

SYNTHESE DES RESULTATS

Lettre de commande n°99 MT 24, DRAST - Ministère des Transports, PREDIT 1996-2000

Caractéristiques du transport de marchandises au Japon

Des facteurs intimement liés à la société japonaise, tels que la forte densité des zones urbaines due au manque d'espace ou l'importance socioculturelle des notions de service et de ponctualité, et d'autre part un contexte de compétitivité accrue, ont amené le Japon à se doter de systèmes de transport et de logistique complexes et performants.

Le transport intérieur de marchandises se caractérise par une prépondérance massive du mode routier par rapport aux transports maritime, ferroviaire et aérien. Le transport routier représente ainsi plus de 90 % de l'activité en tonnes transportées et 53,3 % de l'activité en tonnes-kilomètres, et est de plus en constante progression. Dans un contexte de forte densité du réseau routier dans les vastes conurbations telles que Tôkyô, Ôsaka ou Nagoya, le transport de marchandises par camions s'impose en effet comme un moyen de transport incontournable. On note en particulier un marché déjà très important et en expansion pour les camions de petite capacité, adaptés aux rues étroites des zones urbaines et au besoin croissant de services de livraison fréquente de produits en petites quantités. Toutefois, bien que la longueur totale des routes soit, par rapport à la superficie du territoire, nettement plus importante qu'en Europe ou aux Etats-Unis, le Japon affiche globalement un retard important en termes d'infrastructures routières, pour les trajets interurbains en général et les autoroutes en particulier.

Etant donné le caractère insulaire du Japon, le transport maritime côtier joue aussi un rôle important pour le transport sur longues distances, avec 42 % du transport total en tonnes-kilomètres. En marge du transport de marchandises par cargos classiques, on constate une demande croissante pour le transport de camions de fret par "ferries rapides long trajet". Les transports ferroviaire et aérien sont, quant à eux, très minoritaires. Le volume de marchandises transportées par voie ferrée n'a cessé de diminuer depuis plusieurs dizaines d'années, mais reste très utilisé sur l'axe Tôkyô-Ôsaka-Kôbe. Il offre d'autre part un passage stratégiquement important entre l'île principale de Honshu et celle de Hokkaidô, via le tunnel ferroviaire sous-marin de Seikan. Le transport aérien est fréquemment employé pour relier les îles qui forment l'archipel nippon, en particulier lorsqu'elles ne sont pas accessibles par route ou par voie ferrée.

Aujourd'hui, de nouveaux facteurs, dont les préoccupations environnementales, doivent être pris en compte dans la stratégie des différents acteurs du secteur. Face à cette évolution, de nombreux paramètres laissent à penser que le mode de transport routier continuera à s'imposer : d'une part les camions sont très adaptés aux besoins du marché, d'autre part, le développement des infrastructures routières par les pouvoirs publics est aujourd'hui encore particulièrement soutenu.

Dans un contexte de globalisation des marchés, le secteur de la logistique est caractérisé par une réduction drastique des coûts de distribution et de stockage. Ceci se traduit par une rationalisation des chaînes de distribution, et notamment par la généralisation de la livraison directe des produits aux détaillants ou aux utilisateurs finaux. Les nouvelles technologies, telles que les systèmes informatiques d'échange de données standard (*Electronic Data Interchange*) ou les systèmes d'identification des marchandises (puces RF-ID), participent aussi à cette évolution.

Risques de rupture dans l'approvisionnement des acteurs économiques

Les catastrophes naturelles sont de loin la principale source de perturbation de ce système de transport :

La forte activité sismique est un facteur majeur en termes d'organisation de la société et de mesures préventives, tant de la part des pouvoirs publics que des industriels, on l'a vu suite au Grand Tremblement de Terre de Kôbe de janvier 1995.

Il s'agit ensuite des nombreux phénomènes météorologiques qui viennent régulièrement toucher le pays : pluies violentes et inondations, typhons, ou encore fortes chutes de neige. Ces phénomènes peuvent occasionner des dégâts importants sur les infrastructures, et ont une influence considérable sur l'économie.

