce, au moindre coût, la firme a réorganisé en 1986 son système de distribution (sous l'impulsion du département logistique). Un entrepôt central a été construit près de la plus importante unité de production, à Orange, pour traiter l'intégralité des références. Il est relayé par des plateformes gérées par des tiers, ayant une fonction expéditrice (livraisons finales) et surtout réceptrice/collectrice des marchandises provenant des différents sous-traitants industriels. Ces plateformes constituent des relais, des "courroies de transmission", entre les productions spatialement éclatées et le dépôt centralisateur : la diffusion nationale des petites gammes est assurée de façon compétitive par ce système ambivalent captation/expédition. Mais surtout, il synthétise la reformulation de la structure distributive qui engendre, par le biais de la circulation physique, une organisation industrielle se développant en système concentrique de PMI. Ainsi, le sous-traitant ne s'apparente qu'à un "atelier" de la chaîne de valeur du donneur d'ordres, ce dernier validant la marchandise en

(1) Alors que les références commercialisées par ces PMI ne représentent que 8,5 % du total des références.

gérant les tâches connexes au procès de production (composition de lots exceptionnels, étiquetage de boîtes blanches, reconditionnement en mini-palettes,...).

2112- La SOCIETE FRANCAISE D'ALIMENTATION SAINTE (LA VIE CLAIRE) commercialise des produits non dénaturés, l'approvisionnement étant en grande partie effectué par des fournisseurs sur la base d'un cahier des charges (et de "contrats de culture" pour les fruits et légumes). La société propose ainsi 900 références par familles de produits (jus de fruits, confitures, céréales, fruits secs, pâtes,...) distribuées grâce à un réseau de 250 franchisés en France. La Direction Logistique joue un rôle fondamental puisqu'elle traite d'une part les achats et la gestion des unités de production intégrées, et d'autre part la distribution physique. C'est donc elle qui assure la conformité des fabrications sous-traitées aux critères de commercialisation définis par ailleurs, la centralisation des marchandises (avant éclatement) ayant lieu sur l'entrepôt de Maisons-Alfort, près de Paris. L'imputation et la réalisation des transferts physiques sont cependant dévolues aux fournisseurs gérant les livraisons d'approche franco entrepôt. Environ 70 % des marchandises étant stockées en moyenne une semaine, la SOCIETE FRANCAISE D'ALIMENTATION SAINTE impose à ses sous-traitants une régularité de réassort permettant de planifier les expéditions sur les franchisés. En effet, les points de livraison sont stables et peu nombreux, ce qui induit un délai de réaction assez bref en distribution finale. Toute la qualité de service repose dès lors sur la fluence des transports d'approche et sur l'efficacité des manutentions intermédiaires.

2112- Sans que l'on puisse procéder à des généralisations hâtives, il semblerait par conséquent que l'agro-alimentaire est mû par une logique de flux, c'est-à-dire d'optimisation

de la fluidité de la circulation physique. Ceci n'est pas en soi remarquable. D'une part, la faible valeur ajoutée des marchandises pousse à une rationalisation de la chaîne logistique afin d'éviter toute inertie en son sein (comme les surstockages de produits finis ou d'en-cours). D'autre part, la configuration (et surtout la puissance) du commerce concentré, assurant la vente, oblige à un respect des normes de réassortiments (1).

Ceci explique sans doute pourquoi le concept de dépôt tend à laisser la place à celui de plateforme. Un dépôt est une structure possédant un "stock de sécurité" (au minimum de 15 jours). Une plateforme a au contraire une autonomie limitée. Elle reçoit les bulletins de livraison et les approvisionnements la veille du jour de livraison, ne stocke donc pas la marchandise et est, très souvent, gérée par un prestataire. Cette deuxième solution, dans laquelle la marchandise effectue un simple transit, apparaît de ce fait fortement liée à la systématisation du stock zéro au point de vente (2) et à l'accroissement du coût des immobilisations financières pour l'industriel. La flexibilisation des processus productifs ne peut s'exercer que si la distribution physique ne bloque pas la recomposition...

Mais surtout, cette fluence de la circulation ne peut-elle pas fournir une nouvelle clé de répartition de la valeur ajoutée en compensant la sous-utilisation du capital fixe ? On constate en effet que la marge de capacité disponible, i.e la proportion dans laquelle la production pourrait augmen-

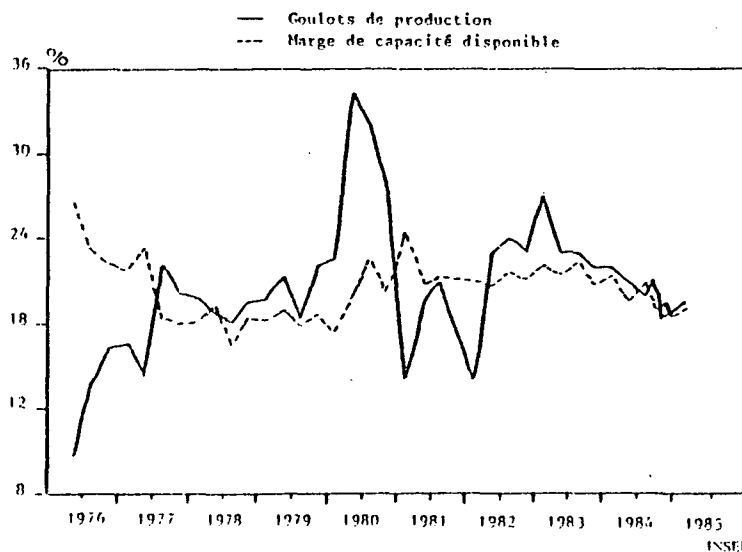
(1) Ceci est sans doute moins vrai pour LA VIE CLAIRE, grâce à son système commercial captif (franchisés), mais la pénétration actuelle de la grande distribution n'est pas étrangère à la "mise en ordre" de la circulation physique...

(2) Cf. M. Dupuis, op. cit.

ter avec le matériel dont disposent les industriels au moment t, même si elle se réduit en tendance depuis 1983 pour l'agro-alimentaire, reste importante. Elle est le fruit d'investissements antérieurement consentis pour réduire les goulots de production (proportion des entreprises empêchées, au moment t, de produire davantage par manque d'équipement ou insuffisance de personnel).

Ceci est une manière de rappeler que la malléabilité du capital (accumulation et désaccumulation "instantanée" des capacités productives) reste une vision purement théorique, comme le soulignait déjà J. Robinson, et que l'articulation entre niveau optimal de la production et demande sociale pose de multiples problèmes.

UTILISATION DES CAPACITES DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE



La formation de PMI en réseau est-elle une façon de gérer cette désynchronisation ? Sans doute, mais elle démontre aussi que les contraintes pesant sur l'industrie au sens large ont des impacts différentiels poussant à une plus ou moins grande prise en compte de la maîtrise de la circulation physique. Cette prise en compte, lorsqu'elle devient explicite, peut amener à une véritable reconceptualisation des fonctions attribuées aux systèmes logistiques existants, et transformer des infrastructures "passives" en des accélérateurs de flux.

Il va sans dire alors que les initiatives des acteurs industriels redéfinissent l'espace, ou plutôt le restructurent, à partir de cet objectif unificateur de gestion d'une chaîne de valeur décomposée (en partie internalisée, en partie externalisée) et confrontée au pilotage par l'aval.

Lorsque l'espace n'est plus source de contraintes, mais vecteur potentiel d'une captation de PMI disséminées, c'est-à-dire lorsque l'architecte a créé les conditions permissives d'une intégration de ces firmes dans son système logistique, il peut généraliser la forme PME en fragmentant sa propre structure productive encore intégrée. On décrira ce mouvement comme une pratique de scissiparité consistant à filialiser des activités (de fabrication, de commercialisation, ...) à la fois pour lutter contre le gigantisme des unités et mieux contrôler les coûts par une multiplication des centres de profit. C'est le cas, par exemple, de GALAC CLAUDEL ROUSTANG qui a autonomisé en 1984 ses unités de production. Seule l'usine de Lons-le-Saunier, fabriquant le fromage fondu "Grosjean", appartient encore au groupe. Par contre, six autres unités sont aujourd'hui indépendantes.

2113- Analysant ce mouvement général de systématisation de la forme PME, qu'il dénomme PMIsation, E. De Banville évoque

ainsi le "réarrangement continu qu'opère le capitalisme dans son adaptation permanente aux conditions socio-économiques de sa reproduction" (1). De façon générique, touchant à l'essence même des structures économiques, cette approche est sans doute fructueuse, mais requiert pour une plus grande opérationnalité, la distinction entre le mouvement de captation (d'innovations-produits ou de capacités de production) et le mouvement de "répulsion" ou de scissiparité (éclatement ordonné des systèmes concentrés). En effet, les PMI issues du deuxième mouvement ont-elles véritablement le statut afférent, hormis la petite taille ? Ou a contrario, ne bénéficient-elles pas des savoir-faire déjà accumulés, notamment au niveau logistique, par le noyau central ?

Ces questions sont d'importance, particulièrement vis-à-vis des transferts physiques (cf. § 2221), mais elles nous interrogent également quant au statut de la PMisation dans la dynamique industrielle. Tout se passe comme si des architectes souhaitaient généraliser l'extériorisation des fonctions productives (en maintenant des relations juridiques dans le cas de la scissiparité) pour véritablement "mettre à plat" l'organisation, et surtout mesurer l'efficacité relative de chacun des maillons.

Afin qu'aucun d'entre eux ne puisse bénéficier par rétention systématique de gains de productivité issus d'un autre point de la chaîne (2), il y aurait conséquemment segmenta-

(1) E. De Banville : L'entreprise entre la PMisation et l'évolution des réseaux de solidarité. Rapport pour le compte du Ministère de l'Urbanisme et du Logement, CRESAL, Saint-Etienne, Juillet 1984, p. 20.

(2) Par exemple, la productivité élevée d'une chaîne de fabrication pourrait provenir de l'imputation des coûts trop importants de changement d'outil au département "maintenance".

tion par centres de profit, d'où la possibilité d'évaluer finement la valeur ajoutée apportée maillon par maillon. Dotés de cette information pertinente, confrontée aux conditions prévalentes sur le marché mais également jugée en fonction du caractère stratégique ou non de chaque maillon, les architectes pourraient dès l'instant quantifier l'opportunité d'une internalisation versus externalisation.

Bien entendu, cette "expérimentation" transforme l'objet observé, notamment parce qu'elle supprime les synergies (positives ou négatives) engendrées par l'existence d'un tout et l'interaction de ses parties. La multiplication des statuts professionnels entre organisations non hiérarchisées réduit entre autres les effets de propagation des conflits sociaux et des revendications salariales inter-services, ce qui peut avoir un impact certain sur la compétitivité globale de la chaîne de valeur.

Il serait ainsi irréaliste de ne pas souligner que le capital industriel, avec la politique de PMisation, cherche peut-être à supprimer les rigidités issues de ce que l'on nomme aux Etats-Unis les "mega-corps", risquant d'entraver le procès de valorisation. Pour de nombreux auteurs, c'est à la lumière d'un tel dessein qu'il faut lire le phénomène de montée en puissance du secteur des services aux entreprises (1) d'une part, et de précarisation de la main d'oeuvre (2) d'autre part.

Sans entamer un débat polémique, nous conviendrons que si les pratiques de PMisation visent des objectifs de déstabiliser

(1) H. Kempf : "Quand l'explosion des services transforme les entreprises". Le Monde Diplomatique, Mai 1984.

(2) T. Baudouin et M. Collin : Le contournement des forteresses ouvrières. Précarité et syndicalisme. Librairie des Méridiens, Coll. "Réponses sociologiques", Paris, 1983.

sation ou plus généralement de redéfinition des formes du capital, elles s'appuient - dans le cas de l'agro-alimentaire plus précisément - sur la maîtrise de la circulation physique conçue comme force centripète. Dans ce cadre, la technologie de la circulation peut servir à de multiples stratégies qui apparaissent cependant comme le résultat et non la cause des pratiques de rationalisation logistique.

Il demeure qu'une première synthétisation des résultats d'enquête permet de dégager une typologie à partir de la logique de fonctionnement, en tendance dominante, des firmes industrielles du secteur. Cette logique de flux, qui s'appuie sur la maturité logistique des acteurs pour former un réseau productif (particulièrement par l'élargissement de la séquence de distribution physique), s'oppose aux pratiques organisationnelles en oeuvre au sein de la filière textile-habillement. Celles-ci privilégient des normes commerciales pour lesquelles le transport se présente comme un simple support de la vente. L'intégration de firmes sous-traitantes dans la politique des architectes intervient alors à la marge d'une logique d'atelier prédominante.

212 Le textile : logique d'atelier

2121- A la différence de l'agro-alimentaire, peu d'entreprises du secteur textile (y compris celles spécialisées sur les segments relativement comparables, comme la bonneterie) développent une vision articulée des sous-systèmes approvisionnements + gestion de la production + distribution physique (cf. § 012). Ainsi, une des plus puissantes firmes du secteur dispose d'un service "gestion des flux", directement rattaché à la Direction Générale, dont les prérogatives sont : approvisionnements matières premières et demi-produits, gestion physique des stocks de composants et

ordonnancement hebdomadaire (1). Or, le service "transport" est totalement déconnecté de ce premier, l'interface étant réalisé par trois magasins de produits finis spécialisés par collection, d'où d'importants problèmes pour l'affectation optimale des ressources au niveau de la préparation des commandes et l'enlèvement des marchandises : entre 1983 et 1985, les coûts d'expédition ont augmenté de 100 %.

La plupart des entreprises du secteur sont organisées en divisions ou "chefs de produits" gérant des gammes commerciales, de la conception pure jusqu'à la livraison finale, sans prendre en compte une chaîne de valeur globale, mais des chaînes parallèles qui ne profitent qu'incidemment des interconnexions potentielles. Sans parler de sous-productivité généralisée, force est cependant de reconnaître que la fluence de la circulation est loin d'être le critère de gestion dominant pour les entreprises textiles.

D'une part, la soumission relative des canaux de distribution vis-à-vis des expéditeurs (cf. § 1123) permet de distendre les pressions qui s'exercent en amont. Une enquête du Crédit Lyonnais menée auprès de franchisés (2), clientèle captive par excellence, montre que les retards ou manque de suivi dans les approvisionnements sont à la source des plus importantes récriminations vis-à-vis des franchiseurs (3), bien avant celles liées à la rentabilité du point de vente.

Mais surtout d'autre part jouent des cycles saisonniers

-
- (1) La programmation annuelle, puis mensuelle, des flux globaux est déléguée à la production qui doit harmoniser les stocks tout en réalisant un équilibrage des charges-machine.
- (2) Au 1er Janvier 1986, un tiers des franchisés concerne la filière textile-habillement lato sensu.
- (3) Cité in M. Dupuis, op. cit., p. 146.

donnant une importance centrale à l'anticipation marketing, c'est-à-dire à la planification par "collections" (d'été, d'hiver) qui facilite la mobilisation du système transport. Dès lors, le problème à résoudre n'est pas celui des transferts physiques stricto sensu, mais de la minimisation du niveau des stocks. DJERANIAN & DZIRANIÁN, une PMI de Valence (Drôme) spécialisée dans la fabrication de tricots fantaisie (marque "Djezi"), entrepose ainsi deux fois par an massivement, du 15 Octobre au 15 Janvier et du 30 Avril au 30 Juin, ses produits finis sortis des chaînes de fabrication, le coût des stocks représentant près de 10 % du chiffre d'affaires. D'une manière générale, une étude DAFSA a permis de constater que la valeur des stocks par rapport à la valeur ajoutée était de 44 % dans la bonneterie et de 38 % dans la confection.

Dans ces conditions, on comprend plus aisément que le textile soit traversé par une sorte de "révolution technologique" dont l'objectif est d'introduire une plus grande flexibilité des processus (conception assistée par ordinateur, automates sur les postes de travail, métiers à commande numérique,...), et par conséquent un système de travail à la demande. La logique d'atelier renvoie à la formalisation d'une logistique industrielle, support d'une réorganisation des chaînes de production accroissant la fluidité des sections productives et diminuant les en-cours stockés, particulièrement à partir d'une redéfinition des modules de stockage.

Les entreprises ont en effet la claire perception de gains de productivité réalisables sur l'activité de fabrication, à la fois grâce à l'introduction de systèmes productiques reconfigurables en fonction de la demande finale, et grâce à la constitution de demi-produits intermédiaires pouvant être assemblés selon l'expression des effets de mode.

Cette restructuration industrielle tend à rationaliser le secteur en éliminant conjointement les entreprises et les usines sous-optimales, ce qui engendre un dégraissage de la main d'oeuvre : les effectifs salariés de l'industrie textile

EVOLUTION DU NOMBRE D'ENTREPRISES ET D'USINES TEXTILES
EN FRANCE (1968-1983)

INDUSTRIE TEXTILE : Nombre de en :	entreprises			usines		
	1968	1973	1983	1968	1973	1983
Industrie lainière	995	739*	443	490	402*	279
Filature de l'industrie cotonnière	119	110	63	156	142	84
Tissage et transformation du coton & lin	402	271	199	462	328	189
Filature de lin	13	10	8	15	12	9
Industrie des T.A.S.	7	4	6	20	19	14
Telures & apprêts	645	499	388	693	568	408
Maille	918	847*	645	1092	1017*	728
Filterie	27	21	17	29	22	18

* = 1972

CLERSE

française (toutes catégories de personnel) étaient de 398.116 personnes en 1968 contre 213.222 en 1983. Pour B. Boussemart et J.C. Rabier, on assiste à un appauvrissement du tissu industriel national, lié à la concurrence de plus en plus forte de pays s'appuyant sur un avantage comparatif au niveau du coût de la main d'oeuvre (1).

Nous n'entrerons pas dans ce débat déjà ancien sur la crise de l'industrie textile et ses impacts dramatiques sur de nombreux bassins d'emploi. Nous pouvons cependant noter que, contrairement à l'industrie agro-alimentaire qui avait donné naissance à des pratiques logistiques structurantes dès les premiers signes d'une baisse de rentabilité des capitaux

(1) B. Boussemart et J.C. Rabier : "La restructuration de l'industrie textile française : les problèmes de l'intégration à une filière mondiale". Revue d'Economie Industrielle, n° 31, 1er trimestre 1985, pp. 57-67.

investis, le textile a joué sur une simple centralisation des centres décisionnels et une réduction des coûts variables de main d'oeuvre. Aujourd'hui encore, les firmes du secteur en difficulté réduisent leurs effectifs, ferment des unités de production et se recentrent souvent sur des fabrications "haut de gamme" sans tenir compte des gains de productivité potentiels qu'une articulation efficiente de la chaîne logistique pourrait entraîner.

2122- L'intégration de PMI dans l'horizon stratégique des entreprises les plus puissantes, i. e. ayant mieux résisté que les autres aux pressions concurrentielles, est le reflet de cet état de fait. La sous-traitance de gammes complémentaires s'effectue selon un schéma relativement "archaïque" pour lequel la maîtrise de la circulation physique apparaît secondaire. C'est le cas de LEE COOPER (cf. § 1211) qui recherche prioritairement, dans le processus de délégation, un respect du cahier des charges technique, plutôt que l'efficacité pure du transport permettant de contracter les délais de réassort ou de multiplier les économies de coût (la prestation transport ne représente que 1 % du chiffre d'affaires de LEE COOPER Diffusion en 1985 !). Les prises de commandes par la clientèle sont effectuées six mois à l'avance, et autorisent par conséquent une planification relativement aisée des enlèvements.

