

**LA GRANDE  
DISTRIBUTION  
EN  
GRANDE BRETAGNE**

*Enquête de Gilles de CAMARET*

***Opération Jeunes Europe***

*Sous la direction de Patrice SALINI*

**MINISTERE DES TRANSPORTS ET DE LA MER**

OBSERVATOIRE ECONOMIQUE ET STATISTIQUE DES TRANSPORTS  
55, rue Brillat Savarin 75 013 PARIS  
Tél. 45 89 89 27

Télécopie 45 88 48 01

Novembre 1988

## **LA DISTRIBUTION EN GRANDE BRETAGNE**

La grande distribution pourrait bien être l'un des facteurs déterminants de l'unification du grand marché européen. Telle était l'hypothèse que nous avons formulé lors du lancement de l'opération OEST-*"Jeunes Europe"*.

C'est en tous cas le stade de la distribution qui pourrait bien transformer le plus radicalement les cartes de la logistique européenne après 1992.

A ce titre, le cas de la Grande Bretagne est intéressant. En effet, la distribution britannique est considérée en général comme plus performante que la distribution française. Par ailleurs, la part du commerce intégré est considérable au Royaume Uni. Trois quart des ventes sont réalisées par les distributeurs. Enfin, la vente par correspondance est deux fois plus développée que dans notre pays.

L'enquête de Gilles de CAMARET (AIESEC-Dauphine) tente de préciser les enjeux du marché unique dans ce secteur.

### **Le Sommaire :**

<b>Présentation</b>	<b>Page 2</b>
<b>Les groupes</b>	<b>Page 5</b>
<b>MARKS &amp; SPENCER</b>	<b>Page 13</b>
<b>Le marché unique</b>	<b>Page 20</b>
<b>Conclusion</b>	<b>Page 24</b>

**OBSERVATOIRE ECONOMIQUE ET STATISTIQUE DES TRANSPORTS**

Département des Etudes et de la Planification

55, rue Brillat Savarin 75 013 PARIS

Tél. 45 89 89 27

Télécopie 45 88 48 01

\*\*\*\*\*  
\*  
\* ETUDE SUR LA LOGISTIQUE DE GRANDE DISTRIBUTION EN G.B. \*  
\* ET SUR LES EVOLUTIONS DE STRATEGIE A L'HORIZON DE 1993 \*  
\*  
\*\*\*\*\*

## Introduction

En préambule aux différentes observations qui constitueront cette étude, il conviendra de présenter sommairement la situation actuelle du commerce et plus particulièrement du marché de la grande distribution en G.B.

Le premier chapitre sera consacré à une analyse des stratégies de la majorité des grands groupes de distribution.  
Une partie étant réservée à des remarques d'ordre financier.

Un deuxième chapitre sera exclusivement consacré à l'exemple tout particulier de Marks & Spencer.  
C'est en effet le seul groupe de grande taille à avoir une réelle stratégie européenne basé sur un développement commercial.

Enfin, un troisième chapitre donnera quelques éclaircissements sur les différents aspects de l'ouverture de 1992.  
Le point essentiel développé ayant trait à la mise en application de la relation Transmanche liant le R.U. à l'Europe

A travers ces différents points nous tenterons d'élucider la problématique suivante :

Peut on considérer que les grands groupes de distribution anglais ont une stratégie particulière en matière logistique face au grand marché de 320 millions de consommateurs et à l'échéance européenne de 1993 ?

Si oui quelles en sont les caractéristiques majeures, peut-on déceler une tendance lourde dans ce secteur ...?

## PRESENTATION

Nous emploieront dans cette étude les termes de grande distribution et distribution physique.

La grande distribution reprendra les groupes dont on peut considérer que l'activité principale est la vente, en grandes surfaces, de produits de 1ère nécessité.

Nous entendrons par distribution physique l'ensemble du processus par lequel les produits sont acheminés ; notons qu'en GB le terme de logistique a une réelle signification et fait souvent partie des décisions stratégiques.

### 1) Eléments d'appréciation sur la logistique en GB

Pour différentes raisons, le Physical Distribution Management est depuis de nombreuses années une préoccupation des entreprises anglaises.

\* Les groupes de distribution physique se sont essentiellement développés grâce aux importantes sociétés de l'agro-alimentaire qui très tôt ont choisi de déléguer leur logistique.

De plus, dans les années passées, les augmentations de taux d'intérêt et la récession ont fortement contribué à la nécessité de rationaliser la gestion des stocks.

Fort de ces gains de gestion, c'est toute la chaîne du transport qui a dû être restructurée.

\* Face à la crise et au faible pouvoir d'achat, les grands distributeurs ont dû diversifier leur activité dans de nombreux domaines.

Le secteur des produits ultra-frais ou surgelés étant encore lucratif, grâce à des marges plus importantes, de nombreux groupes sont rentrés sur ce créneau (c'est de cette époque que datent les Freezer-centers si spécifiques au marché anglais).

Le traitement logistique de ces produits étant assez délicat, il a fallu faire appel à des entreprises spécialisées ou en voie de spécialisation.

\* Enfin le phénomène s'est encore amplifié avec le récent développement des marques propres, l'augmentation des volumes, gammes de produits.

