



**LA LOGISTIQUE,
UN NOUVEAU GISEMENT D'EMPLOIS**

-- Pour l'Observatoire Economique et Statistique des Transports --

JANVIER 1996

Eurosiris

Bureaux : 60-62, rue d'Hauteville - 75010 PARIS - Tél : (33.1) 44 79 91 30 - Fax : (33.1) 47 70 11 93 ou (33.1) 44 79 91 21

**CDAT
11323**

Siège Social : 12, cour Saint-Eloi - 75012 PARIS - Tél : (33.1) 44 75 77 77 - Fax : (33.1) 43 07 77 95

S.A. au capital de 250 000 F. - R.C. Paris B 378 715 809

Cette étude a été réalisée par Philippe DUONG, directeur d'études d'Eurosiris et Nathalie MATTIUZZO, chargée d'études à Eurosiris pour l'Observatoire Economique et Statistique des Transports.

Elle vise à repérer, analyser et déterminer les conditions du développement des nouvelles activités et des nouveaux emplois liés à l'émergence de la logistique.

Une approche centrée sur l'emploi, pour indispensable qu'elle soit, souffre de la place particulière que prend la logistique dans l'économie et dans la vie des entreprises. En effet, la logistique n'est pas, à proprement parler, une activité économique et n'a, à ce titre, pas d'existence en tant que secteur spécifique ou en tant que service. Il n'y a donc pas de catégorie normée ou codifiée permettant de la caractériser aussi bien en termes d'entreprises, que d'indicateurs économiques et financiers ou en termes d'emploi.

La logistique étant avant tout une démarche, il convient, pour cerner réellement la genèse de l'emploi, de bien comprendre le processus qui aboutit à son émergence dans les entreprises industrielles et commerciales, à son externalisation et à l'apparition d'un véritable marché de la logistique.

C'est ce qui explique dans notre démarche, le passage par une analyse du développement de la logistique dans de grands secteurs d'activité, qui peut seule nous donner la clé du développement de la logistique comme activité relativement autonome, induisant des échanges marchands de services.

De même, la compréhension du processus d'externalisation des prestations logistiques et le recours croissant à des sous-traitants ou des partenaires, nous indiquent la façon dont l'emploi se crée (ou plutôt se transforme) au sein d'entreprises spécialisées qui connaissent un développement certain depuis plusieurs années.

C'est pourquoi, nous avons fait le choix délibéré d'approcher la question sous un angle qualitatif. Nous l'avons fait au travers d'analyses ciblées sur des secteurs d'activités spécifiques ayant significativement développé leur logistique et (ou) recourant à des prestataires, et en introduisant la dimension emploi. Nous l'avons également fait en réalisant des monographies sur quelques uns des principaux prestataires logistiques français, avec la volonté de comprendre la nature de leur croissance, de leur spécialisation, les modalités concrètes de leur développement en liaison avec l'externalisation de la logistique de leurs clients et l'impact sur l'emploi.

Par contre, il est totalement impossible d'avoir une approche globale sur l'emploi dans la logistique, d'une part, parce qu'il n'existe aucune source statistique permettant d'individualiser les effectifs concernés et, d'autre part, parce que la consolidation des données recueillies dans les monographies donnerait des résultats non représentatifs en raison de la faiblesse de l'échantillon. Cependant un certain nombre de résultats nous donnent une idée de la réalité de la situation, d'autant que nous avons approché six des plus importants acteurs du secteur.

N'ambitionnant ni de dresser un panorama général de l'emploi dans la logistique, ni de donner des prévisions chiffrées, cette étude peut permettre de mieux apprécier les conditions du développement de l'emploi dans la logistique, et si celle-ci constitue ou pas un réel gisement d'emplois dans un contexte de rareté de celui-ci.

TABLE DES MATIERES

	Pages
Introduction	
1- Logistique nouveau facteur de productivité et de compétitivité	1
<i>1.1. La maîtrise logistique : un enjeu pour les entreprises</i>	2
<i>1.2. De nouveaux besoins en termes d'emplois</i>	6
2- Politiques d'externalisation	13
<i>2.1. De la sous-traitance industrielle à la sous-traitance logistique</i>	14
<i>2.2. Un mouvement qui débute par l'externalisation du transport</i>	16
<i>2.3. Un mouvement plus large</i>	19
3- Approches sectorielles	23
<i>3.1. L'automobile : des tâches "industrielles" confiées à des prestataires logistiques</i>	25
<i>3.1.1. Réorganisation géo-fonctionnelle des firmes et externalisation de pans entiers d'activité</i>	25
<i>3.1.2. Des prestataires dits "industriels" dont l'offre dépasse largement le simple stockage-distribution</i>	34
<i>3.1.3. Conclusion</i>	34
<i>3.2. L'informatique-bureautique : centralisation des stocks à l'échelle de l'Europe et émergence du service après-vente</i>	35
<i>3.2.1. Une réorganisation de la production à l'échelle de l'Europe</i>	35
<i>3.2.2. Emergence du service après-vente et centralisation des stocks pièces détachées à l'échelle de l'Europe</i>	38
<i>3.2.3. Du produit au produit service : un nouveau positionnement pour les prestataires</i>	41
<i>3.2.4. Conclusion</i>	43
<i>3.3. La grande distribution : des distributeurs qui internalisent majoritairement leur logistique</i>	44
<i>3.3.1. La captation du canal de distribution par les grandes enseignes</i>	44
<i>3.3.2. Les effectifs</i>	48
<i>3.3.3. Des réseaux multi plates-formes de plus en plus souvent spécialisées</i>	52
<i>3.3.4. Une relative faiblesse de l'externalisation logistique ; un fort recours à l'extérieur pour le transport</i>	56
<i>3.3.5. Conclusion</i>	60

3.4. La pharmacie : un mode d'externalisation logistique spécifique	62
3.4.1. <i>Le marché</i>	62
3.4.2. <i>Les effectifs logistiques</i>	68
3.4.3. <i>Stratégie de centralisation des stocks</i>	69
3.4.4. <i>La distribution pharmaceutique : une opportunité pour les prestataires ?</i>	72
3.4.5. <i>Un marché traversé par une recherche de gains de productivité</i>	73
4- Emploi et croissance du marché de la prestation logistique	74
4.1. L'émergence des prestataires logistiques	76
4.1.1. <i>Origine des prestataires</i>	76
4.1.2. <i>Compétences et prestations offertes</i>	77
4.2. La diversification technique de l'offre	83
4.3. Les implantations et les compétences géographiques	85
4.3.1. <i>Localisations en France</i>	85
4.3.2. <i>Localisations en Europe</i>	89
4.4. Les effectifs : le rôle de régulateur social des prestataires	91
4.4.1. <i>Données générales</i>	91
4.4.2. <i>Structure des effectifs</i>	95
4.4.3. <i>Le recours au CDD et à l'intérim</i>	95
4.5. Les besoins en termes de qualification	97
5- Conclusion	99
6- Monographies	105
SKF	106
Digital	114
Rank Xerox	126
Logic Line Operations (LLO)	134
Groupe Tailleur Industrie	142
Tailleur Logisud	154
France Distribution System (FDS)	159
Stockalliance (Groupe Novalliance)	166
OCP	170

**1- LOGISTIQUE NOUVEAU FACTEUR
DE PRODUCTIVITE ET
DE COMPETITIVITE**

1.1. La maîtrise logistique : un enjeu pour les entreprises

La crise a considérablement modifié l'organisation interne des entreprises. Parmi les mutations les plus significatives ces dernières années, il en est une qui retient ainsi de plus en plus fréquemment l'attention : l'émergence de puissantes stratégies logistiques. Celles-ci jouent en effet un rôle essentiel comme facteur de compétitivité.

L'origine principale du phénomène se trouve tout à la fois dans la hausse des taux d'intérêt, donc dans l'accroissement du coût des stocks, et dans la modification radicale des comportements d'achat, devenus beaucoup plus complexes et imprévisibles et engendrant, dès lors, d'importants risques d'obsolescence des produits donc des stocks.

Dans les années 70, les modèles basés sur la rigidification du couple processus de production/produit montrent leur inadaptation aux nouvelles exigences des clients et à la nécessaire diversification des produits et des gammes. Les longues séries produites en masse deviennent également peu conciliables avec l'objectif de maîtrise des coûts, dans un environnement instable et hyper-concurrentiel.

Né de la seconde révolution industrielle, caractérisé par d'énormes concentrations intégrant une majeure partie de la production du produit et employant des milliers de salariés, principalement affectés à la fabrication, **le modèle fordien** tend donc à disparaître.

Il laisse place à un modèle de production beaucoup plus flexible initié par Toyota au Japon et **fondé sur une logique de flux et sur un pilotage par l'aval**.

Visant à la production au plus juste, sans stock, c'est à dire au déclenchement de la fabrication des produits par la commande du client, il tend à minimiser les stocks et à instaurer une véritable production en temps réel : n'est produit que ce qui est vendu.

La logistique, visant à l'optimisation des flux de marchandises et d'informations associées, devient donc une fonction centrale. Elle doit permettre aux firmes de s'adapter au marché et donc de conserver, voire d'améliorer, leur position concurrentielle, mais à coût "acceptable".

Les avancées technologiques permettent, dans le même temps, d'obtenir des outils à la fois flexibles et productifs. Productique et synchronisation des différentes opérations de fabrication (obtenue, notamment par une circulation "en temps réel" de l'information entre les postes de travail et les fonctions de l'entreprise) vont ainsi progressivement réduire les découplages et annuler la fonction même du stock. On passe de la notion de stock mal nécessaire à celle de stock mal absolu.

En corollaire, la réduction des sécurités engendre de nouveaux processus de contrôle et de recherche de qualité totale s'appliquant à la fois aux produits, matières premières et/ou composants achetés à l'extérieur et aux outils de production (0 panne, 0 défaut). Pour Taiichi Ohno (initiateur du JAT chez Toyota), l'absence de stock doit permettre de mettre à jour les dysfonctionnements qu'il masquait jusque là et d'engager l'ensemble de l'entreprise vers la voie de son abolition.

Ce nouveau modèle implique donc un véritable bouleversement dans l'organisation interne des entreprises et dans leurs relations avec l'extérieur (fournisseurs et sous-traitants).

Si le fordisme a été caractérisé par de grandes usines concentratrices, le modèle Toyota est celui de la déconcentration où l'usine qui intègre le produit fini n'est plus, le plus souvent, qu'un centre d'assemblage de matières et surtout de composants provenant d'autres unités de production du même groupe ou d'entités extérieures (fournisseurs et sous-traitants).

La tendance à organiser la production autour de sous-ensembles au détriment du montage pièce à pièce entraîne des modifications dans l'organisation sociale. La parcellisation des tâches disparaît au profit de groupes autonomes chargés de la fabrication de fonctions complètes. "Chaque service doit se comporter en client et en fournisseur par rapport aux autres afin d'améliorer la réactivité globale de l'entreprise".

Les Echos, interview de M Claude Chaveau, Iveco.

Chaque opérateur ou groupe devient, en outre, responsable de son outil de production et a en charge la maintenance préventive "simple" afin de réduire les risques de pannes qui, en raison de l'absence de sécurité, deviennent significatives d'arrêt de la chaîne. Le juste à temps introduit donc dans les entreprises industrielles, de nouveaux contenus d'emplois. En tant que technique ou science transversale, la logistique influence l'ensemble des qualifications et non pas uniquement celles qui lui sont directement allouées.

Basé sur des productions en courtes séries mais aussi sur des approvisionnements fractionnés livrés selon des fréquences rapides, le concept de juste à temps s'étend aux différents partenaires. La qualité des produits qu'ils livrent devient un paramètre essentiel à la réussite de l'ensemble. La notion de chaîne prévaut tous les partenaires deviennent donc interdépendants.

Outre la qualité des produits livrés par les fournisseurs et les sous-traitants, c'est également, de plus en plus, la qualité de leur système de production qui est analysée de même que la qualité de leur système de distribution.

La formalisation des exigences des industriels vis-à-vis de leurs fournisseurs est d'autant plus importante que les achats prennent une place considérable dans la valeur des produits finis (70 % pour l'automobile).

Les nouvelles pratiques observées chez les constructeurs automobiles se retrouvent ainsi chez leurs principaux équipementiers. **Les besoins en termes de qualifications logistiques tendent ainsi à s'homogénéiser toute au long des filières.**

Spécialisation des sites de production et externalisation d'une partie croissante de la production constituent les deux conséquences les plus visibles de cette nouvelle division géographique et fonctionnelle du travail.

Les impacts sur l'emploi sont substantiels :

- transferts d'emplois industriels liés à l'externalisation,
- transferts d'emplois liés aux délocalisations,
- créations d'emplois liées à de nouveaux besoins de gestion des flux devenus plus complexes et ne se limitant plus aux seuls territoires nationaux.
- nouveaux besoins en termes de contrôle, qualité, maintenance.

Le mouvement d'intégration des concepts logistiques dans l'entreprise s'opère toutefois de manière progressive (il est encore en cours dans la majorité des entreprises industrielles et commerciales). Il s'est d'abord appliqué au processus de distribution physique des produits avant d'investir l'ensemble de la chaîne de valeur, soulignant le caractère transversal de la démarche logistique.

En France, ce sont les entreprises du secteur agro-alimentaire et non celles de l'automobile qui font figure de précurseurs dans les années 70. Compte tenu de la faible valeur ajoutée des produits, elles ont, en effet, dû impérativement adopter une politique de réduction des coûts de distribution physique, seule façon de maintenir un profil concurrentiel satisfaisant. En cela, elles ont mis en évidence l'existence de gains de productivité liés à une meilleure organisation logistique, et ont été suivies par des firmes des secteurs des biens de grande consommation, puis par un grand nombre d'entreprises industrielles de tous secteurs.

Outre les sous systèmes d'approvisionnement, de production et de distribution, la logistique s'applique également au sous système après-vente qui apparaît de plus en plus comme un vecteur de :

- fidélisation et de pérennisation de la relation client/fournisseur,
- profitabilité,
- limitation de la concurrence.

Le produit vendu n'est plus seulement conçu et vendu uniquement comme une marchandise dont la firme se désintéresse après l'acte de vente. Il est conçu comme un bien ayant une durée de vie qui va au-delà de la commercialisation. Les entreprises développent donc une offre "produit-service" qui se substitue à celle du seul produit tangible ; le service après-vente n'étant alors plus considéré seulement comme une activité complémentaire à la vente mais aussi comme une source de profit.

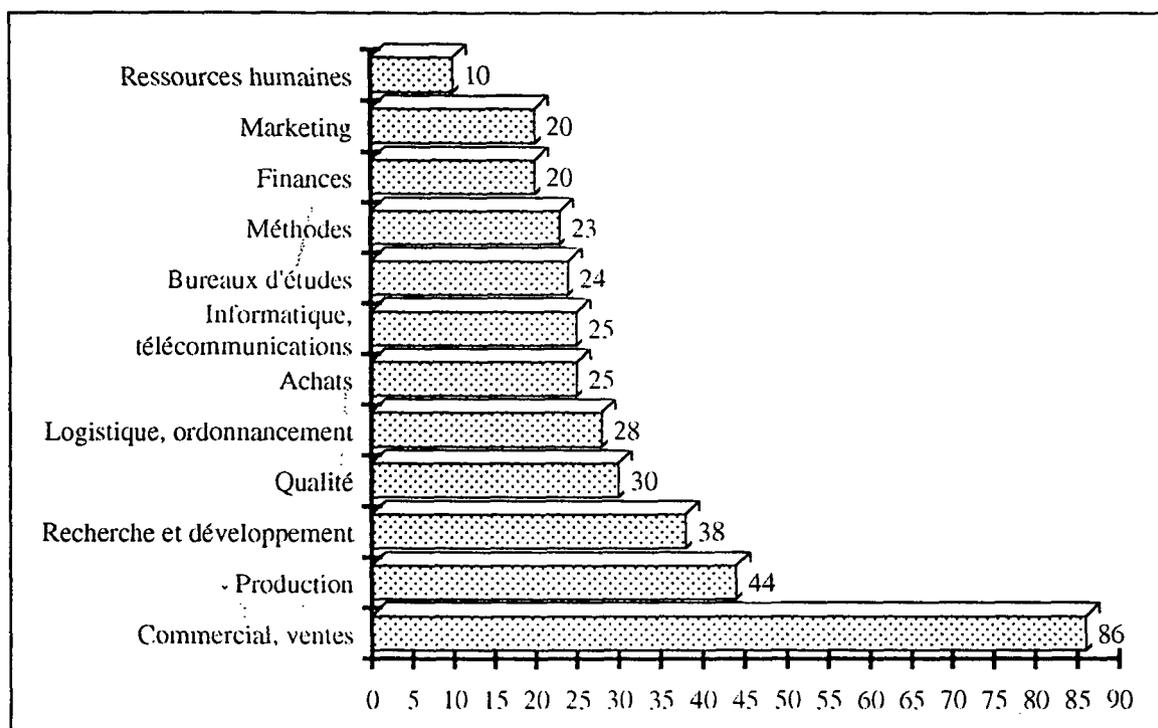
La fonction SAV fondée sur un double objectif de pénétration commerciale et de soutien technique des produits génère ses propres circuits logistiques recouvrant parfois ceux de la distribution des produits finis (exemple : pièces détachées vendues chez les distributeurs) mais obéissant à des règles qui lui sont propres.

Les mutations intervenues dans la sphère industrielle et commerciale ont conduit à de nouveaux besoins en matière de qualifications et/ou d'embauche. La logistique est ainsi devenue un secteur créateur d'emplois et ce pour des qualifications diverses : ouvriers / employés, agents de maîtrise ou cadres. Des offres d'emplois logistiques sont apparues. Si les fonctions production et "commercial" demeurent prépondérantes, il semble, qu'à côté des fonctions "manufacturing" sur lesquelles les entreprises se sont longtemps focalisées (apogée "des sciences de l'ingénieur"), celles relatives à une meilleure organisation des flux émergent.

1.2. De nouveaux besoins en termes d'emplois

Selon une enquête menée, en 1995, par l'Usine Nouvelle auprès de 168 cabinets de recrutement, les fonctions logistique/ordonnancement et achat arrivent en 5ème et 6ème position dans les demandes de recrutement. En outre, la qualité que l'on peut, en partie, rattacher au processus logistique est citée pour 30 % des réponses.

SUR QUELLES FONCTIONS LES OFFRES PORTENT-ELLES EN PRIORITE ? Réponses en % (plusieurs réponses possibles)



Source : Usine Nouvelle

Les enquêtes menées par l'AFT IFTIM auprès de 900 entreprises de 5 secteurs confirment une stabilité voire une croissance des effectifs logistiques.

Les secteurs pris en compte dans l'enquête sont :

- IAA,
- commerce,
- transport-logistique,
- industrie chimique,
- construction automobile.

Réalisées en deux temps, 1994 puis 1995, ces études permettent de suivre les entreprises, d'avaliser ou non leurs prévisions.

Ainsi, en 1994, première étude :

- 54 % des entreprises déclaraient une stabilité de leurs effectifs logistiques ;
- 60 % d'entre elles prévoient une stabilité sur 3 ans ;
- 19 % d'entre elles prévoient une croissance de leurs effectifs. Il s'agissait notamment des entreprises du secteur IAA (23 % d'entre elles prévoient une croissance) et de celles de la chimie (21 % prévoient une croissance).

Un an après, seconde étude, les prévisions se confirment.

La stabilité des effectifs apparaît comme une tendance lourde quel que soit le niveau de recrutement :

- sur 1 an (94/95)
 - 76 % des entreprises déclarent une stabilité de leurs effectifs ouvriers / employés,
 - 85 % des entreprises déclarent une stabilité de leurs effectifs agents de maîtrise,
 - 90 % des entreprises déclarent une stabilité de leurs effectifs cadres ;
- prévisions
 - 78 % des entreprises prévoient une stabilité de leurs effectifs ouvriers / employés,
 - 86 % des entreprises prévoient une stabilité de leurs effectifs agents de maîtrise,
 - 88 % des entreprises prévoient une stabilité de leurs effectifs cadres.

Pour le reste (24 à 10 %) les entreprises déclarant et/ou prévoyant une croissance de leur effectif sont plus nombreuses que celles déclarant et/ou prévoyant une réduction de celui-ci. Les diminutions, lorsqu'elles sont constatées, découlent d'effets technologiques (notamment pour la catégorie employés / ouvriers) et d'effets de conjoncture.

La croissance apparaît en outre supérieure (en prévisions ou sur 1 an) pour les postes employés/ouvriers ce qui signifie qu'au-delà des gains de productivité qui affectent désormais la logistique arrivée à maturité dans de nombreuses entreprises, des besoins en personnel exécution demeurent.

Proportion d'entreprises déclarant ou prévoyant une croissance ou une réduction de leur effectif.

