



ministère
de l'Écologie
du Développement
et de l'Aménagement
durables

Secrétariat général

direction des affaires
économiques
et internationales

service économie,
statistiques et
prospective

sous-direction
des études
économiques

LA LOGISTIQUE EN FRANCE

Evolution et enjeux

par **Michèle LEGLISE** – chargée d'études économiques
au bureau de la prospective économique des transports
(SESP- sous direction des études économiques)

27 septembre 2007

Tour Pascal A
92055 La Défense cedex

☎ 01 40 81 13 37
✉ 01 40 81 13 27

courriel :
EE.SESP.DAEI.SG
@equipement.gouv.fr

SOMMAIRE

1^{ère} partie : DEVELOPPEMENT DE LA LOGISTIQUE EN FRANCE

I – L’ORIGINE ET LES DETERMINANTS DU DEVELOPPEMENT DE LA LOGISTIQUE

II – LES COÛTS LOGISTIQUES

III – LES SPECIFICITES SELON LES SECTEURS D’ACTIVITE

2^{ème} partie : ENJEUX DE L’ EVOLUTION DE LA LOGISTIQUE

I – L’ENJEU POUR L’ENTREPRISE

II – INTERACTION ENTRE LOGISTIQUE ET TRANSPORT

III – L’ENJEU RELATIF AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (activité, emploi, aménagement du territoire, environnement)

3^{ème} partie : QUELQUES EXEMPLES

- AUCHAN
- IKEA
- ZARA
- Entrepôt de DECATHLON à St Quentin Fallavier

Le terme logistique, à l'origine militaire, a été transposé au monde de l'entreprise pour désigner la chaîne de déplacement des marchandises depuis le fournisseur jusqu'au client. La logistique désigne ainsi l'ensemble des flux de l'entreprise industrielle, depuis l'acheminement des matières premières jusqu'à la fabrication et la vente des produits finis. Elle désigne aussi les circuits de la grande distribution pour approvisionner ses magasins.

La logistique nécessite une organisation et répond de plus en plus à une stratégie.

Cette activité, nécessaire aux échanges, a toujours existé. Mais elle s'est beaucoup développée et rationalisée au cours du dernier quart du vingtième siècle, en France comme dans les autres pays industrialisés. Depuis les années 90, la logistique est devenue un secteur d'activité à part entière, une activité transversale dans l'entreprise (du fournisseur au client) et aussi dans la vie économique car elle concerne toutes les branches d'activité (industrie, commerce, BTP, produits agricoles, services) des secteurs privé et public. Selon des estimations concordantes, les entreprises consacrent en moyenne 8 à 12% de leur chiffre d'affaires à la logistique (y compris transport). Quant aux effectifs, ils sont estimés à environ 800.000 emplois pour les métiers de la logistique (y compris fonctions support) et à 700.000 emplois pour le transport de marchandises, soit un million et demi d'emplois pour l'ensemble des activités logistique et transport¹

L'organisation de la logistique dépend de décisions internes à chaque entreprise mais il en résulte une évolution et des effets que la puissance publique doit prendre en compte parce que la logistique est liée au transport et à l'utilisation des infrastructures. C'est une source de nuisances pour l'environnement mais c'est aussi une activité nécessaire et créatrice d'emplois. De plus, la création de centres logistiques (entrepôts, plates-formes, centres de distribution...) influe – par le choix des implantations – sur le développement économique régional et l'aménagement du territoire.

L'importance prise par la logistique ces dernières années a conduit à la création de groupes de travail pour mieux comprendre cette activité et les enjeux de son évolution récente.

- Un groupe de travail du PREDIT (« programme national de recherche et d'innovation dans les transports terrestres »), spécialisé dans la logistique et le transport de marchandises, a publié en décembre 2006 un rapport intitulé « quel(s) futur(s) pour quelles organisations logistiques ».

- Un groupe interministériel « logistique et transports » au sein du « Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques » (PIPAME) a été créé en 2006. Il prépare pour 2007 un rapport sur la situation générale de la logistique et du transport de marchandises. Ce groupe de travail interministériel est animé par la direction générale de la mer et des transports (DGMT) du ministère et la direction générale des entreprises (DGE) rattachée au ministère de l'économie, des finances et de l'emploi.²

La démarche française s'inscrit dans la même logique que la préparation par l'Allemagne d'un plan directeur « transport de marchandises et logistique » qui devrait être achevé à la fin de l'année 2007.

1 Cf « SESP en bref » n°16 de mars 2007

2 Dans le cadre de ce groupe de travail, le service économie, statistiques et prospective (SESP) du ministère a réalisé des analyses statistiques sur l'emploi dans la fonction logistique et sur les zones logistiques (« SESP en bref » n°15 et n°16 de mars 2007) qui ont été présentées au Salon international du transport et de la logistique (SITL) le 28 mars 2007.

- Au niveau européen, un groupe de travail conjoint CEMT³/CEE-ONU « transport intermodal et logistique » a été créé en 2004 et un « Plan d'action pour la logistique du transport de marchandises » est prévu pour 2008.
- Au niveau régional, des études sur la logistique sont menées actuellement dans plusieurs régions par les services déconcentrés du ministère.

*

Les axes du développement de la logistique feront l'objet de la première partie de cette étude.

La logistique a une influence de plus en plus importante sur la rentabilité des entreprises mais ses effets dépassent le cadre de l'entreprise. Par les déplacements qu'elle génère, l'activité « logistique » est liée à celle du « transport » et l'implantation des sites logistiques est susceptible de contribuer au développement économique des régions. Ces enjeux des évolutions de la logistique pour l'entreprise, le transport et le développement économique seront examinés dans une deuxième partie.

*

**

Première partie :

DEVELOPPEMENT DE LA LOGISTIQUE en France

Le terme logistique est pris dans son sens élargi actuel de chaîne logistique (« supply chain management ») englobant les activités logistiques proprement dites, le transport et les flux d'informations liés à ces activités.