Pour pouvoir réellement être un partenaire des grands groupes de distribution, les entreprises prestataires de services logistique ont dû acquérir une taille et une compétence suffisante

Le marché britannique s'est donc spécialisé pour donner naissance à de réels professionnels logistiques parmi lesquels se trouvent:

- C. Salvesen : produits frais et surgelés (cf chap3)
- Lowfield : Distribution Ltd : produits alimentaires
- SPD Ltd : produits alimentaires
- Tibbsett & Britten : vêtements
- Tate & Lyle : produits d'épicerie à température ambiante
- Unicold : produits congelés

Ces prestataires sont capables d'offrir toute une palette de services (allant de l'aide ponctuelle à la gestion intégrée) selon les besoins spécifiques de chaque partenaire.

## 2) Panorama du marché de la distribution alimentaire en GB

Il faut noter que le gouvernement britannique reconsidère assez sérieusement l'éventualité de permettre l'ouverture des commerces le dimanche. Même si rien n'est encore fait cette éventualité ouvre déjà de nouvelles perspectives aux grands distributeurs.

Le marché interne risque donc non seulement de se développer (comme en témoignent les récents chiffres concernant l'augmentation du pouvoir d'achat et sa répartition) mais encore de se restructurer.

Des groupes importants comme TESCO, fort de leur expérience en Ecosse où les magasins sont ouverts 7 jours sur 7, souhaitent une déréglementation dans ce domaine

La distribution britannique serait plus performante que la distribution française ; En effet, les marges des grandes surfaces anglaises sont supérieures de 15 à 30 % à celles des hypers ou supermarchés français. D'autre part on constate qu'à C.A. comparables, le bénéfice est environ 4 fois plus élevé en G.B.

-----

Nous avons compris des distributeurs français (Auchan..) qu'ils considéraient le marché de la distribution française peu concentré au regard de certains autres européens.

En effet si la proportion française est de 40% en faveur du commerce intégré contre 60% pour le commerce indépendant, la situation est exactement à l'inverse pour le marché anglais :

3/4 des ventes de détail sont réalisées par les distributeurs  
1/4 seulement par les indépendants.

Les grands groupes de distribution possèdent une puissance de négociation suffisante pour imposer leurs choix et dicter leurs conditions en terme de prix, délai de livraison . Leur principal souhait est de disposer d'une chaîne de d'approvisionnement aussi courte que possible ; de faire supporter au fournisseur la charge de la gestion de stock ou de soustraire au maximum auprès de spécialistes.

Pour présenter brièvement le marché de la distribution en G.B., nous pouvons recenser 5 importantes familles ou types de commerce par ordre croissant d'importance.

#### 1°) Les coopératives

Elles sont spécialisées sur la vente de produits agro-alimentaires et depuis une dizaine d'années leur part de marché est en constante et régulière diminution.

#### 2°) La Vente Par Correspondance

Ce secteur est beaucoup plus dynamique qu'en France, en effet la VPC couvre 5% des ventes de détail soit environ deux fois plus qu'en France.

Ce marché de la VPC est lui même très concentré puisque les 5 premières entreprises réalisent 85% des ventes et les 2 premières plus de 70% (GUS et Littlewood).

#### 3°) Les grands magasins

En G.B. un grand magasin correspond au minimum à 2000 m<sup>2</sup> de surface de vente, qui plus est il doit vendre une large gamme de marchandises provenant de rayons différents.

Actuellement ce secteur de distribution couvre plus de 5% des ventes de détail.

#### 4°) Les magasins populaires

C'est un domaine très particulier à la G.B.

On constate que ce marché des magasins populaires se partage entre trois sociétés ; British Home Store, Woolworth et surtout Marks & Spencer seul groupe quasiment européen que nous étudierons par la suite de plus près.

Ce secteur représente près de 10% du marché des ventes de détail et repose sur le double de points de vente qu'en France.

#### 5°) Les succursales ou chaînes de détaillants

Elles sont définies comme devant avoir plus de 10 points de vente.

Ce secteur réalise à lui seul plus de 50% des ventes de détail et domine bien souvent la distribution de produits spécifiques.

## CHAPITRE 1

### 1) Le problème des marques propres

Nos interlocuteurs français (et plus particulièrement PROMODES) considéraient qu'une des conséquences de l'ouverture du marché en 1992 serait le renforcement des marques propres de distributeur. Si l'on met en parallèle les informations fournies par le tableau ci dessous, on remarquera que ce phénomène de marques propre est déjà très ancré dans les traditions de la grande distribution anglaise.

Qui plus est les distributeurs britanniques ont la ferme intention de continuer sur cette voie comme en témoignent les très importants efforts financiers consacrés à la publicité et promotion de leurs propres produits.

Groupes en 1986	% des produits à marque propre dans le total des ventes
Marks & Spencer	100 %
Sainsbury's	60 %
Littlewoods	60 %
Waitrose	55 %
Tesco	40 %
C.O.D.P.	33 %
Boots	32 %
Spar	25 %
Safeway	24 %
Argyll	20 %
Fine Fare	20 %
Dee Corporation	10 %

Pour 1988, le taux de marques propres de la société Tesco remonte à 60% et même à 90% pour les produits surgelés seuls.

En effet, en 1987 s'est affirmée la volonté de fidéliser la clientèle en répondant, sur tous les créneaux, à ses besoins de consommation.

Les grands groupes de distribution tendent de plus en plus à produire et vendre leurs propres marques, c'est essentiellement par ce biais qu'ils opèrent une différenciation vis à vis de la concurrence (il y a concurrence à la fois sur le prix et sur la qualité du produit).

Notons tout de même que c'est Mark & Spencer qui remporte la palme avec la totalité des produits vendues sous sa propre marque St Michael.