	Cadres	AM	Opérateurs
Déclarant une croissance	8 %	4 %	18 %
Déclarant une réduction	2 %	4 %	6 %
Prévoyant une croissance	8 %	8 %	15 %
Prévoyant une réduction	2 %	2 %	3 %

Source : AFT IFTIM

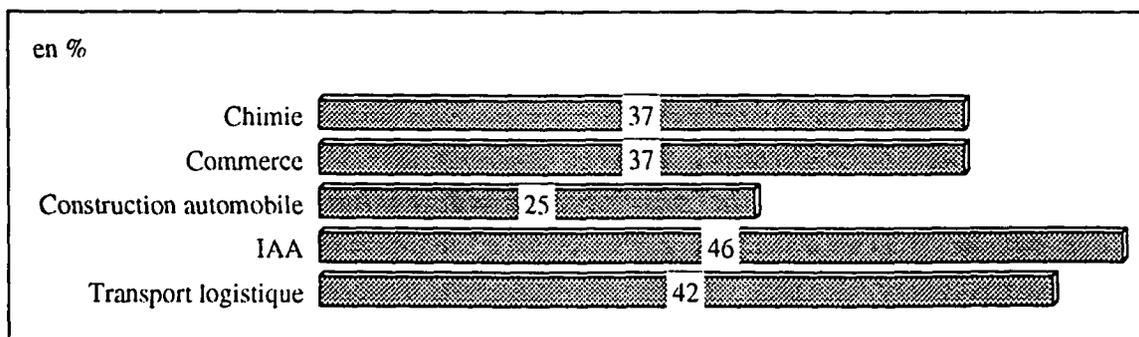
EVOLUTION DES EFFECTIFS DE LA LOGISTIQUE (% des entreprises interrogées)

		Tendances d'évolution des effectifs	Cadres	Agents de maîtrise	Opérateurs
Depuis 1 an	Evolutions globales	→	90 %	85 %	76 %
		↗	8 %	11 %	8 %
↘		2 %	4 %	6 %	
Secteurs où les tendances sont les plus représentées	→	Commerce 93 %	Chimie 90 %	Const. auto. 83 %	
	↗	IAA 15 %	Peu de différences entre les secteurs	IAA 21 %	
	↘	Const. auto. 16 %	IAA 8 %	IAA 13 %	
Prévisions pour l'année à venir	Evolutions globales	→	86 %	86 %	78 %
		↗	8 %	8 %	15 %
		↘	2 %	2 %	3 %
		?	4 %	4 %	4 %
	Secteurs où les tendances sont les plus représentées	→	Commerce 88 %	Commerce 88 %	Transp.-Logist. 84 %
↗		Transp.-Logist. 12 %	Peu de différences entre les secteurs	Peu de différences entre les secteurs	
↘		IAA 5 %	IAA 5 %	IAA 8 %	
	?	Const. auto. 16 %	Const. auto. 15 %	Const. auto. 15 %	

Sur la période 94-95, 39 % des entreprises déclarent avoir procédé à des recrutements en logistique. Ces augmentations sont attribuées :

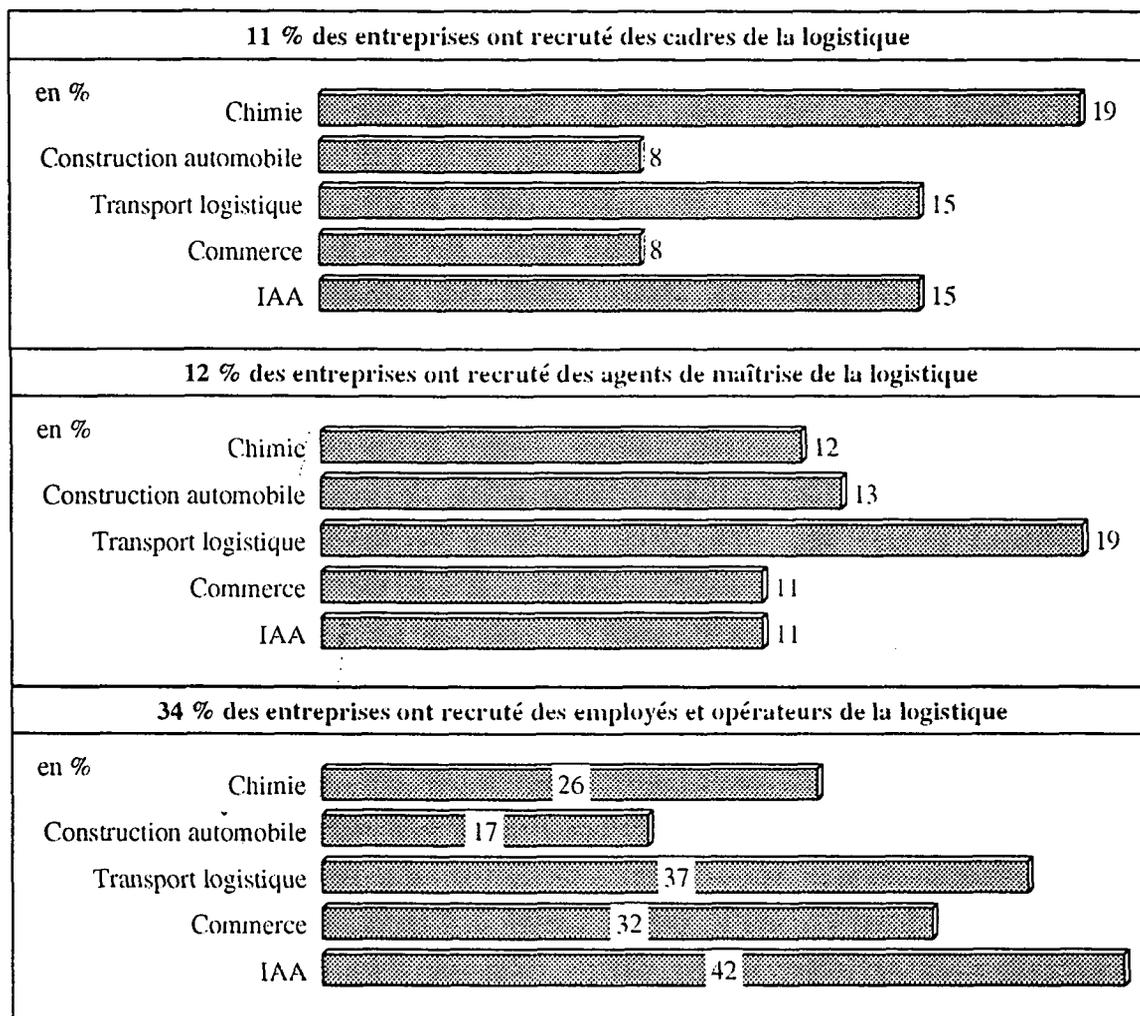
- pour les cadres et techniciens, au développement et à la mise en place d'une stratégie logistique ;
- pour les opérateurs et employés, à la conjoncture donc à l'augmentation générale de l'activité (28 % des cas) ou à des raisons de stratégie logistique (25 % des cas).

Outre les entreprises du secteur transport-logistique ce sont les entreprises du secteur IAA qui sont les plus nombreuses à déclarer des recrutements.



Source AFT IFTIM

34 % des entreprises ont recruté des employés/ouvriers contre 12 % pour des agents de maîtrise et 11 % pour les cadres.

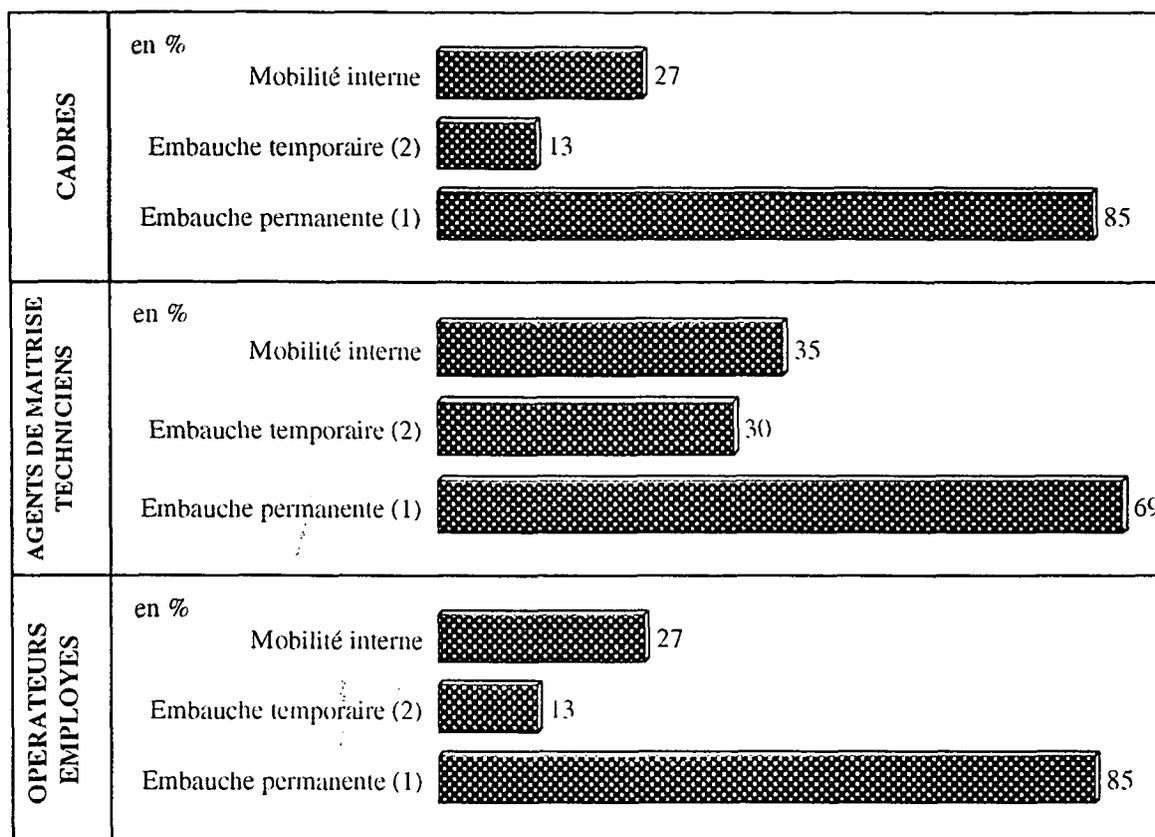


Source AFT IFTIM

Si la majorité des entreprises réalise des embauches permanentes (CDI) un nombre notable d'entre elles procède à des embauches temporaires pour les agents de maîtrise (30 %) mais surtout pour des niveaux opérateurs/employés (50 %). On note donc que ces emplois sont ceux qui sont le plus soumis aux effets de saison, pointes d'activité et aux stratégies de flexibilisation.

Il faut également noter la relative importance de la mobilité interne quel que soit le niveau de recrutement.

ORIGINE DES RECRUTEMENTS (% des entreprises ayant recruté)



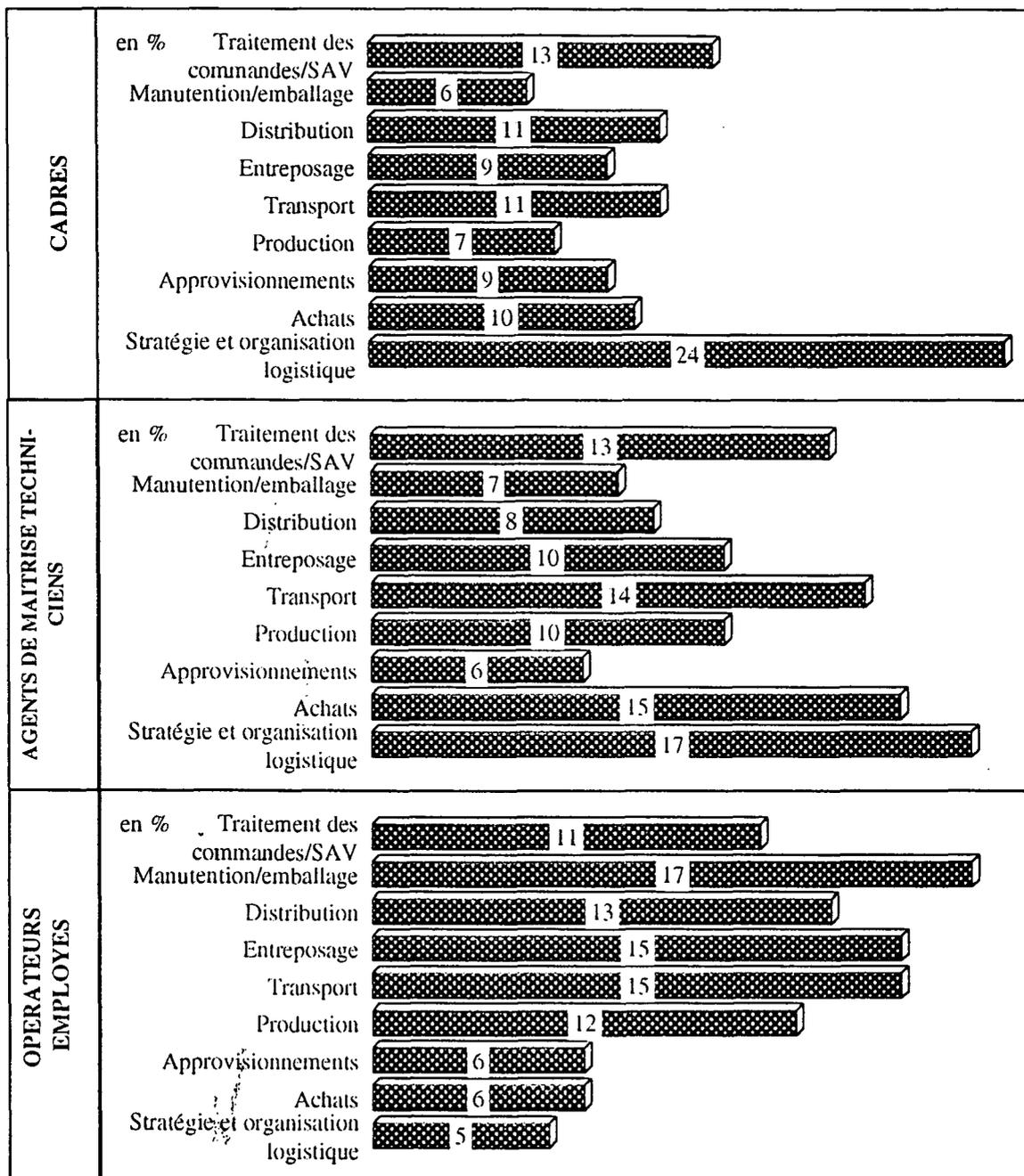
(1) CDI

(2) CDD, intérim, alternance, apprentissage

Source : AFT IFTIM

Enfin, les entreprises ont surtout recruté pour les fonctions :

- stratégie et organisation logistiques pour les emplois de cadres (24 %) et les emplois d'agents de maîtrise (17 %) ;
- les achats pour les emplois d'agents de maîtrise ;
- le transport et le SAV pour tous les niveaux ;
- l'entreposage, la distribution et la manutention/emballage pour les employés.



(% totaux : 100 pour chaque catégorie d'emploi)

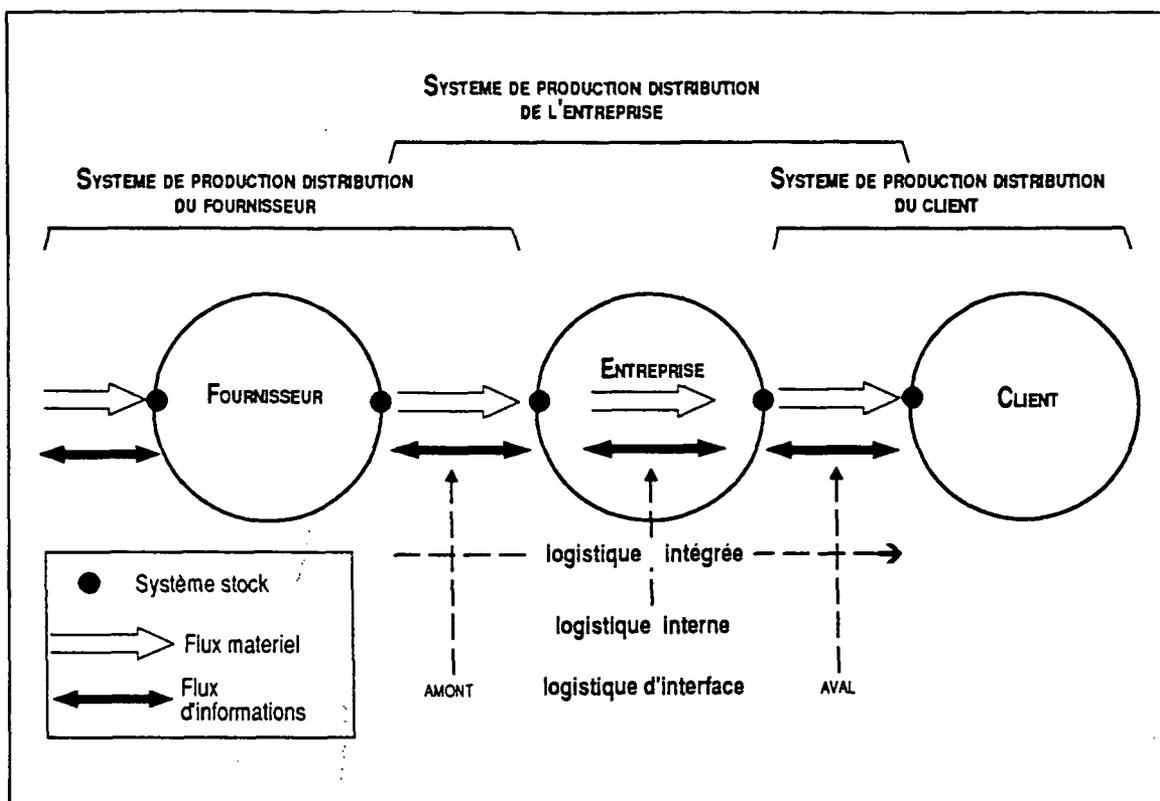
Source : AFT IFTIM

La ventilation des emplois par fonction montre l'importance de la logistique d'interface (transport, distribution, achat).

Contrairement à la logistique interne qui engage un seul acteur (l'entreprise elle-même), la logistique d'interface fait en effet intervenir plusieurs opérateurs :

- le fournisseur et l'entreprise pour ce qui concerne la logistique amont ;
- l'entreprise et son client pour ce qui concerne la logistique aval.

SYSTEME DE PRODUCTION DISTRIBUTION DE L'ENTREPRISE



Elle est, en outre, le principal lieu d'affrontement entre ces différents opérateurs et, en ce sens, le lieu où la maîtrise logistique constitue un véritable enjeu.

L'exemple de la grande distribution est, à ce titre, éclairant. La captation du canal de distribution, par les grandes enseignes grâce à leurs propres structures logistiques est ainsi à l'origine de la modification des rapports de force entre l'industrie et le commerce ; le second prenant de plus en plus de pouvoir par rapport au premier.

Si la logistique d'interface est une composante majeure de la logistique des entreprises elle est aussi le segment le plus aisément externalisable à la condition d'en conserver la maîtrise par l'élaboration d'une stratégie qui elle demeure en interne.

L'importance de la fonction "stratégie et organisation logistiques" dans le recrutement des cadres (24 %) et, dans une moindre mesure dans celui des agents de maîtrise (17 %) tend à confirmer ce phénomène (transfert du personnel d'exécution vers les prestataires, maintien voire croissance en interne des fonctions de stratégie - coordination).

Plus encore que des "créateurs" d'emplois, les prestataires apparaissent donc avant tout comme des "régulateurs sociaux".

2- POLITIQUES D'EXTERNALISATION

2.1. De la sous-traitance industrielle à la sous-traitance logistique

Les deux dernières décennies ont vu un mouvement net de recentrage des industriels sur leur activité de base. Cette mutation a conduit à un développement de l'externalisation aussi bien dans le domaine de la logistique et du transport qu'en matière d'étude ou de réalisation.

Le recours à l'extérieur pour une part croissante de la valeur des produits finis est ainsi particulièrement remarquable dans le secteur automobile qui a progressivement transféré des pans entiers d'activité vers les équipementiers. Outre un avantage en termes de rationalisation de la production et de réduction des coûts de fabrication, l'externalisation de la fabrication de fonctions complètes apparaît comme un outil de la production "au plus juste" visant à faire fabriquer au dernier moment des composants et notamment ceux qui :

- utilisent de l'espace et sont coûteux ;
- jouent un grand rôle dans la personnalisation-différenciation ;
- sont donc variables en fonction des modèles, couleurs...

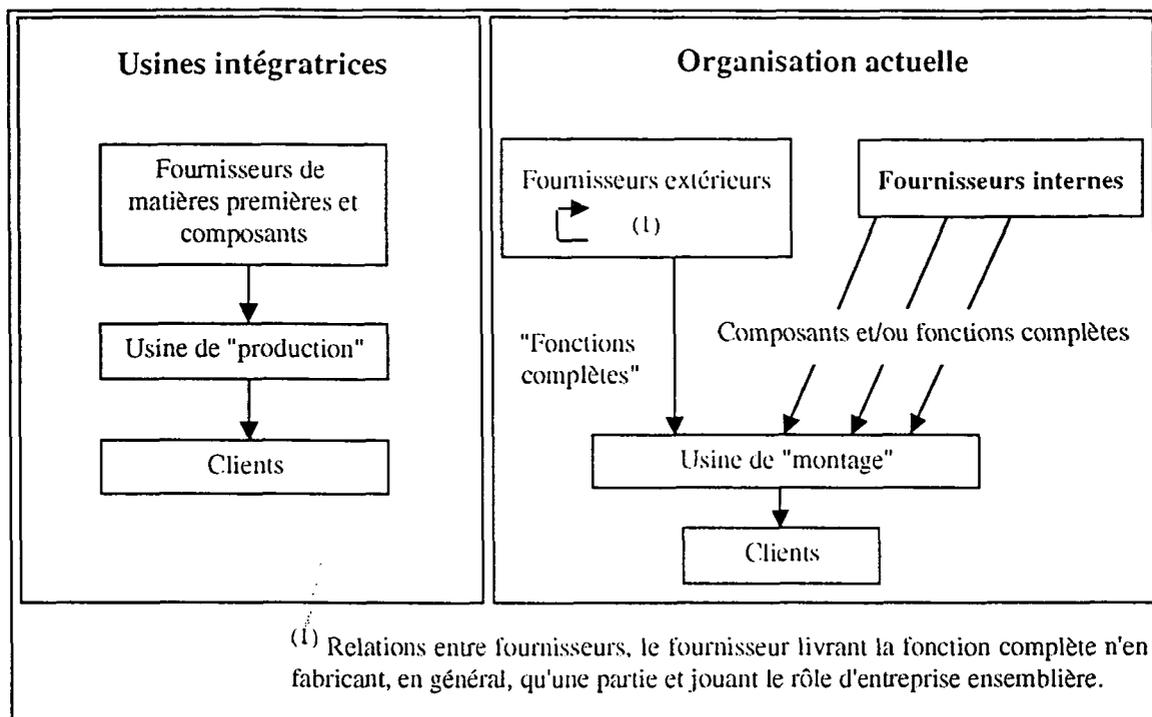
Externalisation de la production de la fonction complète siège par Renault et livraison "juste à temps".

Avant 1987, les usines Bertrand Faure livraient directement les composants de sièges sur les chaînes de montage automobile, qui les intégraient elles-mêmes. Une usine textile de coupe-couture appartenant à Renault et située à Somain était intégrée à cette organisation, dont une part notable relevait de l'activité propre de la Régie.

A partir de 1987, avec le lancement de la R19, l'organisation a été modifiée. Bertrand Faure a été choisi comme fournisseur de sièges complets. Ceux-ci ne devaient plus être intégrés sur les chaînes de la Régie, mais dans une usine du fournisseur. Renault a ainsi abandonné son activité textile et a cédé son usine de Somain à BFA (qui a, à cet effet, acquis 100 % de la filiale Renault, la Sotexo) et lui a attribué la mission de mettre en œuvre la production de sièges en juste à temps pour les usines produisant des R19 : Douai et Maubeuge.

Ce mouvement d'externalisation s'est donc produit parallèlement à la mise en tension des flux et au démarrage des pratiques de livraisons synchrones qui ont, dans certains cas, modifié l'implantation des fournisseurs. Nouvelles implantations et nécessité d'augmenter les capacités chez les équipementiers ont donc, dans certains cas, permis de réduire les suppressions d'emplois (liées au recentrage).

L'impact de la sous-traitance industrielle en termes de logistique a été considérable. Alors que les grandes usines intégratrices nées au début du siècle avaient à gérer des flux relativement simples, les sites actuels de production qui s'apparentent de plus en plus à des sites de montage ont à organiser des flux complexes en provenance de leurs fournisseurs externes mais aussi internes dans le cadre de la spécialisation des usines.



Spécialisation des sites de production et mise en tension des flux ont par ailleurs accentué les besoins en transports rapides et fiables.

Les conséquences en termes d'emplois sont multiples :

- nouvelle répartition géographique de l'emploi, en général, et de l'emploi logistique ; chaque fournisseur (interne ou externe) ayant dû se doter d'équipes de préparation de commandes (s'appliquant à des fonctions complètes livrées selon des fréquences rapides et non à des flux très massifs) ;
- développement d'un segment de transport nouveau avec la messagerie et l'express employant d'importantes équipes de tri, dispatch... ;
- développement des effectifs "stratégie logistique" face à la complexification des flux ;
- développement des effectifs affectés aux contrôles des réceptions et à la qualité dans le cadre de la réduction des sécurités.