La logistique recouvre ainsi l'ensemble des opérations relatives aux flux de marchandises, depuis le fournisseur jusqu'au client (commandes en amont, relations avec les fournisseurs, transport, gestion des stocks, livraisons ...). Elle inclut la gestion du transport, l'entreposage, la manutention, l'emballage, le conditionnement des produits et les fonctions support affectées à ces activités (personnel, matériel, locaux...) ainsi que les flux d'informations correspondants.

Mais si les plus grandes entreprises ont tendance à gérer l'ensemble des opérations logistiques de manière intégrée, on constate encore dans la plupart des entreprises une distinction entre les différentes phases de production et vente des produits. On parle ainsi de logistiques d'approvisionnement, de fabrication, de distribution, de maintenance, d'après-vente et même de retour (avec récupération et recyclage).

La logistique permet l'ajustement de l'offre (en amont) et de la demande (en aval). Selon le mode de production dominant, la réponse logistique est différente :

1/ En situation de flux « poussés » par la production, le stockage est important. C'est de moins en moins le cas actuellement car c'est la demande qui est devenue déterminante.

2/ Quand les flux sont « tirés » par les commandes des clients (la production s'adapte à la demande), il y a peu de stockage. C'est la situation la plus courante actuellement. Il faut alors une gestion optimisée des flux. On parle de « flux tendus », nécessitant un acheminement régulier, en temps utile, de produits destinés à être vendus immédiatement sans stockage. Le « juste à temps » est un modèle de pilotage en flux très tendus, développé initialement chez Toyota. Cette technique du « juste à temps » consiste à contrôler le système de production, éviter les stocks intermédiaires et parvenir à ce que les livraisons arrivent au moment voulu.

3/ Pour certains produits, il y a « assemblage à la commande » : produits chers fabriqués en petite quantité, produits à finition personnalisée (industrie automobile)...

I – L’ORIGINE ET LES DETERMINANTS DU DEVELOPPEMENT DE LA LOGISTIQUE

Plusieurs facteurs ont contribué – surtout depuis les années 70 – à faire évoluer la logistique et à lui donner ses caractéristiques actuelles. Cette évolution n’est pas achevée et plusieurs tendances se dégagent qui orienteront sans doute le développement de la logistique dans les années à venir..

L’évolution du système de production depuis les années 70 a modifié les modes de distribution. Cette transformation a créé un développement des activités logistiques et modifié le transport de marchandises.

1 - Le système de production a changé

Des fabrications diversifiées, en plus petites quantités, ont remplacé les fabrications de masse des « trente glorieuses » (années 1945 à 1975). Il en est résulté la création d’unités de production spécialisées entre lesquelles une coordination devenait nécessaire. Une autre conséquence de ce nouveau système de production est la tendance à réduire les stocks, à tous les stades de la fabrication, afin d’accroître la rentabilité en limitant les coûts de stockage. Cela nécessite toute une organisation logistique afin d’optimiser les flux pour pouvoir répondre à la demande, tout en limitant les invendus.

2 – De nouveaux modes de distribution sont apparus

La grande distribution s’est développée avec ses propres moyens logistiques, en créant des entrepôts (où les produits sont stockés), des plates-formes (où les produits ne font que transiter) et des centres de distribution combinant les deux, ce qui lui permet de s’affranchir de la logistique de ses fournisseurs.

La grande distribution a par ailleurs tendance d’une part à optimiser ses itinéraires (entre usines des fournisseurs, lieux de stockage ou transit, et lieux de vente) et d’autre part à massifier⁴ ses flux pour rentabiliser le transport et limiter les trajets à vide (voir l’exemple d’Auchan dans la troisième partie).

ORGANISATION LOGISTIQUE DE LA DISTRIBUTION : Elle peut être de trois types :

- distribution intégrée : le fabricant vend directement sa production.
- distribution sous-traitée : le producteur confie des fonctions de distribution à des prestataires de service, sans transfert de propriété des produits.
- distribution déléguée : le fabricant vend sa production à un distributeur qui réalise pour son propre compte les fonctions de distribution.

Quant aux **CIRCUITS DE DISTRIBUTION**, ils peuvent présenter plusieurs formes :

- livraison directe de l’usine au magasin,
- passage par un entrepôt central qui approvisionne ensuite les points de vente,
- recours à des entrepôts régionaux, voire locaux
- combinaison d’un entrepôt central avec un réseau de dépôts locaux.

⁴ **Massifier** : Regrouper des chargements devant emprunter le même parcours afin de diminuer le coût moyen d’acheminement.

3 – Les modalités du transport de marchandises évoluent.

On observe un passage accru des marchandises par des sites logistiques (entrepôts et plates-formes), avec pour conséquence :

- des commandes et livraisons plus fréquentes pour réduire les stocks (en amont et en aval)
- un conditionnement des envois (de plus en plus de produits sont conditionnés et transportés en palettes⁵).
- des exigences plus fortes en matière de délai de livraison, avec des horaires de livraison très serrés. Une exigence de rapidité (« flux tendus ») est en plus demandée dans certains cas, notamment pour les produits frais et pour les produits à forte valeur.

4 - Une tendance à l'externalisation, surtout pour le transport de marchandises, accompagne le développement de la logistique.

L'externalisation, c'est à dire le recours à des prestataires de service spécialisés, progresse mais elle concerne surtout l'activité transport et certaines activités comme l'entreposage. Par contre, les entreprises ne sous-traitent généralement pas les fonctions de conception et de pilotage pour en garder la maîtrise.

En termes d'emplois, le SESP évalue globalement à 67% le taux d'externalisation dans le transport de marchandises (sur un total de 700.000 emplois) et à 22% le taux d'externalisation dans les métiers de la logistique (sur un total de 800.000 emplois).⁶ Mais ces chiffres globaux recouvrent des niveaux d'externalisation variables selon les secteurs.

Ainsi, le taux d'externalisation du transport est très élevé pour les produits de grande consommation et pour la grande distribution.