Par rapport aux catastrophes naturelles, et contrairement à la situation qui prévaut en France, le phénomène de grève n'apparaît absolument pas au Japon comme un problème majeur du point de vue de la vulnérabilité du système de transport, ni aux yeux des sociétés de transport, ni à ceux des commanditaires. Les grèves des transporteurs à grande échelle sont extrêmement rares, et les conflits plus classiques ont des conséquences nettement moins importantes en termes de perturbations. Cela est notamment dû à une organisation du secteur des transports très différente de celle de la France, d'une part, du point de vue de la nature des acteurs qui le composent, et d'autre part, du système syndical.

Stratégies et mesures des pouvoirs publics

Face à la problématique de vulnérabilité du système d'approvisionnement des acteurs économiques, force est de constater que l'implication de l'Etat et des pouvoirs publics en général est très limitée. Ceux-ci sont en effet peu interventionnistes, si bien que l'organisation en temps de crise est principalement du ressort du secteur privé : sociétés de transport, sociétés de logistique, distributeurs ou commanditaires.

Les mesures prises par les pouvoirs publics concernent essentiellement les catastrophes naturelles majeures (tremblements de terre, raz de marée), pour lesquels la NATIONAL LAND AGENCY est responsable des mesures de prévention, de la prise en charge des dégâts, ainsi que de centraliser et de coordonner l'ensemble des activités des autres ministères et organismes concernés. Parmi les mesures concrètes prises par la NATIONAL LAND AGENCY et certaines collectivités locales, citons un réseau complet de routes réservées au transport d'urgence en cas de sinistre. Pour ces situations, il existe également une liste d'organismes et d'entreprises publiques et privées déclarés de "responsabilité publique". Il s'agit d'organismes considérés comme essentiels du point de vue stratégique, à savoir des sociétés de télédiffusion, des exploitants d'infrastructures, des transporteurs, des compagnies de production/distribution d'énergie ou encore des exploitants de télécommunications.

De façon générale, notons le manque de réflexions globales de fond et de mesures préventives de la part du MINISTRY OF TRANSPORT. Celui-ci a toutefois défini dans une loi un ordre exceptionnel de mobilisation de transport (matériel et personnel) pour les transporteurs routiers, afin de porter assistance aux victimes d'un sinistre par exemple, ou pour acheminer des biens de consommation courante. Cet ordre a été passé une seule fois, à l'occasion de la grève de l'ex-JAPAN NATIONAL RAILWAY en 1975.

De leur côté, le MINISTRY OF CONSTRUCTION et le MINISTRY OF INTERNATIONAL TRADE AND INDUSTRY, consacrent des investissements colossaux pour le développement et l'aménagement des infrastructures routières et de l'ITS. Près d'un quart du budget alloué dans le cadre du dernier *Plan quinquennal pour les infrastructures routières* du gouvernement est relatif à la prévention des catastrophes naturelles et à la maintenance en cas de sinistres. Cependant, bien que ces subventions

permettent dans une certaine mesure d'apporter des améliorations au système en matière de vulnérabilité, elles ne permettent absolument pas de répondre globalement à la problématique.

En outre, les professionnels du transport et de la logistique émettent de vives critiques vis-à-vis de la politique gouvernementale des transports, en particulier envers le plan gouvernemental de développement des infrastructures, qui, malgré des efforts financiers indéniables, n'apporterait pas de réponse satisfaisante aux besoins réels des utilisateurs. Ce plan correspondrait ainsi plus à une volonté de stimuler certaines économies régionales par une politique de grands travaux, génératrice localement d'emplois directs et indirects.

Stratégies et mesures des acteurs économiques

Face aux vulnérabilités du système de transport, les sociétés de transport et de logistique affichent une organisation très pragmatique, basée sur leur expérience du terrain. Le savoir-faire des acteurs les plus importants du transport et de la distribution joue un rôle essentiel. Les sociétés plus modestes peuvent elles aussi apporter des réponses locales aux situations de crise, mais sans pour autant avoir les moyens de réformer en profondeur leur fonctionnement ou d'investir dans des mesures préventives onéreuses.