En matière de logistique, l'externalisation s'est effectuée avec un même objectif de recentrage, de réduction des coûts et d'optimisation.

Le recours à des prestataires doit permettre :

- de réaliser des économies de compétences et de faire porter les efforts d'investissement sur le cœur du métier ;
- de bénéficier des économies d'échelle réalisées par les opérateurs logistiques qui gèrent les flux de plusieurs clients ;
- de connaître exactement les coûts logistiques (facturation aux prestataires) ;
- de variabiliser les coûts.

2.2. Un mouvement qui débute par l'externalisation du transport

Composante la plus visible de la logistique, le transport a été la première activité externalisée par les chargeurs industriels et commerciaux. Ce mouvement a sans doute concouru à une vision restrictive de la logistique. Aujourd'hui, s'il n'existe pas d'acception univoque de la logistique, tout le monde s'accorde toutefois pour la définir comme une démarche d'optimisation globale ne se limitant pas au seul acheminement des produits. A l'inverse, l'externalisation auprès de prestataires ne doit pas masquer la persistance d'une demande de prestations transport autonomes :

- de nombreuses entreprises scindent leurs appels d'offre et choisissent des partenaires transport différents des partenaires logistiques ;
- les prestataires ont eux-même recours à l'extérieur pour la partie transport.

Enfin avec l'évolution de l'offre l'ambiguïté transport-logistique n'est pas entièrement levée. Si le "contenu logistique" d'un acheminement en lot complet est effectivement à relativement faible valeur ajoutée et sans grand impact sur l'organisation des chargeurs, il en va différemment des prestations de messagerie et de transport express. Nées d'une adaptation du monde du transport aux nouvelles pratiques de fractionnement des envois et aux exigences de rapidité, ces dernières ont elles-mêmes concouru à l'accélération de la mise en place du juste à temps et de la réduction des stocks.

Elles ont permis la centralisation des stocks et l'abandon de stocks de proximité opérés dans de nombreuses branches et conduit, en cela, à de nouvelles répartitions de l'emploi interne des chargeurs :

- suppressions de postes dans certaines régions,
- créations dans d'autres mais dans des sites de plus grande taille permettant souvent une plus grande automatisation des tâches comme la préparation de commandes et compensant donc rarement les baisses d'effectifs réalisées ailleurs.

La logistique des pièces détachées : une fonction consommatrice de transport rapide dans le cadre de la hiérarchisation croissante des réseaux.

Gestion des pièces détachées chez un constructeur de véhicules industriels : IVECO.

L'activité pièce détachée est autonome. Elle emploie 148 personnes sur 2 sites Trappes principalement et Nevers.

• *Logistique aval du site de Trappes :*

Le site gère 90 000 références (sur 160 000) à destination des concessionnaires nationaux d'IVECO (130 sites). Il expédie chaque jour :

- 900 à 950 colis,
- représentant 320 à 360 expéditions.

Il traite 3 types de commandes :

- les commandes de classe 1 ou express (21 % des commandes) livrées en J + 1 avant 8 heures pour toute commande passée jusqu'à 18 heures ;
- les commandes de classe 2 (25 % des commandes) livrées en J + 1 la nuit pour toute commande passée jusqu'à 16h30 ;
- les commandes de classe 3 (54 % des commandes) ou de réassort, bimensuelles livrées dans un délai de 7 jours.

Les deux premières classes de commandes sont traitées par TAT Express filiale de la Poste. La troisième est confiée au Sernam.

• *Logistique amont du site de Trappes :*

Le site est approvisionné par 260 fournisseurs, usines du groupe ou fournisseurs extérieurs :

- 70 % des flux proviennent d'Italie (usines du groupe),
- 20 % des flux proviennent d'Allemagne (usines du groupe),
- 10 % des flux proviennent de fournisseurs tiers nationaux.

Une navette routière relie l'usine de Turin à Trappes tandis que les flux avec l'Allemagne sont confiés à des messagers.

Pour les commandes urgentes, les pièces sont acheminées directement des usines vers les concessionnaires. Les flux sont confiés à des expressistes (DHL).

• *Projet de centralisation des stocks :*

En 1996, deux circuits devraient se mettre en place :

- l'un, minoritaire, utilisant Trappes dont l'activité serait réduite aux pièces à fort taux de rotation ;
- l'un, direct des usines, pour les autres pièces.

TAT, DHL ou le Sernam doivent-ils être considérés comme des transporteurs ou comme des opérateurs logistiques ?

Cette question peut être posée pour la majorité des messagers et expressistes qui présentent aujourd'hui des offres spécialisées par branches (GMS, prêt à porter, cosmétique...) et plus encore pour ceux qui ont adjoint à leurs prestations transport une offre de stockage temporaire (généralement sans gestion des stocks).

2.3. Un mouvement plus large

Alors que l'externalisation concernait, il y a encore une vingtaine d'années, des tâches parcellisées (transport puis simple entreposage) et considérées comme annexes, elle recouvre aujourd'hui :

- des opérations plus complexes allant de la préparation des commandes à la gestion/tenue des stocks, la finition, l'étiquetage-reconditionnement jusqu'à la livraison en flux tendus sur les chaînes de montage ;
- des opérations stratégiques participant aux nouvelles logiques de différenciation des produits le plus en aval, au positionnement vis-à-vis de la clientèle donc aux stratégies commerciale et marketing ou encore aux mutations des processus productifs.

Dans ce cadre, elle s'effectue auprès de sous-traitants-partenaires avec lesquels les entreprises échangent, en temps réel, des informations sur leurs stocks, leur marché et qui sont donc largement intégrés aux organisations des clients.

Aujourd'hui si les industriels conservent une maîtrise de leur logistique, au travers de la planification et de l'élaboration d'une stratégie, ils n'hésitent donc plus à en sous-traiter l'opérationnel et les infrastructures liées aux opérations à la condition que ces prestations s'effectuent dans un "environnement transparent" permis notamment par l'informatique (remontée d'information sur les stocks, sur les envois...).

Toutefois, si elle se généralise, l'externalisation ne concerne encore qu'une partie du processus logistique des entreprises :

- **La logistique interne** qui assure la gestion des flux internes de l'entreprise (transferts ou transports intra site, inter usines, mais surtout gestion des flux liés aux opérations de production, gestion des stocks d'encours) demeure ainsi, pour l'essentiel, internalisée et intégrée à la gestion des opérations de production.

Les entreprises ne délèguent que marginalement un certain nombre de tâches particulières à des opérateurs tiers (transport inter usines, et plus rarement mise sur chaîne et encyclage des composants).

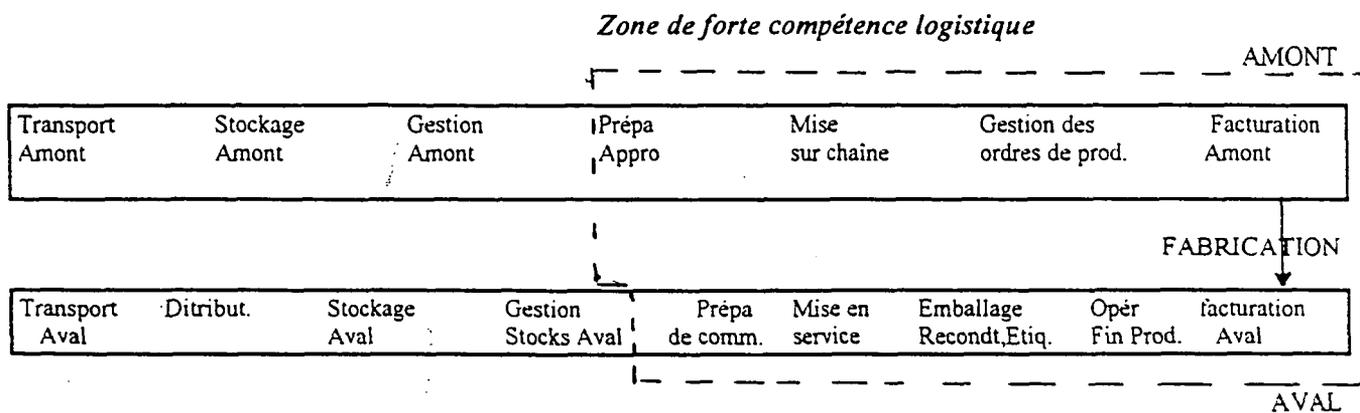
- **La logistique d'interface** qui assure la gestion des flux appartenant conjointement à l'aval et à l'amont des deux entreprises qui échangent des marchandises, constitue, à l'inverse, le segment le plus largement externalisé.

Elle est, d'une façon générale, plutôt maîtrisée par l'acteur amont, c'est-à-dire le fournisseur. Il s'agit donc surtout de logistique aval. La logistique d'interface amont est moins fréquente car relativement peu d'entreprises industrielles maîtrisent leurs flux d'approvisionnement en amont du stockage, sauf dans le secteur de la grande distribution. Producteurs de biens de grande consommation et grands distributeurs se livrent d'ailleurs à un affrontement acharné et croissant pour la maîtrise de la logistique d'interface et du profit logistique qui en résulte.

- **La logistique intégrée** qui prend en compte les flux, non pas séquentiellement, mais dans leur continuité, d'amont en aval (et inversement pour les flux d'information), calquant le système de production, est maîtrisée par le management des entreprises mais il existe des offres émanant des prestataires.

Sans pour autant prétendre en acquérir la maîtrise, certains opérateurs logistiques proposent en effet des prestations intégrées de gestion de flux couvrant l'ensemble du système de production (logistique aval, logistique interne et logistique amont), alors que la plupart de leurs concurrents proposent une offre ponctuelle au niveau de la logistique d'interface.

Pour schématiser, la prestation logistique est organisée en fonction du système de production de l'entreprise, celle-ci pouvant, globalement ou "à la carte", confier tout ou partie des opérations à un prestataire.



Les résultats de l'enquête AFT-IFTIM (1995) confirment cette situation. 49 % des entreprises interrogées font réaliser à l'extérieur une ou plusieurs fonctions logistiques. Les fonctions transport distribution et, dans une moindre mesure, entreposage sont celles faisant le plus souvent l'objet d'un recours à l'extérieur contrairement aux fonctions achats, gestion des stocks, service à la clientèle.

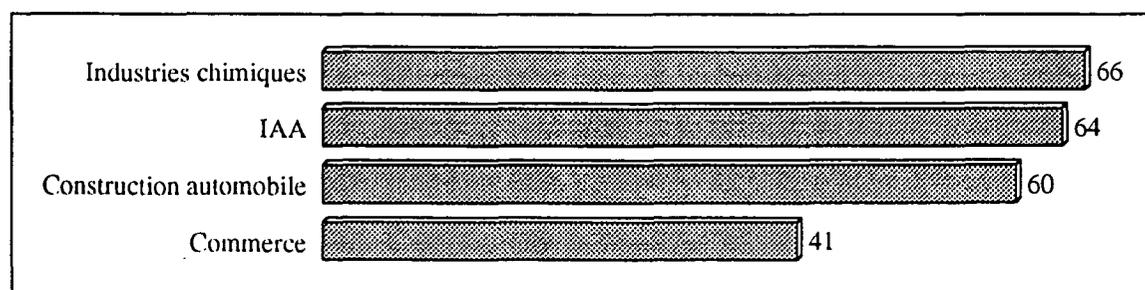
LA SOUS-TRAITANCE DES FONCTIONS DE LA LOGISTIQUE (% des entreprises interrogées)

Fonctions logistiques	IAA	Commerce	Construction automobile	Chimie
Achats/approvisionnement	5	1	0	0
Production	1	7	1	7
Emballage	2	1	0	5
Manutention	6	6	0	0
Transport	55	37	58	56
Entreposage	12	6	1	9
Tenue/gestion de stocks	3	1	0	0
Distribution	26	5	1	19
Traitement des commandes	2	3	0	2
Service à la clientèle	3	3	0	0

Source : AFT-IFTIM 1995

La sous-traitance est plus fréquemment utilisée dans les secteurs industriels (2 entreprises sur 3) et moins souvent dans le commerce (4 entreprises sur 10). Elle se pratique plutôt dans les grandes entreprises.

Les secteurs ayant le plus recours à la sous-traitance (% des entreprises interrogées) sont :



L'externalisation induit, notamment en période de crise (donc de faibles opportunités de reclassements internes), des transferts d'emplois des entreprises industrielles et commerciales vers les prestataires.

De manière générale, les soldes apparaissent, le plus souvent, comme négatifs pour des raisons qui tiennent :

- aux économies d'échelle réalisées par les prestataires,
- aux refus du transfert par une partie des salariés,
- parfois à la mauvaise organisation logistique des entreprises qui induit le recours à l'extérieur, alors synonyme d'une rationalisation et, en conséquence, d'un plus faible besoin en hommes.

Exemple d'une centralisation européenne s'accompagnant en France d'une externalisation : impact sur l'emploi.

En 1993, SKF leader mondial des roulements ⁽¹⁾ décide de réorganiser sa distribution à l'échelle de l'Europe. Un magasin européen est créé en propre en Belgique. Les magasins nationaux jusque là internalisés deviennent plates-formes de transit et sont externalisés auprès d'un transporteur.

80 postes sont supprimés (23 % des effectifs). Ils concernent la logistique ainsi que des fonctions administratives.

10 postes sont proposés au centre européen.

5 postes sont proposés par le transporteur reprenant la plates-forme nationale.

Un point essentiel mérite d'être souligné. Lorsque l'externalisation accompagne une politique d'eupéanisation (stock central européen notamment) ces transferts d'emplois sont d'autant moins importants :

- que la France n'apparaît pas comme une localisation privilégiée par les entreprises multinationales qui lui préfèrent souvent les pays du Benelux ;
- que peu de prestataires nationaux présentent une couverture géographique européenne suffisante pour postuler ou être retenus.

Toutefois, le titre générique d'externalisation logistique masque des réalités différentes. Le processus d'externalisation, les exigences, les fonctions concernées et les prestataires retenus varient selon les branches. Ils sont ainsi très différents selon que l'entreprise, faisant le choix du recours à l'extérieur, produit des biens à haute valeur ou est un distributeur.

⁽¹⁾ Ce groupe fait l'objet d'une fiche.

3- APPROCHES SECTORIELLES

L'analyse macro-économique de l'évolution de l'emploi logistique s'avère extrêmement complexe dans la mesure où cette catégorie n'apparaît dans aucune statistique. Même à l'intérieur des entreprises, la caractérisation des effectifs logistiques est peu aisée chaque entreprise ayant une acception différente des fonctions qu'elle recouvre.

L'analyse des prestataires n'est pas non plus suffisante, d'une part, parce que ce sont souvent des transporteurs pour lesquels il est difficile d'isoler les effectifs liés au transport pur de ceux liés aux autres prestations logistiques et, d'autre part, parce qu'elle masque la réalité des suppressions de postes inhérentes à l'externalisation en période de crise donc de faibles opportunités internes de reclassement. En outre, même si les prestataires sont devenus plus que de simples sous-traitants et ont, dans certains cas, acquis une position de partenaires, ils demeurent, au mieux, des conseillers mais, le plus souvent, des exécutants de stratégies élaborées par les chargeurs eux-mêmes.

Analyser l'impact de la logistique sur l'emploi nécessite donc d'avoir une vision globale et, en premier lieu, de comprendre les mutations intervenues ces dernières années dans les sphères industrielle et commerciale donc dans les entreprises d'où émanent les besoins en termes de prestations.

Pour ce faire, des approches par branches sont nécessaires. Quatre grandes branches ont été retenues pour leur "maturité" logistique :

- l'automobile,
- l'informatique-bureautique,
- la grande distribution,
- la pharmacie.

Si une quantification est impossible au niveau de la branche, l'analyse des organisations permet de dégager de grandes tendances qui sont souvent confirmées par des monographies au niveau de l'entreprise.

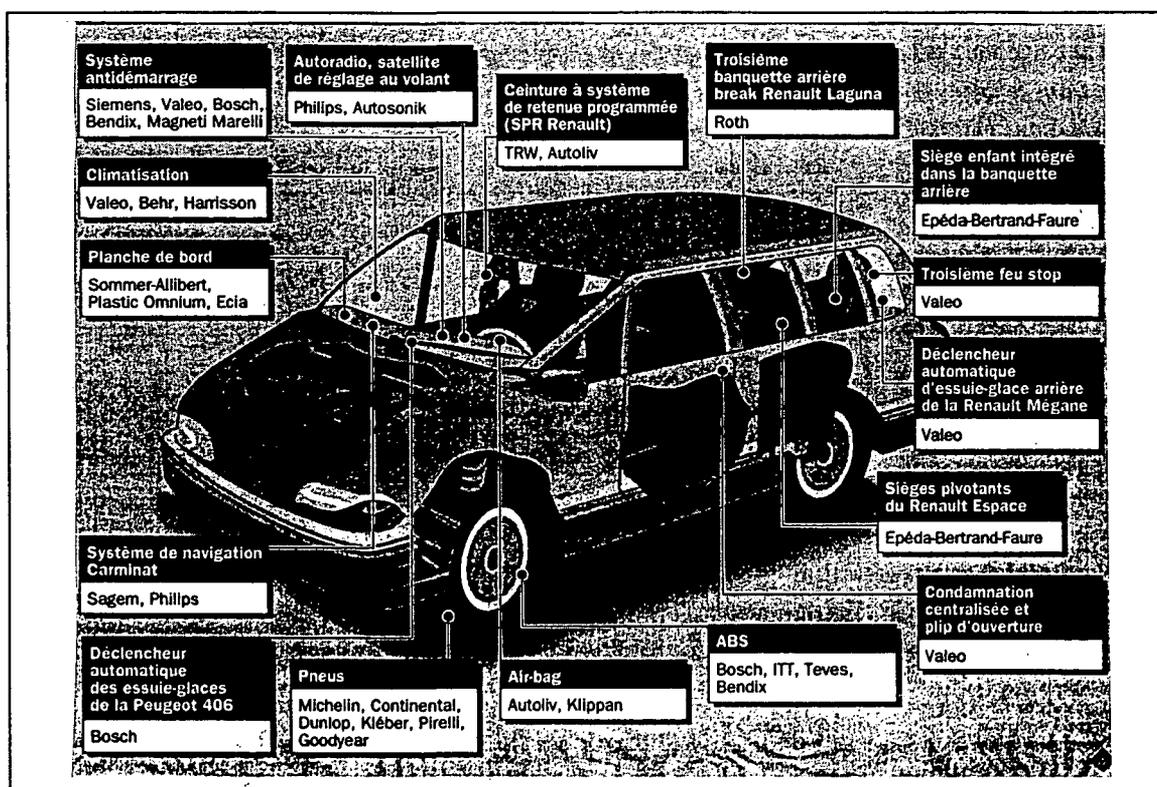
3.1. L'automobile : des tâches "industrielles" confiées à des prestataires logistiques

3.1.1. Réorganisation géo-fonctionnelle des firmes et externalisation de pans entiers d'activité

Le secteur automobile est sans aucun doute celui où les politiques de recentrage des constructeurs sur leur métier sont les plus abouties et où l'externalisation d'une part notable de l'activité production a été la plus forte.

On considère ainsi qu'en 1995, 70 % de la valeur d'une automobile sont constitués d'achats effectués à l'extérieur.

ACHAT D'EQUIPEMENT HIGH TECH



Les constructeurs automobiles ont, en outre, généralisé l'achat de fonctions complètes qui suppose des alliances entre fournisseurs.

Il peut s'agir, par exemple, de l'ensemble complet frein / embrayage / accélérateur, qui ne représente ainsi plus qu'une seule pièce à monter pour le constructeur. Le cas extrême est représenté par la petite Jeep Renault / Chrysler, dont la fabrication a consisté à monter 7 modules différents fournis par les équipementiers.

Cette tendance suit deux buts principaux. Premièrement, elle permet d'accroître les moyens d'études de l'entreprise, afin de recentrer ses moyens sur ce que les constructeurs considèrent le "cœur" du métier : l'innovation en concept de véhicule et les choix d'architecture. Deuxièmement, l'achat de fonctions complètes contribue sensiblement à réduire le temps direct de montage, qui est une des contraintes principales qu'ils se sont fixés.

Le secteur automobile figure également parmi les premiers à avoir mis en place des politiques de réduction des stocks et des encours et à avoir, en conséquence, porté un intérêt central aux choix de ses fournisseurs, à l'homologation de leurs produits et, plus récemment, à l'homologation de leur qualité logistique.

Ces différentes évolutions ont conduit à des réorganisations spatiales qui touchent à la fois les constructeurs et leurs fournisseurs :

- restructuration du système de production des constructeurs autour d'usines spécialisées et d'usines de montage se substituant aux usines intégratrices du début et du milieu du siècle ;
- restructuration du système de production des fournisseurs à qui les constructeurs ont progressivement demandé, dans le cadre du juste à temps, de détenir des sites proches de leurs usines donc à même de les livrer souvent en petites quantités. Sites qui sont en fait soit des usines soit des centres logistiques.

L'usine Renault à Cuincy (Douai) a mis en place des structures logistiques dans le cadre du JAT avec les fournisseurs (cas de la Renault 19).

La production quotidienne du site de Douai s'établit à 1 380 véhicules montés sur deux chaînes parallèles et identiques fonctionnant en 2 x 8.

Il alimente l'ensemble du marché mondial avec une forte prédominance du marché européen. L'Allemagne et la France représentent ainsi respectivement 35 % des ventes en valeur, les 25 % restant se répartissant entre la Suisse, l'Italie, la Belgique et la Grande-Bretagne.

Chaque jour la production est acheminée vers un centre livreur qui effectue le "groupage livraison". Le stock maximum est de deux jours de production.

Envers les fournisseurs, la stratégie de réduction des stocks s'est traduite par une exigence de fractionnement des flux et d'augmentation des fréquences de livraison.

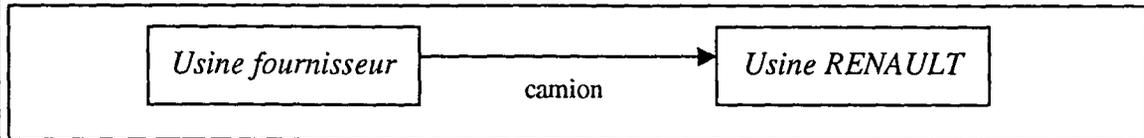
A titre d'exemple, il n'existe plus de pièces livrées selon une fréquence supérieure à une semaine et 50 % des flux sont livrés au moins une fois par jour.

Les fournisseurs, internes et externes, sont, pour l'essentiel, français et européens :

- l'Espagne représente 5 % des flux amont,
- l'Italie : 5 %,
- l'Allemagne : 10 %,
- les Pays-Bas et la Belgique 1 à 2 %.

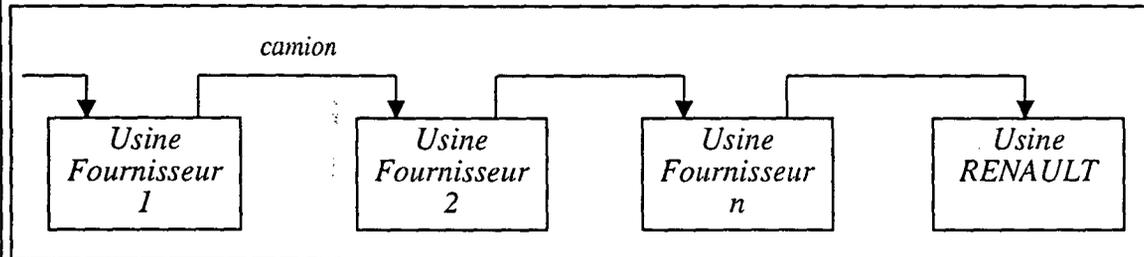
Il convient d'ajouter l'usine mécanique Renault du Mexique qui livre, par voie maritime, un stock situé à Rouen.