Il n'est pas inintéressant de se souvenir que ce groupe est quasiment le seul implanté en Europe.

Se distinguant des autres groupes dans bon nombre de domaines, une attention toute particulière devra lui être portée dans le prochain chapitre.

Retenons enfin que ce phénomène de marques propres qui permet d'assimiler le distributeur à un producteur devrait être un des points importants de l'évolution des stratégies des distributeurs à l'horizon 1993.

Ne pourrait-on pas même imaginer que les groupes de distribution seraient présents dans d'autres pays européens davantage à travers leurs propres produits que par de réelles implantations physiques de surfaces de vente. Cette thèse pourrait être confirmée par le fait que la plupart des pays européens sont déjà saturés (peu d'autorisations accordées ou une rentabilité de plus en plus faible) pour l'ouverture de nouvelles surfaces de vente.

Il est assez peu probable que les groupes de distribution anglais investissent le marché européen après 1992. L'évolution de leur développement montre sans conteste que les anglais préfèrent orienter leurs capitaux vers d'autres continents où les mentalités et les habitudes de consommation sont plus proches des leurs.

(c'est l'exemple de Waitrose implanté aux USA

M & S implanté en extrême orient...)

Nous pouvons donc conclure que les courants d'échange aval entre les grands distributeurs britanniques et le reste de l'Europe seront assez stables.

Néanmoins, le développement des marques propres obligent les grands distributeurs à chercher les matières premières aux meilleures conditions en tous points du marché mondial.

Plaçons nous dans l'hypothèse souvent reprise où des régions européennes se créeraient pour donner naissance à des pôles de production spécialisés (ex : Italie du sud spécialisé dans les meubles, nord du Portugal spécialisé dans les agrumes..)

Alors se sont les courants d'échange amont qui se développeront entre grands distributeurs nationaux et plateformes régionales européennes spécialisées.

C'est à partir de ces pôles régionaux (ou logistopôles) que pourrait se développer une réelle politique logistique des groupes.

## 2) TESCO PLC

Il reste encore le plus important groupe de distribution (détaillant succursaliste) avec 14% de part de marché et couvre tout le pays avec près de 380 super ou hypermarchés pour une surface totale de vente supérieure à 785 000 m<sup>2</sup> sous les enseignes TESCO et HILLIARD.

Pour l'année 1987 ce groupe a ouvert 17 nouveaux magasins, en a agrandi 4 et compte bien maintenir le cap pour 1988/89 avec une programmation de 16 autres surfaces de vente (et de nombreux projets pour 5 ans de sites sélectionnés pour leur forte rentabilité).

La tendance actuelle que nous avons pu déceler en France : " une volonté de soustraire les problèmes logistiques" a très largement été anticipée par les distributeurs britanniques.

Comme on le verra en ce qui concerne le cas de Marks & Spencer les autres groupes anglais ont des politiques d'implantation assez différentes mais elle sont semblables sur le plan de la soustraction logistique.

Les dirigeants du groupe TESCO pronent avec vigueur l'étroite entente avec leurs partenaires fournisseurs, prestataires de services...et entretiennent effectivement des rapports moins conflictuels que ceux ressentis en France.

Ainsi Tesco fait maintenant lui aussi appel à un prestataire spécialisé pour assurer l'approvisionnement de l'ensemble de ses magasins et ce pour un coût total de plus de 70 millions de f .

La distribution physique était assurée par un très grand nombre de dépôts répartis sur tout le territoire (certains de ces dépôts offrant une spécialisation de stockage sur les produits frais ou le vin). La particularité de TESCO réside dans le fait qu'une grande partie de ces dépôts sont construits en exclusivité par certains de ses fournisseurs.

Il est prévu pour la fin de cette année 1988 une totale refonte de ce système de distribution des produits vendus par la société. En effet ce sont près de 90 % des marchandises qui transiteront par le nouveau réseau des 14 plateformes nationales ; 8 seront construites et 6 anciennes seront réaménagées. Les 10 % restants (essentiellement des produits d'épicerie à rotation rapide) continueront à passer par les anciens dépôts.

Cette opération de désengagement logistique est à rapprocher du récent abandon par TESCO de ses surfaces de vente discount de proximité. L'enseigne Victor Value (produits d'épicerie, produits blancs et produits surgelés) a en effet été rachetée par le groupe Bejam (spécialiste du froid).

Inversement, en mai 1987 TESCO a racheté HILLIARDS FLC et ses filiales, soit près de 40 magasins ; l'objet était de permettre au groupe de renforcer sa présence dans le Yorkshire et le nord de l'Angleterre.

En dehors de cette acquisition et pour les années à venir, la volonté affichée de la direction du groupe Tesco est bien de concentrer les efforts financiers sur le développement des superstores et des magasins périphériques. La preuve en est le récent accord en joint venture qui lie TESCO à Marks & Spencer pour l'ouverture de plusieurs magasins en périphérie des grandes villes du pays.

Ce n'est donc pas ici la pure logique financière qui l'a emportée car la chaîne Victor Value était plus rentable que le groupe Tesco seul, mais une stratégie de concentration de son activité sur un type de commerce bien déterminé.

Il est décidé d'abandonner le commerce de proximité même s'il est rentable pour se concentrer sur un métier bien précis : les grandes surfaces de distribution à l'extérieur des villes.

Cet objectif n'est pas aisé à atteindre dans la mesure où l'on connaît les difficultés existantes à trouver un site commercialement viable (facilités d'accès, surfaces disponibles...)