Le retour d'expérience a permis de dégager deux aspects organisationnels essentiels : un accès immédiat à l'information et une prise de décision initiale rapide. Nous pouvons par ailleurs souligner plusieurs caractéristiques de l'organisation des sociétés japonaises :

- Après avoir fait l'expérience d'une grave perturbation des activités de transport, de nombreuses sociétés ont défini un manuel de procédure et une organisation du processus de décision adaptés à ce type de situations, qui se traduisent généralement par une décentralisation des pouvoirs décisionnels vers les succursales régionales.
- Les sociétés de transport insistent sur l'importance de se doter de systèmes de navigation et de systèmes de communication performants. Alors que les transmissions hertziennes conventionnelles ne sont pas parfaitement fiables en cas de catastrophe majeure, la téléphonie mobile s'avère plus efficace. De même, les systèmes GPS permettent un suivi précis de la position des marchandises en temps réel. Les téléphones portables sont déjà très largement diffusés, tandis que peu de sociétés ont investi dans un système GPS, jugé trop onéreux.
- Les sociétés s'organisent de façon à anticiper les perturbations météorologiques qui sont dans une certaine mesure prévisibles (typhons, chutes de neige). Il s'agit d'acheminer le maximum de marchandises, au point de livraison ou à proximité, avant l'arrivée des intempéries. Certaines sociétés essayent de réserver le plus tôt possible des camions, trains ou avions sur les départs précédents ou suivant ceux qui risquent d'être annulés.
- Au quotidien, les transporteurs routiers prévoient systématiquement plusieurs routes de détournement, le Japon présentant la particularité d'offrir un nombre important de voies de substitution. A titre préventif, de nombreuses sociétés ont envisagé des solutions de remplacement adaptées à des situations de rupture qui se produiraient dans les zones stratégiques de leur réseau. Des simulations de séismes majeurs sont aussi réalisées.
- Si un axe de transport est coupé (inondation, glissement de terrain), les sociétés de transport et les industriels agissent au cas par cas. Certains adoptent une route ou un mode de substitution et ajustent le départ des livraisons pour pallier les retards inhérents aux itinéraires détournés. D'autres sont parfois contraints de s'orienter vers une stratégie de livraison à partir d'une base logistique secondaire, ou de reporter une partie de la capacité de production d'une usine vers une autre.
- En cas de perturbation ou de rupture d'un axe, la forte densité du réseau routier, permet aux camions de trouver assez aisément une route de substitution. Le camion est d'autre part très souvent utilisé pour remplacer le transport ferroviaire lorsqu'une voie ferrée est coupée. Dans une

moindre mesure, on constate une demande croissante pour les "ferries rapide long trajet", en tant que mode de substitution sur certains trajets, en cas de perturbation sur un axe routier, ferroviaire ou aérien.

- Face à des séismes majeurs, tels que le tremblement de terre de Kôbe, les sociétés de livraison express de colis soulignent l'importance d'un arrêt immédiat de leurs activités commerciales vers la zone sinistrée. Ces situations sont en effet l'occasion de mouvements de panique, qui se manifestent notamment par une explosion des demandes de livraison par les particuliers. Dans de telles situations, il est fondamental de refuser toute nouvelle commande et de stopper le flux des colis vers la région concernée. Après retour à la normale, le transport des colis peut reprendre progressivement par ordre de priorité.

Soulignons l'influence du tremblement de terre de Kôbe sur les changements de mentalités au Japon et sur les orientations stratégiques des sociétés de transport et des industriels. Les différents aspects organisationnels abordés ci-dessus illustrent notamment le grand nombre de leçons retenues et de mesures concrètes mises en place suite à cet événement.

Cependant, malgré un retour d'expérience certain, on constate que les situations de crise ne suffisent pas à remettre en question les grands principes et les tendances de fonctionnement actuels de l'industrie, qui restent globalement rentables, à savoir les méthodes de production en flux tendus ou la rationalisation des chaînes de distribution. Selon les industriels, les cas de perturbations de grande ampleur sont relativement rares, si bien qu'il est préférable de miser sur la productivité, sachant qu'une chaîne de transport efficace permet un gain d'exploitation quotidien suffisamment important pour compenser ponctuellement les pertes et les investissements de remise à niveau en cas de sinistre. C'est la position que semblent adopter les industriels de l'automobile ou de l'électronique grand public, qui s'en tiennent à des mesures ponctuelles destinées à limiter les effets d'une éventuelle rupture des lignes de fabrication.