

EUROPEANISATION DE LA LOGISTIQUE : LES GRANDES TENDANCES

Dominique ESTAMPE* et Victor TSAPI**

Résumé : Peut-on parler d'une logistique européenne ? Existe-t-il des structures managériales spécifiques à sa mise en place ? Quelles sont les entreprises (ou les secteurs d'activité) européennes ou étrangères les plus dynamiques dans la mise en place d'une logistique européenne ?... C'est à ces quelques interrogations que cet article tente de répondre.

Mots-clés : logistique, Europe, Union Européenne, stratégie, organisation, changement organisationnel, transport, protection de l'environnement, libre-échange, entreprise de distribution.

1. Introduction

La transformation progressive de l'"Europe continent" en "Europe pays", pour ne pas dire en "Europe village", est entrée dans les faits depuis le traité de Maastricht de 1992 rebaptisant la Communauté Economique Européenne (CEE, née au traité de Rome de 1957) en Communauté Européenne (CE). L'Europe constitue ainsi depuis le 1er janvier 1993 un grand marché, estimé à près de 370 millions de consommateurs (contre 246 millions aux Etats-Unis et 123 millions au Japon). Au sein de cette nouvelle unité géographique, on observe diverses mutations dans presque tous les secteurs d'activité. Cependant, peut-on raisonnablement traiter aujourd'hui des bouleversements politiques, structurel et socio-économiques qui s'opèrent en Europe sans confronter la situation dans ce continent à la réalité mondiale ? Evidemment non !

* Dominique Estampe est ingénieur diplômé de l'ENSERB. Il est professeur de logistique au Groupe ESC Bordeaux, Directeur de l'ITSU (Institut Supérieur de Logistique Industrielle).

** Victor Tsapi est Docteur en Sciences de Gestion. Il enseigne le marketing au Groupe ESC Bordeaux et à l'Université Montesquieu Bordeaux IV. Il est également membre du CREGE (Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion – Université Bordeaux IV).

L'Europe, *vieux continent* connu, est depuis longtemps une véritable plaque tournante de toute l'économie mondiale. Cette position privilégiée s'est encore renforcée depuis environ deux décennies. La place de la Communauté Européenne dans les échanges internationaux est significative au regard des statistiques*. En 1995, le commerce de produits manufacturés entre pays développés représente près de 70 % du commerce mondial, les pays en voie de développement en réalisent 27 % et les pays en transition seulement 3 %. Au niveau des différentes zones géographiques, l'Europe occidentale, à elle seule, représente 47,5 % du commerce mondial, l'Asie 30 % et l'Amérique du Nord près de 16 %. S'agissant des autres régions du monde, leurs parts dans le commerce mondial restent stables, à moins de 5 % dont Afrique 0,80 %, Amérique Latine 3,10 %, Est 2,30 %, Moyen-Orient 0,90 %. Par ailleurs, l'Europe, première zone commerciale dans le monde, comprend cinq des dix premiers exportateurs mondiaux et six des dix premiers importateurs mondiaux. Si l'Europe commerce surtout avec elle-même (67 %), il convient toutefois de préciser qu'elle reste la seule zone qui possède des liens commerciaux importants avec les six autres zones géographiques (33 % de son commerce extérieur).

Au delà de cette puissance mondiale sur le plan macro-économique, l'on doit s'interroger sur les spécificités sectorielles du fonctionnement et de l'évolution de l'économie européenne. C'est dans ce cadre que nous avons choisi d'analyser les systèmes logistiques des entreprises. En effet, à l'heure de la mondialisation croissante des économies, *il est impossible d'avoir une stratégie globale sans avoir au préalable mis en place une stratégie logistique**. Plus précisément, l'objet de cet article est de présenter une synthèse de la situation actuelle et des grandes tendances d'évolution des systèmes logistiques en Europe. Nous procéderons en trois phases principales : d'abord une rapide revue des facteurs explicatifs du changement, ensuite un examen attentif des configurations existantes et/ou en cours, enfin, nous relèverons quelques obstacles à l'europanisation de la logistique.

2. Les principaux fondements de la réorganisation des systèmes logistiques en Europe

Tout ou presque a déjà été dit sur les causes de la modification des comportements et des stratégies des entreprises européennes et étrangères opérant en Europe. De nombreux ouvrages et de nombreux articles se sont largement penchés sur ce problème, le plus souvent sur le plan macro-économique. Pourtant, si certains facteurs, notamment politiques, peuvent expliquer les mutations européennes, il nous semble important de rappeler les circonstances qui conduisent les entreprises à reconsidérer leurs stratégies logistiques en Europe.

* Pour plus de détails, voir CPCI (Commission Permanente de Concertation pour l'Industrie) (1997), *l'Etat de l'industrie française, Rapport 1997*.

ⁱ Cooper J., Browne M. et Peters M. (1995), *European logistics, second edition*, Blackwell Publishers Ltd.

2.1 *Logique externe aux entreprises : le passage de l'Europe continent à l'Europe village*

Trois éléments principaux peuvent être considérés : la libre circulation, la dérégulation des transports et les problèmes d'environnement.

2.1.1 La libre circulation

Le premier groupe de facteurs est naturellement lié au nouvel environnement des affaires en Europe. Il existe une *libre circulation des biens et des personnes*, malgré quelques légères difficultés pratiques qui subsistent. Cela témoigne de la disparition des frontières multiformes et surtout de la transformation du continent, formé " autrefois " de plusieurs pays différents, en une entité théorique unique matérialisée par des législations, des réglementations, des normes et différents mécanismes plus homogènes. Les hommes politiques en Europe harmonisent leurs réglementations nationales vis-à-vis des réglementations européennes pour probablement aboutir à terme à une unicité européenne. Cette unicité sera renforcée au 1er juillet 2002 avec l'euro qui deviendra la seule monnaie européenne. Décision économique* et politique*, l'euro bousculera ainsi l'ordre établi tout en accélérant la modernisation des institutions. Cependant, l'euro ne constitue qu'une étape de l'environnement changeant en Europe. Les principales forces qui l'ont modifié sont de plusieurs ordres (barrières commerciales, développement du système d'information, mouvement écologique, législation sociale...)*.