La captation de PMI, dans le textile, ne s'appuierait donc pas sur des stratégies logistiques permettant une activation maximum des flux, une contraction du cycle de valorisation, mais sur un système de distribution soumis à une logique de contrôle "technique" des productions déléguées. En d'autres termes, griffer une marchandise, c'est reconnaître sa validité par rapport aux normes ici de LEE COOPER, et s'engager vis-à-vis de la clientèle. Dès lors que le temps de réaction est contrôlé, que le cycle logistique est ralenti (commandes

par collections), l'optimisation du procès de circulation devient peu important en soi.

Cette non-essentialité de la maturité logistique, ou plutôt la présence d'autres normes commerciales surdéterminantes, se retrouve également quand le noyau central rejette à la périphérie des activités qu'il ne veut plus gérer. Il développe alors un système de la production désintégrée : "ce système consiste, de la part des grandes firmes, à éliminer les stades de production les moins rentables et à les confier à certains de leurs salariés qui s'installent comme artisans et auxquels elles vendent ou louent les machines qu'elles possèdent. Les artisans rémunérés à la pièce ont alors des rendements nettement supérieurs à ceux des salariés de la grande firme" (1).

N'a-t-on pas là purement et simplement un retour au putting-out system ? On peut le penser à la lumière des objectifs visés par cet éclatement du collectif de travail, qui moins que formaliser la chaîne de valeur pour développer le cas échéant des relations marchandes (plutôt que hiérarchiques), individualise le salarié pour augmenter le rendement de son activité productive. Un grossiste (ou le donneur d'ordres) peut alors ensuite organiser le ramassage des demi-produits, ou des produits finis, afin de les intégrer dans les circuits de commercialisation soumis à des rythmes saisonniers.

Cette situation ne peut perdurer dans sa relative ignorance d'une redéfinition des critères de circulation physique que si l'aval conserve sa stabilité, c'est-à-dire tout autant

(1) M. Royon : La transnationalisation de la production. Le cas des textiles chimiques. P.U.L., Lyon, 1982, p. 112.

qu'aucun nouvel agent restructurant les formes du commerce ne parvient à imposer ses propres contraintes de qualité de service. Or, cette évolution est en cours sous la pression de la grande distribution qui cherche à briser son image de marque souvent "alimentaire" en élargissant les références proposées, notamment vers le textile, pour exacerber le phénomène de dérive des rayons (1), et augmenter son chiffre d'affaires.

Certaines enseignes proposent ainsi à des PMI des référencements de longue durée (3 ans) assurant aux fournisseurs une stabilité au niveau des commandes. Les distributeurs trouvent là le moyen de briser les oligopoles ou de contourner des refus de vente sur certains segments, comme en témoigne le conflit entre Danier Hechter et les centres LECLERC (2). Par ailleurs, les producteurs subissant la baisse séculaire des dépenses d'habillement peuvent difficilement éviter une forme de commerce en forte croissance qui, par la quantité de ses approvisionnements, souvent contra-cycliques, rentabilise les chaînes de fabrication.

On assiste de ce fait à un double mouvement :

* des firmes, pas toujours importantes, du secteur textile sont référencées par des centrales d'achat et se trouvent massivement en grandes surfaces : chez MAMMOUTH, 50 % des ventes de bas et collants le sont à la marque "Well",

(1) Une clientèle se rendant dans une grande surface pour des achats alimentaires peut, en complément, acquérir d'autres types de marchandises se trouvant sur les rayons. La dérive des rayons, pour le distributeur, consistera à attirer cette clientèle par exemple avec des offres promotionnelles sur des biscuits, des conserves, ... et la "détourner", après achat, vers des rayons pour lesquels la marge des produits est nettement supérieure.

(2) Cf. le supplément à L'Express, n° 1844, 7-13 Novembre 1986.

fabrication de la COGETEX (près de Nîmes) ;

* les plus puissantes entreprises créent des départements GMS, et se positionnent sur ce segment, soit en marque propre, soit en marque de distributeurs, soit encore en sous-marque réservée à cette forme de distribution ("Trois-Pommes" d'ABSORBA-PORON, "Tenny" de PETIT BATEAU VALTON).

La fiabilité des approvisionnements, garante d'une absence de rupture au point de vente, doit donc être désormais assurée par des fournisseurs autrefois tournés vers des commerces captifs, i.e. moins capables de formaliser leurs contraintes de livraison et surtout de les imposer à l'amont. En effet, la puissance d'achat et les critères de référencement des super et hypermarchés sont tels que la définition du délai de réassortiment se trouve renégociée en fonction de l'optimisation du taux de rotation des marchandises en aval.

Ceci requiert bien entendu une réorganisation fonctionnelle des fabricants, qui privilégient encore certaines solutions coûteuses car sous-optimales au niveau logistique. Ainsi, la division "sous-vêtement" de DEVANLAY a mis en place un "téléphone vert" pour toute demande urgente de réassort émanant des grandes surfaces, ce qui ne peut rationnellement devenir à terme une réponse structurelle aux nouvelles modalités de gestion de l'interface production/consommation.

Inversement, la COGETEX (cf. ci-dessus) a perçu les enjeux en présence puisqu'un prestataire extrêmement compétitif gère, par l'intermédiaire de son système de plateformes, les expéditions journalières (de 100 à 120 m3) sur les points de vente grâce à son groupage-destinataire. L'aptitude à développer une chaîne de valeur compétitive reposera de la sorte de plus en plus, pour l'industrie textile, sur l'accroissement de la fluence des transferts physiques, et la

modification des normes de gestion.

2123- Peut-on conclure à un phénomène de retard par rapport à l'industrie agro-alimentaire ? Oui, en tenant compte du décalage temporel par lequel le nouveau profil du commerce semble imposer les mêmes types de réponse vis-à-vis d'une maîtrise de la circulation physique. Non, si l'on évoque l'idée d'un modèle univoque structurant la chaîne de valeur des producteurs d'aval en amont. En effet, la logique d'atelier caractérisant le textile est le point de départ de la reconfiguration de cette chaîne, tandis que pour l'agro-alimentaire, c'est la distribution physique qui joue ce rôle. En clair, la flexibilité technologique a été pour l'un (textile-habillement) ce que la pratique du réseau a été en partie pour l'autre (agro-alimentaire) dans l'adaptation aux turbulences de l'environnement.

On peut alors s'interroger sur le devenir des entreprises de la filière habillement. Leur "archaïsme" sur le plan logistique engendre une flexibilité de maillon (cf. § 2123), que l'on qualifiera de "forcée". Si elles parviennent à le surmonter pour développer une flexibilité d'ensemble de la chaîne de valeur, elles disposeront peut-être d'un avantage concurrentiel sans précédent, puisqu'elles auront la capacité de gérer leur procès de circulation en flux tendus, du moins idéalement. Reste à savoir si elles pourront synchroniser de manière optimale logique de flux et logique d'atelier, c'est-à-dire trouver des PMI capables de s'insérer comme modules dans cette architecture fragilisée.

Sans doute serait-il nécessaire de moduler cette analyse à partir d'une approche plus complète de la filière, en prenant en compte notamment les activités techniques d'ennoblissement, de filage, de confection, ... qui concourent à une dynamique englobant plusieurs industries depuis la matière

première jusqu'au produit fini. Notre choix axé sur l'aval, c'est-à-dire sur les entreprises qui par leurs fabrications se situent à l'articulation du produit et du marché, nous semble cependant riche car il autorise une typologie des stratégies d'entreprises en matière de délocalisation.

Pour L. Benzoni (1), celles-ci pourraient prendre trois aspects : "accompagnement" (surtout en amont), logique de concurrence sauvage, optique de concurrence planifiée. Elles renvoient à une forme générique, celle du perfectionnement passif (cf. § 2212), perçue comme source de productivité grâce à la différenciation spatiale du coût des facteurs de production. Or qu'est-ce que la délocalisation, si ce n'est une pratique plus ou moins explicite de réseau, mais située sur une échelle internationale ? En ce sens, la maîtrise de la circulation réapparaît alors même qu'elle était évacuée au niveau national, ou du moins faiblement intégrée dans la stratégie des acteurs.

La question est par conséquent de savoir si la délocalisation se maintiendra avec l'apparition de nouvelles contraintes liées à la diminution des cycles commerciaux imposée par la grande distribution. On constate ainsi que les produits des pays en voie de développement ne constituent que 16 % des achats habillement des centrales de distributeurs (2), étant entendu que les distances accrues démultiplient les aléas potentiels dans la filière d'expédition, et par conséquent accroissent le risque d'une rupture au point de vente.

La firme textile qui organise une segmentation internationale de ses séquences productives, et plus généralement de sa chaîne de valeur, devra être capable de répondre aux besoins

(1) L. Benzoni : "Le textile, une industrie d'avenir" in L'industrie en France. Flammarion, Paris, 1983, pp. 116-117.

(2) L'Usine Nouvelle - Tertiaire, Décembre 1984.

de l'aval, quitte à supporter des inerties le long de la chaîne (par exemple, sur-stockages de produits finis) sous peine d'assumer une hypothétique rupture. L'intégration de PMI dans la stratégie commerciale des grandes entreprises requiert, en fin de compte, une analyse du système de transport mobilisé pour percevoir si ce dernier peut avoir une fonction active dans la recomposition des structures industrielles.

22 La nature du système transport mobilisé

L'architecture du système productif qui aujourd'hui se dessine progressivement donne formellement une place centrale au transport, dans son sens d'acheminement des marchandises. L'éclatement des segments de production d'une manière générale, et le phénomène de PMisation plus spécifiquement, nécessitent obligatoirement un outil physique de recomposition. De plus, la mise en correspondance de la production et de la consommation ne peut faire l'économie d'un recours à de multiples transferts physiques, témoins de la non-instantanéité spatio-temporelle du bien et du besoin.

Il n'est pas étonnant ici que le chercheur s'intéresse aux transformations du secteur des transports, sous la pression des stratégies d'entreprises le composant, afin de saisir les tendances lourdes qui le traverse. Sans viser une quelconque exhaustivité, mais en soulignant les traits fondamentaux des mutations, nous nous proposons de poursuivre cet objectif de lecture et d'interprétation du réel, pouvant déboucher ponctuellement sur une évaluation prospective.

211 Une place centrale pour le transport

2211- Qu'il s'agisse de gérer un réseau productif, ou plus

généralement un ensemble d'unités de production et de distribution physique en fonction de la satisfaction optimale de la clientèle, le transport paraît jouer un rôle essentiel. Il est en effet difficile de penser la succession de séquences opératoires déspatialisées sans formaliser dans le même mouvement la fluence de leurs connexions. Le concept même de logistique repose finalement sur l'adéquation optimale entre production et demande sociale.

Aussi ne nous attarderons-nous pas dans ce paragraphe sur l'importance des transferts physiques, puisque l'histoire nous apprend d'une manière générale que les localisations puis délocalisations industrielles ont été fortement corrélées à la présence d'infrastructures, telles les canaux et voies ferrées. Plus intéressante nous semble, par contre, l'approche de l'intégration explicite du transport dans le processus de captation des productions déléguées, en tant que séquence inductrice d'innovations organisationnelles et techniques.

L'activité transport peut se positionner pour certaines entreprises industrielles comme le savoir-faire de base structurant tout ou partie de la chaîne de valeur. Dans ce cas, la mise en oeuvre des transferts physiques oriente la politique de PMisation, asservie à la rentabilité des moyens de transport et non simple condition permissive d'un élargissement commercial des gammes. Deux cas illustrent notre propos :

22111- La distribution du lait pasteurisé (se conservant 3 à 4 jours seulement) auprès de petites épiceries s'effec-

tue, pour SOLADEL, la nuit par tournée "à la chine" (1). Cette clientèle diminue au profit des grossistes, mais représente encore une importante part du chiffre d'affaires. Afin de rentabiliser les tournées de livraison dont le kilométrage augmente avec la diminution des points de livraison, la société se diversifie maintenant vers la distribution de yaourts et de jus de fruit (dont la fabrication est sous-traitée), épousant les mêmes normes de rotation que le lait, ou pouvant sans difficulté s'y soumettre.

22112- En 1984, les ventes réalisées auprès de la clientèle de détail (boucheries, charcuteries,...) représentaient pour FLODOR 13 % du chiffre d'affaires, auprès d'environ 20.000 clients. Contrairement à son principal concurrent (VICO), la société tient à conserver ce canal de distribution pour ses "pommes-chips". Cependant, afin d'amortir ses tournées "à la chine", FLODOR effectue des compléments de chargement avec les productions complémentaires déléguées : tuiles salées pour apéritif, pop-corn, légumes, maïs extrudé, pâtes alimentaires,... dont les trafics d'approche sont centralisés sur l'entrepôt de Péronne (Somme). Parallèlement, un des axes stratégiques de la firme est de racheter des PMI (10 à 30 millions de francs de C.A.) pour créer des effets de synergie. La réapparition des traiteurs, et donc la consolidation du marché de détail, sont perçues comme des alternatives probables dont

(1) Technique de vente selon laquelle un chauffeur-livreur effectue régulièrement un passage auprès de clients sans connaître a priori la quantité de marchandises désirée par chacun d'eux.

il faut d'ores et déjà gérer la mise en oeuvre (1).

De ces deux exemples, confrontés à ceux précédemment exposés (particulièrement BUITONI et LA VIE CLAIRE), il ressort que la mobilisation du transport comme outil renvoie à un nécessaire arbitrage entre l'efficacité marketing et la productivité des séquences de distribution. Les firmes introduisent une segmentation par coût ou par différenciation, selon l'approche de M.E Porter, segmentation dont la cohérence est assurée à partir de critères logistiques de récomposition.

Dans la première occurrence, la logistique procède au pilotage des flux pour réaliser en permanence l'adéquation charges/capacités (taux de remplissage). Dans la seconde occurrence (BUITONI, LA VIE CLAIRE), il y a totale réorganisation du système de circulation physique pour autoriser la stratégie visée de renouvellement/complémentarité des gammes.

La démarche logistique produit par conséquent des normes de circulation qui valorisent les compétences différenciant l'entreprise de la concurrence. Pour BUITONI ou LA VIE CLAIRE, le savoir-faire est cristallisé dans l'aptitude à organiser un réseau productif à partir d'un système efficient de distribution physique. Il peut y avoir sous-traitance du transport, de la gestion des stocks,... activités

(1) La distribution de détail requiert une organisation logistique particulière, entre autres la présence de nombreux emplacements ("boxes"), points d'appui et de réapprovisionnement des chauffeurs-livreurs. Ceci explique en partie que certains membres du Comité de Direction souhaitent filialiser cette activité, d'autant que l'ordonnancement de la production est spécifique : chaque véhicule est relié en temps réel à un ordinateur central, ce qui permet de traiter l'information, puis les plans de fabrication et d'expédition selon les algorithmes de gestion déjà formalisés.

d'exploitation liées au savoir-faire de base. Par contre, pour SOLADEL ou FLODOR, la compétence intrinsèque repose sur la formation de tournées de livraison auprès de commerces de proximité (composante stratégique du marketing-mix) : la logistique gère de manière optimale l'outil transport internalisé. Bien entendu, ce dernier cas n'exclut pas toute une série de combinaisons possibles de recours à des statuts juridiques (comme la location de longue durée) ou de sous-traitance ponctuelle, notamment sur les tournées déficitaires.

2212- L'innovation dont est initiateur le transport doit en toute logique être relativisée en fonction du pôle émetteur de celle-ci. Lorsque le transport est la base du savoir-faire de l'entreprise, toute innovation peut être ramenée au processus plus large d'approfondissement technologique du savoir-faire, qui aurait pu concerner une chaîne de fabrication par exemple, ou encore la mise en oeuvre d'un logiciel performant. Ainsi, SOLADEL a élaboré un conteneur spécial (aux normes de la palette SNCF) pouvant conserver une température de 4° C pendant toute la tournée, ce qui permet de stocker les marchandises invendues en J pour une redistribution en J + 1. L'innovation ne provient pas d'une dynamique propre au transport comme profession : c'est le maillon central de SOLADEL qui est valorisé.

La logique est totalement différente lorsque le transport en tant que métier autonome se transforme et élargit ses services pour répondre aux besoins des chargeurs. On se situe en effet au sein d'une profession qui requiert un horizon stratégique propre à travers les pratiques de ses membres anticipant la demande par une offre de prestations enrichie. Le savoir-faire est à l'extérieur du noyau de la firme industrielle, il donne lieu à des relations marchandes.

Le recours au transport combiné est, selon nous, l'archétype même de ces innovations touchant le secteur du transport et rejaillissant sur l'industriel, qui voit la fluence de ses transferts physiques fortement augmenter. Deux exemples parmi beaucoup d'autres :

* ce sont les transports GUYON qui, à la fin des années soixante-dix, ont proposé à LIEBIG de développer les expéditions par technique Novatrans de l'usine du Pontet (Vaucluse) jusqu'à l'entrepôt de Garonor/Aulnay-sous-Bois (1) ;

* ROUCH assure depuis Avril 1981 une "navette" par caisse mobile (70 emplacements-palettes) entre les deux usines BAHLSEN de Nîmes et Noyon (Oise).

Il n'y a par conséquent aucun paradoxe à ce que la politique de réseau menée par certaines entreprises repose sur des prestataires dont la qualification s'accroît, puisque la configuration fonctionnelle de leur logistique (cf. § 1222) appelle justement des "exploitants" de toute confiance. On retrouve d'ailleurs cette logique d'élargissement des services au sein de la filière habillement, lorsqu'il y a délocalisation des processus productifs, avec l'émergence d'une fonction de commissionnaire de transport aux attributions élargies.

Liée au phénomène du "perfectionnement passif" par lequel une firme nationale exporte des matières premières vers des pays-ateliers puis réimporte des produits finis pour diffusion sur le marché national, l'apparition de transporteurs-

(1) LIEBIG a conclu un accord d'exclusivité avec GUYON (contrat renouvelable). La moitié du tonnage distribué (12.000 tonnes environ) l'est sur la Région Parisienne et le Nord, ce qui facilite le recours au transport combiné, très compétitif sur de telles lignes typées.

commissionnaires nous interroge alors sur la concrétisation d'une offre de transport structurée. Juridiquement, le terme de transitaire est réservé aux auxiliaires de transport international qui agissent en tant que mandataire au nom de leurs clients, et sont donc dépourvus de toute initiative pour la réalisation d'un transport. Par contre, le commissionnaire de transport est libre d'organiser un transfert physique à partir de ses propres choix, tout en étant tenu à une obligation de résultat vis-à-vis du donneur d'ordres. Le transitaire agit de façon passive, tandis que le commissionnaire de transport intervient comme véritable organisateur de la chaîne qui dispose du droit de rétention.

Or, c'est ce deuxième acteur qui semble être mobilisé de manière croissante par les chargeurs segmentant leurs processus, le donneur d'ordres définissant des critères de fonctionnement et se déchargeant de tout aspect matériel rattaché au franchissement des frontières. EUROHAUL, transporteur d'origine anglaise, assure ainsi un trafic triangulaire pour la société 3 M dont l'élaboration des cassettes vidéo VHS est répartie sur trois pays européens : production de matières premières en Belgique * transfert en Italie pour la fabrication de rubans, de boîtes en plastique, de moyeux, ... par différents fournisseurs * expédition des multiples demi-produits, après groupage, sur la Grande-Bretagne pour montage final. Le transporteur prend en charge tout un ensemble coordonné d'activités et vend, en définitive, un délai de livraison qui est la résultante de la fluence plus ou moins grande de chacune de ces activités : traction, opérations de douane, entreposage temporaire MAE/MAD (1),...

(1) MAE : magasins et aires d'exportation , MAD : magasins et aires de dédouanement.