Compte tenu de ses différents impératifs logistiques, Douai a développé trois axes stratégiques correspondant à trois circuits logistiques d'approvisionnement.

Axe 1 : le flux direct**LOTS COMPLETS**

Le flux direct peut être assorti d'un collectage. Celui-ci concerne cinq fournisseurs géographiquement proches.

Il a été mis en place avec le lancement de la R19. Le principe est de demander aux fournisseurs qui livraient chacun la quantité nécessaire à une semaine de consommation en une fois, de livrer un cinquième de cette "commande" tous les jours et de passer chez les quatre autres fournisseurs.

COLLECTAGE

Le flux direct concerne :

 Les fournisseurs internes

- Cléon ⁽¹⁾ (pour les moteurs) : 6 livraisons par jour.
- Rouen (pour les moteurs) : 100 moteurs par jour, livrés de manière multiquotidienne.
- Valladolid ⁽²⁾ (pour les moteurs et les boîtes moteurs) : 2 livraisons par jour avec échanges de remorques à Hendaye ⁽³⁾.
- Le Mans (trains arrières et avants).
- Choisy (pour les amortisseurs).
- Espagne (pour les petites pièces de tôlerie).

⁽¹⁾ Trajet Cléon - Douai : 5 heures.

⁽²⁾ Espagne.

⁽³⁾ Deux fois par jour un camion "plein" part de Valladolid alors qu'un autre camion part de Douai avec des "emballages vides". A Hendaye les chauffeurs échangent leurs remorques. Ce système permet d'éviter les doubles trajets. Le principe d'approvisionnement appliqué est de type Kanban ou "remplacement d'emballage".

□ *Les fournisseurs implantés, depuis 1970, dans la région* ⁽¹⁾

Il s'agit, pour l'essentiel, de plasturgistes implantés dans la zone industrielle de Lens et de Noeux Les Mines (à 45 minutes de Douai) : Allibert, Plastic Omnium...

□ *Sotexo* ⁽²⁾ à *Somain*

Filiale de Bertrand Faure Automobile, Sotexo livre Douai en synchrone en 180 minutes pour les sièges.

Chaque camion (environ 30 camions/jour) transporte 42 kits de siège ⁽³⁾ *sur deux étages (chaque étage alimente une chaîne).*

La fabrication de sièges juste-à-temps s'appuie d'abord sur la fourniture par Renault d'un programme glissant à trois mois du nombre de véhicules à produire. Ce programme est éclaté et répercuté aux différentes usines de composants, du groupe ou des fournisseurs extérieurs, sur un programme prévisionnel qui devient ferme à un mois.

Le programme hebdomadaire du constructeur est proche de la réalité ; mais le lancement de la fabrication juste-à-temps débute à H - 3 heures pour les sièges à l'usine de Douai.

Ainsi, 175 minutes avant le moment prévu pour l'intégration du premier siège d'une série sur le véhicule, ses caractéristiques sont connues. L'information, transmise par EDI, parvient alors pour chaque voiture toutes les 1 minute 20 et ce, pour une série de 21 collections de sièges, soit 27 minutes au total pour recevoir l'information pour une série complète. Les sièges sont alors mis en production (manutention 25 minutes, garnissage 12 minutes), triés dans l'ordre de passage sur les chaînes de Renault, chargés sur le camion de livraison. Le transport (17 km) est prévu avec un délai de 45 minutes : 10 minutes sont consacrées à la mise à quai et au déchargement et 30 minutes sont nécessaires pour le convoyage sur les chaînes. En outre, 15 minutes sont prévues pour les aléas. Ce sont plus de 40 camions par jour qui relient Somain à Douai. Deux séries de collections de 21 sièges, soit 42, sont expédiées par chacun des camions correspondant aux deux chaînes de montage de Douai. Pour Maubeuge, plus lointaine (50 km), où il n'y a pourtant qu'une ligne, c'est une série de collections de 42 sièges qui est envoyée à chaque départ de camion, le délai étant trop long : 257 minutes au lieu de 175 pour Douai.

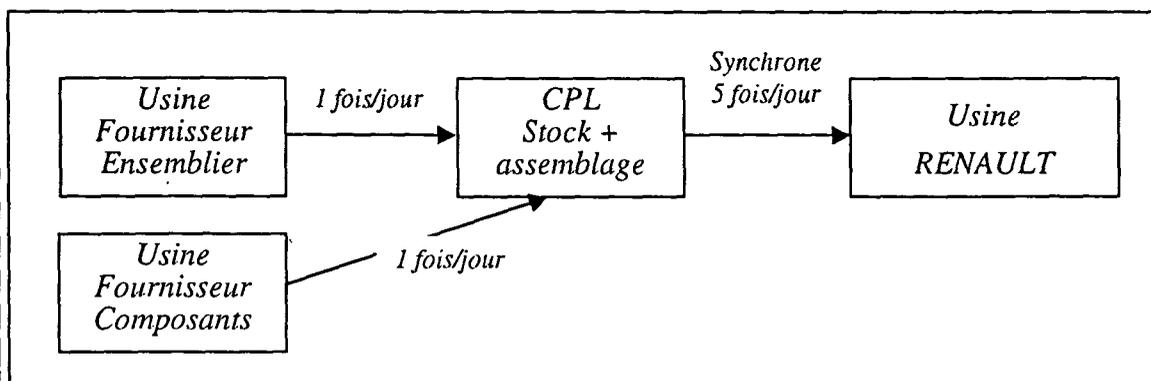
C'est donc la seule information juste-à-temps à H - 3 qui donne les indications sur les caractéristiques de la fabrication et de l'encyclage. Ce système, qualifié de synchrone, n'est donc lancé qu'au moment où Renault en donne l'ordre à Sotexo. Il présente l'avantage de permettre un stock minimum, mais présente l'inconvénient d'être sensible aux aléas et de peser sur la productivité des opérateurs qui perdent le phénomène d'accoutumance, puisqu'ils sont obligés, à chaque opération, de monter un siège différent.

⁽¹⁾ Les fournisseurs implantés à proximité de Douai alimentent néanmoins d'autres sites.

⁽²⁾ Sotexo livre en synchrone à Douai et Maubeuge, il s'agit d'un cas unique.

⁽³⁾ 1 kit = 2 sièges avant et la banquette arrière.

Axe 2 : le CPL (Centre de Préparation Logistique)



Le CPL est un artifice qui permet à un fournisseur (Le Branchu) de livrer en synchrone sans délocaliser son site de production, et est le lieu où s'effectue la diversification du produit au dernier moment.

Il existe actuellement un seul véritable CPL situé à 1 km de l'usine. Utilisé pour les réservoirs de carburant, ce sont les établissements Dubois (transporteur et prestataire logistique) qui servent de CPL à Le Branchu à qui Renault achète une fonction complète. Sofrastock (filiale Renault) peut toutefois également être considérée comme un CPL.

Le stock détenu dans un CPL appartient à Renault ; le fournisseur est tenu de livrer quotidiennement le CPL qui livre lui-même Douai en moyenne cinq fois par jour.

Le Branchu

Le Branchu (fabricant de bidons) achète les composants qu'il ne produit pas lui-même, aux fournisseurs de son choix et sous-traite l'assemblage à un tiers stockiste.

L'assemblage est réalisé à partir d'informations télétransmises par l'usine au moment où le véhicule entre sur la chaîne de montage ; 180 minutes plus tard l'opérateur prend, en synchrone, dans l'ordre de passage du véhicule, le réservoir qui a été équipé en jauge et en tuyaux par Dubois.

On note, donc l'importance croissante des prestataires de services logistiques qui élargissent leurs compétences à des opérations de type "industriel" à forte valeur ajoutée logistique.

Sofrastock (Saint André de l'Eure)

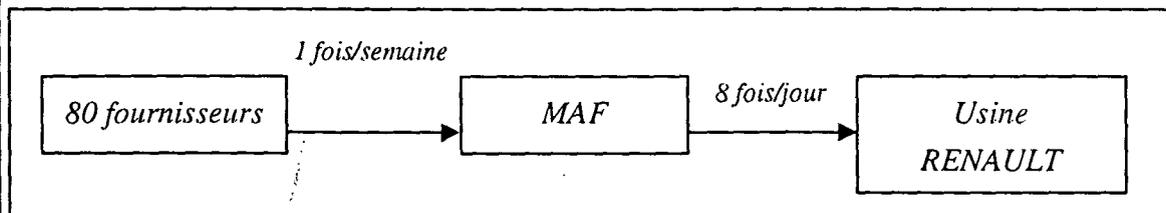
Sofrastock (filiale de Renault) gère les références de visserie - boulonnerie pour toutes les usines Renault.

Bien qu'il n'y soit pas effectué d'opération de différenciation, Sofrastock est considérée comme un CPL dans la mesure où le stock appartient à Renault.

Tous les fournisseurs de visserie boulonnerie livrent Sofrastock qui alimente toutes les usines du groupe, les pièces étant fortement standardisables.

Le système d'approvisionnement est celui du reapprovisionnement périodique à quantité variable ⁽¹⁾ et à périodicité fixe. La chaîne est divisée en cinq tronçons ; chaque tronçon est inventorié un jour de la semaine et la commande télétransmise le soir au CPL pour une livraison en J + 2.

Axe 3 : le MAF (Magasin Avance Fournisseur)



Le MAF est également un artifice mis en place par Renault pour permettre aux fournisseurs géographiquement éloignés de répondre aux impératifs logistiques.

Simastock (Sin le Noble) ⁽²⁾ est aujourd'hui le seul MAF. Le magasin appartient à Renault qui le met à disposition de 80 fournisseurs tenus de le livrer au moins une fois par semaine, Simastock livrant huit fois par jour (toutes les deux heures).

Le fournisseur, qui détient le stock, peut l'approvisionner en pièces de son choix. Le MAF, qui, à ce jour, livre uniquement Douai, pourrait donc, à l'avenir, alimenter toutes les usines du groupe, voire même devenir multiconstructeurs.

L'unité de livraison est le carton ⁽³⁾ ; 2 100 cartons sont ainsi livrés par jour pour répondre à l'objectif de réduction du bord de chaîne.

Le système d'approvisionnement est celui de renouvellement d'emballages vides (Kanban).

La réorganisation de la production en fonction des nouveaux impératifs logistiques (flux tendus, JAT...) n'a pas eu de réelles conséquences sur la localisation des sites de production des fournisseurs sauf pour quelques composants volumineux comme les sièges (voir Sotexo - Bertrand Faure).

La principale explication réside dans le fait que les équipementiers sont multiconstructeurs et que la multiplication des sites de production est économiquement irréalisable.

⁽¹⁾ La commande permet de revenir à la dotation initiale.

⁽²⁾ Douai - Sin le Noble : 20 minutes par route.

⁽³⁾ Depuis 1991.

Toutefois, la généralisation des CPL et des MAF montre la nécessité, pour les constructeurs, de disposer de "centres d'approvisionnement" de proximité.

PRINCIPAUX FLUX D'APPROVISIONNEMENT DE L'USINE DE RENAULT DOUAI (en mai 1992)

<i>Composants</i>	<i>Origine</i>	<i>Volume en m3</i>
Sièges	Nord	1250
Boucliers arrière	Pas-de-Calais	444,1
Moteurs ⁽¹⁾	Seine Maritime	388,4
Boucliers avant	Pas-de-Calais	352,8
Planches de Bord	Pas-de-Calais	340,7
Réservoirs carburant ⁽²⁾	Oise	265,8
Trains arrière ⁽¹⁾	Sarthe	264,3
Boucliers arrière	Pas-de-Calais	258,5
Insonorisation tablier	Ardennes	160,1
Câblage moteur	Belgique	145,3
Panneaux extérieure porte ⁽¹⁾	Espagne	140,8
Jantes ⁽¹⁾	Yvelines	117,3
Garnitures custod	Indre	101,9
Total		4230

⁽¹⁾ Fournisseur interne (groupe)

Source : Renault

⁽²⁾ Transit par le CPL de Dubois à Douai

En partie issu d'une réflexion logistique, le processus de désintégration intervenu dans le secteur a donc eu comme principal corollaire l'augmentation des besoins logistiques qui garantissent son succès, en l'absence de sécurités importantes.

Equipementiers et constructeurs se sont dotés de directions logistiques et d'infrastructures, créées de manière autonome ou en commun, employant un nombre notable d'individus affectés tant à des tâches purement opérationnelles qu'à des missions d'ordre plus stratégique.

Chez Citroën, le service logistique, rattaché à l'usine d'Aulnay, responsable de l'approvisionnement, de la planification des flux (transport, conditionnement), de la réception des pièces, du stockage-destockage... emploie 260 personnes dont 200 ouvriers et 60 techniciens et agents de maîtrise.

Avec la réorganisation spatiale du processus de production ces effectifs sont certes, pour une bonne part, localisés dans, ou à proximité, des sites de production mais également dans des régions, autres que les berceaux traditionnels de l'industrie automobile, qui ont bénéficié soit d'implantations purement logistiques soit d'implantations industrielles spécialisées mais intégrant désormais du personnel logistique.

Dans un secteur fortement touché par la crise et qui a enregistré d'importantes baisses d'emplois, l'émergence de la logistique a pu, en partie, limiter les licenciements.

L'étude "*Les pratiques de livraison en juste-à-temps en France entre fournisseurs et constructeurs automobiles*" ⁽¹⁾ donne ainsi l'exemple d'un équipementier livrant les constructeurs en synchrone :

Les établissements qui livrent en synchrone ne sont pas tous implantés sur des sites nouveaux. L'un d'entre eux s'est installé sur un site de production appartenant au groupe, localisé à une soixantaine de kilomètres de l'usine de montage cliente. Dans les bâtiments où est réalisé actuellement le composant livré en synchrone, étaient fabriqués il y a peu de temps encore des produits autres qu'automobiles, dont le groupe s'est séparé.

Cette décision d'utiliser une installation déjà existante, dans un contexte de restructuration du groupe, a permis d'éviter des licenciements, et aussi de bénéficier de l'approvisionnement en pièces primaires d'une usine de tôlerie située sur le même site, créée par le groupe il y a une dizaine d'années, et qui livre 4 fois par jour en Kanban.

L'installation par les fournisseurs d'usines et d'ateliers à proximité des usines de montage des constructeurs, ainsi que de magasins rapprochés, a eu, entre la fin de 1988 et la fin du premier semestre 1991, un impact sur l'emploi que l'on peut globalement décrire ainsi : **des créations nettes en nombre important ; une reconversion de la main-d'œuvre ouvrière ; des licenciements évités.**

Ce sont tout particulièrement la Bretagne, et aussi la Normandie et l'Ile-de-France qui actuellement bénéficient le plus d'implantations d'usines de proximité, car le développement des livraisons en flux synchrones concerne d'abord Citroën à Rennes et ensuite Renault à Sandouville et à Flins.

L'usine Citroën de Rennes a joué un rôle pilote en matière de juste-à-temps. Chacun des trois modèles de voitures qui y sont montés reçoit plusieurs composants livrés en synchrone (fonctions sièges, échappements, pare-chocs assemblés, réservoirs d'essence, pièces d'habillement en plastiques, tissus et moquettes). Son bassin d'emploi, mais aussi d'autres plus éloignés et plus ruraux (en particulier ceux de Redon, et de Ploërmel dans le Morbihan), ont bénéficié de nombreuses implantations de toutes tailles. **Plus d'un millier d'emplois ont été créés depuis 1988.**

⁽¹⁾ Centre d'Etudes de l'Emploi, décembre 1991.

Pour le site de production de Citroën à Rennes la Janais, les créations de magasins et de petites unités productives de moins de 40 salariés peuvent se faire à une distance n'excédant pas 20 km ; par contre, entre 20 et 60 km, ce sont les usines dont l'effectif prévu devrait osciller entre 200 et 500 personnes (certaines ont déjà entre 200 et 300 personnes) qui s'installent dans des communes "vierges" industriellement.

Grâce à ces implantations nouvelles, **les effectifs occupés dans l'industrie automobile bretonne ont augmenté de 14 % entre 1987 et 1989**, d'après l'Enquête Annuelle d'Entreprise, et la Bretagne est ainsi la région où cette industrie a le plus accru ses effectifs sur ces deux années.

Dans les régions où les fournisseurs automobiles sont nombreux, comme l'Ile-de-France ou la Haute Normandie, la livraison en synchrone des usines Renault de Flins et de Sandouville et de celles de Citroën à Aulnay et de Peugeot à Roissy provoque également des implantations nouvelles. Pour pouvoir livrer les usines de montage de la région parisienne, compte tenu des difficultés de circulation, les établissements fournisseurs doivent se trouver à la fois proches de l'usine cliente mais relativement éloignés de Paris (environ une cinquantaine de kilomètres de la capitale) et sont donc installés sur de nouveaux sites. Un millier d'emplois nouveaux pourraient en résulter. Une pépinière d'établissements vient également de s'installer près de l'usine Renault de Sandouville (30 kilomètres environ pour les plus éloignés) pour livrer des composants en synchrone destinés principalement à la remplaçante de la R25. **Ces établissements devraient créer environ un millier d'emplois.** La région havraise étant très industrielle (aux installations portuaires s'ajoutent des industries pétrolières et chimiques), le recrutement est plus difficile qu'en Bretagne, car la concurrence sur les salaires est forte. De nouveaux établissements sont également en cours d'implantation à proximité de l'usine Peugeot de Mulhouse. L'une d'entre elles, située entre Mulhouse et Sochaux, qui a commencé à fonctionner en novembre 1990, occupait déjà 110 personnes à la fin de juillet 1991, mais ne livrait encore ni en synchrone ni en RECOR.

L'apparition de nouveaux sites liés aux flux plus tendus entraîne des créations nettes d'emplois pour le groupe fournisseur d'une part, pour la région d'autre part. Les transferts de personnel en provenance des autres usines du groupe auquel appartient l'établissement de proximité ont été peu nombreux : les éventuelles mutations n'ont concerné que des cadres et techniciens.

Parmi les établissements rencontrés par les auteurs de l'étude, un seul établissement livrant en synchrone n'est pas sur un site nouveau. Son installation, en 1989, dans une usine ayant cessé son activité a permis de sauvegarder l'emploi de 130 personnes, anciens professionnels habitués à des productions en petites séries qui ont été reconvertis, en gardant leur ancienne qualification, à des fabrications complètement différentes, en grandes séries pour l'automobile. Depuis, cet établissement a recruté localement au moins une cinquantaine de personnes.

Au-delà des emplois internes aux constructeurs et/ou aux équipementiers, une part de cette logistique d'interface extrêmement pointue (encyclage, synchrone...) a été confiée à des prestataires logistiques.

3.1.2. Des prestataires dits "industriels" dont l'offre dépasse largement le simple stockage-distribution

L'externalisation de la logistique a pris, dans le monde automobile, des formes nouvelles avec le transfert de tâches industrielles vers les prestataires. L'exemple du CPL de Le Branchu à proximité de Douai confié au prestataire Dubois qui, outre le stockage, effectue le montage et la livraison des réservoirs en est le meilleur exemple. **Dans le cadre de cette prestation l'opération industrielle de montage n'est effectuée ni par le constructeur ni par l'équipementier mais par un opérateur logistique. Si cette offre n'exclut pas la persistance d'une demande de prestations banalisées de la part des acteurs industriels (stockage, préparation de commandes, tenue des stocks), elle révèle un élargissement de l'offre de certains prestataires et leur très forte intégration à la logistique de leurs clients.** Elle montre également que le processus d'externalisation et les opportunités de positionnement des prestataires sont encore nombreuses et que seule une partie de celles-ci (prestations banalisées) ont été valorisées.

Tous les prestataires n'ont certes pas aujourd'hui les compétences nécessaires. Seuls ceux issus du monde du service industriel et ceux traditionnellement positionnés sur la logistique pointue (Tailleur, Lhotellier, Dubois) sont véritablement présents sur ce segment.

En matière d'emplois, ce mouvement signifie des transferts d'emplois industriels vers les prestataires et plus largement un accroissement global des effectifs chez ces derniers qui ont dû augmenter leurs capacités et, pour une part de leur activité, détenir de nouvelles compétences.

3.1.3. Conclusion

Dans un secteur fortement touché par la crise et par une concurrence aigüe, l'émergence de la logistique a pu dans certains cas limiter les licenciements par le biais de mutations internes. L'accroissement des effectifs logistiques s'est toutefois en partie effectué chez des prestataires qui ont certes repris du personnel mais souvent avec des soldes négatifs s'expliquant en partie par le refus du transfert par les salariés concernés mais aussi par une augmentation notable de la productivité.

A l'avenir, chez les constructeurs poursuivant leur politique de recentrage, les fonctions logistiques au même titre que recherche/développement pourraient voir leur part dans les effectifs s'accroître, tandis que ceux de la fabrication seraient encore réduits.

Comme dans beaucoup de secteurs, mais de façon sans doute accentuée, l'émergence de la logistique dans l'automobile s'effectue parallèlement à des mutations extrêmement destructrices d'emplois et difficiles à compenser. Par ailleurs, les emplois maintenus chez les constructeurs et susceptibles de légèrement augmenter sont liés aux tâches stratégiques tandis que le personnel d'exécution a été très fortement réduit.

Par les effets de transferts, de reconversion et d'apparition de nouveaux besoins, la logistique dans l'automobile, secteur en crise, présente l'avantage de ne pas être destructrice d'emplois voire d'être génératrice d'emplois toutefois quantitativement trop faibles pour compenser d'autres mouvements et maintenir des soldes positifs.

3.2. L'informatique-bureautique : centralisation des stocks à l'échelle de l'Europe et émergence du service après-vente

L'industrie informatique-bureautique a connu, ces dix dernières années, d'importantes mutations parmi lesquelles :

- la réorganisation géo-fonctionnelle des constructeurs à l'échelle mondiale et continentale induisant une spécialisation des sites de production et l'élargissement simultanée de leur aire de marché ;
- l'émergence de la logistique comme composante majeure des firmes ayant désormais à gérer des flux plus complexes dans un contexte de mutation du marché et d'accentuation de la concurrence ;
- l'émergence des pratiques de réduction des stocks et de flux tendus ;
- l'émergence du service après-vente comme segment autonome requérant ses propres circuits logistiques et induisant un chiffre d'affaires relatif (par rapport aux ventes pures) de plus en plus important ;
- la mise en place d'une logistique produits finis et SAV à l'échelle de l'Europe.

Les implications en termes d'emplois sont importantes. Si globalement le secteur est demandeur de qualifications logistiques et de personnel logistique "exécutif" (stockage, manutention, préparation de commandes, transport) la répartition spatiale de ceux-ci évolue. Mais parallèlement, la démarche de centralisation qui induit des besoins de transports rapides et fiables est aussi, le plus souvent, synonyme d'économies d'échelle et de réductions de postes (apparition de redondances de postes lorsque l'on passe d'un réseau décentralisé à un réseau centralisé et accentuation de l'automatisation avec la hausse des volumes).