L'ouverture totale des frontières signifie que les procédures douanières entre les Etats de la communauté ont presque été éliminées. Mais cette ouverture s'accompagne de nombreuses contraintes et de nombreuses réglementations techniques " européennes ". Ces contraintes, externes aux entreprises, sont considérées comme données et doivent être exploitées de la meilleure manière possible par ces dernières. Les produits sont de plus en plus normalisés et standardisés, et nécessitent l'adoption, par les entreprises, de politiques " européennes " de production et d'approvisionnement.

2.1.2 La dérégulation des transports

L'objectif de la dérégulation est d'ouvrir les marchés de chaque état membre à la concurrence et d'éliminer les réglementations conflictuelles qui empêchaient le flux des produits entre les Etats de l'Union. La libéralisation et la standardisation des transports en Europe auront des impacts sur la régulation des transports (libre accès au marché, compétition, conditions d'opérations), la qualité des transports (plus de qualifications et de professionnalisme seront exigés), la disponibilité des services de transports à court terme (suppression des permis internationaux, expansion du commerce transfrontalier), l'efficacité et

* Parce que le projet de monnaie unique européenne " s'inscrivait dans la continuité d'une logique de marché unique et de libération des mouvements de capitaux dans un contexte de taux de change fixes ". *La Tribune, hors série Euro, nov-déc 1997, p. 18.*

* Parce que le " Rapport Delors de 1989, qui a anticipé ce cheminement, a voulu relancer le processus de la construction européenne avec un nouveau grand dessein ". *La Tribune, hors série Euro, nov-déc 1997, p. 18.*

* Voir O'Laughlin K. A., Cooper J. et Cabocel E. (1993), *Reconfiguring European Logistics Systems*, Council of Logistics Management.

les prix des transports (baisse des prix à court terme, harmonisation des taxes). Les réglementations européennes (accès au marché, concurrence entre les modes de transport, contraintes opérationnelles) influencent quelques-unes des variables logistiques importantes telles que la qualité du service offert, la disponibilité par mode de transport, l'efficacité en termes de temps de transit et la tarification. Cependant, cette dérégulation rencontre encore beaucoup de barrières et a des incidences importantes, notamment sur l'harmonisation des législations sociales et sur celle des coûts de transports.

2.1.3 L'environnement

La pression sur les questions d'environnement se limite pour l'instant aux plans nationaux et varie d'un pays à l'autre. Néanmoins, le souci croissant de protéger l'environnement exige de la part des entreprises et des autorités de contrôle des solutions adéquates : gestion et traitement des déchets (réduction, réutilisation et recyclage des matières et des emballages), contrôle des émissions de polluants (nouvelles réglementations issues des décisions politiques du sommet de Kyoto), maîtrise de la consommation d'énergie. Ces solutions induisent elles-mêmes des modifications sur les processus industriels et sur la logistique des entreprises. L'analyse des paramètres transports, gestion des déchets et approvisionnement fait apparaître clairement que la protection de l'environnement a un coût logistique qui demeure variable en fonction de la nature du produit, de la façon dont la notion d'environnement est abordée au sein de l'entreprise*, de la maîtrise par l'entreprise de ses circuits d'approvisionnement et de distribution, du choix de la politique de transport adoptée par l'entreprise, de l'évolution de l'industrialisation, du développement des techniques et des organisations liées à la protection de l'environnement (technique combinée rail/route, traitement des déchets, mise en place de circuits de récupération à grande échelle, etc...).

2.2 *Logique interne aux entreprises : l'indispensable redéploiement stratégique dans un environnement plus concurrentiel*

L'europanisation doit être envisagée sous les deux angles de la demande et de l'offre. Aussi, pour être présente sur le marché européen, l'entreprise doit produire des biens et des services qui font l'objet d'une demande européenne, voire mondiale. Cela suppose une différenciation, une flexibilité, une spécialisation, une technologie originale ou unique, ainsi qu'une sensibilité aux changements des styles de vie en Europe. Plusieurs principes sont nécessaires pour développer une production et une logistique européennes : prise de conscience du marché européen, nouveaux paradigmes stratégiques, nouveau système de valeurs... Dans l'environnement européen qui change rapidement, la vitalité et la productivité des entreprises vont largement dépendre de leur aptitude à affronter efficacement la concurrence. Les clients sont devenus européens, plus nombreux, mais aussi plus exigeants. La tendance générale est à la réduction du niveau des stocks : plus de petites commandes, de livraisons plus fréquentes et des délais de plus en plus courts. Dans l'ensemble, le marché unique européen appelle donc une

* En effet, intégrer la collecte et le recyclage des déchets dans une logistique globale (de la conception à la distribution) n'aura pas le même impact financier qu'un traitement complètement indépendant.

redéfinition des *services clients**. Les enjeux pour les acteurs de la chaîne logistique sont donc plus importants.

2.3 *L'importance croissante des nouvelles technologies de l'information*

Pour demeurer compétitive, l'entreprise doit contrôler les coûts de sa propre chaîne de valeur et des chaînes de valeur amont et aval des fournisseurs, des distributeurs et des clients finaux. L'application des nouvelles technologies de l'information joue un rôle important dans le contrôle de ces coûts et dans l'amélioration de la qualité des services. Les technologies de l'information constituent ainsi une part entière de la chaîne de valeur. Cependant, les industriels européens "*restent relativement traditionnels*" dans l'utilisation des nouveaux outils technologiques*, bien que l'on s'attende à les voir s'intéresser à certaines solutions plus novatrices. Le cabinet ELC estime par exemple qu'en 1998, 3 entreprises sur 4 ont introduit un système d'information multinational dans leur processus logistique, et que 9 sur 10 ont introduit un système d'échanges de données informatisé (EDI) international.

3. Les grandes manœuvres : reengineering accéléré des dispositifs logistiques

L'ouverture des frontières en Europe provoque dans l'industrie et dans les services une définition de nouvelles stratégies, une mise en place de nouvelles méthodes et de nouvelles procédures. Au niveau logistique, le reengineering des processus semble concerner presque tous les acteurs impliqués, des industriels aux distributeurs en passant par les prestataires de services.