Cette externalisation est à l'origine d'une nouvelle profession, les prestataires logistiques. En particulier, des entreprises de transport, surtout parmi les plus importantes, élargissent leur activité en devenant prestataires logistiques.

5 – Le développement des systèmes d'information permet le bon fonctionnement de chaînes logistiques de plus en plus complexes.

La logistique, ce sont des flux physiques de marchandises et des flux d'informations.

Les nouvelles technologies de l'information permettent de coordonner les échanges entre acteurs et de garantir la traçabilité⁷ des produits. Elles permettent d'optimiser la chaîne logistique en apportant efficacité et rapidité. Elles sont utilisées pour :

- La gestion des données (avec codification des produits)
- Le suivi des flux physiques (achats, approvisionnements, mouvements de stocks)
- L'administration des ventes, expéditions et transports.

Plusieurs techniques sont utilisées :

Les ERP (« Enterprise Resource Planning ») sont des systèmes d'information intégrés des différentes fonctions de l'entreprise (approvisionnements, production, ventes, service après-vente, finances, etc ...) qui permettent de traiter efficacement la demande des clients.

5 Une « palette » est un support en bois, aux dimensions normalisées, utilisé pour le transport de marchandises

6 Cf. « SESP en bref » n°16 de mars 2007

7 Traçabilité : capacité à suivre un produit tout au long de la chaîne logistique.

L'EDI (« Echange de données informatisées » / « Electronic Data Interchange ») correspond à l'échange de données commerciales et comptables entre une entreprise et ses partenaires (ce qui implique la mise en place d'outils informatiques compatibles).

Les APS (« Advanced Planning and Scheduling ») sont des systèmes informatiques utilisés pour la planification des flux (physiques et monétaires) de l'entreprise.

II – LES COÛTS LOGISTIQUES

Le coût logistique global comprend :

- le coût du transport lié d'une part aux approvisionnements et d'autre part à la distribution,
- le coût de la logistique interne amont et aval,
- le coût de l'entreposage des matières premières, des produits semi-ouvrés et des produits finis.

L'enquête menée par l'association ASLOG⁸ en 2005-2006 apporte des informations sur la répartition moyenne des différentes composantes du coût logistique global :

<i>Répartition des coûts logistiques globaux</i>	
<i>Transport approvisionnement</i>	: 25 %
<i>Transport distribution</i>	: 25 %
<i>Entreposage matières premières</i>	: 5 %
<i>Logistique interne amont</i>	: 7 %
<i>Entreposage en cours production</i>	: 5 %
<i>Logistique interne aval</i>	: 10 %
<i>Entreposage produits finis</i>	: 9 %
<i>Frais financiers stocks</i>	: 8 %
<i>Traitement administratif</i>	: 6 %

source ASLOG – Enquête 2005-2006

Quant au poids représenté par le coût logistique global pour les entreprises, cette enquête montre qu'il se situe en moyenne à 10 % du chiffre d'affaires net.

Mais cette moyenne recouvre de grandes disparités :

- à l'intérieur d'un même secteur (selon la taille de l'entreprise, son degré d'intégration, son organisation ...)
- et selon les secteurs d'activité économique et le type de produits.

<i>Coût logistique global moyen par secteur d'activité (en % du chiffre d'affaires net)</i>	
<i>Grande distribution et commerce</i>	: 8,2 %
<i>Automobile et aéronautique</i>	: 6,6 %
<i>Pharmacie, chimie et cosmétologie</i>	: 14,6 %
<i>Agro-alimentaire</i>	: 8,7 %
<i>Produits de grande consommation (fabrication)</i>	: 11,6 %
<i>BTP</i>	: 9,3 %
<i>Autres</i>	: 10,5 %

source ASLOG – Enquête 2005-2006

8 ASLOG (Association française pour la logistique) réunit environ 1500 membres appartenant à tous les métiers de ce secteur d'activité. Elle a mené 3 enquêtes (2001-2002 ; 2003-2004 ; 2005-2006) sur la logistique des entreprises en France. Ces enquêtes ont été réalisées auprès d'un échantillon représentatif de l'économie française de 350 entreprises (avec 300 réponses pour l'enquête 2005-2006).

Il est intéressant aussi d'analyser **L'évolution de ces coûts.**

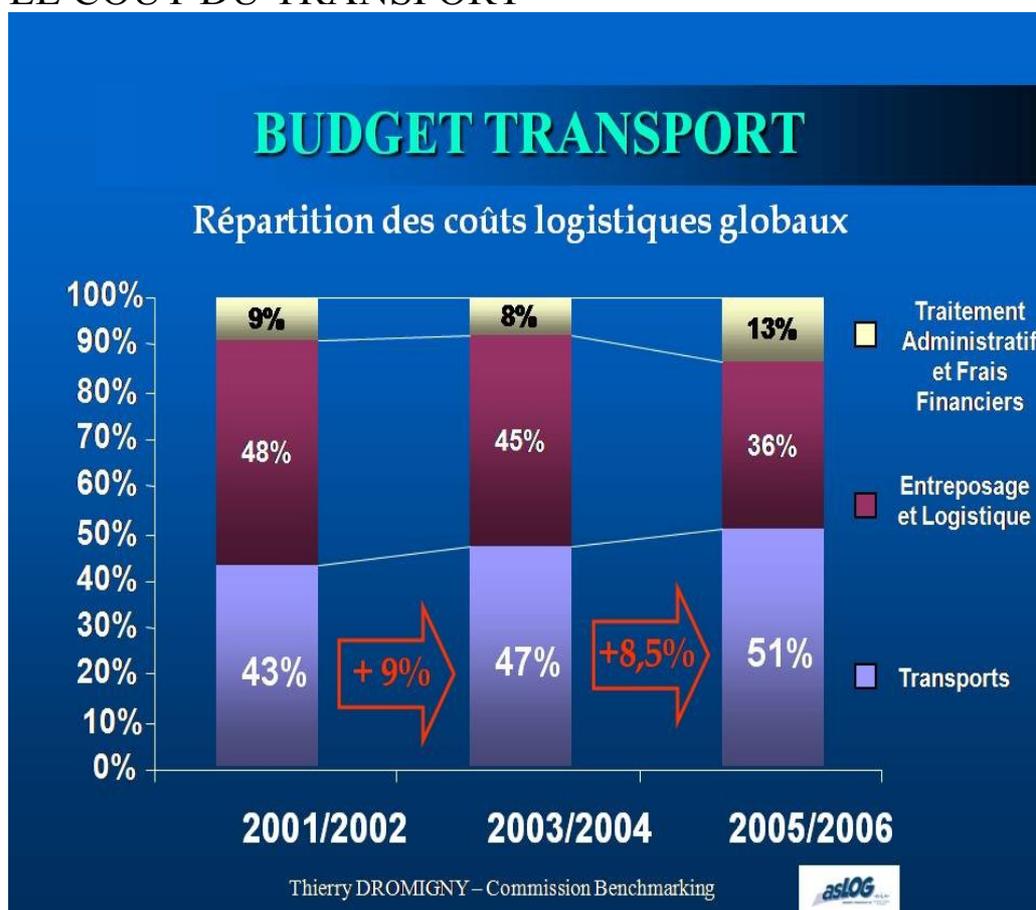
- Les coûts logistiques globaux des entreprises sont en forte augmentation. Ainsi, dans l'enquête ASLOG 2001/2002, le coût de la logistique correspondait – en moyenne – à 8% du chiffre d'affaires net d'une entreprise. Dans leur dernière enquête 2005/2006, ce taux est passé à 10%.