Enfin, qu'il s'agisse de distribution purement domestique et, plus encore, de dispositifs européens, ceux-ci sont de plus en plus externalisés, dans une logique de recentrage des constructeurs sur leur métier, d'où des transferts de postes vers des prestataires (le plus souvent avec des soldes négatifs).

3.2.1. Une réorganisation de la production à l'échelle de l'Europe

L'industrie informatique-bureautique a vécu une profonde restructuration de son dispositif de production. Aujourd'hui la majorité des constructeurs présente une organisation zonale avec, pour chaque zone, des usines spécialisées de grande taille alimentant plusieurs pays.

Organisation Digital Equipement Corp

Le groupe Digital est structuré de manière matricielle sur la base de quatre zones :

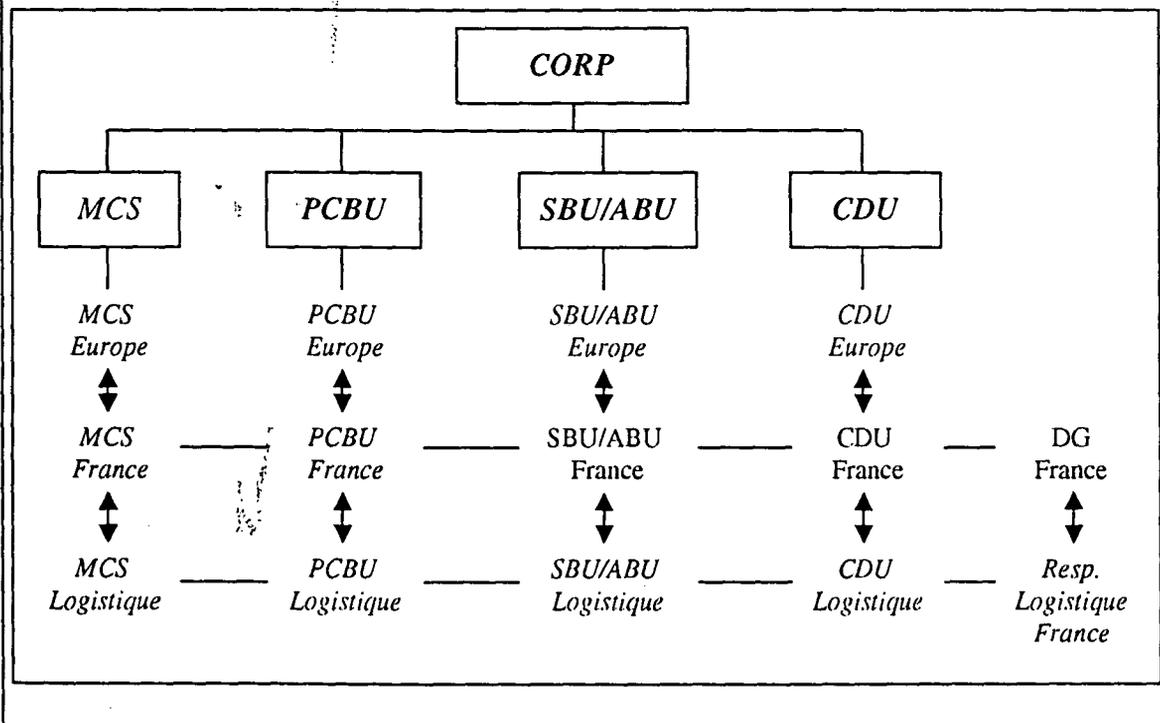
- Europe
- USA
- Asie
- Reste du Monde

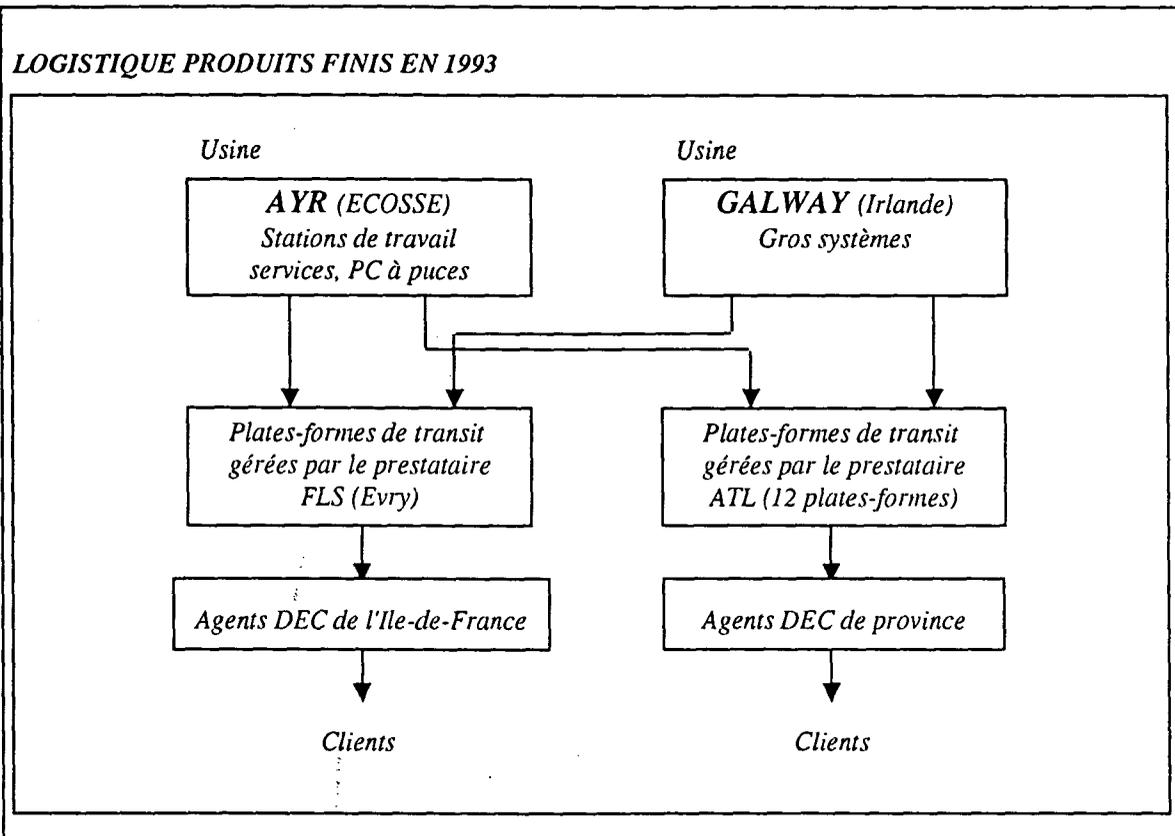
et de quatre "produits" :

- MCS (vente de services)
- PCBU (vente de PC)
- SBU/ABU (systèmes et grands comptes)
- CDU (pièces détachées)

Les directions nationales n'ont qu'un rôle de coordination ; chaque direction nationale produit (MCU, PCBU...) reportant à sa division Europe. La logistique est organisée sur le même schéma et est spécialisée par produit.

ORGANIGRAMME 1995 (EXEMPLES DE LA FRANCE, MCS)





La réorganisation géo-fonctionnelle des firmes qui s'est concrétisée par une réduction sensible du nombre de sites de production en Europe et une centralisation européenne de la logistique ont eu comme principale conséquence une complexification des flux et un allongement des distances.

Les constructeurs ont donc dû mettre en place des structures logistiques intermédiaires permettant de livrer rapidement les clients et de se rapprocher de leur marché. En raison de la maîtrise des coûts, ces infrastructures sont toutefois peu nombreuses, souvent une par pays. Ces plates-formes sont en outre devenues, pour certains constructeurs, de simples sites de transit sans stock et sans préparation de commandes. L'apparition d'offres messagerie performantes a permis à ces nouvelles organisations de se mettre en place et les transporteurs ont été largement intégrés dans la logistique de leurs clients en offrant un service à valeur ajoutée qui dépasse la simple traction.

On note enfin que les nouveaux besoins en termes de structures logistiques ont été, pour une bonne part, confiés à des prestataires extérieurs et non réalisés en interne.

Si l'on reprend l'exemple de Digital, on notera que les plates-formes sont aujourd'hui sous-traitées auprès de deux prestataires alors qu'il existait, en 1981, une plate-forme de stockage internalisée à Evry.

Sur un effectif global de 300 personnes, 150 ont été concernés par l'externalisation et 30 d'entre elles seulement ont été transférées chez les prestataires.

La réorganisation de la production a induit l'émergence de la logistique dans un contexte de nécessaire maîtrise des coûts (juste à temps, zéro stock), de forte exigence de service et de complexification des flux.

Les constructeurs se sont donc tous dotés de directions logistiques et ce à tous les niveaux (Monde, Europe, France). Toutefois une partie notable des besoins opérationnels a été confiée à des prestataires. Les conséquences sont doubles :

- l'emploi logistique interne apparaît de plus en plus polarisé sur des missions de stratégie logistique, planification, calcul des besoins. Le niveau de qualification est donc globalement élevé. Les besoins en termes "d'exécution" ont été transférés chez les prestataires ;
- l'externalisation a permis la création d'un marché de la prestation logistique spécifique à fort contenu technique sur lequel se positionne un petit nombre d'opérateurs disposant de compétences spécifiques. Outre des prestations relativement banalisées (stockage, manutention), les prestataires offrent en effet également des services pointus de type intégration de logiciels, préparation de configurations complètes (ordinateurs, imprimantes...). En ce sens, au-delà des personnels "manutention", des postes de techniciens sont également apparus chez les prestataires.

3.2.2. Emergence du service après-vente et centralisation des stocks pièces détachées à l'échelle de l'Europe

Le service et notamment le service après-vente, constitue un aspect essentiel de l'activité des groupes d'informatique-bureautique dont dépend une large part de leur compétitivité. De moins en moins en mesure de se différencier sur des critères techniques, ils axent leur développement et leur image sur la performance et la qualité de leurs services (mise en service, conseil, entretien, réparation, remplacement, leasing, capacité d'évolution des matériels, fourniture de consommables). Le délai d'intervention et la disponibilité des pièces détachées sont la condition du succès des politiques après-vente, d'autant que le matériel informatique est très sensible pour les utilisateurs et conditionne souvent l'organisation et leur fonctionnement (banques, industries de process...). Cette dernière caractéristique rend les firmes du secteur de plus en plus dépendantes du marché tant en termes d'organisation, d'orientation opérationnelle que de localisation. C'est moins à une problématique de fabrication et de distribution de matériel qu'il s'agit de répondre, qu'à une problématique de réponse permanente à des besoins divers, avec une qualité de service irréprochable, souvent fondée sur la proximité et sur le facteur humain.

Le fait que les firmes travaillent désormais dans une logique d'industrie de masse, où les prix (ainsi que les marges) sont poussés à la baisse sous la pression d'une forte concurrence, les incite à chercher à optimiser la gestion des stocks et des flux de pièces détachées. Ceux-ci constituent des volumes considérables et génèrent des charges élevées, mais sont nécessaires à la fourniture d'une bonne qualité du service après-vente. Les stocks sont d'autant plus pesants que le cycle de vie des produits est de plus en plus court et que les pièces deviennent rapidement obsolètes.

En 1993, l'activité service après-vente de Rank Xerox (techniciens + logistique) employait à elle seule 36 % des effectifs globaux en France. Concernant les effectifs logistiques totaux :

- *le segment équipement emploie 22 % des effectifs logistiques,*
- *le segment pièces et consommables emploient 78 % des effectifs logistiques.*

Plus généralement, si les grands groupes informatiques procèdent à d'importantes mesures de restructuration de leur outil industriel, ils s'engagent parallèlement de façon massive dans les activités de service autour de trois créneaux principaux : l'ingénierie informatique, le facilities management (gestion de la fonction informatique complète pour les entreprises) et consulting. IBM envisage de réaliser 50 % de ses revenus hors du hardware en l'an 2000. Digital et Bull s'orientent également dans cette direction.

En 1993, Rank Xerox France réalise :

- *37 % de son chiffre d'affaires grâce à la vente d'équipements,*
- *49,9 % de son chiffre d'affaires grâce aux services,*
- *13,1 % de son chiffre d'affaires grâce aux autres activités (consommables...).*

3.2.2.1. Centralisation des stocks de pièces détachées à l'échelle européenne

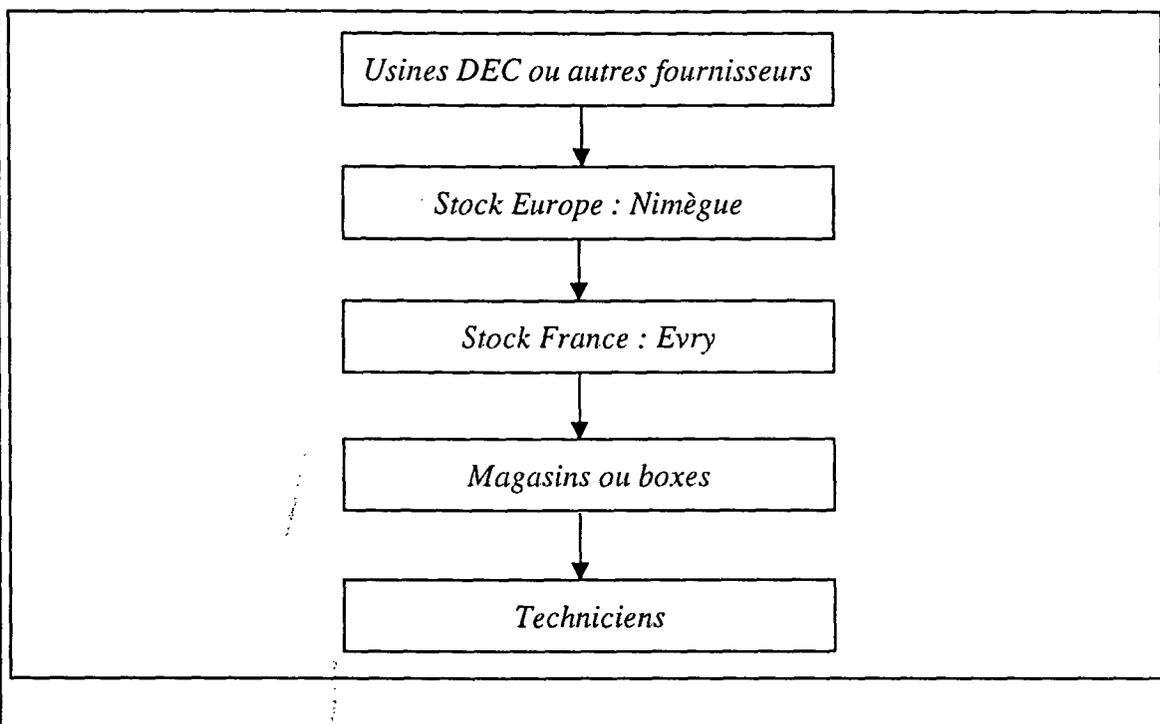
L'existence de sites de stockage à vocation européenne alimentés par l'ensemble des usines n'est pas récente. Avec la spécialisation et l'organisation par zone (conservant les limites continentales mais abolissant les frontières nationales), l'impossibilité de livrer rentablement tous les pays, sans groupage, à partir de chaque usine est en effet apparue très tôt.

Le mouvement actuel de centralisation va toutefois au-delà et peut donc être considéré comme une mutation majeure puisqu'il tend à abolir les stocks nationaux (soit par fermeture des sites soit par leur transformation en simples plates-formes de transit).

Schématiquement on pouvait, jusqu'à ces dernières années, représenter les circuits comme suit :

- un site de stockage européen détenant l'ensemble des références ;
- un voire, deux sites, de stockage nationaux détenant la majorité des références (souvent à l'exception des très faibles rotations) ;
- des stocks locaux nombreux mais de petite taille se limitant parfois à des boxes permettant l'approvisionnement des techniciens ;
- des stocks "voitures" (stocks que le technicien détient dans sa voiture).

ORGANIGRAMME DU CIRCUIT PIÈCES DÉTACHÉES DIGITAL EN 1990



Depuis deux mouvements ont émergé :

1- Si la disponibilité des pièces au niveau local, demeure quasi incontournable, car au cœur de l'activité des techniciens, les volumes détenus n'ont pas échappé aux stratégies de réduction des stocks, les sites régionaux étant réduits ou fermés (ex. Digital). Cette réduction est, en grande partie, permise par les performances de la messagerie et du transport express mais induit des réductions notables de postes.

2- L'automatisation des sites européens, la rationalisation (réorganisation du stockage), l'utilisation du transport rapide ainsi que celle du "saut de nuit" permettent aujourd'hui de livrer les stocks locaux à partir des stocks européens avec simple transit (le plus souvent en Ile-de-France). Ce mouvement s'accompagne parfois d'une réhabilitation du direct usine lorsque les volumes le permettent.

3- La réorganisation des circuits est souvent le déclencheur de l'externalisation auprès d'un prestataire. Parce qu'ils se conjuguent ces différents mouvements sont souvent synonymes de suppressions de postes localement.

Rank Xerox

En 1993, le groupe réorganise sa logistique pièces détachées. Certaines missions, assurées localement, sont transférées au site européen de Venray, aux Pays-Bas, Jet Services est choisi comme partenaire transport dans le cadre de cette centralisation.

30 postes ont été supprimés sur un effectif logistique pièces détachées d'environ 100 postes (réduction proche de 30 %).

Digital

De 1991 à 1994 Digital a :

- réduit ses stocks régionaux de pièces détachées ;*
- externalisé sa logistique SAV selon trois étapes :*
 - 1- site propre effectuant du stockage - préparation de commandes ;*
 - 2- externalisation du site de stockage ;*
 - 3- site transformé en plate-forme de transit gérée par le même prestataire (pas d'impact social chez DEC).*

Les stratégies de centralisation conduisent donc à une nouvelle répartition des emplois. Outre qu'elle induit localement des transferts vers les prestataires, elle pousse surtout à la polarisation des effectifs sur les sites européens qui sont, globalement, créateurs d'emplois.

Ce phénomène renvoie à la question de la position de la France dans l'Europe. L'absence de sites centraux sur le territoire national ne permet pas, en effet, à cette compensation de jouer. Le choix des sites logistiques dans les pays du Benelux et notamment aux Pays-Bas et des sites de fabrication dans les Iles Britanniques (Ecosse, Irlande) limite, par ailleurs, les transferts d'emplois vers les salariés français.

3.2.3. Du produit au produit service : un nouveau positionnement pour les prestataires

L'émergence du service a conduit certains constructeurs à élaborer de nouvelles offres à l'intérieur desquelles produit et service sont intimement unis.

Ainsi après une période de généralisation des contrats d'entretien (plus ou moins sophistiqués) accompagnant la vente des équipements a-t-on vu se généraliser les offres de mise à disposition du produit + services de maintenance + livraison des consommables facturées selon un principe de location sans acte de vente.

Rank Xerox apparait sans doute comme l'opérateur ayant, le premier, pris acte des nouvelles exigences des clients et ayant, le premier, proposé des offres complètes.

En matière de logistique, cette modification du contenu de l'offre induit de nouveaux flux (retour du matériel) et de nouveaux besoins (reconditionnement du matériel en vue de le replacer chez un nouveau client,...). Ceux-ci sont, en outre, apparus à un moment où tous les pays d'Europe connaissaient une montée des considérations écologiques et où nombre de constructeurs, anticipant une évolution réglementaire ⁽¹⁾, entamaient une réflexion sur la mise au rebut de leurs produits.

Prenant acte de ses évolutions et des politiques de recentrage des constructeurs sur leur métier, certains prestataires (les plus pointus), déjà présents en matière de distribution et de "préparation", se sont ainsi engagés sur la voie de la diversification de leurs prestations :

- Tailleur, Stockalliance ou encore Lothellier offrent aussi une prestation de refurbishing (remise en état de matériel de location ou d'exposition) ;
- Calberson avec une prestation de reconditionnement mais ainsi une filiale de valorisation des produits en fin de vie : CLER (Calberson Logistique Environnement et Revalorisation), semble le plus avancé dans cette voie.

La filiale CLER détient peu de moyens en propre et s'appuie essentiellement sur ceux de sa maison mère Calberson (participant ainsi à leur pérennisation). Elle offre une prestation :

- de collecte;
- de tri/recyclage/réemploi,
- d'élimination des déchets ultimes.

Elle emploie 6 personnes.

L'offre s'applique principalement aux produits high tech, blancs et bruns et concerne l'étude du traitement, la logistique des collectes et des transports et le recyclage en vue d'une recommercialisation, le démantèlement et la revalorisation.

L'implication logistique de l'offre Calberson est importante dans la mesure où la prestation repose principalement sur l'organisation optimale d'une chaîne d'élimination-valorisation multi-acteurs et de la gestion des flux entre ces clients.

La création de CLER démontre à la fois le dynamisme et la forte réactivité de Calberson qui a su saisir l'opportunité d'un nouveau marché, valorisant les synergies internes et s'adaptant à la nécessité, pour les industriels, de prolonger le soutien des produits au-delà de l'acte de vente et du service après-vente jusqu'à la mise au rebut.

⁽¹⁾ Evolution qui tendrait à rendre les constructeurs responsables de la reprise et de la valorisation des produits qu'ils vendent lorsque ceux-ci sont en fin de vie utile.

3.2.4. Conclusion

Les évolutions intervenues dans le processus de production, la nécessité de maîtriser les coûts tout en offrant un haut niveau de service, l'émergence du SAV ont fortement concourru à l'émergence de la logistique dans le secteur de l'informatique-bureautique.

De toute évidence, ce mouvement a été créateur d'emplois mais la répartition de ceux-ci entre acteurs et leur répartition géographique ont progressivement évolué (d'où l'existence au cas par cas de plans sociaux) :

- transferts d'emplois "execution" vers les prestataires qui se sont également dotés de techniciens ;
- maintien, voire croissance, de postes logistiques à l'intérieur des firmes industrielles mais pour des tâches plus stratégiques et, en conséquence, des niveaux de qualification relativement élevés ;
- suppressions de postes en France et polarisation des créations de postes en Europe du Nord, zone d'implantation privilégiée des sites centraux de distribution.

Si la logistique est touchée par des plans sociaux, il faut noter que ceux-ci prennent place dans des politiques globales de réduction d'effectifs engagées par le secteur et qui touchent de manière très forte les sites de production et les emplois administratifs ⁽¹⁾.

- IBM a ainsi réduit de moitié ses effectifs en moins de dix ans, passant de 407 000 salariés dans le Monde en 1986, à 220 000 en 1994 et 210 000 en 1995.
- En 1993/1994 Siemens Nixdorf Informatique a réduit de 10 % ses effectifs ; 4 300 suppressions de postes dont 3 000 en Allemagne.
- Entre 1991 et 1994 le groupe Bull a réduit ses effectifs de 30 % dont 4 000 personnes pour 1994.
- Pour 1995/1996 le Groupe Olivetti prévoit la suppression de 5 000 postes et des fermetures d'usines.

(1) Note sectorielle : "Les matériaux et services informatiques dans le monde", Eurostat, 1995.