3.1 *Des orientations nouvelles pour les industriels*

3.1.1 *D'importants changements dans les structures de management*

Le mouvement vers une logistique européenne exige des changements dans les structures organisationnelles et la délégation des responsabilités. Les entreprises évoluent progressivement d'une base nationale vers des structures européennes de gestion. Cependant, créer une structure européenne de management est une chose, développer une vraie organisation européenne avec une culture européenne à partir d'un nombre d'affaires nationales distinctes en est une autre*. Presque la moitié des entreprises dites européennes ont une *fonction logistique européenne* ou au

* Sur ce point, les firmes américaines semblent avoir assimilé ou compris très vite les nouvelles règles du jeu concurrentiel, puisque ce sont elles qui sont les plus avancées dans cette redéfinition des services.

* Voir Serraf H. (1997), Logistique européenne : "l'état de l'art", *Liaisons Transports/La revue Française de Logistique*, 31, 60-67.

* Dans ce domaine, on observe que les entreprises nord-américaines, considérées par les européens comme "*un modèle*" de changement dans l'organisation de la chaîne logistique, sont encore les plus avancées et créent davantage de structures européennes que les autres firmes. Elles font la preuve qu'elles sont les meilleures "*européennes*" dans le nouveau marché unique, en opérant à travers des structures véritablement pan-européennes avec une "*culture européenne*".

moins une *fonction distribution européenne*, et cela devrait passer à 4 entreprises sur 5 (ELC). L'approvisionnement et la fabrication semblent être gérés au niveau mondial, mais les ventes, les livraisons aux clients, et le service, le sont au plan national.

3.1.2 Externalisation ou internalisation de la logistique : un choix difficile !

Dans l'Europe d'aujourd'hui, les industriels sont confrontés à deux impératifs : contrôler les activités de base qui correspondent à leur métier et contrôler aussi leur chaîne logistique pour être totalement orientés vers le client. La tendance est à l'externalisation des activités amont et aval, à leurs processus industriels et au transfert sur la chaîne logistique de ces activités. Le contrôle de la chaîne logistique devient ainsi un impératif pour assurer un service client performant. Cependant, l'intégration de la logistique peut créer la possibilité de repositionner les activités de production pour accroître la flexibilité. Cela exige une intense réflexion stratégique. La valeur ajoutée logistique s'obtiendra au travers de la coopération d'entreprises ayant évalué strictement leurs compétences de base, ayant identifié les points sur lesquels elles sont soit excellentes, soit dotées d'un vrai potentiel de leader — grâce à des progrès de tous les instants ou à des restructurations massives — et ayant accepté de sous-traiter le reliquat auprès d'entreprises spécialisées. Les avantages et les inconvénients d'une décision d'internalisation ou d'externalisation sont nombreux (tableau 2).

	<i>AVANTAGES</i>	<i>INCONVENIENTS</i>
<i>EXTERNALISATION</i>	<p>Concentration sur le métier et utilisation optimale des actifs de l'entreprise</p> <p>Développement d'avantages concurrentiels et stratégiques par l'optimisation des compétences distinctives</p> <p>Développement du système d'information pour satisfaire au besoin d'assurer le contrôle de la chaîne logistique</p> <p>Faible coût logistique total</p>	<p>Contraintes de coordination des flux, de contrôle et de motivation des réseaux</p> <p>Difficulté de contrôle de la chaîne logistique globale (flux produits, finances et information)</p> <p>Difficulté de contrôle de la qualité du service au client</p> <p>Difficulté relative de mise en œuvre d'un système juste-à-temps</p>
<i>INTERNALISATION</i>	<p>Contrôle optimal des flux (produits, finances et information)</p> <p>Economie d'échelles en termes d'entrepôt, de transport et de gestion des stocks</p> <p>Flexibilité, fortes synergies (marketing et logistique)</p> <p>Développement permanent des stratégies novatrices et de contrôle du service au client</p> <p>Facilité relative de mise en œuvre d'un système juste-à-temps</p>	<p>Exigence d'un savoir-faire supplémentaire (logistique)</p> <p>Besoin de restructuration fonctionnelle et organisationnelle</p> <p>Eparpillement possible des ressources de l'entreprise</p> <p>Faible développement du système d'information (externe)</p> <p>Coût logistique total élevé</p>

Tableau 2 : externalisation ou internalisation de la logistique : quelques avantages et quelques inconvénients.

Toute décision d'internalisation ou d'externalisation est aussi sujette à la situation du marché des prestataires logistiques. Le marché européen des services logistiques est assez dynamique en raison de deux grandes forces : le changement rapide des exigences des utilisateurs de services logistiques et la dérégulation continue qui altère la nature de l'industrie du transport. Mais l'utilisation d'une tierce partie pour les activités logistiques des entreprises européennes est une pratique courante qui relève de véritables alliances logistiques. Dans une Europe intégrée (sans contrôle aux frontières et ayant un marché de transport relativement libre), les entreprises utilisent de plus en plus la logistique comme une arme de compétitivité. La sous-traitance à des tiers et les alliances logistiques complètes se sont révélées être des stratégies logistiques efficaces pour les managers. D'ailleurs, certaines entreprises se distinguent parfaitement dans leur secteur. Par exemple, dans le monde des produits blancs, l'entreprise italienne Merloni Elettrodomestici (propriétaires des marques Scholtès, Ariston et Indesit) a une logistique totalement externalisée chez des prestataires partenaires*.

3.1.3 Du site national au site européen : un choix quasi unanime ?

Face à l'ouverture totale des frontières européennes, de nombreuses entreprises s'interrogent sur le nombre et sur les localisations de leurs sites de production et de distribution. Selon Tixier et *al*, en 1993, l'organisation de la production et de la distribution se faisait encore très largement sur une base nationale : des usines multiproduits répartissaient leurs produits par un réseau hiérarchisé d'entrepôts et/ou par des plates-formes sur un marché domestique étanche. Ces politiques étaient efficaces dans les années 80 à cause de la législation, des réglementations douanières et de l'absence de standardisation dans différents pays de la communauté. Cependant, l'unification européenne en 1992 et l'accent mis sur l'efficacité managériale exigent une redéfinition des réseaux logistiques.