Le statut générique de commissionnaire signifie que le prestataire-transporteur est en mesure de maîtriser la circulation physique (pour le compte de l'expéditeur), et qu'il devient un point de passage obligé de la reconstitution de la chaîne de valeur. Cependant, l'obligation juridique de résultat souligne bien que l'exécution de tout ou partie d'un transport (et des opérations afférentes) a lieu en propre ou par autrui. De ce fait, la maîtrise de la circulation peut être substitutive de la réalisation opérationnelle des séquences logistiques dont l'organisateur de chaînes internationales gère les interfaces.

Ne trouve-t-on pas là le prémices d'une généralisation du modèle marchand, dont nous avons précédemment (cf. § 1222) envisagé le développement avec l'émergence de professions socialement autonomes ? Car on constate d'une part que la fonction de traction, peu valorisante, est massivement déléguée par ces gestionnaires de chaînes transport, et que d'autre part, les opérations-clés donnent lieu à un fin découpage entre internalisation et externalisation selon les opportunités stratégiques (1).

La phase d'articulation apparaît essentiellement, puisque les séquences cloisonnées en tant que telles n'ont aucune valeur si un agent n'assure pas leur fonctionnement harmonisé (selon un respect des normes de circulation définies par le chargeur industriel). Qui plus est, l'organisateur de la chaîne internationale peut redéfinir ces dernières, notamment en permettant une contraction du cycle commercial qui va transformer en amont les modalités d'ordonnancement de la production (réduction du temps de réponse à la demande,

(1) On peut par exemple assister à la sous-traitance d'une séquence de la phase de commission (opérations de douane), ou de l'entreposage sous douane, le cas échéant.

limitation des stocks d'en-cours,...).

C'est le cas par exemple quand le prestataire logistique, s'appuyant sur sa maîtrise de la circulation physique, propose à des PMI (nationales ou étrangères) une activité complexe d'acheminement sur un lieu de groupage, de gestion des stocks, de prise de commande et de livraison finale. Des firmes aux faibles moyens disposent alors d'une aptitude démultipliée à conquérir de nouveaux marchés sans supporter les sur-coûts, notamment d'immobilisation des stocks, liés à l'inertie de l'activité d'exportation (passage de frontières).

2213- Nous retrouvons, par la circularité du raisonnement, la réflexion initiale sur la place du système de transport dans la nouvelle configuration du système productif. Si, au départ, les transferts physiques ont pu apparaître aux yeux de certains observateurs comme relativement "secondaires" vis-à-vis de la logique de déspatialisation du capital industriel (lutte contre les rigidités organisationnelles des structures concentrées), un tel raisonnement est difficilement soutenable aujourd'hui. En effet, l'extension des services et l'innovation technique transforment la prestation transport en prestation de circulation complexe qui innerve le tissu industriel pour accroître la compétitivité de ses acteurs. Mais surtout, le transport - aux compétences élargies - se constitue en métier qui formalise son propre horizon stratégique et ses pratiques de valorisation, en relative indépendance des architectes industriels.

Ces derniers trouvent face à eux un interlocuteur unique, fournisseur d'une offre intégrée, d'où une interrogation fondamentale : y a-t-il polarisation des rapports d'échange ? Si celle-ci existe, elle n'est qu'apparente, car elle dissimule une multiplication des relations entre organisations non

hiérarchisées, tant pour la production que pour la circulation physique qui la valorise. La polarisation renverrait plutôt à un face à face entre organisateurs de chaînes (logistiques et transport) qui adaptent leur fonctionnement aux nouvelles formes de l'environnement en internalisant/externalisant des maillons, puis en assurant leur recombinaison. Mais face au mouvement de PMisation impulsé par le capital industriel, peuvent être distingués des types d'adaptation différenciée du transport, accroissant la malléabilité des structures résillaires. Il y a donc ici également retour nécessaire à la source des questionnements du chapitre sur la formation de réseaux productifs et les impacts sur le système de transport.

222 Transferts physiques et formes différenciées de la PMisation

221- Ainsi que nous l'avons vu dans le cadre de l'industrie agro-alimentaire, certaines firmes développent une pratique de PMisation qui prend deux formes principales : la captation (d'innovations, de capacités de production) et la scissiparité. Chacune de ces formes engendre une mobilisation spécifique du transport lato sensu, les enquêtes de terrain démontrant nettement que l'organisateur du réseau productif, selon sa logique d'intention, intègre différemment les transferts physiques.

D'une manière synthétique, nous dirons que dans le cas de la captation, l'organisateur tend à multiplier ce que nous nommons les gestionnaires de points d'entrée, tandis que dans le cas de la scissiparité, il y a maintien d'un système centralisé de transport. Analysons successivement ces deux mouvements.

La recherche de savoir-faire extérieurs à la firme, détenus par des PMI, s'appuie sur des considérations marketing (complément de gammes) ou techniques (coûts de production inférieurs), mais le système de circulation est le vecteur permissif de leur intégration physique dans des conditions optimales. En effet, le processus de captation repose sur des systèmes-relais hiérarchisés d'entrée dans le réseau, systèmes-relais plus particulièrement formalisés par des infrastructures d'entrepôt (BUITONI). On a de ce fait un circuit d'approvisionnement à deux niveaux : les flux physiques sont transmis jusqu'au(x) point(s) de pénétration du système logistique, puis sont ensuite écartés en fonction des besoins commerciaux. Ces points d'entrée spécialisés (par gammes de produits, par familles logistiques, ...), peuvent être gérés en propre ou par des intervenants extérieurs.

Toute une série de possibilités existe, la seule contrainte étant de respecter les normes de circulation du maître d'œuvre autorisant la mise en correspondance entre la structure centralisatrice/distributrice et les filières d'approvisionnement. Car cette organisation n'est pleinement opérationnelle que si l'articulation des maillons de la chaîne de valeur réduit, voire supprime, les arrêts de produits finis du lieu d'expédition jusqu'au point de vente. Il peut de la sorte y avoir autant de points d'entrée que de références commerciales, si la contrainte majeure de qualité de service est honorée.

Les opportunités sont réelles pour les transporteurs se positionnant comme gestionnaire de points d'entrée pour le compte d'un donneur d'ordres, comme en témoigne par exemple la filière des produits de la mer. Dans ce cas précis, le donneur d'ordres est un distributeur commercial pour qui le transporteur assure parfois le référencement des maraîchers, et l'activité de démarchage commercial afférente, en plus de

son rôle classique de groupeur et livreur.

Parallèlement à ce circuit d'approvisionnement à deux niveaux, il est également possible d'envisager la présence d'un circuit court, c'est-à-dire de sous-traitance intégrale du processus de captation sans passage par un système logistique centralisateur. La logique de négoce, particulièrement importante dans l'habillement (WEIL), peut être amendée pour introduire des intermédiaires agissant selon les prescriptions d'un donneur d'ordres, en réceptionnant puis éclatant les marchandises produites par les PMI. A ce titre, il faut

EVOLUTION (EN %) DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN VOLUME (HORS TAXES)
DES PRINCIPAUX SECTEURS DU COMMERCE DE GROS EN FRANCE 1981-85

	1981	1982	1983	1984	1985
Commerce de gros agricole et alimentaire	+4,7	+ 0,5	+ 6,3	+1,9	+4,1
Produits liés à l'agriculture	+6,6	- 0,2	+13,3	+3,0	+9,8
Viandes	+1,3	- 0,1	+ 2,7	+2,3	-0,3
Produits frais	+0,7	+ 6,2	- 0,2	+0,8	+0,3
Boissons	-1,6	+ 0,2	- 2,5	-3,5	+4,2
Épicerie et produits divers	+9,9	- 3,2	+ 4,6	+3,1	-2,8
Commerce de gros non alimentaire	+3,1	+ 8,9	+ 2,1	-0,6	+3,7
Matériel d'équipement professionnel et domestique ..	+1,7	+ 7,0	+ 1,2	-1,5	+4,8
Textile, habillement, chaussure ..	+6,9	+11,9	+ 0,1	-0,9	+0,8
Produits de la chimie et de la parachimie	+3,1	+ 7,2	+ 7,3	+5,3	+7,8
Produits divers	+3,1	- 2,0	+ 0,6	-4,5	-0,8
Commerce de gros interindustriel	-2,2	- 1,4	- 2,4	+0,2	+0,9
Produits énergétiques, minerais et minéraux divers	-1,9	- 7,2	- 3,2	-1,3	-2,8
Matières premières et biens intermédiaires	-6,1	0,0	- 3,1	-0,4	+2,1
Biens d'équipement et fournitures diverses	-0,6	+ 5,0	- 0,4	+2,5	+3,6
Ensemble du commerce de gros	+1,3	+ 0,6	+ 2,2	+0,8	+2,3

Source : INSEE (Comptes Commerciaux de la Nation)

rappeler que le commerce de gros continue à connaître une croissance en volume de son chiffre d'affaires (entre autres dans l'alimentation, la chimie et la parachimie) malgré la crise économique.

Est-il irréal d'imaginer l'élargissement du rôle commercial des grossistes, dont quelques-uns se dotent de moyens de distribution physique (PROMODES), vers la captation de PMI sous la maîtrise de donneur d'ordres ? La SOTREX, spécialisée dans la fabrication de produits pour boulangerie-pâtisserie, a ainsi mis en place en 1986 un système de distribution reposant sur des prestataires-grossistes achetant les marchandises et gérant leur stock en totale autonomie. Les preneurs d'ordres de la SOTREX transmettent à ces prestataires les commandes, et ceux-ci livrent le lendemain. Il n'y a donc pas centralisation des commandes au Siège, mais au contraire délégation de la fonction commerciale aux prestataires, liés à la firme par les agents commerciaux.

Une telle organisation permet d'envisager la fourniture, à une clientèle régionale ou locale, de compléments de gamme pour lesquels le prestataire-grossiste peut recevoir mandat de prospection le cas échéant. Cette politique n'est cependant pas sans risque car le producteur peut entrer dans l'aire d'influence d'un grossiste et subir une dépendance vis-à-vis de ce dernier dès l'instant où, ainsi que l'a montré M. Royon pour la filière construction (1), il se démet d'un rôle relativement passif d'intermédiation pour évoluer vers une fonction d'ensemblier (2).

Nous n'entrerons pas plus avant dans cette description quelque peu prospective de tendances à peine émergentes, pour conclure provisoirement que le mouvement de captation tend à

(1) M. Royon : Rapports entre producteurs et distributeurs et compétitivité au sein de la filière construction. Thèse complémentaire au Doctorat d'Etat ès Sciences Economiques, Université de Rennes I, 1984.

(2) Un grossiste alimentaire proposant des compléments de gammes pour les commandes de proximité ne serait-il pas alors, lui aussi, quelque peu un "ensemblier" ?

organiser un système spatialement éclaté dont le donneur d'ordres ne cherche pas, semble-t-il, à assurer la centralisation a priori. Même lorsque cette centralisation a lieu, elle s'effectue par un système de points d'entrée pouvant multiplier, par parallélisme, les filières d'approvisionnement mobilisant chacune leurs moyens de transport.

L'opposition apparaît nette avec la logique de scissiparité qui fragmente les chaînes de valeur des firmes industrielles. En effet, la conception des systèmes de circulation (tournées de livraison informatisées, référencement des transporteurs, utilisation conjointe de noeuds de circulation,...) est alors pensée par le noyau central qui tente de se prémunir des tendances centrifuges propres à l'éclatement juridique et organisationnel. En d'autres termes, la formation de filiales, démultipliant des centres pseudo-décisionnels, ne donne pas lieu à une délégation des problèmes de distribution physique, pouvant réduire le poids de chaque maillon dans les négociations, notamment tarifaires.

Cette constatation concorde d'ailleurs avec les pratiques des G.I.E de distribution (GENERALE BISCUIT, SOGASI-BONGRAIN, MOET-HENNESSY) reposant sur une canalisation des flux des différentes filiales vers des lieux de regroupement, puis d'éclatement, très souvent embranchés ou équipés pour gérer des techniques mixtes (caisses mobiles). Ainsi, GALAC CLAUDEL ROUSTANG, ayant mis en oeuvre une politique de scissiparité (cf. § 2112), conserve le système de distribution physique formalisé dès 1975. Les prestataires disposant de plateformes reçoivent les marchandises provenant des différentes unités, les dégroupent à réception, les alotissent puis les éclatent en A sur B (en pratique, 30 % des trafics subissent un arrêt de 4 ou 5 jours sur la plateforme).

Sur le plan de la circulation physique, il n'y a pas

véritablement rupture, dans le sens où la fragmentation conserve les liens juridiques (mais les distend) entre noyau et "satellites". Tout dérapage au niveau des coûts de chaque centre de profit a un impact immédiat sur la compétitivité globale de la chaîne de valeur. Au contraire, dans le processus de captation, ce sont des relations marchandes qui sont établies entre le donneur d'ordres et le sous-traitant, ce dernier supportant l'imputation des sur-coûts éventuels.

Dès lors que sont respectées les prescriptions de l'architecte, notamment au niveau des délais de livraison, le problème de la rentabilité de la PMI est de second ordre, ... du moins à court terme. Car il est de l'intérêt bien compris de chacun des partenaires de maintenir des relations d'échange relativement saines, i.e. dépourvues d'une extorsion manifeste de surplus, pouvant déstabiliser localement le réseau par rupture d'un maillon.

On a là sans doute une des explications possibles du transfert de personnel logistique de l'architecte vers les PMI (cf. § 3112), transfert autorisant (du moins en théorie) un pilotage plus fin des PMI en fonction des normes de circulation de l'architecte. Ce qui veut dire qu'en définitive, rien n'empêche une généralisation des relations non hiérarchiques entre organisations lorsque, dans le cas de la scissiparité, les maîtres d'oeuvres auront totalement autonomisé leurs ex-filiales capables d'avoir un horizon stratégique propre et surtout de formaliser leurs exigences en matière de transferts physiques.

Il devient urgent de s'interroger sur la place occupée par les PME de transport dans cette organisation du système productif aux configurations de plus en plus résillaires. A la lumière de la sophistication des techniques de circulation, couplées aux pratiques d'extériorisation du capital indus-

triel, on peut sans nul doute se montrer inquiet pour les firmes les plus désorganisées du secteur, même si leur insertion dans la régulation économique d'ensemble reste importante, et assure pour l'instant leur survie. L'apparition de ce que nous pourrions appeler des "fausses PMI", émanation directe ou indirecte de groupes puissants, engendre à ce titre une rupture profonde dans les relations que d'aucuns ont qualifié de "privilégiées" entre PMI et PME de transport.

Conclusion du chapitre 2

L'approche des pratiques de réseau développées à la fois dans l'agro-alimentaire et dans le textile permet d'introduire une typologie sommaire des modes d'intégration de la logistique au sein des manoeuvres stratégiques. On a ainsi pu constater qu'existe aujourd'hui une différenciation dans les logiques opératoires des acteurs en fonction de la perception de leur environnement, et des opportunités multiples qu'il offre. Cependant, sous la pression de l'aval qui formalise de plus en plus précisément ses critères de gestion, et les impose à l'amont, une relative convergence inter-sectorielle semble voir le jour pour les biens de grande consommation (1).

C'est dans ce cadre que l'importance du système transport s'accroît, tandis que certains de ses acteurs développent des politiques d'innovation technologique et organisationnelle.

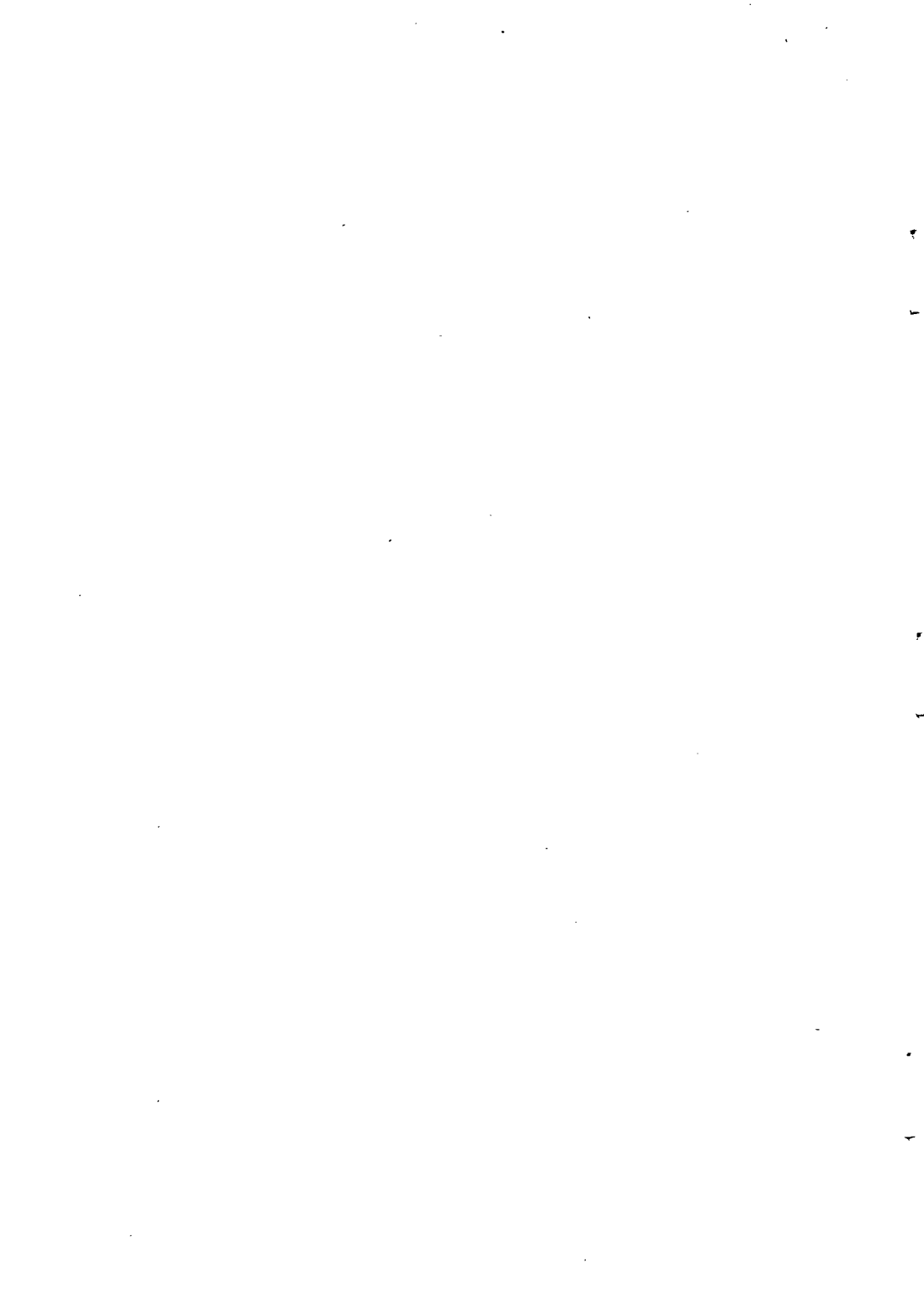
(1) La formalisation de nouvelles normes de gestion dans le textile se retrouve par exemple chez CHANTELE, spécialisée dans la corseterie. La firme équipe actuellement ses représentants exclusifs d'ordinateurs portables, afin que la production s'adapte immédiatement aux ventes, d'où une réduction des stocks de produits finis et d'en-cours. Le Monde Affaires, 24 janvier 1987.

Leur systématisation fonde les bases d'une profession ayant la capacité de proposer de nouveaux services, c'est-à-dire d'anticiper une demande émanant des chargeurs, alors même qu'il y a peu, le système transport s'ajustait par à-coups aux besoins de façon plus ou moins "passive".

Le phénomène de PMisation, dans sa dualité (captation/répulsion), induit cependant non un modèle unique de mobilisation du transport, mais des opportunités assez hétérogènes pour des prestataires de statuts divers. On peut donc se demander quels seront les effets de la dynamique économique sur les PME de transport, et surtout s'interroger sur les modalités d'adaptation de ces dernières à la nouvelle architecture du système productif.