L'association ASLOG voit trois facteurs explicatifs à cette hausse :

- la mondialisation des marchés qui allonge les chemins logistiques,
- les délocalisations industrielles qui diminuent les prix de revient industriels,
- l'augmentation du prix des carburants du transport.

- La répartition des coûts aussi se modifie, avec une augmentation de la part transport.

LE COÛT DU TRANSPORT



Source ASLOG-2007

Comme le montre ce graphe comparant les résultats des trois enquêtes, le transport correspond actuellement à la moitié du coût logistique global, alors que ce taux s'élevait seulement à 43% quatre ans plus tôt (enquête 2001-2002).

Toutes les évolutions constatées vont vraisemblablement se développer au cours des prochaines années mais elles seront sûrement infléchies par deux préoccupations majeures : limiter la consommation d'énergie et protéger l'environnement.

L'augmentation du prix du transport qui devrait en résulter sera à prendre en compte dans l'organisation de la chaîne logistique et du transport de marchandises.

III – LES SPECIFICITES SELON LES SECTEURS D'ACTIVITE

Pour compléter cette première partie sur le développement de la logistique en France, il faut préciser que des spécificités sont liées à la nature des produits.

Le tableau suivant, sans être exhaustif, présente les spécificités logistiques pour plusieurs familles de produits.

Famille de produits et spécificité logistique

Familles de produits	Spécificités logistiques
Produits secs alimentaires	Ce sont ces produits qui déterminent généralement la localisation et la dimension des grandes bases logistiques. Fréquence de livraison élevée (généralement quotidienne)
Produits secs non alimentaires (droguerie, parfumerie, hygiène : DPH)	Famille de produits constituant le cœur du métier donc souvent traitée en moyens propres, parfois filialisés.
Produits frais	Plusieurs organisations cohabitent : soit des distinctions sont effectuées au sein de cette famille (fruits et légumes, marée...) / soit traitement de tous les produits frais sur le même site. Produits à rotation élevée, rôle essentiel des prestataires sur ce marché.
Produits surgelés	Organisations logistiques la plupart du temps dédiées (transport, stockage, picking). La fréquence de réassortiment est variable selon les produits et la saison (de 1 fois par jour à 2 fois par semaine). Recours à des prestataires vu la spécificité des investissements.
Liquides	Des entrepôts souvent distincts, parfois reliés au rail. Produits à rotations variables suivant notamment le format de magasin, de plus forte sensibilité à la saisonnalité (période estivale, zones littorales et touristiques).
Bazar léger (papeterie...) ou lourd (jardinierie, outillage...)	Ces produits relèvent de plus en plus d'organisations spécialisées s'appuyant sur des sites et des prestataires dédiés. Les produits sont à faible rotation mais soumis à de fortes fluctuations saisonnières.
Textile	Produits de plus en plus traités par des plates-formes spécialisées au niveau national (Carrefour Melun, Casino Limoges) du fait des importations. Fréquences de réassort adaptées aux campagnes
Autres (Electroménager, TV...)	Ces flux sont souvent associés à des importations.

D'après : ACT-JONCTION (2003) Rapport à la DRE PACA. « Etude de la logistique de la grande distribution en PACA »

Deuxième partie :

ENJEUX DE L'EVOLUTION DE LA LOGISTIQUE

Depuis une vingtaine d'années, la fonction logistique tient une place croissante dans la vie de l'entreprise.

L'évolution de la logistique a aussi d'autres conséquences (concentration des flux sur certains axes, polarisation des sites logistiques...) qui ont une action sur le transport et le développement économique.

I – L'ENJEU POUR L'ENTREPRISE

« La logistique compte désormais parmi les grandes fonctions autour desquelles se structurent l'organisation et le fonctionnement des entreprises »⁹

Le fonctionnement de la chaîne logistique influe en effet directement sur les performances financières des entreprises.

La logistique, fonction transversale dans l'entreprise, a un coût mais elle est aussi et surtout créatrice de valeur. En accélérant l'ensemble des flux (flux matériels et flux d'informations) depuis le fournisseur jusqu'au client, et réciproquement du client jusqu'au fournisseur, elle réduit les délais de fabrication et de distribution et permet une réduction des stocks. Une bonne organisation logistique contribue efficacement à la maîtrise des délais qui est un facteur de performance et apporte un avantage concurrentiel certain. La logistique fait ainsi de plus en plus partie de la stratégie des entreprises (cf les exemples d'IKEA et de ZARA dans la troisième partie).