La mise en place d'une stratégie logistique européenne est donc d'actualité : selon l'enquête ELC, 97,36 % des entreprises à dimension européenne souhaitent mettre en place une fonction logistique au niveau européen. Le mouvement de structuration des sites industriels a été largement amorcé pour 44 % des entreprises, et la restructuration des sites de distribution est prévue d'ici 3 ans pour 43% des entreprises.

Toutefois, le rythme d'implantation des sites européens varie considérablement d'un secteur d'activité à un autre. Une étude récente fait ressortir les résultats suivants : entre 1992 et 1996, dans le secteur de l'électronique, 33 centres européens de distribution ont été ouverts, dont 23 par les firmes américaines et 10 par les firmes asiatiques ; 7 centres dans le secteur de la technologie médicale et 3 dans le secteur pharmaceutique (tous détenus par des firmes d'origine américaine) ; 7 centres dans l'industrie chimique ; 3 centres dans le secteur automobile

* En particulier, Confluent se charge du stockage (de 550000 pièces) et de la répartition de commandes des appareils de ses deux marques Indesit et Ariston. Par contre, les fours et tables de cuissons Scholtès sont stockés dans l'entrepôt de Thionville sous-traitée à Transalliance, et renfermant quelques 300000 pièces. Voir Cros J.F. (1996), *Electroménager: les enjeux d'une logistique européenne*, *Logistiques Magazine*, 113, 24-56.

† Voir Tixier D., Mathe H., Colin J. (1996), *La logistique d'entreprise. Vers un management plus compétitif*, Dunod, Paris.

(appartenant tous aux firmes japonaises dont Toyota et Yazaki en 1992, Mitsubishi Motors en 1995). A l'inverse, dans le domaine du multimédia, aucun centre européen de distribution n'a ouvert entre 1992 et 1996, et pas davantage dans le secteur alimentaire.

3.1.4 Vers un centre de distribution européen unique

Les avantages d'un système de distribution centralisé sont nombreux : réduction des stocks, des manutentions et donc des coûts de stockage et de personnel, une plus grande communication et une rapidité accrue dans les transports. NIKE est actuellement l'un des modèles de distribution pan-européenne, traitant l'ensemble du continent comme un seul et même pays (espace géographique) sans frontières. NIKE est ainsi passé de 25 centres de distribution à un seul centre de distribution. Elle a prouvé qu'un centre de distribution pan-européen est profitable. De même, les firmes Becton-Dickinson et Roche Diagnostics ont chacune un seul centre européen de distribution localisé respectivement à Temse (Belgique) et à Strasbourg (France). Globalement, les entreprises adeptes du site unique sont encore rares. Une enquête du cabinet Coopers & Lybrand montre que sur 62 entreprises qui s'étaient fixé comme objectif de mettre en place une distribution pan-européenne au 1er janvier 1993, seulement 10 % en 1996 l'avait déjà réalisé.

En dépit de ses avantages, la centralisation présente tout de même quelques inconvénients. Elle conduit à l'accroissement des coûts de transport puisque les distances des livraisons des produits de l'entrepôt central aux clients augmentent. Néanmoins, cette augmentation des coûts peut être compensée par la réduction des coûts de stockage (moins d'entrepôts à gérer).

3.1.5 Une régionalisation des sites logistiques

La tendance actuelle est aussi à une régionalisation des sites logistiques européens dont les aires d'influence ne correspondent à aucun découpage politique. Plutôt que de concentrer toute la distribution des produits sur un seul centre, l'Europe est découpée en plusieurs zones, chacune desservie par un centre "régional". Cette structure permet d'optimiser coûts de stockage et coûts de transport.

3.1.6 Quelle concentration européenne ?

Trois stratégies principales sous-tendent les phénomènes de concentration des sites ; de production et de distribution au niveau européen :

- une stratégie de standardisation des produits qui favorise la concentration des sites.
- une stratégie de service client de proximité qui au contraire favorise la déconcentration des sites ;
- une stratégie d'optimisation des coûts de transport et de stockage ramenés à la valeur du produit.

3.1.7 Les localisations géographiques : des pays et/ou zones plus attractifs que d'autres

Globalement, on estime aujourd'hui qu'il existe près de 955 centres européens de distribution, tous secteurs confondus, dont 56 % implantés aux Pays-Bas*. Les résultats d'une étude récente indiquent que, dans le secteur de l'électronique, parmi les 33 centres européens de distribution ouverts entre 1992 et 1996, 42 % sont situés dans les Pays-Bas ; de même, parmi les 7 centres ouverts dans le secteur du matériel médical, 3 y sont implantés, de même que près de 5 sur 7 des centres européens de distribution des produits chimiques sont implantés dans le sud des Pays-Bas. La Hollande constitue un pôle d'implantation logistique attrayant. Elle présente en effet beaucoup d'avantages : expertise dans les services à valeur ajoutée (test et contrôle de qualité), localisation/adaptation des produits aux clients, assemblage, logistique de réparation et logistique inversée. Bien qu'il soit relativement petit, l'un des caractères particulièrement attrayants du Benelux (Belgique, Hollande et Luxembourg) est sa position géographique centrale en Europe. Il permet d'accéder rapidement aux autres marchés-clés européens comme la France ou l'Allemagne, de bonnes liaisons maritimes internes, un accès par mer à la Scandinavie, au Royaume-Uni et à d'autres régions. Le Luxembourg a attiré les usines des géants américains comme Goodyear, Du Pont et Rubbermaid. Par ailleurs, depuis que la France a décidé de lever les restrictions sur l'investissement des compagnies non européennes, les firmes étrangères et surtout américaines (Hewlett Packard, GE Lighting, Daewoo Electronic*) regardent de plus en plus la France comme un des " centres de la logistique européenne ".