3.3. La grande distribution : des distributeurs qui internalisent majoritairement leur logistique

La dernière décennie est marquée par l'émergence de la logistique dans la grande distribution à dominante alimentaire. La mise en avant de la notion de circulation, se substituant à celle des stocks, a considérablement modifié la configuration des circuits logistiques de la grande distribution.

A ce jour, les prestataires, très présents auprès des industriels, n'ont pas encore rencontré le même développement auprès des grandes enseignes.

3.3.1. La captation du canal de distribution par les grandes enseignes

L'apparition des grandes enseignes a considérablement modifié les rapports entre industrie et commerce.

La création des centrales d'achat a ainsi donné un nouveau pouvoir de négociation aux distributeurs, pouvoir qui est allé croissant alors que ces derniers ont progressivement :

- distribué leurs propres marques (MDD) ;

REFERENCEMENT DE PME INDUSTRIELLES

	Produits concernés
Auchan	Vins, conserves, textile
Carrefour	
Casino	Aucune famille particulièrement privilégiée
Comptoirs Modernes	Aucune famille particulièrement privilégiée
Docks de France	Produits alimentaires régionaux
Intermarché	
Leclerc	Alimentaire, bazar
Prisunic	Produits alimentaires régionaux
Promodes	
Système U	Aucune famille particulièrement privilégiée

- référencé de petits industriels concurrençant, en partie, les marques nationales et assurant la fabrication de certains produits MDD et premiers prix ;
- formalisé leurs critères de référencement et les sanctions applicables en cas de non conformité.

Part des MDD par famille de produits et distributeurs

Rayon		Cora	Auchan	Carrefour	Leclerc	Continent	Casino	Mammoth	Rallye	Intermarché	Système U
Liquide (a)	Total (1) Références	607,5	859,1	571,2	556,9	722,6	697,5	599,6	641,2	485,7	442,2
	Marques propres (2)	74,3	216,2	111,0	86,7	117,8	149,8	56,9	75,1	150,7	53,4
	(2)/(1) %	12,0	25,0	19,0	16,0	166,0	21,0	9,0	12,0	31,0	12,0
DHB (b)	Total (1) Références	1 846,0	2 285,3	1 731,4	1 688,7	1 816,4	1 806,9	1 743,2	1 766,5	1 027,6	1 080,3
	Marques propres (2)	88,9	261,1	195,3	145,0	106,7	142,3	71,3	79,1	151,1	82,3
	(2)/(1) %	5,0	11,0	11,0	9,0	6,0	8,0	4,0	4,0	15,0	8,0
Epicerie sèche (c)	Total (1) Références	2 835,3	3 576,7	5 456,3	2 904,3	3 027,9	3 069,2	2 869,2	2 821,7	2 341,2	2 066,4
	Marques propres (2)	237,0	687,3	310,5	340,3	275,6	689,5	262,6	252,9	618,8	191,7
	(1)/(2) %	8,0	19,0	13,0	12,0	9,0	22,0	9,0	9,0	26,0	9,0
Total (a) (b) (c)	Total (1) Références	5 288,8	6 721,1	4 758,9	5 149,9	5 566,9	5 573,6	5 212,0	5 229,4	3 854,5	3 588,9
	Marques propres (2)	400,2	1 163,6	616,8	572,0	499,9	981,6	390,8	407,1	920,6	327,4
	(1)/(2) %	8,0	17,0	13,0	11,0	9,0	18,0	7,0	8,0	24,0	9,0
Produits frais	Total (1) Références	1 294,8	1 419,0	1 087,9	1 003,3	1 377,7	1 004,2	1 112,3	1 173,4	730,0	688,8
	Marques propres (2)	173,8	257,1	224,4	162,4	121,0	268,7	58,1	166,1	243,3	81,1
	(1)/(2) %	13,0	18,0	21,0	16,0	9,0	27,0	5,0	14,0	33,0	12,0
Total alimentaire	Total (1) Références	6 583,0	8 140,1	5 846,8	6 153,2	6 944,6	6 577,8	6 324,3	6 402,8	4 584,5	4 277,7
	Marques propres (2)	574,0	1 420,7	841,2	734,4	620,9	1 250,3	449,4	573,2	1 154,9	408,5
	(1)/(2) %	9,0	17,0	14,0	12,0	9,0	19,0	7,0	9,0	25,0	10,0
Total non alimentaire	Total (1) Références	633,8	758,0	588,0	355,5	590,9	524,9	517,4	512,3	165,7	217,1
	Marques propres (2)	60,8	134,9	178,0	43,5	75,0	87,2	77,6	58,1	47,2	25,1
	(1)/(2) %	10,0	18,0	30,0	12,0	13,0	17,0	15,0	11,0	28,0	12,0
Total	Total (1) Références	7 217,4	8 898,1	6 434,8	6 508,7	7 535,5	7 102,7	6 841,7	6 915,1	4 750,2	4 494,8
	Marques propres (2)	634,8	1 555,6	1 019,2	777,9	695,9	1 337,5	527,0	631,3	1 202,1	433,6
	(1)/(2) %	9,0	17,0	16,0	12,0	9,0	19,0	8,0	9,0	25,0	10,0

Source : Producteurs et distributeurs alimentaires face à l'enjeu des marques : les défis stratégiques et financiers, Eurostat octobre 1994

L'internalisation de la fonction de gros par les distributeurs, outre qu'elle a fortement limité le rôle des grossistes traditionnels, les a conduit, dans les années 80, à se doter d'infrastructures logistiques qui vont concurrencer celles des industriels, jusque là détenteurs de la maîtrise du canal de distribution.

Cette maîtrise, les fournisseurs l'acquièrent dans les années 20 lorsqu'ils décident, afin de desservir un marché en pleine croissance, de créer un réseau coordonné de dépôts régionaux et locaux.

Avec la concentration commerciale et l'émergence des hypers et des supermarchés la taille des commandes par point de vente augmente, permettant des livraisons directes usines ou plates-formes nationales et rendant, en conséquence, le passage, au moins par plates-formes régionales, superflu.

Durant cette période, certains industriels font le choix d'externaliser leur logistique et concourent ainsi à la création de grands prestataires qui sont, encore aujourd'hui, très présents sur ce segment (Danzas, FDS, Calberson...).

Les années 80 sont donc celles d'une profonde mutation, les grandes enseignes se dotent de leurs propres outils logistiques et restreignent leurs flux directs. L'entrepôt devient une composante majeure de leur stratégie logistique et plus encore de leur stratégie commerciale dans la mesure où il permet le stockage spéculatif.

MODE D'APPROVISIONNEMENT DES MAGASINS

	Passage par entrepôt	Circuit direct
Carrefour	Dominante. 60 % de l'épicerie sèche, 95 % des produits frais et 100 % des surgelés, de la marée et des fruits et légumes.	Liquides, familles marginales, 40 % de l'épicerie sèche.
Casino	Majoritaire.	Produits à faible valeur, produits locaux, produits de la branche industrielle du groupe.
Comptoirs Modernes	98 % des flux.	2 % (mercerie de marque, produits régionaux...).
Cora	Surgelés, épicerie.	Majoritaire
Docks de France	Majoritaire	
Intermarché	85 % des flux.	8 % de la boucherie, 5 % des marchandises générales, 2 % des produits frais.
Leclerc	30 % des flux.	60 % des flux *.
Prisunic	Dominant. 2/3 pour l'alimentaire, 3/4 pour les marchandises générales.	
Promodes	90 % des flux.	10 % pour l'alimentaire du format hypermarché.
Système U	Majoritaire pour les surgelés et le non alimentaire permanent.	Important pour le textile saisonnier et la viande.

* Solde de 10 % par livraisons via grossistes.

Pour les distributeurs qui se livrent une concurrence de plus en plus forte la logistique devient une fonction essentielle qui doit permettre :

- une maîtrise des coûts ;
- un vecteur de compétitivité et une source de productivité ;
- un gage de bonne qualité de l'approvisionnement des magasins (disponibilité des produits, qualité...).

Jusqu'au milieu des années 80, Carrefour n'a disposé d'aucun moyen logistique, la gestion de la distribution physique était déléguée aux fournisseurs nationaux et locaux. En 1984, le distributeur choisit de maîtriser directement les modalités d'approvisionnement en vue d'obtenir une meilleure compétitivité et une différenciation accrue vis-à-vis des concurrents et pour ce faire met en place un réseau d'entrepôts et de plates-formes géré par un ensemble de prestataires.

VOCATION DES PRESTATAIRES

<i>Entrepôts</i>	<i>Prestataires</i>
<i>Epicerie marques nationales</i>	<i>Calberson, Danzas, FDS, La Flèche Cavaillonnaise</i>
<i>Epicerie MDD</i>	<i>Danzas, La Flèche Cavaillonnaise, United Transport</i>
<i>Soft Drinks, bières, eaux</i>	<i>Spad, Clef EntrepOlis</i>
<i>Frais</i>	<i>Fril, Frilog, Hyperfroid, Pomona</i>

La prédominance des circuits indirects révèle une **modification radicale de la stratégie des distributeurs en matière d'approvisionnement des magasins**. Historiquement, ces derniers ont plutôt privilégié les livraisons directes. **L'abandon progressif des réserves arrières (stock-tampon) dans le cadre des pratiques de mise en tension des flux, rend désormais difficile la persistance de telles configurations, sauf dans le cadre d'une livraison terminale s'appuyant sur le modèle de la messagerie.**

3.3.2. Les effectifs

La catégorie "personnel logistique" n'apparaissant dans aucun document comptable il est impossible de définir globalement l'impact de l'émergence de la logistique sur l'emploi. Des informations, souvent parcellaires, peuvent toutefois exister dans certains rapports annuels.

□ Comptoirs Modernes

Groupe succursaliste réalisant un chiffre d'affaires de 25,7 milliards de francs grâce à 3 enseignes (Stoc, Comod, Marché Plus) et des magasins Carrefour (en franchise), les Comptoirs Modernes présentent une logistique majoritairement internalisée. Seul le frais est confié à l'extérieur.

De 1992 à 1994, les effectifs globaux ont enregistré une augmentation pour atteindre 18 820 personnes se répartissant par branche comme suit :

	1994	93/94
Groupe	17	0
Administration - finance	512	- 5
Marchandises	1 981	+ 239
Comod - Marché Plus	84	- 195
Stoc - Merca Plus	13 221	+ 1 023
Carrefour (à 50 %)	2 278	+ 634
Total	18 820	+ 1 696

L'effectif logistique-achats (marchandises) représente environ 2 000 personnes soit 10,5 % de l'effectif global. La logistique Carrefour étant rattachée à une structure externe il est nécessaire, pour approcher la réalité, d'exclure les effectifs du total. En conséquence la part des effectifs logistiques passe à 12 %. Sur un an, ils ont en outre enregistré la plus forte progression (+ 12 % alors que globalement l'effectif accru de 9 %).

Les Comptoirs Modernes disposant au total de 218 550 m² d'entrepôts répartis sur 5 entrepôts régionaux il est possible d'effectuer une approximation :

- de l'effectif par m²,
- de l'effectif par entrepôt.

Ces données n'ont qu'un caractère indicatif puisqu'elles supposent :

- que l'ensemble des effectifs logistiques est affecté à un entrepôt,
- qu'un m² d'entrepôt requière toujours le même nombre de personnes.

RATIO EFFECTIF PAR M2

Effectif total	Surface en m ²	m ² / emploi
1 980	218 550	110

EFFECTIF PAR ENTREPOT

	m2	Effectif
CMBD	35 350	environ 318
CMEN	40 000	environ 360
CMER	35 200	environ 316
CMMU	63 500	environ 572
CMUC	44 500	environ 400

Promodes

Le groupe Promodès a toujours considéré que la maîtrise de la logistique d'approvisionnement des points de vente était l'une de ses compétences distinctives majeures. Pour ce faire, il a rapidement mis en place une organisation rigoureuse fondée sur la branche Promogros. Depuis, si la logique est demeurée identique l'organisation a évolué avec une spécialisation par format de magasin :

- *la logistique des supers et hypermarchés (Continent, Champion) est traitée par Logidis (32 entrepôts spécialisés) ;*
- *Prodim assure la logistique des magasins de proximité (Shopi, 8 à huit, Codec) (21 entrepôts spécialisés).*

L'entrepôt se présente comme un point de passage obligé :

- *99 % des flux vers les supermarchés et magasins de proximité transitent par un entrepôt ;*
- *ce pourcentage est de 90 % pour les flux à destination des hypermarchés.*

L'intérêt porté à la logistique se traduit en formation :

- *promotion Champion : Logidis forme, depuis 1994, une promotion de stagiaire "agents de maîtrise entrepôts" par an.*

L'année 1994 est toutefois marquée par une restructuration visant à une réduction des coûts et entraînant la suppression de 150 postes.

Leclerc

Le système logistique de Leclerc repose sur 17 entrepôts en propre rattachés aux centrales régionales et cumulant 526 000 m2.

<i>Centrale</i>	<i>Surface (m2)</i>	<i>Effectifs</i>	<i>m2 / emploi</i>
<i>Scacentre</i>	22 000	76 (+)	289
<i>Scanormande</i>	22 000	84 (=)	262
<i>Scachap</i>	46 000	141 (=)	326
<i>Galec Indépendants</i>	10 000	NC	---
<i>Scarmor</i>	15 000	149 (-)	101
<i>Socamil</i>	31 000	122 (=)	254
<i>Scaso</i>	29 000	154 (+)	188
<i>Socara</i>	25 000	115 (=)	217
<i>Scalandes</i>	23 000	NC	---
<i>Sca Ouest</i>	36 000	195 (+)	185
<i>Scapest</i>	56 000	198 (+)	283
<i>Scapartois</i>	25 000	71 (=)	352
<i>Scapalsace</i>	35 000	107 (=)	327
<i>Socamaine</i>	41 000	150 (+)	273
<i>Scadif</i>	30 000	162 (+)	185
<i>Lecasud</i>	40 000	179 (+)	223
<i>Scapnor</i>	40 000	149 (-)	268
Total connu	526 000	2 052	256

(+) croissance

(=) stable

(-) réduction

Une approximation sur les sites dont l'effectif n'est pas connu ⁽¹⁾ donne un effectif achats / logistique total d'environ 2 189 personnes soit environ 4 % des effectifs du groupe.

On notera, en outre, qu'à de rares exceptions (*Scarmor* et *Scapnor*) les effectifs achats-logistique sont stables ou en augmentation et qu'ils suivent donc la croissance des effectifs totaux du groupe Leclerc.

(1) Ratio moyen effectif/m2 x surface.

3.3.3. Des réseaux multi plates-formes de plus en plus souvent spécialisées

Historiquement, le contrôle du canal de distribution par les distributeurs s'est effectué au travers d'entrepôts polyvalents.

Sans que la mixité soit abandonnée (elle constitue encore une caractéristique majeure), certains distributeurs ont développé depuis des stratégies de différenciation de leurs circuits et de leurs plates-formes (ou entrepôts) par famille de produits.

Cette tendance est suivie, à des degrés divers, selon les enseignes et selon des modalités parfois différentes (moyens propres, loués ou externalisés).

Pour une même enseigne, politiques de mixité et de différenciation peuvent être menées de front :

- Carrefour, Prisunic et Promodès conduisent une politique de forte différenciation avec six types d'entrepôts (dont certains sont sous-traités). Ils disposent notamment d'entrepôts exclusivement fruits et légumes ;
- Intermarché et Système U ont adopté une politique de différenciation, mais regroupent certaines familles dans un même entrepôt : entrepôt sec, liquides et hygiène beauté pour Système U ; entrepôt sec, liquides, hygiène et beauté, bazar pour Intermarché ;
- Casino, Comptoirs Modernes, Docks de France et Cora n'ont adopté une différenciation que pour quelques familles, et notamment pour le frais et/ou le surgelé ;
- enfin, Leclerc ne dispose que d'un type d'entrepôt, polyvalent.

Les politiques de décentralisation des stocks (qui s'oppose au principe d'un ou deux entrepôts nationaux) et de spécialisation induisent un double effet sur l'emploi :

- **malgré l'automatisation et les gains de productivité les besoins sont accrus avec le développement du nombre de plates-formes ;**
- **la régionalisation qui offre, en outre, la possibilité de livraisons en flux tendus (impossibles à partir d'un entrepôt unique) conduit à une nouvelle répartition géographique de l'emploi logistique. Celui-ci n'est ainsi plus seulement important dans la zone d'implantation d'origine (exemple : St Etienne pour Casino) même si celle-ci peut encore concentrer une part substantielle des mètres carrés.**

Le panorama général des installations logistiques en France laisse ainsi apparaître l'émergence de régions logistiques remarquables avec une haute densité d'implantations : l'Ile-de-France, notamment autour de Rungis, et surtout des deux villes nouvelles de Seine et Marne et à l'est du Val d'Oise (axe autoroute A1), la grande région lyonnaise, le delta du Rhône, l'axe de l'autoroute A13 qui constituent de véritables nébuleuses logistiques.

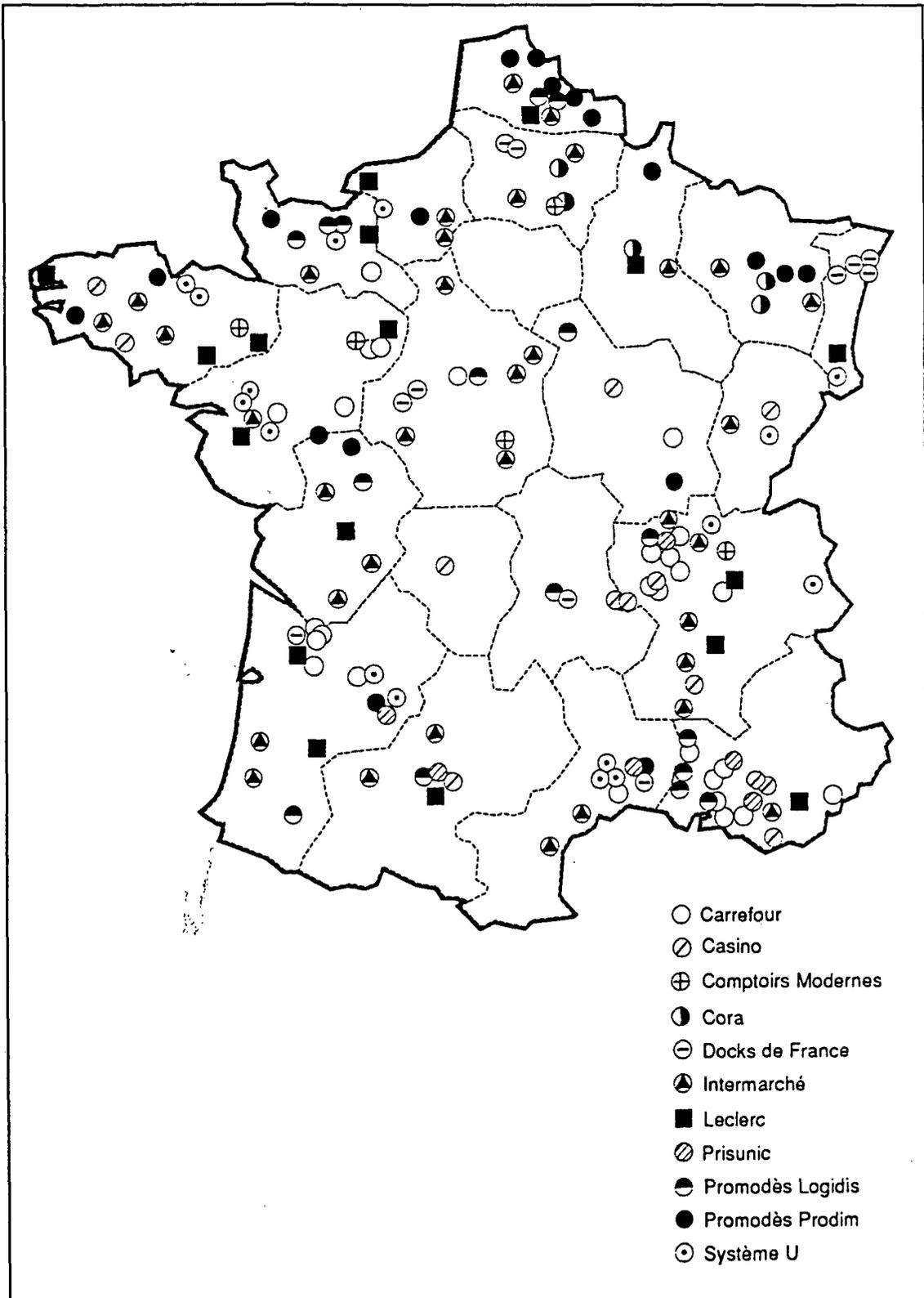
Par ailleurs, plusieurs grandes agglomérations disposent d'importants pôles logistiques avec plusieurs sites et plusieurs distributeurs : Lyon, Toulouse, Nantes, Bordeaux, Le Mans, Nîmes, etc...

Mais certaines agglomérations de plus petite taille peuvent émerger comme lieux importants de structuration logistique du territoire (Agen, Thouars, Langon, Crépy-en-Valois...), alors que le milieu rural, en raison de la faiblesse des coûts fonciers, peut recevoir d'importantes implantations des groupes du commerce associé, comme Système U et Intermarché, surtout dans l'Ouest de la France.