Du fait de son caractère transversal et stratégique, la logistique est le plus souvent rattachée à la direction générale de l'entreprise. Elle fait même l'objet d'une direction spécifique dans un nombre croissant d'entreprises.

A quelle direction est rattachée la logistique ?

-direction générale	: 45 %
-direction production et/ou industrielle	: 27 %
-direction «supply chain»	: 18 %
-direction commerciale	: 8 %
-direction administrative et/ou financière	: 2 %

source ASLOG – Enquête 2005-2006

Avec l'évolution de la logistique, les modes d'organisation des entreprises et les méthodes de gestion utilisées se modifient.

Ainsi, « flux tendus » et « juste à temps » impliquent une organisation permettant flexibilité et réactivité pour pouvoir répondre à la demande. De plus, contrôle de gestion et outils de gestion (tableaux de bord, indicateurs, ...) sont utilisés par les grandes entreprises pour optimiser leur chaîne logistique.

9 Michel SAVY dans « le transport de marchandises » (oct.2006)

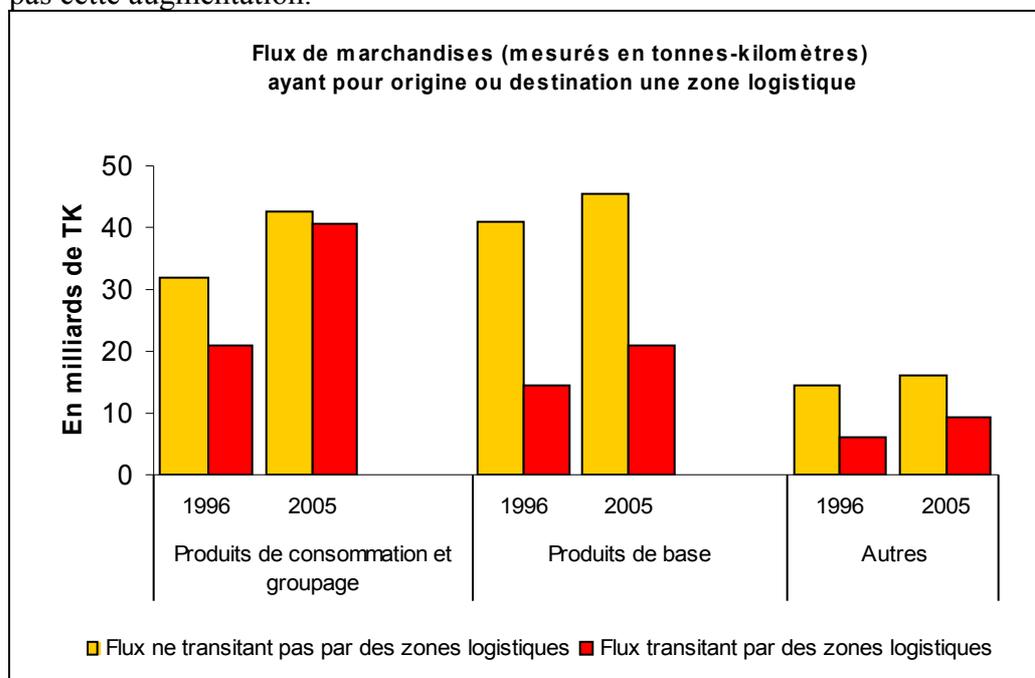
II – INTERACTION ENTRE LOGISTIQUE ET TRANSPORT

La logistique a une action sur la répartition modale des transports, sur les distances parcourues et sur les quantités transportées.

Les contraintes de la logistique influent sur la répartition modale avec pour conséquence une part prépondérante, qui a tendance à s'accroître, du transport routier de marchandises. Ce mode de transport présente en effet des avantages de souplesse et de fiabilité, permettant d'acheminer les marchandises d'un lieu à un autre sans rupture de charge et dans des délais rapides.

Autre conséquence, le développement des sites logistiques modifie les itinéraires de transport. Ainsi, en France en 2005, 31% des tonnes chargées et 41% du transport routier de marchandises, mesuré en tonnes-kilomètres, avaient pour origine ou destination une zone logistique¹⁰.

De plus, les flux en provenance ou à destination des zones logistiques croissent deux fois plus vite que l'ensemble de l'activité des transports routiers. Cette évolution concerne plus particulièrement les produits de consommation et les produits « groupés »¹¹. Les produits de base (agricoles, industriels et matériaux de construction), principalement à destination des entreprises, ne connaissent pas cette augmentation.



Source : MEDAD/SESP

La logistique modifie à la fois les distances de transport et les quantités transportées. Il se produit en effet un double phénomène :

D'une part, on constate une tendance à l'allongement des circuits logistiques. Mais en même temps, on observe une optimisation des chargements avec des véhicules plus grands et mieux remplis. On constate aussi que les trajets se font moins souvent à vide quand ils ont pour origine ou destination une zone logistique. Ainsi, en 2005, alors que le transport à vide représentait 25% en moyenne du trafic poids lourds¹², ce taux était seulement de 12% quand une zone logistique était l'origine du trajet et de 19% quand une zone logistique en était la destination¹³.

¹⁰ Statistiques TRM (« SESP en bref » n°15 de mars 2007).

¹¹ Groupage : Action consistant à réunir les envois de marchandises provenant de plusieurs expéditeurs ou livrés à plusieurs destinataires, et à organiser l'acheminement du lot ainsi constitué par un transporteur.