Plus encore, l'objectif actuel du groupe est de se constituer une bonne image de marque par l'intermédiaire de l'extension de sa gamme de produits à marque propre (cf 1°) et par une modernisation des points de vente sur le plan technique et esthétique.

Notons enfin que sur les 450 millions de £ investis en 1988/89 330 seront consacrés à l'ouverture des 16 nouveaux magasins.

### 3) ASDA GROUPE PLC

La société Asda est un des leaders de la grand distribution Outre Manche spécialisé sur les superstores (110 magasins)

La surface de vente totale du groupe est de 675 000 m<sup>2</sup> pour une part de marché de 7,5 % .

Ce sont les plus grandes surfaces de ventes de l'Angleterre et elle reçoivent au total 2 millions de clients par semaine.

La politique d'implantation de ce groupe est très forte ; 10 hypermarchés dont la construction s'est récemment terminée et plus d'une vingtaine de projets sur d'autres sites.

Pour toutes les nouvelles réalisations on constate une augmentation de la taille du superstore qui passe de 6000 m<sup>2</sup> à 9000 m<sup>2</sup> ,ce qui confirme l'idée que les surfaces doivent être en priorité consacrées à la vente pour une bonne rentabilisation.

Bien qu'originnaire de Leeds, au nord de l'Angleterre, la volonté affirmée de ce groupe est donc bien d'accroître son influence dans le sud du pays en renforçant le nombre d'hypers. Ainsi Londres et sa grande banlieue ne compteront-ils pas moins de 8 hypers ASDA et ce en raison d'un pouvoir d'achat relativement supérieur dans le Sud du pays.

Comme on a pu le remarquer Asda était absent du tableau des marques propres (ci dessus) mais, tout comme les autres ce groupe a désormais décidé de développer ce secteur d'activité.

Ainsi, 1986 aura été l'année de nombreux changements dans ce domaine, Asda lance en effet près de 30 produits à sa marque par semaine (essentiellement dans le domaine de l'assortiment alimentaire) et vendra donc en 1988 plus de 2000 produits à sa marque.

Les produits vendus se veulent de très bonne qualité et les marges obtenus sur les ventes de ces produits sont très élevées.

Pour résumer les évolutions futures de ce groupe, insistons sur le fait que sa stratégie est donc plus axée sur une croissance interne et que les investissements sont destinés à :

- \* Améliorer les conditions d'accueil des anciens hyper-marchés (rénovations internes)

- \* Equiper la totalité du réseau de procédés de lecture optique, caisses à scanner...

- \* Créer de nouveaux superstores en G.B. et particulièrement dans le Sud

- \* Développer ses propres centres de production pour faire de la qualité de ses produits un des fers de lance de son développement.

Ces différents objectifs devraient être atteints grâce aux importantes sommes financières obtenues à la suite de la vente en 1987 des filiales de Allied Carpet, MFI et du désengagement dans l'Associated Fresh Food.

L'activité de production du groupe, est aujourd'hui en pleine explosion et focalise toutes les énergies tant humaines que financières.

A titre d'exemple, sachant que le produit le plus acheté dans les magasins ASDA était la viande, il a été décidé de proposer ces produits sous la marque propre. Ceux-ci sont garantis par des délais de livraison, conditions de conservation... ultra-controlés et sont traités en un point central du pays qui dispatche les marchandises sur tous les magasins.

Pour les fruits et légumes, une plateforme centrale et 3 petits dépôts de relais desservent tout le marché ASDA ; les livraisons quotidiennes sont effectuées par une flotte de camions dotés des plus perfectionnés systèmes de conservation au froid.

En conclusion, il semblerait donc que les choix stratégiques de ce groupe innovateur aient déjà été fait (ASDA est le pionnier de la vente en supermarchés Outre Atlantique). L'échéance de 1992 ne représente pas non plus pour Asda un bouleversement commercial.

Dans la mesure où il n'y aurait pas volonté de pénétrer le continent européen, aucune affirmation ne peut être faite concernant les transports de ce groupe sur le continent.

La structure logistique actuelle qui était valable quand ASDA possédait les différentes enseignes est aujourd'hui remise en question.

Le groupe procède en effet à une centralisation de sa distribution sur quelques dépôts et continue à se désengager en matière de transport.

#### 4) Autres groupes

##### \* SAINSBURY'S

Pour terminer cette analyse des principaux groupes de distribution, il convient de donner quelques éléments de la stratégie de Sainsbury's.

Les enseignes Sainsbury's et Savacentre représentent plus de 10% du marché des boissons et produits alimentaires.

Le développement du groupe s'est effectué selon une double stratégie.

##### - Au Royaume Uni : croissance interne

En 1987/88, 16 nouveaux magasins Sainsbury's et 6 Homebase ont été créés et pour 1989 les programmes d'ouverture annoncent 20 supermarchés et 12 centres de bricolage Homebase.

Les efforts financiers porteront essentiellement sur des investissements de structure ;

- # utilisation des nouvelles technologies informatiques dans toutes les branches du groupe (et spécialement pour la gestion des stocks sur plateformes),
- # extension des systèmes scanners à plus de 220 magasins...

##### ou prise de participations

Sainsbury's est actuellement copropriétaire avec le groupe Storehouse de 6 supermarchés SavaCentre et en ouvrira 3 nouveaux en 1989.

##### - A l'étranger : croissance externe, achat de sociétés

Le groupe anglais est actionnaire avec Canada Packers Inc. et Pauls PLC. des unités Haverhill Meat Product et Breckland farms. Depuis juillet 1987 la chaîne de 60 supermarchés américains Shaw's supermarkets a été rachetée.

