

LA GESTION DE L'ESPACE PAR LES ORGANISATIONS LOGISTIQUES DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Estelle MORCELLO

INRETS

Arcueil

Résumé

Les groupes de la grande distribution alimentaire ont mis en place depuis une dizaine d'années de véritables organisations logistiques dont l'objectif est l'approvisionnement optimal de leurs magasins. Les pièces centrales de ces dispositifs sont les dépôts ou les plates-formes. La localisation de ces bases est donc déterminante pour comprendre la structure des flux de marchandises agro-alimentaires (volume, fréquence, itinéraires...) sur le territoire français. Le but de cette recherche est d'identifier les critères, spatiaux ou non, qui décident de la forme et du fonctionnement d'une organisation logistique ; il s'agit ainsi de trouver des règles communes d'application de ces critères et de déterminer l'importance de chacune de ces règles pour chaque groupe de distribution étudié (une dizaine).

Mots-Clés

Localisation - Logistique - Marchandise - Organisation spatiale

France

1. Présentation de la recherche

Comprendre l'évolution sur le long terme de la demande générale de transport de marchandises en France sous-entend une identification des caractéristiques de filières économiques et en particulier de leurs besoins en termes de déplacement de marchandises. Il faut donc une analyse fine de chaque secteur industriel afin d'identifier dans un premier temps leur fonctionnement actuel (donc quantifier et qualifier leur demande) et, dans un second temps, les perspectives futures d'évolution de leurs besoins.

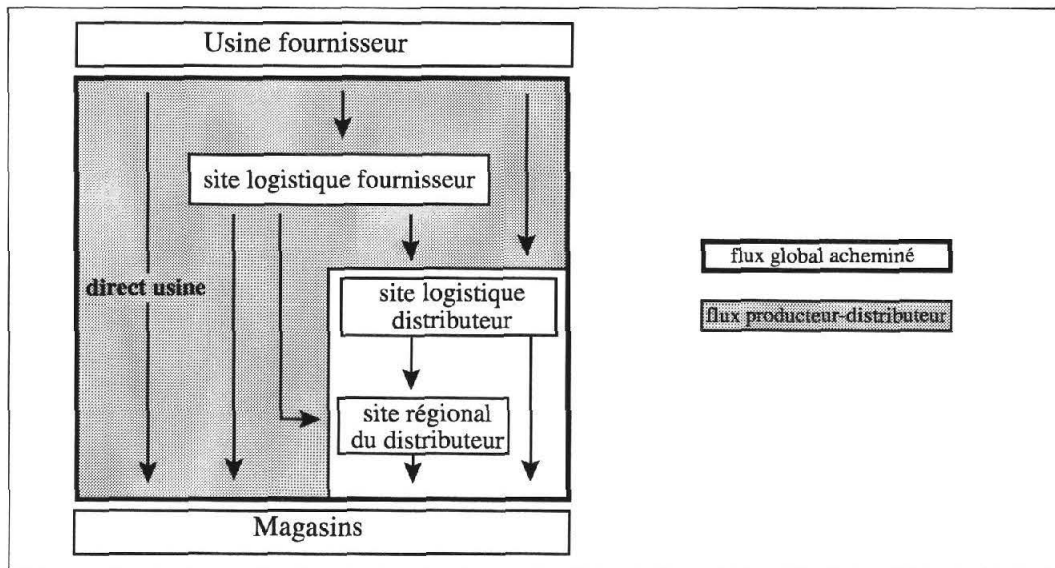
La diversité des types de produits, d'une part, et de leur usage, d'autre part, nous oblige à restreindre le champ de recherche si l'on souhaite une analyse pertinente. L'étude va donc porter sur le segment final : la distribution des produits alimentaires aux consommateurs. L'étude des organisations logistiques de la grande distribution et l'identification de règles communes dans la gestion de l'espace doivent permettre de comprendre les caractéristiques des flux en jeu. On verra, en fait, que le problème de la caractérisation des flux, a priori spatial, doit être abordé sous un angle plus global (stratégique et historique). L'espace n'est malgré tout pas absent de l'analyse, mais il doit être « recadré » et intervenir dans les processus de décision au niveau régional.