¹² Trafic mesuré en « poids lourds-km »

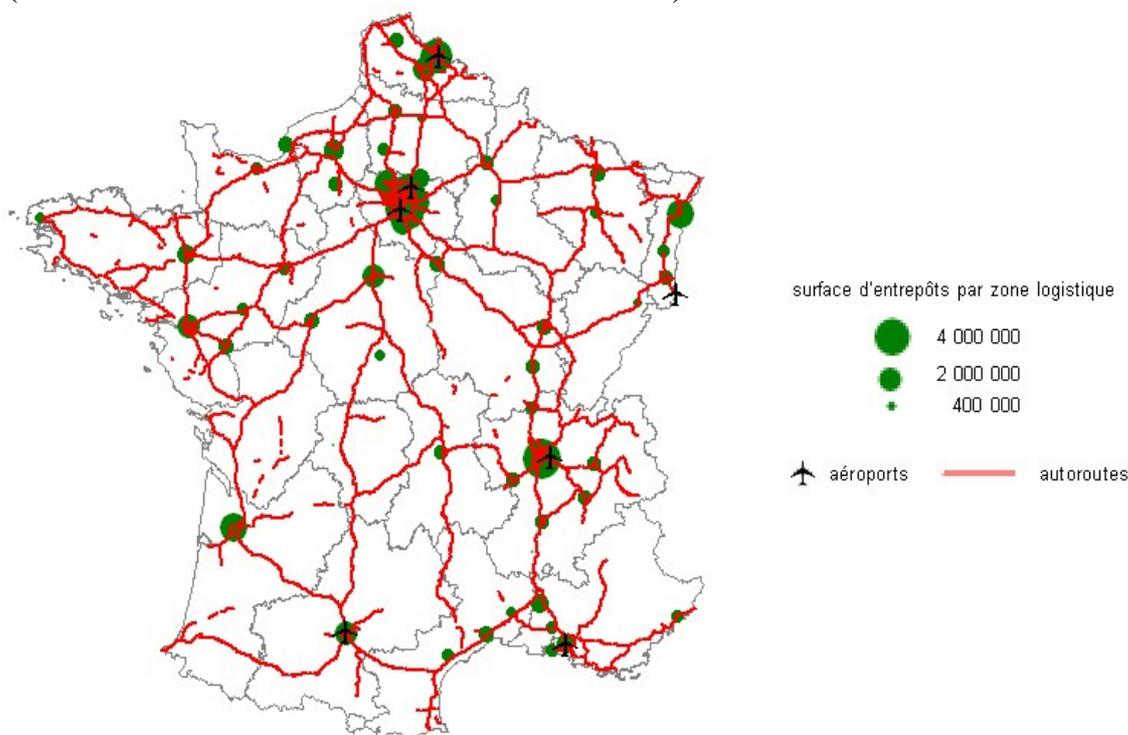
¹³ Statistiques TRM du SESP

Une analyse complète de l'impact de la logistique sur le transport de marchandises nécessite donc de prendre en compte à la fois l'allongement des distances et l'optimisation des chargements, mais ces effets sont difficiles à mesurer. Il est toutefois probable que le renchérissement du prix de l'énergie contribuera à accentuer le deuxième effet, ce qui limiterait aussi l'émission de gaz à effet de serre.

III – ENJEUX RELATIFS AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

On constate une polarisation des sites logistiques autour de grandes aires métropolitaines desservies par d'importantes infrastructures de transport.

Carte : Surfaces d'entrepôt par zone logistique en 2006
(mises en chantier entre 1980 et la fin du 1^{er} semestre 2006)



Source : SITADEL (MEDAD/SESP) – « SESP en bref » n°15 de mars 2007

Les plates-formes logistiques françaises se concentrent le long d'un axe nord-sud, faisant apparaître trois pôles logistiques principaux autour de Paris, Lyon et Lille.

L'Ile de France avec 17 millions de m² d'entrepôts logistiques et 33% des surfaces d'entrepôts de plus de 10.000m² est le premier pôle logistique de France. Un deuxième pôle est constitué par la région Rhône-Alpes et un troisième par la région Nord-Pas de Calais avec respectivement 10% et 8% des surfaces d'entrepôts de plus de 10.000m².

Ces sites logistiques ont un impact direct sur l'utilisation des infrastructures de transport et sur leur saturation éventuelle, en particulier pour les routes.

Nécessaires à l'activité économique des entreprises, les sites logistiques sont aussi un facteur de développement économique. De plus, occupant de grandes surfaces, leur implantation a des conséquences importantes sur l'aménagement du territoire et l'environnement.

Troisième partie :

QUELQUES EXEMPLES

Des entreprises de secteurs différents pour lesquelles l'organisation logistique contribue à la réussite économique

AUCHAN - Grande Distribution

IKEA – Industrie du Bois

ZARA - Industrie Textile

Un exemple d'entrepôt : le centre d'approvisionnement de DECATHLON à St Quentin Fallavier (38)

AUCHAN

Informations de la direction Approvisionnements et Logistique Auchan France et entretien avec M. COHEN-SOLAL, directeur Transport France-Auchan (janvier 2007)

Les approvisionnements et la logistique Auchan France représentent :

4500 personnes dont 1500 collaborateurs Auchan
 Un Chiffre d'affaires géré de 10 milliards d'euros
 620.000 m² d'entrepôts
 330 millions de colis par an
 1200 camions par jour

LA CHAÎNE GLOBALE DE DISTRIBUTION D'AUCHAN

Les approvisionnements et la logistique jouent un rôle-clé dans la chaîne globale de distribution d'AUCHAN.

Bref historique

Dans les années 60-70, les magasins étaient livrés en direct par les fournisseurs. Les délais de livraison étaient longs.

Dans les années 70-90, les distributeurs prennent en charge progressivement l'organisation des opérations de stockage, entreposage et transport. La logistique est ainsi considérée comme un centre de coût.

A partir des années 90, avec la planification et le pilotage des flux, les approvisionnements et la logistique deviennent créateurs de valeur.

Dans les années 2000, les approvisionnements et la logistique deviennent un élément vital de la chaîne globale de distribution et un facteur d'augmentation de la rentabilité de l'entreprise. Dans cet esprit, AUCHAN développe une politique de flux dont les principes directeurs sont :

- les ventes génèrent les approvisionnements
- les flux sont pilotés et maîtrisés tout au long de la chaîne
- les approvisionnements et la logistique AUCHAN maîtrisent à terme la totalité des flux de marchandises.