CHAPITRE TROISIEME

LA PLACE DES PME DE TRANSPORT DANS
LA NOUVELLE DYNAMIQUE ECONOMIQUE



31 Les données de la situation

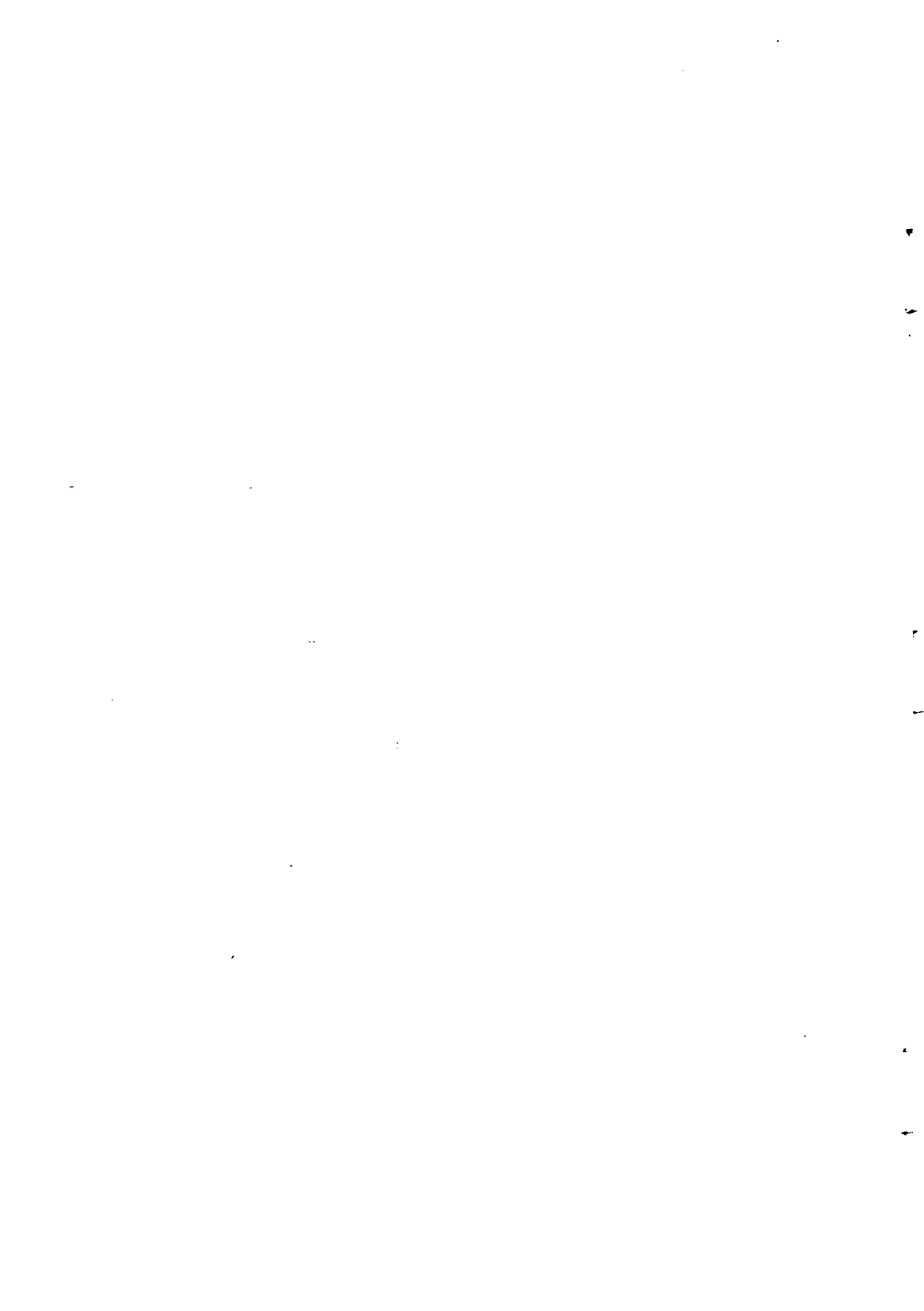
Les transformations en oeuvre au sein du système productif nous amènent tout naturellement à analyser la place dévolue aux PME de transport dans la dynamique économique actuelle. En effet, il apparaît que le fonctionnement de certaines chaînes de valeur se trouve "asservi" en partie aux formes flexibles développées par ces entreprises de dimension réduite. Qui plus est, la présence de structures "vétustes" dans le système transport semble correspondre aux besoins d'une régulation économique plus large, ne pouvant se reproduire à court terme sans elles.

En d'autres termes, les PME de transport jouent quelquefois un rôle de stabilisateur conjoncturel ou structurel pour des chargeurs puissants et/ou pour des organisateurs de chaîne transport, alors même que leur partenariat avec les PMI se dissoud en tendance. Une évaluation objective de ces évolutions, phase préalable à toute tentative de typologie, est requise pour dégager les fils qui tissent la trame d'une nouvelle configuration de la profession.

311 Des relations privilégiées entre PMI et PME de transport ?

3111- En dehors de toute logique économique, les PMI ont souvent pour interlocuteurs des artisans de transport, ce qui leur permet de développer des relations inter-personnelles plus équilibrées grâce à l'équivalence des tailles d'entreprise. Telle semble être l'approche de nombreux observateurs, pour qui se cumulent ainsi des archaïsmes, à la fois par la conception passéiste du transport et par la faiblesse des services offerts.

Il est vrai que pour de multiples PMI, le prestataire de



dimension nationale inquiète quelque peu, par sa puissance de négociation, mais surtout par la fraction réduite de son chiffre d'affaires réalisée avec le frêt provenant de ces entreprises industrielles. Car pour certains dirigeants de PMI, la "qualité de service" proposée par le transporteur apparaît liée au degré d'essentialité des flux. Plus ce degré sera élevé, c'est-à-dire plus le transporteur sera dépendant de l'expéditeur, meilleure sera l'offre de transport, étant sous-entendu que la perte du client pour le transporteur pourrait s'avérer fatale.

Nous ne nous étendrons pas sur ces stratégies négatives, d'une part, parce que des firmes de dimension réduite, de manière croissante dynamisent leurs transferts physiques pour accroître leur compétitivité, et d'autre part, parce que les pratiques de réseau donnent naissance à des PMI situées dans la mouvance de puissants groupes, qui ont une vision productiviste de la circulation physique. Reste cependant, comme nous le percevons, que les PME de transport s'inscrivent dans une régulation d'ensemble qui rend nécessaire leur présence.

Première constatation, issue d'une étude de CEGOS Logistique auprès de 180 entreprises industrielles françaises comprenant de 50 à 500 salariés : 40 % d'entre elles réalisant un chiffre d'affaires de moins de 50 millions de francs n'utilisent que les transports publics, 70 % lorsque le chiffre d'affaires est supérieur à 150 millions de francs (1). Avec l'accroissement de taille, le recours au marché s'impose, plutôt qu'une utilisation de moyens propres.

Il existe donc bien de réelles opportunités pour les prestataires de statuts et de tailles multiples face à cette

(1) Cité in Logistiques Magazine, n° 3, 16 Décembre 1985.

demande relativement nouvelle. Pendant de nombreuses années, en effet, la possession d'une flotte a été, pour les PMI, le signe d'une puissance commerciale locale ou régionale, en même temps que le garant d'un contact direct avec la clientèle. Aujourd'hui encore, cette perspective anime quelquefois les entreprises industrielles de petite dimension, conscientes des limites de leurs système de circulation, mais réticentes vis-à-vis de l'offre marchande de transport-distribution physique.

Exemple parmi d'autres, SIBELL, spécialisé dans la production de chips, fruits secs grillés et salés, ... Cette société marseillaise a connu entre 1979 et 1985 un exceptionnel développement, puisque l'effectif est passé de 9 à 76 personnes, attisant même un temps les convoitises de FLODOR (positionnement sur la "chips artisanale"). Les fabrications de SIBELL sont indéniablement de qualité, et pourraient voir leur aire de commercialisation s'accroître, tant auprès des GMS (représentant en 1985 près de 15 % des ventes) que des commerces de proximité.

Mais la PMI est pénalisée par des frais de distribution exorbitants (22 % du chiffre d'affaires), de par la présence d'une flotte propre comprenant 13 véhicules, et le refus de la délégation des prestations de distribution physique (entrepotage, manutention, livraisons finales). Un essai avec la CEDIP, membre du groupe FRANCE DISTRIBUTION SYSTEM, à Marnage, s'est soldé par un cuisant échec (1) ! Or, des poten-

(1) Reposant, selon SIBELL, sur l'incapacité du prestataire à assurer une qualité de service satisfaisante (... alors que F.D.S. travaille pour près de 500 chargeurs industriels français et étrangers, parmi les plus importants de leurs marchés !). On perçoit en fait que la réticence des PMI face aux structures imposantes vient du traitement "anonyme" de la marchandise.

tialités de conquête des marchés existent : la firme a négocié en 1985, avec une enseigne implantée en Région Parisienne, un contrat de façonnage selon lequel SIBELL produit sous la marque "Trésor" des chips de haut de gamme.

Un auteur comme E. Ansellem, dans sa recherche doctorale, a ainsi constaté à partir d'une investigation auprès de PMI helvétiques, que pour 85 % des dirigeants, l'organisation du système de distribution apparaissait comme une faiblesse majeure (1). Cette dernière s'inscrit à deux niveaux : dans les pertes de marchés dûes au manque de maîtrise de la circulation physique et dans l'imputation unilatérale de multiples coûts (entre autres, de stockage) quand la PMI sous-traitante ne peut s'adapter aux flux tendus du donneur d'ordres.

L'enquête de la CEGOS précédemment citée, si elle souligne une tendance forte, la prise de conscience des activités de transport comme profession à déléguer auprès de prestataires spécialisés, ne se réfère pas au coeur du problème : la nature du processus de mobilisation des transporteurs publics. Car passer d'une flotte propre dont le fonctionnement pose problème notamment au niveau de la productivité des séquences de distribution, au compte d'autrui assurant une fluence réduite, n'introduit pas selon nous de rupture. En effet se maintient une vulnérabilité de la PMI face à son espace de valorisation, que traduisent les sur-coûts de circulation physique. Pour les petits biscuitiers bretons, le seul coût de transport est de 8 % du chiffre d'affaires en moyenne, contre 4 % pour une puissante firme nationale. Autant dire que la capacité concurrentielle à se placer durablement sur

(1) E. Ansellem : Les forces de croissance et les forces de freinage de la PME industrielle analysées sous l'aspect particulier de la production. Thèse de Doctorat, ès Sciences Economiques et Sociales, Université de Genève, 1978.

un marché supra-régional est par conséquent fortement ébranlée, nonobstant la qualité intrinsèque de la marchandise.

3112- Il n'est pas surprenant que la politique de réseau productif menée par certaines firmes prennent le contre-pied de ces pratiques logistiques défailtantes. Comme nous l'avons plusieurs fois souligné, l'articulation de la chaîne de valeur, à partir de maillons internalisés et/ou externalisés, appelle de strictes normes de circulation. On doit donc nécessairement différencier les PMI indépendantes des PMI liées organiquement ou informellement à un noyau central qui gère leur mise en mouvement.

Dans le premier cas, le marché sanctionnera le cas échéant l'absence de maturité logistique, tandis que dans le second, la volonté du donneur d'ordres est justement de briser l'archaïsme de la PMI pour lui permettre d'accéder au réseau (1). Cette volonté s'inscrit bien entendu dans un projet plus large conçu par le donneur d'ordres pour accroître sa compétitivité, et à long terme, garantir sa pérennité avec des vagues successives d'innovations-produits.

Il serait naïf de penser que la pratique de "foisonnement associatif", comme la promeut LESIEUR, est fondamentalement tournée vers les PMI en tant qu'aide à la commercialisation. Elle prend cette forme générique, particulièrement dans le discours des dirigeants, mais par sa structuration, renouvelle le processus de captation du surplus (d'autant que l'intégration reste toujours envisageable). En effet, le pilotage par l'aval soumet la chaîne de valeur à une pression quant

(1) Avec la politique de scissiparité, nous avons constaté que les fausses PMI ainsi engendrées conservaient un système central de circulation physique antérieurement mis en place par le donneur d'ordres.

aux délais de livraison, et corrolairement, au respect de la qualité de service.

Ceci signifie par conséquent que les sous-traitants doivent répondre à cet impératif de flexibilisation en qualifiant leur propre système de production et de distribution physique sous l'impulsion de l'architecte. Voilà pourquoi on a pu parler de co-traitance (cf. § 1213). L'intérêt du donneur d'ordres est de recomposer efficacement la chaîne de valeur pour répondre aux normes de gestion édictées par la distribution commerciale, recombinaison obligée qui atténue les rapports d'exploitation "primaire" dont certains auteurs avaient grossi le trait (1).

Concernant le recours au système transport, cette systématisation de la pratique de réseau a des effets radicaux, car elle tend à supprimer la relation privilégiée pouvant subsister entre PMI et PME de transport, maintenant inacceptable dans l'archaïsme qu'elle peut induire (2). On ne peut penser une structuration du système productif en flux tendus que si les modules participant aux chaînes de valeur se dotent de nouveaux systèmes de circulation, et sont donc capables d'évaluer et de sélectionner ceux-ci.

La faible spécialisation des personnels fonctionnels de la PMI, conjointe à une limitation de leurs horizon cognitif, notamment par l'absence d'expérimentations alternatives (3),

(1) Cf. J. Broda et C. Labruyère, op. cit.

(2) D'ailleurs, certaines PMI, bien qu'indépendantes, se tournent aujourd'hui vers des prestataires modernistes, et accèdent une compétitivité logistique (et commerciale) très importante (cf. le cas des BISCUITS SAINT-MICHEL).

(3) Les enquêtes menées nous ont permis de constater de manière générale l'extraordinaire méconnaissance, par les PMI, des nouveaux services proposés par des distributeurs physiques.

se présente de la sorte comme une difficulté de première importance dans la nécessaire maîtrise de la circulation physique. Un tel cadre permet de comprendre pourquoi une firme comme LESIEUR cherche à développer ce que nous nommons un "spin-off logistique", à savoir un transfert de cadres et ingénieurs logistiques du noyau central (où ils ont été formés) vers les PMI-satellites.

Cette pratique a un double intérêt. Elle offre à des personnels de haut niveau des profils de carrière motivants, tandis que les groupes puissants, de ce point de vue, ont réduit leurs capacités attractives. Mais surtout, elle donne la possibilité aux PMI de disposer d'une plus grande aptitude à formaliser leurs besoins en matière de circulation physique, étant entendu que les cadres transférés seront mieux à même d'établir la connexion optimale entre le module extériorisé et le donneur d'ordres.

Ce mouvement, s'il se généralise, comme le laisse présager l'évolution du système industriel, engendrera un appel puissant à des systèmes de circulation sophistiqués, avec un recours aux prestataires assurant un service fiable et pouvant prendre en charge toute une série d'opérations dont la PMI ne souhaite plus assurer l'exploitation. Il est clair que la grande masse des PME de transport ne se retrouve pas dans cette exigence accrue en matière de circulation, ou plutôt s'avère incapable d'y répondre.

Or, malgré la sur-capacité caractérisant le secteur du transport, encore plus flagrante avec la raréfaction du frêt due à la crise économique, les PME de transport survivent (il est vrai, par un processus de renouvellement incessant mortalité/natalité d'entreprises), voire jouent un rôle central dans la régulation économique d'ensemble. Y a-t-il contradiction apparente ? Non, car certaines PME de transport

saisissent aujourd'hui des opportunités de redéploiement qui les placent sur des segments de marché porteurs. Par ailleurs, d'une certaine manière, elles apparaissent comme nécessaires au fonctionnement efficace de nombreux acteurs, pouvant être paralysés par leur absence.

312 De la nécessité des PME de transport "archaïques"

3121- Une première précision sémantique s'impose. Moins qu'un jugement "moral" sur la nature même des PME de transport, le terme "archaïque" renvoie ici à l'impuissance, que nous assumons, à caractériser une situation de fait par laquelle des entreprises de faible dimension, vétustes (1), aux règles de gestion plus qu'approximatives, perdurent dans leur environnement local.

Il s'agit là d'une réalité qu'on ne peut exclure du champ de l'analyse en se référant exclusivement à une tendance lourde de "modernisation" de la profession. D'autant plus que, pour nous, ces PME de transport (et plus encore les artisans-transporteurs) devraient, quoiqu'il advienne, survivre à moyen terme, car partie prenante d'une dynamique économique plus large. En effet, la fonction d'acheminement le plus souvent assurée par ces entreprises "archaïques" s'insère potentiellement dans deux chaînes : chaîne de valeur du chargeur, chaîne transport des organisateurs de prestations logistiques.

Certains industriels fonctionnent ainsi en flux tendus plus ou moins erratiques selon la demande finale, qui oblige à une mobilisation "désordonnée" du transport, particulièrement (mais pas uniquement) dans le cas du travail à la

(1) A ce titre, la visite des locaux de multiples PME de transport est souvent édifiante !

demande sans stocks. Une puissante firme multinationale française de l'agro-alimentaire utilise par exemple de façon privilégiée de petits transporteurs locaux. Les contraintes de production sont parfois telles (fabrication de "dernière minute") qu'il est nécessaire d'avoir une disponibilité totale du prestataire, y compris la nuit ! Par ailleurs, les bassins de production étant excentrés (par rapport aux grands axes de communication), il est difficile d'attirer des transporteurs puissants, sauf lorsqu'il s'agit pour eux d'un frêt retour potentiel. De fait, la qualité de service des artisans locaux est, aux yeux de cette multinationale, très satisfaisante.

En conséquence, ce qui peut paraître normativement comme "archaïsme" selon les critères d'une certaine logique gestionnaire, se mue en "souplesse" ou "flexibilité" à la lumière d'autres référents. Sur ce point, M. Bernadet souligne qu'il "serait erroné de raisonner comme si l'ensemble des chargeurs cherchait à obtenir la qualité de service la plus élevée possible, ou de croire qu'ils adoptent à l'égard des différentes composantes de la qualité de service une attitude homogène" (1).

Au contraire, la PME de transport, par sa forme organisationnelle sommaire mais également par sa soumission aux lois du marché (sans espoir de le structurer à son profit), peut prendre à sa charge les coûts d'adaptation, c'est-à-dire de maturation logistique, dont le producteur refuse l'imputation. Nous conviendrons d'ailleurs que la différenciation fondamentale entre grande entreprise et PME (autant industrielle que de transport) repose sur les transformations

(1) M. Bernadet : "Réflexions sur l'évaluation de la qualité de service dans les transports de marchandises". Les Cahiers Scientifiques du Transport, n° 11-12, 1985.

auxquelles chacune d'entre elles peut successivement donner naissance en fonction de son environnement : flexibilité à court terme de la PME, plus grande capacité d'adaptation à long terme de la grande firme (1).

Aussi longtemps que des industriels n'auront pas pu (ou su) discipliner leurs flux pour que ceux-ci s'intègrent dans les canaux de circulation physique dominants, mis en place par d'importants prestataires (2), les PME de transport disposeront d'un volant de frêt à répartir au sein de la profession. Ce qui veut dire donc que l'existence versus inexistence d'une pratique rationalisatrice s'appuyant sur la logistique est un facteur fortement explicatif du recours à des systèmes différenciés de transport ("moderniste"/"archaïque").

La filiale française d'un groupe agro-alimentaire suisse est ainsi totalement sous la coupe d'un gestionnaire pour lequel le transport n'est qu'un "faux-frais" dont il faut limiter, par tous les moyens, le montant global. La distribution physique est totalement confiée à deux transporteurs, et il s'écoule en moyenne 12 jours entre la prise de commande et la livraison en grande surface, sans que le chargeur ne sache exactement où se trouve sa marchandise !