3.2 *Le comportement des distributeurs*

Les principales innovations réalisées par les grands groupes de distribution en Europe portent sur l'utilisation des technologies de l'information pour maintenir un bon contrôle de la chaîne logistique, la libération de plus d'espace de vente dans les magasins par suppression des espaces de stockage, la sous-traitance aux spécialistes des activités logistiques comme le transport et le stockage qui ne sont pas les métiers de base. Il existe également chez les distributeurs un intérêt certain pour le développement au-delà de leurs frontières nationales[‡], une forte tendance à la création des marques propres dont l'objectif principal semble être de contrôler les coûts de la chaîne logistique (Carrefour, Casino). La plupart des logistiques de distributeurs généralistes restent organisées sur un principe strictement national, même pour ceux qui sont déjà internationalisés (Continent, Auchan, Carrefour). Par contre, chez les grands distributeurs spécialisés, des outils logistiques transfrontaliers, voire européens, sont apparus[§].

* Voir Cunningham F. (1997), *Powerhouse of Europe, Logistics Europe*, October, 26-29.

‡ Cependant, à l'instar de ses autres filiales nationales, Daewoo Electronic gère elle-même sa logistique. Il n'y a pas d'entité supranationale, européenne (point de dépôt européen de produits électroménager, ni de dépôt européen de pièces détachées).

‡ L'un des mouvements importants d'internationalisation étant effectué par les distributeurs français, notamment en Espagne (Carrefour, Auchan, Promodès). Voir Cooper J. (1991), « The paradox of logistics in Europe », *The International Journal of Logistics*, 2, 2, 42-54.

§ Par exemple Ikea a ouvert en 1992 à l'Isle-d'Abeau près de Lyon un entrepôt de très 50.000 m2 pour desservir les magasins du Sud de l'Europe. De même, Benetton s'appuie sur un entrepôt automatisé près de Venise pour livrer l'ensemble de son réseau de magasins européens. Voir Puget Y. (1992), *La logistique d'Ikea : Lyon irrigue l'Europe du Sud*, LSA, 1300, 44-48.

3.3 *Des défis accrus pour les prestataires logistiques*

L'Europe est considérée généralement comme le " *lieu de naissance* " des prestataires logistiques, mais ces derniers ont aujourd'hui de nombreux défis à relever avec les nouvelles règles de l'union. Ils doivent moduler leurs stratégies en fonction de la demande du marché et des besoins de la clientèle. Pour se distinguer de leurs concurrents, ils jouent sur la qualité et l'expertise managériale, sur le choix de servir les marchés niches*, mais aussi sur le contrôle et le pilotage de la chaîne logistique (Exel Logistics sur le site SEAT et Ford en Espagne). Somme toute, les prestataires de services logistiques ont un avenir assez prometteur dans le nouvel environnement européen, à condition de maîtriser les nouvelles technologies de l'information et de comprendre les exigences exactes des clients.

3.4 *L'évolution des transports européens : état des lieux et tendances*

L'importance des différences régionales, l'existence de nombreuses barrières non tarifaires, la multiplicité des monnaies, la multitude des langues et des cultures sont, entre autres, des facteurs qui ont créé l'environnement unique et complexe du transport européen. L'industrie du transport a jusque-là été régulée individuellement par chaque Etat membre de l'union.

En dépit des contraintes, de nombreuses évolutions et de nombreux projets de développement existent. Sur le plan des réglementations internationales, des efforts considérables ont été effectués depuis le début de la décennie 90 pour éliminer les procédures frontalières inutiles. L'analyse de l'évolution récente du transport des marchandises permet de mettre en évidence trois phénomènes particuliers* : une croissance très forte du volume des marchandises transportées, beaucoup plus marquée en trafic international que national; des tendances très contrastées selon le mode considéré avec une suprématie incontestable du transport routier ; une modification très rapide de l'environnement économique et politique du transport par l'introduction de nouveaux concepts en logistique d'entreprise ainsi que par une libéralisation progressive des échanges.

3.4.1 **Le transport routier**

Près de 70 à 75 % du volume des mouvements des marchandises en Europe est assuré par le transport routier (fer 26 %, fleuve 4 %). Le transport routier en tonne/km est passée de 50 à 75 % dans les trente dernières années et continue de croître plus rapidement dans sa composante intra-européenne. Cinq pays totalisent 80 % du tonnage transporté en Europe: Allemagne, Grande-Bretagne, Suisse, France, Italie et Espagne. D'autres pays ont un niveau plus faible, mais servent de transit : le Benelux.

En ce qui concerne les infrastructures routières, elles ont été construites pour les besoins nationaux et ne répondent pas toujours au besoin d'un réseau européen. Il existe une réelle

* Se concentrer sur un secteur industriel particulier. Par exemples les boissons, l'électronique, les produits chimiques ou médicaux.

† Voir Ripert C. (1995), Les incidences des politiques européennes de transport et d'environnement sur les coûts logistiques, *Arguments Logistiques*, 3, 75-82.

congestion du trafic*. L'infrastructure européenne des transports est donc encore loin d'être intégrée. Au delà de l'infrastructure, une des causes principales de la congestion du trafic est le changement des pratiques de production et de distribution. En effet, la demande croissante des livraisons juste-à-temps a exacerbé l'encombrement. Les méthodes de fabrication juste-à-temps et la gestion des stocks ont conduit à de plus fréquents trajets de retour à vide. Les distances parcourues augmentent constamment car la spécialisation et la concentration des usines au niveau pan-européen créent des flux d'approvisionnement et de distribution sur de plus longs trajets. Les problèmes d'environnement sont aussi importants (bruit, pollution de l'air, sécurité dans le transport des matières dangereuses, accidents). Ainsi la circulation des véhicules ayant un certain tonnage ou transportant des matières dangereuses est interdite dans plusieurs pays européens le dimanche et/ou les week-ends et jours fériés.

En termes d'évolution, on peut dire qu'une consolidation de cette industrie est en train d'être mise sur place. Autrement dit, une nouvelle industrie du transport européen émerge, dans laquelle les transporteurs vont se livrer à une vive concurrence à travers les frontières, sous les conditions de forces de marché libre. Ce changement des règles du jeu induit des choix stratégiques désormais indispensables (différenciation du marché, diminution des coûts ou focalisation sur une niche). Il convient aussi de préciser que la gestion du trafic routier en Europe est de plus en plus informatisée. Sur ce point, on relève quelques avancées significatives*, mais aussi des projets pilotes en cours de mise au point afin d'aider à améliorer les flux, à mieux utiliser les infrastructures et à être mieux informé des conditions susceptibles d'influencer le trafic.

