

Révolution logistique dans la grande distribution

S'inscrivant, comme le reste de l'économie, dans la tendance à l'augmentation des échanges de marchandises, le secteur de la grande distribution a adapté son système d'approvisionnement et de distribution de biens. Cette réorganisation initiée au début des années 90 n'est pas neutre pour les travailleurs.

Mathieu Strale

Université Libre de Bruxelles (ULB) – Institut de gestion de l'environnement et de l'aménagement du territoire

L'essor de la grande distribution a entraîné un boom du parc immobilier logistique. Dans les entrepôts, les risques professionnels sont très variés.

Image: © ImageGlobe



L'approvisionnement de la grande distribution en biens divers a été précocement marqué par une plus forte centralisation que dans le commerce de détail. Celle-ci était nécessaire dès lors que les volumes de ventes étaient plus élevés et organisés à partir de surfaces commerciales plus vastes. Les entreprises de grande distribution ont mis en place des centrales d'achat pour négocier l'acquisition de produits auprès des grossistes et des producteurs. Elles se sont mises à construire des entrepôts servant d'espaces de stockage en amont des magasins. Le passage par ces entrepôts restait cependant marginal, la majorité des livraisons s'opéraient en direct, depuis le grossiste ou l'industriel jusqu'à la grande surface. Malgré une plus forte centralisation, les différents points de vente organisaient leurs livraisons de manière autonome. Chaque point de vente conservait une surface d'entreposage propre, destinée à assurer le tampon entre les ventes et les approvisionnements, et était en grande partie responsable de sa gestion des stocks et des commandes. De même, les entreprises de grande distribution restaient peu impliquées dans la production de biens et la création de marques propres.

Ce schéma organisationnel a été profondément remis en cause au cours des vingt dernières années. Le circuit d'approvisionnement et de distribution a été centralisé au niveau de centres de distribution, d'envergure régionale ou nationale, par lesquels transite la quasi-totalité des biens. Les marchandises y sont stockées et réorganisées, avant d'être livrées aux points de vente. Les centrales

d'achat sont devenues les centres décisionnels des entreprises de grande distribution. Elles sont chargées de négocier avec les fournisseurs l'achat de la totalité des biens vendus dans les grandes surfaces, de gérer les stocks dans les centres de distribution et d'organiser l'approvisionnement des points de vente, en fonction des informations remontant de ces derniers quant aux ventes de produits.

Au niveau des magasins, ces mutations se sont traduites par la réduction voire la suppression des surfaces de stockage, au profit de la mutualisation des stocks dans les centres de distribution. Les supermarchés ont perdu leur autonomie en matière d'approvisionnement. Le relais a été pris par des systèmes informatisés permettant la transmission en direct des informations relatives aux ventes aux centrales d'achat, afin d'organiser les livraisons et d'éviter les ruptures de stock. Les magasins sont livrés plusieurs fois par jour, depuis le ou les centres de distribution de l'entreprise.

Les grossistes intermédiaires ont été en grande partie supprimés au profit d'une relation directe avec les industriels. Lorsque ces derniers constituent des approvisionneurs de premier ordre, ils peuvent être intégrés dans le système informatique de gestion des stocks des chaînes de la grande distribution et livrer les centres de distribution en fonction des ventes des produits. Enfin, la grande distribution s'est impliquée de façon croissante dans la production de biens et la création de marques propres, dont la gamme de produits est continuellement élargie.

Just in time et flexibilité

Les raisons de cette évolution sont de plusieurs ordres. En premier lieu, il s'est agi de régulariser et rationaliser les flux dans le cadre d'une organisation des approvisionnements et des ventes soumise aux exigences du *just in time* et de la flexibilité c'est-à-dire devant s'adapter rapidement aux demandes des clients, les livrer dans un délai court, en évitant tant les ruptures de stock que l'accumulation d'invendus. Pour répondre à ces enjeux, les chaînes de grande distribution ont fait le choix de s'investir de façon croissante dans l'organisation de leur approvisionnement afin de mieux contrôler les flux.

Cette évolution s'inscrivait aussi dans une logique de recherche de profits. En effet, cette révision de la chaîne d'approvisionnement par le biais d'une centralisation du stockage, d'une intégration des fournisseurs dans le réapprovisionnement et d'une implication dans la production répond à plusieurs enjeux :

1. Le regroupement des commandes augmente les capacités de négociation vis-à-vis des fournisseurs par le biais d'achats en plus grande quantité. Il permet également d'élargir les possibilités d'approvisionnement, tant du point de vue de la gamme des produits que de leurs origines, en générant une masse critique suffisante ;
2. La remontée des filières, par le biais d'une implication dans la production ou la commande de biens vendus sous la marque du distributeur, s'inscrit dans une logique similaire de force de négociation accrue et de meilleur contrôle des flux. En proposant des produits concurrents et complémentaires de ceux fournis par les grandes marques, la grande distribution peut faire pression sur les prix de livraison de ces derniers. De plus, lorsqu'un bien est vendu sous la marque du distributeur, ce dernier dispose d'un pouvoir de pression accru vis-à-vis de ses sous-traitants ; un changement éventuel de fournisseur ne sera pas directement visible pour le client, contrairement à la disparition d'un produit de marque des rayonnages.