Le choix de cette chaîne aux USA correspondait au fait que le système de distribution et la clientèle touchée étaient similaires à ceux de l'activité anglaise de Sainsbury's.

#### \* John Lewis Partnership

Ce groupe possède 20 enseignes de department stores John Lewis et 86 supermarchés (davantage assimilables des supérettes) Waitrose situés dans le centre et le sud de l'Angleterre.

Il opère donc sur deux créneaux distincts de la distribution alimentaire.

En ce qui concerne la politique logistique du groupe les deux enseignes sont gérées par le même système informatique.

Depuis 1975 tous les supermarchés Waitrose sont alimentés par une grande plateforme de stockage entièrement automatisée (située à Bracknell).

Outre cette plateforme, des dépôts situés à l'ouest de Londres desservent les magasins londoniens et les autres magasins John Lewis ont leur propre zone de stockage. Enfin, pour certains produits, tous reçoivent régulièrement des marchandises de 2 autres plateformes situées au sud du pays.

Fabriquant ses produits dans 11 usines, Waitrose dispose de sa marque propre qui contribue à 60% de son C.A.

Les magasins Waitrose sont conscients de vendre quotidiennement de bons produits aux meilleurs prix et en conséquence ne pratiquent jamais les phénomènes promotionnels et ne font que très peu de publicité.

Ainsi les variations d'activité, les problèmes d'analyse de la demande et de prévisions de stock sont minimisés.

Cette remarque est intéressante en ce sens qu'elle confirme l'idée selon laquelle le métier de la distribution anglaise est moins complexe qu'en France.

## CHAPITRE 2

### Le groupe MARKS & SPENCER

La position particulière tenue par Marks & Spencer au sein de la distribution anglaise implique que nous consacrons un chapitre entier à ce groupe.

#### 1) Présentation

L'année 1987/1988, en terme de réalisations peut être résumée par le tableau suivant :

* activité * pays *	Ouvertures de magasins	Extensions	Acquisitions
Royaume Uni	10	56	
France	1	1	
Eire		1	
Canada	8	7	
USA	3		47
Japon			21

La croissance du groupe doit se maintenir et les principales projections pour 1988/1989 annoncent l'ouverture de 30 autres magasins dont 4 en Angleterre et 2 en Irlande  
18 aux USA et Canada  
5 en Extrême Orient

De plus, le groupe s'est lancé depuis peu sur le marché de la Vente Par Correspondance.

Marks & Spencer est donc le leader britannique du marché de la distribution des produits alimentaires ; cette année le groupe a ouvert les iers magasins 100% alimentaires.

## 2) Les marques propres

Nous avons pu constater au chap1 (cf tableau), que la totalité des produits vendus dans les magasins à enseigne du groupe étaient à la marque de M & S : St Michael.

Lorsque l'on sait que, par semaine, 14 millions de britanniques sont clients chez Marks & Spencer, on comprend l'importance que prend la marque propre St Michael au sein même de toute la consommation anglaise ! Il détient en effet 16% de tous les achats de vêtements et 5% des achats alimentaires.

(La structure de son Chiffre d'Affaire est la suivante :

- 48% du C.A. proviennent des ventes de vêtements
- 40% ..... d'alimentation
- 12% ..... d'articles ménagers)

Il est certes intéressant de constater que cette marque tient l'exclusivité des ventes chez M & S mais les produits St Michael sont aussi exportés dans plus de 30 autres pays.

Nous pouvons donc considérer que M & S, en tant que producteur, est déjà présent en de très nombreux points du commerce mondial de distribution.

\*\*\*\*\*

L'activité des 570 magasins du groupe est fondée sur une très rapide rotation des stocks et un renouvellement constant pour apporter le maximum de fraîcheur et de qualité aux produits vendus.

On comprend alors toute l'importance que revêt la fonction logistique au sein de ce groupe ; plus encore, le transport est une des clés de voute du système de commercialisation des produits St Michael.

Examinons donc plus en détail l'organisation logistique interne et les transports de ce grand distributeur anglais.

### 3) Politique logistique de Marks & Spencer

En ce qui concerne la politique d'entreposage du groupe, l'augmentation constante du nombre de références et produits à vendre a posé de nombreux problèmes. Les magasins ont été agrandis et pour dégager encore plus d'espace libre, les surfaces de stockage ont été converties en surfaces de vente.

Cette décision a eu pour conséquence immédiate une forte augmentation du volume de marchandises stockées dans les dépôts spécialisés ( ces 10 dernières années, on a multiplié par 5 les zones de stockage).

Ainsi, différentes catégories de lieu d'entreposage sont nées, selon 3 strates :

- \* Entrepôts locaux gérés par les magasins M & S.
- \* Entrepôts plus importants (contrôlés par la direction du groupe) ayant pour but d'alimenter tous les magasins.
- \* Grandes plateformes de stockage-distribution gérées par des prestataires de service choisis par M & S.

Les camions desservant les magasins anglais partent de ces plateformes régionales mises en place en exclusivité pour le groupe par des spécialistes tel l'écossais C. Salvesen.

Rapidité et contrôle permanent sont les mots clés du système de livraison ; pour apporter au client final le produit le plus frais possible, les températures de conservation lors du transport sont vérifiées très sévèrement.

A chaque famille de produit correspond un type de véhicule et un équipement spécifique propre à donner le meilleur rapport qualité-prix au transport.