La logistique des grands distributeurs est donc un facteur non négligeable de structuration du territoire. Engendrant des millions de m² de surfaces de transit ou d'entreposage, structurant les plans de transport et contribuant à configurer le trafic routier, elle devient un facteur important dans les politiques d'aménagement et d'urbanisme. **En termes d'emploi, s'il n'est pas possible d'obtenir une information exhaustive, on peut évaluer, qu'en moyenne, le rapport emploi/surface d'entreposage est de l'ordre de 1 emploi pour 100 m². Cela signifie que pour les groupes de distribution étudiés qui exploitent directement ou indirectement environ 4 millions de m² d'entrepôts et plates-formes, l'emploi logistique correspondant serait d'environ 40 000. Relativement peu perceptibles en milieu urbain, ces infrastructures peuvent constituer une source d'emploi importante en milieu péri-urbain ou rural, où les groupes les implantent.**

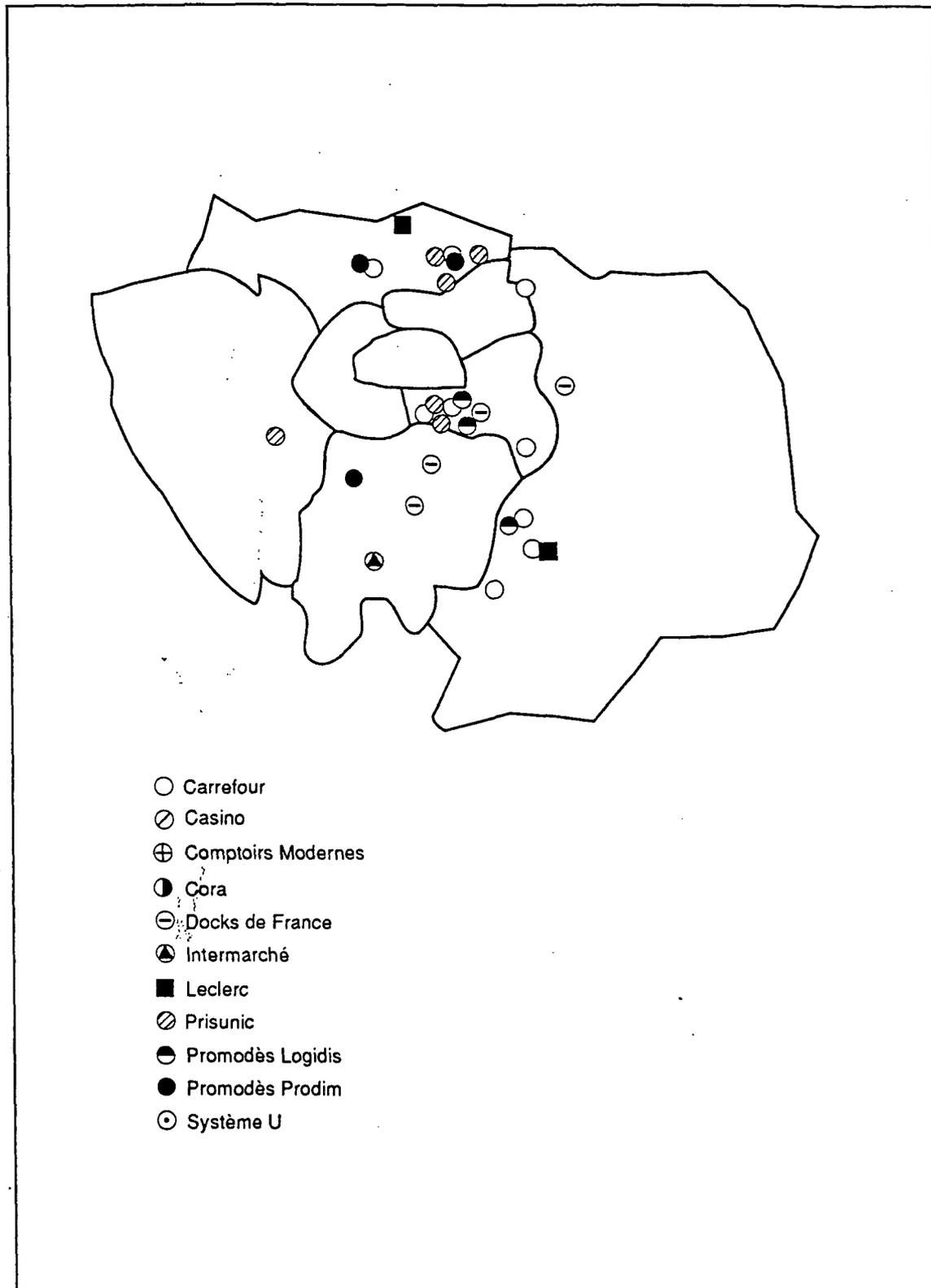
L'apparition de pôles logistiques de distribution à différentes échelles (Lyon, Nantes, Le Sud-Est de l'Île-de-France, mais aussi Thouars ou Agen), dont la logique d'implantation n'est pas toujours la même que celle des pôles logistiques des industriels, semble même être un enjeu autour duquel s'affrontent les collectivités territoriales, qui rivalisent pour attirer les grandes enseignes. A terme, la proximité du marché, donc des magasins, restera le critère premier d'implantation. **Mais on peut penser que le rôle plus actif des prestataires logistiques et éventuellement l'émergence d'entrepôts multi-clients/multi-fournisseurs, favorisera une certaine forme de concentration autour de grands nœuds de communication multimodaux.**

Implantation des entrepôts et plates-formes
des dix grands groupes de distribution alimentaire en France en 1994



Source : Eurosiris

**Implantation des entrepôts et plates-formes
des dix grands groupes de distribution alimentaire en Ile-de-France en 1994**



Source : Eurosiris

3.3.4. Une relative faiblesse de l'externalisation logistique ; un fort recours à l'extérieur pour le transport

3.3.4.1. L'externalisation logistique encore faible

Contrairement aux idées communément admises, les distributeurs conduisent, dans leur majorité, une politique d'internalisation en matière d'outils logistiques (politique patrimoniale).

L'externalisation revêt souvent un caractère spécifique et doit être associée à certaines familles de produits pour lesquelles le recours à l'extérieur est préféré, alors même que l'internalisation l'emporte largement.

LA NATURE DES MOYENS LOGISTIQUES DES DETAILLANTS FRANCAIS

	Logique patrimoniale : entrepôts en propre (ou loués)	Logique partenariale : entrepôts sous-traités à des prestataires
Carrefour		Totalité des entrepôts
Casino	Majorité des entrepôts	
Comptoirs Modernes	Majorité des entrepôts	
Cora		Totalité des entrepôts
Docks de France	Majorité des entrepôts (94 % des surfaces).	
Intermarché	Totalité des entrepôts	
Leclerc	Totalité des entrepôts	
Prisunic	Majorité des entrepôts (65 % des surfaces et 80 % des tonnages).	
Promodès	Majorité des entrepôts	
Système U	Totalité des entrepôts	

Le tableau de synthèse qui précède montre qu'il n'existe pas de solution unique :

- seuls deux groupes, Carrefour et Cora, ont une logique exclusivement partenariale ;
- les trois principaux groupements de détaillants, Système U, Leclerc et Intermarché ont une logique exclusivement patrimoniale ;

- cinq groupes : Prisunic, Casino, Docks de France, Comptoirs Modernes, Promodès, ont une logique "mixte".

Dans les fait, les cinq groupes qui ont une logique mixte s'apparentent très largement aux groupes dont la logistique est intégrée, le recours à l'extérieur représentant une part marginale des surfaces et des flux.

Le recours à l'option partenariale paraît souvent contingent. Il dépend de la nature des produits dans la plupart des cas. Ainsi, la logistique des produits frais et surgelés est largement sous-traitée, y compris chez les distributeurs intégrés.

	Statut de la logique partenariale	Spécificités de l'externalisation	Choix des prestataires
Carrefour	Exclusive		Portefeuille de prestataires spécialisés par famille et de taille nationale (ex : FDS)
Casino	Minoritaire	Choix stratégique pour les pondéreux, lié à l'histoire pour les entrepôts mixtes. Entrepôts pondéreux externalisés à 100 % dont 2/3 auprès de SPAD. Entrepôts mixtes des sociétés rachetées laissés en sous-traitance lorsqu'ils l'étaient déjà.	
Comptoirs Modernes	Minoritaire	Pour les produits surgelés et la Région Parisienne	Choix du prestataire « produits surgelés » laissé aux sociétés régionales. CV Logistique (filiale des Comptoirs Modernes) pour la Région Parisienne.
Cora	Exclusive		4 prestataires spécialisés par région et type de produits : • Faure et Machet : 2 entrepôts produits leaders, à vocation régionale (Nord-Est) • FDS : 2 entrepôts produits marques distributeurs et premiers prix, à vocation régionale • Socopal : 1 entrepôt surgelés • Gel Service (Christian Salvesen) : 1 entrepôt surgelés
Docks de France	Minoritaire	Externalisation uniquement en complément des surfaces propres et produits spécifiques (surgelés)	
Prisunic	Minoritaire	Partage historique plutôt que choix stratégiques entre impartition/internalisation	Portefeuille de prestataires spécialisés par famille logistique et région (les mêmes familles peuvent également être gérées en propre sur d'autres entrepôts) : • La Flèche Cavallonnaise • TFE • Pomona • CEGF • Danzas Recours à la logistique de Prodim (Promodès)
Promodès	Minoritaire	Produits non alimentaires, brasserie, surgelés	

Les prestataires sont souvent des groupes ou entreprises importantes :

- au niveau national : FDS, Danzas et, dans une moindre mesure, Faure et Machet et Calberson ;
- au niveau régional : Faure et Machet, La Flèche Cavaillonnaise ;
- sur un marché spécifique : TFE, CEGT, Socopal, Pomona et Gel Service pour le frais ou le surgelé, Spad pour les liquides.

Les notions d'image, de notoriété et de spécialisation, semblent ainsi jouer un rôle central dans le choix des prestataires. En outre, la relation logistique apparaît, comme relativement stable même si cela n'exclut pas :

- la mise en concurrence lors du renouvellement des contrats,
- le partage du marché d'un distributeur entre plusieurs prestataires.

CARACTERISTIQUES DES CONTRATS CONCLUS ENTRE LES CHARGEURS ET LES PRESTATAIRES

	Durée des contrats (en %)			Durée effective de collaboration (en %)		
	1 an	2 ans	> 2 ans	1 à 2 ans	3 à 5 ans	> 5 ans
transport	73	23	4	11	48	41
Stockage et magasinage	47	20	33	29	43	28

Source : Etude Bossard Consultants, 1992

3.3.4.2. Le transport : un recours important à la sous-traitance

Pour l'essentiel, on peut noter que les distributeurs français font une nette distinction entre transport et logistique. Leur stratégie est, dès lors, différenciée d'un segment à l'autre :

- d'une part, les critères de choix d'un transporteur divergent sensiblement de ceux qui président à la sélection des prestataires ;
- d'autre part, les relations commerciales sont beaucoup plus étroites et durables lorsqu'il est question de logistique.

Les stratégies transport

	Rappel de la logique logistique	Nature de la flotte	Modalité
Carrefour	Partenariale	Pas de flotte propre	
Casino	Patrimoniale	Flotte Rallye à Limoges mais globalement politique de sous-traitance	<ul style="list-style-type: none"> • Transporteurs régionaux leaders pour la livraison des hypermarchés et des supermarchés. • Artisans disposant d'une bonne assise régionale pour les supérettes. • Affrètement spot (dans un sens) pour la longue distance.
Comptoirs Modernes	Patrimoniale	Diverse selon les régions ; au niveau global : 30 % flotte propre	
Cora	Partenariale	Pas de flotte propre	
Docks de France	Patrimoniale	Majoritairement sous-traitée ou en location (petite flotte pour SASM)	<ul style="list-style-type: none"> • Camions en location pour livraisons et courte distance. • Affrètement pour la longue distance
Intermarché	Patrimoniale	Quasi-totalement compte propre et location	
Leclerc	Patrimoniale	Diverse selon les régions ; au niveau global : 1 % flotte propre, 93 % affrètement, 6 % rail	
Prisunic	Patrimoniale	Pas de flotte propre	Affrètement auprès de petits transporteurs locaux
Promodès	Patrimoniale	La flotte propre assure 25 % des acheminements pour Logidis, 50 % pour Prodim	
Système U	Patrimoniale	Diverse selon les régions ; au niveau global : 80 % location avec chauffeur, 15 % compte propre, 5 % affrètement	

Si la majorité des distributeurs conduit une politique de moyens propres en matière de logistique, la tendance s'inverse pour le transport : celui-ci est avant tout sous-traité. L'abandon des flottes propres (lorsqu'elles existaient) semble ainsi être plus aisé à réaliser. La déréglementation du secteur des transports routiers, qui s'est accompagnée depuis quatre ans d'une baisse significative du prix de la traction, a sans doute accentué le processus.

Au-delà, s'il est extrêmement difficile d'extrapoler les données concernant le choix des transporteurs, on peut néanmoins noter deux tendances :

- l'affrètement spot semble plus souvent choisi pour les longues distances,
- la location ou le partenariat semblent s'imposer pour les livraisons terminales.

3.3.5. Conclusion

La faiblesse actuelle de l'externalisation ne doit pas masquer l'existence d'un marché sur lequel les prestataires peuvent se positionner et surtout pour ceux qui pourront offrir :

- des prestations pointues de qualité,
- des offres sur mesure (entrepôts dédiés...),
- des garanties de transparence.

Les modifications du secteur des transports, marqué par l'émergence des prestataires logistiques mais aussi par l'accentuation de la concurrence, notamment tarifaire, offrent, en effet, aux distributeurs de nouvelles opportunités de réduction des coûts et de recentrage sur leur activité principale. L'externalisation des moyens logistiques (entrepôts et/ou transport) permet, en outre, de conserver la maîtrise logistique face aux fournisseurs, sans en assurer les tâches et investissements opérationnels.

L'avantage du recours à une option de nature contractuelle (partenariale) est donc à la fois tactique et financier.

Il n'en reste pas moins que certains facteurs d'ordre, stratégique et/ou culturel peuvent limiter l'externalisation en revalorisant les logiques d'intégration. Les résistances sont également liées :

- **aux risques de pertes d'information sur les produit, les aléas ou accidents** (certains prestataires développent, à ce titre, la transparence et les techniques de suivi) ;
- **aux risque de non continuité des approvisionnements ;**
- **à l'existence, en interne, de flux suffisants pour amortir un outil en propre à des coûts acceptables.**

Parmi les freins à l'externalisation, il en est un qui apparaît comme de plus en plus important : le maintien de l'emploi.

Sur un secteur peu disert quant à sa stratégie et à sa gestion des hommes nous n'avons pu obtenir aucune information quantitative sur les transferts d'emplois, ni de la part des distributeurs, ni de la part des prestataires. Toutefois ces derniers nous ont clairement indiqué que la reprise de personnel, ses modalités (maintien d'avantages, durée...) ainsi que le nombre de personnes concernées figuraient désormais parmi les tous premiers critères de choix d'un prestataire dans le cadre de l'externalisation.

Dans tous les cas, quels que soient les choix d'impartition, il paraît évident que les distributeurs vont poursuivre l'extension de leurs moyens logistiques. Ils le feront par création, en liaison avec leurs stratégie de développement de leur réseau commercial (Intermarché, Leclerc) ou par restructuration en regroupant des entrepôts et en créant des installations plus grandes en vue de développer les économies d'échelle.

L'investissement en infrastructures logistiques risque donc, ces prochaines années, de rester un des segments les plus actifs de l'immobilier d'entreprise et d'être toujours un objet de concurrence de la part des collectivités territoriales pour bénéficier d'implantations.

En termes d'emplois, on devrait assister :

- à une stabilité si ce n'est une croissance des emplois logistiques à l'intérieur des firmes ;
- mais aussi à des transferts vers les prestataires ;
- sans doute à une modification de la répartition des qualifications au bénéfice de postes d'encadrement intermédiaire, de techniciens, de préparateurs utilisant l'informatique...

Une part de ces emplois pourraient provenir des distributeurs eux-mêmes par le biais de formations internes ou externes.

Globalement, il apparaît toutefois qu'après une période de recrutements liés aux stratégies de captation du canal de distribution, les grandes enseignes poursuivent désormais, des stratégies de recherche de gains de productivité s'appliquant à leur logistique.

Les effectifs "exécution" sont les premiers concernés par cette démarche et plus globalement par l'intégration de nouvelles technologies en matière de stockage-préparation de commandes. A l'inverse, l'appréhension de la logistique comme démarche d'optimisation globale, soutien des politiques commerciale et marketing donc stratégique, induit des besoins d'encadrement intermédiaire qui peuvent être recrutés à l'extérieur ou en interne. De ce point de vue, les grands distributeurs apparaissent comme particulièrement engagés dans les politiques de formation intégrant la logistique et ce, le plus souvent, au travers d'organismes internes (exemple : Casino, Promodès).

La création de postes logistiques dans la grande distribution, en relation avec la création de plates-formes ne doit toutefois pas masquer deux mouvements :

- la logistique des grands distributeurs s'est, en partie, substituée à celle de leurs fournisseurs. Créations de postes sur leurs plates-formes et stabilité, voire décroissance, des emplois sur celles des industriels ont donc été de pair pour les personnels d'exécution ;
- en internalisant la fonction de gros, les grandes enseignes ont considérablement réduit le rôle de grossistes, acteurs logistiques traditionnels employant un nombre notable de personnes pour des tâches logistiques opérationnelles. Là encore, des mouvements compensatoires ont eu lieu : augmentation des emplois "grande distribution" et réduction des emplois "grossistes".

3.4. La pharmacie : un mode d'externalisation logistique spécifique

La logistique et la maîtrise des coûts y afférent sont une composante majeure de la stratégie des acteurs de l'industrie pharmaceutique (industriels, répartiteurs, dépositaires, officines) en raison notamment des caractéristiques spécifiques du médicament :

- il est au cœur du dispositif de Santé Publique qui en fait un produit indispensable ;
- son prix et la marge des acteurs sont réglementés ;
- sa distribution est soumise à des contraintes légales.

De son statut découle un processus logistique particulier et notamment des envois fréquents et de petite taille. Les répartiteurs peuvent ainsi être amenés à livrer une boîte à une pharmacie.

Il existe donc bien dans ce secteur une réelle valeur ajoutée logistique.

Par ailleurs, le prix, la marge et les ristournes étant fixés pour 90 % de la collection (médicaments remboursables), le principal vecteur de compétitivité réside dans le niveau de service (qui dépasse le cadre légal) et surtout dans la maîtrise des coûts de distribution. Les acteurs ont donc largement investi dans l'automatisation. Malgré celle-ci, la distribution du médicament conserve, en termes d'emplois, des caractéristiques spécifiques dont la plus remarquable est sans doute l'importance des effectifs de préparation de commandes (fines, portant parfois sur des produits fragiles).

3.4.1. Le marché

Le marché mondial du médicament s'établit, en 1993, à 1 130 milliard de francs dont 28% pour l'Europe.

Avec un chiffre d'affaires de 116 milliards de francs, la France constitue un marché important avec une consommation par habitant globalement plus élevée qu'ailleurs et un marché en progression en valeur.

En regard d'autres secteurs, le médicament demeure toutefois un petit marché.

QUELQUES CONSOMMATIONS DES MENAGES (en millions de francs courants)

Années	Pharmacie humaine	Alimentation Boissons	(dont boissons alcoolisées)	Habillement	Logement chauffage éclairage	Tabac
1970	10 730	112 012	(13 706)	43 722	69 986	6 862
1975	20 256	191 872	(23 411)	72 487	135 254	9 795
1980	33 687	334 005	(38 625)	120 714	287 652	17 549
1985	64 200	560 179	(59 598)	200 547	546 046	32 253
1990	96 125	700 298	(76 001)	252 991	733 360	43 400
1993	116 615	743 005	(87 330)	257 567	908 260	56 184

Source : INSEE - La consommation des ménages

La production de médicaments est, en France, relativement concentrée avec 300 fournisseurs laboratoires dont certains appartiennent à un même groupe. A l'inverse, le marché est extrêmement atomisé en aval avec 23 000 officines (qui détiennent le monopole de la vente de médicaments) auxquelles s'ajoutent les hôpitaux et cliniques.

LES 10 PREMIERS GROUPES PHARMACEUTIQUES en 1994

	CA (en milliards de F)	Variation 94/93 (en %)
Rhône-Poulenc Rorer (France) (<i>Specia, Bellon, Théraplix, Pasteur Vaccins, Cooper</i>)	6,78	+ 0,9
Hoechst Roussel (Allemagne) (<i>Roussel, Hoechst, Houdé, Cassenne, Diamant, Soekami Lefranc</i>)	4,23	+ 2,4
Sanofi (France) (<i>Sanofi Winthrop, Sterling Midy, Valda</i>)	3,56	+ 1,1
Servier (France) (<i>Servier, Biopharma</i>)	3,55	+ 0,8
BMS (Etats-Unis) (<i>Bristol Myers-Squibb, Ursa, Oberlin</i>)	3,12	- 3,2
L'Oréal (France) (<i>Synthélabo, Goupil, Galderma</i>)	2,83	- 4,4
Smithkline Beecham (Etats-unis/Grande-Bretagne)	2,39	+ 15,4
Pierre Fabre (France)	2,32	+ 5,4
Merck Sharp Dohme (Etats-Unis)	1,99	+ 2,2
Roche (CH)	1,90	+ 0,5

Source CIP

L'industrie pharmaceutique (hors répartiteurs et dépositaires) emploie au total 209 000 personnes.

VENTILATION DES EFFECTIFS

Laboratoires détenteurs d'AMM	68 500
Centres de recherche et sociétés de visite médicale distinctes des laboratoires	10 000
Industrie des principes actifs	10 500
Total industrie	89 000
Pharmacies d'officines	120 000
Total	209 000

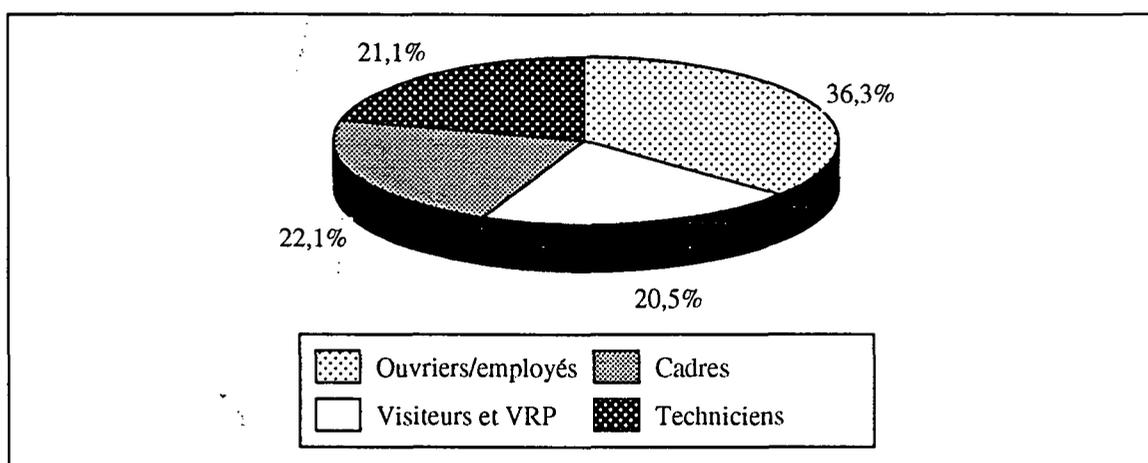
Sur 20 ans, les effectifs des laboratoires ont augmenté de 22 %. La croissance a été de :

- 3 % sur la période 70/80,
- 15 % sur la période 80/90,
- 4 % entre 1990 et 1993.

Les effectifs de la visite médicale et des VRP constituent, à eux seuls, 20 % des effectifs globaux (hors pharmacies d'officines) et sont en augmentation.

Le personnel de production est en diminution en raison notamment d'une plus grande automatisation. La réduction des effectifs production a notamment touché les femmes (58 % des salariés de l'industrie pharmaceutique) mais a été compensée par l'augmentation du nombre de femmes visiteurs médicaux (en 1992, 62 % des visiteurs sont des femmes contre 29 % en 1975).

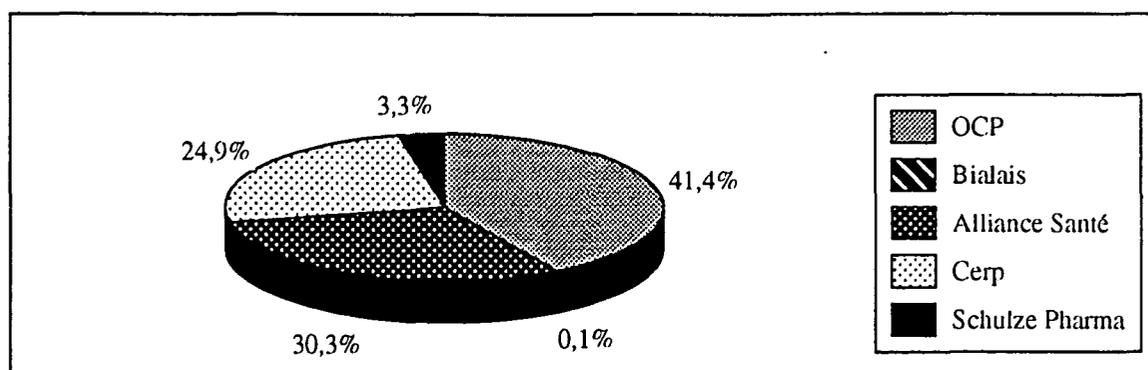
VENTILATION DES EFFECTIFS SELON LES CATEGORIES SOCIO-PROFESSIONNELLES



La localisation des emplois demeure marquée par l'implantation originelle des laboratoires même si de nouvelles régions sont apparues. La région parisienne concentre 50 % de l'effectif global et la région lyonnaise 10 %.