1.1. La grande distribution et son activité logistique

Actuellement, le secteur de la vente au détail est totalement dominé par la grande distribution alimentaire, qui désigne l'ensemble des firmes commerciales gérant des surfaces de vente à dominante alimentaire. On distingue les supermarchés (surface 400-2500 m²) des hypermarchés (>2500 m²). Les quatre premiers groupes distributeurs (Carrefour, Intermarché, Leclerc et Promodès) sont parmi les 12 premiers groupes économiques français.

Nous allons donc nous intéresser à la logique d'acheminement des marchandises entre les différents sites de production (usines des industriels agro-alimentaires) et les magasins de vente (fig. 1).

Figure 1 : Le réseau d'acheminement production-distribution (relation directe ; intermédiaires grossistes... exclus)



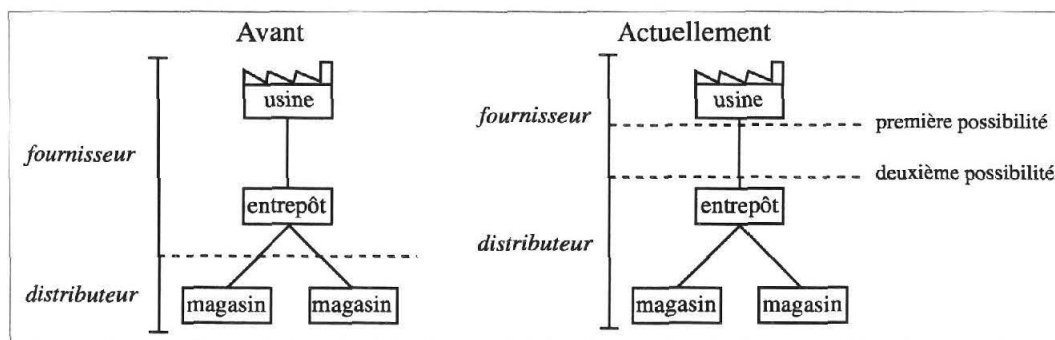
Il y a encore une quinzaine d'années, les industriels géraient ou étaient maîtres d'œuvre (s'ils faisaient appel à un prestataire logistique) des flux sur l'intégralité du parcours usines-magasins, la grande distribution étant encore peu organisée sectoriellement et ne s'occupant donc pas de la logistique de ses approvisionnements.

Depuis le début des années 80, l'organisation du secteur, sa montée en puissance dans le paysage commercial et sa forte concentration ont amené les grands groupes de distribution français à s'intéresser à leurs approvisionnements, à la fois en supprimant les intermédiaires commerciaux éventuels (intégration de la fonction de grossiste) et en mettant en place une activité de logistique plus ou moins développée :

- externalisation logistique des moyens : simple délégation par recours à un prestataire qui gère l'ensemble des acheminements ;
- internalisation logistique : gestion de moyens qui n'appartiennent pas toujours en propre au distributeur (logique partenariale) ;
- intégration logistique : le groupe de distribution possède toutes les structures, (logique patrimoniale).

Cette volonté de maîtrise des flux de la grande distribution a été facilitée par sa puissance d'achat face aux industriels (leurs fournisseurs) qui lui a permis d'imposer ses conditions. Désormais, les industriels ne gèrent plus que la production, les distributeurs prenant en charge les marchandises dès la sortie usine (première possibilité) ou se limitent, dans la majorité des cas, à la maîtrise des flux à destination des dépôts (deuxième possibilité). Les flux sont désormais tirés, c'est-à-dire qu'ils sont « dirigés » par les destinataires et non par les expéditeurs (fig. 2). Par dépôt –ou entrepôt–, on entend un site physique permettant les activités logistiques propres au transit (massification) ou au stockage.