3.4.2 Le transport ferroviaire

Le réseau ferroviaire européen est l'un des plus concentrés au monde et est généralement contrôlé et opéré par des entreprises de service public national. La part du fret ferroviaire en tonne/km est passée de 50 à 20 % dans les trente dernières années. Une des raisons est le manque de fiabilité perçu par les clients : les trains de marchandises circulant à plus faible vitesse (80 à 102 km/h) sont systématiquement écartés pour les trains de voyageurs qui bénéficient d'une priorité de passage.

* Face à cette congestion, certains pays (France par exemple) encouragent activement le développement privé du rail et des transports maritimes. Voir Anonyme (1994), *Logistics strategies for a "new Europe"*, *Traffic Management*, August, 49A-53A.

† Par exemple le programme européen DRIVE 2 qui a pour vocation de permettre aux véhicules de communiquer entre eux et de coopérer avec les centres de dispatching en vue d'améliorer la sécurité et le débit des routes ; les systèmes comme EUTELTRACS (basé sur les satellites, système permettant de fournir des messages et de rapporter la position de tout véhicule sur l'Europe, le nord de l'Afrique et une partie du Moyen-Orient), DADATRAC (en Grande Bretagne, permet aux contrôleurs de trafic de communiquer avec les véhicules), PROMETHEUS (combine réseaux cellulaires, satellites, station réceptrice d'informations satellites, pour permettre au dispatcheur de suivre à la trace ses véhicules). Voir Samii A. K. (1997), *Mutations des stratégies logistiques en Europe*, Nathan, Paris.

Néanmoins, dans ce secteur, beaucoup de progrès ont été faits (ouverture du tunnel sous la Manche*) et des projets sont en cours (ou déjà achevés) dans plusieurs pays ou régions du continent (Inter-Cargo System, Eurail-Cargo et Logistics trains en Allemagne; Scan-Link en Scandinavie...). De plus, de nombreux corridors sont en train de naître un peu partout en Europe (voir carte l'Europe des corridors).

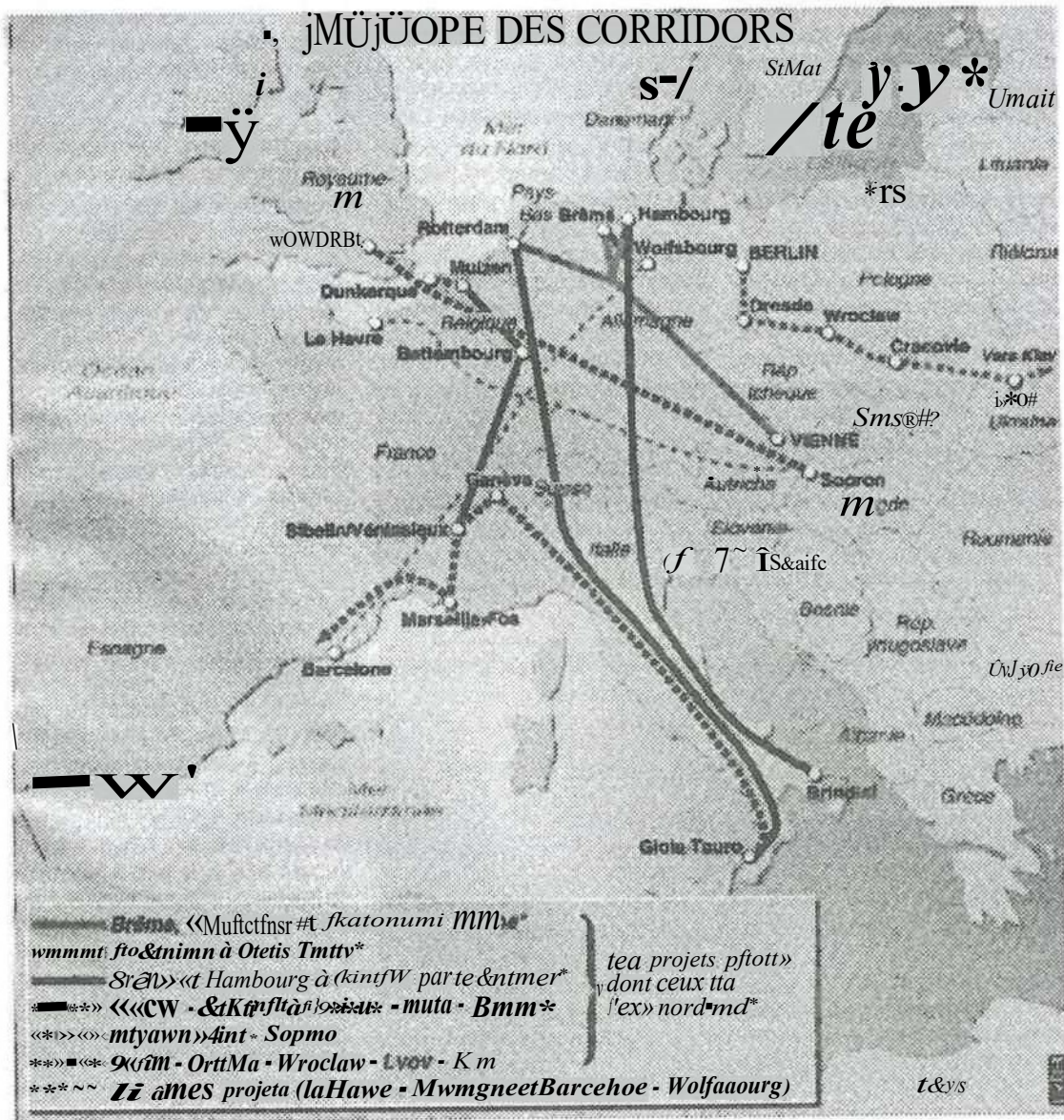


Figure 1 : "L'Europe des corridors" Source La Vie du Rail

* L'ouverture de ce tunnel (entre la France et l'Angleterre) a un impact considérable sur la logistique européenne. Il a permis en effet d'améliorer la circulation des biens et des personnes entre le Royaume-Uni et tout le reste du continent. Une étude récente a examiné neuf scénarios possibles pour quitter Londres à destination de 7 zones différentes sur le continent. Voir Dornier Ph., Ernst R. (1997), The logistics impact of the channel tunnel, *Interfaces*, 7, 3, 39-59.