L'approvisionnement des magasins passe par des centres de distribution :

FOURNISSEUR → CENTRE DE DISTRIBUTION → MAGASIN

Le passage par un centre de distribution permet d'accéder à de meilleures conditions d'achats et à une gamme plus large de produits. Deux types de circuits sont utilisés :

- **le circuit « transit »** : la marchandise qui arrive sur les centres de distribution est immédiatement éclatée et expédiée vers les magasins. Pour parvenir à ce « juste à temps », les transporteurs s'inscrivent dans des « fenêtres de livraison » très serrées, en respectant les horaires.

Le « circuit transit » est performant économiquement car il évite des stocks intermédiaires coûteux. Mais il nécessite une très grande fiabilité des fournisseurs et des délais de livraison courts.

- **le circuit « stock »** : la marchandise est stockée dans les centres de distribution et expédiée vers les magasins en fonction des besoins d'approvisionnements.

Le « circuit stock » permet de faire face à des délais de livraison longs, à la non fiabilité de certains fournisseurs, et permet d'accéder aux meilleures conditions d'achats.

Dans les centres de distribution, la combinaison des deux circuits (« transit » et « stock ») implique une gestion du temps et une organisation de l'espace coordonnées et planifiées.

L'organisation des centres de distribution

Véritables piliers de la politique de flux de marchandises d'AUCHAN, les centres de distribution sont organisés en cinq directions régionales : Nord, Paris, Est, Ouest, Sud.

Un centre de distribution, c'est :
 8.000 à 100.000 m² de stockage
 60 à 400 collaborateurs
 13 à 118 dessertes magasins par jour
 300 à 15.000 références alimentaires et non alimentaires

LA LOGISTIQUE DES « PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION »

Les « produits de grande consommation » sont des flux à rotation rapide avec beaucoup de mouvements. Pour ces produits, un stockage est effectué dans les centres de distribution des 5 régions (5 fois le même stock).

La rotation des stocks pour ces produits est de 15 jours.

Distance moyenne parcourue par camion : 150 km

LA LOGISTIQUE DES « PRODUITS FRAIS »

Les « produits frais » sont des flux très tendus qui doivent être livrés aux magasins le jour même. La totalité de ce type de produits arrive « EN TRANSIT » dans les centres de distribution des 5 régions pour être **acheminés le jour-même vers les magasins (pas de stockage pour ces produits).**

Distance moyenne parcourue par camion : 150 km

LA LOGISTIQUE DES « PRODUITS NON ALIMENTAIRES »

Pour les produits de forte valeur, le stockage est **national**, dans un centre de distribution de la région parisienne.

Pour les produits de faible valeur, le stockage a lieu dans les centres de distribution de 3 régions (3 fois le même stock).

La rotation des stocks pour ces produits est de 1 mois.

Distance moyenne parcourue par camion : 300 km

LE TRANSPORT

Tout le transport (routier à plus de 95%) est externalisé (pour l'entreposage, le taux d'externalisation est de 50 %), **en flotte dédiée.**¹⁴

Le transport est optimisé :

- **pour les quantités transportées :** itinéraires prenant en compte à la fois les sites logistiques, les fournisseurs et les magasins proches, par exemple en regroupant des produits destinés à plusieurs magasins et en livrant « en étoile » autour d'un centre de distribution. Cette rationalisation du transport permet de limiter les trajets à vide.
- **pour le temps des trajets :** ce regroupement des quantités transportées permet de limiter les temps de transport.

¹⁴ Transport dédié : location de véhicules avec conducteurs (avec exclusivité AUCHAN).

IKEA

LA LOGISTIQUE, du fournisseur au magasin

(Source : Relations Extérieures d' IKEA – Septembre 2005)

Chez IKEA, la logistique joue un rôle important dans la résolution de l'équation bons produits pour l'aménagement de la maison au prix le plus bas. A la date de septembre 2005, 9500 produits environ étaient fabriqués chez 1300 fournisseurs et transportés dans 220 magasins à travers le monde. Ils transitaient le plus souvent par l'une des 28 plates-formes logistiques du Groupe. Chez IKEA, le travail de la logistique veille à rendre le chemin entre le fournisseur et le client final le plus court possible.

Les premiers temps, « la plate-forme logistique » de IKEA a été un abri de la ferme Elmtaryd, dans le sud de la Suède, où habitait Ingvar Kamprad, le fondateur d'IKEA. A l'époque c'est le laitier qui pendant sa tournée, déposait les produits IKEA aux clients de la région. Aujourd'hui IKEA dispose de 28 dépôts centraux, implantés dans 16 pays. De là sont acheminés les produits IKEA vers 220 magasins dans le monde.

En France, IKEA dispose de deux dépôts, à Saint Quentin Fallavier (38) et à Metz (57).

Des gros volumes et des paquets plats IKEA travaille continuellement à rationaliser et simplifier le transport et le stockage de ses produits mais aussi à minimiser leurs impacts sur l'environnement. Pour cela, IKEA calcule le plus exactement possible les quantités nécessaires pour satisfaire la demande ; Cela en vue d'éliminer les coûts inutiles de surproduction et de stockage.

Les éléments clés de la logistique chez IKEA sont : un système global de logistique, des larges volumes, des paquets plats, des coûts bas.

L'efficacité au service des prix bas Le fait que les produits IKEA soient vendus en paquets plats est un atout très important pour la performance de sa chaîne logistique. En minimisant les "espaces perdus", il est possible de transporter et de stocker plus de produits. Et en améliorant ce qu'on appelle le «taux de remplissage», le coût de transport unitaire baisse.

L'arrosoir Vallö par exemple, contrairement aux autres arrosoirs du marché, a été dessiné pour être empilable, ce qui a considérablement augmenté le nombre d'arrosoirs transportés par container et donc fait baisser le coût de transport unitaire... et donc le prix de vente du produit.

Plus de transport ferroviaire Les transports sont effectués par des sociétés extérieures. En Europe, 76% des produits sont transportés par la route, 11% en combiné (route + fer), 10% par le train et 3% par la mer. IKEA souhaite développer le transport ferroviaire pour l'amener à représenter une part plus importante des transports en Europe.