La diffusion au sein du système productif de nouvelles pratiques opératoires reposant sur une articulation plus efficace, plus fluente, des maillons de la chaîne de valeur

(1) G. Padroni : "Organization in the small and medium-sized business". Economia Aziendale, Vol. V, n° 1, April 1986, pp. 79-97.

(2) Mais aussi tout autant que la concurrence sur le marché sera telle que la mobilisation, au moindre coût, des moyens de transport ne posera pas de problèmes particuliers.

est par conséquent stratégique. C'est justement aux interstices de ces pratiques structurantes, appelant des prestataires qualifiés en chaque point de la chaîne, que se placent les PME de transport. Elles demeurent par ailleurs nécessaires pour assurer certaines tâches non valorisantes dont l'ensemble des acteurs se déchargent en tendance, comme la traction.

C'est ici qu'interviennent à leur tour les organiseurs de chaînes transport dans la survivance des PME de transport. En effet, ces organisateurs, devenant de véritables distributeurs physiques (en assurant pour le compte des uns ou des autres des fonctions d'enrichissement de la marchandise)(1), se concentrent sur les activités hautement valorisantes, et délèguent tout ou partie de la simple traction routière. Ce phénomène est particulièrement visible pour le transport international terrestre, mais se systématisé également en national. Tout se passe comme si l'élargissement des services proposés par les organisateurs de chaîne transport (cf. § 3211) induisait simultanément un recours accru aux PME de transport pour le simple acheminement des marchandises.

Si l'on considère que la chaîne de valeur des distributeurs physiques, en suivant la méthodologie de M.E. Porter, est constituée d'un ensemble de maillons participant inégalement à la valeur ajoutée du produit-transport proposé aux chargeurs, c'est logiquement que sont externalisées les séquences pouvant être assurées de façon plus compétitive par le marché. Conjointement, la rétention s'exerce pour les activités à forte différenciation marketing. N'est-ce pas

(1) Ils assurent des fonctions logistiques comme la gestion des stocks et des commandes, l'emballage et le réemballage, la reconstitution de lots, ... en plus de l'activité pure d'acheminement. Cf. Logistiques Magazine, n° 11, 3 Novembre 1986.

dans cette optique qu'il faut appréhender la politique de tractionnariat menée systématiquement par de puissants groupes de la branche transport ?

3122- Il semble par conséquent indubitable que de nombreuses PME de transport survivent soit grâce au manque de maturité logistique de certains chargeurs, soit grâce à la trop grande maturité des organisateurs de chaîne transport, si nous pouvons nous permettre cette boutade. Une sorte de régulation économique, implicitement acceptée par les acteurs, intègre l'archaïsme de nombreux membres de la profession, y compris lorsque ces derniers se démarquent du cadre administratif tracé par le Législateur.

Volontairement polémiques, F. Dupuy et J.C. Thoenig pensent ainsi que la fraude est de l'essence même du système transport de par les contradictions qui traversent l'ensemble du processus de production et de circulation physique, vis-à-vis des objectifs visés par chacun des participants :

"Le regard que les Pouvoirs publics, en l'occurrence la direction des transports au Ministère du même nom, portent sur le transport, est un raisonnement mélangeant le légalisme et le cynisme. Le monde des routiers est un monde amoral, dans lequel tout le monde fraude (sur les distances parcourues, sur les quantités ou les qualités transportées, sur les temps de conduite, etc...). Cette fraude est préjudiciable à la collectivité dans la mesure où elle est tout d'abord en elle-même un désordre non tolérable (le non-respect de la Loi). Plus concrètement, elle se traduit par une croissance du nombre de poids lourds impliqués dans les accidents de la route. De cette appréciation de la situation résultent à la fois des solutions proposées par l'administration - accroissement concomitant de la réglementation et des contrôles - et le cercle

vicieux ainsi enclenché : plus il y a de contrôles et de réglementation, plus il y a de fraude. L'analyse du "système de transports" permet de découvrir une réalité très différente et beaucoup plus complexe. Les transporteurs ne sont pas les seuls acteurs. Sont présents des chargeurs, ceux qui ont des produits à transporter, et qui décident de le faire par l'intermédiaire d'une société de transports (...). En quelque sorte, le chargeur cherche à évacuer vers d'autres des contraintes légales qu'il ne veut pas transgresser directement. Mais il ne s'adresse pas toujours directement au transporteur. Généralement, il passe par un "auxiliaire", véritable spécialiste du groupage de frêt, de la recherche du bon transporteur pour le bon chargement, orfèvre en matière de fraude qu'il soustraite, bien entendu, à celui qui dans ce système est suffisamment démuné pour être obligé de l'accepter : le "petit transporteur" (1).

Sans porter de jugement de fond sur une approche se voulant quelque peu provocatrice, force est de constater que pour certains acteurs, la fraude se présente comme une solution de survie. C'est le cas pour les artisans-transporteurs, dernier maillon d'une suite de délégations (en fait, d'une sous-traitance en cascade). La réglementation sur les temps de conduite ne peut souvent être respectée stricto sensu à cause des conditions tarifaires qui leur sont consenties ... étant entendu que la Tarification Routière Obligatoire a d'ores et déjà cessé d'exister de facto dans de nombreux cas.

Le problème est donc, comme le soulignent F. Dupuy et J.C

(1) F. Dupuy et J.C. Thoenig : La loi du marché. L'électroménager en France, aux Etats-Unis et au Japon. L'Harmattan, Coll. "Logiques sociales", Paris, 1986, pp. 245-246.

Thoenig, de nature systémique. Si la libéralisation totale des conditions tarifaires supprime, comme cela est prévisible, une partie de la profession, et si la fraude (notamment sur la durée de travail) est systématiquement combattue, une autre régulation d'ensemble (à définir) devra voir le jour, pour un partage entre acteurs du poids des fonctions non valorisantes, particulièrement la traction. Qui supportera par exemple les coûts liés à la réglementation sur les temps de conduite, pris en charge aujourd'hui par de nombreux petits transporteurs ? Qui acceptera de se soumettre aux normes de gestion de l'autre pour l'organisation parfois aléatoire des transferts physiques ?

Soyons cependant clairs. La pénétration du social au sein de la profession du transport n'a que trop tardé, et toute avancée en ce domaine doit, pour nous, être positivement relevée. Par contre, l'arrangement généralisé (et tacite) entre Pouvoirs publics, chargeurs, organisateurs de chaîne transport et PME de transport (sans oublier les différents commissionnaires) pour un "amendement" ordonné de certaines règles législatives (1) autorise une régulation critiquable mais réelle, qu'il ne sera plus possible de reconduire en l'état. De nouvelles opportunités doivent par conséquent être saisies (entre autres, utilisation de techniques modernistes comme le combiné rail-route), sous peine de déstabilisation de l'ensemble de la profession par des transporteurs communaux profitant des effets de l'Acte Unique européen pour capter des trafics nationaux.

Nous ne développerons point ce débat, aux impacts multiples, pour rappeler simplement que les PME de transport sont

(1) Ces "amendements" doivent cependant être modulés selon leur nature (tarifs, sur-charges, conditions de travail,...).

partie constituante de stratégies d'entreprises pour lesquelles "l'archaïsme", ou plutôt la qualification réduite des transporteurs, représente une opportunité (de reporter dans le temps la nécessaire adaptation logistique, de se consacrer aux services périphériques à la traction). A ce titre, leur disparition hypothétique induirait mécaniquement des bouleversements au sein des chaînes de valeur pour lesquelles ces PME interviennent.

La situation est loin d'être figée, i.e. qu'aucun déterminisme a priori ne réduit l'horizon stratégique des PME de transport, dans les limites des capacités de chargement, qui sont de toute manière extensibles avec un investissement adéquat. Ainsi, certaines d'entre elles se placent sur des créneaux porteurs, ou proposent des services logistiques les rapprochant de la profession de distributeur physique. Il est alors possible de tracer une typologie sommaire des PME de transport avant de s'interroger, en un dernier sous-chapitre, sur leur devenir en fonction de leur possible qualification.

313 Essai de typologie

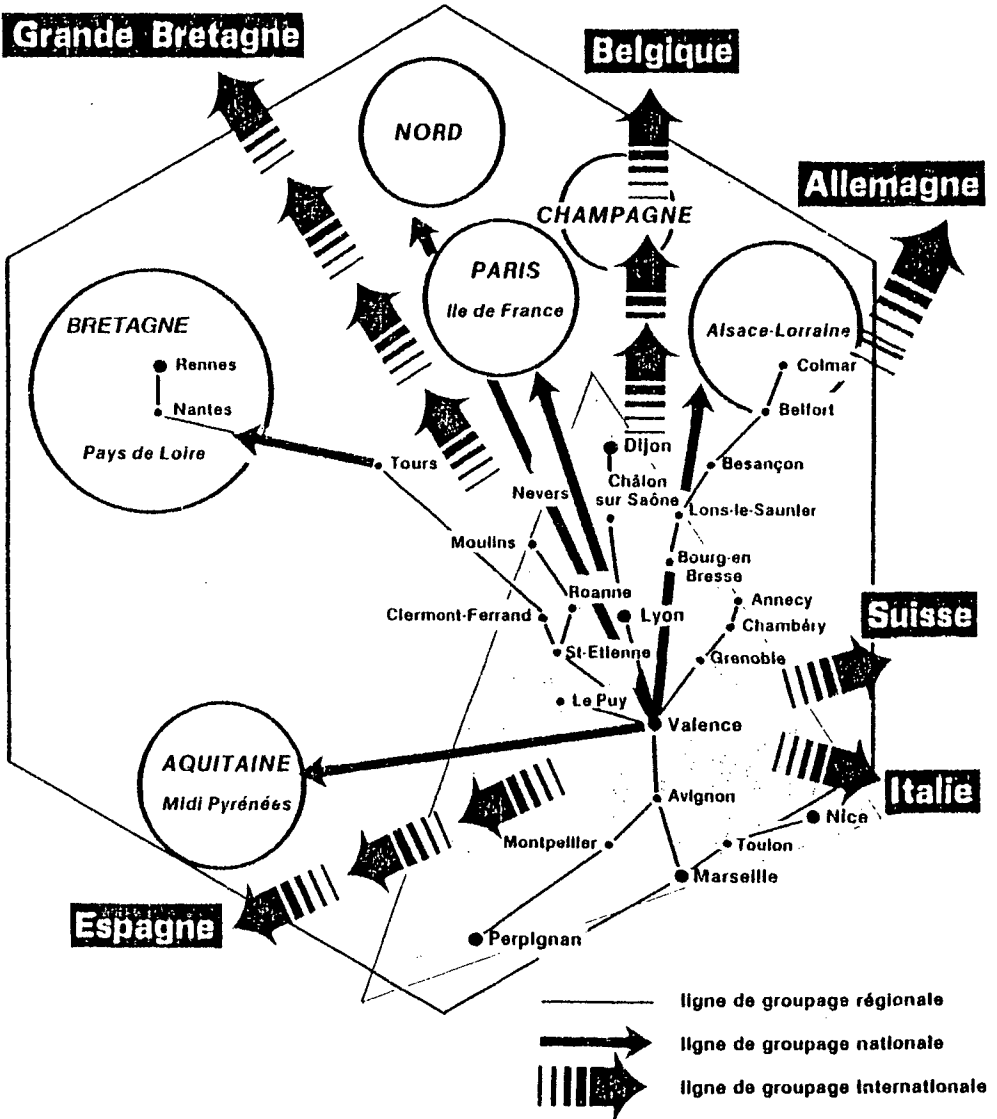
3131- En étant relativement bref, on peut dire que l'évolution des PME de transport tend à la segmentation entre les entreprises prenant conscience de l'importance de la notion de circulation substitutive du transport au sens strict, et celles encore attachées à cette dernière conception. Plutôt que de tenter une approche par critères discriminants, nous allons confronter deux cas réels idéaltypiques, tirés de nos enquêtes, dont la description nous permettra de formaliser deux "destins" intrinsèquement opposés.

31311- Les transports X sont une affaire familiale régie en S.N.C, située près de Martigues, dans les Bouches-du-Rhône. Près de 90 % des expéditions (environ 500 tonnes

par mois) proviennent du même chargeur, au départ de la région marseillaise vers la banlieue parisienne et la Capitale. Le frêt retour, très aléatoire, est constitué par le trafic de 3 laboratoires pharmaceutiques. Les transports X occupent 9 personnes : 7 chauffeurs pour 7 savoyardes de 38 tonnes, et 2 sédentaires. Ponctuellement, pour "dépanner" un client, la société stocke des marchandises, mais se refuse à développer une telle activité. Le dirigeant préfère envisager un contrat de sous-traitance auprès d'un transporteur puissant ... pour arriver jusqu'à l'âge de la retraite et abandonner l'affaire.

31312- Les transports Y sont spécialisés dans la messagerie (sur toute la France) et depuis Septembre 1984, dans un service export aérien. Implantés à Valence (Drôme), ils occupent 20 personnes (14 roulants et 6 sédentaires) pour un trafic annuel en expédition (tout compris) de plus de 100.000 tonnes. L'activité d'entrepôt, et aujourd'hui de gestion des stocks, est en croissance rapide, notamment pour l'électro-ménager (CROUZET) et pour les produits dangereux. Elle s'accompagne d'étiquetage, de reconditionnement et de confection de lots. Au total, la clientèle est extrêmement diversifiée, allant des graines aux stylos, en passant par les biscottes et les motoculteurs ... Les transports Y ont mis en place des lignes de groupage régionales, nationales et internationales (cf. carte) grâce à un système performant de correspondants. Ils se sont surtout diversifiés en adhérant à l'association Air Express International, qui propose un frêt aérien (avec services de dédouanement, de stockage, ...) à destination des cinq continents depuis les aéroports de Lyon-Satolas et Roissy-C.D.G. Conscients du déclassement systématique des marchandises dont sont victimes les transporteurs pour "légaliser" le contournement de la T.R.O., mais également de la faible rentabilité de l'activité acheminement, les

LES LIGNES DE GROUPEMENT DES TRANSPORTS Y



transports Y se désengagent de la traction (40 % des trafics sont sous-traités) et cherchent à se diversifier vers de nouveaux services (entre autres, multimodalité route-air).

Interpréter le comportement des PME de transport à partir de ces deux exemples serait, bien entendu, abusif, car il existe autant de situations possibles que de marchés, de marchandises transportées, de micro-spécialisations sur un service ponctuel ou durable, ... Par contre, on peut tracer même rapidement les traits distinctifs des stratégies déployées qui mettent en lumière une grille d'analyse à double entrée, à partir de critères quantitatifs et qualitatifs.

Quantitativement, la mesure de la dépendance du transporteur vis-à-vis des clients sera évaluée par le degré d'essentialité (1) que représente un (ou un nombre réduit de) donneur de fret dans son chiffre d'affaires (cf. § 3111). Ce donneur de fret prend les formes soit d'un chargeur, soit d'un organisateur de chaîne transport, soit d'un commissionnaire. On voit dans les deux cas exposés précédemment que ce critère introduit une différenciation pertinente entre types d'entreprises, même s'il doit être combiné à un autre critère qualitatif tenant compte de la plus ou moins grande "désaccumulation" possible, par le prescripteur, de la prestation transport.

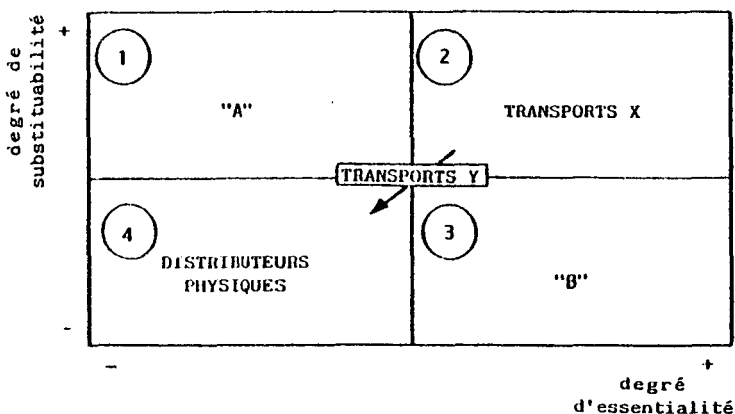
En clair, il s'agit de percevoir le degré de substituabili-

(1) Sur ce point, cf. M. Marchesnay : "La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échanges avec les groupes". Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n° 1, Juin 1979, pp. 697-733.

té (1) du produit-transport pour la clientèle : un produit-transport banal réduit le coût de conversion (changement de prestataire), un produit-transport sophistiqué l'augmente. Là encore, les deux exemples pré-cités figurent les écarts de degré de substituabilité : élevé pour X (transport par savoyardes sur une ligne Marseille-Paris saturée), plus faible pour Y (mise en place d'un service exportation spécifique, développement de prestations connexes,...).

3132- La construction d'une grille d'analyse constituée par les deux vecteurs précédents est alors envisageable :

GRILLE D'ANALYSE DES ENTREPRISES DE TRANSPORT ROUTIER
EN FONCTION DE LEUR SPECIALISATION



(1) Ibid.

On obtient quatre quadrants, dont deux sont déjà occupés par nos exemples précédents. Dans le quadrant 2, représentant la situation la plus critique (forte substituabilité du produit-transport, chiffre d'affaires réalisé avec un faible nombre de chargeurs), on retrouve les transports X, et d'une manière générale, l'ensemble des tractionnaires. Le quadrant 4, par contre, formalise la position concurrentielle "idéale", c'est-à-dire celle où les entreprises proposent une prestation de circulation enrichie à un nombre important de chargeurs. C'est le cas des distributeurs physiques, tandis que les transports Y y pénètrent lentement.

Les deux autres quadrants sont plus atypiques. L'entreprise de transport "B" (quadrant 3) se caractérise par une forte spécialisation sur une prestation transport très spécifique, mais réalisée au profit de quelques donneurs d'ouvrage. Nous analysons ci-dessous (cf. § 3212) les implications stratégiques d'un tel positionnement. Reste le quadrant 1 correspondant à une entreprise de transport "A" qui travaille pour un nombre élevé de chargeurs (disposant de ce fait d'une importante capacité), mais qui offre une prestation pauvre, voire le simple déplacement physique. Ce cas est quasiment inexistant pour le transport routier de marchandises. On pourrait à la limite l'apparenter, mais dans le ferroviaire, aux activités tractionnaires de la SNCF.

Cette typologie appelle plusieurs remarques. D'une part, la grille ainsi constituée permet de hiérarchiser les PME de transport selon des normes relativement rationnelles, alors que peuvent subsister des éléments "émotionnels" ou "anti-économiques" (vus de l'extérieur) laissant perdurer des relations entre transporteur et chargeur en dehors d'une certaine "logique". De plus, l'évaluation du degré de substituabilité pose d'énormes problèmes car il est la résultante

ou plus précisément l'articulation des sous-critères évoluant fortement selon le chargeur (en fonction de sa pratique logistique notamment), mais aussi selon le type de marchandises, la variabilité des trafics gérés,...

D'autre part, moins qu'une approche figée, cette typologie est sans cesse en mouvement, particulièrement pour le degré de banalisation des prestations qui s'accroît au fur et à mesure que le nombre de prestataires les réalisant augmente : que l'on pense aux activités de gestion des stocks ... Ce qui signifie que le coût de conversion évoqué au dessus peut se réduire dans le temps pour un chargeur, tandis qu'augmentera pour lui le degré de substituabilité du produit-transport consommé (1).