3.4.3 Le transport aérien

Contrairement aux autres modes de transport, l'infrastructure aérienne est uniforme à travers toute l'Europe avec de très faibles variations entre l'Europe du Nord et l'Europe du Sud, l'Est et l'Ouest. Le coût du transport aérien des marchandises est cinq fois plus élevé que son coût au sol. Pour le flux passagers, Londres vient en tête avec 60 millions/an suivie de Paris, Francfort et Amsterdam. Pour le fret aérien, Francfort est la première place européenne (environ 1 million de tonnes), suivie de Londres et de Paris.

3.4.4 Le transport maritime et fluvial

La navigation maritime européenne est l'une des plus importantes au monde en termes de volume de trafic ou de densité de port. Le triangle de plus grande concentration est formé par Londres, Le Havre et Hambourg qui, ensemble, traitent plus de 60 % du trafic maritime des containers. Les transports par voies navigables dépendent essentiellement des caractéristiques géographiques : les pays du nord et du centre de l'Europe ont des voies d'eaux adaptées à la navigation, alors que les rivières du sud de l'Europe sont inutilisables. En moyenne, le transport intraeuropéen par voies navigables représente environ 8 % en tonne/km du transport total, mais près de 20 % dans le Benelux.

3.4.5 Le transport combiné

Le transport combiné est d'une grande actualité dans le marché unique européen. Son importance, son efficacité et sa sophistication croissantes s'appuient sur les récents développements technologiques. Deux types de services sont souvent offerts : le chargement des camions sur des trains spéciaux, le transport et le transfert des containers d'un mode de transport à l'autre.

Considérant les déficiences des réseaux européens et l'investissement considérable requis pour la construction de nouvelles lignes, de tunnels et d'infrastructures routières, les opérations combinées rail/route semblent promises à un bel avenir. Actuellement, l'Allemagne est le leader de ce mode de transport puisqu'elle représente 60 % de tout le transport européen bimodal.

La Conférence Européenne des ministres des Transports (CEMT) a organisé en 1995 un échange d'informations sur les dispositifs nationaux d'aide au développement du transport combiné. Il apparaît que tous les pays, à un degré ou à un autre, lui donnent une place importante dans leur politique de transport et lui apportent des aides par diverses méthodes*. Par ailleurs, la Communauté européenne des voies ferroviaires (Community of European Railways) envisage d'apporter une contribution centrale au développement du transport intermodal, avec le développement de 30 routes principales ("main corridor routes") à travers l'Europe, liées à 75 lignes connectant les ports maritimes et les villes par le biais d'une voie électrique*. Ainsi, le transport combiné des marchandises représente l'un des axes stratégiques

* Voir Daubresse M. Ph. (1997), *Schéma national des plates-formes multimodales*, Rapport de mission.

† Voir Gentry J.J., Semeijin J., Vallenga D. B. (1995), The future of road haulage in the new european union - 1995 and beyond, *Logistics and Transportation Review*, 31, 2, 145-153.

de développement du transport en Europe. Toutefois, la qualité et l'efficacité d'un système intermodal repose sur trois éléments essentiels : les terminaux, la compétitivité des réseaux, les besoins du marché. L'absence ou le manque de performance de l'un des facteurs peut condamner à terme l'ensemble.

3.5 Vers une logique d'intégration européenne : alliances et partenariats

Dans un article récent, Bagchi et Virum analysent le processus de formation et de management des alliances logistiques dans quelques organisations européennes⁴. Ils définissent l'alliance logistique comme *une relation étroite à long terme entre un client et un fournisseur, englobant la fourniture d'un large éventail de besoins logistiques*. Les deux parties se considèrent idéalement l'une et l'autre comme des partenaires, collaborent à la compréhension et à la définition des besoins logistiques du client, participent à la conception et au développement des solutions logistiques et à la mesure de la performance. Pour faire face à la concurrence dans la nouvelle Europe, de nombreuses entreprises essaient donc de renforcer leur position en s'unissant dans le cadre des alliances, des partenariats, voire par des fusions et des acquisitions. A titre d'exemple, les fabricants de l'électronique implantés en Ecosse ont créé SPEED (Scottish Partnership in Electronics for Effective Distribution)⁵. Les six membres fondateurs sont Hewlett-Packard, Compaq, Honeywell, IBM, Motorola et Sun Microsystems. L'objectif des 400 entreprises de ce secteur industriel est d'améliorer la distribution des composants et de réaliser des économies.

Les grandes évolutions qui ont des implications fondamentales sur la logistique sont notamment l'optimisation par une logistique différenciée répondant bien aux différents marchés sans engendrer des coûts importants¹, la synergie des différentes entités constituant un même groupe industriel, la spécialisation sur des compétences-clés (d'où la sous-traitance de certaines opérations), le choix des partenaires sous-traitants, l'évolution des relations entre fabricants et fournisseurs, ainsi que la mise en place d'entités plus petites et plus réactives.

4. Les obstacles à l'eupéanisation de la logistique

Certes, il existe en Europe une libre circulation des biens et des personnes. Mais, force est de reconnaître que des différences subsistent : goûts et habitudes des consommateurs, différences de niveau des économies, différences culturelles, de systèmes de comptabilité, d'habitudes de distribution, communication altérée par la multitude de langues, etc. C'est peut-être pourquoi Cooper, Browne et Peters⁶ estiment que *considérer l'union européenne comme un seul marché logistique est aujourd'hui un leurre*. L'étude de la société de conseil A. T. Keamey, intitulée

⁴ Voir Bagchi P. K. et Virum H. (1997), *European logistics alliances : a management model*, *The International Journal of Logistics Management*, 7, 1, 93-108.

⁵ Voir Trunick P. A. (1994), *Scotland, an overlooked gateway to Europe*, *Transportation & distribution*, 35, 2, 50-52.

¹ Déclin des systèmes logistiques capables de tout faire, en raison du fort volume de produits vendus par la grande distribution vs petites quantités très personnalisées.