Les centrales d'achat sont devenues les centres décisionnels des entreprises de grande distribution.

Ces entrepôts peuvent aussi servir à constituer des stocks spéculatifs.

Les grands centres de distribution opèrent comme des masques entre le fournisseur et les magasins. Le fournisseur ne peut plus évaluer directement la vente de ses produits par le biais des volumes qu'il livre aux points de vente. Ces entrepôts peuvent aussi servir à constituer des stocks spéculatifs. Lorsqu'un fournisseur propose une remise de prix sur un bien, la chaîne de distribution peut acheter une grande quantité de ce produit et l'écouler ensuite progressivement dans ses points de vente.

Enfin, la centralisation des stocks permet de consacrer les aires d'entreposage adossées aux magasins en surfaces de vente supplémentaires sans procéder à des investissements lourds dans les bâtiments et sans devoir recourir à une demande de permis urbanistique, parfois difficile à obtenir.

Cette stratégie répond *in fine* à une recherche de profits supplémentaires, par un meilleur contrôle des flux, une pression sur les prix à la livraison et éventuellement à la vente et une attractivité supplémentaire pour les clients, par une offre diversifiée et garantie de produits. Cette reconfiguration organisationnelle de la grande distribution correspond aussi à une évolution similaire de la part des industriels fournisseurs, c'est-à-dire une concentration des entreprises pour augmenter le contrôle du marché et la force de négociation, une centralisation de la distribution et une stratégie poussée de gestion des flux.

Conséquences sociales

Ces changements se traduisent par une force concurrentielle accrue de la grande distribution, tant vis-à-vis des industriels que des autres acteurs du commerce de détail. De nombreux fournisseurs de la grande distribution signalent la forte pression à la baisse des prix qu'ils subissent actuellement. De même, cette réorganisation du système de distribution est un élément facilitant la stratégie d'entrée dans les villes des grands distributeurs par le biais de l'ouverture de plus petits points de vente. La flexibilité et l'efficacité accrues réduisent le désavantage financier des livraisons de plus petites surfaces de vente. Cette évolution est aussi un outil potentiellement utile pour la distribution en ligne. Bien que celle-ci reste souvent organisée au niveau des points de vente, à terme les commandes pourraient être élaborées dans les centres de distribution à partir desquels partiraient les tournées de livraison, supprimant la livraison en magasin de ces biens.

Les clients ont désormais accès à une gamme plus étendue de biens en particulier pour les produits frais. Grâce à une logistique efficace, ils peuvent provenir du monde entier. Pour les biens courants, de nouvelles catégories de prix sont apparues, par le biais des marques distributeurs. Cette évolution tend à créer une plus grande dépendance du consommateur vis-à-vis de la chaîne de grande distribution.

Les conséquences sociales sont multiples et complexes. Dans les entreprises de grande distribution, une logistique plus flexible induit des heures de travail plus large, à l'image des centres de distribution ouverts presque en permanence. Cela peut aussi engendrer une plus grande pression sur les travailleurs pour tenir les délais. Une meilleure organisation des livraisons peut, par contre, réduire le temps perdu par les chauffeurs ou les manutentionnaires, en supprimant les trajets à vide et en optimisant les circuits. En dehors de la grande distribution, cette évolution conduit à une plus forte concurrence pour les autres acteurs du commerce de détail et une pression accrue sur les salaires et l'emploi chez les fournisseurs. ●

Pour en savoir plus

Abernathy F. H., Dunlop J. T., Hammond J. H., Weil D. (2000) "Retailing and supply chains in the information age", *Technology and Society*, 22, 5-31.

Fernie J., Sparks L., McKinnon A. (2010) "Retail logistics in the UK: past, present and future", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (11/12), 894-914.

Jacquiau C. (2000) *Les coulisses de la grande distribution*, éd. Albin Michel.

Mérenne-Schoumaker B. (2008) *Géographie des services et des commerces*. Nouvelle version revue et corrigée, Presses universitaires de Rennes.

Sétra – Service d'études techniques des routes et autoroutes (2008) *La logistique de la grande distribution, synthèse des connaissances*, Paris.