En matière de distribution, on doit noter l'importance des grossistes répartiteurs. 90 % des flux de médicaments transitent ainsi par un site de répartition. Quatre grands acteurs du marché couvrent, à eux seuls, 93 % de la distribution des médicaments.

POSITION DES GRANDS REPARTITEURS en 1994



Les produits qu'ils traitent sont, dans leur grande majorité (de 80 à 90 %), des médicaments éthiques remboursables. La ventilation de leur chiffre d'affaires par produits est ainsi représentative du marché du médicament en France occupé à 90 % par les spécialités remboursables.

VENTILATION DU MARCHÉ (en %) :

Remboursables : 85,5
 Non remboursables : 7,5
 Accessoires : 2,5
 Dermatologie : 2
 Diététique : 1,5
 Divers véto. : 1

Les clients finals des répartiteurs sont, presque exclusivement, les officines. Les hôpitaux sont majoritairement livrés par les laboratoires ou leurs dépositaires et font, en conséquence, appel aux répartiteurs pour leurs livraisons de dépannages.

Les officines sont livrées en moyenne 3 fois par jour (3,1 fois pour les pharmacies de ville ; 2,9 fois pour les rurales).

Enfin la spécificité du secteur tient aux caractéristiques très particulières de l'externalisation et à son histoire.

Contrairement à bon nombre d'autres secteurs, les prestataires logistiques traditionnels sont, malgré une percée marginale, ces trois dernières années ⁽¹⁾ absents du marché. L'externalisation s'effectue auprès d'acteurs pharmaceutiques traditionnels que sont les dépositaires.

Nés au début du 20ème siècle et issus du monde pharmaceutique (mouvements confraternels officinaux notamment) les dépositaires ont, non pas repris des effectifs logistiques internes des laboratoires, mais limité leur développement dans la mesure où l'option "sous-traitance de la distribution" est apparue parallèlement à la création des laboratoires.

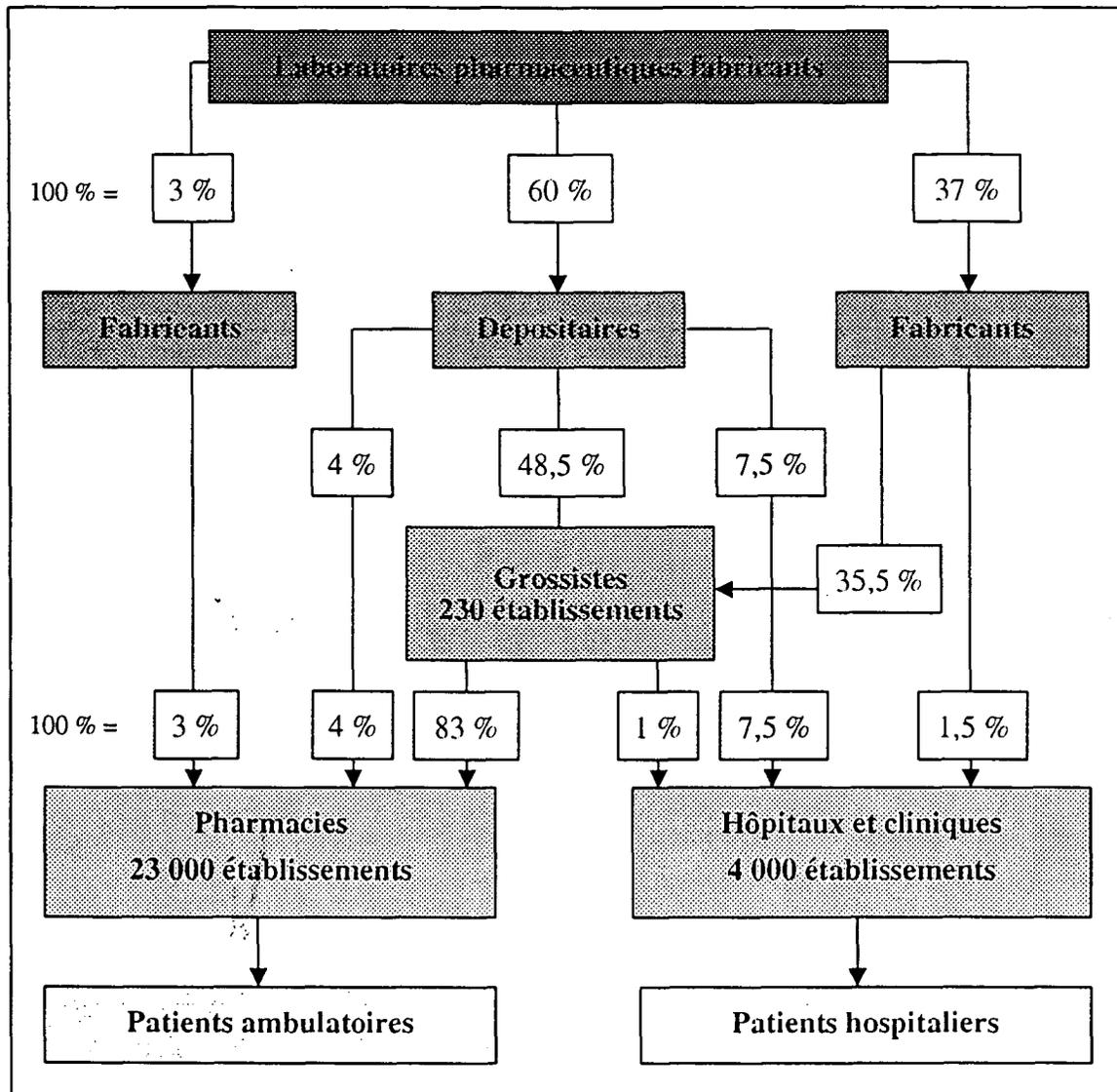
Leur rôle logistique est double :

- livrer les répartiteurs,
- livrer directement les officines et ce majoritairement pour les spécialités non remboursables ou peu présentées au remboursement qui constituent le marché de l'automédication familiale conseillée par le pharmacien et non soumise à prescription médicale.

(1) Depuis 3 ans, Tailleur Industrie, Stockalliance (groupe Novalliance), Calberson, Exel, ont obtenu des marchés (Roc, Baxter...). Leur place demeure malgré tout extrêmement marginale et l'obstacle principal à leur développement tient à la prégnance de la culture pharmaceutique .

Outre un rôle purement logistique, les dépositaires offrent, pour certains (Distriphar, la Cooper, Dépolabo...), une prestation commerciale qui consiste en une présentation des produits des laboratoires clients aux officines au travers d'une force de vente propre au dépositaire. Dans ce cadre, les délégués commerciaux prennent les commandes qu'ils répercutent aux sites logistiques.

Au total environ 60 % des flux sont externalisés auprès d'un dépositaires contre 40 % qui sont internalisés par les fabricants.



Dépositaires et répartiteurs sont donc des acteurs différents et complémentaires (même si des plages de concurrence existent).

Les dépositaires sont des prestataires logistiques agissant sur ordre et pour compte des laboratoires. A l'exception de la législation sur les prix, les marges et les ristournes (s'appliquant aux médicaments remboursables) ils ne sont soumis à aucune contrainte légale quant à leur activité logistique.

A l'inverse les grossistes répartiteurs exercent une opération de négoce (achat - revente d'où le terme de grossistes) et sont donc, en cela, propriétaires des stocks qu'ils gèrent. Ils sont donc soumis à une réglementation stricte :

- obligation de détenir un stock équivalent, en nature, au 2/3 de la collection pharmaceutique et équivalent, en valeur, à un mois de stock ;
- obligation de livrer toutes les officines de leur zone géographique dans les 24 heures qui suivent la réception de la commande.

Leurs organisations procèdent donc de principes différents. En raison des contraintes que leur impose le code de Santé Publique mais aussi des pratiques liées à la concurrence (2 à 5 livraisons quotidiennes pour une officine) les répartiteurs sont organisés en réseaux d'agences plus au moins hiérarchisés mais intégrant la notion de stocks régionaux.

Les flux au départ des agences sont extrêmement fractionnés (d'où le terme de répartition) et comportent en moyenne de 3 à 3,5 produits par ligne.

A l'inverse, les dépositaires gèrent des flux massifiés : réapprovisionnement des répartiteurs, livraison des officines pour des volumes allant du colis détail au colis standard ⁽¹⁾ découlant d'une négociation commerciale. Si le délai de réponse à la commande est important pour les dépositaires, l'élément discriminant réside dans la fiabilité. Les fréquences de livraison des officines sont notablement moins importants que celles offertes par répartiteurs et dépendent du passage des délégués qui varie, selon les dépositaires, dans une fourchette de 3 semaines à un mois et demi.

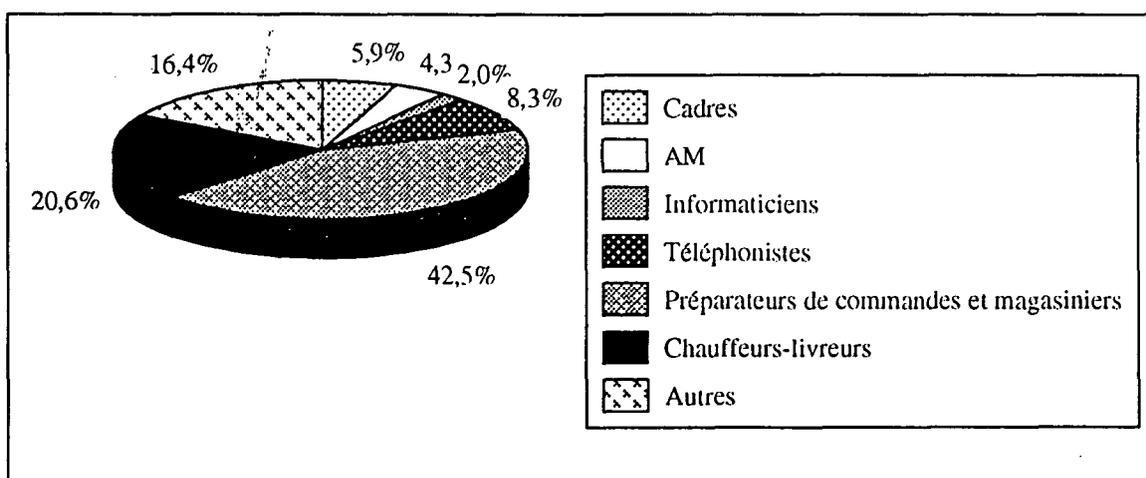
(1) Colis standard = conditionnement fournisseur.

	Fréquences de livraison	Délai	Nombre de sites	Vocation spatiale	Effectifs
Répartiteurs					
OCP	2 à 5 livraisons/jour	24 h maximum	70	France	4 440
Alliance Santé dont Erpi dont IFP	2 à 5 livraisons/jour 2 à 5 livraisons/jour	24 h maximum 24 h maximum	40	France	2 000 nc
Cerp	2 à 5 livraisons/jour	24 h maximum	72	France	nc
Dépositaires					
Distriphar	Répartiteurs : 1 fois/semaine Officines : 1 fois/1,5 mois	J + 2, J + 3	1	France	399
Depolabo	Répartiteurs : variable Officines : 1 fois/mois	J + 1	7	France	308
Pharmaservices	Répartiteurs : 1 fois/semaine	J + 5	1	France	nc
Cooper	Officines : 1 fois/3 semaines	J + 1	9	France	1 533

3.4.2. Les effectifs logistiques

Au total le secteur de la répartition emploie 16 000 personnes dont 63,1 % dans des postes purement logistiques (hors encadrement et agents de maîtrise). Ce pourcentage révèle l'importance des effectifs affectés à la préparation de commandes, lieu de création de valeur ajoutée car portant pour une part notable (de 70 % pour les répartiteurs à 30 % pour les dépositaires) sur des colis détail.

VENTILATION DES EFFECTIFS DE LA REPARTITION



En considérant que 25 % des cadres et 50 % des agents de maîtrise font partie des effectifs logistiques ceux-ci seraient d'environ 10 676 personnes.

L'effectif des dépositaires est, par ailleurs, estimé à environ 2 000 personnes incluant les délégués commerciaux qui représentent environ 12,5 % des effectifs.

Il n'est pas possible de connaître les effectifs logistiques internes aux laboratoires qui peuvent pourtant jouer le rôle de dépositaires (ex. : Wyeth confiait, jusqu'en 1993, sa distribution à Sanofi).

Les effectifs logistiques globaux (dépositaires + répartiteurs) peuvent donc être évalués à 12 426 (10 676 + 2 000) personnes.

Effectifs globaux du secteur et pourcentage des effectifs logistiques présents sur le marché (hors effectifs logistiques internes aux laboratoires).

Effectifs industrie	89 000
Effectifs grossistes + dépositaires dont logistique (estimation)	18 000 12 426
Total industrie + distribution	107 000
% des effectifs logistiques	11,6 %
Effectifs pharmaciens d'officines	120 000
Total effectifs du secteur	227 000
% des effectifs logistiques	5,4 %

3.4.3. Stratégie de centralisation des stocks

La maîtrise de la logistique est un élément central dans le management des firmes de la distribution pharmaceutique. De sa performance découle :

- le niveau de service, vecteur de compétitivité majeur et pour lequel il existe des contraintes légales auxquelles sont soumis les répartiteurs ;
- la maîtrise des coûts sur un marché où les prix sont fixés et où le niveau de service doit être rendu sans discrimination quelles que soient la spécialité et l'officine cliente donc sur un marché où la modulation du niveau de service est impossible. Par ailleurs, compte tenu du niveau des prix des médicaments en France, les opérateurs se voient contraints de rentabiliser leurs outils de production avec des produits coûtant, en moyenne, seulement 26 F.

Dans un contexte réglementaire et concurrentiel strict, les répartiteurs et, dans une moindre mesure les dépositaires (qui n'ont pas d'obligation légale de service), ont tous engagé des politiques d'automatisation de la préparation de commandes. Pour ce faire, ils ont également entamé des politiques de centralisation des stocks qui rendent possible cette automatisation ⁽¹⁾ tout en conservant, pour les répartiteurs, le principe de stocks régionaux rendu obligatoire par la réglementation (obligation de livrer les officines au maximum en 24 h). Selon certains spécialistes l'automatisation permet de réaliser jusqu'à 80 % de gains de productivité soit un impact sur l'emploi extrêmement fort.

⁽¹⁾ Le seuil permettant l'automatisation est estimé à environ 30 000 lignes/jour il est nettement plus faible pour la mécanisation (investissement de 3 à 7 millions) et s'établit à environ 10 000 lignes/jour.

La démarche d'industrialisation s'opère certes à des degrés divers selon les acteurs. Si tous les répartiteurs ont aujourd'hui des réseaux hiérarchisés avec des plates-formes centrales livrant des plates-formes régionales, au moins pour les faibles rotations, certains d'entre eux vont plus loin avec une réduction du nombre de sites.

L'OCP, premier répartiteur français et parmi les leaders européens, apparaît sans doute comme celui ayant la stratégie de centralisation et d'automatisation la plus forte ⁽¹⁾. Son rachat par le groupe allemand Gehe pourrait accentuer ce mouvement, entamé avant l'OPA.

La France compte, en 1994, 220 sites de répartition contre 100 pour l'Allemagne. La géographie physique et humaine des deux pays est certes différente. Selon l'OCP, la France, pour atteindre un ratio équivalent à celui de l'Allemagne, tout en tenant compte des spécificités spatiales, devrait disposer d'au plus 160 établissements ce qui pourrait entraîner des réductions d'emplois de l'ordre de 3 à 4 000 personnes.

L'impact de la politique de centralisation est donc forte.

De 1992 à 1994, 10 établissements OCP ont été fermés. Sur cette période, l'OCP a enregistré une baisse de 17 % de ses effectifs.

A terme, le répartiteur prévoit un réseau de 65 plates-formes : soit 15 fermetures de sites.

Caractéristiques générales de l'emploi dans la distribution du médicament :

- effectif préparation de commandes important (intégrant la gestion des retours) ;
- effectif de téléphonistes (prise de commandes par téléphone, saisie des commandes sur informatique, service d'informations téléphoniques sur les médicaments distribués) également important ;
- persistance, chez les répartiteurs, d'une flotte propre et de chauffeurs-ambassadeurs pour la livraison des officines.

Concernant les dépositaires, la situation est plus contrastée. Une part importante d'entre eux fonctionnent à partir d'un site unique (Distriphar par exemple). L'absence de contraintes légales quant au service, la nature de la distribution (découlant de négociations commerciales donc portant sur des quantités relativement importantes), des fréquences d'un mois, en moyenne, avec des exigences de fiabilité fortes et l'existence d'une offre messagerie performante permettent en effet de livrer toute la France en J + 2, J + 3.

(1) Fiche en annexe.

Organisation des livraisons chez Distriphar : un site unique à Garonor livrant toute la France (grossistes, officines et hôpitaux) :

- *le transport est externalisé en Province et internalisé en région Parisienne,*
- *les partenaires messagers ou expressistes sont notamment la Poste, AGT, Heppner,*
- *les délais sont de :*
 - 24 h en lot ou par la Poste*
 - 24-48 h en messagerie*
 - 48-72 h en groupage*

Organisation de Wyeth Léderlé : un site unique à Blois pour ses médicaments remboursables.

Groupe pharmaceutique filiale de l'américain American Home Product (ayant racheté American Cyanamid), Wyeth Léderlé a, en 1993-1994, réinternalisé sa distribution produits éthiques afin de mieux maîtriser sa logistique et son niveau de service.

Implanté à Blois, son centre de distribution emploie 37 personnes (création de postes) et prévoit à terme d'employer 56 personnes.

Son transport est intégralement sous-traité auprès de messagers ou de transporteurs de lots :

- *envois supérieurs à 700 kg (lots complets) : Mory ;*
- *envois compris entre 25 et 700 kg confiés à trois messagers en fonction de leurs vocations territoriales :*

*Heppner pour l'Est et le Nord,
AGT pour le Sud,
Mory pour l'Ouest,*

avec éclatement sur les plates-formes des transporteurs ;

- *envois de moins de 25 kg : majoritairement confiés à Jet Services.*

D'autres dépositaires ont fait le choix de réseaux multi plates-formes.

L'un d'eux, a opté, en 1994 pour une hiérarchisation de son réseau avec :

- *des plates-formes régionales préparant les commandes pour leurs propres territoires et pour des plates-formes associées ;*
- *des plates-formes associées servant de transit et ayant en charge la livraison des officines.*

55 postes ont été concernés par ce projet qui s'accompagne d'un projet d'automatisation induisant la suppression de 45 postes.

Au final, les effectifs logistiques ont été réduits de 31 %.

3.4.4. La distribution pharmaceutique : une opportunité pour les prestataires ?

En raison de la prédominance des acteurs traditionnels (dépositaires, répartiteurs) le marché était, jusqu'à ce jour, fermé aux prestataires. Certains d'entre eux intervenaient certes pour la partie transport mais étaient exclus du marché de la prestation logistique.

Depuis 2 ans, de grands prestataires (Calberson, Tailleur, Stockalliance) tentent une percée. Ils ont, souvent au travers d'opportunités, capté certains marchés :

- Tailleur réalise ainsi la distribution des produits Roc et Expanscience,
- Stockalliance traite les solutés Baxter à destination des hôpitaux et les produits Clintec à destination des officines,
- Calberson traite certains flux Rhône Poulenc Rorer.

Contrairement aux dépositaires qui mixent les flux de leurs clients, les prestataires opèrent actuellement sur des plates-formes dédiées.

Leur percée, bien que très marginale en regard du marché global, procède désormais d'une stratégie offensive affirmée. Côté laboratoires elle découle :

- d'une nouvelle réflexion sur la maîtrise logistique et plus encore sur la maîtrise des coûts qui pourrait favoriser l'entrée d'opérateurs facturant à l'unité d'œuvre et non selon un principe *ad valorem* (facturation des dépositaires) ;
- d'une volonté d'externaliser, tout en conservant une certaine "confidentialité" permise par les entrepôts dédiés ;
- d'une évolution culturelle issue notamment de l'arrivée à des postes de responsabilité logistique de cadres non pharmaciens.

De nombreux obstacles freinent et devraient encore freiner, sur le court terme, leur développement sur le secteur :

- persistance d'une culture pharmacie dont les prestataires sont exclus même s'ils ont embauché des pharmaciens responsables ;
- lobby des répartiteurs et des dépositaires qui vivent sur leur marché une accélération de la concurrence et tentent déjà, pour les répartiteurs, de freiner l'augmentation des flux directs ;
- difficultés pour les laboratoires de transférer leur activité d'un dépositaire qui offre, outre une prestation logistique, un service commercial vers un prestataire qui n'offre qu'une prestation logistique.

3.4.5. Un marché traversé par une recherche de gains de productivité

La pharmacie est un secteur extrêmement spécifique sur lequel l'externalisation auprès de dépositaire est un principe fondateur. Dès leur création, les fabricants ont trouvé sur le marché des prestations logistiques offertes par d'autres pharmaciens. Il n'y a donc pas eu de larges mouvements d'externalisation.

Ces dernières années, les laboratoires qui se reposaient à 93 % sur les répartiteurs ont toutefois entamé une stratégie d'entrée dans l'officine dont le rôle a été accentué en raison :

- des déremboursements donc du switch de produits éthiques vers l'OTC conseillé par le pharmacien ;
- du risque d'entrée des génériques et du droit de substitution qui fera de l'officine un prescripteur ;
- de la prise de conscience du rôle des officines y compris sur le marché des éthiques prescrits.

Ce mouvement a donc conduit à un renforcement de leurs équipes logistiques (ex. : Wyeth) ou indirectement à celui des effectifs des dépositaires.

Cet impact positif sur l'emploi est toutefois compensé par les stratégies d'industrialisation. Marché mature contraint par une non progression des prix (fixés par l'Etat), la distribution pharmaceutique vit en effet une période d'intense recherche de gains productivité donc d'automatisation qui pèse fortement sur les effectifs. Elle est particulièrement remarquable sur le secteur de la répartition.

Certains répartiteurs considèrent toutefois que la période actuelle est marquée par une automatisation forcenée qui ne peut se poursuivre. Il semble qu'une réflexion sur l'importance du potentiel humain sur un secteur où la préparation de commandes se révèle pointue car appliquée à des produits dont les caractéristiques sont très spécifiques se mette progressivement en place même si, dans les faits, l'industrialisation semble s'imposer.

En outre, certains spécialistes considèrent que les répartiteurs sont aller trop loin en matière de niveau de service en livrant jusqu'à 5 fois par jour les officines. Une réduction à 2 livraisons par jour conduirait toutefois à la suppression de 1 000 postes pour l'ensemble du secteur.