La direction européenne des transports du groupe se trouve en France et gère l'ensemble des flux de marchandises entre l'Angleterre, la France, l'Irlande et la Belgique.

Les choix stratégiques et décisions en matière de transport se prennent à Aulnay-sous-Bois ; déjà la position carrefour de la France semble s'être posée comme évidence aux dirigeants de la firme anglaise.

Pour le transport amont entre les différents pays européens comme en Angleterre, 5 transporteurs se partagent le trafic selon leur spécialités.

Ainsi nous retrouvons :

- \* Pour le transport de surgelés : Christian Salvesen
- \* Pour les produits frais : B.O.C.
- \* Pour les produits cosmétiques : B.C.T.
- \* Pour les produits d'aménagement : Bucks
- \* Pour les vêtements sur cintres : Transcare  
(depuis le printemps 1988, la société française FELLER possède en partie le trafic des vêtements sur cintres avec l'Europe du Nord)

L'entrepôt de près de 15000 m<sup>2</sup> situé dans la région parisienne est à la fois le centre de dédouanement de stockage et de redistribution.

Il a pour tâche essentielle d'alimenter les huit magasins français (4 en région parisienne plus Lille, Strasbourg, Reims et Lyon) mais aussi de gérer le trafic au départ de France et en direction de la Belgique ou de l'Angleterre.

Comme nous l'avions décelé chez les distributeurs français, la logistique et plus particulièrement le transport ne sont pas des fins en soi mais l'outil d'une politique commerciale agressive et performante.

Sur ce point, Marks & Spencer a compris la nécessité qu'il y a à " maîtriser sa logistique sans être pour autant obligé de l'assurer par soi-même en totalité ".

Dans cette optique, la fonction transport devrait être en partie déléguée auprès de prestataires spécialisés dont le métier est d'assurer le transport public.

Or même si M & S ne possède aucun véhicule en parc propre, il loue une vingtaine de camions à ses couleurs (France Location) pour alimenter quotidiennement le marché français. La raison essentielle est en fait la volonté d'avoir un service transport adapté à ses besoins.

Les contraintes de délai de livraison, de fréquence et capacité, de conditions de conservation en stockage et transport interdisent justement à Marks & Spencer de faire appel à un prestataire classique de transport public.

En effet, à l'image des distributeurs français contraints d'assurer eux-mêmes leur logistique (Casino...), le groupe anglais déclare ne pouvoir trouver en France un spécialiste de transport suffisamment performant pour répondre à l'ensemble de ses besoins spécifiques.

Ce fait montre à quel point les efforts à entreprendre par les groupes de transport français sont importants dans l'optique des stratégies à l'horizon 1993. Si les chargeurs ou distributeurs ne peuvent s'en remettre à des prestataires nationaux compétents, ils devront :

- répondre eux-mêmes à leurs besoins spécifiques et alors s'éloigner de leur métier de base qui est de produire ou de vendre.
- ou s'adresser à des prestataires étrangers plus à même de répondre à leurs exigences.

Il y a donc un danger évident de prise de position des prestataires étrangers qui sauront se frayer un chemin et occuper un créneau porteur totalement négligé par les nationaux.

Assurer le transport des groupes de distribution est un challenge difficile car nous l'avons dit (en 1ère partie) la structure même de la grande distribution est plus complexe en France qu'ailleurs.

Aujourd'hui, Marks & Spencer continue à opérer avec des camions loués car il est plus à même de traiter avec soin et compétence ses propres produits ( et de livrer tous les magasins selon les délais prescrits sans exclusive ou disparité).

Pour le responsable des transports européens, cette solution de la location est celle qui lui apporte le plus de souplesse et lui permet de réellement dialoguer avec le prestataire loueur (ce dernier devra suivre un cahier des charges très précis).

Ainsi, de l'étroite collaboration entre les partenaires, sont nées :

- des améliorations techniques ;

Installation de cloisons étanches pour pouvoir transporter dans un même camion des vêtements et des produits sous température dirigée.

Mise au point des remorques automatiques...

- des améliorations humaines telle la formation pointue des chauffeurs.

Le compromis de la location n'est peut être pas le moins coûteux mais il a l'avantage de permettre une grande rigueur sur la qualité du transport effectué et d'apporter une flexibilité réelle au système.

Le maître mot en ce qui concerne les transports est bien la recherche du meilleur rapport qualité-prix ; en ce sens il est conforme aux principes mêmes de vente des produits St Michael dans tous les points de vente Marks & Spencer.

Insistons pour finir sur le fait que si M & S a franchi le Channel en 1975 pour s'implanter en France et en Belgique, la stratégie de développement actuelle prévoit encore de très nombreuses implantations à l'étranger.

Pour le sujet qui nous intéresse, à savoir le transport, il est fort probable que l'actuel système de distribution soit conservé et élargi à d'autres pays européens.

Nous pouvons alors en conclure que M & S, même s'il n'a pas l'ambition de dominer le marché européen de la grande distribution, est aujourd'hui le seul groupe anglais à prétendre à une réelle dimension internationale !