Il semble par contre intéressant de croiser notre grille d'analyse avec le critère d'appartenance sectorielle des chargeurs. Le recours à des prestations de circulation physique complexes (entreprises de transport du quadrat 4) concerne alors en tendance les industries de biens de grande consommation, ayant sophistiqué leur démarche logistique sous la pression de la distribution commerciale (cf. § 1122). Inversement, les firmes peu structurées de ce point de vue (comme dans l'habillement) retractent de nombreuses activités de gestion, et délèguent au mieux la séquence "traction" (entreprises de transport du quadrat 2).

(1) Le degré de substituabilité du produit-transport est une notion générique s'appliquant aux chargeurs et aux transporteurs, mais il est clair que les effets sont inverses pour chacun quand celui-ci augmente ou diminue. Une augmentation du degré de substituabilité permet au chargeur de se dégager relativement de sa "soumission" à un transporteur, tandis que pour ce dernier, il y a banalisation de sa prestation et par conséquent, disparition d'une "rente de situation".

On peut penser de la sorte que l'apprentissage logistique est la clé d'une maîtrise de la complexité organisationnelle, parallèle à celle des prestataires (cf. § 1222). Une fois acquise, cette maîtrise autorise l'externalisation normée de multiples maillons, à la fois au niveau des tâches d'exploitation et de certaines tâches de gestion.

Qu'advient-il de la PME de transport, notamment lorsque l'apprentissage logistique pré-cité se généralise ? Son objectif est sans doute de multiplier le nombre de ses clients tout en proposant une prestation de circulation physique qualifiée. Mais l'évolution rapide du marché, et surtout la pression des détenteurs de frêts, ne garantit que de brèves "rentes de situation", si tant est que l'on puisse évoquer celles-ci dans la profession. Par ailleurs, le transport est caractérisé par des effets de taille incontournables, à la différence de l'industrie où la dimension réduite est loin d'être un critère déterminant dans la capacité vs. incapacité à conquérir de nouveaux marchés.

3133- A ce titre, il nous semble que le concept d'hypofirme développé par M. Marchesnay (1) est fécond, malgré les limitations qu'y apporte l'auteur, l'analyse ne concernant pour lui, que les entreprises de transformation stricto sensu. En résumant, on peut dire que l'hypofirme est caractérisée par son refus volontaire de ne pas dépasser un certain seuil d'efficience, et donc conserver une structure sous-dimensionnelle. Les raisons de cet état de fait sont multiples, mais peuvent se ramener plus globalement à une "réputation à se plier au jeu de la division du travail" (2).

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

(2) Ibid, p. 74.

Nous ne discuterons pas sur la formalisation du concept, mais sur son adaptation aux PME de transport qui nous paraît riche. En effet, nos enquêtes ont permis de constater que le refus de croître est très puissant chez les entreprises dynamiques de petite dimension, notamment de peur d'attiser les convoitises de puissants transporteurs.

Majoritairement, les accords de correspondance sont retenus en substitution à une multiplication des agences commerciales (cf. § 3212) : les investissements réalisés portent en priorité sur les fonctions d'enrichissement de la marchandise. Et lorsque le frêt traité augmente fortement, la sous-traitance s'impose (transports Y), la PME de transport tendant, à son tour, à devenir organisateur de chaîne transport. Le seuil d'efficacité pour amortir les investissements de circulation consentis s'atteint alors indirectement, non par la taille qui reste sous-optimale en fonction du frêt remis, mais par la transformation progressive du statut de la PME de transport.

Il est évident que cette dérive vers des activités hautement valorisantes, et le rejet progressif de la traction, s'appuient sur la persistance de PME de transport "archaïques", réalisant ce que les PME les plus dynamiques ne prennent plus en charge. De là à admettre que la qualification de certaines hypofirmes du transport doit automatiquement se nourrir de la vétusté de la grande masse, il y a un pas que nous ne franchirons point, même si cette vétusté s'inscrit dans un ordre économique, et lui permet d'assurer sa reproduction (cf. § 3122). On peut en conséquence s'interroger sur le devenir des PME de transport à la lumière de ces évolutions, notamment pour mesurer leurs capacités de réponse et d'adaptation, et évaluer leur rôle dans une dynamisation du système productif national.

32 Le devenir des entreprises de petite dimension

Arrivé à ce point de la réflexion sur la place de PME de transport dans la dynamique économique, il reste à appréhender son devenir en fonction des transformations en oeuvre. Autant dire que le risque est grand d'interpréter exagérément certaines tendances, tout en laissant d'autres faits dans l'ombre. Malgré ce danger, inhérent à la réflexion prospective, il nous apparaît opportun de voir si la segmentation fine du marché présente un intérêt pour la PME, étant entendu que l'émergence de puissants distributeurs physiques n'est pas exclusive de la persistance d'entreprises de petite dimension focalisées sur un ou plusieurs créneaux. Ceci est d'autant plus exact que la décomposition des chaînes de valeur industrielles multiplie justement les points de valorisation pouvant être pris en charge par des prestataires aux statuts les plus divers.

On pourra alors, en ligne de fuite, rapidement esquisser la convergence qui semble se dessiner entre organisateurs de chaîne logistique (architectes) et organisateurs de chaîne transport (distributeurs physiques), convergence non exempte de rapports de force en vue de la captation du surplus, mais témoin privilégié de la nouvelle configuration du système productif. Ainsi, plus que jamais, l'articulation entre système industriel et système transport se présente comme le point d'ancrage des formes en réseau.

321 Une micro-segmentation des prestations

3211- Si l'on devait caractériser la forme prise par les multiples relations se nouant entre acteurs du système productif, le qualificatif le plus adéquat serait sans doute celui de complexification. Nous avons vu en effet que les rapports non hiérarchiques entre organisations, c'est-à-dire

transitant par le(s) marché(s), s'accroissent fortement, en même temps qu'ils se sophistiquent sous la pression de nouvelles contraintes concurrentielles. Dans ce cadre, quelles peuvent être les perspectives des entreprises de transport aux dimensions réduites ?

Répondre à cette question demande avant tout de saisir plus largement la place qu'occupe le transport dans la rationalisation actuelle des flux, telle qu'elle est impulsée tant par les producteurs que par les distributeurs commerciaux. Aujourd'hui, ceux-ci se déchargent de manière croissante d'activités à la périphérie de leur savoir-faire central, ou plus globalement, mal maîtrisés au niveau des coûts (entre autres, tâches "labor-intensive" faiblement automatisables). L'interface entre production et consommation se densifie avec une accumulation de fonctions marchandes, auparavant prises en charge par les prescripteurs des systèmes de circulation physique. C'est le cas de la maintenance des linéaires en grandes surfaces, i.e. la mise sur rayonnage, la confection de têtes de gondole et le contrôle de la rotation des marchandises, dont le capital commercial se refuse en tendance à assurer la charge.

Pour J. LYONS (thés et infusions), la gestion de ces linéaires est ainsi effectuée, selon les situations, par trois instances différentes :

- * le personnel de la GMS, notamment quand celle-ci est livrée par plateforme (la moitié des cas) ;
- * les représentants de J. LYONS ;
- * une société de services extérieure au producteur et au distributeur, spécialisée dans le merchandising.

Le dernier type est encore marginal, mais semble être pour le chargeur une solution d'avenir permettant de générer de nouveaux gains de productivité. L'objectif implicite est de créer un enchaînement de séquences de commercialisation parfaitement articulées, dont l'exploitation pourrait être

assurée par un tiers opérateur, comme par exemple le transporteur.

Cette opportunité a déjà été saisie par quelques uns d'entre eux, tels que ROUCH dès 1980, et plus récemment MORY-LOGIDIS. Celui-ci propose des services "clés en main" (de la mise en rayon jusqu'aux animations promotionnelles), et envisage le "linéaire jetable", remplacé toutes les nuits et livré le lendemain prêt à la vente (1) !

Avec l'approfondissement de la stratégie de réseau, marquée par un désengagement des tâches opérationnelles (au profit d'une pratique logistique de plus en plus fonctionnelle), les firmes industrielles donnent par conséquent naissance à des "niches" multiples au sein des chaînes de valeur, dont la prise de contrôle est le fait de puissants distributeurs physiques. Cette situation est-elle en partie réversible afin d'intégrer les PME de transport comme gestionnaires de ces nouvelles activités ?

On peut en douter, parce qu'en même temps que la fonction du prestataire moderniste s'approfondit, il devient plus apte à se détacher de ses propres maillons non valorisants (cf. § 3121), ou plus généralement des tâches d'exploitation, pour se muer en concepteur de systèmes sophistiqués de circulation. Il s'inscrit comme partenaire privilégié à la fois des producteurs et des distributeurs commerciaux, véritable "troisième force" (2) capable de gérer la transition des flux massifs et réguliers aux flux diffus et aléatoires, en intégrant l'information comme instance de pilotage de la chaîne logistique.

(1) S. Loutrel : "Logistique : qui va prendre le pouvoir ?".
Marketing-Mix, n° 5, Septembre 1986, p. 47.

(2) Ibid.

En effet, cette information intervient comme réducteur d'incertitude lorsque le système de production-circulation tend à se flexibiliser, alors que ce rôle était précédemment attribué aux stocks d'en-cours et de produits finis dans la configuration conventionnelle rigide (1). Ainsi aujourd'hui, certains chargeurs développent des connexions informatiques entre eux et leurs prestataires pour optimiser la fluence de la circulation physique. LUSTUCRU est relié en temps réel avec ses dépôts régionaux tenus par des tiers (l'investissement ayant été à la charge de ces derniers), et envisage d'ores et déjà une informatisation plus globale le mettant directement en contact avec la clientèle (centrale et/ou entrepôt distributeur).

La mise en oeuvre de la circulation de l'information d'aval en amont se présente comme le point de passage obligé d'une régulation optimale à la fois des processus productifs et des séquences de distribution physique. Sans doute est-il nécessaire ici de souligner, en suivant H. Bakis, que de puissants systèmes de télécommunications ont également une fonction structurante dans le sens où ils mettent "un moyen technique à la disposition d'une tendance économique et géographique, à savoir la division du travail et la spécialisation des espaces qui en découle" (2). Ce qui signifie clairement que la décomposition des chaînes logistiques, dont nous avons amplement analysé l'aspect physique, doit s'accompagner d'une recombinaison portée par des réseaux de communi-

(1) Cf. P. Pecquet : Automatisation du processus de production et systèmes de gestion. Contribution à une théorie de la productique. Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Clermont-Ferrand I, 1986.

(2) H. Bakis : "Urbanisation, activités économiques et transport des informations". Contribution aux travaux du groupe Mutations Economiques et Urbanisation (Ministère des Transports, Commissariat Général du Plan et DATAR), CNET, Département Usages Sociaux de la Télécommunication, Août 1986, p. 20.

cation efficaces.

Dans ces conditions, le prestataire logistique est un maillon essentiel, notamment lorsque ses prérogatives s'élargissent vers les activités de commercialisation au point de vente, puisqu'il doit s'insérer dans la chaîne formée. D'intendance subalterne, il se mue en accélérateur de flux par sa capacité à gérer l'information remontante (vers le producteur) puis à transférer les marchandises vers le marché.

3212- Le cadre ici tracé laisse-t-il quelque chance aux PME de transport d'échapper au tractionnariat pur et simple pour le compte de ces organisateurs de chaîne transport ? Une voie envisageable repose sur le foisonnement des besoins des entreprises industrielles aux formes résillaires. La multiplication de "niches" (cf. § 3211) appelle des prestations de plus en plus spécifiques selon la structure organisationnelle du donneur d'ordres et les objectifs propres qu'il poursuit (internalisation/externalisation différenciées des maillons selon les savoir-faire maîtrisés). Face à l'offre de prestations logistiques relativement monolithique des distributeurs physiques - qui doivent multiplier les chaînes de valeur pour lesquelles ils interviennent afin d'amortir les investissements consentis - il y a peut-être place pour des PME de transport si elles parviennent à se situer sur des micro-segments de marchés.

Deux auteurs anglo-saxons, James G. Barnes et Ronald Mc Tavish (1), ont ainsi souligné que les acheteurs (de biens mais également de services) au sein des firmes industrielles accroissent leur niveau requis de satisfaction au fur et à

(1) J.G. Barnes et R. Mc Tavish : "Segmenting industrial markets by buyer sophistication". European Journal of Marketing, Vol. 17, n° 6, 1983, pp. 16-33.

mesure de leur expérience grandissante de l'acte d'achat, et formalisent par conséquent plus précisément leurs besoins. L'affinement de cette demande de services productifs élargit de la sorte l'aire potentielle d'intervention des prestataires logistiques, ou plutôt de la profession toute entière, en autorisant une spécialisation poussée des PME de transport.

Cette pratique de concentration par différenciation est autant porteuse d'opportunités de développement que de dangers potentiels, puisque le destin du transporteur de petite dimension devient intimement dépendant du micro-segment sur lequel il se situe. Le cas d'EUROHAUL (cf. § 2212) est à ce titre instructif car il montre clairement que les rapports privilégiés avec le donneur d'ordres (3 M), pour le compte duquel un trafic triangulaire international est effectué, déterminent l'horizon stratégique du prestataire.

Cependant, à partir d'une base de valorisation, il est possible pour la PME de transport de diversifier les filières d'expédition, tout en conservant l'objectif de recherche d'un avantage concurrentiel vis-à-vis des organisateurs de chaîne transport. Ce qui signifie que toute entrée sur un segment doit être évaluée en fonction des potentialités de réponse des compétiteurs, forte ou faible en termes de différenciation.

Pour réduire leurs coûts fixes, les PME de transport peuvent être amenées dès lors à multiplier les donneurs d'ouvrage, risquant ainsi de diluer l'effort de concentration (sur un micro-segment) précédemment consenti. D'où un dilemme entre les dangers de la trop grande spécialisation et la perte de l'avantage concurrentiel par un élargissement des prestations. La résolution de ce dilemme passe sans doute par un refus de la croissance au-delà d'un certain seuil, en référence au modèle d'hypofirme de M. Marchesnay (cf. § 3132),

mais également par l'organisation de réseaux de correspondance-entre PME de transport.

En effet, plutôt que d'investir en infrastructures techniques et commerciales en de multiples lieux, obligeant à un développement de l'activité (afin de rentabiliser les capitaux ainsi immobilisés), certaines entreprises de petite dimension se lient informellement pour des activités d'éclatement et de ramasse, voire de gestion des stocks, alotissement, ... en assurant la réciprocité aux partenaires (1). Cette solution souple, où la liberté de chacun est garantie, semble nettement prendre le pas sur celle de l'association de type G.I.E. qui se heurte à l'individualisme de la profession, et plus généralement, au problème du partage des gains de l'échange avec les chargeurs.

Il n'en reste pas moins que l'investissement en "réseau" n'est point un panacée, condition suffisante d'un développement des PME de transport, d'autant que les grandes entreprises pratiquent également une telle politique - notamment en international terrestre - avec des moyens financiers démultipliés. Car l'instabilité du réseau (pour les PME), contrepartie de la liberté des protagonistes, réduit les marges de manoeuvre pour une planification à moyen et long terme des prestations de circulation. Par ailleurs, cette instabilité peut bloquer toute prise de décision pour une connexion informatique entre membres, dont on a souligné l'importance face à la généralisation des flux tendus.

Sans que l'on puisse déterminer la présence ou absence d'une corrélation directe avec ces phénomènes, certaines PME de transport, ou PMI spécialisées dans des activités connexes

(1) Cette organisation résillaire permet, de plus, d'envisager le recours aux techniques mixtes, requérant une présence physique aux deux bouts de la chaîne.

à l'acheminement physique, cherchent à développer des associations par complémentarité directe, c'est-à-dire par la combinaison de la compétence possédée en propre et des compétences complémentaires issues d'autres firmes (1). Exemple parmi d'autres, TAILLEUR INDUSTRIE (entrepotage industriel) travaillant notamment pour IBM à Montpellier, s'intéresse vivement à une collaboration étroite avec des transporteurs pouvant permettre de proposer un "package de distribution" par percolation des savoir-faire.

Cette solution n'ouvre pas, selon nous, de perspectives particulières de stabilité, notamment parce que la répartition de la valeur ajoutée ne peut que s'effectuer au détriment de la PME de transport lorsque celle-ci se retrouve cantonnée dans une fonction de traction. Elle montre par contre que l'émergence d'une demande qualifiée de circulation donne lieu à de multiples "montages" pour concrétiser une offre adéquate, de plus en plus indispensable à la dynamique d'ensemble du système productif.

La qualification des prestations transport, grâce à une concentration par différenciation sur des segments de marché spécifiques, est l'assise d'un approfondissement des stratégies industrielles de décomposition des chaînes de valeur, puis de recombinaison par un architecte. Les PME de transport se plaçant sur des "niches" pour lesquelles les organisateurs de chaîne transport, et particulièrement les puissants distributeurs physiques, ne disposent pas d'un avantage concurrentiel, sont donc loin d'être condamnées à court terme. Ceci, du moins, tant que les pratiques de "réseau productif" - actuellement en émergence - proliféreront. Dès lors que le

(1) Nous n'aborderons pas ici la possible collaboration locale entre des PME de transport et la SNCF Marchandises afin de proposer un produit-transport enrichi.

mouvement épousera des normes relativement homogènes pour l'ensemble des maîtres d'oeuvre industriels (1), on peut se demander si cette situation perdurera ou si, au contraire, il n'y aura pas hiérarchisation du secteur des transports sous l'impulsion des organisateurs de chaîne transport se muant en organisateurs de chaîne logistique.

322 La convergence organisateurs de chaînes logistiques - organisateurs de chaînes transport

Le système productif prend les traits d'une mosaïque de firmes "industrielles" aux structures résillaires. Pour les architectes, il s'agit, en reprenant l'expression de B. Prél, "d'occuper les centres de gravité économique, les meilleurs gisements de valeur ajoutée" (2), en externalisant le cas échéant les fonctions non directement valorisantes, ou mieux maîtrisées par d'autres. Or, il semble que cette mutation organisationnelle, donnant naissance à des concepteurs de système déléguant des tâches d'exploitation, touche également la distribution physique.

Cette dernière a été l'un des premiers sous-ensembles de la chaîne de valeur sous-traités par les entreprises (surtout productrices de biens de grande consommation). Elle est aujourd'hui aux mains de prestataires logistiques qui se démettent de certaines tâches (comme la traction) pour concevoir des systèmes de circulation physique complexes. Parallèlement, ils conservent le contrôle de l'architecture formée.

(1) Entre autres, avec la systématisation d'une maturité logistique seulement présente actuellement au sein d'une minorité de firmes.

(2) B. Prél : Une approche de la consommation de services. Rapport pour le compte du Commissariat Général du Plan, BIPE, Paris, 1982, p. 158.

ceci grâce à la maîtrise des réseaux informatiques qui les connectent aux donneurs d'ordres.

Ainsi, face à l'apparent éclatement du système productif, réel si l'on tient seulement compte des activités opérationnelles prises en charge par de multiples acteurs, se profile une exceptionnelle concentration des centres décisionnels, i.e. qui structurent le tissu économique en donnant sa cohérence au tout. Certains auteurs vont jusqu'à parler d'une nouvelle division du travail entre firmes, marquée par une segmentation entre rôles de conception, production/façonnage et distribution/marketing, dévolus à des agents complémentaires, sous la direction d'un ou de plusieurs "brokers", spécialisés dans une fonction spécifique (1). Tout se passe comme si l'on assistait à la systématisation de la dualité entre l'exploitation de séquences opératoires et leur mise en mouvement, dualité auparavant assumée par un acteur unique dans sa structure organisationnelle (staff and line). La différenciation entre le purement "industriel" et le purement "transport", ou plus globalement entre le productif et l'improductif, le secondaire et le tertiaire, ... s'estompe au profit d'un étroit métissage engendrant une multitude de services aux entreprises auparavant internalisés dans les organisations hiérarchiques.