Depuis plusieurs années, tous les transporteurs qui travaillent pour IKEA doivent communiquer des statistiques via un «questionnaire de performance environnementale» permettant de juger l'impact de leur activité sur l'environnement. Ceci vise à la fois à réduire la consommation énergétique du transport et à limiter les émissions polluantes.

Le service logistique au niveau national Dans chaque pays le service Logistique s'efforce de trouver des solutions qui permettent de réduire les coûts et les délais de livraison tout en améliorant la disponibilité des marchandises en magasin.

De façon technique, c'est s'assurer qu'il y ait une bonne quantité d'articles dans une place de vente adaptée à tout moment de la journée et à un coût raisonnable. En rendant le flux de marchandise efficace, le service Logistique optimise les ventes du magasin.

ZARA

La réussite d'une entreprise dans le secteur très concurrentiel du textile liée à l'intégration et la réactivité de sa chaîne logistique

Principales dates et Chiffres clés 2006 du Groupe INDITEX

- 1975 : création de l'enseigne **Zara** à la Corogne en Espagne
 - Fondateur = famille Ortega, propriétaire d'usines textiles depuis 1963
 - Maison mère INDITEX, détenue à 60 % par la famille Ortega
- 1988 : internationalisation de l'enseigne
- A partir de 1995, acquisition et lancement d'autres enseignes d'habillement
- 2003 : lancement de **Zara Home**
- Plus de 3 000 magasins dans 64 pays
- 69 240 employés (06/05 :+19%)
- **Données financières du Groupe INDITEX**
(dont ZARA a représenté 65% du chiffre d'affaires en 2006)
 - CA = 8 196 millions euros (06/05 :+22%)
 - Multiplié par 2 en 4 ans
 - 60% du CA hors Espagne
 - Résultat net = 1002 millions euros (06/05 :+25%)

Article de Gaud Menguy (2005) (Sources : Le point, Inditex)

Rapidité et satisfaction de la supply chain **Zara**

L'industrie textile est l'une des plus concurrentielles de l'économie. En effet, elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de la mode, et ce dans le but de satisfaire les demandes des clients. Pour atteindre cet objectif, **Zara** a fait le choix de maîtriser et de contrôler la totalité de la supply chain.



Zara est la première enseigne du groupe textile international Inditex. La marque a été fondée par Amancio Ortega qui a ouvert sa première boutique en 1975 à La Corogne, en Espagne. Aujourd'hui, **Zara** est présente dans 47 pays avec un réseau de plus de 600 boutiques situées dans les plus grandes villes du monde, aussi bien en Amé-

rique du Sud qu'en Asie.

L'une des particularités de **Zara** réside dans l'organisation de sa supply chain. En effet, la stratégie développée par Amancio Ortega veut que les étagères des boutiques soient renouvelées tous les quinze jours. C'est pourquoi **Zara** a choisi de contrôler la totalité de sa supply chain.

Ainsi, l'enseigne se distingue par la vitesse de la mise en place de nouveaux produits dans ses magasins. En effet, il ne s'écoule que deux semaines entre la décision de commercialiser un modèle et son arrivée dans les boutiques ; alors que la moyenne du marché est de deux mois. Pour cela, elle a privilégié une stratégie industrielle locale, là où ses concurrents ont préféré la délocalisation. **Zara** maîtrise donc la totalité de sa chaîne de production - design, production, **logistique**, et vente - ce qui lui permet de faire preuve de réactivité et de flexibilité. 80% des produits sont fabriqués en Europe dont la moitié dans les quatorze usines du groupe.

Le centre **logistique** de La Corogne est l'un des éléments essentiels de la stratégie mise en place par **Zara**. Chaque année, ce sont plus de 120 millions d'unités qui sont expédiées depuis ce centre.

Chaque pays reçoit des colis selon un rythme bihebdomadaire. Ainsi, ce sont 800 camions qui sont partis pour la France en 2001. L'objectif est de ne pas dépasser un délai de 48 heures entre le départ du colis et son arrivée. Cela est valable pour les 36 pays (526 destinations) dans lesquels **Zara** est présente.

Mais la **logistique** de **Zara** ne s'arrête pas là. Son succès est aussi lié à la politique menée face aux invendus. Ces derniers sont retournés à La Corogne, puis réexpédiés dans d'autres pays où les produits ont plus de succès.

La **logistique** est donc l'une des clés du succès de la marque **Zara**. Elle a compris que maîtriser la totalité de la supply chain lui permettait de répondre au mieux aux attentes des clients, et ce dans un délai défiant toute concurrence.



Un exemple d'entrepôt : le centre d'approvisionnement de DECATHLON à St-Quentin-Fallavier (38)

DECATHLON : des procédures totalement automatisées

(Extrait d' OPALE « Observatoire partenarial lyonnais en économie »-Mars 2006)

Le distributeur d'articles de sport DECATHLON a inauguré en mars 2005 son nouveau centre d'approvisionnement à St-Quentin-Fallavier pour les 26 magasins de Rhône-Alpes et d'Auvergne. Cet entrepôt de 24 000 m² qui emploie 130 personnes, gère 25000 références. DECATHLON a investi 2,8 millions d'euros en matériel, dont un convoyeur. La procédure est totalement automatisée :

- un client achète un vélo à un magasin de Bron et passe en caisse ;
- le système informatique envoie une nouvelle commande de vélo à l'entrepôt ;
- le vélo est prélevé dans l'entrepôt de St-Quentin-Fallavier, déclenchant une nouvelle commande auprès du fournisseur ;
- le vélo est livré au magasin, puis mis en rayon, dès le lendemain matin.

L'entrepôt fonctionne du lundi au samedi de 6 heures à 22 heures et voit transiter chaque jour 20 camions en réception et 20 à 25 camions en expédition. L'organisation de l'entrepôt se fait selon le volume du produit et son « univers sportif » (montagne, cycle ...).