Tableau de l'état financier de quelques groupes  
(Bilan en MLST)

Années	1987	1986	1985	1984
Groupes				
<u>M &amp; S</u>				
C.A.	4600	4220	3735	3210
Bénéfices	502	432	365	305
<u>TESCO</u>				
C.A.	4100	3805	3560	
Bénéfices	225	166	123	
<u>ASDA</u>				
C.A.		2660	2515	2250
Bénéfices		185	165	155
<u>Sainsbury's</u>				
C.A.	5010	4044	3575	3135
Bénéfices	333	268	208	169
<u>Waitrose</u>				
C.A.	1725	1568	1370	1205
Bénéfices	140	123	97	78

### CHAPITRE 3

Comme on a pu le constater dans les chapitres précédents, la grande ouverture, le Marché Unique, l'Europe sans frontière de 1993 ... sont loin d'être le moteur des stratégies des grands groupes de distribution anglosaxons.

Même Marks & Spencer déjà européen n'a pas attendu une potentielle libéralisation des échanges entre les principaux pays de la C.E.E. pour décider de sa politique d'investissements commerciaux.

Si donc il y a arrivée d'anglosaxons sur le continent il semblerait que ces derniers soient davantage les prestataires de services que les distributeurs. Ainsi, le groupe informatique anglais ICL est présent chez M & S, Sainsbury... mais il travaille aussi en France pour Leclerc, Casino, Euromarché...

Le marché de la grande distribution made in G.B. est un modèle difficilement exportable ou plus encore difficile à intégrer. Preuve en est l'échec de Carrefour qui a dû se retirer de Dee Corporation et préférer investir dans d'autres parties du monde (Amérique du Sud) plus facilement accessibles car basées sur un système de distribution plus proche du notre.

Ainsi ce seraient essentiellement les prestataires de service logistique et distribution physique-transport qui pourraient venir proposer leurs services et forcer la concurrence en Europe.

Certes, nos interlocuteurs distributeurs français (Auchan...) considèrent que les prestataires anglosaxons sont plus efficaces et mieux préparés pour répondre aux besoins de la distribution, mais ils tempèrent vite ce jugement en déclarant que le métier de la grande distribution anglaise est moins complexe qu'en France.

Les points posant problème en terme de logistique, à savoir les phénomènes de promotion, solde et en général toute grande variation de l'activité des ventes sont largement moins marqués en Angleterre.

Force est de constater que de nombreux prestataires anglais sont mieux organisés que leurs homologues français dans la mesure où très tôt, ils ont été considérés comme les professionnels de la logistique et choisis pour être les partenaires privilégiés des grands distributeurs.

A titre d'exemple, on peut citer le cas du groupe C. Salvesen déjà présent presque partout en Europe ; en effet, si il doit y avoir assimilation européenne de la part des britanniques, le groupe Salvesen en est bien un des précurseurs.

La pénétration par croissance externe de Salvesen sur le marché européen date de 10 ans et les premières implantations ont eu lieu au BENELUX. Depuis, la distribution des produits surgelés au niveau européen passe par 35 établissements du groupe écossais.

La majorité des grands distributeurs français (Euromarché, Carrefour...) fait appel à ses services pour stocker sur les 6 plateformes nationales et transporter leurs produits surgelés. A l'instar des grands distributeurs, on ressent chez les prestataires de services logistiques tel Salvesen la volonté de faire de 1993 un objectif stratégique !

Ainsi, Salvesen spécialiste du stockage sous température dirigée envisagerait-il de se diversifier en devenant aussi un transporteur à part entière pour maîtriser toute la chaîne du froid du producteur au consommateur...

Un tel investissement irait totalement dans le sens du besoin évoqué par les grands distributeurs français ; - trouver un prestataire complet et compétent capable de répondre à leurs attentes en matière de logistique - .

Si Salvesen est l'exemple type dans le domaine des produits ultrafrais ou surgelés, d'autres prestataires devraient se spécialiser sur d'autres créneaux.

On sait désormais que pour la plupart, les distributeurs anglais pratiquent la sous traitance de leur logistique et font appel à des prestataire de grande puissance et bien structurés.

La question essentielle est de savoir si ces prestataires très efficaces dans leur pays seront capables de s'adapter aux exigences des distributeurs européens ?

Si cela devait être le cas, il est alors indéniable que les prestataires de transport anglais auraient un rôle important à jouer dans ce nouveau paysage européen.

Par rapport aux autres pays qui sont analysés dans cette étude, la Grande Bretagne offre d'importantes spécificités. Ainsi les véhicules de 38t. représentent seulement 9% du parc total des poids lourds et effectuent plus de 40% du trafic de marchandises (ce phénomène est du à la récente libéralisation permettant la circulation de véhicules supérieurs à 32,5t.).

A travers l'évolution des stratégies des grands groupes de distribution, nous nous intéressons spécialement aux courants d'échanges de marchandises qui existeront en Europe à l'horizon de 1993 .

Si globalement pour la Grande Bretagne on peut penser que les distributeurs n'ont pas une stratégie d'ensemble propre à développer grandement leur trafic avec le continent, il convient cependant de s'intéresser à un autre point et de dépasser l'échéance fatidique du 1er janvier 1993 (en tant qu'unification de l'Europe).

L'élément important, davantage susceptible de permettre un développement des courants d'échange entre l'Angleterre et le continent, est sans conteste celui de la mise en route de l'Eurotunnel.

Il se trouve que la mise en service prévue du Tunnel sous la Manche coïncide avec l'ouverture des frontières et avec le grand marché européen de 1993.

Le grand nombre des remous concernant cette affaire du tunnel montrent bien que à l'instar de la déréglementation de 1992, le sujet est loin de laisser indifférents les britanniques.

De récentes réunions ont montré que les armateurs opérants actuellement sur le transmanche sont près à se poser en concurrents de la nouvelle infrastructure. Il devrait en résulter une baisse des tarifs pratiqués et surtout une amélioration des conditions d'accueil des chauffeurs routiers.