Figure 2 : La maîtrise des acheminements, évolution dans le temps



1.2. La logistique de la grande distribution

Chaque groupe distributeur met en place une organisation logistique dont le but est d'acheminer des marchandises produites et consommées en des lieux et à des moments différents, dans les meilleures conditions possibles en termes de coûts, de sécurité du produit et de respect des délais. Elle se caractérise surtout par un mode de fonctionnement particulier du réseau d'acheminement, défini par l'ensemble des moyens et structures (physiques, humains et financiers) permettant la circulation des marchandises. Avec un réseau d'acheminement identique, deux groupes de distribution pourront choisir des options différentes quant à la gestion des fréquences de flux, des volumes et des temps de stockage, etc.

Les dépôts et les plates-formes sont au cœur du système logistique et en assurent l'articulation ; 85 % –voire 90 % des flux– y transitent. Ce rôle essentiel s'appuie fondamentalement sur les économies d'échelle réalisables sur les maillons de transport et qui favorisent la massification des flux, grâce à l'existence d'arbitrages économiques entre les économies réalisables sur le transport, d'une part, et le surcoût lié au passage en entrepôt, d'autre part. Mais le site logistique devient également créateur de valeur ajoutée : il est possible d'y faire subir quelques transformations aux produits (copacking, sur-emballage, préparation des commandes...), ce qui légitime le transit par l'entrepôt, même lorsque les arbitrages économiques ne le justifient pas. Chaque organisation logistique opte pour la spécialisation ou non de ses dépôts en fonction des familles logistiques (produits frais, produits de grande consommation, boissons, surgelés, bazar léger et lourd, habillement, etc.).

2. La gestion logistique de l'espace

La compréhension de l'intégration dans l'espace des flux de l'agro-alimentaire vers les consommateurs se fait à travers l'étude de leurs spécificités spatiales. La gestion de l'espace par les organisations logistiques de la grande distribution peut se faire à travers l'analyse spatiale des dépôts. Cela se traduit par une recherche approfondie des déterminants du processus de choix de localisation des sites logistiques. Préalablement, l'identification des faits marquants en matière d'implantation des dépôts et plates-formes s'avère indispensable.