⁶ Cooper, Browne et Peters, *op. cit.*

"l'excellence logistique en Europe", ajoute qu'il existe plutôt 6 à 15 marchés logistiques en Europe. Autrement dit, une entreprise d'envergure européenne se doit donc d'avoir une logistique adaptée à chacun de ces marchés. Comme le relevait Cooper (1991) dans son "paradoxe...", la logistique en Europe est entrée dans une période de changement rapide, mais beaucoup restera identique. Cette vision semble confortée par quelques réticences observées de part et d'autre. Par exemple, l'introduction de "l'euro-vignette" ("euro-vignet") en 1995 pour harmoniser les systèmes de taxation des pays sans route à péage (Bénélux, Danemark, Allemagne) avait conduit à de vives protestations, particulièrement par les entreprises de transports routiers belges et allemandes⁴.

4.1 Les coûts de transport

La structure des coûts de transport varie d'un pays à l'autre, résultant largement des différences de taxation, des coûts du travail et du carburant, du respect effectif de l'ouverture des frontières (existence de permis, ou maintien du contrôle de la capacité nationale du transport routier comme en Allemagne et en Grèce). De plus, EUNICE (Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe) estime qu'en moyenne les entreprises européennes payent les services de transport et de logistique 16 % plus cher que leurs homologues américains et 21 % plus cher que les entreprises japonaises¹. L'une des principales causes de ces disparités est que les promesses de la Communauté européenne de libéraliser les transports se sont avérées largement vides. L'harmonisation des taxes et des droits s'avère donc être une nécessité capitale pour le programme de marché unique et notamment pour toute tentative d'équilibrage des coûts opérationnels de transport. A ce sujet, le commissaire européen au transport, Neil Kinnock, a récemment élaboré une nouvelle politique de transport dans un document vert intitulé "Toward Fair and Efficient Pricing in Transport". L'objectif est de retrouver le "vrai" coût du transport routier en imposant les taxes élevées sur des routes désignées (afin d'intégrer les coûts de pollution de l'air, du bruit, de congestion des routes). Cependant, EUNICE est fortement opposée à ce plan et fait pression pour une politique de transport européen cohésive, qui peut promouvoir une plus grande compétition dans tous les modes transports.

4.2 Quelle stratégie logistique sur l'Europe de l'Est ?

Entre l'Est et l'Ouest de l'Europe, il existe un grand fossé. L'organisation, la gestion et l'efficacité des chaînes logistiques fait ressortir d'importants écarts. Bien que certaines économies d'Europe centrale et de l'Est se développent assez rapidement (Hongrie, République Tchèque, Pologne), on constate en général que les pratiques managériales appliquées en Europe de l'Ouest y sont presque méconnues, que les télécommunications sont inadéquates, et que les chaînes logistiques ne sont pas "fiables"². De plus, une étude réalisée sur 40 firmes indique que plusieurs entreprises opérant en Europe de l'Est n'ont pas un département logistique spécialisé³. Leur gestion est souvent dispersée entre plusieurs départements et leur coordination un échec.

⁴ Gentry J.J., Semeijin J et Vallenga D.B., op. cit.

¹ Voir Cottrill K. (1997), EC road tax proposal gets red light, *Distribution*, 96, 1, 96-97.

¹ Voir Peters M. (1996), The missing link, *Logistics Focus*, 4, 9, 9-10.

³ Voir Dee Hill J., Hickley C., McQuaid D. et Smrstik C. (1995), Getting goods from A to B, *Business Eastern Europe*, march 20, 6-7.

Cependant, le marché atteignant sa maturité et la concurrence augmentant, la situation est en train de changer.

En termes d'infrastructures, les pays d'Europe de l'Est sont encore loin d'être suffisamment équipés. La qualité des infrastructures est "mauvaise" : les lignes ont été conçues pour des vitesses faibles (100/120 km/h) et ont des rayons de courbure importants. On doit ajouter, pour ce qui concerne les possibilités du rail/route, que les terminaux ferroviaires génèrent une forte perte de temps, et que les plates-formes intermodales rail/route sont peu développées. Les conditions d'accessibilité dans ces pays sont généralement difficiles pour le transport routier. Les temps d'attente aux frontières sont longs ; il n'y a quasiment pas d'autoroutes ; et la plupart des routes à deux sens, qui servent de grands axes routiers, traversent les villes et les villages. D'autre part, dans de nombreux pays, les entrepôts sont encore sous-dimensionnés. En Hongrie, on note le mauvais agencement des pièces des entrepôts existants, le manque de contrôle de température, et même dans certains cas la "contamination des produits". Certaines grandes entreprises ont répondu à ces défaillances en construisant leurs propres magasins d'entreposage (PepsiCo, Unilever), aussi bien que la gestion de leur système de transport.

Dans l'ensemble, face à la situation qui prévaut dans ces pays, Peters souligne que les entreprises qui y opèrent ou qui souhaitent y exercer leurs activités ont deux choix stratégiques de localisation des sites logistiques^{*} : soit rester dans les régions frontalières Est/Ouest, soit entrer davantage dans l'arrière-pays. Toutefois, la stratégie adoptée dépendra du marché à servir, de la valeur du produit, et des contraintes tarifaires.

5. Conclusion

L'Europe logistique d'aujourd'hui connaît de réels changements dans sa structure et dans son fonctionnement. Poussées dans cette voie par les nouvelles règles de l'union, les entreprises n'ont presque pas de choix si elles veulent survivre dans les nouvelles configurations politiques et socio-économiques. Une *vision européenne* des managers est désormais indispensable. La modification des structures organisationnelles et fonctionnelles, le bouleversement des habitudes, la réorientation des stratégies, mais surtout l'implication de tous les acteurs de la chaîne logistique sont, parmi d'autres, les nouveaux principes auxquels aucune entreprise ne pourra échapper. Le processus semble en effet irréversible. En dépit des difficultés de mise en œuvre, volonté de penser et d'agir *européen* constituent le credo actuel pour un aménagement performant du système logistique et pour une véritable orientation client dans un environnement à concurrence croissante.

* Peters M. (1996), op. cit.