Cet aspect de future concurrence n'est pas étranger aux récents problèmes qui ont affecté la totalité du trafic entre le continent et l'Angleterre.

La très longue grève du début d'année qui a paralysé les courants d'échanges en bloquant la majorité des camions a été mal ressentie par les groupes de distribution.

Ainsi, Marks & Spencer, de part les importants volumes échangés avec ses magasins européens, a dû se retourner vers les compagnies aériennes et supporter des coûts importants.

On comprendra aisément que les grands groupes de distribution soient frileux à l'idée de devoir s'implanter de l'autre côté du Channel. Reste à savoir si l'Eurotunnel sera de nature à affaiblir les craintes de ces distributeurs.

Rappelons enfin que l'Eurotunnel supportera un trafic de 20 navettes et trains dans chaque sens par heure, ce qui correspond au débit normal d'une autoroute moyenne pour un gain de temps non négligeable par rapport aux conditions actuelles de traversée.

En tous points les anglais se montrent en marge de la communauté européenne, il est légitime de penser qu'en perdant en partie son caractère d'insularité, ce pays sera plus étroitement lié à la vie de continent.

Lors de notre mission sur place, ce point de l'Eurotunnel a été bien plus souvent évoqué que celui de l'échéance de 1993. Il est donc clair que cette autre échéance du réel fonctionnement de l'Eurotunnel risque elle de conditionner davantage les stratégies des grands secteurs économiques du pays.

Comme tel, il est tout à fait probable que le secteur de la grande distribution décide de s'ouvrir à la concurrence étrangère.

Dans une telle hypothèse tout le monde pense que l'interpénétration des groupes de grande distribution aurait lieu par le biais de croissance externe.

Insistons toutefois sur le fait qu'il est très dur d'obtenir les confidences des distributeurs susceptibles de procéder à ce type de croissance.

Les stratégies des groupes anglais ont toujours été dominées par les aspects financiers.

La période récente fut assez calme en matière de cession ou prise de participation dans d'autres sociétés et davantage orientée sur des croissances internes. Cependant, avec le renforcement d'une concurrence à l'échelle européenne, on doit s'attendre à une augmentation des fusions, absorbtions.

Selon certains distributeurs français, si les étrangers veulent pénétrer les pays concurrents, la conséquence immédiate sera une concentration globale du système.

Ainsi un distributeur national puissant pourrait toucher le marché d'autres pays en intégrant les réseaux de vente et en profitant de la bonne implantation des petits distributeurs rachetés.

Pour toutes ses raisons les distributeurs seraient actuellement en train de se constituer des trésors de guerre facilement mobilisables pour bénéficier rapidement d'opportunités sur les marchés étrangers.

Cette remarque trouverait tout son relief à l'étude approfondie des bilans financiers de ces grands groupes.

## Conclusion

Tout objectif de croissance oblige les distributeurs nationaux à dépasser leur marché intérieur saturé ou freiné par les mesures réglementaires internes (heures d'ouverture, surfaces de vente maxima...).

Il est certain que les distributeurs capables de maîtriser toute la filière de vente de leurs produits ont des atouts supplémentaires et une plus grande solidité dans l'optique d'une implantation à l'étranger.

Ainsi 2 voies s'ouvrent à un distributeur voulant vendre en dehors du marché national :

- \* Pénétrer le marché européen en s'associant à des distributeurs nationaux déjà en place et profiter de leur positionnement.

- \* Créer de toute pièce un réseau de vente ; posséder ses propres marques, savoir adapter ses produits au marché local visé, maîtriser à 100% sa logistique en la faisant ou non soustraire.

Rares sont les groupes britanniques à posséder la dimension nécessaire pour procéder à des implantations par croissance interne, mais c'est, nous l'avons vu le cas de Marks & Spencer. Le succès de ce groupe tient en partie au fait qu'il a su étendre et surtout adapter une formule de vente ayant totalement réussi en Grande Bretagne.

Après quelques années difficiles cette politique s'est avérée très fructueuse pour l'ensemble du groupe.

La 1ère solution reste ouverte à tous les autres groupes mais il est hélas bien peu aisé de rentrer dans le secret des dieux...!

Sans donner davantage d'explications, insistons pourtant sur le fait que la croissance externe par fusion-absorption restera probablement le seul moyen d'accès à l'Europe pour la grande distribution anglaise.

Notons enfin que si tendance il y a, les signes d'investissements actuels sont plutôt orientés vers d'autres continents : Amérique du nord (USA, Canada), Amérique du Sud, Extrême Orient.

Doit-on trouver là, - aux particularismes près - une constante de stratégie des grands groupes de distribution à l'horizon des années 2000 !!!

Liste des contacts

Ambassade de France en GB  
Service économique et commercial  
21/24 Grosvenor place, Londres

F. Poulinquen

C.C.I. en GB  
197 Knights Bridge, Londres

B. Dufournier

British retailers association  
Commonwealth house  
1-19 new Oxford street, Londres

Elizabeth J. Tongue

The Federation of wholesale distributors  
18 Fleet street, Londres

Vee Beaumont

John Lewis Partnership  
Waitrose  
4 old Covendish street, Londres

Elizabeth Bradbury  
M.J. Rose

C. Salvesen  
ZA de Courtaboeuf  
rue du Cap Horn, Les Ulis

J.F. Desclaux

Marks & Spencer

Tobby Hazan

Dentressangle

N. Dentressangle