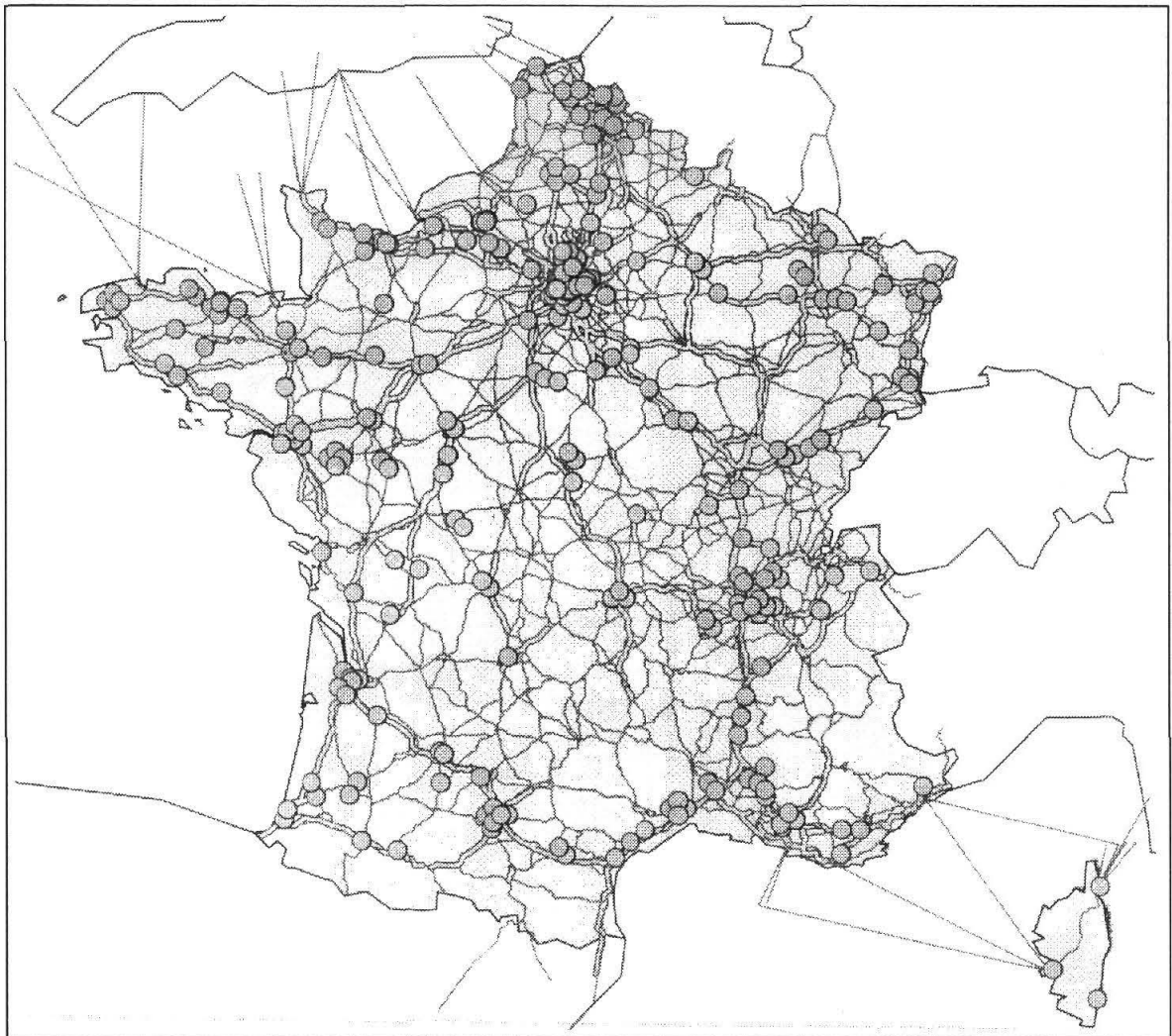
2.1. Les grandes tendances

Le «paysage» des dépôts de la grande distribution sur le territoire français a beaucoup évolué au cours des quinze dernières années, période nécessaire à la grande distribution pour véritablement émerger et développer un outil logistique en adéquation avec ses besoins.

L'étude de la figure 3 représentant les implantations des dépôts montre une répartition relativement non homogène sur le territoire. Même les régions les plus excentrées, Bretagne, Pays Basque et Alpes, sont représentées. On peut noter deux faits. D'une part, les grandes villes ont un rôle fortement polarisateur et agissent comme des centres de gravité logistique (Ile-de-France, Lyon, Lille-Roubaix-Tourcoing, Bordeaux, etc.). D'autre part, l'axe Atlantique et la partie Nord de la France (régions situées au dessus d'un axe Saintes-Belfort) ont une répartition assez dense alors que la partie Sud montre une plus forte concentration. La répartition de la population de façon plus ou moins diffuse et l'existence d'infrastructures de transport (en particulier des réseaux routier et autoroutier) en sont les principales causes.

On remarque l'indifférence apparente pour un distributeur à implanter l'un de ses sites logistiques à proximité de dépôts concurrents. En effet, la concurrence entre distributeurs se fait uniquement entre les magasins pour les mêmes aires locales de marché, la localisation des entrepôts concurrents importe peu. Des sites logistiques peuvent alors s'implanter à proximité les uns des autres, attirés en un même lieu par les mêmes facteurs économiques (coût immobilier faible, réseaux de transport proches, etc.).