Tracer une frontière stricte entre savoir-faire détenus par chacun, hypothétiques contours de professions sérieés statistiquement, s'avère d'une part très difficile au regard des configurations complexes prises par les chaînes de valeur, et d'autre part inadéquat en fonction de l'élargissement des compétences de nombreux acteurs, de plus en plus

(1) R.E. Miles et C.C. Snow : "Organizations : new concepts for new forms". California Management Review, Vol. XXVIII, n° 3, Spring 1986, pp. 62-73.

transversales aux métiers classiques. Ainsi par exemple, des organisateurs de chaîne transport prennent en charge de manière croissante des opérations directement liées à la production, comme SARTEC se trouvant à l'intérieur des locaux de la SNECMA à Rungis, et organisant des activités d'emballage et de gestion des magasins en-cours/produits finis du donneur d'ordres. Pourquoi, selon cette logique, ne pas envisager demain des activités de mobilisation des PMI pour le compte d'architectes logistiques gérant uniquement des activités "d'assemblage", ou plutôt de valorisation commerciale et marketing (à l'image du "broker" ci-dessus évoqué) ?

On comprend dès lors aisément que l'agent maîtrisant efficacement la circulation physique des marchandises et la circulation de l'information afférente dispose du pouvoir d'orienter et de formaliser des chaînes de valeur, même si sa compétence n'est pas, strictement, industrielle. Descendant la chaîne logistique jusqu'aux linéaires et remontant jusqu'aux magasins produits finis des fabricants, voire centralisant pour leur compte les productions de PMI éclatées, les puissants distributeurs physiques peuvent être les bénéficiaires de ces mutations, en passant du statut d'organisateur de chaîne transport à celui d'organisations de chaîne logistique.

Ils ne sont bien entendu pas les seuls acteurs à vouloir ainsi restructurer à leur avantage exclusif le système productif, puisque :

- * les distributeurs commerciaux, en extrême aval des circuits de commercialisation, peuvent capter des PMI grâce à leurs outils logistiques (plateformes, entrepôts centralisateurs), afin de déstabiliser les marchés oligopolistiques des grands fabricants (cf. § 2122) ;

- * les grossistes, forme traditionnelle d'intermédiation commerciale, ont les moyens d'élargir leurs services en

venant concurrencer les transporteurs modernistes qui se redéployent vers le merchandising (exemple du grossiste POMONA dans le secteur des fruits et légumes, cf. § 1112); * les industriels, enfin, détenteurs de savoir-faire génériques comme la politique marketing, l'innovation technologique, l'ordonnancement des systèmes de production, ... restent les agents privilégiés des transformations en oeuvre, d'ailleurs réalisées en grande partie sous leur impulsion.

La dégénérescence des anciens modèles d'intégration verticale, dont les logiques de filière furent sans aucun doute l'achèvement conceptuel, est un champ ouvert aux expérimentations managériales par lesquelles des intervenants, de nature différente, essaient de capter la valeur ajoutée créée avec l'acte d'échange. Détenant une certaine maîtrise de la circulation, et se situant à l'interconnexion de plusieurs chaînes de valeur, les distributeurs physiques occupent une place centrale dans ce mouvement, ce qui leur permet de transcender les séparations entre professions. De gestionnaire des séquences transport, ils deviennent prestataires logistiques capables de concrétiser de nouveaux services. A peine constituée, la profession de distributeur physique pourrait fort bien se transformer radicalement sous la pression des stratégies d'entreprises la constituant.

C'est selon nous ce processus de naissance, de destruction et de restructuration incessantes des professions issues de la nouvelle configuration du système productif qui fonde la dynamique économique actuelle. Dans ces conditions, il apparaît vain de rechercher un développement autonome de la PME de transport, coupé de la concentration des lieux décisionnels. Si l'hyper-spécialisation demeure une solution viable à court terme pour elle (cf. § 3212), elle n'est que transitoire à une insertion dans le réseau des organisateurs

de chaîne logistique, même s'il existe des effets intersectoriels d'hysteresis dû à la pénétration différenciée de la "démarche rationalisatrice". A moins que les plus modernistes de ces PME de transport ne deviennent, à leur tour, prestataires logistiques pour le compte de PMI dynamiques échappant à l'attraction des architectes de réseau...

Conclusion du chapitre 3

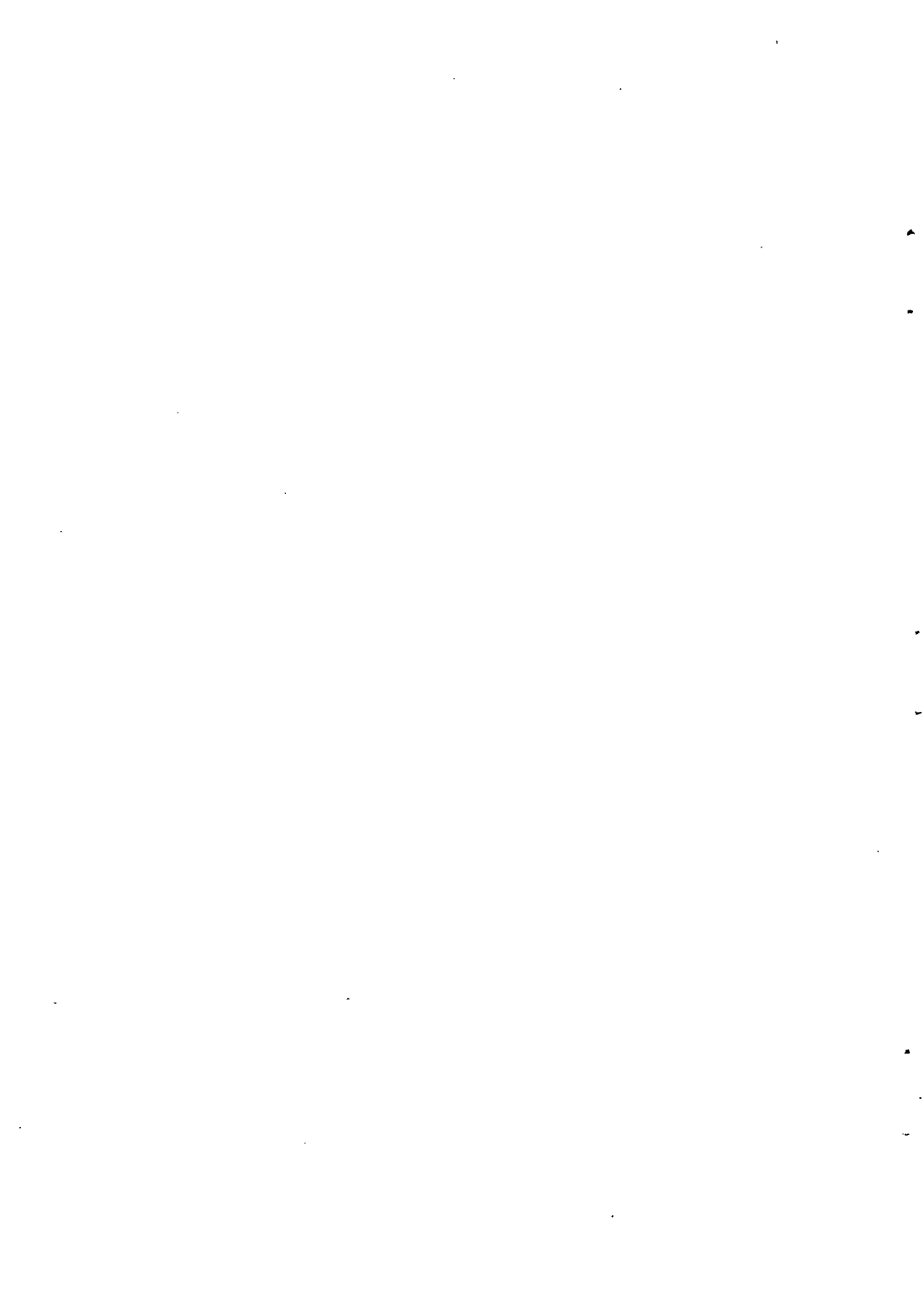
L'analyse du rôle joué par les PME de transport dans la régulation d'ensemble du système productif nous a permis de constater l'ambivalence de certains discours sur "l'archaïsme" de ces structures de petite dimension. Celui-ci est bien réel dans de nombreux cas, mais correspond à une "nécessité" économique qu'il serait malhonnête de nier. En effet, la prise de conscience des potentialités compétitives offertes par une maîtrise de la circulation n'a jamais été aussi consensuelle, tandis que perdurent des PME de transport déqualifiées auxquelles ont recours de puissants chargeurs et organisateurs de chaîne transport.

Nous avons souligné que ce paradoxe n'est qu'apparent, dans le sens où le "modernisme" de quelques acteurs, en l'absence de nouvelles règles du jeu à définir, repose sur la vétusté relative d'autres acteurs et sur un amendement généralisé (mais implicite) des conditions règlementaires. Cependant, une approche déterministe supposant que petit transporteur = "archaïsme" n'est pas acceptable. Au contraire, des PME de la profession se dotent d'un horizon stratégique propre s'appuyant sur des services spécifiques, dans la limite d'une croissance qui semble volontairement limitée (modèle de l'hypofirme). Une typologie sommaire permet ainsi de situer selon deux types de critères les PME de transport : soumission à une clientèle plus ou moins large, sophistica-

tion du produit-transport proposé.

Il devient alors possible de s'interroger sur le devenir des entreprises de petite dimension. Bien que certaines d'entre elles soient capables de se spécialiser sur un micro-segment de marché qui garantit leur pérennité à court terme, on peut plus généralement être sceptique quant à leur développement sur le long terme. Celui-ci n'est pas à exclure, mais sous contrainte d'une dépendance vis-à-vis d'organismes de chaîne logistique, concepteurs de prestations de circulation complexes.

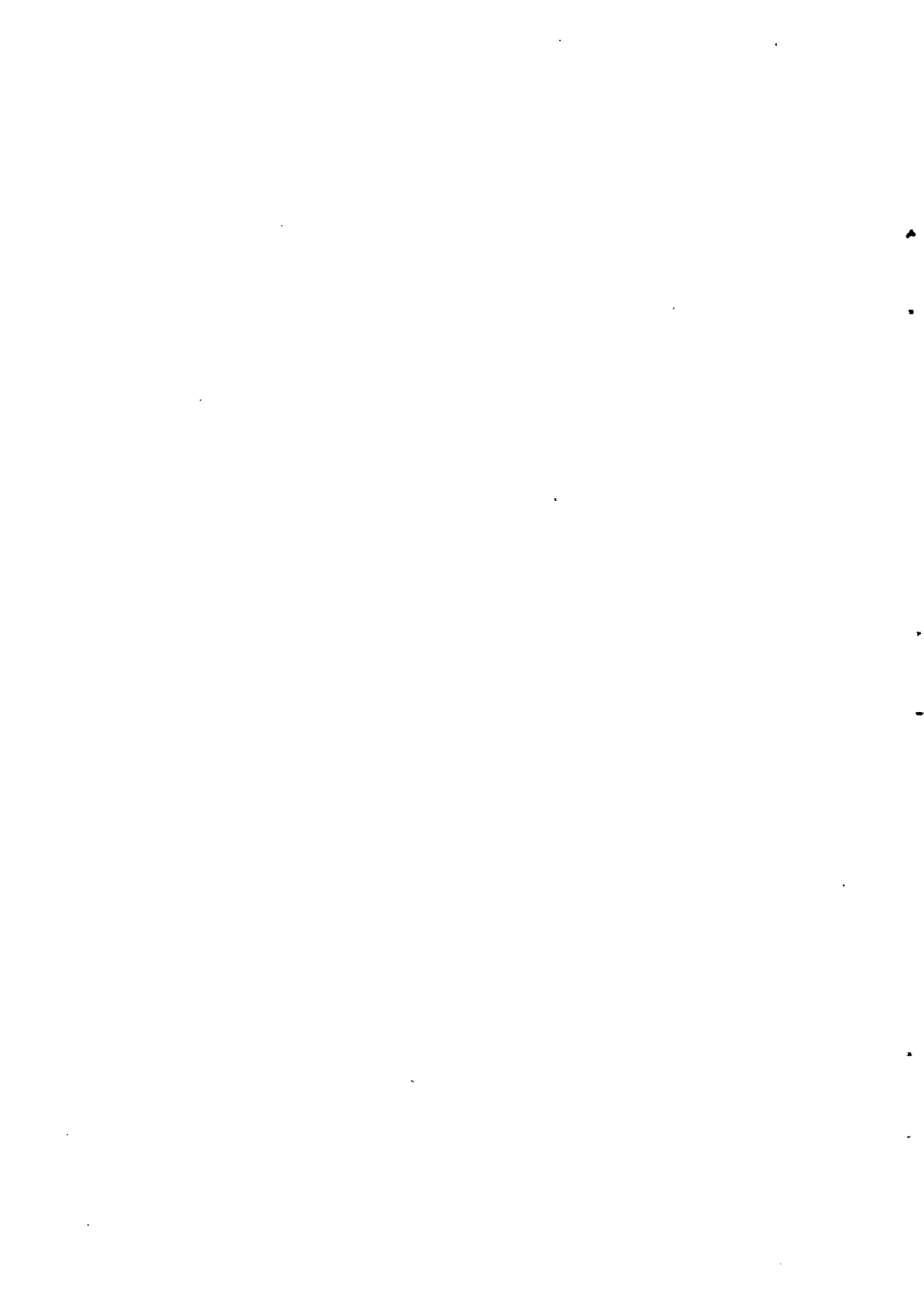
CONCLUSION GENERALE



Toute tentative de conceptualisation des mouvements économiques modelant le système productif s'avère éminemment périlleuse. En effet, l'effort de synthèse que s'impose l'observateur n'est pas toujours exempt de réductionnisme, surtout lorsque la source de ses développements théoriques repose sur des cas d'entreprises dont on peut - à juste titre - mettre en question le degré de généralisation. Nous assumons ce type de critiques car il nous paraît plus fécond de s'intéresser aux écarts plutôt qu'à une valeur moyenne - d'ailleurs elle-même résultante de ces dernières lissant pratiques modernistes et pratiques "archaïques" dans une dynamique d'ensemble. Sur cette base, nous avons tenté de percevoir comment les prestations de transport s'élargissent, se complexifient, pour répondre au mouvement de réorganisation de l'appareil industriel, caractérisé à la fois par une flexibilisation des modes de fonctionnement de l'entreprise et par une dissolution des relations hiérarchiques entre organisations intégrées (systématisation de la forme PME).

Dans l'industrie agro-alimentaire, particulièrement soumise à la montée en puissance de la distribution commerciale concentrée, les modalités de transfert physique sont à la source de gains de compétitivité, et explicitement perçus comme tels. La réduction des stocks au point de vente en grandes surfaces contraint à une adaptation des systèmes de production au débit des ventes plus erratique, mais également à une collaboration étroite entre chargeurs et transporteurs. Car moins que la livraison de chargements massifs, relativement distendus dans le temps, les distributeurs imposent aujourd'hui des réceptions fragmentées plus nombreuses, leur permettant de diminuer les immobilisations coûteuses de marchandises.

Ceci signifie clairement que les transporteurs, ici, jouent un rôle fondamental (notamment par la technique du groupage-



dégroupage) dans la mise en communication entre unités de production et lieux de commercialisation : la fragmentation des flux engendre une accélération du mouvement de sous-optimisation des véhicules en compte propre des chargeurs, toutes choses égales par ailleurs. Cette fonction nouvelle de "matrice de transformation" (flux massifs → flux différenciés), ou plus exactement de mise en contact entre objectifs parfois antagoniques des industriels et des distributeurs se trouve particulièrement vérifiée dans le cas de la constitution de lots promotionnels exigée par les grandes surfaces, induisant une diminution de productivité de l'ensemble de la chaîne logistique.

Une telle structuration des circuits aval de distribution se place ainsi, selon nous, au centre du mouvement de "repli" exercé par certains chargeurs sur leur savoir-faire, tandis que les séquences de distribution physique sont déléguées à des prestataires capables de dégager des gains de productivité sur les transferts de marchandises après sortie de la chaîne de fabrication. D'ailleurs, l'habillement, nettement moins dominé par la grande distribution grâce à un système commercial captif, n'intègre que peu le transport dans une stratégie volontariste de gestion efficiente des flux. La logistique est ici plus axée sur la maîtrise des processus de production.

Le deuxième mode de réarrangement du système productif concerne l'éclosion puis la systématisation de la forme PME, les groupes industriels concentrés :

- * organisant la mise en oeuvre de PMI indépendantes fortement innovatrices, particulièrement au niveau de la fabrication, mais également de PMI moins modernistes se situant sur des "niches" banalisées ;
- * engendrant, par scissiparité, un éclatement des systèmes intégrés (filialisation des séquences productives)

pour lutter contre le gigantisme des unités panoptiques et mieux contrôler les coûts (centres de profit).

Cette tendance lourde, et centrifugée par essence, s'appuie prioritairement sur la contraction de l'espace induite elle-même par la sophistication des techniques de transport et de communication. Alors qu'il y a peu le modèle du site décrivait des relations d'échanges entre unités en un lieu géographique "ponctiforme", il apparaît actuellement que la diffusion spatiale des structures industrielles se généralise, ou du moins ne se heurte plus à d'irréductibles difficultés de gestion des flux physiques et informationnels. L'intégration du transport dans ces pratiques de PMisation nous a alors permis de constater dans un cas, le maintien d'une conception centralisée des systèmes de circulation (tournées de livraison informatisées, référencement des transporteurs, utilisation conjointe de noeuds de circulation,...), et dans l'autre, une multiplication potentielle des points d'entrée dans le réseau productif, toujours sous la maîtrise de l'architecte.

Ces mutations déterminent fortement le devenir des PME de transport, étant entendu que les PMI apparaissaient jusqu' alors comme leurs partenaires privilégiés. En effet, la nouvelle architecture du système productif évolue lentement vers un oligopole trilatéral constitué par un noyau de concepteurs de réseau productif, d'organiseurs de chaîne transport et de distributeurs commerciaux (regroupés en centrales d'achat). On assiste de la sorte à une compaction du nombre des centres véritablement décisionnels, eux-mêmes relayés par des séquences d'exploitation intégrant la forme PME à divers niveaux.

Quelle est la place de la PME de transport dans cette dynamique ? Elle paraît intimement liée aux configurations de

la régulation d'ensemble du système productif, c'est-à-dire aux modes de répartition de la valeur ajoutée à l'intérieur de l'oligopole pré-cité, étant sous-entendu que l'acteur le mieux organisé pourra capter la plus grande part des gains de l'échange. Ainsi, globalement, les chaînes de valeur tendent à se consolider grâce à la professionnalisation accrue de chaque maillon, la multiplication des relations non hiérarchiques (marchandes) ne s'exerçant pas selon un mouvement centrifuge mais à partir d'une rigoureuse définition des prestations externalisées.

Tout se passe comme si chacun des acteurs qualifiait ses produits et ses services, en accroissant les coûts de conversion, pour empêcher à terme une permutation entre lui et un concurrent. Le cas des organisateurs de chaîne transport est à ce titre illustratif de l'émergence d'une profession aux attributions élargies, point de passage d'une plus grande fluence de la circulation physique des détenteurs de frêt. La grille d'analyse du secteur des transports que nous proposons, croisant degré d'essentiabilité et degré de substituable des flux, permet ainsi de formaliser la situation des PME de transport en fonction de leur prestation.