Figure 3 : Localisation des entrepôts de la grande distribution



2.2. Une gestion de l'espace qui varie beaucoup d'un distributeur à l'autre

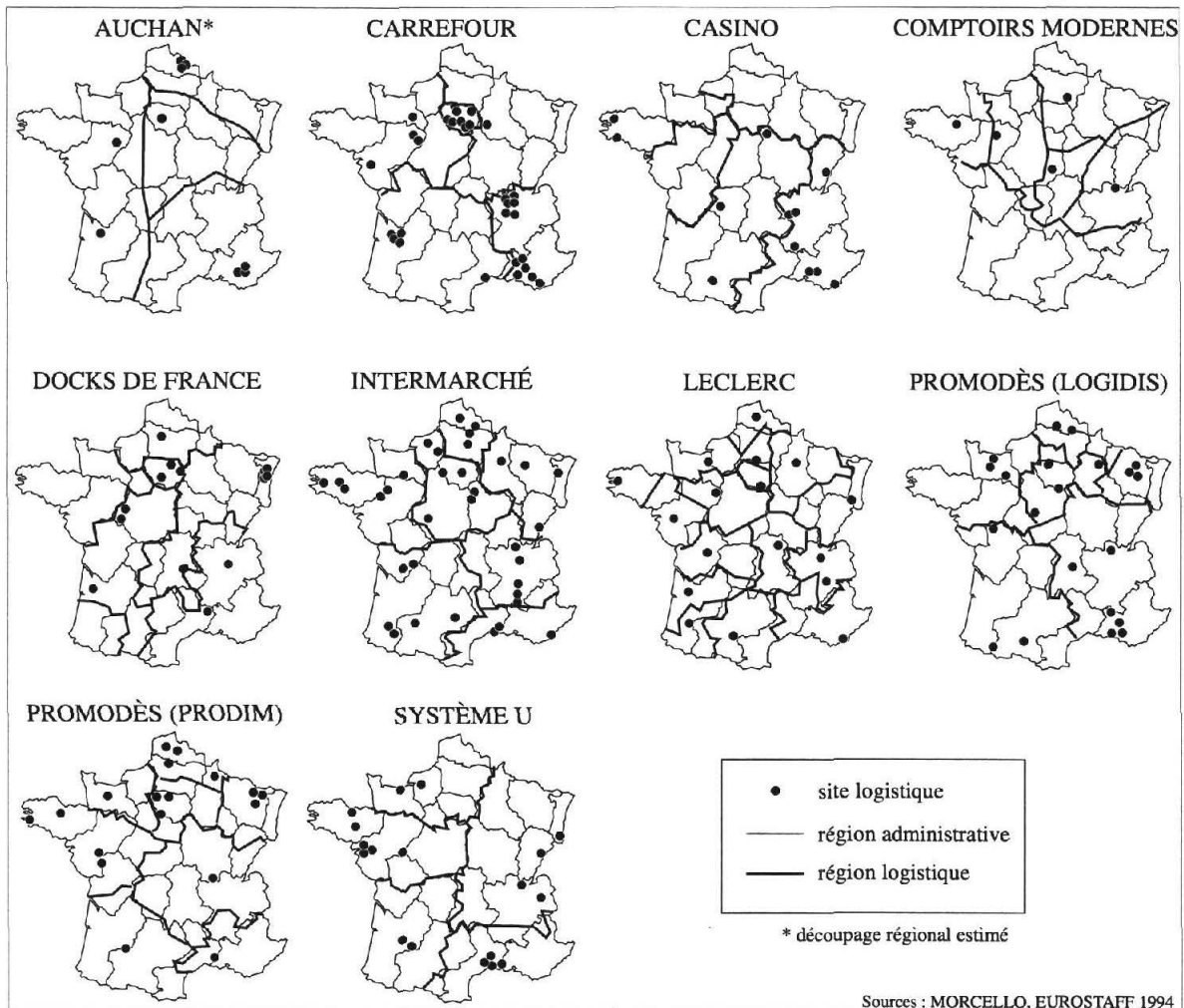
En nous attachant aux spécificités des organisations spatiales logistiques (fig. 4), la comparaison portera sur le nombre de régions logistiques, le nombre total de sites et enfin le nombre moyen de sites par région. Nous verrons que ces trois types d'informations varient énormément d'un groupe à l'autre.

2.2.1. Les régions logistiques

L'analyse de la division géographique du territoire en régions logistiques montre que leur nombre et leur forme varient fortement d'un groupe à l'autre et sont complètement indépendantes du nombre et de la répartition des magasins. Le nombre de régions logistiques est variable : Auchan et Casino s'organisent avec quatre régions, alors qu'à l'opposé, Leclerc en gère 16 !

Une analyse par groupe du nombre de sites montre la grande diversité des choix faits dans ce domaine. Certains groupes optent pour un petit nombre de sites, à l'exemple du groupe Comptoirs Modernes qui ne possède que 5 entrepôts en 1995. D'autres retiennent au contraire un nombre élevé de sites, comme le groupe Intermarché qui en possède 38, se répartissant dans 7 régions logistiques. A cet égard, le choix stratégique de la spécialisation ou non des sites, est déterminant.

Figure 4 : Organisations logistiques de la grande distribution



A priori, le nombre régional moyen de sites est lié au nombre de régions : plus la zone régionale à desservir est grande (c'est-à-dire moins il y a de régions logistiques) et plus le dépôt devra avoir un grand rayon d'action. La conséquence directe en est une baisse des performances (sur le temps de service en particulier). Le temps de service d'un dépôt est le temps moyen nécessaire pour atteindre un magasin dans sa zone d'influence. Si le distributeur veut conserver une qualité élevée de service, il doit associer un nombre plus élevé de sites dans les régions les plus grandes.

Si cette règle s'applique ici, alors nous devrions trouver une relation inverse entre le nombre moyen de dépôts et le nombre de zones logistiques. Or, on constate a posteriori qu'il n'en est rien (fig. 5).

2.2.2. La localisation des dépôts dans les régions logistiques

Quatre grands types d'organisation des moyens logistiques sont identifiés, en fonction de l'approche qu'ont les distributeurs de l'espace :

- **une logistique concentrée** autour d'un seul site logistique multiproduit pour chaque région. Les entrepôts sont en général situés de façon centrale par rapport aux magasins de la région concernée (Leclerc et Comptoirs Modernes) ;
- **une logistique répartie** avec plusieurs sites logistiques par région, dont la taille est en général plus vaste. Ce sont souvent des entrepôts ou des plates-formes spécialisés, répartis de façon assez homogène sur le

territoire en vue de desservir les points de vente de façon optimale (Docks de France, Intermarché, Promodès-Logidis, Promodès-Prodin et Système U). C'est dans cette catégorie que l'on trouve le plus d'entrepôts «ruraux» (par opposition à des sites urbains ou périurbains) ;

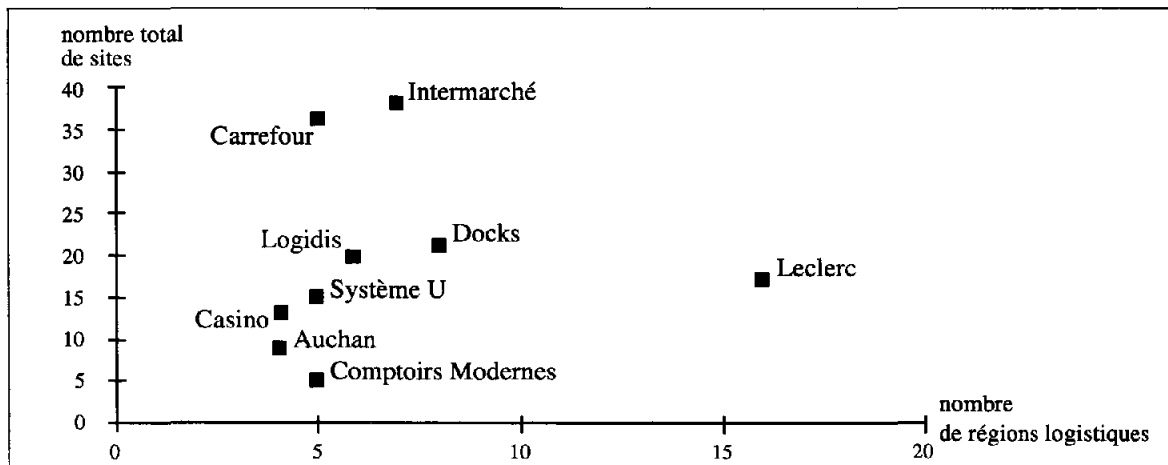
- **une logistique polarisée** avec des infrastructures logistiques en propre ou sous-traitées, multiples dans une même région, spécialisées pour l'essentiel mais concentrées dans une seule partie de cette région (Auchan et Carrefour). Cette concentration peut se faire au niveau d'un arrondissement, voire même sur une commune unique. On peut même trouver plusieurs dépôts (chacun étant spécialisé) appartenant au même groupe et implantés sur un seul terrain ;