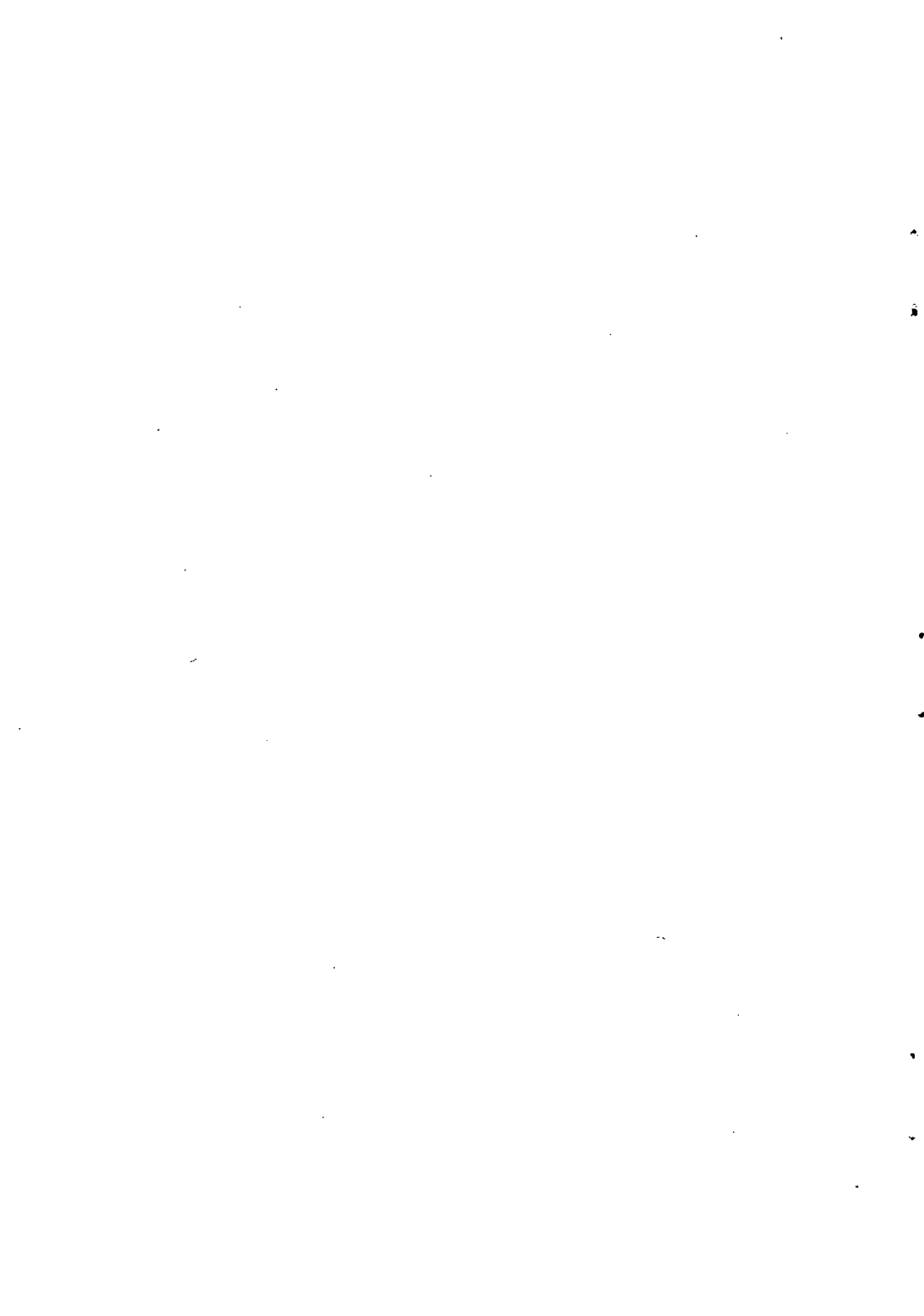
Prises en tenaille entre les concepteurs de réseau productif (mobilisant des PMI qui doivent s'insérer étroitement dans une logique de circulation) et les organisateurs de chaîne transport (formalisant des prestations à haute valeur ajoutée), elles voient disparaître leur base d'accumulation, ou plutôt celle-ci dérive à la marge de l'oligopole trilatéral, avec une prise en charge d'activités non valorisantes comme la traction. Moins que de percevoir ce phénomène de rejet de la banalisation dans une perspective purement transport, il s'agit de comprendre sa liaison avec le réarrangement du système productif : tel était l'objectif de notre recherche, au caractère exploratoire.

L'essai de synthétisation ici mené permet ainsi de mesurer l'impact différencié du "projet logistique" (M. Josse) sur les branches industrielles, selon la prédominance de normes de gestion objectives intégrant ou non la maîtrise de la circulation dans les manoeuvres stratégiques. L'utilisation de nouveaux instruments, comme le réseau, est pour nous riche d'enseignement et appelle un approfondissement à la fois à caractère monographique vers des secteurs en amont des industries de biens de grande consommation, et à caractère plus conceptuel, entre autres par une mise en perspective des relations entre réseaux productifs et réseaux de télécommunications.

Les occurrences spatiales se transforment en effet sous la pression de multiples innovations technologiques et organisationnelles qui détachent les procès de valorisation d'une contiguïté contrainte des séquences opératoires. Les systèmes de communication assurent une cohésion auparavant dévolue aux systèmes physiques (stocks de produits finis, par exemple).

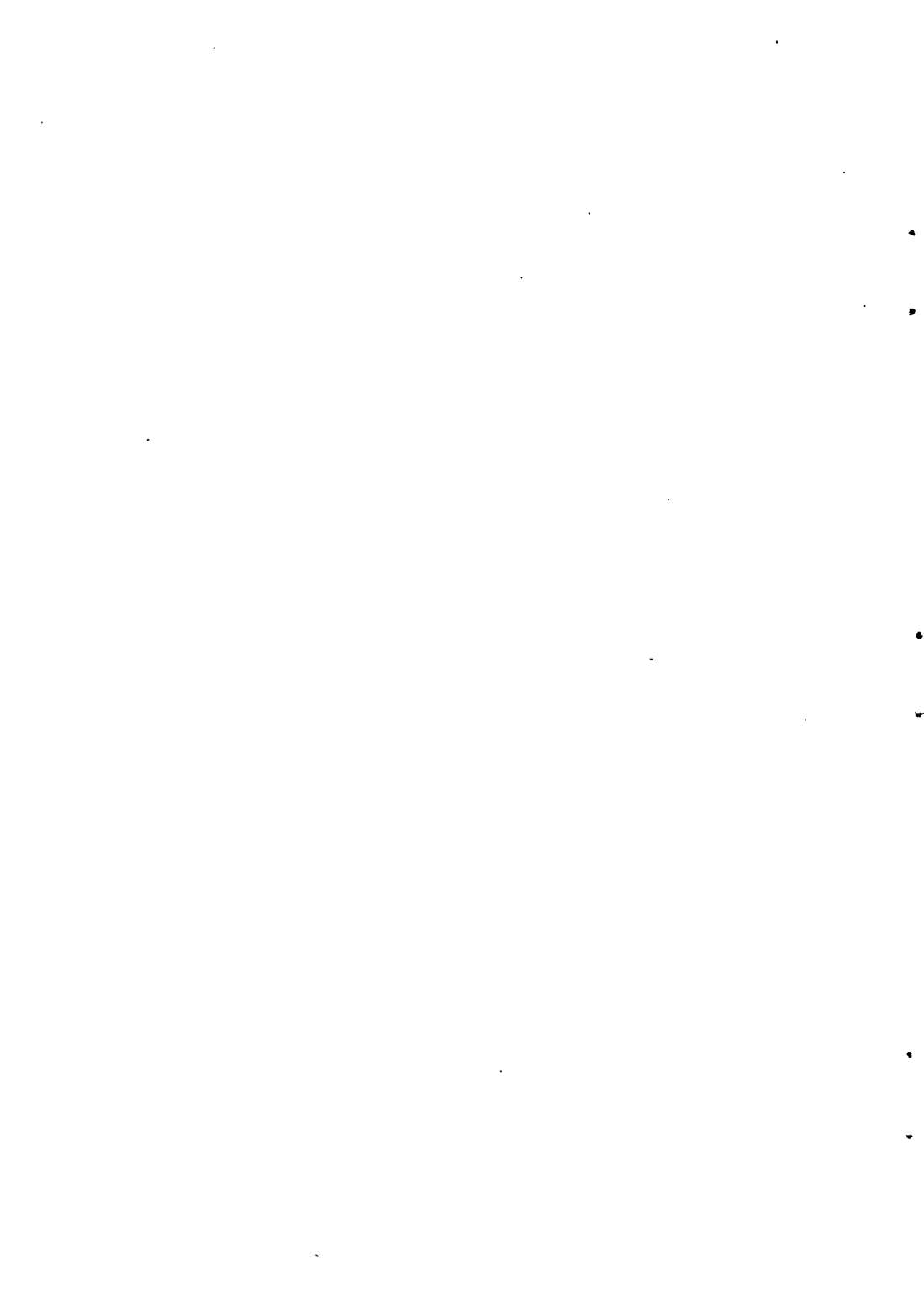
Par conséquent, au moment même où se généralisent les processus de production flexibles, réduisant ou annulant les déperditions d'énergie dûes aux immobilisations de marchandises, les pratiques résillaires ne doivent pas augmenter des coûts d'exploitation de la circulation ou pire, empêcher l'articulation de structures localement efficaces. Le transport de l'information se présente de la sorte comme un objet d'étude prioritaire, dans le sens où la définition des réseaux de télécommunications forme le cadre dans lequel s'inséreront de manière croissante les stratégies industrielles de décomposition et recomposition des chaînes de valeur.

BIBLIOGRAPHIE



Travaux cités

- * Elie Ansellem : Les forces de croissance et les forces de freinage de la PME industrielle analysées sous l'aspect particulier de la production. Thèse de Doctorat ès Sciences Economiques et Sociales, Université de Genève, 1978.
- * Henry Bakis : "Urbanisation, activités économiques et transport des informations", Contribution aux travaux du Groupe Mutations Economiques et Urbanisation (Ministère des Transports, Commissariat Général du Plan et DATAR), CNET, Département Usages Sociaux de la Télécommunication, Août 1986.
- * James G. Barnes et Ronald Mc Tavish : "Segmenting industrial markets by buyer sophistication". European Journal of Marketing, vol. 17, n° 6, 1983, pp. 16-33.
- * Thierry Baudouin et Michèle Collin : Le contournement des forteresses ouvrières. Précarité et syndicalisme. Librairie des Méridiens, Coll. "Réponses sociologiques", Paris, 1983.
- * Laurent Benzoni : "Le textile, une industrie d'avenir" in L'industrie en France. Flammarion, Coll. "Enjeux pour demain", Paris, 1983, pp. 87-120.
- * Maurice Bernadet : "Réflexions sur l'évaluation de la qualité de service dans les transports de marchandises". Les Cahiers Scientifiques du Transport, n° 11-12, 1985, pp. 87-99.
- * Benoît Boussebart et Jean-Claude Rabier : "La restructuration de l'industrie textile française : les problèmes de l'intégration à une filière mondiale". Revue d'Economie Industrielle, n° 31, 1er trimestre 1985, pp. 57-67.



- * Robert Boyer : La théorie de la régulation : une analyse critique. La Découverte, Coll. "Agalma", Paris, 1986.
- * Jacques Broda et Chantal Labruyère : Segmentation du procès de travail sidérurgique et hétérogénéité de la classe ouvrière. Rapport pour le compte du Commissariat Général du Plan, Laboratoire de Conjoncture et Prospective, Bandol, Juillet 1979.
- * Laurent Creton : "Concepts, processus et stratégies d'innovation des PME : progressivité et technopartition" in La PME dans un monde en mutation. Presses de l'Université du Québec, 1986, pp. 339-360.
- * Etienne De Banville : L'entreprise entre la PMisation et l'évolution des réseaux de solidarité. Rapport pour le compte du Ministère de l'Urbanisme et du Logement, CRESAL, Saint-Etienne, Juillet 1984.
- * Jean Dufer : Satisfaction et insatisfaction du consommateur. Proposition d'un modèle psycho-économique de consommation : implications pour l'entreprise. Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Nice (IAE), 1986.
- * Marc Dupuis : Distribution : la nouvelle donne. Les Editions d'Organisation, Paris, 1986.
- * François Dupuy et Jean-Claude Thoentig : La loi du marché: L'électro-ménager en France, aux Etats-Unis et au Japon. L'Harmattan, Coll. "Logiques sociales", Paris, 1986.
- * Yvonne Giordano : "La gestion des organisations obéit-elle à des normes ?". Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n° 5, Novembre-Décembre 1984, pp. 325-348.

- * Michel Kalika : Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle : essai d'analyse systémique. Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I (IAE), 1984.

- * Marie-France Lagraulet : Propositions pour la construction d'un modèle explicatif intersectoriel des choix distribution physique des producteurs. Thèse de Doctorat de 3ème Cycle en Stratégie Commerciale et Communication, Université de Paris IX-Dauphine, 1981.

- * Jean-Louis Le Moigne : La théorie du système général. P.U.F Paris, 1977.

- * Simon Loutrel : "Logistique : qui va prendre le pouvoir ?" Marketing-Mix, n° 5, Septembre 1986, pp. 42-47.

- * Michel Marchesnay : "La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échanges avec les groupes". Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n° 1, Juin 1979, pp. 697-733.

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

- * Raymond E. Miles et Charles C. Snow : "Organizations : new concepts for new forms". California Management Review, Vol. XXVIII, n° 3, Spring 1986, pp. 62-73.

- * Marie-Christine Monnoyer : "Evolution du marché des services aux entreprises et formulation de stratégies de développement pour les activités de services". Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n° 5, 1984, pp. 777-792.

- * Michel Moullet : "Modes d'échanges et coûts de transaction: une approche comparative du marché et de la firme". Socio-logie du Travail, n° 4, 1982, pp. 484-490.
- * Giovanni Padroni : "Organization in the small and medium-sized business". Economia Aziendale, Vol. V, n° 1, April 1986, pp. 79-97.
- * Pascal Pecquet : Automatisation du processus de production et systèmes de gestion. Contribution à une théorie de la productique. Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Clermont-Ferrand I, 1986.
- * Michaël E. Porter : Competitive advantage. The Free Press, New-york, 1985.
- * Bernard Préal : Une approche de la consommation de services. Rapport pour le compte du Commissariat Général du Plan, BIPE, Paris, 1982.
- * Michel Royon : La transnationalisation de la production. Le cas des textiles chimiques. P.U.L., Lyon, 1982.
- * Michel Royon : Rapports entre producteurs et distributeurs et compétitivité au sein de la filière construction. Thèse complémentaire au Doctorat d'Etat ès Sciences Economiques, Université de Rennes I, 1984.
- * Allan J. Scott : "Locational pattern and dynamics of industrial activity in the modern metropolis". Urban Studies, n° 19, 1982, pp. 111-142.
- * Jean-Claude Tarondeau : Produits et technologies. Dalloz Gestion, Paris, 1982.

* Hans B. Thorelli : "Networks : between markets and hierarchies". Strategic Management Journal, Vol. 7, January-February 1986, pp. 37-51.

* Olivier E. Williamson : Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications. The Free Press, New-York, 1975.

Extrait des travaux de l'équipe "Logistique, transport de marchandises et production" du C.R.E.T.

* Formation au sein de l'entreprise de stratégies logistiques tendant à maîtriser les flux physiques de marchandises. J. COLIN, Rapport pour le compte du Ministère des Transports (Mission de la Recherche), Avril 1980.

* Stratégies logistiques : analyse et évaluation des pratiques observées en France. J. COLIN, Thèse de Doctorat de 3ème Cycle en Economie des Transports, Université d'Aix-Marseille II, Octobre 1981.

* La distribution physique, enjeu des rapports de forces producteurs-distributeurs. A. LAZZERI, Thèse de Doctorat de 3ème Cycle en Economie des Transports, Université d'Aix-Marseille II, Mai 1982.

* Production de la circulation. C. FIORE, Thèse de Doctorat de 3ème Cycle en Economie, E.H.E.S.S. et Université d'Aix-Marseille II, Novembre 1982.

* "Logistique et plateformes régionales de frêt". J. COLIN, Transport, n° 280, Février 1983.

- * "Le transport combiné face au développement de la logistique des chargeurs". J. COLIN-J.M. LENGRAND, Communication à la Conférence Mondiale de la Recherche en Transport, Hambourg (R.F.A.), Avril 1983.
- * Essai de mise en place d'une méthodologie de la modélisation appliquée à la logistique des PMI. J. COLIN-M. JOSSE, Rapport pour le compte de la DGRST, Septembre 1983.
- * "La logistique comme technique de flux : constitution de logiques de chaînes". J. COLIN-C. FIORE, Espaces et Sociétés, n° 43, Juillet-Décembre 1983.
- * La logistique au service de l'entreprise. D. TIXIER - H. MATHE - J. COLIN, DUNOD Entreprise, Paris, 1983.
- * Régions et transports de marchandises. M. SAVY-J. COLIN- A. LAZZERI, La Documentation Française, TRP n° 86, Paris, 1984.
- * "La mise en ordre de la production par la circulation : logistique et robotique". J. COLIN-C. FIORE, Cahiers STS-CNRS, n° 3, Juin 1984.
- * "Le rôle de la logistique dans les systèmes productiques : les impacts sur les investissements des PME". C. FIORE, Communication à l'Atelier Productique de l'ADEFI, Montpellier, Juin 1984.
- * Services aux PME à mettre en place sur le site du Centre de Transports Terrestres de Vitrolles. J. COLIN-S. HAVSALI- G. PACHE, Etude pour le compte de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Marseille, Juillet 1984.

- * "L'impact de la logistique sur l'industrie : la production flexible". C. FIORE, Revue d'Economie Industrielle, n° 29, 3ème trimestre 1984.
- * L'insertion des plateformes dans la gestion économique et sociale des flux de marchandises. J. COLIN-S. HAVSALI-G. PACHE, Rapport pour le compte du Ministère des Transports (SAEP), Novembre 1984.
- * La circulation physique des marchandises, instance de régulation des processus productifs. G. PACHE, Thèse de Doctorat ès Sciences Economiques, Université d'Aix-Marseille II, Janvier 1986.
- * La logistique, clé de l'introduction du temps réel dans la production. J. COLIN-C. FIORE, Editions Paradigme, Caen, 1986.
- * "La firme, du site au réseau ?". G. PACHE, Communication au Colloque ADEFI, Barcelone (Espagne), Avril 1986.
- * "Le poids des réseaux de communication et des systèmes d'informations dans la gestion des organisations logistiques : leurs effets sur les entreprises de transport en France". J. COLIN, Communication à la Conférence Mondiale de la Recherche en Transport, Vancouver (Canada), Mai 1986.
- * "La maîtrise de la circulation par les PMI : enjeux de la démarche logistique". J. COLIN-G. PACHE, Communication à la Table Ronde ASRDLF, Aix-en-Provence, Juillet 1986.
- * Circulation des marchandises, désenclavement régional, investissement des entreprises dans les systèmes de distribution et répercussions sur leurs politiques tarifaires. P. ARNAUD-J. COLIN, Rapport pour le compte du Ministère du Commerce, Octobre 1986.

- * La distribution physique, enjeu du rapport de forces entre producteurs et distributeurs : circulation, production et politique des transports. J. COLIN- C. FIORE- G. PACHE, Rapport pour le compte du Ministère des Transports (Mission de la Recherche), Novembre 1986.
- * Mutation des systèmes de production et flexibilité. C. FIORE, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II, Janvier 1987.
- * "La télématique, outil de gestion dans l'agro-alimentaire", G. PACHE, Revue d'Economie Industrielle, n° 39, 1er trimestre 1987.
- * Les enjeux d'une circulation en temps réel des flux de production sur l'automatisation des PMI. C. FIORE- C. PARAPONARIS, Rapport pour le compte du Ministère de l'Industrie et de la Recherche, A paraître en 1987.