- **une logistique apparemment peu structurée géographiquement** avec des sites logistiques qui ont des compétences s'étendant au-delà de la région dans laquelle ils sont implantés. C'est le cas de Casino qui n'a pas d'infrastructures dans certaines régions (Ile-de-France) et qui livre ses magasins par des entrepôts situés dans d'autres régions.

Nous constatons un fait étonnant, lié à deux observations. Tout d'abord, il est impossible d'identifier de réelles tendances quant aux formes d'organisations logistiques, puisqu'on constate qu'il y en a autant que de groupes de distribution. Ensuite, les performances (financières et spatiales) de chaque structure sont considérées comme suffisantes par ses «propriétaires», par rapport aux exigences qu'ils en ont et face aux enjeux financiers qu'elles représentent. Autrement dit, il y a un grand nombre de possibilités en matière de configurations d'organisation logistique, options qui sont apparemment suffisamment efficaces pour ne pas être remises en question à court terme. Les différences observées entre les structures concernent leurs caractéristiques spatiales. Chaque groupe de distribution a une gestion personnelle de l'espace.

Comment, dans ce cas, comprendre globalement les logiques inhérentes au fonctionnement logistique de la grande distribution française ? Il faut dépasser le cadre d'une analyse purement spatiale. La compréhension des organisations logistiques nécessite une démarche plus globale ; d'autres arguments que purement spatiaux sont tout aussi importants et s'imbriquent pour finalement aboutir à la mise en place et au fonctionnement de ces structures logistiques.

Figure 5 : Nombre total de sites comparé au nombre de régions logistiques



3. La nécessité d'une approche multidimensionnelle

Il existe des éléments déterminants qui permettent de comprendre et d'aborder globalement les organisations logistiques. Leur importance plus ou moins grande pour chaque groupe de distribution explique la diversité constatée. Chaque organisation logistique est la résultante d'une logique pluridimensionnelle. L'analyse spatiale que nous avons présentée, si nous nous y arrêtons, ne donne qu'une image limitée des structures logistiques. Il est donc nécessaire de la dépasser.

Le développement et l'histoire de chaque groupe de distribution sont les premiers éléments à étudier dans une approche dynamique puisqu'ils représentent ce qu'on pourrait appeler «les conditions initiales».

Les groupes qui optent pour l'expansion (croissance externe) par rachat d'autres entreprises, récupèrent, lors de chaque étape de leur expansion, les moyens logistiques existants. Ils pourront s'en servir et les intégrer dans leur propre structure, dans le but éventuel d'une refonte ultérieure de l'organisation logistique. Citons le cas de Casino qui a gardé quelques entrepôts en sous-traitance provenant du groupe Rallye, acheté en 1991. Auchan a racheté en 1996 le groupe Paridoc (par OPA) et associe désormais les deux logistiques de façon complémentaire, avant une éventuelle recombinaison si le coût total est trop élevé.

L'alliance d'entités régionales (Comptoirs Modernes, Docks de France ou Système U) permet la mise en commun d'outils logistiques complémentaires puisqu'ils concernent des zones distinctes. Les taille et forme de ces régions commerciales conditionneront ensuite les régions logistiques. On ne rencontre pas le problème de réorganisation évoqué précédemment.

Les groupes de distribution qui se développent par croissance interne doivent tenir compte dans la configuration de leur organisation logistique des futures étapes de leur développement, c'est-à-dire des zones géographiques susceptibles de les intéresser. Système U retient ainsi le critère du «front de vente à 5 ans» dans toute décision d'implantation d'un site logistique.

L'approche stratégique qu'ont les distributeurs (externalisation, internalisation ou intégration) de l'activité logistique conditionne la mise en place des moyens nécessaires à l'activité. Le choix de l'externalisation permet au distributeur de se limiter à son métier de commerce de détail et d'adapter en permanence ses besoins en termes de logistique aux évolutions de ses flux, par le recours à un ou plusieurs prestataires (Carrefour et Cora). L'internalisation (Auchan) est moins souple, car elle suppose l'existence au sein du groupe de distribution, de moyens logistiques en place (humains en particulier). Enfin, l'intégration (Casino, Comptoirs Modernes, Intermarché, Leclerc, Promodès et Système U) est la stratégie la plus contraignante car elle oblige le distributeur à une parfaite prévision de ses besoins sur un horizon temporel relativement long (10 ans environ). Chaque groupe observe une règle générale de gestion stratégique de ses flux, mais peut retenir une autre possibilité pour certaines catégories de marchandises ou certaines régions. Ainsi, la logistique des surgelés est plus externalisée car elle nécessite un savoir-faire particulier. De même, la desserte de certains magasins isolés pourra se faire selon une autre logique (appel ponctuel à un prestataire par exemple).

Les formules de vente du distributeur déterminent les caractéristiques des flux. Plus le nombre d'enseignes et de formules de vente (hypermarchés, supermarchés et magasins de proximité) est important, et plus les flux à gérer seront nombreux, complexes et élaborés. Les volumes et le nombre de références sont très divers. Promodès a d'ailleurs scindé sa logistique en deux entités indépendantes : Logidis (hypermarchés et grands supermarchés) et Prodim (petits supermarchés et magasins de proximité).

La diversité observée des organisations logistiques s'explique à travers une démarche multidimensionnelle : comprendre les caractéristiques des flux de marchandises passe par une démarche globale qui dépasse le cadre spatial. A quel niveau des processus de décision intervient réellement l'espace ? C'est la région logistique qui est l'entité spatiale de référence. Le problème se pose, en réalité, en termes d'accessibilité aux magasins via les infrastructures régionales de transport ou de coûts d'implantation d'un dépôt, liés aux coûts locaux d'acquisition des terrains et d'installation (taxes foncières, etc.) dans les communes. L'approche spatiale se veut régionale, voire locale.

Alors que la configuration globale de chaque organisation est en réalité relativement indépendante de considérations spatiales (donc a-spatiale), le processus de décision à l'échelon régional est fortement soumis aux contraintes de l'espace géographique et économique. Il existe une contrainte générale de proximité qui oblige à un découpage en zones géographiques, assez grandes cependant pour permettre la réalisation d'économies d'échelle. Mais l'histoire de chaque groupe, souvent fruit de concentrations ou de regroupements de distributeurs, ainsi que les divers choix d'organisation possibles, conduisent à de grandes variations dans la dimension des régions, le nombre des sites et leur degré de spécialisation.

Bibliographie

EUROSTAF-EUROSIRIS, 1995 : *La logistique de la grande distribution*, étude, Paris

Pour une meilleure compréhension du secteur de la grande distribution, le lecteur pourra se référer à :
BENOUN M. et HÉLIÉS-HASSID M.L., 1995 : *Distribution, acteurs et stratégies*, 2e édition, Paris,
ECONOMICA